

qlife



ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Organizacijski razvoj

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

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



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

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

Partneri:

 Emerald Management First

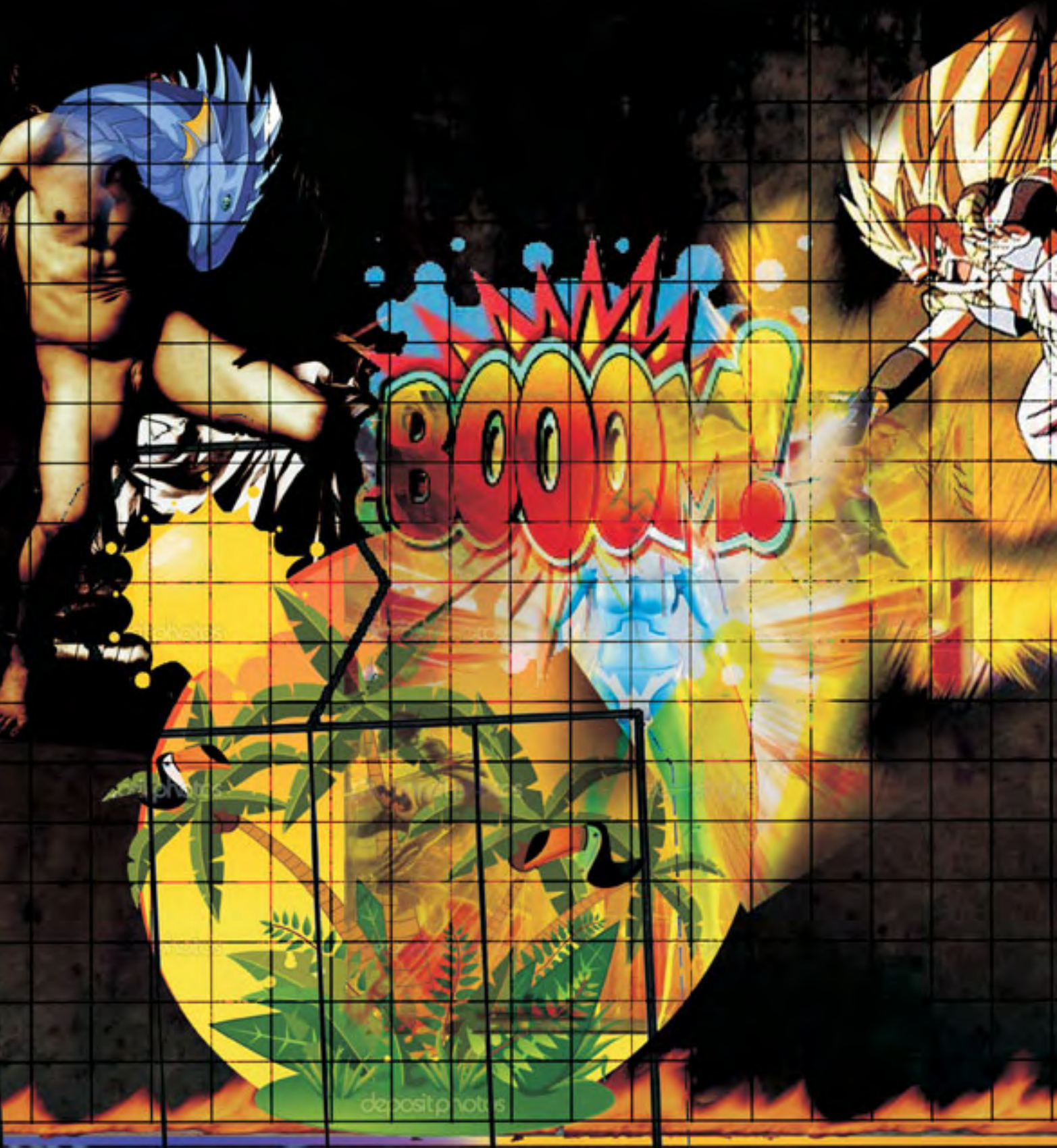
 JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS 

 SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Lipanj 2013.



7

Tema broja: Organizacijski razvoj

Marko Lučić

II

Što je to 'organizacijski razvoj'?

Richard Beckhard

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

23

Primjeri OD intervencija u praksi

Sherry Immediato

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

39

OD: prošlost, sadašnjost i budućnost

Valerie Garrow

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

65

Organizacijski razvoj u Hrvatskoj i u svijetu

Intervju s Ivanom Miljanom

Marko Lučić

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

83

Sedam transformacija liderstva

David Rooke, William R. Torbert

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

III

Organizacijske patologije

Ivan Miljan

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

RAZOTKRIJTE SE

NOVI CITROËN DS3 CABRIO

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

Mjesečna potrošnja (u l/100km) Citroën DS3 Cabrio (norme CEE1999-100): 3,8 do 6,9. Emisija CO₂ (u g/km): 99 do 158.





Uvodnik

Organizacijski razvoj

Marko Lučić

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

AN INNOVATIVE CURRICULUM, THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

Inovativni kurikulum koji osnažuje vaš životopis.

**Obrazovni program održava se na engleskom jeziku.*

Međunarodni studij Executive MBA

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

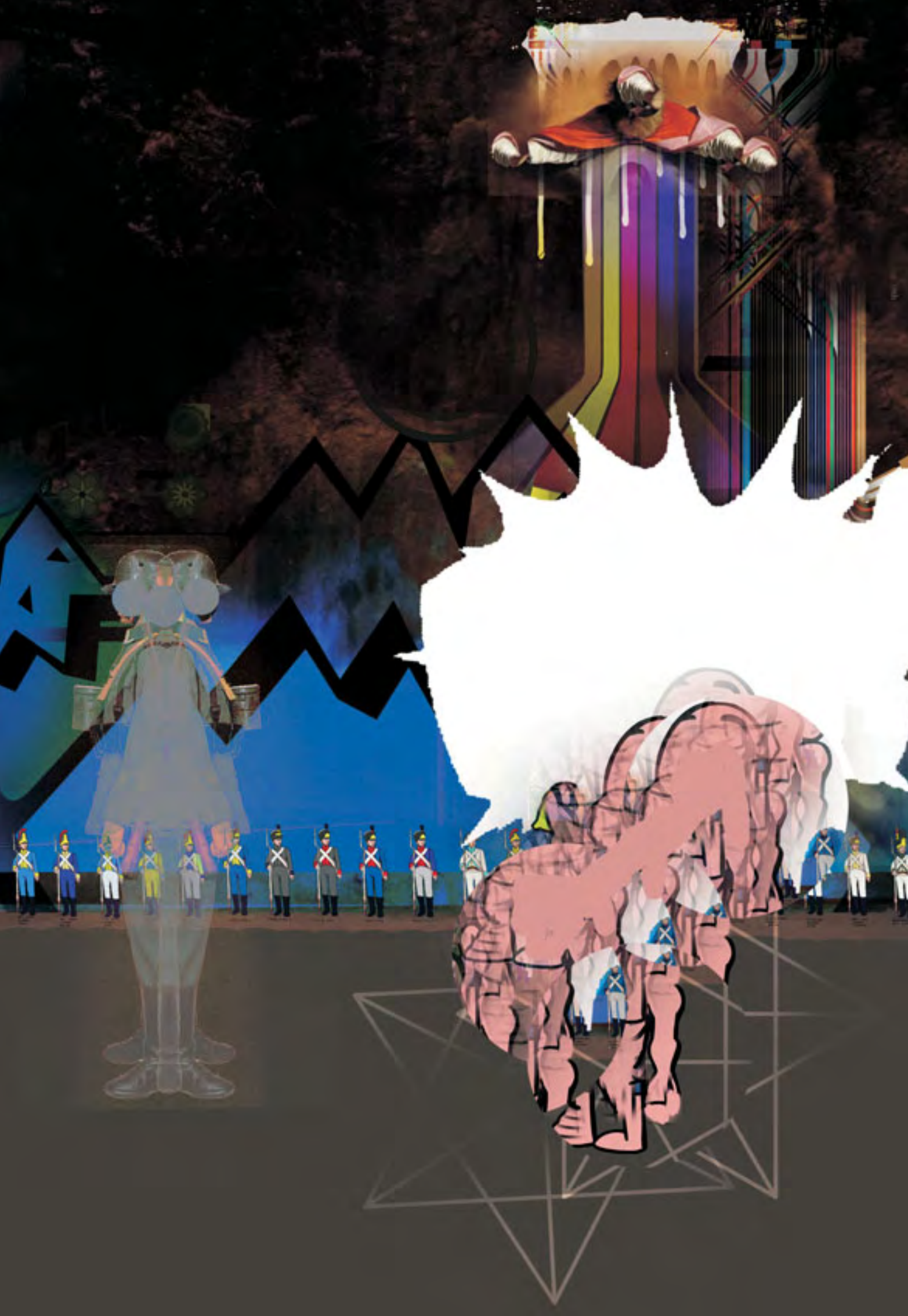
Za više informacija posjetite web stranicu www.iedc.si/mba



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



A School with a View



Što je to 'organizacijski razvoj'?

Richard Beckhard

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

1. Radi se o planiranim promjenama.

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

2. Odnosi se na sustav u cjelini.

OD intervencije odnose se na promjene u cijeloj organizaciji poput promjene

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

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

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

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

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

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



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



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



Naša poslovna izvrsnost rezultat je energije naših ljudi.

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

INA - vi ste naša energija.

INA
www.ina.hr





Primjeri OD intervencija u praksi

Sherry Immediato

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

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

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

Zaključak

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

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

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



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



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

HBOR



HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

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

Potičemo:

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

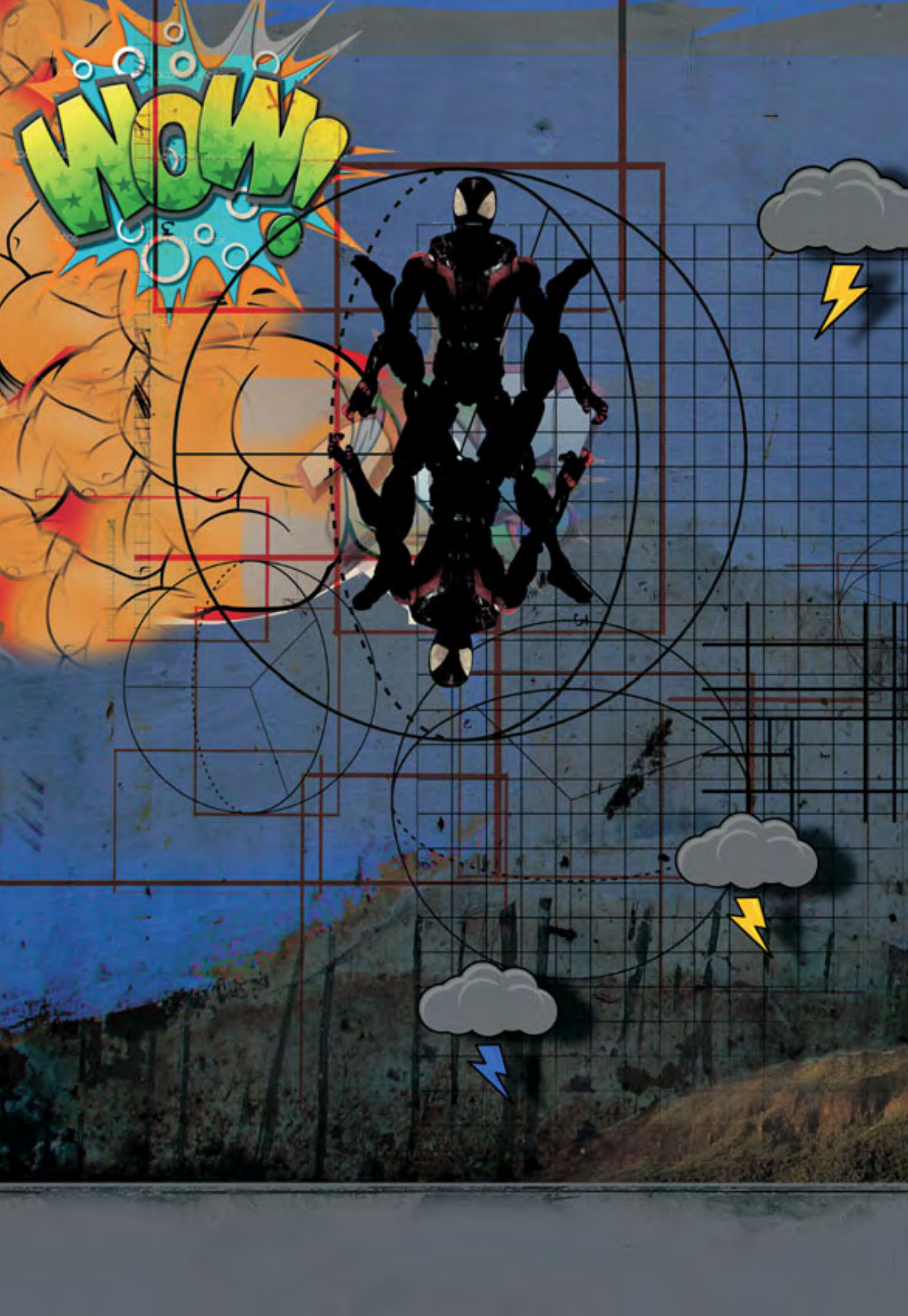
Podržavamo ulaganja u:

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

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

HBOR

HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK



OD: prošlost, sadašnjost i budućnost

Valerie Garrow

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

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

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

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

Peti temelj: Sustavno razmišljanje

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

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

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

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

OD u tranziciji

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

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

QUDAL: NEOVISNO ISTRAŽIVANJE U KATEGORIJI MOBILNOG INTERNETA

Hrvatski Telekom najbolji po iskustvu korisnika

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

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

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

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

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



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

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

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

Dvostruko više najboljeg mobilnog interneta u Hrvatskoj!

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

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

Ponudu za privatne i poslovne korisnike ostvarite na T prodajnim mjestima, pozivom na 0800 9000 ili na hrvatskitelekom.hr



Huawei MediaPad 7 Lite 3G
već od 198 kn



Samsung Galaxy Tab 2 10.1
već od 998 kn

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

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

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

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

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

HR ili OD dilema

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

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

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

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

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

Samsung Galaxy Note 10.1 LTE
od 1.698 kn



4G

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

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

Najveću pokrivenost 4G mrežom u Hrvatskoj provjerite na hrvatskitelekom.hr, a detalje o ponudi potražite u najbližem T prodajnom mjestu.



Najbolji po iskustvu korisnika

Živjeti zajedno

 Hrvatski
Telekom

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



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



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

REGIONALNA SURADNJA I POVEZIVANJE: Putokaz za bolje sutra



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

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

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

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

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

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

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

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



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

DOJMOVI S FORUMA



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



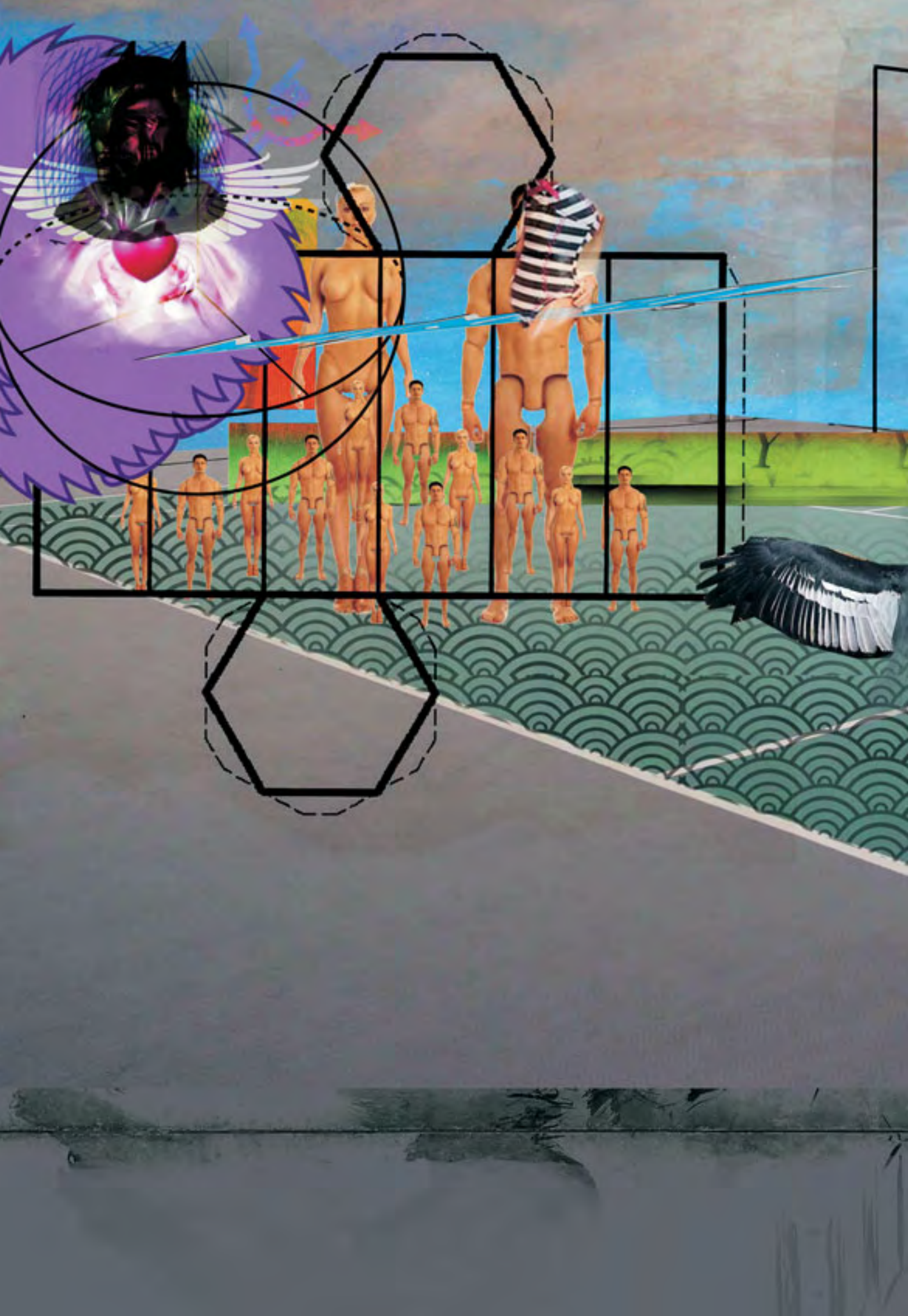
Anton Balažič, Mercator i alumnus IEDC: *Glavna misiju Jugoistočne Evrope pronalazi u stvaranju novih sinergija i novih vrijednosti.*



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



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





Organizacijski razvoj u Hrvatskoj i svijetu

Intervju s Ivanom Miljanom

Marko Lučić

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OD konzultanti su specijalisti koji pospješuju navigaciju kroz promjene.

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

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

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

Menadžeri i OD

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

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

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

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

ML: *A ako je organizacija zdrava?*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OD na prekretnici

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Samo **evotv** vam poklanja HBO buket!

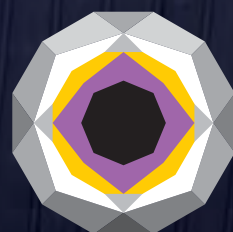


Evotv je nova generacija svima dostupne digitalne televizije za koju ne trebate ni internet ni satelitski tanjur, samo postojeću antenu i korisnički uređaj.

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

Evotv ugovorite u najbližem poštanskom uredu ili kod vašeg poštara.

Više informacija na besplatnom info telefonu **0800 07 07** i na www.evotv.hr



evotv

Donosi vam  Hrvatska pošta

TELEVIZIJA DOSTUPNA SVIMA

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

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

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

Tko je OD konzultant?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Integralni razvoj OD konzultanata

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FINA InfoBlokade



Informirajte se na vrijeme!

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

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

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

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

Cijena poslanih poruka naplaćuje se prema cjeniku Vašeg mobilnog operatera.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Integralna škola organizacijskog razvoja

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

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

ML: *Vrlo konkretan.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

IM: Hvala i tebi!



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



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



Aspiria
development mastery

CHANGE.
LEADERSHIP.
DEVELOPMENT.



DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



Informacije o školovanju dostupne su na www.aspiria.org



94. en la cube. 17

Sedam transformacija liderstva

David Rooke, William R. Torbert

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

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

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

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

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

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

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

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

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



TAGHeuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

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

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

Stručnjaci

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

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

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

Natjecatelji

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

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



Sandra Posavec, glavna urednica časopisa Hausbau

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



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

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



Ivana Nikolić, direktorica Indigo Plavo

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



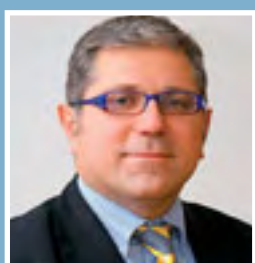
Ante Šerventić, član Uprave, ADRIA GRUPA d.o.o.

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



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

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



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

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

Zaključak

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

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

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



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



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



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

modul 1;

21. - 22. 10. 2013.

modul 2;

25. - 26. 11. 2013.

modul 3;

16. - 17. 12. 2013.

Live Action
Coaching Day;

13. - 14. 01. 2014.

Besplatna radionica
"Uvod u coaching" 19.9.2013.

Prijavite se na:
alan.zepec@aoec.com



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

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

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

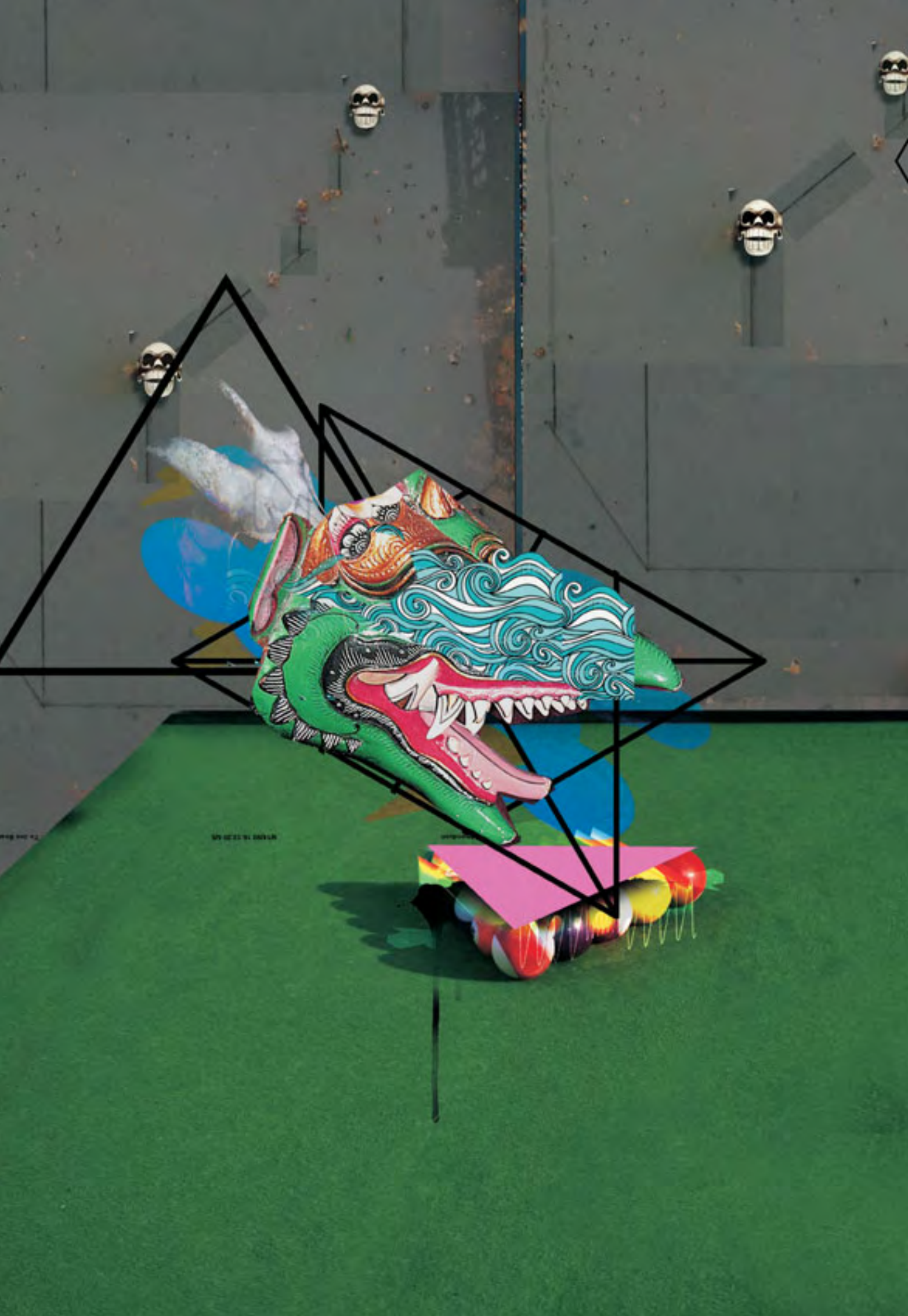
John Leary-Joyce, predsjednik Academy of Executive Coaching



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

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





Organizacijske patologije

Ivan Miljan

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

IEDC - Poslovna škola Bled

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



DIPLOMSKI PROGRAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

RAZVOJNI PROGRAMI

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

LJETNA ŠKOLA

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

ALUMNI MREŽA

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



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.business.hr
www.iedc.si
www.quantum21.net

