

# Appreciative Inquiry – varm luft eller genvej til bedre global ledelse?

*Af cand. psyk. Kit Sanne Nielsen, Erhvervspsykologerne*

**Hvis man skal udvikle en organisation, skal man så primært se på dens mangler eller dens styrker? Dette er udgangspunkt for en af tidens mest populære ændringsstrategier. Den vælger nemlig at se på det positive – og *ikke* hullerne i osten.**

I år fejres 20 års fødselsdag for den organisationsudviklingsmetode, der kaldes Appreciative Inquiry (AI). Manden bag konceptet er den amerikanske professor David Cooperrider, der efterhånden har fået kultstatus, samtidig med at et stort antal forskere og ledere er fulgt i hans fodspor. Seneste skud på stammen er, at metoden nu bruges i FN. I 2004 blev fx 1.000 topledere fra nogle af verdens største virksomheder inviteret af FN's daværende generalsekretær Kofi Annan til at diskutere, hvordan de store virksomheder kan koble deres forretning sammen med kampen mod fattigdom.

Grundtanken i AI er, at organisationsudvikling bedst skabes ved at udnytte lederes og medarbejderes stærke sider. Fokus er på egne og andres kompetencer, styrker og interesser, snarere end på, hvad man *ikke* er god til. Dette anerkendende og positive syn bruger man til at finde en vej til at løse nuværende eller kommende udfordringer. Man ser på mulighederne i situationen, frem for dens begrænsninger, og dette potentiale findes ofte allerede. Man har bare ikke blik for det, det er ikke blevet aktiveret, og det hjælper metoden til.

## ***AI kan bruges til at tiltrække gode hoveder***

En af virksomhedernes største udfordringer i dag er som bekendt at rekruttere, fastholde og udvikle ledere og medarbejdere. Derfor er der et øget behov for strategisk planlægning af kompetenceudviklingen: Hvordan kan vi få medarbejdere og ledere involveret i en vedvarende kompetenceudvikling? Hvilke kompetencer skal vi have flere af? Hvilke er ikke så vigtige længere?

AI kan anvendes hertil, og kort fortalt har processen fire trin. Først skal man gennem kommunikation med andre opdage og formulere dét, der fungerer godt i organisationen. Derefter skal man drømme om eller forestille sig en ønsket fremtid, hvilket leder frem til at vælge og designe de visioner, der vil være de mest velegnede. Fjerde trin er da at føre beslutningen ud i livet.

Forandringer og innovation er derfor nøgleområderne i AI. Metoden bruges nu ikke kun på virksomhedsniveau, men i stigende grad også til at løse samfundsmæssige og globale problemer. På hjemmesiden [www.worldinquiry.org](http://www.worldinquiry.org) kan man netop se de mange tiltag, som det såkaldte Center for Business as an Agent of World Benefit har søsat. Man kan også downloade artikler mv.

## ***Reformer i den offentlige sektor***

De meget store strukturelle og organisatoriske forandringer, vi har set i Danmark i de senere år, er et eksempel på, hvornår der er brug for en metode som AI. Processen har rummet mange udfordringer og begejstring, men også usikkerhed, demotiverede medarbejdere og frustration. Tænk bare på forårets spontane demonstrationer blandt sundhedspersonale rundt omkring i landet. Her vil en anerkendende AI-tilgang til folks indsats være en oplagt indgangsvinkel. Mange offentlige ansatte har følt sig udsultede med hensyn til værdsættelse af deres indsats igennem årtier. Den nuværende kvalitetsreform kalder på brug af metoder som AI for at blive virkningsfuld.