

УДК 005.35

JEL M14

DOI: 10.31471/2409-0948-2024-1(29)-73-85

Тимошенко Дмитро Віталійович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1742-8356>

ПОЗИТИВНО ОРІЄНТОВАНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності практики позитивно орієнтованого дослідження (ПОД) як в цілому, так і при провадженні заходів з корпоративної соціальної відповідальності. Мета підкріплюється цілями вивчення потенціалу позитивно орієнтованого дослідження з наголошенням на сумісності практики методу позитивно орієнтованого дослідження з практиками корпоративної соціальної відповідальності.

Досліджено історію розвитку позитивно орієнтованого дослідження. Вказано, що наукової активності українських авторів на дану тематику в царині економічних наук не виявлено. Актуальність дослідження обумовлено необхідністю механізму для систематичного виявлення того, що підтримує сучасну соціально-економічну систему в контексті динаміки її економічної, соціально екологічної та інших компонент. Для цього метод позитивно орієнтованого дослідження розглянуто з позиції «філософії менеджменту», яка полягає у постановці тих питань, які збільшують здатність системи до співпраці, дають можливість усвідомлювати сильні сторони людей, процесів й технологій та їх позитивний потенціал, а також допомагають об'єднуватись навколо великих ідей й високих смислів. Звернено увагу на сумісність суті позитивно орієнтованого дослідження з суттю корпоративної соціальної відповідальності з обґрунтуванням доцільності використання позитивно орієнтованого дослідження задля підсилення практик корпоративної соціальної відповідальності.

Розглянуто суть, структуру, принципи й теорії, що лежать в основі позитивно орієнтованого дослідження. Проілюстровано цикл реалізації позитивно орієнтованого дослідження, а також приклади його застосування відомими підприємствами й організаціями. На цій основі подано алгоритм використання позитивно орієнтованого дослідження у корпоративній соціальній відповідальності. В якості методу підсилення корпоративної соціальної відповідальності українських соціально-економічних систем запропоновано до використання принципи філософії (цінності) народу маорі — қаупапа маорі задля покращення добробуту, політики, етики тощо в контексті сталого розвитку.

Ключові слова: қаупапа маорі, корпоративна соціальна відповідальність, позитивне ставлення, позитивно орієнтоване дослідження, трансформація, чуйне розуміння.

Tymoshenko Dmytro Vitaliiiovych
PhD in Economics, Associate Professor of the department
of public management and administration
76019, Ivano-Frankivsk, st. Shopena, 1
e-mail: dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1742-8356>

APPRECIATIVE INQUIRY AS A WAY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT

Abstract. The purpose of the article is to substantiate the need for the practice of appreciative inquiry (AI) both in general and when conducting activities on corporate social responsibility. The goal is supported by the goals of studying the potential of appreciative inquiry with an emphasis on the compatibility of the practice of the appreciative inquiry method with the practices of corporate social responsibility.

The history of the development of appreciative inquiry is studied. It is indicated that the scientific activity of Ukrainian authors on this topic in the field of economic sciences has not been found. The relevance of the research is due to the need for a mechanism for the systematic identification of what supports the modern socio-economic system in the context of the dynamics of its economic, socio-ecological and other components. For this, the method of appreciative inquiry was considered from the standpoint of "philosophy of management", which consists in asking those questions that increase the system's ability to cooperate, make it possible to realize the strengths of people, processes and technologies and their positive potential, and also help to unite around big ideas and high meanings. Attention is paid to the compatibility of the essence of appreciative inquiry with the essence of corporate social responsibility, with justification of the feasibility of using appreciative inquiry to strengthen the practices of corporate social responsibility.

The essence, structure, principles and theories underlying appreciative inquiry are considered. The cycle of implementation of appreciative inquiry is illustrated, as well as examples of its application by well-known enterprises and organizations. On this basis, an algorithm for the use appreciative inquiry in corporate social responsibility is presented. As a method of strengthening the corporate social responsibility of the Ukrainian socio-economic systems, it is proposed to use the principles of the philosophy (values) of the Maori people — *kaupapa Maori* to improve well-being, politics, ethics, etc. in the context of sustainable development..

Key-words: appreciative inquiry, corporate social responsibility, *kaupapa maori*, positive, sensitive understanding, transformation.

Вступ. Задачами сучасного менеджменту є пошук того, що дає позитивний імпульс розвитку його складовим — людям, процесам та технологіям. Для цього потрібна практична філософія, яка буде ставити питання, що підвищують здатність системи до співпраці з усвідомленням сильних сторін та позитивного потенціалу, поєднанням людей навколо грандіозних викликів, смислів і задач та активацією швидких потоків енергії, які прискорять поступ системи до прогресу. Це досягається спрямуванням енергії системи на розробку тих питань, які будуть орієнтовані на мрії, відкриття та мотивацію працівників зі стейкхолдерами на співпрацю та творчість. Таку філософію знайдено і нею є позитивно орієнтоване дослідження.

Аналіз сучасних закордонних і вітчизняних досліджень і публікацій. Позитивно орієнтоване дослідження створено Куперрайдером Д. (Cooperrider D.), якого слід вважати засновником даного методу та автором більш як ста публікацій з даної тематики. Праці Куперрайдера доповнюють праці Шривасти С. (Srivastva S.), який був ідейним натхненником останнього. Роботи в даному напрямку продовжились працями наступних авторів: Буше Г. (Bushe G.), Елліот К. (Elliot C.), Кофлан А. (Coughlan A.), Крем Ф. (Cram F.), Прескілл Х. (Preskill H.), Райан Ф. (Ryan F.), Тростен-Блум А. (Trosten-Bloom A.) й Уїтні Д. (Whitney D.). Наукової активності українських авторів в царині позитивно орієнтованого дослідження в контексті економічних наук не виявлено.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття. Левова частка підприємств та організацій вже навчилися розуміти те, що вимагає від них реальність: їй слід допомагати, «підправляти» і «до-сотворювати» разом з

іншими. Проблематика якості продуктів і послуг за важливістю вирівнялося з проблематикою навколишнього середовища — як споживачам, так і абсолютно усім стає дедалі цікавіше чиїм коштом створюються блага у вигляді знайомих нам товарів і послуг, і як саме це вплине на наступні покоління. В таких умовах питання комунікаційної політики організації у сфері корпоративної соціальної відповідальності є надважливим: в час домінування теорії альтруїзму, де програми з КСВ ставляться в обов'язок, і деколи — так званої центристської теорії, яка намагається наперед прорахувати хоч якийсь бонуси у вигляді прибутку чи збільшення репутаційного капіталу, зволікання компанії з практиками КСВ останню до добра не доведе. Як мінімум така організація страждатиме від корпоративних скандалів, що рано чи пізно призведе до проксі війни (англ. *proxy fight*) — ситуації, при якій активна меншість акціонерів рано чи пізно переконає більшість голосувати за відставку правління. Як максимум — ізоляція з заборонаю виходу на зовнішні ринки з неможливістю проведення першої публічної пропозиції (англ. *Initial Public Offering, IPO*).

Інструментом, який забезпечить комунікаційну політику знаннями, ідейним натхненням та колективним мисленням є позитивно орієнтоване дослідження (англ. *Appreciative Inquiry, AI*). Метод є цікавою філософією, що зосереджується на пошуку тих елементів організації, які зарекомендували себе в позитивному світі. Далі відбувається їх вдосконалення з нарощуванням швидкості прогресу організаційної машини. Цікавість зв'язок між КСВ та позитивно орієнтованим дослідженням (далі — ПОД) полягає в тому, що обидва зосереджуються на примноженні позитивного впливу. Корпоративна соціальна відповідальність це робить зовнішньо шляхом відповідальних дій перед суспільством, а позитивно орієнтоване дослідження — шляхом позитивних змін (внутрішньо), які проростають назовні. Однак в науковій літературі, а також в практиці ПОД нами не знайдено прикладів застосування останнього вкупі із КСВ через що обидві філософії повинні використовуватись у єдиній взаємодії для створення позитивного і відповідального бізнесу в контексті сталого розвитку.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування необхідності практики позитивно орієнтованого дослідження як в цілому, так і при провадженні заходів з корпоративної соціальної відповідальності. Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- вивчити потенціал позитивно орієнтованого дослідження;
- підкреслити сумісність практики методу ПОД з практикою КСВ організації.

Висвітлення основного матеріалу. На сьогодні важко сказати, що ми обмежені в технологіях змін: управлінські механізми, методи та підходи так чи інакше впираються у волю менеджменту, його інтенції та мотивацію змінювати хоча б щось — вже існує і практикується значний арсенал усталених механізмів та підходів з управління змінами куди входять загальне управління якістю (англ. *Total quality management, TQM*), безперервне удосконалення процесу (БУП) (англ. *Continual improvement process*), збалансована система показників (англ. *Balanced scorecard, BSC*), пошук майбутнього (англ. *Future search planning method*), а також позитивно орієнтоване дослідження (англ. *Appreciative Inquiry*). Останній метод на жаль продовжує залишатись майже невидимим для української частини теоретиків менеджменту; на рахунок практиків сказати важко, адже більшість закордонних управлінських підходів та механізмів менеджменту продовжують практикуватись підсвідомо, що нерідко шкодить бізнесу. За своєю природою метод орієнтований виключно на сильні сторони. Такого типу філософія є потужним інструментом організаційних змін, а також методом зміни стосунків, комунікацій та усіх видів взаємодій всередині соціально-економічних систем в напрямку їх найбільшої ефективності. В широкому сенсі метод подається як «... систематичне дослідження та висвітлення джерела енергії всередині живої людської системи, її позитивного ядра. Усвідомлення сильних сторін спільноти стає новою платформою, з якої можна уявити бажане майбутнє.» [1]. Внаслідок цього організація віднайде зміст, цінності й дії в

комунікаціях зі стейкхолдерами, а найкращі ідеї, мають шанс стати реальними можливостями прориву — прориву для всіх.

Яка суть природи позитивно орієнтованого дослідження? По-перше, позитивно орієнтоване дослідження — це «... процес, який досліджує, виявляє та розвиває все те краще, що є в організаціях з метою створення кращого майбутнього.» (курсив мій, Д. Т.) [2, с. 5]. Позитивно орієнтоване дослідження дивиться на соціально-економічну систему кардинально під іншим кутом — замість зосередження на проблемах члени організації намагаються вияснити, що в ній працює особливо добре і чому. Далі працівники візуалізують образ, який допоможе складовим блокам менеджменту — *людям, процесам та технологіям* працювати з більшою ефективністю. Лише після цього усе бажане імплементується. По-друге, позитивно орієнтоване дослідження — це «... спосіб за допомогою якого учасники отримують натхнення, зосереджуючись на своєму позитивному досвіді.» (курсив мій, Д. Т.) [2, с. 6], розказуючи історії про особистий досвід успіху та визначаючи загальні елементи цього досвіду задля того, щоб інші виконавчі елементи змогли його повторити з максимальною користю. Ось тому ПОД є не лише ще одним інструментом організаційного розвитку, а й по-третє «... філософією та орієнтацією на зміни, які можуть фундаментально змінити практику організаційного навчання, проєктування та розвитку.» (курсив мій, Д. Т.) [3, с. 21.]. По-четверте це «... альтернативний підхід, структура або образ мислення, який фокусується на акцентуації та підтвердженні особистих факторів або сил успіху всередині організації для того, щоб використовувати їх з такими втручаннями в організаційний розвиток, як стратегічне планування, проєктування організацій або реінжиніринг, а також оцінка проєктів.» (курсив мій, Д. Т.) [2, с. 6].

Найбільш розповсюдженою критикою методу є звернення уваги на те, що він «... ігнорує і навіть заперечує проблеми.» [2, с. 6]. В цьому є частка правди, проте вельми незначна, адже метод проблеми не ігнорує, а розглядає з іншої сторони — з більш конструктивного погляду. Проблеми не ігноруються, а переформулюються з акцентом на сильних сторонах внаслідок чого проблема вже не розглядається як проблема, а стає задачею, готовою до розв'язання (вирішення). Тому приклад — Куперайдер Д. (Cooperrider D.), Уїтні Д. (Whitney D.), а також решта авторів колективної праці [4] наводять міркування колишнього президента корпорації зв'язку Джиті (GTE) Уайта Т. (White T.) стосовно того, що «... Якщо поєднати негативну культуру з усіма проблемами з якими ми сьогодні стикаємось, можна легко переконати себе, що нам належить подолати занадто багато проблем та впасти у паралізуюче почуття безпорадності. <...> Позитивно орієнтоване дослідження — це складна наука, яка покликана покращити ситуацію. Ми не можемо ігнорувати проблеми — нам просто потрібно підійти до них з іншої сторони» [4, С. 7].

Тут ми погодимося з тим, що позитивно орієнтоване дослідження певною мірою є за словами Уайта наукою (або вченням), однак не надто складною в тому випадку, якщо керівництво не мислить в категоріях складнощів та вузьких місць, чого на жаль не скажеш про українських підприємців, які «... перебувають в постійній психологічній опозиції до великих податків, поганих законів, нездалого уряду тощо, в той час, як вищевказані умови, як і конкуренти, є звичайними ринковими факторами.» [5, с. 46]. В іншому випадку будь-які намагання виконати спроби з перепроєктування бізнес-процесів лежатимуть суто в матеріальній площині, минаючи таку опцію як «апгрейд голів» персоналу сучасних українських підприємств та організацій всіх форм власності та сфер діяльності. Так, найяскравіша сентенція, яка передає суть ПОД належить відомому французькому письменнику Прусту М. (Proust M.) та звучить наступним чином: «Справжня подорож до здійснення відкриттів полягає не в пошуку нових ландшафтів, а в тому, щоб мати новий погляд.» (дослівно: в набутті «нових очей») [6].

Знайомство автора даної публікації з позитивно орієнтованим дослідженням яке як ми вже знаємо являється і процесом, і способом, і філософією, і альтернативним підходом,

а також вченням про зміни, яке дозволяє створити більш ефективне, позитивне та продуктивне середовище організації відбулось завдяки Браун Б. (Browne B.) — першій жінці-священику, яка отримала право проповідувати у Вестмінстерському абатстві, покликавши науку для вирішення широкого кола питань. Браун також відома як консультант, тренер та спікер з питань соціального конструювання, лідерства та управління системними змінами, а також засновник та президент компанії Імейджн Чикаго (Imagine Chicago) [7]. Цікавим є те, що позитивно орієнтоване дослідження Браун називала «чуйним розумінням» [8], ставлячи головний акцент на діалектиці як методі поставлення спрямовуючих питань: «... Від того які питання ви задасте залежить яку основу для конструювання світу ви почнете формувати.» [8]. Проте появи методу ПОД завдячують Куперрайдеру Д., який у 1980 р. досліджував лідерство в одному з медичних центрів США [2, с. 7]. При спілкуванні з лікарями вчений був вражений їх рівнем позитивної співпраці. Не списуючи останнє на рівень розвитку корпоративної культури та сприятливий організаційний клімат медичних центрів, Куперрайдер вирішив зосередити свою увагу лише на тих даних, які описували прогрес лікаря. Автор наголошував на тому, що «... Результати дослідження викликали такий позитивний резонанс, що правління вимагало, щоб метод позитивно орієнтованого дослідження використовувався на всіх рівнях організації ...» [9, с. 27]. Саме завдяки цьому позитивно орієнтоване дослідження пройшло шлях від академічної теорії до «... практичного і потужного процесу, який дозволяє організаціям вивчати і трансформувати свої процеси та системи.» [2, с. 7]. Уоткінс Дж. (Watkins J.) та Мор Б. (Mohr B.) [3] виділяють наступні віхи становлення позитивно орієнтованого дослідження:

1 Створення прихильниками та практиками ПОД у 1990 р. Інституту Таосу (Taos Institute) в якості навчального центру для навчання консультантів.

2 Початок нагороджень грамотами «Глобальна досконалість в управлінській ініціативі» (Global Excellence in Management Initiative) при підтримці агентства США з міжнародного розвитку.

3 Створення компанії Імейджн Чикаго (Imagine Chicago) у 1992 р. для просування ПОД в Америці та інших країнах.

4 Проведення чисельних конференцій у 1990-х роках задля побудови партнерських стосунків з корпораціями, фондами, неурядовими організаціями з метою побудови гармонійного суспільства.

На чому ж ґрунтується теорія позитивно орієнтованого дослідження? Беручи до уваги теорію соціального конструктивізму як соціологічної теорії пізнання (коротко: це «... виявлення способів, за допомогою яких індивіди і групи людей беруть участь у створенні соціальної реальності» [10]), автори Уїтні Д. (Whitney, D.) та Тростен-Блум А. (Trosten-Bloom A.) [11] в якості основи позитивно орієнтованого дослідження пропонують чотири переконання про людську природу з їх перенесенням на соціально-економічну систему. Представляємо їх у вигляді наступних припущень-тез:

1 Індивідуально та колективно люди є носіями унікальних дарів, які можливо втілити в життя.

2 Організації — це людські соціальні системи, джерела необмежених реляційних можливостей, які створені та функціонують у мові (мовному середовищі).

3 Ті образи майбутнього, якими ми оперуємо створюються суспільством, а ті, що були вже колись сформульовані ним є інструкцією до індивідуальних та колективних дій.

4 За допомогою людського спілкування, яким виступає дослідження та комунікація (діалог) люди здатні перемикнути від аналізу проблем до осмислення тих достойних ідеалів, які стануть підґрунтям для продуктивних можливостей.

Зі свого боку Хеммонд С. (Hammond S.) пропонує вдвічі більше припущень [12, с. 20–21], які слід практикувати при побудові комунікаційного процесу ПОД:

1 Те, на чому ми фокусуємося стає нашою реальністю.

2 В кожному суспільстві, організації, групі завжди знайдеться те, що працює.

3 Реальність створюється тут і тепер. Існує багато реальностей.

4 Постановка питань людині або групі певним чином впливає на них.

5 Люди відчують впевненість і комфорт поринаючи в майбутнє (незвідане), коли вони подумки переміщують туди частину свого минулого (відомого).

6 Якщо ми переносимо вибрані частини минулого в майбутнє, вони мають бути кращими.

7 Важливо цінувати відмінності.

8 Мова, яку ми використовуємо, створює нашу реальність.

Усвідомлена практика комунікаційного процесу при використанні вказаних вище трансформаційних елементів позитивно орієнтованого дослідження полягає в тому, що воно генерує нові знання та підштовхує до нових дій. Уїтні Д. та Тростен-Блум А. пропонують нашій увазі принципи, які лежать в основі позитивно орієнтованого дослідження [11, с. 50]; останні впорядковані Крем Ф. (Cram F.) у праці [13]:

1 Позитивний принцип: наслідком позитивних питань є позитивні зміни.

2 Принцип попередження: образ нашого майбутнього сформовано нашим теперішнім.

3 Поетичний принцип: те, що ми досліджуємо визначає те, що ми помітимо в майбутньому (на що звертаємо увагу).

4 Принцип одночасності: зміни розпочинаються з моменту, коли ставиться питання.

5 Принцип конструктивізму: реальність створюється за допомогою мови.

Не можна не помітити наступне: майже всюди в поданих вище міркуваннях спливає мова в якості материнського середовища, в якому існують як наші думки, так і майбутні дії, які призведуть до змін. Такої ж думки й Крем Ф., яка вважає, що подані вище принципи впливають з теорії соціального конструктивізму, теорії іміджу й обґрунтованої теорії. Перша соціологічна теорія аргументує те, що реальність «... конструюються та підтримується за допомогою мови та комунікації» [13]; теорія іміджу сповідує те, що «... на рішення людей впливає уявлення про своє майбутнє ...» [13], а обґрунтована теорія пропонує ключ «... до розуміння своєї культури або реальності ...» [13].

Позитивно орієнтоване дослідження практикувалось такими організаціями як Міжнародна амністія (Amnesty international), Грінпіс (Greenpeace) й Делойт Туш (Deloitte Touche) [14]. Практика полягала у зміні кута зору на традиційний менеджмент з переходом від традиційних інструментів та методів прийняття рішень до акцентуації на тощо що є добрим для соціально-економічної системи і що реально працює. Такий перехід на думку Салівана М. (Sullivan M.) [15] містить стратегічне планування, реструктуризацію, перепроєктування робіт (реінжиніринг) та управління проектами, що, знову ж таки, буде працювати лише, як зазначає Саліван, в тому випадку, якщо до цього не будуть дотичні люди з «вузьким мисленням», які звикли наголошувати лише на дефіцитах та іншого роду негативі: «... зосередження уваги на ресурсах, які обмежені або відсутні.» [15, с. 219]. По суті ми припускаємо те, що автори відомої концепції реінжинірингу бізнес-процесів — Хаммер М. (Hammer M.) та Чампі Дж. (Champy J.) з легкістю назвали б «духовним реінжинірингом», де до фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів додається усе те, що прискорює навчання та розуміння поточної ситуації, її контексту і того, що всі рішення вже існують всередині організації — це і стратегічне планування, і загальносистемний підхід, що міститиме в собі етнографічну компонентну (візію і настрої стейкхолдерів). Важливість цього підкріплюється дослідженням Геллапа (Gallup), яке свідчить, що працівники відчують більшу впевненість, самосвідомість та продуктивність тоді, коли зосереджуються на сильних сторонах, а не на слабких. Це призводить до збільшення рівня залученості та зниження показників плинності кадрів [16]. Інше дослідження Фронтірс ін Сайкологджі (Frontiers in Psychology) підкреслює небезпеку хибних уявлень про позитивну психологію — доведено, що сильні сторони людей не є наївним позитивом або «щастячком», яке сьогодні вельми часто продають психологи без відповідного досвіду через різні платформи

та соціальні мережі, а є тим, що дійсно дозволяє ігнорувати слабкості і як наслідок — нівелювати їх [17]. У праці [2] Коглан А. зазначає, що «батько-засновник» — Куперрайдер під час практики ПОД також цікавився значущістю таких ефектів, як ефект плацебо, «ефект Пігмаліону» (ефект Розенталя), за яким рівень успішності учня залежить від того, як до нього ставиться викладач, а також досліджень, де показано кореляцію видужування пацієнтів з їх настроєм [2, с. 9].

Дослідження так званої «валідності» безпосередньо ПОД знайдено нам в праці [19] в якій Буш Дж. (Bushe G.) та Касам А. (Kassam A.) навели результати використання позитивно орієнтованого дослідження включно до 2023 року. Загалом увага звернена на нові способи ведення справ та метафорах, які допомагають концентруватися. Доведено, що трансформаційні зміни відбувались в організаціях з радикальним менеджментом, де практикувались позитивно орієнтоване дослідження. Іншими словами, такі організації «... намагалися змінити те, як думає їх персонал, а не те, що він робить.» [18, с. 165].

Алгоритміка використання позитивно орієнтованого дослідження чимось нагадує мозковий штурм, проте є значно цікавішою. Першим кроком є вибір теми дослідження, який здійснюється колективно. Вибір тем ґрунтується на міні інтерв'ю між учасниками, а також заслуховуванні їх історій та пропозицій. Внаслідок такого роду «ситуативного скринінгу» «... проявляються кращі якості людей та організацій. Вони допомагають людям висловитися та бути почутими. Вони розпалюють допитливість та дух навчання збільшуючи тим самим організаційні знання та мудрість.» [11, с. 147]. Після цього групи переходять безпосередньо до «Циклу 4-D», який складається з наступних етапів:

1 «Відкриття» (англ. *Discovery*): дослідження найбільш сильного та ефективного — такого, що дасть життя чомусь кращому. Робота починається з провадження позитивного дискурсу з фіксацією досягнень у певній галузі.

2 «Мрія» (англ. *Dream*): ідентифікація та візуалізація очікуваного результату та того, як в цілому буде виглядати компанія, коли проект запрацює. Робота триває формуванням візії стейкхолдерів задля синхронізації їх колективних прагнень.

3 «Дизайн» (англ. *Design*): ідентифікація ключових параметрів (показників) менеджменту та організації в цілому з їх подальшою зміною задля того, щоб «Мрія» запрацювала.

4 «Доля» або «Реалізація» (англ. *Destiny*): створення реалістичного плану на основі нової візії з фокусуванням на русі вперед. Завершення циклу.

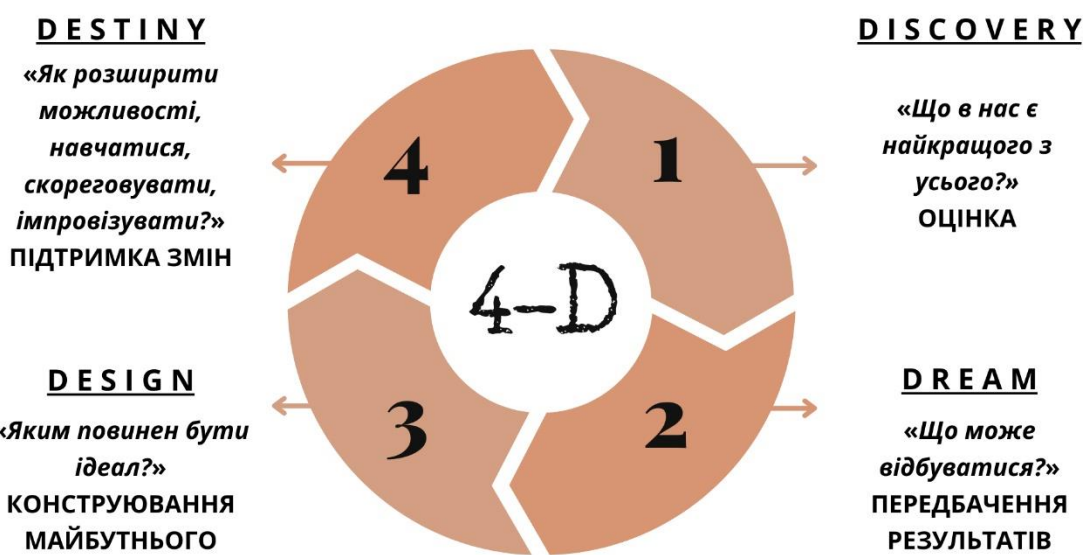


Рис. 1. 4-D модель позитивно орієнтованого дослідження
Джерело: сформовано на [9]

При належному дотриманні вказаного циклу ПОД останній стане потужним інструментом організаційного оновлення, а на думку Майкла С. ще й «методологією змін» [20, с. 222]. При практиці ПОД останнє переростає у філософію перетворення проблем у задачі з подальшим розв'язанням останніх. Найвідоміші приклади зібрані Коглан А. у праці [2]:

1 Католицька служба допомоги (Catholic Relief Services, CRS) покращила свої стосунки з місцевими партнерськими агенціями у Північній Африці, Східній Європі та Південній Азії за допомогою ПОД. Використовуючи цикл 4-D нею ідентифіковано минулі успіхи з подальшою візуалізацією останніх. Розроблено систему, політику і процедури для імплементації останніх у практику управління цільовими аудиторіями.

2 Центр дитячого розвитку Хілз енд Дейлз (Hills and Dales Child Development Center) використав ПОД в якості інструменту стратегічного планування, а також залучення значної кількості стейкхолдерів. З цією метою використовувалось двадцять інтерв'юерів, які повинні були ставити питання стейкхолдерам протягом шести тижнів про все, що стосується центру дитячого розвитку. Як результат запропоновано нові стратегічні напрямки.

3 Бразильський виробник здорової їжі Нутріментал Фудз (Nutrimental Foods) використав ПОД для поновлення зв'язків та мотивування персоналу після кризи, спричиненою урядовими організаціями Бразилії, які відмовилась від закупівель продовольчої продукції даного виробника. З цією метою менеджмент підприємства найняв команду під керівництвом Куперрайдера Д., який запровадив семінари та саміти на тему ПОД для всіх стейкхолдерів, в т.ч. постачальників, клієнтів, а також усіх працівників. Внаслідок цього Нутріментал Фудз «... досягнула зростання продажів на 66 відсотків <...> та збільшення продуктивності на 42 відсотки.» [2, с. 15].

Таким чином позитивно орієнтоване дослідження є інструментом, який буде корисною у контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), оскільки допомагає організаціям виявити та розширити свої найбільш ефективні практики. На нашу думку, використання ПОД у КСВ може набути наступного алгоритму:

1 «Відкриття». Визначення позитивного ядра корпоративної культури організації та її похідних, куди слід віднести політику КСВ. Це включає ідентифікацію цінностей на яких базується КСВ (чому ми «рятуємо світ» і як покращуємо його), а також конкретних практик КСВ від яких є ефект.

2 «Мрія». Створення спільного бачення майбутнього КСВ — візуалізація очікуваного результату.

3 «Дизайн». Розробка стратегії та планів для досягнення очікуваного. Ідентифікація параметрів контролю — ключових показників досягнення цілей.

4 «Реалізація». Імплементація плану на основі нової візії.

Однак, маючи в нашому розпорядженні алгоритм, нам також не завадить і філософія, яка допоможе не просто зробити світ кращим, — для цього не потрібно багато думати, а скоріше діяти, — для механізму корпоративної соціальної відповідальності потрібні цінності (робоча етика). Для цього звернемо увагу на Каупапа маорі (англ. *Kaupapa Maori*), що є однією з концепцій [20], яка пояснює спосіб існування маорі — корінного народу Нової Зеландії й основного населення країни до прибуття європейців [21]. Концепція нерідко використовується в наукових дослідженнях для розуміння добробуту, політики, етики, дизайну та освіти [22], а також являється важливою передумовою для розуміння сучасної політичної та соціальної філософії даного народу.

Сьогодні каупапа маорі також виступає теорією для соціальних та освітніх змін [23], адже використовує критичний підхід до освітньої теорії з практиками вирішення «історичних нерівностей» та несправедливостей, які притаманні суспільству [23]. Головна ідея теорії полягає як в моделюванні — тому, яким чином склалося б життя народу майорі без втручання колонізаторів, так і важливості вкраплення традицій маорі у сучасне бізнес-

середовище сучасних соціально-економічних систем [24] як розуміння того, що цінності, ідентичність і культура має значення.

Дослідник культури маорі Сміт Г. (Smith G.) виділяє шість принципів қауапа маорі [25] на основі яких ми пропонуємо підхід до розвитку сучасної корпоративної соціальної відповідальності локального рівня (див. табл. 1).

Таблиця 1

Розвиток заходів з корпоративної соціальної відповідальності на основі принципів қауапа маорі (складено на основі джерел [26–32])

№ з/п	Назва принципу	Суть	Практика КСВ
1	Принцип самовизначення (англ. <i>the self-determination principle</i>).	Автономія та право на самовизначення народу маорі [26].	Акції для підтримки лідерства, просторів та подій, де домінують відповідні культурні практики з визнанням важливості мови та культурних відмінностей стейкхолдерів. Навчання персоналу для взаємодії з не-споживачами для корегування дій організації в напрямку цінностей та потреб громади.
2	Принцип культурних устремлінь (англ. <i>the cultural aspirations principle</i>)	Опис цінностей, знань, традицій, мови та інших аспектів культури, які передаються з покоління в покоління [27].	Реалізація стандарту АА 1000 — етичної та соціальної діяльності підприємств, який полягає в інтеграції соціальних аспектів в бізнес-середовище.
3	Принцип культурно орієнтованої педагогіки (англ. <i>the culturally preferred pedagogy principle</i>).	Поняття двостороннього навчання (викладання та навчання), де відносини між учителем і учнем не є односторонніми, внаслідок чого встановлюється зворотний зв'язок. Вітається взаємодія учнів з вчителем та колегами поза межами навчального класу [28].	Підтримка місцевих спільнот через такі ініціативи КСВ, як освітні програми, партнерство з місцевими школами або формування освітньо-професійних програм для студентів.
4	Принцип соціально-економічного посередництва (англ. <i>the socio-economic mediation principle</i>)	Нівелювання негативних тисків і недоліків на спільноти [29].	Ініціативи, партнерство з місцевими організаціями, програми корпоративного навчання, спонсорство культурних заходів та розвиток соціально-політичної свідомості [30].
5	Принцип «розширеної сім'ї» (англ. <i>the extended family structure principle</i>).	Реалізація фізичних, духовних, емоційних практик для підтримки взаємозв'язків із тими, хто не є поряд (в т.ч. шанування померлих) [31].	Регулярне використання інформаційних технологій для проведення віртуальних зустрічей та заходів задля підтримки взаємозв'язку з цільовими аудиторіями, куди входять духовні та емоційні програми психологічного добробуту, програми фізичного здоров'я та програми підтримки місцевих спільнот шляхом волонтерства.
6	Принцип колективно філософії (англ. <i>the extended family structure principle</i>)	Колективне бачення, прагнення та мета громад розвиватись інтелектуально, культурно та соціально [32].	Конвергенція всіх елементів бізнесу, включаючи візію, цілі, стратегічні та оперативні пріоритети, основних цінностей та поведінки лідерів з цілями місцевих громад.

Дані елементи демонструють певну «екологічність» стосунків народу маорі з навколишнім середовищем, якому маорі протиставляють свій сильний емоційний і духовний фактор. По суті це є тим «соціальним конструюванням», яке Браун Б. воліла віднайти у своєму первозданному вигляді, що містить прославляння досягнень суспільства — тих історій, які укріплюють культурну самобутність, дух й бачення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Позитивно орієнтоване дослідження хоч і є вельми простою ідеєю сучасної діалектики менеджменту, яка побудована на процесі «4-D», проте є потужною трансформаційною силою. Також називаючись «чуйним розумінням» позитивно орієнтоване дослідження генерує ідею знизу догори, ставлячи працівників в центр відкриття, спонукаючи людей концентруватись на позитиві та гарному ставленні до своїх колег, організації чи підприємства, локальної громади та держави. Практика позитивно орієнтованого дослідження передбачає систематичне знаходження усього, що живить та підтримує соціально-економічну систему. Подальші дослідження будуть проводитися в напрямку створення мотиваційного механізму управління позитивно орієнтованим дослідженням.

Література

1. Ключові принципи позитивно орієнтованого дослідження Appreciative Inquiry від професора Рональда Фрая. URL: <http://humantime.com.ua/blog/klyuchovi-printsipi-pozitivno-orintovanogo-doslidjennya-appreciative-inquiry-vid-profesora-ronalda-fraya-1> (дата звернення: 05.05.2024).
2. Coghlan A., Preskill H., Catsambas, T. An overview of appreciative inquiry in evaluation. *New Directions for Evaluation*. 2003. № 100. pp. 5–22. doi:10.1002/ev.96
3. Watkins J., Mohr B. *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2011. 318 p.
4. Cooperrider D., Whitney D. *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*. Champaign, Ill.: Stipes Publishing, 2000. Pp. 3–27.
5. Тимошенко Д., Даляк Н. Антикризове мислення та мотивування як необхідна складова кризового управління. *Інтелектуальний потенціал молоді в науці і практиці (Ч.2). Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. 28 травня 2009 р., м. Хмельницький. Кол. авт. Хмельницький : УЕП, 2009. С. 45–47.
6. Marcel Proust: “The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes.” The Socratic Method. URL: <https://www.socratic-method.com/quote-meanings-french/marcel-proust-the-real-voyage-of-discovery-consists-not-in-seeking-new-landscapes-but-in-having-new-eye> (дата звернення: 05.05.2024).
7. What Is Appreciative Inquiry?: by Bliss Browne, Imagine Chicago | PDF | Inquiry | Psychological Concepts. URL: https://www.scribd.com/document/80712346/Untitled?language_settings_changed=English (дата звернення: 05.05.2024).
8. Жизнь как мечта. URL: https://www.management.com.ua/notes/life_as_dream.html (дата звернення: 05.05.2024).
9. Cooperrider D., Whitney D., Stavros J. *Appreciative inquiry handbook : for leaders of change*. San Francisco, CA: Crown Custom Pub, 2003. 454 p. URL: <https://www.bkconnection.com/static/Appreciative-Inquiry-EXCERPT.pdf> (дата звернення: 05.05.2024).
10. Соціальний конструктивізм. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальний_конструктивізм (дата звернення: 05.05.2024).
11. Whitney D., Trosten-Bloom A. *The power of Appreciative Inquiry*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003. 304 p.
12. Hammond S. A. *Thin Book on Appreciative Inquiry*. Plano, Tex.: Thin Book Publishing, 1996. 63 p.
13. Cram F. Appreciative Inquiry. *MAI Review*. 2010. № 3. https://www.researchgate.net/publication/231135895_Appreciative_Inquiry (дата звернення: 05.05.2024).
14. Ryan F., Soven M., Smither J., Sullivan W. etc. Appreciative Inquiry: Using personal narratives for initiating school reform. *The Clearing House*. 1999. January/February. 164–167.

15. Sullivan M. The promise of Appreciative Inquiry in library organizations. *Library Trends*. 2004. № 53(1). pp. 218–229.
16. Suner E. Council Post: Why Leaders Should Focus On Strengths, Not Weaknesses. *FORBES*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/02/06/why-leaders-should-focus-on-strengths-not-weaknesses/?sh=7ec640043d1a> (дата звернення: 05.05.2024).
17. Ryan M., Pearce R. The Practice of Character Strengths: Unifying Definitions, Principles, and Exploration of What’s Soaring, Emerging, and Ripe With Potential in Science and in Practice. *Front. Psychol.* 2021. № 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590220> URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.590220/full> (дата звернення: 05.05.2024).
18. Bushe G. R., Kassam A. F. When is Appreciative Inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2005. № 41(2), 161–181.
19. Michael S. The promise of Appreciative Inquiry as an interview tool for field research. *Development in Practice*. 2005. № 15(2). pp. 222–230.
20. Katoa Ltd. Katoa Ltd - Kaupapa Māori Research. URL: <https://www.katoa.net.nz/kaupapa-maori> (дата звернення: 05.05.2024).
21. Wikipedia Contributors. Māori people. Wikipedia; Wikimedia Foundation. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/M%C4%81ori_people (дата звернення: 05.05.2024).
22. KAUPAPA MĀORI. TĀTOUTĀTOU. URL: <https://www.tatoutatou.org/resource-library/kaupapamaori> (дата звернення: 05.05.2024).
23. Kaupapa Māori theory. URL: <https://tewhariki.tahurangi.education.govt.nz/kaupapa-m-ori-theory/5637189664.p> (дата звернення: 05.05.2024).
24. Durie M. *Mauri ora : the dynamics of Māori health*. Auckland: Oxford University Press, 2001. 314 p.
25. Smith G. H. The development of Kaupapa Māori: Theory and praxis, PhD thesis, Faculty of Education, University of Auckland. Auckland, 1997. 526 p. URL: <https://researchspace.auckland.ac.nz/bitstream/handle/2292/623/whole.pdf?sequence=6&isAllowed=y> (дата звернення: 05.05.2024).
26. Wellington V. U. Principle of rangatiratanga | Māori at the University | Victoria University of Wellington. URL: <https://www.wgtn.ac.nz/maori-hub/rauemi/te-tiriti-o-waitangi/principle-of-rangatiratanga> (дата звернення: 05.05.2024).
27. Taonga tuku iho - Te Aka Māori Dictionary. Taonga Tuku Iho - Te Aka Māori Dictionary. URL: <https://maoridictionary.co.nz/word/14956> (дата звернення: 05.05.2024).
28. What is Ako? <https://www.twinkl.co.nz/teaching-wiki/ako> (дата звернення: 05.05.2024).
29. Kia Piki te Ora o Ngā Whānau A study on whānau access to effective healthcare A Fourth Year Medical Student Project. URL: https://www.otago.ac.nz/data/assets/pdf_file/0019/330643/kia-piki-te-ora-o-nga-whanau-a-study-on-whanau-access-to-effective-healthcare-637006.pdf (дата звернення: 05.05.2024).
30. Expanding the Role of Mediation in Corporate Social Responsibility Disputes | Consensus Building Institute. URL: <https://www.cbi.org/article/expanding-the-role-of-mediation-in-corporate-social-responsibility-disputes/> (дата звернення: 05.05.2024).
31. Walker T. Whānau – Māori and family. URL: <https://teara.govt.nz/en/whanau-maori-and-family/print> (дата звернення: 05.05.2024).
32. Whai Take: Kaupapa Māori Research. Te Atawhai O Te Ao - Independent Maori Institute for Environment & Health. URL: <https://teatawhai.maori.nz/innovation/> (дата звернення: 05.05.2024).

References

1. Klyuchovi pryntsyru pozytyvno oriyentovanoho doslidzhennya – Appreciative Inquiry – vid profesora Ronal’da Fraya. URL: <http://humantime.com.ua/blog/klyuchovi-printsipi->

[pozitivno-orintovanogo-doslidjennya-appreciative-inquiry-vid-profesora-ronalda-fraya-1](#) [in Ukrainian].

2. Coghlan, A. T., Preskill, H., Tzavaras Catsambas, T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2003(100), 5–22. doi:10.1002/ev.96

3. Watkins, J., Mohr, B. (2011). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

4. Cooperrider, D., Whitney, D. (2000). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. In D. Cooperrider, P. F. Sorensen, D. Whitney, and T. F. Yaeger (eds.), *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*. Champaign, Ill.: Stipes Publishing.

5. Tymoshenko, D., Dalyak M. (2009). Antykryzove myslennya ta motyvuvannya yak neobkhidna skladova kryzovoho upravlinnya. *Intelektual'nyy potentsial molodi u nauki ta praktytsi (CH.2): Materialy Vseukrayins'koyi naukovoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh. 28 travnya 2009 r. - Intellectual potential of youth in science and practice (Part 2): Materials of the All-Ukrainian scientific conference of students, postgraduates and young scientists. May 28, 2009. Khmel'nyts'kyy: UYEP, 2009, 45–47* [in Ukrainian].

6. Marcel Proust: “The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes.” URL: <https://www.socratic-method.com/quote-meanings-french/marcel-proust-the-real-voyage-of-discovery-consists-not-in-seeking-new-landscapes-but-in-having-new-eye>

7. What Is Appreciative Inquiry?: by Bliss Browne, Imagine Chicago | PDF | Inquiry | Psychological Concepts. URL: https://www.scribd.com/document/80712346/Untitled?language_settings_changed=English

8. Zhizn' kak mehta - Management.com.ua. URL: https://www.management.com.ua/notes/life_as_dream.html [in Russian].

9. Cooperrider, D. L., Whitney, D., and Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook : for leaders of change*. San Francisco, CA: Crown Custom Pub. URL: <https://www.bkconnection.com/static/Appreciative-Inquiry-EXCERPT.pdf>

10. Sotsial'nyy konstruktivizm — Vikipediya. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%BC [in Ukrainian].

11. Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of Appreciative Inquiry*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

12. Hammond, S. A. (1996). *Thin Book on Appreciative Inquiry*. Plano, Tex.: Thin Book Publishing.

13. Cram, F. (2010). Appreciative Inquiry. *MAI Review*, 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/231135895_Appreciative_Inquiry

14. Ryan, F. J., Soven, M., Smither, J., Sullivan, W. M., & VanBuskirk, W. R. (1999). Appreciative Inquiry: Using personal narratives for initiating school reform. *The Clearing House, January/February*, 164–167.

15. Sullivan, M. (2004). The promise of Appreciative Inquiry in library organizations. *Library Trends*, 53(1), 218–229.

16. Suner, E. Council Post: Why Leaders Should Focus On Strengths, Not Weaknesses. FORBES. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/02/06/why-leaders-should-focus-on-strengths-not-weaknesses/?sh=7ec640043d1a>

17. Ryan M., Pearce R. (2021). The Practice of Character Strengths: Unifying Definitions, Principles, and Exploration of What’s Soaring, Emerging, and Ripe With Potential in Science and in Practice. *Front. Psychol*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590220> URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.590220/full>

18. Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is Appreciative Inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161–181.
19. Michael, S. (2005). The promise of Appreciative Inquiry as an interview tool for field research. *Development in Practice*, 15(2), 222–230.
20. Katoa Ltd - Kaupapa Māori Research. URL: <https://www.katoa.net.nz/kaupapa-maori>
21. Wikipedia Contributors. Māori people. Wikipedia; Wikimedia Foundation. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/M%C4%81ori_people
22. KAUPAPA MĀORI. TĀTOUTĀTOU. URL: <https://www.tatoutatou.org/resource-library/kaupapamaori>
23. Kaupapa Māori theory. URL: <https://tewhariki.taurangi.education.govt.nz/kaupapa-maori-theory/5637189664.p>
24. Durie, M. (2001). *Mauri ora : the dynamics of Māori health*. Auckland: Oxford University Press.
25. Smith, G. H. (1997). *The development of Kaupapa Māori: Theory and praxis*, PhD thesis, Faculty of Education, University of Auckland. Auckland. URL: <https://researchspace.auckland.ac.nz/bitstream/handle/2292/623/whole.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
26. Wellington, V. U. Principle of rangatiratanga | Māori at the University | Victoria University of Wellington. www.wgtn.ac.nz. URL: <https://www.wgtn.ac.nz/maori-hub/rauemi/te-tiriti-o-waitangi/principle-of-rangatiratanga>
27. Taonga tuku iho - Te Aka Māori Dictionary. Taonga Tuku Iho - Te Aka Māori Dictionary. URL: <https://maoridictionary.co.nz/word/14956>
28. What is Ako? URL: <https://www.twinkl.co.nz/teaching-wiki/ako>
29. Kia Piki te Ora o Ngā Whānau. A study on whānau access to effective healthcare. URL: https://www.otago.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0019/330643/kia-piki-te-ora-o-nga-whanau-a-study-on-whanau-access-to-effective-healthcare-637006.pdf
30. Expanding the Role of Mediation in Corporate Social Responsibility Disputes | Consensus Building Institute. www.cbi.org. URL: <https://www.cbi.org/article/expanding-the-role-of-mediation-in-corporate-social-responsibility-disputes/>
31. Walker, T. (2010). Whānau – Māori and family. Govt.nz. URL: <https://teara.govt.nz/en/whanau-maori-and-family/print>
32. Whai Take: Kaupapa Māori Research. Te Atawhai O Te Ao - Independent Maori Institute for Environment & Health. URL: <https://teatawhai.maori.nz/innovation/>