

## ► 4-D model promjena temeljenih na jakim stranama kod analize s uvažavanjem



'4-D model' kod Analize s uvažavanjem

**Odabir pozitivne teme:** 4-D ciklus počinje promišljenim identificiranjem onog što je potrebno izučiti – pozitivnim temama. S obzirom da se ljudski sustavi kreću u smjeru onog što se izučava, odabir onog što će se izučavati – na što je potrebno usredotočiti pažnju organizacije – jednako je bitno pitanje, kao i što je strateško. Teme koje se odabiru predstavljaju okvir za prikupljanje priča, otkrivanje i pričanje o primjerima dobre prakse, te stvaranje radnog okruženja bogatog saznanjima. One postaju točke za učenje i inoviranje koje su na dnevnom redu organizacije. Kad jednom budu odabrane, pozitivne teme kao što je npr. 'nadahnuto vođenje', 'optimalna marža' ili pak 'kultura kao komparativna prednost' one usmjeravaju 4-D ciklus *Otkrivanja, Snova, Dizajniranja i Sudbine*.

**Otkrivanje:** Faza otkrivanja je marljiva i široka potraga kako bi se moglo razumjeti 'ono najbolje što postoji' i 'što je bilo'. Ono započinje suradničkim činom umješnih pitanja za intervju s uvažavanjem te oblikovanjem jednog vodiča za vođenje intervjua s uvažavanjem.

Rezultati otkrivanja uključuju:

- Formiranje novih odnosa i saveza koji premošćuju tradicionalne barijere.
- Bogat opis ili prikaz u vidu crteža pozitivne jezgre organizacije.
- Razmjena informacija i priča s kolegama u cijeloj organizaciji i učenje iz priča o primjerima dobre prakse, zlatnim inovacijama i uzornim aktivnostima.
- Značajno veće poznavanje organizacije i veća kolektivna mudrost. Ti rezultati nadahnjuju pojavu životnih, neplaniranih promjena – čak i prije implementacije 'planskih' faza 4-D ciklusa.

**Snovi:** Faza snova je istraživanje "onog što bi moglo biti" koje ispunja energijom, pri čemu ljudi istražuju svoja nadanja i svoje snove za svoj rad, za svoje radne odnose, svoju organizaciju i za cijeli svijet uopće. To je vrijeme kad se grupe ljudi angažiraju razmišljajući o velikim idejama, kad razmišljaju izvan okvira, izvan granica onog što je bilo u prošlosti.

Namjera faze snivanja je da se prepoznaju i prošire stvaralačke i pozitivne slike, one koje daju nadu za budućnost. Uobičajeno je da se to postiže u velikim grupama gdje najneobičnije kombinacije dionika zajedno istražuju:

- Kreativne slike najpozitivnijih potencijala organizacije
- Inovativne strateške vizije
- Viši stupanj osjećaja svrhe

**Dizajniranje:** Faza dizajniranja podrazumijeva vršenje odabira onoga 'što bi trebalo biti' unutar organizacije. To je svjesna transformacija kroz koju će stvari kao što su sustavi, strukture, strategije, procesi i slike postati snažnije povezani s pozitivnom prošlošću organizacije (otkrivanje) i njenim najvišim potencijalima (snovi).

**Sudbina:** U fazi sudbine dolazi poticaj za početak cijelog niza radnji koje podržavaju trajno učenje i inovacije tj. onog 'što će biti'.

S obzirom da cijeli 4-D ciklus omogućava jedan otvoreni forum za zaposlenike, gdje oni mogu dati svoj doprinos i učiniti korak naprijed u službi svoje organizacije, promjene se događaju u svim fazama procesa analize s uvažavanjem. Međutim, faza sudbine usredotočuje se posebno na osobne obaveze i na obaveze organizacije te na same puteve prema naprijed. Općenito govoreći, rezultat sudbine je jedan sveobuhvatni niz inovativnih promjena koji se proteže po cijeloj organizaciji i to u područjima kao što su:

- Praksa upravljanja
- Proces u ljudskim resursima
- Mjerni sustavi
- Sustavi usluga za kupce
- Radni procesi i strukture

U mnogim slučajevima 4-D ciklus pruža okvir za aktivnosti koje su u tijeku. Stoga, ciklus započinje opet ... i opet... i opet.

### Zašto analiza s uvažavanjem može funkcionirati?

Analiza s uvažavanjem može funkcionirati jer ona tretira ljude kao ljude, a ne kao strojeve.

Ljudi su društvena bića. Mi stvaramo i naš identitet i naše znanje u svom međusobnom odnosu. Mi smo znatiželjni. Volimo pričati priče i slušati priče. Kroz priče na druge prenosimo svoje vrijednosti, uvjerenja i mudrost. Volimo učiti i upotrijebiti to što smo naučili kako bismo blistali u svom najboljem svjetlu. Oduševljava nas činiti dobro za one do kojih nam je stalo i koje poštujemo. Analiza s uvažavanjem omogućava vođama da kreiraju prirodne ljudske organizacije – bogate znanjem, temeljene na njenim jakim stranama, prilagodljive organizacije koje uče. ■

**Analiza s uvažavanjem se primjenjuje u tisućama organizacija, u različitim sektorima industrija, širom zemaljske kugle.**

**Među njima su i Metro Cash & Carry i Podravka u Hrvatskoj. Podravka organizira svoju 4. Međunarodnu konferenciju za poduzeća s temama 'Učenje', 'Inovacije' i 'Žene i vođenje' u digitalnom dobu, gdje je Analiza s uvažavanjem jedna važna tema.**

