



Kako razviti strategiju za AFIRMATIVNIM ISTRAŽIVANJEM

Kako ideje afirmativnog istraživanja (AI) funkcioniraju u praksi, pokazat ćemo na primjeru tvrtke koja se bavi trgovinom i dio je međunarodnog trgovačkog lanca.

Kako je sve počelo?

Glavni izvršni direktor želio je razviti strategiju za tvrtku u vidu 2020. pa sam ga upitao koliko

učinkoviti i održivi rezultati strateškog procesa trebaju biti. Naša rasprava, koja je trajala otprilike dva mjeseca, vrtjela se oko toga trebamo li primijeniti uobičajenu SWOT analizu te nastaviti raditi s procesom „s vrha prema dolje kao i inače“ ili vidjeti ima li možda dovoljno hrabrosti uključiti sve zainteresirane strane, one unutar tvrtke sa svih razina i one izvan?

Predložio sam korištenje afirmativnog istraživanja kao učinkovitijeg pristupa pa je počeo čitati knjige i članke te istraživati na internetu o AI-u.

Na njegov je prijedlog Upravni odbor odobrio strateški proces

temeljen na afirmativnom istraživanju pa su imenovali Internog projektnog lidera, osobu s kojom sam morao vrlo blisko surađivati.

Projektni nacrt i plan

Upoznali smo Internog projektnog lidera (IPL) s AI-om pa smo održali nekoliko sastanaka kako bismo priredili detaljan projektni plan Odboru. Započeli smo s prilagođavanjem tvrtkine misije i vizije na jezik koji bi svatko mogao razumjeti, a osmislili smo ih na način koji je predstavljao izazov. Za misiju smo izradili nekoliko „afirmativnih tema“, od kojih je Odbor trebao izabrati tri.

Važno je da se vrh preda konkretnom cilju i okviru u kojem cilj treba biti ostvaren. Nadalje, u procesu razvoja strategije, „svi glasovi jednako vrijede“ sve dok ne dođemo do konačne faze donošenja odluka.

Početak: *Imam san*

Odbor je odobrio prijedlog, pa smo održali uvodni sastanak. Bio je to uvod u projekt „Moj san 2020“ svim internim zainteresiranim stranama kojeg je vodio glavni izvršni direktor potpomognut Abbinom pjesmom „Imam san.“ Prisustvovalo je 60-ak ljudi; članovi Odbora, manageri, zaposlenici sa svih razina i svih lokacija u Hrvatskoj, kao i predstavnici sindikata. Predstavili smo afirmativno istraživanje, tri afirmativne teme i različite korake u projektnom planu.

Prve reakcije ljudi bile su vrlo pozitivne, iako su pomalo oklijevali; glavna pitanja koja su imali bila su „hoće li biti moguće vidjeti sve tako pozitivno?“ i „hoće li biti moguće postići rezultate na ovakav način i u našoj kulturi?“

Afirmativno istraživanje, poput svakog pristupa temeljenog na prednostima, ne negira „negativno“, već se prvenstveno usredotočuje na ono što je dobro, na najbolje stvari koje trebamo ponijeti sa sobom u proces promjene.

Ukratko, **tri afirmativne teme s kojima smo započeli bile su:**

1. Dijeljeno vlasništvo, naši zaposlenici imaju snažan osjećaj pripadanja tvrtki.
2. Lider u inovacijama na tržištu.
3. Ponuda jedinstvenog iskustva u kupnji našim kupcima.

Provođenje intervjua

Temeljem specifičnih kriterija odabrali smo 24 zaposlenika sa svih lokacija za provođenje intervjua s tvrtkinim zaposlenicima, kupcima i dobavljačima. Ispitivači su bili obučeni za provođenje in-