

**Katarzyna Bartosiak**

Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego

k.bartosiak@bu.uz.zgora.pl

**Kamil Banaszewski**

Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego

k.banaszewski@bu.uz.zgora.pl

## Podejście doceniające jako metoda badawcza w bibliotece

**Słowa kluczowe:** podejście doceniające, model 4D, rozwój organizacyjny, zasada konstruktywizmu

**Abstrakt:** Tradycyjne podejście do organizacji cechuje nastawienie na rozwiązywanie problemów i planowanie działań korygujących. Alternatywą dla takiej filozofii jest stworzone przez Davida Cooperridera podejście doceniające (ang. *Appreciative Inquiry*), w myśl którego rozwój organizacji oparty powinien być na mocnych stronach i zasobach firmy. Teoria podejścia doceniającego bazuje na koncepcji społecznego konstruktywizmu oraz na ośmiu zasadach, sformułowanych przez twórców tej filozofii. Metodą badawczą jest natomiast model 4D, w którym wychodząc od odkrycia atutów organizacji, przez wyobrażenie i zaprojektowanie wizji oraz wdrożenie stosownych zmian, wspiera się rozwój firmy i wzmacnia jej tzw. pozytywny rdzeń. Podejście doceniające znalazło zastosowanie w wielu obszarach pracy różnych organizacji. W artykule omówiono aplikację metodologii podejścia doceniającego do badania jakości usług bibliotecznych oraz do stworzenia profesjonalnej strategii rozwoju nowej placówki biblioteczno-informacyjnej.

**Keywords:** Appreciative Inquiry, the 4D Model, organizational development, the constructionist principle

**Abstract:** The traditional approach to the organization is characterized by an attitude towards a problem-solving and correction-oriented action. Created by David Cooperrider, the concept of Appreciative Inquiry (AI) offers an alternative philosophy according to which an organizational development should be based on the company's strengths and resources. The AI theory is based on social constructionism and eight specific principles. The AI research method is a 4D Model, starting from the discovery of the organizational strengths, through the creation of a vision and desire design which ends up with the implementation of necessary changes. The 4D method supports the company's growth and reinforces the positive core of the organization. The article describes an implementation of the 4D method to the research of the quality of library services and the and creation of a professional development strategy for the new library and information science organizations.

*Doceniać* oznacza „uznawać wartość, znaczenie czegoś, pozytywnie ocenić kogoś, coś” [8, s. 630]. Spośród wielu synonimów pojęcia warto wymienić choć kilka: cenić, poważać, szanować, podziwiać, uznawać, chwalić, mieć coś w cenie, mieć uznanie dla czegoś, uznawać wartość czegoś [20]. Czy, jak i co doceniać? Czy i w jaki sposób akt doceniania może

być wykorzystany w pracy różnych organizacji, w tym również bibliotek? Czy z doceniania można zrobić filozofię i stosować ją w praktyce jako metodę badawczą w pracy księżnic?

Na podstawie współpracy z licznymi światowymi organizacjami, jak Disney, DHL czy Pepsi Bottling Company, Adrian Gostick i Chester Elton, trenerzy i znawcy trendów dotyczących kultury organizacyjnej uznali, że docenienie w środowisku pracy nie tylko wzmacnia efektywność przywódczą kierowników, ale przede wszystkim „w najsilniejszy sposób wyzwala ludzki potencjał i jest najefektywniejszym motywatorem, czyli marchewką” [12, s. 21]<sup>1</sup>. Zmotywowany pracownik to człowiek, który nie tylko jest zadowolony ze swej pracy, ale i w pełni się w nią angażuje, pozwala mu ona bowiem na samorealizację i przekłada się na jego życiowy sukces. Ponadto badania prowadzone przez HealthStream Inc., czołowego dostawcę szkoleń, badań, analiz i nowoczesnych rozwiązań w branży opieki zdrowotnej udowadniają, że zmotywowani pracownicy przyczyniają się również do sukcesu całej organizacji – „firmy, które skutecznie doceniają wartość swych pracowników, cieszą się ponad trzykrotnie większym zwrotem z kapitału i aktywów od firm, które tego nie robią” [4]. Jednocześnie, według sondaży HealthStream Research przeprowadzonych w 2006 r. wśród 200 tys. pracowników, duże zaangażowanie i zadowolenie nie jest czymś częstym – cechuje ono jedynie 40% zatrudnionych [12, s. 100–101]. Wyniki badań pokazują, że około 2/3 pracowników szuka innej pracy bądź nie jest usatysfakcjonowana swoim życiem zawodowym. Ważna wydaje się także konstatacja płynąca z badań: jedynie fuzja zadowolenia i zaangażowania, będąca wynikiem skutecznego doceniania, przekłada się na wiarę pracownika w cel, wizję i misję firmy, jego zaangażowanie w jej sukces, sprawia także, że pracownik staje się niejako ambasadorem własnej organizacji. Warto przy tym przyjrzeć się polskim badaniom. Według ostatnich pomiarów CBOS aktywni zawodowo Polacy są aż w 78% zadowoleni ze swej pracy (30% respondentów udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”). Za satysfakcję polskich pracowników odpowiada przede wszystkim ważność i sensowność wykonywanych zadań (81% odpowiedzi), wymóg doskonalenia posiadanych umiejętności (75% wskazań) oraz fakt, że sama praca wydaje się im interesująca (73% respondentów udzieliło takiej odpowiedzi) [1, s. 1–3]. Te optymistyczne wyniki należałoby jednak porównać z nowszymi badaniami oraz w zestawieniu z aktualnymi pomiarami CBOS: w marcu 2016 r. aż 49% Polaków oceniło sytuację na rynku pracy jako złą (w tym 11% jako bardzo złą), zaś 30% ankietowanych wyraziło obawy dotyczące utraty zatrudnienia [14, s. 2, 9–10].

Zdaniem większości menadżerów pracowników motywuje jedynie awans, podwyżka, premia czy nagroda pieniężna. Jednak w rzeczywistości formalne uznanie wcale nie jest najistotniejsze. Dużo ważniejsze dla zatrudnionych okazuje się poczucie sensu wykonywanych obowiązków, dbanie i inwestowanie w ich rozwój przez pracodawców, a także pozytywne wzmocnienie w postaci pochwały, docenienia czy zwykłego „dziękuję” ze strony przełożonego [9, s. 62–65]. Podwładnych „motywuje ich własne zainteresowanie pracą, czerpana z niej przyjemność i satysfakcja oraz związane z nią wyzwania, a nie presja z zewnątrz czy nagrody” [22, s. 98]. Zatrudnieni są tym efektywniejsi, im więcej pozytywnych emocji doświadczają

<sup>1</sup> Adrian Gostick i Chester Elson twierdzą, że odpowiednią metodą doceniania, która wspiera efektywność liderów, jest połączenie doceniania z czterema – ich zdaniem kluczowymi – podstawami przywództwa, na które składa się: określanie celów, komunikacja, wzbudzanie zaufania i przyjmowanie odpowiedzialności [12, s. 35–53].

w pracy, im lepiej oceniają swoją firmę, swych współpracowników i przełożonych – wówczas wzrasta ich kreatywność i pasja. Jednak badania T. Amabile i S. Kramera udowadniają, że „najlepiej na życie wewnętrzne pracowników wpływają wiarygodne informacje o tym, że dobrze wykonali swoją pracę i że menedżerowie to odpowiednio doceniają” [22, s. 98].

Doceniać zatem warto, jednak jak robić to w odpowiedni sposób i w jakich sytuacjach? Za podstawowe i najskuteczniejsze narzędzia (składowe) doceniania w organizacji A. Gostick i C. Elton uważają: bieżące uznanie (które powinno być częste<sup>2</sup>, konkretne i szybkie, czy to w postaci przyjacielskiego poklepania po plecach, czy zwykłego „dziękuję” z ust szefa), docenienie wysokiej efektywności (za przykładowe realizowanie celów firmy i jej wartości, które przekładają się na jej wymierny zysk; docenienie takie powinno być wówczas nieco bardziej formalne, np. w postaci nagrody, a jej wręczenie powinno mieć osobisty charakter, wartość nagrody winna być godziwa i zgodna z włożonym przez pracownika wysiłkiem [12, s. 130–133]), docenienie okresu zatrudnienia w firmie (jako uznanie za całokształt dokonań, również „serwowane” z okazji kolejnych rocznic zatrudnienia [12, s. 137–143]) i uroczystości firmowe (np. z okazji zakończenia projektu, są okazją do podziękowania pracownikom za ich wkład w przedsięwzięcie, wzmacniają także poczucie zespołowości, zaangażowanie pracowników, jak i wzmacniają świadomość marki [12, s. 143–144]).

Znajomość podwładnych pozwala menedżerom doceniać ich w sposób indywidualny. Elastyczność i oryginalność w uznaniu pracowników jest lepsza niż brak pochwał, a świadomość preferencji, hobby i zainteresowań zatrudnionych zachęca ich do większego zaangażowania w pracę. Z pomocą kierownikom i pracodawcom przyjść mogą także podpowiedzi autorów idei „zarządzania przez marchewkę”: lista 125 pomysłów na docenianie została przez nich poszerzona do 365 (na każdy dzień roku<sup>3</sup>), a ich strona internetowa [www.carrots.com](http://www.carrots.com) oferuje kolejne nietuzinkowe „marchewki” (metody doceniania).

Docenianie stało się kluczową wartością i czynnością w koncepcji Davida Cooperridera, teoretyka i praktyka zmiany i rozwoju organizacyjnego. Jego zdaniem, tradycyjne podejście, oparte na postrzeganiu braków i niedociągnięć, rozwiązywaniu kolejnych problemów i planowaniu działań korygujących, powinno zostać zastąpione sformułowanym przez niego i jego współpracowników<sup>4</sup> **podejściem doceniającym** (ang. *Appreciative Inquiry*), bazującym na plusach, mocnych stronach, wartościach, nadziejach, celach, atutach i zasobach organizacji [19, s. 218–220], które dzięki docenieniu, a przez to wzmocnieniu<sup>5</sup>, stanowić będą „pozytywny rdzeń organizacji”, kształtujący kierunek jej przyszłych zmian

<sup>2</sup> Powołując się na wyniki badań Instytutu Gallupa, najstarszego na świecie instytutu badania opinii publicznej, twórcy idei „zarządzania przez marchewkę” wyliczają: „pracownicy, by czuli się doceniani i byli zaangażowani, powinni być chwaleni co siedem dni. Licząc tylko dni robocze, oznacza to 35 razy w roku” [12, s. 121].

<sup>3</sup> 125 pomysłów dotyczących doceniania znajduje się w cytowanej wcześniej książce [12, s. 195–213], kolejne podpowiedzi znaleźć można w innej pozycji autorstwa obu przywoływanych autorów [11].

<sup>4</sup> Spośród licznych współpracowników i kontynuatorów podejścia doceniającego wymienić należałoby Suresha Srivastwę, Dianę K. Whitney, Jacqueline M. Stavros, Franka J. Barretta, Amandę Trosten-Bloom, czy Gervase’a Bushe’a.

<sup>5</sup> Skupienie na dodatnich wartościach nie tylko zbliża koncepcję doceniającą do idei psychologii pozytywnej [10, s. 18–26; 17, s. 158–165]. Bazowanie na zasobach i pozytywach jest pokrewne do podejścia coachingowego czy do (bazującego na nurcie terapeutycznym o tej samej nazwie) podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach [21].

i będący jednocześnie podstawą jej nadchodzących sukcesów. Na „pozytywny rdzeń organizacji” (ang. *Positive Core*) składają się jej „przeszłe i obecne osiągnięcia, zasoby, nieodkryty potencjał, innowacje, sukcesy, mocne strony, wzniosłe myśli, szanse i możliwości, szczytowe momenty powodzenia, kulturowane wartości i tradycje, kluczowe i wyróżniające kompetencje, zbiorowa mądrość ludzi, głębszy wgląd w duszę organizacji, jej kapitał, wizje możliwej przyszłości” [6].

W najogólniejszym zarysie podejście doceniające określone może być jako „metoda badania i namysłu nad zmianą systemów społecznych (grup, organizacji, społeczności), która zaleca zbiorowy wgląd w to, co «działa najlepiej» po to, by wyobrazić sobie, jak «mogłoby być», co pozwoli wspólnie zaprojektować pożądany stan przyszły, który okaże się tak nieodparty, że nie będzie potrzebna zachęta, przymus ani perswazja, aby planowane zmiany nastąpiły” [2, s. 41–44]. Na filozofię doceniającą D. Cooperridera składa się zarówno teoria, jak i specyficzna metodologia (tzw. model 4D). W warstwie teoretycznej podejście doceniające bazuje na idei społecznego konstrukttywizmu, w myśl którego rzeczywistość tworzona jest przez ludzi za pośrednictwem interakcji społecznych, w jakich uczestniczą, zaś podstawowe założenie stanowi pogląd mówiący, iż „język, jakiego używają ludzie w celu zrozumienia świata, jest społecznym artefaktem, historycznym produktem wymiany między ludźmi” [3, s. 31].

Na filozofię doceniającą składa się osiem podstawowych założeń. Zasada konstrukttywizmu, którą można wyrazić za pomocą hasła „słowa tworzą światy” oznacza, że do rozwoju organizacji przyczynia się komunikacja między pracownikami, a dialog i relacje są podstawą tworzenia znaczeń. Zasada jednoczesności, wyrażająca się hasłem: „pytanie powoduje zmianę”, mówi o tym, że każda zmiana zaczyna się od pytania, które staje się bazą dla tego, czego się dowiemy. W myśl zasady uprzedzania faktów („wizje inspirują działanie”) drogowskazem dla aktualnych działań organizacji jest najbardziej pociągająca z planowanych wizji przyszłości. Zgodnie z zasadą pozytywnego myślenia („pozytywne pytania prowadzą do pozytywnych zmian”), zadając pozytywne pytania, przyczynimy się do bardziej długotrwałych zmian organizacyjnych i wytwarzamy odpowiednią atmosferę oraz chęć do ich wprowadzania. Zasada opowieści („możemy wybrać, czego chcemy się uczyć”) każe postrzegać organizację jako „otwartą księgę”, z której czerpać możemy to, co chcemy, co jest nam potrzebne, czy będzie to inspiracja, doświadczenie, czy wiedza na temat wysokich standardów działania firmy. Zasada ukonstytuowania („działanie «jak gdyby» jest działaniem samospełniającym się”) odwołuje się do motta M. Gandhiego: „bądź zmianą, którą chcesz zobaczyć”, co oznacza, że postępując tak, jakby wymarzona przyszłość była już możliwa, powodujemy, że faktycznie się ona taką staje. Według zasady całkowitości („całość uwypukla to, co najlepsze”) na organizację składa się system ludzki, tj. ludzie, którzy w niej pracują i to oni, jako całość, są jej najcenniejszym zasobem. Zasada wolnego wyboru zaś („wolny wybór wyzwala moc”) oznacza, że swoboda decydowania w zakresie wyboru działań organizacyjnych przyczynia się do wyższej motywacji i większego zaangażowania pracowników niż ich posłuszeństwo wobec żądań ich zwierzchników [19, s. 222].

**Model 4D** (*Discovery, Dream, Design, Destiny*) to oryginalna, stworzona przez Davida Cooperridera, specyficzna dla podejścia doceniającego metoda badawcza rozwoju i zmiany organizacji, którą określić można jako „odkrycie momentów doskonałości, podstawowych wartości i najlepszych działań (Odkrycie), wyobrażenie sobie pozytywnych możliwości (Marzenie), stworzenie struktur, procesów i relacji wspierających etap Marzenia (Projekt) oraz rozwijanie efektywnego, inspirującego planu implementacji (Przeznaczenie)” [15]. Wszystkie cztery etapy oscylują wokół „pozytywnego rdzenia” organizacji.

Pierwszym, otwierającym etapem cyklu 4D jest faza Discovery (Odkrycie). Polega ona właśnie na odkrywaniu, refleksji i dyskusji (przez uczestniczące w badaniu/procesie osoby) o tym, co „jest najlepsze” w organizacji, co może stać się przedmiotem docenienia [2, s. 42], o skupieniu się na „szczytowych momentach”, gdy członkowie organizacji mieli poczucie, że funkcjonowała ona najlepiej. Chodzi o to, by te pozytywne doświadczenia z przeszłości przenieść w przyszłość [6, s. 43]. Oczywiście proces ten i jego aplikacja muszą być dostosowane do okoliczności i sytuacji. Sam jego przebieg może być wprowadzany na różne sposoby, zarówno w skali całej organizacji, jak i w małych grupach [19, s. 223]. Istotą tego etapu jest zadawanie „bezwartunkowych, pozytywnych pytań”, „pytań doceniających”, które potrafią lepiej oddziaływać na ludzi niż nakazy, stając się początkiem dalszej zmiany, zgodnie z zasadą, że „pytania, które zadajemy, rzeczy, na których się koncentrujemy, tematy, które wybieramy, by o nie pytać, determinują to, co znajdujemy” [6, s. 2, 103]. Zbieranie danych w tej fazie może odbywać się za pomocą wywiadu, obserwacji, ankiet czy grupy fokusowej. Chodzi o to, aby uczestnicy podzielili się swoimi opowieściami (narracjami), dotyczącymi ich najlepszych doświadczeń związanych z organizacją.

Drugim etapem cyklu 4D jest faza Dream (Marzenie). Zasadniczym celem jest tutaj rozwijanie i rozszerzanie postrzegania przez uczestników tego, co jest możliwe do osiągnięcia. W fazie tej wzmacnia się pozytywny rdzeń organizacji. W oparciu o uzyskane w poprzedniej fazie dane/opowieści tworzy się obraz przyszłości, wizji organizacji. Tym, co odróżnia ten aspekt od innych metodologii planowania, jest fakt, że obraz przyszłości budowany jest w oparciu o przykłady działania organizacji w przeszłości w tych momentach, gdy funkcjonowała najlepiej. Tego rodzaju dane można też porównywać (*benchmarking*) z doświadczeniami innych organizacji [6, s. 44].

Trzeci etap cyklu 4D to faza Design (Projekt). Na tym etapie uczestnicy cyklu proszeni są o zaproponowanie konkretnych rozwiązań i propozycji w tworzeniu nowego projektu organizacji – „jak powinno być” [2, s. 42]. Obejmuje on kreowanie nowej społecznej architektury organizacyjnej za pomocą „propozycji prowokujących” (zwanych inaczej „możliwymi twierdzeniami” lub „zasadami projektowania”). Propozycja prowokująca opiera się na założeniu, „że idealna organizacja jest powiązana z pewnymi ważnymi aspektami czy elementami organizowania: przywództwem, podejmowaniem decyzji, komunikacją lub usługami”. Działa tutaj, jak twierdzą autorzy, następująca analogia: „Budując dom, trzeba zdecydować, po tym jak stwierdzimy, że chcemy mieć drzwi, gdzie mają się one znajdować i jakie mają mieć wymiary. Budując organizację, po zdecydowaniu się na wspólną nią kierowanie, musimy opisać, jak mają wyglądać relacje, współpraca, pożądane przy takim typie kierowania” [6, s. 45–46].

Ostatnią składową czteroelementowego procesu jest faza Destiny (Przeznaczenie), w początkowej fazie istnienia modelu zwana Delivery (Dostarczanie). Została ona zmieniona przez Cooperridera na Przeznaczenie po tym, jak zauważył, że wcześniejsze określenie wywołuje skojarzenia z tradycyjnymi implementacjami zmian w organizacjach [2, s. 42–43]. Nie ogranicza się ona tylko do „dostarczenia” wcześniej „odkrytej”, „wyobrażonej” i „zaprojektowanej” formy. Jest etapem otwartym, czasem ciągłej nauki, korekt i improwizacji w obrębie wspólnych ideałów [6, s. 46–47]. Przeznaczenie powinno być początkiem tworzenia uczącej się organizacji opartej na docenieniu [6, s. 200]. Chodzi tutaj również o to, by podtrzymywać i ciągle wzmacniać te elementy, które napędzają rozwój organizacji [16, s. 171].

Korzystne efekty i siłę metody 4D do wspierania i wywoływania pozytywnych zmian oraz rozwoju organizacji odkryło wiele światowych firm, jak choćby General Motors, Nokia, Philips, British Airways, Hewlett Packard, Avon Mexico, NASA czy McDonald's [7, s. 1–30], jak również różne organizacje pozarządowe [18, s. 222–230]. Metoda znalazła zastosowanie w takich obszarach pracy organizacji, jak tworzenie misji i planowanie strategii, uczenie się i rozwój pracowników, wspieranie innowacyjności, zmiana kultury organizacyjnej, działania HR, ocena wydajności pracy, coaching i komunikacja w firmie, rozwój grup badawczych i zadaniowych, wprowadzanie nowych produktów i usług, procesy benchmarkingowe czy polepszenie kontaktów z klientami firmy. Choć często przyjmowana ze zdziwieniem, metodologia 4D przynosi wiele satysfakcji zarówno badającym, jak i badanym. Jak pisze Sarah Micheal: „podejście doceniające okazało się być potężnym narzędziem badawczym (...), pozwala ono dać swoim rozmówcom silną dawkę stymulacji, zachęty i poczucia sensu, które sprawiają, że ich praca zyskuje dzięki temu, że zainwestowali swój czas i byli szczerzy podczas prowadzonych z nimi wywiadów” [18, s. 229]. Bezsprzeczną korzyścią z zastosowania metody 4D i pozytywnych pytań ze strony badacza jest stopniowe otwieranie się na współpracę respondentów, a wreszcie ich wielki entuzjazm w miarę postępów w badaniu. Respondenci często stają się „coraz bardziej chętni do opowiadania swoich historii, oferują dynamiczną i spontaniczną informację, mówią coraz bardziej otwarcie, przestają być defensywni i obawiać się działań odwetowych” [18, s. 226–228] (np. ze strony przełożonych).

Wydawać się może, że biblioteki „ociągają się z zastosowaniem podejścia doceniającego jako techniki zmiany organizacyjnej, pomimo jej popularności w innych środowiskach. Być może nie ma w tym nic dziwnego (...), biorąc pod uwagę długą historię podejścia zorientowanego na rozwiązywanie problemów. Większość bibliotek, które chciałyby ze skutkiem zaaplikować podejście doceniające, musiałyby najpierw wprowadzić znaczące zmiany w organizacyjnych wartościach i przekonaniach” [16, s. 173]. W środowisku bibliotecznym podejście doceniające ma jednak rację bytu. Spośród różnych obszarów pracy biblioteki, metoda 4D wykorzystywana była do badania takich zagadnień, jak wspomaganie procesu nauczania kompetencji informacyjnych, badanie jakości usług biblioteki, badanie działań placówki po połączeniu się z innymi jednostkami organizacyjnymi, redefiniowanie stanowisk pracy, zmiana struktury placówki czy przeprogramowanie celów organizacyjnych biblioteki. Jednym z ciekawszych udokumentowanych przypadków zastosowania metody doceniającej w bibliotece jest przykład specjalistycznej biblioteki ISHE, działającej

przy Uniwersytecie Bloemfontein w Południowej Afryce. Metoda 4D została użyta do sprawdzenia jakości usług biblioteki i stopnia responsywności jej pracowników na potrzeby czytelników. Badani (odwiedzający bibliotekę regularnie, przynajmniej raz w tygodniu) odpowiadali na pytania doceniające, zawarte w sporządzonym na tę okazję kwestionariuszu. W badaniu ograniczono się do pytań z zakresu pierwszej fazy cyklu 4D, wywiad miał więc na celu odkrycie najlepszych doświadczeń użytkowników, jakich doznali w trakcie obsługi bibliotecznej, ujawnienie kluczowych i najbardziej inspirujących wartości, jakie ich zdaniem cechują całość usług, jak i pracowników biblioteki. W wyniku analizy jakościowej odpowiedzi okazało się, że empatyczna, elastyczna, ale i pełna profesjonalizmu postawa jest tym, co przyciąga użytkowników i co cenią sobie najbardziej w kontakcie z biblioteką, również tym, co – ich zdaniem – świadczy o unikalności i fachowości usług biblioteki. „Dokonała obsługa jako pozytywna i napędowa siła biblioteki ISHE potwierdza (doceniającą) zasadę uprzedzania faktów: pozytywne obrazy/wizje wywołują pozytywne działania. Siła tego pozytywnego wizerunku stwarza dla pracowników biblioteki pozytywne warunki, stymulujące ich do wykonywania swych obowiązków na najwyższym poziomie” [13, s. 159].

Innym z odnotowanych przypadków użycia modelu 4D w środowisku bibliotecznym było przeprowadzone w Australii na Uniwersytecie Charlesa Sturta badanie, związane z powstaniem nowego centrum biblioteczno-informatycznego CSIRO IM&T. Pomiary przebiegały w dwóch etapach. Cel pierwszego etapu badania stanowiło odkrycie siły napędowej nowo powstałej placówki (będącej połączeniem biblioteki, archiwum i działu IT). W tym badaniu ograniczono się jedynie do fazy Discovery, a kwestionariusze z pytaniami doceniającymi rozdawane były członkom grupy pilotażowej. Etap ten kończyła analiza uzyskanych wyników i uświadomienie wspólnych wszystkim pracownikom wartości. Celem drugiego stadium badań stało się stworzenie profesjonalnej strategii rozwoju nowej organizacji. Tym razem postanowiono zaprzęgnąć do pomiarów cały cykl 4D: pozytywny temat ustalono na podstawie wcześniej otrzymanych wyników, skonstruowano nowy kwestionariusz, badacze przeprowadzali, na większą skalę niż poprzednio, wywiady z respondentami, twarzą w twarz oraz przy wsparciu narzędzi informatycznych. Wyłonienie wspólnych wątków, tematów, wartości stało się przyczynkiem do przedsięwzięcia kolejnych faz badania: stworzenia wizji (Dream), zaprojektowania strategii rozwojowej (Design) i wreszcie implementacji owej strategii (Destiny). Pełna entuzjazmu ocena zwrotna respondentów na temat prowadzonych prac stanowiła zakończenie badań [16, s. 173–175].

Sukcesy, jakie odnosi aplikacja Cooperridera w działaniu dużych światowych organizacji, jak i zagranicznych bibliotek, pozwala wierzyć, że również w polskim środowisku bibliotecznym ta „filozofia pozytywna” znajdzie rację bytu, a metoda 4D pozwoli odkryć bibliotekom posiadane atuty, wzmocnić je, zaś bibliotekarzy ośmielić do marzenia o lepszej bibliotecznej przyszłości, zaprojektowania i wdrożenia pozytywnych zmian i dalszego rozwoju. Każda organizacja bowiem, w tym również biblioteka, stanowi „centrum ludzkich pokrewieństw, a związki rozkwitają wtedy, gdy postrzega je doceniające oko – kiedy ludzie widzą w sobie nawzajem to, co najlepsze, kiedy mają wspólne marzenia (...) i kiedy jednogłośnie łączą ich chęć stworzenia nie po prostu nowego, ale lepszego świata” [5, s. 1].

## Bibliografia

1. BOGUSZEWSKI Rafał (oprac.). *Zadowolenie z pracy i jej oceny. Komunikat z badań* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: CBOS, 2013, s. 1–11. Tryb dostępu: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K\\_010\\_13.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_010_13.PDF). Stan z dnia 12.12.2017.
2. BUSHE Gervase. Appreciative Inquiry Model. In KESSLER Eric H. (red.) *Encyclopedia of management theory*. Los Angeles: SAGE, 2013, s. 41–44. ISBN 978-1-4129-9782-9.
3. COJOCARU Stefan, BRAGARU Constantin, CIUCHI Oana Maria. The role of language in constructing social realities. The Appreciative Inquiry and the reconstruction of organizational ideology. *Revista de cercetare si interventie sociala* [Dokument elektroniczny]. 2012, vol. 36, s. 31–43. Tryb dostępu: [http://www.rcis.ro/images/documente/rcis36\\_02.pdf](http://www.rcis.ro/images/documente/rcis36_02.pdf). Stan z dnia 18.05.2016.
4. COOPER Steve. Make More Money by Making Your Employees Happy. *Forbes* [Dokument elektroniczny]. Jul 30, 2012. Tryb dostępu: <http://www.forbes.com/sites/stevecooper/2012/07/30/make-more-money-by-making-your-employees-happy/#164bc0ca7223>. Stan z dnia 18.05.2016.
5. COOPERRIDER David L. Resources for getting Appreciative Inquiry started: an example OD proposal. *OD Practitioner* [Dokument elektroniczny]. 1996, nr 1, s. 1. Tryb dostępu: [http://www.click4it.org/images/7/76/Resources\\_for\\_Getting\\_AI\\_Started.pdf](http://www.click4it.org/images/7/76/Resources_for_Getting_AI_Started.pdf). Stan z dnia 12.12.2017.
6. COOPERRIDER David L., WHITNEY Diana, STAVROS Jacqueline M. *Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*. Brunswick, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Crown Custom Publishing, 2008. ISBN 978-1-57675-562-4.
7. COOPERRIDER David L., WHITNEY Diana. *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change* [Dokument elektroniczny]. San Francisco, 2005, s. 1–30. Tryb dostępu: [https://www.researchgate.net/publication/237404587\\_A\\_Positive\\_Revolution\\_in\\_Change\\_Appreciative\\_Inquiry](https://www.researchgate.net/publication/237404587_A_Positive_Revolution_in_Change_Appreciative_Inquiry). Stan z dnia 12.12.2017.
8. DUBISZ Stanisław (red.). *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 1. A–J, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe, 2003. ISBN 83-01-13868-8.
9. DZIERŻANOWSKI Marcin. Akcja motywacja. *Coaching: twój rozwój – sukces – szczęście*. 2016, nr 2, s. 62–65. ISSN 2081-3112.
10. FREDRICKSON Barbara L., WHITNEY Diana. Appreciative Inquiry Meets Positive Psychology. A Dialogue Between Diana Whitney and Barbara Fredrickson about Organizational Change, Transformation and Innovation. *AI Practitioner* [Dokument elektroniczny]. 2015, vol. 17, nr 3, s. 18–26. Tryb dostępu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103633774&lang=pl&site=ehost-live>. Stan z dnia 12.12.2017.
11. GOSTICK Adrian, ELTON Chester. *A Carrot a Day: a Daily Dose of Recognition for Your Employees*. LaytonUtah: Gibbs, Smith, Publisher, 2004. ISBN 1-58685-506-9.
12. GOSTICK Adrian, ELTON Chester. *Zasada marchewki: doceniaj i motywuj*. Warszawa: MT Biznes, 2009. ISBN 978-83-61732-33-4.
13. GRIMSLEY Elrita. Appreciative Inquiry as an Alternative Method to Assess Service Quality in a Special Library. In MCCLEAN Rachel (red.). *Proceedings of the 11th European Conference on Research Methods in Bolton*. Bolton: Academic Conferences Limited, 2012, s. 152–160. ISBN 978-1-908272-45-4.
14. KALKA Jolanta (oprac.). Oceny sytuacji na rynku pracy i poczucie zagrożenia bezrobociem. *Komunikat z Badań* [Dokument elektroniczny]. 2016, nr 49, s. 1–14. Tryb dostępu: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K\\_049\\_16.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_049_16.PDF). Stan z dnia 12.12.2017.
15. KEENE Christine, SCOTT Peter. *Appreciative Inquiry: Business Planning Using SOAR* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://designresearchtechniques.com/casestudies/appreciative-inquiry-business-planning-using-soar/>. Stan z dnia 12.12.2017.
16. KELLY Tricia. A Positive Approach to Change: the Role of Appreciative Inquiry in Library and Information Organisations. *Australian Academic & Research Libraries* [Dokument elektroniczny]. 2010, vol. 41, nr 3, s. 163–177. Tryb dostępu: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00048623.2010.10721461>. Stan z dnia 12.12.2017.



17. LEWIS Sarah. *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2011. ISBN 978-0-470-68320-0.
18. MICHAEL Sarah. The promise of Appreciative Inquiry as an interview tool for field research. *Development in Practice* [Dokument elektroniczny]. 2005, vol. 15, nr 2, s. 222–230. Tryb dostępu: <http://www.jstor.org/stable/pdf/4030083.pdf>. Stan z dnia 12.12.2017.
19. SULLIVAN Maureen. The Promise of Appreciative Inquiry in Library Organizations. *Library Trends* [Dokument elektroniczny]. 2004, vol. 53, nr 1, s. 218–229. Tryb dostępu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=15289232&lang=pl&site=ehost-live>. Stan z dnia 12.12.2017.
20. SYNONIM.NET [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://synonim.net/synonim/doce-nia%C4%87>. Stan z dnia 12.12.2017.
21. ŚWIDERSKA Olga. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniach. In *Psychologia.net.pl* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=674>. Stan z dnia 12.12.2017.
22. WŁODARSKI Włodzimierz. Przestrzeń zarządzania i wpływu na ludzi. *Coaching Review* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 1, s. 87–107. Tryb dostępu: [http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne\\_elementy/Jednostki/Coaching/review/1\\_2010.pdf](http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/Coaching/review/1_2010.pdf). Stan z dnia 12.12.2017.