

עבודה עם קבוצות גדולות, תשע"ה, מפגש 7

חקר מוקיר Appreciative Inquiry	- עקרונות - תרגול והסבר
-----------------------------------	----------------------------

ד"ר שי בן יוסף 054-2112383 Shayby1@gmail.com www.shayby.co.il
בית הספר לעבודה סוציאלית



ממי למדנו?

Engaging Possibilities

Appreciative Inquiry
& the Art of Radical Appreciation

July 8 – 10, 2013
Yad Hashmona, Judia Mountains, Israel
www.engagingpossibilities.com

Peggy Holman, peggy@peggyholman.com
Christine Whitney Sanchez, christine@innovationpartners.com
Tova Averbuch, tova.averbuch@gmail.com

*Carefully observe which way your heart
draws you and then choose that way
with all your strength.*

Hasidic Proverb



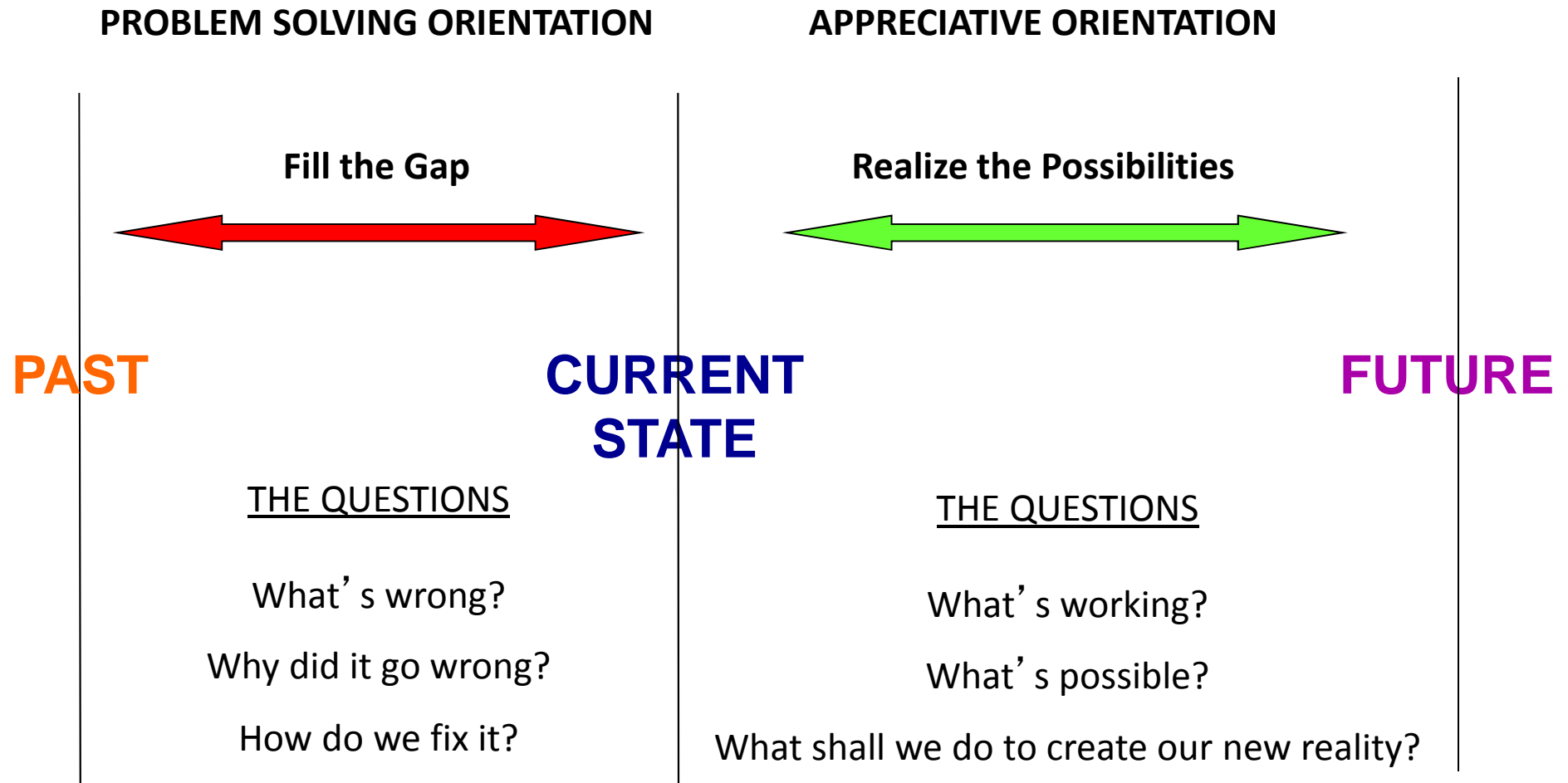
What is Appreciative Inquiry?

Appreciative Inquiry inspires wise and collaborative action by exploring what is working, what is possible and what gives life to human systems when they function at their best. This approach to personal, organizational and community change assumes that questions and dialogue about strengths, successes, values, hopes, and dreams are themselves transformational.

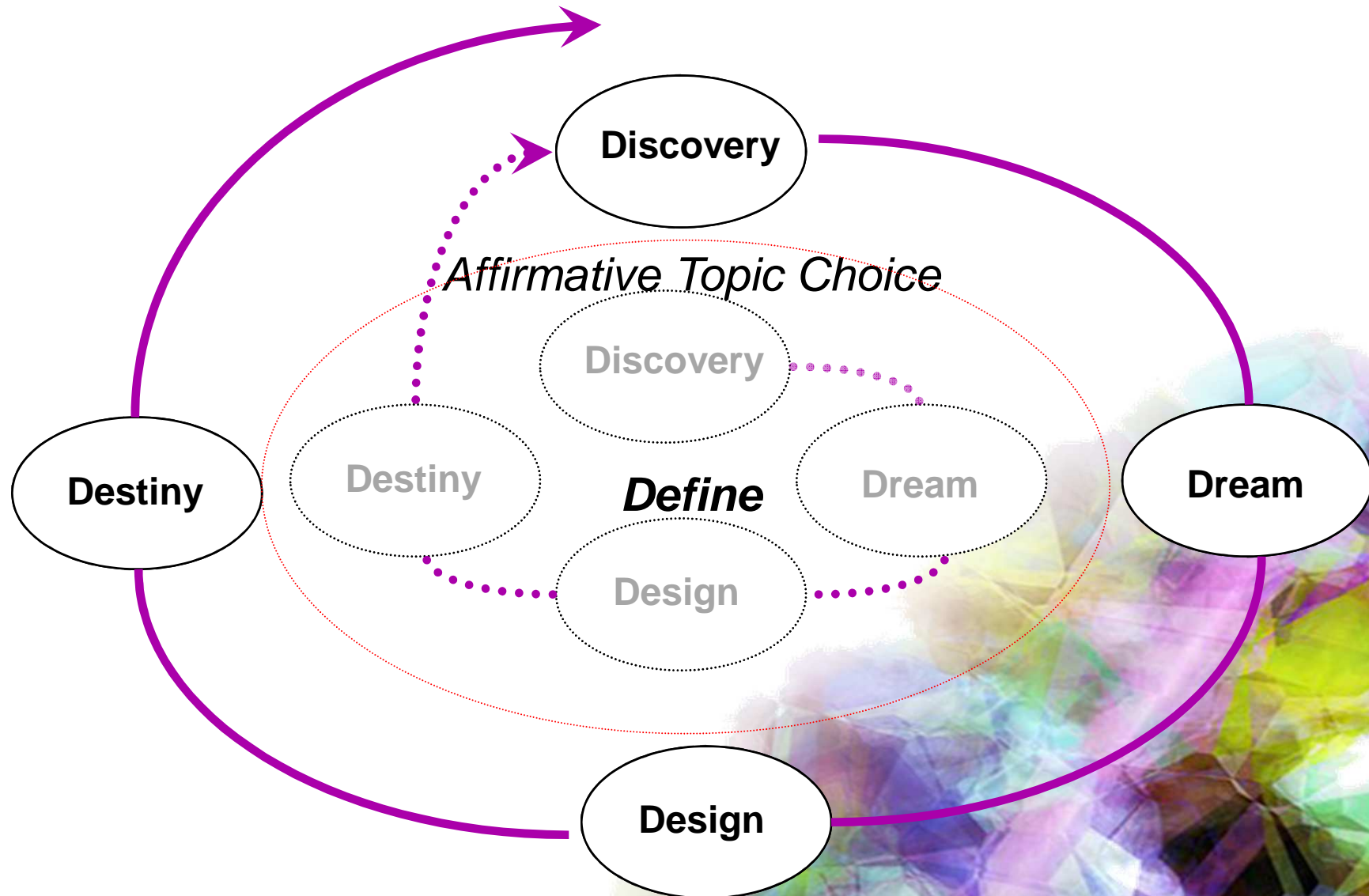
A Little Background

- Developed principally by Dr. David Cooperrider at Case Western Reserve University in 1987.
- Used all over the world:
 - An AI Summit was the focal point for a strategic planning process to envision the future of Association Montessori International in the US
 - 7 year university-based capacity building in international development
 - **Green City on a Blue Lake -**
- Thousands of practitioners around the world
- Thousands of managers, therapists, spouses, parents

Appreciative Inquiry



Spiraling Through the D's



**מצב
של
הוקרה**

חקר מוקיר ([Appreciative Inquiry](#)) – לפרוץ דרך בסביבה מורכבת

- שיטה וגישה המאפשרת ללמוד מהעבר כדי להשיג פריצת דרך אל מול אתגרים מורכבים. החקר המוקיר מאפשר לכנס קבוצה רחבה של מחזיקי עניין, לגלות יחד את העקרונות שיאפשרו הצלחה ולהתוות דרך להתמודדות מוצלחת עם האתגר שהוגדר.
- השיטה פותחה ע"י [Diana Whitney](#) ו [David Cooperrider](#) השימוש המועיל ביותר בחקר מוקיר הוא כאשר:
 - יש אתגרים שאין דרך סדורה ובדוקה להשיגם,
 - יש מגוון של 'מחזיקי עניין' החיוניים להצלחת התכנון והביצוע
 - יש מנהיגים המאמינים כי שילוב יכולות ועוצמות של מחזיקי העניין היא הדרך להצלחה
- חקר מוקיר אינו בא במקום התכנון הסדור או הטיפול השגרתי בשגיאות שלנו ושל אחרים. הוא נועד לגייס את המערכת להתמודדות עם אתגרים יוצאי דופן.

שימושים מומלצים

- **חקר מוקיר הוא כלי ל'פריצת דרך'**. כאשר יש תחושת תקיעות, הדרכים הנוכחיות לא מצליחות והאתגר הוא משמעותי – זה המקום לחקר מוקיר.
- **לקראת שינוי משמעותי**. מצאתי כי חקר מוקיר מתאים מאד לשימוש כאשר מערכת עומדת בפני שינוי מהותי, אך למרות זאת, מעונינת להוקיר את העבר וללמוד ממנו.
- **ליצירת אמון בין 'מחזיקי עניין' מרובים**. לצד היותו של החקר המוקיר כלי תכנוני, הוא מהווה שיטה ליצירת אמון והגדלת ההון החברתי במצבים בהם נדרש שיתוף פעולה רחב בין גורמים שונים,
- **מערכת שעברה טראומה**. במספר מקרים ביצעתי חקר מוקיר במערכות שעברו טראומה, הסדנה הועילה מאד לשיפור יכולת ההתאוששות והשיקום של המערכת.

זה עובד...

•
- פעולה קהילתית כוללת בגיל הרך – משנת 2002 התקיים פרויקט משותף למשרדי הרווחה הבריאות והחינוך לג'וינט ישראל והחברה למתנסים שמטרתו גיבוש גישות ושיטות לפעולה קהילתית כולל בגיל הרך ביישובים במדרג סוציו-אקונומי נמוך. בשנת 2005 הנחיתי יום סדנת חקר מוקיר בו גיבשו את הידע והנסיון שצברו בפילוט לתכנית ברמה הלאומית. כתוצאה ממהלך זה הוקמה התכנית הלאומית לקידום ילדים בגיל הרך '[התחלה טובה](#)'. הג'וינט ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים מובילים ומתכללים את התוכנית, משרד החינוך שותף להפעלת התוכנית במחוזות ומשרדי הבריאות, קליטת העלייה בטחון הפנים ותמ"ת לוקחים כל אחד חלק פעיל בתוכנית וביישומה. התכנית מופעלת ב-56 יישובים ואגדי יישובים ברחבי הארץ.

- אקים – סדרת כנסים של [אקים](#) (אגודה לאומית לקימום אנשים עם מוגבלות שכלית בישראל) בהשתתפות הורים, עובדים ואנשים עם מוגבלות שכלית קידמו שינויים מהותיים בתרבות הארגונית, במבנה הארגוני ובדרכי הפעילות של אקים. אחת התוצאות היא שינוי המינוחים הרשמיים בתחום אנשים עם מוגבלות שכלית. תוצאה נוספת היא הידוק רשת שיתופי פעולה (רשת ערך) בין כלל העוסקים בתחום, במגזר הציבורי, האזרחי והעסקי.

מהלך מפגש חקר מוקיר

- **פתיחה –**
 - הצגת ההקשר הקהילתי / ארגוני, מאין באנו ולאן הולכים...
 - הצגת השאלה, האתגר – 15 דק
 - איתור סיפור – **עבודה אישית** בהנחייה משותפת
- **ראיונות אישיים – עבודה בזוגות**, המשתתפים מראיינים אלו את אלו לגבי סיפורי הצלחה יוצאי דופן היכולים לתרום לגיבוש דרך ההתמודדות עם האתגר
- **חקר משותף – עבודה בקבוצות של 4-6 משתתפים** איתור דפוסי הצלחה העולים מההמלצות בעקבות הסיפורים וניסוח עקרונות פעולה או המלצות להתמודדות עם האתגר.
- **מפת ההצלחה –** יצירת מיצרף של המלצות הקבוצות המאפשר יצירת עקרונות משותפים להתמודדות מוצלחת עם השאלות / אתגרים

על מה זה מבוסס?

- **התודעה קובעת מציאות** – [אפקט פגמליין](#) מלמד כי כאשר מורים מתייחסים לתלמידים כאל בעלי פוטנציאל גבוה, משתפרים הישגי התלמידים. [אפקט הפלצבו](#) מוכר ברפואה במצבים בהם הגוף מגיב באופן חיובי גם כאשר האדם מקבל תרופה מדומה. [דמיון מודרך](#) משמש כלי עזר חיוני לשיאני עולם בספורט. החקר המוקיר מחזק את האמון של המערכת ביכולותיה ובכך תורם לשיפור הביצוע.
- **'עולם החיים' פוגש את 'המערכת'** – תהליכי תכנון מתנהלים בדרך כלל כשהליך פנים ארגוני, עם שפה משלו וכללים ברורים. לצד היתרון של שפה משותפת ותהליך סדור יש חסרון של קושי להכניס את מגוון ההיבטים של המציאות המורכבת בסביבה בה מתחולל הביצוע. הסוציולוג יורגן האברמס הגדיר את הפער הזה כפער בין ['עולם המערכת' ל'עולם החיים'](#). הסיפורים הנחקרים בחקר מוקיר מעשירים את ההבנה של הארגון (מערכת) במורכבות המציאות אליה מתייחס התכנון. המפגש בין 'עולם החיים' ל'מערכת' מעשיר את האפשרויות וההזדמנויות בתכנון.
- **גישה נרטיבית** – [הגישה הנרטיבית](#) לצמיחה אישית וארגונית מבוססת על ההנחה כי אנו חיים בתוך סיפור מסויים עלינו על סביבותינו ועל היחס ביניהם. בדיקת הסיפור הזה ויצירת סיפור אלטרנטיבי מועדף מאפשרת פריצת דרך, במצבים הנראים בלתי אפשריים לפתרון. החקר המוקיר מאפשר לארגון ולמעורבים בתכנון, לספר לעצמם סיפור חדש ומועיל על המצב בו הם מצויים ועל הדרכים להתמודד עם האתגרים המצויים בו.

על מה זה מבוסס?

- **ארגון לומד** – תהליך תכנון הוא בראש ובראשונה תהליך למידה. [פיטר סנג'י](#) טוען כי "הארגונים שיצטיינו בעתיד יהיו הארגונים שיגלו כיצד למצות את המחויבות של האנשים ואת יכולתם ללמוד בכל הדרגים של הארגון." ועד: ארגונים מצליחים בעידן הנוכחי, הם: "מקום שבו אנשים מגלים ללא הרף כיצד הם יכולים ליצור את המציאות שלהם, וכיצד יש בידם לשנותה" (סנג'י, 1995, עמ' 20).
- החקר המוקיר מבוסס על למידה לעומק של המצב הנוכחי, השימוש בו משפר 'הרגלי למידה' בארגוניים.
- **פסיכולוגיה חיובית** – גישת הפסיכולוגיה החיובית מבוססת על ההנחה כי דימוי עצמי חיובי, התבססות על חוזקות ומבט חיובי על העתיד, מאפשר לאנשים וארגונים לשפר את ביצועיהם. ראו עבודתו של [טל בן שחר](#) באקמיה, בחינוך ובספרים.
- החקר המוקיר, גם כאשר הוא מטפל במצבים קשים, מאמץ נקודת מבט חיובית, מאתר את החוזקות ומטפח את היכולת לחלום עתיד טוב יותר.

כשלים אפשריים

- חוסר מנהיגות – תהליך חקר מוקיר מחייב שהאדם המוסמך והאחראי להשגת האתגר יוביל את התהליך באופן אישי מתחילתו ועד סופו.
- הנחיה לא מקצועית – הנטייה הישראלית הברוכה לאילתור עלולה לפגוע בהצלחה. לעשות 'ברוח החקר המוקיר', 'כמו חקר מוקיר' או בשיטת 'עשה זאת בעצמך' צפויים בהחלט להיכשל.
- הכנה לא מתאימה – שלב ההכנות הוא קריטי להצלחה, דילוג מהיר מדי לביצוע עלול להחטיא את המטרה.
- חוסר התמדה – לעיתים תחושת האופוריה בסיום הסדנא, נוטעת אשליה במשתתפים כי די בכך. **שלב היישום והתחזוקה קריטיים להצלחה.**

תודה Thanks



ד"ר שי בן יוסף Shay Ben Yosef Ph.D.
ניווט במורכבות Navigating Complexity

www.shayby.co.il

Shayby1@gmail.com 054-2112383