

# Introduktion till Appreciative Inquiry, AI

Bloggserie av Bente Kaj Henriksson  
för KIM human organisation AB 2010



## Innehåll

Introduktion  
AI och de metodiska stegen  
Introducera AI på jobbet  
Leva med AI på jobbet  
AI historik  
AI principer och teori  
Läsa mer om AI

# Introduktion till Appreciative Inquiry, AI

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

- Nej. I det här sammanhanget betyder AI Appreciative Inquiry som ungefär betyder "uppskattande utforskning". I Sverige används begrepp som **Styrkebaserad verksamhetsutveckling** eller **Värdeskapande ledarskap**.

*"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*

**Appreciative Inquiry (AI)** är en organisationsutvecklande 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 en fusion av styrkor.

Med rötter i 1980-talets USA sprids AI över hela världen och goda resultat följer i dess kölvatten. AI ingår i det styrkebaserade paradigmskiftet och är samma andas barn som t ex salutogena principer och lösningsfokuserat arbetssätt. Styrkan ligger i en väl beskriven filosofi och förhållningssätt och beprövad metod, alltså både teoretisk och praktisk förankring.

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 mobiliseras. Det öppnar upp för mängder av nya möjligheter. Tillvägagångssättet bekräftar individernas bidrag för att öka tillit, kreativitet och organisatorisk mobilisering. Metoden gör det möjligt att individuella framgångsberättelser leder till tvärsamarbeten.

Individer som blir sedda och får uppskattning gör bättre ifrån sig än de som ständigt kritiserar. Tillsammans gör uppskattade medarbetare mer och bättre ifrån sig än ständigt kritiserade medarbetare. Intresserar vi oss för rörelse och utveckling får vi rörelse och utveckling. Det finns omfattande forskning som visar på att friskfokuserande stärkande förhållningssätt är gynnsamt för både personal och verksamheter.

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 ledares och gruppers utveckling till globala frågor om hållbar utveckling. Det finns omfattande erfarenhet av AI förändringsprocesser inom affärsvärlden, hälsovård, sociala institutioner, utbildning, offentlig förvaltning och religiösa samfund. Nokia, Nasa, McDonald's, British Airways, BP, Boeing, Danska Posten, US Navy, Cleveland Clinic, Röda korset och Rädda Barnen är alla exempel på organisationer som har använt styrkebaserad verksamhetsutveckling. Genom att tillämpa AI har man snabbt lyckats skapa förbättrade resultat hos individer, grupper och hela organisationer. Det blir allt vanligare att organisationer uppger att de har AI som grund i sina personalpolicies.

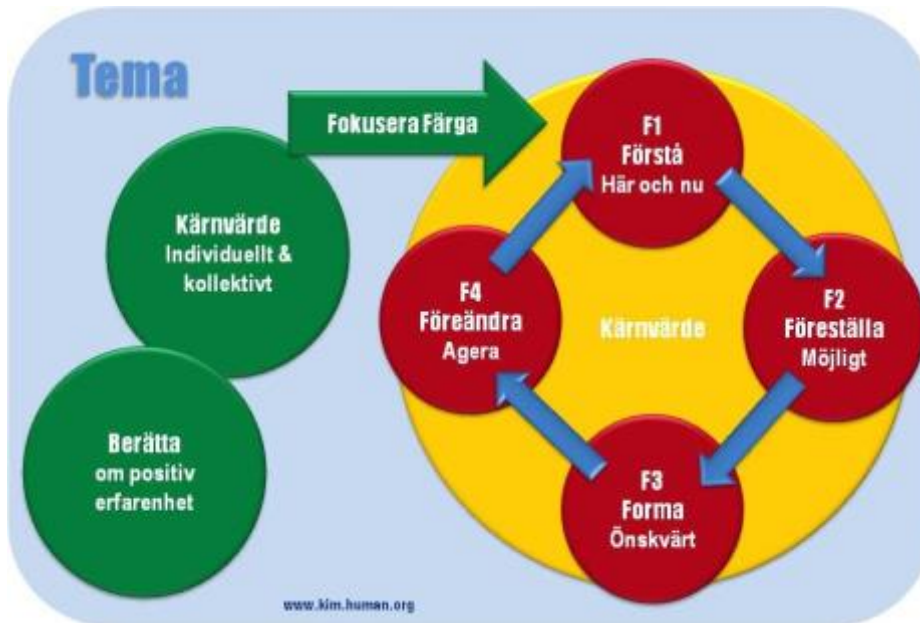
AI präglas av **öppet-källkod-tänkande**, dvs konceptet är öppet, tillgängligt för envar att använda, beskriva och vidareutveckla. Det finns nationella och internationella nätverk för erfarenhetsutbyte, digitala tidningar etc. Flera av bilderna i bloggserien om AI har jag hämtat från nätet. Det är ett framgångsrecept och AI sprider sig likt en prairiebrand över världen. Världen verkar vilja ha ett styrkebaserat arbetsliv.

## AI modellen och de metodiska stegen

Appreciative Inquiry tillämpar ett sätt att ställa frågor som utvecklar individuellt engagemang och visualiserar en framtid. Det skapar positiva relationer som bygger på det goda och kapabla hos en person, situation eller organisation.

### AI modellen

AI modellen lyfter fram **berättelser**, **kärnvärden** och ett **utforskande samtalsförlopp i 4 faser**. Alla är delaktiga och bidragande och allt handlar om processer och komplexa förlopp.



Centralt i AI är det övergripande temat. Grunden är berättelser om erfarenheter som väcker positiva känslor. De ger den Fokusering eller Färg på den fortsatta utforskande processen i fyra steg om gruppens eller verksamhetens utveckling.

### Utforskandets kännetecken

Bygger på förtroendeskapande intervjuer gruppmedlemmar emellan.

Uppskattande - fokuserar gruppens styrkor och analyserar dem systematiskt och systemiskt.

Intresserar sig för positiva skeenden och kreativa samskapande relationer.

Provocerande i det att det utmanar status quo

Användbart, meningsfullt och relevant för dem som deltar.

Skapar lärande och utveckling fokuserad på det som gruppen själv bedömer är viktigast.

### De metodiska stegen

**Temat** eller syftet ska ha attraktionskraft på deltagarna. Val av tema är viktigt. Det är en avgränsad och bekräftande frågeställning som alla har intresse av. Några exempel:

Exceptionell ankomsts-service. British Airways

Bli den bästa arbetsgivaren i alla samhällen världen över". McDonald's

Djärva och upplysta marina ledare på varje nivå". US Navy

**Inledningen** handlar om att dela berättelser om positiva erfarenheter (när jag / vi var som allra bäst, på topp, det bästa som hänt sen sist etc), vaska fram kärnvärden inför ett tematiskt arbete som ska göras tillsammans. Metoden går ut på att utforska, känna och bekräfta verksamma styrkor och kvalitéer, kärnvärden. Processen ger fokusering och färg till utforskande samtal om utveckling i stort och smått.

### **De utforskande faserna är**

Förstå (Discover) det som fungerar väl här och nu (what is).

Föreställa (Dream) visionera om den process som kommer att fungera väl i framtiden (what might be)

Forma (Design) prioriterar och planerar för önskade processer (what should be)

Förändra (Destiny / Do) implementerar genom att testa och göra (what will be)

Ett femte steg har vuxit fram:

Fira (Drum & dance) bekräftar framsteg och skapar ny positiv känsla

Detta förlopp kan skönjas i stort och smått, alltifrån enskilda korta samtal till stora organisatoriska förändringsprocesser.

## Introducera AI på jobbet

Det finns omfattande erfarenhet av AI förändringsprocesser inom affärsvärlden, hälsovård, sociala institutioner, utbildning, offentlig förvaltning och religiösa samfund. AI kan användas i många av arbetslivets situationer.

### När AI fungerar som bäst

AI är speciellt lämpad för att hantera nya 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.

### Introduktion

Förhållningssättet kan introduceras på en mängd olika sätt, i liten skala genom enskilda samtal och gruppövningar eller stor skala genom massintervjuer eller storskaliga massmöten, sk AI Summits. De båda senare innebär att en stor grupp människor samlas för att utforska och bygga på det bästa i en organisation eller samhälle. Ska stor förändring ske behöver många involveras och träna det stärkande förhållningssättet.

AI kan införas var som helst i en organisation. En god princip är starta med att tända en stor brasa och därefter hålla lågan vid liv genom att understödja många små eldar.

Chefsperspektiv – börja där du är, med din chefsgrupp, ledningsgrupp och/eller medarbetare. Kommunicera med din ledning vad du håller på med. Det kan väcka såväl nyfikenhet som motstånd.

Ur organisationsperspektiv – bra att involvera strategisk ledning som kan backa upp fortsatt implementering. Gärna också med externa intressenter.

Prova er fram och finn era unika vägar. Det kan vara bra att prova AI Summit, ett AI höjd-seminarium.

### AI Summit

Det kan vara bra att prova en AI Summit, ett AI höjd-seminarium. Det är ett storgruppsseminarium som utifrån ett tema genomgår modellens olika steg och som använder olika storgrupps-pedagogiska kreativa arbetssätt där alla involveras. Det kan pågå några timmar upp till några dagar. Upphovsmännen i USA (se bakgrundsbeskrivningen) har kommit att verka mycket inom detta fält då resultaten visat sig goda. De jobbar alltså utifrån att tända rejäla brasor. AI Summits fungerar som jäst i degen.

# Leva med AI på jobbet

## Åtta principer utmärkande för AI

I litteraturen beskrivs åtta principer som gäller för AI. Jag finner dem lysande men har dristat mig till några *kompletteringar* utifrån eget synsätt. Mina egna tillägg har jag kursiverat.

1. Social konstruktion – organisation är en subjektiv upplevelse, synen på organisation är socialt konstruerad
2. Samtidighet – utforskande är intervensering. *Paradox of change - ökad medvetenhet genererar förändring.*
3. Poetisk – den berättande principen, som lyfter fram erfarenheter och framtids tankar genom nyanserat utforskande berättelser och återberättelser. Principen är att vi får mer av det vi intresserar oss för, vad vi studerar gör skillnad och val av intresseområde bestämmer vad vi lär.
4. Förutseende – mänskliga system förflyttar sig i riktning mot sina föreställningar om framtiden.
5. Positiv – stor förändring kräver stort mått av positiv effekt och socialt åtagande – uppnås bäst genom frågor som stärker kärnan.
6. Helhet – tar fram det bästa hos människor och organisationer. *Helhetsbelysning, holism, med två dimensioner, inre liv och yttre sammanhang. Helhet och delar hänger samman i ömsesidig momentan påverkan.*
7. Agera som om – att genomföra förändring är att vara förändringen
8. Fri vilja *under eget 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, Simon Fraser University, Vancouver, BC, Canada, publ 2001.

## Organisation – en social konstruktion

Förståelse av organisation är en subjektiv upplevelse. Objektivitet finns inte. Upplevelsen är en nyckfull 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 skifta språk påverkas organisationen. AI är hjälpsamt i skapandet av positiva berättelser om organisationens potential.

## Den heliotropiska hypotesen

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 dig själv. 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.

### **Organisationers inre dialog**

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.

**Upplösa paradoxala dilemmans hämning** 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 ograverad 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 oupplösta dilemman.

De här fyra teorierna motsvarar en "action research process", 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 väl beskriven här ovan.



# AI historik

## Främjande-rörelsen

Under tidiga 80-talet föddes "främjande-rörelsen" vilket inledde det styrkebaserade paradigmskiftet. Det handlar om en intresseförskjutning eller värdeförskjutning, från det problematiska till det intentionella, från det som orskar sjukdom till det som bidrar till det friska, från det vi är mot till det vi är för, etc. Ungefär samtidigt såg liknande tankegångar från olika kunskapsfält dagens ljus. **Appreciative Inquiry** härstammar från den akademiska affärsvärlden (Cooperrider och Srivasta), **salutogena principer** (Antonowsky) härstammar från sjukvården och **lösningfokuserat arbetssätt** (Ben Furman) har rötter inom terapi. De har samma grundfråga – Vad orsakar och vidmakthåller kreativitet, livslust och hälsa hos individer och i organisationer? Vilka är framgångsfaktorerna och hur kan de utvecklas? De kommer fram till liknande svar. Om vi uppmärksammar och stärker det friska, väl fungerande och de goda sammanhangen så ökar hälsan. De är samma andas barn.

## Grundarna David Cooperrider och Suresh Srivasta

1980 påbörjade den då 24-årige David Cooperrider sina doktorandstudier i Organizational Behavior vid Case Western Reserve University i USA och tilldelades sjukhuset 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, "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 flera.

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 där 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 och fick allt fler medarbetare och efterföljare.

Läs mer om den tidiga historien [här](#). Du hamnar på en australisk hemsida som ger en ambitiös historik.

## Öppen-källkod-princip

AI är baserat på öppen-källkod-principen vilket underlättat spridningen. I slutet av 1980-talet anordnades globala konferenser med globala ambitioner. 1990-talet och framåt är ett enda stort segertåg för AI-förhållningssättet där organisationer får ökad lönsamhet, ökad trivsel och allt större organisatoriska ansvar och ökad global omsorg. AI-modellen eller AI-konceptet utvecklas ständigt av dem som använder det.

## Influenser

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 Dennemiller 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 som intensifierar det organisatoriska lärandet.

\* Mary Weisbord o Sandra Janoff – skapare av Future Search med involvering av alla intressenter.

### **AI - utmärkande drag** enligt pionjärerna

AI är en systemisk modell som har sin både teoretiska och praktiska grund i synen organisationen som en social konstruktion. Det innebär att det inte finns en objektiv sanning om organisationen utan en mängd subjektiva upplevelser om den. Den manifesteras i språk och handling. Det innebär också att det inte finns ett enda sätt att gå tillväga vid organisationsförändring, ingen "rätt" manual att följa, utan en mängd olika unika sätt. Utmärkande för AI är inriktningen på det komplexa, affirmativa och önskvärda, utforskandet och de improvisatoriska inslagen.

# AI principer och teori

## Åtta principer utmärkande för AI

I litteraturen beskrivs åtta principer som gäller för AI. Jag finner dem lysande men har dristat mig till några *kompletteringar* utifrån eget synsätt. Mina egna tillägg har jag kursiverat.

1. Social konstruktion – organisation är en subjektiv upplevelse, synen på organisation är socialt konstruerad
2. Samtidighet – utforskande är intervenering. *Paradox of change - ökad medvetenhet genererar förändring.*
3. Poetisk – den berättande principen, som lyfter fram erfarenheter och framtids tankar genom nyanserat utforskande berättelser och återberättelser. Principen är att vi får mer av det vi intresserar oss för, vad vi studerar gör skillnad och val av intresseområde bestämmer vad vi lär.
4. Förutseende – mänskliga system förflyttar sig i riktning mot sina föreställningar om framtiden.
5. Positiv – stor förändring kräver stort mått av positiv effekt och socialt åtagande – uppnås bäst genom frågor som stärker kärnan.
6. Helhet – tar fram det bästa hos människor och organisationer. *Helhetsbelysning, holism, med två dimensioner, inre liv och yttre sammanhang. Helhet och delar hänger samman i ömsesidig momentan påverkan.*
7. Agera som om – att genomföra förändring är att vara förändringen
8. Fri vilja *under eget 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, Simon Fraser University, Vancouver, BC, Canada, publ 2001.

## Organisation – en social konstruktion

Förståelse av organisation är en subjektiv upplevelse. Objektivitet finns inte. Upplevelsen är en nyckfull 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 skifta språk påverkas organisationen. AI är hjälpsamt i skapandet av positiva berättelser om organisationens potential.

## Den heliotropiska hypotesen

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 dig själv. 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.

### **Organisationers inre dialog**

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.

**Upplösa paradoxala dilemmans hämning** 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 ograverad 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 oupplösta dilemman.

De här fyra teorierna motsvarar en "action research process", 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 väl beskriven här ovan.

## Läsa mer om AI

Här får du tips på böcker och artiklar om Appreciative Inquiry.  
Min egen artikel om AI med ett chefsperspektiv kan du ladda ner (inom kort).

### Litteraturtips

Henriksson B. Appreciative Inquiry - introduktion för chefer, Bonniers Business Publishing, 2010. Du kommer att kunna ladda ner artikeln här inom kort.

David L. Cooperrider, Diana Whitney, Jacqueline M. Stavros, Appreciative Inquiry Handbook, For Leaders of Change, 2ed. 2008 Crown Custom Publishing, Inc.

Whitney D. & Trosten Blom A. The Power of Appreciative Inquiry, A practical Guide to Positive Change, 2<sup>nd</sup> ed. 2010

Whitney D. & Trosten Blom A. Cherney J. Fry R. Appreciative Team Building Positive Questions to Bring Out the Best of Your

Dynamic Relationships: Unleashing the Power of Appreciative Inquiry in Daily Living by Jacqueline M. Stavros and Cheri B. Torres (2005) Creating We: Change I-Thinking to We-Thinking & Build a Healthy Thriving Organization by Judith Glaser (2005)

The DNA of Leadership by Judith Glaser (2006)

Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development (2008)

Appreciative Leaders by Schiller, Holland, and Riley (2001) Encyclopedia of Positive Questions by Whitney, Cooperrider, Trosten-Bloom and Kaplin (2002) Appreciative Inquiry in the Community College: Early Stories of Success

### Nätverk

[www.networkplace.eu](http://www.networkplace.eu) – europeiskt AI-nätverk

[www.aiconsulting.org](http://www.aiconsulting.org)

**Länkar** Googla och sök på Youtube med begreppet Appreciative Inquiry och du hittar massor. Här är några

Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_inquiry](http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry)

Case Western Reserve University [www.appreciativeinquiry.org](http://www.appreciativeinquiry.org)

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

[www.aipractitioner.com/](http://www.aipractitioner.com/) en internationell digital tidning

[www.appreciativeinquiry.net.au](http://www.appreciativeinquiry.net.au) (riktigt bra)

[www.ovationnet.com](http://www.ovationnet.com)