彼此欣賞的團隊－個人
Appreciative Inquiry

第一堂
認識AI及個人應用

leadersbedoing.net

彼此欣賞的團隊
發現和發展人的最好best

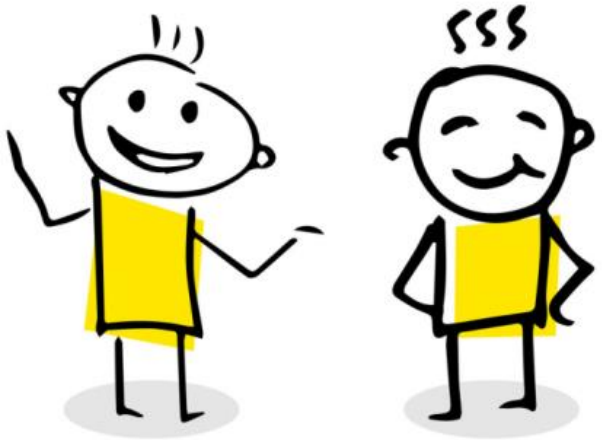
第一節

認識 AI及其貢獻

- 基礎理念及貢獻
- 應用個案及討論
- 正面情緒的影響
- 懂得問問題

體驗欣賞式探詢 – 活動 1

1. 請分享最近一件工作上開心的事情。約2-3分鐘。
2. 兩人一組，輪流講及聽。
3. 聆聽的留意對方的內容、情感及身體語言。



欣賞式探詢 – 連繫三個創新範疇

欣賞式探詢
Appreciative
Inquiry

正向心理學
Positive
Psychology

能力運動
Strengths
Movement

什麼是「欣賞式探詢」(AI)？

AI「欣賞式探詢 」

- 欣賞式探詢（Appreciative Inquiry；簡稱AI）
- 採取一個截然不同的進路，它是一個以強項為本（strength based）的共創方式，
- 由個人和集體強項和成功經驗出發，建立人與人之間的關係和信任，
- 激發創新精神，共同建構獨有的願景、目標和合作模式。

AI「欣賞式探詢 」找出人裡面的“好或最好good/ best”

David Cooperrider

- 好可以是優勢、強項、信念、經歷，成功， 智慧、熱心、價值、夢想等。
- 放下自己專注於別人，透過問正面和探索的問題來幫助人發現。
- AI 不是改變方法、技巧或模式，而是從“根本的視野perspective 轉變”，探索人或相關系統的強項、可能性及成功之處。
- 已廣泛用於企業、志願機構、教會及家庭等。

  香港是近年被引入。

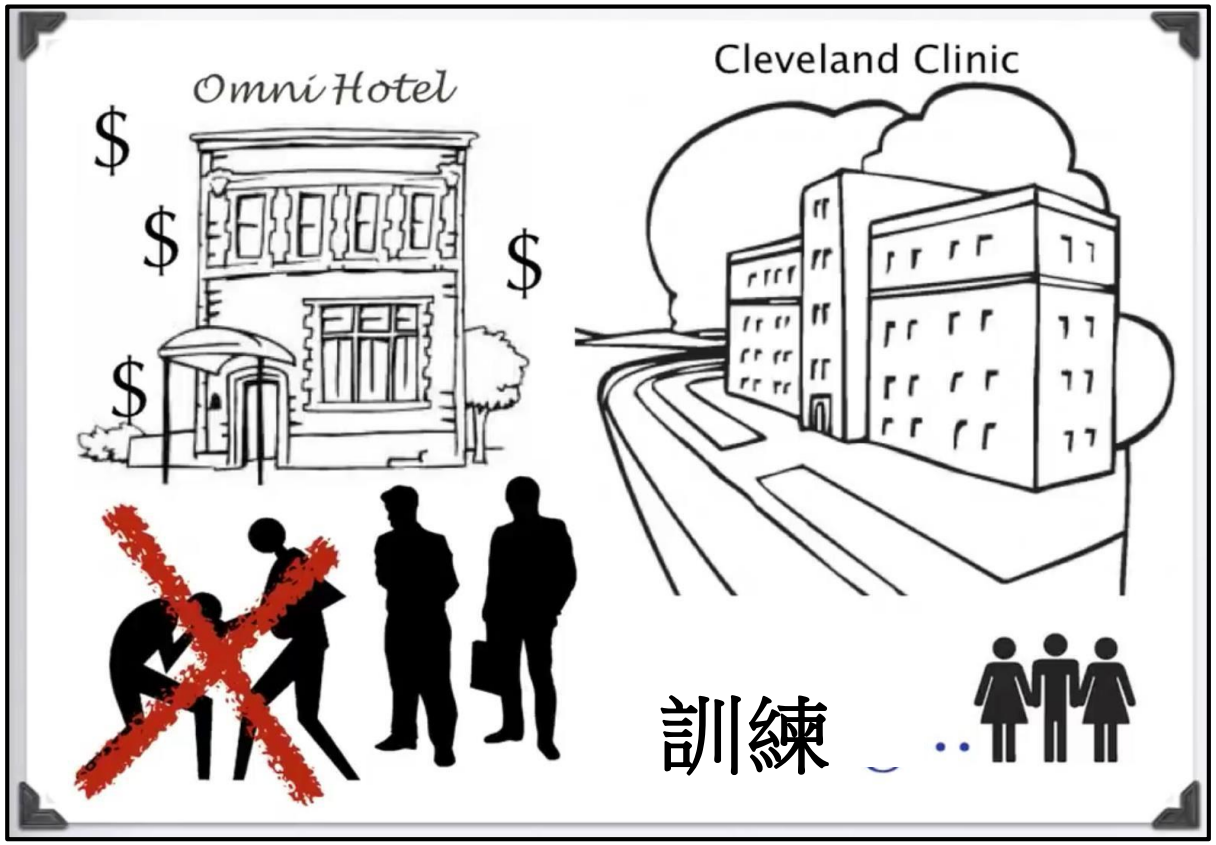
The case of Procare 汽車維修公司

1. 顧客滿意度79%
2. 管理層想再提升
3. 找“不滿意” 的顧客做訪問
4. 對內發佈訪問內容
5. 前線員工工作不滿足程度增加 + 服務質素下降
6. 顧客滿意程度下降

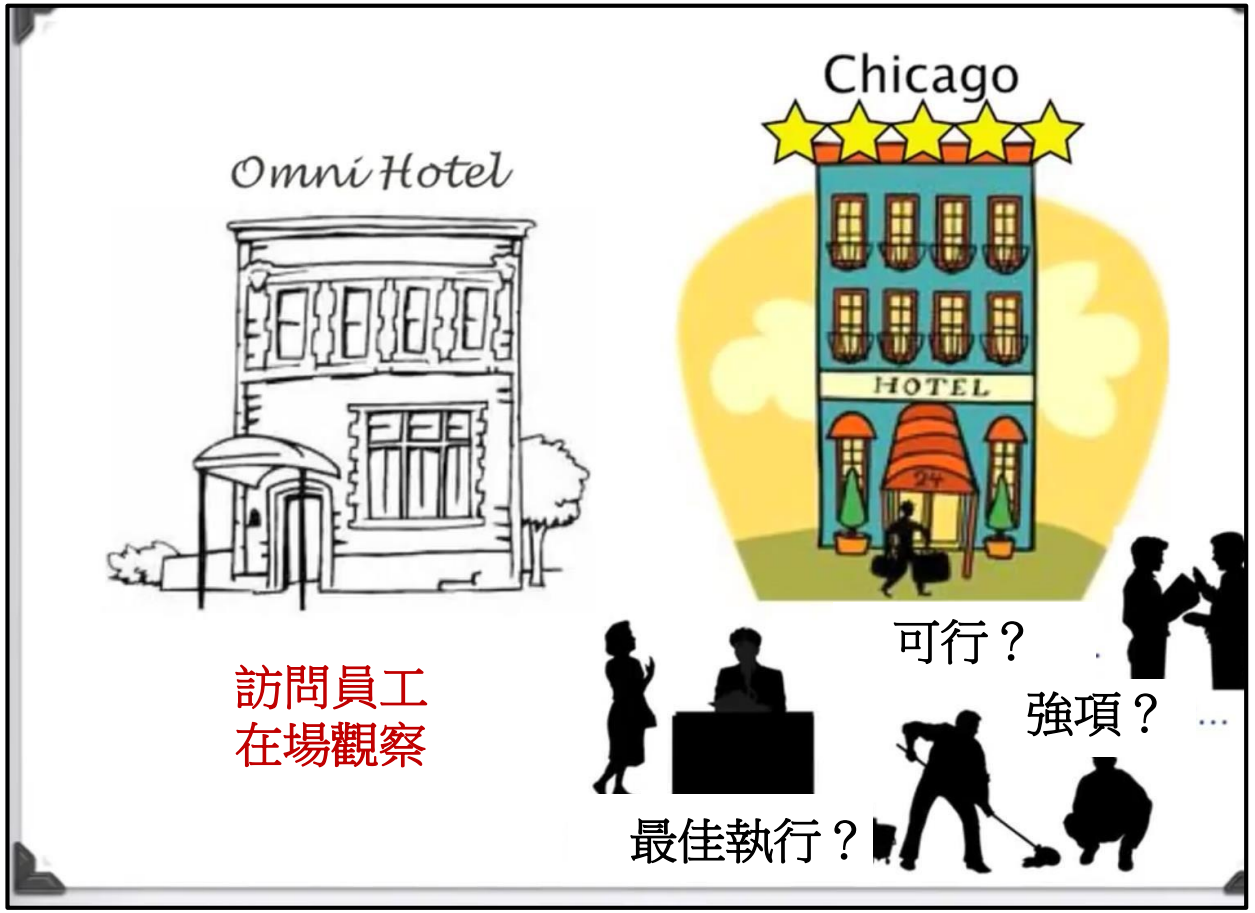
1. 就成功原因進行探詢
2. 與滿意及不滿意的顧客做訪問
3. 找出最佳表現
4. 對內發佈訪問結果
5. 員工工作滿意度增加，也包括服務質素提升
6. 八個月後95%顧客滿意

- Diana D. Whitney， Amanda Trosten-Bloom，The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change，Published by Berrett-Koehler Publishers.

David Cooperrider – A I 的發明

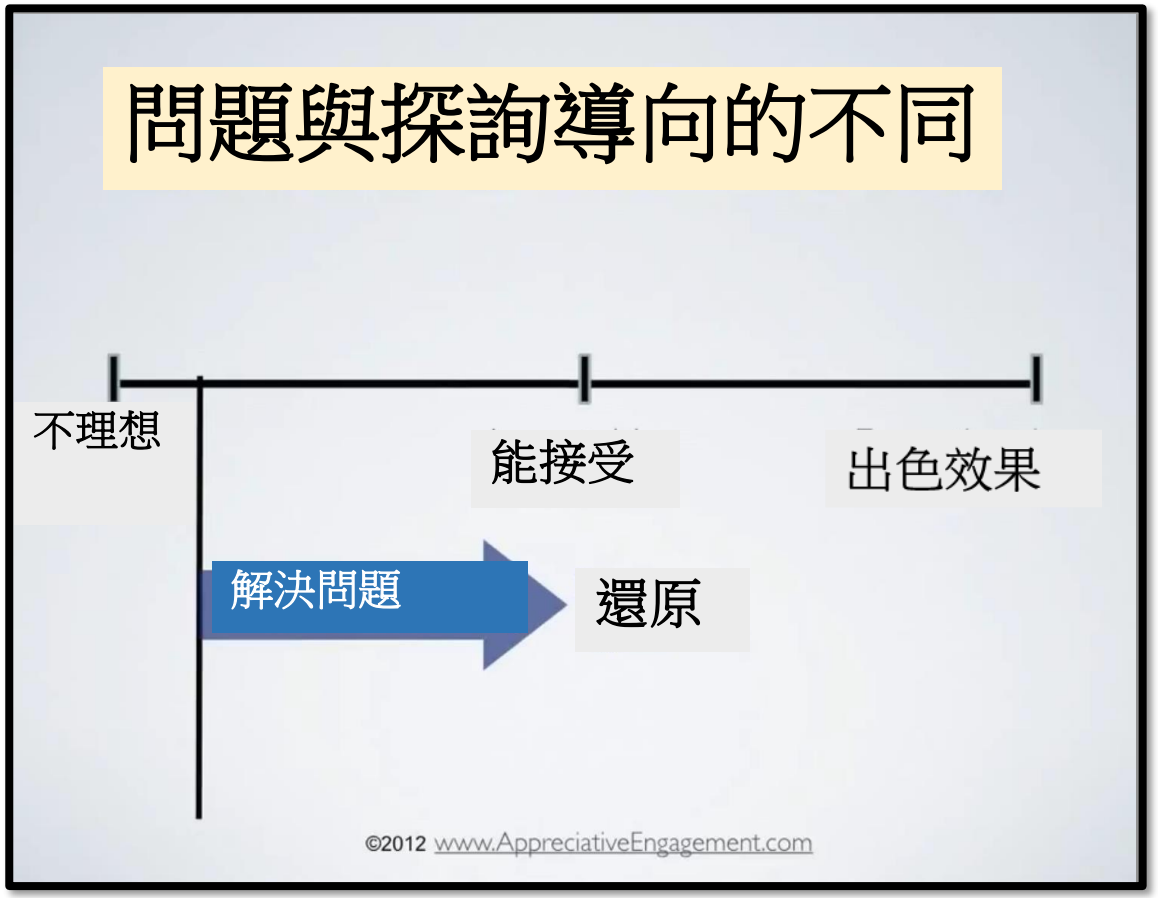


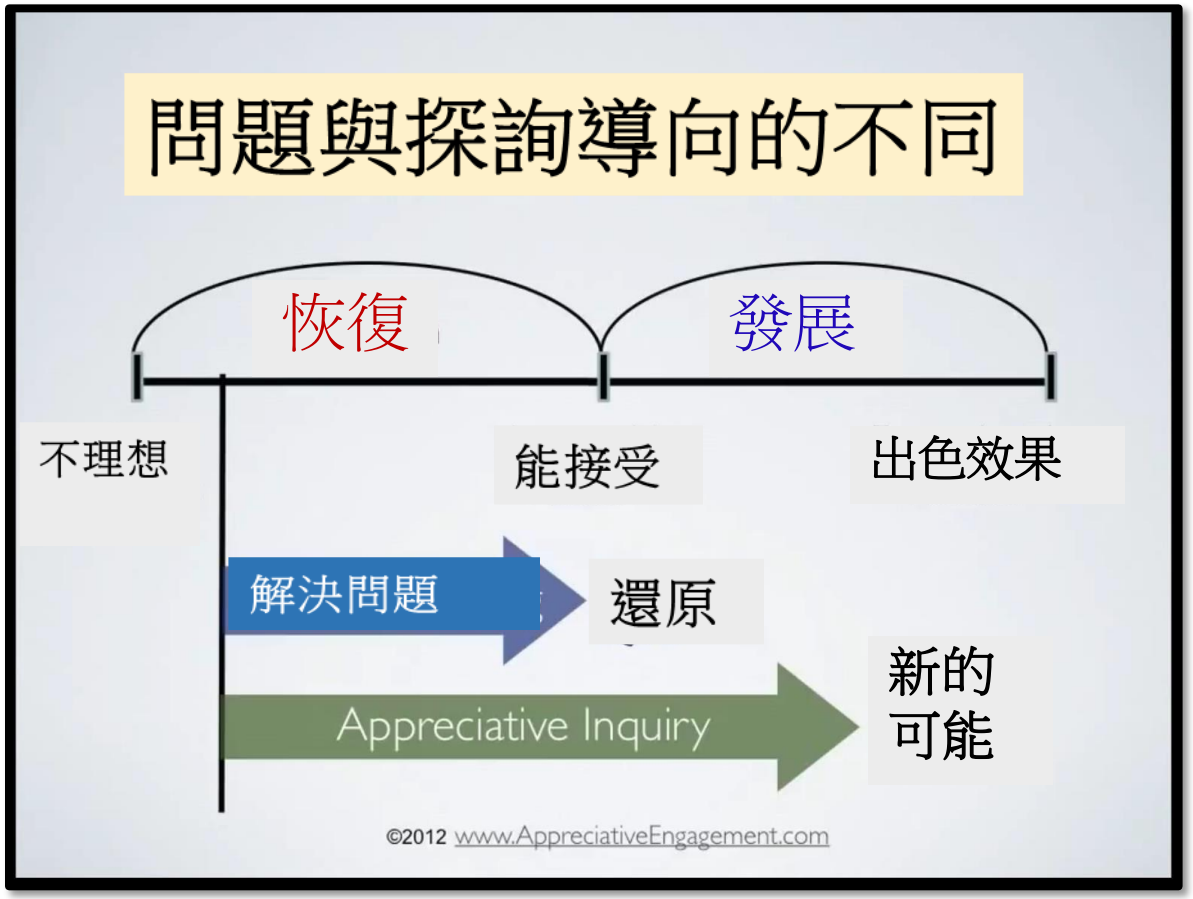
David Cooperrider， Diana D. Whitney， Jacqueline M. Stavros， Jacqueline Stavros，The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change，Berrett-Koehler Publishers, 2008 .



- ✓ 乾淨房間
- ✓ 微笑
- ✓ 友善接待
- ✓ 好的食物
- ✓ 關懷態度

AI 能助人超越


問題與探詢導向的不同
不理想
能接受
出色效果
解決問題
還原
©2012 www.AppreciativeEngagement.com


問題與探詢導向的不同
恢復
發展
不理想
能接受
出色效果
解決問題
還原
Appreciative Inquiry
新的
可能
©2012 www.AppreciativeEngagement.com

以感恩作基礎的神學反思 – 保羅

- 「要常常喜樂，不住地禱告，凡事謝恩，因為這是神在基督耶穌裏向你們所定的旨意。」帖前5: 16-18。AI的基礎是感恩（gratitude），與聖經不謀而合。
- 雖然教會的問題林林總總，但保羅總是以正面的敘述開始和結尾 – 1. 以感恩和祈禱開始，2. 先將他們與自己和基督連繫，3. 然後才指出需要認罪和悔改的地方，4. 再引入鼓勵理想的信念和行為。5. 最後讓他們對上帝充滿信心作結。
- AI透過重述奇妙的往事見證stories，締造社群與神之間的連結connect，令我們更能察覺上帝的臨在和作為，從而脫離陰暗，強化對未來的盼望 – 例如尼希米。

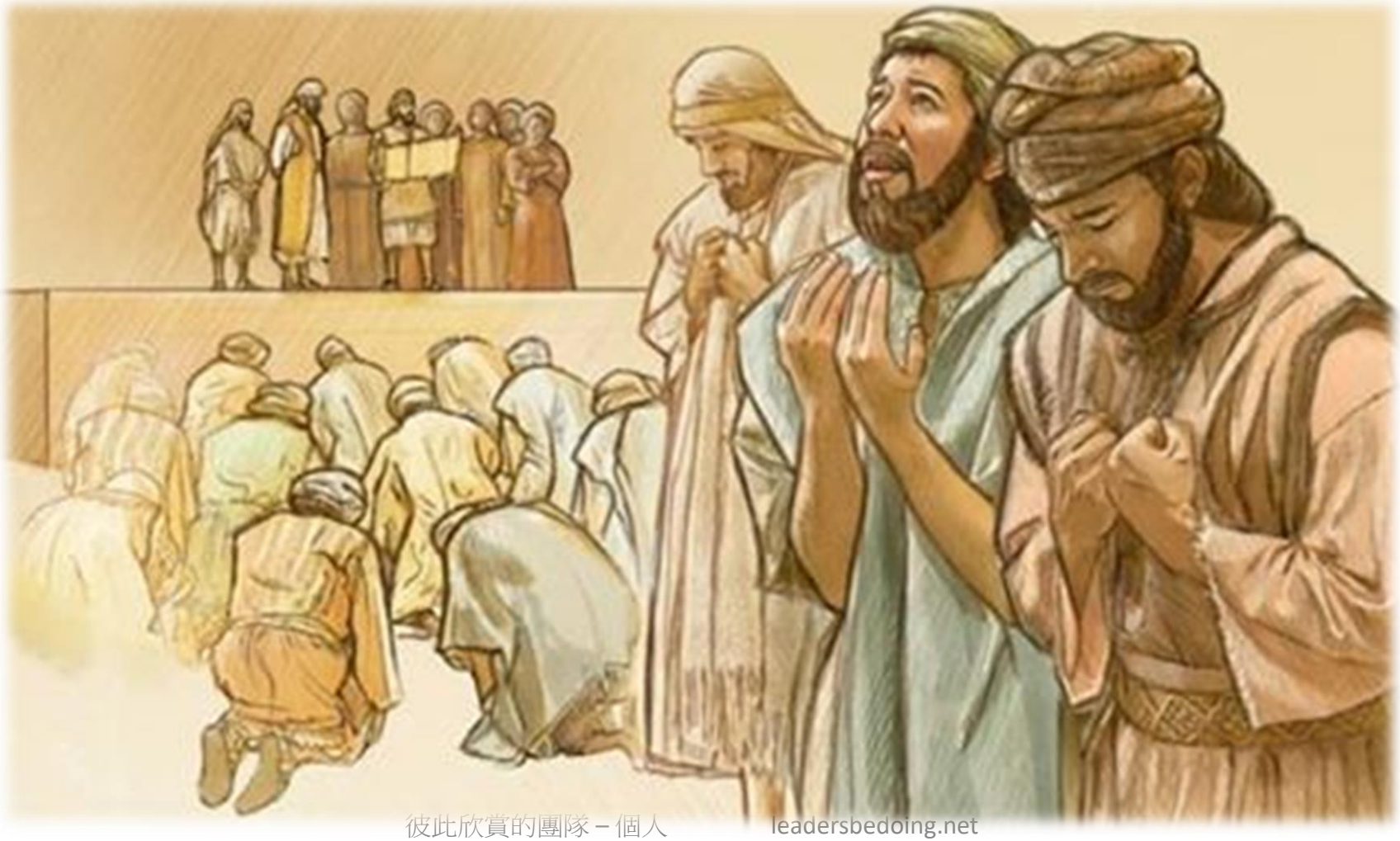
尼希米 – 從**悲慘的歷史**激勵人看到上帝的作為

由懊悔悲傷轉為喜樂和盼望

水門的聚集

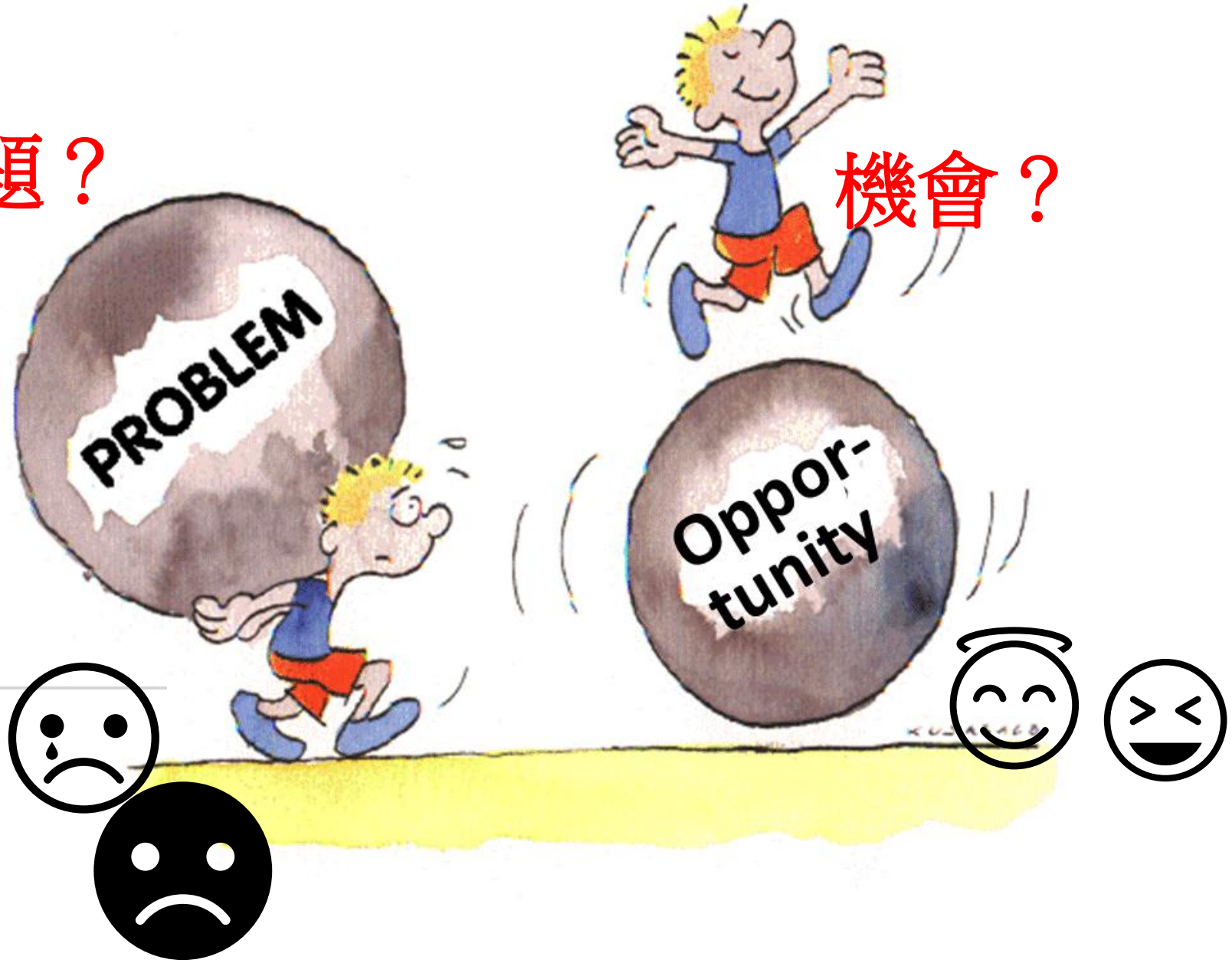
蒙恩..的罪人

滅亡..揀選的民族



問題？

機會？

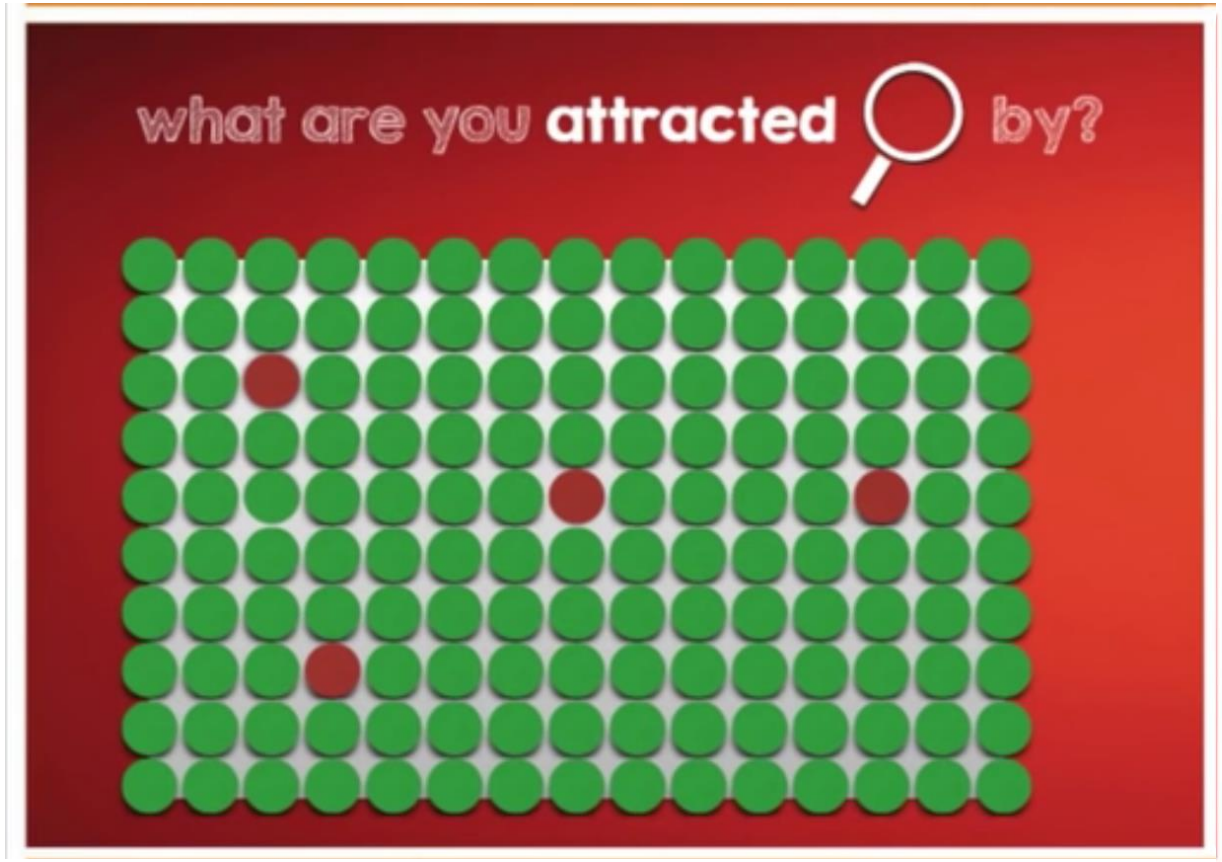


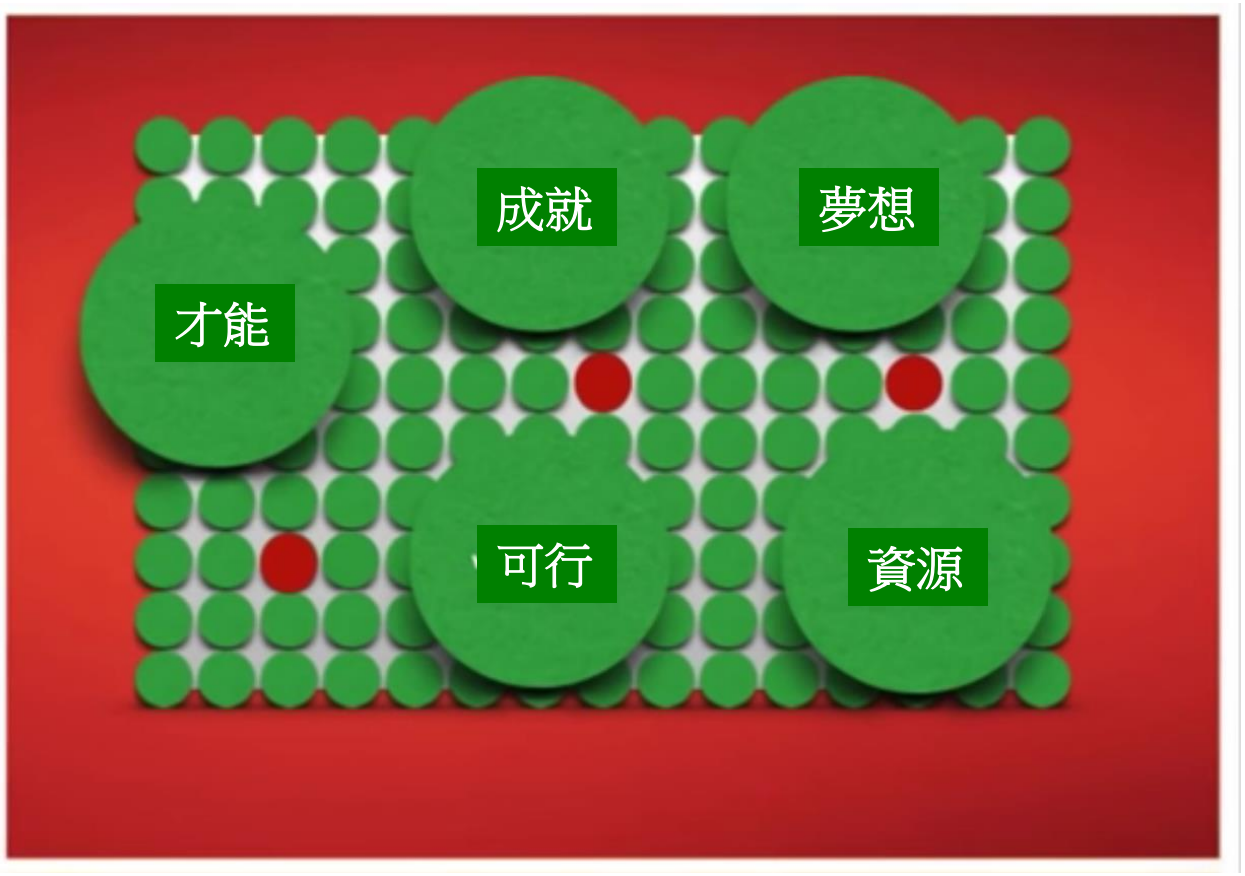
現實是..

看到有的半杯 或 沒有的半杯？

1. 你是那一種？
2. 為何會這樣看事情，受到甚麼影響嗎？

你看到甚么？



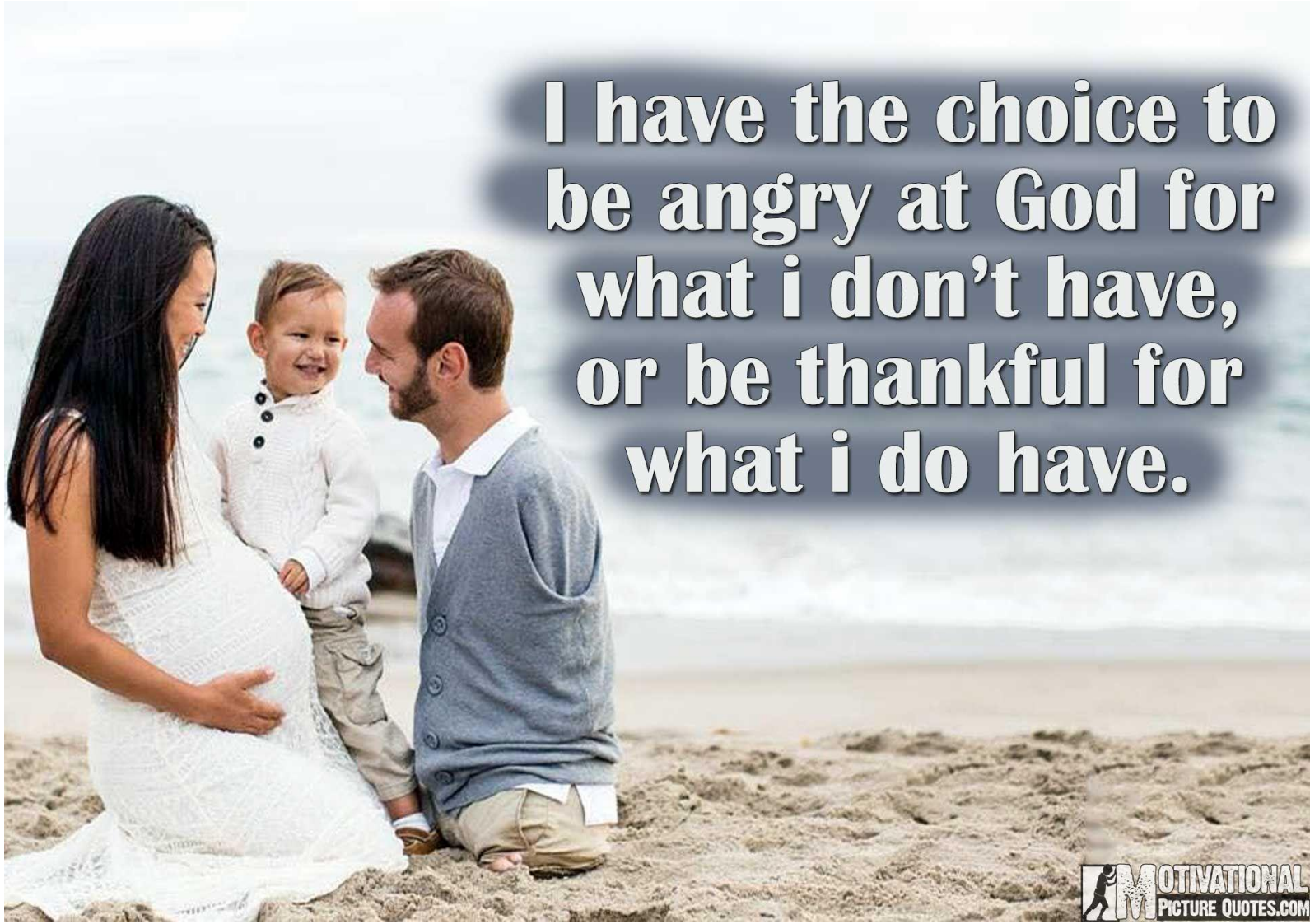


到缺乏(紅點)或豐富(綠點)？

力克 Nick Vujicic

- **問題**: 無手無脚 (很明顯)

- **強項**:
- 信心、獨特經驗、
- 想像力、口才、
- 形象有說服力



體驗欣賞式探詢 – 活動2

找partner

- 輪流講和聽
- 題目：一次成功，引以為傲的經歷/故事
- 每人講3分鐘，
- 聽的要專心，過程可以問：涉及甚麼人？你如何有這點子？ 你當時有甚麼感受？
- 最後，聽的可以提出發現對方的1個成功/亮點。而請也可以分享自己有沒有發覺新的成功/亮點。

AI – 帶來正面情緒的影響力

- 喜樂
- 喜愛
- 放鬆
- 尊重
- 期待
- 聯繫
- 被愛

- 仁慈
- 好奇
- 勇氣
- 感恩
- 興趣
- 好玩
- 驚喜

Barbara L. Fredrickson, Love 2.0: Finding Happiness and Health in Moments of Connection, Hudson Street Press, 2013.

Barbara Fredrickson 研究- 情緒與表現的關系

- 開心Joy……玩樂、想像、實驗 > 創新
- 興趣Interest……參與、研究、發掘 > 新知識
- 樂觀Optimism……機會、信心、堅持 > 成就
- 滿足Contentment…欣賞、整合複雜idea > 深的洞察力
- 愛Love……聯繫、關係 > 合作

- Barbara L. Fredrickson, Love 2.0: Finding Happiness and Health in Moments of Connection, Hudson Street Press, 2013.

人在正面的情緒和正向的溝通中， 更能繁盛生長(Flourish)

對的問題將人帶到意想不到的境界裡

- 有什麼是可行的？
- 你最重視的是什麼？
- 你有什麼盼望或夢想嗎？
- 你有什麼才幹和能力？
- 你最自豪的是甚麼？
- 你有甚麼開心的經歷？
- 你過去有甚麼成功的經驗？
- 你有甚麼熱情？
- 你最喜歡做甚麼？

研究：說話內容的影響力

Type of Talk 談話的種類	High performance teams 高效團隊	Low performance teams 低效團隊
Positive to Negative 正向 vs 負面	6 to 1	1 to 20
Inquiry vs Advocacy 探詢 vs 倡議(建議)	1 to 1	1 to 3
Self vs Other 自我 vs 他人	1 to 1	30 to 1

Barbara L. Fredrickson, Positivity : Top-Notch Research Reveals the Upward Spiral That Will Change Your Life, Publisher Three Rivers Press, 2010.

應用A I 的心態/信念

1. 願意花時間與人對話，一起創建未來Co-create。
2. 願意用赤子之心去聆聽，相信能夠跟任何人學習而謙卑自己。
3. 關心人的成長，不單重視目標和完成事情。
4. 相信正向或A I，學習問甚麼能give life？成功經歷？熱情？想望？帶出人裡面的“好”，就能助人成長。
5. 應用A I 過程中，願意轉變，學習，被調教和改變 (心意更新)。

溫書 – AI的重要原素是甚么？

溫書 – AI的重要原素是甚麼？

心態轉變

正面優勢

從優勢中
處理問題

帶出人的好

感恩/生命
的美好

6 比 1

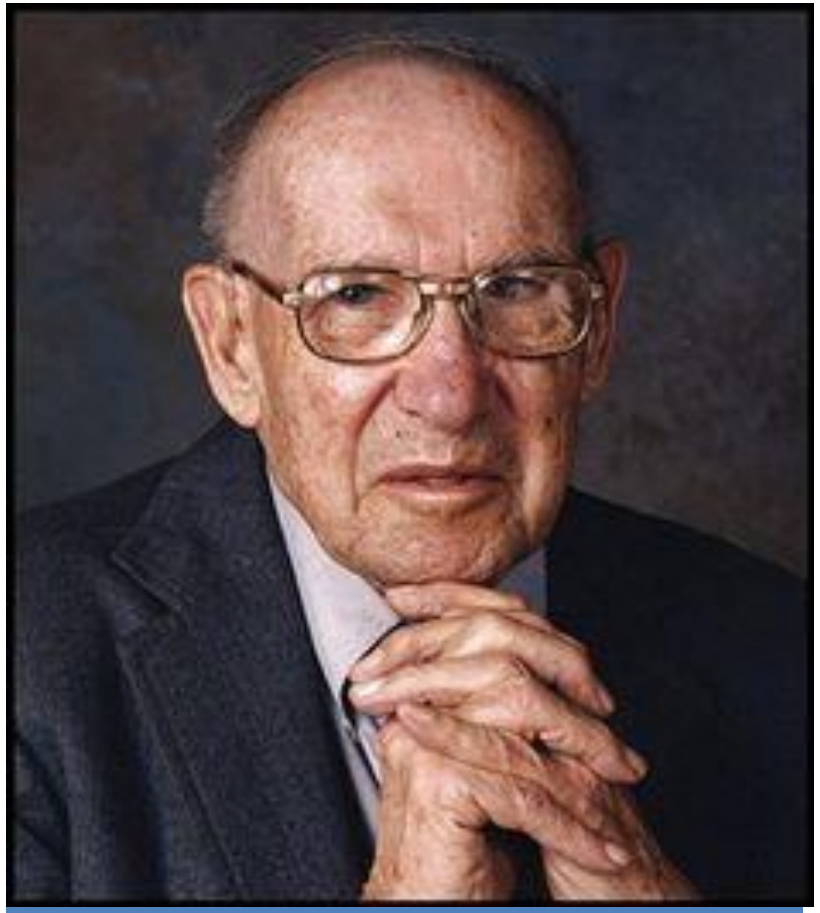
營造正面情緒

謙卑以人為本

正向提問過程

1. 正面對談，讓訪談者與受訪者之間建立結連。
2. 大家分享故事，提問是個人化的、具親和感的。
3. 內容是生活、工作、人際的經驗，非常個人化，也容易讓有有共鳴。
4. 提問令人有所啟發(inspiring)。
5. 提問中有情感，感到愛與關懷。

總結：欣賞式探詢



管理學大師彼得．杜拉克
（Peter F．Drucker）

「發揮人的長處，讓弱點不產生作用。」

「領導管理的永恆本質是：領導者的任務就是**創造強項的整合** (alignment of strengths)，讓整個系統的弱點完全無關重要 (Irrelevant)。」 Peter F. Drucker

「杜克拉的意思是，帶領**變革**事實上就只跟**強項**有關，跟弱點一點關係也沒有，而強項的影響**遠超出績效**，強項帶來**轉化**。」

David Cooperrider, PhD

《欣賞式探詢的力量—正向創變實務指引》