

# qlife



ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Organizacijski razvoj



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmaniči 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) / **Prodaja:** Dubravka Huzjan (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

EmeraldManagementFirst

JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

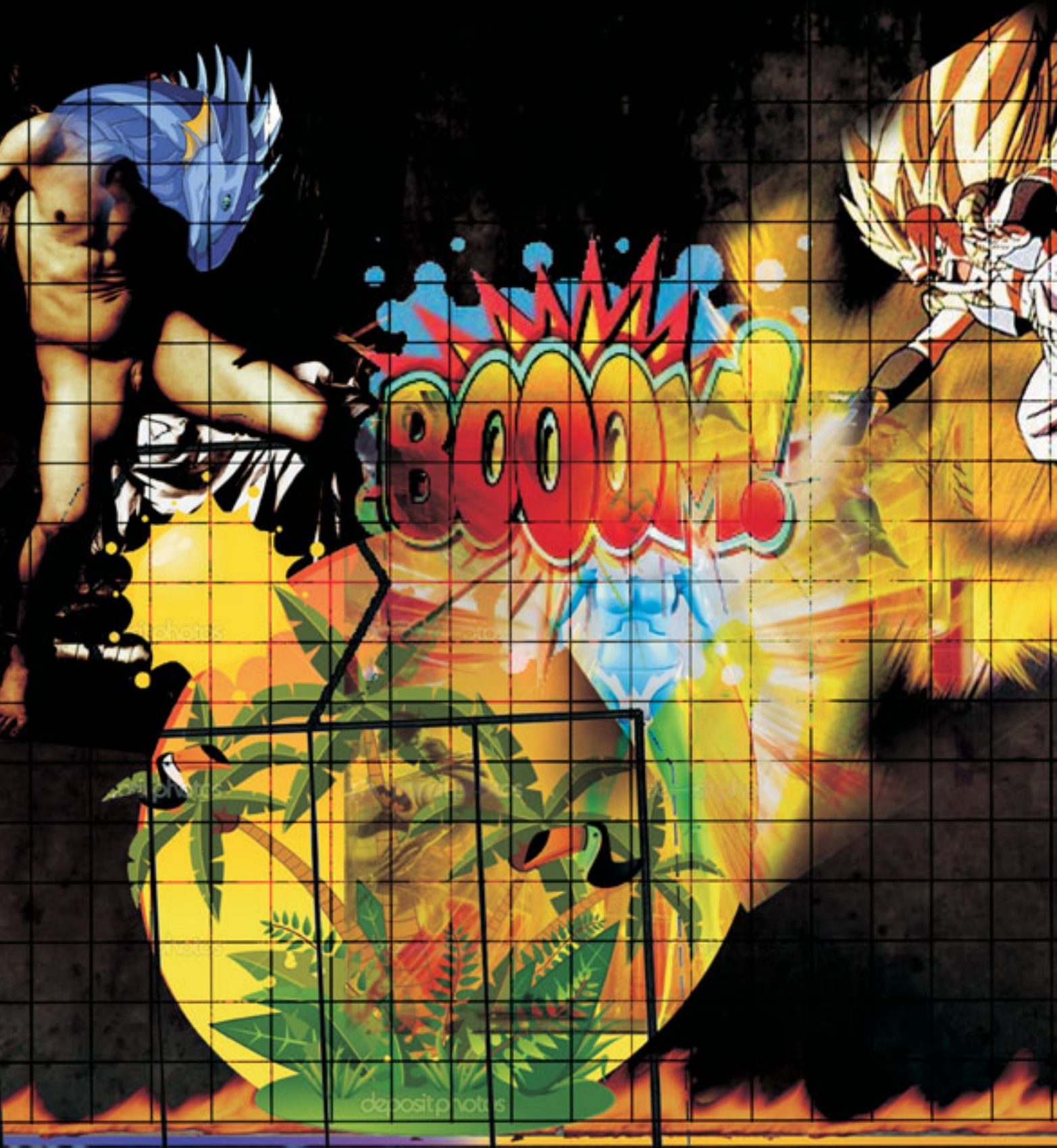
PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey&Company

Rijeka, Lipanj 2013.







7

Tema broja: Organizacijski razvoj

**Marko Lučić**

II

Što je to 'organizacijski razvoj'?

**Richard Beckhard**

Odličan uvodni tekst koji definira 'organizacijski razvoj' (engl. *organization development* - OD), navodi glavna obilježja i ciljeve OD intervencija, kako one izgledaju u praksi te situacije u životu organizacije u kojima je pomoć OD stručnjaka poželjna.

23

Primjeri OD intervencija u praksi

**Sherry Immediato**

Što je to 'organizacijski razvoj' najlakše ćemo shvatiti ako znamo u kojim se oblicima javlja i kako se provodi. U tekstu dugogodišnje urednice stručnog časopisa *Reflections* iznose se studije slučaja OD intervencija u organizacijama profitnog i neprofitnog sektora koje nam pomažu razumjeti na koji način funkcioniraju OD praktičari te s kakvim se sve problemima moraju nositi.

39

OD: prošlost, sadašnjost i budućnost

**Valerie Garrow**

Autorica u tekstu navodi temelje discipline 'organizacijskog razvoja' i povijesni pregled njezinog razvoja od najranijih dana pa sve do danas. Navodi i probleme koji usporevaju širenje spoznaja OD-a iako, kako sama kaže, "vjeruje da u teškim vremenima stručnjaci za organizacijski razvoj itekako mogu pomoći organizacijama da učinkovito koriste energiju sustava, potaknu učenje i inovativnost te ostanu orijentirane na budućnost poštujući usvojene vrijednosti, čak i onda kada se nađu pod velikim pritiskom".

65

Organizacijski razvoj u Hrvatskoj i u svijetu

Intervju s Ivanom Miljanom

**Marko Lučić**

Iako mlad, Ivan Miljan vodeći je hrvatski stručnjak na području organizacijskog razvoja koji je nakon godina predanog izučavanja i brojnih susreta sa svjetskim misliocima odlučio pokrenuti *Integral School of Organization Development*, školu koja je odmah po osnutku okupila ugledne lidere u regiji zadobivši pohvale za inovativnost u izgradnji kurikuluma. U razgovoru s glavnim urednikom *qLifea* uranja u tajne ove znanosti i "zanata".

83

Sedam transformacija liderstva

**David Rooke, William R. Torbert**

Ne treba reći više nego da se radi o suštinski važnom stručnom tekstu kojeg je *Harvard Business Review* uvrstio na listu "10 najboljih tekstova o liderstvu" ikada objavljenih na stranicama ovog uglednog magazina. Obavezno pročitati!

III

Organizacijske patologije

**Ivan Miljan**

Često kažemo da se "na greškama uč" te da je "bolje učiti na tuđim nego na vlastitim greškama". Analizirajući pogreške menadžmenta koje su dovele do najvećih organizacijskih slomova 21. stoljeća, te u konačnici potresle same temelje svjetske ekonomije, autor nam slikovito približava njihove ključne pouke. Ne ostajući na analizi prošlosti, pogled upire i u budućnost te odgovara na pitanje o tome na koji način gospodarska kriza mijenja sam pristup na koji promišljamo razvoj.

# ***RAZOTKRIJTE SE***

## NOVI CITROËN DS3 CABRIO

Kao svaka prava ikona sadašnjice, Citroën DS3 od sada se predstavlja u Cabrio izvedbi. Otkrijte njegove dinamične linije i tehnološke inovacije koje ga karakteriziraju. Uživajte u njegovim 3D LED stražnjim svjetlima, osjetite udobnost sjedala od prave plave kože te otvorite pomični krov pri kretanju do 120 km/h. Toliko mnogo stvari za otkriti, prije nego otkrijete najvažniju, sebe.

Mjesečna potrošnja (u l/100km) Citroën DS3 Cabrio (norme CEE1999-100): 3,8 do 6,9. Emisija CO<sub>2</sub> (u g/km): 99 do 158.









Uvodnik

# Organizacijski razvoj

Marko Lučić

Koncepcija *organizacijskog razvoja* ili OD-a (engl. *Organization Development*), znanstvenog područja i prakse kontinuirane, sustavne i efektivne implementacije organizacijskih promjena, pojavila se nakon II. svjetskog rata kao odgovor na dehumanizirajuću praksu tzv. znanstvenog menadžmenta, odnosno pristupa upravljanju koji je radnike tretirao pukim "kotačićima" u mašineriji organizacijske birokracije. Znanstveni menadžeri tog doba pomoću *studija vremena i pokreta* rascjepkali su rad u zadatke malog opsega namijenivši sebi ulogu dizajnera i nadzornika procesa, a radnicima, koje su posve lišili autonomije i kojima bi - u slučaju izražavanja bilo kakvog nezadovoljstva - redovito uručili otkaz, ulogu pukih izvršitelja koji na posao trebaju donijeti "ruke", a "glavu" ostaviti kući.

Otprilike u tom razdoblju svijetom se počeo širiti novi svjetonazor koji je ozbiljno uzdrmao modernistička vjerovanja u postojanje objektivne stvarnosti, točnost i nezamjenjivost racionalnog pristupa, kontinuirani napredak znanosti i postojanje univerzalne istine, zamijenivši ga *kompleksnošću i multiperspektivnošću*, čime su stvoreni povoljni uvjeti za buđenje novog pristupa liderstvu i menadžmentu.

Organizacijski razvoj, utemeljen na humanističkim vrijednostima uvažavanja *ljudskog dostojanstva, poštenja, slobode, pravde i odgovornosti*, polako ali sigurno mehanicističku metaforu počeo je zamjenjivati organskom. U nastojanju da ljude, sustave i tehnološke procese djelotvornije i humanije organizira sve veću pažnju poklanjao je duhovnim

i emotivnim potrebama, tijelu i zdravlju, oslanjajući se pritom na nove spoznaje sociologije, psihologije, antropologije, systemske dinamike, filozofije, fizike, biologije i drugih znanosti, vješto ih integrirajući u vlastiti korpus znanja.

Iako je OD zaslužan za mnoge pristupe koji čine skelet moderne znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta, poput uključivanja, participacije i osnaživanja djelatnika, sustavnog razmišljanja, akcijskog istraživanja i učenja, tzv. sustava temeljnih znanja i drugih, njegov se najveći doprinos ogleda u tome što je organizacije usporedio sa živim bićima, ukazavši na njihov *izvanjski i unutarnji razvoj*. OD je naime prvi osvijestio činjenicu da je izvanjski razvoj, u smislu povećanja materijalne imovine, novca,

uredskog prostora, zgrada i tehničke opreme, posljedica promjena u *unutarnjem svijetu* organizacije kojeg čine vrijednosti, međuljudski odnosi, stavovi i uvjerenja djelatnika, kultura i klima, stilovi vodstva, kreativnost ili motivacija. Riječju, OD je prvi u svijet organizacija prenio ključnu maksimu novog svjetonazora: *as within, so without!*

Nažalost, o OD-u kao ključnom pokretaču gospodarskog razvoja, u Hrvatskoj malo toga znamo. Obrazovne institucije posve su zakazale osigurati nam adekvatnu edukaciju o tom nevjerojatno važnom području. Primjerice, diploma ekonomskog fakulteta - da ne spominjem pravnog ili medicinskog - kod nas se još uvijek smatra primjerenom kvalifikacijom za upravljanje sustavima iako do nje možete doći tako da o temi novog broja *qLifea* malo toga znate. Štoviše, moguće je steći titulu magistra menadžmenta, a da vas nitko ne uputi u radove Kurta Lewina, profesora MIT-a i osobe koja je osmislila koncepcije 'dinamičke grupa' (engl. *group dynamics*), 'akcijskih istraživanja' (engl. *action research*) i tzv. T-grupa, Douglasa Mc Gregora i Richarda Bechara koji su procesu promjena pristupili *odozdo-prema-gore*, Erica Trista i Freda Emeryja koji su uočili važnost kompleksnih interakcija čovjeka i tehnologije u dizajniranju posla, W. Edwardsa Deminga, legendarnog Amerikanca zaslužnog

za poslijeratnu obnovu japanske industrije na čijim idejama *Toyota, Nissan, Sony, Hitachi* i drugi japanski divovi i danas temelje svoje poslovanje, Petera Sengea, koji je 'petu disciplinu' sustavnog razmišljanja lansirao u menadžersku praksu, Chrisa Argyrisa koji je artikulirao koncepcije 'akcijske znanosti' (engl. *action science*), 'ljestvice zaključivanja' (engl. *ladder of inference*), 'dvostrukog kruga učenja' (engl. *double loop learning*) i 'teorija-u-uporabi' (engl. *theories-in-use*), Edgara Scheina koji je unaprijedio područje organizacijske kulture, Donalda Schona koji je unaprijedio praksu reflektivnog propitivanja u menadžmentu, Charlesa Handyja, Margaret Wheatley, Ichaka Adizesa, Kena Wilbera i mnogih drugih.

Čudi li onda što umjesto razvoja organizacija, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, u Hrvatskoj svjedočimo "organizacijskoj retardaciji"? Čudi li onda što svi mi zajedno, počevši od vlade i ministara preko direktora većih i manjih poduzeća, ne uspijevamo odgovoriti na kompleksne potrebe upravljanja u modernom svijetu? Čudi li onda što spas još uvijek pronalazimo u makroekonomiji i "velikim ekonomistima" koji će jednoga dana - tako se barem nadamo - mudro posložiti kotačiće nacionalnog gospodarskog stroja kako bi nam osigurali rast i razvoj?



**Marko Lučić**, *Quantum21.net* i *qLife*  
urednik i član uprave



# AN INNOVATIVE CURRICULUM, THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

*Inovativni kurikulum koji osnažuje vaš životopis.*

*\*Obrazovni program održava se na engleskom jeziku.*

## Međunarodni studij Executive MBA

Pozivamo vas da nam se pridružite na međunarodno priznatom jednogodišnjem ili dvogodišnjem poslijediplomskom Executive MBA ili trogodišnjem Presidents' MBA studiju, kako bi usavršili poslovne vještine i proširili poslovnu i životnu perspektivu. Inovativnim pristupom podučavanju prenosi-mo najsuvremenija svjetska znanja i vještine menadžmenta koje već sutra možete primijeniti u praksi. Sva tri programa raspoređena su na više modula na kojima učite od uglednih svjetskih predavača i uspješnih lidera i pripremate se na zah-tjevne sadašnje i buduće izazove.

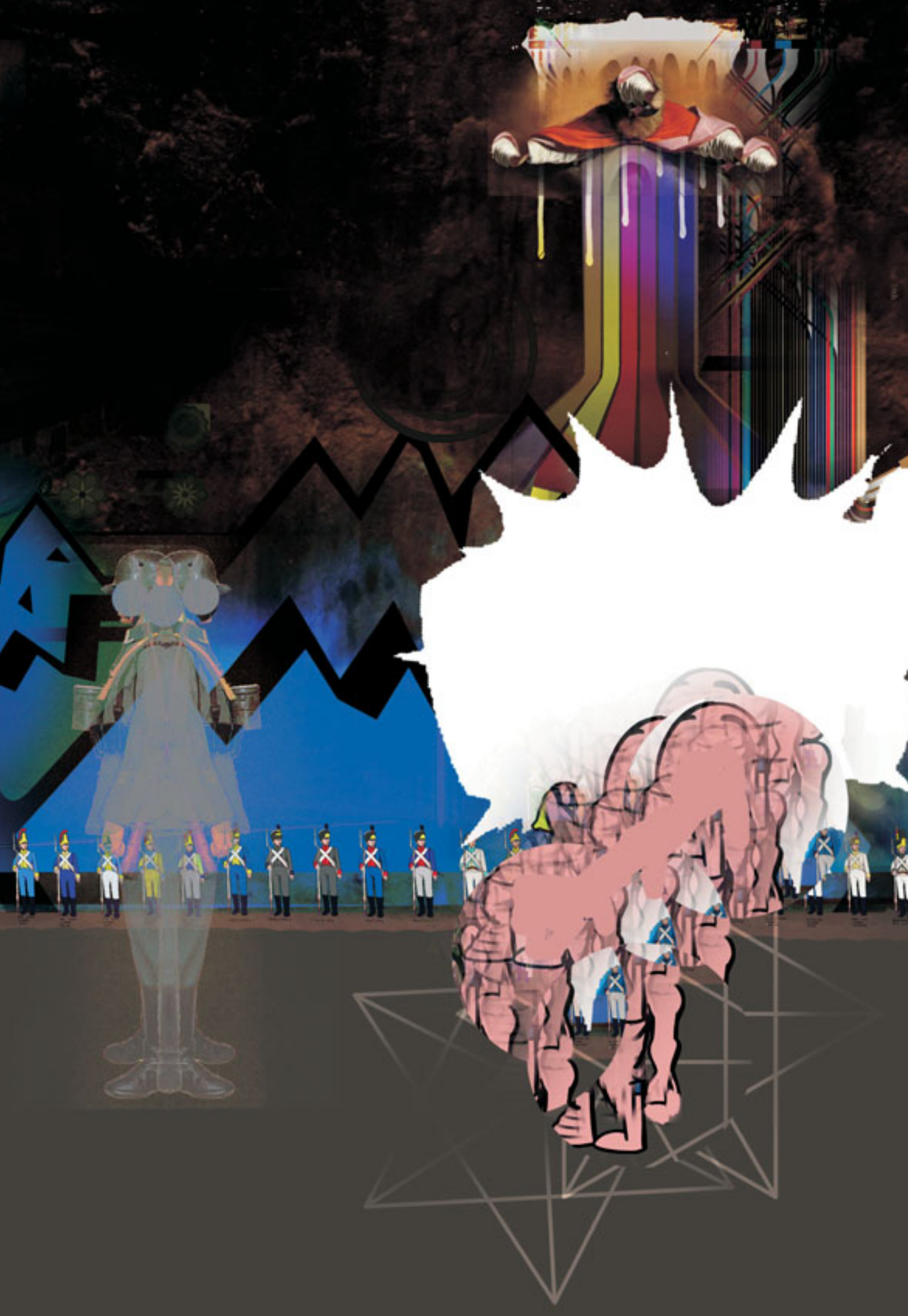
Za više informacija posjetite web stranicu [www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)



**BOLOGNA MASTER ACCREDITED**  
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)



*A School with a View*





# Što je to 'organizacijski razvoj'?

Richard Beckhard

Pod stručnim terminom 'organizacijski razvoj' (engl. *organization development*, skraćeno OD. Radi jasnoće, u nastavku ovog i sljedećih tekstova kraticu OD koristit ćemo u izvornom obliku te je nećemo prevoditi na hrvatski jezik, op. ur.) podrazumijevamo sveobuhvatne *planirane organizacijske promjene*, koje se vode s vrha organizacijske piramide, u svrhu unapređenja *organizacijske učinkovitosti* i sveobuhvatnog 'zdravstvenog stanja' organizacije, kroz *planirane intervencije* u organizacijske procese, koristeći znanja *bihaviorističkih znanosti*.

## 1. Radi se o planiranim promjenama.

Program organizacijskog razvoja sastoji se od sustavne dijagnoze stanja, strateškog plana za unapređenje i plana mobilizacije resursa za provedbu programa.

## 2. Odnosi se na sustav u cjelini.

OD intervencije odnose se na promjene u cijeloj organizaciji poput promjene

*kulture, sustava nagrađivanja* ili pak potpune promjene *upravljačke strategije*. Iako se ponekad javljaju u formi taktičkih nastojanja u organizacijskim podjedinicama, uobičajeno se bave cjelinom nekog sustava u smislu promjene relativno autonomne organizacijske cjeline koja ne mora nužno biti cijela korporacija ili kompletna vladajuća struktura, već sustav koji je relativno slobodan samostalno definirati vlastite planove i budućnost unutar zadanih ograničenja okoline.

### 3. OD intervencijama se upravlja s vrha.

Svako nastojanje kojim želimo potaknuti organizacijski razvoj zahtijeva osobni angažman top-menadžmenta, njihovu pažnju i posvećenost te aktivno sudjelovanje u *vođenju* tog procesa. To ne znači da lideri moraju sudjelovati u svim *aktivnostima procesa*, već da moraju definirati jasne ciljeve te se potom posvetiti njihovoj realizaciji aktivno podupirući odabrane metode i pristupe.

### 4. OD intervencije provode se radi unapređenja efektivnosti i sveobuhvatnog 'zdravstvenog stanja' organizacije.

Želimo li ispravno razumjeti ciljeve OD-a, tada bi uputno bilo stvoriti neku sliku o tome kako bi idealna, efektivna, učinkovita i zdrava organizacija izgledala. Koja su njezina obilježja? Autori i stručnjaci predlagali su različite definicije koje, iako se razlikuju u detaljima, jasno ukazuju na konsenzus o tome kako 'zdrava organizacija' izgleda. U nastavku ću izložiti vlastitu definiciju i obilježja efektivne i zdrave organizacije:

1. Organizacija u cjelini, njezine važne podjedinice te pojedinci ponekad djeluju

suprotno postavljenim *ciljevima i planovima* kako bi iste ostvarili.

2. Struktura slijedi funkciju (problemi, zadatci i projekti određuju na koji će se način djelatnici organizirati).

3. Odlučivanje se premješta u blizinu izvora informacije, bez obzira na to gdje se izvori nalaze u organizacijskoj strukturi.

4. Sustav nagrađivanja nagrađuje (ili kažnjava) lidere i menadžere prema ostvarenom profitu, proizvodnim performansama, rastu i razvoju podređenih, stvaranju dinamičnog i održivog radnog okruženja.

5. Lateralna i vertikalna komunikacija *relativno* su neiskrivljene. Ljudi su općenito otvoreni, spremni suočiti se kako s pozitivnim tako i s negativnim reperkusijama. Također su spremni dijeliti važne informacije, ali i osjećaje.

6. Količina bespotrebnih *win-lose* aktivnosti među pojedincima i grupama minimalna je. Na svim razinama konflikti i konfliktne situacije tretiraju se kao *neizbježni problemi* koje treba sustavno rješavati posebnim metodama.

7. Relativno snažni konflikt ('sudar svjetonazora') događa u raspravama o zadacima i projektima, dok se relativno malo energije troši na sukobe na pojedinačnoj razini i na rješavanje interpersonalnih poteškoća jer su one prevladane.

8. Dijelovi organizacije u interakciji su jedni s drugima i sa *širo*m okolinom. Organizacija je 'otvoreni sustav'.

9. Menadžment podržava i promiče *zajedničke vrijednosti* pomažući svakoj osobi (ili jedinici) da održi svoj *integritet i jedinstvenost* u međuovisnom okruženju.

Svako nastojanje kojim želimo potaknuti organizacijski razvoj zahtijeva osobni angažman top-menadžmenta, njihovu pažnju i posvećenost te aktivno sudjelovanje u *vođenju* tog procesa.



10. Organizacija i njezini članovi funkcioniraju kao *akcijski istraživači*. Nastoje izgraditi *mehanizme povratnih informacija* koji pojedincima i grupama pomažu učiti iz vlastitog iskustva.

Autor John Gardner iznosi niz obilježja efektivne organizacije koju naziva *samoobnavljajućom*:

1. učinkovita u regrutaciji i razvoju talenata
2. 'gostoljubiva' prema svakom pojedincu
3. razvijene infrastrukture za samokritičnost
4. fluidne unutarnje strukture
5. sposobna osvještivati procese koji pretvaraju ljude u zatočenike unutar struktura koje su sami stvorili.

Edgar Schein organizacijsku efektivnost definira u odnosu na ono što on naziva 'ciklusom adaptivnog snalaženja', tj. učinkovitog prilagođavanja i suočavanja s promjenama u okolini. Konkretno, Schein o tome kaže:

*'Ciklusom adaptivnog snalaženja' nazivam niz aktivnosti ili procesa koji započinju nekom promjenom u unutarnjem ili vanjskom okruženju, a završavaju u vidu prilagođene dinamične ravnoteže koja omogućava organizaciji da se suoči s promjenom. Uspijemo li prepoznati različite faze ovog ciklusa, tada ćemo možda prepoznati i faze u kojima se organizacija ne uspijeva nositi s promjenom na odgovarajući način, odnosno faze u kojima savjetnici i drugi stručnjaci svojim intervencijama mogu značajno unaprijediti performanse (Schein, 1995.).*

Prema Scheinu, uvjeti koji podržavaju učinkovito 'adaptivno snalaženje' jesu:

- sposobnost pouzdanog i pravovremenog primanja i prenošenja informacija
- unutarnja fleksibilnost i kreativnost za implementaciju neophodnih promjena (uključuje strukturalnu fleksibilnost)

Edgar Schein organizacijsku efektivnost definira u odnosu na ono što on naziva 'ciklusom adaptivnog snalaženja', tj. učinkovitog prilagođavanja i suočavanja s promjenama u okolini.

- integracija i posvećenost ciljevima organizacije iz koje izvire želja za promjenom
- ozračje podrške i odsustvo ugroženosti koje negativno utječe na komunikaciju i fleksibilnost jer stimulira samozaštitu umjesto brige za sustav.

Miles i suradnici 'zdravu organizaciju' definiraju u kontekstu tri široka područja:

1. organizacije usmjerene na izvršenje zadatka
2. organizacije usmjerene na unutarnju integraciju
3. organizacije usmjerene na prilagodbu s okolinom.

U području efektivnog izvršenja zadatka, 'zdrava organizacija' je ona koja ima:

- razborite, jasne, prihvatljive, ostvarive i primjerene ciljeve
- razumljivo kolanje informacija u komunikacijskom sustavu
- optimalni sustav izjednačavanja moći.

U području unutarnje integracije, 'zdrava organizacija' je ona koja:

- efikasno koristi resurse
- optimalno prilagođava osobne sklonosti djelatnika funkcionalnim zahtjevima koji se pred njih postavljaju

- posjeduje jasan i dovoljno privlačan *identitet* s kojim se ljudi lako povezuju
- je dostigla visoku razinu moralnosti.

Ako želi rasti, razvijati se i aktivno prilagođavati promjenama, zdrava organizacija mora biti inovativna, autonomna, fleksibilna i kreativna u rješavanju problema.

Lou Morse u svom radu o organizacijskom razvoju, napisao je:

*Ciljeve OD-a primarno pronalazimo u domeni grupnih odnosa, veza, konsenzusa, integracije i privrženosti ciljevima organizacije (izvršenju zadataka), kreativnosti, vjerodostojnog i autentičnog ponašanja, odsustva ugroženosti, potpunog korištenja potencijala pojedinca te fleksibilnosti strukture.*

5. *Organizacijski razvoj ostvaruje ciljeve pomoću planiranih intervencija koristeći znanja biheviorističkih znanosti.*

OD konzultanti razvijaju strategiju intervencije odnosno “ulaženja” u organizaciju kako bi preispitali postojeći način rada, norme i vrijednosti; riječju, njihov je zadatak “zaustaviti koncert u tijeku” i potražiti alternativne pristupe radu, međusobnom odnošenju ili nagrađivanju.

Pritom se njihove intervencije oslanjaju na bihevioristička objašnjenja motivacije, izvora moći, komunikacije, percepcije, kulturalnih normi, rješavanja problema, postavljanja ciljeva, međusobnih odnosa, unutar grupnih veza i kriznog menadžmenta.

## Operativni ciljevi u OD intervencijama

U nastojanju da stvore poželjne uvjete opisane u prethodnim definicijama, OD intervencije uobičajeno se oslanjaju na sljedeće operativne ciljeve:

Ako želi rasti, razvijati se i aktivno prilagođavati promjenama, zdrava organizacija mora biti inovativna, autonomna, fleksibilna i kreativna u rješavanju problema.

1. Stvaranje *samoobnavljajućeg, održivog, vitalnog i dinamičnog* sustava, sposobnog da se samoorganizira u ovisnosti o zadatku, sustavnim nastojanjima kojima se odbacuje ili mijenja dotadašnje funkcioniranje kako bi se organizacija kvalitetnije prilagodila prirodi zadatka. Time OD intervencije podržavaju koncepciju ‘forma slijedi funkciju’ umjesto da *zadatak* silom smještaju *unutar* postojećih struktura.

2. Optimizacija efektivnosti *trajnih* (temeljna organizacijska struktura) i *privremenih* sustava (razni projekti, odbori i slično u okviru kojih se obavlja velik dio posla) ugradnjom *mehaniizma kontinuiranog unapređenja* i to uvođenjem procedura za analiziranje radnih zadataka i raspodjelu resursa te kontinuiranim prikupljanjem povratnih informacija.

3. Dosezanje *visoke razine suradnje i niskog stupnja natjecanja* međuovisnih jedinica. Jedna od velikih zapreka učinkovitim organiziranjem pozamašna je količina disfunkcionalne energije koja se bespotrebno troši na natjecanje i zbog toga ne koristi za realizaciju zadataka. Kad bi se sva energija iskoristena u, recimo to tako, proizvodnji ljudske nesloge, preusmjerila na proizvode i usluge, produktivnost bi strahovito porasla.

4. Stvaranje sigurnih uvjeta za *osvješćivanje konflikata* i upravljanje njima. Jedan od temeljnih problema nezdravih (ili manje zdravih) organizacija ogleda se u popriličnoj količini disfunkcionalne energije koja se troši u pokušajima zaobilazanja, izbjegavanja ili zataškavanja *konflikata* koji su u kompleksnim organizacijama *neizbježni*.

Stoga se OD intervencije često usmjeravaju na njihovo osvješćivanje kao i na osvješćivanje činjenice da se radi o neizbježnom fenomenu te na upravljanje njime. Dakle, konflikti se moraju *rješavati* prije nego se donesu odgovarajuće odluke.

5. Dosezanje točke u kojoj se *odlučivanje* temelji na izvorima informacija radije negoli na ulogama u organizaciji. Ovime organizacija promiče vrednotu *autoriteta znanja* koji bi trebao biti jednako važan kao i *autoritet uloge*. Time se odlučivanje uobičajeno premješta na niže organizacijske razine i to nakon što menadžment definira najbolje izvore informacija (ili kombinaciju najboljih izvora) za rješavanje konkretnih problema. Upravo bi se na to mjesto trebalo instalirati odlučivanje.

## Obilježja OD intervencije

Najčešća obilježja uspješnih OD intervencija jesu:

1. Postojanje *planskog* programa koji se odnosi na cjelinu sustava.

2. *Top-menadžment* je *svjestan* i *posvećen* implementaciji programa te upravljanju njime. Lideri organizacije, iako ne sudjeluju u programu na isti način kao i drugi djelatnici, preuzimaju na sebe *potpunu odgovornost* za vođenje i ishod intervencije.

3. *Povezanost s misijom organizacije*. OD intervencijama nastojimo učinkovito realizirati organizacijske ciljeve definirane misijom.

4. *Dugoročnost*. Vlastito mi iskustvo govori da su potrebne najmanje dvije do tri godine za

implementaciju imalo opsežnijih OD programa. Stoga ovdje nailazimo na vjerojatno ključni problem OD-a s obzirom na to da tradicionalni sustavi uobičajeno potiču i

Potrebne su najmanje dvije do tri godine za implementaciju imalo opsežnijih OD programa.



Organizator:



infoarena

[www.infoarena.biz](http://www.infoarena.biz)

HR<sub>kroz</sub>360°

# HR Arena 2013.

Regionalna konferencija o  
upravljanju ljudskim potencijalima

Zagreb, Hrvatska  
17.-18.9.2013.

nagrađuju kratkoročnu profitabilnost čineći lidere nestrpljivima kada je riječ o zahvatima čija realizacija zahtijeva dulji vremenski horizont. Međutim, istinske promjene uvijek zahtijevaju *dugoročnu posvećenost*.

5. *Akcijski orijentirane* aktivnosti. Za razliku od drugih intervencija, poput nekog tečaja ili radionice za menadžere gdje se aktivnost kreira u svrhu uvećanja znanja, poboljšanja vještine ili unapređenja razumijevanja koje pojedinac potom “preseljava” u operativnu stvarnost, OD intervencija djeluje u suprotnom smjeru budući da poboljšanja i unapređenja temelji na povratnim informacijama *nakon* provedenih aktivnosti.

6. Usmjerava se na *promjenu stavova i/ili ponašanja*. Iako procese, procedure i način rada drži važnim za promjene, glavna meta OD intervencija obično su *stavovi, ponašanje i performanse* djelatnika organizacije obuhvaćene programom.

7. Uobičajeno se oslanja na *iskustveno učenje*. Želimo li promijeniti određene stavove i/ili ponašanje, tada osobu moramo provesti kroz konkretno situacijsko iskustvo kako bi nešto naučila. Na isti način na koji ne možemo naučiti igrati golf ili voziti auto pukim usvajanjem intelektualnih znanja, nove se menadžerske vještine i sposobnosti ne mogu naučiti pukim prikupljanjem novih informacija. Želimo li da se promjene doista usvoje, potrebno je eksperimentirati s alternativnim iskustvima.

8. OD intervencije *prvenstveno se provode u grupama*.

Pretpostavlja se da su *grupe i timovi* temeljne jedinice strukture te da upravo njih moramo modificirati ako želimo unaprijediti zdravlje i učinkovitost organizacije. Iako pojedinačno učenje i osobni razvoj također znaju biti rezultantom programa, OD ih *ne smatra* primarnim ciljem.

## Neka organizacijska stanja koja zahtijevaju OD intervencije

Osnovni preduvjet bilo kojeg učinkovitog programa promjene ogleda se u tome da lideri zaduženi za *strateško odlučivanje* doista *osjećaju potrebu* za promjenom. Drugim riječima, moraju imati osjećaj da netko ili nešto “škripi”. Međutim, neke intervencije kojima se uvode nove tehnologije ne spadaju u ovu generalizaciju. Stoga kao općenito pravilo možemo navesti da *osjetilna potreba* na strateškim razinama organizacije obavezno prethodi promjeni ljudi kao i načinu njihova međusobnog odnošenja na poslu.

U nastavku navodim različita organizacijska stanja, uvjete i osjetilne potrebe koje uobičajeno prethode OD intervencijama:

1. Potreba za promjenom *upravljačke strategije*

Činjenica je da u današnjem okruženju mnogi menadžeri malih i velikih tvrtki preispituju svoje strategije na kojima se temelji funkcioniranje organizacije. Preispitivanjem i promjenom komunikacijskih

Menadžeri sve više shvaćaju kako oni sami, svojim razmišljanjem i ponašanjem, zapravo presudno utječu na kulturu organizacije, njezine *vrijednosti, pravila, norme* i *izvore moći*.

obrazaca, mjesta na kojima se odlučuje, sustava nagrađivanja i slično pokušavaju ih modificirati kako bi se bolje prilagodili tekućim potrebama poslovanja.

2. Organizacijska *klima* i *kultura* moraju se *bolje uskladiti* kako s individualnim tako i s potrebama okoline

Ako glavni direktor, neki drugi djelatnik zadužen za strateško promišljanje ili dovoljan broj ljudi u sredini hijerarhije doista *osjeti* da ovakva potreba postoji, tada je organizacija vjerojatno spremna za neku vrstu planirane intervencije. Osim toga, menadžeri sve više shvaćaju kako oni sami, svojim razmišljanjem i ponašanjem, zapravo presudno utječu na kulturu organizacije, njezine *vrijednosti, pravila, norme* i *izvore moći*. Ako se predosjeti potreba za promjenom kulture radi usklađivanja s konkurentskim zahtjevima okoline, tada smo iznova naišli na situaciju koja traži OD intervenciju.

Primjerice, velika i uspješna kompanija za proizvodnju hrane u vlasništvu dviju obitelji uspješno je funkcionirala pedeset godina. Sve upravljačke pozicije u firmi iznad pozicija višeg srednjeg menadžmenta oduvijek

su bile rezervirane za članove obitelji; dionice su u cijelosti bile u vlasništvu obitelji, a sve ključne odluke donosila je uprava u kojoj su sjedili isključivo članovi obitelji. Međutim, u jednom trenutku naprednije među njima zabrinulo je takvo stanje poduzeća koje se po njima, organizirano na opisani način, nije više moglo nositi sa zahtjevima tržišta. Osjetili su snažnu potrebu za promjenom koja bi tvrtku u vlasništvu obitelji i pod kontrolom obitelji transformirala u tvrtku pod obiteljskom kontrolom, ali profesionalnog menadžmenta.

Kako bi uspjeli realizirati svoje namjere, morali su se upustiti u *potpunu promjenu kulture* s ciljem promocije i uvođenja posve novih normi, pravila, sustava nagrađivanja i slično.

Sve to zahtijevalo je opsežnu OD intervenciju ne bi li ljudi prihvatili novu kulturu. Naravno, proces je bio mnogo zahtjevniji osobama koje su godinama radile, rasle i stasale u starom okruženju.

3. Potreba za promjenom *strukture i uloga*

Odnosi se na svjesnost upravljačke strukture o tome da “jednostavno nisu organizirani na adekvatan način”, da posao, primjerice, odjela za istraživanje i odjela za razvoj treba razdvojiti ili integrirati; da funkcije za podršku menadžmentu i HR funkcija trebaju odgovarati istom potpredsjedniku; da bi terenski komercijalisti trebali preuzeti neke administrativne poslove središnjice itd.

Osjećaj da se u tom kontekstu nešto treba mijenjati kao i problemi koje treba očekivati prilikom značajnih strukturalnih promjena ili promjene uloga uobičajeno rezultiraju OD intervencijom.



#### 4. Potreba za unapređenjem *suradnje timova i grupa*

Kao što je u tekstu ranije spomenuto, neprimjereno natjecanje među timovima i grupama glavni je izvor bespotrebnog rasipanja energije u bilo kojoj organizaciji. Kada navedeni disfunkcionalni procesi postanu svima očigledni te kada top-menadžeri zbog toga osjete snažnu “bol”, vjerojatno se radi o situaciji koja zahtijeva OD intervenciju kako bi se situacija poboljšala.

#### 5. Potreba za *otvorenijim komuniciranjem*

Osvijeste li menadžeri postojanje šumova u komunikacijskim kanalima ili manjak adekvatnih informacija za kvalitetno odlučivanje, tada će vjerojatno *osjetiti* potrebu da učine nešto kako bi popravili situaciju. Brojne studije pokazuju da je komunikacija središnji problem organizacijskog života. U svojoj knjizi *Mreža organizacijskog razvoja* Blake i Mouton pozivaju se na rezultate istraživanja mišljenja više stotina glavnih direktora te tvrde da su komunikacijski problemi, ne samo u smislu strukture komunikacijskog sustava već i u smislu same kvalitete komunikacije, ključna prepreka izvrsnosti.

#### 6. Potreba za *kvalitetnijim planiranjem*

Jedna od posljedica povećanja kompleksnosti poslovanja i sve češćih promjena zahtjeva okoline ogleda se u realokaciji funkcije planiranja koja je prije uglavnom bila u domeni odgovornosti predsjednika uprave ili glavnog izvršnog direktora, a danas se njome mora baviti širi krug ljudi u poduzeću. Nažalost, djelatnici koji se bave planiranjem uglavnom nisu dovoljno educirani za kvalitetno obavljanje tog posla pa se zbog toga u praksi pokazuju pretjerano krutima,

nesofisticiranima i neučinkovitima. Svjesnost o postojanju takve situacije lidere i menadžere tvrtke mogla bi nagnati na pokretanje opsežnih organizacijskih promjena kako bi se širom organizacije unaprijedilo planiranje i postavljanje ciljeva.

#### 7. Nošenje s problemima *spajanja i akvizicija*

Razne vrste spajanja i akvizicija danas su uobičajena pojava u poslovnom svijetu: mnoge kompanije, odjeli unutar organizacija ili pak različite podjedinice ulaze u proces spajanja u kojem uvijek nailazimo na dva entiteta:

1. entitet koji nastavlja živjeti
2. pripojeni entitet.

U takvim situacijama međuljudski problemi često znaju eskalirati, destruktivno djelujući na zdravlje organizacije.

#### 8. Potreba za promjenom izvora *motivacije radne snage*

Odnosi se na situacije na koje sve češće nailazimo u poslovnom svijetu i koje zahtijevaju promjenu uvjeta “psihološkog vlasništva” radne snage. Primjerice, u nekim velikim

Brojne studije pokazuju da je komunikacija središnji problem organizacijskog života.

tvrtkama danas se provode opsežne promjene u namjeri da se promijeni organizacija rada i definiranje (opis) radnih mjesta, utemeljene u radovima Herzberga, Mausnera i Snydermana, uglednih autora koji su davno pisali o potrebi “proširivanja” i “obogaćivanja” radnog mjesta. Scanlonovi planovi, razni inovativni sustavi nagrađivanja i slični pokušaji manifestacija su nastojanja da se pronađu novi izvori motivacije radne snage.

#### 9. Potreba za *prilagodbom na novu okolinu*

Preorijentira li se kompanija na neku drugu vrstu proizvoda ili usluge radi spajanja ili

akvizicije, vrlo će vjerojatno trebati posve drugačiju marketinšku strategiju. Ako se tvrtka orijentirana na proizvodnju preusmjeri na istraživanje, cijela se organizacija mora prilagoditi na nove uloge, odnose i obrasce moći. Primjerice, u jednoj marketinškoj agenciji financijski direktori dugo su vremena bili ključni ljudi u komunikaciji i suradnji s klijentima. Međutim, s dramatičnim promjenama okruženja, pojavom i razvojem televizije i drugih medija, klijenti su sve manje željeli komunicirati s financijerima, a sve više sa stručnjacima za medije. Promjena obrasca moći izazvala je tako prave traume u agenciji ukazavši na nužnost OD intervencije.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2001., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *What is Organization Development?* in *Reflections* magazine.



**Richard Beckhard**, doktor znanosti, predavač na MIT Sloan School of Management, pionir i jedan od osnivača znanstvenog područja i discipline organizacijskog razvoja. Autor je serije publikacija *Addison Wesley Organization Development Series* i kapitalnog djela *Organization Development: Strategies and Model*. Osnivač je *Organization Development Network*.

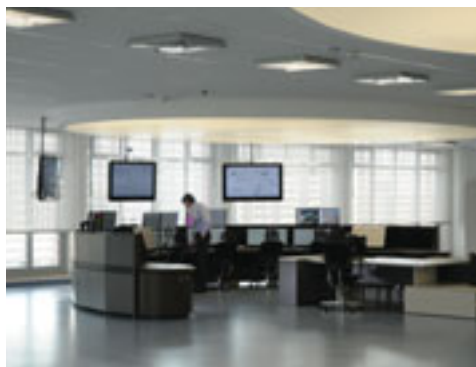


# Naša poslovna izvrsnost rezultat je energije naših ljudi.

Od istraživanja i razvoja, preko prerade pa sve do maloprodajne djelatnosti, naša najjača snaga su ljudi. Zahvaljavujući njihovoj energiji INA je već pola stoljeća lider u svim segmentima poslovanja. Zato je svaki poslovni uspjeh naše kompanije prvenstveno uspjeh naših zaposlenika.

**INA - vi ste naša energija.**

**INA**  
www.ina.hr







# Primjeri OD intervencija u praksi

**Sherry Immediato**

**R**azmislite na trenutak o organizacijama kojima pripadate u ovom trenutku. Vjerojatno ćete pomisliti na više njih: tvrtka u kojoj radite, škola, možda neka volonterska organizacija, udruga vezana uz neki hobi, sportski klub i slično. Osim njih, nesumnjivo je da tijekom života na vas utječu i brojne druge organizacije poput, primjerice, liječničkih ordinacija i bolnica, dakle organizacija koje se bave zdravstvenom skrbi, zatim vjerskih zajednica, škola koje pohađaju vaša djeca, banaka, tijela lokalne i državne uprave. Organizacijom kojoj pripadamo mogli bismo također, u širokom smislu tog pojma, nazvati i svoju obitelj ili krug prijatelja. I bez puno razmišljanja vjerojatno ćete navesti desetke organizacija kojima pripadate ili koje na vas utječu.

Sada promislite o organizacijama kojima više ne pripadate, a kojima nekad u prošlosti niste bili zadovoljni. Kojim to osobinama niste bili zadovoljni? Možda ste dali otkaz na poslu na kojem niste mogli promijeniti nešto što ste htjeli? Možda ste bili nezadovoljni radnom atmosferom i međuljudskim odnosima ili pak vrijeme i energija koje ste ulagali nisu rezultirali odgovarajućim materijalnim ili emotivnim povratom? Možda vas nisu dovoljno cijenili

i poštovali? Možda je došlo do promjene u opisu posla, sastavu tima ili organizacijskim procesima? Neki ljudi navode kako nisu vidjeli neku višu svrhu u onome što rade, nisu imali autonomiju ili kontrolu nad svojim poslom ili se nisu mogli razvijati i napredovati na prihvatljiv način. Možda ste se susreli ili bili dijelom organizacije koja je iz nekog razloga propala? Možda je prestala poslovati ili je bila raspuštena jer više nije mogla ostvarivati ciljeve poslovanja?

Vjerojatno ste u organizacijama doživjeli i neka sjajna iskustva. Možda ste imali posao koji vas je izuzetno ispunjavao i na kojem ste mnogo naučili, a kolege su vam postali dobri prijatelji? Možda je vaša lokalna volonterska organizacija pomogla mnogim ljudima organiziranim prikupljanjem sredstava ili nekom drugom društveno korisnom aktivnošću? Možda ste se pridružili ili čak pokrenuli neku lokalnu inicijativu koja je provela uspješnu kampanju protiv neke odluke lokalne vlasti ili školske uprave?

Sve ovo navodim kako bih vam ukazala na ono što intuitivno već i sami znate - da značajan dio života provodimo u organizacijama, da smo povezani s njima te da one u mnogome utječu na naše živote. Neke od

njih poprilično dobro funkcioniraju, a druge baš i ne. Neke od njih poticajno utječu na rad i djelovanje, dok su u drugima ljudi frustrirani, zanemareni i razjedinjeni.

Svrha ovog teksta ogleda se u predstavljanju discipline *organizacijskog razvoja* (engl. *organization development*, skraćeno OD, op. ur.), područja znanstvenog proučavanja i profesionalnog djelovanja koje se bavi unapređenjem funkcioniranja organizacija, njihove efektivnosti, učinkovitosti i produktivnosti, čineći ih istodobno i privlačnijim okruženjem u kojem rad i djelovanje ljudima pružaju poticaj i zadovoljstvo. Učeci o OD-u i procesima kojima se ono implementira, postat ćete učinkovitijim *agentom promjena* u organizacijama kojima pripadate.

## Definicija OD-a

Organizacijski razvoj je interdisciplinarno područje koje obuhvaća spoznaje iz biznisa, organizacijske i industrijske psihologije, upravljanja ljudskim potencijalima,

Organizacijski razvoj je interdisciplinarno područje koje obuhvaća spoznaje iz biznisa, organizacijske i industrijske psihologije, upravljanja ljudskim potencijalima, komunikacijskih znanosti, sociologije i brojnih drugih disciplina.

komunikacijskih znanosti, sociologije i brojnih drugih disciplina. Stoga ne čudi što disciplina ukorijenjena u tako različitim znanstvenim područjima ima tako mnogo definicija. Međutim, iako nam definicije pomažu jer nas usmjeravaju u određenom pravcu i osiguravaju zajednički kontekst za diskusiju, mogu nas i ograničiti jer neizbježno izostavljaju neke ideje i koncepcije.

U svojoj studiji 27 definicija organizacijskog razvoja objavljenih nakon 1969. godine Egan (2002.) navodi da je u njima spomenuto čak 60 različitih varijabli. No ipak, studija je ukazala i na područja u kojima se one preklapaju. Definicija OD-a Richarda Beckharda (1969.), jednog od pionira organizacijskog razvoja, jedna je najcitiranijih:



Organizacijski razvoj je aktivnost koja je (1) *planirana*, a provodi se (2) u *cijeloj organizaciji* i njome se (3) *upravlja s vrha*, kako bi se (4) *povećala efektivnost i zdravlje organizacije* putem (5) *planiranih intervencija* u organizacijske “procese”, primjenom spoznaja iz *biheviorističkih znanosti*.

U Beckhardovoj definiciji mnogi su elementi preživjeli test vremena, prije svega dio koji naglašava efektivnost organizacije, primjenu spoznaja biheviorističkih znanosti te plansku prirodu intervencija. Međutim, njegova se definicija u stručnoj javnosti kritizira zbog naglaska na *planiranje promjene* (mnoge promjene, pa tako i aktivnosti OD-a rezultat su odgovora na izvanjske prijetnje koje se ne mogu “pomno planirati”) te naglaska na *ulozi top-menadžmenta* koji bi po njemu trebao voditi promjene iako se mnoge aktivnosti OD ne događaju nužno na razini top-menadžmenta jer moderne organizacije sve više koriste mrežne i druge slične strukture u kojima nema stroge hijerarhije.

Noviju definiciju iznose Burke i Bradford (2005.):

Utemeljen na (1) *setu vrijednosti*, uglavnom humanističkih, (2) primjeni *biheviorističkih znanosti* i (3) teoriji *otvorenih sustava*, OD je proces *planirane promjene* u cijelom sustavu koji cilja na poboljšanje sveukupne efektivnosti i to tako što unapređuje kongruenciju ključnih obilježja organizacije poput vanjskog okruženja, misije, strategije, vodstva, kulture, strukture, sustava informiranja i nagrađivanja te radne politike i procedura.

Naposljetku, osobno nudim i treću definiciju:

Organizacijski razvoj je proces poboljšanja efektivnosti organizacije te podupiranja

Organizacijski razvoj je planirana aktivnost, provodi se u cijeloj organizaciji, njome se upravlja s vrha kako bi se povećala efektivnost i zdravlje organizacije, primjenom spoznaja *biheviorističkih znanosti*.

osobnih i organizacijskih promjena intervencijama koje se temelje na spoznajama društvenih i biheviorističkih znanosti.

Navedene definicije sastoje se od niza konzistentnih tema o tome što čini OD te tvrde da je ishod svih aktivnosti OD-a *poboljšanje efektivnosti* organizacije. Svaka od njih također naglašava primjenjivost spoznaja društvenih i biheviorističkih znanosti (kao što su sociologija, menadžment, psihologija i druge) u organizacijskom kontekstu.

Organizacijski razvoj je proces poboljšanja efektivnosti organizacije te podupiranja osobnih i organizacijskih promjena intervencijama koje se temelje na spoznajama društvenih i biheviorističkih znanosti.

## Konstantni pritisak promjene

Većina definicija vjerojatno se najviše slaže oko toga da su *promjene* svrha i temelj OD-a. Kao što ste nesumnjivo i sami iskusili, opsežne organizacijske promjene rijetko su kada jednostavne, dočekanane bez skepse i cinizma. Peter Senge o tome kaže: “Svi mi iz prve ruke znamo da razni programi za uvođenje promjena uglavnom propadaju.

Dovoljno često se susrećemo s nastojanjima koja slobodno možemo uvrstiti u grupu ‘aktualni hit mjeseca’, a koje je lansirao top-menadžment kako bi ‘vječno trajale’ (Senge et al., 1999., str. 6). Organizacijske promjene, zbog svojeg utjecaja na organizacijsku kulturu te zbog utjecaja na sveukupni uspjeh organizacije, česti su predmet interesa kako znanstvene zajednice tako i popularnih autora koji se bave proučavanjem menadžmenta.

Budući da se promjena nameće kao najvažniji element organizacijskog razvoja, OD praktičari su razvili razne pristupe i metode za njihovo poticanje i integraciju u sustav organizacije.

Žele li postati efektivne i produktivne kako bi članove učinile zadovoljnim, organizacije se moraju konstantno mijenjati. Promjene su nesumnjivo neobično važne u životu svake organizacije; ova činjenica ne iznenađuje nijednog ozbiljnijeg promatrača suvremenog menadžmenta. A potrebne su zbog toga što se tehnologije rapidno razvijaju (posebno proizvodi visoke tehnologije; Wilhelm, Damodaran i Li, 2003.), kupci traže sve više za sve manje novca, a ulagači zahtijevaju rezultate. Zbog toga, organizacije moraju razvijati nove strategije, strukture, tehnologije i procese.

Posljedično tome, promjene se traže i od ljudi. Kako se posao mijenja tako i zaposlenici, ako žele opstati, moraju svladati nova umijeća i vještine.

Od članova organizacije očekuje se brza i fleksibilna prilagodba najnovijim trendovima. Najprodavanije poslovne knjige poput knjige *Who Moved My Cheese?* (hrv. prijevod *Tko je maknuo moj sir?* izdavačke kuće *Staneke*, Varaždin, op. prev.) podučavaju nas o prolaznosti vještina i umijeća te o tome da je opuštanje i opiranje prilagodbi fatalna pogreška. Promjene u organizacijama ljudi ponekad doživljavaju poučnim i uzbudljivim, a ponekad bolnim, stresnim i frustrirajućim.

Bilo da se slažemo ili ne s vrijednostima maksime “promjena kao konstanta”, vjerojatno je da će se ona još neko vrijeme održati na snazi. I dok jedni otvoreno osuđuju preveliku količinu promjena u organizacijama (Zorn, Christensen i Cheney, 1999.), drugi primjećuju da se radi o obilježju trenutačne epohe razvoja te da je stjecanje kompetencija o promjenama nužna

Promjene su svrha i temelj OD-a.

osobina uspješnih organizacija koja ih razlikuje od drugih (Lawler i Worley, 2006.). Međutim, svijet liderstva i menadžmenta poznaje manje i više učinkovite pristupe upravljanju promjenama.

Stoga je poticanje i upravljanje promjenama u svrhu izgradnje uspješnih učinkovitih organizacija u kojima se pojedinci slobodno razvijaju središnja tema OD-a. A kada govorimo o OD-u, tada govorimo o upravljanju određenim vrstama tih promjena, te posebno o tome na koji se način one implementiraju i utječu na ljude.

Poticanje i upravljanje promjenama u svrhu izgradnje učinkovitih organizacija u kojima se pojedinci slobodno razvijaju središnja je tema OD-a.

## Kako OD izgleda u praksi

Što je to organizacijski razvoj, možda ćemo najlakše razumjeti ako znamo u kojim se oblicima javlja i kako se provodi. U nastavku teksta iznosim primjere objavljenih studija slučaja (engl. *case study*, op. prev.) provedbe programa OD-a.

Prvi primjer: *Program unapređenja participacije djelatnika u organizaciji javnog sektora* (O'Brien, 2002.)

Organizacije javnog sektora, zabilježili su to Coram i Burns u svojim studijama, često se suočavaju s dodatnim izazovima prilikom upravljanja promjenama. Birokratska struktura, povezanost s lokalnim vlastima i zakonodavstvom te politički pritisci dodatno kompliciraju implementaciju promjena u praksi organizacije. Zbog toga je sredinom 90-ih u Republici Irskoj pokrenuta posebna inicijativa s ciljem rezanja birokracije u javnom sektoru kako

bi se unaprijedila sveukupna učinkovitost, funkcioniranje korisničke službe i koordinacija među odjelima. Po nalogu uprave, u raznim organizacijama državnog vlasništva pokrenuti su brojni programi koji su se potom "spuštali" na niže hijerarhijske razine što je među zaposlenicima koji su se opirali promjenama izazvalo frustraciju i smanjeno zalaganje.

Međutim, jedna od javnih službi, a radi se o *Social Welfare Services*, organizaciji koja zapošljava 4.000 ljudi, i njezina dva dablinska ureda sa po 50 djelatnika, željela je učiniti nešto drugačije. Što se zapravo dogodilo? Lideri ova dva ureda odlučili su aktivno uključiti djelatnike u razvoj inicijative koja je trebala poboljšati radne uvjete i unaprijediti sposobnost djelatnika za upravljanje promjenama. Oformljen je i koordinacijski tim projekta koji je svoje aktivnosti započeo propitivanjem međuljudskih odnosa na poslu, napredovanja u karijeri, edukacije,



# Business.hr = najčitanije dnevne poslovne novine u Hrvatskoj

U prilogu "Media market" tjednika Lider u četvrtak, 1. ožujka objavljeni su rezultati MEDIApulsa, istraživanja čitanosti domaćih tiskanih medija koje već godinama provodi agencija Ipsos. MEDIApuls slovi kao najrelevantnije istraživanje čitanosti i dosega medija jer se provodi svakodnevno na uzorku od 115 ispitanika (805 tjedno, 3450 mjesečno, cca 42.000 godišnje) korištenjem tzv. CATI metodologije.

Premda je Business.hr, kao jedna od dviju dnevničkih poslovnih novina u Hrvatskoj, svrstan u zajedničku grupu s ostalim dnevnim novinama općeinformativnog profila, rezultati MEDIApuls istraživanja ipak su potvrdili i otkrili da je tijekom 2012. godine Business.hr nadmašio svog konkurenta i u aktualnoj čitanosti (AIR) i u dosegu (REACH) u duljem vremenskom razdoblju.

| MEDIA            | AIR | REACH |
|------------------|-----|-------|
| BUSINESS.HR      | 0.2 | 0.7   |
| POSLOVNI DNEVNIK | 0.1 | 0.6   |

Takvom rezultatu očito je pridonijela uspješna transformacija Business.hr-a iz usko definiranog financijskog lista u poslovne dnevne novine za poduzetnike, koje su se širom uređivačkom politikom i aktivnim podupiranjem poduzetnika i poduzetništva te praćenjem poduzetničkih uspjeha, savjetima i poslovnim informacijama približile i obrtnicima te malim i srednjim poduzetnicima.

Rast čitanosti, odnosno broja čitatelja i pretplatnika Business.hr-a povećao je i udio čitatelja Business.hr-a među ispitanicima MEDIApuls istraživanja čija mjesečna primanja premašuju 8.000 kuna, što znači da je Business.hr u 2012. ostvario rast i dominaciju u odnosu na svog konkurenta i među imućnijom čitateljskom skupinom.

Hvala svima koji nam pomažu da rastemo!

Redakcija Business.hr-a

**business.hr**

tehnologije i menadžmenta u fokus-grupama i putem individualnih razgovora. Unatoč velikom odazivu, većem od 90%, koji je ukazivao na interes i angažman djelatnika, rezultati istraživanja ukazali su na potrebu za brojnim poboljšanjima. Naime, mnogi su ljudi smatrali da ih se “ne cijeni dovoljno”, da im se “ne vjeruje” te da “nisu uključeni u odlučivanje i promjene”. Odnosi na relaciji menadžment-djelatnici također su bili izvor zabrinutosti jer je istraživanje pokazalo da ljudi smatraju kako nemaju prilike kvalitetno komunicirati s menadžmentom te da im je posao postao “rutinski” i “dosadan”.

Potom je koordinacijski tim zamolio dobrovoljce iz redova djelatnika i menadžera da se okupe u radne grupe kako bi surađivali na ključnim problemima. Jedan od timova radio je na problemu loše komunikacije predloživši nedugo zatim brojne promjene koje su kasnije i provedene (dugačiji razmještaj ureda kojim se poboljšala cirkulacija i kontakti među djelatnicima). Što su više surađivali te radi toga dulje razgovarali, timovi su počeli sve dublje propitivati uobičajene pristupe radu kako bi otkrili neučinkovitosti te potom predlagali moguća poboljšanja. Tako su kreirali listu od tridesetak aktivnosti i zadataka koje bi organizacija mogla poduzeti poradi unapređenja. Potom su svoje prijedloge prenijeli top-menadžerima koji su ih pažljivo saslušali, vidno impresionirani njihovim uvidima. Jedan od njih o tome je rekao: “Naučio sam da je dovoljan tek mali poticaj pa da ljudi učine mnogo više nego što se od njih očekuje u normalni svakodnevniće” (O’Brian, 2002., str. 450).

Radni timovi djelatnika i menadžera počeli su tako vremenom sve bliskije surađivati te se, u brojnim interakcijama, sve bolje upoznavati. Kao rezultat ove proširene

participacije “promjene su se u mnogo većoj mjeri prihvaćale, a komunikacija i međuljudski odnosi stubokom su se promijenili nabolje. Također, ljudi su sada mnogo više sudjelovali u odlučivanju”.

Drugi primjer: *Coaching uprave u Vodafoneu* (Eaton i Brown, 2002.)

*Vodafone* je multinacionalna kompanija vrijedna milijarde dolara sa sjedištem u Ujedinjenom Kraljevstvu koja je rano zauzela lidersku poziciju na tržištu mobilnih komunikacija. Suočeni sa sve snažnijom konkurencijom, shvatili su da organizacijsku kulturu moraju prilagoditi novim tržišnim uvjetima kako bi probudili inovativnost te tako ostali lideri na izazovnom tržištu. Konkretno, članovi uprave su na vrijeme shvatili da će postojeća kultura “naređivanja i kontrole”, okrivljavanja i političkih igara, ometati *suradnju* i stvaranje *međusobnog povjerenja*, toliko neophodnih sastojaka uspjeha u kompetitivnom okruženju. Umjesto toga, htjeli su potaknuti stvaranje kulture tzv. osnaženih timova (engl. *empowered teams*, *op. prev.*) koji sami odlučuju te hitro i s povjerenjem dijele ono što su naučili i napravili.

Mnogi su ljudi smatrali da ih se “ne cijeni dovoljno”, da im se “ne vjeruje” te da “nisu uključeni u odlučivanje i promjene”.

Stoga je u kompaniji istovremeno pokrenuto više inicijativa:

- za osvještavanje zajedničkih vrijednosti
- za uvođenje novog računalnog sustava
- za razmjenu informacija među odjelima kako bi se unaprijedilo kros-funkcionalno učenje
- za stvaranje timova i uvođenje team-building radionica.

Da bi podržao navedene inicijative i potaknuo stvaranje novog stila vođenja utemeljenog na suradnji, *Vodafone* je prvo osmislio te potom implementirao posebni coaching program za lidere tvrtke kako bi učili o tome na koji način ispravno pratiti performanse zaposlenika, na koji im način pomoći u postavljanju ciljeva te kako uspješno voditi i mentorirati timove. Program se provodio kroz brojne *jedan na jedan* susrete lidera s profesionalnim coachevima na kojima su zajednički definirali ciljeve coachinga i promišljali o primjeni naučnog u praksi.

Rezultati programa ubrzo su postali vidljivi budući da su timovi počeli samostalno rješavati probleme, a menadžeri, zadovoljni ishodom, sve više i više delegirati. U skladu s time, ljudi u timovima sve su više

vjerovali u svoje odluke jer su im menadžeri sve više vjerovali. Tržišne uspjehe kompanije koji su potom uslijedili stručnjaci su pripisali upravo ovom programu primjećujući kako je za uspjeh presudno bilo to što se coaching program provodio usporedo s drugim inicijativama za promjenu kulture koje su ga podržavale. “Promjena kulture zahtijeva vrijeme, htjeli mi to priznati ili ne”, primjećuju Eaton i Brown, “a tradicionalno promišljanje menadžmenta ne odumire preko noći”. U slučaju *Vodafonea* kultura je postupno evoluirala uvevši u *mainstream*, polako ali sigurno, nove kulturalne vrijednosti.

Treći primjer: *Razvoj timova u Centru za liječenje raka* (Black i Westwood, 2004.)

Zdravstveni radnici kojima je zanimanje skrbiti o pacijentima kritičnog zdravstvenog stanja u mnogo većoj mjeri izloženi su stresu i emocionalnoj iscrpljenosti nego radnici u drugim profesijama. Dogodi li se da ne naiđu na podršku prijatelja ili kolega, mnogi od njih pozele promijeniti posao ili raditi skraćeno radno vrijeme kako bi se mogli nositi sa zahtjevnim uvjetima rada. Slijedom toga, stručnjaci su otkrili da se zdravstvenim djelatnicima trebaju osigurati jasne uloge, profesionalna autonomija i podrška društvene zajednice kako bi se umanjila fluktuacija i “izgaranje” na radnom mjestu.

U kanadskom *Centru za liječenje raka* jedan od članova uprave odlučio je uhvatiti se ukoštac s navedenim potrebama pa je radi toga oformio multidisciplinarni tim lidera čiji su članovi zadržali profesionalnu autonomiju i pružali podršku jedni drugima. Svaki odjel centra, primjerice onkologija, kirurgija ili odjel medicinskih sestara, dao je u taj tim jednu osobu. Potom su za

Promjena kulture zahtijeva vrijeme, htjeli mi to priznati ili ne, a tradicionalno promišljanje menadžmenta ne odumire preko noći.



njih organizirane specijalne radionice pod vodstvom vanjskih OD konzultanata na kojima su se članovi tima bliskije povezivali gradeći kvalitetnije odnose utemeljene na povjerenju i na kojima su razgovarali o uvjetima koji bi mogli reducirati sukobe među odjelima.

Tijekom tri mjeseca održane su tri dvodnevne radionice na kojima je radna grupa sudjelovala u brojnim važnim aktivnostima. U *igri uloga* i *dramskim vježbama* preuzimali su uloge drugih kako bi shvatili na koji način ih drugi vide. Osim toga, proveli su istraživanje individualnih stilova liderstva kako bi bolje razumjeli vlastite obrasce komunikacije i ponašanja. Učili su i o tehnikama rješavanja problema, razjasnili su si međusobne uloge i ustanovili grupne ciljeve.

Tri mjeseca po završetku posljednje radionice OD konzultanti su proveli evaluacijske razgovore kako bi ocijenili napredak grupe. Sudionici su redom naveli kako im se čini da “snažnije osjećaju *pripadnost, povjerenje* i *sigurnost* u grupi” te da bolje razumiju kako sami sebe tako i ljude s kojima rade. Jedan sudionik o svom je kolegi rekao sljedeće: “Mislim da sam se [na radionica-ma] povezo [s kolegama] na posve drugačiji način nego što bih to ikada mogao u ‘normalnom’ radnom okruženju” (Black i Westwood, 2004.). Konzultanti su primijetili da su sudionici redom željeli nastaviti s razvojem tima.

Četvrti primjer: *Konferencija Future Search u sjevernoj Kaliforniji* (Blue Sky Productions, 1996.)

Okrug Santa Cruz smješten je u sjevernoj Kaliforniji, na nekih sat vremena vožnje južno od San Francisca. U 60-im na tom je području živjelo 25.000 stanovnika,

Sudionici su redom naveli kako im se čini da “snažnije osjećaju *pripadnost, povjerenje* i *sigurnost* u grupi” te da bolje razumiju kako sami sebe tako i ljude s kojima rade.

većinom poljoprivrednika i umirovljenika. U kasnim 60-im оформljeno je *Kalifornijsko sveučilište Santa Cruz* pa je zbog toga u sljedećim godinama demografska slika okruga značajno izmijenjena; ljudi su se masovno doselili u grad, a cijene nekretnina vrtoglavo su porasle. Do 90-ih broj stanovnika dosegnuo je 250.000, a zbog rasta cijena nekretnina mnogi stanovnici nisu si više mogli priuštiti da ondje žive. Iznenada, stanovanje je postalo velikim problemom, osobito poljoprivrednicima. Iako su se svojski trudili, lokalni lideri nisu uspjeli pronaći rješenje za taj problem. Međutim, sredinom 90-ih organizacijom trodnevne radionice *Future Search* (metoda planiranja koju su osmislili Marvin Weisbord i Sandra Janoff, op. prev.) na koju su pozvali 72 stanovnika iz različitih društvenih skupina okruga, odlučili su iznova istražiti ne samo problem stanovanja već i druge teme od zajedničkog interesa.

Okupljena grupa građana predstavljala je reprezentativni uzorak zajednice, a činili su je mladi i stari, menadžeri i farmeri te predstavnici raznih agencija, primjerice za pružanje socijalne skrbi. Dakle, odabir sudionika predstavljao je svojevrsno “ogledalo zajednice” i pokušaj da se dobije

Sudionici su program započeli dijalogom o zajedničkoj prošlosti, na razini individua u društvu te na razini stanovnika okruga.

“vertikalni presjek” populacije. Radionice su dobile naziv *Okupljanje zajednice na temu stanovanja: u potrazi za našom budućnošću u okrugu Santa Cruz*.

Sudionici su program započeli dijalogom o zajedničkoj prošlosti, na razini individua u društvu te na razini stanovnika okruga. Razgovarali su o povijesti zajednice i svojem mjestu u njoj. Potom su opisali trenutno stanje u okrugu i probleme koje su sudionici u grupi izdvojili. Tijekom opisanog procesa mogla se zamijetiti *iznimna suradnja* o kojoj je jedan od sudionika rekao: “Kad bi netko iz grupe izdvojio neku temu kao njemu važnu, drugi bi se na istu nadovezali svojim promišljanjima, iskustvima i stavovima čime su značajno pridonosili produbljivanju i ispravnom razumijevanju situacije.” Bilo je tu i velikih iznenađenja kad bi članovi grupe saznali informacije koje im do tada nisu bile poznate ni dostupne.

Primjerice, jedan djelatnik socijalne službe o tome je kazao: “Shvatio sam da sam sudjelovao u nekim aktivnostima za koje sam mislio da su svima poznate; međutim, kod sugovornika sam više puta naišao na zbunjenost i začuđenost kada bi me upitali: ‘Stvarno je tako bilo? Pojma nemam o tome!’”

Potom se razgovaralo o tome na koji način formirati radne grupe te je zaključeno da bi se pojedinci trebali uključivati prema individualnim preferencijama i interesu za pojedine probleme. Nakon toga su pristupili stvaranju *motivirajuće vizije* i izradi mogućih *scenarija* - i to u kreativnim formama imaginarnih TV emisija i sastanaka imaginarnih upravnih odbora - što je trebalo pokazati kako će zajednica izgledati za deset godina. Dogovoreni su akcijski planovi te kratko- i dugoročni ciljevi.

Nakon osamnaest mjeseci grupa je realizirala niz važnih ciljeva zacrtanih na radionici. Uspjeli su ne samo izdašnije financirati program stambenog kreditiranja farmera i osnovati posebni fond pomoći za najam stanova već su bili na pravom putu da realiziraju projekt stanogradnje za siromašno pučanstvo vrijedan 55 milijuna dolara. Osim toga, sudionici su osim stambenih izdvojili i niz drugih problema kojima bi se lokalna zajednica trebala pozabaviti. Nastavili su razvijati grupu na raznim dodatnim treninzima, osnovali su tijela za aktivnu participaciju građana, pozvali sugrađane da im se pridruže u nastojanjima te izradili akcijski plan revitalizacije gradskog centra. “U konačnici, možemo li radionicu *future search* nazvati uspješnom?”, upitao se jedan od sudionika. “U to nema sumnje. Radi se o živućem primjeru demokratičnosti u praksi.”

Peti primjer: *Promjena strategije* (Sackmann, Eggenhofer-Rehart i Friesl, 2009.)

Potaknuta žestokom konkurencijom, njemačka trgovačka kompanija ABA s 15.000 zaposlenika pokrenula je inicijativu promjene strategije. Zbog globalne ekspanzije, morali su se reorganizirati i ustrojiti u tri sektora pa je tako stvoren poseban model decentraliziranih administrativnih službi za podršku

od 14 podjedinica koji je trebao podržavati interne odjele. Kako bi potakli stvaranje i širenje nove kulture, lideri tvrtke osmislili su novu izjavu o misiji i viziji u kojoj su potanko pojašnjene nove vrijednosti kompanije te je potom kaskadirali kroz sustav kako bi stigla do svih djelatnika. Dakle, cijeli je proces proveden na principu *od vrha prema dolje*.

Budući da je sumnjao kako će opisano jednostavno komuniciranje u smjeru od vrha prema dolje pridonijeti željenim prijeko potrebnim promjenama ponašanja u novom ustrojstvu, direktor novoosnovanih centara zajedničkih servisnih službi angažirao je vanjske konzultante. Nove administrativne grupe trebale su značajno promijeniti procese rada, a liderima četrnaest novih grupa trebalo je pomoći pri uvođenju novih vrijednosti i uvjerenja u praksu.

Konzultanti su sugerirali da se provede istraživanje među djelatnicima kako bi se ispravno procijenila njihova uvjerenja i način razmišljanja o organizaciji te kako bi pokrenuli komunikaciju *odozdo prema gore*. Rezultati su potom predstavljeni liderima centara kojima su vanjski konzultanti pomoću coachinga pomagali u interpretaciji rezultata vodeći ih kroz proces samopropitivanja i osobnog rasta.

Osim toga, liderima novih centara pomagali su u prezentiranju rezultata istraživanja djelatnicima te u implementaciji aktivnosti koje su pažljivo prilagođene potrebama svake pojedine grupe. Konzultanti su organizirali i radionice na kojima su liderima pomagali u razvoju njihova osobnog liderskog stila i komunikacijskih vještina koje je upravljačka struktura, prema rezultatima istraživanja, trebala dodatno usavršiti. U sljedeće četiri godine ciklus se konstantno ponavljao, s uvijek novim upitnicima sličnih pitanja i analizom povratnih informacija na temelju

kojih su organizirane radionice osobnog razvoja lidera, svaki put na novu temu.

Tijekom vremena, intervjui i upitnici su ukazali na pozitivno mišljenje djelatnika o provedenim promjenama. Lideri su pak ukazali na značajno poboljšanje kvalitete odnosa među djelatnicima te na relaciji menadžeri-djelatnici rekavši o njima “da zrače novim povjerenjem i mnogo otvorenijom komunikacijom”. Osim toga, preuzeli su na sebe obvezu kontinuiranog unapređivanja svojih jedinica.

Dakle, velike i značajne promjene poput ove neizostavno traže kompleksne intervencije i multidimenzionalno definiranje ciljeva. Spomenuta organizacija doživjela je promjenu strategije, organizacijske strukture, upravljačkog mehanizma, stila liderstva i organizacijske kulture koja je zahtijevala provođenje brojnih intervjua, upitnika, istraživanja, radionica i coaching susreta kojima su se poticale i podupirale temeljne promjene.

Iz ovog i prethodnih primjera primjećujemo da se OD bavi lepezom različitih tema te raznim problemima koje susrećemo u životu organizacija, timova i pojedinaca. OD

Konzultanti su sugerirali da se provede istraživanje među djelatnicima kako bi se ispravno procijenila njihova uvjerenja i način razmišljanja o organizaciji.



OD se provodi u raznim vrstama i tipovima organizacija, od javnog do privatnog sektora i neprofitnih ustanova.

se dakle provodi u raznim vrstama i tipovima organizacija, od javnog (državna poduzeća, razna tijela državne i lokalne uprave, edukacijske ustanove, institucije za njegu i

ozdravljenje bolesnih) do privatnog sektora i neprofitnih ustanova. Intervencije se pritom mogu odnositi samo na jednu osobu, male timove (kao u slučaju tima *Centra za liječenje raka*), više timova ili organizaciju u cjelini. Također se mogu odnositi na višestruke promjene kao u primjeru *Vodafonea* gdje se, osim opsežne promjene kulture, nastojao implementirati grupni i individualni coaching.

OD se također može baviti s više organizacija istovremeno, kao u slučaju okruga Santa Cruz. Cilj tada mogu biti male i nazgled nevažne promjene, primjerice u vidu veće uključenosti djelatnika ili poboljšanja međuljudskih odnosa, ili velike i opsežne promjene poput nove strategije, promjene kulture, desetogodišnjeg plana razvoja određenog geografskog područja i slično.

## Što NIJE organizacijski razvoj?

Unatoč naoko širokoj definiciji OD-a, područje djelovanja ove discipline ipak je ograničeno. Stoga u nastavku navodimo vrste i tipove intervencija koje ne spadaju u OD.

### *Menadžment konzalting*

OD se ne bi trebao poistovjetiti s menadžment konzaltingom u specifičnim funkcionalnim područjima poput financija, marketinga, korporativne strategije ili upravljanja opskrbnim lancem.

Osim toga, ne bi ga trebalo poistovjetiti s programima uvođenja i korištenja informacijskih tehnologija. Međutim, OD se unatoč

tome može koristiti na svim tim područjima. Uvijek kada se neka organizacija svjesno odluči za promjene, neovisno o tome radi li se o uvođenju novog računalnog sustava, promjeni strategije ili o prilagodbi novom stilu upravljanja, OD osigurava adekvatne procese i tehnike za efikasne promjene.

OD konzultanti rijeko kada koriste stručna znanja prije navedenih specifičnih funkcionalnih područja (primjerice, znanja o financijama ili pak suvremene marketinške analize) prilikom savjetovanja lidera o tome kako bi organizacija trebala funkcionirati. Nadalje, menadžment konzalting i OD razlikuju se i po tome što se temelje na drugačijim vrijednostima.

### *Trening i razvoj*

Iako su individualno i organizacijsko učenje sastavne komponente i ključna vrijednost OD-a, organizacijski razvoj ne bi trebalo ograničiti na puko izvođenje treninga. OD se tako ne bavi kontekstom u kojem je učenje (novih vještina, tehnika, procedura) jedini cilj aktivnosti, već promjenama koje mogu ali i ne moraju od članova organizacije zahtijevati svladavanje određenih novih vještina, tehnika ili procedura. Zbog toga se mnogi stručnjaci za trening i razvoj okreću OD-u kako bi unaprijedili svoje sposobnosti *detektiranja strukturnih elemenata i organizacijskih obrazaca* koji se trebaju promijeniti, ukloniti ili poboljšati kako bi nove vještine, tehnike i pristupi stečeni treninzima učinkovito zaživjele. Drugi aspekti treninga i razvoja, kao što su primjerice procjena razvojnih potreba ili pak korištenje tehnologije na radnom mjestu, nisu toliko važni za OD konzultante.

Osim toga, trening programi se uglavnom kreiraju za široku publiku, neovisno o kontekstu konkretne organizacije u kojoj će se primijeniti. Iako neke OD intervencije uključuju treninge i razvoj vještina, organizacijski razvoj više se bavi *kontekstom* koji odlučujuće utječe na to imaju li treninzi uopće ikakvoga smisla. Burke o tome kaže: “Individualni razvoj neodvojiv je od organizacijskog. Međutim, individualni razvoj možemo nazvati organizacijskim tek kada se on nađe u službi pokretača ili poluge opsežnih sustavnih promjena, integralne sastavnice definicije OD-a.”

### *Kratkoročni poduhvat*

Ključna namjera OD-a ogleda se u pokretanju *dugoročnih* promjena. Čak i u slučajevima kad se intervencija izvodi u kratkom

vremenskom razdoblju (primjerice dvodnevna, trodnevna ili četverodnevna radionica), namjera je promjenu učiniti dugoročnom ili trajnom. Dakle, aktivnosti OD-a osmišljene su s namjerom da izazovu dugotrajnu sustavnu promjenu, a u današnje vrijeme kontinuiranih promjena takvo se ostvarenje može pokazati zahtjevnim izazovom.

### *Primjena alata*

Mnogi OD praktičari i konzultanti govore o “alatu” organizacijskog razvoja. Iako je istina da organizacijski razvoj ponekad uključuje primjenu standardiziranih treninga, modela i procedura, OD je ipak puno više od toga. Smatrati OD tek pukim “alatom”, značilo bi negirati posebne *subtilne vrijednosti* koje su njegov sastavni dio u istoj mjeri kao i znanstvena podloga. Da bi se organizaciju, tim ili osobu pomaklo iz točke A u točku B, potrebno je mnogo više od rigidne procedure. Ta vještina, naime, zahtijeva usklađivanje s društvenom i osobnom dinamikom klijenta, za što je obično potrebna fleksibilnost u rješavanju problema, prije negoli standardizirani set postupaka ili alata.

Iako organizacijski razvoj ponekad uključuje primjenu standardiziranih treninga, modela i procedura, OD je ipak puno više od toga.

## Zaključak

Današnje su organizacije suočene s nevjerojatno brojnim promjenama. Organizacijski razvoj je područje znanstvenog proučavanja i profesionalnog djelovanja koje se služi spoznajama iz društvenih i biheviorističkih znanosti kako bi osmislilo intervencije i pomogao organizacijama i pojedincima da se uspješno promijene. Disciplina OD-a prakticira se u gotovo svim vrstama organizacija koje se mogu zamisliti: od edukacijskih ustanova do organizacija zdravstvene skrbi, od vlade i javnog sektora do malih i velikih

poduzeća. Promjene kojima se praktičari OD-a bave također su različite; ponekad se bave strukturom, ponekad strategijom, a ponekad učinkovitošću timova ili nekim trećim problemom. Međutim OD nije menadžment konzalting ili trening i osobni razvoj. OD također nije kratkoročan niti se radi o pukoj primjeni standardnih metoda, procedura ili alata. Praktičari OD-a razni su ljudi kojima je organizacijska promjena prioritetni zadatak: primjerice, OD konzultanti, lideri, direktori, menadžeri ili projektni menadžeri.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *SoL, Society for Organizational Learning*, 2005., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Organization development in Practice* in *Reflections* magazine.



**Sherry Immediato**, suosnivačica, višegodišnja potpredsjednica i izvršna direktorica SoL-a, Society for Organizational Learning. Dugi niz godina bila je glavna urednica stručnog časopisa *Reflections*. Svojim je radovima doprinijela realizaciji kapitalnog dijela *Fifth Discipline Fieldbook: The Dance of Change*.



# HBOR



## HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

HBOR je hrvatska razvojna i izvozna banka, potpora ujednačenom i održivom gospodarskom i društvenom razvitku Republike Hrvatske.

### Potičemo:

- ♦ male i srednje poduzetnike
- ♦ izvoznike
- ♦ poljoprivrednike
- ♦ početnike
- ♦ pronalazače
- ♦ velike subjekte
- ♦ korištenje sredstava EU

### Podržavamo ulaganja u:

- ♦ proizvodnju
- ♦ razvoj informacijske tehnologije
- ♦ zaštitu okoliša, energetska učinkovitost i obnovljive izvore energije
- ♦ turizam
- ♦ infrastrukturu

Pridonosimo društvenom i ekonomskom razvitku svih krajeva Republike Hrvatske, čuvajući pritom prirodne ljepote i kuturnu tradiciju.

# HBOR

HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK





# OD: prošlost, sadašnjost i budućnost

Valerie Garrow

Kada se netko upita o tome koja je uloga organizacijskog razvoja (engl. *organization development* ili OD, op.ur.) u nekoj organizaciji, odgovor obično glasi: “Ovisi o tome što smatramo ‘organizacijskim razvojem!’” U većini slučajeva pod OD-om podrazumijevamo određene aktivnosti koje ponekad jesu, a ponekad nisu odradili specijalizirani OD stručnjaci. Kada se ipak dogodi da se u te aktivnosti uključe specijalisti, njihove intervencije i fokus djelovanja znaju se toliko razlikovati da ih je teško povezati u istu profesiju.

Eklektična priroda OD-a kao i obilje sukobljenih definicija u kombinaciji s nedefiniranim stavom o tome gdje OD kao profesija spada - kako u korporativnim tako i u akademskim krugovima - neizbježno dovodi do prave zbrke i nerazumijevanja. Primjerice, Waclawski i Church (2002.) sugeriraju da “se sudionici tek trebaju usuglasiti o temeljnim granicama ili parametrima područja (...) pa zbog toga neki misle da OD obuhvaća sve moguće inovativne pristupe koji se u određenom trenutku nude na tržištu (...) iako, naravno, to nije i ne može biti točno”. Navedena raznolikost predstavlja

kako snagu tako i slabost – dodatno zbuňujući sudionike i promatrače. Osim toga, svih ovih godina nisu napravljene primjerene evaluacije što je zasigurno negativno utjecalo na unapređenje reputacije i vjerodostojnosti struke (Golembiewski i Sun, 1990.; Porras i Robertson, 1992.).

U nastavku teksta istražujemo put *organizacijskog razvoja* kao discipline od samih početaka sredinom 20. stoljeća sve do danas. Nakon toga pokušavamo odgovoriti na ključno pitanje o tome može li OD, i na koji način, biti relevantnom disciplinom 21. stoljeća?



## Tradicionalni OD

Knjige o OD-u uobičajeno započinju navođenjem niza definicija, i to uglavnom autora iz SAD-a, zemlje u kojoj je napisano najviše akademskih radova o organizacijskom razvoju kao disciplini. Prije nego ih dublje promotrimo, korisno bi bilo sagledati nasljeđe nastalo na korijenima klasičnog OD-a.

Općenito se smatra kako je koncept *organizacijskog razvoja* nastao kao odgovor na poslijeratnu dehumanizirajuću praksu tadašnjeg znanstvenog menadžmenta, odnosno upravljanja zasnovanog na znanosti tadašnjeg vremena (Taylor, 1911.; Gantt, 1929.; Fayol, 1949.) koje je radnike tretiralo kao “male kotačice” u dobro podmazanoj mašineriji organizacijske birokracije.

Zahvaljujući *studijama vremena i pokreta*, rad je rascjepkan u zadatke malog opsega, a menadžerima je prepuštena uloga znanstvenog dizajniranja i nadziranja procesa (Gilbreth, 1911.). Radnici nisu raspolagali baš nikakvom autonomijom, a u slučaju izražavanja bilo kakvog nezadovoljstva uslijedio bi otkaz.

Općenito se smatra kako je koncept *organizacijskog razvoja* nastao kao odgovor na poslijeratnu dehumanizirajuću praksu tadašnjeg znanstvenog menadžmenta.

Negdje u to doba, polako ali sigurno, počeo se javljati *humanistički pristup* OD-a koji je mehanicističku metaforu organizacije postupno počeo zamjenjivati organskim metaforama vodeći sve više računa o ljudskom tijelu i zdravlju, oslanjajući se pritom na biheviorističke znanosti i sugerirajući kako bi se ljude, sustave i tehnološke procese moglo organizirati na mnogo djelotvorniji i humaniji način. Osnovni pravci djelovanja, koji čine jezgru klasičnog OD-a, oslanjaju se tako na:

- nove humanističke vrijednosti
- obrazovanje i razvoj
- osiguranje povratnih informacija djelatnicima
- sustavno razmišljanje
- akcijsko istraživanje.

### *Prvi temelj: Pokret ljudskih odnosa*

Prvo značajno nasljeđe po kojem se OD, nakon svih ovih godina, i dalje razlikuje od klasičnog upravljanja promjenama ogleda se u njegovoj čvrstoj povezanosti s humanističkim vrijednostima *uvažavanja ljudskog dostojanstva, poštenja, slobode, pravde i odgovornosti* kojima su psiholozi i sociolozi toga vremena - s obzirom na veliku zabrinutost zbog golemog otuđenja radnika - proželi teoriju i praksu liderstva, menadžmenta i motivacije. OD je tako među prvima prepoznao potencijal motiviranog čovjeka u organizaciji koji dodatno dobiva na značaju buđenjem *ekonomije znanja* u kojoj je svaka pojedina osoba nosilac vrijednih talenata, odnosno “vlasnik” intelektualnog (IQ), emocionalnog (EQ) i duhovnog (SQ) kapitala. Društvene aspiracije poslijeratnog razdoblja pokazale su se plodnim tlom za navedene nove vrijednosti kao i za drugo značajno nasljeđe OD-a.

### *Drugi temelj: Obrazovanje i razvoj*

Smatra se da je OD nastao na sveučilištu UCLA, Los Angeles, te da se prvotno bavio prvenstveno osobnim razvojem pojedinca počivajući na uvjerenju kako efikasni i efektivni pojedinci nužno stvaraju djelotvorne organizacije. Tijekom vremena pozornost je postupno preusmjerena na *međuljudske odnose* i *timove* te na dinamiku tih odnosa. Godine 1945. Kurt Lewin je na MIT-u osnovao Istraživački centar za dinamiku grupa (*Research Center for Group Dynamics*), a dvije godine poslije osnovan je Nacionalni obrazovni laboratorij (*National Training Laboratories - NTL*) gdje se ljude poticalo da posredstvom tzv. T-grupa istražuju vlastitu djelotvornost i utjecaj na druge. Sposobnost izgradnje i održavanja kvalitetnih odnosa i danas predstavlja jednu od ključnih kompetencija u mnogim organizacijama.

### *Treći temelj: Povratno informiranje djelatnika*

Davne 1947. godine u kompaniji *Detroit Edison Company* Rensis Likert je pokrenuo projekt "Procjena stavova zaposlenika" trasiravši time put za novu vrstu istraživanja koja je omogućila djelatnicima da slobodno iskažu mišljenje o uvjetima rada i načinu upravljanja. Tako su *uključivanje* i *participacija* djelatnika postali važnim nasljedem OD-a, što je posebno došlo do izražaja u devedesetima kada je rođen trend 'osnaživanja' (engl. *empowerment*, spuštanje odgovornosti na niže hijerarhijske razine, na djelatnike osposobljene za samostalno odlučivanje, op. ur.) i 'stanjivanja' hijerarhijskih struktura. U međuvremenu, metoda *anketnih upitnika* stekla je veliku popularnost kao mjera angažmana djelatnika te kao *benchmark* mjera za usporedbu različitih organizacija.

Smatra se da je OD nastao na sveučilištu UCLA, Los Angeles, te da se prvotno prvenstveno bavio osobnim razvojem pojedinca.

### *Četvrti temelj: Akcijsko istraživanje i promjene*

OD se danas uglavnom povezuje s promjenama u organizaciji. Njegovu suštinu čini *akcijsko istraživanje*: ciklusi prikupljanja podataka, analize, akcije ili promjene, reflektiranja i evaluacije ostvarenih rezultata.

Organizacijski razvoj odvija se dakle kroz cikluse (Kolb i Frohman, 1970.), tzv. OD cikluse koji se sastoje od:

- ugovaranja i ulaska u organizaciju
- prikupljanja i analize podataka
- povratnog informiranja
- pregovaranja o intervencijama
- akcije
- evaluacije.

Međutim, *akcijsko istraživanje* i *akcijsko učenje* u ranoj fazi razvoja temeljilo se na eksperimentalnoj tradiciji pozitivizma, a klasične promjene OD-a bile su racionalne i metodične: odvijale su se odozgo prema dolje, bile su pažljivo planirane i linearne, utemeljene na podacima, a obuhvaćale su sustav u cjelini. Lewinova formula "odmrzni - promijeni - zamrzni" dobar je primjer linearno-logične promjene u zatvorenom sustavu.

### *Peti temelj: Sustavno razmišljanje*

Prevladavajuća znanost menadžmenta kao i značajni dio ekonomske teorije i danas se nažalost zasnivaju na teoriji zatvorenih uravnoteženih sustava koja vuče korijene iz fizike i matematike 19. stoljeća. Svjetonazor koji na organizacije gleda kao na zatvorene entitete nepropusnih granica godinama je podržavao iluziju *racionalnosti i predvidljivosti* u smislu strategije i upravljanja. Za razliku od toga, teorija otvorenih sustava prepoznaje organizacije kao žive sustave propusnih granica prema vanjskom okruženju. U Velikoj Britaniji, Eric Trist i *Tavistock Institute* prvi su na organizacije počeli gledati kao na ljudske, ali i tehničke sustave (socio-tehnički sustavi). Primjerice, nekoliko eksperimenata sa samoupravljanim timovima ukazalo je na vrstu i opseg socijalne mreže radnika u zajednici. Navedenih pet temelja OD-a ili ishodišnih pravaca uključeno je u dvije rane definicije koje na organizacijski razvoj gledaju kao na:

*Planirane aktivnosti u cijeloj organizaciji, kojima se upravlja s vrha, s ciljem povećanja efektivnosti i zdravlja organizacije kroz intervencije u organizacijske procese korištenjem znanja bivehiorističkih znanosti.* (Beckard, 1969.)

*Odgovor na promjene, kompleksna strategija obrazovanja s ciljem promjene uvjerenja, stavova, vrijednosti i strukture organizacije kako bi se bolje prilagodila novim tehnologijama, tržištima i izazovima te vrtoglavom tempu samih promjena.* (Bennis, 1969.)

Premda se OD još uvijek u mnogome oslanja na svoje nasljeđe, dugovječnost koncepcije mnogi pronalaze u njezinoj dokazanoj sposobnosti evoluiranja i prilagodbe kroz usvajanje novih paradigmi kako bi se bolje razumjele organizacije, okruženje, promjenjiva priroda radne snage i njezina društvena očekivanja. U nastavku analiziramo razdoblje tranzicije prema novim idejama i utjecajima.

## OD u tranziciji

U vremenima nakon što se OD rodio kao posebna disciplina, počeo se buditi i svijetom širiti novi svjetonazor koji je ozbiljno uzdrmao modernistička vjerovanja.

U vremenima nakon što se OD rodio kao posebna disciplina, počeo se buditi i svijetom širiti novi svjetonazor koji je ozbiljno uzdrmao modernistička vjerovanja u postojanje objektivne stvarnosti, točnost i nezamjenjivost racionalnog pristupa, kontinuirani napredak znanosti i postojanje univerzalne istine. Postmodernizam je označio kraj ove “grandiozne sage” zamijenivši je *kompleksnošću, multiperspektivnošću i dionicima različitih provenijencija moći*. Racionalni i predvidljivi svijet pozitivista zamijenjen je potencijalno kaotičnim i nesigurnim krajolikom u kojem su uzroci i posljedice



QUDAL: NEOVISNO ISTRAŽIVANJE U KATEGORIJI MOBILNOG INTERNETA

# Hrvatski Telekom najbolji po iskustvu korisnika

Svatko od nas ponekad požali zbog brzoplete odluke o kupnji jer sve manje pazimo na kvalitetu dok sve više gledamo na cijenu. Zato je prije kupnje važno dobro razmisliti o vrijednosti svake pojedine usluge i proizvoda. U tome se najčešće oslanjamo na vlastitu procjenu ili na preporuke prijatelja.

No, nedavno objavljeni rezultati neovisnog i stručnog ispitivanja Qudala mogu vam pomoći pri donošenju informirane odluke.

Spomenuto istraživanje kvalitete pokazuje da hrvatski korisnici telekomunikacijskih usluga, bez obzira na to čijim se uslugama sami koriste, daleko najkvalitetnijim pružateljem na hrvatskom tržištu smatraju upravo Hrvatski Telekom.

Budući da metodologija Qudalovih istraživanja ne mjeri tržišne udjele ili snagu branda, već isključivo iskustvo, zadovoljstvo i percepciju ispitanika kvalitetom usluge i ponude na tržištu, Qudalova priznanja imaju posebnu težinu.

Odgovori ispitanika u istraživanju Qudala potvrdili su vodeću poziciju Hrvatskog Telekoma u čak osam kategorija za privatne i trima kategorijama za poslovne korisnike. U ocjenjivanju kvaliteta usluga za građanstvo proglašen je



najboljim davateljem telekomunikacijskih usluga za mobilne uređaje i mobilni internet za građanstvo, najboljim davateljem pristupa mobilnom internetu uz pretplatu i najboljim davateljem mobilnih usluga za korisnike bonova. Osim toga, prema mišljenju korisnika, HT ima najbolju ponudu uređaja uz mobilne usluge na pretplatu, najbolji je davatelj usluga digitalne televizije te je potvrdio vodeću poziciju u pružanju fiksne usluge telefoniranja za građanstvo kao i u pružanju usluga brzoga fiksnog interneta.

Hrvatski Telekom odlično je ocijenjen i u poslovnom segmentu: nagrađen je zlatnim Qudalovim medaljama u kategorijama interneta za tvrtke, brzog interneta za tvrtke te telekomunikacijskih usluga za tvrtke.

Posebno izdvajamo zlatnu medalju u kategoriji mobilnog interneta za građanstvo, a iskoristite li aktualno promotivno razdoblje do 13.7., u njemu možete uživati dvostruko!

## Dvostruko više najboljeg mobilnog interneta u Hrvatskoj!

Surfajte dvostruko više u Mobile net tarifama, za isti iznos mjesečne naknade.

Iskoristite HT-ovu promotivnu ponudu i odaberite jedan od odličnih 3G tableta!

Ponudu za privatne i poslovne korisnike ostvarite na T prodajnim mjestima, pozivom na 0800 9000 ili na [hrvatskitelekom.hr](http://hrvatskitelekom.hr)



Huawei MediaPad 7 Lite 3G  
već od 198 kn



Samsung Galaxy Tab 2 10.1  
već od 998 kn

Istraživanje QUDAL – QUALITY meDAL 2013/2014 provela je švicarska kuća ICERTIAS na uzorku od 1.200 ispitanika, korisnika interneta u Hrvatskoj, CAWI – DEEPMA metodom (Computer Assisted Web Interviewing – Deep Mind Awareness).



nejasni te u kojem, sada je to svima jasno, logika igra tek sporednu ulogu.

Tako socijalni konstruktivizam odbacuje postojanje jedne objektivne istine zamjenjujući je realnošću koja je društveno konstruirana. Kontekst i kultura istovremeno utječu na sudionike i pod njihovim su utjecajem, a svjetonazor se kontinuirano reformira postajući predmetom *pogodbe* raznih koalicija i moćnih igrača. Iznenada, organizacije više nisu racionalni, planski, stabilni entiteti kakvima su se nekad činile. Realnost se oblikuje kroz konverzacije i dijaloge među ljudima u njima, a ta se realnost kontinuirano mijenja.

Premda je OD u svojoj ranoj fazi čvrsto ukorijenjen u pozitivističkoj tradiciji, ipak

je uspješno prihvatio novu paradigmu. Neki od ključnih čimbenika koji su potaknuli to prihvaćanje bili su:

- holistički pristup dizajniranju organizacije
- primjena sustavnog pristupa i sustavnog razmišljanja u procjenjivanju organizacijske kulture kao važne poluge svake promjene
- promjena fokusa s obrazovanja pojedinca na organizacijsko učenje
- razvoj znanja o motivaciji
- dostignuća na području pozitivne psihologije
- spoznaja o tome da promjene uglavnom nisu linearne, pravilne i predvidljive, već prije kompleksne i nepredvidljive
- potraga za novim stilovima liderstva
- oslanjanje na nove znanosti i organske metafore kako bi se bolje razumjelo živuće sustave i promjene općenito.

## Dizajniranje organizacije

U kontekstu organizacijskog razvoja, pod *dizajniranjem organizacije* podrazumijevamo proces i pristup koji se bavi sustavom u cjelini te je kao takav dublji i opsežniji od pukog reorganiziranja ili restrukturiranja. Stamford (2007.) ga opisuje kao “rezultat oblikovanja i usklađivanja svih komponenti nekog poduzeća radi ostvarivanja usvojene misije”. Model 7S *McKinseyja* i *Burke-Litvinov* kauzalni model organizacijskih performansi i promjena posebno su utjecali na vizualno mapiranje usklađenosti “tvrdih” i “mekih” elemenata nekog organizacijskog sustava.

Ključna poruka OD-a u kontekstu dizajniranja organizacije odnosi se na nužnost osiguranja primjerene *fleksibilnosti* i

*adaptabilnosti* kako bi se anticipiralo i na pravi način odgovorilo na promjene u izvanjskom okruženju te kako bi se osigurala unutarnja koherentnost organizacije radi otvorenog i slobodnog prenošenja znanja. Primjerice, mrežne strukture su tijekom vremena polako zamjenjivale vertikalne hijerarhijske strukture, a ‘stanjivanje’ hijerarhijskih razina koje se intenziviralo 1990-ih godina dovelo je do toga da se odgovornost počela sve više spuštati na niže razine prema djelatnicima u direktnom kontaktu s kupcima kako bi se brže i kvalitetnije odgovorilo na potrebe klijenata. Međutim, iz perspektive OD-a posebno je važno istaknuti da novi dizajn uvijek zahtijeva *promjene u ponašanju*, a to često povlači za sobom i potrebu da se promijeni kultura.

## Organizacijska kultura

Interes za organizacijsku kulturu u 1980-im godinama velikim je dijelom potaknut uspjehom japanskih kompanija u poticanju kvalitete i izvrsnosti.

Knjiga Petersa i Watermana (1982.) *In Search of Excellence* stručnjacima i praktičarima je poslužila kao inspiracija u traganju za 'kulturom izvrsnosti' te je dodatno osnažila uvjerenje da korporativna kultura ipak značajno utječe na poslovni uspjeh poduzeća pa je time OD-u osigurala novi zamah i veliku popularnost u stručnoj javnosti.

Potom se kultura pokazala uspješnom za razumijevanje problema spajanja i akvizicija, a posebno u situacijama tzv. sukoba kultura, popularnog krivca za loše provedene integracije (Buono i dr. 1985.).

Utjecajni radovi Hofstede (1980.) i Trompenaarsa (1994.) bavili su se utjecajem nacionalnih kultura na poslovanje u vremenima intenziviranja globalizacije.

Otprilike u to vrijeme u javnosti je sve više jačala svjesnost o potrebi simultanog uvođenja organizacijskih promjene u, kako je to Jack Welch prvi nazvao, organizacijskom hardveru (strukture i procesi) i softveru (organizacijske norme i kultura).

Potom je potraga za podrijetlom organizacijske kulture dovela do porasta interesa za korporativne vrijednosti, uvjerenja i postavke kao i za tehnike kojima se iste iznose na površinu kroz umjetnost, priče, mitove, drame i metafore - sve kako bi se bolje razumjele promjene.

## Organizacija koja uči

Ashbijeve 'zakon o nužnoj raznolikosti' (1956.) tvrdi da očuvanje integriteta i preživljavanje nekog sustava ovise o brzini kojom sustav uči te naglašava kako ona mora biti jednaka ili veća od brzine promjena u okruženju. Uspon *ekonomije znanja* usmjerene na upravljanje znanjem odnosno intelektualnim, emocionalnim i duhovnim ljudskim kapitalom snažno je naglasio *potrebu za učenjem*, a posebno za učenjem na organizacijskoj razini.

Knjiga *Peta disciplina* Petera Sengea (1990.) popularizirala je koncepciju 'organizacije

Uspon *ekonomije znanja* usmjerene na upravljanje znanjem odnosno intelektualnim, emocionalnim i duhovnim ljudskim kapitalom snažno je naglasio *potrebu za učenjem* na organizacijskoj razini.

koja uči' (engl. *learning organization*, neki stručnjaci u Hrvatskoj pojam prevode kao 'učea organizacija', a neki kao 'organizacija koja uči', op. ur.) u kojoj "ljudi neprestano razvijaju svoje sposobnosti realizacije ciljeva do kojih im je istinski stalo, u kojoj se njeguju novi, ekspanzivni i otvoreni obrasci promišljanja, u kojoj su slobodno raspravljala o individualnim i kolektivnim aspiracijama te u kojoj ljudi neprestano 'uče kako učiti zajedno'". Premda neki teoretičari kompleksnosti osporavaju tezu da su organizacije sposobne učiti, koncepcija fleksibilne, agilne i prilagodljive organizacije i dalje je u središtu OD-a. Prema Frenchu i

dr. (2000.) *refleksivnost i samopreispitivanje* specifična su obilježja OD-a koja ga razlikuju od drugih pristupa potičući uspješno *samoobnavljanje* organizacije.

Varney (2007.) govori o tome da praktičari OD-a "rade na stvaranju prostora (fizičkog i psihološkog) za učenje i preuzimaju na sebe ulogu katalizatora učenja". Slična tome je i njihova uloga "osobe koja uklanja prepreke učenju" kada se koriste posebnim metodama, alatima i tehnikama poput *priča* i *metafora* kako bi "pomogli ljudima da se odmaknu od uobičajenih načina razmišljanja i perspektiva".

## Pozitivna psihologija

Novi proboj u razvoju organizacijskih istraživanja i konzaltinga u području OD-a javio se s pojavom novih metoda okupljenih pod zajedničkim nazivom 'pozitivna psihologija'. Pozitivna psihologija korijene vuče iz socijalnog konstruktivizma te zagovara uvjerenje po kojem ljudi sami stvaraju novu realnost angažiranjem i oslobađanjem

vlastite energije i potencijala, radije nego li kroz borbu zbog prevladavanja slabosti.

Koncepcije *Razvoja utemeljenog na snagama organizacije* i *Afirmativnog propitivanja* (AP) evoluirale su iz tradicije akcijskog istraživanja i odmakle se od uobičajene tendencije da se "popravlja ono što je pokvareno (pogrešno) u organizacijama i ljudima". Prepoznajući ono što je "najbolje funkcioniralo" ili ono što "danas najbolje funkcionira" te potom prenoseći to "najbolje" u druge situacije, AP potiče angažman i energičnost za pozitivne promjene. Afirmativno propitivanje se pokazalo posebno uspješno u organizacijama negativnog javnog imidža, u kojima je postojala duga povijest sukoba koja je negativno utjecala na motivaciju i samopoštovanje ljudi. Slično tome, *razvoj utemeljen na snagama* traga za onim u čemu su pojedinci ili organizacije dobri težeći time razvoju izvrsnosti umjesto da popravlja slabosti koje bi - u najboljem slučaju - mogle prerasti tek u prosječne kvalitete.

Pozitivna psihologija korijene vuče iz socijalnog konstruktivizma te zagovara uvjerenje po kojem ljudi sami stvaraju novu realnost angažiranjem i oslobađanjem vlastite energije i potencijala.

## Transformacijske, diskontinuirane i nelinearne promjene

Klasični OD uobičajeno je generirao inkrementalni razvoj i evolutivni napredak, a ponekad je morao i “iznenaditi” sustav kako bi promijenio ponašanje i stvorio momentum za promjene. Međutim, kako su fenomeni poput nevjerojatno brzog razvoja tehnologije, širenja interneta, deregulacije, privatizacije i globalizacije zahtijevali radikalno drugačije tehnike preživljavanja, OD se sve više selio u područje transformacijskih promjena i tzv. promjena opsežnih razmjera (engl. *large scale change*, op. prev.). Levy i Merry (1986.) opisuju

transformacijsku promjenu kao “višedimenzionalnu, višerazinsku, kvalitativno diskontinuiranu, radikalnu organizacijsku promjenu koja uključuje promjenu paradigme”. Provedba ovakvih promjena zahtijevala je usvajanje novih metodologija OD-a poput *Open Space Technology* (Owen 1997.), *Real Time Strategic Change* (Jacobs, 1994.), *Future Search* (Weisbord i Janoff, 1995.) koje uspijevaju smisleno okupiti velike grupe ljudi na jednom mjestu i tako stvoriti kritičnu masu posvećenosti koja je neophodna u implementaciji željenih promjena.

## Novi stilovi liderstva

Postupnim napuštanjem *plansko-linearnog* modela koji promjene provodi u smjeru *odozgo prema dolje* koristeći se upravljačkim pristupom *naredbe i kontrole*, javila se potreba za postmodernim stilom liderstva koje je sposobno:

- okupiti i angažirati brojne interne i eksterne dionike
- sudjelovati u zajedničkom stvaranju vizije i definiranju vrijednosti
- izgrađivati društveni kapital
- uspješno voditi organizacije kroz promjene i neizvjesnost.

“Heroji” su tako zamijenjeni *liderima koji služe* (engl. *servant leadership*, op. ur.), centralizirano liderstvo zamijenjeno je distribuiranim, a karizmatičko liderstvo participativnim. Osim toga, sve veća pažnja posvećuje se emocionalnoj (EQ) i duhovnoj (SQ) inteligenciji, održivosti i autentičnosti, kao i novom poimanju “sljedbeništva”. Sve brojniji strateški savezi i sve snažnija međusektorska suradnja

nameću nove zahtjeve u smislu sposobnosti lidera da surađuju s ljudima izvan granica kompanije, u različitim kulturama te da koordiniraju timove različitih dionika kako bi se postigli najbolji mogući rezultati i uveli novi procesi rada.

Sve brojniji strateški savezi i sve snažnija međusektorska suradnja nameću nove zahtjeve u smislu sposobnosti lidera da surađuju s ljudima izvan granica kompanije.



## Oslanjanje na nove znanosti

Konačno, veliki napredak OD svjetonazora rezultat je prihvaćanja novih spoznaja novih znanosti koje su se u međuvremenu razvile. U svojoj knjizi *Leadership and New Sciences* (2006.) Margaret Wheatley ukazuje na to da je “stiglo vrijeme da konačno shvatimo kako se nećemo moći suočiti s novim svijetom koji se rađa tu, pred našim očima (...) nastavimo li uporno koristiti stare pristupe, metode, tehnike, načine razmišljanja i mentalne mape”. Iako se OD u prošlosti oslanjao na tradicionalne znanstvene discipline kao što su psihologija, sociologija, kulturalna antropologija i politologija, u novije vrijeme spremno je prihvatio i usvojio niz metafora i teorija s područja “novih” znanosti -kvantne fizike, biologije i evolucije, znanosti o dizajnu, teorije društvenih pokreta, teorije kaosa i znanosti o kompleksnosti.

Aktualna promišljanja o liderstvu i menadžmentu velikim su dijelom i dalje usidrena u racionalnim, predvidljivim i poluznanstvenim teorijama zatvorenih uravnoteženih sustava 19. stoljeća. Međutim, stvari su se ipak pomakle u drugom smjeru pa se

tako mnogi ugledni ekonomisti današnjice - u svojim nastojanjima da bolje razumiju tržišta i organizacije kao otvorene, dinamične sustave u stalnom kretanju ili ‘dinamičkoj neravnoteži’ - sve više oslanjaju na teoriju kompleksnosti. Beinhocker (1997.) identificira obilježja ‘nove ekonomije’:

- *Mudrost*: zasnovana na realističnom modelu kognitivnog ponašanja, tj. ljudi se ne ponašaju uvijek racionalno i ne donose uvijek optimalne odluke
- *Mreže*: ljudi surađuju u “dinamičkim mrežama odnosa”
- *Valovi*: interakcije u “dinamičkim mrežama odnosa” vode do evolutivnih promjena i inovacija
- *Mogućći svjetovi*: u modelima u kojima se pokušava projicirati budućnost korištenjem pogodnih agensa “izviru različite budućnosti”.

Spoznaja o tome da se ljudi ne ponašaju uvijek racionalno predstavljala je bitnu promjenu u odnosu na mehanicističku metaforu o organizacijama u kojima je ponašanje jednoobrazno, neemocionalno i apolitično.

Međuljudski odnosi utječu na *sukreiranje* budućnosti. Međutim, oni su često nepredvidljivi i ovise o odnosu snaga među postojećim interesnim grupama i koalicijama. Neke važne pouke proizašle su iz proučavanja kompleksnih adaptivnih sustava.

Plsek (2003.) opisuje ključna obilježja kompleksnih adaptivnih sustava:

- za razumijevanje sustava ključni su *odnosi* (među njegovim komponentama)
- vrijednost i inovacije nastaju kao plod *interakcija* među agentima

Veliki napredak OD svjetonazora rezultat je prihvaćanja novih spoznaja novih znanosti koje su se u međuvremenu razvile.

- moguće ih je opisati uz pomoć strukturalnih, procesnih i kulturalnih obrazaca koji su međusobno čvrsto isprepleteni
- akcije se temelje na jednostavnim pravilima i mentalnim modelima koji pokreću obrasce uvjerenja i ponašanja
- “obrasci privlačenja” potiču jednu vrstu ponašanja u odnosu na drugu.

Navedena obilježja imaju mnogobrojne implikacije na organizacijski razvoj.

Prvo, kompleksni adaptivni sustavi izuzetno su otporni. Chapman (2002.) kao primjer navodi ‘Nacionalni zdravstveni sustav’ (*National Health System - NHS*): “Kao što se vidi na primjeru NHS-a, kompleksni sustavi vrlo su žilavi i otporni na promjene usprkos brojnim naporima da se promjene provedu.”

Drugo, male promjene u kompleksnim adaptivnim sustavima mogu proizvesti ogromne učinke (riječ je tzv. efektu leptira) putem eksponencijalnih promjena, kada se učinci multipliciraju širom isprepletenih mreža. Jednom kada su “jednostavna pravila” prepoznata, početni poticaj za promjenom ne mora biti naročito snažan.

Treće, sve to značajno utječe na liderstvo. Demos sugerira da “vodstvo koje se temelji na principu *naredbe i kontrole* ne može biti uspješno u kompleksnim sustavima jer osnažuje otuđenost ljudi koje smatra instrumentima za ostvarivanje vlastitih ciljeva” (Chapman, 2002.).

Kompleksni adaptivni sustavi prirodno demonstriraju sposobnost *samoorganizacije* i *nastajanja* umjesto da pasivno odgovaraju na planiranje u smjeru odozgo prema dolje.

Konačno, otkrivši obrasce “privlačenja” te preusmjerivši pozornost s *prisiljavanja* na *poticanje* (nekoga da nešto uradi), nove znanosti u mnogome su proširile spoznaje u području motivacije. Sve to potaknulo je dodatni interes za istraživanja o tome kako i na koji način društveni pokreti dobivaju zamah i momentum. Gladwell (2000.) u svom radu proučava proces širenja neke popularne ideje i ponašanje potrebno za dosezanje tzv. *točke preokreta* nakon koje se promjene nezaustavljivo šire. Prepoznavanje i aktiviranje dobrovoljnog angažmana djelatnika vrlo je važna tema od velikog interesa stručne javnosti.

## OD danas

Gdje se OD danas nalazi? Svijet klasičnog OD-a izgledao je više predvidljiv, granice između organizacija i sektora bile su jasne i uglavnom neprobojne kao i sve druge “granice”, primjerice između dobavljača, organizacije i kupaca. Veze između uzroka i posljedica bile su - barem se tako činilo - transparentne, a lideri su redom vjerovali u “provjerene” formule koje nepogrešivo

vode do poslovne uspješnosti. Međutim, globalizacija, međukulturalna i međusektorska savezništva i partnerstva, digitalizacija i umrežavanje, deregulacija, dostupnost resursa s raznih strana, *outsourcing*, upravljanje lancem opskrbe i uključivanje potrošača stvorili su kompleksne mreže međusobnih veza i odnosa koje su dovele u pitanje tradicionalne načine poslovanja

# Zašto?

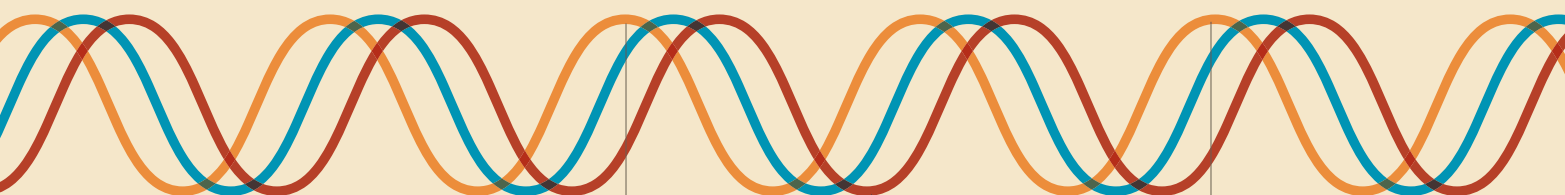
Zašto se na poslu i u privatnom životu učestalo ponavljaju određene životne situacije?

Zašto uvijek reagiramo na isti, a ne na neki drugi način?

Zašto se kontinuirano 'vrtimo u krug', iako se iskreno trudimo promijeniti okolnosti?

Odgovor leži u podsvjesnim programima pohranjenim u ljudskom umu kao zbir proživljenih iskustava, dubokih vjerovanja, uspomena, trauma te kolektivne svijesti koji vas potiču da uvijek iznova prolazite slične životne obrasce.

Jednostavna i moćna Theta Healing tehnika pomaže da se ti programi brzo i učinkovito otkriju i odstrane.



Dopustite sebi primiti ono što vam je namijenjeno

Otkrijte svoju životnu misiju i viziju i uskladite se sa njom.

Uklonite podsvjesni strah od neuspjeha

Izmijenite način na koji mislite i osjećate radi oslobađanja svojih punih liderskih potencijala

Harmonizirajte odnose s ljudima koji vas okružuju

Unaprijedite kreativnost i suradnju

Osvjestite obrasce koji kočite osobni rast i razvoj

Uskladite se sa strujom života i sukreirajte ono do čega vam je najviše stalo

THETA HEALING

[www.thetaway.com](http://www.thetaway.com)

organizacija, a u nekim slučajevima i njihovu temeljnu svrhu. Potrošači se danas često uključuju i sudjeluju u kreiranju i dizajniranju proizvoda te viralnom marketingu, dok se gospodarstvo u kojem dominira sektor usluga sve više usredotočuje na građane i potrošače.

Nema tome dugo da smo počeli svjedočiti jačanju moći pojedinaca i interesnih skupina koji objavljuju svoje knjige bez kontakta s izdavačem, stižu do globalne publike posredstvom blogova, šire društvene i poslovne mreže iz vlastitog doma, daju zajmove i posuđuju novac od ljudi koje ne poznaju - bez posredovanja banaka, započinju muzičke karijere na *Youtubeu* živeći, radeći i trgujući u virtualnom svijetu.

Javna tržišta poput *eBaya* osiguravaju prostor koji pojedincima omogućuje neposredno međusobno trgovanje raznim proizvodima. U međuvremenu, virtualni svjetovi poput *Second Lifea* otvorili su potpuno novo tržište virtualnih dobara, vlasništva i novca.

Međutim, žrtve *dot com* balona ukazuju na to da iza takvih iluzija ipak mora postojati neka opipljiva vrijednost. Primjerice, internetska stranica *Lastminute.com* kvalitetno je umrežena s mnoštvom strateških partnera koji podupiru njihov poslovni model. Drugi primjer uspješnog virtualnog “posrednika” je *Amazon* koji raspolaze snažnom distributivnom mrežom.

Umjetnost dizajniranja organizacije ponekad je pomicala granice prema naizgled neostvarivim dosezima, kao u primjeru Dee Hockove *kaordične organizacije* (koja kombinira elemente kaosa i reda) utjelovljene u VISA kompaniji 1970. godine. Dee Hock je 1995. napisao kako je tada “bilo izvan pameti dizajnirati organizaciju

takvog stupnja kompleksnosti” koja je bila poseban “holding s djelovanjem *iznutra prema van*” i u kojem je “23.000 financijskih institucija aktivno sudjelovalo u stvaranju proizvoda, a da su istovremeno bile vlasnici, članovi, klijenti i nadzornici svih tih aktivnosti”.

U novije vrijeme svjedoci smo brojnih primjera koji zorno ukazuju na snagu i moć tehnoloških samoorganizirajućih mreža. Slučaj *Linux* operativnog sustava (Kuwabara, 2000.) dojmjljiva je priča o snazi samoorganizirajućih sustava kada se tisuće programera volontera i hakera dobrovoljno okupilo na projektu kako bi kreirali proizvod koji će konkurirati najmoćnijoj svjetskoj tvrtki. Drugi izuzetan primjer fenomena samoorganizacije je *Wikipedia*.

Navedeni primjeri nameću pitanja o tome kako bi mogle izgledati organizacije budućnosti, na koji će način stvarati novu vrijednost, kombinirati ljudske potencijale, strukture i procese radi uspješnog ostvarivanja ciljeva. Radi se, naime, o izazovima s kojima bi se pripremljeni praktičari OD-a trebali uhvatiti ukoštac koristeći se pritom bogatim nasljeđem raznih

U novije vrijeme svjedoci smo brojnih primjera koji zorno ukazuju na snagu i moć tehnoloških samoorganizirajućih mreža.



Neki trendovi u Sjedinjenim Državama pokazuju da je OD proživio nešto što su neki nazvali krizom, dok se u Velikoj Britaniji odvija neka vrsta preporoda.

metoda organizacijskih analiza kao i usvojenim novim idejama iz različitih znanstvenih disciplina.

Neki trendovi u Sjedinjenim Državama pokazuju da je OD proživio nešto što su neki nazvali krizom (Burke, 2004.), dok se u Velikoj Britaniji odvija neka vrsta preporoda s mnoštvom uspješno provedenih intervencija, posebno u javnom sektoru i zdravstvu.

Promotrimo najprije neke kritike koje su vjerojatno naštetile napretku OD-a u Sjedinjenim Državama.

## OD u opadanju

Različiti znanstvenici naveli su neke, po njima valjane razloge, o tome zašto se OD suočio s negativnim razvojnim trendom:

- Prema nekim mišljenjima došlo je do odvajanja teorije i prakse zbog čega se OD udaljio od svojih teoretskih korijena postavši time “više alatom i tehnikom, nego zaokruženim pristupom” (Bunker, Alban i Lewicki, 2004.);
- OD je često nametao vlastite humanističke vrijednosti umjesto da je u intervencijama koristio vrijednosti organizacije (Porras i Bradford, 2004.);
- Teorija i metode OD-a izloženi su riziku da se u organizacijama kljenata pretvore u puki hir menadžera koji ne prestaju tragati za novim “brzim rješenjima” (engl. *quick fixes*, op. ur.) u pokušaju da pospeše promjene (Bunker, Alban i Lewicki, 2004.);
- Stručnjaci OD-a čestu su izolirani unutar funkcije upravljanja ljudskim resursima pa zbog toga nedovoljno kontaktiraju i surađuju s višim menadžmentom organizacije (Burke, 2004.);

- Društvene tehnologije poprilično slabo se razvijaju. Na tom području nije ostvaren neki naročiti napredak (Burke, 2004.).

Rezultati opsežnoga globalnog istraživanja na uzorku od 6.000 članova raznih mreža praktičara OD-a ukazali su i na kritike samih praktičara (Wirtenberg i dr., 2004.):

- Nedostatak definicije i jasnog opisa aktivnosti kojima se OD bavi;
- Nejasni kriteriji diferencijacije od drugih disciplina;
- Nedostatak metrike za mjerenje kontrole kvalitete i učinkovitosti intervencije;
- Nedostatak jasnih podataka o uspješnosti OD intervencija i povratu uloženi sredstava.

Dok u Sjedinjenim Državama stručnjaci OD-a prolaze kroz fazu stanovite marginalizacije zbog čega su mnogi među njima prešli u klasične konzultante, u Velikoj Britaniji susrećemo se s posve suprotnim trendom: interes za OD iz dana u dan sve više raste!

## OD u usponu

Svakom pažljivom promatraču odmah se nameće pitanje: zašto je u Velikoj Britaniji tako? Zašto baš tamo, za razliku od SAD-a, interes za organizacijski razvoj kontinuirano raste? Jedan od mogućih razloga je taj što izgleda da su zasadi - koji su hranili nastajanje organizacijskog razvoja i njegov rast u najranijoj fazi nastanka - na tim prostorima i danas prisutni. Javni sektor Velike Britanije svesrdno je prihvatio OD, ne samo radi promjena u javnim uslugama već i zbog borbe protiv otuđenja radnika modernog doba. U svojoj studiji o stanju javnog sektora Parker i Parker (2007.) ukazuju na činjenicu da je “metafora o stroju – predvidljivom racionalnom analiziranju i pomnom izučavanju uzroka i posljedica - sigurno mnogočemu pridonijela. Međutim, nije uspjela riješiti dublje probleme motivacije i legitimiteta. Zaposleni u javnom sektoru uglavnom su frustrirani i nedovoljno motivirani”. Dalje u tekstu autori opisuju potrebu za pronalaženjem “nove paradigme”, novih “okvira za uspješno organiziranje” kao i “izvora poremećaja” koji su uzrokovali tako bijedno stanje.

Sljedeći simptom koji ukazuje na bolest javnog sektora njegova je *nesposobnost za učenje*. U svom radu Chapman (2002.) detaljno opisuje prepreke koje onemogućavaju učenje u državnim i političkim institucijama:

- Averzija prema neuspjehu;
- Korištenje neuspjeha za prikupljanje (političkih) bodova umjesto za izvlačenje pouka;
- Sklonost uniformiranju kako bi sve postalo jednoobrazno;
- *Naređivanje i kontrola* kao dominantni stil vođenja;
- Nedostatak vremena za refleksiju. Bavljenje isključivo dnevnim događanjima;

- Često posezanje za obvezom tajnosti čime se guše povratne informacije i učenje;
- Ratovi za prevlast;
- Trajni poriv da se poboljša učinkovitost umjesto efektivnosti;
- Partikularni interesi pojedinaca i grupa.

Biheviorističke znanosti iznova su postale zanimljive kao znanstvena podloga u traženju načina da se djelatnike javnog i privatnog sektora - gdje je postignut široki konsenzus o tome da se OD primarno bavi *organizacijskom efektivnošću* - potakne na veći angažman i posvećenost. Osim toga, postoji stanovita usuglašenost o tome da je OD čvrsto povezan s koncepcijom ‘održivosti’ i to u užem smislu održivosti same organizacije, a u širem smislu održivosti društvene zajednice te odgovornosti za korištenje globalnih resursa.

Rowland (2007.) je u svom radu identificirao veći broj tema vezanih uz OD današnjice:

- OD se javlja u različitim oblicima i odvija na različite načine iako se, promatrano izvana, možda ne koristi taj naziv;
- OD-om se bave mnogi ljudi, a ne samo obučeni stručnjaci;
- Iako ne posjeduju formalnu titulu, stručnjaci za razvoj mogu slobodno koristiti alate i metode OD-a.

Sve to vraća nas na dilemu s početka ovog teksta: na koji način definirati OD? “Ovisno o tome na što mislimo pod pojmom OD-a”. Jasno je da postoji težnja za stvaranjem djelotvornijih organizacija, a kako će se to postići, u mnogome ovisi o kompetencijama OD stručnjaka bez obzira na to jesu li formalno educirani za obavljanje tog posla ili se jednostavno oslanjaju na intuitivno razumijevanje, angažiranje i njegovanje kreativne energije ljudi.

## Sebstvo kao instrument

Cheung-Judge (2001.) navodi da “konzalting u OD-u zahtijeva visoku razinu samospoznaje i osobnog razvoja. Zbog toga praktičari OD-a moraju kontinuirano raditi na svom intelektualnom, emocionalnom i duhovnom razvoju tijekom cijele profesionalne karijere”. U nastavku knjige polemizira o tome da “među mnogim kompetencijama koje se od nas [praktičara OD-a] traže (...) korištenje *sebstva* kao ključnog instrumenta u intervencijama (...) čini suštinu naše posebnosti i efektivnosti”.

OD se i dalje uglavnom oslanja na sposobnost, djelotvornost i posvećenost pojedinaca, što se naizgled može učiniti usamljenom ulogom koju je jedan praktičar lijepo opisao: “Naučio sam da je samostalno interferirati s kompleksnim sustavom poprilično teško. Iskustvo mi govori da u mnogim intervencijama nisam uspijevao održati na okupu sve članove sustava, tj. uzeti u obzir sve komponente, parcijalno ih procijeniti i pritom ispravno sagledati u kontekstu cjeline. Usprkos tome, tijekom mnogobrojnih projekata njegovao sam tu *grandioznu iluziju* da bih upravo to trebao uraditi – što, čini

mi se, govori o tome koliko sam bio uhvaćen u zamku vječne potrage za spasiteljem, zamišljajući da se radi upravo o meni.” (Kahn, 2004.).

Međutim, ključnu dilemu razvoja OD profesionalaca trebalo bi promatrati u svjetlu njihova “nomadskog” statusa u organizacijama. Obrazovne institucije za edukaciju OD profesionalaca kao i razne specijalističke udruge i mreže još su uvijek većinom stacionirane isključivo u SAD-u. Osim toga, standardne profesionalne kvalifikacije ili akreditacije kao dokazi kompetencije i dalje ne postoje. OD konzultanti iza sebe imaju različite i različito uspješne profesionalne karijere, a budući da su suvisle metode za procjenu uspješnosti intervencija tek u povojima, jasno je kako u tom svijetu vlada poprilična zbrka. Pozicija OD stručnjaka u kompanijama često ovisi o kvaliteti njihova partnerstva sa službom HRM-a, razvoja, strategije, komunikacija i drugim funkcionalnim područjima poslovanja umjesto o njihovoj pravoj i dokazanoj stručnosti.

Stoga Grieves (2000.) OD praktičare naziva “putujućim zanatlijama”, odnosno terminom iz srednjeg vijeka koji upućuje na status i slobodu kretanja. Zanatlija stječe vještine i znanja kako bi postao majstor zanata, a Grieves sugerira da će se u budućnosti “OD profesionalci opremiti novim vještinama i znanjima koje se mogu povezati sa znanstvenim disciplinama prošlosti, iako neće biti za njih vezani. U tom smislu bit će više samokritični i reflektivni”.

Istraživanje provedeno tijekom rujna i listopada 2008. godine na grupi od 22 OD konzultanta, menadžera i direktora ukazuje na to da organizacije doista tragaju

Konzalting u OD-u zahtijeva visoku razinu samospoznaje i osobnog razvoja.

za “zanatlijama” širokog raspona vještina, kvalifikacija i iskustava. Većinom od tih “zanatlija” zahtijevaju posjedovanje postdiplomskog stupnja edukacije u području organizacijskog biheviorizma, organizacijske psihologije ili upravljanja ljudskim resursima, dok neke traže poslovne kvalifikacije kao što je MBA ili praktična iskustva u primjeni, primjerice, *six sigma* metodologije. Osim toga, traže se iskustva u razvoju partnerskih odnosa s ključnim dionicima, ali i vještine liderstva, upravljanja projektima kao i komercijalna znanja. Ponekad se traži

iskustvo u upravljanju talentima, promjenama organizacijske kulture, restrukturiranju, razvoju organizacijskih sposobnosti te upravljanju promjenama.

S obzirom na tako široke zahtjeve u pogledu kvalifikacija OD stručnjaka, malo je vjerojatno da postoje te da će ikada postojati instant-rješenja za njihov razvoj, odnosno samo jedan jedini put za ostvarivanje statusa “majstora zanata”. Nažalost, nedostatak kvalitetne stručne certifikacije otvara prostor za djelovanje raznim šarlatanima.

## OD u budućnosti

Na koji bi način onda OD mogao izbjeći konačno propadanje koje mu neki autori u SAD-u (Greiner i Cummings, 2004.) prognoziraju, ili pak odgovoriti na sve veću potražnju u Velikoj Britaniji?

Je li došlo vrijeme za konačno napuštanje hladne, distancirane pozicije i početak dogovora o spajanju s funkcijom upravljanja ljudskim resursima kako bi se ojačala podrška OD stručnjacima, a njihova umijeća proširila u zajednici HR menadžera?

Neki autori (Ruona i Gibson, 2004.) zalažu se za konvergenciju organizacijskog razvoja (OD), upravljanja ljudskim resursima (HRM) i razvoja ljudskih resursa (HRD). U konačnici, sve te funkcije teže unapređenju djelotvornosti organizacija posredstvom ljudi.

Burke (2004.) navodi pet modela od kojih su po njemu dva posebno važna za budućnost OD-a:

1. *Tradicionalni* model: OD kao podfunkcija ljudskih resursa (HR-a);
2. *Neovisni* model: OD kao samostalna funkcija koja nije podređena HR-u, nego direktno upravi, strateškom odjelu ili odjelu za operacije;
3. *Decentralizirani* model: OD stručnjaci razmješteni po poslovnim jedinicama i odgovorni direktorima tih jedinica;

Neki autori zalažu se za konvergenciju organizacijskog razvoja (OD), upravljanja ljudskim resursima (HRM) i razvoja ljudskih resursa (HRD).



Strateški model postavlja OD tamo gdje mu je i mjesto, tj. u poziciju s koje se mogu implementirati promjene na razini cijelog sustava.

4. *Integrirani* model: OD integriran u sve aspekte djelovanja HR-a; organizacijske promjene kao primarna odgovornost;

5. *Strateški* model: OD kao integralni dio funkcije strateškog planiranja, odgovoran predsjedniku uprave.

Burke smatra da “*strateški* model postavlja OD tamo gdje mu je i mjesto, tj. u poziciju s koje se mogu implementirati promjene na razini cijelog sustava”. Također vjeruje kako bi OD stručnjaci trebali stjecati poslovna znanja i vještine drugih funkcionalnih područja te više brinuti o konačnim performansama organizacije. Doista, nedostatak poslovnih znanja povod je čestim kritikama HR stručnjaka. Stoga Burke vjeruje kako je *integralni* model praktično provediv pristup za jačanje i organsko obnavljanje obje funkcije te za poticanje novog načina razmišljanja i kreativnosti.

## HR ili OD dilema

Kao što vidimo iz mnogih oglasa za radna mjesta u kojima se od kandidata traži da zadovolje obje uloge, spajanje ovih dviju funkcija već se sada događa. Neke organizacije poput CIPD-a (*Chartered Institute of Personnel and Development*) počele su tako nuditi OD treninge za HR stručnjake. Neke strateške aktivnosti, poput upravljanja talentima i motiviranja djelatnika predmet su interesa obje discipline. Slično tome, mnogi HR menadžeri intenzivno se bave organizacijskim razvojem iako se u nazivu njihove funkcije to nigdje ne navodi.

Ruona i Gibson (2004.) zagovaraju viziju koja funkciju ljudskih resursa u 21. stoljeću vidi kao “metaprofesiju koja pod svojim kišobranom okuplja mnoga područja”

budući da usmjerenost na ljude, sustave, usklađivanje strateških ciljeva i promjene zahtijeva integralni pristup različitih disciplina HRM-a, HRD-a i OD-a.

Naše istraživanje (Garrow, Varney i Lloyd, u tisku) otkrilo je neke bliske poslovne relacije između HR-a, internih OD stručnjaka i eksternih konzultanata, premda u tom smislu može doći do zbrke oko njihovih uloga i odgovornosti. Istraživanje je također ukazalo na to da se istančani OD svjetonazor češće javlja kod ljudi koji dolaze iz komercijalnih i nekih drugih poslovnih područja, a manje kod HR stručnjaka. Dakle, više je razloga zbog kojih vjerojatno nikada neće doći do potpunog spajanja OD i HR funkcija koje vrlo vjerojatno ne bi bilo baš uspješno. Zašto?

# Surfajte koliko god želite cijelog ljeta do 10 puta brže uz Ultra Mobile net tarife!

Samsung Galaxy Note 10.1 LTE  
od 1.698 kn



## Postanite korisnici Ultra Mobile net tarife i surfajte najbržim 4G mobilnim internetom na vrhunskom tabletu!

Uz novu **Ultra Mobile net** tarifu surfajte na najbržem mobilnom internetu 4G mrežom, neograničeno po maksimalnoj brzini u promotivnoj ponudi do 30. rujna 2013. **Ubrzajte svoj mobilni internet i odaberite odličan 4G tablet po super cijeni!**

Najveću pokrivenost 4G mrežom u Hrvatskoj provjerite na [hrvatskitelekom.hr](http://hrvatskitelekom.hr), a detalje o ponudi potražite u najbližem T prodajnom mjestu.



Najbolji po iskustvu korisnika

Živjeti zajedno

 Hrvatski  
Telekom

OD nedvojbeno bolje funkcionira “iz drugog plana” koji mu omogućuje dopiranje do rubnih dijelova organizacije i istraživanje “sivih zona”, nego kada je dio establišmenta.

Kao prvo, OD nedvojbeno bolje funkcionira “iz drugog plana” koji mu omogućuje dopiranje do rubnih dijelova organizacije i istraživanje “sivih zona”, nego kada je dio establišmenta. Prijašnji nalazi iz naših istraživanja (Garrow i dr.) ukazuju na to da se OD ne snalazi baš najbolje u ulozi funkcionalne discipline, već da mu je mnogo ugodnije kada se na njega gleda kao na praksu. Sama priroda OD-a sugerira da on djeluje na sustav u cjelini i to na razini cijele organizacije, što znači da se nerado uklapa u organizacijsku hijerarhiju.

OD ne snalazi se baš najbolje u ulozi funkcionalne discipline, već mu je mnogo ugodnije kada se na njega gleda kao na praksu.

Spajanje s formalnom funkcijom poput HR-a neizbježno bi vodilo do stvaranja tajnih koalicija s upravljačkim sustavom pa bi OD vrlo lako postao dijelom establišmenta, što bi vjerojatno kompromitiralo njegovu sposobnost traganja za novim i izazovnim rješenjima. Štoviše, stanoviti znakovi upozorenja o tome da se tako nešto već sada događa postoje. Primjerice, Peck (2005.) navodi kako je “od 1997. godine naovamo, OD u zdravstvenom sustavu u određenoj mjeri postao sluga koji podupire lokalnu implementaciju nacionalne politike” što je dovelo do stvaranja “neugodnih napetosti”.

Edmonstone i Havergal (1995.) također upozoravaju na to da je u *Nacionalnom zdravstvenom sustavu* (NHS) OD “dezinficiran” te da je postao “zagovornikom *statusa quo*”. Isti autori naglašavaju da je OD postao “zagovornikom mekših organizacijskih vrijednosti” i platformom za rješavanje problema koju se može usporediti s “kolumnom u tiskovinama u kojoj čitatelji traže instant-savjete za svoje životne probleme”.

Kao drugo, OD stručnjaci imaju različito profesionalno obrazovanje i raspoložu drugačijim vještinama. Osobe koje smo za istraživanja intervjuirali (Garrow i dr.) dolazili su iz marketinga, R&D-a, nabave, upravljanja projektima, logistike, računovodstva i financija, ali nitko iz HR-a. Iako su jasno vidjeli neka područja u kojima se OD preklapa sa strateškim HR-om, zadatke operativnog HR-a u kontekstu organizacijskog razvoja doživljavali su kao da su s “drugog planeta”.

Poteškoće koje su mnoge organizacije iskusile u implementaciji modela Davida Urlicha u kojem HR ima ulogu ‘poslovnog partnera’ (radikalna reorganizacija HR funkcije oko tri ključne komponente: centar zajedničkih usluga, centara izvrsnosti

i strateških partnera, op. ur.) dobrim dijelom su posljedica nedostatka strateških sposobnosti ključnih pojedinaca kojima je samo promijenjen naziv funkcije, a da nisu imali odgovarajuće kompetencije (Bentley, 2008.). U njezinu izvještaju citira se jedan od partnera koji ukazuje na to da su u nekim organizacijama ljudi iz HR-a dobili titulu OD konzultanta pa se od njih očekivala tranzicija u smislu organizacijskog razvoja iako nisu prošli adekvatnu i primjerenu edukaciju zbog čega ih se zapravo “unaprijed osudilo na neuspjeh”.

## Zaključne misli

Disciplina OD-a duge je tradicije i bogatog nasljeđa koje je danas, jednako kao i u prošlosti, relevantno u rješavanju kompleksnih problema otuđenja radnika. Iako bi se pionirima klasičnog OD-a društveni i tehnički aspekti današnjih organizacijskih sustava zasigurno učinili čudnima, potreba za cjelovitim sustavnim pristupom zasnovanim na vrijednostima, neovisno o tome je li riječ o izvornim vrijednostima međuljudskih odnosa ili općim organizacijskim vrijednostima koje inspiriraju zaposlenike, itekako postoji.

Premda fizički prostor sustava postupno postaje sve manje relevantan, umjetnost upravljanja i koordinacije globalnih, virtualnih timova postala je stalnim izazovom liderstva. Biheviorističke znanosti, kao i druge znanosti koje nam pomažu razumjeti društvene sustave, još uvijek mogu ponuditi mnogo toga, posebno u smislu primjenive tehnika ‘privlačenja’ ili ‘atraktora’ koje zahvaćaju intrinzičnu motivaciju i organski pobuđuju angažman djelatnika.

Konačno, OD bi mogao biti mnogo uspješniji kada bi ambicioznije težio realizaciji Burkeova *strateškog modela* gdje OD stručnjaci direktno odgovaraju predsjedniku uprave tvrtke. U našem istraživanju (Garrow i dr.) redom su govorili o viziji OD-a koji je pažljivo usklađen sa strategijom, a oni osobno preuzimaju odgovornost za implementaciju intervencija koje započinju na razini uprave. Osim toga, većinom su naglašavali kako OD “od danas pa na dalje” postaje važnom komponentom liderskog repertoara.

Po završetku trenutačne globalne krize tematika dizajniranja organizacija sigurno će se dodatno aktualizirati. Dee Hock (1995.) je možda bio u pravu kada je rekao da naše institucije moraju postati *kaordične*. Tada je naglasio ključno pitanje: “Hoćemo li do tog cilja stići kroz masovni kolaps institucija, velika socijalna previranja i bolne rekonstrukcije, uz veliku mogućnost da

Disciplina OD-a duge je tradicije i bogatog nasljeđa koje je danas, jednako kao i u prošlosti, relevantno u rješavanju kompleksnih problema otuđenja radnika.



OD će ostati relevantnom disciplinom samo ako nastavi demonstrirati svoju vrijednost i korisnost.

doživimo konačnu manifestaciju newtonijanske koncepcije kontrole - *diktaturu*?" U tom kontekstu ne možemo a da ne primijetimo kako se već sada javljaju sve glasnjiji zahtjevi za povećanje regulacije, centralizacije i osnaživanje kontrole.

Međutim, OD praktičari optimisti su glede budućnosti discipline (Garrow i dr., cit.). Vjeruju kako u teškim vremenima mogu pomoći organizacijama da učinkovito koriste energiju sustava, potaknu učenje i inovativnost te ostanu orijentirane na budućnost poštujući usvojene vrijednosti čak i onda kada se nađu pod velikim pritiskom. Nažalost, nerijetko se od OD-a očekuje zadovoljenje kratkoročnih ciljeva ili usmjerenost na stjecanje profita, osiguranje gotovih rješenja ili isporuka *promijenjene* organizacije, umjesto organizacije koja je *spremna mijenjati se*.

Stoga će OD ostati relevantnom disciplinom samo ako nastavi demonstrirati svoju vrijednost i korisnost. Trenutna tendencija da ga se definira kao niz korisnih alata i tehnika mogla bi ga ubrzo učiniti zastarjelom budući da stvarnost stalno traži nove načine i pristupe stvaranju novih vrijednosti i realizaciji promjena.

S druge strane, u Velikoj Britaniji OD je izbjegao uplitanje u autodestruktivne rasprave u kojima se dugo vremena koprcalo HR kada se beskrajno raspravljalo o tome treba li ova funkcija biti zastupljena u upravi, koliko je strateški važna te kako najbolje izmjeriti njezin doprinos u stvaranju nove vrijednosti. Međutim, praktičari ove discipline vjerojatno su "prebrzi" u svojim izjavama kada tvrde da "samo pitanje o djelotvornosti OD intervencija od predsjednika uprave i zahtjev za mjerenjem ukazuje na to da ista ne djeluje". S druge strane, također nailazimo na pogrešno promišljanje - iako se ne radi o univerzalnom stavu - direktora koji smatraju da će "djelotvorni OD prepoznati onda kada ga vide (...) na djelu!" (Garrow i dr., cit.).

OD u organizaciji prirodno naginje stvaranju savezništva i partnerstva s ljudima sličnog svjetonazora i razvijenog instinktivnog razumijevanja funkcioniranja sustava, a posebno je djelotvoran u situacijama kada ključni lideri posjeduju OD *mindset*. Tamo gdje su HR i OD dovoljno kompatibilni, vjerojatno će doći do stvaranja prirodnog partnerstva što je znatno povoljnije nego da ih se gura u zahtjevna strukturalna spajanja.

Budući da se OD javlja u raznim oblicima, da se koristi znanjima različitih disciplina te da djeluje iz polja intuicije usklađene s različitim kontekstima i kulturama, često ga se ogrće velom *mističnosti*. U stvarnosti je doista tako: istinski OD teško je definirati na klasični način, prema nekoj općeničnoj formuli. Stoga nam multidimenzionalni pristup i sagledavanje iz različitih perspektiva u mnogome pomaže da ispravno razumijemo "o čemu se tu zapravo radi". Iako debate o definiciji i strukturi OD-a ostaju interesantne, ne smije im se dopustiti da potkopaju dosadašnja postignuća discipline niti da ograniče OD aktivnosti na osobe s formalnim titulama ili funkcijama.

Daljnji razvoj OD-a svakako će najviše ovisiti o kvaliteti razvoja OD stručnjaka kojima priroda posla nalaže da se oslanjaju primarno na svoje individualne sposobnosti i intuiciju pomoću kojih nastoje "pročitati" organizacijski sustav kako bi dizajnirali relevantne i senzitivne intervencije u određenom organizacijskom kontekstu.

U situacijama kada HR stručnjaci preuzimaju na sebe ulogu nositelja OD zadatka, izuzetno je važno da se kvalitetno pripreme kako bi uspješno obavili posao.

Na kraju možemo zaključiti da je OD ne samo preživio već i evoluirao kao poslovna disciplina prihvaćanjem nove paradigme, novih izazova i novih znanja različitih znanstvenih područja te se tijekom vremena sve više orijentirao na konkretne "tvrde" poslovne rezultate (Garrow i dr., cit.). Budući da traganje za visokim performansama, efektivnošću, agilnošću struktura i procesa, učinkovitim liderstvom i efikasnom prilagodljivošću i dalje ne jenjava, već štoviše, dobiva na intenzitetu, čini se kako će njegovo prihvaćanje i značaj nesumnjivo rasti.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of IES - Institute for Employment Studies, 2012., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *OD: past, present and future*. <http://www.employment-studies.co.uk>



**Valerie Garrow**, doktorica znanosti, poslovna savjetnica i autorica brojnih znanstvenih i znanstveno stručnih radova na području organizacijske kulture, organizacijskih promjena i organizacijskog razvoja. Članica je uprave *Institute for Employment Studies* i nekadašnja izvršna direktorica ove ugledne institucije.

# REGIONALNA SURADNJA I POVEZIVANJE: Putokaz za bolje sutra



**“Mogu li menadžeri u gospodarstvu pronaći izlaz iz europske financijske krize i krize konkurentnosti?” naziv je konferencije održane krajem svibnja na IEDC-Poslovnoj školi Bled na kojoj je učestvovalo stotinjak uglednih menadžera iz 20 zemalja.**

U želji da istakne koliko je za liderstvo bitno poistovjetiti se s misijom organizacije kako bi bilo sposobno djelovati u nepoznatom okruženju te gajiti visoku empatičnost prema drugim kulturama, dr. **Danica Purg**, direktorica i dekanica IEDC-Poslovne škole Bled, u uvodnom govoru se upitala: *„Zašto se u samom centru Ljubljane još uvijek nalazi Napoleonov kip? Zato jer se tadašnjim Ilirskim provincijama dopuštalo korištenje lokalnih jezika!“*

Ekonomist **Dragan Đuričin**, koji je predsjedavao konferencijom, istaknuo je: *„Brojni privrednici optužuju državu za stanje u kojem se nalazimo i od države očekuju inicijativu za ponovni rast. Otuda proizlazi jasní izazov za poslovne menadžere: jesmo li sposobni iznova organizirati, sami sebe i svoje tvrtke, kako bi pronašli put u bolji život?“*

**Aleksandar Vlahović**, predsjednik Saveza ekonomista Srbije koji je na govornicu istupio nakon hrvatskog stručnjaka **Mladena Vedriša**, istaknuo je kako se nada da će se *„i Srbija uskoro pridružiti Europskoj uniji čime će sve tri države koje su sudjelovale u organizaciji ove konferencije, dakle Slovenija, Hrvatska i Srbija, iznova biti jedno jedinstveno tržište.“*

Panel o konkurentnosti i nelikvidnosti moderirala je **Ana Trbović**, FEFA, a učestvovali su **Janez Škrabec**, Riko; **Mirko Galić**, Agrokor, i **Saša Vitošević**, Global Seed. **Mirko Galić** iz Agrokora je rekao da se Agrokor već deset godina priprema za ulazak Hrvatske u Evropsku uniju pa se stoga za njih ništa bitnije neće promijeniti. U rečenici *„organizacije bi trebale podupirati i stvarati ‚serijske inovatore‘, a ne ‚serijske sanjalice,“* moguće je sažeti zaključak panela o inovativnosti pod vodstvom dr. **Petera Baloha**, člana uprave BISOL-a i predavača na IEDC-Poslovnoj školi Bled. Na panelu su učestvovali **Gazmend Haxhia**, ASG Group, **Darko Budeč**, Buck, **Ivan Vidaković**, Microsoft, i **Igor Verstovšek**, Cosylab.

Drugi dan konferencije otvorio je **Marko Kranjec**, guverner Banke Slovenije, koji je naglasio kako svi zajedno plaćamo cijenu pretjeranog optimizma. Okupljenim menadžerima obratio se sljedećim riječima: *„Nikada nemojte pasti pod utjecaj nerealnih očekivanja“*. Sledili se još tri paneli: o revitalizaciji zrelih biznisa, o zelenoj ekonomiji i etici. Prvi je održan pod vodstvom **Slavka Carića**, Erste Bank Srbija, a panelisti su bili: **Zoltan Aldolt**, INA, **Sibil Svilan**, SID Banka, i **Anton Balažič**,



Mercator. Dr. **Nadya Zhexembayeva**, voditeljica Coca-Cola katedre za održivi razvoj na IEDC-Poslovnoj školi Bled, moderirala je panel o zelenoj ekonomiji. Na panelu su svoja iskustva iz prakse sa sudionicima podijelili predstavnici velikih međunarodnih korporacija (**Craig Harwood**, HR direktor, Coca-Cola, Grčka; **Justin Sherwood**, korporativne komunikacije, Coca-Cola), društveni poduzetnici (**Matevž Slokar**, S Project) i predstavnici NGO-a (**Peter Charles Mackelworth**, Blueworld Institut), a panel o etici moderirao je prof. **Arnold Walravens**, IEDC-Poslovna škola Bled.

Na dvodnevnoj konferenciji Evropskog centra za liderstvo na IEDC-Poslovnoj školi Bled i Management Forumu za Jugoistočnu Evropu, u su-organizaciji hrvatskog i



srpskog društva ekonomista te Instituta za Podunavsku regiju i centralnu Europu, regionalno povezivanje se nametnulo kao jedno od mogućih rješenja za koje su sudionici istaknuli kako predstavlja svojevrsni 'putokaz za bolje sutra'.

## DOJMOVI S FORUMA



**Janez Škrabec**, Riko (u razgovoru sa dr. **Danicom Purg**, IEDC): *U najuspješnijim poduzećima neprestano je uključen 'alarm za zabrinutost'. Nema ničeg opasnijeg od stava: Ja sam uspješan!*



**Anton Balažič**, Mercator i alumnus IEDC: *Glavna misiju Jugoistočne Evrope pronalazi u stvaranju novih sinergija i novih vrijednosti.*

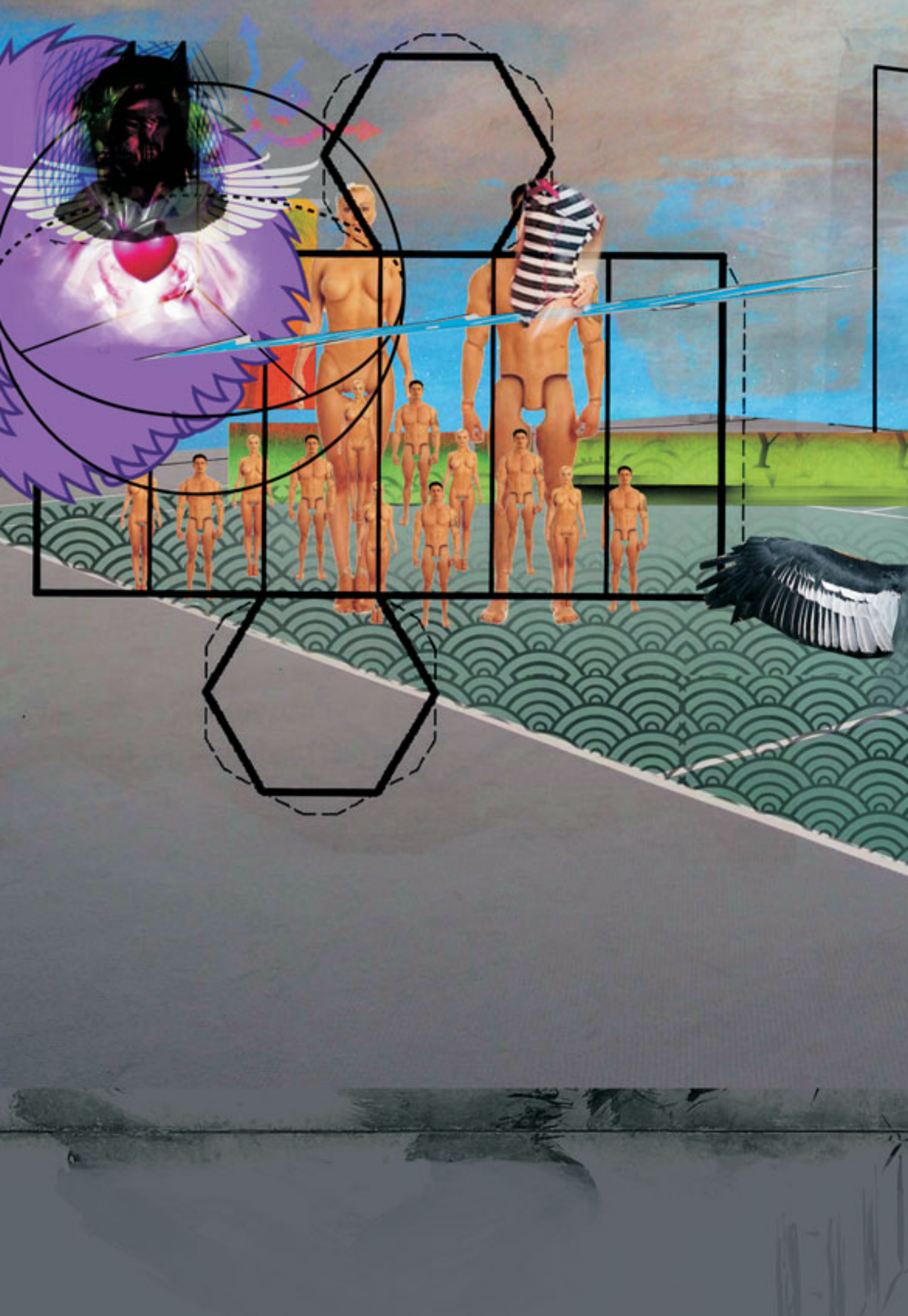


*„Uspješnost u poslovanju zahtjeva da se 'čine prave stvari', odnosno da se ispravno postupa prema ljudima i prema prirodi,*“ bio je zaključak panela, koje je moderirala dr. **Nadya Zhexembayeva**, voditeljica Coca-Cola katedre za održivi razvoj na IEDC-Poslovnoj školi Bled.



**Prof. Arnold Walravens**, IEDC-Poslovna škola Bled: *Djelotvorno korporativno upravljanje temelji se na dugoročnoj viziji, povjerenju i održivom razvoju – no sve to neće se ostvariti ako izostane etičnost.*







# Organizacijski razvoj u Hrvatskoj i svijetu

## Intervju s Ivanom Miljanom

**Marko Lučić**

*U posljednjih desetak godina u hrvatskoj javnosti kontinuirano se naglašava problem needuciranosti hrvatskih lidera i menadžera u javnom i privatnom sektoru koji su slabo upoznati s dostignućima svjetske znanosti i prakse u domeni razvoja ljudi i organizacija iako, to bi već svima trebalo biti jasno, izlaz iz zahtjevne gospodarske situacije možemo pronaći samo ako se pokrenemo u tom smjeru. Prepoznavši potrebu, tvrtka ASPIRLA nedavno je pokrenula školu organizacijskog razvoja pod nazivom ISOD - "Integral School of Organization Development" koja je već u prvoj generaciji okupila lidersku elitu regije. Kurikulum ISOD-a čine modeli, koncepcije i alati vodećih svjetskih mislioca i praktičara OD-a, a usklađen je s najvišim standardima Europskog vijeća za mentorstvo i coaching (EMCC). U razgovoru s urednikom qLifea, Ivan Miljan, programski direktor ISOD-a i autor knjige Majstorstvo razvoja (dostupna u jesen), na jednostavan i zanimljiv način približava nam disciplinu organizacijskog razvoja.*

**Marko Lučić:** *Kao konzultant za organizacijski razvoj, imao si prilike surađivati s liderima različitih organizacija u Hrvatskoj, široj regiji i u svijetu. Budući da je OD - organizacijski razvoj - kod nas vrlo mlada disciplina, ljudima uglavnom slabo poznata, možda bi bilo dobro da intervju započnemo s pitanjem koje se samo nameće: što je to organizacijski razvoj?*

**Ivan Miljan:** Područje OD-a stalno se razvija i mijenja, definira i redefinira, no u suštini je OD jednostavan koncept. Ti i ja, kao i svaki čovjek na ovom planetu, bića smo koja se razvijaju. Rodimo se ne znajući ništa o sebi i svijetu. Ne znamo tko smo, što smo, niti što bismo željeli biti. Korak po korak, učeći od drugih ljudi, kroz vlastita životna iskustva, pokušaje, pogreške i uspjehe razvijamo se kao osobe. Razvijamo svoju jedinstvenu osobnost, stavove, vrijednosti i uvjerenja. Ukratko, razvijamo se *iznutra*, razvijamo svoj *unutarnji* svijet. Naravno, razvijamo se i *izvana*, tjelesno; rastemo, dobivamo na masi, pojavljuju se dlačice na čudnim mjestima, madeži, bore i polako starimo. Organizacije su slična "stvorenja". Ako zamislimo organizaciju kao živo biće, čiji su sastavni dijelovi ljudi, tehnologija, imovina i slično, onda vidimo da se i one razvijaju izvana i iznutra.

Područje OD-a stalno se razvija i mijenja, definira i redefinira, no u suštini je OD jednostavan koncept.

*Izvana* organizacije povećavaju svoju imovinu: novac koji je kao krvotok tvrtke, uredski prostor, zgrade, tehničku opremu. Sve je to "tijelo" organizacije. Baš kao što svaki čovjek ima fizičko tijelo, tako i organizacija ima materijalno, čvrsto tijelo. To bi tijelo bilo mrtvo da ne postoji *unutarnji* svijet organizacije: vrijednosti koje dijele ljudi koji u njoj rade, procesi ili način na koji obavljaju svoje zadatke, međuljudski odnosi, kultura i klima koju stvaraju, stilovi vođenja, kreativnost, motivacija.

*Iznutra*, svaka organizacija ima svoju jedinstvenu osobnost, a ta se osobnost mijenja. Organizacijski razvoj bavi se tim unutarnjim svijetom organizacije, razvojem organizacije *iznutra* te usklađivanjem vanjskog i unutarnjeg razvoja. Poput tinejdžera u pubertetu, organizacija može odjednom naglo fizički narasti. Napravi li dobar proizvod, stvara se velika potražnja i odjednom u tvrtku dolaze kamioni novca, a da istovremeno iz nje moraju izlaziti kamioni i kamioni proizvoda. To zahtjeva nove, veće zgrade, više tehnologije, više ljudi. Više ljudi traži više menadžera koji ih mogu organizirati, kao i više složenijih procesa rada. Potreba za većom infrastrukturom pretpostavlja potrebu za većom količinom investicijskog kapitala, složenijim sustavom financijskog upravljanja i iskusnijim ljudima na čelu financija i kontrolinga. Naš je tinejdžer naglo narastao, udovi su mu duži ali mentalno toga još nije svjestan. Glas mu je dublji, pojava slična odraslima, ali psihički još nije odrastao. Takvih složenih razdoblja u životu čovjeka ima mnogo, od puberteta, zaljublivanja, prvih seksualnih iskustava, odlaska iz škole na fakultet, vjenčanja, rođenja djece, kupnje stana, promjene posla, napredovanja, nazadovanja.

Vrlo slično je i s organizacijama. Organizacije stalno prolaze kroz promjene. Na primjer, prvo imaju ideju, ali nemaju proizvod. Zatim imaju proizvod ali nemaju kupce. Onda



imaju kupce, ali je proizvod već nekonkurentan ili ga ne proizvode dovoljno. Onda imaju premalo kupaca, previše proizvoda i previše ljudi. Zatim se vlasnici posvađaju oko strategije i novca, u toj svađi ostanu bez najboljih ljudi i na kraju odluče prodati svoje udjele. Pa ih kupi druga organizacija koja ima drugačiju kulturu, način rada i već otprije zaposlene “svoje” ljude za više od pola poslova. Nakon dvije godine mrčvarenja s pokušajem integriranja kupljene firme i ostvarivanja povrata na tu investiciju, “mama” ih proda trećoj strani koja ima neki svoj poslovni model i viziju. I opet promjene. I opet, i opet. I tako stalno, dok se biznis ne ugasi, propadne, dok organizacija ne umre. OD konzultanti su specijalisti koji pospješuju navigaciju kroz sve te promjene.

Razvoj svakog čovjeka, pa tako i svake organizacije, može se prepustiti slučaju. Ide-mo od promjene do promjene, nosi nas rijeka. Nekad nas nanese na granje koje nas izgrebe, ili na brzace koji nas dobrano izbubaju, vir nas povuče na dno, nasučemo se ili okupamo u blatnjavoj bujici. Između su razdoblja relativno mirnog besvjesnog plutanja. To je jedna mogućnost.

Druga je mogućnost da svjesno upravljamo putovanjem. Da unaprijed uočimo brzace i granje pa ih barem djelomično izbjegnemo. Da svjesno odaberemo želimo li se kupati kraj otvora kanalizacije ili ćemo pronaći neko ljepše mjesto. I ljudi i organizacije mogu donositi takve odluke i time aktivno upravljati svojim razvojem.

Organizacijski razvoj je upravo to: sve aktivnosti koje *planirano* poduzimamo, na *razini organizacije*, kako bi povećali *učinkovitost* i *zdravlje* te organizacije. Bitno je istaknuti da se radi o planiranim, dakle svjesnim aktivnostima, da te aktivnosti zahvaćaju organizacijsku cjelinu - bio to cijeli sustav ili neki

OD konzultanti su specijalisti koji pospješuju navigaciju kroz promjene.

podstav organizacije - te da je konačni cilj učinkovitija i zdravija organizacija.

Planirano upravljanje razvojem organizacije samo po sebi vrlo je teško i neizvjesno. No, bitno je napomenuti da *sigurno* neće uspjeti ako ne kreće od vrha menadžmenta. Metaforički, voditi brod kroz bure i oluje vrlo je složen pothvat sam po sebi, a gotovo potpuno nemoguć ako su kapetan i prvi časnik nezainteresirani ili nesvjesni da ulaze u oluju. Na čelu velikih brodova vrlo rijetko se nađu takvi kapetani. Na čelu današnjih organizacija, nažalost, vrlo često.

Organizacijski razvoj je upravo to: sve aktivnosti koje *planirano* poduzimamo, na *razini organizacije*, kako bi povećali *učinkovitost* i *zdravlje* te organizacije.



## Menadžeri i OD

**ML:** *Ako ljude, kao pojedince, razvijaju roditelji, obitelj, učitelji, profesori, mentori pa i prijatelji, postavlja se pitanje: tko onda razvija organizacije? Je li to posao menadžera tvrtke, je li to posao HR-a, vanjskih trening kuća, konzultanata ili coacheva? Ili taj posao rade svi oni zajedno, svatko u svojem segmentu? Tko se bavi OD-om, tko razvija jednu organizaciju?*

**IM:** U razvitku sudjeluju svi ti ljudi: zaposlenici, kupci, partneri, konkurencija, konzultanti i treneri. Svatko od njih svojim radom na neki način unapređuje organizaciju. Međutim OD-om, u smislu znanosti i vještine razvoja organizacije, ne bavi se svatko.

OD konzultant radi nešto što ne radi nitko od ljudi koje si nabrojio - niti trener, niti coach, niti financijski savjetnik. On ima specifična znanja i vještine. Poput liječnika, sposoban je pregledati organizaciju, utvrditi njezino stanje i odrediti najbolji tretman. Liječnik može pročitati krvnu sliku, utvrditi je li infekcija bakterijska ili virusna te u skladu s nalazima propisati lijek. Na sličan način funkcionira OD konzultant.

OD-om se ne bavi svatko.  
OD konzultant radi nešto što  
ne radi niti trener, niti coach, niti  
financijski savjetnik.

**ML:** *A ako je organizacija zdrava?*

**IM:** Ako je organizacija zdrava, OD konzultant može pomoći u prevenciji oboljenja. Zdravim organizacijama može pomoći da postanu snažnije, fleksibilnije, izdržljivije ili kreativnije.

Pogled OD konzultanta na organizaciju ide u širinu, na način da svojim stručnim okom promatra funkcioniranje sustava u cjelini, uočavajući kako oboljenja tako i skrivene potencijale.

**ML:** *Vratimo se na trenutak na prethodno pitanje: ne bi li se time trebao baviti top-menadžment?*

**IM:** Bilo bi idealno kad bi taj posao u cijelosti radili menadžeri, posebno glavni izvršni direktor odnosno predsjednik uprave. Oni su sastavni dio organizacije, najbolje poznaju procese, kulturu i ljude, stanje i kretanje tržišta kao i ulogu njihove organizacije na tom tržištu. Ako iznova usporedimo organizaciju i pojedinca, isto bi tako bilo idealno kada bi svatko od nas u svakom trenutku znao što je za naš razvoj najbolje. Bilo bi idealno kada bismo već od osnovne škole učili o tome na koji način funkcionira ljudska psiha, kako se razvijamo, s kojim se razvojnim aspektima i fazama u životu susrećemo. Ukratko, takva bi situacija bila idealna. No, živimo u svijetu koji nije idealan.

Menadžeri imaju niz zadataka kojima se bave. Moraju osigurati da tvrtka proizvodi, prodaje, dostavlja proizvode, upravlja zalihama, rješava pritužbe i reklamacije, isplaćuje plaće, poreze i doprinose, upravlja odnosima s javnošću. Menadžeri su educirani i

uvježbani da organiziraju vitalne poslove. Najčešće nisu stručni da pravilno dijagnosticiraju organizacijske patologije, ne poznaju instrumente za dijagnostiku i intervencije, ne znaju zašto se i kada koristi neki zahvat ili alat u razvoju organizacije. Ovdje treba naglasiti kako nije stvar u instrumentima. Iako svatko može kupiti kirurški skalpel, potrebna su desetljeća iskustva da bi se postavila ispravna dijagnoza, a kamo li obavila uspješna operacija. Svatko može u dva dana naučiti operirati slijepo crijevo. Međutim, potrebno je minimalno dvanaest godina edukacije da bi liječnik bio spreman na *sve ostale* situacije koje se mogu dogoditi. Što ako je crijevo perforirano, što ako je krvna žila na krivom mjestu, ako je apsces?

Iz vlastitog iskustva mi je poznato da u tjedan dana svatko može naučiti sve što se traži na ispitu za zapovjednika brodice. Za tjedan dana možete dobiti dozvolu za

zapovijedanje brodom do sto bruto tona na svim svjetskim morima. No, sve to nije dovoljno da se preuzme odgovornost ne samo za veliki i skupi brod nego i za živote putnika i posade na njemu.

Posljedice neznanja, neiskustva i nesavjesnog postupanja u medicini i pomorstvu koje dovode u opasnost ljudske živote i imovinu - u vidu pogrešno izvedenog kirurškog reza ili manevra brodom - odmah su vidljive. Međutim, kada je riječ o organizacijama, simptomi lošeg vođenja i lošeg upravljanja razvojem organizacije nakupljaju se polako i posljedice često postaju očigledne tek nakon duljeg vremena. Zato, nažalost, danas imamo puno loših organizacijskih lidera i loših OD konzultanata. Posljedice njihova nesavjesnog i nestručnog rada često se vide prekasno, dugo nakon što im istekne mandat ili konzultantski ugovor.

## OD na prekretnici

**ML:** *Kako se OD konzultanti postavljaju u odnosu na "nezdave" organizacije? Postoji li nekakav temeljni sustav vrijednosti unutar OD profesije kojim se OD konzultanti vode, poput primjerice etičkog kodeksa liječnika, psihologa ili coacheva?*

**IM:** Radi se o jednom od tri ključna pitanja kojim se OD profesionalci u svijetu trenutno bave. Kao što sam rekao, OD u Hrvatskoj tek prolazi fazu inicijalne popularizacije i postaje uzbudljivo novo područje. No, u svijetu on postoji od 1940-ih i 1950-ih. Što nimalo ne čudi budući da je Amerika tada već desetak godina imala *Empire State*

OD u Hrvatskoj tek prolazi fazu inicijalne popularizacije i postaje uzbudljivo novo područje. U svijetu on postoji od 1940-ih i 1950-ih.

*Building*, da je prošla kroz slom *Wall Streeta* i teško razdoblje oporavka kapitalizma, dok je u isto vrijeme Zagreb imao 260 tisuća stanovnika, a u Hrvatskoj se osnivao *Savez komunista*.

OD u svijetu je na prekretnici na kojoj pokušava precizno odgovoriti na tri ključna pitanja:

1. Što jest, a što nije OD?
2. Na kojim vrijednostima se temelji praksa OD-a?
3. Što čini kvalitetnog OD konzultanta?

Prvo pitanje bavi se dilemom koju, ako je banalno polariziramo, možemo ovako izraziti:

- je li OD u većoj mjeri alat top-menadžmenta u trci za prihodima, profitom i bonusima ili je više alat HR-a u postizanju duševno spokojnih, sretnih zaposlenika i skladnih odnosa unutar i između odjela?
- nalikuje li možda savjetniku unajmljenom da podigne produktivnost robovlasničkih polja pamuka ili raspjevanom baptističkom aleluja svećeniku?

Osobno, cijelu raspravu držim trabunjanjem ekstremista. Velikoj većini OD konzultanata jasno je da rade s ljudima, na izgradnji zdravijih i kvalitetnijih organizacija,

imajući na umu da je profitabilno poslovanje preduvjet. Profitabilno poslovanje temelj je zdravlja organizacije, važniji od kratkoročnog zadovoljstva zaposlenika. Što vrijedi ta kratka sreća ako nije održiva, ako vodi u bankrot i gubitak radnih mjesta?

Drugo je pitanje *vrijednosti i etike*. U praksi svakog OD konzultanta pojaviti će se prilika da radi s organizacijom koja, ako već bjelodano ne drži robove, onda barem vijetnamskoj djeci omogućava da zarade džeparac. Ili proizvodi cigarete, ili ignorira principe ekološke održivosti, ili prešutno podržava neravnopravnost spolova i "stakleni strop" za žene. O svim tim pitanjima praksa OD-a oportunistički je izbjegavala zauzeti čvrsti stav. Za disciplinu čiji su korijeni u pokretima socijalnih promjena i koja upravo vrijednosti toliko često stavlja u središte svoje djelatnosti, takvo je postupanje sramotno. Isti taj oportunizam u obliku raznih prepucavanja, zauzimanja strana i nezainteresiranosti, sve do danas sprečavao je definitivno razjašnjavanje koje su to vrijednosti koje zastupa OD profesija. To je odgovor na tvoje pitanje, i to je ujedno drugo središnje pitanje u reformi OD-a koja se danas odvija.

**ML:** *Jesi li se ti u svojoj praksi susreo s konkretnom situacijom takve etičke dileme? Situacijom u kojoj bi jasno definirani skup vrijednosti pomogao? I ne samo tebi, nego, posredno možda i drugim kolegama ili organizacijama. Situacijom u kojoj bi jasan stav: "Ne, ne želim to raditi" ili čak "ne želim raditi s vama" bio odraz temeljnih vrijednosti profesije?*

**IM:** Da, imali smo konkretnu situaciju. U dva slučaja radilo se o istoj organizaciji, ali o različitim podružnicama i različitim djelatnostima. Radilo se o proizvođaču cigareta i u prvom smo slučaju odlučili raditi s njime, a u drugom smo ga odbili.

Profitabilno poslovanje temelj je zdravlja organizacije, važniji od kratkoročnog zadovoljstva zaposlenika.

# Samo **evotv** vam poklanja HBO buket!

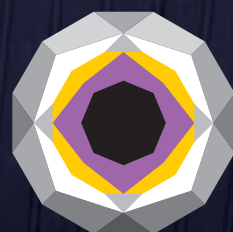


**Evotv** je nova generacija svima dostupne digitalne televizije za koju ne trebate ni internet ni satelitski tanjur, samo postojeću antenu i korisnički uređaj.

Sami složite svoje programske bukete - platite ono što želite gledati, bez ugovorne obaveze, a svoj **evotv** ponesite sa sobom i na drugu lokaciju.

**Evotv** ugovorite u najbližem poštanskom uredu ili kod vašeg poštara.

Više informacija na besplatnom info telefonu **0800 07 07** i na [www.evotv.hr](http://www.evotv.hr)



**evotv**

**HBO** HOME BOX OFFICE® **HBO** COM&DY® **cinemax**® **cinemax** 2

Donosi vam  Hrvatska pošta

TELEVIZIJA DOSTUPNA SVIMA



Prvi smo puta prihvatili surađivati sa znanstvenicima u R&D odjelu tvrtke. Iako je plaća znanstvenika dolazila od prihoda ostvarenih prodajom cigareta, bavili su se isključivo istraživačkim radom na razvoju neškodljive zamjene za cigaretu, lijekovima na bazi biljke duhana ili spontanim pronalascima u tom procesu. Mi smo se trudili pomoći menadžeru divizije u stvaranju tima od ljudi koji su izraziti i osebnjuni individualci. Odvagnuši kompleksna etička

pitanja, na kraju su prevagnule potencijalne koristi proizvoda koje su ti ljudi pokušavali razviti pa smo se zbog toga odlučili na suradnju.

U drugoj situaciji ponuđeno nam je da radimo s prodajom iste kompanije pa tu nije bilo nekih dilema. Pomagati ljudima da prodaju više cigareta bilo je potpuno suprotno našim vrijednostima i bez razmišljanja smo odbili suradnju.

## Tko je OD konzultant?

**ML:** *Spomenuo si treće aktualno pitanje o kojemu struka raspravlja: što čini OD konzultanta, tko se time uopće može baviti? Je li tu situacija slična kao i s trenerima i coachevima? Radi li se o nereguliranoj profesiji s puno samoprozvanih "majstora zanata" koji su to postali preko noći?*

**IM:** U Hrvatskoj situacija još uvijek nije takva, najvećim dijelom zato što je OD za Hrvate još uvijek egzotična disciplina.

Primjerice, tek smo u posljednjih šest godina educirali stotinjak mladih coacheva od kojih je samo desetak profesionalno aktivno. Kada je riječ o OD-u, situacija je kod nas tamo gdje je coaching bio 2006., dakle, na samom početku.

U razvijenijim zemljama stanje s OD-om donekle se zakompliciralo. OD-om su se počeli baviti razni neiskusni i needucirani ljudi, a u romantiziranom nastojanju da bude inkluzivna, OD zajednica ih je "udomila". Stoga je sada teško uočiti razliku između profesionalaca i pojedinaca koji nemaju potrebne vještine, znanja i dovoljno "utakmica u nogama" da pruže stručnu podršku organizacijama koje prolaze kroz kompleksne promjene.

Temeljna kompetencija, nužna da bi se netko zaista mogao baviti OD-om, kompetencija je *osobnog razvoja i rada na sebi*. Problem je što se istovremeno *upravo tu* kompetenciju najčešće pogrešno shvaća. To se i kod nas već pokazalo u slučaju coachinga, a vani je taj problem prisutan i u OD-u.

Temeljna kompetencija, nužna da bi se netko zaista mogao baviti OD-om, kompetencija je *osobnog razvoja i rada na sebi*.

**ML:** *Može se očekivati da osoba koja se želi baviti razvojem organizacija istovremeno radi na vlastitom razvoju. Na koji se to način potreba za osobnim razvojem pogrešno shvaća?*

**IM:** Dva su načina na koji ljudi griješe kada je osobni razvoj u pitanju. S jedne strane imamo konzultante koji ne razumiju vlastitu motivaciju za bavljenje OD-om. S druge imamo konzultante koji svoj osobni razvoj i osobni razvoj svojih klijenata stavljaju ispred glavnog cilja OD-a: povećanja učinkovitosti i zdravlja organizacije!

**ML:** *Riječju, jedni se nedovoljno bave osobnim razvojem, a drugi se previše bave osobnim razvojem?*

**IM:** Upravo tako. Uzmimo na primjer prvu grupu. U svijetu je previše ljudi ušlo u područje OD-a samo zato što njegove korijene pronalazimo u tradiciji “svrgavanja tlačitelja”, pa se stoga OD-om bave iz svojevrsnog bunta, iz generaliziranog uvjerenja kako je “svaki menadžment autoritaran”. U svojem radu pobornici su gotovo fanatičnog pluralizma: svatko se mora izraziti, svako se mišljenje mora čuti, svi su ljudi jednaki i ravnopravni, a “leadership je leadership”. Ti ljudi najčešće su postali “OD konzultanti” zato što misle da bi se organizacije *trebale* mijenjati, zato što su nekada ranije u nekoj organizaciji loše vođeni ili su nepravredno tretirani pa sad žive u uvjerenju kako su “svi menadžeri loši” te da su organizacije neka vrsta modernih tamnica.

Kada nema svjesnosti o navedenim uvjerenjima, o toj vrsti motivacije, onda OD sam sebi postaje svrhom. Osvješčivanje vlastitih uvjerenja dolazi s radom na sebi. Želimo li razvijati druge ljude, moramo prvo upoznati sami sebe i moramo imati osobno iskustvo razvoja. Osobni razvoj središnja je disciplina OD-a budući da - između

ostalog - OD konzultantu pomaže jasno odgovoriti na pitanje: “Čije potrebe ja ispunjavam?” Nažalost, previše praktičara OD-a danas zadovoljava vlastite potrebe, nesvjesni njihova postojanja pa stoga nesvjesni interveniraju u organizacijama kako bi izmijenili raspodjelu moći i autoriteta, kada to jest ali i kada nije prikladno. Ovi samoprozvani “OD profesionalci” nesvjesno promiču svoj stav o tome što je “ispravno” bez ikakvog obzira prema trenutnom stanju organizacije, strategije, vrijednosti, stupnja razvoja, kulture ili klime, a to u mnogome šteti reputaciji OD-a.

Sve to skupa kod nas još uvijek nije uzelo maha, iako sam se osobno već susreo s takvim fanatizmom. Za jedan *qLife* na temu *Afirmativno propitivanje* napisao sam članak naslova “Pogreške i promašaji afirmativnog propitivanja”. Članak sam završio rečenicom: “Nipošto, ni u kojem slučaju ne gubite iz vida da se organizacija ne razvija radi organizacije, nego radi klijenata, kupaca, sponzora ili donatora o kojima njen opstanak u prvoj mjeri ovisi.” Neki pojedinci ljutito su reagirali na tekst, točnije, ne toliko na sadržaj koliko na mene kao autora. Radi se o ljudima koji s “vjerskim zanosom” promoviraju samo tu metodu OD-a i od nje žive.

U svijetu je previše ljudi ušlo u područje OD-a samo zato što njegove korijene pronalazimo u tradiciji “svrgavanja tlačitelja”, pa se stoga OD-om bave iz svojevrsnog bunta.

**ML:** *Ako je to problem nedovoljnog osobnog razvoja, kako izgleda problem prekomjernog osobnog razvoja?*

**IM:** Drugi problem OD konzultanata javlja se kada osobni razvoj postane ciljem OD prakse. Radi se o popularnom sindromu “kada imaš samo čekić, sve ti počinje ličiti na čavao”. Konzultanti koji su otkrili “rad na sebi” i zaljubili se u tu ideju često se usmjeravaju na intervencije u ljudske procese, odnosno na individualnu psihologiju. Tada coaching ili NLP postaju univerzalno rješenje, a ponekad se tu nađu i neke alternativne, “iscjeliteljske” prakse koje nemaju veze s OD-om. Neki se zaljubljuju u psihološke teorije, neki u *polu* ili *kvazi* terapijski rad s menadžmentom. Dakle, kada konzultant koristi klijenta da bi promovirao vlastiti razvojni put i prakse, umjesto da se usredotoči

na stvarne potrebe organizacije, tada on krši osnovna etička načela i šteti reputaciji OD-a.

Klijenti često ne vide što se sve tu događa. Pa ipak, morali bi uvijek imati na umu da je u konačnici cilj kvalitetnog organizacijskog razvoja izgradnja kapaciteta klijenta te održanje usvojene promjene i nakon što konzultanti odu.

**ML:** *Naučiti ga loviti, umjesto da mu kupuju ribu u nedogled?*

**IM:** Upravo tako. Ako konzultant taj cilj smatra primarnim ili jedinim, onda se podizanje učinkovitosti organizacije seli u drugi plan pa se tvrdnje nekih klijenata o nevažnosti OD-a za poslovanje mogu pokazati opravdanima.

## Integralni razvoj OD konzultanata

**ML:** *Kako zaobići ove zamke? Kako razvijati buduće OD konzultante?*

**IM:** Budući razvoj OD konzultanata mora se uravnotežiti u smislu teorije, prakse i vlastitog iskustva u radu na sebi. Najutjecajniji mislioci OD-a u svijetu slažu se kako na prekretnici na kojoj se OD danas nalazi nema ništa važnije od toga da konzultanti steknu duboko razumijevanje vlastitog života, izvora neuroza, uma i tijela te da steknu emocionalne i socijalne kompetencije za rad s ljudima i grupama. Poražavajuće je što unatoč sve brojnijim postdiplomskim programima iz OD-a, fokus na vlastito iskustvo razvoja opada. Samo dva ili tri magisterija traže od studenata osobno iskustvo u nečemu kao

što su T-grupe, a samo NTL, *Stanford*, *Gestalt Institut* i *UCLA* održavaju tradiciju raznih iskustava laboratorijskog treninga.

Umjesto da svjedočimo sve većem broju izravnih i duboko osobnih iskustava razvoja u OD školama, kurikulumi novih obrazovnih programa zatrpani su temama iz domene poslovnog upravljanja pa više slične na MBA programe nego na edukaciju iz OD-a. Nažalost, od širokog spektra tema OD-a, spomenuti programi dotiču samo neke tradicionalne procesne intervencije poput *team buildinga* ili *upravljanja promjenama*. Stoga je vrlo važno navedeni trend što prije preusmjeriti na izgradnju modernijih i više integrativnih OD škola.

Osim toga, razvoj budućih OD konzultanata i praktičara treba graditi na solidnim temeljima u fundamentalnim teorijama promjene i dinamike intervencija, kao i širokim disciplinama koje podupiru te teorije. Kompetentni OD praktičari moraju imati širinu, moraju se upoznati sa znanjima koja u OD područje donose društvene znanosti poput antropologije, sociologije, psihologije i ekonomije, s onime što donose sistemske znanosti, tehnologija, kultura, filozofija i kontemplativne tradicije. Moraju se upoznati s vodećim idejama vodećih svjetskih mislioca u području razvoja ljudi i organizacija, s koncepcijama, metodologijom i alatima koje su nam osigurali za našu praksu te sa spoznajama koje će se sljedeće “pojaviti na radaru”. Radi se o zadatku koji nije nimalo jednostavan.

**ML:** *Kao osoba koja vodi prvu školu OD-a na našim prostorima, možeš li nam na konkretnom primjeru opisati kako ona funkcionira? Kako si se odlučio pokrenuti školu, kako ste je koncipirali i što znači “integralna” u nazivu “Integralna škola organizacijskog razvoja”?*

**IM:** Škola OD-a prirodni je korak u evoluciji razvojnih profesija u Hrvatskoj. Na tržištu postoje škole za trenere i coacheve kao i neki programi osobnog razvoja koji sramežljivo koketiraju s organizacijskim razvojem. Međutim, sve do danas nije postojala “punokrvna” škola. Baveći se u proteklih šest godina potpuno i isključivo organizacijskim razvojem, imao sam prilike voditi najveće OD projekte u regiji, prezentirati studije slučajeva na konferencijama u Hrvatskoj, Velikoj Britaniji i SAD-u te dobiti vrlo pozitivna mišljenja i kritike od lidera OD-a u svijetu. Paralelno s time, naši su nas studenti u školama za trenere, coacheve i HR menadžere, kao i polaznici na treninzima osobnog razvoja i vođenja, poticali na pokretanje škole koja bi se

sustavno bavila disciplinom razvoja ljudi i organizacija. Mnogi od njih lutali su po raznim tečajevima pokušavajući skrpati vlastito obrazovanje iz tog područja što se često pokazalo frustrirajućim iskustvom.

Kad smo razmišljali o tome kakvu školu pokrenuti znali smo da definitivno ne želimo i nećemo izmišljati “toplu vodu”, neki svoj model koji bismo onda evangelizirali kao “najbolji” i “najpametniji”. Kao polaznici nekih takvih edukacija stekli smo loša iskustva koja su nas ponukala da shvatimo kako takav pristup dugoročno ne funkcionira. Osim toga, takav bi se pristup pokazao pogrešnim zato što se ne bavimo znanstveno-istraživačkim radom koji bi nekom našem hipotetskom modelu osigurao kvalitetne znanstvene temelje, te zbog toga što iza sebe nemamo trideset godina iskustva u isprobavanju stotina pristupa koje bi nam omogućilo da autoritativno zaključimo kako je neka metoda izdržala test vremena i u našem se cjeloživotnom radu pokazala najboljom. Tako nešto može si dozvoliti možda pedesetak ljudi na planetu, a mi nismo među njima.

U svijetu načelno postoje tri pristupa školovanju iz OD-a: specijalizam, eklekticizam i integralizam.

U svijetu načelno postoje tri pristupa školovanju iz OD-a: specijalizam, eklekticizam i integralizam.



## FINA InfoBlokade



## Informirajte se na vrijeme!

Provjerite jeste li vi ili poslovni subjekt s kojim poslužete u blokadi.

- Jednostavno pošaljite SMS poruku.
- Tražena informacija stiže brzo i jednostavno na zaslon vašeg mobitela.
- 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu

Pošaljite SMS poruku sa OIB-om poslovnog subjekta za kojeg želite saznati je li u blokadi na broj **88058**

Cijena jedne primljene poruke o statusu blokade je **12,50 kn (PDV uključen)**

Cijena poslanih poruka naplaćuje se prema cjeniku Vašeg mobilnog operatera.

*Specijalističke škole* kažu: na praktičnoj razini, niti jedan obrazovni program ne može u dubinu obraditi sve važne teme OD-a. Umjesto da tako nešto pokušavaju, one odabiru neki koncept, metodu ili alat te se potom specijaliziraju za treniranje ljudi. Primjerice, škola *Spiralne dinamike* ili škola *Afirmativnog propitivanja* predstavnici su takvih specijalističkih programa koji se bave samo jednom temom koju razrađuju u detalje.

*Eklektičari* se ne drže rigidno niti jednog koncepta, modela ili alata, već pokušavaju okupiti razne pristupe i ponuditi ih studentima, a onda je na studentima da odaberu onaj koji im se najviše sviđa ili pak da stvore neku svoju kombinaciju. Primjer takve vrste školovanja je edukacija coacheva u kojoj uglavnom ne postoji jedinstveni, koherentni model, već se studentima nudi nekoliko njih: GROW model, gestalt model ili pak *Solution Focused* model. Tijekom školovanja studenti se upoznaju i isprobavaju različite pristupe coachingu kako bi na koncu stvorili vlastiti model, vlastito razumijevanje coachinga i način na koji će se njime baviti. Navedeni pristup sasvim dobro funkcionira u školovanju coacheva jer je coaching vještina uskog područja primjene.

Eklekticizam je ponekad neelegantan, kompliciran i kritiziran zbog nedostatka dosljednosti. Primjerice, čak i onda kada je škola coachinga vrlo dobro strukturirana, ljudi se katkada zbune i izgube u traženju “vlastitog modela”, posebice na početku kada još uvijek nemaju dovoljno iskustva da si u glavi poslože sve pristupe i kvalitetno osmisle model.

Navedeni problem se u školovanju iz OD-a uvećava na stotu potenciju. OD je toliko široko i kompleksno područje da bi

*Integralnih škola* ima najmanje jer je taj pristup izuzetno kompleksan, ambiciozan i kao takav privlači razne kritičare.

eklektički pristup kod studenata stvorio jedino konfuziju i dezorijentiranost. U svijetu se sporadično pojavljuju takve “školice”. Primjerice, takva bi bila škola koju je pokrenula osoba koja je razvojnu karijeru započela kao trener ili psiholog, naučila nešto NLP-a, nešto o grupnoj ili timskoj dinamici te potom nepovezanu mješavinu ideja i alata ponudila polaznicima u nadi da će svatko “naći nešto za sebe”. Praksa pokazuje da su najčešće poklonici NLP-a skloni takvim “bosanskim loncima”, vjerojatno zato što je i sam NLP eklektička tvorevina. Nemoj me krivo shvatiti, nemam baš ništa protiv NLP-a. Prošao sam školu NLP-a u psihoterapiji pa znam njegove vrijednosti, ali također i gdje nastaju problemi. Eklektički pristup u školovanju OD konzultanata i praktičara recept je za kaos u glavi, a time i za kaos na terenu.

*Integralnih škola* ima najmanje jer je taj pristup izuzetno kompleksan, ambiciozan i kao takav privlači razne kritičare. Integralni pristup je pristup kartografa, osobe koja promatra teritorij razvoja ljudi i organizacija, nastojeći nacrtati kartu tog teritorija kako bi se po njemu moglo lakše kretati. Ljudi koji se bave OD-om neprestano smišljaju teorije kojima pokušavaju objasniti

ono što vide na terenu. Ti su koncepti nekad jednostavni, nekad složeni, nekad više, a nekad manje slični onome što doživljavamo u stvarnosti.

Ljudi su to oduvijek činili. Oduvijek smo se pitali manje-više slična pitanja: o postanku i smislu života na Zemlji, o smislu vlastitog života, o tijeku njegova razvoja, o razvoju naših organizacija, društva i civilizacije. Filozofirali smo, ponekad intenzivno i vrlo ozbiljno, a ponekad opušteno i zaigrano. Biti čovjekom, između ostalog, podrazumijeva i osvrnuti se na sve ono što se oko nas događa, razmišljati o tome i pokušati shvatiti na koji bi se način vlastitom ulogom najbolje uklopili u veliku shemu zbivanja.

*Integralisti* su ljudi velikog umijeća u povezivanju svih tih promišljanja. U stanju su “spojiti točkice” tako da to ne budu razbacani, nepovezani “otočići”, nego da sve zajedno ima itekakvog smisla kako bismo na kraju dobili kartu koja nam pomaže da se orijentiramo u životu i razvoju.

Peter Senge jedan je od takvih integralista. Svojom kapitalnom knjigom *Peta disciplina* napravio je veliki iskorak u smjeru

integralnog razmišljanja, istaknuvši se vođom pokreta sustavnog razmišljanja u liderstvu i menadžmentu. Senge je od 70-ih nadalje surađivao s tvrtkama poput *Forda*, *Chryslera*, *Shella*, *AT&T-a*, *Hannover Insurancea*, *Harley Davidsona* i drugih.

Promatrao je ljude, organizacijske jedinice, procese i sustave u cjelini. Sve što je spoznao posložio je u koherentni model pet disciplina koje po njemu tvore ‘učecu organizaciju’ - organizaciju sposobnu ostvariti svoje najviše aspiracije.

Model ili karta nikada ne predstavlja stvarni teritorij. Karta i teritorij ne smiju se zamijeniti jedno za drugo, ne smiju se izjednačiti jer se kartu ne treba preozbiljno doživjeti. S druge strane gledano, kada pokušavamo proći nekim teritorijem, pouzdana karta zacijelo će nam pomoći. Nitko ne želi imati lošu kartu koja će ga odvesti u šikaru, gdje će se poderati i izgubiti.

Karta je ono što razlikuje *integralni pristup* od specijalističkog i eklektičkog. Karta povezuje koncepte, metode i alate u smislenu cjelinu. Specijalisti se bave jednim alatom. Eklektičari nepovezano nabacuju proizvoljno odabrane koncepte, metode i alate.

Integralisti nude uređen i zaokružen sustav promišljanja o OD-u. U tom je pogledu Senge, Otto Scharmer i društvo sistemičara bilo daleko ispred svoga vremena. No, američki suvremeni mislilac Ken Wilber je osoba koja je najviše napravila u kontekstu integracije razvojnih koncepcija pokrenuvši integralistički val razvoja. Proučavajući njegove modele i učeći od njega, testirajući kako naši studenti i klijenti prihvaćaju misaoni okvir koji je on izgradio, uvjerali smo se da Wilber najelegantnije integrira različite modele u jednu koherentnu cjelinu.

Integralisti su ljudi u stanju “spojiti točkice” kako bismo na kraju dobili kartu koja nam pomaže da se orijentiramo u životu i razvoju.

## Integralna škola organizacijskog razvoja

**ML:** *Kako bi izgledao integralan pristup OD-u neke hrvatske tvrtke?*

**IM:** Zamisli da želiš redizajnirati sustav upravljanja performansama u telekomunikacijskoj tvrtki. To je konkretan OD posao, zar ne?

**ML:** *Vrlo konkretan.*

**IM:** Način na koji razmišljaš o upravljanju performansama određuje koliko ćeš stvarno biti uspješan. Što cjelovitije gledaš na čimbenike koji određuju performanse tvoje tvrtke, to više stvari uzimaš u obzir i na više elemenata utječeš. Kako bi to postigao, integralni model kaže da moraš sagledati upravljanje performansama iz četiri točke gledišta, iz četiri perspektive:

- objektivna perspektiva organizacije
- subjektivna perspektiva organizacije
- objektivna perspektiva pojedinca
- subjektivna perspektiva pojedinca.

U dizajniranju sustava upravljanja performansama moraš obratiti pažnju na ono što se zbiva u svakoj od četiri dimenzije.

Dakle, prva dimenzija o kojoj razmišljaš je objektivna dimenzija organizacije. Objektivne performanse organizacije pratit ćeš pomoću bilance, RDG-a ili novčanog toka. Oni ti govore o mjerljivoj uspješnosti cijele tvrtke - koliko prihoduje, a koliko troši, kolika je dobit, kakva je situacija s naplatom potraživanja, upravljanjem zalihama itd.

Druga je subjektivna dimenzija organizacije. Subjektivne performanse organizacije možeš istražiti pomoću upitnika o organizacijskoj klimi ili organizacijskoj kulturi. Oni ti govore što ljudi misle o svojem

poslu, kako se osjećaju u radnoj okolini, koliko su zadovoljni, kakvi su odnosi i koje su vrijednosti najzastupljenije u tvrtki.

Treća je objektivna dimenzija pojedinca. Ovdje ne gledaš više tvrtku, već se spuštaš do svakog pojedinca. O objektivnim performansama pojedinaca ovise performanse cijelog sustava. Kada želiš pratiti objektivne performanse pojedinaca, konkretne materijalne rezultate njegova rada, koristit ćeš, primjerice, tablice sa SMART ciljevima kao alat.

Četvrta je subjektivna dimenzija pojedinca. I ovdje promatraš performanse pojedinca ali ovoga puta ne pratiš njegove objektivne rezultate poput primjerice ostvarene prodaje ili broj servisiranih uređaja. U subjektivnoj dimenziji pojedinca promatraš njegove kompetencije, društvene vještine, vještine vođenja ljudi, osobnost. Kao alat za to možeš koristiti psihometrijske testove, kompetencijske upitnike, anketu 270° ili 360°.

Dakle, cjeloviti - *integralni* - pogled na upravljanje performansama u jednom HT-u, *Vipnetu* ili *Tele2* sadrži sve četiri dimenzije. Subjektivne i objektivne performanse pojedinaca i tvrtke. Ako izostaviš bilo koju od tih dimenzija, ako neku zaboraviš, umanjuješ efikasnost sustava upravljanja performansama, efikasnost organizacije i njezino "zdravlje".

Integralni model razvoja čine znanje, iskustvo i dokazi prikupljeni sa svih strana svijeta, iz različitih tradicija, od različitih mislioca, tijekom cijele povijesti ljudskog razmišljanja. Radi se o živom mozaiku koji nikada nije dovršen jer se u njega stalno dodaju nove kockice, stare se nadograđuju,



a alati kojima se mozaik gradi neprestano se usavršuju. U samom početku radilo se o pukoj nakupini nabacanih kamenčića različitih boja i oblika. No, s vremenom se mozaik slagao i preslagivao pa danas otkriva fascinantno široku i bogatu sliku koja nam priča priču o čovjeku i razvoju njegovih potencijala tijekom života. Priča nam o tome što je to život, koji je njegov smisao te kako se različiti dijelovi i perspektive međusobno uklapaju u tu veliku sliku.

Smatrajući kako je važno da tu priču ne samo čuje, nego i osobno iskusiti što više ljudi, odlučili smo *Integralnu školu organizacijskog razvoja* dovesti u Hrvatsku. Cilj nam je jednostavan: ispričati tu priču što sočnije, životnije i zanimljivije, što praktičnije i interaktivnije, što uzbudljivije i bliskije svakom pojedincu koji se odluči sudjelovati. Odmotati njezinu radnju na način da ljudi potpuno urone u priču te da što više sebe i

svojeg unikatnog života pronađu u njoj. Da budu u ekstazi jer je pred njima priča koja nudi odgovore i otvara neka nova, uzbudljiva pitanja. To je naš najviši cilj i doprinos koji školom želimo dati. Inače, škola je svojim programom namijenjena ljudima koji mogu “stvoriti razliku”, koji su spremni učiti o sebi, razvijati se i u sferi svojeg utjecaja graditi kvalitetnije organizacije.

**ML:** *Ivane, hvala ti na ugodnom razgovoru. Mislim da je ovo intervju u kojem sam najmanje pitao i najviše slušao. Moram priznati da si mi uspio posložiti neka intuitivna promišljanja kojima je nedostajalo strukture. Nadam se da će tekst slično utjecati i na čitatelje qLifea. Radi se naime o nevjerojatno važnim stvarima, najprije za pojedince, a preko njih za Hrvatsku i njezino gospodarstvo, o kojima se nevjerojatno malo razgovara...*

**IM:** Hvala i tebi!



**Ivan Miljan**, poslovni savjetnik, programski direktor ISOD- *Integral School of Organization Development*, autor knjige *Majstorstvo razvoja*.



**Marko Lučić**, *Quantum21.net* i *qLife* urednik i član uprave



*Aspiria*  
development mastery

CHANGE.  
LEADERSHIP.  
DEVELOPMENT.



## DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



Informacije o školovanju dostupne su na [www.aspiria.org](http://www.aspiria.org)







# Sedam transformacija liderstva

David Rooke, William R. Torbert

**S**vaka bi organizacija trebala znati da je razvoj lidera presudno važan za njezinu dugoročnu opstojnost. A liderske sposobnosti grade se i razvijaju, one nisu “urodene” kako neki tvrde.

Prema mišljenju većine uglednih psihologa, lideri se jedan od drugoga ne razlikuju toliko po filozofiji liderstva, osobnosti ili stilu upravljanja, već prema specifičnoj logici djelovanja odnosno ‘akcijskoj logici’ (engl. *action logics*, logika, odnosno mentalni modeli na kojima lideri temelje svoje djelovanje, op. ur.) - prema tome na koji način interpretiraju okruženje i reagiraju u izazovnim situacijama kada se njihova moć ili sigurnost dovedu u pitanje. Nažalost, malo je lidera koji pokušavaju razumjeti svoju akcijsku logiku, a još manje njih svjesno istražuje mogućnosti kako da je promijene.

Međutim, time bismo se trebali itekako pozabaviti budući da su naša, ali i istraživanja drugih autora, pokazala da osobni razvoj pomaže liderima u transformiranju vlastitih sposobnosti kao i sposobnosti tvrtke kojoj su na čelu. U suradnji s psihologinjom Susanne Cook-Greuter - tijekom 25 godina savjetovanja tvrtki poput *Deutsche Bank*, *Harvard Pilgrim Health Care*, *Hewlett-Packard*, *NSA*, *Trillium Asset Management*, *Aviva* i *Volvo* - surađivali smo s tisućama lidera koji su nastojali unaprijediti vlastite vještine liderstva. Stoga donosimo jednu dobru vijest: lideri koji se potrudu razumjeti vlastitu akcijsku logiku često uspijevaju značajno poboljšati svoje liderstvo.



## Sedam akcijskih logika

Istraživanje smo provodili pomoću alata *Leadership Development Profile* odnosno upitnika u kojem se od ispitanika traži da dovrši 36 rečenica koje počinju primjerice frazom: “Dobar lider je osoba koja...”, a ponuđeni odgovori jako variraju:

- “...čvrsto drži ‘uzde’ u svojim rukama”;
- “...razumije koliko su važne performanse podređenih”;
- “...uspješno žonglira s raspoloživim energijama spremno preuzimajući odgovornost za svoje odluke”.

Na temelju analize odgovora educirani stručnjaci oslikavaju profil klijenta procijenjujući na koji način lider interpretira sebe, svoje postupke i promišljanja te svijet u okruženju kako bi otkrili koja od sedam akcijskih logika - *oportunist, diplomat, stručnjak, natjecatelj, individualac, strateg* ili *alkemičar* - prevladava u njegovim mentalnim modelima. Međutim, važno je napomenuti da razvoj liderskih sposobnosti omogućava kretanje kroz navedene faze ili kategorije pa se zbog toga rezultati *Leadership Development Profile* upitnika provedenog nakon nekoliko godina mogu značajno izmijeniti otkrivajući evoluciju akcijske logike pojedine osobe.

U proteklih 25 godina LDP upitnik koristili smo na uzorku više tisuća menadžera i stručnjaka, u dobi između 25 i 55 godina starosti, u stotinama europskih i američkih tvrtki, u različitim industrijama, neprofitnim organizacijama i državnim institucijama. Istraživanje je osvijestilo postojanje zanimljivog fenomena: *razina korporativnog i individualnog učinka značajno je varirala sukladno akcijskoj logici koju su lideri koristili!* Osim toga, pokazalo se kako 55% uzorka čine tri tipa lidera (*oportunisti, diplomati i stručnjaci*) koji su manifestirali ispodprosječne performanse i učinkovitost u implementaciji strategije u odnosu na 30% uzorka koji su činili *natjecatelji*. Konačno, samo 15% lidera i menadžera u uzorku (*individualisti, stratezi i alkemičari*) iskazalo je konzistentnu sposobnost inoviranja i transformiranja organizacija kojima su bili na čelu.

Kako bismo bolje razumjeli pretpostavke i obilježja navedenih kategorija, potrebno je dublje promotriti svaki pojedini stil vođenja, počevši od najmanje produktivnog i najmanje kompleksnog prema višim razinama funkcioniranja lidera.

## Oportunisti

Utješnim se pokazalo otkriće kako tek 5% lidera u uzorku prevladavajuće obilježava *nepovjerenje, snažni egocentriizam i manipulativnost*. Takve lidere nazivamo *oportunistima* kako bismo dodatno naglasili njihovu sklonost prema osobnom pobjeđivanju, kada na svijet i druge ljude gledaju kao na “prilike koje treba iskoristiti”. Odnos

prema izvanjskom svijetu uglavnom im je određen percepcijom kontrole – riječju, njihove reakcije na događaje uglavnom ovise o procjeni u kojoj mjeri mogu kontrolirati ili utjecati na ishod. Druge ljude tretiraju objektima ili konkurentima koji funkcioniraju slično njima: u vječnoj potrazi za osobnim pobjedama.

Neprimjereno ponašanje u svijetu u kojem vlada pravilo “oko za oko, zub za zub” *oportunisti* smatraju posve legitimnim. Ne vole i ne trpe da ih se kritizira, krivnju uvijek prebacuju na druge i gadno se osvećuju protivnicima. Primjer akcijske logike *oportunist* pronalazimo u početku karijere Larryja Ellisona, osnivača i predsjednika uprave *Oraclea*, koji vlastiti stil upravljanja na početku karijere opisuje kao “upravljanje ismijavanjem” (engl. *management by ridicule*, op. prev.). “Smatram da bi lideri trebali uspješno provoditi ono što nazivam ‘intelektualnim zastrašivanjem’ i ‘retoričkim tiraniziranjem’”, jednom je prilikom rekao u intervjuu za časopis *The Economist*. “Stil ponašanja opravdavao sam tvrdeći sebi i drugima kako se radi tek o ‘dobroj i iskrenoj debati’. Međutim, istina je da tada nisam znao drugačije.”

Ne promijene li se na vrijeme i ne prihvate li drugačiju akcijsku logiku (kao što je to napravio Ellison), tek će poneki *oportunist* ostati na menadžerskoj poziciji dulje vrijeme. Kontinuirano “gašenje požara” vatrogasnim mjerama, kršenje pravila i samohvala suprotnost su lideru s kojim ljudi dugoročno žele surađivati. Ako ste ikada radili za nekog *oportunist* vjerojatno se tog iskustva nerado prisjećate.

## Diplomati

Iako *diplomat* benignije od *oportunist* interpretira svijet u kojem živi, njegova se akcijska logika, pogotovo kada se radi o topmenadžmentu, često pokazuje pogubnom. Lojalno služeći grupi, *diplomat* traži načine da zadovolji visoko pozicionirane kolege te izbjegava sukobe. Akcijska logika u pozadini ponašanja usmjerena je na stjecanje

Neprimjereno ponašanje u svijetu u kojem vlada pravilo “oko za oko, zub za zub” *oportunisti* smatraju posve legitimnim.

Po istom principu i poslovno okruženje koje njeguje oportunizam rijetko kada potraje, iako *oportunisti* često prežive dulje nego bi trebali jer prirodno stvaraju adrenalinsko i uzbudljivo okruženje koje naročito privlači mlađe menadžere potičući ih na povlađivanje. Jedan od direktora bivšeg *Enrona* o tome je kazao: “Prije negoli se sustav urušio, život nam je bio nevjerojatno uzbudljiv. Imali smo osjećaj da možemo napraviti bilo što, bilo kome i bilo kada. Mislili smo da možemo uspjeti u svemu, pišući vlastita pravila. Riječju, suvereno smo krotili divlje okruženje.” Naravno, kao što znate, dioničari i umirovljenici *Enrona* skupo su platili njihovu avanturu.

kontrola - više nad vlastitim ponašanjem nego nad ponašanjem drugih.

Prema logici djelovanja *diplomata*, trajnu naklonost i utjecaj u grupi lider stječe kroz suradnju i prihvaćanje grupnih normi te kvalitetnim izvršavanjem svojih svakodnevnih zadaća.

*Diplomati* su problematični na top-menadžerskim pozicijama jer se svojski trude ignorirati sukobe.

Ovaj tip lidera pokazuje se uspješnim kada se traži podrška ili timski rad. Svojim kolegama *diplomati* će osigurati društvenu koheziju vodeći brigu i o potrebama drugih. U tome vjerojatno treba tražiti razloge što se većina *diplomata* smješta pri dnu menadžerske hijerarhije, uobičajeno u ulozi poslovođe, šefa službe ili glavne medicinske sestre. Istraživanje uzorka 497 menadžera različitih industrija pokazalo je da 80% *diplomata* radi na najnižim rukovodećim funkcijama. Suprotno tome, 80% *stratega* zauzima više i visoke položaje po čemu zaključujemo kako djelotvornija

Diplomatima su promjene - i neizbježni sukobi koji s njima dolaze - nepremostivi problem koji rado izbjegavaju, čak i po cijenu samouništenja.

akcijska logika - dostignuta kroz osobni razvoj - liderima i menadžerima značajno uvećava šanse za napredovanje.

*Diplomati* su problematični na top-menadžerskim pozicijama jer se svojski trude ignorirati sukobe. Obično su previše pristojni i prijateljski nastrojeni pa u tom nastojanju da "sve zadovolje i sve izglađe" zaboravljaju kritizirati negativnosti kako bi prisilili podređene na drugačije postupanje. Diplomata su promjene - i neizbježni sukobi koji s njima dolaze - nepremostivi problem koji rado izbjegavaju, čak i po cijenu samouništenja.

Razmotrimo primjer jednog *diplomata* koji je nakon iznenadne smrti prethodnika izabran za privremenog predsjednika tvrtke. S obzirom na to da se nadzorni odbor nije mogao odlučiti za trajnog nasljednika, *diplomati* je objeručke prihvatio novu ulogu - onako kako ju je on vidio - uživajući u ceremonijalnom liderstvu i govorništvu na javnim skupovima, odbijajući se suočiti s konfliktnim situacijama koje su tražile odlučnost. Zbog toga nije smijenio one članove uprave koji su dulje vrijeme ostvarivali loše rezultate i odlučno odbijali promjene koje je prethodnik inicirao. Međutim, kako su spomenute promjene poticale konflikt u upravi, *diplomati* je čak počeo izbjegavati sastanke i to do te mjere da je planirao poslovna putovanja u terminima kada se uprava trebala sastati. Njegovo ponašanje toliko je frustriralo suradnike da je cijela uprava na koncu odlučila podnijeti ostavku. *Diplomati* je ovu krizu "riješio" tako što im se javno zahvalio na doprinosu imenovavši nove ljude. Na kraju, suočen s rastućim gubicima zbog lošeg upravljanja, nadzorni odbor se ipak odlučio na smjenu *diplomata* vrativši ga na poziciju potpredsjednika na kojoj se mnogo bolje snalazio.



**TAGHeuer**  
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HR:** P-GRUPACIJA d.o.o., Omladinska 4, 51000 Rijeka, Tel. 051/227-012, [www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)

**PRODAJNA MJESTA:** Marli, Vlaška 13, Zagreb • Dicta Exclusive, Tower centar, Rijeka • Dicta, Arena centar, Zagreb • Dicta, Robna kuća RI, Rijeka • Urar Butući, Vlaška 13, Zagreb • Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb • Urar Mamić, Vlaška 57, Zagreb • Satovi Novak, Dekumanova 28, Poreč • Zlatarna Tonia, Carera 56, Rovinj • Borza grupa, Pred dvorom 2, Dubrovnik • Borza grupa, Placa 12, Dubrovnik • B-Vama, Obala hrvatskog narodnog praporoda, Split • B-Vama, Joker centar, Split • Exclusive centar, Stjepana Radića 4, Šibenik • Zračna luka Zagreb, Duty Free Shop • Zračna luka Zadar, Duty Free Shop • Zračna luka Split, Duty Free Shop • Zračna luka Dubrovnik, Duty Free Shop



## Stručnjaci

Radi se o najbrojnijoj kategoriji lidera s 38% udjela u ukupnom uzorku. Za razliku od *oportunist*a koji pokušava kontrolirati “oko sebe” i *diplomata* koji nastoji kontrolirati sebe, *stručnjaci* nastoje doći do kontrole u osobnom i profesionalnom životu *usavršavanjem znanja*. U svojim nastupima profesionalno su korektni jer im je poznavanje struke izuzetno važno pa stoga ne iznenađuje što mnogi računovođe, financijski analitičari, marketingaši, programeri i poslovni savjetnici funkcioniraju prema akcijskoj logici tipičnoj za *stručnjake*. Oslanjajući se na svoja stručna znanja, pripadnici ove skupine zagovaraju “objektivne” i “čvrste” podatke te “logičnost promišljanja” u postizanju konsenzusa i osiguravanju podrške svojim prijedlozima. Zbog težnje za stalnim unapređenjem, učinkovitošću i savršenstvom, *stručnjaci* su izvanredni suradnici. Međutim, kao menadžeri znaju biti problematični jer

su potpuno uvjereni da su uvijek u pravu. Kada djelatnici spominju lidere koji nameću rješenja i ne prihvataju suprotstavljanje - po sistemu “radi onako kako ti se kaže ili letiš van iz firme” - obično govore o *stručnjacima* kojima su suradnja i dogovaranje “čisti gubitak vremena” (“Najbolji sastanak je otkazani sastanak”). Često omalovažavaju mišljenje drugih ljudi, osobito onih s nižom razinom stručnog znanja.

Osim toga, ne uvažavaju ni emocionalnu ni duhovnu inteligenciju. Predsjednik uprave tvrtke *Sun Microsystems*, Scott McNealy, o tome kaže: “Ne bavim se osjećajima; to ću prepustiti Barryju Manilowu (američki pjevač i pisac - op. prev.)”. Stoga ne čudi da je cijela uprava *Sun Microsystemsa*, nakon neuspješnih pokušaja da ga nagovore na povlačenje zbog velikih gubitaka u vrijeme *dot.com* sloma 2001. i 2002. godine, napustila tvrtku.

## Natjecatelji

*Natjecatelji* dublje, kompleksnije i povezanije razumiju svijet od prethodna tri tipa lidera.

Dobra vijest za sve ljude koji se nadaju da će jednoga dana surađivati s liderom koji je sposoban stvoriti pozitivno ozračje u timu i među organizacijskim jedinicama, koji pred njih postavlja izazove i u njima ih podržava: udio *natjecatelja* poprilično je velik, u našem uzorku bilo ih je 30%. Premda su takvi lideri uspješni u stvaranju pozitivnog radnog okruženja i konkretnih rezultata, njihov stil vođenja ponekad iskazuje nedostatke jer blokira kreativno i svako drugo nestandardno promišljanje. *Natjecatelji* dublje, kompleksnije i povezanije razumiju svijet od prethodna tri tipa lidera. Otvoreni

su za kritike i povratne informacije o svom ponašanju i rezultatima te shvaćaju da su mnoge nedoumice i sukobi svakodnevnog života posljedica različitih interpretacija i različitog načina participacije u odnosima. Svjesni su da kreativna transformacija traži stanovitu dozu senzibilnosti u odnosima te sposobnost da se pozitivno utječe na druge ljude. *Natjecatelji* pouzdano vode timove u implementaciji nove strategije uspješno balansirajući između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Prema jednoj studiji, u tržišnoj niši privatnih oftalmoloških klinika, organizacije pod vodstvom lidera *natjecatelja* iskazale su znatno nižu razinu fluktuacije osoblja, višu razinu delegiranja odgovornosti te ostvarile barem dvostruko veće prihode u odnosu na tvrtke po vodstvom *stručnjaka*.

*Stručnjaci* se često sukobljavaju s *natjecateljima*, a posebno kada su im podređeni (unatoč tome što se osjećaju superiornima u odnosu na njih) te kada moraju prihvatiti “gorku”

## Individualisti

*Individualist* uzima u obzir činjenicu da niti jedna akcijska logika nije “prirodna”; sve su one tek proizvoljne konstrukcije odnosa pojedinca i svijeta. Ova naizgled apstraktna ideja omogućuje liderima *individualistima* (kojih u uzorku ima 10%) da prihvaćanjem i razumijevanjem različitih osobnosti na praktičan (konkretan) način osiguraju dodanu vrijednost. Prema svima koji imaju različitu logiku funkcioniranja usklađeno se odnose, ali su uvijek usmjereni prema rezultatu. *Individualisti* i *natjecatelji* razlikuju se po tome što su prvi svjesni mogućeg sukoba između vlastitih načela (principa) i

istinu o očiglednoj uspješnosti *natjecatelja*. Pogledajmo primjer tvrtke *Hewlett-Packard* gdje su inženjeri procijenjeni kao *stručnjaci*, a menadžeri laboratorija kao *natjecatelji*. Na jednom sastanku projektnog tima jedan od menadžera - definitivno tip *natjecatelja* - iznervirao se i tresnuo šalicom o stol uzviknuvši: “Znam da možemo u taj jebeni uređaj ugraditi 18 novih opcija. Međutim, shvatite da naši korisnici očekuju isporuku barem do kraja stoljeća. Zato će devet najboljih opcija biti sasvim u redu!” “Uh... koji filistar!” (*filistar*, samozadovoljan čovjek ograničenih pogleda, zatvorena duha prema učenosti, umjetnosti i novostima; licemjer, malograđanin, op. ur.) frknuo je nosom jedan od inženjera – definitivno *stručnjak*.

No, njihovi sukobi nisu uvijek destruktivni. U stvari, njihova nadmetanja u velikoj su mjeri gorivo koje pali – i podržava – konkurentnost mnogih uspješnijih kompanija.

*Individualist* uzima u obzir činjenicu da niti jedna akcijska logika nije “prirodna”; sve su one tek proizvoljne konstrukcije odnosa pojedinca i svijeta.

*Individualisti i natjecatelji razlikuju se po tome što su prvi svjesni mogućeg sukoba između vlastitih načela i ponašanja koje se od njih traži te između organizacijskih i njihovih osobnih vrednota.*

ponašanja koje se od njih traži, te između organizacijskih vrednota i njihovih osobnih vrednota. Ovaj sukob postaje izvorom napetosti, kreativnosti i rastuće želje za daljnjim razvojem.

*Individualisti su skloni ignorirati pravila koja smatraju nevažnim – što često izaziva negodovanje kolega i šefova. “Dakle, koje je vaše mišljenje o ovoj situaciji?” upitao nas je jedan od klijenata tijekom rasprave o tome treba li otpustiti jednu od najboljih suradnica, osobu koja je ocijenjena kao *individualist*. Sharon (nije njezino pravo ime) je*

*Individualisti su skloni ignorirati pravila koja smatraju nevažnim – što često izaziva negodovanje kolega i šefova.*

dobila zadatak da pokrene tvrtku u Češkoj koja će osigurati IT podršku dvjema jedinicama koje su tamo poslovale. Sharon je uspješno apsolvirala zadatak koji je pred nju postavljen, i to u kratkom periodu, daleko prije planiranih rokova, u granicama planiranog budžeta tako da je u šali rekla kako je “ispunila zadatak prije nego što je *Služba za procjenu rizika* izvijestila upravu da se tako nešto ipak ne može napraviti”.

Usprkos tome, došlo je do problema i to najviše zbog toga što si je Sharon u organizaciji priskrbila reputaciju osobe sklone neobičnim rješenjima. Premda je u radu na projektima pokazala visoku političku umješnost, zbog jedinstvenog i nekonvencionalnog načina djelovanja nailazila je na negodovanje kolega koji se nisu slagali s njezinim načinom rada. Spočitavali su joj da ne poštuje ključne procese i procedure kao ni ljude izvan njezina matičnog tima. Na kraju je (ne po prvi put) u rješavanje problema pozvan i predsjednik.

Ova priča i njezin ishod ilustracija su dinamike odnosa koja proizlazi iz različitih akcijskih logika. Predsjednik uprave, djelujući logikom *natjecatelja*, nije mogao spoznati na koji bi način potaknuo Sharon na osobni razvoj i učenje kako bi joj pomogao da nadvlada svoj problem. Premda je njegov stav bio ambivalentan, odlučio ju je zadržati, zato što je ostvarivala rezultate, ali i zbog toga što je u posljednje vrijeme organizacija izgubila nekoliko sposobnih nekonvencionalnih menadžera.

Tako je Sharon ostala, ali tek na kratko. Nakon izvjesnog vremena napustila je tvrtku i osnovala vlastitu tvrtku za poslovno savjetovanje. Na ovu priču ćemo se vratiti u drugom dijelu teksta kada ćemo izučavati na koji način lideri mogu transformirati akcijsku logiku.

## Stratezi

Grupi *stratega*, prema našem uzorku, pripada tek 4% lidera. U odnosu na *individualiste* razlikuju se po mudroj usmjerenosti na suštinske organizacijske probleme te po dokazanoj sposobnosti da ih u konačnici i riješe. Različite percepcije ljudi doživljavaju kao prilike, teme za razgovore i dogovore. Spremni su za otvorene rasprave i transformaciju. Dok *individualisti* uspijevaju upravljati odnosima s kolegama različitih logika djelovanja, *stratezi* su ovladali drugim redom utjecaja: oni propituju utjecaj raznih aktivnosti te poslovnih ugovora i dogovora na uspješnost organizacije.

*Stratezi* su također vješti u kreiranju zajedničke vizije koja potom povezuje lidere različitih akcijskih logika – vizije koja potiče osobnu i organizacijsku transformaciju. Prema akcijskoj logici *stratega*, organizacijske i društvene promjene dio su iterativnog razvojnog procesa koji traži svjesnost, pomnu pažnju i uključenost vodstva.

*Stratezi* se ležernije i stabilnije nose sa sukobima i situacijama koje zahtijevaju usklađivanje različitih percepcija od lidera drugih akcijskih logika. Osim toga, spretnije rješavaju instinktivne otpore ljudi prema promjenama, pa su zbog toga vrlo djelotvorni agenti i nositelji promjena. Potvrdu ovom stavu pronalazimo u nedavno provedenoj studiji 10 predsjednika uprava u 6 različitih industrija.

Organizacije pod njihovim vodstvom redom su se odlučile za transformaciju te su radi toga angažirale konzultante kako bi im u tome pomogli. Svaki predsjednik uprave prije ulaska u proces popunio je obrazac LDP - *Leadership Development Profile* analizom kojih je potom ustanovljeno kako su

petorica *stratezi*, a druga petorica su pripadala u druge skupine akcijskih logika. Istraživanje je jasno pokazalo da su tijekom četverogodišnjeg razdoblja *stratezi* uspjeli realizirati jednu ili više organizacijskih transformacija povećavši profitabilnost, tržišni udio i reputaciju kompanija. Suprotno tome, od preostale petorice samo su dvojica uspjeli transformirati svoje organizacije - unatoč pomoći konzultanata za koje se poslije ustanovilo da također pripadaju grupi *stratega*.

*Stratezi* su najviše okupirani trima razinama društvenih interakcija: osobnim odnosima, odnosima u organizaciji te nacionalnim i međunarodnim razvojem. Uzmimo za primjer Joan Bavariju, direktoricu koja je još davne 1985. godine procijenjena *strategom*. Bavaria je pokrenula jedan od prvih društveno odgovornih investicijskih fondova i značajno utjecala na stvaranje novog sektora investicijske industrije koji je do kraja 2001. godine obuhvaćao fondove vrijedne više od 3 bilijuna dolara. Godine 1982. osnovala je *Trillium Asset Management*, kompaniju u vlasništvu

*Stratezi* se u odnosu na *individualiste* razlikuju po mudroj usmjerenosti na suštinske organizacijske probleme te po dokazanoj sposobnosti da ih u konačnici i riješe.



# DIREKTNO U SRCE!

## Ne prodajemo priče, već Vaše proizvode!

Imamo učinkovit alat, a Vi imate rješenje kako biste Vaše kupce:

- ☒ potaknuli na ponovnu kupnju
- ☒ iskazali im zahvalnost na povjerenju
- ☒ nagradili za njihovu vjernost
- ☒ probudili njihove emocije i VEZALI ih za sebe!

## DIREKTNA POŠTA? UVIJEK!

Direktna pošta je idealna interakcija s klijentima koja jednostavno i učinkovito, putem personaliziranog sadržaja pisma ili drugog tiskanog proizvoda, komunicira s ciljanom skupinom. Jednostavno rečeno, riječ je o adresiranom pismu sa sadržajem koji privlači čitatelja i poziva ga na istraživanje o proizvodu i usluzi. Obzirom da se radi o direktnoj komunikaciji, potencijalni korisnik poruku doživljava osobno što izravno utiče na njegove emocije.

Mi kreiramo ideje,  
Vi donosite odluke!

## EMOCIJE U SMJERU VAŠE DOBITI!

### Prema bazi podataka:

- segmentiramo bazu klijenata
- organiziramo slanje direktne pošte

### Za Vas:

- osmislimo ili prilagodimo dizajn
- realiziramo grafičku pripremu
- organiziramo tisak

### Ovisno o Vašem zahtjevu:

- pratimo odaziv kupaca
- šaljemo koristan feedback prema dogovorenim kriterijima

Umjesto da trošite svu energiju na proučavanje onoga što radi konkurencija, neka Vaša tvrtka postane uzor inovativnog i učinkovitog komuniciranja s budućim kupcima.

# PRINTERADIREKT

zaposlenika, koju i danas vodi. Koautorica je CERES-ovih načela zaštite okoliša (riječ je o neprofitnoj organizaciji koja zagovara održivi razvoj, op. prev.) koje su podržale brojne svjetske kompanije. Krajem 90-ih godina, CERES je u suradnji s *Ujedinjenim narodima* pokrenuo “Inicijativu za izvještavanje o održivosti” (engl. *Global Reporting Initiative*) koja širom svijeta podržava financijsku, socijalnu i ekološku transparentnost i odgovornost.

Na Joaninu primjeru uočava se logika djelovanja *stratega*. Joan je prepoznala jedinstveni trenutak u kojem je etičko investiranje sazrelo da se pretvori u unosni biznis, a nakon toga je osnovala *Trillium* kako bi provela svoj plan.

*Stratezi* obično imaju društveno osviještene poslovne ideje koje realiziraju surađujući s brojnim dionicima. Idealističke vizije pokušavaju ispreplesti s pragmatičnim, pravodobnim i principijelnim akcijama. Bavaria je djelovala i izvan granica vlastite organizacije kako bi utjecala na razvoj društveno odgovorne investicijske industrije te kako

*Stratezi* obično imaju društveno osviještene poslovne ideje koje realiziraju surađujući s brojnim dionicima.

bi nakon toga, u suradnji s *Ujedinjenim narodima*, sudjelovala u stvaranju međunarodnih standarda društveno i ekološki odgovornog poslovanja.

Za razliku od *natjecatelja* koji osobni utjecaj koriste za uspješno promoviranje svoje kompanije, *stratezi* su drugačiji: njihova su nastojanja usmjerena na stvaranje etičkih načela i prakse onkraj njihovih osobnih ili interesa njihovih organizacija.

## Alkemičari

*Alkemičarima* nazivamo posljednju skupinu lidera i akcijsku logiku koju smo identificirali kroz istraživanje i neposredna iskustva.

Naše studije nekolicine malobrojnih lidera koje smo identificirali da su *alkemičari* pokazuju da se oni razlikuju od *stratega* po svojoj sposobnosti osobnog i organizacijskog *obnavljanja*, ili čak *reinvencije*, na povijesno značajne načine. Dok se *strateg* kreće od jednog

do drugog projekta, *alkemičar* posjeduje izvanrednu sposobnost da se istovremeno bavi mnogim situacijama na različitim razinama.

*Alkemičar* može razgovarati s “kraljevima” na isti način kao i s običnim ljudima. Također je sposoban baviti se neposrednim prioritetima, a da nikada ne izgubi iz vida dugoročne ciljeve.

*Alkemičari* su obično karizmatici, izuzetno osviješteni pojedinci visokih moralnih standarda. Za njih je *istina* izuzetno važna i intenzivno se njome bave.

*Alkemičari* čine 1% našeg uzorka što pokazuje koliko ih je teško pronaći - kako u poslovnom svijetu tako i u drugim organizacijama. Tijekom opsežne potrage pronašli smo samo šest *alkemičara* koji su pristali sudjelovati u istraživanju dopustivši nam praćenje njihovih dnevnih aktivnosti. Premda je očigledno riječ o vrlo malom uzorku (koji ne opravdava generalizacije), ipak je vrijedno zabilježiti da je svih šest *alkemičara* dijelilo neka zajednička obilježja.

Primjerice, unatoč svakodnevnom angažmanu u brojnim organizacijama pronalazili su vremena da se uspješno bave svim zadacima koje su preuzeli na sebe. Usprkos tome, ne možemo reći da su bili u stalnoj žurbi, niti da su se satima bavili tek jednom aktivnošću.

*Alkemičari* su obično karizmatici, izuzetno osviješteni pojedinci visokih moralnih standarda. Za njih je *istina* izuzetno važna i intenzivno se njome bave. No, možda je od svega najvažnija njihova sposobnost prepoznavanja i dubokog razumijevanja jedinstvenih povijesnih trenutaka njihovih organizacija te stvaranja *simbola* i *metafora* pomoću kojih komuniciraju s umovima i srcima ljudi.

U jednoj konzervativnoj financijskoj instituciji u Velikoj Britaniji nedavno imenovani predsjednik uprave pojavio se na poslu u trenirci umjesto u klasičnom prugastom odijelu. Iako su se ljudi čudom pitali je li možda riječ o novom *dress codeu*, ni s kim o tome nije htio razgovarati. Nekoliko tjedana kasnije, javno je progovorio zašto se tako odjenueo: kako bi djelatnicima osobnim primjerom pokazao da konvencije, dogme i norme ne drži bitnima već upravo suprotno, kako smatra da je hitro napuštanja dotrajalih uvjerenja i načina ponašanja presudno za uspjeh u budućnosti.

Nelson Mandela slavni je primjer *alkemičara*. Premda nismo formalno izradili njegov profil, Mandela je živući primjer logike djelovanja *alkemičara*. Godine 1995. na finalnoj utakmici Svjetskog kupa u ragbiju u kojoj je igrao južnoafrički nacionalni tim *Springboks*, svojim je prisustvom simbolički ukazao na jedinstvo nove Južne Afrike. Iako je ragbi do tada bio bjelački bastion, Mandela je ipak odlučio prisustvovati utakmici i to na vrlo simbolički način.

Izašao je naime na teren u dresu *Springboksa* - koji su crni Južnoafrikanci mrzili iz dubine duše - te je istovremeno visoko držao čvrsto skupljenu šaku u znak pozdrava ANC-u (*African National Congress*, op. prev.).

Tim potezom Mandela je ostvario nemoguće osvojivši istovremeno crne i bijele Južnoafrikance. Tokyo Sexwale, aktivist ANC-a i premijer pokrajine Gauteng o tome je rekao: "Samo je Mandela mogao učiniti tako nešto... odjenuti se u dres mrskih neprijatelja. Samo se Mandela mogao spustiti dolje na teren i povezati se sa *Springboksim*. Sve te godine provedene u ilegali, u rovovima, odricanju, daleko od kuće, u zatvoru... vrijedile su truda. Napravio je ono što smo svi željeli vidjeti."

Tablica I: Akcijske logike lidera

| AKCIJSKA LOGIKA                               | OBILJEŽJA   | REAKCIJA NA FEEDBACK   |
|---|---|--|
| <p><b>Oportunist</b></p> <p>5% uzorka</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nastoji pobijediti, na bilo koji način.</b></li> <li>• Nepovjerljiv, egocentričan, manipulativan.</li> <li>• Usmjeren na vlastitu dobit i korist. "Tko jači, taj tlači".</li> <li>• Druge vidi kao alat za postizanje vlastitih ciljeva.</li> </ul>   | <p>Feedback je za njega napad i prijetnja.</p>   |
| <p><b>Diplomat</b></p> <p>12% uzorka</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Izbjegava otvorene sukobe.</b></li> <li>• Želi pripadati, slijedi pravila grupe, rijetko kada "zaljulja brod".</li> <li>• U potpomoj ulozi (kao srednji menadžer ili član tima) može puno pridonijeti, preuzimajući ulogu "društvenog ljepila".</li> <li>• Nastoji kontrolirati vlastito ponašanje, više nego vanjske događaje i druge ljude.</li> </ul>  | <p>Doživljava feedback kao neodobravanje ili kao podsjetnik na norme i procedure.</p>  |
| <p><b>Stručnjak</b></p> <p>38% uzorka</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rukovodi se logikom i strukom.</b></li> <li>• Traži racionalnu efikasnost.</li> <li>• Radi i razmišlja na način da mu se ne može pronaći greška.</li> <li>• Vlastiti i uspjeh organizacije koju vodi temelji na usavršavanju znanja.</li> </ul>   | <p>Feedback shvaća osobno, brani svoju poziciju. Ne prihvaća ga od ljudi koje doživljava nedovoljno stručnima u svojem području.</p> |
| <p><b>Natjecatelj</b></p> <p>30% uzorka</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ostvaruje strateške ciljeve kroz timski rad.</b></li> <li>• Stvara ravnotežu između menadžerskih obveza i zahtjeva tržišta.</li> <li>• Ljude koje vodi i s kojima surađuje istovremeno izaziva (<i>challenge</i>) i podržava (<i>support</i>) dajući im povratnu informaciju (<i>feedback</i>).</li> <li>• Stvara pozitivne timove i dobru međudjelnu suradnju.</li> <li>• Fokusiran na postizanje rezultata, pa mu je najveći izazov razmišljanje <i>out of the box</i>.</li> <li>• Svjestan da se situacije mogu tumačiti na različite načine.</li> <li>• Uviđa da nerazumijevanja, konflikti i neugodne situacije proizlaze iz sveprisutnih različitosti.</li> <li>• Delegira odgovorno.</li> <li>• Često se sukobljava sa <i>stručnjacima</i>.</li> </ul> | <p>Prihvaća feedback, posebno ako mu pomaže u realizaciji ciljeva i poboljšanju.</p>   |
| <p><b>Individualist</b></p> <p>10% uzorka</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ispreplitanje osobne i organizacijske logike djelovanja.</b></li> <li>• Stvara jedinstvene strukture kako bi premostio raskorak između strategije i ostvarenog učinka.</li> <li>• Učinkovit u visokorizičnim poslovnim situacijama i savjetodavnim ulogama.</li> <li>• Prema kolegama različite akcijske logike usklađeno se odnosi, ali je uvijek usmjeren rezultatu.</li> <li>• Često zanemaruje pravila, smatrajući ih nebitnima.</li> <li>• Razumije da niti jedna akcijska logika nije "prirodna" već da su one uvijek konstrukcije.</li> </ul>  | <p>Prihvaća feedback kojeg drži osnovom za upoznavanje i otkrivanje skrivenih dijelova sebe koji se manifestiraju u ponašanju.</p>   |



|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Strateg</b></p> <p>4% uzorka</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sposoban realizirati organizacijsku i osobnu transformaciju.</b></li> <li>• Koristi moć otvorenog propitivanja.</li> <li>• Vodi brigu o kratkoročnim i dugoročnim aspektima.</li> <li>• Organizacijske probleme, prepreke u razvoju i različite percepcije doživljava kao prilike i teme za razgovor.</li> <li>• Šira slika osobnog utjecaja na organizaciju od individualista.</li> <li>• Svjesni netrajnosti i krhkosti svega što ih okružuje.</li> <li>• Ne vezuju se za projekte iako predano rade na njihovu ostvarenju.</li> <li>• Ljude koji se instinktivno opiru promjenama vode stabilno i smireno.</li> <li>• Nastoje povezati idealističko s pragmatičnim.</li> <li>• Promoviraju etičke principe.</li> <li>• Osviješteni u pogledu socijalnih problema.</li> </ul> | <p>Traži feedback koji je potreban za samo-artikulaciju; konflikt je doživljen kao nezaobilazan aspekt uspješnih i raznolikih odnosa.</p>  |
| <p><b>Alkemičar</b></p> <p>1% uzorka</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Potiče društvene promjene.</b></li> <li>• Integrira materijalnu, duhovnu i društvenu transformaciju.</li> <li>• Posjeduje izvanrednu sposobnost istovremenog upravljanja nizom situacija na različitim razinama.</li> <li>• Može razgovarati na isti način s "kraljevima" i s "običnim ljudima", iako je svjestan razlika.</li> <li>• Karizmatičan, vrlo osviješten pojedinac visokih moralnih načela.</li> <li>• Usmjeren je na istinu.</li> <li>• Sposoban izdvojiti posebne trenutke u povijesti razvoja organizacije stvarajući od njih metafore i simbole bliske umovima i srcima ljudi.</li> </ul>  | <p>Feedback doživljava u ciklusima, kao cikličku, rekurzivnu, evolucijsku prirodu živih sustava. Esencijalni poticaj na učenje i promjenu. Feedback nikada ne shvaća doslovno, već ga uvijek preispituje, ali ne s ciljem obrane vlastitog ega nego da bi razlučio suštinsku istinu u njemu.</p> |

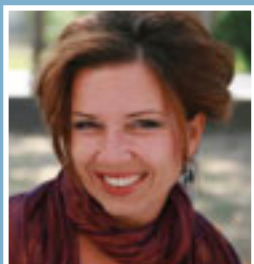
## Evoluirati kao lider

Najznačajniji nalaz našeg istraživanja, koji ujedno najviše ohrabruje, je taj da se lideri mogu razvijati napredujući od jedne akcijske logike prema drugoj. Štoviše, dokumentirali smo brojne primjere transformacija iz *stručnjaka* u *natjecatelje*, iz *natjecatelja* u *individualiste* te iz *individualista* u *stratege*.

Pogledajmo primjer Jenny, naše klijentice koja je u početku procijenjena kao *stručnjak*. Razočarana svojom ulogom u odjelu za odnose s javnošću podnijela je ostavku kako bi, prema njezinim riječima “promislila o

tome što bi doista željela raditi”. Šest mjeseci potom pridružila se drugoj kompaniji, u sličnoj ulozi. Dvije godine poslije iznova smo joj izradili profil koji je pokazao da još uvijek nije nadvladala razinu *stručnjaka*. Njezina odluka da napusti prvu kompaniju, uzme studijski dopust te se nakon toga pridruži drugoj kompaniji, nije promijenila njezinu logiku djelovanja.

Jenny se tada odlučila pridružiti skupini lidera kako bi preispitala vlastiti stil vođenja i eksperimentirala s novim pristupima. Kao



**Sandra Posavec**, glavna urednica časopisa Hausbau

“ Časopis qLife smatram neophodnom literaturom svakog lidera i menadžera. Svojim inspirativnim, stručnim, jasnim i suvremenim tekstovima omogućava nam dodatnu edukaciju i bolje razumijevanje činjenice kako smo u poslovnom sustavu svi međusobno povezani i da jedni na druge utječemo. Osim toga, potiče prije svega osobnu, a zatim i organizacijsku transformaciju, toliko neophodnu za izgradnju zdravijeg, obzirnijeg, odgovornijeg i kvalitetnijeg društva. ”



**Ljerka Puljić**, starija izvršna potpredsjednica za Strategijske poslovne grupe i marketing te Poslovnu grupu poljoprivrede, Agrokor d.d.

“ qLife pravo je osvježanje i iznenađenje na tržištu. Čestitka na hrabrosti! Nikada nismo imali veću potrebu za ovakvim časopisom dok istovremeno nikada nije bilo teže vrijeme za uspjeti na tržištu. Omogućivši liderima i onima koji to žele postati odmak od dnevnog mehaničkog obavljanja poslova qLife nas motivira da zastanemo i dublje razmislimo o tome što i kako radimo. Jednostavno rečeno, pomaže nam da naučimo na koji način biti bolji u svijetu koji priznaje samo kvantitativne rezultate. ”



**Ivana Nikolić**, direktorica Indigo Plavo

“ U kontekstu upravljanja organizacijama vrlina na koju posebno rijetko u Hrvatskoj nailazimo sagledavanje je detalja što bih opravdala značajnim pomanjkanjem žena na visokim menadžerskim pozicijama. Stoga mi se qLife posebno sviđa. Izuzetno je štivo za suvremenog menadžera koje objedinjuje mnoge vještine pa i one fine, suptilne, ophođenja detaljima i emocijama što niti jedan drugi poslovni časopis ne nudi. ”



**Ante Šerventić**, član Uprave, ADRIA GRUPA d.o.o.

“ qLife doživljam jedinstvenim časopisom na hrvatskom tržištu koji nam pruža dublje uvide u suptilne razine spoznaje o tome kako voditi ljude i organizacije, prije svega oslobođanjem urođenih stvaralačkih potencijala u svakom čovjeku. ”



**Goran Radman**, dekan VERN-a i član Nacionalnog vijeća za konkurentnost Hrvatske (NVK)

“ Čestitam kolegama na doista uspješnom projektu. Stručni časopis qLife ne predstavlja u našim uvjetima samo hrabar medijski i sadržajan iskorak ka prijenosu vrhunskih ideja i znanja o modernom liderstvu i rukovođenju. On naime i sam pokazuje vrsnu primjenu načela učeće organizacije u praksi. Kao takav mogao bi postati značajan društveni katalizator procesa i inicijativa na tom području. Želim u ime Vijeća preporučiti qLife svim liderima i menadžerima, u sva tri sektora: poslovnom, javnom i neprofitnom. ”



**Saša Petar**, profesor, publicist i poslovni savjetnik, direktor tvrtke Status Prosper Consulting

“ Kada sam otkrio [www.quantum21.net](http://www.quantum21.net) otvorio se novi svijet iznimno kvalitetnih tekstova. Mogućnosti usvajanja drukčijih pogleda, razmišljanja i ideja o menadžmentu, poslovnom odlučivanju, odabiru razvojnih strategija, dijalogu, komunikaciji i drugim svakodnevnim temama na koje menadžeri i operativci traže odgovore proširile se i moje vidike. A onda se pojavio qLife. Poslovni časopis koji se čita kad kod poželite pročitati nešto korisno za posao kojim se bavite. ”

cjelina, grupa je preferirala perspektivu *stratega* (osnivač grupe je profiliran kao *alkemičar*) što je na koncu pomoglo i Jennynu razvoju. Tijekom suradnje osvijestila je kako ju je navika čestog zauzimanja kritičnog stava, koji je ona smatrala “korisno objektivnim”, zapravo izolirala iz zajednice stvarajući nepovjerenje kod suradnika. Zahvaljujući povratnim informacijama kolega iz grupe upustila se u niz malih, osobnih eksperimenata - zamjenjujući, primjerice, *kritiziranje propitivanjem*. Umjesto da se bavi pronalaženjem grešaka kod drugih shvatila je kako bi trebala jasno odrediti što bi *ona* mogla napraviti da se situacija promijeni na

U potrazi za novim perspektivama i stvaranju novih odnosa uobičajeno se manifestira liderova spremnost na transformaciju.

bolje te se tako - polako ali sigurno - počela pomicati od logike *stručnjaka* prema logici *natjecatelja*.

Na duhovnoj razini Jenny je naučila da je propitivanje izuzetno važno te da bi trebala potražiti zajednicu koja stimulira takav način odnošenja. Stoga je duhovni dom za propitivanje pronašla na sastancima *kveкера* (religijska kršćanska zajednica koju je osnovao engleski duhovni lider George Fox, op. ur.) koji su je podržali u transformaciji i kasnijem napredovanju od *natjecatelja* prema

*individualistu*. Dvije godine poslije Jenny je napustila kompaniju kako bi pokrenula vlastitu tvrtku. U tom trenutku počela se profilirati kao *strateg*.

Njezin primjer predočuje vrlo neuobičajeno kretanje među tri različite akcijske logike u relativno kratkom roku. Poznata su nam još samo dva primjera u kojima je promatrani lider ostvario dvostruku transformaciju u manje od četiri godine.

Nadalje, iz Jennyna primjera možemo zaključiti kako se mogu pojaviti brojni oblici osobnih promjena koji podržavaju transformaciju lidera. Jenny je prvo izgubila vjeru u sustav što je u njoj pobudilo osjećaje dosade, praznine, depresije, pa čak i ljutnje. Potom je počela postavljati egzistencijalna pitanja. Međutim, drugi znak koji ukazuje na spremnost na transformaciju ogleđa se u intuitivnoj naklonosti i privlačnosti prema ljudima koji funkcioniraju na djelotvornijim akcijskim logikama. U tome treba tražiti razloge koji su ponukali Jenny da se pridruži grupi lidera *stratega* na čelu s mentorom *alkemičarom* koji su joj znatno pomogli u transformaciji. Dakle, upravo se u toj potrazi za novim perspektivama i stvaranju novih odnosa uobičajeno manifestira liderova spremnost na transformaciju. Osoba se tada vrlo često upušta u istraživanje novih oblika duhovne prakse, usmjerava se na nove interese ili načine izražavanja kao što je, primjerice, sviranje muzičkih instrumenata ili vježbanje *tai-chija*.

Događaji u okruženju također mogu izazvati i podržati transformaciju. Tako će, primjerice, promocija na radnom mjestu ponekad ponuditi liderima priliku za proširenje lepeze sposobnosti i vještina. U prethodnom dijelu teksta naveli smo primjer nezadovoljnih inženjera *stručnjaka* u kompaniji *Hewlett-Packard* koji se nisu slagali s

direktorom laboratorija - inače *natjecateljem* - oko dizajna i termina isporuke proizvoda. Međutim, u roku od godine dana nakon promocije jednog inženjera na poziciju direktora, dakle u ulogu koja zahtijeva koordinaciju i suradnju s drugim odjelima, *stručnjak* se profilirao u *natjecatelja*. Premda su ga bivši kolege u početku zbog toga nazivali “prodanom dušom”, nova svijest *natjecatelja* promijenila je njegov fokus pa se sada više bavio potrebama potrošača, uz veću odgovornost za planirani budžet i planirane rokove isporuke. Prvi put uspio je do kraja razumjeti “igru” koja se konstantno odvijala na relaciji inženjeri-menadžeri budući da su prvi nastojali usavršiti tehnologiju, a potomji izvršiti zadatak u skladu s planiranim sredstvima i rokovima.

Promjene u načinu rada menadžera i promjene u okruženju također mogu pospješiti transformaciju. U jednoj kompaniji s kojom smo surađivali lideri su se uspjeli transformirati od *natjecatelja* do *individualista* na temelju jednostavnih promjena u organizaciji i poslovnim procesima. Primjerice, odlučeno je da sastanke uprave ne vodi samo predsjednik već i drugi članovi. Ova mogućnost, sama po sebi, koja je uz to podržana novim duhom otvorenosti, slobodnog dijeljenja informacija i iskrenog dijaloga, u velikoj je mjeri potaknula profesionalni razvoj lidera tvrtke.

Planirane i strukturirane razvojne intervencije još su jedan oblik podrške transformaciji lidera. Primjerice, s jednom od vodećih kompanija za istraživanje nafte i plina surađivali smo na razvoju grupe menadžera dokazanih sposobnosti koji su se pripremali na preuzimanje visokih upravljačkih pozicija. Prvo smo izradili njihove osobne profile, a potom ih intervjuirali kako bi procijenili njihove akcijske logike i istražili koliko ih one ograničavaju u

obavljanju sadašnjih i prethodnih uloga. Nastojali smo pomno razmotriti njihove individualne potencijale kako bismo ih uskladili s izazovima budućnosti i s planovima njihova osobnog razvoja.

Po završetku procesa, nekoliko menadžera čije sposobnosti *individualista* i *stratega* kompanija nije u potpunosti prepoznala niti razumjela, u poslovanje je uključena na posve drugačiji način, znatno izmijenjenih uloga. Osim toga, i sama definicija ‘leaderskog talenta’ je u organizaciji izmijenjena kako bi uključila sposobnosti tipične za akcijsku logiku *individualista* i *stratega*. Posljedično

U jednoj kompaniji s kojom smo surađivali lideri su se uspjeli transformirati od *natjecatelja* do *individualista* na temelju jednostavnih promjena u organizaciji i poslovnim procesima.

tome, postalo je očigledno da se moraju radikalno revidirati opisi kompetencija kako bi se uključile nove sposobnosti poput primjerice ‘sagledavanja problema iz različitih perspektiva’, ili ‘poticanja dubokih promjena bez korištenja formalnog autoriteta’.

Nakon što smo općenito razmotrili neke promjene i intervencije koje podržavaju razvoj lidera, vrijeme je da nešto kažemo i o tome na koji se način transformacija najčešće događa.



## Od stručnjaka do natjecatelja

Transformacija od *stručnjaka* do *natjecatelja* najčešća je promjena koja se najčešće prati i prakticira u poslovnim krugovima i na poslovnim školama te je zasigurno jedna od najpotrebnijih u organizacijama. Posljednjih godina odjeli za obrazovanje i trening velikih kompanija podupirali su razvoj menadžera od *stručnjaka* u *natjecatelje* programima za koje ste vjerojatno mnogo puta čuli ili ste ih i sami pohađali: ‘Upravljanje pomoću ciljeva’ (engl. *Management by Objectives*), ‘Djelotvorno delegiranje’ (engl. *Effective Delegation*) i ‘Upravljanje ljudima kako bi ostvarili rezultate’ (engl. *Managing People for Results*) kojima se ljude usmjerava na postizanje rezultata i to više kroz fleksibilne strategije nego pomoću “jedne prave metode” ili “jednog ispravnog načina” kao što to rade *stručnjaci*.

Pronicljivi lideri, *coachevi* i mentori koriste strukturirane vježbe i pitanja koji pomažu *stručnjacima* da osvijeste različite pretpostavke i uvjerenja u osnovama vlastitog funkcioniranja. Na taj način *stručnjaci* započinju prakticirati novi način konverzacije: “Ti možda jesi u pravu, ali želim razumjeti

što te navodi na ta uvjerenja? Riječju, želim te bolje razumjeti!” Ono što je *stručnjacima* primamljivo, što im treba postaviti kao cilj razvoja (kao nagradu) jest ono što *natjecatelji* već sada čine: isporučuju rezultate na vrijeme, sposobni su upravljati prema rezultatima i implementirati strateške prioritete.

U kontekstu poslovne edukacije, MBA programi najbolji su alat za razvoj *stručnjaka* u *natjecatelje*. Veliki opseg posla, multidisciplinarni i zahtjevni slučajevi iz prakse koji se uvijek kreću u “sivoj zoni”, timski rad, način na koji se uči (dijalogom i argumentima) - sve to promiče logiku djelovanja *natjecatelja* sustavno uništavajući zone ugone *stručnjaka*. Suprotno tome, znanstveni postdiplomski studij kao i drugi specijalistički programi edukacije (npr. financije, IT, HR, pravo) podržavaju razvoj stručnosti i nimalo ne pomažu razvoju vještina vođenja. Kako ih je njihovo poznavanje struke dovelo do razine upravljanja, *stručnjacima* sada trebaju nove vještine i kompetencije - iako oni smatraju da ih ta nova znanja (neophodna za njihov razvoj u kontekstu liderstva) samo odvlače od područja u kojemu su oni stručni i gdje se osjećaju sigurno.

Tranzicija iz *stručnjaka* u *natjecatelja* ostaje jednom od najslabijih točaka i “uskih grla” razvoja u većini organizacija. Svi mi već smo bezbroj puta naišli na vječne lamentacije inženjera, pravnika, računovođa, financijaša ili marketingaša kojima je uspjeh u ulozi *stručnjaka* natovarilo na pleća menadžerske obveze samo da bi ih udaljio od posla koji doista vole. Stoga se njihov osobni izazov sastoji u dostizanju razine *natjecatelja* koji i dalje koriste svoja stručna znanja kako bi uspješno nastavili karijeru u novim ulogama lidera i menadžera.

Transformacija od *stručnjaka* do *natjecatelja* najčešća je promjena koja se najčešće prati i prakticira u poslovnim krugovima i na poslovnim školama te je zasigurno jedna od najpotrebnijih u organizacijama.

## Od natjecatelja do individualista

Premda su se organizacije i poslovne škole pokazale relativno uspješnima u razvoju lidera do logike djelovanja *natjecatelja*, uz nekoliko izuzetaka koji potvrđuju pravila, prilično loši rezultati postignuti su u sferi prepoznavanja, podržavanja i aktivnog razvoja lidera do razine *individualista* i *stratega* - da ne spominjemo *alkemičare*. U brojnim organizacijama *natjecatelje* se zbog njihova voljnog momenta i fokusa na rezultate doživljava kao posljednju razinu razvoja lidera što potvrđuje ova i slične izjave: “Naša organizacija posluje u vrlo konkurentnom okruženju(...) zato moramo održati fokus na brojkama i rezultatu!”

Daljnji razvoj lidera iznad razine *natjecatelja* iziskuje potpuno drugačiju taktiku i pristup od navedenih u transformaciji *stručnjaka* u *natjecatelje* budući da sve intervencije koje idu u tom smjeru moraju poticati samosvjesnost i reflektiranje kako bi se podržalo osvješćivanje nesvjesnog (engl. *blind spot of leadership*, na hrvatski prevedeno kao ‘slijepa pjega liderstva’. Radi se o nesvjesnim područjima sebstva svakog čovjeka iz kojih izvire jedan dio naših misli, stavova, uvjerenja i akcija. Sve dok pojedinac, pa tako i lider, ne osvijesti “ono što ne vidi”, nastavlja manifestirati uvijek iste ograničavajuće obrasce ponašanja dovodeći time svoju organizaciju u “pat poziciju” koja može potrajati godinama i desetljećima, op. ur.) kao i doseganje dubljih razina svijesti koje objašnjavaju drugačije svjetonazore drugih ljudi.

Kako u osobnim tako i u poslovnim odnosima *izražavanje* i *aktivno slušanje* nisu više samo nužne kompetencije ili način da se bolje razumijemo prilikom prenošenja predeterminiranih ideja, već se podrazumijeva

da su iste odavna integrirane u intrinzičan, proaktivan i kreativan način razmišljanja i poduzimanja aktivnosti. Na ovoj razini razvijenosti akcijske logike komunikacija zahtijeva aktivno oslušivanje dublje svijesti, predosjećaja i razmišljanja kako bi se predosjetila ispravna rješenja.

Dok se *natjecatelji* koriste propitivanjem kako bi utvrdili u kojoj mjeri oni sami, njihovi timovi i organizacije ostvaruju ciljeve te na koji bi se način sve to moglo djelotvornije učiniti, razvijeni *individualisti* propituju i analiziraju same ciljeve - u namjeri da ih u budućnosti unaprijede.

Stoga su godišnji razvojni planovi, kojima se postavljaju novi razvojni ciljevi, definirani u otvorenim, produktivnim i argumentiranim razgovorima, uz podršku *coacha*, te na kraju ciklusa detaljno analizirani, ključni za ovu fazu razvoja lidera.

Pa ipak, tek je mali broj uprava i predsjednika koji razumiju i cijene korisnost opisanog procesa. Vrijeme predviđeno za godišnje razgovore te izradu i revidiranje

Prilično loši rezultati postignuti su u sferi prepoznavanja, podržavanja i aktivnog razvoja lidera do razine *individualista* i *stratega* - da ne spominjemo *alkemičare*.



# Aktual

**STRASSTVEN U POLITICI,  
OPUŠTEN U ZABAVI**





razvojnih planova najčešće se zamjenjuje planiranjem kratkoročnih ciljeva koji se liderima na nižim razinama razvoja čine važnijima.

Najbolji alati za razvoj *individualista* jesu:

- sustavne teorije koje proširuju razumijevanje kompleksnosti (primjerice, Sengeova *Peta disciplina* ili Wilberova *Integralna teorija*)
- *executive coaching* i *mentorstvo*, ali od coacha ili mentora koji je barem jednu, a poželjno i dvije razvojne razine iznad klijenta
- 'igra uloga' (*Dialog Scenario*, *Solution Focused Approach*).

Vratimo se sada primjeru *individualistice* Sharon i njezinu predsjedniku uprave, inače procijenjenom *natjecatelju*. Na koji bi mu način *coach* ili konzultant mogao pomoći da podrži njezin razvoj, a da istovremeno ostane otvoren prema vlastitim potrebama i potencijalima te da se pritom ne osjeti ugroženim? Jedan od načina je pristup 'igranja uloga' - tako da predsjednik preuzme ulogu Sharon, a coach ili konzultant njegovu ulogu predsjednika.

U tako izmijenjenim ulogama razgovor bi mogao teći otprilike ovako: "Sharon, želio bih razgovarati o tvojoj budućnosti u kompaniji. Način vođenja projekta u Češkoj koji je realiziran u skladu s planiranim sredstvima i dovršen prije roka još jednom pokazuje da si u dovoljnoj mjeri samoinicijativna, kreativna i odlučna te da doista zaslužuješ mjesto u upravi tvrtke.

Međutim, projekt je iznova ukazao na neke neželjene pojave, loše odnose i situacije koje sam morao ispravljati za tobom iako to ne bih trebao činiti. Želio bih da zajedno prodiskutiramo o tome na koji bi način trebala pristupiti budućim projektima kako bi izbjegla nepravilnosti i pridobila ključne ljude. Potom ćemo tijekom

sljedeće godine razgovarati o primjeni novih načela do kojih ćemo zajednički doći - ma kakva ona bila - i eventualnom napretku. Čini li ti se da sve ovo što sam iznio ima ikakvog smisla? Ili možda o ovom pitanju razmišljaš drugačije?"

Valja primijetiti da je *coach* u ulogu predsjednika jasno pohvalio sugovornika, opisao ograničenja i predložio eventualno usmjerenje za nastavak suradnje te da je nakon toga omogućio sugovorniku (koji je preuzeo ulogu Sharon) da dilemu interpretira na drugačiji način, naravno, ako to želi.

Umjesto jednosmjernog savjetovanja predsjednika o tome što bi trebao raditi, *coach* je "odigrao" dijaloški scenarij ilustrirajući novu praksu koja omogućuje sudionicima da sami procijene je li pristup ispravan ili nije.

Suština intervencije *coacha* nije toliko u podučavanju novih konverzijskih vještina, već u tome da pomogne predsjedniku uprave razumjeti logiku djelovanja *individualistice* kako bi joj ispravno pristupio i motivirao je na daljnje učenje. Opisano eksperimentiranje postupno uklanjaju strahove koji se često javljaju prilikom transformacijskog učenja.

Suština intervencije *coacha* nije toliko u podučavanju novih konverzijskih vještina, već u tome da pomogne predsjedniku uprave razumjeti logiku djelovanja *individualistice*.



## Razvoj prema razini stratega i dalje

Lideri koji se kreću prema razinama *stratega* i *alkemičara* nemaju više potrebu da se razvijaju u području ‘soft vještina’ ili interpersonalnih vještina (coaching, mentorstvo i slično) jer su ih odavna savladali i koriste ih u svome radu. Umjesto toga, oni se razvijaju tako što istražuju discipline i pravce povezane s kreiranjem (osmišljavanjem, stvaranjem) novih projekata, timova, mreža, strateških savezništava i cijelih organizacija, na temelju umješnog suradničkog propitivanja (engl. *Collaborative Inquiry*, op. prev.).

Upravo takva primijenjena svakodnevna praksa propitivanja iz različitih perspektiva čini te lidere i njihove organizacije uspješnima.

Put prema razini *stratega* i *alkemičara* kvalitativno je drugačiji od svih ostalih u procesu razvoja lidera. Za početak, budući *stratezi* i *alkemičari* više ne traže mentore koji će im pomoći usavršavati društvene vještine ili će ih voditi prema utjecajnim mrežama, već će od mentora tražiti *dubovno* i *etičko* usmjerenje. Nastojat će stvarati *vlastite zajednice*

u kojima jedni drugima mogu biti mentori (članovi uprave, top-menadžment ili lideri pojedinih znanstvenih disciplina).

Cilj takvog uzajamnog mentorstva unutar zajednice ne ogleda se u uvećanju prilika za materijalni uspjeh, već u stvaranju samoodržive grupe ljudi sposobne izazvati, promišljati i propitivati duboke postavke i praksu liderstva, organizacija, cijelih industrija i drugih područja ljudske aktivnosti. Osnovna pretpostavka za kreiranje takvih zajednica je *intrinzična želja za razvojem*.

Jednom smo prilikom svjedočili ovakvom razvoju kada se jedan od klijenata zabrinuo konstatirajući da on sam, kompanija i njihova industrija u cjelini, funkcioniraju na razini *natjecatelja* i dalje se ne miču.

Naravno, samim time što je osvijestio situaciju iskazavši zabrinutost o tome da se “stoji u mjestu” te da bi “svakako trebalo krenuti naprijed” jasno je pokazao da je spreman za transformaciju. A radilo se o čovjeku - predsjedniku uprave tvrtke za dentalnu implantologiju - koji je vodio najuspješniju podružnicu matične kuće. Pa ipak, zaključio je da on sam, kao i menadžeri koji ga okružuju, godinama “tapkaju u mjestu”. Stoga je odlučio pokrenuti projekt u svrhu razvoja cjenovno prihvatljivih dentalnih implantata koje bi koristile zemlje u razvoju čime se nedvojbeno upustio u nekonvencionalno istraživanje otvorišći “nove svjetove” za sebe i korporaciju.

Poslije se pokazalo da se radilo o pravom timingu za takvu inicijativu. Lider o kojem pišemo iskoristio je priliku pokrenuvši proces ‘suradničkog propitivanja’ među kolegama širom zemlje koji je potom iznjedrilo

Lideri koji se kreću prema razinama *stratega* i *alkemičara* nemaju više potrebu da se razvijaju u području ‘soft vještina’ ili interpersonalnih vještina (coaching, mentorstvo i slično) jer su ih odavna savladali.

jasan i koncizan edukacijsko-dobrotvorni projekt. Matična korporacija ga je zatim promovirala na poziciju potpredsjednika za međunarodne projekte jer su vjerovali da se radi o “pravoj osobi (...) istančanog osjećaja za suradnju i društvenu odgovornost (...) kompanije na tržištima u nastajanju”.

Pospješivanje razvoja prema akcijskoj logici *stratega* i dalje se može realizirati pomoću formalnog obrazovanja, u posebnim školama na kojima se polaznicima omogućava da se ponašaju kao lideri viših razina te na kojima međusobno izazivaju konvencionalne postavke o liderstvu, menadžmentu i organizacijskom razvoju.

Takvi programi najčešće traju od jedne do dvije godine, temelje se novim iskustvima te s vremenom mijenjaju i proširuju svijest polaznika potičući ih da zbog povremenih šokova i disonantnih reakcija preispitaju vlastite svjetonazore. U svoj kurikulum uobičajeno uključuju:

- male timove za učenje i refleksiju
- autobiografsko vođenje dnevnika

## Timovi i kultura liderstva unutar organizacije

Iako smo se prvotno bavili isključivo vodstvom pojedinaca, tijekom vremena smo otkrili da se navedene kategorije i razvojni stupnjevi mogu koristiti i u kontekstu timova i organizacija. Stoga ćemo u nastavku ukratko razmotriti akcijsku logiku timova.

Dugoročno gledano, najdjelotvorniji timovi temelje svoje aktivnosti na logici *stratega*

Pospješivanje razvoja prema akcijskoj logici *stratega* i dalje se može realizirati pomoću formalnog obrazovanja, u posebnim školama na kojima se polaznicima omogućava da se ponašaju kao lideri viših razina.

- psihodramu
- duboka iskustva u prirodi
- meditaciju
- projekt u trajanju barem godinu dana o kojem, pored implementacije aktivnosti, moraju često reflektirati.

Mnogi polaznici ove inovativne programe opisuju kao “duboko transformativna iskustva” koja su im “promijenila pogled na život, karijeru, brak” i slično.

kada grupa poslovne izazove percipira kao šansu za rast i učenje, kako za pojedince tako i za organizaciju. Jednom smo prilikom surađivali s organizacijom u kojoj je uprava osnovala poseban tim za istraživanje i razvoj novih proizvoda kako bi skratili vrijeme od osmišljavanja do prodaje novih proizvoda, pozvavši u njegov sastav menadžere raznih sektora. No, kako su

Uprave uglavnom funkcioniraju po logici djelovanja *natjecatelja* preferirajući jasne ciljeve i rokove, zacrtane strategije, taktike i planove, u jasno definiranim rokovima.

inicijativu procijenili “suviše riskantnom distrakcijom od uobičajenog načina rada”, tek su se malobrojni odazvali, osim ponekog *individualista* i *stratega* koji su podupirali prijedlog.

Međutim, budući da se cijela uprava angažirala na projektu koji im je bio posebno važan, inicijativa je doživjela brzi uspjeh. Uskoro su prvi članovi tima promovirani te su im na vodstvo dodijeljeni razni međusektorski timovi. Shvativši što se događa, *natjecatelji* su se u sve većem broju počeli dobrovoljno javljati za rad u osnovnom

Lideri uprava i većina članova najčešće dolaze iz redova natjecatelja, uz ponekog *stručnjaka*, jednog ili dvoje *individualista* ili *stratega* kojima se obično čini da ih grupa ignorira.

R&D timu pa se tako postupno, širom organizacije, počela širiti nova praksa liderstva koja je pozitivno utjecala na osobni razvoj mnogih menadžera.

Nažalost, malo je organizacija koje timove koriste na sličan način budući da uprave uglavnom funkcioniraju po logici djelovanja *natjecatelja* preferirajući jasne ciljeve i rokove, zacrtane strategije, taktike i planove, u jasno definiranim rokovima. Takvi se timovi pokazuju uspješnima u kriznim uvjetima kada crpe zadovoljstvo iz zajedništva i zajedničkog ostvarivanja zadanih ciljeva.

Lideri uprava i većina članova najčešće dolaze iz redova *natjecatelja*, uz ponekog *stručnjaka*, jednog ili dvoje *individualista* ili *stratega* (kojima se obično čini da ih grupa ignorira). Takvi “natjecateljski” timovi često manifestiraju nestrpljivost i ne vide neku veliku svrhu u usporavanju radi reflektiranja, a propitivanje o ciljevima, stavovima i uvjerenjima smatraju “nepotrebnim filozofiranjem”.

Na kreativne inicijative obično odgovaraju ciničnim izrugivanjem nazivajući ih “diverzijama”. U konačnici, takvo ponašanja uvijek ograničava njihovu timsku uspješnost.

U velikim i zrelim korporacijama mnoge uprave funkcioniraju po logici djelovanja *stručnjaka*, pa je stoga situacija još i gora. Tamošnji predsjednici sebe obično doživljavaju “velikim facama”, a svoje timove pukom formalnom strukturom za informiranje i izvještavanje.

Suradnja i zajedništvo na niskim su granama pa se zbog toga odlučivanje, rješavanje problema ili strateško promišljanje rijetko kada timski provodi. No, ni tu nije kraj patnji djelatnika budući da su organizacije pod vodstvom *diplomata* još manje funkcionalne

jer snažno naglašavaju statusne razlike, a slobodno vrijeme za raspravu o normama rado mijenjaju za brižljivo inscenirane “dvorske” rituale.

Uprave koje funkcioniraju na logici *individualista* relativno su rijetke, a obično ćemo ih pronaći u kreativnim, neprofitnim i konzultantskim organizacijama. Bitno se razlikuju od uprava *natjecatelja*, *stručnjaka* i *diplomata*, prvenstveno zbog svoje refleksivnosti. S druge strane, ponekad troše previše vremena na propitivanje ciljeva, postavki i načina rada. Budući da su pojedinačna pitanja i inputi za njih vrlo bitni, brzo odlučivanje može se pokazati otežanim.

Međutim, poput pojedinaca i timovi mogu promijeniti svoju logiku djelovanja. Prethodno smo opisali situaciju kada predsjednik uprave koji funkcionira na akcijskoj logici *stratega* pomaže timu *individualista* balansirati djelovanje i propitivanje kako bi se transformirali u tim *stratega*.

U drugom primjeru govori se o timu topmenadžera *natjecatelja* u financijskoj industriji koji je prošao kroz zahtjevno razdoblje dvogodišnjeg rezanja troškova zbog problema na tržištu financijskih usluga. Kako bi se prilagodila promjenama na tržištu koje je iznenada počelo rasti, tvrtka je morala stvoriti novu viziju, unaprijediti inovativnost i naučiti na koji će način mobilizirati svoje zaposlenike. Stoga se uprava, u nastojanju da provede opisanu transformaciju, morala posvetiti timskom razvoju.

Naš se zadatak sastojao u tome da im ukažemo na ograničenja akcijske logike *natjecatelja*, zbog čega smo poduzeli brojne OD intervencije: prvo smo morali poboljšati kvalitetu dijaloga u grupi, a zatim smo na *coaching* susretima individualno radili s pojedincima i s predsjednikom.

Uprave koje funkcioniraju na logici *individualista* relativno su rijetke, a obično ćemo ih pronaći u kreativnim, neprofitnim i konzultantskim organizacijama.

S evolucijom tima, očiglednim je postalo da će se sastav morati izmijeniti. Dvojicu članova, za koje smo u početku smatrali da zbog svojih postignuća idealno pašu u grupu, trebali smo izmijeniti jer je s vremenom postalo jasno kako nisu spremni da se iskreno angažiraju i eksperimentiraju s novim pristupima čime su očigledno bojkotirali napredak.

U procesu transformacije koji se produljio na razdoblje od dvije godine, akcijska logika tima prometnula se iz *individualističke* u *stratešku*. Predsjednik, kojeg smo na početku procijenili kao *natjecatelja/individualista* razvio se u *stratega*. No, i drugi članovi tima ostvarili su značajni razvojni iskorak.

Utjecaj navedenih promjena osjetio se u duhu organizacije, a nekada funkcionalno podijeljen, tim je sada naučio prihvatiti i integrirati različita mišljenja svojih članova. Provedene ankete zaposlenika ukazivale se na rast angažmana širom kompanije, a vanjski promatrači su počeli zapažati kako tvrtka “odlično napreduje” što je značilo da će u budućnosti privlačiti najbolje talente. Nakon tri godine prema većini poslovnih pokazatelja tvrtka je nadmašila konkurente.



## Zaključak

Razvojni put lidera nije jednostavan. Neki ljudi vrlo se malo mijenjaju tijekom života, a kod nekih su promjene velike. Iako genetsko nasljeđe zasigurno ima presudnu ulogu, uvijek moramo imati na umu da je čovjekova priroda promjenjiva. Osobe koje su spremne raditi na osobnom razvoju kako bi postale svjesnije sebe i svojih postupaka,

tijekom vremena mogu evoluirati u istinske transformacijske lidere. Doduše, iako će malo njih postati *alkemičarima*, mnogi ljudi nose u sebi potencijal da postanu *stratezi* ili barem *individualisti*. Korporacije koje pomažu svojim direktorima i liderskim timovima da istraže svoje logike djelovanja mogu za to biti bogato nagrađene.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, [www.inceatus.hr](http://www.inceatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *Harvard Business School Press*. This article was originally published under the English title, *Seven Transformations of Leadership*, David Rooke, William Torbert, April 2005. Copyright ©2013. by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved. This translation, Copyright © 2013. by the Harvard Business School Publishing Corporation.



**David Rooke**, suosnivač i direktor savjetničke tvrtke *Harthill Consulting*, specijalizirane za implementaciju *Leadership Development Framework* u OD intervencijama. Tvrtka je posebno poznata po uspješnom vođenju procesa opsežnih organizacijskih transformacija u *Shellu*, *Hawlett Packardu*, *Vohu*, *Microsoftu* i *Daneneu*.



**William R. Torbert**, doktor znanosti, direktor *Organizational Transformation Doctoral Programs* na Sveučilištu Boston, poslovni savjetnik koji godinama surađuje s brojnim kompanijama s liste *Fortune 500* i publicist, koautor teksta *Seven Transformations of Leadership* koji je uvršten na popis "10 najboljih članaka" izdavača Harvard Business School Publishing. Osnivač je i predsjednik *Action Inquiry Associates*.

modul 1;

21. - 22. 10. 2013.

modul 2;

25. - 26. 11. 2013.

Besplatna radionica  
"Uvod u coaching" 19.9.2013.

modul 3;

16. - 17. 12. 2013.

Live Action  
Coaching Day;

13. - 14. 01. 2014.

Prijavite se na:  
[alan.zepec@aoec.com](mailto:alan.zepec@aoec.com)



*Više od 100 menadžera, trenera, terapeuta ili life coacheva je do sada završilo ovaj program u Hrvatskoj.*

Alan Žepec, osnivač q/academy i partner AoEC-a za Hrvatsku

*AoEC je danas najcijenjenija executive coaching organizacija u svijetu. Naši certificirani programi su naša glavna snaga.*

John Leary-Joyce, predsjednik Academy of Executive Coaching

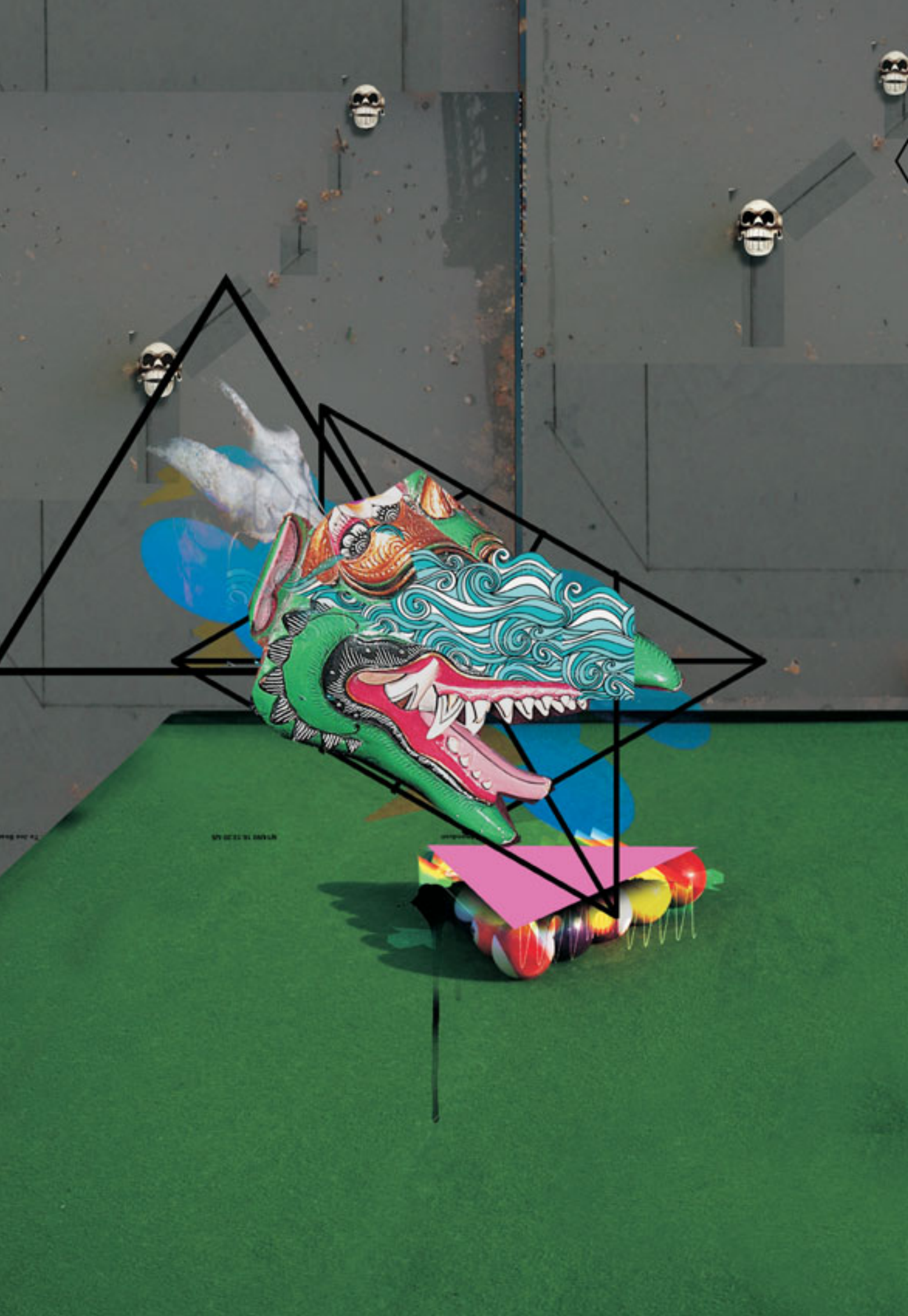


*Za mene je coaching viša razina i dublji pristup u upravljanju. Bez dileme, niti jedna edukacija nije ostavila takav trag u mojoj svijesti.*

Darko Urukalović, član uprave, Erste & Steiermärkische S-Leasing







# Organizacijske patologije

Ivan Miljan

**D**io zadataka OD konzultanta odnosi se na dijagnosticiranje “zdravstvenih problema” organizacija, odnosno *organizacijskih patologija*. U Hrvatskoj gotovo svakodnevno propadaju tvrtke, što nije drugačije od svjetskog trenda. Neki od najtežih slučajeva, primjerice slom osiguravajuće kuće *AIG*, investicijske banke *Lehman Brothers* ili *Enrona*, bili su tek rano upozorenje na nadolazeću svjetsku gospodarsku krizu.

OD konzultanti surađuju s organizacijama, nastojeći da one počnu urušavati i umirati u mukama, postavljaju dva pitanja:

1. Što se točno dogodilo?
2. Što iz toga možemo naučiti?

U OD-u prvi pristup se naziva *AAR*, *After Action Review*, a drugi *Lessons Learned*. U navedenim slučajevima posrnutih organizacija isprepletano je nekoliko različitih sistemskih pogrešaka. Govorimo li o kolapsu svjetskog financijskog sektora, onda se uglavnom spominju tri uzroka:



Većina posla OD konzultanta povezana je s konkretnim organizacijskim pitanjima, s primjenjivim naučenim lekcijama.

- pohlepa bankara
- lakovjernost potrošača
- nekompetentnost državnih institucija koje su taj odnos trebale nadzirati.

Ako idemo još i dalje, greška je u koncepciji liberalnog kapitalizma ili liberalne ekonomije, koja pretpostavlja da se društveno opće dobro najbolje ostvaruje kroz neometanu i nenadziranu konkurenciju na tržištu. To je odgovor na prvo pitanje - što se dogodilo, koji je uzrok?

Drugo, jednako važno pitanje glasi: što sada iz toga možemo naučiti i što ćemo ubuduće raditi drugačije kako ne bismo ponovili iste greške? Kapitalistički model se do sada mijenjao tri puta. Točnije, u njemu se mijenjao odnos *politike* i *tržišta*. Prva promjena dogodila se u 19. stoljeću, nakon Napoleonskih ratova, kada je stvoren klasični kapitalizam i kada se povezanost državne politike i ekonomije svodila isključivo na prikupljanje vojnog budžeta. Taj sustav je kolabirao tijekom Velike krize 1930-ih kada se dogodila druga promjena.

Druga verzija kapitalizma temeljila se na nepovjerenju prema samostalnosti tržišta. Treća verzija je nastala na krilima oduševljenja

Margaret Thatcher i Ronalda Reagana idejom o potpuno slobodnim tržištima. Tržišta su se oslobodila državne politike, a ta snažna deregulacija dostigla je vrhunac eskalacijom financijske krize krajem 2007. godine u SAD-u. Dakle, što iz svega toga možemo naučiti? Učimo da se sada stvara nova, četvrta verzija kapitalizma, za koju će vjerojatno biti karakteristično ponovno jačanje državne regulacije, intervencionizma i protekcionizma.

Radi se o jednom širokom pogledu koji OD konzultant mora imati nad svjetskom ekonomijom i njezinim kretanjima budući da ona snažno uvjetuju smjer u kojemu će se kretati i organizacije s kojima surađuje. A kako često radim s menadžmentom financijskih kuća, često svjedočim kako sve to izgleda “na terenu”, koliko makrokretanja utječu na banke, leasing kuće i osiguravatelje. Međutim, većina posla OD konzultanta ipak je povezana s konkretnijim organizacijskim pitanjima, s primjenjivim naučenim lekcijama.

U tom smislu jedna *tipična* greška, koja je pokopala niz divovskih organizacija, sadržana je u ideji da se financijski rezultat organizacije direktno poveže s plaćama te da to bude gotovo jedini kriterij uspjeha pojedinca u organizaciji.

To je konkretna upravljačka ideja koju mnoge organizacije još uvijek nastoje ugraditi u svoje strukture i provesti u praksi. Svako toliko pojavi se član uprave za prodaju ili predsjednik kojemu navedena ideja izgleda kao odličan način “samomotiviranja ljudi” koji “sami grizu” te možda najlakši način ostvarivanja poslovnog plana i zarađivanja bonusa. Svako toliko kao OD konzultant iznova objašnjavam zašto, za struku toliko očigledno promašena ideja, nije “najbolje rješenje” za njihove tvrtke.

## Primjer savjeta OD konzultanta

Kako objasniti predsjedniku uprave razloge zbog kojih izravno vezivati plaće radnika s financijskim uspjehom tvrtke nije dobra ideja?

Korijeni današnjih organizacija sežu u industrijsko doba pa su organizacije tradicionalno navikle koristiti industrijski, *inženjerski* pristup u brojnim aspektima svoga razvoja. Inženjerski je pristup *redukcionistički*, cjelina je zbroj dijelova, te *objektivistički*, vodimo se samo provjerljivim i ponovljivim činjenicama. Konačno, on je i *materijalistički*, razmatraju se i vrednuju jedino materijalni rezultati.

Kao takav, on je *sustavan*: aktivnosti promatra i mjeri od dijelova prema cjelini, izdvaja materijalno najproduktivnije i prevodi ih u pisane procedure koje zatim ponavlja. Sustavni pristup upravljanju performansama organizacije počeo se razvijati tijekom ranih 1990-ih godina. Tada su se tri komponente smatrale ključnima za ostvarenje rezultata:

- projektiranje rada
- trening ljudi
- upravljanje performansama.

U početku se upravljanje performansama svodilo na prilično birokratski postupak postavljanja ciljeva i ocjenjivanja sposobnosti. To je razumljivo, s obzirom na to da su korporacije najvećim dijelom učile iz prakse industrijskih organizacija u kojima su aktivnosti većinom bile prilično jasno definirane, mjerljive i ponovljive. Radnik na alatnom stroju posao je obavljao prema definiranoj skupini kretnji kojima je dohvaćao, montirao, obrađivao, demontirao i dalje prosljeđivao komade materijala. S vremenom je u toj operaciji stekao rutinu čime se vrijeme

obavljanja skraćivalo. Što je bio vještiji, to je manje vremena trebalo za dovršetak pojednog komada i prosljeđivanje dalje. Njegove performanse mjerile su se vremenom potrebnim za obradu jednog komada, odnosno brojem obrađenih komada u jednom radnom danu. Što veća izvježbanost - to više komada. Što više komada - to su bolje performanse. Što su bolje performanse - to su bolje ocjene. A što su bolje ocjene - to je potencijalno viša plaća.

Kako smo sve dublje ulazili u informacijsko doba, radna su se mjesta mijenjala postajući sve složenija. Računala su omogućila da se sve više rutinskih operacija automatizira čime je čovjekovo radno vrijeme oslobođeno za kreativnije aktivnosti. A što je radno mjesto postajalo kreativnije, to se teže primjenjivalo upravljanje performansama industrijskog doba. Stoga se s opisanim razvojem organizacija razvijalo i naše razumijevanje performansi, a definicija se polako širila kako bi obuhvatila cjeloviti inkluzivni proces isprepleten s upravljanjem karijerom, upravljanjem talentima i razvojem ljudi.

Korijeni današnjih organizacija sežu u industrijsko doba pa su organizacije tradicionalno navikle koristiti *industrijsko inženjerski* pristup u brojnim aspektima svoga razvoja.

Britanski Institut za razvoj zaposlenika 90-ih je ustvrdio kako je sustav upravljanja performansama različit za svaku organizaciju te da obuhvaća sve ono što se odnosi na upravljanje ljudima, kulturu i komunikaciju. Institut je definirao i kriterije kojima organizacija provjerava je li njezin sustav upravljanja izvedbom dobro postavljen:

- ✓ Vizija je prenesena svim zaposlenicima
- ✓ Pojedinci i odjeli imaju svoje ciljeve, povezane sa širim ciljevima
- ✓ Provode se formalne revizije napretka prema tim ciljevima
- ✓ Proces revizije koristi se za definiranje treninga, razvoja i nagrađivanja
- ✓ Cijeli proces se provjerava kako bi bio što učinkovitiji
- ✓ Ciljevi se izražavaju u obliku mjerljivih rezultata, jasnih odgovornosti i ishoda treninga/učenja
- ✓ Redovno se koriste formalne procedure ocjenjivanja kao način komuniciranja zahtjeva u pogledu izvedbe
- ✓ Izvedba se povezuje s plaćom, posebno u slučaju starijih menadžera.

Navedeni kriteriji održali su se do danas, manje-više u istom obliku. Osim posljednjeg, izdržali su test vremena. Zašto posljednji nije?

Nekada davno, u industrijsko doba rada na pokretnoj traci, ideja je bila izvediva. Linearno pravilo “koliko radiš, toliko zaradiš” sasvim se dobro primjenjivalo. Međutim,

od industrijskog doba naovamo mnogo se toga promijenilo. Što? Za početak, pojavila se masovna informatizacija i globalizacija. Informatika je promijenila prirodu posla i radnog mjesta koje je postalo kreativnije. Globalizacija je pospješila pojavu ogromnih korporacija koje su prelazile granice: poslovale su u različitim državama i vremenskim zonama, na različitim jezicima, u različitim kulturama, s različitim valutama, na različitim razinama kompetencija i s različitim cijenama rada - *istovremeno*. Od sredine devedesetih postajalo je sve jasnije da se financijski rezultat organizacije teško može povezati s plaćom na smislen, motivirajući i iznad svega - etičan način. Međutim, želja da se ostvari što veća dobit djelovala je u smjeru održanja starog sustava nagrađivanja izravno povezanog s financijskim rezultatom. Na makrorazini, radi se tek o kopiji temeljne ideje liberalnog kapitalizma.

Prvi veliki znaci upozorenja o pogrešnosti takvog pristupa stigli su ranih 2000-ih godina. Financijsko nagrađivanje za ostvarenu dobit rezultiralo je računovodstvenim i financijskim malverzacijama te lažnim prikazivanjem prihoda i dobiti tvrtki - nizom prijevara otkrivenih početkom 2000-ih godina. Najuočljiviji za javnost bio je potpuni krah korporativnih divova kao što su *Enron*, *WorldCom*, *Tyco* i slični. Međutim, ni to nije bilo dovoljno upozorenje da organizacije nauče lekciju.

Sustavna pogreška kulminirala je nekoliko godina poslije - slomom financijskih tržišta i ekonomskom krizom koja je pogodila svijet - te kolapsom brojnih megasustava, nikad viđenim u povijesti civilizacije.

Uzmimo za primjer bankrot *Enrona* 2001. godine. U vrijeme kad se dogodio, radilo se o najvećem bankrotu u američkoj povijesti. Jednostavno spektakularnom! Kao da,

primjerice, na televiziji gledamo dokumentarac o rušenju neke stare građevine, nekog starog, dotrajalog hotela. U jednom je trenutku golema struktura od čelika i betona uspravna i stoji onako kako je od prvog dana podignuta, da bi se već u sljedećem trenu, uz zaglušujuću buku i prašinu, urušila sama u sebe. Mislim da ne griješim puno kada kolaps *Enrona* uspoređujem s rušenjem “blizanaca” u New Yorku. Popraćen nevjericom, agonijom, strahom, tugom i

ljutnjom prisutnih, *Enron* je jednako brzo nestao u oblaku vlastitog pepela.

Onoga dana kad je pao *Enron*, 4.500 ljudi ostalo je bez posla, a deseci tisuća dioničara bez svoga novca. A govorimo o 60 milijardi US\$! Puf... nestalo... nema! No, to nije sve. Istovremeno su propali i *Enronovi* mirovinski fondovi što znači da je 11.000 njegovih bivših i tadašnjih zaposlenika ostalo bez svojih mirovina.

## Patologije koje ubijaju organizacije

Što je točno dovelo do takve korporativne katastrofe? Nije lako baciti na koljena energetskog diva kakav je bio *Enron*. U Hrvatskoj je niz neusporedivo manjih tvrtki sustavno uništavan u postkomunističkim privatizacijama. Unatoč tome, trebale su proći godine da bi se iste dokrajčile. Promatramo li njihove slučajeve, logično je upitati se u čemu je onda tajna “miniranja” *Enrona*?

Tvornica alatnih strojeva *Prvomajska* na svojem je vrhuncu krajem 1980-ih godina zapošljavala više od 3.000 ljudi izvozeći svoje proizvode na tri kontinenta. Od trenutka kad ju je menadžment počeo čerupati i uništavati pa sve do konačnog stavljanja ključa u bravu proteklo je gotovo dvadeset godina. Mnogima radnicima lomilo se srce dok su prolazili polaganu smrt svoje tvrtke, organizacije koju su s ponosom gradili i u kojoj su neki proveli cijeli radni vijek. Oni najuporniji sve do samog kraja gajili su nadu da će se nešto možda ipak okrenuti na bolje. Vjerovali su da će se naći bolji lideri koji će na ruševinama nekadašnjeg diva izgraditi neke nove vrijednosti. Umjesto

toga, samo su svjedočili izmjenama ljudi čija se jedina ambicija ogledala u hitrom punjenju vlastitih džepova i bijegu.

Promatrajući *Prvomajsku*, niz privatizacija po hrvatskom modelu, *Pevec*, HG *Spot*, brodogradilišta i ostale kolapse jednom uspješnih hrvatskih tvrtki, možemo naučiti kako je doista potrebna ogromna količina ljudske nebrige, nesposobnosti i pohlepe

Promatrajući kolapse jednom uspješnih hrvatskih tvrtki uviđamo kako je potrebna ogromna količina ljudske nebrige, nesposobnosti i pohlepe da bi se veliki sustav rastavio, opljačkao i pokopao.





# VELEBIT OSIGURANJE d.d.

Član Sava Re Grupe

Zajedno.

**Na pravom putu!**

Već 5. godina

[www.velebit-osiguranje.hr](http://www.velebit-osiguranje.hr)

da bi se veliki sustav rastavio, opljačkao i pokopao. Za to treba puno vremena. Propast *Prvomajske* bio je dugotrajan proces, svima poznat, pa nije bilo veliko iznenađenje kada je tvrtka prestala postojati. Nije se dogodilo da jedan dan tisuće ljudi dođe na posao i dožive šok jer ih je netko obavijestio da tvrtke više nema. Ni njihovih dionica. Ni njihovih mirovina. Prema tome, s gledišta OD-a vraški je zanimljivo kakva je to organizacijska patologija uspjela ubiti *Enron* i mnoge nakon njega.

Enronov je problem bila *sistemska greška*. Sustav nagrađivanja direktno je bio povezan gotovo isključivo s financijskim rezultatom. A u konačnici financijski rezultat puka je brojka na papiru koja svašta trpi. Ljudima se upravljalo u smjeru ostvarenja sve boljeg i boljeg financijskog rezultata. Kada bi se on ostvario, vrijednost dionice je rasla, dioničari su bili sretni, šefovi su bili sretni, zaposlenici su bili sretni, a bonusi su se dijelili. Svi su se osjećali samozadovoljno, uspješno i nadmoćno.

Ubrzo se pojavio 'Pavlovljev refleks': rast vrijednosti dionica povezo se sa srećom i nagradom. Kada dionica raste, onda smo sretni, moćni i imamo više novca. Kao što opijati stvaraju osjećaj ugone o kojem je lako postati ovisan, tako je čarobna vrijednost dionice postala opijatim svih onih koji su se s njome nekako povezali - a najviše ljudi u samom *Enronu*.

Sustav nagrađivanja izravno vezan na financijski rezultat doveo je do nekontroliranog rasta pohlepe u *Enronu*. Posebno kod njegovih vodećih ljudi. Svaki organizam ima granicu do koje može rasti. I kitovi, najveći organizmi na planetu, rastu do neke granice. Jedini organizam koji nezaustavljivo raste je kancerogeni organizam. Smrtno bolesni organizam.

S gledišta OD-a vraški je zanimljivo kakva je to organizacijska patologija uspjela ubiti *Enron*.

Organizacija je samo jedan od organizama na planetu. Stvorili su je ljudi, čine je ljudi - ljudi su njezini organi. Stoga svaka organizacija posjeduje svoje granice rasta. Kada pokušava rasti, unatoč tome što je okruženje u tome ne podržava, pretvara se u patološku tvorevinu te na koncu, poput svakog drugog kancerogenog organizma, ubija samu sebe.

Pogledajmo na primjer naše megapolise. Što je grad veći, to u njemu živi i radi više ljudi. Što je više ljudi, to je veći pritisak na infrastrukturu - prometnice, kanalizaciju, vodovode, plinovode, opskrbu električnom energijom, odvoz smeća. Nakon neke točke grad se počinje suočavati s eksponencijalno rastućim problemima. Infrastruktura se počinje raspadati, a grad biva pogođen slijedom infrastrukturnih kolapsa nalik domu koji se ruši.

Upravo se to dogodilo *Enronu*. Kada se rast počeo usporavati, zbog čega je u pitanje došla buduća vrijednost dionice, *Enronovi* kancerogeni sustavi počeli su raditi protiv njega. Započeto je krivotvorenje poslovnih knjiga kako bi se poslovanje prikazalo lažno uspješnim. Nastavili su to činiti i kada su dugovi rasli preko svake mjere, dovodeći do strukturalne destabilizacije tvrtke.

Vodećih 500 direktora i šefova *Enrona* samo nekoliko dana prije konačnog bankrota podijelili su si bonuse u ukupnoj vrijednosti od 55 milijuna dolara.

Vodeći *Enron* u propast, njegovi su menadžeri nastavili funkcionirati po principu “dobar rezultat za javnost jednako je nagrada za nas”. Povećavali su sebi plaće i bonuse te istovremeno prodavali dionice *Enrona* koje su još uvijek visoko kotirale. Kenneth Lay, predsjednik *Enrona* s osobnom imovinom procijenjenom na 120 milijuna dolara u dionicama, te s još nekoliko desetaka milijuna u nekretninama i drugim vrijednostima, nagradio je sebe 2001. godine za lažirani poslovni uspjeh sa 25 milijuna dolara. Vodećih 500 direktora i šefova *Enrona* samo nekoliko dana prije konačnog bankrota podijelili su si bonuse u ukupnoj vrijednosti od 55 milijuna dolara.

*Enron* je uništavao njegov vlastiti interni sustav nagrađivanja i kultura pohlepe koju su sami stvorili i hranili. *Enronovi* su zaposlenici izravno novčano motivirani za ostvarenje poslovnih rezultata - stvarnih ili fiktivnih. Kada više nisu ostvarivali stvarni rast profita, menadžeri u takvom *sustavu upravljanja* nisu se željeli odreći visokih osobnih primanja - po svaku cijenu. Pokazalo se da su godinama varali investitore i poslovne partnere lažno prikazujući uspješnost poslovanja *Enrona*. U poslovnim knjigama prikazivali su lažne podatke, a dugove prebacivali

na offshore kompanije za čije je poslovanje jamčio *Enron*. Naravno, tu činjenicu nisu prikazivali u poslovnim izvještajima.

Kad više nisu mogli ostvarivati veliko povećanje prihoda u *sadašnjosti*, odlučili su ih uzeti *iz budućnosti*. Izgradili su komplicirano financijsko poslovanje koje se djelomice temeljilo na ugovorima o isporukama energije i isplatama u budućnosti, pri čemu su kupcima nudili složene kreditne aranžmane čime su neovisnim revizorima otežavali nadzor poslovanja, a šefovima kompanije olakšavali prikrivanje stvarnog stanja. Ljudska kreativnost je nevjerojatno moćna, a u kombinaciji s pohlepom razorna.

Računovodstvenim manipulacijama koje su skrivali od neovisnih revizora u propast su povukli i jednu od pet najvećih revizorskih kuća u svijetu, *Arthur Andersena*. *Andersen* nije bio neka bezvezna računovodstvena firmica, već tvrtka začeta na visokim standardima etičkog poslovanja koja je upravo zahvaljujući tome prerasla u kompaniju s više od 85.000 ljudi i 9,3 milijarde dolara godišnjeg prihoda. Međutim, na tom putu uspjeha etička su načela polako zaboravljena, usvojen je sustav nagrađivanja proporcionalno zaradi, bez obzira na način prihodovanja. A onda je *Andersen* nestao zajedno s *Enronom* u vrtlogu sudskih tužbi zbog ometanja pravde uništavanjem revizorskih dokumenata.

Kao što sam spomenuo, namještanje knjiga tek je jedan oslonac kule od karata koja se na kraju raspala. Na temelju lažnih podataka *Enronovi* menadžeri podizali su kredite kod banaka i financijskih fondova, svjesni da ih neće moći vratiti. Podmićujući korumpirane političare, “izlobirali” su deregulaciju energetske tržišta koja je *Enron* pretvorila u golemog trgovca energijom i raznim drugim robama. Kao najveća

svjetska burza za trgovinu energijom, *Enron* je zarađivao na proviziji od posredovanja. Sustav upravljanja izravno je financijski motivirao njegove mešetare (“tradere”), a nije ih motivirao na sistemsko razmišljanje, na preispitivanje mentalnih modela niti na osobno usavršavanje.

U takvom sustavu, upustili su se u trgovinske špekulacije koje su stvorile veliku energetske krizu u Kaliforniji. Budući da nije posjedovala vlastite kapacitete, Kalifornija

je morala kupovati struju drugih saveznih država posredstvom *Enrona*. Poznavajući situaciju u kojoj se Kalifornija nalazi, *Enronovi* su trgovci tržišnim manipulacijama uzrokovali višestruke energetske kolapse i u samo osam mjeseci podigli veleprodajnu cijenu struje Kaliforniji za 800%. Ukupna cijena ove energetske krize procijenjena je na iznos od 40 do 45 milijardi dolara. Tijekom krize polovica najrazvijenije američke savezne države danima je bespotrebno bila bez struje.

## Svaka organizacija dio je šire cjeline

Iznad svega, zaprepašćuje činjenica da je država dozvolila tako velikoj i tako utjecajnoj tvrtki da se potpuno otme kontroli. Već u vrijeme *Enronova* skandala alarmantna je bila spoznaja da je u ovoj masovnoj prijevari sudjelovao cijeli niz institucija poput revizorskih kuća i velikih investicijskih banaka te da je *Enron* samo vrh ledenog brijega pogreške u širem sustavu. A sustavu koji je u suštini oslobodio ljudsku pohlepu omogućivši joj da se razmaše preko svih granica, osim etičnosti, nedostaje i razuma.

Zadaća je OD konzultanata dijagnosticirati takve organizacijske patologije i kao *krajnji minimum* pomoći organizaciji da barem ne upropasti samu sebe i druge koji o njoj ovise.

Jesu li u slučaju *Enrona* i nizu drugih sličnih organizacija OD konzultanti mogli išta učiniti? Ljudska osobnost ranjiva je za niz slabosti, od pohlepe pa sve do fundamentalističkog shvaćanja slobodnog tržišta na kojem je dozvoljeno bogaćenje na sve

moćne načine. Sustav bi bio dovoljno loš da je samo ignorirao ove čimbenike ljudske osobnosti te nije ništa činio po pitanju razvoja ljudi u smjeru savjesnog, etičkog, društveno odgovornog poslovanja. *Enronov* sustav upravljanja izgrađen je upravo u suprotnom smjeru - na način da je ne samo tolerirao nego i ohrabrivao i nagrađivao pohlepu oslobođenu svih moralnih uzusa.

Zadaća je OD konzultanta dijagnosticirati organizacijske patologije i kao krajnji minimum pomoći organizaciji da barem ne upropasti samu sebe i druge koji o njoj ovise.



Od mešetara na *trading flooru* do predsjednika uprave, *Enronovi* su ključni, “najtalentiraniji” zaposlenici nastojali “zaslužiti” svoju nagradu i onda kada za to nije bilo temelja u poslovnim rezultatima. To je pogrešno, patologija, bolest sustava. A ta je bolest započela u nekom trenutku. Stanica raka koja je kasnije metastazirala i ubila organizaciju započela je svoj život u jednoj točki vremena.

U tom trenutku OD konzultanti su mogli upozoriti na ono što će se vremenom dogoditi budući da poznaju obrasce. Svakom je povjesničaru poznato da se revolucije u suštini ne razlikuju, da uvijek slijede iste obrasce, imaju istu strukturu i šablonu samo su okolnosti i akteri drugačiji.

Stanica raka koja je ubila *Enron* i sama je bila metastaza koja se proširila iz primarnog sijela u širem društvu i zajednici.

Metastaze su samo pokrenule domino efekt. Primjerice, u sudskom procesu pokrenutom protiv *Enronove* revizorske kuće *Arthur Andersen* na vidjelo su izašli mnogi primjeri “financijskog inženjeringa”, odnosno prakse knjigovodstvenih prijevара, i to u nizu različitih tvrtki.

OD konzultanti su mogli upozoriti na ono što će se vremenom dogoditi budući da poznaju obrasce.

Tvrtka *Sunbeam* na svojem je vrhuncu zapošljavala 30.000 zaposlenika i ostvarivala više od milijardu dolara godišnjeg prihoda. Zatim je doživjela bankrot i tužbe protiv petorice članova uprave za tešku financijsku prijevaru.

*Waste Management*, još jedna organizacija koju je tada zahvatilo “češljanje”, zapošljava danas 50.000 zaposlenika i ostvaruje više od 11 milijardi US\$ godišnjeg prihoda, a poslovanje je uspjela nastaviti nakon plaćanja 457 milijuna dolara nagodbene kazne u sudskom procesu koji su zbog računovodstvenih prijevara pokrenuli dioničari.

*WorldCom* je bankrot proglasio u srpnju 2007. i u tom trenutku nadmašio *Enron* kao najveća korporativna nesolventnost svih vremena. Tu “prestižnu” poziciju na top-ljestvici najvećih bankrota *WorldCom* je zadržao sve do zamaha svjetske ekonomske krize, odnosno do rujna 2008. kada su bankrot proglasile financijske kuće *Lehman Brothers* i *Washington Mutual*. Banka *Washington Mutual* prije bankrota zapošljavala je 43.000 ljudi, poslovala u 15 država i posjedovala 328 milijardi dolara imovine. Danas je njezino ime sinonim za najveći bankrot u povijesti Amerike.

Prije bankrota *Lehman Brothers Holdings* bila je globalna tvrtka specijalizirana za financijske usluge. Implodirala je i ugasila se nakon spektakularnog i u američkoj povijesti nenadmašenog bankrota u iznosu od 600 milijardi dolara.

Za sve je ove organizacije, kao i za mnoge druge koje nisam spomenuo, karakteristična institucionalizirana pohlepa koju je predvodio najviši menadžment koja ih je odvela u financijske, računovodstvene i mnoge druge prevare koje su hranile “virus u sustavu”, omogućivši mu da se razmaše preko svih granica i na koncu ubije svoga “domaćina”.

Slom tržišta hipotekarnih kredita i globalni tektonski poremećaji u svjetskoj ekonomiji koji su uslijedili nakon 2008. samo su kulminacija i katarza u našem razumijevanju stvarnog značaja i utjecaja ljudske osobnosti u svim aspektima života koja se samo *najjasnije i najbolnije osjetila* u poslovnom, odnosno financijskom svijetu.

Kao civilizacija, najveći smo dio svojih životnih aktivnosti izgradili oko stjecanja materijalnih dobara pa je onda razumljivo da nas najviše boli kad nas se udari po džepu.

Uvijek neka nam na umu bude sljedeća važna činjenica: ljudi grade sustave, a sustavi potom uvjetuju ljudsko ponašanje. Ukratko - kakvi smo iznutra takvi smo izvana.

## Lekcije naučene u krizi

Kada bismo saželi sve ono čemu su nas potresi u korporativnom svijetu naučili, zaključak bi glasio otprilike ovako: "Nijedan sustav nije savršen, niti može zamijeniti moralnu zrelost i razboritost." Čak se i kadete na vojnoj akademiji *WestPoint*, nakon što ih nauče kako da se savršeno uklope u vojnički sustav funkcioniranja, podučava navedenoj istini. Na trećoj godini studenti *WestPointa* suočavaju se s moralnim dilemama rata koje im pomažu da u sebi izgrade stupove koji će im potom služiti kao oslonac u moralno dvojbenim situacijama.

Uvijek neka nam na umu bude sljedeća važna činjenica: ljudi grade sustave, a sustavi potom uvjetuju ljudsko ponašanje. Ukratko - kakvi smo iznutra, takvi smo izvana. A kakvi smo izvana, takvi ćemo biti iznutra.

Nalazimo se usred velike promjene. Metaforički, vozimo snažan automobil, a svi pokazatelji - broj okretaja, temperatura, razina

ulja, gorivo - pokazuju nam da je motor na gornjoj granici izdržljivosti. Stigli smo do točke preokreta. Davno smo prešli optimalan broj okretaja našega "motora". Trošimo previše goriva i ulja. Motor je pregrijan, stoga moramo nešto promijeniti ili ćemo uništiti vlastiti automobil.

Dio ljudi nije svjestan situacije - ne razumiju ili ne žele razumjeti pokazatelje - a dio ljudi uopće ih ne gleda. Dio je svjestan, ali ih odlučno ignorira i marginalizira. Dio je svjestan, ali ne zna što treba učiniti. Konačno, postoje i oni koji su svjesni situacije i prebacuju u višu brzinu.

Svaka osoba koja umije čitati pokazatelje može jasno uvidjeti da nam šalju poruku o nužnosti promjene. Zanimljiva je činjenica kako se već sada nalazimo u središtu te promjene. Uronjeni smo u nju, ona se već odvija *u nama i oko* nas. Ne nalazimo se u svjetskoj ekonomskoj krizi, niti u ekološkoj

krizi, niti u krizi morala. Kriza je nešto što se dogodi - kao potres, poplava ili rat - nešto što značajno promijeni okruženje i život koje mi potom postupno obnovimo na starim temeljima. Kriza nas pogađa izvana pa obnova također kreće izvana.

Promjene kroz koje sada prolazimo nisu kriza, već dio evolucije naše civilizacije. Nakon njih nema povratka na staro. Zvati ih krizom isto je kao da adolescenciju ili prijelaz iz poljoprivrednog u industrijsko društvo nazovemo krizom. Adolescenciju zbog prištića ne nazivamo "dermatološkom krizom". Prištići su prolazni, kao i adolescencija. Ono što ostaje nepovratne su promjene u osobnosti pojedinca i društva.

Naravno, promjene nisu lagane. Prištići su neugodni, a često ostave i trajne ožiljke. Kada nakon bankrota organizacije deseci tisuća ljudi ostanu bez posla, također ostaju ožiljci. Kenneth Lay, predsjednik *Enrona*, u sudskom je postupku proglašen krivim. Umro je od srčanog udara neposredno prije izricanja presude kojom je trebao dobiti između 20 i 45 godina zatvora, plus novčane kazne. Čovjek ne treba biti genijalac da shvati kako je Hrvatska na sličan način pokradena i dovedena na rub

propasti sličan *Enronovom*. Znamo i tko je za to kriv. Niz optužnica, sudskih procesa i nekih presuda već sada postoji. Suđenja i kazne posebno su važni jer predstavljaju "odgojnu", odnosno razvojnu mjeru, ili kako je sudac Turudić u presudi Sanaderu rekao: "Oni su upozorenje sadašnjim i budućim ministrima, potpredsjednicima, predsjednicima, direktorima i menadžerima da nitko nije nedodirljiv, da su svi jednaki pred zakonom i da će za nepodopštine biti kažnjeni."

Unatoč teškoćama, ili *upravo pomoću njih*, suštinske promjene kroz koje prolazimo rastaču velik dio starog načina na koji smo razmišljali, načina na koji smo živjeli, vrijednosti do kojih smo držali, odnosa kakve smo imali. Te tvorevine nestaju kako bi napravile mjesta nekim novima. Metaforički rečeno, umiremo u jednom obliku kako bismo se ponovno rodili u drugom. Umjesto da proces umiranja i ponovnog rađanja nazivamo krizom, prikladnije bi nam bilo zvati ga metamorfozom.

Svaki OD konzultant dostojan tog naziva dobro zna da su takvi procesi promjena stalno prisutni, ne samo u životu organizacija nego i u životu pojedinaca.



**Ivan Miljan**, poslovni savjetnik, programski direktor ISOD- *Integral School of Organization Development*, autor knjige *Majstorstvo razvoja*.

# IEDC - Poslovna škola Bled

- Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera
- Poslovno stjecište srednje i istočne Europe
- Kreativno okruženje za kreativno liderstvo



## DIPLOMSKI PROGRAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

## RAZVOJNI PROGRAMI

- Prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata
- Top Executive forumi
- General Management Program
- Seminari


## LJETNA ŠKOLA

- Program "Mladi menadžer"
- Program "Otkriće menadžmenta"

## ALUMNI MREŽA

- više od 63.000 članova Alumni kluba
- u 70 zemalja širom svijeta





q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



[www.business.hr](http://www.business.hr)  
[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

