

AI METODA (APPRECIATIVE INQUIRY) / dr. Majda Naji / zunanja sodelavka Mednarodne fakultete za družbene in poslovne študije (MFDPŠ)

Angleški izraz Appreciative Inquiry (v nadaljevanju AI metoda) lahko prevedemo kot spoštljivo, priznavalno, pohvalno ali razumevajoče raziskovanje. AI metodo je leta 1980 na Case Western Reserve University v ZDA razvila skupina znanstvenikov pod vodstvom profesorja Davida Cooperriderja. Na spletnem naslovu appreciativeinquiry.case.edu se nahajajo zanesljivi podatki in bibliografija, povezana s to metodo. Praktiki in izvajalci AI metode so združeni v evropsko mrežo European Network around Appreciative Inquiry and Strengths Based Change in izdajajo revijo z naslovom AI Practitioner. Več podatkov in bibliografijo, povezano s to metodo, najdete na spletnem naslovu appreciativeinquiry.case.edu.

AI metoda v primerjavi s tradicionalnimi metodami akcijskega raziskovanja

Tradicionalne metode akcijskega raziskovanja, ki so v Sloveniji zelo razširjene, se osredotočajo na to, kar je narobe in napačno, in obravnavajo organizacijo kot problem, ki ga je treba rešiti. Postmodernist David Cooperrider je skupaj s sodelavci dokazal, da takšen pristop znižuje energijo posameznika in skupnosti ter zavira njihovo kreativnost. Ne samo da ljudje vidimo to, v kar verjamemo, ampak tudi delujemo v skladu s temi prepričanji. AI metoda kot ena izmed najpomembnejših inovacij v akcijskem raziskovanju je diametralno nasprotna metodi reševanja problemov. Osredotoča se na to, kar je pravilno, pozitivno ali možno, zato krepi učinkovitost in sposobnost skupine, organizacije ali skupnosti. Osnovna predpostavka AI metode je, da je posameznik in posamezen pojav čudež, ki ga moramo sprejeti, ne pa problem, ki ga moramo reševati.

Osebo sem se z AI metodo prvič seznani- la na Seattle Pacific University v ZDA med študijskim obiskom tamkajšnjega kurikular- nega centra. Njen resnično pozitivni učinek na udeležence sem spoznala na seminarjih Zavoda RS za šolstvo in v okviru evropskih izobraževalnih projektov s kolegi iz Finske, Norveške, Češke, Hrvaške, Slovaške, Francije, Švice, Madžarske, Anglije in drugih držav.

AI metoda vključuje sodelovalno iskanje in razumevanje vseh možnosti skupine, orga- nizacije ali skupnosti, njenih potencialov in priložnosti ter človekovih upov za prihodnost. Takšen pristop je v skladu s človeško naravo, ker združuje različne načine vedenja, omo- goča prostor za čustvene odzive, kot tudi za intelektualno analizo in razvoj domišljije ter krepi racionalno razmišljanje. Seveda pa je zelo pomembno, da možne razvojne poti postavimo v realne zgodovinske in lokalne ter globalne perspektive.

Tradicionalna metoda reševanja problemov vključuje razumevanje trenutnega stanja, ugotavljanje težav in vrzeli, izbor in testiranje rešitev ter analizo rezultatov, zato se razisko- vanje osredotoča na tisto, kar je v skupini, organizaciji ali skupnosti narobe ali zlomlje- no. Takšen pristop, ki je zagotavljal napredek v preteklem stoletju, je učinkovit na nizkih ravneh raziskovanja in omejen predvsem na mehanistične težave. Po metodi reševanja problemov je organizacija problem, ki ga

je treba rešiti. Vanjo se vstopa skozi zadnja vrata in raziskovalci se ukvarjajo s vpraša- njem: »Kakšne so ovire na poti, po kateri želimo iti?« Dokazano je, da takšen način reševanja problemov znižuje posameznikovo energijo in ustvarjalnost. AI metoda vstopa v organizacijo skozi sprednja vrata in vprašuje njene člane: »Kaj želite ustvariti?«

Vrednote industrijskega sveta 19. in 20. stole- tja so bile stabilnost, predvidljivost in nadzor. Potrebne so bile le postopne spremembe. Ko smo vstopili v postindustrijski svet 21. stoletja model reševanja problemov, ki temelji na deficitarnem razmišljanju, preprosto ni več dovolj. V novem tisočletju se dogajajo blisko- vite spremembe na področju družbenega in gospodarskega življenja. Zato se ceni pred- vsem odzivnost in fleksibilnost ter dojemanje vrednot, ki dajejo življenje živim sistemom.

Raziskave na področju atletike dokazujejo, da športniki, ki so se osredotočali na svoje dosežke, dosegajo boljše rezultate, kot tisti, ki so analizirali samo svoje napake. Raziskave na kliniki Mayo so pokazale, da bolniki, ki imajo pozitiven in spodbuden dialog z zdrav- nikom, bistveno hitreje okrevajo. Dober vodja ali gospodarstvenik intuitivno uporablja AI metodo, ko vizualizira uspešno bodočnost organizacije in navdihuje sodelavce, da jo dosežejo. Ljudje imajo več zaupanja na poti v prihodnost, če s seboj nosijo najboljše dele iz svoje preteklosti.

Štirje principi AI metode

David Cooperrider in sodelavci so AI metodo kot obliko akcijskega raziskovanja zasnovali na štirih principih. Raziskovanje mora biti do udeležencev spoštljivo, za njih uporabno, udeležencem mora biti v izziv ter spodbujati njihovo sodelovalnost. Osnovni proces v AI metodi je iskanje najboljšega, ki se nadaljuje v skupno oblikovanje viz- ije, kako bi naj bilo, sledi zagotav- ljanje soglasja vseh, kako bi mor- alo biti, in se konča s kolektivnim eksperimentiranjem, kako bi lahko bilo. Referenčni okvir AI metode je ustvarjanje skupne podlage za različna mišljenja namesto »obvla- dovanja konfliktov«. To pa zahteva spoštovanje in sprejemanje razlik vseh partnerjev, namesto velikokrat brezplodnega usklajevanja stališč. Ko ljudje zaupajo drug drugemu, se stvari dogajajo hitreje, motivirani so za spremembe in energija teče bolj svobodno. Pozitivna spremem- ba se zgodi veliko lažje, če ljudje nimajo občutka, da so obtičali v ne- gotovosti ali obupu, kot se trenutno dogaja v slovenski družbi.

Vse organizacije lahko preživijo in uspevajo le, če sprejemajo spre- membe, ki se dogajajo v človeški

družbi. AI metoda kot alternativni pristop krepí organizacijo in posameznikovo učinkovitost, s poučkom na tistem, kar je prav, pozitivno in mogoče. Slovenska družba je trenutno globoko vpeta v metodo reševanja problemov in deficitarnega razmišljanja, zato je preskok v nov sistem razmišljanja zelo težak. Če preskok ni možen potem, lahko uporabljamo oba načina in ugotovimo, v kateri situaciji je eden od pristopov bolj učinkovit.

Načela AI metode

Učinkovitost AI metode temelji na več načelih, kot je *načelo konstruktivizma*, ki predpostavlja, da se socialna znanja ljudi in usoda skupnosti prepletajo. *Načelo sočasnosti* ugotavlja, da raziskava in sprememba/izboljšanje nista ločena trenutka, ampak se pojavljata skupaj. *Načelo poetičnosti* govori o tem, da so človeške organizacije in skupnosti odprta knjiga. Zgodba neke skupnosti se nenehno spreminja. Za študij primera lahko izberemo trenutke ustvarjalnosti in inovativnosti, lahko pa se osredotočimo na trenutke stresa in neuspeha. AI metoda se vedno osredotoča na pozitivne vidike neke organizacije ali skupnosti. *Načelo predvidevanja* predpostavlja, da sedanje vedenje ljudi močno usmerjajo podobe iz prihodnosti. Ljudje projiciramo svoj horizont pričakovanj v sedanost in ga izkoriščamo kot mobilizacijski agens. Zato je v AI metodi ključno *načelo pozitivnosti*, ki določa, da spremembe zahtevajo pozitivno razmišljanje in socialno povezovanje ter lastnosti, kot so upanje, inspiracija in uživanje pri ustvarjanju z drugimi.

Štiri faze: odkrivanje, sanjanje, oblikovanje, udejanjanje

Izvirna AI metoda, ki jo je razvil David Cooperrider, se deli na štiri faze, ki prehajajo ena v drugo in ustvarjajo v skupini pozitivno in ustvarjalno vzdušje. V prvi fazi – *odkrivanje* – iščemo najboljše v posamezniku kot članu skupine, organizacije ali skupnosti. Postavimo si ključno vprašanje: »Kaj nam življenje v okviru danega ponuja?« Osnova te faze je intervju, s katerim lahko prepoznamo lastnosti in sposobnosti partnerjev. Veliko ljudi je vso svojo delovno dobo delalo, ne da bi jih kdo v resnici vprašal, za kaj so sposobni in kje so lahko resnično uspešni. Zato udeležence raziskave spodbudimo, da se spomnijo časov,

ko so se v šolskem ali poklicnem življenju počutili pomembni in zadovoljni ter jih zaprosimo, da te dogodke natančno opišejo. Pripovedovanje zgodb o uspehu izredno motivira člane skupine.

Druga faza se imenuje *sanjanje* in popelje udeležence raziskave na fantazijsko potovanje ter kreativno razmišljanje. Brazilska modrost pravi, da ko sanjamo sami, so to samo sanje. Ko sanjamo skupaj, je to začetek resničnosti. Člani skupine si skušajo odgovoriti na ključno vprašanje: »Kako bi lahko bilo?« Tretja faza – *oblikovanje* – se ukvarja z načrtovanjem dela v skupini, organizaciji ali skupnosti. Ključno vprašanje te faze je: »Kako bi moralo biti?« Četrta faza – *udejanjanje* – vključuje uresničitev projekta ali naloge.

AI metoda in izzivi vzgojno-izobraževalnih organizacij

Humanost neke družbe se kaže v ravnanju z njenimi najbolj ranljivimi člani, to pa so brez dvoma otroci, starostniki, ljudje s posebnimi potrebami, nezaposleni in drugi. Vrtci in šole se danes soočajo s težkimi socialnimi izzivi, z nujo dokazovanja v globalnem svetu in z izredno hitrim uvajanjem novih tehnologij. To okolje izjemnih sprememb se lahko izkaže tudi za priložnost, če so se vzgojno-izobraževalne organizacije sposobne učinkovito odzvati. Da bi se lahko učinkovito spremenile, morajo razvijati organizacijsko sposobnost in usklajeno delovanje celotnega sistema. AI metoda kot metoda raziskovanja, ki temelji na pravilnem, pozitivnem ali možnem, lahko šolam in vrtcem prinese višjo raven razvoja in sprememb.

AI metoda v praksi

Vsak učenec je nekje šibak in nekje močan. Z AI metodo mu omogočimo, da se dokaže kot najboljši. V okviru evropskega projekta SEED (Razvoj šole skozi okoljsko vzgojo) sem uporabo te metode spoznala na osnovni šoli v Kasslu v Nemčiji. V pedagoški delavnici so nemški učitelji predstavili izvedbo šolskih projektov, ki temeljijo na osebnih sposobnostih vsakega učenca. V vseh učilnicah so bili na vidnih mestih razstavljeni plakati s slikami učencev in njihovimi odgovori na vprašanja

»Kdaj in kje se zares dobro počutim?«, »Kaj najraje delam?«, »Za kaj sem sposoben?«, »O čem veliko vem?«, »Kaj bi rad delal?«. Rezultate prve faze AI metode so učenci predstavili kot svoje *dragulje*. Dragulj je dragocen kamen kot je dragocen vsak učenec na šoli in šolska skupnost v celoti. Rezultat druge faze je *sanjska krogla*, v katero je vsak učenec vpisal ali narisal svoje ideje za izvedbo projekta. V tretji fazi so učenci v sliko *roke* vpisali svoja znanja in sposobnosti, ki bi jih lahko uporabili pri delu. »Vsaka roka je potrebna« in »nihče ni izključen« je bil osnovni moto njihovega projektnega dela.

AI metoda je izredno pomembna pri delu s starejšimi ljudmi, zlasti v domovih za starostnike. Kot uvod v predstavitev lahko uporabimo Grimmovo pravljico Bremenski mestni godci. Večina nas pozna to prikupno zgodbo o ostarelih živalih, ki so jih njihovi gospodarji odslovili kot nekoristne, nato pa so skupnimi močmi premagale roparje. Cenjenje in spoštovanje starejših ljudi pomeni priznavanje najboljšega v njih in iskanje dobrega v nas samih. Njihova preteklost, doživljanje sedanosti in pogled v prihodnost je lahko neskončen vir učenja, navdiha in interpretacije za mlajše generacije. AI metodo sem izvedla za kolektiva Dom sv. Lenarta in Dom starejših občanov v Ormožu in bila sem ugodno presenečena nad odzivnostjo članov kolektiva.

Sklep

Vsaka izvedba pedagoške delavnice po AI metodi je zame osebno velik dar in zadovoljstvo, ki ju delim skupaj s slušatelji. Naj zaključim z mislijo, da imamo ljudje preprosto radi, če nas prijazno in spoštljivo obravnavajo ter poslušajo naše uspešne zgodbe. Po koncu predavitve AI metode in izvedbe delavnice vedno znova slišim, in to ne glede na narodnost udeležencev ali državo, v kateri sem delavnico izvedla: »Toliko let smo sodelavci, pa sem komaj danes izvedel/-a, koliko darov in sposobnosti se skriva v vseh nas.«

Literatura

- Cooperrider, D., Schiller, M. (2001). *Appreciative Inquiry: A Constructive Approach to Organization Development and Social Change* (delavnice). Greenwich: Cape Cod Institute.
- Annis Hammond, S. (1998). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book publishing Co.

David L. Cooperrider je profesor socialnega podjetništva na Case Western Reserve University v ZDA. Poučeval in predaval je na univerzah, kot so Harvard, Stanford, University of Chicago, Katholieke Universiteit Leuven v Belgiji, Cambridge in druge. Dr. Cooperrider je skupaj s profesorjem Ronaldom Fryem razvil AI metodo za doseganje trajnih, zelenih in na sposobnostih vseh članov skupnosti osnovanih sprememb. AI metodo je prenesel v številne delovne organizacije in korporacije, kot so Boeing Corporation, Fairmount Minerals, McKinsey, Parker, Sherwin Williams, Wal-Mart, kot tudi v zdravstvene ustanove, kot so ameriški Rdeči križ, združenje ameriških bolnišnic in druge.

Barnes, J. (2007). Improving Performance in Social Work through Positive Approaches to Managing Change in Enhancing Social Work Management. *Theory and Best Practice from the UK and USA* (ur. Aldgate J. idr.), London: Open University, Jessica Kingsley Publishers, Storrs: University of Connecticut.

Cooperrider, D. L., Whitney, D. (2001). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. V: Cooperrider, D. L., Sorensen ml., P. F., Yaeger, T. F., Whitney, D. (ur.) (2001) *Appreciative Inquiry: An emerging direction*

for organisation development. Champaign, Illinois: Stipes Publishing L.L.C.

Kelm, J. (2006). Walking the Talk: The Principles of AI in Daily Living. *AI Practitioner*, feb. 2006, str. 5–8.

Miller, C. J., Aguilar C. R., Maslowski L., McDaniel D., Mantel Michael J. (2004). *The Nonprofits' guide to the power of Appreciative Inquiry*. Denver: Community Development Institute.

New, B., Rich-New, K. (2003). *Looking for the Good Stuff*. Florida: Clarity Works.

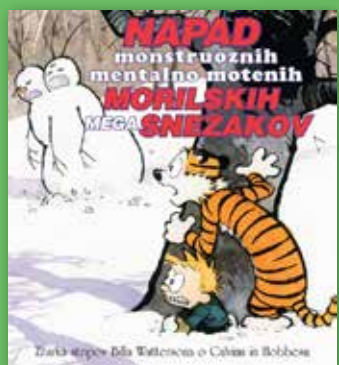
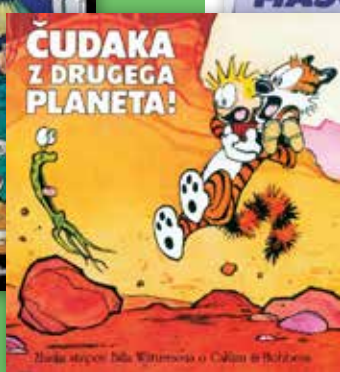
Torres, C. B. (2001). *The appreciative facilitator: A handbook for facilitators and teachers, mobile team challenge*. LLC Maryville Tennessee

Watkins, J. M., Mohr, B. J. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of the Imagination*. San Francisco: Jossey-Bass, Pfeiffer.

Whitney, D., Trosten-Bloom, A. (2003). *The Power of Appreciative Inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

www.aradford.co.uk

calvin in hobbes



**ŽE ČETRТА KNJIGA
NAJZABAVNEJŠEGA
STRIPA NA SVETU**

9,99 EUR

