



Appreciative Inquiry:

Философия, Методика, Способ Жизни

Надя Жексембаева

Центр «Бизнес Как Основа Благополучия в Мире»

Case Western Reserve University

Кливленд, США



Appreciative Inquiry – Это Сдвиг...

«Никакую проблему нельзя решить на том же уровне сознания, на котором она возникла. Нам необходимо научиться смотреть на мир новыми глазами.»

«Воображение важнее, чем знание.»

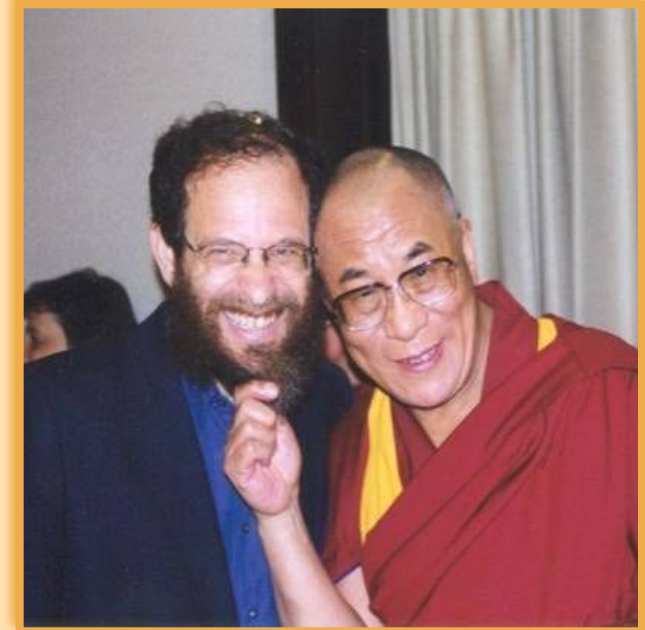
«Есть только два способа прожить свою жизнь. Первый – так, будто никаких чудес не бывает. Второй – так, будто все на свете – чудо.»

Альберт Эйнштейн



Appreciative Inquiry – 20 лет успехов

- *Roadway Express*
- *British Airways*
- *United Religions Initiative*
- *United Nations Global Compacy*
- *US Navy*
- *Green Mountain Coffee Roasters*





Решение Проблем

- Определение и формулировка проблемы
- Анализ источника проблемы
- Мозговой штурм решений
- Разработка плана действий
- **Метафора: Организация – это проблема, требующая решения**

Appreciative Inquiry

- Определение сильных сторон и источников энергии в организации или системе «Что есть»
- Представление возможного «Что может быть»
- Определение и дизайн желаемого «Что должно быть»
- Воплощение в жизнь запроектированного «Что будет»
- **Метафора: Организация – это центр взаимоотношений, связанный с источником бесконечных возможностей и сил**



Последствия Дефицитного Сознания в Обществе и Культуре

- Разделение и фрагментация
- Недостаток воображения и новых образов будущего, ограниченность мышления
- Усталость. Безразличие. Безысходность
- “Мнение экспертов таково”...Зависимость и иерархи
- Разломы в отношениях, потеря доверия, встречи за закрытыми дверями



Ap-pre'ci-ate, глагол

1. Ценить

- Способность видеть лучшее в людях и ситуациях;
- Подтверждение успехов, достоинств, и способностей;
- Способность определить факторы успеха и силы, дающие жизнь системе .

2. Повысить в цене/ Набрать цену



In-quire', глагол

1. Искать, открывать.
2. Задавать вопросы, видеть новые возможности, пути, подходы к ситуации.



Попробуем: Вопрос №1

Можно сказать, что главное в жизни – это раскрыть и определить цель жизни, и затем достигнуть её, сделав всё, от себя зависящее.

Можете ли Вы поделиться той историей или рассказать о том времени, когда у Вас появилась ясность в отношении **цели своей жизни**? Например, это был момент, когда Вы поняли, какое у Вас призвание, было какое-то озарение или Вы услышали какие-то слова и почувствовали прикосновение чего-то священного, или Вы увидели видение, которое направило Вас?



Попробуем: Вопрос №2

Способность реализовать свою жизненную цель зачастую зависит от среды, в которой мы находимся; и объединения, организации и сообщества, к которым мы принадлежим, являются одной из самых главных составляющих среды человека.

Расскажите об организации или сообществе, играющем решающую роль в вашей жизни. Что в цените наиболее всего в данной организации? Какими знания, умения, особенности, уникальными способностями она обладает?



Попробуем: Вопрос №3

Дэв Хэммерскольд, бывший генеральный секретарь ООН сказал: "Я не вижу никакой надежды на построенный мир. Мы делали попытки, но как это ни прискорбно, нам ничего не удалось. Если мир не переживёт духовное перерождение – цивилизация обречена на гибель. Было сказано, что грядущий век или будет веком духовности, или же он не наступит".

Представьте, что вы перенеслись на 10 лет в будущее – сейчас 2016 год. Давайте представим так, что вчера вечером Вы пошли спать после нашей с Вами беседы и наутро Вы проснулись ... в 2016 году. Пока Вы спали, произошли огромные перемены, произошло некое чудо, благодаря которому среда вокруг Вас стала такой, какой Вы мечтали её видеть для семьи, друзей, соседей и т.д. *И вот Вы проснулись и выходите посмотреть на этот мир. Что Вы видите вокруг себя нового, что изменилось или стало лучше? И как Вы это определили? Что Вы видите, глядя на этот новый мир?*



Попробуем: Вопрос №4

Итак, у Вас есть 10 лет, чтобы воплотить мечту об идеальном мире в реальность - и как говорит древняя мудрость, изменение мира начинается с каждого из нас.

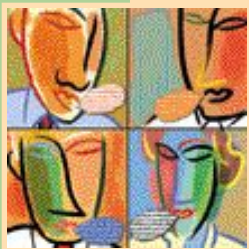
Какой небольшое изменение Вы могли бы принести в свою жизнь, чтобы приблизить идеал мира к реальности?

Какой значительный шаг - проект, программу, подход - Вы могли бы предпринять - самостоятельно или в партнерстве - для того, чтобы реализовать свою мечту? И что не менее важно: Какую роль играют Брахма Кумарис и другие духовные общества в реализации Вашего образа лучшего мира? На какие взаимоотношения Вы больше всего надеетесь и можете положиться?



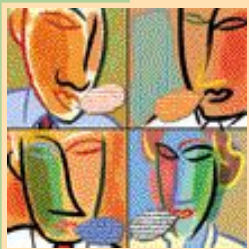
Диалоги в парах

- **A-->B (15 минут)**
- **B-->A (15 минут)**
- Представьте себя журналистом
- Ведите записи
- В конце – обобщите услышанное и выразите благодарность



Диалоги в группах

- Группы по 4 человека
- 15 минут
- Самая интересная история
- Имиджи будущего
- Шаги



Диалоги в группах

- Впечатления?
- Качество разговора?



Пять Принципов “AI”

- Принцип созидания и социальной конструкции
- Принцип одновременности
- Принцип поэтичности – «Открытая Книга»
- Принцип предвидения
- Принцип позитивности
- (И еще один... Принцип целостности)



Созидание/Социальная Конструкция

- Мысли и слова создают мир
- Знания и судьба организации взаимосвязанны. Вопросы, которые постоянно обсуждаются в сообществе, являются материалом, из которого создаётся будущее.
- «Созидательное мышление - это способность пересматривать привычки и подсознательные законы общества, умение задавать глубокие вопросы о жизни общества, подвергать сомнению принятые устои, открывая таким образом новые альтернативы и принципы жизни», Ken Gergen (1994) Realities and Relationships, Harvard University Press



Принцип одновременности

- Момент вопроса и начало перемен в организации, обществе, системе - одновременны
- Зерна перемен - это мысли, слова, вопросы, интересы, выводы - всё то, что определяет настоящее и формулирует будущее
- Качество вопросов предопределяет ответы, а потому поиск и созидание - это одновременные процессы



Принцип поэтичности – «Открытая Книга»

- История организации или общества постоянно создается, и каждый из нас - это со-автор
- Прошлое, настоящее и будущее - это постоянные источники вдохновения



Принцип предвидения

- На данный момент человечество не может позволить себе учиться на собственных ошибках, поскольку многие “ошибки” необратимы.
- Самым важным ресурсом для создания конструктивных перемен в организациях или сообществах является коллективное воображение и диалог о будущем
- Имиджи будущего, как и их отсутствие, определяют наше поведение



Принцип позитивности

- Большое количество позитивных эмоций, таких, как вдохновение, надежда, радость от совместной работы дают основной толчок переменам
- Устойчивость и выживаемость напрямую зависят от чувства принадлежности к чему-то большему



Принцип целостности

- Участие всей системы в создании нового образа будущего и его реализации необходимо для успешной трансформации
- Вся системы - это не только сам коллектив организации: но и её внешняя среда

Результаты Исследований Различных Направлений Науки

Новые Теории Перемен и
Трансформации



*Различные
Области
Науки*



*Позитивный Образ
Будущего –
Позитивные Перемены*

- Здоровоохранение: Эффект Пласибо
- Образование: Эффект Пигмалиона
- Психология: Нервные Клетки Восстанавливаются – Вдохновение, Надежда, Радость
- Психология: Баланс Внутреннего Диалога
- Социология: Роль СМИ



С сидящим рядом...

- Что заинтересовало вас из всего представленного (Пласибо, пигмалион, внутренний диалог, позитивные эмоции, т.д.)
- Примеры из собственной жизни?
- Примеры похожих исследований?



Выбор Позитивной Темы Диалога

- Человеческие сообщества двигаются по направлению вопросов, в них обсуждаемых
- Возможно найти «революционную», «трансформационную» тему разговора в любой ситуации – и данная тема приведет к лучшим результатам.
- Создание новых рамок и углов зрения – это самое главное



Выбор Позитивной Темы : Примеры

- Компания: Британские Авиалинии
- Проблема: потеря багажа
- Тема: **Уменьшение потерь**
- Вопросы:
 - В чем причина, кто виноват?
 - Как исправить? Кто ответственен за исполнение?
 - Рамки проекта? Бюджет?

На Ваш взгляд, какими были бы результаты данного диалога?

Выбор Позитивной Темы :

Примеры



- Компания: Британские Авиалинии
- Возможность: Стать новым «золотым стандартом» доставки багажа по всей индустрии
- Тема: **Великолепное прибытие - для каждого пассажира**
- Вопросы:
 - Самое лучшее прибытие за время работы в компании? Лучшие терминалы? Факторы успеха?
 - Желаемый результат - в идеале, какой сервис мы хотели бы предоставить?
 - Воплощение - кто обладает наилучшими знаниями и опытом? План?



Выбор Позитивной Темы : Примеры

- Великолепное прибытие - для каждого пассажира
- Бизнес - основа благополучия в мире
- Магнетическая рабочая среда
- Здоровые межэтнические отношения
- Город - центр духовного обогащения



Выбор Позитивной Темы: Имиджи и Голоса Надежды России

- Группы по 4 человека
- Открытый мозговой штурм - идеи записываются без обсуждения - 10 минут
- Обсуждение и выбор одной темы
- Представление темы всей аудитории



Искусство Вопросы

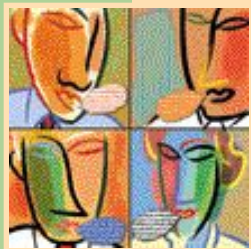
- В чем наша проблема?
- Почему мне не повезло родиться в такой ужасной семье?
- Почему я так часто делаю ошибки?
- Какие существуют возможности, которые мы еще не заметили ?
- Какой, даже самый маленький шаг, приведет нас к наибольшим результатам?
- Какое решение позволит каждому из нас остаться с выигрышем?



Гений – Это Умение Задавать Вопросы

*“Как выглядела бы вселенная, если бы я мчался
на конце луча со скоростью света?”*

– Альберт Эйнштейн



Discovery -

Открытие

“Что является
источником
жизни и
энергии?”

*Нахождение
ценности*

Dream -

Мечта

“Что могло бы
быть?
В чем нуждается
мир?»

*Представление
идеала*

Тема
Диало
га

Destiny -
Судьба

“Как воплотить в
жизнь,
усилить?”

Воплощение

Design -
Дизайн

“Что должно быть
—
в идеале?”

Созидание

*Appreciative
Inquiry “4-D
Цикл”*



Искусство Вопросы - Примеры

На Ваш взгляд, какие возможно
разработать вопросы на основе анализа
Книги Жалоб Клиентов?



Искусство Вопросы - Примеры

Тема: Магнетические взаимоотношения между компанией и клиентами

Приамбула:

В физическом мире частицы притягивают к друг другу противоположные электрические заряды. В мире организаций *успешные* компании - это очень гибкие сообщества, где люди создают новые инновационные связи и отношения. Поставщики и клиенты притягиваются к друг другу, как магнитом, и становятся почти едиными системами. Специалисты с близкими интересами организуют группы и общества, и их близкое общение и обмен опытом приносит пользу обеим организациям-партнерам.



Искусство Вопроса - Примеры

Тема: Магнетические взаимоотношения между компанией и клиентами

- Вспомните момент, период, когда Вы были “магнетически” связаны со своим клиентом, коллегой, сообществом - связаны таким образом, что ничто не могло разорвать Ваши отношения. Когда это было? Что происходило? Что позволило Вам создать такие прекрасные отношения?
- В будущем, какими бы Вы хотели видеть отношения между нашей компанией и нашими клиентами? Что мы можем сделать, чтобы увеличить силу “магнетизма” в этих



Искусство Вопроса - Примеры

Тема: Оптимальная доля прибыли компании

Объёмы продаж и перевозок компании достигли рекордных показателей - благодаря этому у нас появилась уникальная возможность вовлечь каждого в процесс увеличения доли прибыли компании, и для этого нам понадобятся все силы, опыт и идеи.

Уделяя особое внимание уникальным знаниям и конкурентным преимуществам нашей компании, какую долю прибыли Вы назвали бы оптимальной для Рoadвей? В идеале, какую долю прибыли мы способны достичь в ближайший год? В долгосрочной перспективе?



Искусство Вопроса - Примеры

Тема: Магнетические взаимоотношения между компанией и клиентами

- вспомните момент, период, когда Вы были “магнетически” связаны со своим клиентом, коллегой, сообществом - связаны таким образом, что ничто не могло разорвать Ваши отношения. Когда это было? Что происходило? Что позволило Вам создать такие прекрасные отношения?
- В будущем, какими бы Вы хотели видеть отношения между нашей компанией и нашими клиентами? Что мы можем сделать, чтобы увеличить силу “магнетизма” в этих



В Группах

- *Работая с выбранной темой, разработайте 4 вопроса*
- *Модель вопроса:*
 - *Приамбула - цитата, несколько фраз, образов, создающий общий настрой и глубокое понимание вопроса*
 - *Сам вопрос, возможно, имеющий под-вопросы*
- *20 минут*



Дальнейшие Шаги

В группах:

- *Желаемый результат “Имиджи и Голоса Надежды” России*
- *Желаемые участники*
- *Идеальные партнеры*
- *Следующие шаги*



Спасибо

Дополнительные Ресурсы

<http://Ai.case.edu>

Мой электронный адрес

Ntz@case.edu