

# qlife

ANANOST I UMETNOST LIDERSTVA

RENISO

Integration

Management

Mentorstvo  
i coaching



*A School with a View*



**GLOBALISATION IS DEAD. LO**

**Annual Presidents' Forum**

**November 15, 2017**

**IEDC-Bled School of Management**

**[www.iedc.si/pf](http://www.iedc.si/pf)**



# ONG LIVE GLOBALISATION!

*„In a global world, even local companies need a global strategy; in a global world, the relative weight of multinational companies will diminish.“*

*Prof. Joe Santos, INSEAD, France*




**ISOD**

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT

# Najviše educiranih mentora u regiji: Integralna škola OD-a i mentorstva

[www.integraldev.org](http://www.integraldev.org)



“Jedno od najvećih iskustava u mojoj edukacijskoj i razvojnoj putanji.”

**PROF.DR.SC. JASMIN HOŠO**  
REGIONALNI DIREKTOR, WIENERBERGER



“Skupina nevjerojatnih pojedinaca različitih karijera i osobina, koji pridonose zajedničkom i osobnom razvoju.”

**PROF.DR.SC. VLATKO CVRILA**  
REKTOR SVELEUČILIŠTA VERN'



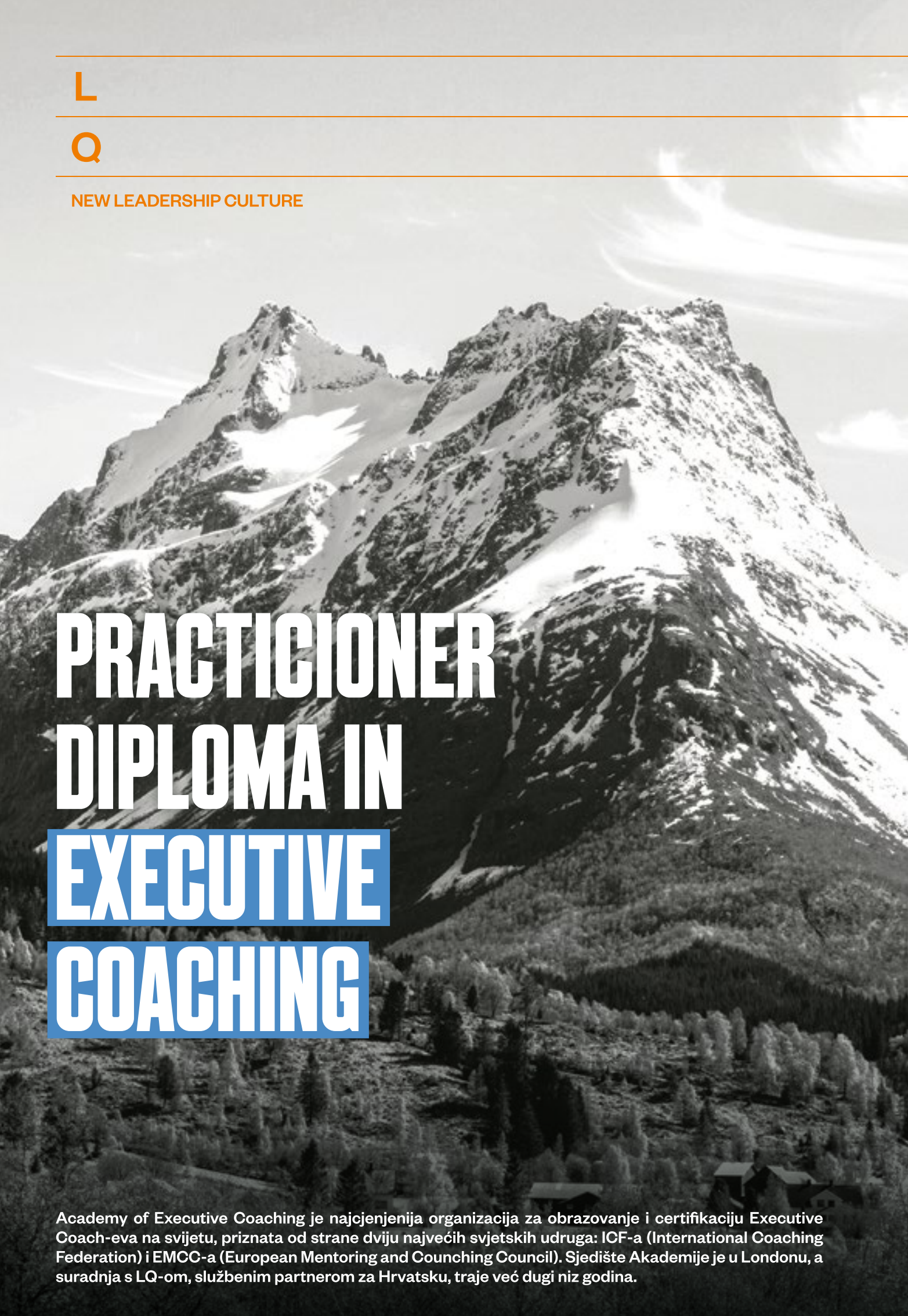
---

L

Q

---

NEW LEADERSHIP CULTURE



# PRACTICIONER DIPLOMA IN EXECUTIVE COACHING

Academy of Executive Coaching je najcjenjenija organizacija za obrazovanje i certifikaciju Executive Coach-eva na svijetu, priznata od strane dviju najvećih svjetskih udruga: ICF-a (International Coaching Federation) i EMCC-a (European Mentoring and Coaching Council). Sjedište Akademije je u Londonu, a suradnja s LQ-om, službenim partnerom za Hrvatsku, traje već dugi niz godina.



**Alan Premužak**  
CEO, Dalekovod d.d.

Sjajno iskustvo. Čak iako ne mislim da ću se u bližoj budućnosti profesionalno baviti coachingom, coaching alati mogu biti izvanredni u svakodnevnom poslu. Mislim da je coaching jako dobra nadogradnja za svakog lidera.



**Vladan Buha**  
Director Talent and Development,  
NIS Gazprom Neft

'Preporučujem program kao izuzetno profesionalno iskustvo koje gradi coaching expertizu na temeljima globalnih executive coaching standarda. Vrhunski treneri, sadržaj i mix efektivnih metodologija, intenzivna praksa čine ovaj program idealnim za razvoj coaching veština.'



**Hrvojka Kutle**  
HR Director, NovaTV

'Program Coaching akademije je odličan razvojni program koji daje uvide u osobni razvoj i otvara vrata za dalje. Odlični treneri, super polaznici, sjajno iskustvo. Hvala!'

**BRIGU  
PREPUSTITE  
NAMA.**

**CLASS PLUS**

**Nova goriva s poboljšanom  
formulom aditiva za čišći motor.**





**INA**

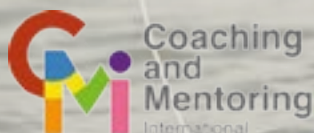
Gentis je obogatio svoju ponudu novim CMI mentoring programima.

CMI programi u potpunosti su usklađeni s „International Standards for Mentoring Programmes in Employment“ i podržali su razvoj desetke tisuća sudionika programa mentorstva širom svijeta.

Gentis je certificirani CMI partner i omogućujemo usluge:

- Executive Mentoring
- Trening mentorskih kompetencija
- Uvođenje Mentorskih programa u organizacijama
- Pristup raznim Webinarima u području Mentorstva

# MENTORING PROGRAMI



[www.gentis.hr](http://www.gentis.hr)

*„Mentoring ima fokus na pomaganje ljudima da naprave značajne promjene u svojim životima, u načinu razmišljanja, poslu i karijeri.“*

Prof. David Clutterbuck



SPARK YOUR MENTORING



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. IX / Jesen 2017.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanici 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), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

**Partneri:**

 Emerald Management First

 JOSSEY-BASS  
An Imprint of WILEY

 PEGASUS  
COMMUNICATIONS

 SoL  
society for  
organizational learning

 McKinsey & Company

Rijeka, Listopad 2017.

13

Tema broja: Mentorstvo i coaching

**Marko Lučić**

17

Važnost mentorstva u konkurentnom svijetu

**Thomas DeLong, John Gabarro**

Pročitajte više o rezultatima sedmogodišnjeg istraživanja uloge mentorstva u tridesetak velikih i malih profesionalnih uslužnih tvrtki u koje spadaju odvjetničke, konzultantske i računovodstvene tvrtke, investicijske banke, marketinške agencije, bolnice, sveučilišta i slične organizacije.

35

Mentorstvo za predsjednike i izvršne direktore

**Suzanne de Janasz, Maury Peiperl**

U tekstu se propituje fenomen koji posljednjih godina sve više ulazi u mainstream poslovanja: visoko pozicionirani lideri i menadžeri posežu za savjetima vrhunskih lidera - veterana izvan kompanije kako bi brže i efikasnije učili.

47

Mentorstvo za milenijsku generaciju

**Jeanne C. Meister, Karie Willyerd**

Struktura globalnog sustava radne snage dramatično se mijenja pa će tzv. milenijci - odnosno „Generacija Y“ kako ih neki zovu - za nekoliko godina činiti gotovo polovicu svih zaposlenika u svijetu.

59

In memoriam: Sir John Whitmore

**Marko Lučić**

Razgovor s Johnom Whitmoreom dogovorili smo za kraj ljeta ove godine, neposredno pred izlazak qLifea. Međutim, na našu veliku žalost nismo dočekali taj trenutak. Početkom svibnja doznali smo tužnu vijest koja nas je duboko potresla: John Whitmore je umro.

73

Mentorstvo i coaching: Odakle dolazimo? Kuda idemo?

**John Whitmore**

Priča iz „prve ruke“ o tome kako je nastao coaching koji će prema mišljenju autora uskoro postati sastavni dio obrazovnih programa na svim razinama školovanja te će se koristiti na svim razinama menadžmenta u biznisu, zdravstvu, politici, diplomaciji i drugim područjima.

85

Budućnost coachinga: jačanje negativnih trendova

**Rey Carr**

Autor navodi šest trendova koji negativno utječu na stručnu javnost i klijente te osnažuju cinizam i kritičko sagledavanje prakse slabeći ugled coachinga stečen proteklih godina.

103

Implementacija coaching kulture

**Douglas Riddle**

Brojni lideri širom svijeta sve više shvaćaju da je coaching mnogo više od pukog skupa učinkovitih tehnika. Shodno tomu, sve češće se susrećemo s njihovim nastojanjima da stvore/izgrade organizacijsku kulturu koja će odražavati posebni coaching mindset.

123

Opasnosti executive coachinga

**Steven Berglas**

U tekstu se razrađuje hipoteza o tome da brojni executive coachevi - koji nisu prošli rigoroznu psihološku obuku - klijentima (pre)često nanose više štete nego koristi.

# qLife

STRANOST I UMIJETNOSTI LIDERSTVA

No. 1 / Vol. V / Proljeće 2013.  
ISSN 1846-9590

Jerstvo  
čić

at i liderstvo  
ncy J. Adler

uključuje umjetnike i umjetničke procese u strateško i  
dnevno liderstvo.

33

za umjetnosti i umjetnika  
Edgar M. Schein

o tome zašto je umjetnost  
što bi lideri i menadžeri

ekom jednog in-  
nešto kaže o svojim  
kstu mogućnosti ostva-  
skom Istoku. Nakon izno-  
itanije o propuštenim pri-  
njama, ubojstvima i terorizmu  
mu je postavio posljednje pita-  
Wiesel, jeste li izgubili nadu?" N  
sivo veliko iznenađenje, Wiesel je  
odlučno odgovorio: "Nisam!"  
postoje  
jeni razlozi  
Ne skrivajući zbunjeno  
umjetničke s  
nastavio: "Zbunjen je do sada nije  
je moguće da se i  
aja".

ce vi, koji ste desetljećima  
strane i odlično raz  
prepreka, p  
stući

IED

Uvodnik

# Mentorstvo i coaching

Marko Lučić

O „Mentorstvu i coachingu“ kao o posebnom broju *qLifea* razmišljali smo duže vrijeme, prvenstveno radi toga što je riječ o vrlo popularnim metodama osobnog razvoja koje su se posljednjih desetak godina toliko proširile svijetom liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja da gotovo i nema ozbiljnije tvrtke koja u programima razvoja djelatnika ne koristi - ili barem ozbiljno ne razmišlja o tome da koristi - usluge mentora, coacha ili psihoterapeuta.

Što je, dakle, *mentorstvo*? Može se kazati da *mentorstvo* potječe iz grčke mitologije, odnosno iz Homerove „Odiseje“. Nakon što je Odisej, kralj Itake, krenuo u rat protiv Troje, malodobnog sina Telemaha i suprugu Penelopu ostavio je u rukama velikog prijatelja Mentora učinivši ga odgovornim za dječakovo *obrazovanje, izgradnju karaktera, mudrost odlučivanja i osvještavanje životne svrbe*. Mentor je bio učitelj koji je na svoga učenika prenosio iskustva, znanja i mudrosti kako bi ga pripremio na izazove budućnosti u procesu koji je po njemu kasnije nazvan *mentorstvo*.

U nastavku djela Homer daje do znanja kako se u liku Mentora uvijek iznova utjelovljuje božica Atena - posebno u kritičnim situacijama za Telemaha i Penelopu - pružajući im „mudre savjete, razboritost i praktične uvide“ čime uloga Mentora, te s njome povezano *mentorstvo*, poprima dodatnu duhovnu dimenziju koja nadilazi puku pragmatičnu kontribuciju učenikovo dobrobiti. Prisutnost Atene u formi Mentora simbolički označava da su Telemah i Penelope zapravo primili „...dar s neba...od bogova...u formi međuljudskog odnosa s Mentorom“ kako bi sazrijeli i izrasli u istinska ljudska bića.

Prema tome, zaključuje se kako *mentorstvo* predstavlja izrazito duboku transformacijsku formu osobnog razvoja koja nadilazi puku svladavanje neke „poslovne vještine“ ili stjecanje „specifičnih liderskih ili menadžerskih znanja“.

Poslovni *coaching*, kao posebna grana coachinga kojom se *qLife* bavi, svoje korijene vuče iz bihevioralne psihologije koja se od Freudove psihoanalize suštinski razlikuje po tome što se ne bavi problemima psihe klijenta već se primarno oslanja na *mišljenje i ponašanje* kako bi osnažila čovjekove najveće potencijale i učinila ga uspješnijim. Začetnikom poslovnog coachinga smatra se Sir John Whitmore koji je tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća prenio zamisli ključnih bihevioralnih psihologa u Europu primijenivši ih prvo na zanimanje trenera u sportu, a potom i u poslovnom kontekstu. Whitmore je tada napisao knjigu *Coaching for Performance* te je tako nastao *Performance Coaching*, preteča današnjeg *executive coachinga*, koji bismo mogli definirati kao „proces unaprjeđenja performansi i sveopćeg blagostanja pojedinca ili grupe, pomoću jasno definiranih ciljeva, propitivanjem

vrijednosti i uvjerenja te na koncu osmišljenim planom djelovanja“. Pritom je važno kazati kako se u procesu *coachinga* ništa od navedenog ne postiže „savjetovanjem“ klijenta od strane coacha već isključivo studioznim i koherentnim propitivanjem kako bi se utjecalo na *samosvijest* klijenta.

Osnovne razlike su, dakle, u tome da je mentorstvo prvenstveno usmjereno na odnos, a coaching na konkretne ciljeve. Mentorstvo se prvenstveno bavi transformacijom osobnosti, a coaching promjenom ponašanja. Mentorstvo je radi toga prvenstveno dugoročno orijentirano, dok je vremenski horizont coachinga obično kraći. Mentorstvo je dvosmjerni proces primarno usmjeren na razvoj, a coaching jednosmjerni proces okrenut postizanju rezultata.

Na kraju treba biti iskren i reći da na mentorstvo i coaching ne treba gledati kao na panaceju koja tek tako rješava osobni razvoj. Štoviše, u tom segmentu - kao i u drugim segmentima znanosti liderstva i menadžmenta - zbog složenosti tematike postoje brojne nedoumice i problemi. Primjerice, osim ako vam mentor nije božica Atena, u procesu mentorstva neminovno ćete nailaziti na dobronamjerne savjete mentora obojane njegovim životnim iskustvom, koji su se uspješni pokazali na *njegovom* životnom putu što nije garancija da će se isto dogoditi vama. Čine se, zapravo, da je istina drugačija: brojni uspješni ljudi do uspjeha su došli okretanjem *vlastitoj istini* koja se ostatku

svijeta, pa onda i njihovim dobronamjernim mentorima, u presudnim trenucima činila posve ludom i „pogrešnom“.

Osnovni problem *coachinga* ogleda se u tehnici izvedbe koja isključivo propitivanjem odvodi klijenta na nove razine svjesnosti kako bi konačno „uvidio“ sadržaje koji su dotad bili izvan domašaja njegova svjesnog uma. Osim ako vam coach nije Sokrat - koji je neuke građane Atene konciznim ispitivanjem vodio do kompleksnih rješenja - nakon početnih fantastičnih rezultata vjerojatno ćete se „zavrtjeti“ u krugu sličnih pitanja i sličnih odgovora koji vam neće previše pomoći da se pomaknete s mjesta. Jer, u temeljima coachinga krije se nikad dokazana te, po mojem osobnom sudu, neistinita premisa: „iscjeljenje će se sigurno dogoditi jednom kada se problem mentalno osvijesti“. Ponekad hoće, ali najčešće neće; pogotovo u slučaju transformacije dubokih psiholoških struktura lidera i menadžera koji presudno utječu na njihove poslovne performanse.

Pa ipak, ne dajte se obeshrabriti. Odlučite li se na kretanje u krugu između kvalitetnog mentorstva, *coachinga* i *psihoterapije* - i drugih metoda koje se u posljednje vrijeme javljaju na sceni - sigurno ćete osobno rasti. Ponekad će taj razvoj biti brz i konkretan, a ponekad ćete se razočarati. To je normalno i sasvim u redu jer različitim osobama u različitim životnim periodima odgovaraju različiti pristupi i metode. Bitno je ne stati.



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





IEDC

Bled School of  
Management

*A School with a View*

# GENERAL MANAGEMENT PROGRAM

## GET READY FOR CHALLENGES OF GENERAL MANAGEMENT

**Module I:** November 6 - 17, 2017

**Module II:** May 20 - June 2, 2018

### **GAIN CONFIDENCE IN TAKING LEADERSHIP RESPONSIBILITIES**

65% of GMP graduates assumed greater management and leadership responsibilities.

### **GLOBALIZE YOUR & YOUR COMPANY'S NETWORK**

66% of GMP graduates received international promotion or assignments.

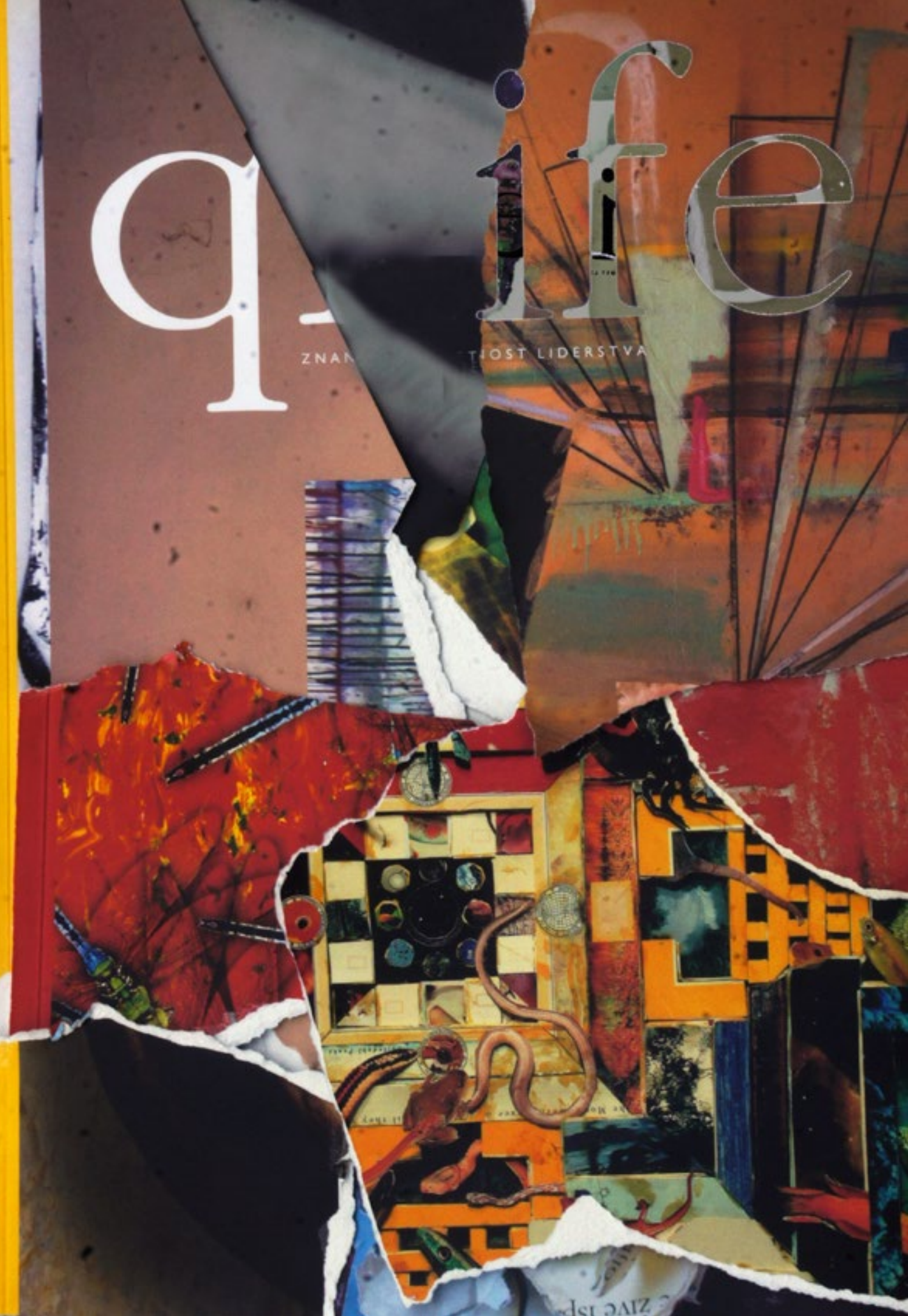
### **CONTRIBUTE TO YOUR COMPANY SUCCESS**

Participants bring their particular management challenges to the classroom. They apply their newly acquired skills and concepts under the supervision of project mentors and develop a practical solution to the problem with a concrete action plan - the GMP Project.

[www.iedc.si/gmp](http://www.iedc.si/gmp)

# q life

ZNANOSTI MOST LIDERSTVA



# Važnost mentorstva u konkurentnom svijetu

Thomas DeLong, John Gabarro

**N**akon deset godina ubrzanog rasta savjetnička tvrtka srednje veličine *Freedman-Miller Consulting* iz Seattlea našla se u velikim problemima. Stopa fluktuacije mlađih i starijih suradnika (engl. *associates*, forma zapošljavanja popularna u SAD-u kada samozaposleni djelatnici, uobičajeno samostalnih djelatnosti, rade u firmama „rame-uz-rame“ s djelatnicima koji su stalno zaposleni u tvrtki, op.ur.) kontinuirano je rasla pa se tvrtka žestoko borila da zadrži dovoljan broj stručnjaka i održi suradnju s postojećim klijentima. O stjecanju novih klijenata, kao osnovnom pristupu izlaska iz krize, nije mogla ni sanjati.

Kultura lojalnosti i suradnje koja je prožimala tvrtku prije nepunih pet godina netrptom je nestala: mladi stručnjaci, koji prvenstveno funkcioniraju kao *freelanceri*, nisu se željeli ugovorima vezivati za tvrtku te su odlazili čim bi netko ponudio bolje uvjete.

Ostali, bilo da je riječ o ženama ili muškarcima, uglavnom su odlazili zbog toga što su htjeli očuvati ravnotežu između karijere i privatnog života što im zbog kontinuiranog povećanja obima posla u *Freedman-Miller Consultingu* nije polazilo za rukom. Osim

toga, mladi stručnjaci redovito su se žalili na lidere koji, prema njihovu mišljenju, nisu odvajali dovoljno vremena kako bi im pomogli u rastu i razvoju. S druge strane lideri, partneri u firmi (engl. *business partner*), kontinuirano su se propitivali o tome zašto bi trebali ulagati toliko energije u podučavanje djelatnika kada će oni – prije ili kasnije – gotovo sigurno napustiti tvrtku.

*Freedman-Miller Consulting* nije usamljen u kontekstu opisanog problema. Tijekom proteklih sedam godina detaljno smo proučili tridesetak profesionalnih uslužnih tvrtki (PSF – *Professional Service Firms*): podjednako velike, globalne organizacije kao i manje tvrtke s dvadesetak zaposlenika.

Otkrili smo kako nekada male poslovne organizacije – odvjetničke, konzultantske i računovodstvene tvrtke, investicijske banke, marketinške agencije, bolnice i sveučilišta - s ubrzanim rastom u veličini i složenosti neumitno ulaze u proces svojevrzne “korporatizacije“. Stručnjaci i profesionalci tada iznenada sebe vide kao „puke kotačiće u ogromnom mehanizmu“ sustava o kojima malo što ovisi. Zbog navale sasvim novih pritisaka „od vrha prema dolje“ - u vidu standardizacije procesa, ciljnih prihoda,

troškova i dobiti te ostalih instrumenata korporativnog upravljanja – suradnici se sve više počinju osjećati *preopterećeno, obespravljen* i *otuđeno*. Prema riječima jednog od partnera: “...kada se nađem u situaciji da ne prepoznajem djelatnike koje smo vremenom promovirali u partnere, automatski se prestajem truditi u smislu stvaranja ozračja uključenosti”.

Što tvrtke poput *Freedman-Millera* mogu napraviti kako bi zaustavile opisane štetne trendove? U ovom tekstu tvrdimo da preživljavanje PSF-a umnogome ovisi o *oživljavanju mentorstva*, institucije koja se prometnula u glavnu žrtvu hiper-konkurentnog okruženja i ubrzanog rasta takvih tvrtki. U nastavku teksta navest ćemo zaključke do kojih smo došli višegodišnjim istraživanjima, a koji se odnose na ključne probleme PSF-a u oživljavanju mentorstva.

Na početku odmah neka bude jasno: reinencija tradicionalnog mentorskog modela sve je samo ne jednostavna. Pogotovo je to problem učiniti u PSF-ovima u kojima se mentorstvo teško prilagođava sustavnom, korporativnom pristupu zbog toga što mladi stručnjaci ne vole birokratizirane sustave te žele uživati u osobnom tretmanu. Osim toga, tvrtke bi trebale izbjegavati pristup podvrgavanja osobnom mentorstvu samo 20 posto najperspektivnijih mladih djelatnika jer doslovce *svi* stručnjaci trebaju mentorstvo koje će se prilagoditi njihovim individualnim potrebama, pogotovo u onim situacijama kada su mogućnosti učenja na konkretnim zadacima u realnim poslovnim uvjetima ograničene. Posljednja preporuka, ali ništa manje važna, odnosi se na lidere PSF-a koji trebaju osvijestiti činjenicu kako je mentorstvo uvijek „dvosmjerna ulica“: ne moraju samo partneri mentorirati djelatnike, već i djelatnici trebaju mentorirati jedni druge.

Tvrdimo da preživljavanje PSF-a umnogome ovisi o *oživljavanju mentorstva*, institucije koja se prometnula u glavnu žrtvu hiper-konkurentnog okruženja i ubrzanog rasta takvih tvrtki.

DeLong, Gabarro i Lees preporučuju četiri načela za mentorstvo profesionalnog osoblja:

### 1. Učinite mentorstvo osobnim

Mladi stručni djelatnici PSF-ova od starijih nadređenih lidera i menadžera očekuju *individualiziranu pozornost* te da se osobno posvete njihovoj karijeri. Osim toga, zahtijevaju kontinuirani feedback o tome kakve su im performanse: u čemu su dobri, u čemu su prosječni te u čemu su loši „igrači“. Kao mentor, imajte na umu da ćete im najviše ugoditi prepoznavanjem i hvaljenjem doprinosa. Pokažite zanimanje za njihov uspjeh tako da ih upitate o tome kojim se poslom žele baviti, što ih posebno zanima te koje vještine žele razvijati.

### 2. Uključite B-igrače

Većina tvrtki u iskušenju je da mentorira isključivo svoje A-igrače, pogotovo stoga što se partneri nesvjesno poistovjećuju s njima. No, B-igrači stvaratelji su mnogih važnih vrijednosti koje će tvrtka izgubiti ako zanemari „solidne igrače“. Primjerice, B-igrači duže ostaju u firmi te su radi toga dokazani „akumulatori“ institucionalnog znanja koje se pokazuje osobito korisnim tijekom raznih tranzicija, a pogotovo kod značajnijih promjena kao što su spajanja i akvizicije. Riječ je o osobama koje organizacijske ciljeve stavljaju ispred osobnih jer posebno vrednuju *stabilnost* koju im tvrtka pruža.

Kao mentor, uključite ih u odbore i radna tijela na nivo cijele tvrtke kako bi surađivali sa stručnjacima raznih profila i komunicirali s najuspješnijim djelatnicima što će ih potaknuti da se iskažu. Pažljivo pratite vlastite dnevne interakcije kako biste se osvjedočili da ih svjesno ili nesvjesno ne zanemarujete. Osim toga, savjetujemo vam da im što češće dodjeljujete projekte koji nisu direktno povezani s klijentima kako ne bi napravili „nepopravljivu štetu“. Primjerice, razni *istraživački projekti* omogućit će im dublje uranjanje u vlastito područje interesa. Također vam savjetujemo da im dopustite ili organizirate volontiranje na njima interesantnim projektima.

### 3. Ohrabrite mlade stručnjake da sami pronađu mentore

Stariji partneri previše su rastrgani poslom pa nije realno očekivati da će stvoriti kvalitetne odnose sa svim djelatnicima koji trebaju mentora. Stoga mladi stručnjaci ne mogu očekivati da će im tvrtka sigurno dodijeliti mentora; moraju se potruditi da sami „privuku“ kvalitetnu osobu koja će im pomoći u karijeri. Radi toga ih potaknite da potraže starije stručnjake na svim organizacijskim razinama koji su posebno nadareni za mentorstvo.

Primjerice, *McKinsey & Company* potiče suradnike na „izgradnju vlastitog McKinseyja“ i traganje za podređenima, kolegama i starijim partnerima s kojima dijele međusobnu privlačnost, interese i ciljeve. Od te grupe ljudi na kraju procesa formira se „osobni savjetodavni odbor“ - ključna skupina ljudi koja je angažirana u razvoju mladog stručnjaka.

### 4. Razborito dodjeljujete projekte

U praksi redovito nailazimo na situacije da tvrtka jednostavno ne raspolaže dovoljnim brojem atraktivnih projekata kojima bi zadovoljila unutarnju „potražnju“ mladih stručnjaka. A kada im interesantni projekti nisu dostupni, kada se kontinuirano bave „dosadnom birokracijom“, mladi stručnjaci obično zaključuju da tvrtka nije zainteresirana za njih. Kako biste kao mentor izbjegli navedenu percepciju, savjetujemo vam da pozovete mlade stručnjake da vas prate u radnim zadacima kako biste s njima podijelili uvide i stručnost.

## Mentorstvo kao žrtva kompeticije

Najočitija stvarnost sektora profesionalnih usluga – o kojoj tvrtka koja misli preživjeti itekako mora voditi računa - ogleda se u žestokoj konkurenciji. U svijetu u kojem su trgovinske barijere minimalne pa se tvrtke različitih zemalja natječu nesmiljenom žestinom, velike, male i srednje korporacije očekuju od PSF-ova da idu u korak s njima te da ih učinkovito prate u realizaciji ciljeva. Tako se danas mnoge regionalne tvrtke okreću globalnom tržištu kako bi adekvatno servisirale velike klijente, čime je potaknuta nemilosrdna konsolidacija industrije.

Primjerice, segmentom revizorskih tvrtki posljednjih desetak godina dominiraju „četiri velikana“: *PricewaterhouseCoopers*, *KPMG*, *Deloitte* i *Ernst&Young*. Tijekom vremena, tržišna diferencijacija navedenih tvrtki u vidu portfelja usluga i baza klijenata sve se više smanjivala pa su stoga vremenom jedna drugoj sve više nalikovale. S obzirom na to, konkurentnost je sve više počela ovisiti o cijeni usluge te do određene mjere o fleksibilnosti u smislu praćenja posebnih potreba klijenata – s potencijalno katastrofalnim posljedicama za biznis. Osim toga,

krize u *Enronu*, *WorldComu* i drugim velikim tvrtkama potaknule su osnaživanje regulatornih mehanizama u obliku *Sarbanes-Oxley zakona* iz 2002. godine čime su dodatno ojačali pritisci na djelatnike te rizici s kojima se moraju nositi u poslu.

Navedeno se ne odnosi samo na sektor računovodstva i revizije. Žestoka konkurencija i pojačani regulatorni zahtjevi negativno su utjecali na slobodno vrijeme partnera i u drugim PSF tvrtkama pa se stoga očekuje da svaki partner investicijske banke, odvjetničke ili savjetničke tvrtke bude visokoprofesionalan, odgovoran za vlastito vrijeme i resurse tvrtke. Međutim, takva situacija podrazumijeva da će se obavljati više administrativnog posla pod većim nadzorom, što ni na koji način ne podiže moral. Globalizacija dodatno komplicira spomenute procese pa se od partnera sada traži istovremeno vođenje projekata različitih poslovnih funkcija, na različitim lokacijama, s timovima sazdanim od različitih stručnjaka koji nikada prije nisu surađivali.

Suočeni s opisanim pritiscima PSF-ovi su morali nešto žrtvovati pa se na prvome mjestu liste našlo mentorstvo što je temeljito promijenilo međuljudske odnose tvrtki. Nekada su, naime, stručnjaci nižih razina mogli računati na partnere koji su ih tretirali kao štice. U firmama je postojao prešutan dogovor prema kojem je partner bio odgovoran za poduku niže rangiranih stručnjaka te za odgovorno upravljanje njihovim razvojem u okvirima organizacije. Nažalost, danas više nije tako. Danas se partnerima u nekim PSF-ovima dodjeljuje dvadesetak djelatnika na mentorstvo, a odnosi koji su se nekad zasnivali na dogovoru uglavnom su postali ugovorne prirode.

Nekada su stručnjaci nižih razina mogli računati na partnere koji su ih tretirali kao štice.

Zbog toga je postalo gotovo nemoguće - čak i onim partnerima koji su neupitno orijentirani na ljude – izgraditi timove bliskih suradnika i istodobno voditi poslovanje, upravljati projektima, rješavati administrativne probleme te ponekad upravljati i posebnim projektima.

Dokazi o nezadovoljstvu u PSF-ovima statističke su i anegdotalne prirode. Primjerice, brojni partneri i stručnjaci stariji od 40 godina s kojima smo tijekom istraživanja razgovarali mogli su navesti mentora u svom profesionalnom životu dok mlađima to nerijetko nije polazilo za rukom. Jedan mladi investicijski bankar o tome je kazao: “Nije problem samo u tome što moram samostalno raditi, ‘izvučen’ iz tima kolega i suradnika, već i u tome što posao obavljam bez neke realne supervizije. Nakon gotovo godinu dana provedenih u firmi nitko od nadređenih nije se sjetio pozvati nas barem na neki brzi zajednički ručak. Iako sam svjestan da sam sâm odgovoran za vlastitu karijeru, smeta mi što su nadređeni partneri toliko opsjednuti sami sobom i ciljevima poslovanja da nemaju vremena za bilo kakve smislene razgovore”. Stoga ne čudi da je kumulativna stopa fluktuacije u odvjetničkim tvrtkama u trogodišnjem razdoblju od 2004. do 2006. godine iznosila čak 19 posto, najviše od kada je *National Association for Law Placement* (NALP) počeo pratiti podatke.

Veličina tvrtki očit je problem. Podaci ankete NALP-a pokazuju da je stopa fluktuacije u odvjetničkim tvrtkama s manje od 100 zaposlenih stručnjaka obično 50 posto manja nego u tvrtkama od 100 i više zaposlenika. Čak se i definicija “male” odvjetničke tvrtke promijenila: u anketama provedenima prije deset godina „malom tvrtkom“ smatrala se organizacija s manje od 50 zaposlenika, a danas se „malom tvrtkom“ smatra organizacija s manje od 100 djelatnika.

Kumulativna stopa fluktuacije u odvjetničkim tvrtkama u trogodišnjem razdoblju od 2004. do 2006. godine iznosila je čak 19 posto, najviše od kada je *National Association for Law Placement* (NALP) počeo pratiti podatke.

U većini sektora PSF-ovi jednostavno si ne mogu priuštiti tako visoku razinu fluktuacije djelatnika iz jednostavnog razloga što svaki djelatnik koji napusti tvrtku stvara realne troškove zamjene i „uhodavanja“ novog zaposlenika. Tako *Deloitte* predviđa da će u narednih pet godina zaposliti barem 50.000 stručnjaka samo kako bi održao korak s uobičajenim zahtjevima klijenata i uobičajenom fluktuacijom. Još je važnije to što na profesionalne usluge treba gledati kao na „biznis s ljudskim licem“ (engl. *people business*) kada konkurentska prednost manje ovisi o razmjeru i opsegu usluga tvrtke (uz pretpostavku da su konkurenti podjednako „veliki“ te da imaju podjednako „raznoliku“ ponudu), a više o sposobnostima profesionalaca tvrtke. PSF-ovi u kojima nedostaje kolegijalnosti i osjećaja iskrenog partnerstva iz nekih prošlih vremena neminovno će se susretati s velikim problemom zadržavanja i zapošljavanja talenata potrebnih za opstanak tvrtke. Mladi stručnjaci, naime, u ovim modernim vremenima čeznu za iskusnim mentorima koji će ih savjetovati, ohrabriti i osigurati im prostor za rast i razvoj. Prema navedenom, potreba za mentorstvom mladih stručnjaka nesumnjiva je i očita. Nekada je, naime, najprivlačnija u kontekstu PSF-ova bila ta *povezanost mentora i učenika*.

Međutim, kako su PSF-ovi rasli u veličini, mentori su se polako počeli pretvarati u klasične prezaposlene lidere i menadžere odražavajući u vlastitom primjeru ulogu koja prirodno ne odgovara većini novajlija koji se pridružuju PSF-u.

Kompanije poput *General Electrica* i *Procter&Gamblea* uobičajeno privlače mlade ambiciozne menadžere; s druge strane, stručnjaci u PSF-ovima često preziru upravljačke dužnosti. Prema tome, lideri PSF-ova uvijek su u dvojbi: ako promaknu izvrsnog stručnjaka na menadžersku poziciju, isti će se često pokazati nedovoljno dobar ili premalo zainteresiran za upravljanje ljudima; ako promaknu “neuspješnog” zaposlenika, promovirana osoba neće imati kredibilitet i autoritet znanja neophodan za uspješno liderstvo. Shodno tomu, problemi ljudskih potencijala sve se više gomilaju, mentorstvo pati, a PSF lideri okreću se izvanjskim

stručnjacima za pomoć u organizacijskom razvoju. Primjerice, dvadesetak najboljih američkih odvjetničkih tvrtki u kontinuiranom angažmanu „drži“ tristotinjak OD stručnjaka, dok ukupni broj angažiranih stručnjaka za liderstvo, menadžment i organizacijski razvoj prije samo pet godina nije prelazio brojku od šezdesetak osoba. Jedan od spomenutih izvanjskih specijalista o tome je rekao: “Kada bi se partneri malo više bavili svojim ljudima, teško da bih išta uspio zaraditi. Radno vrijeme uglavnom provodim ‘sređujući’ situaciju nakon što partneri ‘unakaze’ međuljudske odnose zanemarujući svoje najosnovnije odgovornosti”.

U nastavku teksta ispitat ćemo što je sve potrebno za izgradnju mentorskog programa vaše tvrtke i to tako što ćemo raspraviti četiri temeljna načela koja služe kao smjernice u novom konkurentnom svijetu profesionalnih usluga.

## IDEJA UKRATKO

Tvrtke za pružanje profesionalnih usluga - odvjetničke, računovodstvene i revizorske, razne savjetničke kuće, marketinške agencije i akademske institucije - „žive i umiru“ od vlastita intelektualnog kapitala. Pa ipak, unatoč prethodno navedenoj činjenici, svake godine bilježimo istu pojavu: mladi stručnjaci u velikom broju napuštaju PSF-ove (engl. PSF, *Professional Service Firms*). Primjerice, u razdoblju od 2004. do 2006. godine odvjetničke su se tvrtke suočile s kumulativnom fluktuacijskom stopom (stopa trajnog gubitka djelatnika) od čak 19 posto.

Koji je uzrok egzodusu? Prema DeLongu, Gabarrou i Leesu iznimno jaka konkurencija na tržištu prisilila je partnere PSF-a da se primarno usredotoče na klijente pa su zbog toga izgubili sposobnost razvijanja talenata. Frustrirani zanemarivanjem, mladi stručnjaci odlaze za boljim prilikama - odnoseći sa sobom vitalno znanje i sposobnosti koje se teško nadomještava.

Kako biste zaustavili odljev talenata u vašem PSF-u, iskreno vam savjetujemo da se posvetite specifičnoj strategiji mentorstva koja će tvrtku prilagoditi potrebama modernih mladih stručnjaka. Istraživanja su, naime, pokazala kako samostalni suradnici imaju snažnu želju za postignućem te da su istovremeno veoma nepovjerljivi prema svemu što iole nalikuje birokraciji. Stoga im se umjesto formalnog mentorskog sustava treba ponuditi praktični individualizirani feedback. Također vam savjetujemo da mentorstvom ne obuhvatite samo najbolje „zvijezde“ već i “solidne” B-igrače jer oni čine glavninu zaposlenika pa konačne performanse tvrtke na koncu uvijek ovise o njima.



## Načelo I: Mentorstvo je osobno

Ideja prema kojoj ćete standardiziranim mentorskim sustavom riješiti sve probleme nije ništa drugo doli puka iluzija. Nagrađivanje partnera za uključivanje u željene interakcije s podređenima također ne funkcionira u praksi. Kada smo razgovarali o formaliziranom mentorstvu s partnerom u jednom PSF-u, zakolutao je očima i rekao: “Molim vas, nemojte me gnjaviti još jednim *Mickey Mouse* mentorskim sustavom. Zar stvarno mislite da iz bilo kojeg razloga moram gubiti vrijeme vodeći na ručak djelatnike nekog drugog odjela? Sigurno se šalite, zar ne?” Ovakvi i slični stavovi uobičajeni su u slučajevima kada mentorski procesi postanu stilizirana šarada lišena bilo kakvog pravog smisla i stvarnog učenja.

Samostalne individue pokretane visokim postignućima koje se zapošljavaju u PSF-ovima nepovjerljive su prema svemu što imalo podsjeća na birokraciju. Riječ je o osobama koje neće tolerirati „upakirano mentorstvo“; umjesto toga žele konkretne, praktične povratne informacije od stručnjaka na višoj razini koji se osobno zanimaju za njihovu karijeru.

Iako traže određeni stupanj predvidljivosti, novi suradnici spremni su dugo i naporno raditi. Poput sportaša svjetske klase, stručnjaci nezasitno žele znati kako im ide, odnosno kakve su im performanse. Riječ je, naime, gotovo o linearnoj podudarnosti: što su sposobniji, to je navedena potreba u njih jača. Jedan vrlo cijenjeni mentor u odvjetničkoj tvrtki o tome kaže: “Najboljim djelatnicima moram govoriti koliko im dobro ide u ponedjeljak, pa onda opet u četvrtak. Povratnih informacija nikad im nije dosta”.

Međutim, osim na *količinu povratnih informacija* lideri u PSF-ovima moraju obratiti pažnju na *način* kako se one prenose. Iskustvo nam je, naime, pokazalo da su djelatnici PSF-a gotovo pa „programirani“ da „nanjuše“ i najmanje znakove negativnosti u povratnim informacijama. Ljudi koji su privučeni PSF-ovima vrlo su natjecateljski raspoloženi. Kada se ti motivirani natjecatelji pridruže tvrtki, oni pomno prate vlastiti napredak i napredak drugih kolega; odlično primjećuju tko je dodijeljen kome, tko dobiva privlačne projekte, tko napreduje, a tko nazaduje. Riječ je o osobama koje budno prate formalne i neformalne znakove o tome koliko im dobro ide, do te mjere da ponekad zamišljaju bilo pozitivne bilo negativne signale kojih zapravo uopće nema. Bilo kakvo priznanje, čak i puki pozdrav, više pozicioniranog partnera interpretirat će kroz prizmu vlastita statusa u tvrtki. Njima je, naime, pridobivanje pažnje mentora od vitalnog značaja.

S obzirom na to koliko su mladi stručnjaci angažirani na pridobivanju priznanja, čak i male geste ponekad su im neizmjerljivo

Ideja prema kojoj ćete standardiziranim mentorskim sustavom riješiti sve probleme nije ništa drugo doli puka iluzija.

SWISS. MODERN. ART.  
**MOVADO** AUTHENTIC.  
GENUINE TRIAL.  
DESIGN. FORM.  
FORM. EX. FORM.  
INSPIRED. ART.  
MODELS. TACTILE.  
MINIMAL. ART.  
SMOOTH. ED.  
MIDCENT. DOT.  
SWISS. IC.  
GENUINE. ART  
FORM. ARN.  
ART. FOR. ART.  
TACTILE. G. ART.  
GENUINE. ART.  
MIDCENT. SLEEK.  
DESIGN. GRAPHIC.  
PASSION. DOT.



**EDGE.**

Movado Edge designed in collaboration with Yves Béhar

MOVADO

**RODAJNA MJESTA:** MAMIĆ, vl. Pero Mamić, Gajeva 4 / Vlaška 57, Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, Poreč • BORZA GRUPA, Pred dvorom 2, Dubrovnik • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, Ližnjan • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik • GLASNOVIĆ ZLATARNA, Ilica 168, Zagreb • ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • BLISS, Matošićeva 21, Split

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH:** P-grupacija d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr

## ŠTO ČINI MENTORA?

Kako biste mogli procijeniti vlastite mentorske vještine, prisjetite se karakteristika najboljeg mentora s kojim ste ikada surađivali. Redom ih zapišite. Naša istraživanja i suradnja s uspješnim stručnjacima nedvojbeno su pokazala da kvalitetan mentorski odnos nije obilježen samo napredovanjem u karijeri. Ispitanici, naime, uvijek iznova potvrđuju da je dobar mentor:

- apsolutno vjerodostojna osoba, s integritetom koji nadilazi poruku - bilo pozitivnu ili negativnu,
- govori vam o stvarima koje možda ne želite čuti, te istovremeno ostavlja dojam da vas je doista čuo,
- komunicira s vama na takav način da jednostavno želite postati bolji,
- zbog njega se osjećate dovoljno sigurni da se upustite u rizike,
- osnažuje vam samopouzdanje kako biste se uzdignuli iznad vlastitih sumnji i strahova,
- podržava vas u nastojanjima da sami sebi postavite zahtjevne ciljeve,
- osvještava prilike i ukazuje na izazove koje sami vjerojatno ne biste primijetili.

važne. Sam, voditelj grupe vježbenika u uredu *Milbank, Tweed, Hadley & McCloy*, želio je odati priznanje mladom vježbeniku treće godine za kojeg nije znao da se sprema napustiti tvrtku. Sam ga je stoga potapšao po ramenu kako bi ga pohvalio za odličan posao na projektu te mu je tom prilikom rekao: “Mladi ljudi poput tebe potiču me da budem bolji lider u ovoj firmi”.

Nakon nekog vremena, mladić se povjerio prijateljima da je samo zbog toga “mjesec dana lebdio metar iznad zemlje”. Tako je Sam malim činom podrške i pozitivnog feedbacka – koji je trajao „cijelu vječnost“ od jedne minute – uspio u firmi zadržati uspješnog mladog, te istovremeno frustriranog zaposlenika.

Dakle, partneri moraju *pomno slušati, informirati se i pokazivati interes* za potrebe i aktivnosti mladih stručnjaka. Odvažite se i upitajte ih o tome kakvim se poslom žele baviti, što ih interesira, u čemu su jaki, a u čemu slabi? Ne ostavljajte taj dio posla odjelima za ljudske potencijale kako bi se oni „time bavili“ jer je, eto, to „njihov posao za koji su na koncu plaćeni“.

Nažalost, partneri koji i sami trebaju pohvale i pažnju na putu napredovanja vlastito vrijeme rijetko kada posvećuju niže pozicioniranim suradnicima. A to ne bi trebalo tako biti. Partneri, naime, zasigurno imaju dobrano razvijene međuljudske vještine koje koriste u odnosima s brojnim dionicima stoga se samo trebaju više okrenuti niže pozicioniranim djelatnicima. Međutim, posvećivanje dodatne pažnje potrebno je razborito provoditi, a ne da netko pomisli kako se time manipulira. Ovo posebno vrijedi za najuglednije PSF-ove poput *Merrill Lyncha* ili HSBC-a koji zapošljavaju izuzetne mlade stručnjake, uglavnom najbolje pojedince u svojim školskim generacijama.

Unatoč njihovoj uspješnosti u doba obrazovanja, obično je riječ o relativno nesigurnim i izuzetno kompetitivnim osobama koje na početku radnog vijeka traže snažnu potporu. Stoga mentori osobito paze da svoju pažnju pravilno i pošteno razdijele - prema jasnim kriterijima i zaslugama - kako se ne bi morali nositi s „revolucijom“ koju će im u suprotnom mladi stručnjaci zasigurno prirediti.

## Načelo 2: Nije svatko „igrač najviše klase“

Unatoč tome što gotovo svi djelatnici PSF-a o sebi misle da su vrhunski igrači, svatko će se složiti da u stvarnosti tako nije: niti jedan PSF na svijetu ne okuplja u svom timu isključivo najbolje igrače. Zapravo, u tipičnom modernom PSF-u pojedinaца koje bismo mogli svrstati u skupinu „vrhunskih igrača“ (A-liga) tek je 20 posto, „loših igrača“ (C-liga) ima oko 10 posto dok ostatak od 70 posto otpada na „solidne igrače“ (B-liga).

Čak i u vrhunskim tvrtkama, B-igrači ostaju „srce i duša“ organizacije. Prema tome, sveukupne performanse tvrtke umnogome ovise o performansama „B-ligaša“: ako su oni prosječni i tvrtka će biti prosječna; ako su oni iznadprosječni i tvrtka će biti iznadprosječna, a ako su oni ispodprosječni i tvrtka će na tržištu postizati ispodprosječne rezultate.

A-igrači, kojih je u svakoj organizaciji relativno malo, svojom lucidnošću teško uspijevaju nadoknaditi eventualne „loše igre“ B-igrača, bez obzira na to koliko dobri bili.

Čak i u vrhunskim tvrtkama, B-igrači ostaju „srce i duša“ organizacije. Prema tome, sveukupne performanse tvrtke umnogome ovise o performansama „B-ligaša“.

„Solidni igrači“ razlikuju se od „zvijezda“ po tome što obično duže ostaju u firmi te se samim time automatski promeću u „građitelje“ i „čuvare“ institucionalnog znanja, što ih čini neprocjenjivo vrijednima prilikom spajanja tvrtki, smanjivanja broja zaposlenika ili otvaranja novih ureda. Osim toga, „B-igrači“ raspolažu dugoročnijom perspektivom jer su prošli kroz brojne razvojne cikluse te stoga odlično razumiju uspone i padove tvrtke.

„Solidni igrači“ skloni su organizacijske ciljeve staviti ispred svojih osobnih ciljeva radi toga što visoko vrednuju *stabilnost* koja je snažno povezana sa stabilnošću tvrtke u kojoj rade. Zapravo, u praksi su iznimno strpljivi u kontekstu vlastite karijere pa ih lideri i menadžeri zbog toga (pre)često zanemaruju.

Prema tome, prisutnost „solidnih igrača“ u PSF-ovima umnogome služi za „prizemljenje“ karizmatičnih A-igrača (koji zahtjevnošću nerijetko znaju destabilizirati organizaciju) i potporu C-igračima (koji bez njihove potpore često posve zakažu). Prema našem iskustvu, B-igrači mnogo bolje participiraju u timovima od samoljubivih „vrhunskih igrača“.

Naša istraživanja osim toga pokazuju da 67 do 85 posto svih stručnjaka u PSF-ovima ima iznimnu potrebu za postignućem; navedeni rezultati odnose se na djelatnike srednje razine, nove partnere i više pozicionirane partnere većih rukovodnih odgovornosti bez obzira na veličinu i lokaciju tvrtke. Otkriće spomenutog fenomena potvrdili smo na Harvardovim programima za vodeće PSF tvrtke koji privlače polaznike s raznih profesionalnih područja

## SKRIVENA ZVIJEZDA

Čovjek kojeg ćemo za potrebe ovog teksta nazvati Alex Parker iskusni je partner u velikoj multinacionalnoj revizorskoj firmi. U svojim kasnim četrdesetima za tvrtku radi već dvadesetak godina te se vremenom dokazao kao sposoban stručnjak. Međutim, stjecanje novih klijenata nije bila njegova jača strana. Zbog toga su ga drugi partneri smatrali „solidnim B-igračem“, ali ne i „zvijezdom“. Mladi talenti nisu željeli surađivati s njime jer nije imao moć i ugled da ih promovira.

Stoga ne iznenađuje što Alex nije promoviran na poziciju glavnog menadžera kada se otvorila prilika; funkciju je preuzela osoba koju su u krugovima tvrtke smatrali „istinskom zvijezdom“. Dolaskom na novo radno mjesto direktorica jednostavno nije znala kako da se prema Alexu postavi. Nikako se nije uspijevala povezati s njime, ne samo zbog razlike u godinama – bio je, naime, petnaestak godina stariji - već prije zbog toga što nije bio popularan poput nje. Stoga ga je jednostavno zanemarila i usredotočila se na nove klijente.

Potom ih je zapljusnuo val novih poslova i zaduženja. Djelatnici su se „davili“ u mukama. Vidjevši što ih je snašlo, jedni su odmah odustali, a drugi su se razboljeli te su tako sami sebi dodijelili stanku. Direktorica je radila više nego ikada u karijeri te je Alexu neprestano zamjerala što ne prati njezin tempo. Nakon godine dana, u tom kontekstu ništa se nije riješilo. Djelatnici su napuštali tvrtku kao na pokretnoj traci a klima je iz dana u dan bila sve gora i gora.

U takvoj situaciji, direktorica je nešto hitno morala poduzeti: nevoljko se obratila Alexu za pomoć. Tijekom brojnih sastanaka, ubrzo je shvatila kako je riječ o čovjeku koji itekako ima što za reći. Osim toga, primijetila je jedan drugi obrazac: što je više vremena, pažnje i izazovnih zadataka posvećivala Alexu, to je više mladih talentiranih stručnjaka gravitiralo k njemu. Vremenom je cijela organizacija shvatila kako Alex odlično odrađuje svoj posao, te da ga pritom ne interesira privlačiti pažnju na sebe.

Nažalost, osim u najboljim svjetskim tvrtkama stručnjacima poput Alexa često se uskraćuju smislene prilike za razvoj. Uprava B-igrača uobičajeno „gura u vatru“ prema potrebi, kad „zagusti“, tražeći potom od njih da se „prilagode uvjetima“ pa se pogrešno stječe dojam kako se „ne snalaze najbolje“ te da im nedostaje potencijala da se vinu u zvijezde. Riječ je, dakle, o ljudima koji se više bore s ograničenjima na poslu nego s vlastitim nesposobnostima.

od arhitekture, revizije i računovodstva, investicijskog bankarstva pa sve do medija i oglašavanja. Na programima smo otkrili kako mnogi stručnjaci snažne potrebe za postignućem dolaze iz redova B-igrača, a ne samo iz A-lige. Shodno tome, nemalo nas je iznenadilo što smo tijekom istraživanja naišli na malo tvrtki razrađenih strategija

prepoznavanja i nagrađivanja B-igrača o kojima toliko ovisi dugoročni uspjeh.

Partneri u PSF-ovima obično su fokusirani na mentorstvo A-igrača. Primjerice, direktor odjela investicijskog bankarstva u *Morgan Stanleyju* saznao je da su mu pojedini mladi menadžeri - od dvadesetak njemu

Zbog realnih pritisaka izazvanih nedostatkom vremena, partneri mentorstvo (pre)često usmjeravaju na ljude koji donose najveću zaradu.

izravno podređenih - zamjerali što je drugima posvećivao mnogo više pažnje.

Kako nije imao pojma o tome tko dobiva koliko pažnje, direktor je zbog pritužbi počeo bilježiti interakcije s podređenima. Ubrzo je osvijestio jasan obrazac: raznim upitima i zahtjevima za raspodjelu kapitala i ljudskih resursa, upitima i zahtjevima u svezi promocije i drugim sličnim upitima i zahtjevima, šest vrlo učinkovitih A-igrača oduzimalo mu je više od 50 posto radnog vremena! Dakle, na ovom primjeru još je jednom potvrđena ranije navedena pretpostavka kako „najuspješniji zahtijevaju kontinuiranu pozornost“.

Istraživanje direktora odjela investicijskog bankarstva otkrilo je još jedan obrazac: s najmanje polovicom direktno podređenih nije uspio uspostaviti baš nikakve kontakte!

Osupnut spoznajom, visoko pozicionirani menadžer *Morgan Stanleyja* počeo je pomno pratiti vlastite interakcije kako bi osigurao da se u njegov dnevni raspored uključe redovni sastanci, ručkovi i večere sa svim direktno podređenim stručnjacima. Ne treba posebno naglašavati kako je ovim potezom direktora razina neslaganja unutar tima

dramatično smanjena te da su se međuljudski odnosi dramatično poboljšali.

Pa ipak, nije teško razumjeti zašto se partneri toliko usredotočuju na A-igrača. Kao prvo, većina partnera i sami su A-igrači pa se stoga lako poistovjećuju s njima. Tako su u jednom slučaju nedostatak ambicije „solidnog igrača“ da se prometne u menadžera tvrtke partneri jedne tvrtke pripisali njegovom navodno „inferiornom“ obrazovanju na pravnom fakultetu. Kao drugo, zbog realnih pritisaka izazvanih nedostatkom vremena, partneri mentorstvo (pre)često usmjeravaju na ljude koji donose najveću zaradu. Međutim - profesionalni menadžeri trebali bi to dobro znati – ukupna dobit od ulaganja u nekolicinu visokoprofitnih proizvoda ili usluga nije nužno veća od ukupne dobiti od ulaganja u brojne niskoprofitne projekte.

Za razliku od toga, B-igrača ne treba toliko njegovati i poticati - jednim mailom ili pukim kimanjem glavom u znak zahvalnosti može se puno postići. Kako su „solidni igrači“ obično vrlo zahvalni na maloj pozornosti, moguće ih je uključiti, angažirati, pridobiti i izazvati na različite načine. Primjerice, promislite o tome da ih uključite u rad odbora na razini cjelokupne tvrtke kako bi surađivali sa stručnjacima raznih profila, komunicirali s A-igračima te na kraju pokazali vlastite sposobnosti.

Međutim, što god napravili, nemojte zaboraviti osmisliti *sustav praćenja* o tome tko je prepoznat, a tko nije. Uspješni PSF-ovi pomno prate interakcije sa svojim najpopularnijim zaposlenicima i „solidnim igračima“. (Tekst „Skrivene zvijezde“ u posebnom okviru zorno pokazuje koliko je važno B-igračima posvetiti samo mali dio vremena u odnosu na vrijeme koje se inače troši na A-igrača.)

## Načelo 3: Izazovnih projekata nema previše

Nema sumnje kako se mladim stručnjacima zadaci trebaju dodjeljivati imajući na umu klijente. Pa ipak, razvoj karijere suradnika koji su detektirani kao potencijali za napredovanje također se mora uzeti u obzir.

*Katzenbach Partners*, savjetnička tvrtka sa sjedištem u New Yorku, razvoj stručnjaka prati pomoću specifično dizajniranog dnevnika u kojem se bilježe različite razvojne potrebe različitih stručnjaka te sadržaj dodijeljenih im zadataka. Uprava ove tvrtke, naime, svojski se trudi uravnotežiti potrebe organizacije sa željama suradnika što im se na koncu itekako isplati. Primjerice, kada djelatnici *Katzenbachua* govore o tome zašto ostaju u firmi, obično spominju "klimu koja pogoduje profesionalnom razvoju", a pogotovo „istinski interes tvrtke da svakome dodijeli zadatak koji će mu omogućiti razvoj“. Međutim treba napomenuti kako je *Katzenbach* mala tvrtka koja zapošljava tek 150 stručnjaka pa joj mali obim dozvoljava iskreno posvećivanje svakom zaposleniku što je u većim organizacijama znatno teže ostvariti. U većim organizacijama, naime, brojni sposobni stručnjaci ostaju nezapaženi.

David H. Maister jedan je od prvih znanstvenika koji se posvetio proučavanju PSF-ova, a vlastita promišljanja o toj temi objavio je u bestselleru *Managing the Professional Service Firm*. (Riječ je o izuzetno relevantnom tekstu koji se preporuča svim liderima i menadžerima u tvrtkama koje pružaju profesionalne usluge, op.ur.) U knjizi je posebno naglasio kako je nedovoljna iskorištenost talenata ključni problem svakog PSF-a. Iako je knjiga objavljena „davne“ 1993. godine, navedeni problem danas je još i više izražen. U današnje vrijeme vrlo je

teško obećati talentima „razvojne zadatke“ na kojima će učiti i stjecati potrebno iskustvo jer je tržišno nadmetanje brutalno pa je zbog te brutalnosti sve manje zadataka koji bi mogli zadovoljiti sve veću potražnju. A u nedostatku atraktivnih zadataka, mladi stručnjaci vremenom postaju sve frustriraniji jer misle da partneri ne mare za razvoj njihove karijere. Također ne vjeruju da će im „odjel za ljudske potencijale“ pomoći što se u praksi i potvrđuje. U tom trenutku i u toj situaciji vrijeme je da se predstavi *mentorstvo*.

Jedna od korisnih taktika predstavljenih u Maisterovoj knjizi - kojom se zaobilaze problemi neatraktivnosti zadatka - ogleda se u sustavu koji osigurava mlađem stručnjaku nižeg ranga da „pomno prati“ starijeg djelatnika višeg ranga u svakodnevnom radu (engl. *shadowing*), a koji je posebno važan u slučaju mladih A-igrača. Nakon što se mladi talentirani stručnjak zaposli u organizaciji, partneri bi ga trebali - što je prije moguće - povesti sa sobom na sastanke i kod klijenata kako bi ga preplavili novim uvidima i stručnom ekspertizom.

Kada djelatnici *Katzenbachua* govore o tome zašto ostaju u firmi, obično spominju "klimu koja pogoduje profesionalnom razvoju".

*Heller Ehrman*, vrhunska odvjetnička tvrtka, suradnicima omogućuje da u razdoblju smanjenog obima posla volontiraju prema vlastitim željama i zahtjevima.

Drugi način na koji se PSF-ovi mogu „iskupiti“ zbog nemogućnosti dodjeljivanja poticajnih zadatka ogleda se u tome da mlade stručnjake usmjere na projekte koji nisu povezani s klijentima. Primjerice, razni istraživački projekti omogućuju talentiranim djelatnicima dublje sagledavanje

područja interesa. Tako je jedan viši suradnik u savjetničkoj tvrtki zamoljen da pomno istraži povezanost procesa brendiranja i novih lijekova koje je razvijao klijent iz farmaceutske industrije. Temeljem dodijeljenog zadatka koji je uspješno odradio, viši suradnik uskoro je stekao reputaciju „stručnjaka za brendiranje“ unutar tvrtke što je pozitivno utjecalo na njegovo samopouzdanje i lojalnost tvrtki.

*Heller Ehrman*, vrhunska odvjetnička tvrtka, cijenjenim suradnicima omogućuje da u razdoblju smanjenog obima posla vrijeme provode u volontiranju prema vlastitim željama i zahtjevima. Tim potezom ne utječu samo na dobar PR tvrtke već dodatno stimuliraju mlade stručnjake i potiču ih da se osjećaju partnerima. U jednom slučaju djelatnik *Heller Ehrmana* prihvatio se volontiranja u sudskom postupku s ciljem da se pomogne bespravno zatočenim osobama u zaljevu Guantánamo.

## Načelo 4: Mentorstvo je dvosmjerna ulica

Odgovornost za mentorstvo ne počiva isključivo na partnerima. Prečesto se, naime, događa da mladi talentirani djelatnici PSF-a suviše brzo odustaju okrećući se naizgled „boljim uvjetima“ i „boljim tvrtkama“, a da prethodno nisu naučili kako se napreduje i privlači pozornost mentora i partnera pa im se na novim radnim mjestima - nakon kratkog razdoblja ugone i zadovoljstva - opet ponavlja isto: osjećaju se zanemareni i odbačeni. Istina je da u današnjim PSF-ovima, koji raspolažu ograničenim resursima, suradnici više ne mogu sa sigurnošću znati da će im se dodijeliti mentor stoga moraju

*naučiti* kako će ga privući k sebi. U tom smislu globalna savjetnička tvrtka *McKinsey & Company* razvila je posebno zanimljiv pristup kojim potiče talentirane stručnjake na “izgradnju vlastitog McKinsejja”. Iako je proces neformalne prirode, članovi tvrtke potiču se na pridruživanje i suradnju s podređenima, kolegama i partnerima prema kojima prirodno gravitiraju radi međusobne privlačnosti, interesa i ciljeva.

Poruka je jasna: ne radi se samo o promociji već mnogo više o razvoju profesionalnih i ljudskih potencijala. Ako želite mentora,



počnite se tako i ponašati pa ćete se prije ili kasnije povezati s ključnom grupom partnera i suradnika koji će se angažirati na vašem osobnom razvoju. Štoviše, jednom kada nađete na takve ljude oni će postati vaš „osobni savjetodavni odbor“. Jedan menadžer srednje razine, zaposlen u agenciji za oglašavanje srednje veličine, rekao nam je o tome: “U firmi postoje dvojica partnera i petorica kolega koji me savjetuju o tome kako da upravljam projektima, suradnicama, karijerom i ostalim elementima poslovnog i osobnog života. Iskreno rečeno, samo radi njih ostajem ovdje”.

Uzajamno mentorstvo potiče mlade stručnjake da preuzmu na sebe dio odgovornosti za vlastitu karijeru, a partnere da pomno prate aktivnosti djelatnika na svim razinama kako bi otkrili nadarene mentore. Osim što je korisno za njihovu karijeru, uzajamno mentorstvo također osnažuje timске vještine stručnjaka koji uglavnom nisu prirodni timski igrači. Uzmimo za primjer partnera koji se prihvatio zadatka razvijanja

novoosnovanog krila investicijske banke za upravljanjem imovinom klijenata s većim приходима. Za pomoć se obratio nekolicini lidera, menadžera i nižih partnera kako bi mu pomogli u razvoju novog poslovanja. Međutim, pokazalo se da su članovi novog tima nepovjerljivi jedni prema drugima, te da nastoje braniti pozicije utemeljene na starim odnosima i starim funkcijama. Sastranci nove skupine nisu bili baš učinkoviti. Danima su se mučili osmisliti kvalitetnu strategiju koju bi uprava mogla podržati. Mudri lider rekao je grupi da će unaprijediti konkurentnost jedino ako *poboljšaju suradnju* te ako se međusobno podupiru. Potom je osmislio pokazatelje učinkovitosti koji su ih potaknuli da međusobno nadmetanje zamijene suradnjom. Nakon nekog vremena počeli su uočavati prve rezultate. Članovi tima postali su zapravo *uzajamni mentori* što je blagotvorno djelovalo na performanse grupe. Unatoč sklonosti individualnom radu i međusobnom natjecanju, ispravno postavljena motivacija pomogla je da stručnjaci vremenom značajno poboljšaju učinkovitost tima.

## Zaključak

U mjeri većoj od drugih vrsta organizacija, PSF-ovi „žive i umiru“ od vlastita intelektualnog kapitala. Ne uspiju li na pravi način pribaviti i njegovati talente, izgubit će „i srce i dušu“ koji su im neophodni za preživljavanje na izuzetno kompetitivnom tržištu. S obzirom na to da se PSF-ovi međusobno žestoko natječu, partneri u tvrtkama primarno su motivirani postignućem te su zbog toga pažnju i pozornost skloni prvenstveno dodjeljivati klijentima, a tek

potom mlađim kolegama. Još i gore, što su uspješniji u odnosima s klijentima, to se više njima okreću zanemarujući mentorstvo talenata.

Međutim, moraju imati na umu kako je takva organizacijska dinamika dugoročno neodrživa; partneri u PSF-ovima moraju osvijestiti što se događa u njihovoj firmi kako bi sve to ispravili. Oni jednostavno moraju pronaći slobodno vrijeme u svojim

kaotičnim dnevnim rasporedima kako bi posvetili pažnju svim suradnicima, a ne samo onima koji su im iz bilo kojeg razloga slični. Jednostavno moraju češće i sadržajnije uključivati mlade stručnjake u važne projekte kako bi talenti učili i razvijali se. Ako se ipak dogodi da takve prilike izostanu, moraju im ponuditi druge izazove.

Mladi talentirani stručnjaci sa svoje strane moraju naučiti preuzeti odgovornost za vlastitu karijeru i tražiti mentorstvo prvo među sobom, a onda od šefova. Partneri i djelatnici najboljih tvrtki već danas jako dobro znaju o čemu pišemo u ovom tekstu. Ako se vaša tvrtka namjerava natjecati s njima, morat ćete i vi shvatiti o čemu se ovdje radi.

Translated and reprinted by permission of *Harvard University Press*. This article was originally published under the English title *Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World* by Thomas DeLong, John Gabarro, Robert Lees in *Harvard Business Review* magazine, January 2008. Copyright ©2017 by *Harvard University Press*, all rights reserved.

 **Harvard  
University Press**



**Thomas DeLong**, profesor menadžmenta i organizacijskog ponašanja na *Harvard Business School*. Njegovu knjigu *Flying Without a Net* urednici *Amazon Publishinga* uvrstili su na listu „Najboljih deset publikacija o liderstvu“ u ovom stoljeću.



**John Gabarro**, profesor organizacijskog ponašanja na *Harvard Business School*, koautor knjige *Breaking Through* koja je 2001. dobila prestižnu nagradu *George Terry Academy of Management* za posebni doprinos praksi i znanosti liderstva i menadžmenta.

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM21.NET

ORGANIZACIJSKO UČENJE / LIDERSTVO SLUŽENJEM  
ORGANIZACIJA / KLASICI IV / MINDFULNESS  
/ ODRŽIVI RAZVOJ / PROMJENA SVJETONAZORA /  
ODGOVORNO LIDERSTVO / KONFLIKTI / INTELIGENTNA  
SURADNJA / SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE / SNAGA  
/ PATOLOGIJE LIDERSTVA / KLASICI III / DRUŠTVENO  
UVJEREŃJA / DIJALOG / IZVORI KONKURENTNOSTI  
MENADŽMENTU / KLASICI II / KVALITETA / TIMSKI RAD  
/ PROMJENE / INOVACIJE / AFIRMATIVNO  
ŽENE I LIDERSTVO / KAPITALIZAM 3.0 / METAFORE U  
PROPITIVANJE / VIZIJA I MISIJA / STRATEŠKO  
RAZVOJ / DUHOVNOST U POSLOVANJU / KLASICI I  
PROMIŠLJANJE / KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU  
ZNANJA / UMJETNOST I LIDERSTVO / ORGANIZACIJSKI  
/ DRUŠTVO ZNANJA / UMJETNOST I LIDERSTVO  
KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU / DRUŠTVO  
/ ORGANIZACIJSKI RAZVOJ / DUHOVNOST U  
/ VIZIJA I MISIJA / STRATEŠKO PROMIŠLJANJE /  
POSLOVANJU / KLASICI I / ŽENE I LIDERSTVO /  
PROMJENE / INOVACIJE / AFIRMATIVNO PROPITIVANJE  
KAPITALIZAM 3.0 / METAFORE U MENADŽMENTU /  
UVJEREŃJA / DIJALOG / IZVORI KONKURENTNOSTI /  
KLASICI II / KVALITETA / TIMSKI RAD / PATOLOGIJE  
SURADNJA / SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE / SNAGA  
LIDERSTVA / KLASICI III / DRUŠTVENO ODGOVORNO  
/ ODRŽIVI RAZVOJ / PROMJENA SVJETONAZORA /  
LIDERSTVO / KONFLIKTI / INTELIGENTNA  
ORGANIZACIJSKO UČENJE / LIDERSTVO SLUŽENJEM  
ORGANIZACIJA / KLASICI IV / MINDFULNESS

U proteklih 9 godina pretresali smo, okretali naglavačke puno tema kako bismo vam ih približili.  
Vjernih 23.000 čitatelja našeg časopisa i portala govori da smo na pravom putu. Hvala.

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS  
A Wiley Imprint  
www.josseybass.com



strategy+business

# qLife

ORGANIZACIJSKA I UČJEDINJENOST LIBERETVA

jesen 2013.

q21

D

...ki, Betty Sue Flowers  
... i lidere na projektu Dialog  
... Sol - The Society for Organ  
... stvarnim izvorima vrhunskog li

85  
...jalog o temi  
...an, Ivan M...  
...zemo teor  
...avamo i  
...lider...

...anost menac  
Ne opisano parad  
o "ozbiljnim" mate  
...ama, godinama j  
...lažne kontrole. Sj  
...kojem su govorili,  
...će nam razne form  
...postanemo uspješn  
...pravljači. Potom su  
...radili titulama diplc  
...magistara i doktora, do  
...lomiranih ekonomista,  
...varima "velike obmane"

...Q -  
...na v  
...nan  
...suo  
...gova  
...olje  
...isti im  
...logi akt  
...ni ljudi v

...kada osje  
...tada oba  
...m iz  
...koji pojašn  
...ije u službi  
...bi ona bila  
...og regula  
...va, inteli  
...stava za  
...ko širom svijeta sve  
...kaskaju za tim tren  
...nost,  
...tu

3 / Vol. V / Jesen 2013.

ED  
nos

# Mentorstvo za predsjednike i izvršne direktore

Suzanne de Janasz, Maury Peiperl

Kada je David Nish s pozicije glavnog financijskog direktora (CFO) velikog osiguravajućeg društva *Standard Life* godine 2010. promoviran na funkciju predsjednika uprave (CEO), bio je posve svjestan cijelog niza izazova s kojima se kompanija suočavala. Nakon 185 godina postojanja, jedan od divova osiguravajuće industrije upravo se okrenuo opsežnoj preobrazbi koja ga je iz klasičnog pružatelja usluga osiguranja trebala transformirati u investicijsku tvrtku koja se bavi dugoročnom štednjom i očuvanjem vrijednosti kapitala klijenata.

Nish je također znao da će kao ključna osoba u kompaniji morati osobno voditi promjene te da će se radi toga njegove odluke i liderstvo kontinuirano propitivati i provjeravati. Osim toga, bio je posve svjestan činjenice da će se u novoj ulozi susretati sa situacijama s

kojima se dotad još nije suočavao. Zbog svega navedenog, Nish je vjerovao kako će mu u procesu transformacije tvrtke koristiti mišljenja i savjeti osobe koja je već prošla slično iskustvo pa se stoga obratio Niallu Fitzgeraldu, bivšem predsjedniku uprave *Unilevera*.

Odnos koji su potom njih dvojica uspostavili odličan je primjer mentorskog i savjetodavnog procesa koje smo proučavali u sklopu dvogodišnjeg istraživanja s ciljem boljeg razumijevanja suradnje predsjednika uprava i izvršnih direktora s iskusnim mentorima i savjetnicima radi unaprjeđenja osobnih i organizacijskih performansi. Za potrebe istraživanja surađivali smo s desecima visoko pozicioniranih lidera i menadžera koji su posegнули za savjetima izvan kompanije potraživši pomoć vrhunskih lidera - veterana velikog znanja i iskustva - kako bi brže i efikasnije učili. S obzirom na to da smo htjeli više saznati o tom intrigantnom, te istovremeno slabo dokumentiranom i istraženom fenomenu koji posljednjih godina sve više ulazi u mainstream poslovanja, intervjuirali smo petnaest mentora i dvadeset petoricu predsjednika (CEO) i glavnih financijskih direktora (CFO) koji su angažirali mentore. Stoga ćemo iskoristiti priliku kako bismo im se zahvalili na suradnji, te kako bismo zahvalili organizaciji *Chairman Mentors International* koja nam je pomogla stupiti u kontakt s njima.

Na temelju svega što smo od njih čuli, zaključujemo da bi svaki predsjednik ili

izvršni direktor trebao angažirati mentora za pomoć u promišljanju poslovanja, te da bi lideri i menadžeri - kao potencijalni klijenti - trebali odbaciti kontraproduktivno uvjerenje o tome da se trebaju osloniti „isključivo na vlastite snage“ zbog toga što su „problemi poslovanja teret s kojim se sami moraju nositi“. Također smo naišli na različite suptilne aspekte takvih aranžmana koji se u praksi pokazuju znatno složeniji nego u slučaju mentorstva na nižim rukovodećim razinama. Naime, kako je riječ o najvišoj poziciji u kompaniji, posebno se treba voditi računa o tome:

- odgovara li mentor kao osoba klijentu - svojim vrlinama, znanjima i kompetencijama,
- na koji način strukturirati mentorske sesije kako bi se ostvarili željeni rezultati, kako odrediti prioritete da ne bi došlo do nepotrebnog „zagušenja“ sekundarnim temama i informacijama.

Saznanja do kojih smo došli istraživanjem vrlo su korisna i interesantna te ih stoga dijelimo s čitateljima nadajući se da time utijemo put opsežnijoj implementaciji jednog kvalitetnog i visoko učinkovitog modela učenja i razvoja.

## Samoća na vrhu piramide

U modernim kompanijama mentorstvo na nižim hijerarhijskim razinama u posljednje vrijeme vrlo je popularno. Mnoge tvrtke implementirale su različite formalizirane modele koje koriste kako bi potaknule „iskusne starce“ da pomognu mlađim i manje iskusnim kolegama u bržem stjecanju potrebitih znanja, bržem stapanju

s prevladavajućom poslovnom kulturom, bržem napredovanju u karijeri te bržem osobnom razvoju i to tako da se ugledaju na „model“ u vidu mentora s kojim surađuju. Navedeni odnosi umnogome nalikuju drevnom odnosu šegrta i majstora, kada šegrt radi i uči pod nadzorom majstora, na temelju majstorovih povratnih informacija,

postepeno preuzimajući majstorovo tacitno znanje kako bi na kraju sâm postao majstor.

Ulaganje u opisani pristup učenju i razvoju čini se isplativo. Brojna istraživanja provedena na uzorku djelatnika s malim i srednjim radnim stažem zorno pokazuju kako se u njihovu slučaju mentorstvo pokazalo izuzetno korisno jer im je osiguralo brže napredovanje, veće plaće, veće zadovoljstvo na poslu te u životu općenito. Pristup se također pokazao korisnim za poslodavce koji su na relativno jednostavan način značajno povećavali sveukupnu produktivnost sustava, te privlačili i zadržavali talente.

Većina predsjednika velikih organizacija iskusila je tijekom karijere koristi mentorstva i drugih oblika dodatnog leaderskog obrazovanja. No, jednom kada se nađu na samom vrhu organizacijske strukture, mogućnosti za primjerenu suradnju odjednom se sužavaju. Primjerice, Gavin Patterson - koji je 2013. godine postao predsjednik telekomunikacijskog diva *British Telecommunications* - ispričao nam je kako ga je tvrtka u jednom trenutku namjeravala upisati na vrhunski leaderski program *Harvard Business Schoola*, ali si on nije mogao dopustiti toliko izbjavanje s radnog mjesta: „Mogućnost da kao prvi čovjek i najodgovornija osoba kompanije odsustvujete tri mjeseca ravna je nuli!“

Međutim, unatoč tome što je Gavinovo zapažanje posve točno, predsjednici se poput drugih djelatnika tvrtke također trebaju obrazovati kako bi nastavili proces kontinuiranog razvoja te kako bi učinkovito vodili tvrtku. Štoviše, oni pogotovo imaju zadatak izgradnje kvalitetne platforme za testiranje vlastitih ideja i promišljanja.

Sagledamo li pažljivije čime se oni zapravo bave, tada primjećujemo kako predsjednici i izvršni direktori u hiperkompleksnom

Predsjednici se poput drugih djelatnika također trebaju obrazovati kako bi nastavili proces kontinuiranog razvoja te kako bi učinkovito vodili tvrtku.

i kontinuirano promjenjivom poslovnim svijetu odlučuju o raznim pitanjima s kojima se zapravo prvi puta susreću. Primjerice, kao predsjednici obično se za svog mandata prvi puta susreću s preuzimanjem druge tvrtke ili organizacijom obrane od neprijateljskog preuzimanja. Često se prvi puta susreću s ozbiljnom krizom zbog ugrožene reputacije tvrtke. Po prvi se puta susreću s neslogom i divergentnim stavovima moćnih članova tvrtke. Redom se, dakle, susreću s novim izazovima koji od njih traže sasvim nove sposobnosti i talente. Prema riječima jednog uglednog coacha, koji je surađivao s brojnim vrhunskim liderima, u praksi stvari stoje ovako: „Sposobnosti koje su vas dovele do ove pozicije neće vas automatski voditi do novog željenog cilja“.

Prema tome, može se zaključiti kako predsjednicima kompanija - zbog visokih uloga o kojima odlučuju - treba kvalitetno i mudro mentorstvo koje se značajno razlikuje od coachinga. Iako, naime, iskusni coach može odlično propitivati lidere kako bi došao do kvalitetnih spoznaja i uvida, malo ih je koji imaju osobno iskustvo u nošenju s funkcijom predsjednika uprave. Za razliku od toga, mentori su „prošli slično iskustvo jer su nekada radili taj posao“ pa stoga mogu

## TRI GLAVE PAMETNIJE SU OD DVIJE

Što bi nekom predsjedniku uprave moglo biti vrednije od iskusnog, provjerenog i povjerljivog mentora koji nije zaposlen u njegovoj tvrtki? Odgovor je jednostavan: dva takva mentora! Kada je Paul Geddes 2009. godine postao predsjednik uprave sektora osiguranja *Royal Bank of Scotland*, odmah je angažirao dvojicu bivših predsjednika - koji su kroz tri i četiri desetljeća vodili poslovanje velikih tvrtki – da mu budu mentori i savjetnici.

Slično tome, Gavin Patterson, koji je s mjesta direktora maloprodaje u rujnu 2013. godine preuzeo mjesto predsjednika uprave *British Telecommunications*, angažirao je dvojicu mentora: Nialla Fitzgeralda (bivšeg predsjednika uprave *Unilevera*) i Davida Simona (bivšeg predsjednika *British Petroleuma*).

Iako će površni promatrači isprva zaključiti kako takvi angažmani mogu izazvati samo zbrku, iskusni lideri svjesni su činjenice da svaki čovjek - pa tako i najbolji mentor i savjetnik - ima neke svoje „slijepe točke“ percepcije (engl. *blind spots of leadership*) koje se ponekad poklapaju s klijentovim. Stoga se istodobnom suradnjom s dvama mentorima značajno smanjuje mogućnost pogreške jer se povećava mogućnost provjere promišljanja (mentalnih modela) međusobnim upotpunjavanjem znanja ljudi s velikim iskustvom koji su se ranije suočili sa sličnim kompleksnim problemima.

Raznovrsniji i složeniji izazovi lakše će se riješiti kada imamo više mentora. Predsjednik uprave jednog velikog komunalnog poduzeća ovako je sažeo svoj stav o tome: „Model dvaju mentora za mene je idealan. Nikada ga ne bih mijenjao za model po kojem bih provodio dvostruko više vremena s bilo kim od njih.“

biti uzor. Mentori mogu osigurati pravovremeno i specifično savjetovanje u odgovarajućem kontekstu koji im je poznat iz vlastita iskustva. Klijentu također mogu ponuditi vlastitu mudrost i mrežu poslovnih kontakata što se nerijetko pokazuje presudno važnim u situacijama kada je potrebna konkretna pomoć u rješavanju konkretnih problema. Shodno tome, zaključujemo kako se mentorstvo visokopozicioniranih lidera – predsjednika i izvršnih direktora – razlikuje od formalnog mentorstva na nižim razinama kompanije jer predsjednik uprave samostalno određuje program i dinamiku rada prema vlastitim potrebama.

Istraživanja su pokazala kako takav oblik mentorstva bitno pridonosi performansama kako predsjednika tako i cijele tvrtke.

Primjerice, nakon provedene ankete kojom je obuhvaćeno 45 predsjednika uprava koji su sklopili različite mentorske aranžmane, 71 posto ispitanika odgovorilo je kako su „sigurni da su radi mentorstva ukupni poslovni rezultati bolji“. Većina njih (69 posto) potvrdila je da su radi mentorstva kvalitetnije i svrsishodnije odlučivali, a više od dvije trećine ispitanika (76 posto) kazalo je da su radi mentorstva „lakše udovoljavali očekivanjima raznih dionika“. No, vjerojatno najvažnije od svega je to da je čak 84 posto ispitanika priznalo da su im „mentori pomogli izbjeći skupe pogreške“ i „brže svladati potrebne vještine“. Nazvavši ovaj oblik mentorstva „vrlo praktičnim i učinkovitim modelom razvoja“, Patterson je u jednoj rečenici sažeo mišljenje većine ispitanika s kojima smo razgovarali.



## Pronaći mentora koji vam najbolje odgovara

Ako opisani model mentorstva donosi konkretnu i opipljivu korist te značajno pridonosi razvoju predsjednikovih sposobnosti, zašto praksa nije šire rasprostranjena? Najveći problem je u tome što se adekvatne mentore - koji će u svim potrebnim aspektima odgovarati klijentu - teško pronalazi.

Stoga nije neuobičajeno da se u tome procesu angažira predsjednik nadzornog odbora tvrtke kako bi svojim kontaktima i iskustvom pomogao predsjedniku uprave da pronade primjerenog mentora. Paul Geddes je 2009. godine bio na čelu sektora osiguranja u *Royal Bank of Scotland* te je stoga bio potencijalni kandidat za mjesto predsjednika uprave. Upravo u to vrijeme Europska komisija donijela je nove propise koji su nalagali da se osiguravajuća djelatnost izdvoji iz RBS-a, pa je Geddes u kratkom vremenskom periodu morao pripremiti tvrtku za značajno drugačije uvjete poslovanja. Kasnije je jednom prilikom o tome rekao: „U kratkom vremenskom periodu morao sam mnogo toga napraviti... riječju, morao sam jako brzo učiti.“ U svemu tome mnogo mu je pomogao predsjednik nadzornog odbora koji mu je prvi sugerirao angažiranje mentora te je kasnije i sâm postao dio mentorskog procesa.

Međutim, u poslovnom svijetu u posljednje vrijeme primjetna je pojava zanimljive alternative kolegama koji preko svojih kontakata predsjednike povezuju s mentorima: ugledni vanjski savjetnici koji preuzimaju na sebe ulogu svojevrsnog *posrednika*. Riječ je, naime, o profesionalnim „match-makerima“ koji koriste vlastitu mrežu poslovnih kontakata te je uparuju s vlastitim spoznajama o osobnim i stručnim karakteristikama predsjednika kako bi im pronašli

primjerene mentore. Potom sudjeluju na sastancima potencijalnog klijenta i mentora kako bi osobno svjedočili susretu prateći pritom detalje *verbalne i neverbalne komunikacije* koja se među njima odvija. Nakon prvog sastanka obično slijedi niz razgovora kako bi obje strane procijenile može li njihov odnos biti učinkovit te može li polučiti očekivane rezultate. Prema tome, razlika u odnosu na formalne mentorske programe na nižim organizacijskim razinama - kada se djelatnicima dodjeljuju raspoloživi mentori - očita je na prvi pogled.

Svi mentori obuhvaćeni našim istraživanjem u karijeri su bili predsjednici uprave, a kompanije za koje su nekada radili nisu bile povezane s organizacijom klijenta što je posebno pogodan profil jer zadovoljava tri važna kriterija:

1. potrebu za relevantnim iskustvom,
2. širinu perspektive,
3. povjerenje (jako važno).

Pod *relevantnim iskustvom* obično se podrazumijeva situacija kada je mentor određeni period vremena „sjedio u vrućoj fotelji“

Profesionalni „match-makeri“ koriste vlastitu mrežu poslovnih kontakata te je uparuju s vlastitim spoznajama o osobnim i stručnim karakteristikama predsjednika kako bi im pronašli primjerene mentore.

A large crowd of graduates in red gowns celebrating with their caps flying in the air. The scene is filled with joy and excitement, with many people raising their hands and caps. The background is dark, making the red gowns and white caps stand out.

VERN'

# SVEUČILIŠTE VERN'

Zahvaljujemo svim studentima, alumnijima, profesorima, zaposlenicima te poslovnim i akademskim partnerima na višegodišnjoj suradnji i doprinosu razvoju i uspjesima Veleučilišta VERN'. Veselimo se nastavku suradnje na novoosnovanom inovativnom i poduzetničkom Sveučilištu VERN'.

Grupa VERN' d.o.o.

predsjednika uprave velikog, kompleksnog poduzeća te da je pritom ostvario zavidan uspjeh. Primjerice, Geddes je govorio o mentorima koji su barem „10 do 15 godina ispred svojih klijenata po godinama staža i iskustvu“. Mnogiiskusni lideri iz našeg istraživanja formalno su bili umirovljenici koji su istovremeno često angažirani kao članovi nadzornih odbora nekih drugih tvrtki.

Pod *širinom perspektive* obično se podrazumijeva da mentori imaju sposobnost drugačijeg promišljanja poslovanja, da imaju sposobnost sagledavanja situacije iz različitih perspektiva te da razumiju kako kompaniju doživljavaju razni dionici na tržištu. Uzmimo za primjer *Nokiju* koja je u jednoj fazi bila lider na tržištu mobilne telefonije da bi se potom suočila s dramatičnim padom poslovnih rezultata pod naletima *Applea* i *Samsunga*. Kako bi zaokretom u poslovanju spasio tvrtku, nadzorni odbor *Nokije* 2010. godine za predsjednika uprave postavio je Stephena Elopa iz *Microsofta*.

Na nagovor predsjednika nadzornog odbora, Elop je započeo mentorski odnos s Peterom Sutherlandom, bivšim predsjednikom *British Petroleum*a i *Goldman Sachs International*a. Sutherland je bio Elopov osobni mentor i savjetnik te je iznimno pozitivno utjecao na Elopa pa se njihova suradnja vremenom pokazala vrlo korisnom i produktivnom. Elop je Kanađanin te je kao takav - usprkos velikom iskustvu u biznisu - imao problema s poznavanjem europskih propisa o korporativnom upravljanju pa se Sutherlandova pomoć u tom i mnogim drugim aspektima pokazala neprocjenjivom. Pored toga, Sutherland je mogao objektivno procijeniti hoće li Elopova nova strategija osigurati pozitivne pomake. (U rujnu 2013. godine *Nokia* je prodala „Devices and Services division“ *Microsoftu* čime su dioničari odlično zaradili.)

*Povjerenje* je najvažnija komponenta odnosa klijent – mentor.

Na koncu treba istaknuti kako je *povjerenje* najvažnija komponenta odnosa klijent – mentor koja potiče brojne predsjednike da potraže savjete iskusnih stručnjaka izvan tvrtke. Glavni financijski direktor *BAE Systems* o tome je rekao: „S mentorom koji dolazi iz tvrtke može se ograničeno raspravljati o uskom broju tema.“ Osim toga, brojnim predsjednicima suviše je rizično otkrivati vlastite „rupe u znanju“ ili nedoumice drugim članovima uprave.

Martine Verluyten, glavna financijska direktorica *Umicore SA*, godinama je surađivala s vrsnim mentorom te je ovim riječima ocijenila suradnju: „Najbolji efekti mentorstva javljali su se kada smo otvoreno i bez straha razgovarali o mojim snagama i slabostima. Za razliku od toga, najmanje sam učila u situacijama kada sam prikrivala pravo stanje stvari praveći se da sve znam.“

Govoreći o toj temi „s druge strane stola“ - sa stanovišta mentora - Roger Carr (trenutačno predsjednik *BAE Systems* i jedan od dvojice Geddesovih mentora) naglasio je kako je vrlo važno da klijenta „...diskretno i povjerljivo savjetuje osoba koja ni na koji način nije povezana s društvom... te sigurno nije na platnoj listi tvrtke.“

## Učinkovito mentorstvo

Najuspješniji mentorski odnosi dokazano su utemeljeni na jasno utvrđenim pravilima kojima se prije svega osigurava maksimalna povjerljivost i tajnost podataka (engl. *total confidentiality* prema kojem, primjerice, ni predsjednik nadzornog odbora - kao nadređeni predsjedniku uprave - ne može dobiti informacije od mentora o tome kako napreduje suradnja, op.ur.) jer se time klijent ohrabruje na otvaranje bez straha od reperkusija. Unutar tih okvira dizajnira se cijeli proces sa središnjim ciljem obiju strana: pomoći predsjedniku uprave da brzo i efikasno uči kako bi što uspješnije obavio posao.

Pravila mentorskog angažmana odražavaju očekivanja da će obje strane aktivno raditi na tome da se utvrde *prioriteti suradnje* te da će se aktivno pripremati za susrete koje utvrđuje i organizira klijent, tj. predsjednik uprave. Naime, iako svi znamo koliko je teško uvrstiti dodatne sadržaje u prenatrpane predsjedničke rasporede, sastanci s mentorom moraju se odvijati prema unaprijed utvrđenom redu od kojeg se ne smije tek tako odstupati. Osim toga, sastanci bi se trebali odvijati prema *formalnom dnevnom redu* (koji se na vrijeme treba dostaviti mentoru kako bi se kvalitetno i na vrijeme pripremio) prethodno usklađenom s predsjednikovim prioritetnim temama.

Nadalje, treba kazati kako mentorske sesije ne moraju biti česte, ali se moraju odvijati redovito prema planu s time da prema potrebi mogu trajati duže od dogovorenog kako bi se kvalitetno obradile predviđene teme. Dakle, važno je unaprijed definirati datume i staviti ih u kalendar jer se tako predsjedniku omogućava da „škakljiva pitanja“ ostavi za razgovore s mentorom. Robert Swannell, predsjednik nadzornog

odbora kompanije *Marks & Spencer*, pričao nam je o tome zašto se kod novog predsjednika uprave zalagao za mentora: „Željeli smo da to bude službeno, da svi znaju kako tvrtka spremno plaća troškove mentorstva pa stoga očekuje da se mentorstvu ozbiljno pristupi.“

Na koncu treba kazati kako se unatoč naizgled rigoroznoj strukturi razmjena znanja između mentora i klijenta odvija spontano, prvenstveno kroz pričanje priča (engl. *storytelling*). Većina mentora kazala nam je kako tijekom suradnje s klijentima uglavnom razgovaraju o prethodnim radnim i životnim iskustvima mentora koja potom zajednički povezuju s razvojnim temama klijenta. Pritom se ne razgovara samo o uspješnim potezima i odlukama već jednako tako i o lošim odlukama, negativnim posljedicama, koje su loše odjeknule u medijima ili su čak rezultirale otpuštanjem radnika te padom cijena dionica na burzi.

„Zajednička nit uspješnih mentorskih odnosa prvenstveno se ogleda u *iskrenom savjetovanju* utemeljenom na realnom životnom iskustvu“, izjavio je Carr, vrhunski stručnjak s višegodišnjim mentorskim iskustvom. „Vjerodostojnost prethodnih riječi proizlazi iz rezultata moje suradnje s klijentima koji su konkretni, vidljivi i mjerljivi.“

Nalazi istraživanja također zorno pokazuju koja je prava snaga takvih priča te u kojoj mjeri one potiču učenje i razvoj. Priče, naime, pobuđuju emocije i empatiju te se mnogo lakše pamte od drugih oblika dijeljenja informacija ili ideja. Prezentiranje značajnih događaja kronološkim slijedom, raznih odluka koje su pratile te događaje te posljedica odlučivanja ureže se u pamćenje slušatelja

mного lakše od agresivnog nametanja lekcija. Osim toga, u pričama se uvijek radi o nekom drugom, a ne o slušatelju, pa se tako stvara sigurni prostor u kojem slušatelj može u sebi razmišljati o priči koju je čuo i propitivati se o tome „što bih ja napravio u sličnoj situaciji?“ Tako se mentorska sesija pretvara u ugodan i produktivan dijalog, a ne u puko prenošenje osobnih perspektiva mentora klijentu. Gavin Patterson ovako je opisao vlastito iskustvo suradnje s mentorom: „Mentorstvo je zapravo zajednički razvoj na licu mjesta u kojem nema previše mjesta za pripreme. Ispred vas su stvarni problemi koje dijelite s iskusnom osobom čime se stvara istinska nova vrijednost.“

Kao znanstvenicima, nama je najzanimljiviji bio psihološki utjecaj mentorovih priča te njihovo poticajno djelovanje na predsjednike. David Nish o tome je rekao:

„Način na koji mi je mentor pričao o vlastitim iskustvima nadmašio je sva moja očekivanja. Jednostavno rečeno, vratio mi je samopouzdanje i uvjerio me u neograničene mogućnosti. Njegovu mudrost danas pokušavam prenijeti na svoje ljude... prvenstveno mislim na vjeru kako je sve moguće i dohvatljivo.“

Slično mišljenje izrazio je Chris Jones, predsjednik kompanije *Welsh Water*, koji nam je pričao o svojoj suradnji s mentorom te o tome da mu je mentor prenosio primjere iz njegova bogatog iskustva naglašavajući pritom slične obrasce u problemima s kojima se Jones susretao kako bi mu objasnio što će u njegovu slučaju dobro funkcionirati, a što neće dobro funkcionirati. „Kada o vlastitim problemima razgovarate s nekim tko ima iskustvo sličnih situacija i izazova, lakše povjerujete da ste na pravom putu.“

## Što kada ljudi na vrhu kompanije nauče „nove trikove“?

David Nish je siguran da je u mentorskom odnosu s Niallom Fitzgeraldom značajno napredovao, te da je mentorstvo značajno pridonijelo tržišnom uspjehu *Standard Lifea*. Tvrdi kako bi samostalno teško transformirao kompaniju – srušio „zidove“ krute hijerarhije, efikasno upravljao učinkom, talentima, troškovima i investicijama – da vlastite ideje nije provjeravao u razgovorima s iskusnim liderom. Tijekom Nishove suradnje s mentorom cijena dionica *Standard Lifea* dosegla je rekordnu razinu. U roku od samo tri godine stvorena

je nova vrijednost od 1,2 milijarde funti dok je tržišna kapitalizacija tvrtka udvostručena pa je kompanija postala lider u industriji osiguranja. Ostali predsjednici uprava i njihove organizacije zabilježili su sličan uspjeh.

Pa ipak, unatoč tome što se uz pomoć vrhunskih mentora evidentno lakše dolazi do boljih rezultata, iz raznih razloga praksa se ne širi strelovitom brzinom. Stoga vas pozivamo da još jednom razmislite o svemu što smo vam ovim tekstom pokušali reći.

## ŠTO MENTOR DOBIVA IZ MENTORSKOG ODNOSA?

U ovom tekstu naveli smo niz koristi na koje predsjednici i izvršni direktori mogu računati angažirajući li vrhunskog mentora. No, što angažman donosi mentorima, eminentnim stručnjacima koji svoje slobodno vrijeme mogu ispuniti drugim važnim aktivnostima? Dubinski intervjui petnaestorice mentora odgovaraju na ovo pitanje.

**1. Utjecaj.** Naše istraživanje i intervjui klijenata i mentora pokazali su kako svaka strana u tom odnosu traga za različitim elementima poklapanja. Predsjednici uprava brinu o reputaciji mentora, relevantnim kompetencijama i kompatibilnosti životnih vrijednosti. S druge strane mentori procjenjuju otvorenost klijenta, spremnost na učenje te sveukupni potencijal za uspjeh. Mentori su spremni dijeliti mudrost s drugim ljudima, s time da tu istu mudrost ne žele tratiti na nezainteresirane pojedince. Drugim riječima rečeno, mentori su motivirani samo onda kada vide da se njihov trud isplati.

**2. Osobno učenje.** Mentori također procjenjuju klijentove vještine, znanje, sposobnosti učenja i osobnog razvoja svjesni da među njima postoje određene razlike: u poznavanju industrije, karijeri, kulturi, geografskoj pripadnosti ili generacijskom iskustvu. Svejedno, uživaju u iskustvu povezivanja s liderima novih generacija. Niall Fitzgerald, bivši predsjednik *Unilevera*, tvrdi da ga mentorstvo „održava u kontaktu s najnovijim kretanjima i izazovima današnjice“ tako da iz svega toga i on uči, prije svega o tome kako novo i staro promišljanje povezati s novim problemima otvarajući vrata novim mogućnostima.

**3. Naknada za mentorske usluge.** U većini slučajeva mentor prima ugovorenu naknadu koja obično predstavlja mali udjel u njegovom ili njezinom prihodu, pogotovo u neto iznosu. Mnogi sudionici istraživanja rekli su da bi nastavili s mentorstvom čak i u slučaju da nisu plaćeni. Ugovorne odredbe fokusiraju se na reguliranje odnosa u kojem će obje strane ostvariti svoje ciljeve na najbolji mogući način.

Translated and reprinted by permission of *Harvard University Press*. This article was originally published under the English title *CEOs Need Mentors Too* by Suzanne de Janasz, Maury Peiperl in *Harvard Business Review* magazine, April 2015. Copyright ©2017 by *Harvard University Press*, all rights reserved.

Harvard  
University Press



**Suzanne de Janasz**, predavačica, publicistkinja i govornica, poslovna savjetnica s tridesetogodišnjim iskustvom u karijeri tijekom koje je surađivala s liderima brojnih tvrtki poput *Allianza*, *Borealis*, *Deloittea*, *Nestléa*, *Novartisa*, *OMV-a* i drugih.



**Maury Peiperl**, dekan *George Mason School of Business*, član uprave *Association of Executive Search Consultants* i bivši profesor liderstva i organizacijskih promjena na *IMD-u* u švicarskoj *Lausannei*.

# VAXOL®

## Uklonite probleme iz uha.

Za uklanjanje ušnog voska,  
PRIRODNO I BEZ ISPIRANJA.



JEDNOSTAVNO I  
SIGURNO



### VAXOL

- farmaceutski pročišćeno maslinovo ulje
- omekšava i prirodno uklanja ušni vosak
- sprječava suhoću kože zvukovoda, smanjuje svrbež



### VAXOL Swim

- maslinovo ulje + ulje čajevca
- sprječava zadržavanje vode u zvukovodu
- pomaže u prevenciji plivačkog uha (upala vanjskog uha)

S DODANIM  
ULJEM ČAJEVCA

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST

## PARTICIPANTS RESPONSIBILITY

65% of GMP... specifi mislaca našeg vremena i...  
... svjesti - odgovorio u brojnim medijima.

127

meditacija, psihologija i ljudski um  
Eleanor Rosch

... saduje konstataciju kako se jedna od najčuvanijih tajni posljednjeg stoljeća  
... da religijsko iskustvo - definirano prema zapadnjačkim kriterijima - umnogome  
pridonosi razvoju klasične zapadnjačke znanstvene psihologije.

qLife / No. 1 / Vol. IX / Proljeće 2017.



# Mentorstvo za milenijnsku generaciju

Jeanne C. Meister, Karie Willyerd

Struktura globalnog sustava radne snage dramatično se mijenja: za četiri godine će *milenijci* - tzv. „Generacija Y“, odnosno osobe rođene u razdoblju između 1980. i 2000. godine - činiti gotovo polovinu svih zaposlenika u svijetu. U nekim kompanijama već danas predstavljaju većinu.

Spomenute promjene mogu zastrašujuće zvučati menadžerima zaduženima za organizaciju coachinga mladim djelatnicima koje općenito prati glas da zahtijevaju kontinuiranu i bezgraničnu pažnju. Međutim,

naše istraživanje o očekivanjima i potrebama četiriju generacija zaposlenika omogućilo nam je jasniji uvid u potrebe milenijaca te u to kako dizajnirati učinkovite programe mentorstva za tu skupinu djelatnika.

Milenijci doista traže i očekuju kontinuirani feedback u vezi posla kojeg obavljaju.

Istraživanjem smo obuhvatili 2.200 zaposlenika u raznim industrijama, postavivši im brojna pitanja:

- o vrijednostima koje su im važne,
- o ponašanju na poslu,
- o tome što bi htjeli da im poslodavac omogućí/pruži.

Rezultati anketa pokazali su kako milenijci (engl. *millennials*) doista traže i očekuju kontinuirani feedback u vezi posla kojeg obavljaju te da im se doista žuri napredovati i „pobjeđivati“ u smislu postizanja što boljeg uspjeha u svemu što čine. Međutim, detektirane potrebe nisu bile toliko snažne kako se to u javnosti općenito misli.

A to je odlična vijest za organizacije koje već sada razmišljaju o tome kako organizirati mentorstvo generaciji koja se polako priprema preuzeti leaderske pozicije u institucijama, korporacijama i drugim organizacijama širom svijeta. Naime, predstavnici „baby boom“ generacije odlaze u mirovinu, a predstavnika *Generacije X* nema dovoljno kako bi samostalno preuzeli odgovornost. Podaci, primjerice, pokazuju da na tržištu

rada SAD-a trenutčno ima 88 milijuna milenijaca, a predstavnika *Generacije X* tek negdje oko 50 milijuna.

Milenijci posao smatraju ključnom sastavnicom života, a ne nekom posebnom aktivnošću koju treba „uravnotežiti“ s ostalim aspektima života. Radi toga im je silno važno pronaći posao koji će ih kao osobe ispunjavati. Osim toga, žarko žele da im posao omogućí sklapanje novih prijateljstava, učenje novih vještina i povezivanje sa širom svrhom postojanja. Upravo se taj *osjećaj svrhovitosti* pokazuje ključnim čimbenikom kada milenijci procjenjuju zadovoljstvo trenutnim zaposlenjem: prema našem istraživanju, riječ je o generaciji najviše razine društvene svjesnosti još od davnih 1960-ih godina.

„Ah, oni doista očekuju totalnu ispunjenost“ govore lideri i menadžeri. „Je li *to* sve ili će još nešto tražiti od nas?“ Istina, milenijci imaju velika očekivanja spram svojih poslodavaca – te jednako tako sami sebi postavljaju visoke standarde. Od malih nogu rade na razvoju vlastitih životopisa jer su svjesni koliko ih mnogo ima te da će se tek rijetki među njima upisati na najbolje škole i zaposliti u prestižnim tvrtkama.

Osim toga, milenijci su naviknuti na natjecanje i postizanje visokih rezultata u akademskom obrazovanju te su spremni osobno se založiti u realizaciji društvenih ciljeva. Pružite li im priliku da se angažiraju, sretni i zahvalni dat će sve od sebe kako bi opravdali ukazano povjerenje.

S druge strane, žele imati jasnu sliku razvoja karijere koja će ih voditi prema uspjehu - svojevrsnu „mapiranu trasu“ - te stoga od kompanija u kojima rade očekuju da ih pripreme za napredovanje. Zato vas pozivamo na oprez jer obrazovanje mladih milenijskih stručnjaka može dobarano iscijediti energiju vaših lidera i menadžera!

Kako bismo pomogli da se lakše nosite s tim problemom, identificirali smo *četiri vrste programa* mentorstva za mlade

stručnjake milenijske generacije koji će vam omogućiti solidnu pripremu bez prevelikog angažmana iskusnih djelatnika tvrtke koji neće trebati utrošiti previše vremena na mentorstvo i coaching te skupine. Opisani pristup može se uspješno primijeniti i na mentorstvo i coaching djelatnika drugih generacija, s time da treba imati na umu kako je „skrojen“ za milenijce jer se prilagođava njihovoj izraženoj mobilnosti, kolaborativnom životnom stilu i potrebi da sve bude „sada i odmah“.

## Što žele milenijci?

...od svog šefa	...od kompanije	...naučiti
PET NAJVAŽNIJIH OSOBINA NJIHOVA „IDEALNOG ŠEFA“	PET NAJVAŽNIJIH OBILJEŽJA „IDEALNE TVRTKE“ ZA KOJU ŽELE RADITI	PET NAJVAŽNIJIH STVARI KOJE ŽELE NAUČITI
Vodstvo, pomoć i podršku u razvoju karijere	Omogućuje stjecanje i razvoj vještina za budućnost	Tehničke vještine za stručno područje na kojem djeluju
Konkretan i iskren feedback	Njeguje prave vrijednosti	Uspješno upravljati sobom i vlastitom produktivnošću
Mentorstvo i coaching	Nudi fleksibilne i prilagodljive sustave nagrađivanja	Liderstvo
Preporuku prilikom apliciranja na formalne razvojne programe	Omogućava uravnoteženje rada i ostalih aspekata života	Funkcionalna znanja industrije u kojoj djeluju
Fleksibilnost po pitanju rokova	Jasan plan razvoja karijere djelatnika	Strategije razvoja kreativnosti i inovativnosti

## Obrnuto mentorstvo

Prema pristupu „obrnuto mentorstva“ (engl. *reverse mentoring*) odgovornost za organizaciju mentorstva prebacuje se na linijske djelatnike koji uče od viših direktora, ali tako da oni njih mentoriraju u nekim specifičnim područjima. Primjerice, milenijac se dodijeli određenom izvršnom direktoru da ga podučava o tome kako koristiti društvene mreže u, primjerice, povezivanju s potencijalnim klijentima. Riječ je o odličnom pristupu kojim se mlađim djelatnicima otvara „prozor“ prema višim instancama organizacijskog sustava.

U suradnji s visokopozicioniranim liderima i menadžerima - koja nije strogo formalizirana - mentor i „učenik“ obično se sprijatelje pa milenijci u neformalnim razgovorima uče o tome kako sustav funkcionira, koji su njegovi ključni elementi, što je bitno za poslovanje te se općenito upoznaju s time kakvi su lideri kao ljudi: koje su im vrijednosti, do čega posebno drže i što ih zanima u životu.

Tvrtka *Burson-Marsteller* za odnose s javnošću i komunikaciju s podružnicama u

Prema pristupu „obrnuto mentorstva“ odgovornost za organizaciju mentorstva prebacuje se na linijske djelatnike koji uče od viših direktora, ali tako da oni njih mentoriraju u nekim specifičnim područjima.

85 zemalja svijeta nedavno je pokrenula pilot program *obrnuto mentorstva* kako bi se premostile evidentne razlike među djelatnicima u znanjima i iskustvu. Tvrtka je organizirala posebne treninge za milenijske mentore i menadžere koje oni podučavaju određenim vještinama. Naravno, na početku programa definirali su pravila o povjerljivosti i tajnosti razmijenjenih informacija (engl. *confidentiality*).

„O programu mogu kazati kako je na početku bilo relativno zahtjevno odmaknuti se od tradicionalnih uloga“, ispričao nam je Michele Chase, glavni direktor HR odjela tvrtke. „Pa ipak, ovakva vrsta aranžmana pomaže nam graditi kvalitetnije odnose. Mlađi mentori uspostavljaju kontakt s višim voditeljima i upoznaju se s njihovim područjem rada, vide što se događa „iza kulisa“ scene, kako menadžeri razmišljaju, odlučuju i rješavaju kompleksne probleme.“

Implementacijom programa neizbježno dolazi do situacija da stariji menadžeri daju feedback mlađim suradnicima pa onda mentorstvo i coaching automatski postaju dvosmjerni. Dodatna korist za mlađe zaposlenike ogleda se u mogućnosti bržeg napredovanja jer imaju priliku pokazati sebe i svoje sposobnosti na način na koji to ne bi mogli da nema programa jer odnosom licem-u-lice menadžeri postaju svjesni njihovih kapaciteta.

S druge strane, visokopozicioniranim liderima i menadžerima pruža se prilika da bolje upoznaju mlađe djelatnike tvrtke - kako promišljaju, što ih motivira te koje su im vrijednosti bitne - što se ne bi moglo ostvariti bez programa „obrnuto mentorstva“.

## Grupno mentorstvo

Grupno mentorstvo (engl. *group mentoring*) još je manje zahtjevno u smislu angažiranja resursa te istovremeno ništa manje učinkovito u pružanju povratnih informacija do kojih je milenijcima toliko stalo. Ovaj tip mentorstva podjednako dobro mogu voditi visoki lideri i menadžeri kao i mlađi kolege adekvatnog iskustva u određenom segmentu poslovanja. U oba slučaja na kompaniji je da osigura tehnološku platformu koja djelatnicima omogućuje samostalno formuliranje programa mentorstva prema vlastitim potrebama.

U poznatoj telekomunikacijskoj kompaniji AT&T mentorstvo prema određenim temama odvija se u malim, samoorganiziranim grupama koje u kompaniji zovu „liderski krugovi“ (engl. *leadership circles*). S obzirom na to da se zainteresirani djelatnici samostalno organiziraju, program je vremenom počeo okupljati više članova nego službeni programi pod vodstvom službe ljudskih potencijala.

Uz pomoć online platforme, jedan mentor može surađivati s više djelatnika istovremeno - ponekad i na različitim lokacijama - podučavajući ih radi unaprjeđenja raznih vještina, primjerice, prodajnih tehnika. „Liderski krugovi“ umnogome koriste prednosti informatičke podrške za organizaciju zajedničkih razgovora, podjelu dokumentacije, grupno anketiranje, izradu raspoređa s najavom novih događanja i terminima kada je mentor na raspolaganju.

S obzirom na to da ugrađeni softver raspoloživo omogućuje mrežne komunikacije, sudionici mentorskog programa mogu se samostalno povezivati i surađivati bez nekog posebnog angažmana HR službe;

mentorstvo se odvijati unutar „liderskog kruga“ mlađih kolega različitih profila koji dijele specifična znanja čime se postiže to da vremenom krug sazrijeva. Lideri i menadžeri sudjeluju u aktivnostima kruga najčešće kao mentori kada, primjerice, jedan visokopozicionirani direktor može istodobno mentorirati i savjetovati više milenijaca istovremeno. Osim toga, uz online mentorstvo i coaching moguće je organizirati i osobne susrete u četiri oka, konferencijske telefonske pozive ili se pak može pokrenuti blog na intranet stranici tvrtke.

Kompanija *British Telecommunications* (BT) okrenula se nešto drugačijoj vrsti grupnog mentorstva osmisivši posebni program razvoja koji su nazvali *Dare2share*: „Otkrili smo da 78 posto djelatnika najradije uči od svojih kolega, a uz ovaj program i informatičku podršku nisu potrebna velika ulaganja i značajni angažman menadžmenta,“ objasnio je Peter Butler, šef odjela za obrazovanje i učenje u BT-u.

*Dare2share* je mrežna komunikacijska platforma koja djelatnicima omogućava

Grupno mentorstvo još je manje zahtjevno u smislu angažiranja resursa te istovremeno ništa manje učinkovito u pružanju povratnih informacija do kojih je milenijcima toliko stalo.

transfer osobnog znanja kolegama putem kratkih (pet do deset minuta) audio i video snimki, RSS-a (univerzalnog formata za razmjenu sadržaja), interaktivnih blogova te putem klasične trening dokumentacije. Djelatnici BT-a stoga mogu pregledavati sadržaje na *Dare2share* te ocjenjivati kvalitetu i relevantnost svakog modula za učenje. Žele li naučiti više o temi koju modul pokriva, mogu se povezati s osobom koja ga je osmislila i zatražiti dodatne informacije.

Iako se program još uvijek nalazi u fazi testiranja, već sada se naziru konkretni rezultati. Primjerice, uočeno je kako se novi

djelatnici redom odmah priključuju na platformu kako bi što brže došli do potrebnih informacija i znanja pa se time troškovi inicijalne edukacije – koji su sve samo ne niski – znatno smanjuju.

*Dare2share* postao je popularan i među top menadžmentom. Primjerice, izvršni direktor jedne poslovne jedinice platformu koristi za objavljivanje kvartalnih poslovnih rezultata u formi kratkih videa pa tako ključni podaci stižu do svakog zaposlenika, što pozitivno utječe na sveukupnu informiranost sustava te putem toga na sveopću motivaciju djelatnika.

## Anonimno mentorstvo

Metoda *anonimnog mentorstva* koristi se psihološkim testiranjem u svrhu uparivanja iskusnih mentora – koji dolaze izvan organizacije – s klijentima unutar organizacije, i to prema vrijednostima, osobinama,

znanju i vještinama. Komunikacija se odvija isključivo online, a obojica sudionika, klijent i mentor (najčešće profesionalni coach ili iskusni lider) ostaju jedan drugome anonimni.

Mentorov angažman u trajanju od šest do dvanaest mjeseci obično plaća tvrtka klijenta. Jedna tipična komunikacija u sklopu programa „anonimnog mentorstva“ mogla bi ovako izgledati:

*Poštovani mentore,*  
*sutra poslijepodne upravnom odboru tvrtke prezentirat ću plan poslovanja za 4. kvartal ove godine. Nažalost, pokazatelji nisu dobri što me čini poprilično nervoznim. U stvari, JAKO sam nervozan zbog loših vijesti koje ću im podastrijeti. Možete li mi ikako pomoći?*

Mentor bi mogao ovako odgovoriti:

Metoda *anonimnog mentorstva* koristi se psihološkim testiranjem u svrhu uparivanja iskusnih mentora s klijentima unutar organizacije i to prema vrijednostima, osobinama, znanju i vještinama.

Poštovani,

*primio sam poruku te vam želim reći kako sam u svojoj karijeri imao stotine sličnih prezentacija koje su u sebi podjednako sadržavale dobre i loše vijesti. Kada su novosti bile loše, nastojao sam detaljno prezentirati analizu troškova i koristi događaja koje očekujem. Vremenom sam, naime, shvatio kako kvantificiranje podataka povezanih s određenim problemom čini poruku manje subjektivnom (pa tako i mišljenje te eventualnu „krivnju“ nositelja poruke), potičući istovremeno sve strane da se fokusiraju na aktivnosti kojima bi se problem riješio.*

*Također vam savjetujem da odmah pripremite konkretni plan mjera za ublažavanje nepovoljnih pokazatelja te da osmislite moguća rješenja za loše vijesti. Iz vlastita iskustva naučio sam da članovi uprave uživaju u odlučivanju pa je stoga uvijek dobro omogućiti im priliku da odlučuju o izboru rješenja. Vjerujte mi, to im se jako sviđa!*

*Konačno, ali ništa manje važno, savjetujem vam da se dobro pripremite za prezentaciju, odnosno da provježbate sve elemente s nekim prijateljem ili kolegom. Pritom dopustite pokusnoj publici da bude izrazito kritična prema vama. Nakon takvog stvarnog iskustva bolje ćete se nositi s izazovom.*

*Želim vam sve najbolje.  
Javite mi kako je sve prošlo,  
Mentor*

Jedan od mentora s kojim smo za potrebe istraživanja razgovarali bio je Bob Wall, šezdesetčetverogodišnjak iz Connecticuta koji je u svojoj karijeri 29 godina radio kao poslovni savjetnik i coach visoko pozicioniranih lidera i menadžera.

Bob u početku nije mogao vjerovati da bi anonimno mentorstvo moglo funkcionirati u praksi. Međutim, nakon prvog angažmana uspostavio je odličan odnos s jednim

Bob u početku nije mogao vjerovati da bi anonimno mentorstvo moglo funkcionirati u praksi. Međutim, nakon prvog angažmana promijenio je mišljenje.

klijentom pa se i sâm začudio koliko je metoda učinkovita: „Učinilo mi se da s druge strane imam dvojnika s kojim se odlično razumijem,“ rekao je Bob. „Na kraju smo uspostavili vrlo bliski odnos iako smo jedan drugome ostali potpuno nepoznati. Zapravo, najveći je problem bio u tome što sam po završetku ugovorenog angažmana imao osjećaj da sam izgubio dragocjenog druga.“

Prema komentarima obiju strana - mentora i klijenta - anonimnost unutar mentorskog odnosa smatrali su pravom blagodat. Joanni Sherriff, tridesetogodišnjoj potpredsjednica za razvoj kompanije *Decision Toolbox*, također je dodijeljen anonimni mentor.

Nakon nekog vremena, ovako je komentirala njihovu suradnju:

„U početku mi se anonimni odnos činio neobičnim, čak i odbojnim. Međutim, kako se naša povjerljiva suradnja razvijala, shvatala sam čemu uopće anonimnost te zašto je dobrodošla. Primjerice, s mentorom nikada ne bih mogla dijeliti neke stvari o sebi da je on/ona znao moj identitet ili da je znao o kojoj je kompaniji riječ.“

## TIPIČNA KONVERZACIJA

Ovako se može odvijati tipična razmjena informacija između nekog milenijca i članova njegovog tima preko anonimne online platforme:

*Milenijac:* „Navedite mi barem jednu stvar koja će me učiniti uspješnijim u obavljanju zadataka iz mog djelokruga rada u kompaniji.“

*Povratna informacija 1:* „Hej...ja sam...Joe...tvoj nadređeni menadžer. Zatraži povratne informacije od ostalih članova tima.“

*Povratna informacija 2:* „Primjećujem da zadatke uvijek završavaš u posljednji trenutak. Prema mojemu mišljenju, trebao bi bolje planirati svoje radno vrijeme i ranije započeti zadatke.“

*Povratna informacija 3:* „Kada prezentiraš svoje ideje toliko si uzbuđen da prekidaš svaku normalnu komunikaciju te time odbijaš suradnike da ti mirno kažu ono što misle. Time ostaješ bez mnoštva korisnih informacija koje bi ti pomogle da poboljšaš promišljanje. Osim toga, takvo ponašanje ponekad je uvredljivo te ispada kao da nemaš poštovanja... iako vjerojatno ne misliš tako.“

*Milenijac:* „Zahvaljujem na korisnim savjetima. Na internetskoj stranici našeg tima ubuduće ću unaprijed postati nacrti planova kako bih unaprijed saznao što ostali o tome misle. Za sljedeći sastanak pripremit ću demo verziju.“

## Mentorstvo pomoću kratkih sažetih komentara (microfeedback mentoring)

Microfeedback je metoda koja zacijelo može utažiti žed mladih zaposlenika za smjernicama i povratnih informacija, uz neznatno angažiranje resursa. Na nju treba gledati kao na svojevrsnu „metodu ocjene učinka za twitteraše“ kojom se dolazi do sažetog feedbacka gotovo u realnom vremenu.

Susan Hutt trenutačno radi kao viša potpredsjednica za razvoj proizvoda *Camillon Solutions*, softverske kompanije sa sjedištem u Torontu. Na prošleme radnome mjestu potpredsjednice softverske tvrtke

*Workbrain* u San Joseu shvatila je kako mora promijeniti način coachinga svojih zaposlenika. Naime, većina djelatnika bili su milenijci pa je ubrzo konstatirala kako je riječ o posebnoj skupini koja „želi kontinuirane povratne informacije o svom radu te o tome koliko brzo mogu napredovati.“

Stoga je Susan osmislila poseban inovativni online sustav kvartalnog izvještavanja i procjenjivanja na zahtjev (engl. *on-demand assessment system*) specifičan po tome što je ograničavao feedback na 140 znakova. Djelatnicima naviklima na kratke poruke



*Twittera* i sličnih društvenih mreža sažeti komentari sustava i preporuke za poboljšanje pokazali su se sasvim primjereni i prihvatljivi, pogotovo stoga što su ih mogli dobiti online. Sustav im je također omogućavao brze povratne informacije od više osoba istovremeno tako da su uvijek mogli znati jesu li na dobrom putu. Primjerice, nakon zajedničkog sastanka na kojem se raspravljalo o postignućima tvrtke, razvoju starih i novih projekata i drugim sličnim temama, djelatnik je mogao trenutačno zatražiti feedback od petorice ljudi. Riječju, mogao ih je upitati o tome „smatraju li sastanak učinkovitim i relevantnim.“ Potom su oni njemu mogli uzvratiti pitanjem:

„Jesu li na sastanku obrađene sve teme i svi elementi koji su ti potrebni za nastavak rada na projektu?“

Dakle, ograničenje u pogledu kratkoće informacija traži od sudionika *pomno fokusiranje na suštinu* prisiljavajući ih da dobro razmisle o odgovoru. Osim toga, činjenica kako moraju odgovoriti odmah nakon nekog događaja povoljno djeluje na to da se sjetite svih ključnih detalja. Softverski program osmišljen je tako da odgovore povezuje s platformom za praćenje učinka zaposlenika kako bi svatko mogao pratiti napredak u smislu razvoja vlastitih sposobnosti i vještina.

## Koristi za organizaciju

Unaprjeđenje sposobnosti kompanije da svojim djelatnicima omogući *iskreni* i *pravovremeni* coaching koristit će svim djelatnicima, a ne samo odabranima. Kada smo istraživanjem zamolili ispitanike da prema važnosti rangiraju osam različitih liderskih i menadžerskih vještina, veliki dio anketiranih (svih generacija zajedno) najviše je rangirao „pošteni i objektivni feedback“. S druge strane, kada smo tristotinjak direktora HR-a upitali o tome da rangiraju vlastite menadžerske kompetencije u istih osam područja, „feedback djelatnicima“ našao se na posljednjemu mjestu. Prema tome, očito je kako kompanije moraju uraditi sve što je u njihovoj moći kako bi se veliki raskorak što prije premostio.

Svaki djelatnik teži tomu da se njihov rad smatra korisnim i vrijednim, da ima stonovitu slobodu odlučivanja te da je intrinzično

motiviran na poslu. Riječ je o temeljnim potrebama svakog čovjeka, a ne o posebnim potrebama bilo koje generacije. Pa ipak, predstavnici generacije X i milenijci spremni su o tome otvoreno razgovarati,

Kada smo zamolili ispitanike da rangiraju osam različitih liderskih i menadžerskih vještina prema važnosti, veliki dio anketiranih najviše je rangirao „pošteni i objektivni feedback“.

a ponekad i izravno zahtijevati veću fleksibilnost na radnome mjestu, od „tradicionalista“ (tzv. „tiha generacija“ koja želi isto, ali to ne iskazuje tako otvoreno i glasno) i predstavnika ‘baby boom‘ generacije. Stoga bismo mogli zaključiti kako *mladenjci jasno i glasno zahtijevaju promjene koje svi priželjkuju*.

Djelatnici svih starosnih skupina postavljaju jedno te isto pitanje: „Učim li dovoljno?“

Hoće li mi stečena znanja i vještine osigurati napredovanje u karijeri?“ Stoga se kao lider tvrtke prije ili kasnije morate upitati o tome što vaša organizacija čini kako bi odgovorila na prethodna pitanja.

Riječ je, naime, o važnom segmentu poslovanja koje već danas postaje ključan čimbenik u stvaranju konkurentske prednosti na turbulentnom tržištu.

Translated and reprinted by permission of SoL – *Society for Organizational Learning*. This article was originally published under the English title *Mentoring Millennials* by Jeanne C. Meister, Karie Willyerd in *Reflections* magazine, Fall 2014. Copyright ©2017. by SoL - *Society for Organizational Learning*, all rights reserved.



**Jeanne C. Meister**, osnivačica savjetničke tvrtke Future Workplace za razvoj ljudskih potencijala, unaprjeđenje učenja i radnog okruženja. Dobitnica je prestižne nagrade *Distinguished Contribution in Workplace Learning Award* organizacije ATD - *Association for Talent Development*.



**Karie Willyerd**, starija potpredsjednica SAP-ove tvrtke *SuccessFactors* koja se bavi proizvodnjom posebnih softvera za razvoj ljudskih potencijala. U ulozi CLO-a, „Chief Learning Officer“ tvrtke *Sun Microsystems* dobitnica je brojnih nagrada za izvrsnost u izgradnji inovativnih platformi za učenje i razvoj djelatnika tvrtke. Autorica je bestslera *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop & Keep Tomorrow's Employees Today*



**Izazovima Vašeg poslovanja  
pristupamo individualno  
i pružamo Vam cjelovitu  
podršku.**

REVIZIJA | INTERNA REVIZIJA | REVIZIJA EU FONDOVA | KNJIGOVODSTVO | OBRAČUN PLAĆA |  
EXPATRIATES | POREZNO SAVJETOVANJE | IZRADA ELABORATA O TRANSFERNIM CIJENAMA |  
POSLOVNO SAVJETOVANJE | IZRADA POSLOVNIH PLANOVA | DUE DILIGENCE | PROCJENE VRIJEDNOSTI  
DRUŠTVA | MERGERS & ACQUISITIONS



### **BD Grupa**

Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec  
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika  
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr  
www.savjetovanje.hr

# qLife

# I

ZNAM



Prođite

Partneri

Enerski Management First

JOSSEY-BASS  
An imprint of Wiley

Rijeka, Prosinac 2011.

Alan Zepić (AoE) str. 113

Marko Lučić (Quantum21.net)

Milenko Čimarić (Quantum21.net)

Marketing: Lidija Šmirak (Quantum21.net)

qLife

Edward H. Ross

Stranice poput British Airways

škog planiranja i koje su rezultirale

113

Uprava u Hrvatskoj

Bojčić, Maša Magzan

Uprava AP metode u hrvatskih organizacijama. Na kraju teksta

metode u hrvatskoj podružnici Siemens, Društvo arhitekata

radionice te na radionicama. Pokretanje pozitivnih promjena.



# In memoriam: Sir John Whitmore (16.10.1937. - 28.04.2017.)

Marko Lučić

**O** „Mentorstvu i coachingu“ kao o posebnom broju qLife časopisa razmišljali smo duže vrijeme, a prošle godine definitivno smo se odlučili za objavu u jesen 2017. godine. Od tada smo marljivo birali tekstove koje ćemo uvrstiti u broj s time da smo od prvog dana znali kako će intervju s Johnom Whitmoreom - „ocem coachinga u poslovnom kontekstu“ - biti noseći tekst, prava „zvijezda“ broja. Preko naših prijatelja i suradnika u svijetu stupili smo u kontakt s njime, objasnili mu tko smo i čime se bavimo te ga zamolili za ekskluzivni razgovor. Vrckav, otvoren, pristojan i dostupan kakav je bio odmah je prihvatio ponudenu suradnju: „Ok guys... prepare yourself for long talk because when I begin to talk about philosophy of coaching I just can't stop ☺“. S obzirom na to da smo htjeli da intervju odražava istinski „dub trenutak“, razgovor smo dogovorili za period neposredno prije izlaska qLifea, dakle za kraj ljeta ove godine. Nažalost, nismo dočekali taj trenutak. Početkom svibnja doznali smo tužnu vijest koja nas je duboko potresla: John Whitmore je umro.

Nekada slavni vozač automobilističkih utrka, Sir John Whitmore, pionir je *coachinga* u poslovnom svijetu, a njegova knjiga *Coaching for Performance* smatra se „Biblijom“ modernog *coachinga* u svijetu. Do svojih posljednjih dana Whitmore nije gubio „križarski“ entuzijazam i žarku želju za uvođenjem promjena u „sebičnom modernom korporativnom svijetu“.

Baronet po tituli (engl. *baronet*, titula nižeg engleskog plemstva između baruna i viteza, op.ur.), te sportski as po dostignućima u auto utrkama, Whitmore se zdušno zalagao za preispitivanje tradicionalnog promišljanja osoba na vlasti. Posljednje predavanje održao je za skupinu od pedesetak naprednih profesora državnih škola pokrajine Hertfordshire u njegovoj rodnoj Engleskoj.

Na radionici je zamolio sudionike, a riječ je bila redom o profesorima čiji učenici postižu najbolje rezultate na državnom ispitu, da se prisjete vlastita djetinjstva i odraslih osoba u svojoj blizini koje su ih se naročito dojmile, a da nisu nužno bili članovi obitelji - osoba prema kojima osjećaju blagonaklonost radi pozitivnog traga u njihovim životima.

Slavni vozač automobilističkih utrka, Sir John Whitmore, pionir je *coachinga* u poslovnom svijetu, a njegova knjiga *Coaching for Performance* smatra se „Biblijom“ modernog *coachinga* u svijetu.

Zamolio ih je da na komad papira napišu kvalitete tih ljudi i vrijednosti koje su im ostale u sjećanju.

Papirići su potom skupljeni na jedno mjesto kako bi prošli kroz zajedničku sveobuhvatnu analizu. Rezultati su bili zapanjujući: odgovori su bili nevjerovatno slični, gotovo univerzalni. Bitne osobe u životima profesora prenijele su na njih „energiju“ radi koje su se osjećali *posebnima, vrijednima i inteligentnima* te su se prema njima odnosili kao prema sebi ravnima: pažljivo su ih slušali, poticali na daljnje traganje te su „beskrajno u njih vjerovali“. Iznad svega drugoga, nagnali su ih da vjeruju u sebe i uspjeh u pozivu koji su odabrali, posvećivali su im mnogo pažnje, brige, poštovanja i povjerenja. Ukratko, na papirićima su se našli osnovni elementi emocionalne inteligencije (EI) mjerene kvocijentom emocionalne inteligencije (EQ). Whitmore se tada glasno pred sudionicima zapitao: *Kako to da se o emocionalnoj inteligenciji ne uči u školama iako je danas sasvim jasno da je EQ važniji za uspješan život od IQ-a?*

Potom je upitao okupljene profesore koliko su takvih pozitivnih osoba - gotovo idealnih - susreli u radnom okruženju i do sadašnjoj poslovnoj karijeri.

Mnogi stručnjaci koji se danas bave *executive coachingom* zadovoljni su postojećim statusom quo: drugim riječima, *coaching* koriste kao sredstvo kojim pomažu poslovnim ljudima da se uspinju na više hijerarhijske pozicije, potpisuju lukrativnije ugovore te da se osobno promoviraju. Whitmore nikada nije bio u toj skupini te je o tome često znao reći: *coaching je prije filozofija ljudskog postojanja nego puki alat za osobne probitke. Nemojte coaching koristiti na takav način. Učinite li ipak tako, od njega nećete dobiti pravu vrijednost koju vam inače može dati.*

Uspriko današnjem poslovnom svijetu opsjednutom pokazateljima uspješnosti, mjerenjem učinka i mjerenjem profitabilnosti, Whitmore je s nevjerojatnom lakoćom stjecao naklonost lidera širom svijeta. Iako je njegov feedback uvijek bio oštar i izravan, izgleda da je njime u „žicu“ pogađao mnoge korporativne klijente koji su mu se rado vraćali.

U svojem obraćanju profesorima ustvrdio je: *Gospodarstvo je ekskluzivni izum zapadnjačkog načina razmišljanja. Inherentno je hijerarhijsko, a u sadašnjem trenutku nalazi se u procesu velikih promjena koje će ga neminovno dovesti do sloma.*

Okruženje u kojem ljudi danas rade obilježeno je strahom i nepovjerenjem. Riječ je o problemu koji se, prema Whitmoreovu mišljenju, hitno treba riješiti. *Moramo težiti drugačijim radnim uvjetima kojima će carevati zdravo povjerenje. Učinkovitost sustava, naime, gotovo posve ovisi o pozitivnoj klimi i kulturi.*

Kako pobijediti strah jedno je od suštinskih pitanja s kojim se nekadašnji automobilistički as susretao u svojoj sportskoj karijeri. Stoga stalno ponavlja: *Ljudima treba pomoći da se oslobode strahova jer se jedino tako mogu „otključati“ njihovi neograničeni potencijali. Upravo je to svrba istinskog coachinga.*

Whitmore o tome kaže: „Kada upravljate automobilom i jurite pistom najviše se plašite da nećete ostvariti željeni rezultat - da ćete biti gubitnik, a ne pobjednik. Taj strah jači je od straha da ćete doživjeti nesreću ili smrtno stradati. Isto je u životu“.

U kontekstu straha od neuspjeha Whitmore je za života slušateljima često prepričavao svoja iskustva iz aktivnog natjecanja i lekciju koju je 1966. godine naučio od svog petogodišnjeg sina:

lako je njegov feedback uvijek bio oštar i izravan, izgleda da je njime u „žicu“ pogađao mnoge korporativne klijente koji su mu se rado vraćali.

„Vozio sam McLaren M8F s kojim sam ostvario respektabilne rezultate: drugo i treće mjesto u prve dvije utrke. Međutim, prvi problem pojavio se u smiraj treće utrke, a isti nije bio mehaničke prirode. Problem je bio u mojoj glavi. Silno sam želio pobjedu u trećoj utrci, adrenalin je proradio, a onda i strah da neću uspjeti. Prije utrke nervozno sam koračao hotelskom sobom uzduž i poprijeko pokušavajući srediti misli i pobijediti strah od neuspjeha. U posljednji trenutak, prije silaska na pistu, primio sam sinovljevu poruku napisanu nevještim dječjim rukopisom na komadiću papira: „Tata, vjeruj u sebe!“ Tako je stvorena prijelomna točka u mojoj karijeri kada me je petogodišnji dječak ohrabrio da pobijedim u natjecanju što sam potom i učinio“.

Ulazak u svijet *sportskog coachinga* - koji se razlikuje od klasičnog „trenerstva“ - Whitmore duguje inspirativnom susretu s Timom Gallweyjem koji se tada zdušno zalagao za promjenu pristupa poslu i zanimanju sportskog trenera. Gallwey je, naime, smatrao kako izvanjski utjecaji - najčešće u formi naredbi suviše dominantnih autokratskih trenera - ne korespondiraju najbolje sa sofisticiranim prirodnim mehanizmima kojima se ljudsko tijelo služi za svladavanje

Whitmoreova filozofija temeljila se na uvjerenju kako je duševno stanje sportaša, ponajviše u formi negativnih misli s kojima se suočavaju pred velika natjecanja, najveća prepreka ostvarivanju vrhunskih rezultata.

rutinskih zadataka. S obzirom na to da je i sam gajio sumnje u učinkovitost autokratskog pristupa, navedena koncepcija neobično se svidjela Whitmoreu koji je smatrao da bi vrhunski sportski treneri trebali mnogo *više slušati* sportaše pod njihovim vodstvom, a mnogo *manje propovijedati*.

Whitmoreova filozofija temeljila se na uvjerenju kako je duševno stanje sportaša, ponajviše u formi negativnih misli s kojima se suočavaju pred velika natjecanja, najveća prepreka ostvarivanju vrhunskih rezultata. Stoga se najvažniji zadatak trenera ne ogleda u „treniranju“ u klasičnom smislu, nego prije svega u psihološkoj pomoći uklanjanja straha i oslobađanja uma od negativnih, sputavajućih misli i osjećaja kako bi sportaši mogli prirodno i slobodno funkcionirati te učiti iz prakse.

Whitmore, koji je dvadesetak godina podučavao vrhunske golfere, a da sam nikada nije zaigrao golf, o tome je rekao: *Ne morate biti stručnjak u određenom sportu ili području da biste bili uspješni coach. Primjerice, ja ne podučavam ljude golfu. Ja im samo pomažem da postanu svjesni onog što je važno u tom sportu te da steknu odgovornost. A viša razina svjesnosti potom sama po sebi postaje najbolji učitelj.*

Opisane ideje naišle su na plodno tlo pa je koncepcija *Inner Game* vremenom počela snažno utjecati na napredne coacheve i vrhunske sportaše poput Davida Hemeryja, osvajača olimpijskog zlata. Međutim, kako je zahtijevala cjelovitu promjenu načina razmišljanja, općenito gledano vrsta promjene koju je metoda zagovarala nije se širila suviše brzo. Whitmore je o tome znao reći:

„Tradicionalisti se teško odriču nametanja akumuliranog znanja koje vremenom postaje sasvim neprimjereno novim uvjetima života u modernom društvu. Zbog toga se nove tehnologije prihvaćaju brzinom svjetlosti, a nove navike ‘puževom brzinom’. Smatram kako je navedeno naročito vidljivo u britanskom tenisu gdje se posljednjih desetljeća malo što promijenilo. Uz izuzetke Tima Henmana i Andyja Murrayja, nisu uspjeli stvoriti kvalitetne igrače koji bi uspješno nastupali na svjetskoj sceni. Za razliku od toga, Novi Zeland na odličnom je putu uvođenja mnogih pozitivnih promjena u procese sportskog coachinga, čime su se približili onome što ja nazivam ‘istinskim coachingom’“.

Whitmoreov i Gallweyjev pristup razvijao se na temeljima humanističke filozofije proizašle iz njihove optimistične perspektive prema kojoj se ljudski potencijali unaprjeđuju fokusiranjem na ono što je dobro, a ne na ono što je loše - sve radi oslobađanja skrivenih urođenih potencijala. Whitmoreov prvi značajniji projekt ogledao se u osnivanju *Inner Game* škole skijanja i tenisa u Europi, da bi se kasnije okrenuli i drugim područjima, između ostaloga i *executive coachingu* namijenjenom biznismenima i ostalim ljudima u poslovnom svijetu.

Takozvani *transpersonalni* ili *integralni coaching* sljedeća je razvojna faza coaching procesa usmjerena „cjelovitim sustavima“ obitelji,



škola, institucija ili organizacija. U sklopu transpersonalnog ili integralnog coachinga Whitmore –se prvenstveno bavio „razvojem cjelovite osobnosti“ nastojeći otkloniti blokade duhovnom razvoju i brojnim ljudskim težnjama. Kako je nova coaching industrija vremenom nastojala uvoditi određene standarde izvedbe, Whitmore se trudio uključiti transpersonalni coaching u taj proces standardizacije.

Sir Whitmore je bio uvjeren da primjena transpersonalnog coachinga u svijetu biznisa znatno pridonosi jačanju društvene, ekološke i gospodarske odgovornosti: *Transpersonalni (integralni) coaching usmjeren je na kvalitetu, a ne na kvantitetu. Kao ljudi, imamo brojna znanja, ali nemamo mudrosti, pogotovo u smislu implementacije novih tehnologija.*

Njegova osobna misija ogledala se u širem uvođenju coaching kulture u svijet korporativnog upravljanja, u njezinom povezivanju

s procesom edukacije i razvoja kroz obuku i formiranje timova *naprednih internih coacheva* te postavljanje coachinga na poziciju ključnog indikatora uspješnosti realizacije definiranih performansi te jednog od važnijih indikatora u procesu evaluacije povrata na ulaganje (ROI). Međutim, ništa od navedenog neće funkcionirati ako čelni ljudi kompanije - prvenstveno predsjednik uprave - ne vjeruju u coaching i dobrobiti coaching procesa. Whitmore se rado prisjećao niza coaching programa koje je provodio u jednoj od pet najvećih banaka Ujedinjenog kraljevstva: *Inzistirao sam na sastanku s predsjednikom uprave jer sam s njime želio iskreno porazgovarati „u četiri oka“, o tome da će uludo potrošiti novac ako doista ne vjeruje u coaching. Bez njegove potpore i vjere da coaching doista može pridonijeti boljoj klimi, te preko toga i boljim performansama organizacije, program jednostavno neće funkcionirati. Promjena razmišljanja na samom vrhu tvrtke - uz kontinuiranu podršku i vođenje vlastitim primjerom – od presudnog je značaja.*

## Što je to „Inner Game“?

*Inner Game* je metoda utemeljena na dvjema osnovnim premisama:

1. U nama se kriju veći potencijali nego što mislimo.
2. U čovjeku se kriju brojne barijere koje ometaju otkrivanje i razvijanje potencijala: mnogo ih je više nego li smo spremni sami sebi priznati. Izvedbu bismo mogli sažeti u jednostavnu formulu:  $I$  (izvedba) =  $P$  (potencijal) –  $B$  (barijere koje sprečavaju razvijanje potencijala). Dakle, uspješnost izvedbe ili rezultata u poslu, sportu, odnosima s drugim

ljudima i ostalim aspektima života biti će proporcionalno umanjena barijerama koje nas sputavaju i ometaju u učenju i slobodnom razvoju potencijala.

Metodologija *Inner Game* kojom se oslobađaju ljudski potencijali i umanjuju sputavajuće barijere zasniva se na trima načelima:

1. Viša razina svjesnosti o realnosti trenutka otvara put jasnijim uvidima osnažujući istovremeno mogućnosti realizacije potencijala.
2. Svjesnost o tome da imamo mogućnost

**EMCC** Croatia  
*European Mentoring &  
Coaching Council*



## Pridružite nam se u stvaranju boljeg poslovnog i životnog okruženja!

Svrha **Europskog savjeta za mentorstvo i coaching Hrvatska** je promocija najboljih praksi i najviših svjetskih standarda u coachingu i mentorstvu. Dio smo globalne organizacije **European Mentoring and Coaching Council – EMCC International**, krovnog regulatornog tijela za profesije coachinga i mentorstva u Europi i šire.

Okupljamo sve dionike u procesima coachinga i mentorstva - coacheve, mentore, edukatore, HR stručnjake, individualne korisnike i predstavnike kompanija klijenata.

**Profesionalna izvrsnost, otvorenost za suradnju te uvažavanje različitosti** naše su vrijednosti.

## Pridružite nam se!

izbora i odlučivanja te da sami odabiremo put kojim želimo ići izuzetno je važna za postizanje uspjeha.

3. Vjera u vlastite mogućnosti i sposobnosti razvijanja potencijala značajno pomažu u uklanjanju barijera.

Metoda *Inner Game* sugerira da su ciljevi kojima posvećeni pojedinac teži itekako ostvarivi, da se tijekom cijelog procesa uči, te da ostvarenje ciljeva pruža pojedincu

zadovoljstvo i posebnu ispunjenost. Stoga se ključna uloga coacha ogleda u poticanju „mobilnosti“ klijenta (pojedince ili tima) u smislu podučavanja o tome kako ostvariti višu razinu svjesnosti, izbora i vjere.

Ukratko, coach treba naučiti klijenta kako da osvijesti vlastite skrivene misli (iz kojih potom proizlaze djela) kako bi eliminirao ili barem umanjio nesvjesne barijere koje ometaju slobodan izbor i razvoj potencijala.

## Evolucija Inner Game metode

Istinska evolucija metode dogodila se nakon opsežnije primjene na treninge leaderskih timova jer osobnosti i međusobne interakcije mnogo više utječu na timove nego na pojedince. Tako u timovima nailazimo na onoliko „Self 1“ osobnosti koliko ima članova tima koji ponekad usklađeno funkcioniraju, a ponekad se sukobljavaju. Stoga se cilj treninga ogleda u postizanju i dostizanju visoke razine usklađenosti kada svi članovi tima koherentno participiraju u realizaciji zajedničkih ciljeva zanemarujući pritom osobne razlike čime se jača tzv. „Self 2 potencijal“ kada grupa učinkovito funkcionira uz minimalne smetnje.

Na treninzima se vježba zajedničko odrađivanje jednostavnih zadataka koji ne traže autoritet ili nadzor već međusobno poštovanje kako bi svi članovi tima podjednako snosili odgovornost za konačne performanse. „Svaki član tima je lider“ osnovna je premisa na kojima se treninzi temelje: u jasnoj situaciji jednakih uloga otvara se put svakom pojedincu za oslobađanje vlastitih

potencijala i pridonosenje rezultatima tima, onako kako najbolje zna i može. Članovi tima međusobno dijele kolektivni uspjeh ili neuspjeh, s time da vremenom svima postaje jasno kako konačni uspjeh najviše ovisi o sâmim sudionicima odnosno o tome hoće li ili neće preuzeti na sebe individualnu odgovornost za performanse i usklađenost tima.

Na treninzima se vježba zajedničko odrađivanje jednostavnih zadataka koji ne traže autoritet ili nadzor već međusobno poštovanje kako bi svi članovi tima podjednako snosili odgovornost za konačne performanse.

U posljednjoj knjizi postavlja se pitanje o tome može li metoda *Inner Game* pomoći u rješavanju eventualnih zdravstvenih problema. Dokazano je, naime, kako je stres ključni uzročnik mnogih poremećaja i bolesti. Biološki sustav obrane od tog opakog fenomena naslijedili smo od sisavaca – neki kažu i od reptila. Međutim, biološki sustav obrane ima određena ograničenja, pogotovo kada se radi o dugotrajnoj prijetnji.

Alternativa prirodnom biološkom sustavu obrane je tzv. „Mudri sustav“ (engl. *Wisdom System*) koji metoda *Inner Game* naziva „Self 2 potencijal“. Uspijemo li, naime, svjesno usporiti dinamiku stresnog napada, imat ćemo dovoljno vremena „uključiti“ vlastitu mudrost kako bi se suprotstavili izvanjskim izvorima stresa. S druge strane stanje sebe „Self 1“ ima neugodnu sposobnost osnaživanja prijetnji i poticanja stresa.

Od samog početka Whitmore je uspio prepoznati važno obilježje coachinga koje doprinosi uspješnosti rada, te ga posebno naglašava u svom bestselleru *Coaching for Performance*:

„Primarni cilj coachinga ogleda se u tome da pomogne klijentu eliminirati unutarnje barijere (mentalne i emocionalne) koje otežavaju ili sprječavaju učenje kako bi se učinkovitije radilo te kako bi se uživalo u svakodnevnim zadacima. Stoga je ključni zadatak coacha omogućiti klijentu pristup zapletenim razinama svijesti kako bi se došlo do *jasnih uvida* radi boljeg učenja, uspješnijeg rada te uživanja u poslu, sportu i životu općenito.

Uvjeran sam, naime, kako sama *svjesnost o postojanju neke pojave ili problema* vremenom automatski vodi ka rješenju.“

## Izvadak iz posljednjeg intervjua

Primarni cilj coachinga ogleda se u tome da pomogne klijentu eliminirati unutarnje barijere (mentalne i emocionalne) koje otežavaju ili sprječavaju učenje.

U nastavku prenosimo izvadak iz posljednjeg intervjua Johna Whitmorea objavljenog u stručnom časopisu *International Journal of Coaching in Organization*.

**IJCO:** *Recite nam više o ključnim temama kojima se coaching industrija trenutačno bavi?*

**John Whitmore:** Ključna tema zasigurno je *učinkovitost coaching metode*: koliko coaching koristi klijentu, te kako otkloniti eventualne ograničavajuće čimbenike metode. U tom kontekstu za početak moram reći da

je svako ljudsko biće kompleksna jedinka u smislu kompleksne psihološke strukture koja se sastoji od brojnih osviještenih i ne-osviještenih elemenata.

Osim toga, čovjek je i društveno biće koje živi u zajednici pa zajednica na razne načine utječe na njega. Dakle, mora se kazati kako je naše „ja“ sputano raznim barijerama i to mnogo više nego što smo sami spremni priznati. Uzmete li u obzir ove dvije činjenice postajete svjesni „drame“ današnjeg življenja - imamo fantastičnu, gotovo nevjerovatnu mogućnost da u ovim vremenima doista budemo ljudska bića. Mislim da je riječ o prilici bez presedana.

Pa ipak, suočeni smo s brojnim ograničavajućim čimbenicima koji utječu na svakog pojedinca od kojih neki dolaze iz vanjskog okruženja, a neki su rezultat unutarnjeg psihološkog ustrojstva. Ti ograničavajući čimbenici stvaraju svojevrsne „smetnje“ koje zamagljuju našu percepciju u vidu stavova i uvjerenja koji ne odgovaraju istini, pa ponekad uopće ne želimo znati za njih.

Vjerujemo kako znamo „u čemu je problem“, ali takvo prividno znanje - bez stvarnog propitivanja - blokira učenje. Stoga smatram kako je ključna tema kojom bismo se trebali baviti *jačanje povjerenja* u metode koje se mogu nositi s opisanom problemima osvještavanja i mijenjanja kompleksne psihološke strukture u koje coaching zasigurno spada.

**IJCO:** *Prema vašemu mišljenju, koja je prava suština coachinga? O čemu je tu na koncu riječ?*

**John Whitmore:** U konačnici, u coachingu postoji samo jedno suštinsko pitanje: „Tko si ti?“ Smatram kako se glavni zadatak coacha ogleda u tome da pomogne klijentu

Mora se kazati kako je naše „ja“ sputano raznim barijerama i to mnogo više nego što smo sami spremni priznati.

osvijestiti odgovor na prethodno pitanje. Iako se coaching može definirati na mnogo načina, najbolje je kazati kako je riječ o metodi kojom se pomaže ljudima da otkriju svoju pravu osobnost, „biće ispod kože“ odnosno da otkriju tko se to nalazi ispod brojnih slojeva društvenih normi, obaveza, nametnutih religioznih imperativa, vlastitih strahova i obrambenih mehanizama koji uvjetuju čovjekovo razmišljanje i ponašanje.

Navedeno bismo mogli nazvati „duhovnim traganjem“ ili „osobnim razvojem“. Mislim da je riječ o jednom te istom procesu bez obzira na to kako ga nazvali.

**IJCO:** *Kako coaching djeluje na vas?*

**John Whitmore:** Coaching na mene djeluje poput učenja koje me održava vitalnim i živim. Uloga coacha ispunjava me zadovoljstvom, s time da bih želio reći kako sam jednako sretan „s obje strane ogledala“: kada treniram druge ili kada drugi treniraju mene. Volim coaching i volim učenje kada dolazi iz stvarnog života. Učenje je riječ koja neće tako brzo nestati. Možda je čak bolje govoriti o „osobnom razvoju“. Istraživanje vlastite osobnosti i svrhe izuzetno

Za mene je to razdvajanje osobnog razvoja na radnome mjestu i osobnog razvoja izvan radnoga mjesta problematično zbog toga što su vrijednosti koje promovira biznis često u suprotnosti s individualnim vrijednostima.

je važno kako bismo doista spoznali tko smo te s kojom smo svrhom tu gdje jesmo. Mislim da redosljed navedenih pojmova (coaching, učenje, osobni razvoj, samospoznaja) uopće nije važan. Učiti o tome kako bolje upoznati sebe možete bilo kada, čak i onda kada niste dostigli željenu razinu psihološkog i emocionalnog razvoja. Samospoznaja je za mene trajni proces koji nikada ne završava.

Za mene je to razdvajanje osobnog razvoja na radnome mjestu i osobnog razvoja izvan radnoga mjesta problematično zbog

Ključna uloga coacha ogleda se u tome da pomogne svakom pojedincu kvalitetno promišljati, stvarati vlastite sudove i biti nezavisan.

toga što su vrijednosti koje promovira biznis često u suprotnosti s individualnim vrijednostima. Duboko sam uvjeren da u svojoj nutрини svi ljudi imaju pozitivne vrijednosti i dobre namjere.

Problemi nastaju onda kada dođe do sukoba osobnih stavova visoko pozicioniranih lidera i menadžera - koji često uključuju empatiju i spremnost na davanje - s vrijednostima korporacije koje često uključuju tzv. *kontra-evolucijske vrijednosti* poput sebičnosti i gramzljivosti.

Problem je u tome što su naša socijalna struktura i ekonomski sustav po prirodi takvi te nas zbog toga potiču na stalno natjecanje i borbu jednih protiv drugih, kako na razini pojedinca tako i na razini organizacija. Mislim da je čovječanstvo doseglo fazu društvenog razvoja kada bi se trebalo promisliti o tome koliko je „konkurentna borba“ – kao ultimativna vrijednost naše zajednice – uopće dobra za daljnji razvoj ili bismo ipak više pažnje trebali posvetiti ljudskosti, pomoći, suosjećanju i drugim vrijednostima koje nas čine ljudima te po kojima se razlikujemo od životinja i divljih zvijeri.

**IJCO:** *Koja je onda suštinska uloga coacha?*

**John Whitmore:** Sukob između temeljnih ljudskih vrijednosti i prevladavajuće kulture ne javlja se samo u svijetu biznisa. Ključna uloga coacha ogleda se u tome da pomogne svakom pojedincu *kvalitetno promišljati* (sagledavajući stvarnost iz različitih perspektiva), stvarati vlastite sudove i biti nezavisan, te istovremeno surađivati s drugima na dogovorenim ciljevima. Mogli bismo, dakle, reći da je suštinska uloga coacha pomagati u promišljanju i razrješenju dilema i konflikata između osobnosti i interesa pojedinca s jedne strane te kulture

u cjelini s druge strane. Važno je spoznati obilježja kulture u kojoj živimo i radimo kako bismo potom prema tome odredili svoju poziciju i izbore.

Primjerice, u praksi uobičajeno koristim model koji kreće od *ovisnosti* – o našim roditeljima, učiteljima i pravilima kojih se moramo pridržavati u raznim aspektima života jer u početku svi mi „činimo što nam se kaže da činimo“.

Tijekom odrastanja polako ulazimo u fazu *neovisnosti* kada postajemo svjesni sebe te kada se želimo potvrditi izazivajući time brigu i jad naših roditelja jer ih „ne slušamo“ i ponašamo se izvan ustaljenih okvira. Neki pojedinci evoluiraju dalje u treću fazu – *međuovisnost* – kada izražavaju svjesnu želju za suradnjom s drugima osobama na ostvarenju ciljeva cjeline. Neki pojedinci nikada se sazriju dovoljno da bi ušli u treću fazu, najviše zbog toga što nisu imali mogućnost iskusiti slobodni prostor neovisnosti i razvijati se u njemu.

Sada bih se želio vratiti na jedan pojam koji do sada nismo spominjali: „odučavanje“ (engl. *unlearning*) koji je – vjerovali ili ne – jednako važan kao i učenje novog. Naime, učenje novog tek je pola obavljenog posla. „Odučavanje“ od starih navika, uvjerenja i stavova koje smo svjesno ili nesvjesno negdje usvojili druga je polovica integralnog procesa učenja.

**IJCO:** *Opažate li možda neke nove trendove u svijetu poslovanja koji utječu ili će tek utjecati na coaching i edukaciju općenito?*

**John Whitmore:** U posljednje vrijeme primjećujem kako se coaching pojedinca sve više zamjenjuje coachingom grupe ili cijele organizacije jer se u organizacijama sve više

U praksi uobičajeno koristim model koji kreće od *ovisnosti* – o našim roditeljima, učiteljima i pravilima kojih se moramo pridržavati jer u početku svi mi „činimo što nam se kaže da činimo“.

širi tzv. *coaching kultura*. Posljednjih četiri do pet godina više puta osobno sam svjedočio tome kako velike institucije prolaze kroz značajne transformacijske promjene inicirane iznutra.

Vjerujem da će i sustav obrazovanja – vođen novim, drugačijim potrebama studenata i voljom profesora, a ne reformskim idejama nastalim u umovima političara – krenuti istim putem.

Živimo u vrlo uzbudljivim vremenima u kojima se kontinuirano događaju važne i potrebne promjene. Ništa novo. Iz povijesti znamo da je čovječanstvo često prolazilo kroz fascinantna razdoblja transformacije poput reformacije ili renesanse. Mislim da trenutno prolazimo kroz jedno takvo specifično povijesno razdoblje. Stoga smatram *kako ljudima treba otvoriti oči, pomoći im da sagledaju smjer promjena i potaknuti ih na kolektivno buđenje*. Smatram da je riječ o važnom trendu koji se odlično preklapa s pravom svrhom coachinga. Riječ je o tome da se ljude potakne da budu svjesniji i odgovorniji što predstavlja značajnu komponentu bilo kakvih promjena. Čini se da je coaching kao profesija sazrio za ispunjavanje navedene svrhe.

**IJCO:** *Imate li neku poruku za kraj razgovora?*

**John Whitmore:** Prema mojemu mišljenju, ključni nalaz ovog razgovora doista je dobra vijest koja govori o tome da se kao ljudska bića ne nalazimo na kraju evolucije, već negdje na početku. Navedeno saznanje veoma je uzbudljivo te svakom pojedincu

pruža priliku da dosegne neslućene vrhunce. Odgovori koje tražimo nalaze se u nama što predstavlja fantastičnu obećavaju mogućnost. Što više učimo o sebi kao ljudskim bićima, to više poštujemo druga ljudska bića s kojima dijelimo ovaj planet. Jer, u konačnici svi mi idemo u istom smjeru - *individualne i kolektivne evolucije.*



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





#DontCrackUnderPressure



**TAG Heuer**  
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

**PRODAJNA MJESTA:** DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar (Pećine), Rijeka, T: 051/403-796 · DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb, T: 01/6524-231 · DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka, T: 051/311-007 · MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb, T: 01/4870-700 · ANDA STORE, Mall of Split, ul. Josipa Jovića 63, Split, T: 021/817-068 · MARLI, Vlaška 13, Zagreb, T: 01/4816-583 · SATOVI NOVAK, Decumanus 28, Poreč, T: 052/435-683 · WATCH & JEWELLERY SHOP DAVID, Giardini 7, Pula, T: 052/215-872, M: 091/1545-454 · ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj, T: 051/231 499 · BORZA GRUPA, Pred Dvorom 2, Dubrovnik, T: 020/324-764 · B.VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda 2, Split, T: 021/347-222 · B.VAMA – Joker centar, Put brodarica 6, Split, T: 021/396-818 · EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik, T: 022/214-254 · ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, 52210 Ližnjan, T: 052/530-105 · ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik, T: 023/205-800 · ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi, T: 020/773-100 · ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Pleso bb, Zagreb, T: 01/4562-504 · ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić, T: 021/203-426 · ZRAČNA LUKA RIJEKA, Duty Free Shop, Omišalj, T: 051/842-040 · GLASNOVIĆ ZLATARSTVO, Trg sv. Stjepana 14, Hvar

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU:**

P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



# Life

Life

ZNANOST I U

OST IDERS



D

...riena  
...ti, zaprav  
...anost menac  
...opisanu parad.  
...ozbiljnim" mate.  
...ama, godinama je  
...lažne kontrole. Sj  
...kojem su govorili,  
...će nam razne form  
...postanemo uspješn  
...pravljajući. Potom su  
...radili titulama diplc  
...magistara i doktora, do  
...lomiranih ekonomista,  
...varima "velike obmane"

Q -  
na "  
nan  
suo  
govr  
olj: zisti im  
I rogi akt  
to  
ni ljudi v

# Mentorstvo i coaching: Odakle dolazimo? Kuda idemo?

**John Whitmore**

**K**ada sam 1979. godine uz pomoć Tima Gallweya i nekolicine kolega osnovao školu tenisa i skijanja u Londonu, nisam imao pojma u što se upuštam i kako će se sve to razvijati. Školu smo nazvali *The Inner Game* jer smo nazivom željeli naglasiti nešto drugačije metode rada kojima ćemo se koristiti. Međutim, naši pokušaji da se probijemo u etablirane teniske i skijaške krugove nisu uspjeli (smatrali su nas „čudacima“).

Umjesto toga, pokrenuli smo uspješne tečajevе za rekreativce u obje discipline. IBM-ov direktor za edukaciju upisao se na naš tečaj tenisa te mu se isti jako sviđio. Ubrzo je otkrio – čak i prije nas - da

se pristup može odlično primijeniti u svijetu biznisa, pa nas je pozvao da za početak vodimo „teniski dan“ u tjednu „sporta i druženja“ IBM-ovih menadžera. Tako je počela naša karijera.

Nekoliko godina kasnije, tijekom kojih smo mijenjali program obuke i prilagođavali ga našim polaznicima, prestali smo koristiti naziv *The Inner Game* jer više nije odražavao suštinu našeg posla, barem u kontekstu široke publike. Kako smo svi dolazili iz svijeta sporta: tenisa, skijanja, auto utrka, atletike i hokeja, učinilo nam se prirodnim koristiti termin *coaching*. Pa ipak, kontinuirano nam se vraćala određena sumnja da je takav izbor možda pogrešan jer je naš način podučavanja i treniranja bio dijametralno suprotan konvencionalnim metodama s kojima se *coaching* povezuje i s kakvima se većina ljudi susreće - unatoč brojnim lošim iskustvima. Razmišljali smo o tome kako bi možda bolje bilo izmisliti neku novu riječ. No, na kraju je ostala prvobitna varijanta pa se termin *coaching* danas (pre)široko primjenjuje jer je dobio nova značenja. Zbog toga je možda došlo vrijeme da se promijeni njegova definicija.

Dakle, kako je prethodno rečeno, nastavili smo koristiti se pojmom *coaching*. A nekako u to vrijeme pojavila se i tvrtka *Life Coaching* u Kaliforniji koja je koristila slična načela i metode zasnovane na humanističkoj psihologiji pa je tako termin *coaching* potvrđen i „zacementiran“. Tada nismo ni

Nove spoznaje kontinuirano proširuju mogućnosti primjene *coachinga* na raznim drugim područjima ljudskih djelatnosti pa *transpersonalni* ili *integralni coaching* postaje sve zanimljiviji, dublji i traženiji.

sanjali u kojoj mjeri će se pristup razvijati te da će prodirati u druga područja, a naročito u svijet biznisa.

Tradicionalni *coaching* u sportu nije se mnogo mijenjao po opsegu i kvaliteti niti je imalo napredovao u smislu implementacije novih pristupa učenju. Zapravo, ostao je u svojim prvotnim granicama s time da posljednjih godina ipak nailazimo na ohrabrujuće znakove buđenja i promjena, naročito na Novom Zelandu.

No, druga vrsta *coachinga* koja se odnosi na područja izvan sporta, a tu prvenstveno mislim na *business coaching*, brzo i naglo raste. Broj članova međunarodnog udruženja *The International Coach Federation* popeo se na 20.000 te nastavlja rasti po stopi od gotovo 400 članova mjesečno (ovaj tekst pisan je 2012. godine. Na današnji dan procjenjuje se da *The International Coach Federation* broji otprilike 32.000 članova, op.ur.). Zbog toga se ne mijenja samo kvantiteta nego i kvaliteta *coachinga* radi brojnih inovativnih programa i škola koje kontinuirano inkorporiraju nove spoznaje i metode u vlastiti korpus znanja. Osim toga, nove spoznaje kontinuirano proširuju mogućnosti primjene *coachinga* na raznim drugim područjima ljudskih djelatnosti, pa *transpersonalni* ili *integralni coaching* postaje sve zanimljiviji, dublji i traženiji.

Odakle ta rastuća potreba za *coachingom*? Odgovor je jednostavan: riječ je potrebi koja dolazi iz dubine ljudske duše. Mnogi od nas čeznu za većom slobodom izbora u privatnom i poslovnom životu. Možda je to razlog zbog kojeg tako mnogo ljudi napušta konvencionalna radna mjesta kako bi se počeli baviti *coachingom* što je, s druge strane, podržano rastućim brojem klijenata koji traže potporu iskusnog coacha. Ljudi, naime, postaju sve svjesniji nereda koji je zavladao svijetom; svakodnevno čitamo, te sami

iskustveno doživljavamo, kako se političari i poslovni lideri ne snalaze najbolje u svijetu brzih promjena i velikih izazova. Na svojoj koži osjećamo klimatske promjene i žestoko narušavanje ekoloških sustava te brojne društvene nepravde kojima smo izloženi.

Što je onda pošlo po zlu? Tko će ispraviti propuste? Odgovor na navedena pitanja trebali bismo potražiti među sobom: mi smo najveći pridonositelji sveopćoj degradaciji pa smo onda mi sami ključni čimbenici koji moraju ispraviti propuste. Takozvani „lideri“ očito ne mogu sami...očito je, naime, da *ne znaju kako*. Iako će vam prethodna konstatacija možda zazvučati dramatično i prepotentno, smatram da je upravo tako. Pa ipak, budimo strpljivi jer nam pomoć prirode ipak stiže, i to u formi *evolucije*.

Poput bioloških osnova organizma, koji se prema Darwinovim riječima vremenom prilagođavaju uvjetima postajući sve kompleksnijima i sofisticiranijima, slično se događa i s ljudskom psihom - odnosno našom *psihodubovnošću* - bilo individualnom bilo kolektivnom. Riječ je o pravoj suštini i velikoj tajni ljudskog postojanja, a jedino pravo pitanje povezano s tom suštinom ogleđa se u nedoumici odvija li se proces *dubovne evolucije* (evolucije svijesti) prema nekom genetskom programu ili je „netko“ unaprijed napisao scenarij? Odgovor na ovo pitanje ne ovisi toliko o spoznaji što je od navedenog istinito jer je malo vjerojatno da ćemo tijekom našeg životnog vijeka steći znanja ili uvide potrebne za takvu vrste spoznaje. Odgovor na ovo pitanje prije ovisi o našoj perspektivi, paradigmi, odnosno načinu sagledavanja svijeta koji nas okružuje: ovisi o našem odabiru „priče“ prema kojoj želimo živjeti.

Procjena razine *kolektivne psihosocijalne evolucije* raznih kultura na planetu osjetljivo je pitanje koje prije svega ovisi o kriterijima

Procjena razine kolektivne psihosocijalne evolucije raznih kultura na planetu osjetljivo je pitanje koje prije svega ovisi o kriterijima prosudbe.

prosudbe. Neki će procjenu raditi prema gospodarskim mjerilima i trubiti o „nadmoći bijele rase“. S druge strane, sve se više govori o „sreći i životu usklađenom s prirodom“ nekih urođeničkih plemena o kojem zapadnjačka civilizacija tek treba učiti. Treću perspektivu pronalazimo u duhovno-intelektualnoj tradiciji Dalekog istoka koja se vodi drugačijim kriterijima koje bismo također trebali čim prije usvojiti.

U tom kontekstu interesantno je napomenuti kako istočnjačke kulture ne prave razliku između „psihološkog“ i „duhovnog“ razvoja smatrajući ih jedinstvenim procesom koji se kontinuirano odvija zbog čega im pojam *transpersonalno* (koristi se i pojam *integralno*, op.ur.) ne predstavlja neku veliku mudrost već prije normalu. Uzmemo li u obzir cjelokupno čovječanstvo - obilježeno globalizacijom i sve većom povezanošću zbog nametnutog uvođenja jedinstvenoga gospodarskog sustava i interneta – može se prepoznati *kolektivni trend razvoja* u kojem se odražavaju predvidive faze evolucije čovječanstva. A taj trend uključuje neminovni pad hijerarhijskih sustava i prekid dominacije autokratskih oblika organiziranja jer težnja za većom slobodom osobnog izbora i većom samoodgovornošću sve više raste.

Coaching će postati dio obrazovnih programa na svim razinama školovanja, koristit će se na svim razinama menadžmenta, u zdravstvu, politici, diplomaciji i drugim djelatnostima.

Moglo bi se reći kako ljudi iskreno žele baš takve promjene jer je vrijeme za novi poredak očito sazrijelo.

Pa ipak, istovremeno se javljaju snažni otpori imanentni fazi koja prethodi konačnom slomu nakon kojeg nastupa izgradnja novih odnosa. Čovječanstvo se trenutčno nalazi upravo u fazi snažnih otpora koji prethode konačnom slomu.

Za coaching se može kazati kako je nastao na krilima tog novog trenda - u prijelomnoj fazi evolucijskog razvoja - dijelom kao nesvjesna komponenta novog evolucijskog trenda, a dijelom kao svjestan odgovor na potrebu za drugačijim uslugama u novim okolnostima. Dakle, sada smo tu, kao pioniri industrije u nastajanju koja će prije ili kasnije narasti u mjeri o kojoj nismo mogli sanjati. Coaching će postati dio obrazovnih programa na svim razinama školovanja, koristit će se na svim razinama menadžmenta, u zdravstvu, politici, diplomaciji i drugim djelatnostima. Kruti religijski hijerarhijski sustavi polako će slabjeti, ustupajući mjesto novoj duhovnosti i samoodređenju kao što se već danas vidi na brojnim primjerima i u brojnim situacijama. A tome je tako jer ljudi danas sve više tragaju za

istinskom svrhom i smislenim ciljevima pa se radi toga javlja snažna i hitna potreba za primjerenim obrazovanjem stručnjaka koji će se baviti coachingom kako bi se ojačale transpersonalne sposobnosti.

S neminovnim promjenama obrazovnih programa coachinga, mijenjat će se i jezik koji koristimo u ovoj disciplini. Metode coachinga vremenom će se toliko integrirati u obrazovanje i menadžment da će postati općeprihvaćene norme pa će pojam *coachinga* polako iščezavati. U tom kontekstu posebno se trebamo pozabaviti pitanjima *jezika* koji se koristi u području coachinga i mentoringa na koji ću se usredotočiti u nastavku.

Pitanja koja coach postavlja klijentu u procesu coachinga moraju biti posve jasna i nedvosmislena pa se radi toga moraju postavljati *kratka* i *sažeta* pitanja. Brojni coachevi vremenom su otkrili kako je engleski jezik – odnosno način na koji se koristi – u tom smislu vrlo nespretn i nezahvalan. Osim toga, smatram da bi pitanje „kako vam je sve to izgledalo“ trebalo zamijeniti mnogo jasnijom inačicom „što ste osjećali kada se to dogodilo?“ - ne uvidate li razliku, pozivam vas da uzmete slobodan dan i dublje promislite o daljnjem bavljenju ovim poslom.

Naime, kada se bavimo osjećajima, često ih brkamo s promišljanjem: Primjerice, izjavom:

- *osjećam da si bio...* zapravo izražavamo mišljenje, a ne osjećaj,
- *osjećam tugu, sreću, bol...itd* doista izražavamo osjećaje.

Dakle, preporuka svim coachevima je da pomno paze na preciznost izražavanja!

Sada bih se vratio na veliku temu kako bih na kraju s vama podijelio pet provokativnih

zaključaka koji po mojemu mišljenju odlično odražavaju široku sliku današnjih modernih vremena. Pozivam vas da o njima dobro promislite. Potom pokušajte procijeniti kako te ideje utječu na vaše klijente danas, te kako bi mogle utjecati na vašu buduću coaching praksu.

1. Glavna preokupacija *konzumerizma* ogleda se u tome kako kupiti više, dok se *održivost* bavi time kako trošiti manje. Navedena dva trenda društvenog razvoja nisu i nikada neće biti kompatibilna.

2. Razvoj „znanja“ (*tehnologije*) napreduje brže od naše mudrosti da to znanje odgovorno koristimo. Primjeri kao što je utrka u naoružavanju ili širenje pornografije govore u prilog tome.

3. Naša opsesivnost kupnjom stvari, u vidu gomilanja Kvantitete, dovela je do toga da ne prepoznamo, ne uvažavamo i zanemarujemo kvalitetu.

4. Pod utjecajem samoodgovornosti hijerarhijski sustav polako nestaje. Na vlastitim greškama učimo o tome kako se ponašati *odgovorno* jer se jedino tako možemo uzdignuti nakon neizbježnog raspada postojećih društvenih odnosa.

5. Coaching je jedino područje osobnog razvoja koje nije stigmatizirano (ili marginalizirano – na bilo koji način - poput psihoterapije ili raznih duhovnih učenja), a da je istovremeno posve orijentirano na jačanje samoodgovornosti. Budućnost coachinga ograničena je isključivo našim uvjerenjima.

Translated and reprinted by permission of *The OCM Coach-Mentor Journal*. Copyright ©2017. by OCM, all rights reserved.



**John Whitmore**, automobilistički as, „otac“ executive coachinga, autor svjetskog bestselera *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*



AMAS

I

DERS VA

f

Projekt Prosimac 2011.  
JOSSEY-BASS  
Partneri:  
Prodaja

no

ZIVE



# HRVATSKA POŠTA građanima na usluzi

**Povjerenje, proaktivnost i izvrsnost vrijednosti su jedne od najvećih tvrtki u Hrvatskoj, koja je ovo proljeće donijela svoju novu razvojnu strategiju**

Svakog radnog dana gotovo dvije i pol tisuće poštara i poštarica uručuje više od milijun pošiljaka u sva kućanstva u Hrvatskoj. Što pješice, a što na električnim biciklima i mopedima, u dostavnim kombijima i kamionima svake godine prijeđu 39 milijuna kilometara diljem zemlje.

Baš kao i kolege poštari, u 1016 poštanskih ureda oko 3000 djelatnika svakodnevno ispunjava istu misiju: Hrvatska pošta – građanima na usluzi. Unatoč specifičnim zemljopisnim obilježjima, udaljenost nikada nije bila prepreka, nego izazov koji svi poštari s lakoćom prelaze. Upravo zbog toga uživaju povjerenje korisnika.

Hrvatska pošta jedan je od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj, a u kolovozu 2017. dodijeljeno joj je vrijedno priznanje za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima - Certifikat Poslodavac Partner. Zadovoljivši vrlo stroge kriterije za dobivanje certifikata, kao jedna od samo pet državnih tvrtki, Hrvatska pošta pokazuje visoku kvalitetu upravljanja ljudskim resursima.

**Kompanijska kultura i Akademija – preduvjeti za razvoj**

Da bi tvrtka bila uspješna, treba imati visoku svijest o svom temelju, a to su zaposlenici. Zato je upravljanje ljudskim resursima jedan od važnijih dijelova razvojne Strategije Pošta2022. Stalni razvoj znanja i kompetencija zaposlenika kako bi težili izvrsnosti bitan je element stvaranja kompanijske kulture.

Uključivanje zaposlenika, njihova edukacija, lojalnost tvrtki, postignuća i proaktivna odgovornost konkretni su ciljevi kojima se svakodnevno teži.

Hrvatska pošta jedan je od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj, a u kolovozu 2017. dodijeljeno joj je vrijedno priznanje za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima - Certifikat Poslodavac Partner.

Hrvatska pošta svjesna je da poduzeća i organizacije s razvijenom kulturom imaju osiguranu snažnu konkurentsku prednost jer rade na razvoju „kulture postizanja rezultata“. Provedba i prilagodba kompanijske kulture temelj je uspješnosti provedbe strateških ciljeva. Kako bi se ostvarili strateški ciljevi, važno je da kompanijska kultura zaposlenicima uz pomoć novih iskustava stvori uvjerenja koja podržavaju zacrtane aktivnosti tvrtke i strateške smjernice.

Razvoj kompetencija zaposlenika strateška je inicijativa kojoj je cilj kontinuirano unaprjeđivanje znanja i vještina, te je s tom svrhom pokrenuta Akademija Hrvatske pošte. Sastavljena od internih predavača, Akademija, koja je zaživjela u listopadu 2017., ima za cilj razvijanje znanja o svim procesima tvrtke – i tehnološkim vještinama, i menadžerskim vještinama, i znanjima. Osim vrijednih znanja i razumijevanja, uključivat će i obvezno certificiranje rukovodećega kadra tvrtke.

### **Kvaliteta, izvrsnost i nova tržišta – tri ključne smjernice do 2022.**

Razvoj izvrsnosti zaposlenika jedna je od triju ključnih smjernica razvoja u petogodišnjoj

Strategiji Pošta2022. Druge dvije smjernice jesu razvoj poslovanja te razvoj u cilju izlaska na nova tržišta. Nezaobilazno je da se razvoj temelji na društvenoj odgovornosti te da odgovara izazovima i trendovima digitalnog doba.

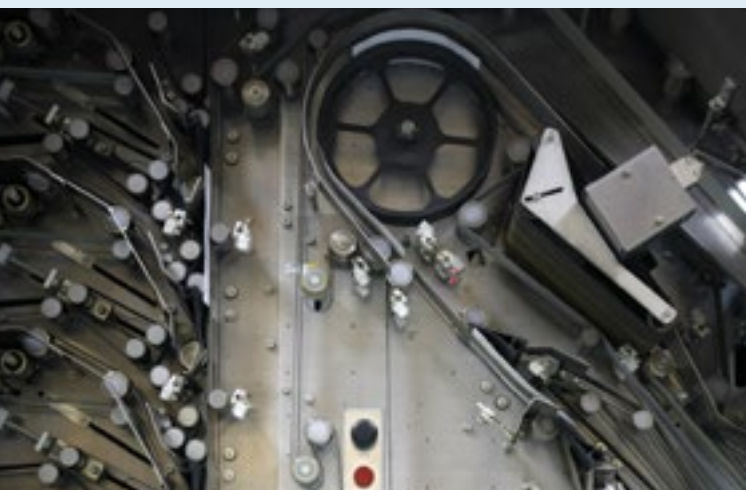
### **Digitalizacija**

Digitalno doba nije daleka budućnost, već sadašnjost, a usto i filozofija Hrvatske pošte. U tom kontekstu već je pokrenut i jedan korisnicima vidljiv projekt – Digitalni poštar. Osim istoimene aplikacije, ovaj projekt podrazumijeva i nov način obavljanja dostave u Hrvatskoj pošti. Pilot-projekt trenutno provodi tridesetak poštara opremljenih pametnim telefonima i malim pisačima pomoću kojih prilikom dostave pošiljaka odmah ispisuju obavijesti o prispijeću pošiljke i račune, a korisnici potvrđuju primitak pošiljke digitalnim potpisom na zaslonu uređaja. Nakon uspješnog testiranja u Varaždinu, Digitalni poštar uskoro će ubrzati i olakšati dostavu svih pošiljaka u Hrvatskoj.

### **Ulaganje u tehnologiju**

Unatoč globalnom trendu smanjenja broja pisama, Hrvatska pošta i danas živi od svog temeljnog poslovanja. Tehnologija pomaže da se brzo i uz minimalnu mogućnost pogreške pisma pripreme za dostavu. Nakon prikupljanja stotina tisuća pisama dnevno, ona se dovoze u sortirne centre gdje se, kao što im i naziv kaže, pisma sortiraju. Našim zaposlenicima tehnologija olakšava i ubrzava svakodnevne zadatke.

S prvim danima rujna 2017. u Splitu je počelo testiranje novog sustava automatskog sortiranja pošiljaka (SASP). Razvijeni



algoritmi koji pokreću stroj omogućavaju prepoznavanje alternativnih naziva ulica, što je također specifičnost Hrvatske. Ubrzo će se koristiti novi strojevi i u Zagrebu. Hrvatska pošta investirat će ukupno 62 milijuna kuna u šest novih strojeva za sortiranje. Usto, zbog velikog rasta tržišta paketa, Hrvatska pošta uložiti će oko 50 milijuna kuna u novi stroj za razradu paketa.

### **Najveća kapitalna investicija u povijesti Hrvatske pošte**

Gradnja novog sortirnog centra najveća je kapitalna investicija u povijesti Hrvatske pošte te je kao i razvojna Strategija Pošta2022. zalog za budućnost cjelokupne tvrtke. Ovaj projekt, čije je planiranje počelo 2011., vrijedan je 345 milijuna kuna, a realizirat će se u dvije faze.

Polaganjem kamena temeljca u svibnju 2017. na parceli ukupne površine 70.200 četvornih metara počela je prva faza gradnje novog sortirnog centra. U prvoj fazi gradnje, koja će trajati 18 mjeseci, dovršit će se 32.000 četvornih metara sortirnog centra. Početna faza projekta vrijedna je 155 milijuna kuna, a podrazumijeva gradnju sortirnice s podrškom, visokoregalnog skladišta, podatkovnog centra, trafostanice i kotlovnice, ukupne komunalne infrastrukture, 540 parkirnih mjesta za osobna i tehnološka vozila, dijela upravne zgrade i hortikulturnog uređenja 16.000 četvornih metara zelenih površina.

Parcela na kojoj će nakon svih faza gradnje biti kompleks površine 38.200 četvornih metara nalazi se na samom ulazu u Veliku Goricu, u naselju Gradići. Lokacija novog sortirnog centra iznimno je važna jer je njezina prometna povezanost idealna za tvrtku velikih logističkih potreba. Blizina



Zračne luke „Franjo Tuđman“, autoceste, brze gradske ceste i željeznice pomoći će u razvoju procesa.

Novi sortirni centar ima veliku važnost za razvoj logističkih kapaciteta Hrvatske pošte te će znatno utjecati i na cjelokupan razvoj logističkog poslovanja u Hrvatskoj. Također, gradnja novog sortirnog centra omogućit će bržu i kvalitetniju razradu i dostavu pošiljaka građanima. Ovaj je projekt kapitalna investicija jer je temelj razvika i poboljšanja poštanskog sustava, usluga i cijele organizacije.

### **Društvena odgovornost**

Društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio poslovanja Hrvatske pošte. A jedan od dugogodišnjih temelja upravo je Zaklada „Vaša pošta“, koja na specifičan način potpomaže postinstitucionalnu skrb o štíćenicima domova za nezbrinutu djecu – posreduje između sponzora i štíćenika – a sve uz potporu dugogodišnjeg partnera, Croatia osiguranja.

Oko 400 štíćenika već je zbrinuto policama životnog osiguranja. Iznos police isplaćuje



se štíćeniku u obliku rente u trenutku napuštanja doma i početka samostalnog života. Na taj način, u sljedeće dvije-tri godine, dok ne nađe posao, štíćenik ima pokriveno troškove osnovne egzistencije – stanarine i režija. Naime, s obzirom na životne okolnosti, mali postotak štíćenika dječjih domova upisuje se na fakultet, što im osigurava daljnji smještaj u domu. Tako većina štíćenika s navršениh 18 godina mora početi samostalan život, a to je bez pomoći društva i osiguranog zaposlenja velik izazov i postavlja ih pred nemale teškoće. Uplaćene police pomažu štíćenicima da upravo u tom, presudnom trenutku osamostaljenja

premoste egzistencijalne teškoće do nalaaska prvog zaposlenja.

Uz brigu o zaposlenicima i zajednici treba spomenuti i brigu o okolišu. Kako bi smanjila emisiju štetnih plinova, Hrvatska pošta pobrinula se da 180 poštara u radu koristi električne bicikle umjesto mopeda. Sredstva su osigurana uz pomoć Fonda za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost.

Da priča ne bi stala samo na biciklima, u tijeku je nabava električnih vozila (na četiri kotača) kako bi se stopa onečišćenja dodatno smanjila prilikom obavljanja temeljne djelatnosti.

### **Očistimo Hrvatsku od olupina**

Poštari iz okolice Samobora već niz godina pomažu Udruzi za prirodu, okoliš i održivi razvoj „Zelene stope“ u akciji „Očistimo Hrvatsku od olupina – powered by Renault“. Tako su pomogli u nalaženju i uklanjanju tisuća automobilskih olupina. Udruga „Zelene stope“ uklonila je u proteklih 13 godina iz nacionalnih parkova i parkova prirode u Hrvatskoj više od 15.000 autooolupina. Hrvatska pošta obilježila je tu akciju izdavanjem prigodne dopisnice.



Ured za korporativne komunikacije



# Mi dostavljamo na svaku adresu.

Više od stoljeća i po' na usluzi smo hrvatskim građanima. Pošiljke dostavljamo na svaku adresu. Razvijamo usluge koje su jučer bile nezamislive, stvaramo digitalni svijet vrhunske tehnologije. Naše usluge neprekidno prilagođavamo vašim potrebama. Cijenimo vaše povjerenje i želimo biti najbolji.

[posta.hr](https://post.hr)

 **Hrvatska pošta**

169 GODINA S VAMA

# qLife in Cr

No. 2 / Vol. VII / Ljeto 2015.  
ISSN 1846-9590

Tem

Vr

iz obradili četiri os  
a - sustavno ra  
vrijeme da se  
o kojem se  
kuću grade  
u, kulturi i  
m umijeće  
najviš

Te

NESS  
ORT

reku novu cjelinu koja nadi-  
ve pojedinačne perspektive

dijaloga odnosi

ednosti na

te, naglašav

svi

ti:

koja

nes

pr

z ne

o iz Ur

U doba ind  
proizvodnim pogor  
se temeljio na  
prirodnih znanosti  
tzv. eri znanja kada  
nove paradigme

• Objavljuje upise za akadem

Vrhunski timovi, bilo o  
području ljudskog djelov  
a kamoli stvoriti ih "iz čega"  
ekipe All Blacks iz Novog Zelanda  
promišljanja o tome

**DIPLOMSKI STU**

zine funkcio

prije svega se

n članstva, te ova

- Novinarski *vizija*, ključnim instr
- Tehnički me... U dijalogu se slob
- Odnosi s javnošću

qLife / No. 2 / Vol. VII / Ljeto 2015.

rn.hr/prijave)

II. kat

www.vern.hr

qL

# Budućnost coachinga: jačanje negativnih trendova

**Rey Carr**

Vjerujem kako dobronamjerni, inovativni i kompetentni pioniri ni u najluđim snovima nisu mogli predvidjeti trenutačne trendove u coaching industriji. Iako će neki od tih trendova vjerojatno pozitivno utjecati na privlačnost coachinga, drugi će - a na njih ću se posebno usredotočiti u ovome tekstu - vrlo vjerojatno odbiti ljude od ideje da se okrenu ovoj jedinstvenoj metodi osobnog razvoja. S obzirom na to da će spomenuti trendovi dramatično utjecati na budućnost coachinga, detaljno ću ih istražiti u nastavku teksta te ću predložiti posebne pristupe kako bi se coaching tehnika očuvala u mainstreamu osobnog razvoja ljudi.

Kao pisac ovog teksta nisam ni jedini niti prvi koji je identificirao negativne trendove u coachingu. Primjerice, u *Peer Bulletinu* br. 194 od 2. studenog 2010. godine autorica i coach Jan Newcomb identificirala je pet „uznemirujućih“ trendova:

1. neprihvatljive marketinške prakse,
2. tvrdnja kako je riječ o „krajnjoj“ odnosno „ultimativnoj“ praksi - svojevrsnoj panaceji,
3. upitna vjerodostojnost institucija koje se bave certifikacijom i akreditacijom,

4. neiskusni coachevi,
5. neprimjerena implementacija prakse od strane profesionalaca obučениh u nekim drugim disciplinama.

Pet trendova koje je identificirala Jan Newcomb te šest trendova koje sam osobno identificirao za potrebe specijalnog izdanja časopisa *The Future of Coaching*:

povećanje broja coacheva, stvaranje coaching niša, sve više sustava za kvalifikaciju, “navala parazita“, pogrešno imenovane prakse, te isključive prakse coaching organizacija - sve snažnije negativno utječu na stručnu javnost osnažujući pritom cinizam i kritičko sagledavanje prakse čime se umanjuje i slabi ugled coachinga stečen u proteklim godinama.

## Povećanje broja coacheva

Za coaching slobodno možemo kazati kako je riječ o jednoj od najbrže rastućih industrija u svijetu. Pa ipak, još se uvijek ne zna točan broj osoba koje su aktivno involvirane u coaching karijeru unatoč tome što taj broj presudno utječe na negativne trendove navedene u ovom tekstu te unatoč tome što u javnosti vjerojatno oslabljuje vjerodostojnost prakse. Stoga sam se u članku *Coaching Statistics, Facts, Guesses, Conventional Wisdom*

*and the State of the Industry* objavljenom sad već davne 2008. godine oslonio na različite izvore kako bih došao do približnih procjena prema kojima se tada moglo zaključiti da u coaching industriji SAD-a djeluje približno 40.000 poslovnih coacheva, te još toliko u drugim zemljama širom svijeta. Četiri godine kasnije do sličnog broja došli su u ICFu - *International Coach Federationu* - te je ta brojka temeljem studije 2012. *ICF Global Coaching Study* procijenjena na 47.500 business coacheva.

Za coaching slobodno možemo kazati kako je riječ o jednoj od najbrže rastućih industrija u svijetu.

Međutim, čini se kako ICF-ova procjena iz 2012. godine ne prikazuje realno stanje na terenu jer:

1. podcjenjuje broj neformalnih coacheva u svijetu koji na tržištu također nude svoje usluge,
2. ne uključuje osobe koje se bave nekim oblikom coachinga, a nisu ispunile anketu ICF-a.

ICF nije jedina organizacija koja se u pokušaju da definira broj coacheva u svijetu okrenula metodi ankete. Nažalost, na



koncu nitko nije uspio ponuditi uvjerljive argumente o pouzdanosti i valjanosti dobivenih rezultata pa se zbog toga o konačnom broju coacheva uglavnom nagađa. Osim toga, postoje i drugi razlozi zbog kojih organizacije poput ICF-a podcjenjuju broj coacheva u svijetu.

Osim navedenih, napravljena su još dva dodatna izračuna koja mogu ponuditi interesantne podatke. Primjerice, prema najnovijim informacijama, u svijetu trenutačno postoji 665 škola za obuku coacheva. Ako pretpostavimo da svaku školu u prosjeku godišnje završi 50 kandidata, to znači da bismo prethodnoj brojci od cca. 50.000 ljudi svake godine trebali pridodati 33.000 novih diplomanata. Prema toj procjeni, u sadašnjem trenutku (tekst je napisan 2015. godine, op.ur.) zajednica coacheva u svijetu vjerojatno je blizu brojke od 250.000 članova.

Prema drugom izračunu prethodnoj brojci treba pridodati pozamašnu grupu ljudi – koji dolaze iz organizacijskog i menadžerskog savjetovanja, motivacijskog govornništva i marketinga – te sebe također nazivaju „coachevima“ iako nisu završili formalnu coaching obuku i trening. U većini slučajeva riječ je o osobama koje su samo pridodale naslov „coacha“ vlastitom repertoaru titula. Pritom želim jasno naglasiti kako navedeno ne predstavlja kritiku njihove legitimnosti i vjerodostojnosti već da spomenutu formulaciju koristim isključivo u svrhu ispravne procjene dodatnog priljeva ljudi u industriji.

Brojni stručnjaci nerijetko su znali izjaviti kako se doslovce svatko može/treba koristiti uslugama coacha. Pa ipak, istraživanja su pokazala kako je realni broj stvarnih klijenata koji su spremni angažirati coacha bitno ograničen. Ako sumiramo brojke navedene u prethodnom dijelu teksta te im potom pridodamo osobe koje se bave drugim

Istraživanja su pokazala da realni broj stvarnih klijenata koji su spremni angažirati coacha nije prevelik.

oblicima sociološko-psihološke potpore (psiholozi, psihoterapeuti, socijalni radnici, samopomoć) tada broj potencijalnih ponuđača usluge po potencijalnom klijentu značajno raste. Sve u svemu, iz prethodnog zaključujemo kako se iznimno velika grupa coacheva međusobno natječe za iste klijente. U kolovozu 2015. godine po upisu pojma ‘coach’ *Googleova* tražilica je upućivala na 84 milijuna mrežnih stranica i to „očišćenih“ od pojmova „sport (coach)“, „bus (coach)“ i naziva ugledne modne marke „Coach“.

Povećanje broja coacheva u svijetu te uključivanje većeg broja ljudi koji se nazivaju coachevima samo po sebi nije loše; pravi problemi zapravo nastaju zbog nerealnih očekivanja jer brojni pojedinci misle da će po završetku obrazovanja (ili nakon samoproglášenja) lako pronalaziti klijente. Stoga se često vrlo brzo – nakon što ne uspiju generirati zadovoljavajuće prihode – razočaraju. Osim toga, brojne škole za coaching kao i brojni marketinški stručnjaci pridonijeli su stvaranju svjetonazora koji potiče coacheve da misle kako su sami krivi za nedostatak posla jer se ne znaju „prodati“ unatoč tome što je istina drugačija: *činjenica je kako je ponuda velika, a potražnja (barem za sada) relativno mala.*

## Uspon pomodnih niša

U posljednje vrijeme marketinški stručnjaci značajno utječu na coaching industriju uvjeravajući coacheve da moraju - pored ostalih trikova i metoda - razviti specifične strategije *osobnog marketinga i PR-a* (engl. *self impression management*) te

otvoriti nove tržišne niše kako bi se razlikovali od kolega. Shodno tome, jedna znanstvena studija identificirala je više od 60 različitih coaching niša i praksu po kojoj su pojedini coachevi aktivni na više različitih područja.

## Bezgranični opseg

Teško da postoji bilo koji izazov s kojim se kao ljudska bića suočavamo, a da se netko iz coaching industrije njime aktivno ne bavi. Tako se danas susrećemo s coachevima za „rađanje“, „umiranje“ i „tugovanje“, coachevima za djecu i tinejdžere, coachevima za umirovljenike i starije osobe, te coachevima za palijativnu skrb i oporavak. Postoje čak i coachevi koji se bave životinjama poput coacheva za konje, pse i mačke. I dok pioniri coachinga često naglašavaju da se značajno razlikuju od sportskih

coacheva, navedeno razlikovanje sve više nestaje u nastojanjima brojnih životnih i poslovnih coacheva (engl. *life&business coaches*) koji u potrazi na novim prihodima naviru u nišu za sportaše.

Osim toga, posebno zabrinjava to što se nekad zabranjeno područje kliničke psihologije i psihijatrije - koje se bavi ljudima ozbiljnih mentalnih poremećaja - danas otvorilo raznim coachevima nedovoljnog obrazovanja.

Neki coachevi odlaze još i dalje nastojeći istovremeno pokriti više niša. Čitajući njihove mrežne stranice i životopise na internetu stječe se dojam kako ih najviše brine to što bi izostavljanjem pojedinih područja mogli izgubiti potencijalne klijente pa se radi toga odlučuju proširiti spektar usluga. Dakle, umjesto da suze svoje područje djelovanja na određeni prostor, oni proširuju vlastitu praksu kako bi obuhvatili više područja istovremeno. Stoga više nije neobično pronaći coacha koji pored tradicionalnih niša „coach, konzultant, trener i mentor“ nudi usluge „psihoterapije i kliničkog savjetovanja“. Također, više nije teško naići na

Posebno zabrinjava to što se nekad zabranjeno područje kliničke psihologije i psihijatrije - koje se bavi ljudima ozbiljnih mentalnih poremećaja - danas otvorilo raznim coachevima nedovoljnog obrazovanja.

# INNOVATION INSTITUTE

We aim at connecting academia and practice to develop approaches that aim at value creation and not mere value dissemination. So far Innovation Institute has organized several highly successful projects and we have initiated a number of new programs.



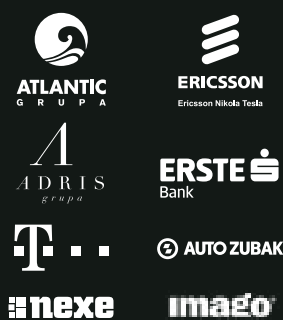
OPEN ENROLLMENT PROGRAMS						
<p>Programs designed to create new perspectives, new ways of thinking and doing business by connecting world class academia, entrepreneurs, managers and their peers</p>			TOP MANAGERS	MANAGERS OF MANAGERS	MANAGERS OF TEAMS	TEAM MEMBERS
<b>APB</b> ADVANCED PROGRAM IN BUSINESS	Leading executive education program in CEE region with renowned professors from the world's top business schools		✓			
<b>LP</b> LEADERSHIP PROGRAM	Intense program for middle managers challenging the disciplines and industries' key dogmas			✓		
<b>IA</b> INTRAPRENEURSHIP ACADEMY	Intense talent-developing program focused on developing individuals' value-creating mindsets and their projects				✓	✓
<b>DDC</b> DATA-DRIVEN DECISION-MAKING COLLOQUIUM	World-class data analyses program focused on modeling relevant managerial challenges to enhance decision-making		✓	✓	✓	✓

IN-HOUSE EDUCATION PROGRAMS						
<p>Education programs customized for each company aiming at growth development and long-term value creation</p>			TOP MANAGERS	MANAGERS OF MANAGERS	MANAGERS OF TEAMS	TEAM MEMBERS
PEOPLE BASED	TOP MANAGEMENT PROGRAM	Challenging top-managers' mindsets by providing different perspectives and seeking new growth opportunities	✓			
	MANAGERS OF MANAGERS PROGRAM	Developing capabilities to lead projects and prioritize and enhance the scale and scope of others' projects		✓		
	MANAGERS OF TEAMS PROGRAM	Developing needed competences and knowledge to successfully drive project goals			✓	
PROJECT BASED	IDEA DEVELOPMENT FACTORY	Providing participants with tools and techniques that enable structured and planned application of creativity	✓	✓	✓	✓
	PROJECT DEVELOPMENT FACTORY	Intense cooperation with teams focused on developing innovative projects (maximum impact and minimum risks)	✓	✓	✓	✓
FIRM BASED	INNOVATION PLATFORM	Developing ambidextrous organization in order to build a structured innovation system in the company			✓	

## GENERAL PARTNER



## GOLD PARTNERS



## SILVER PARTNERS



## BRONZE PARTNERS

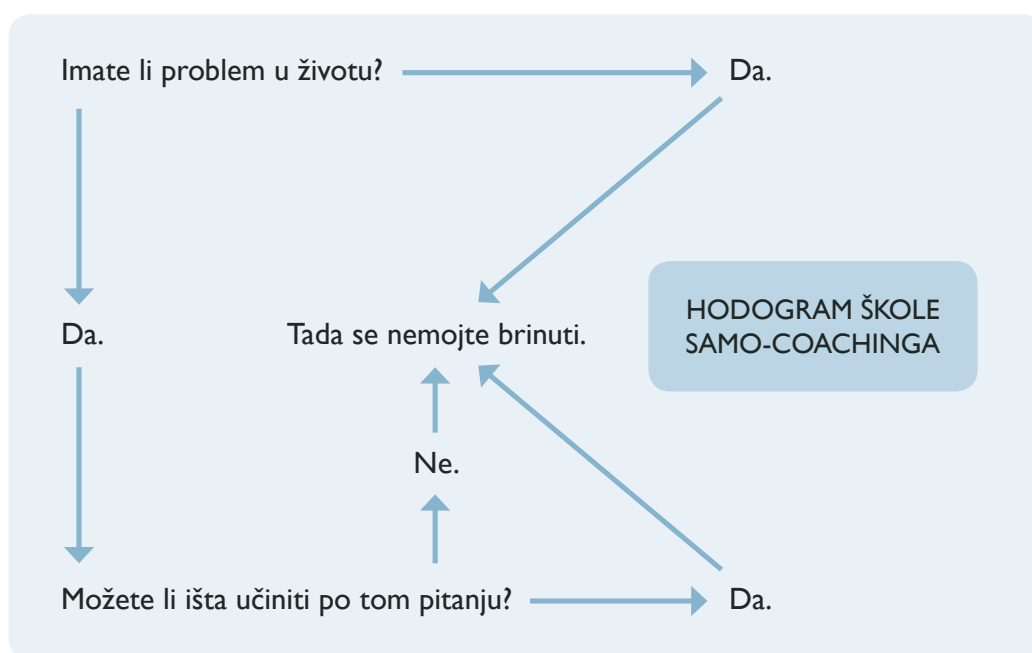


## MEDIA PARTNERS



osobe koje nude “business, executive & life coaching“ čemu pridodaju još i „karijerni“ i „zdravstveni“ coaching. Jedan ugledni stručnjak, koji se godinama bavi coachingom, rekao je da mu se čini kako coachevi pretražuju ‘ključne riječi’ na *Googlen*, pronalaze probleme s kojima se ljudi nose, te potom iste riječi pridodaju u opis vlastita područja djelovanja. U svezi s time ne treba čuditi što

je javnost postala skeptična prema coaching uslugama; angažiranost na brojnim područjima - bilo istovremeno ili pojedinačno - umjesto da se djeluje kao katalizator, s razlogom je rezultirala jačanjem skepticizma i cinizma. Umjesto da privuku nove klijente, čini se kako coachevi svojim pristupom zapravo slabe vlastiti profesionalni ugled čineći od sebe očajnike u potrazi za zaradom.



## Glasni „vunderkidi“

Drugi paradoksalni trend koji negativno utječe na budućnost coachinga ogleda se u spremnosti coacheva da ‘autoritativno’ govore o svakoj temi povezanoj s ljudskim ponašanjem. Dok su neki od njih kontinuirano prisutni na nacionalnim televizijskim emisijama (Oprah, Dr. Phil, Dr. Drew, Dr.

Oz, The View i drugi talk showovi), drugi svoje savjete objavljuju u knjigama, na blogovima, mrežnim stranicama, biltenima, časopisima, društvenim medijima i elektronskoj pošti. “Nema kraja ‘mudrosti’ kojom nas osobe koje sebe nazivaju coachevima obasipaju”, tvrdi jedan stručnjak te

nastavlja: "...iskreno se nadam da ću jednog dana naići na coacha koji će mi reći da o nekoj temi doista ništa ne zna".

Unatoč tome što istinski coachevi u stvarnim coaching interakcijama nerado 'savjetuju' klijente, neki među njima ne pokazuju istovjetnu nevoljkost kada ih se pozove da javno komentiraju različite aspekte ljudske egzistencije. Kako je to lijepo Gray Owl primijetio: "Mudrost se uvijek dijeli na dva dijela: prvi dio odnosi se na to što imate za reći, a drugi na to da ipak *prešutite* to što ste htjeli reći". Svojevrsno „javno savjetovanje“ - koje se obično temelji na životnom

iskustvu - legitimno je i dobronamjerno. Međutim, izgleda da je zbog učestalosti, postojanosti i ekspresije u brojnim medijima zasitilo javnost s previše informacija.

Drugim riječima, pojava takve raširene "stručnosti", umjesto da djeluje kao katalizator za stjecanje poštovanja čini se kako je prije uzrokovala skeptičnost mnogih ljudi spram coachinga. Prema jednom članu *Peer Resources Networka* "...toliko je puno ljudi uzelo titulu 'coacha' da ih danas sve manje zna što pravi coaching doista jest... čini se da je industrija izgubila svaku vezu s profesionalnim granicama".

## Zbunjenost nomenklaturom

Drugi način zamagljivanja granica industrije ogleda se u sve učestalijem korištenju pojmova koji dolaze iz drugih potpornih disciplina; primjerice, zamjenom pojma "mentor" pojmom "mentor-coach" ili "supervizor" coacheva. Unatoč tome što su se coachevi nekada žestoko trudili razlikovati od mentora i naglašavati razlike u ulogama, danas je situacija drugačija pa sve češće susrećemo coacheve koji vlastitom repertoaru aktivnosti pridodaju ulogu mentora.

U većini slučajeva čini se kako se pridodavanje titule "mentor – coach" životopisima provodi u svrhu jačanja statusa coacha radi promicanja i prodaje usluge na tržištu. Pa ipak, takvo je postupanje paradoksalno jer se pritom zaboravlja da je mentorsko prenošenje znanja i mentorska potpora oduvijek bila besplatna odnosno posve volonterska usluga.

Coachevi-mentori, iz nekog njima znatnog razloga, ignoriraju i odbacuju ključni element mentorstva i naplaćuju naknadu za potporu drugim coachevima. Iako su s jedne strane time ponovno uspjeli proširili područje vlastita djelovanja, s druge su

Unatoč tome što su se coachevi nekada žestoko trudili razlikovati od mentora, danas je situacija drugačija.

U Europi popriličan broj coacheva dolazi iz psihologije i njoj srodnih područja u kojima je supervizija uobičajena praksa.

ponovo uspjeti pridonijeti zbunjenosti s obzirom na općepoznatu različitost uloga.

Umjesto da svoju suradnju s drugim coachevima nazivaju „supervizijom“ ili „savjetovanjem“, korištenjem pojma „mentor“ očito su htjeli ojačati status u stručnoj zajednici što im – barem kako sada stvari stoje – zapravo nije uspjelo.

Organizacija *International Coach Federation*, koja okuplja 24.000 članova širom svijeta, mentorski coaching definira kao “coaching radi razvoja coaching kompetencija coacha - polaznika, koji se razlikuje od coachinga za osobni razvoj ili coachinga za razvoj poslovanja, iako se navedeni aspekti mogu usputno pojaviti prilikom coachinga radi razvoja kompetencija.” (Marum, 2011.).

Riječju, ICF koristi pojam ‘mentor-coach’ kao zamjenu za ulogu koja se u svim drugim sličnim zanimanjima poput medicine, psihologije i psihoterapije naziva „supervizijom“ ili “savjetovanjem“ (Navedena klasifikacija tipična je za američko tržište. U Europi se naziv „mentor“ ipak koristi za opis uloge stručne osobe koja svoje znanje i iskustvo dijeli sa svojim klijentom uz financijsku naknadu.)

Iako europske udruge za coaching nude gotovo identične usluge potpore svojim članovima, one ih nazivaju „supervizijom“, a ne „mentorskim coachingom“. Primjerice, organizacija EMCC koja u članstvu obuhvaća i mentore i coacheve pravi strogu distinkciju uloga te se posebno trudi ukazati na njihovu različitost. Za razliku od toga, ICF olako koristi riječ „mentor“ prije riječi „coach“ prilikom naglašavanja supervizorske usluge.

Neki članovi ICF-a, potaknuti ICF-ovim zahtjevom prema kojem se mora angažirati „mentora coacha“ radi obnove certifikacije, stvorili su novu uslugu koju sada nude na tržištu. Tako sam nedavno u ruke dobio promotivnu brošuru coacha certificiranog od strane ICF-a koji je svoju uslugu nazvao sljedećim riječima: “Ekskluzivno mentorstvo u naprednim tehnikama coachinga”.

Drugi član ICF-a poslao mi je promotivnu brošuru u kojoj me poziva na “Inovativni program mentorske obuke”. Naravno, obje ponude zahtijevale su plaćanje naknade za usluge mentorstva.

Uza zbrku koja prati zlorabu pojma ‘mentor-coach’, u Sjevernoj Americi trenutno se vodi velika polemika i oko pojma “supervizija coacha”. Spomenute konfuzije u Europi nema jer tamo iskusni coachevi, pogotovo u Ujedinjenom Kraljevstvu te članovi dviju najvećih europskih coaching organizacija - Europskog savjeta za mentorstvo i coaching (EMCC) i Specijalne grupe britanskog psihološkog društva za coaching psihologiju (SGCP) – oduvijek jasno ističu usluge koje nazivaju “supervizijom”. Osim toga, u Europi nema problema oko ovog pojma djelomice i radi toga što popriličan broj coacheva dolazi iz psihologije i njoj srodnih područja u kojima je supervizija uobičajena praksa.

Pa ipak, povijesna tradicija supervizije u kliničkoj praksi psihologije i psihoterapije ne znači da ona odgovara coaching praksi. Naime, za superviziju, u tradicionalnom smislu u kojem jedan profesionalac odgovara za kvalitetu prakse, etiku i aktivnosti drugog profesionalca, nema mjesta u coachingu.

U skladu s time, u svom članku o opasnostima povezanim s ICF-ovim modelom supervizije coachinga, Vikki Brock navodi: "...usvajanje kliničkih oblika supervizije te korištenje terminologije koja se primjenjuje na reguliranim područjima kliničke prakse u SAD-u mogla bi negativno utjecati na profesiju coachinga, na način na koji ju predstavlja ICF".

Za razliku od psihologije, praksa coachinga ima dugu tradiciju međusobnog savjetovanja, razgovaranja i suradnje među coachevima pomoću koje pojedinci poboljšavaju, unaprjeđuju i osnažuju praksu.

Prema tome, mnogo bi smislenije bilo koristiti pojmove poput „savjetovanje kolega“ (engl. *peer consultation*) ili „coachinga kolega“ (engl. *peer coaching*) umjesto pojma „supervizija coacheva“ koji se trenutačno koristi. Ironično, jedan od najvećih zagovornika ICF-ove „supervizije coachinga“ jednom je prilikom izjavio kako je supervizija važna "... jer je riječ o pristupu koji će potaknuti coacheve da promišljaju o praksi; promatraju, osvještavaju i razmišljaju. Iskusni coachevi su zabrinuti jer smatraju da supervizija dolazi iz psihologije te da podrazumijeva kontrolu.

Upravo zbog toga s tim pojmom povezuje nekakvo kontroliranje, a ne reflektiranje kako bi u stvarnosti trebalo biti. Na superviziju bismo zapravo trebali gledati kao na partnerstvo u kojem svi učimo".

Za superviziju, u tradicionalnom smislu u kojem jedan profesionalac odgovara za kvalitetu prakse, etiku i aktivnosti drugog profesionalca, nema mjesta u coachingu.

*International Coach Federation* organizacija je koja predvodi napore izgradnje sustava i programa supervizije coacheva u kojima članovi obavezno trebaju sudjelovati kako bi obnovili vlastite certifikate. Međutim - koliko god se trudili prikazati suprotno - čini se kako sustav supervizije, jednako kao i sustav plaćanja mentoringa coacheva, predstavlja samo dodatni pokušaj kontrole i stvaranja nove tržišne niše za povećanje prihoda.

Tako kritičari ICF-ove inicijative ukazuju na to da bivši predsjednik ICF-a "reklamira superviziju coachinga kao sljedeći unosni

Za razliku od psihologije, praksa coachinga ima dugu tradiciju međusobnog savjetovanja, razgovaranja i suradnje među coachevima pomoću koje pojedinci poboljšavaju, unaprjeđuju i osnažuju praksu.



# Dosta je kaššššlja!

- kao **topli** ili **hladni** napitak
- dodatni **unos tekućine**
- finog **okusa naranče**



Djelatna tvar: suhi ekstrakt bršljanovog lista (INN: Hederæ Foliæ extractum siccum). Terapijske indikacije: za olakšano iskašljavanje kod bolesti dišnog sustava praćenih produktivnim kašljem. Doziranje i način primjene: djeca od 6-12 godina - 2x1/2 tablete dnevno, odrasli 1x1 ix1x1/2 tablete dnevno, otopiti u 1-2 dcl tople ili hladne vode ili čaja.

Prije uporabe pažljivo pročitajte uputu o lijeku, a o rizicima i nuspojavama upitajte svog liječnika ili ljekarnika.



biznis za coacheve”, te da ista osoba superviziju coachinga opisuje kao “odličnu priliku MCC coachevima za razvoj vlastita poslovanja”.

Pa ipak, osim male grupe iskusnih coacheva koji pokušavaju uvjeriti ICF da promijeni pristup, navedenim pitanjima nitko se ne bavi. Primjerice, naširoko reklamirana konferencija o superviziji coacheva održana u srpnju 2015. veoma je slabo posjećena što ukazuje na to da većini coacheva Sjeverne Amerike ICF-ova inicijativa za superviziju coachinga nije previše važna.

## Priljev parazita

Profesijom pomaganja drugim ljudima bavim se već punih 50 godina, a za to vrijeme usko sam surađivao s brojnim psiholozima, psihoterapeutima, socijalnim radnicima, liječnicima, psihijatrima, profesionalcima na području skrbi za djecu i drugim praktičarima. Tijekom vremena izgradio sam s tim ljudima prisne odnose tako da argumentirano mogu kazati kako stručna područja koje sam prethodno naveo nikada nisu iskusila toliku najezdu izvanjskih izvora koji nude razne vrste usluga i proizvode u mjeri u kojoj se to događa u coaching industriji. Ne prođe, naime, ni jedan jedini dan da kao coach s određenom reputacijom ne primim na desetke e-mail poruka u kojima mi se nude „šesteroznamenakasta primanja“, „novi izvori prihoda“, „marketinške tajne i trikovi“, „trikovi za pisanje blogova, članaka i knjiga“, naputci za poboljšanje vještina, alati za procjenu, metode za privlačenje novih klijenata i niz drugih metoda, tehnika

Ne prođe ni jedan jedini dan da kao coach s određenom reputacijom ne primim na desetke promotivnih e-mail poruka u kojima mi se nude razne usluge sumnjiva sadržaja.

i alata za unaprjeđenje prakse - samo ako koristim uslugu pošiljatelja.

Ovakve ponude uglavnom dolaze od ljudi koji sebe nazivaju coachevima. Oni obično nude pozitivna svjedočanstva i uvjerljive promotivne poruke kako bi druge coacheve potaknuli da se prijave na njihove programe. Iako se bez sumnje u mnogim slučajevima radi o legitimnom pristupu praktičara koji znanje žele podijeliti s kolegama, gledano iz šire perspektive riječ je o aktivnostima koje ne izlaze iz sveopćeg trenda koji počiva na strahu od neuspjeha, nedostatku iskustva, ranjivosti i obećanjima kako “na kraju mora doći neka nagrada”.

Pojedini coachevi toliko su uznemireni navedenim trendom da ljude koji im nude ovakve i slične programe nazivaju vampirima, lešinarima, izrabljivačima i manipulatorima. Pa ipak, riječ je o vrlo osjetljivom

Na prvu ruku ne mogu se razlikovati osobe i organizacije koje nude vjerodostojne usluge od drugih koji nude samo maglu i prazne priče.

području... Poprilično sam siguran kako bi se ponuđači usluga usprotivili ovakvom obilježavanju. Zašto? Zato što oni sebe jednostavno tako ne vide; oni sebe vide sasvim drugačije, kao osobe koje pomažu drugima da poboljšaju svoju praksu, a to je - složit ćete se sa mnom - cilj kojem svi težimo. Problem u svezi s time, odnosno razlog zbog kojeg opisani trend pridonosi slabljenju poštovanja spram coachinga je u tome što se na prvu ruku ne mogu razlikovati osobe i organizacije koje nude vjerodostojne usluge od drugih koji nude samo maglu i prazne priče.

## Multiplikacija certifikata

Godine 2005. *Peer Resources* je objavio (2015. godine lista je ažurirana) stručni članak naziva *A Guide to Credentials in Coaching: Types, Issues and Sources* u kojem je zabilježeno 65 različitih sustava certificiranja coacheva u Sjevernoj Americi i Velikoj Britaniji. Stručnim dubinskim istraživanjem došli su do zaključka da se neki certifikati temelje na kompetencijama, neki na pohađanju tečaja, neki na superviziji stručnjaka koji već posjeduje certifikaciju određene kuće, a neki se mogu dobiti bez da ste ikada coachali klijenta.

Od tada pa do danas proliferacija certifikacija u coachingu nije se usporila. Štoviše, od 2005. godine kada je objavljen članak pa sve do danas osmišljeni su brojni novi sustavi tako da u svijetu danas djeluje tristo-tinjak škola za coaching od kojih su mnoge razvile vlastite sustave certificiranja. No, izgleda da ni to nije bilo dovoljno pa danas

svjedočimo intrigantnom fenomenu ulaska organizacija koje certificiraju stručna znanja na drugim područjima u coaching industriju.

S time u svezi treba naglasiti paradoksalnu situaciju da su istraživanja o tome kako potencijalni klijenti pronalaze i odabiru coacheve ukazala na slabu korelaciju odabira s kvalifikacijama coacha, te mnogo snažniju korelaciju s njegovim iskustvom.

Pa ipak, izgleda da navedeni nalaz nije utjecao na strategiju škola i udruga za coaching koje sve većom žestinom nastavljaju razvijati sve složenije certifikacijske modele. Upravo zbog toga pojedini kritičari povezanost certificiranja, škola za coaching i udruga za coaching nazivaju *Ponzijevom shemom coachinga* („Ponzijeva shema“ način je investicijske prijevare koju je tijekom dvadesetih godina 20. stoljeća u SAD-u

uspješno koristio talijanski prevarant Charles A. Ponzi po kome je kasnije dobila ime. Iako je prijevara dobila ime po Ponziju, on nije njezin autor. Književnik Charles Dickens još je 1857. godine u svojoj knjizi *Little Dorrit* opisao navedenu financijsku operaciju, što govori da korijeni ideje sežu puno dalje u prošlost. Prve „Ponzijeve sheme“ povijest bilježi u 19. stoljeću, op.ur.)

Istovremeno, promotivne strategije i slogane koje škole i udruge koriste kako bi se pozicionirale u coaching industriji slobodno bismo mogli nazvati „zbunjujućima“, „neutemeljenima“ te vrlo često i „obmanjujućima“.

Primjerice, na tržištu nailazimo na stotine organizacija i institucija koje na ovaj ili onaj način tvrde da su „prve“, „broj jedan“ ili „jedine“ koja se bave s X, Y ili Z. Prema tome, njihovi pristupi u osnovi su kontradiktorni klasičnoj coaching praksi zbog toga što coaching angažman prije svega zahtijeva ispitivanje „horizonta“ kako bi se utvrdila trenutačna realnost prije ulaznja u suradnju. Kada bi se navedene institucije upustile u banalnu *Google* pretragu o X, Y ili Z zasigurno bi naišle na brojne druge institucije koje tvrde isto što i oni.

Osim toga, čini se kako coaching asocijacije – umjesto da djeluju kao svojevrsni *gardijani iskrenosti* – zapravo potpiruju neumjesno promoviranje jer prilikom certificiranja i akreditiranja programa od škola i institucija ne traže bilo kakve dokaze kojima bi se potvrdili promotivni slogani.

Primjerice, proučavajući odnos škola za coaching i coaching asocijacija nismo uspjeli identificirati niti jedan primjer upozoravanja, opominjanja ili ograđivanja od prakse bilo koje škole za coaching od strane bilo koje asocijacije za coaching.

Promotivne strategije i slogane koje škole i udruge koriste kako bi se pozicionirale u coaching industriji slobodno bismo mogli nazvati „zbunjujućima“, „neutemeljenima“ te vrlo često i „obmanjujućima“.

Također, nismo uspjeli identificirati niti jedan primjer oduzimanja dozvole za rad bilo kojoj školi za coaching zbog neprimjerene prakse i politike poslovanja.

Shodno tomu, može se zaključiti kako sustav akreditacije - osmišljen da štiti korisnika od nekompetencije, neprimjerene prakse i iskorištavanja - u stvarnosti ne ispunjava svoju svrhu. Certifikacija u coaching industriji nastavlja se nesmanjenom žestinom čime se postiže to da vjerodostojnost slabi: javnost je sve zbunjenija i ljuća, a nepovjerenje neumitno jača.

Čini se kako coaching asocijacije – umjesto da djeluju kao svojevrsni *gardijani iskrenosti* – zapravo potpiruju neumjesno promoviranje.

## Mi smo pravi, a vi niste

Još jedan trend koji će zacijelo negativno utjecati na budućnost coachinga ogleda su u tzv. *isključivim politikama i praksama*: riječ je o aktivnostima koje su uglavnom povezane s petnaest coaching asocijacija kojima se nastoji ograničiti i kontrolirati evolucija coachinga. Površinski gledano, navedena ograničenja isprva se čine kao odlične ideje: podižu se standardi, poboljšavaju kompetencije, identificira najbolja praksa coachinga, precizira se terminologija i potiče kontinuirano obrazovanje praktičara. Međutim, prilikom implementacije promjena asocijacije uobičajeno *isključuju* jedna drugu te idu toliko daleko da jedna drugoj uopće ne priznaju vjerodostojnost, a ponekad niti postojanje.

Asocijacije su, nadalje, u svojim start-up fazama uglavnom imale inkluzivnu politiku privlačenja članstva pa se svatko zainteresiran za coaching mogao pridružiti kad god je htio. Međutim, njihova se politika vremenom obično mijenja od inkluzivne prema ekskluzivnoj kada se od novih članova zahtijeva pohađanje brojnih skupih edukacija i programa.

Prilikom implementacije promjena asocijacije uobičajeno isključuju jedna drugu te idu toliko daleko da jedna drugoj uopće ne priznaju vjerodostojnost, a ponekad niti postojanje.

S time u svezi jedan stručnjak za coaching industriju poslao je *Peer Resourcesu* e-mail u kojem piše kako je „...95 posto industrije koju sačinjava 500 organizacija za edukaciju i certifikaciju coacheva orijentirano prema profitu. Stoga se one međusobno natječu kako bi prodale treninge pazeći pritom da pronađu neku novu nišu, specijalnost ili područje konkurentske diferencijacije kako bi zaradile novac. U takvoj situaciji ne može se očekivati napredak jer napredak dolazi isključivo kroz suradnju, a ne kroz kompeticiju“.

Iako glavnina asocijacija ima status neprofitnih udruga, na tržištu se žestoko nadmeću za članove/klijente. A zbog njihove *restriktivne politike isključivosti* malo tko si može priuštiti više od jednog članstva. Tako se na tržištu izgrađuje svojevrsno „ratno stanje“; brojni standardi, definicije i promjene nameću se od jednih, a ne prihvaćaju od drugih što neumitno stvara veliku konfuziju u javnosti te opet iznova negativno utječe na vjerodostojnost prakse.

Udruge za coaching ponašaju se kao da nitko osim njih ne postoji na ovome svijetu; primjerice, koliko je meni poznato, tek jedna takva organizacija objavila je na svojim web stranicama kako priznaje sve ostale udruge za coaching.

Osim toga, u posljednje vrijeme primjetna je aktivnost spomenutih organizacija u smislu akreditacije posebnih škola coachinga čime vjerojatno žele osnažiti vjerodostojnost vlastita modela i programa coaching edukacije čime pod krinkom podizanja standarda i homogenizacije dostupne ponude zapravo pridonose gušenju inovacija i eksperimentiranja.

Još više uznemiruje činjenica da su si udruge samostalno dodijelile ovlaštenja za akreditiranje statusa škola za coacheve. Naime, niti jedno vanjsko tijelo osim njih samih ne preispituje niti prati proces akreditacije kao što te iste udruge nisu odgovorne bilo kojem drugom stručnom tijelu za odobrenje kurikulumu. Iz poslanih upita udrugama zaključujem kako niti jedna nije dovoljno stručna u smislu da nema nikakvih prethodnih iskustava s procesom akreditacije i modelima odobrenja kurikulumu na način na koji se to obavlja u drugim oblastima izvan coachinga; niti jedna od njih nije član neke druge organizacije koja bi kao izvanjski supervizor nadgledala procese

akreditacije; tek ih nekoliko konzultira ili trenutačno komunicira s postojećim agencijama za akreditaciju i odobrenje kurikulumu; nijedna nema djelatnike zaposlene na puno radno vrijeme na poslovima akreditacije i odobrenja.

Slijedom navedenog ne čudi što se metode i standardi koje udruge koriste u procesu akreditacije i odobrenja poprilično razlikuju jedne od drugih čime se dodatno pridonosi zbunjenosti javnosti koja koristi ili ima namjeru koristiti njihove usluge. (Promotrite naš najnoviji vodič za akreditiranje u coaching industriji na mrežnoj stranici [www.peer.ca/coachingschools.html](http://www.peer.ca/coachingschools.html).)

## Gdje su naši heroji?

U coaching industriji rijetko se nailazi na pojedince koji su spremni otvoreno govoriti o problemima industrije kao što su to činili *Coaching Commons* te prije toga *Coaching Insider* koje je uređivao Ken Winston Caine. Nažalost, nakon njihova gašenja više ne postoje izvori koji bi mogli osigurati platformu za bilo kakvu javnu kritiku, javne komentare i neovisna stručna mišljenja.

Pa ipak, inovativnu i jedinstvenu praksu koju su osmislili Thomas Leonard i drugi pioniri coachinga brojni pojedinci koji su uložili svoje vrijeme, trud i novac u kvalitetnu edukaciju nastavljaju širiti na dobrobit svih dijonika. Brojni coachevi nastavljaju poštovati ideje i principe koje je Thomas postavio prepoznajući pritom potrebu za jasnim diferenciranjem svoje ponude kako bi privukli nove klijente i zaradili za pristojan život. Njihov se napredak, međutim, dobrano usporio jer je

coaching industrija postala značajno preopterećena kompleksnim certifikacijskim shemama (prema mojim saznanjima, u ovom trenutku ima ih čak 65) koje u posljednje vrijeme sustiže zloupotrebe načela i praksi

U coaching industriji rijetko se nailazi na pojedince koji su spremni otvoreno govoriti o problemima industrije kao što su to činili *Coaching Commons* te prije toga *Coaching Insider*.

akreditacije. Također je pritisnuta nespretnošću udruga na međusobnu suradnju te pati od proliferacije neusklađenih shema za trening coacheva. Slijedom toga ne čudi što javnost postaje sve zbunjenija i zgranutija coaching industrijom.

Svi trendovi identificirani u ovom članku dobronamjerni su i razumni, a navedeni su s isključivom svrhom - pomoći praktičarima koji se bave coachingom da predvide

trendove u industriji te tako prežive na konkurentnom tržištu. Pa ipak, kada se sagledaju iz šire perspektive iznenada počinju oblikovati novu cjelinu koja je veća od zbroja dijelova. Umjesto da se osnaži povezivanje s javnošću te slavljenje coachinga i coacheva kao konkretne metode za rješavanje brojnih životnih i poslovnih problema, izgleda da naznačeni trendovi signaliziraju nešto sasvim drugačije: turobnu budućnost coachinga.

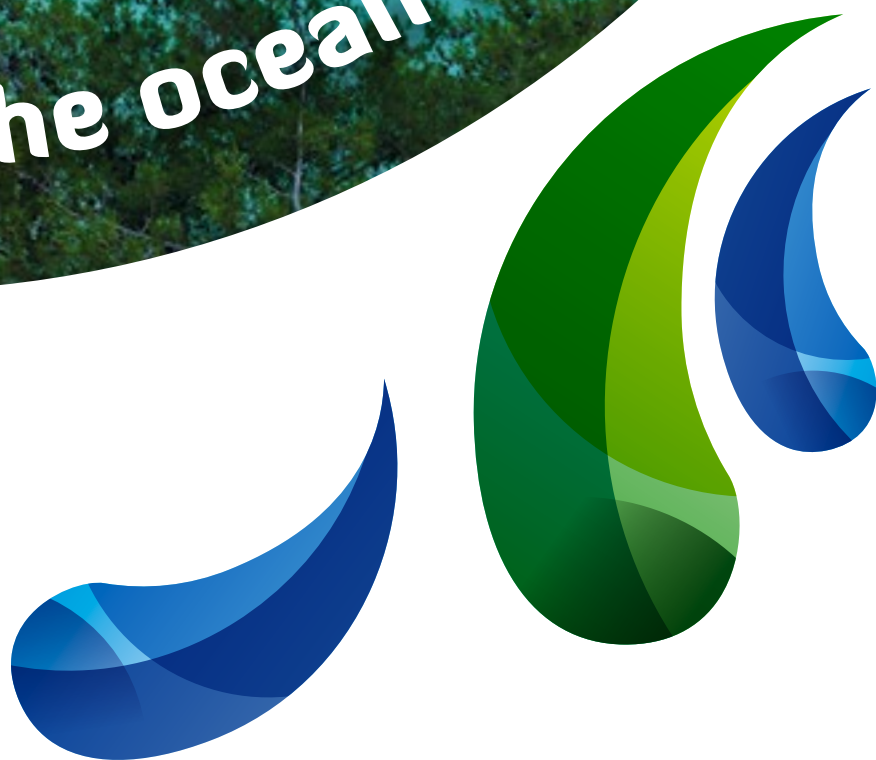
Translated and reprinted by permission of Rey Carr. Copyright ©2017. by Rey Carr, all rights reserved.



**Rey Carr**, poslovni savjetnik, mentor i coach, osnivač tvrtke *Peer Resources* i glavni urednik publikacija *The Peer Bulletin*, *The Coaching News*, *The Mentor News*, *The Peer News*.

You are not the drop in the ocean,  
but the ocean in the drop.

Ponekad je  
dovoljna samo  
kap odgovornosti,  
kap brige,  
kap dobrote,  
kap poštenja i  
kap povjerenja,  
da počnemo  
mijenjati svijet  
oko sebe.



# qualife

ZNANOST I UMETNOST V PRISTVA

ims

№ 27 VOL VII



# Implementacija coaching kulture

Douglas Riddle

**B**rojni lideri širom svijeta - u javnom, profitnom i neprofitnom sektoru - sve više shvaćaju da je *coaching* mnogo više od pukog skupa učinkovitih tehnika. Shodno tomu, sve češće se susrećemo s njihovim nastojanjima da stvore/izgrade organizacijsku kulturu u kojoj će se odražavati posebni *coaching mindset* (posebni način razmišljanja koji koriste izvrsni coachevi) i posebno kvalitetni međuljudski odnosi.

S obzirom na to da su u današnje vrijeme brojni lideri iskusili coaching (na ovakav ili onakav način; bilo od strane profesionalnih coacheva ili mentora), privlačnost pristupa dramatično je ojačala, a s njome i potreba za intervencijama koje mogu stvoriti

posebnu podržavajuću vrstu organizacijske kulture. Stoga ćemo u nastavku teksta približiti čitateljima naša iskustva u stvaranju i izgradnji organizacijskih kultura koje odražavaju implicitne vrijednosti specifičnog *coaching odnosa*.

Organizacije koje su naučile hitro se prilagodavati brzim i turbulentnim promjenama vremenom su postale opsjednute tražanjem za „pravom kulturom“ – što god to bilo – radi toga što je svima jasno da kultura presudno utječe na konačne performanse preko brojnih čimbenika radnog okruženja na koji određuju način na koji organizacije ostvaruju svoje ciljeve.

Moćnija od strategije i ustrajnija od vizije, *kultura organizacije* presudno utječe na to tko ostaje, a tko odlazi te kako se međusobno odnosimo jedni prema drugima. Riječju, radno okruženje presudno utječe na poticanje ili potkopavanje performansi, a ključna odrednica okruženja uvijek je kultura: *sveprisutna i sveprožimajuća*, poput zraka kojeg udišemo.

## Što je to kultura?

Za potrebe ovog teksta može se kazati kako se organizacijska kultura prvenstveno očituje u pisanim i nepisanim pravilima te procedurama o tome kako se ljudi u organizaciji trebaju ponašati, komunicirati i odnositi jedni prema drugima. Osim toga, kultura preko nepisanih pravila utječe i na brojne druge čimbenike, primjerice, na poželjnu razinu lojalnosti, požrtvornosti, uključivosti i slično. Kulturu najbolje doživljavamo u prosudbama djelatnika o tome tko se uklapa, a tko se ne uklapa u grupu. Kultura je svojevrsni nositelj grupnih normi, grupnog

identiteta i grupnih prosudbi te rituala i navika koju doživljavamo i proživljavamo u međusobnim mikroskopskim interakcijama – iznova u svakom novom trenutku.

U tekstu pred vama raspravljamo o kulturi i supkulturama jer u svakoj organizaciji postoji jedna dominantna kultura, te jedinstvene supkulture. U tom kontekstu pozivamo vas, primjerice, da promislite o razlikama između vašeg odjela prodaje i IT odjela. Kako se ljudi ponašaju? Što vrednuju? Koje ponašanje smatraju poželjnim, a koje nepoželjnim?

S obzirom na to da ne mislimo dublje ulaziti u raspravu o različitim definicijama kulture ili o kritikama koncepcije kulture u poslovnom okruženju, okrenut ćemo se praksi i praktičnoj primjeni metoda kojima se utječe na određenu organizacijsku kulturu kako bi se posvetila dodatna pažnja vrijednostima implicitnim coaching odnosima; dakle, kako bismo bolje razumjeli *coaching kulturu*.

U raznim tekstovima koje smo ranije objavili navedenu kulturu često nazivamo *kulturom istinoljublja i hrabrosti* radi toga

Organizacijska kultura prvenstveno se očituje u pisanim i nepisanim pravilima te procedurama o tome kako se ljudi u organizaciji trebaju ponašati, komunicirati i odnositi jedni prema drugima.

što zahtijeva specifični *coaching svjetonazor* kako bi se osigurala iskrena komunikacija te izbjeglo otuđenje i obeshrabrenje ljudi. Lideri koji raspolažu coaching vještinama te funkcioniraju na temelju coaching referentnog okvira kvalitetnije angažiraju svoje podređene i svoje kolege, prije svega radi toga što govore *istinu i potiču na participaciju*. Gledano s druge strane, kada kultura nije prožeta coaching svjetonazorom i vrijednostima, istina (pre)često ostaje neizgovorena, promjene se događaju samo u slučaju krize, a hrabrost postaje veoma rijetka osobina na koju se teško nailazi.

Lideri koji raspolažu coaching vještinama te funkcioniraju na temelju coaching referentnog okvira kvalitetnije angažiraju svoje podređene i svoje kolege.

## Zašto nam je potrebna coaching kultura?

U stručnoj javnosti pod *coachingom* podrazumijevamo posebni skup tehnika i umijeća - profesionalnih usluga - u pozadini kojega nailazimo na ključne pretpostavke filozofije ljudskih promjena, postignuća i dobrobiti. Coachevi postavljaju ciljana i promišljena pitanja kojima potiču na propitivanje, istraživanje i dublje sagledavanje, pažljivo slušaju, vješto odgovaraju i *nerado savjetuju* svoje klijente. Riječ je, naime, o manifestacijama jednog posebnog pristupa međuljudskim odnosima kojim se radikalno ulazi u kompetencije pojedinačne osobe - klijenta. Coaching perspektiva iskreno vjeruje kako nadahnutim otkrićima, samo-refleksijom i ustrajnošću osoba vremenom osnažuje kompetencije za veća postignuća, dublje i šire promišljanje te dosljednije manifestiranje vlastitih vrijednosti.

Svatko od nas za života je iskusio inspirativne odnose i one druge odnose koji su nas

demoralizirali. U tom smislu može se kazati kako nam kvalitete povezane s coachingom poput *duboke samosvijesti, istinskog interesa i brižnosti*, manifestirane u *znatiželji, otvorenom propitivanju i pažljivom aktivnom slušanju* zasigurno daju energiju generirajući kreativnost i posvećenost. Snaga coachinga ogleda se i u tome što liderima osigurava pouzdane mehanizme uravnoteženja krutog uma i emocija ljudi koje vode. Coaching se, naime, uglavnom svodi na traganje za istinom, a poseban je po tome što pretpostavlja da se primatelji neugodnih istina mogu i žele promijeniti. Coaching nikada ne obmanjuje o posljedicama bilo čijih postupaka, izbora i odnosa. Coaching se bavi *otkrivanjem cjelovite istine*, suočavanjem sa zahtjevnim pitanjima i oslobađanjem prostora za istinska unaprjeđenja. S time u svezi treba naglasiti kako se *coaching kultura* ne odnosi samo na puko "practiciranje coachinga". Prije je, naime, riječ o brojnim razgovorima koji se

Coaching se bavi otkrivanjem cjelovite istine, suočavanjem sa zahtjevnim pitanjima i oslobađanjem prostora za istinska unaprjeđenja.

u „normalnim“ okolnostima ne bi dogodili - među ljudima, odjelima i različitim hijerarhijskim razinama - kako bi se stvorilo novo razumijevanje te potom i aktivnosti kojima se unaprjeđuju suradnja, dogovori i usklađivanje. Kako bismo pojasnili prethodnu tvrdnju, u nastavku ćemo opisati različite situacije u kojima se coaching pokazao koristan. Riječ je o slikovitim opisima situacija i prilika kada coaching svjetonazor oblikuje brojne konverzacije neophodne za vitalnost bilo koje organizacijske kulture. Za potrebe ovog teksta nazvat ćemo ih *praktičnim ekspresijama* coaching kulture.

## Praktične ekspresije coaching kulture

Kako bismo pokazali da je coaching mnogo više od pukih formalnih coaching “sesija” karakterističnih za *executive coaching*, u nastavku navodimo različite modalitete prakse. Riječ je o situacijama u kojima coaching pristup dokazano ostvaruje rezultate:

1. *Coaching u trenutku* (engl. „Coaching in the moment“). Čak i kratki razgovori koji traju tridesetak sekundi ili dvije minute mogu se prožeti coaching svjetonazorom. *Coaching u trenutku* započinje uključivanjem druge osobe kako bi se ista pažljivo saslušala te kako bi se razumjelo njezino stajalište. Kada lider postavi pitanje na koje se ne može odgovoriti samo s “da” ili “ne”, započinje razmjena koja se često pokazuje itekako produktivnom. U kulturi prožetoj coaching svjetonazorom lideri su potpuno posvećeni razumijevanju različitih perspektiva i namjera drugih osoba, stvaranju novog zajedničkog razumijevanja, te usklađivanju oko budućih akcija u procesu

konverzacije koji se odvija na hodnicima, za radnim stolovima, u dvoranama za sastanke, u restoranima te na drugim mjestima u organizaciji i izvan organizacije. Fokus je obično na trenutačnim privremenim problemima učinkovitosti, odnosa, morala i posvećenosti. Snaga pristupa proizlazi iz uravnoteženosti podrške i odgovornosti.

2. *Menadžerski coaching* (engl. „Management coaching“). Pristup coachinga koristi se i za podizanje učinkovitosti uobičajene menadžerske konverzacije. Nakon što se coaching svjetonazor implementira u kulturu organizacije, redovne aktivnosti poput planiranja karijere, procjene performansi, izrade opisa radnog mjesta i slično lakše se odrađuju radi kvalitetnije suradnje čime se stvaraju brojni pozitivni ishodi neke aktivnosti koji dodatno pozitivno utječu na angažman svih uključenih. Osim toga, kada lideri koriste coaching vještine i funkcioniraju na osnovama coaching svjetonazora,

Slika 1: Kako promijeniti kulturu?

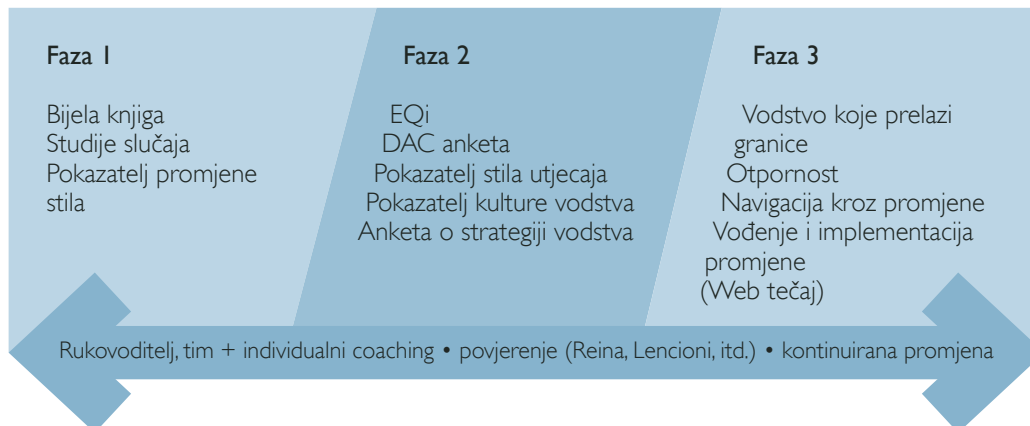
	FAZA 1	FAZA 2	FAZA 3
	Postavljanje smjera	Izgradnja i usklađivanje sustava	Angažiranje cjeline
ŠTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Analiza prirode, opsega, rizika i ulaganja u promjenu</li> <li>→ Istraživanje i raspravljanje o vodstvu i organizacijskoj kulturi (trenutno i buduće stanje)</li> <li>→ Utvrđivanje sposobnosti starijih lidera i spremnosti na promjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Angažiranje ključnih poslovnih lidera</li> <li>→ Procjena i izgradnja sposobnosti za promjene u ključnih lidera</li> <li>→ Opseg zahtijeva promjenu sustava (upravljanje promjenama)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rast i implementacija nove kulturu kroz kulturu vodstva</li> <li>→ Provedba cjelovite, usmjerene arhitekture vodstva</li> </ul>
KAKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Provođenje intervjua, ciljne grupe, ankete/ procjene</li> <li>→ Mrežna analiza</li> <li>→ Sastanci s top menadžmentom</li> <li>→ Analiza podataka i implikacije za vodstvo i promjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Individualne i organizacijske procjene</li> <li>→ Radionice za promjenu kulture vodstva</li> <li>→ Kontinuirani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Katalizatorski tečajevi</li> <li>→ Kros-funkcionalni radni sastanci</li> <li>→ Timski i individualni coaching</li> <li>→ Online učenje</li> </ul>
ISHODI	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Jasna karta „krajolika“ promjene</li> <li>→ Top menadžment koji razumije vlastitu ulogu i odgovornost u promjeni kulture</li> <li>→ Jasna spremnost top menadžmenta na promjene</li> <li>→ Identificiranje ključnih lidera koji se moraju angažirati</li> <li>→ Opseg, vremenski raspored, ciljevi i metrika za faze 2 i 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Poboljšana sposobnost za promjene ključnih lidera</li> <li>→ Definirana arhitektura za kaskadnu promjenu kulture</li> <li>→ Mapirani proces upravljanja promjenama kako bi se podržala promjena kulture</li> <li>→ Rani rezultati promjene kulture (mjerni podaci)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Obećani rezultati poslovanja</li> <li>→ Nove mogućnosti i načini interakcije</li> <li>→ Promjenjivi sustavi koji se usklađuju s promjenom kulture</li> <li>→ Metrika i evaluacija</li> </ul>

gotovo svaka vrsta konverzacije u organizaciji postaje značajno produktivnija. Slično tomu, coaching novih lidera u situacijama kada ih se priprema za preuzimanje dužnosti značajno pozitivno utječe na prilagodbu pridošlica postojećoj kulturi i praksama organizacije nakon čega brže počinju s

uvođenjem promjene u onim segmentima poslovanja kojima su promjene potrebne.

3. *Mentorski razgovori* (engl. „Mentoring conversations“). Mentorski programi prvenstveno su namijenjeni prenošenju znanja i umijeća starijih djelatnika višeg ranga

Slika 2: Alati i sadržaj za promjenu kulture



na mlađe niže rangirane djelatnike. Pa ipak, čak i u takvim situacijama proces coachinga značajno pomaže mentoru ispravno procijeniti „gdje se učenik nalazi“ odnosno koja znanja ima te koje vještine već sada koristi. Primjerice, istraživanja su pokazala kako izvrsno mentorstvo ponajprije ovisi o osnovnim coaching vještinama kojima se stvaraju nove vrijednosti zajedničkim promišljanjem i kolaborativnim istraživanjem, propitivanjem alternativa. Iako na prvi pogled ne izgleda tako, činjenica je da podučavanje predstavlja tek mali dio sveukupnog odnosa mentorstva. Sve ostale vještine konverzacije mentorstvo dijeli s coachingom.

4. *Profesionalni coaching* (engl. „Professional coaching“). Najpoznatija verzija formalnog coachinga je tzv. „executive coaching“ čije su osnovno obilježje unaprijed zakazani susreti (engl. *sessions*) s ovlaštenim stručnjakom. U formalnom coachingu uloge coacha i klijenta - osobe koja koristi njegove usluge (engl. *Coachee ili client*) - jasno su određene. Odnos podrazumijeva jasno definiranje formalnih ciljeva kao i mjerenje rezultata coaching angažmana. Profesionalni coachevi mogu dolaziti iz same organizacije ili mogu biti izvanjski profesionalci privremeno angažirani radi postizanja

određenih unaprijed definiranih rezultata.

5. *Timski coaching* (engl. „Team coaching“). Treba imati na umu kako se coaching ne odnosi samo na individualce, već da može značajno pozitivno utjecati na učinkovitost i performanse grupe i tima, posebice kada se naglasak stavi na korištenje učinkovitih praksi grupnog učenja i njihovu primjenu u praksi. Primjerice, navedeno se može odnositi na naglašeno poštivanje doprinosa svakog pojedinca grupe i to tako ta se grupa okreće sadržajima koje je izgovorila posljednja osoba u nizu kako bi na njima gradila nove spoznaje i novo razumijevanje odnosnog problema. To, naravno, podrazumijeva da grupa kontinuirano posvećuje stanovito vrijeme dijalogu o identitetu te dijalogu o obvezama koje imaju prema dionicima te jedni prema drugima. Timski coaching također uključuje dijalog grupe o tome *kako* čine to što čine te *zašto* čine to što čine, kao i kontinuirani dijalog o samom procesu grupnog odlučivanja: o razvoju konverzijskih strategija za poboljšanje suradnje te o tome *gdje* i *kako* će primarno koristiti timsko znanje te *kada* će se primat dati individualnom pristupu.

Osim navedenih primjera treba naglasiti da će se u procesu izviranja coaching kulture vjerojatno pojaviti i drugi konteksti koje

nismo naveli u prethodnim primjerima, a u kojima će se vještine coachinga pokazati itekako korisne.

Naša je pretpostavka da ovaj tekst čitate radi toga što smatrate da bi coaching mogao značajno pridonijeti odnosima u vašoj organizaciji. Također, pretpostavljamo da tragate za odgovorom na pitanje o tome hoće li vam se isplatiti ulaganje vremena i energije u naizgled obeshrabrujući zadatak

usmjeravanja organizacijske kulture prema kreativnijem i više inspirativnom skupu praksi i vještina. Radi toga ćemo se u nastavku posvetiti uklanjanju stanovitih pogrešnih pretpostavki koje dokazano muče klijente te opstruiraju snažnije širenje coaching kulture u praksi.

Potom ćemo se usmjeriti na konkretne korake planiranja implementacije coaching kulture u prevladavajućoj kulturi organizacije.

## Pogrešne pretpostavke o coachingu i coaching kulturi

U današnje vrijeme širom svijeta nailazimo na brojne pretpostavke koju su sve samo ne korisne jer opstruiraju sveopće širenje coaching prakse. Stoga ćemo se posvetiti propitivanju nekih ideja koje navode ljude na pogrešan smjer - na posve nepotrebno gubljenje vremena i energije u bespotreb- nim aktivnostima.

Prva pretpostavka odnosi se na uvjerenje kako se coaching kultura stvara „velikom količinom coachinga“ u organizaciji te proizlazi iz jednog drugog uvjerenja: da puka količina programa može promijeniti kulturu. Istina je, naime, drugačija. Iako brojni oblici coachinga zasigurno donose stanovi- te koristi, sama promjena kulture ne može se dostići pukim nagomilavanjem coachin- ga ili masovnom izloženošću. Tehnika je neophodna kao početna točka; stoga su obuka i razvoj vještine itekako važni. Međutim, ono što mi stvarno želimo zapravo je *prirodno majstorstvo* koje proizlazi iz prirod- nog ponašanja oslanjanjem na novo

ponašanje i nove pretpostavke. Istinska promjena kulture nije tek puki stilski dodatak koji će se tek tako okačiti na postojeći sustav. Istinska promjena mora dotaknuti kako formalne tako i neformalne procese te biti naširoko prihvaćena iz razloga što mnogo bolje funkcionira. Prije nego što kultura ovlada nama, mi moramo ovladati njome.

Promjena kulture ne može se dostići pukim nagomilavanjem coachinga ili masovnim izlaganjem.

Stoga vas pozivamo na oprez u kontaktu s poslovnim savjetnicima koji vam primarno žele prodati što više vlastitih coaching usluga umjesto da se okrenu transformaciji kulture koja će doći "iznutra".

Druga beskorisna pretpostavka odnosi se na uvjerenje kako je prelazak na coaching kulturu još jedna pomodna trendovska menadžerska ideja koja bi se trebala implementirati samo zato što to „danas svi čine“. Istina je kako je promjena kulture vrlo zahtjevna i skupa. Zahtijeva izuzetno mnogo vremena, a naponi za promjenu kulture vrlo lako znaju krenuti u pogrešnom smjeru.

Posebno je primamljivo istinski angažman i poštovanje coaching kulture zamijeniti pukim skupom tehnika i metoda. Iako nas mogućnost stvaranja inspirativnog, kreativnog i humanog radnog mjesta privlači, pretjerano optimistična očekivanja mogu nas okrenuti prema neučinkovitim pristupima.

O promjeni o kojoj govorimo u ovom tekstu najbolje je razmišljati u kontekstu metafore poljoprivrednog uzgoja odnosno ratarstva. Ratarstvo podrazumijeva da se počne od nule, da se posiju brojne sjemenke te spremnost da se biljke njeguju kroz različite faza rasta.

## Što na koncu doista funkcionira?

Iz osobnog iskustva i praćenja stručne literature u najuspješnijim primjerima promjene kulture primijetili smo ponavljajuće obrasce te i to da se pojavljuju bez nekog određene reda. Također smo primijetili da poput svake druge smislene i održive promjene i

ova započinje na različite načine, na različitim razinama i na različitim mjestima u organizaciji. Izviranje nove kulture najčešće se odvija u fazama koje predstavljaju perfuziju odnosno svojevrsno „prelijevanje“ coaching svjetonazora širom organizacije prema uvijek novim obrascima koji se jednostavno ne mogu kopirati već se moraju osmisliti na željenoj/promatranoj lokaciji oslanjanjem na specifične pojedinačne uvjete u vidu:

- postojeće kompleksne ljudske inventivnosti,
- prethodnih iskustava,
- obilježja sveopćeg životnog stila promatrane zajednice.

Dakle, treba uvijek imati na umu kako je promjena kulture proces koji se treba prilagođavati specifičnim uvjetima te koji zahtijeva popriličnu razinu perceptivne prilagodljivosti kako bi se doista spoznalo što u praksi funkcionira, a što ne funkcionira.

Izviranje nove kulture najčešće se odvija u fazama koje predstavljaju perfuziju odnosno svojevrsno „prelijevanje“ coaching svjetonazora širom organizacije.



1. *Faza prva.* Primjerice, prilično je uobičajeno da prva faza suptilnih promjena započinje kombinacijom formalnog i neformalnog prakticiranja coachinga te aktivnostima zagovornika coachinga. Naime, gotovo svaka organizacija s kojom smo surađivali do sada stekla je neko – barem minimalno - iskustvo s coachingom prije pokušaja implementacije coaching kulture. Najčešće se radilo o nekom obliku executive coachinga kojeg su provodili profesionalni coachevi, te su potom ta iskustva obično značajno utjecala na leaderske i menadžerske sposobnosti pojedinaca i timova koji su se njima koristili.

Kao rezultat opisanog stanja pojavili bi se brojni lideri koji bi gorljivo zagovarali uvođenje coaching procesa u organizaciju, uvjereni da bi doslovce svatko trebao steći jednaka iskustva koje su i oni stekli. Na to treba gledati dvojako:

- pozitivno je to što se time podiže svjesnost o važnosti i pozitivnim učincima coachinga,
- negativno je to što takav pristup u pojedinim slučajevima vodi u pogrešnom smjeru zbog pretjeranog oslanjanja na executive coaching.

Dakle, prva faza najčešće se ogleda u rastućem interesu za coaching te u podršci coaching procesu od strane profesionalnih coacheva. Prva faza stvara vrlo važne preduvjete za sveobuhvatnu i opsežnu primjenu coachinga.

Organizacija je spremna za drugu fazu kada vodstvo postane spremno okupiti ljude na zajedničkom propitivanju i istraživanju sadržaja o tome koje bi promjene mogle poboljšati učinkovitost organizacijske kulture. Pritom treba imati na umu kako ideja o promjeni kulture – koja bi se trebala temeljiti na sudjelovanju „starosjedilaca“ te

Prva faza najčešće se ogleda u rastućem interesu za coaching te u podršci coaching procesu od strane profesionalnih coacheva.

na posvećenosti aktivnom i responzivnom slušanju - vrlo lako može prouzročiti nemire širom sustava. Naime, uključivanjem predstavnika „stare“ kulture u proces kako bi se zadobilo njihovo povjerenje te pažljivim slušanjem potreba uključenih, pozitivno se utječe na smanjenje razine otpora i sveopće negativnosti. Procesom zajedničkog propitivanja i istraživanja radi novih otkrića trebalo bi obuhvatiti osoblje na svim razinama te u svim segmentima organizacije, a rezultati procesa trebali bi se komunicirati što jasnije i transparentnije svim zainteresiranim dionicima. Proces zajedničkog propitivanja i istraživanja također je vrlo bitan kako bi se osigurao iskreni angažman i posvećenost top menadžmenta. Rezultat procesa trebalo bi biti razumijevanje i prihvaćanje potrebe čim većeg broja ljudi u organizaciji da je pomak u drugu fazu istovremeno i poželjan i neophodan.

2. *Druga faza.* Uključuje tri dodatne komponente:

- Širenje mentorskog i kolegijalnog (engl. *peer*) coachinga,
- Ciljano modeliranje coaching ponašanja od strane top menadžmenta,
- Osposobljavanje za coaching kao važna komponenta osobnog razvoja vodstva.

Gdje leže prilike za rast moje  
prodajne organizacije?

Kako izvući najviše iz svakog člana  
prodajnog tima?

Kako odgovoriti na pitanje CEO-a:  
"Na koliko si posto plana danas?" i  
"Što misliš s time napraviti?"

Što je ključ uspješne transformacije  
prodajne organizacije i kako  
pokrenuti ljude prema novome?



**ISOD**

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT

## VERTIKALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE

Program razvoja prodajnih organizacija i ljudi koji ih vode  
Informacije i prijave:

[www.integraldev.org](http://www.integraldev.org)

Navedene komponente mogu se implementirati bilo kojim redoslijedom s time da se *učinkovito mentorstvo* ipak stavlja na prvo mjesto radi njegova posebna značaja u procesu implementacije coaching kulture. Naime, možete biti sigurni da mentorstvo već sada pozitivno djeluje na poslovanje vaše organizacije bez obzira na to podupirete li ga formalno na bilo koji način.

Poznato je kako ljudi u svojem životu podsvjesno uvijek traže smjernice i vodstvo; u složenom i konfuznom okruženju modernih kompanija kvalitetno mentorstvo pokazuje se kao očita potreba mladih lidera. Međutim, veliki je problem u tome što brojni formalni mentorski programi ne podržavaju stvaranje novih vrijednosti kvalitetnog mentorstva. Događa se, naime, da legitimna zabrinutost zbog (pre)česte pojave usko-grudnih prirodno-spontanih mentorskih odnosa odvede lidere u pogrešnom smjeru izgradnje nepotrebnih umjetnih struktura koje uspješno suzbijaju neke ekstremne procese, a da pritom rijetko stvaraju kvalitetan kontekst za izvrsno mentorstvo. Drugim riječima, u praksi nerijetko nailazimo na mentorske programe koji su primarno dizajnirani za izbjegavanje opisanog problema, a da pritom nema jasne slike o tome kako će program utjecati na klimu međusobne podrške i suradnje. Kasnije u tekstu vratit ćemo se na pitanja učinkovitosti mentorskih programa. Za sada je dovoljno kazati kako mentorstvo predstavlja prirodan način širenja coaching prakse od strane lidera.

Druga dva elementa koja povezujemo s drugom fazom jesu:

1. ciljano usmjeravanje na ideje i želje top menadžmenta radi njihove moći u oblikovanju organizacijske kulture,
2. dodatni treninzi unaprjeđenja coaching vještina za lidere i menadžere različitih razina u organizaciji.

Učinkovito mentorstvo veoma je važno u procesu implementacije coaching kulture.

Iskreno rečeno, iznenađuje koliko top menadžera smatra kako može delegirati ovlasti za ponašanje koje sami ne pokazuju. Jer, prema našem iskustvu, upravo *ponašanje top menadžmenta* postavlja gornju granicu doprinosu razvoju ostalih djelatnika.

Primjerice, ako pripadnici top menadžmenta vole naređivati i kontrolirati, vrlo vjerojatno vremenom će stvoriti statusnu hijerarhijsku kulturu (engl. *pecking order culture*) koju obilježava prenošenje stresa hijerarhijom sve do najnižih razina menadžmenta. U tom slučaju, bilo kakva edukacija i treninzi

U složenom i konfuznom okruženju modernih kompanija kvalitetno mentorstvo pokazuje se kao očita potreba mladih lidera.

Vještina coachinga prije svega ovisi o upornoj vježbi i treniranju.

bilo koje vrste neće biti učinkoviti u smislu stvaranja klime i kulture inovativnosti, angažmana i uključenosti svih djelatnika. Dakle, ponašanje top menadžmenta kojim se potiču istinite povratne informacije o bilo čijim performansama – pa i onim samog top menadžmenta - temelj je stvaranja istinske coaching kulture kojim lideri jasno pokazuju da i oni mogu/žele učiti te da su spremni preuzeti odgovornost za vlastiti utjecaj na druge.

Onda kada su lideri vjerodostojni i dosljedni te kada su im „riječ i djela“ usklađeni, coaching edukacija obično će se prometnuti u snažan katalizator organizacijskih promjena. Lideri koji pohađaju treninge coaching vještina kad god su u prilici - pokazujući ozbiljne namjere da primijene naučeno - automatski stvaraju klimu koja potiče druge na uključivanje. Pritom treba biti vrlo jasan: iako postoje više ili manje talentirani pojedinci, vještina coachinga prije svega je podložna upornoj vježbi i treniranju. Sposobnost otvaranja prostora drugim osobama za promišljanje, otvorenost i iskazivanje poštovanja koje blagotvorno djeluju na ljude pomažući im da daju najbolje od sebe u poslu, vještina je koju treba učiti.

Jer, tek su rijetki pojedinci imali sreće odrastati u društvu roditelja, učitelja i drugih lidera koji su u njima prirodno oblikovali opisane vještine. S većinom je drugačije; coaching nam pomaže osnažiti sposobnosti slušanja i propitivanja u svrhu poticanja u kojima prirodno nismo toliko dobri. Nakon godina suradnje s brojnim menadžerima širom svijeta iznenadili biste se koliko se začude vlastitim reakcijama i ponašanjem kada sami sebe sagledaju na snimljenoj vrpici.

3. *Treća faza.* Ova faza uključuje četiri aktivnosti:

- Interno osoblje zaduženo za učenje i razvoj (L&D) preuzima coaching obuku,
- Uklanjaju se strukturne zapreke coachingu (sustavi nagrađivanja koji potiču autokratsko ili antirazvojno ponašanje lidera i menadžera),
- Uvođenje klasnih coaching profesionalaca,
- Promoviranje coachinga kao temeljnog organizacijskog identiteta.

Kada se u praksi susretnemo s navedenim elementima, jasno nam je da se organizacija u prošlosti iskreno posvetila stvaranju drugačije vrste kulture. Osim toga, očito postaje da se uz potporu vanjskih stručnjaka vlasništvo nad kulturom premjestilo iz malih „džepova“ organizacije na prostor kompletnog sustava te da je vremenom kultura snažnije integrirana u identitet i navike. Naime, nakon što pažljivije promotrimo tvrtke s ovakvom razinom posvećenosti, gotovo uvijek otkrivamo zaposlenike velike odanosti sustavu i čelnicima.

Ovdje treba napomenuti kako navedene prednosti ne dolaze toliko do izražaja ako organizacija prethodno ne prođe kroz početne dvije faze. Primjerice, iako je moguće pokrenuti internu coaching obuku, menadžere bez nekih posebnih prethodnih

priprema, značajne razlike u klimi i kulturi organizacije neće se dogoditi jer upravo klima i kultura – kao u slučaju svih drugih programa – presudno utječu na konačnu učinkovitost provedene edukacije. U slučajevima prolaska sustava kroz prethodne dvije faze lideri i menadžeri uvjereni su u važnost i korisnost coaching svjetonazora i vještina, na treninzima preostaje jedino to da se liderima i menadžerima ponude pravi alati u pravo vrijeme kako bi uspješno obavili posao.

Ono što nazivamo trećom fazom u stvarnosti je zapravo taj pomak prema cjelovitom vlasništvu nad kulturom. Interni profesionalci koji funkcioniraju na istoj razini stručnosti preuzeli su razvojne programe i coaching. Vanjski coachevi i dalje ostaju dio coaching tima s time da se ciljano angažiraju kako bi se maksimalizirale dobrobiti

koje proizlaze iz njihove objektivnosti i distanciranosti od unutarnjih politika. Sustavi nagrađivanja izmijenjeni su kako bi se pravilno vrednovalo na koji način lideri postižu rezultate u kontekstu humanosti i etičkog utjecaja na ljudske potencijale. Kao stručnjaci, ne zagovaramo kreiranje zasebnih ciljeva i specifičnog nagrađivanja za prihvaćanje coaching svjetonazora jer bi željeno stanje trebalo biti takvo da se jasno vidi kako se prihvaćanje svjetonazora očekuje od svih članova sustava. Međutim, izbjeci neuravnotežene sustave nagrađivanja koji nenamjerno promiču autokratsko i nezdravo ponašanje vodstva vrlo je teško. Pojedinačni procesi i politike ili pomažu ili ometaju implementaciju coaching kulture: ometaju ponajviše onda kada mislimo da će sami po sebi omogućiti promjenu, a pomažu kada su usmjereni na uklanjanje zapreka promjenama.

## Odakle početi?

Ako vjerujete da će kultura koja u svoje tijelo inkorporira koristi coaching svjetonazora doista poboljšati učinkovitost vaše organizacije, pročitajte neke prijedloge o tome kako započeti, razvijati i očuvati željenu promjenu koja će vas dovesti do novog stanja. Pritom uvijek imajte na umu da kultura zapravo predstavlja opis ponašanja ljudi, te da će vaši napori biti uspješni u mjeri u kojoj uspijete angažirati srca, umove i aktivnosti vaših ljudi. Prema tome prvi, a moguće i posljednji, korak u spomenutom procesu ogleda se u angažiranju dovoljnog broja ljudi u organizaciji koji će

Uvijek imajte na umu da kultura predstavlja opis ponašanja ljudi te da će vaši napori biti uspješni u mjeri u kojoj uspijete angažirati srca i umove vaših ljudi.

si postaviti ključno pitanje: “*Koje to specifične odnose želimo stvarati? Koje stavove želimo osnažiti? Koje konkretno ponašanje želimo ustoličiti? Kako će sve to zajedno poboljšati našu sposobnost da kao organizacija ispunimo misiju?*”

Prema tome, poduže razdoblje dijaloga unutar, između i duž različitih razina, jedinica i regija pripremit će organizaciju za značajne promjene. Što se dulje takvo razdoblje bude nastavljalalo, te što se veći broj barijera u tim razgovorima bude uklanjao, to će biti veći stupanj uključenosti vaših ljudi. Riječ je o gotovo pa matematičkom algoritmu! Paralelno s navedenim razgovorima trebao bi se pokrenuti energični proces otkrivanja onih mjesta *u* i *oko* organizacije na kojima već sada postoje aspekti željene kulture. *Što ljudi čine te kako grupe dolaze do ponašanja i odnosa koje želimo pretvoriti u grupne navike?* Na vama je, naime, da prikupite razne priče – svojevrsne neobrađene materijale - koje će potom poslužiti kao okidači energije i posvećenosti potrebne za veliku promjenu. Također ćete započeti sa stvaranjem zajednice predanih ljudi koji će osigurati vodstvo

za promjenu. Prema tome, može se kazati kako su *raznolikost* i *posvećenost* maksime ovih grupa koje će se prometnuti u sjeme za transformiranu organizaciju.

Važno je još kazati kako bi ljudi pozvani u zajednicu transformacije trebali podjednako dolaziti iz središnjih i rubnih dijelova sustava te s različitim hijerarhijskih razina kako bi se obuhvatila cjelina. Riječ je o osobama koje bi trebale postati propovjednicima nove kulture, te o osobama koje već sada prakticiraju željeno ponašanje. Poanta začetne zajednice (engl. *seed community*) ogleda se u tome da ona postaje sigurno mjesto na kojem će se pojedini aspekti željene kulture isprobavati, prakticirati i usvajati. Jer, ljudi koji promiču ideju o novoj kulturi učinkoviti su samo u onoj mjeri u kojoj istu demonstriraju u vlastitim stavovima i ponašanju. Pa ipak, s izlaženjem iz začetne jedinice u ostale dijelove sustava ne smije se žuriti kako puki slogani ne bi zamijenili stvarne promjene - što se u praksi često događa – čime se šalje loše poruke djelatnicima kako zapravo nismo ozbiljni u svezi promjena.

**Slika 3:** Aktivnosti tijekom promjene kulture

POMAK	NA
Usklađenost kao cilj menadžmenta.	Kreativni angažman kao cilj,
Učini to odmah.	Učini to dobro danas, a još bolje sutra.
Dovoljno je ostvariti cilj.	Dovoljno je ostvariti cilj te poboljšati način kako realiziramo ciljeve.
Ljudi će se izvući s najmanjim mogućim trudom i mišlju.	Ljudi će pridonijeti više nego što se od njih očekuje kad su motivirani.
Djelovati je dovoljno.	Promišljenost povezana s djelovanjem uvijek pobjeđuje.
Sastanci su nužno zlo.	Sastanci su tamo gdje se događaju aktivnosti koje zahtijevaju susrete licem-u-lice.

## Kako se proširiti?

Nakon što smo poduzeli neophodne korake više za „osnivanje pokreta“, a manje za „provođenje programa“, trebali bismo poduzeti stanovite ciljane radnje koje će predstavljati vjerodostojne pomake u izgradnji željene kulture. S time u svezi treba naglasiti da nam naše iskustvo govori kako će se ljudi rado odazvati *pozivu* da se uključe u novu organizacijsku kulturu, te da nikada neće biti sretni ako ih se „gurne“ u nju.

Pritom bismo tijekom cijelog procesa trebali imati na umu da „potražnju“ najbolje stvaramo ranim angažiranjem ljudi u dijalozima o raznim temama te stvaranjem okruženja otvorenosti u kojem će se vrednovati propitivanje, istraživanje i otkrivanje. S obzirom na to da pozivamo na pridruživanje, važno je dokazati da su naša iskustva vrijedna pridruživanja.

### 1. *Feedback o emocionalnoj klimi tima*

Osobno iskustvo i brojna znanstvena istraživanja ukazuju nam na činjenicu da lideri i menadžeri ponašanjem snažno utječu na emocionalnu klimu timova. Osim toga, raspoložemo i brojnim istraživanjima o snažnoj povezanosti emocionalne klime i učinkovitosti grupe. Pa ipak, mjereći učinkovitost menadžera tek se rijetke tvrtke okreću propitivanju percipirane klime.

Tromi indikatori stanja sustava u vidu financijskih pokazatelja i pokazatelja ostvarenja ciljeva uspješno se uravnotežuju vodećim indikatorima procjene grupne klime sačinjenim od desetak pitanja o tome kako menadžeri pridonose uključenosti i angažmanu djelatnika te se na temelju odgovora dobivaju grube procjene trendova

emocionalne klime tima. Osim toga, moguće je da odgovori dodatno zamisle menadžere o tome *kako* i na *koji način* angažiraju svoje ljude u coaching procesu.

### 2. *Mentorstvo*

Mentorstvo je vrijedno mjesto za početak zato što je mentorstvo prirodno te zato što se ono prirodno događa – svjesno ili nesvjesno - u bilo kojoj grupi ljudi. Istina, moguće je da će se javiti u veoma slabom intenzitetu ili u lošoj izvedbi... ali će se ipak uvijek zasigurno događati. Stoga širenje kulture podrazumijeva osnaživanje već postojećeg mentorstva te afirmaciju vrijednosti organizacije i uključenih ljudi kako bi se uklonile zapreke uparivanju mentora i učenika, odnosno procesu mentorstva u cjelini. Svrha navedenog procesa ogleđa se prije svega u tome da se u internim organizacijskim komunikacijama mentorstvo prizna kao vrijedno te da se osmisli potrebna infrastruktura i alati za umrežavanje (obično je riječ o raznim web stranicama i aplikacijama te o društvenim okupljanjima

Brojna znanstvena istraživanja ukazuju na činjenicu da lideri i menadžeri svojim ponašanjem snažno utječu na emocionalnu klimu u timovima.

Menadžeri koji su istovremeno kvalitetni coachevi dokazano postižu bolje rezultate pa se stoga podučavanje coachinga nameće kao vrijedna aktivnost.

na kojima ljudi izražavaju interes za mentorstvo) koji će djelatnicima omogućiti povezivanje radi mentorstva.

U kontekstu mentorstva važno je naglasiti kako su mnogi mentorski programi veoma loše dizajnirani te zbog toga potiču „loš glas“ mentorstva u organizaciji. Primjerice, u slučaju prirodnog mentorstva uobičajeno je da starija osoba na višoj poziciji mentorira mlađu osobu na nižoj poziciji, a kako je navedeni odnos prirodan i ničim propisan, vrlo često odlično funkcionira. Međutim, u mentorskim programima organizacije uparivanje se obično provodi mehaničkim nametanjem što nerijetko potom dovodi do različitih problema.

Mentori koji su agresivni, skloni kontroli te nesvjesno projiciraju vlastite probleme nerijetko su gorko iskustvo učenicima koji ih zbog krutih organizacijskih pravila ne mogu izbjeći. Uglavnom su višeg hijerarhijskog položaja od učenika te ne vole da ih se suoči s njihovim ponašanjem – posebice to ne vole doživjeti od svojih učenika.

Tijekom suradnje s brojnim tvrtkama upoznali smo učenike koji su radije napustili organizaciju nego nastavili nelagodnu

suradnju s moćnim ali nesposobnim mentorima. Imajte na umu opisani problem.

### 3. Podučavanje coaching vještinama

Rješenje mnogih problema mentorstva ogleda se u kvalitetnoj edukaciji i podučavanju mentora coaching vještinama. Osim toga, menadžeri koji su istovremeno kvalitetni coachevi dokazano postižu bolje rezultate pa se podučavanje coachinga stoga nameće kao aktivnost vrijedna truda.

Nakon što smo uzeli dovoljno vremena kako bismo ljude angažirali na definiranju obilježja radnog okruženja u kojem će pružiti najbolje od sebe, potreba za osnovnom obukom u coachingu svima postaje očita. A nakon što spoznaju potrebu, ljudi će se rado uključiti u edukacijske programe i ponašati se posve drugačije nego kada im se ti isti programi nameću „odozgo“, a da oni pritom ne razumiju njihovu pravu vrijednost ni svrhovitost u svakodnevnom poslovanju.

Obuku u segmentu coachinga u prvom redu trebali provoditi oni kadrovi koji su i sami izvrsni coachevi. Naime, važnost demonstriranja izvrsnog coachinga tijekom obuke ne može se dovoljno naglasiti. Prihvatanjem ovog modela vremenom će sve više ljudi biti stručno osposobljeno za pružanje kvalitetne obuke koja se može organizirati u okvirima strukture korporativnih akademija ili odjela za organizacijski razvoj i učenje. Pritom treba naglasiti kako obuka u coachingu koja ne predviđa snimljene video materijale vještina koja nema video snimanje i ispitivanje ima ograničenu vrijednost. Stvarno poboljšanje ponašanja zahtijeva mogućnost da se zapravo vidi što osoba radi, ili je to u protivnom pretpostavka koja nadvladava stvarnost.



#### 4. Uloga top menadžmenta

Iako promjena kulture može započeti na bilo kojem mjestu u organizaciji, prevladavajućim promišljanjem postoje tek onda kada svima postane jasno da joj viši menadžment ne samo vjeruje već i da očito prakticira njezine osnovne postulate. Ponovimo još jednom, učinkovitost višeg izvršnog tima postavlja gornju granicu za učinkovitost cijele organizacije kada je u pitanju izgradnja primjerene kulture.

Što vidimo kada pratimo aktivnosti višeg tima? Ako vidimo ljude koji se ne mogu složiti, ali pokazuju iskreno poštovanje prema stajalištima i sposobnostima drugih,

vjerojatno ćemo se ponašati na sličan način. Ako vidimo ljude koji vjeruju u važnost iskrenosti i vjeruju da međusobno razumijevanje dovodi do inovacija, tada ćemo vjerojatno nastojati pridonijeti vlastitom iskrenošću i težiti širem razumijevanju različitih stajališta kako bismo otkrili skriveno znanje. Riječ je o ključnim uvjerenjima neophodnim za prelazak na coaching kulturu.

Ukoliko su članovi uprave – na čelu s predsjednikom - spremni funkcionirati na opisan način te se zajedno s ostalim djelatnicima pridržavati definiranih standarda, tada se svi naponi na pripremi, pokretanju i širenju promjene mogu doista isplatiti na neočekivano povoljan način.

## Implementacija coaching kulture

U ovom kratkom uvodu i opisu implementacije coaching kulture nastojali smo navesti ključne opservacije utemeljene na iskustvu do kojeg smo došli surađujući s brojnim tvrtkama različitih veličina i djelatnosti širom svijeta. A to iskustvo – njegovo osnovno obilježje – primarno se odnosi na činjenicu da održiva promjena zahtijeva kapitalizaciju na onome što već sada funkcionira u organizaciji odnosno već sada pokazuje vrijednost. Iako vjerujemo da je važno da organizacija spremno investira u pravu kulturu, sumnjičavi smo prema divovskim inicijativama koje uobičajeno zanemaruju tempo ljudske prilagodbe na promjene.

Početi malim koracima na više područja uz odgovarajuće resurse kako bi se proširilo i prilagodilo ono što već sada funkcionira

najbrže se isplati u kontekstu promjene ponašanja i odnosa koje zahtijevaju istodobne promjene promišljanja i emocija podržane povjerenjem, inteligencijom

Održiva promjena zahtijeva kapitalizaciju na onome što već sada funkcionira u organizaciji odnosno na onome što već sada pokazuje vrijednost.

i ispravnim prosuđivanjem uključenih. Pažljivo planiranje, sustavno uključivanje dionika unutar i izvan organizacije te dugoročna predanost najbolji su put za izgradnju okruženja u kojem će se kultura prilagoditi tržišnim potrebama kako bi

organizacija uspješno poslovala. Sve to doista je vrijedno cijene koju treba „platiti“ ne podcjenjujući pritom brojne zahtjevne korake koje će trebati poduzeti. Stoga vas pozivamo da u suradnji s pravim partnerima započnete već danas.

Translated and reprinted by permission of CCL – *Center for Creative Leadership*. This article was originally published under the English title *Truth and Courage: Implementing a Coaching Culture* Mentoring. Copyright ©2017. by CCL – *Center for Creative Leadership*, all rights reserved.



**Douglas Riddle**, doktor znanosti, poslovni savjetnik, mentor i coach, višegodišnji direktor CCL-ovog *Center for Coaching & Mentoring*.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

# qLife

EMANUJL / DRUŠTVO / LIBERTETA

No. 1 / Vol. V / Proljeće 2013.  
ISSN 1846-9590

ni s

MESS  
ORT

...ku novu cjelinu koja nadi-  
...ove pojedinačne perspektive

...tjaloga odnosi  
...zdnosti na  
...na naglašava

...koja  
...na  
...na

...na  
...na

...na  
...na

...na  
...na

\* Kvalitnije knjige za studente

**PLOMSKI ST**

- Novinarski vještak, ključnim instr...
- Tehnički m... U dijalozi se slo...

U doba in...  
logog m...  
se temelji na...  
prijodnih znanost...  
zba za njega kada...  
... nove paradigme

Vrhunski timovi bilo o...  
pobuđu ljudskog djelov...  
a kamoli stvariti ih "in situ".  
Knjige: Ali Babić i Novog Zelanda  
Promjena o tome



# Opasnosti executive coachinga

Steven Berglas

Posljednjih je petnaestak godina u poslovnom svijetu postalo popularno angažirati coacheve predsjednicima uprava, izvršnim direktorima te talentiranim liderima i menadžerima predodređenim za napredovanje. Iako neki coachevi dolaze s područja psihologije, većinom su to bivši direktori, menadžeri, sportaši, odvjetnici, profesori ili poslovni savjetnici. Riječ je o stručnjacima koji u brojnim slučajevima svojim klijentima nesumnjivo pomažu unaprijediti učinkovitost u mnogim područjima osobnog razvoja. Pa ipak, u ovom tekstu nastojat ću ispričati drugačiju priču kako bih osvijestio „drugu stranu medalje“.

Osobno, naime, vjerujem kako *executive coachevi* koji nisu prošli rigoroznu psihološku obuku (pre)često više štete nego što koriste klijentu. Zbog svojih iskustava, stavova i uvjerenja stečenih tijekom života i

karijere jednostavno umanjuju ili, još i gore, ignoriraju duboko ukorijenjene psihološke probleme koje ne razumiju i s kojima se ne znaju na adekvatan način nositi. Još više zabrinjava to što vrlo često – u slučajevima

kada problemi klijenata proizlaze iz neopaženih ili zanemarenih psiholoških teškoća - coaching dodatno pogoršava situaciju. Prema mojem mišljenju, utemeljenom na godinama iskustva, kada se susretnemo s ozbiljnim i ustrajnim simptomima koji muče lidere i menadžere, rješenja najčešće treba potražiti u domeni *unutarnjih nesvjesnih konflikata*.

Primjerice, promotrimo slučaj Roba Bernsteina (zbog povjerljivosti informacija u odnosu coach – klijent u ovom i narednim primjerima koristit ću izmišljena imena u stvarnim slučajevima). Bernstein je bio direktor prodaje u tvrtki koja se bavi distribucijom automobilskih dijelova.

Prema riječima predsjednika uprave, Bernstein je bio veoma uspješan menadžer koji je postizao fantastične rezultate radi toga što je gradio odlične odnose s klijentima. Međutim, u međuljudskim odnosima s podređenima iz dana u dan činio je greške. Onoga dana kada je Bernstein javno izvrijeđao i ponizio poštanskog službenika koji je prekinuo sastanak kako bi jednom od sudionika uručio važan paket, situacija je izmakla kontroli. Nakon tog incidenta, predsjednik uprave odlučio je Bernsteinu

Kada se susretnemo s ozbiljnim i ustrajnim simptomima koji muče lidere i menadžere, rješenja najčešće treba potražiti u domeni *unutarnjih nesvjesnih konflikata*.

dodijeliti osobnog coacha u liku Toma Davisa, bivšeg uglednog korporativnog odvjetnika, koji je potom četiri godine surađivao s Bernsteinom. No, njegovo ponašanje prema podređenima nije se mnogo promijenilo. Umjesto da istraži zašto je tome tako, Davis ga je nesvjesno podučio manipulativnim tehnikama za “ophođenje s malim ljudima” – u istinskom makijavelističkom smislu.

Problem se sastojao u tome što je Bernstein - iako se činilo da uz pomoć coachinga postigne impresivne rezultate u smislu osobnog razvoja - nakon što bi prevladao jednu kriznu situaciju u odnosu s podređenima neminovno upadao u drugu, a taj se obrazac neprestano ponavljao.

Otprilike šest mjeseci nakon što su Bernstein i Davis završili suradnju, Bernsteinov šef napustio je tvrtku te ga je on zamijenio. Međutim, u skladu sa svojom prošlošću, Bernstein se brzo upleo u brojne kontroverze. Ovoga puta nije bilo riječ o mobingiranju podređenih već o pronevjeri. Nakon suočenja s optužbama, Bernstein je zamolio da mu se iznova dodijeli coach kako bi nastavili suradnju koja mu je – prema njegovim riječima – mnogo pomogla. Srećom, predsjednik uprave posumnjao je da su problemi mnogo dublji pa je radi toga umjesto Davisa angažirao jednog drugog executive coacha na dobrom glasu u poslovnoj zajednici.

Nakon nepuna tri tjedna suradnje novi je coach shvatio kako se kod Bernsteina razvio ozbiljan narcisoidni poremećaj osobnosti. Njegovo ponašanje ukazivalo je na činjenicu kako si je davao za pravo da bude van bilo kakve i bilo čije kontrole. Navedeno vas vjerojatno neće previše začuditi jer nije neuobičajeno naići na narcisoidne osobe u vrhu organizacijske piramide;

prije negoli se njihovi karakterni nedostaci pokažu pogubnima za uspješno funkcioniranje tvrtke, narcisoidne osobe u praksi uobičajeno se pokazuju iznadprosječno produktivnima.

Narcisoidne osobe pokreće snažna želja za postignućem koja se potom zbog urođene potrebe za grandioznošću izvitoperi pa se najčešće događa to da na kraju ponište sve dobro što su postigli. Osim toga što omalovažavaju i obezvrjeđuju one ljude koje smatraju „nižima od sebe“, narcisoidne osobe sklone su zanemarivati pravila koja suštinski preziru.

Shodno tome, zaključujemo kako su sredstva uložena u Bersteinovu edukaciju zapravo bačen novac jer se executive coachingom Bernsteinov poremećaj jednostavno nije mogao riješiti. Narcisoidne osobe, naime, vrlo rijetko mijenjaju svoje ponašanje ukoliko ne dožive snažnu psihološku bol koja uobičajeno predstavlja snažan udarac na njihovo samopouzdanje.

Paradoks Bernsteinove situacije ogleda se u tome što mu je suradnja s executive coachom primarno služila radi zaštite od boli i jačanja osjećaja važnosti i grandioznosti, što se najbolje očitovalo u rečenici: „...toliko sam važan da je šef ‘odriješio kesu’ i masno platio coacha kako bi me učinio još boljim.” Umjesto da pomogne, executive coaching dodatno je potkopao Bernsteinovu učinkovitost pomogavši mu da vješto izbjeгава istinu.

Pa ipak, moje sumnje u executive coaching ne bi se trebale shvatiti kao poziv na obavezno uključivanje psihoterapije ili psihološke analize u proces osobnog razvoja lidera i menadžera. Posebice se to odnosi na psihološku analizu koja nikada nije, a nikada ni neće, svima odgovarati. Osim toga, smatram

Narcisoidne osobe pokreće snažna želja za postignućem koja se potom zbog urođene potrebe za grandioznošću izvitoperi pa se najčešće događa to da na kraju ponište sve dobro što su postigli.

kako nije na organizacijama da baš svim djelatnicima pomognu da se suoče s vlastitim demonima. Moj osobni cilj, kao stručnjaka s doktoratom iz psihologije koji se također bavi executive coachingom, ogleda se u podizanju razine osviještenosti o suštinskoj razlici između “problematičnih lidera” kojima se coachingom može pomoći da poboljšaju učinkovitost, te “lidera s problemom” kojima se može pomoći isključivo psihoterapijom.

Navedeni problem ima više dimenzija. Kao prvo, mnogi executive coachevi, a pogotovo oni koji dolaze iz sporta, svojim klijentima neodgovorno obećavaju jednostavna rješenja i brze rezultate. Kao drugo, čak i oni koji shvaćaju da problemi lidera i menadžera obično zahtijevaju pozamašno vrijeme, uglavnom se oslanjaju na rješenja povezana s ponašanjem. Kao treće, executive coachevi koji nisu u stanju na pravi način ispratiti dinamiku psihoterapijskog procesa, vrlo često upadaju u zamku iskorištavanja nadmoćnog položaja u odnosu sa svojim klijentom. Time se, nažalost, ne samo ignoriraju već ponekad i generiraju duboko ukorijenjeni problemi neuravnotežene psihološke strukture koji su mogu riješiti isključivo psihoterapijom.

## Privlačnost jednostavnih odgovora

Ako pomnije promotrimo povijesni razvoj *executive coachinga*, brzo ćemo shvatiti kako popularnost primarno duguje modernim vremenima i pomami za brzim i jednostavnim odgovorima koja ih krasi. Poslovni ljudi općenito, a to se posebice odnosi na poslovne ljude u SAD-u, u konstantnoj su potrazi za novim metodama i pristupima kojima se što je moguće brže i bezbolnije prolazi kroz promjene. A da je tome tako najbolje se vidi prema proliferaciji razne literature, internetskih stranica i blogova na temu samopomoći kojima se životni uspjeh i blagostanje definiraju u kontekstu pet, deset, petnaest ili dvadeset jednostavnih koraka ili pak „sedam učinkovitih navika“ kojima se jednostavno dolazi do cilja. Stoga ne čudi što je u takvom okruženju brzih rješenja psihoterapija, sa svojim sporim i temeljitim pristupom, u javnosti marginalizirana.

Executive coachevi mudro su prepoznali tržišnu prazninu nudeći svojim klijentima neku vrstu instantne alternative. Ugledni guru menadžmenta Warren Bennis o tome je lijepo rekao: „...executive coaching velikim se dijelom temelji na psihoterapiji. S

obzirom na to da još uvijek živimo u vremenima u kojima je suradnja s terapeutom društveno neprihvatljiva - jer bi nas okolina mogla olako proglasiti ludim - vrlo je pomodno i trendi pohvaliti se vlastitim coachem.”

Nažalost, kako bi se nosili s konkurencijom na tržištu i klijentima koji očekuju brze rezultate, mnogi ugledni executive coachevi vlastite intervencije počeli su prilagođavati coachingu u sportu što je podrazumijevalo odbacivanje onih tehnika i metoda koje se temelje na dugotrajnoj introspekciji te koje mogu – ne daj Bože - uzrokovati “paralizu analizom”. Osim toga, ideja po kojoj executive coachevi mogu hitro pomoći djelatnicima da poboljšaju učinkovitost privlačna je mnogim direktorima i predsjednicima uprava kojima glavna odgovornost ostaju konačne poslovne performanse. Stoga ne odustaju olako od promišljanja „uloži malo da bi dobio puno“. Pa ipak, takvim se pristupom obično zamagljuje nesvjesni unutrašnji konflikti koje djelatnici nerijetko u sebi nose, što dugoročno može katastrofalno utjecati na poslovanje i psihološko zdravlje ljudstva.

Promotrimo primjer Jima Mirabella, menadžera predodređenog za napredovanje u uspješnoj organizaciji koja se bavi osmišljavanjem i programiranjem elektroničkih igara. Otkad je promaknut na mjesto izvršnog potpredsjednika za marketing, s Mirabellom se više nije moglo surađivati. Kolege su se žalile i potajno u kuloarima komentirale kako se ne bavi ničim drugim doli prikupljanjem informacije o strategiji tvrtke, tržišnim pokazateljima, prognozama prodaje i sličnim kako bi oslabio sposobnost podređenih menadžera da smisleno doprinose međusektorskim radionicama

Ako pomnije promotrimo povijesni razvoj *executive coachinga*, brzo ćemo shvatiti kako popularnost primarno duguje modernim vremenima i pomami za brzim i jednostavnim odgovorima koja ih krasi.



## EKONOMIJA EXECUTIVE COACHINGA

Executive coaching industrija u velikoj je ekspanziji. Na današnji dan približno stotinjak tisuća executive coacheva širom svijeta na poslovnom je zadatku u nekoj organizaciji, što predstavlja znatni porast u odnosu na 2005. godinu kada ih je u svijetu djelovalo upola manje. Spomenuti porast treba pripisati činjenici da je riječ o iznimno profitabilnom poslu za kojeg su poslodavci spremni platiti dnevnu naknadu od 1.500 do čak 15.000 dolara, što su brojke o kojima psihoterapeuti mogu samo sanjati. Stoga se nameće pitanje: zašto su tvrtke spremne više platiti coachevima?

Odgovor je jednostavan: executive coachevi nude naizgled brza i jednostavna rješenja. Nakon što su shvatili da predsjednici uprava više strahuju od enormnog gubitka vremena (psihoterapija) nego od visokih cijena, ponudili su im svojevrsnu panaceju. Stoga coaching angažmani, za razliku od psihoterapije koja se smatra dugoročnim liječenjem, obično ne traju duže od šest mjeseci. S druge strane, u svijetu psihoterapije šest mjeseci beznačajni je vremenski period. Štoviše, prevladava mišljenje kako se šest mjeseci terapeut i pacijent upoznaju. Osim toga, terapija se obično izvodi u ordinaciji terapeuta što zahtijeva dodatno vrijeme za putovanje.

Shodno tomu, zaključujemo kako je u situaciji kada executive coaching ne uspije riješiti problem u šest mjeseci doista riječ o skupoj investiciji koja se isprva takvom ne čini. Uzmimo za primjer Toma Davisa, executive coacha koji je surađivao s Robom Bernsteinom. Pretpostavimo da je tijekom suradnje Davis naplaćivao relativno nisku dnevnicu od 1.500 dolara. Tijekom četiri godine angažmana - koji u konačnici nije riješio Bernsteinove probleme - Davis je naplatio popriličan iznos od 145.000 dolara naknade s kojim se moglo financirati 1.450 sati kompetentne terapije, odnosno jednotjedni susreti tijekom 27 godina!

strateškog planiranja tvrtke. Zbog toga mu je dodijeljen executive coach. Na prvom susretu pojavio se coach Sean McNulty, čovjek impresivne atletske građe i lica modela koji je oduvijek znao - iako je u mladosti bio kapetan nogometnog tima u ligi *Big Ten Universities* - da je presitan za potrebe profesionalnog sporta i nedovoljno uporan za pravo ili medicinu. Osim toga, McNulty je rano shvatio da je vrlo karizmatičan pa se još na dodiplomskom studiju sportske psihologije odlučio za karijeru executive coacha. Po završetku MBA studija na prestižnom sveučilištu, McNultyjeva karijera razvijala se strelovitom brzinom pa je u lokalnoj poslovnoj zajednici ubrzo stekao glas čovjeka koji „brzo i uspješno unaprjeđuje leaderske i menadžerske vještine“ iskusnih, neiskusnih, uspješnih i neuspješnih ljudi, čak i početnika koji nisu previše obećavali.

Uprava tvrtke definirala je McNultyju zadatak koji se ogledao u neprestanom praćenju Mirabella - koliko god je potrebno - kako bi se osiguralo njegovo sazrijevanje na trenutnoj funkciji. Od početka njihova odnosa svakodnevno su se sastajali kako bi McNulty analizirao Mirabellovo ponašanje podučavajući ga učinkovitim ponašanjem u izazovnim međuljudskim situacijama što Mirabelli u praksi nije baš polazilo za rukom. Vjieran svojoj prošlosti uspješnog sportaša, McNulty je na Mirabellino iskreno priznanje o vlastitoj nesposobnosti i anksioznosti poticajno reagirao svojim omiljenim komentarom: “Oni koji odustaju nikada ne pobijede, a pravi pobjednici nikada ne odustaju”. No, ponekad se znalo dogoditi da McNulty ukori Mirabella zbog toga što je “slabić” koji bi se „trebao ponašati poput pravog muškarca” želi li zadržati zahtjevnu poziciju unutar tvrtke.

McNultyjeva snaga osobnosti i ustrajnost utjecali su na Mirabella koji se prestao opirati coachu i njegovim naporima da ga očvrstne. Iznenada, Mirabella se doista počeo asertivno ponašati pa su svi izvanjski pokazatelji ukazivali na to kako je došlo do željene promjene. Nakon toga, McNulty se obratio predsjedniku rekavši mu kako je posao gotov te da je Marbella spreman za izazove novog radnog mjesta. Međutim, nakon samo tjedan dana od prekida suradnje, Mirabella je upao u duboku psihološku krizu i depresiju što ga je nagnalo da se obratiiskusnom psihoterapeutu za pomoć.

Psihoterapeut je ubrzo shvatio kako Mirabella ne pokušava sabotirati kolege radi vlastita probitka i napredovanja. Zapravo, problem je bio sasvim drugačiji: osjećao je da prebrzo napreduje. Mirabella je bio uvjeren da nije promaknut radi vlastitih kvaliteta već isključivo zbog toga što je, poput predsjednika uprave, Amerikanac talijanskog porijekla. Vjerovao je da ne zaslužuje uspjeh, već da mu se uspjeh nameće zbog predsjednikove želje da iza sebe ostavi nasljednika istog etničkog porijekla. Zbog toga se osjećao vrlo uznemireno i ljuto: “Zašto me prisiljavaju na iznadprosječnu

uspješnost? Samo zato da ispunim šefov san o tvrtki koja ostaje u rukama Talijana!”

Psihoterapeut je otkrio kako je najvažnija komponenta njegove emocionalne borbe patološki strah od neuspjeha. Marbella je bio opsjednut činjenicom da stil njegova vodstva proizlazi iz suradnje s nametnutim coachem te da prije pripada coachu nego njemu samome što ga – prema njegovu mišljenju - u očima kolega čini neautentičnim pa će ga zbog toga prije ili kasnije proglasiti prevarantom. Da je u opisanoj situaciji Mirabellov coach bio manje sportski orijentiran te da je bio bolje upućen u psihologiju međuljudskih odnosa, mogao je predvidjeti kako naučena odvažnost nikada neće pripremiti Mirabella za ulogu koja mu je dodijeljena. Umjesto toga, Mirabella je trebao nekoga tko će saslušati njegove strahove i analizirati njihovo porijeklo. Da se njegov napredak temeljio na njegovim željama i stilu vođenja, a ne na tuđim, Mirabella je na koncu mogao samostalno dostići očekivanu učinkovitost. Nakon što se suočio s vlastitim unutarnjim konfliktima povezanima s ovim problemom, Mirabellova karijera nastavila se bez novih incidenata.

## Zamka bihevizorizma

Čak i onda kada se executive coachevi mnogo snažnije oslanjaju na neki empirijski potvrđen pristup od McNultyja, i dalje su skloni upadati u zamku *zamjene simptoma i uzroka*. Zbog toga se često bave liječenjem simptoma umjesto krunskog poremećaja iz kojeg se simptomi manifestiraju, prije svega

zato što njihovi tretmani obično proizlaze iz *bihevizoralne psihologije* (Bihevizoralni pristup ili pristup usmjeren na ponašanje ima za cilj otkriti zakonitosti ponašanja ljudi u određenim situacijama. Bihevizorizam je pravac u psihologiji koji pretpostavlja da se znanstvene metode mogu primjenjivati samo na ona

ponašanja koja se mogu opažati i mjeriti. U okviru tog pristupa psiholozi analiziraju na koji način ljudi uče neka ponašanja te kako se to ponašanje može mijenjati. Bihevioralni psiholozi ne zanimaju se toliko za psihičke procese (poput pamćenja i emocija), već u prvom redu pokušavaju povezati podražaje iz okoline ili iskustvo ljudi s njihovim ponašanjem. Jedna od važnih pretpostavki biheviorističkog promišljanja odnosi se na *slobodnu volju* koja se smatra iluzijom pa je radi toga kompletno ljudsko ponašanje determinirano, tj. određeno rođenjem i okolinom, op.ur.)

Nesumnjivo je, naravno, kako bihevioristički pravac predstavlja veliku blagodat za psihologiju i psihijatriju te da je posljednjih godina značajno usavršio navedena znanstvena područja izučavanja ljudske psihe. Otkrića biheviorizma znatno su pomogla ljudima kontrolirati određena ponašanja i nositi se sa stanovitim kriznim situacijama. Pa ipak, tretmani nastali kao izvedenica bihevioralne psihologije vrlo često preuski su i previše limitirani da bi postigli konkretne rezultate u smislu otklanjanja duboko ukorijenjenih psiholoških problema koji ometaju učinkovitost lidera i menadžera u njihovu poslu.

Jedno od najpopularnijih biheviorističkih rješenja takozvani je „trening asertivnosti“. Riječ je o pristupu koji klijentima pomaže nositi se s raznim situacijama koje bude duboke i snažne negativne osjećaje kao što je, primjerice, pomaganje ovisnicima da “jednostavno kažu ne” iskušenju. Radi toga executive coachevi koriste trening asertivnosti u brojnim (ne)prilikama. Primjerice, mnogi coachevi koriste ovu tehniku u suradnji s liderima i menadžerima za koje se naizgled čini kako nemaju dovoljno samopouzdanja. Nažalost, samo učiti o tome kako učinkovito odgovoriti na stresne

Tretmani nastali kao izvedenica bihevioralne psihologije vrlo su često preuski i previše limitirani da bi postigli konkretne rezultate u smislu otklanjanja duboko ukorijenjenih psiholoških problema.

situacije vrlo često im previše ne pomaže jer se zapravo moraju nositi s dubokim intrapsihičkim pritiscima.

Promotrimo u nastavku primjer Jennifer Mansfield, potpredsjednice za obuku i razvoj velikog proizvođača softvera. Priznata i strastveno posvećena poslu, Jennifer Mansfield slijedila je tradicionalni put napredovanja u svojoj korporaciji uzdižući se vremenom na sve više pozicije radi toga što je svaki dodijeljeni joj zadatak odrađivala s odličnim rezultatima. Međutim, nakon što je promaknuta na visoku menadžersku poziciju, samopouzdanje joj je iznenada počelo kopniti. Otkrila je kako joj je izuzetno teško delegirati zadatke podređenima. Navikla da daje 110 posto od sebe, nevoljko je prepuštala kontrolu podređenim djelatnicima. Također je otkrila kako joj je izuzetno teško bilo kome dati negativni feedback. Posljedično tome, učinkovitost njezina odjela vremenom je počela znatno opadati; klima u timu bila je loša, a odjel pod njezinim vodstvom nije uspijevaao obaviti posao u zadanim rokovima.

Predsjednik uprave smatrao je kako Jennifer ima problema s asertivnošću pa je angažirao executive coacha jedne ugledne



VICTORINOX  
SWISS ARMY



I.N.O.X. TITANIUM #241758

**LIFE IS YOUR ADVENTURE**

**PRODAJNA MJESTA:**

Mamić,  
vl. Pero Mamić  
Gajeva 4,  
Zagreb

Satovi Novak  
Decumanus 28,  
Poreč

Silver Time -  
City Colosseum  
Josipa Rimca 7,  
Slavonski brod

B-Vama -  
Joker centar  
Put brodarice 6,  
Split

Glasnović  
Zlatarstvo  
Trg sv. Stjepana  
14, Hvar

Glasnović  
Zlatarstvo  
Ilica 168,  
Zagreb

BLISS  
Matošićeva 21,  
Split

Urar Butući  
Vlaška 13,  
Zagreb

ZTO Futura  
Riva lošinjskih  
kapetana 7,  
Lošinj

Watch & Jewellery shop  
David  
Giardini 7,  
Pula

DFS Dubrovnik  
Zračna luka  
Dubrovnik

DFS Zadar  
Zračna luka Zadar

DFS Rijeka  
Zračna luka  
Rijeka

DFS Split  
Zračna luka Split

DFS Pula  
Zračna luka Pula

**EKSKLUZIVNI UVOZNIK:**

P-Grupacija, Omladinska 4, Rijeka, T: 051 227 012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884

savjetničke tvrtke specijalizirane za bihevioralnu terapiju kako bi s njom surađivao. Odmah na početku njihove suradnje coach je pretpostavio da Jennifer treba naučiti postaviti jasne granice, konstruktivno kritizirati te izlaziti iz zamke lošeg delegiranja zbog koje je na sebe nepotrebno preuzimala posao drugih ljudi. Nakon dva mjeseca „uspješnih sesija“ - prema mišljenju njezina coacha - Jennifer Mansfield znatno je izgubila na težini, postala je vrlo razdražljiva te je počela pokazivati znakove posvemašnje iscrpljenosti. Upravo u to vrijeme dogodilo se to da je jedan drugi executive coach surađivao s predsjednikom uprave koji ga je – naslutivši da nešto nije u redu s Jennifer – zamolio da s njom popriča. Nije trebalo dugo da drugi coach uvidi kako je trening asertivnosti zapravo razotkrio jedan drugi, mnogo dublji, problem kojeg je Jennifer godinama uspijevala držati u tajnosti.

Tvrtke širom svijeta obično obožavaju radoholičare poput Jennifer. Riječ je, naime, o pojedincima koji su spremni posve žrtvovati društveni život i hobije u korist posla što se u organizacijama – ne znam zašto – posebno cijeni. Međutim, poštujući njihovu iznadprosječnu produktivnost zaboravljaju da su ti ljudi u nekom trenutku, iz nekih nezdravih razloga, sklopili faustovsku pogodbu sa samim sobom, „žrtvujem ‘život’ zbog uspjeha“, te da će manifestacije takve pogodbe prije ili kasnije izaći na vidjelo. Primjerice, Jennifer je postala radoholičarka zato što je time prikrivala duboki strah od intimnosti. Iako je bila mlada, atraktivna i simpatična djevojka, razvod njenih roditelja i emotivne patnje njene majke prouzročene razvodom (majka joj je stalno ponavljala kako su “svi muškarci gadovi i prevaranti”) ostavili su je u strahu od ulaženja u intimne odnose s muškarcima. A izbjegavati odnose je bilo puno lakše nakon što se posve posvetila poslu angažirajući se

minimalno 80 radnih sati tjedno. No, kao visokopozicionirana menadžerica Jennifer više nije mogla postupati jednako; sada je bila čelnica tima jedanaestorice profesionalaca od kojih su sedmorica bili muškarci. Prvi puta u karijeri, muškarci su je obasipali pažnjom što je nju strašno ometalo.

Nakon promaknuća, Jennifer zapravo nije uspijevala razumjeti i nositi se s pažnjom okoline, posebice muške populacije u firmi. Naime, dok bi većina menadžera na „ulizivanje“ i natjecanje za pažnju svojih podređenih gledala kao na uobičajene uredske odnose u kojima bi mnogi uživali, Jennifer je na takve pokušaje dodvoravanja gledala kao na svojevrsno „testiranje“ koje bi potom moglo dovesti do ozbiljnijeg upoznavanja i zbližavanja – ne samo u intimno-emotivnom smislu nego i u smislu bliskih prijateljskih odnosa. Iako je nitko nije seksualno uznemiravao, Jennifer je normalni tijek napredovanja međuljudskih odnosa sagledavala kao prijetnju „zaštićenoj utvrdi“ njezina emocionalnog stanja podignutog spram osjećaja intimnosti. Što je Jennifer bolje vodila ljude svog odjela – te što su njene konstruktivne povratne informacije više unaprijeđivale njihov rad – to je više rasla intimnost kao prirodan i poželjan

Nakon dva mjeseca „uspješnih sesija“ - prema mišljenju njezina coacha - Jennifer je znatno izgubila na težini, postala je vrlo razdražljiva te je počela pokazivati znakove posvemašnje iscrpljenosti.

rezultat njihove zahvalnosti prema novoj šefici koja ih poštuje. Međutim, u njenoj psihološkoj strukturi paralelno se odvijao obrnuti proces. Što je više rasla intimnost, Jennifer se sve lošije osjećala te je zbog toga nesvjesno sve više tragala za izlazom koji se uglavnom ogledao u „slabljenju intenziteta intimnosti“ odnosno nesvjesnom narušavanju kvalitetnih međuljudskih odnosa.

Navedena dijagnoza proslijeđena je predsjedniku uprave koji se nakon kraćeg promišljanja složio s njome. Suradnja s executive coachem je završena, a Jennifer se nakon konzultacija sa stručnjacima samostalno odlučila za psihoterapiju. Nekoliko

godina kasnije, Jennifer je iznova napredovala na poslu te je, prema njenim riječima, „značajno poboljšala privatni život“.

Ovdje treba naglasiti kako se različiti executive coachevi umnogome razlikuju u smislu senzitivnosti prema psihološkim poremećajima klijenata. Pa ipak, ako se coachevi primarno fokusiraju na probleme, a sekundarno na ljude kao nositelje tih problema, previdi će biti vrlo česti. U praksi se, naime, kontinuirano ponavlja isti obrazac - kada coach interpretira probleme na način koji on sam zna najbolje, prema poznatoj metafori: „ako je čekić jedini alat kojim raspolažete, sve što vidite nalikovati će čavlu.“

## Zamka utjecaja

Executive coachevi najopasniji su kada se jako svide predsjedniku uprave te kada im on počne posvećivati posebnu pozornost jer tada automatski dolaze u nadmoćnu poziciju nad cijelim sustavom. Iznenađili biste

se koliko je to često. S obzirom na to da mnogi executive coachevi dolaze iz korporativnog svijeta, puno se lakše povezuju s predsjednicima i izvršnim direktorima od drugih koji dolaze iz svijeta psihoterapije i psihoanalize. Riječ je o osobama koje su upoznate s poslovnim žargonom pa se stoga odlično snalaze u različitim raspravama, od toga kako poboljšati učinkovitost pojedinca do toga kako osmisliti intervencije koje će pomoći organizaciji u osvajanju ili zadržavanju tržišnog udjela.

Međutim, ukoliko executive coachevi nisu obučeni za navigaciju i pomno praćenje suptilne dinamike međuljudskih odnosa, često se događa da nenamjerno zloupotrijebe vlastitu moć. Štoviše, čini se kako mnoge lidere i menadžere s kojima surađuju i koje izvještavaju coachevi drže u

Executive coachevi najopasniji su kada se jako svide predsjedniku uprave te kada im on počne posvećivati posebnu pozornost.

„Svengalijevom zagrljaju“ iz kojeg je teško izići (Svengali je izmišljeni lik autora Ger-gea du Mauriera koji se pojavljuje u roma-nu *Trilby* te potpuno opčinjava, zavodi i iskorištava mladu djevojku Trilby koja pod njegovim „vodstvom“ na koncu postaje slavna pjevačica, op. ur.) što nerijetko završava pravom katastrofom.

Uzmimo za primjer Richa Garvina, pred-sjednika uprave proizvođača sportske obu-će s prodajom od milijardu dolara godiš-nje. Unatoč veličini i snazi tvrtke, Garvin nikada nije angažirao coacha za bilo kojeg zaposlenika. Iako je znao da njegov menadžer ljudskih potencijala privatno koristi usluge raznih trenera i coacheva, Garvin se nije odvažio učiniti isto prije svega zbog toga što je po vokaciji bio financijaš pa su mu sve te „soft stvari“ pomalo išle na živce. S obzirom na to da je u to doba industri-ja sportske obuće prolazila kroz razdoblje procvata, pitanja osobnog razvoja djelatni-ka prepustio je podređenima koji su ionako plaćeni da se brinu o njima.

Međutim, u kasnim devedesetima tržište sportske obuće iznenada je kolabiralo, a kompanija pod njegovim vodstvom u no-vim se uvjetima nije baš najbolje snašla. Prema Garvinovu mišljenju, „najzaslužni-ji“ za loše stanje tvrtke bio je COO (*Chief Operating Officer*) koji je u nemogućnosti da ispuni prodajne planove u tri uzastopna tro-mjesečja posve podlijegao pritisku i jedno-stavno se raspao. Naime, COO je vlastite frustracije počeo agresivno prebacivati na voditelje trgovina, kupce i dobavljače što je umnogome pogoršalo već lošu situaciju.

Garvin se iznenada našao pod neočekiva-nim pritiskom s kojim se prethodno nije susretao. Znao je da mu u ovom slučaju uo-bičajene metode neće previše koristiti te se zbog toga – na iznenađenje sviju – obratio

Ukoliko executive coachevi nisu obučeni za navigaciju i pomno praćenje suptilne dinamike međuljudskih odnosa, često se događa da nenamjerno zloupotrijebe vlastitu moć.

executive coachu. Odabrao je osobu koju je dobro poznao: Karla Nelsona s kojim je već surađivao u velikoj savjetničkoj tvrtki kada su obojica počinjali svoje karijere kao mladi MBA-ovci. Garvin je smatrao da će mu Nelson zasigurno pomoći u svladava-nju ljutnje njegova COO-a koji je prolazio kroz problematično razdoblje karijere.

Također, na njegovu je odluku utjecalo to što mu se sviđao Nelsonov pristup coachin-gu koji se temeljio na posebnom sustavu profiliranja i dijagnosticiranje snaga i slabos-ti u svrhu optimiziranja karijere i učinko-ovitosti klijenta: lidera i menadžera odnosno tvrtke. Riječ je o sustavu vrlo sličnom po-znatom Myers-Briggs testu kojem su pri-dodana brojna načela psihologa Abrahama Maslowa, posebice o samoostvarenju. Gar-vin je vjerovao da će Nelson i njegov pro-vjereni sustav zasigurno riješiti probleme.

Nakon šest mjeseci Nelson je ustvrdio kako je nekada ljutitog lidera uspio primiriti te da je COO sada posve spreman ispuniti poslovna zaduženja. Iako je uspješan ishod u velikoj mjeri potpomognut oporavkom industrije sportske obuće, Garvin je bio impresioniran postignućima svog prijatelja. Nakon što je Nelson predložio da se sustav

Zbog toga što se plašila usprotiviti savjetniku odabranom od predsjednika, direktorica HR-a počela je uskraćivati feedback o problemima koji su uslijedili.

profiliranja primijeni na sve ključne lidere i menadžere tvrtke, Garvin se nije previše promišljao oko ponude. Objeručke ju je prihvatio.

Tijekom naredne godine, a po okončanju procesa profiliranja, Nelson je predložio brojne kadrovske promjene. S obzirom na to je predsjednik uprave podržao svaki njegov prijedlog, direktorica HR-a (ljudskih potencijala) šutke ih je prihvaćala ne želeći se konfrontirati s „jačima od sebe“. Zbog toga što se plašila usprotiviti savjetniku odabranom od predsjednika, direktorica HR-a počela je uskraćivati feedback o problemima koji su uslijedili, a koji su proizašli iz Nelsonova tvrdoglavog i isključivog oslanjanja na „magični“ sustav profiliranja.

Primjerice, nakon što se dobro zagledao u svoju „čarobnu kuglu“, Nelson je preporučio promaknuće jednog menadžera trgovine na istočnoj obali u regionalnog direktora prodaje na zapadnoj obali zane-marujući pritom njegovo nepoznavanje regije i ljudi koje bi trebao voditi. Stoga je taj potez - kao i mnogi drugi Nelsonovi loše osmišljeni odabiri - posve razumljivo neslavno propao. Situaciju su dodatno pogoršale kuloarske priče o Nelsonovu

statusu i užasavajućim preporukama koje su u organizaciji stvorile strah i zamjeranje Garvinu što je toliko potpao pod utjecaj jednog čovjeka. Negativne emocije koje je Nelson poticao bile su toliko snažne da su neučinkoviti nedavno promaknuti menadžeri postali mete pasivno-agresivnih napada ostalih zaposlenika koji su se kretali u rasponu od svjesnog odbijanja prisustvovanju sastancima do namjernih pogrešaka prilikom isporučivanja i naručivanja robe.

Brojni liječnici psihijatri koji su proučavali ratne prilike u Vijetnamu dobro su upoznati s opisanom vrstom neprijateljske reakcije prema neučinkovitim liderima. Primjerice, poručnici koji bi se postrojbama priključili odmah po završetku *Programa obuke pričuvnih časnika* (ROTC) nerijetko su šikanirani - a u ekstremnim situacijama čak i ubijeni - od strane veterana koji su njihovo vodstvo percipirali nelegitimnim pokušajima „jebelih novaka“ da im se nametnu autoritetom (FNG sindrom, *Fucking New Guy Syndrome*, važan je dio grupne dinamike američkih vojnih postrojbi u Vijetnamu u čijoj se suštini krije osjećaj identiteta, pripadanja i podjele na „nas“ (iskusne ratnike) i „njih“ (novajlije koje su tek stigle u postrojbu). Svaka je postrojba imala svog FNG-a kojeg se tretiralo na najgori mogući način sve dok u borbi ne bi zaslužio poštovanje, op.ur.)

Psihijatri Američke vojske vremenom su shvatili kako poručnici novajlije, neupućeni u zakonitosti života na prvoj liniji bojišnice, moć formalnog položaja koriste za nameatanje autoriteta što vojnicima nikada ne bi dobro sjelo. Prema njihovu mišljenju, novi poručnici trebali su biti mnogo opušteniji. Kako bi riješila FNG problem, vojska je u ROTC program uvela poseban modul na kojem su poručnike podučavali opuštenom ponašanju i strpljivosti kako bi ih vojnici sami prihvatili nakon potvrde na terenu.



Kada se Garvin suočio s još jednim padom prodaje - ovaj put uzrokovanim FNG sindromom - nije znao da je isti prouzročen Nelsonovim aktivnostima. Štoviše, kako ga je smatrao „stručnjakom za sva pitanja učinkovitosti kadrova“, Garvin se počeo još snažnije oslanjati na savjete svog prijatelja te je postao žrtva fenomena koji se u psihijatriji i psihoterapiji naziva „transferom“ (engl. *transference*, fenomen koji je u psihoanalizi definirao još Sigmund Freud kao jedno od esencijalnih uporišta kojima se omogućava progres u analitičkom postupku.

Transfer podrazumijeva neodgovarajuće ili iskrivljeno percipiranje terapeuta od strane pacijenta koji pod neminovnim utjecajem ranijih životnih iskustava – posebice onih stečenih tijekom djetinjstva kada je na svjesnom i nesvjesnom planu ‘učio’ o svijetu, životu, sebi, drugima i međuljudskim odnosima te na temelju toga usvojio određene stavove, očekivanja, strahovanja i nadanja – iste „transferira“ na terapeuta, op.ur.). Tako je Nelson, bez neke posebne namjere, stekao izuzetnu psihološku moć nad Garvinom.

Većina ljudi *transfer* tumači kao neku vrstu “zaljublivanja” u terapeuta. Iako navedena metafora može predstavljati jednu od manifestacija, zasigurno ne opisuje cjelovitu sliku fenomena. Transfer, naime, može biti pozitivan ili negativan. U osnovi, riječ je snažnim osjećajima koje razvijamo prema nekoj osobi (terapeutu) čije osobine odražavaju osobine nama značajne osobe u prošlosti - obično roditelja.

U promatranoj studiji slučaja Garvin je formirao pozitivan transfer prema Nelsonu (koji je “spasio” njegovog COO-a) te se nesvjesno stavio u ulogu „djeteta“ ovisnog o ekspertnom znanju stručnjaka „roditelja“. Poput mnogih drugih predsjednika i

izvršnih direktora, Garvin se previše pouzdao u svog coacha kako bi došao do najbolje prakse.

Iako se transfer ne događa uvijek, coachevi nerijetko snažno utječu na funkcioniranje organizacije - od pukih treninga do sveobuhvatnog savjetovanja – prije svega zato što predsjednici i izvršni direktori ne vole gubiti „vlastiti obraz“. Naime, u svezi coacheva oni uglavnom osjećaju osobnu odgovornost jer su ih oni odabrali pa su stoga povezani s njihovim uspjesima i neuspjesima i to na isti način na koji osjećaju povezanost s „njihovom“ strategijom tvrtke koju teško napuštaju. A nakon što je osobno odobrio sustavnu implementaciju Nelsonovih metoda Garvin se osobno suočio s opisanom situacijom.

Garvinova priča na koncu je ipak sretno završila. Pod pritiskom negativnih performansi angažirao je uglednu savjetničku tvrtku koja mu je preporučila da prekine suradnju s Nelsonom što je Garvin i učinio. Nakon toga, FNG sindrom te s njime povezani problemi tvrtke brzo su nestali, a sustav se vratio kvalitetnom poslovanju. Pa ipak, imajte na umu kako nisu svi lideri i menadžeri iste sreće.

Većina ljudi *transfer* tumači kao neku vrstu “zaljublivanja” u terapeuta.

## Važnost ekspertize

Žele li doista pomoći liderima i menadžerima, organizacije se podjednako moraju osloniti na psihoterapeute i executive coacheve legitimnih kvalifikacija i iskustva. U najmanju ruku, svaki lider ili menadžer predviđen za coaching obuku trebao bi prvo pribaviti psihološku procjenu stručnjaka jer se time na vrijeme detektiraju djelatnici koji iz bilo kojeg razloga nisu psihološki spremni ili predodređeni za proces coachinga pa se njihovim izdvajanjem s liste podjednako štiti organizacija i oni sami. Osim toga, također je važno da organizacije angažiraju neovisne stručnjake kako bi nadgledali coacheve i rezultate njihova rada te kako bi se izbjegli veliki problemi u vidu zanemarenih duboko ukorijenjenih psiholoških poteškoća.

Pa ipak, psihološku procjenu i psihoterapijsko liječenje ni u kojem slučaju ne bi trebalo tretirati kao „čarobni štapić“ ili panaceju s kojim ćemo riješiti sve probleme učinkovitosti ljudskih potencijala. Primjerice, executive coach koji surađuje s liderima i

menadžerima na unaprjeđenju sposobnosti strateškog promišljanja doista ne mora biti psihoterapeut, psihijatar ili psiholog. Ono što ovim tekstom želim kazati je to da se ne bi trebalo pogrešno pretpostaviti kako svim direktorima koji iskazuju probleme planiranja zapravo nedostaju neke vještine. Radije se upitajte: ometa li možda neki psihološki poremećaj razvoj poslovnog plana?

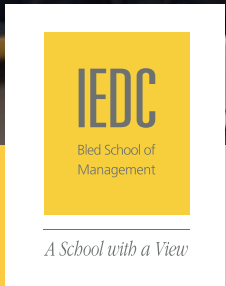
Nerijetko se, naime, događa da brojni disfunkcionalni obrasci - duboko usađeni u psihi ljudi – priječe poslovno napredovanje negativno utječući na performanse tvrtke. Primjerice, u današnjem modernom svijetu brojni ljudi pate od depresije koja dokazano značajno umanjuje sposobnost osobe da se konstruktivno i usmjereno kreće prema cilju. Stoga bi radi dobrobiti organizacije HR direktori trebali ozbiljno promisliti o svojevrsnim zaštitnim mjerama koje će spriječiti executive coacheve da surađuju s ljudima koji ne pate od „nedostatnih vještina“ već od duboko ukorijenjenih, većih ili manjih psiholoških problema.

Translated and reprinted by permission of *Harvard University Press*. This article was originally published under the English title *The Very Real Danger of Executive Coaching* by Steven Berglas in *Harvard Business Review* magazine, June 2012. Copyright ©2017 by *Harvard University Press*, all rights reserved.

Harvard  
University Press



**Steven Berglas**, doktor znanosti, poslovni savjetnik, executive coach i psihoterapeut koji je dvadeset i pet godina radio na psihijatrijskom odjelu *Harvard Medical School*. Suraduje s brojnim predsjednicima i izvršnim direktorima velikih kompanija, slavnim osobama iz sporta i javnog života te s uglednim poduzetnicima, a magazin *Fortune* uvrstio je njegovu knjigu *Reclaiming the Fire* na listu „75 najinteligentnijih poslovnih knjiga ikad izdanih“.



# IEDC EXECUTIVE MBA

## Transforming your executive potential into executive performance

### Achieve your personal transformation and become a better version of yourself

During the Executive MBA studies you will undergo a personal transformation that will change your attitudes and perspectives which will consequently improve the quality of your relationships. Personal transformation is an ongoing process. Innovative teaching methods like Art&Leadership will transform your inner critic into an inner coach.



### Increase your chances for a career promotion

An EMBA Degree is sure to contribute to your career growth. IEDC alumni survey shows that around 40% of EMBA Program graduates advanced from middle to top management positions and more than 60% of EMBA Program attendees are promoted during or after finishing the EMBA Program. Invest in an EMBA Program and advance your career.



### Prosper in a unique environment

The IEDC Bled School of Management is situated at Lake Bled in Slovenia. The mesmerizing setting will stimulate your learning process and provide an exceptional educational experience that you will never forget.



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

