



חקר מוקיר (Appreciative Inquiry) – גישה יישומית לצמיחה ארגונית

שי בן יוסף¹

רקע

חקר מוקיר היא גישה המסייעת לאנשים, צוותים וארגונים לממש משאבים באופן יעיל ואפקטיבי להשגת תוצאות הרצויות להם. שיטה זו מבוססת על ההנחה כי תחושת מסוגלות עצמית הנשענת על משאבי ידע ומיומנות הקיימים בארגון, היא מפתח להתמודדות מוצלחת עם אתגרים מורכבים. במקרים רבים אנו נוטים להתמקד בטיפול בשגיאות, תקלות וטעויות שלנו ושל אחרים. התמקדות זו מעצימה את תחושת הקושי וחרדת הביצוע עד כדי חסימה עצמית המונעת מן האדם או הארגון להתחבר אל משאבי ההתמודדות שבו. הדרך לחקר מוקיר מתחילה בהגדרה חיובית של האתגר עמו אנו מעוניינים להתמודד. לאחר מכן איתור מקורות השראה מתוך התנסות עבר מוצלחת, תוך למידת המנגנונים, התהליכים וההתנהגויות שתרמו להצלחה. ניתוח הארועים, מאפשר לכל משתתף להעלות עצות שימושיות, העשויות להביא תועלת למשתתפים האחרים ולארגון בעתיד. התבוננות משותפת אל אוסף ה'נקודות' שעלו מתאורי המקרים, מעלה בדרך כלל 'קו'. תובנה משותפת של דפוסים המאפשרים התמודדות מוצלחת עם האתגרים שבפנינו. תובנה זו מאפשרת ליצור 'תמונת עתיד' רצוי, לשרטט את הדרך להגשמת 'עתיד' זה ולבסוף לקחת התחייבות אישית וקבוצתית למימוש.

חקר מוקיר כחלק מתהליך הערכות/תכנון בארגונים וקהילות:

מקובל להשתמש בתהליך הרחב הכולל 'תחקיר מוקיר בארבעת ה S + D :

- Define, הגדר – הגדרת האתגר המשותף, באופן חיובי (לא מה רוצים למנוע, אלא מה רוצים להשיג).
- Discover, גילוי – ביצוע חקר מוקיר לאיתור משאבי התמודדות מן העבר כהשראה לעתיד.
- Dream, חלימה – הגעה לתובנה משותפת בדבר דפוסי התמודדות אפקטיביים.
- Design, תכנון – תכנון פעולה מעשי כולל יעדים, מדדים להצלחה ולוח זמנים.
- Sustain, קיום – בניית מחויבות אישית – מנהיגות, וארגונית – מנגנונים ותהליכים.

פרטים נוספים באתרים:

<http://www.appreciative-inquiry.org>, <http://appreciativeinquiry.cwru.edu>

¹ אבקש להודות לטובה אורבך, רונית קורץ ו Bernard Mohr, הכתוב כאן מבוסס על מה שלמדתי מהם.

דוגמא להפעלת השיטה

- א. לאחר מפגש חימום והכרות לא מילולי ומילולי מתבקשים המשתתפים, תוך כדי תנועה בחדר לחשוב על ארוע בעברם היכול לשמש השראה להתמודדות עם האתגר המשותף. להעביר במחשבתם את הארוע, להיזכר מי היו האנשים שתרמו להצלחה, מה איפשר את הצלחה ולאן התפתחו הדברים בהמשך.
- ב. לאחר שבחרו 'ארוע מוצלח', מתבקשים המשתתפים לבחור בן/בת זוג שאינם מכירים. ולעשות הכרות כללית, שם, סוג פעילות, מקצוע, תחביבים...
- ג. לאחר הכרות ראשונית מתבקשים המשתתפים לעבור לביצוע "חקר מוקיר" כדלהלן:
- א. לרשותכם עומדות 40 דקות בהם תשמשו בתפקידים מתחלפים של מראיין ומרואיין.

ב. המרואיין מתבקש לענות על השאלות הבאות:

1. ספר בקצרה את "סיפור הצלחה" עליו חשבת, סיפור אשר תוכל לשאוב ממנו השראה לך ולחבריך, להמשך פעילותך.
2. מה המיוחד בסיפור הזה שבגללו בחרת לספר דווקא אותו?
3. מי היו האנשים שהיו אתך בסיפור, מה הייתה תרומתם להצלחה?
4. מה הערכים הגלומים בו?
5. מה היו התוצאות המעשיות שלו?
6. כיצד התגברתם על התנגדויות?
7. כיצד יצרתם שותפויות ועם מי?
8. מה הלקחים העיקריים שאתה לומד מהסיפור?
9. מהם שלושת ה"טיפים" (העצות המקצועיות) שתוכל לתת לחבריך מנסיוןך זה?

ג. כל התשובות נרשמות ע"י המראיין באופן מלא לאחר 20 דקות מתחלפים המראיין והמרואיין, בתפקידים.

ד. בתום ה"ראיונות" ניתן להתאסף בשישיות בהן מבררים בהן כל משתתף מדווח על "טיפ" אחד משמעותי שקיבל מחברו. לאחר מכן מבררים האם זיהינו סוגיות או דפוסים כלליים המצביעים על מודלים רצויים לעתיד.

ה. בשלב הבא ניתן לקיים דיון במליאה לגבי המשמעות הכוללת של ה'טיפים'.
בחישה מיקודים:

1. ערכים – אלו ערכים יהוו 'כוכב צפון' להצלחה?
2. משאבים – מה המשאבים העומדים לרשותנו, כיצד נטפח ונממש אותם?
3. סביבה – אלו הזדמנויות בסביבה יסייעו להשגת מטרותינו?
4. תהליכים – מהם עקרונות פעולה לתהליכים אותם רצוי לבצע כדי להתמודד כראוי עם האתגר?
5. תוצאות – מה התוצאות אליהן אנו שואפים להגיע?

או בארבעה מימדים :

1. פיזי – בריאות הגוף והנפש , מתקנים , ציוד , איכות סביבה.
2. ארגוני – התארגנות צוותי משימה, פורומים, ועדות, מבנה ארגוני .
3. רגשי – שיפור מערכות היחסים בין פרטים וקבוצות, תחושת תמיכה לפרט.
4. ערכי – משמעות, זהות, חזון, ייעוד...

שימוש בתוצרים

1. מומלץ להדפיס את 'התחקירים המוקירים' ולתת אותם למשתתפים כחוברת ללמידה והשראה.
2. מומלץ לרכז את כל ה"טיפים" לפי ראשי פרקים (הנקודות המומלצות לדיון או נושאים , כגון : בניית שותפויות, תכנון, משא ומתן וכו') להדפיס ולחלק למשתתפים.
3. אפשר להשתמש בטכניקת התחקיר המוקיר כפתיח לתהליכי תכנון עפ"י הדפוסים המוכרים או לשיטות 'אורגניות' אחרות כדוגמת המרחב הפתוח.
4. אפשר להשתמש בשיטת התחקיר המוקיר לביצוע תהליכי 'אבחון קהילתי' כתחליף לקבוצות מיקוד וראיונות אישיים.