

Pozitivno propitivanje u 5 koraka

Pozitivno propitivanje (*Appreciative Inquiry*) pristup je koji smo se počeli baviti u prošlom nastavku, a svrha mu je usavršavanje i promjena na osobnoj razini i na razini tvrtke. Ovoga puta bavit ćemo se fazama i principima Pozitivnog propitivanja te vidjeti zašto ono funkcionira.

Faze procesa Pozitivnog propitivanja

1. Izbor pozitivne teme

Ciklus 4 - D počinje pažljivim utvrđivanjem onoga što treba proučavati – pozitivne teme. S obzirom da se ljudski sustavi kreću u smjeru svog predmeta proučavanja, odabir predmeta proučavanja – na što usmjeriti pažnju tvrtke – bitno je i od strateške je važnosti.

Pozitivna tema će se uvijek formulirati na pozitivan, afirmativan način, gledajući prema budućnosti. Zašto? Što mislite, koji bi bio najbolji način da se stvori snažan osjećaj angažiranosti i entuzijazma u tvrtki? Organiziranjem ankete o niskom moralu? Ili preuveličavanjem trenutaka iznimne angažiranosti i predanosti djelatnika i učenjem iz njih?

Što mislite da će više nadahnuti i potaknuti? U Pozitivnom propitivanju ne istražujemo problem seksualnog zastrašivanja, nego istražujemo koji su bili najbolji primjeri odlične poslovne suradnje među spolovima. Odabrane teme daju okvir za prikupljanje zajedničkih priča, otkrića i razmjenu najboljih postupaka, kao i stvaranje poslovne okoline ispunjene znanjem. One postaju plan rada tvrtke za učenje, usavršavanje i inovativnost. Jednom kad se odaberu pozitivne teme, kao na primjer nadahnuto vodstvo, optimalne marže ili kultura kao kompetitivna prednost, one vode ciklus 4 - D: *Discovery* (otkrivanje), *Dream* (san), *Design* (dizajn), *Destiny* (sudbina).

2. Otkrivanje

Faza otkrivanja uključuje pažljivo i opsežno utvrđivanje što je najbolje i što je bilo najbolje. Ona počinje organiziranjem cje-

lovitog istraživanja jezgre pozitivne promjene; zajedničkim radom na sastavljanju pitanja za pozitivni intervju i pisanjem vodiča za pozitivno propitivanje su sastavljena kao pozitivne sonde koje prodiru u jezgru tvrtke, u odabrana područja. Pisana su na način da potaknu priče, obogate slike i dijalog u tvrtki, kao i da stave u fokus pozitivnu jezgru. Rezultati otkrivanja uključuju: formiranje novog odnosa i saveza, koji premošćuju tradicionalne barijere, bogati opis ili izradu karte pozitivne jezgre tvrtke, dijeljenje unutar tvrtke i učenje na temelju najbolje prakse, zlatne inovacije i uzorni postupci, znatno poboljšano znanje unutar tvrtke i kolektivna mudrost. Rezultati pak nadahnjuju nastanak organskih, neplaniranih promjena puno prije primjene više planske faze ciklusa 4 - D.

3. San

Faza sna uključuje stvaranje jasne vizije usmjerene prema rezultatu kako bi se otkrio potencijal i odgovorilo na pitanja više svrhe, kao na primjer, što svijet želi da mi postanemo? To je nadahnjujuće istraživanje onoga što bi moglo biti: vrijeme kad ljudi trebaju ispitati svoje nade i snove vezane za posao, svoje radne odnose, tvrtku i općenito svijet. To je vrijeme kad grupe ljudi trebaju zajedno gledati veliku sliku, razmišljati na alternativan način i ići van granica onoga što je bilo u prošlosti.

Svrha faze sna je pronaći i proširiti konstruktivne, pozitivne i op-

timistične slike budućnosti. To se obično postiže velikim forumima u kojima neobične kombinacije sudionika istražuju kreativne slike najpozitivnijih potencijala tvrtke, inovativnih strateških vizija i jaki osjećaj svrsishodnosti.

4. Dizajn

Faza dizajna uključuje biranje onoga što bi trebalo biti u tvrtki ili sustavu, osmišljavanje prijedloga kako bi trebala izgledati idealna tvrtka, dizajn tvrtke za koji ljudi osjećaju da može uveličati ili zasjediti pozitivnu jezgru, realiziranje novog artikuliranog sna. To je svjesno ponovno stvaranje ili transformacija kroz koju elementi poput sustava, struktura, strategija, procesa i slika se usklađuju u potpunosti s pozitivnom prošalošću (otkrivanje) tvrtke i s njezinim najvećim potencijalom (san).

5. Sudbina

Faza sudbine pokreće niz nadahnjujućih aktivnosti koje podržavaju kontinuirano učenje i inovaciju – ili što će biti. To znači učvršćivanje pozitivne sposobnosti cijelog sustava, omogućavajući mu da stvori nadu i pokretačku silu za višu svrhu, stvarajući tijekom vremena prilike za učenje, prilagođavanje i improviziranje, kao što to radi neka jazz grupa.

S obzirom da cijeli ciklus 4 - D pruža otvoreni forum gdje djelatnici te njihovi interni i eksterni suradnici doprinose tvrtki i pomažu joj, promjene se gotovo automatski javljaju u svim fazama procesa Pozitivnog propitivanja.

John Lodder
M.A., MSc



Faza sudbine, međutim, fokusira se konkretno na angažiranost na osobnoj razini i na razini tvrtke, kao i na putove prema naprijed. Rezultat sudbine obično je široka lepeza promjena u tvrtki, na područjima kao menadžerska praksa, procesi u ljudskim potencijalima, sustavi mjerenja, služba za korisnike, radni procesi i strukture.

U mnogim slučajevima ciklus 4 - D pruža okvir za tekuće aktivnosti. Tako ciklus počinje ponovo... i ponovo... i ponovo. Prema filozofiji Pozitivnog propitivanja, ljudski sustavi se razvijaju u onom području u kojem se uporno zapitkujemo, a ta je sklonost najveća i najodrživija kad sredstva i ciljevi propitivanja pozitivno koreliraju. Najplodonosnija stvar koju grupa može učiniti, ako joj je cilj osloboditi ljudski duh i svjesno izgraditi bolju budućnost, je da pretvori pozitivnu jezgru promjene u zajedničko eksplicitno vlasništvo.

Pet osnovnih principa Pozitivnog propitivanja

1. Princip građenja

Jednostavno rečeno, ljudsko znanje i sudbina tvrtke su isprepleteni. Ako želimo biti učinkoviti kao direktori, lideri, posrednici promjene, itd., moramo biti vješti u umjetnosti razumijevanja, čitanja i analiziranja tvrtki kao živih, ljudskih tvorevina.

2. Princip simultanosti

Jasno je da propitivanje i promjena nisu sasvim odvojene stavke, nego da djeluju istovremeno. Propitivanje je intervencija. Sjeme promjene, to jest ono što ljudi mi-

www.balance-consultancy.com

ZA: STRATEŠKI MENADŽMENT I MARKETING, UPRAVLJANJE PROMJENAMA I KORPORATIVNI RAZVOJ, SAVJETOVANJE NA PODRUČJU UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA