

# SMART LEDELSE VED BRUK AV AI

*”På hvilken måte kan bruk av AI som strategi i oppbyggingen av en ny organisasjon være med på å utløse det største potensialet i personalgruppen”*



AI-studiet ved Høgskolen i Sørøst-Norge 2015/2016

Lvert av Tone Bjørklund Ring

## **Innhold**

1.0 INNLEDNING .....	3
2.0 TEORI .....	4
2.1 AI (APPRECIATIVE INQUIRY) .....	4
2.2 SOSIALKONSTRUKSJONISME .....	5
2.3 POSITIV PSYKOLOGI .....	5
2.4 AKSJONSFORSKNING .....	6
2.5 SYSTEMPERSPEKTIV .....	6
2.6 5D - MODELLEN .....	7
3.0 METODE .....	7
3.1 BRUK AV 5D-MODELLEN I PRAKSIS .....	7
4.0 REFLEKSJON .....	9
5.0 VEIEN VIDERE .....	10
5.1 SMART LEDELSE .....	10
6.0 KONKLUSJON .....	11
7.0 LITTERATURLISTE .....	12
Vedlegg nr. 1: .....	13
Vedlegg nr. 2: .....	14
Vedlegg nr. 3: .....	15

## 1.0 INNLEDNING

Som nyansatt leder i en nyoppført barnehage i Re kommune, fikk jeg tilbud om å gå i gang med AI – Appreciative Inquiry - studiet ved Høgskolen i Buskerud sammen måned som jeg startet i stillingen. AI, sammen med ART (Aggression Replacement Training), utgjør grunnlaget for prosjektet ”SmART oppvekst” i Re kommune. På kommunens hjemmeside står det at hovedpoenget i begge de to metodene er å lete etter- og forsterke det som fungerer godt. ART har sin styrke i ferdighetstrening, og retter seg mot barn og deres foreldre. AI har sin styrke i å engasjere alle, undersøke årsakene til suksessene, lage drømmer for fremtiden og så å planlegge hvordan man skal komme seg dit. I AI involveres barn, elever, foresatte, ansatte, ledere og samarbeidspartnere, og sammen legger man grunnlaget for nye suksesser. Bak bokstavene i SmART ligger begrepene **S** – styrkefokus, **M** – medvirkning, **A** – anerkjennelse, **R** – relasjoner og **T**- trening.

Det å starte opp en helt ny organisasjon med nye ansatte, nye barn og nye foreldre er en sjelden anledning til å finne arbeidsmetoder som utløser det største potensialet hos alle, og på bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

**På hvilken måte kan bruk av AI som strategi i oppbyggingen av en ny organisasjon være med på å utløse det største potensialet i personalgruppen?**

Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner personalet på Skjeggestadåsen barnehage etter et halvt år?
2. Hva kjennetegner barn, foreldre og andre i organisasjonen på Skjeggestadåsen barnehage etter et halvt år?

For å undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg formulert følgende hypoteser:

- Personalet blir engasjert når de kan bruke sine styrker.
- Personalet opplever arbeidet som meningsfullt når de får være med å påvirke sin egen arbeidshverdag.
- Arbeidsmiljøet blir godt når vi møter hverandre med anerkjennelse.
- Personalet er mer til stede når de trives og har gode relasjoner på jobben.
- Når personalet trives og er fornøyde med jobben sin, vil det gi ringvirkninger til barn, foreldre og andre i organisasjonen.

Opgaven omhandler teori om feltet samt våre erfaringer så langt.

## 2.0 TEORI

### 2.1 AI (*APPRECIATIVE INQUIRY*)

AI, Appreciative Inquiry, er en retning innen organisasjonsutvikling som ble utviklet i USA på 1980-tallet. David Cooperrider regnes som grunnleggeren av AI, og han sier om AI at det er mer enn bare en metode. Det er et grunnsyn, en filosofi som omhandler hvordan vi ser organisasjoner, mennesker og verden generelt på (Hauger m.fl., 2009).

Innen AI finner vi en systematisk måte å arbeide på, der en undersøker det som er livgivende i organisasjoner, hva som er til stede når organisasjonen fungerer på sitt beste. Et bærende element er gjentatte samtaler om verdier, ønsker, håp og drømmer i hele organisasjonen. Hauger m.fl. (2009), viser forskjellen mellom en defensiv og en offensiv strategi. Det sentrale i denne sammenhengen er hvordan vi stiller spørsmål. Dreier spørsmålene seg om hvilke problemer vi har, får vi en kunnskap preget av hvilke feil og mangler vi har. Vi vil da handle for å minimere disse, og arbeidet kan bli preget av prosedyrer, regler og kontroll, for å sikre at disse problemene ikke skal forkomme. Dette regnes som en defensiv strategi. Hvis vi derimot spør etter hvilke ressurser, suksesser og ønsker som finnes, så vil den kunnskapen vi får dreie seg om potensialene. Arbeidet fremover vil da dreie seg om å styrke potensialet og bygge på det som allerede fungerer. Ved å bruke en slik offensiv strategi i organisasjonsutvikling, er det større sannsynlighet for at fremtiden bærer preg av kreativitet og innovasjon.

AI bygger på fem prinsipper om hva som skal til for å lykkes (Hauger m. fl., 2009).

1. **Det konstruksjonistiske prinsippet:** Språk skaper virkelighet. Ordene vi velger å bruke, beskriver den verden vi lever i.
2. **Simultanitetsprinsippet:** Prinsippet går ut på at å undersøke samtidig er å forandre. Det vi retter oppmerksomhet mot blir det mer av. Hvert spørsmål vi stiller, endrer det vi stiller spørsmål om.
3. **Det antiseptoriske prinsippet:** De bildene vi har om fremtiden former våre handlinger i nåtiden. Det vi stiller spørsmål om, får vi mer av.
4. **Det positive prinsippet:** Positive spørsmål skaper positiv forandring. Ved å stille spørsmål om når vi er på vårt beste, kan det være med på å skape en positiv forandring. Prinsippet bygger også på at jo flere som er involvert, desto bedre grunnlag er det.
5. **Det poetiske prinsippet:** Fortellingen om organisasjonen kan fortelles på mange ulike måter, som igjen genererer ulike forståelser av organisasjonen.
6. **Prinsippet om helhet:** Det å forstå helheten får frem det beste i mennesker og organisasjoner. Det bidrar til å skape en felles retning, kreativitet og virkelyst.

## **2.2 SOSIALKONSTRUKSJONISME**

Sosialkonstruksjonismen har sin bakgrunn i postmodernismens tenkning, som tok et oppgjør med naturvitenskapens beskrivelse av verden, og introduserte ideen om at verden ikke kan forstås og begripes objektivt, men er et produkt av den kulturen vi er en del av (Hauger m.fl., 2009).

Gergen (2011) sier at det ikke finnes en objektiv sannhet, og at de sosialkonstruksjonistiske idéer springer ut av en fortløpende dialog som alle kan bidra til. I slike dialoger kan det komme frem mange ulike synspunkt, som til tider kan utløse spenninger mellom deltakerne. Hva slags dialog vi får, avhenger av hvilken sosial relasjon vi har. Den grunnleggende sosialkonstruksjonistiske idé oppfordrer oss til å se på verden og oss selv på nytt og være åpen for nye og utfordrende handlingsmuligheter. Sosialkonstruksjonismen kan på denne måten hjelpe oss til å skape det samfunnet eller den organisasjonen vi ønsker å være en del av.

Kommunikasjon kan som vi ser over, skape konstruksjon. Språket vi bruker for å beskrive vår virkelighet er også med på å skape vår forståelse av den, noe som igjen er med på å forme våre handlinger. Som vi så i de fem prinsippene over, så vil språket vi bruker, og spørsmålene vi stiller, være med på å forme hvilke svar vi får og hva slags verden/organisasjon vi skaper (Hauger m. fl., 2009).

## **2.3 POSITIV PSYKOLOGI**

Positiv psykologi er et forholdsvis nytt felt, som i hovedsak fokuserer på mental sunnhet, optimal funksjonsevne, positive følelser, styrker samt positive institusjoner og – organisasjoner (Biswas-Diener, 2010).

Positiv psykologi og sosialkonstruksjonisme er to av grunnpilarene til AI. Positiv psykologi er et vitenskaplig studium av menneskers trivsel, og en metode som kan brukes til å fungere optimalt (Biswas-Diener, 2010). På slutten av 1990-tallet, sa den daværende presidenten for American Psychological Association, Martin Seligman, at størsteparten av tradisjonell psykologi hovedsakelig har hatt fokus på problemer og det unormale. I kraft av sitt embete og med en solid bakgrunn fra de filosofiske og religiøse tradisjoner, foreslo Seligman at man ikke lenger bare skulle spørre om hva som feiler folk, men også hva som går bra. Han brukte sin faglige posisjon til å skape en ny vitenskapsgren kalt ”positiv psykologi” (Biswas-Diener, 2010).

I følge Seligman (2011), viser forskning at positive forventninger til fremtiden påvirker hvordan vi har det her og nå, og at tilstedeværelse av positive følelser påvirker helsen. En evne til å se for seg at ting går godt kan påvirke stress, og vi blir roligere. Ved å jobbe på denne måten, kjenner vi glede, entusiasme og motivasjon, og vi ser flere muligheter, utfordrer vår kreativitet og får mye mer energi (Ibid).

Barbara Frederickson forklarer i sin teori ”Broaden and Build” kraften i positive følelser med at de utvider våre muligheter og interessefelt, og hjelper oss med å utvikle våre evner. De kan

også gjøre deg mer nysgjerrig, interessert og kreativ. Videre sier Frederickson at positive følelser bygger opp dine ressurser. Desto bedre du har det, desto større motstand har du mot de problemene og utfordringene du møter (Biswas-Diener, 2010).

Det største bidraget fra positiv psykologi, er i følge Biswas-Diener (2010), på styrkeområdet. Det finnes en mengde forskning som peker på at det å identifisere og utnytte våre styrker, eller beste egenskaper, kan gi bedre resultater enn å prøve å overvinne våre svakheter.

## **2.4 AKSJONSFORSKNING**

På 1980-tallet, var David Cooperrider involvert i en rekke problemorienterte analyser av organisasjoner (Hauger m. fl., 2009). I sitt forskningsmateriale fra sykehuset The Cleveland Clinic, fant han til sin overraskelse stor vilje til å få organisasjonen til å fungere på tross av store organisatoriske problemer. Oppmuntret av sin veileder, Suresh Srivastva, utførte han en analyse kun basert på det som fungerte i organisasjonen. Erfaringene fra disse studiene ligger til grunn for utviklingen av en ny retning i aksjonsforskningen, senere kjent som Appreciative Inquiry.

Cooperrider og Srivastva (1987) presenterer et nytt konsept for aksjonsforskning basert på et “sosio-rasjonelt” syn på forskning. I følge forfatterne, er ikke målsetningen for forskning en distansert oppdagelse og bekreftelse av sosiale lover som åpner for forutsigbarhet og kontroll. De ønsker i stedet å åpne for en alternativ forståelse for forskning; at denne vurderes i forhold til sin «genererende kapasitet», det vil si sin kapasitet til å utfordre de gjeldende antagelsene om en kultur, å reise fundamentale spørsmål vedrørende moderne sosialt liv og å fostre revurderinger av det som blir tatt for gitt. På denne måten kan vi legge til rette for nye alternativer for sosial aktivitet. Aksjonsforskning/aksjonslæring skal være et demokratiprojekt der alle får være aktive deltakere i diskusjoner som omhandler beslutninger som berører dem. På den måten får beslutninger bred støtte og det er større sannsynlighet for å utfordre konvensjoner og det som er ansett som mulig.

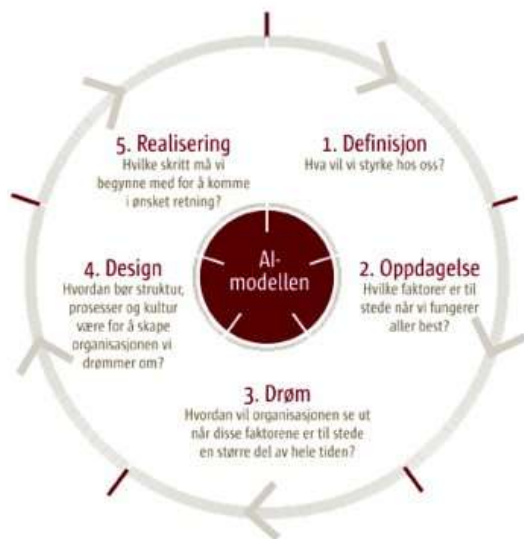
## **2.5 SYSTEMPERSPEKTIV**

AI tar utgangspunkt i et systemperspektiv (Hauger m.fl., 2009). Systemisk tenkning fokuserer på hvordan vi kan skape et samspill mellom alle relasjons- og systemelementene i organisasjonen. Den sirkulære forståelsesramme står sentralt i Gregory Batesons erkjennelsesteori (Hermansen m. fl., 2010). Han hevdet at vi tradisjonelt har vært opptatt av å se på årsak – virkning, og at det kan virke logisk når det er snakk om et lineært årsaksforhold, som at når du rører ved en varm kokeplate (årsak), blir hånden din brent (virkning). I den sosiale verden er årsaksforholdene komplekse. Den sirkulære forståelsesramme ser på begivenheter og handlinger som gjensidig forbundet. Det betyr at alle hendelser i et sosialt miljø påvirker hverandre gjennom uavbrutte interaksjonsmønstre. Dette omtales som det økologiske perspektiv. Sentralt i denne tenkningen er et fokus på gjensidigheten i gruppedeltakernes samspill, og oppmerksomheten flyttes fra enkeltpersoner til sosiale

relasjoner og feedbacksløyfer. Oppmerksomheten flyttes fra å finne årsak og plassere skyld, til å undersøke hvordan de involverte aktører skaper og opprettholder de eksisterende fastlåste mønstre. En slik forståelse kan åpne opp for nye handlingsalternativer (Hermansen m. fl., 2010).

## 2.6 5D - MODELLEN

5D-modellen er helt sentral i AI. Den er utviklet av David Cooperrider, og prosessen består av fem faser: Definition, Discovery, Dream, Design og Delivery (Hauger m. fl., 2009). På norsk kaller vi de fem fasene definisjon, oppdagelse, drøm, design og realisering, og forklares på følgende måte:



(Figuren er hentet fra helsebiblioteket.no)

## 3.0 METODE

### 3.1 BRUK AV 5D-MODELLEN I PRAKSIS

Appreciative Inquiry (AI) er en tilnæringsmåte i organisasjonsutvikling basert på aksjonsforskning, og det innebærer et positivt fokus der man tar utgangspunkt i alt det man kan, og er god til. Videre kartlegger man hvilke faktorer som har gjort dette mulig (styrkene) og hvordan man kan spre dette videre til andre områder. Prosessen skal være basert på medvirkning (Hauger m. fl., 2009).

Da vi skulle ha vårt første personalmøte i barnehagen, tenkte jeg mye på hva innholdet på dette møtet skulle være. Jeg visste at det var en del praktiske ting som personalet var opptatt

av, samtidig som jeg tenkte at det er viktig å bygge gode relasjoner tidlig. Etter å ha vært på første samling på AI-studiet, samt et kurs i relasjonsledelse i kommunens regi, bestemte jeg meg for at vi skulle sette av litt tid til det praktiske, men at mesteparten av tiden skulle brukes på å bygge relasjoner og legge et godt grunnlag for driften med hovedvekt på bred involvering og å skape rom for medvirkning fra hele personalet. Valget falt på 5D-modellen, da jeg hadde friske minner om medvirkning, læring, humor og nye bekjenskaper da vi prøvde ut modellen i studieklassen.

Før dette personalmøtet, hadde vi arbeidet med *verdisirkelen* (se vedlegg nr. 1). Gjennom denne prosessen kom personalet frem til fire verdier vi er gode på og som vi vil styrke. Personalet valgte ”god kommunikasjon” som første verdi å jobbe videre med. ”God kommunikasjon” ble dermed punkt nummer 1 i 5D-modellen, **definisjon**: Det som fungerer godt, og som vi ville styrke hos oss.

Punkt nummer 2, **opdagelse**: Hvilke faktorer er til stede når vi fungerer aller best? I arbeidet med verdisirkelen, listet personalet opp hva vi er gode på nå, og hva som skal til for at det blir enda bedre (se vedlegg nr. 2, punkt 2 og 3). Dette gjorde vi ved å bruke IGP-metoden, der alle først tenker og skriver ned noen punkter individuelt, så går gjennom disse to og to eller i en liten gruppe, for så å ta det i plenum. På denne måten sikrer vi at alle deltar hele veien, og vi får flere verdifulle innspill.

Etter å ha gått gjennom definisjon og opdagelse, var vi kommet til punkt nummer 3 i AI-prosessen; **drømmen**. Her kom det drømmer om bedre helse på grunn av det gode arbeidsmiljøet, en familie som har en mor som fortsatt har energi til dem når hun kommer hjem fra jobb, at vi kunne være stolte av oss selv og å takle motgang bedre, for å nevne noen.

Da vi kom til **design**-fasen, fikk vi frem det vi anså kunne være hindringer i å få til god kommunikasjon og å arbeide mot drømmen vår. På samme tid snakket vi om hva vi kunne gjøre for å møte disse hindringene. En åpenhet rundt dette, kan hjelpe oss i å møte hindringer på en bedre måte enn hvis vi lukker øynene for det som kan bli utfordringer. Vi var enige om at vi ønsker å ha en åpen kultur der det er takhøyde for de ulike mennesketypene og for å ta opp ting med den det gjelder så fort det oppstår noe. Medvirkning kom frem som et ønske, samt det å bli sett og hørt.

Det siste punktet i 5D-modellen, **realisering**, dreier seg om hvilke skritt vi må begynne med for å komme i ønsket retning og få satt de nye ideene ut i livet. Her er det viktig at alle forplikter seg til å gjøre noe konkret og som kan skape en forskjell i organisasjonen. Her brukte jeg *veikart* (se vedlegg nr. 3) som metode for å synliggjøre både hva og når hver og en skulle gjøre noe. Eksempler på svar, er at ”i løpet av to måneder skal jeg gi alle mine kollegaer en styrke og begrunne det” og ”jeg skal bli flinkere til å se, lytte og bevisstgjøre andre på bra ting de gjør”.



## 4.0 REFLEKSJON

Da vi startet personalmøtet, fortalte jeg personalet at jeg går AI-studiet, og at jeg i den forbindelse ønsket å prøve ut denne modellen. Det var godt å oppleve hvor positive personalet var til å være med på gjennomføringen av 5D-modellen. I en prosess der ”alle er med”, kan det være utfordrende å beregne tid, men jeg fikk mange gode erfaringer, som jeg tar med meg videre til neste gang.

For å videreføre det gode arbeidet personalet hadde lagt ned i sitt ønske om å jobbe med ”god kommunikasjon”, lette jeg i AI-litteraturen etter måter å møte dette på. Da jeg leste om kraften i positive følelser og bruk av tidligere suksesser, (Biswas-Diener, 2010), fikk jeg ideen om å be personalet fortelle hverandre og i plenum en historie fra den siste tiden, der de hadde opplevd ”god kommunikasjon” på arbeidsplassen. Dette gjorde vi på et personalmøte. I løpet av den tiden det tok å høre på alle de flotte historiene, kunne jeg se at personalet smilte og viste hverandre anerkjennelse på de gode historiene. Så langt, så kan jeg si at det som kjennetegner personalet, er at de er engasjerte, faglig dyktige og har fokus på hverandres -, barnas - og foreldrenes styrker.

Denne suksessen førte til at jeg ville prøve ut samme teknikk på foreldremøtet. Prosjektgruppen i SMART oppvekst har laget et nytt opplegg, der SMART relasjon er fokus. Dette opplegget retter seg mot flere, men kanskje spesielt mot foreldrene. Inspirert av dette, ba jeg foreldrene fortelle sidemannen og så i plenum, en historie om noe positivt de hadde opplevd med sitt barn den samme dagen. Det kom noen fantastiske historier, og stemningen var varm og inkluderende. Det er ganske flott å observere at folk åpner seg og bidrar på denne måten, og jeg tror noe av nøkkelen til å få til dette, er at personalet har etablert gode relasjoner til barn og foreldre med en gang. Personalet rapporterer at det som kjennetegner foreldrene, er at de er engasjerte og positive, og vi ser trygge og blide barn hver dag.

Det kunne ha vært interessant å forske på om bruk av AI som filosofi og metode kan ha innvirkning på tilstedeværelse, men her er det mange faktorer som spiller inn, og denne oppgaven gir ikke rom for et så stort område.

I vår organisasjon er det også andre aktører som utgjør en viktig faktor, slik som vaktmester og renholder. Personalet, barn og foreldre møter også disse personene. Jeg har ikke forsket på deres betydning i denne sammenhengen, men renholderen i barnehagen uttalte nylig at ”jeg må være den mest fornøyde renholderen i kommunen”, og forklarte at det ikke bare er fordi det er et nytt bygg, men at det alltid er hyggelig å komme hit fordi det er så positive og varme mennesker her. Det kan tyde på at en grunnleggende positiv holdning i organisasjonen smitter videre til andre.

Rammene av oppgaven gjør at det er vanskelig å måle eller si med sikkerhet at det er arbeid med AI som er årsaken til om man får gode resultater i dette arbeidet. Det finnes annen forskning på området. Blant annet, så kan Mc. Adam og Lang (2010) vise til hvordan det å praktisere AI er en måte å leve, relatere og være på, som medfører en styrkebasert og positiv tilgang til læring.

## 5.0 VEIEN VIDERE

### 5.1 SMART LEDELSE

Ut fra teori og praksis om bruk av AI, har jeg her knyttet AI direkte inn i begrepene om SMART ledelse. Det gir en skjematisk oversikt over det som har blitt gjort, men viser også vei for fremtidig ledelse.

**S – styrkefokus:** Helt fra dag en av oppstarten av barnehagen har vi fokusert på hva vi er gode på, og jobbet videre med det (jfr. **positiv psykologi**). **Poetisk prinsipp:** Ved å trekke frem det vi er gode på og det vi får til når vi forteller historien om vår organisasjon, skaper det en forståelse hos tilhøreren som kan være med på å forsterke inntrykket av suksess.

**M– medvirkning:** Ved å bruke AI-metoder konsekvent på personalmøter og i andre sammenhenger, oppnår vi bred involvering og medvirkning av de berørte parter i organisasjonen. **Prinsippet om helhet:** Flest mulig har mest mulig kunnskap om det som foregår i vår organisasjon, og får ta del i utformingen av organisasjonen. På den måten vil avgjørelser oppleves som mer meningsfulle og forståelige. **Simultanitetsprinsippet** sier noe om at ved å stille spørsmål om det vi ønsker mer av, kan det være med på å skape endring. **Det positive prinsippet** legger til at ved å stille positive spørsmål, skapes positiv forandring. Videre er det viktig å være oppmerksom på at en leder ikke kan skape en organisasjon alene. Det er mange involverte, og dersom flere har forståelse for prinsippene i AI, vil prosessen være mer bærekraftig. Ved å være oppmerksom på å stille positive og konstruktive spørsmål, velger man en offensiv strategi (jfr. Hauger m. fl., 2009). I følge det **anitiseparatoriske prinsipp**, vil man da kunne forvente positiv effekt.

**A – anerkjennelse:** Dette er ingen metode, men et tankesett og en væremåte. **Positiv psykologi** og tilstedeværelse av **positive følelser** kan være en hjelp til å møte andre mennesker med en positiv og åpen innstilling. Det er viktig å være oppmerksom på det **konstruksjonistiske prinsippet**, det vil si språket vi bruker. Anvender vi et språk som har fokus på å utløse potensialet?

**R – relasjoner:** **Systemperspektivet** peker på viktigheten av samspill og relasjoner, og det økologiske perspektivet sier noe om hvordan ting henger sammen i komplekse interaksjonsmønstre. Det er viktig å være oppmerksom på de sosiale relasjonene og hvilket potensial som ligger der i forhold til å åpne opp for nye handlingsalternativer. **Sosialkonstruksjonisme og det konstruksjonistiske prinsippet** sier noe om at språk skaper virkelighet og påvirker måten vi fungerer på i relasjon til hverandre.

**T - trening:** De ovennevnte punktene kommer ikke av seg selv. Man må hele tiden trene. Trene på ulike metoder, trene på språket vi bruker til hverandre, trene på å se hverandres – og organisasjonens styrker og å holde på den offensive strategien og tenke positivt.

## **6.0 KONKLUSJON**

En av utfordringene med å bygge opp en ny organisasjon, er å få til gode og trygge rammer, rutiner, systematikk, forutsigbarhet og strukturer, samtidig som personalet skal blomstre, være kreative, gjøre det de er gode til, delta på mange plan og være med på å skape og prege kulturen vår (jfr. Hauger m. fl., 2009). Min opplevelse så langt, er at jeg som leder hele tiden må jobbe offensivt med å identifisere, aktivisere og utvide de livgivende faktorene, og innlemme personalet i tankegangen, slik at vi gjør det sammen. Når de ansatte og lederen har et kollektivt eierskap til kulturen vi skaper og måten vi tenker og arbeider på, har vi mulighet til å forløse potensialet som finnes her hos oss, og det kan få ringvirkninger til barn, foreldre og resten av organisasjonen.

## 7.0 LITTERATURLISTE

Biswas-Diener, R. (2010) *En invitation til positiv psykologi – viden og værktøj til professionelle*. København: Forlaget Mindspace

Cooperrider, D. L., Srivastva, S. (1987) *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. I: Research in Organizational Change and Development. Vol 1

Gergen, K. (2010) *En invitation til social konstruktion, 2. Udgave*. København: Forlaget Mindspace.

Hauger, B, Højland, T. G., Kongsbak, H. (2009) *Organisasjoner som begeistrer*. Oslo: Kommuneforlaget.

Hermansen, M., Løw, O., Petersen, V. (2010) *Kommunikation og samarbeide – I profesjonelle relationer*. København: Akademisk Forlag

Lang, P. og McAdam, E. (2010) *Anerkjennende arbeid i skole*. København: Forlaget Mindspace.

Seligman, M. (2011) *At lykkes. En perspektivrig positiv psykologi om lykke og trivsel*. København: Forlaget Mindspace.

## **Vedlegg nr. 1:**

### **2.2 Verdisirkelen**

Tenk på et team du er i eller har vært i som har fungert glimrende for deg. Du gleder deg til møtene, de gir energi og dere får virkelig gjort masse nyttig og viktig arbeid. Det kan være i jobbsammenheng eller en arbeidsgruppe du er i på fritida. Det kan være et enkelt møte eller et team du har vært i over tid.

Hvordan er det vi ønsker å ha det når vi samarbeider – hva er det som kjennetegner oss når vi fungerer på vårt beste i vårt team?

1. Individuelt arbeid i 3 min. Noter ned momenter du synes er viktig, stikkord.
2. To og to fra samme arbeidsplass/team samtaler om punktene. Vær nysgjerrig og interessert i den andres valg. Still spørsmål.
3. Samle alle momentene fra samme arbeidsplass/team. Se om noen av de er like eller dere mener det samme.
4. Velg ut de 3 – 4 viktigste moment. Hver deltager får 10 poeng som du kan fordele som du vil. De momentene som får flest stemmer skal så være styrende i deres videre samarbeid.
5. Definer hva dere legger i utvalgte momenter i stikkordsform.
6. Velg ut en verdi som dere vil ha fokus på i en valgt periode.
7. Lag en tiltaksplan: Hva kan jeg bidra med for å få dette til og hva kan du bidra med for at dette skal skje?

### **Valuering av verdisirkelen (minst 2 ganger i halvåret)**

1. Tegn opp en sirkel. Del opp i like mange stykker som dere har valgt momenter. Skriv en verdi i hvert felt.
2. Hver deltager setter en strek i alle kakestykkene fra sentrum og ut (tenk en skala fra 1 – 10). Desto lengre strek, jo i større grad opplever vi å få til det vi ønsker oss. Dersom streken kommer helt ut er det optimalt bra.
3. Velg ut en verdi som det settes fokus på.
4. Undersøk så hva som fungerer godt og du er fornøyd med. Hva ønsker du å bygge videre på. Momentene skrives ned. Lag listen så lang som mulig. Ta godt vare på denne listen.
5. Framtidsspørsmålet. Tenk dere en situasjon to måneder fram i tid. Vi gjennomfører den samme evalueringen, og du gir dette momentet et poeng høyere score. Hva er det da som er annerledes og bedre? Ta en runde i gruppa der en og en kommer fram med sine synspunkter. Skriv momentene ned.
6. Lag en tiltaksplan: Hva kan jeg bidra med for å få dette til og hva kan du bidra med for at dette skal skje?

(Metodehefte smART oppvekst – Re kommune mai 2012)

## **Vedlegg nr. 2:**

### **Arbeid med verdier for Skjeggstadåsen barnehage på plandagen august -15.**

#### **1. Skalering av hvor godt vi jobber med verdiene våre nå viste som følger:**

*Engasjement* fikk gjennomsnittscore på 9,2.

*Løsningsfokusert* fikk gjennomsnittscore på 7,9.

*Å bruke hverandres ressurser* fikk gjennomsnittscore på 6,1.

*God kommunikasjon* fikk gjennomsnittscore på 9.

Vi valgte å jobbe videre med god kommunikasjon, da vi mener dette er grunnlaget for det meste av det vi driver med.

#### **2. Hva er Bra med vårt arbeid rundt *god kommunikasjon* nå:**

- Perm med referater.
- Beskjedboka (alle husker å lese).
- Daglige beskjeder i avdelingsboka. Ved langvarige beskjeder, skriver vi ”se bok” i avdelingsboka, og skriver mer utfyllende i beskjedboka.
- Pedagogene er flinke til å informere.

#### **3. Vi ønsker å bli bedre på/ hva må til:**

- Pedagogiske ledere skriver referat fra ped.ledermøter / noterer ned hvis det er noe spesielt som alle må vite.
- Alle har ansvar for å lese referater.
- God kommunikasjon blir enda lettere når vi får basemøter.
- Ideer fra bunden tid tas med tilbake til basen eller til styreren.
- Pedagogene legger saksliste til ped.ledermøter på styrer sin pult dersom det er noe de ønsker vi skal snakke om der.
- Ped.lederne sørger for at fagarbeidere og assistenter blir hørt ift. Månedspan.
- Vi har gode kanaler for å ta opp ting.

Vi er alle nye, og vi har fått en fantastisk start på barnehageåret. Vi scoret høyt på alle verdiene, og alle er veldig positive. Etter som tiden går og vi får en mer travel hverdag, er det viktig å holde fast ved verdiene våre og ha fokus på arbeidet med disse. Vi skal ikke bli skuffet dersom vi scorer lavere på noen verdier i neste runde, men er inneforstått med at det kan skje, i og med at vi var så positive i første runde.

Ref.: Tone

## Vedlegg nr. 3:

### 2.6. Veikart brukt i grupper

#### Lag en positiv atmosfære eller ramme rundt denne jobbinga.

Veikart brukes for å omsette drømmen eller krona i styrketreet i konkret handling. Det lages en plan for hvordan man nærmer seg drømmen. Hvis drømmen er stor og omfattende må den brytes ned og en må velge ut områder som prioriteres. Her kan ulike grupper/personer jobbe med ulike deler av drømmen. Det er viktig at hver og en beskriver hvilken verdi det har for en selv når en når drømmen. Det skal øke motivasjonen og driven i arbeidet. Ut fra drømmen tidfester man de første synlige tegn en vil se. Feiring må planlegges når de første resultatene begynner å komme. Det kan også være hindringsfaktorer. Identifiser disse og finn veien rundt dem. Så begynner det konkrete planleggingsarbeidet ved å definere og konkretisere de første skrittene en skal ta.

Bruk IGP (individuelt – gruppe – plenum). Alle må engasjere seg og det øker sannsynligheten for at alle får et eierforhold til beslutninger og dermed engasjerer seg i gjennomføringen av tiltakene.

Angitt tidsbruk må vurderes, men ikke gi for lang tid.

#### Drømmen

Bruk drømmen fra styrketreet. Drømmen må være språksatt på en slik måte at det gir inspirasjon, motivasjon og stor lyst til å gå i gang. Hvis drømmen omfatter mye er det best å velge ut noe en holder fokus på av gangen.

#### Verdi

- Individuelt. Hvilken verdi eller hvilken forskjell vil det gjør for deg når vi når drømmen, hvorfor er dette bra for deg el? Skriv stikkord, 2-5 min.
- Del det du har skrevet med en annen (kan være noen flere, men tar lengre tid når alle skal få uttrykke seg). 5 min
- Plenum. Skriv ned utsagnene. Anerkjenn alle utsagn som meget betydningsfulle.

#### Delmål

- Individuelt. Gi følgende instruksjon: Sett en dato 2 -3 måneder fram i tid (lengden på perioden avhenger av hvor mye tid dere avsetter til dette arbeidet). Hva er det første synlige tegnet du vil se? Beskriv konkret hva dere vil se eller oppleve. Skriv stikkord 2 – 5 min.
- Del det du har skrevet med en annen eller i en liten gruppe. 5 – 10 min.
- Plenum. Få fram alle forslag. Hvis det er ulike forslag, bør en ta en runde og begrunne sine synspunkter i plenum. Hvert team/gruppe kan jobbe med hver sine delmål eller en kan foreta en avstemning for å fatte en felles beslutning.

#### Feiring

- Individuelt. Hvordan ønsker du å feire denne suksessen. Skriv ned 2 – 5 min.
- Del det du har skrevet med en annen eller i en liten gruppe. 5 – 10 min.
- Plenum. Alle kommer med sine synspunkter og en blir enige om feiringa. Kan skje ved avstemning. 10 min. Skriv på veikartet.

### **Hindringer**

- Individuelt: Finnes det hindringsfaktorer som kan sette en stopper eller sinke veien mot dette delmålet eller drømmen? Noter 2 – 3 min.
- Del det du har skrevet med en annen. 5 min.
- Plenum. Få fram alle ting som kan hindre dere i å nå delmålet. Velg så ut de største hindringene. Kan skje ved avstemning.
- Individuelt. Kom med forslag til hvordan en kan unngå at disse hindringene stopper eller sinker arbeidet.
- To og to eller i liten gruppe diskuterer løsningsforslagene.
- Plenum. Løsningsforslagene presenteres og en blir enige om å prøve ut noen.

### **Tiltak**

- Individuelt. Hva er de første tiltakene/skrittene du kan tenke deg å gjøre for å nå angitt mål på angitt dato. Skriv ned 3 – 4 ting du vil gjøre.
- På veikartet kan en nå enten skrive inn individuelle tiltak eller gruppa kan bli enige om felles tiltak. Skriv på veikartet.

Hvis målene en har oppgitt er nådd til angitt dato feires det grundig. Skal gi motivasjon for videre arbeid.

Prosessen gjentas ved at det trekkes ned nye delmål, nye feiringer og individuelle- eller gruppetiltak.

Veikartet skal bidra til at alle i gruppa ikke bare ser for seg målet, men også hvordan en skal reise for å komme dit: Hvilken rute skal velges, hva skal oppleves underveis og hvordan skal hindringer overvinnes. Veikartet bør henges opp synlig for alle som er involvert. Den vil da fungere som en påminner og sannsynligheten for at en jobber i samme riktige retning øker. Bruk gråpapir eller lignende slik at det er godt synlig.

**Å flytte fjell  
er å begynne med  
de små steinene.**

(Metodehefte smART oppvekst – Re kommune mai 2012 Side 23)