

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Afirmativno  
propitivanje



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. III / Zima 2011.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

25  
YEARS

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepec (AoEC), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Amir Šibić (Business.hr) / **Uređivački odbor:** Ivan Milijan (IBP), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Lidija Šimrak (Business.hr)

**Prodaja:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) qlife@quantum21.net +385.51.453.605 +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

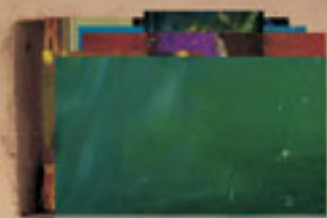
**JOSSEY-BASS**  
An Imprint of WILEY

**PEGASUS**  
COMMUNICATIONS

**SoL**  
society for  
organizational learning

**WORLD BUSINESS ACADEMY**  
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Prosinac 2011.



9

Tema broja: Afirmativno propitivanje

Marko Lučić

13

Duhovno iskustvo umjetnosti liderstva

David Cooperrider, Frank J. Barrett

Želite li kao lider i menadžer kvalitetno obavljati svoj posao, tada se morate upitati: Koja je uloga duhovnog iskustva u humanističkim znanostima? U kojem odnosu stoje proživljena iskustva svetog i naše sposobnosti propitivanja, divljenja, čuđenja, istraživanja, otvorenosti i učenja? Što doista mislimo kada kažemo "u duhu... (propitivanja, istraživanja, vremena i slično)?"

27

Uvod u AP pristup

David L. Cooperrider & Diana Whitney

Ugledni autori, zaslužni za "najveću inovaciju na području organizacijskog razvoja posljednjih desetljeća" naziva *afirmativno propitivanje*, uvode nas, korak po korak, u tajne metode koja organizacijama širom svijeta pomaže unaprijediti performanse.

41

Mogućnosti umjesto problema

Lindsey N. Godwin

Jeste li se ikada zapitali što je zajedničko transportnoj kompaniji vrijednoj 4 milijarde US\$, telekomu s liste "500 najvećih" časopisa *Fortune*, jednoj od najbrže rastućih tvornica kave u svijetu i najvećem karipskom maloprodajnom lancu mješovite robe? Svi oni u svom svakodnevnom poslu usredotočeni su na *pozitivno*, na "ono što doista funkcionira", čime ostvaruju izuzetne poslovne rezultate.

55

Pogreške i promašaji afirmativnog propitivanja

Ivan Miljan

Kao i uvijek u životu, istina je negdje u sredini. U tekstu Ivana Miljana, hrvatskog stručnjaka za liderstvo i organizacijski razvoj naići ćete na "drugu stranu medalje", na pogreške i promašaje koje je AP metoda do sada iskazala u praksi.

65

Nove kompetencije lidera

Chris Laszlo, Nadya Zhexembayeva

Istina je da su nam tradicionalne sposobnosti kojima smo godinama vjerovali u poslovnom svijetu, tzv. "sposobnosti lijeve moždane polutke", još uvijek važne. Međutim, navedene sastavnice poslovnog uspjeha više nisu dovoljne. Ono što nam danas treba novi je set kompetencija, primarno povezanih s desnom moždanom polutkom koja pokreće svijet umjetnosti, inovativnosti i kulturnog stvaralaštva.

85

Liderstvo služenjem: intervju s Ivanom Parlov

Alan Žepić

Nakon završenog studija Ivana Parlov odlučila je volontirati u Tanzaniji. Potaknuta životom i djelom Majke Terezije, hrvatska profesorica se upustila u neizvjesnu afričku avanturu sa samo jednom željom: "Pomagati ljudima u potrebi, gdje god se oni nalazili". Duboko dirnuta afričkom stvarnošću, a posebno teškim životom afričke djece, s navršениh 26 godina života odlučila je sagraditi sirotište.

97

Revolucionarni pristup strateškim promjenama

Ronald Fry, Edward H. Powley

Tekst nam pojašnjava na koji su način velike kompanije poput *British Airwaysa*, *Avona* i *Roadway Expressa* koristile AP pristup u procesu strateškog planiranja i koje su rezultate postigle.

113

AP praksa u Hrvatskoj

Jasenska Gojšić, Maša Magzan

Autrice iznose vlastita iskustva korištenja AP metode u hrvatskih organizacijama. Na kraju teksta predstavljaju se studije slučajeve primjene AP metode u hrvatskoj podružnici *Siemens*a, *Društvu arhitekata Zagreba*, *Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta* te na radionicama *Pokretanje pozitivnih promjena*.

Poželite u svojem uredu internet i računalo uz blagdanske popuste...



**-40%**  
na vrhunsku  
opremu



**Stolno računalo  
All in one HP**

- Intel Core i3-550 Processor (3,20 GHz)
- 21,5" WLED (1920x1080)



**Prijenosno računalo  
HP EliteBook 2740p**

- Intel Core i7-620M Processor (2,66 GHz, 4 MB L3 cache)
- LCD 12,1 WXGA UWVA LED



**-50%**  
na mobilni i  
fiksni internet

## ... i odaberite fiksni i mobilni internet te vrhunsku opremu za svoje poslovanje.

Poželite li ovog Božića opremiti ured **vrhunskim prijenosnim i stolnim računalima**, a uz to i osigurati **neograničen pristup internetu**, nema problema. Odlučite se za našu blagdansku ponudu i vaše poslovanje postat će još učinkovitije uz:

- 50% popusta na mjesečnu naknadu za MAXadsl
- 50% popusta na mjesečnu naknadu za Mobile Internet L i Mobile Internet XL
- 40% popusta na mjesečnu naknadu za odabrana prijenosna i stolna računala uz uslugu **ICT Oprema i održavanje**

Ponuda opreme vrijedi do isteka zaliha.

Za više informacija nazovite **0800 9100** ili posjetite [www.bozicnacarolija.com](http://www.bozicnacarolija.com)

Živjeti zajedno

 **Hrvatski  
Telekom**

NE POŠTUJTE  
**PRAVILA**  
ODREDITE SVOJA

Sila potrošnje goriva (litri/100km) CITROËN DS4 (1.6i) CEE 1999-1004-43.9 do 9.04 - 6.1 CO<sub>2</sub> (g/km) od 114 do 149 g

## CITROËN DS4

Vi postavljate svoja pravila igre. Vi ne pristajete na kompromise. Upravo zato je stvoren CITROËN DS4 koji odgovara Vašoj osobnosti. Beskompromisan povišeni kupé s četvorim vratima koji će Vas navesti da po prvi puta kažete DA. DA automobilu drugačijem od ostalih.

**CRÉATIVE TECHNOLOGIE**





**CITROËN**



Uvodnik

# Afirmativno propitivanje

Marko Lučić

Mnogi se ljudi u određenom periodu života nađu u milosti Univerzuma kada pobijede na izborima, postanu izvršnim direktorima, ministrima, direktorima sektora, dekanima, predsjednicima sportskih klubova i raznih drugih ljudskih zajednica. U želji da drugima i sebi opravdaju imenovanje, preuzimajući novu funkciju razmišljaju kako moraju “hitno identificirati probleme, kvalitetno ih analizirati te na kraju *odlučiti* o izboru najboljeg rješenja”, poput liječnika koji pacijentu određuje terapiju. Ništa čudno. Navikli smo na stvarnost gledati kroz prizmu “problemskog svjetonazora”...

Pošto se opisani proces posve stopio s našom kolektivnom svijesću, ne opažamo kako s njime nešto suštinski nije u redu. Da je tome tako pokazuje nam vrlo jednostavna vježba, više puta isprobana u edukaciji menadžera, koja traži od sudionika da na jednom listu papira napišu obilježja *najgoreg* tima, a na drugom *najboljeg* tima u kojem su sudjelovali. Zatim ih se zamoli da “analiziraju identificirane probleme” i ponude “rješenja za njihovo ispravljanje”. Rezultati su uvijek isti: uklanjanje ili ispravljanje “lošeg” ne jamči nam “dobro”. Primjerice, identificiranje “loših međuljudskih odnosa” u timu malo nam govori o tome kako ćemo potaknuti *strast* i *posvećenost*. U najboljem slučaju nam pomaže stvoriti sustav koji “nije loš”. A u današnjem svijetu, posebno u doba krize i nesigurnosti, sustav koji “nije loš” jednostavno nije dovoljno dobar!

Tradicionalne sposobnosti kojima smo godinama vjerovali, tzv. “sposobnosti lijeve moždane polutke”, još uvijek su važne. I dalje trebamo pouzdanu analizu, precizno mjerenje i jasno planiranje. Međutim, navedeni aspekti uspjeha, sami po sebi, jednostavno više nisu dovoljni. Želimo li se uspješno nositi s kompleksnim izazovima modernog svijeta, danas nam je potreban novi set kompetencija, primarno povezanih s *desnom moždanom polutkom* koja pokreće svijet umjetnosti, inovativnosti i kulturnog stvaralaštva.

Afirmativno propitivanje (eng. *appreciative inquiry*) predvodnik je skupine novih, u svijetu sve popularnijih pristupa sustavnim promjenama koji se uspješno koristi u mnogim uglednim organizacijama javnog, profitnog i nevladinog sektora poput

*Ernst&Younga, Walmarta, Mc Donald'sa, British Airwaysa, Avona, U.S. Navya, Save the Children ili grada Obia.*

AP pristup otkriva nam jednu novu stvarnost tvrdeći da se *propitivanje i promjene simultano dešavaju* te da pitanja automatski potiču promjene, čak i ranije nego što se formalni odgovori pojave. Temelji se na pretpostavci kako svaki sustav u sebi nosi stanovite *pozitivne aspekte* koji su hranili njegovu životnost u razdobljima posebne efikasnosti i uspješnosti, postavljajući ih potom u središte svakodnevnih interesa. Specifičan je po tome što angažira "sustav u cjelini" na tzv. *AP samitu* okupljajući na trodnevnoj radionici reprezentativne predstavnike svih hijerarhijskih razina i dijelova sustava kojima pridružuje predstavnike zainteresiranih interesnih grupa (dionike) čime na jednom mjestu okuplja stotine, a ponekad i tisuće sudionika u nastojanju da se priključe na "pozitivnu jezgru", dohvate skrivenu *kolektivnu mudrost*, zamisle budućnost onakvom "kakva bi mogla biti" i osmisle inovacije kojima će istu ostvariti.

Zamislite sada da se u Hrvatskoj desi nešto slično. U vašoj organizaciji. Ili da nova vlada "na jednom mjestu", na višednevnom samitu okupi 900 makroekonomista, novinara, profesora, voditelja nevladinih

udruga, radnika, uspješnih poduzetnika, sindikalista, menadžera, bankara, voditelja nevladinih udruga, studenata i ministara koji aktivno sudjeluju u procesu radi nacionalnih, a ne osobnih interesa, kako bi tragali za *snagama i skrivenom mudrošću* ovog društva te zajednički stvorili viziju Lijepa Naše kao "Kalifornije Europe", "regionalnog lidera društva znanja" ili nečeg trećeg, što već oni procijene važnim. Osjećate li energiju i posvećenost potaknutu takvim zajedništvom?

Premijer Zoran Milanović izjavio je po završetku parlamentarnih izbora: "Razgovarat ćemo... *moramo se dogovoriti... moramo Hrvatsku izvući iz krize!*" Pitanje je samo tko se krije iza riječi (mi) "moramo"? Vjerujem da je novom premijeru savršeno jasno kako ne smije ponoviti fatalnu pogrešku svojih prethodnika koji su pod "(mi) moramo" mislili na sebe i uski tim suradnika, izabrane od naroda zato jer "imaju odgovore na sve naše probleme". Iskreno se nadam da će se odvažiti, usprkos navikama i uvriježenim mišljenjima, na korištenje *društvenih inovacija* u vidu *novih društvenih tehnologija* te da će njima zamijeniti potrošeni model upravljanja kako bi mnoštvo sjajnih perspektiva domaćih stručnjaka ujedini u koherentnu cjelinu i dohvatio *kolektivnu mudrost nacije*. Jer, jedino nas ona može odvesti u bolju budućnost.



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

# AN INNOVATIVE CURRICULUM THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

## Executive MBA Programs

Upgrade your career with our One-Year Executive MBA, Two-year Executive MBA or Presidents' MBA programs without leaving your job. We offer you a learning process that stretches the mind, expands your managerial repertoire, and prepares you for future business opportunities. Build on your experiences by learning from leading international faculty and under the mentorship of successful business leaders.

For more information please visit [www.iedc.si](http://www.iedc.si)



*A School with a View*



# Duhovno iskustvo umjetnosti liderstva

David L. Cooperrider, Frank J. Barrett

**T**ajanstveno, zagonetno, misteriozno... Najsijetlije je iskustvo koje čovjek može doživjeti. Zapravo, radi se o fundamentalnoj emociji, kolijevci istinske znanosti i umjetnosti. Tko zaboravlja ovu istinu, tko zaboravlja na divljenje, čuđenje i zapanjenost, živi je mrtvac, ugašena svijeća. - Albert Einstein

Koja je uloga duhovnog iskustva u humanističkim znanostima? U kojem odnosu stoje proživljena iskustva svetog i naše sposobnosti *propitivanja, divljenja, čuđenja, istraživanja, otvorenosti i učenja*? Što doista mislimo kada kažemo “u duhu... (propitivanja, istraživanja, vremena i slično)?” Shvaćamo li ozbiljno pojam “duha” ili ga tek tako koristimo, ponavljajući staru

naviku? Ako je odgovor pozitivan, na koji način? Primjerice, što se događa kada osoba zadužena za intervjuiranje pristupi svo- me poslu kao nekoj vrsti svetoga poziva ili, još i bolje, s istinskim osjećajem zahvalnosti koji je zbližava s drugim ljudskim bićem kao s plemenitom dušom umjesto da koristi klasični, bezlično-tehničko-birokratski pristup? Mislite li da kvaliteta

Usvojimo li doista AP modus rada, oko nas se otvaraju vrata posve novih svjetova. Ući u njih – pomoću dijaloga – ne bi bilo moguće bez pravih pitanja. Osjećaji začuđenosti i divljenja popratna su pojava. A da ispravno provodimo proces znamo po tome što na kraju dana jasnije i snažnije osjećamo prisustvo pozitivnog duha.

Suština naše teorije i prakse ogleda se u:

- važnosti metafora,
- svjesnoj i aktivnoj izmjeni tih metafora koja slični promjeni položaja brodskih jedara kako bi se vjetar najbolje iskoristio,
- tome da propitivanje *jeste* mistično iskustvo koje nas mijenja ojačavajući osjećaj začuđenosti fenomenom života na ovoj planeti,

• tome da je posve praktično, želimo li se doista otvoriti novim mogućnostima, promijeniti pristup poslu na način koji će njegovati naše osjećaje strahopoštovanja, ljubavi, začuđenosti i znatiželje.

Je li to jednostavno? Ili su navedene kvalitete rezervirane samo za velike mistike i posebne genijalce, poput Maslowa, koji je izjavio kako “znanost ne samo da počinje s čuđenjem, već s njime i završava”.

Shvatili smo da nam motiviranost, nada i radost jačaju sa svakim novim iskustvom i svakim novim dragocjenim poznanstvom. Riječju, “duh propitivanja” aktivno se može njegovati tek češćim korištenjem.

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



Translated and reprinted by permission of *SoL, Society for Organizational Learning*, 2002., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *An Exploration of the Spiritual Heart of Human Science Inquiry in Reflections* magazine.



**David L. Cooperrider**, profesor na *Weatherhead School of Management*, bivši predsjednik *Sekcije za organizacijski razvoj* pri *National Academy of Management*, gostujući predavač na *Harvardu*, *Stanfordu*, *University of Chicago*, *Katholieke University u Belgiji*, *MIT-u* i *Cambridgeu*. Autor je 15 knjiga i 50-tak stručnih članaka. Savjetnik je uprave tvrtki *Boeing Corporation*, *Fairmount Minerals*, *Green Mountain Coffee Roasters* i *McKinsey*.



**Frank J. Barrett**, doktor znanosti, profesor menadžmenta na *Graduate School of Business and Public Policy*, Monterey, Kalifornija i gostujući profesor na *Harvard Business School*. *Academy of Management* nagradila ga je 2003. godine nagradom *Best Paper Award* za najbolji stručni članak godine u svijetu na području organizacijskog razvoja.





*Theta Healing*

# THETA TEHNIKOM

DO POSLOVNE USPJEŠNOSTI

## Poput drugih ljudi, vjerojatno se često propitujete:

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

Zašto uvijek reagiram na ovakav, a ne na neki drugi način?

Zašto se kontinuirano “vrtim u krug”, iako se iskreno trudim promijeniti okolnosti?

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

---

Jednostavna i moćna THETA HEALING tehnika pomaže da se ti programi brzo i učinkovito otkriju i odstrane kako biste mogli:

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

Osvijestiti obrasce koji koče naš osobni rast i razvoj

Otkriti i uskladiti se sa svojom životnom misijom i vizijom

Ukloniti podsvjesni strah od uspjeha

Dopustiti sebi primiti ono što vam je namijenjeno

Harmonizirati odnose s ljudima koji vas okružuju

Unaprijediti kreativnost i suradnju

Uskladiti se sa strujom života i sukreirati ono do čega nam je najviše stalo

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

*Theta Way*



# Uvod u AP pristup

David L. Cooperrider, Diana Whitney

Pristup AP – *afirmativno propitivanje* (eng. *Appreciative inquiry*) opisan je na više načina:

- kao radikalno pozitivistički pristup promjenama koji u potpunosti napušta “problemski” upravljački svjetonazor,
- kao najveći napredak na području akcijskih istraživanja u posljednjem desetljeću,
- kao kamen temeljac filozofije organizacijskog razvoja.

Sažeti AP u jednu misao doista je teško – može se reći kako se radi o nekoj vrsti filozofije znanja, metodologiji upravljanja promjenama ili specifičnom pristupu vođenju i osobnom razvoju. U nastavku slijedi definicija AP pristupa orijentirana na njegov praktični aspekt:

*AP se, prije svega drugoga, odnosi na zajedničku potragu za onim najboljim u ljudima, njihovim organizacijama i svijetu u kojem žive. Podrazumijeva sustavno otkrivanje “pokretača” organizacije*

*– onoga što je čini “životnom” u trenucima njezine najveće efektivnosti i sposobnosti u ekonomskom, ekološkom i ljudskom smislu. AP podrazumijeva umjetnost i praksu (eng. “the art and practice”) postavljanja pitanja koja osnažuju sposobnost sustava za otkrivanje i jačanje pozitivnih potencijala.*

*AP pokreće propitivanje isključivo pomoću pozitivnih pitanja na radionicama koje često uključuju stotine, a ponekad i tisuće ljudi. AP metodom intervencije se zamjenjuju imaginacijom i inovativnošću, a negacije, kritičizam i dijagnosticiranje*

nadahnuća značajno se uvećava. Primjerice, u oglednoj organizaciji posvećenoj primjeni AP-a, sastanci uvijek počinju kratkim istraživanjem “magičnih momenata” – trenutaka posebne uspješnosti. Ostale aktivnosti AP-a odnose se na organizaciju godišnjeg strateškog samita, afirmativnog intervjuiranja kao metode orijentiranja djelatnika, kreiranja afirmativnih povratnih veza te afirmativno usmjerenog mjernog sustava.

Možda će baš vaše propitivanje pokrenuti revoluciju kakvu svijet zaslužuje i očekuje. Da je tome tako govore nam riječi Alberta Einsteina: “Čovjeku su na raspolaganju samo dva pristupa životu.

Prvi je da život doživljava ‘običnim’ i ‘normalnim’ pa mu stoga ništa nije čudesno i sveto. Drugi je da svaki životni trenutak doživljava čudesnim i svetim”.

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



Copyright © 2002. David L. Cooperrider & Diana Whitney, all rights reserved. Translated and reprinted by authors permission.

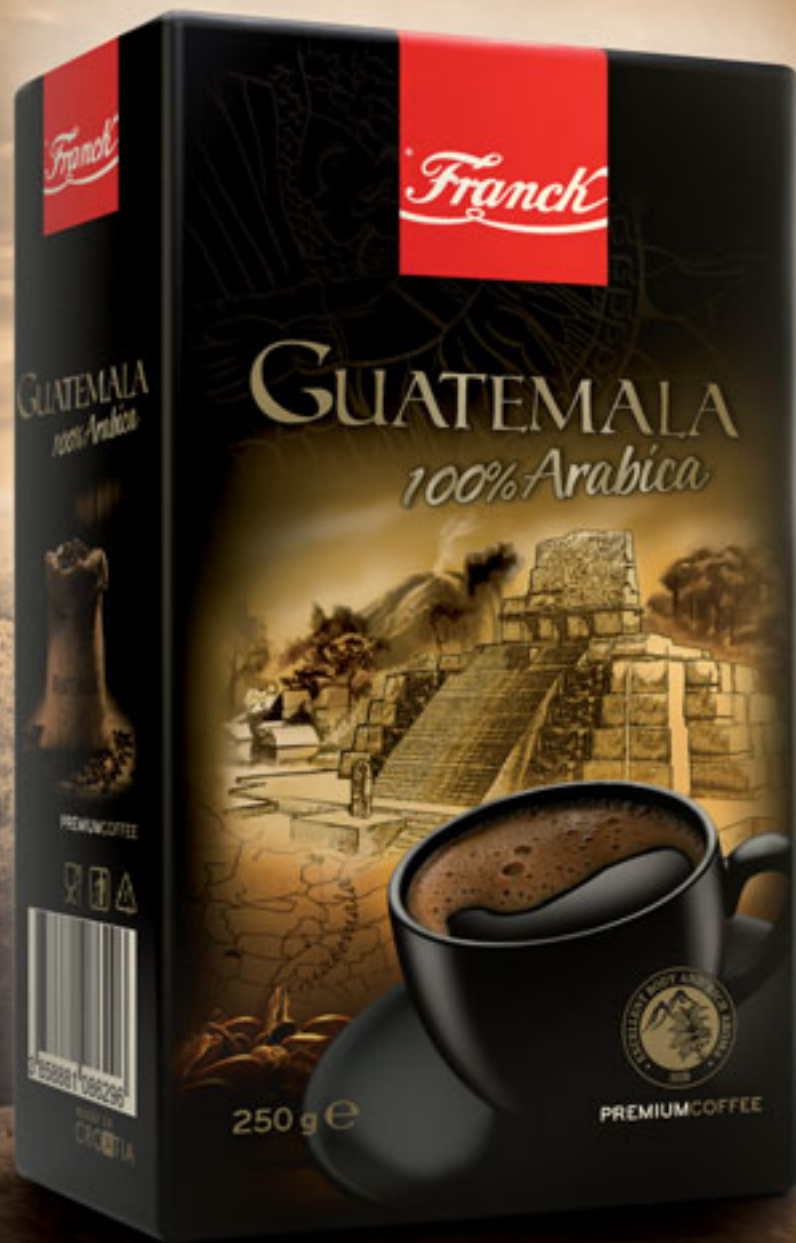


**David L. Cooperrider**, profesor na *Weatherhead School of Management*, bivši predsjednik *Sekcije za organizacijski razvoj* pri *National Academy of Management*, gostujući predavač na *Harvardu*, *Stanfordu*, *University of Chicago*, *Katholieke University u Belgiji*, *MIT-u* i *Cambridgen*. Autor je 15 knjiga i 50-ak stručnih članaka. Savjetnik je uprave tvrtki *Boeing Corporation*, *Fairmount Minerals*, *Green Mountain Coffee Roasters* i *McKinsey*.



**Diana Whitney**, doktorica znanosti, predavačica, poslovna savjetnica i spisateljica, autorica 15 knjiga i mnogobrojnih stručnih članaka. Predsjednica je savjetničke tvrtke *Corporation for Positive Change*, suosnivačica *Taos Institute* i članica *World Business Academy*.

# NOVO!



**SPAJA SVJETOVE!**  
**100% Arabica...100% Guatemala**



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

**SUPER PREMIUM KAVA IZ FRANCKA**



# Mogućnosti umjesto problema

**Lindsey N. Godwin**

Jeste li se ikada zapitali što je zajedničko transportnoj kompaniji vrijednoj 4 milijarde US\$, telekomu s liste “500 najvećih” časopisa *Fortune*, jednoj od najbrže rastućih pržioniča kave u svijetu, najvećem karipskom maloprodajnom lancu mješovite robe i industrijskoj zoni u Ohiju? Svi oni u svom svakodnevnom poslu usredotočeni su na *pozitivno*, na “ono što doista funkcionira”, čime ostvaruju nevjerojatne poslovne rezultate. Zvuči jednostavno, zar ne? No ipak, u svijetu u kojem nas mediji svakodnevno obasipaju negativnostima, u kojem svaki poslovni sastanak počinje s “problemom”, stiže se dojam kako uopće nije jednostavno tako nešto ostvariti.

Naravno, nesporno je da biznis ima svoje probleme. Počevši od konflikata na relaciji menadžment – zaposlenici, konflikata među samim zaposlenicima, preko kaosa u opskrbnom lancu do velikih izazova zadovoljenja potreba klijenata, bezbrojna su i sporna pitanja kojima su lideri i menadžeri svakodnevno okupirani. Upravo zbog toga mnogi od njih na organizacije su vremenom počeli gledati kao na *veliki problem* koji treba

riješiti. Dakako, opće je poznato da ni jedna organizacija nije osnovana s namjerom da bude problem, već naprotiv, da bude solucija za rješenje problema - kreiranje novog proizvoda ili isporuku usluge za kojom postoji potražnja na tržištu. Zapitajmo se stoga sljedeće: “Što bi se desilo kada bi lideri i menadžeri zamijenili svoje mentalne modele u kojima su organizacije ‘strojevi u potrebi za stalnim popravcima’ slikom

naših osjetilnih organa koje koristimo za njegovo procjenjivanje. Uočivši u nečemu vrijednost činimo da ona dodatno raste.

Na temelju navedenih načela zaključujemo kako se AP metoda u svojoj suštini odnosi na radikalno preusmjeravanje pažnje lidera i menadžera s tradicionalnog problemskog pristupa upravljanju sustavima prema pozitivističkom pristupu usmjerenom na

solucije. Kao takva, posve je usklađena s Einsteinovom maksimom po kojoj se “niti jedan problem ne može riješiti na istoj razini svijesti koja ga je stvorila.

Moramo naučiti sagledati svijet iznova”. AP metoda upravo se time bavi. Poziva lidere i menadžere da iznova sagledaju organizacije iz drugačije perspektive - i ostvare spektakularna unapređenja!

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



Copyright © 2011. Lindsey N. Godwin. Article exclusively written for *qLife* magazine.



**Lindsey N. Godwin**, doktorica znanosti, profesorica menadžmenta na *College of Business* pri *Champlain College*, suosnivačica *Taos Institute*. Ugledni je stručnjak na području razvoja lidera, etike i morala u biznisu, s posebnim interesom za područje uloge kolaborativnih tehnologija međuljudskih odnosa u organizacijskom razvoju i sustavnim promjenama.





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



# KLIKOM DO POSLOVNOG USPJEHA!

**NAŠI SU PRETPLATNICI**, čitatelji, partneri i prijatelji uvijek u žurbi i pokretu, ali i u stalnoj potrazi za novim informacijama. Stoga je Business.hr pokrenuo novi portal koji nudi bolju preglednost jednostavnijom organizacijom sadržaja.

**NA NASLOVNICI JE** znatno više članaka, a do sadržaja se dolazi samo jednim klikom. Najvažnija je novost rubrika "ulaganja", olakšali smo dijeljenje sadržaja, a dodatno smo poboljšali i povezanost s društvenim mrežama. I dalje smo Vaša najvažnija web adresa i alat za uspješno poslovanje!

**Vaš Business.hr!**



# Pogreške i promašaji afirmativnog propitivanja

Ivan Miljan

U različitim pričama o *afirmativnom propitivanju* (AP) možete čuti niz pohvalnih izjava o uspješnosti i korisnosti tog procesa. O tome kako je AP “nenamjerno revolucionarno utjecao na disciplinu organizacijskog razvoja” (R. E. Quinn), kako je probudio, inspirirao ili transformirao tvrtke. Stoga vas u tekstu koji slijedi neću uvjeravati da je AP “najbolja stvar na svijetu nakon seksa i nogometa” ili barem najbolja stvar koja se desila na području organizacijskog razvoja. Namjera mi je pojasniti vam u kojim je situacijama AP korisna, a u kojima beskorisna, promašena i štetna metoda.

No, što je AP u suštini, pojednostavljeno rečeno? Svima nama koji ne volimo kićeni stručni žargon? Kada bih to morao objasniti svojoj desetogodišnjoj mudrici, učinio bih to na sljedeći način: “Ivonkice, nekada davno organizacije su učile na svojim *greškama*. Važna riječ je ‘greškama’, molim te, zapamti ju. Prodavale su tenisice ili bicikle, a kada su bile nezadovoljne zato što nisu

zaradile dovoljno novca, pitale bi se: Što to radimo *krivo*? ‘Krivo’ je isto važna riječ, zapamti i nju.

Ponekad bi uočile da ljudi kupuju manje tenisica, pa bi se upitale: *Što ne valja*? Katkada bi samo tužno gledale u svoj rad i rezultate koji nisu bili onakvi kakve su željeli. Tada bi se češkale po svojoj organizacijskoj glavici i

Vjerujte mi kada kažem da sam se susreo s mnogim štetama izazvanim loše provedenim AP-om.

našoj tvrtki!” Slažem se, sve su to hvale vrijedni pomaci u kolektivnoj organizacijskoj svijesti. Problem se javlja u *operacionalizaciji* ili *konkretizaciji* te neopipljive novostvorene vrijednosti.

Ako se cijela poanta prakticanja AP-a u vašoj organizaciji sastoji u stvaranju pozitivnog okruženja emocionalne i psihičke ugođe - radije ga zaobiđite. Kao specijalist za organizacijski razvoj surađujem s nizom srednje velikih i velikih organizacija diljem regije i u zemljama zapadne Europe - vjerujte mi kada kažem da sam se susreo s mnogim štetama izazvanim loše provedenim AP-om. Prostor mi dozvoljava da na ovom mjestu navedem tek dva tipična problema.

### 1. Fokus na snage i vrline koji vodi u egocentričnost

Zamislite da sami sebi govorite kako ste divni i krasni, podsjećate se neprestano na svoje snage i kvalitete, ističete svoje vrline, svakodnevno se mazeći i pazeći. Za početak, velike su vam šanse da izgubite *samokritičnost* (to je još jedna “fuj”, loša riječ u svijetu obožavatelja AP-a). Nakon toga

postajete *samoreferentni* (potvrđujete svoju sliku o sebi umjesto da je provjeravate u okruženju), zatim *egocentrični* i na koncu *narcisoidni*, pasivno-agresivni prema ljudima koji su kritični i kojima “fali pozitivizma u životu”. Sad to prevedite na razinu organizacije. Poznajete li takve?

### 2. Puno priče o ljubavi, podršci i dobrim odnosima. I to je sve.

U početku će AP potaknuti ljude da više pažnje pridaju kvaliteti odnosa koje grade s kolegama u tvrtki. U prvi će plan donijeti i više pozitivnih emocija jer vaša mentalna slika stvarnosti postaje zasićena pozitivizmom. Potiče se *ravnopravnost*, *pluralizam* i *prihvatanje različitosti*, a olabavljaju se i polako relativiziraju hijerarhijski odnosi.

Uskoro se *direktivnost*, *asertivnost* i *samostalna poduzetnost* počinju stigmatizirati. Hijerarhija i odgovornost relativiziraju se do razine neučinkovitosti i neodgovornosti. Pluralizam ili potreba da se ravnopravno saslušava svakoga dovodi do toga da se kvaliteta komunikacije gubi u kvantiteti - sastanci postaju beskrajni izljevi mišljenja i emocija pa se na kraju više ne zna tko je što rekao i zašto je to rekao, što ima smisla i tko bi trebao što učiniti, do kada i kako. Sastanci prečesto završavaju bez ikakvog zaključka, osim da bi trebalo “još jednom sjesti i razgovarati”.

Odgovor na pitanje zašto je sve to tako i koje smo lekcije naučili u proteklih desetak godina primjene AP-a u praksi tražio bi puno opširnije objašnjenje no što ga ovdje mogu dati. Da sve ne bi ispalo crno, reći ću samo ovo: Ako se pravilno primjenjuje, AP može biti vrlo koristan alat za unapređenje kulture i klime te ubrzanje razvoja organizacije.

Dva su temeljna preduvjeta da efekt AP-a bude pozitivan. Za početak, organizacija *mora biti spremna* (naša državna uprava ili javna poduzeća to nikako nisu, ali jesu neke od tvrtki iz , primjerice telekomunikacijskog, financijskog ili farmaceutskog sektora). Konačno, cilj AP-a mora biti mjerljiv i povezan s financijskim rezultatom. Organizacijski razvoj bez ekonomske računice

najgora je antireklama samome sebi (manji problem) i katalizator samouništenja tvrtke (veći problem).

Nipošto, *ni u kojem slučaju* ne ispuštajte iz vida da se organizacija ne razvija radi organizacije, nego radi klijenata, kupaca, sponzora ili donatora o kojima njen opstanak u prvoj mjeri ovisi.



**Ivan Miljan**, [ivan.miljan@aspiria.org](mailto:ivan.miljan@aspiria.org)

# program2012

## Top Executive Forums

### Annual Conference of the European Leadership Centre – ELC • May 31 – June 1

The conference provides an opportunity for exchanging opinions and creating a dialogue between business, government, NGO and media leaders about European and global issues.

▶ **Conference topic:** Leadership and Social Media

### Southeast Europe Management Forum Bled – Kopaonik (Organized in Belgrade, Serbia) • September 13 – 14

The Forum is Organized in co-operation with Associations of Economists of Serbia and Croatia, and brings together business, government and NGO leaders from SEE to search for answers regarding the possible economic futures and leadership challenges facing the region.

▶ **Conference topic:** TBD

### Annual Human Resource Managers' Forum • September 20 – 21

Designed to address the increasing needs and demands of senior leaders of HR with the demonstration of best practices in the field.

▶ **Forum topic:** Role of HR in Strategic Restructuring of a Company

### Annual Presidents' Forum • October 19

Annual Presidents' Forum brings together leaders from all walks of life to discuss pressing issues and search for innovative solutions to challenges our organizations and society face.

▶ **Forum topic:** TBD

## Degree Programs

### PhD in Management – Four-year Program • Begins in February each year

A part-time doctoral degree program (Bologna PhD Level) that focuses on the areas of Strategy and Leadership, combining rigorous academic foundations with application oriented research.

### International Executive MBA • Begins February each year

A professional degree program (Bologna Master Level) that prepares the participants for new management challenges and leadership responsibilities. Delivered in two formats:

- **One-year Program** (17 weeks in four modules)
- **Two-year Program** (17 weeks in seven modules)

### Presidents' MBA – Three-year Program • Intake throughout the year

A professional degree program (Bologna Master Level) with customized schedule of attendance combined with individual mentoring and one week of international leadership round tables under Henry Mintzberg's guidance.

## Executive Development Programs

### General Management Program – GMP (In two parts) • Spring class: May 13 – 26 and October 1 – 17

• Autumn class: November 11 – 24 and March 4 – 20, 2013

Broadens knowledge and understanding of management by thorough coverage of managerial knowledge, skills, and practices; prepares the participants for strategic responsibilities.

### Advanced Management Program – AMP (In three parts) Organized in Belgrade, Serbia • May 21 – 26 (Part I)

• September 17 – 22 (Part II) • October 8 – 11 (Part III)

Gives a thorough overview of all key areas of management and allows the participants to strengthen managerial competences and skills; prepares the participants for broader responsibilities.

## Finance for Non-Financial Managers – in Slovene (In two parts) • February 14 – 17 (Part I) • March 20 – 23 (Part II)

Understand the language, concepts, and practical applications of financial and management accounting.

■ **René Magdalenic**, Management Development and Training, Belgium

## Managing Talent – Best practices • May 21 – 22

Explore what are the keys to ensuring that the organization has the talent it needs and can keep hold of it over time. Learn about best practices in key activities related to talent management.

■ **Prof. Philip Stiles**, Judge Business School, University of Cambridge, UK

## Sales Management: Developing and Managing a High-Performance Sales Team • May 28 – 29

Take a step towards making your sales force a key source of your competitive advantage, and learn how to bring in revenues fast.

■ **Prof. Joe M. Pons**, Axioma Marketing Consultants, Spain

## Leadership for High Performing Teams • June 19 – 22

Actively explore the distinctive leadership strategies, and skills required to lead teams to, and through, change and growth. Seminar includes a team rowing experience on the Lake Bled.

■ **Prof. Lynn Isabella**, Darden School of Business, University of Virginia, USA

## Leading Positive Change through Appreciative Inquiry • October 15 – 16

Deepen your understanding of successful change management through Appreciative Inquiry, a strategic management approach based on positive change.

■ **Prof. Ron Fry**, co-creator of Appreciative Inquiry, Case Western Reserve University, USA

■ **Dr. Nadya Zhexembayeva**, IEDC-Bled School of Management, Slovenia

## Finance for Non-Financial Managers – in English (In two parts) • October 23 – 26 (Part I) • November 20 – 23 (Part II)

Understand the language, concepts, and practical applications of financial and management accounting.

■ **René Magdalenic**, Management Development and Training, Belgium

## Persuasion and Influence Skills • November 5 – 6

Become proficient in persuading and influencing even the most resistant customers, team members and other stakeholders. Learn how to communicate with impact and persuasion.

■ **Dr. Mani Sandher**, The 2<sup>nd</sup> Tier, UK

# Summer Schools

## Young Managers Program – YMP • July 1 – 13

Designed for young high potentials with emphasis on participative learning. Program gives a thorough introduction to the main fields of management knowledge and skills.

## Discover Management Program – DMP • July 10 – 18

Intensive seminar which requires no previous business and management background, just large doses of intellectual and emotional energy to embark on a journey through all major aspects of management.

# Customized Programs for Companies and Other Organizations

IEDC is a recognized innovator in leadership development, whether it goes for longer programs or for shorter programs for practicing managers. The main purpose of the innovative approach is, besides offering the newest management and leadership knowledge, to create the environment for reflection, inspiration, creativity and personal and organizational change. Besides internationally renowned professors, IEDC engages in the educational process also business and political leaders, artists, and other personalities. **Our most known programs for practicing managers are:** Transformational Leadership; Leading Change, Identity and Values; and Strategic Leadership Program.





# Nove kompetencije lidera

**Chris Laszlo, Nadya Zhexembayeva**

U suncem okupanoj sobi članovi uprave ugledne kompanije sjede oko velikog stola po kojem su razbacani razni materijali. Na licima im se ocrtava napetost teškog iskušnja. Njihove intenzivne rasprave i strastveni angažman na prvi pogled nalikuju uobičajenoj strateškoj radionici: *formuliranje problema, analiza opcija, utvrđivanje pozicija i odlučivanje o smjeru djelovanja*. No, promotrimo li pažljivije okruženje u kojem borave, stolove, zidove i podove prekrivene samoljepivim papirićima, markerima i velikim “flip chart” papirima, uočiti ćemo kako su po njima ispisane misli i ideje mnogo više od pukog seta aktualnih pitanja. Stol kojeg spominjemo samo je jedan od četrdesetak istih, smještenih u ogromnoj konferencijskoj dvorani u kojoj se okupilo tristotinjak ljudi na strateškoj radionici. Intenzivne razgovore u manjim grupama s vremena na vrijeme prekidaju skečevi i druge kreativne prezentacije. Ako vam sve to nije dovoljno šokantno, tada samo bolje pogledajte i uvidite kako sudionici radionice nisu samo djelatnici tvrtke već i njihovi dobavljači, kupci, predstavnici akademske zajednice, civilnog društva i javnog sektora.

Iako se strateški dijalog tristotinjak ključnih još uvijek smatra radikalnim pristupom, ipak jasno ukazuje na nove kompetencije potrebne organizacijama za opstanak na tržištu u kompleksnom poslovnom

okruženju. Istina je da su nam tradicionalne sposobnosti kojima smo godinama vjerovali u poslovnom svijetu, tzv. “sposobnosti lijeve moždane polutke”, još uvijek važne; i dalje trebamo pouzdanu analizu, precizno

Sve u svemu, bilo koja vježba cjelovitosti čitatelju pomaže razviti specifičan način gledanja na svijet koji ga okružuje, tzv. *sustavnu perspektivu* koja nam pomaže u raspoznavanju “velike slike”, odnosno ključnih elemenata sustava i veza među njima.

Poput drugih vještina koje menadžerima pomažu da se nose s kompleksnošću,  *cjelovitost* se ne može naučiti čitanjem. Dobra je vijest u tome što nas pritisci današnjeg modernog poslovanja žurno navode da je hitno počnemo prakticirati.

### Sažetak

Za razliku od dosadašnje, u osnovi jednostavne recepture za poslovnu uspješnost, nova era neizvjesnosti i promjenjivosti na svjetskim tržištima od lidera i menadžera zahtijeva primjenu novih znanja i neortodoksnih rješenja. *Dizajniranje, propitivanje, afirmativnost i cjelovitost* početne su točke liste novih kompetencija koje trebamo prvo otkriti te zatim usvojiti. Skupljene zajedno, ove neobične “poslovne mišice” mogle bi se pokazati pravom kombinacijom koja će vašu kompaniju odvesti na put iznimne uspješnosti.

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



Copyright © 2011. IEDC – Bled School of Management

Translated and reprinted by permission of IEDC, Bled School of Management, all rights reserved.



A School with a View

25  
YEARS



**Chris Laszlo**, izvanredni profesor na fakultetu za menadžment *Weatherhead* na Sveučilištu *Case Western Reserve*, direktor istraživanja pri *Fowlerovom centru za održivu vrijednost*, suosnivač i partner u savjetničkom društvu *Sustainable Value Partners LLC*. Autor je knjiga *Sustainable Value* (2008.) i *The Sustainable Company* (2003.). U koautorstvu s Nadyom Zhexembayevom nedavno je izdao novu knjigu *Embedded Sustainability: The Next BIG Competitive Advantage*. Više o knjizi potražite na: [www.EmbeddedSustainability.com](http://www.EmbeddedSustainability.com)



**Nadya Zhexembayeva**, ravnateljica je *Coca-Cola* centra održivog razvoja pri IEDC - *Poslovnoj školi Bled*, jednoj od vodećih europskih poslovnih školi sa sjedištem u Sloveniji na kojoj predaje liderstvo i strateški razvoj posebno usmjeren na održivost. Potpredsjednica je globalne istraživačke organizacije *Challenge: Future* i vanjski partner društva *Sustainable Value Partners, LLC*. U koautorstvu s Chrisom Laszlom nedavno je objavila novu knjigu *Embedded Sustainability: The Next BIG Competitive Advantage*.

# e-Račun

Od sada možete upravljati cjelokupnim procesom izdavanja, zaprimanja te arhiviranja računa na jeftiniji, brži i sigurniji način.

e-Račun će vam omogućiti:

- ▄▄▄▄ razmjenu računa elektroničkim putem
- ▄▄▄▄ potpunu kontrolu statusa računa
- ▄▄▄▄ sigurnu e-arhivu
- ▄▄▄▄ sniženje troškova
- ▄▄▄▄ povećanje produktivnosti i kvalitete poslovanja.

A graphic showing a white computer mouse with a green plant sprout growing from its cord. The text "čuvajte šume" is written in a curved path around the mouse and plant.

čuvajte  
šume

Jedna manja tvrtka godišnje samo na administraciju potroši oko 60.000 listova papira. Jeste li znali da je za proizvodnju te količine papira potrebno uništiti čak 5 stabala? Korištenjem e-poslovanja doprinesite zaštiti šuma i očuvanju okoliša.





# Intervju: Ivana Parlov

Alan Žepec

**N**akon završenog studija hrvatskog i njemačkog jezika i književnosti, Ivana Parlov odlučila se za odlazak u Tanzaniju. U Zagrebu je upoznala dvojicu afričkih studenata teologije, a nakon susreta s tanzanskim nadbiskupom Norbertom Mtegom iz biskupije Songee dogovorila je volonterski posao u osnovnoj i srednjoj školi te na tamošnjem teološkom sveučilištu, kao profesorica engleskog i njemačkog jezika. Unatoč brojnim predrasudama tipa “zašto ideš dolje?” ipak je oputovala, na “dva mjeseca” kako je prvobitno planirala, da bi na kraju ostala gotovo godinu dana. Potaknuta životom i djelom Majke Terezije, hrvatska profesorica upustila se u neizvjesnu afričku avanturu sa samo jednom željom - “pomagati ljudima u potrebi, gdje god se oni nalazili”. Duboko dirnuta afričkom stvarnošću te posebno teškim životom afričke djece, s navršenih 26 godina života odlučila je sagraditi sirotište u Tanzaniji. Bez ikakvih sredstava, oboružana “tek” vizijom, željom i potrebom da učini nešto za njih, Ivana je u sljedećih nekoliko mjeseci uz svesrdnu pomoć Vesne Pavlič i Mateja Skenderovića sakupila pozamašan iznos od 100.000 eura i izgradila sirotište za 50 djece u nevjerojatnom vremenskom roku od 6 mjeseci.

želimo kupiti pumpice za lakši unos inzulina. Prije koji dan krenuli smo s prikupljanjem slatkiša, odjeće i hrane kojima želimo razveseliti djecu dvaju sirotišta u Africi te četiriju domova u Lijepoj našoj. Također volontiramo u jednom domu s djecom s posebnim potrebama.

Planiramo proširiti naše sirotište zbog pritiska *Centra za socijalnu skrb* u Tanzaniji. Naime, situacija je danas takva da djeca različite starosne dobi sada spavaju u zajedničkim sobama, a ne bi smjeli. Kao što vidite, posla uvijek ima, a u našoj udruzi i divnih ljudi te dobročinitelja voljnih i spremnih pomagati.



**Ivana Parlov**, diplomirala je na *Filozofskom fakultetu* u Zagrebu, postala profesorica njemačkog i hrvatskog jezika i književnosti te otišla u Afriku (Tanzanija) pomagati najsiromašnijima. Dobitnica je nagrade "Ponos Hrvatske" za 2010. godinu.



**Alan Žepić**, leadership coach, [www.alanzepec.com](http://www.alanzepec.com)



Sretan Božić  
i uspješnu  
2012.  
želi Vam





# Revolucionarni pristup strateškim promjenama

Ronald Fry, Edward H. Powley

*Afirmativno propitivanje zamjenjuje "problemski" pristup afirmativnim pristupom organizacijskim promjenama.*

Predodžbe o budućnosti obično gradimo na iskustvu. Pozitivna budućnost organizacije obično se oslanja na uspjehe prošlosti. *Afirmativno propitivanje*, kolaborativni proces uvođenja, pospješivanja i podržavanja organizacijskih promjena, usmjerava se na prilike i mogućnosti koje izviru iz pozitivnih primjera prošlosti. Pretpostavlja da se planiranje [*promjene*] odvija simultano s djelovanjem te da se organizacije počinju mijenjati istog trena kad se ljudi prvi puta upitaju *tko smo mi i što doista želimo postati?* Suprotno tome, tradicionalno strateško

planiranje budućnost temelji na analizi ostvarenih rezultata odnosno postignutih performansi.

U svijetu organizacija AP pristup svakog je dana sve popularniji, posebice u profitnom sektoru među kompanijama koje nastoje restrukturirati i korjenito promijeniti poslovanje. Razvijen na *Weatherhead School of Management pri Case Western Reserve University u Clevelandu*, SAD, AP pristup prožima brojne MBA programe i druge obrazovne kurikulume škole.

Završna faza samita, *sudbina*, prvi je korak prema budućnosti: predanost akciji. Tijekom završne faze "oportunitetni timovi" sastaju se kako bi dogovorili načela funkcioniranja po završetku samita i neposredne sljedeće korake. Obvezali su se uvijek timski djelovati. Važno je zaključiti kako AP proces ne završava s posljednjom fazom 4D modela. Sudionici samita vraćaju se u organizaciju kako bi nove težnje, očekivanja, ciljeve i akcijske planove približili svojim suradnicima na radnom mjestu. AP proces u *Roadway Expressu* afirmirao se kao posve nova metoda strateškoga planiranja i djelovanja. Iako je o tome preuranjeno zaključivati, sudionici samita očekuju da će pozitivna energija skupa polučiti isto takve, kratkoročne i dugoročne, pozitivne poslovne rezultate.

Uredila: mr.sc. Blaženka Vuk

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



Translated and reprinted by permission of EMERALD, 2008., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *A Revolutionary Approach to Strategic Change in Business Strategy Journal*



**Ronald Fry**, doktor znanosti, izvanredni profesor organizacijskog ponašanja i ravnatelj Executive MBA programa na *Weatherhead School of Management*. Su-kreator AP pristupa, predavač i poslovni savjetnik koji surađuje s pojedincima, organizacijama i institucijama širom svijeta. Pomaže im da oslobode potencijale za suradnju te tako angažiraju "sustav u cjelini" u proces strateškog promišljanja, planiranja i promjena.



**Edward H. Powley**, doktorand na studiju organizacijskoga ponašanja na *Case Western Reserve's Weatherhead School of Management*.

# Be my guest!

OTVOREN JE LONE,  
NOVI MAISTRIN DESIGN-HOTEL  
S PET ZVJEZDICA.

Hotel Lone je mjesto koje inspirira. Smješten je u morskoj uvali zasjenjenoj park-šumom i od središta Rovinja dijeli ga desetak minuta lagane šetnje.

Originalni autorski pristup oblikovanju i čistoća forme isprepliću se s kulturnim naslijeđem i nadahnutim djelima ovdašnje suvremene umjetnosti i dizajna, uz prostrani wellness centar i sve ostale sadržaje primjerene suvremenom hotelu. Posjetite Lone i doživite iskustvo kakvog nema u ovom dijelu Europe.

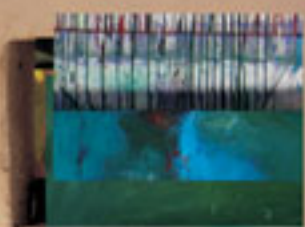
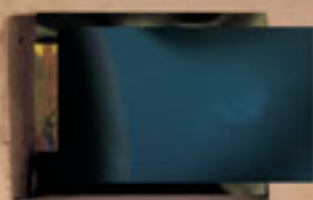
  
lone

UNIQUE  
DESIGN HOTEL  
ROVINJ  
CROATIA

Saznajte više na [WWW.LONEHOTEL.COM](http://WWW.LONEHOTEL.COM)

 A MEMBER OF  
DESIGN HOTELS

maistra



# AP praksa u Hrvatskoj

Jasenka Gojšić, Maša Magzan

S ciljem cjelovitijeg sagledavanja i suočavanja s kompleksnim problemima današnjice, u prošlom broju *qLifea* tri teksta bavila su se zajedničkim poduhvatima poslovnog, javnog i civilnog sektora. U tom smislu ovaj se članak osvrće na primjenu metode “afirmativnog propitivanja” (eng. *Appreciative Inquiry*, u daljnjem tekstu skraćeno AP) u Hrvatskoj i to u različitim gospodarskim sektorima.

Tako se u hrvatskoj podružnici multinacionalne kompanije *Siemens* već desetak godina metoda AP koristi na treninzima i strateškim radionicama, *Društvo arhitekata Zagreba* (DAZ) nedavno je provelo proces strateškog planiranja na temelju AP metode, a studenti i djelatnici ZŠEM - *Zagrebačke škole ekonomije i menadžmenta* upoznati su i otvoreni prema primjeni ove metodologije te je često koriste u organizaciji i

implementaciji obrazovnog procesa. Pored navedenih primjera, u cilju pokretanja pozitivnih promjena četrdesetak praktičara iz različitih sektora prisustvovalo je radionicama na kojima se iskustveno i teorijski prolaze četiri faze AP procesa.

Istovremena primjena AP pristupa u različitim sektorima važna je radi prepoznavanja, razvijanja i korištenja potencijala koji

## Budućnost

Rasprostranjenost korištenja neke metode ovisi o ljudima koji se njome služe. Analogija sa svijetom mreža: rasprostranjenost Interneta, primjerice, u eksponencijalnom je odnosu s brojem korisnika. Što je više ljudi kojima se možemo obratiti putem mreže, to nam je mreža interesantnija pa na njoj objavljujemo veće količine osobnih sadržaja. Potom sadržaji privlače nove korisnike i intenziviraju korištenje starih. Slično se dešava i s AP metodom - što veći broj ljudi osjeti moć metodološki discipliniranog stvaranja života po mjeri vlastitih snaga, to će se češće metoda primjenjivati.

Uostalom, zašto bi itko gledao u problem, ako ga to gledanje drži na mjestu na kojem ionako ne želi biti?

U hrvatskoj kulturi ni jedna od gore navedenih šest sloboda nije inherentna, a posebice to nije u poslovnom sektoru pa se upravo radi toga u tom području kriju veliki potencijali za napredak. Kada se ljudima osigura prostor za *autentično djelovanje* na temelju njihovih osobnih potencijala, tada je disciplinirana i dosljedna primjena *afirmativnog propitivanja* u stanju kreirati okruženje koje uvećava kvalitetu života pojedinca, organizacije, ali i društva u cjelini.



**Jasenka Gojšić**, diplomirala je na *Elektrotehničkom fakultetu* Sveučilišta u Zagrebu, završila MBA i stekla titulu magistra menadžerskih znanosti na IEDC-u, Poslovnoj školi Bled. Završila je više programa *Kenedy School of Governement* na Harvardu. Višegodišnji je praktičar pristupa *afirmativnog propitivanja* kojeg koristi u organizacijskim i osobnim transformacijama.



**Maša Magzan**, doktorirala je kulturalnu antropologiju i sociologiju na američkom državnom sveučilištu *Kent State University*. Njeni su istraživački interesi interdisciplinarni, a obuhvaćaju društvene transformacije i nove metode upravljanja i vođenja. Trenutno predaje nekoliko kolegija na Odsjeku za marketing i komunikacije na *Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa*.

# AP - Metoda pospješivanja zajedništva i istinske suradnje

Jasmina Lukačević

**T**ijekom rada u *Siemensu* od 2001. do 2008. godine aktivno sam participirala u moderatorskoj mreži *Support Center Project Experience* sa sjedištem u Beču, koja je pripadala nekadašnjem sektoru za razvoj softvera PSE - *Program and System Engineering*.

U ulozi moderatora često sam stoga surađivala s grupama i timovima u *PSE* sektoru koji su propitivali i istraživali teme povezane s projektnim iskustvima, organizacijskim unapređenjima, strateškim smjernicama, korištenjem potencijala i znanja u suradnji unutar timova ili pak s međusektorskom suradnjom. Svedeno na zajednički nazivnik, svrha ovih radionica ogleda se u:

1. Sagledavanju mogućnosti za produktivno djelovanje u budućnosti,
2. Razradi osvijestjenih mogućnosti definiranjem aktivnosti za ostvarivanje ili povećavanje poslovnog volumena.

Metoda koju sam često koristila za poticanje i stvaranje zajedništva sudionika je *afirmativno propitivanje* (AP), na engleskom jeziku poznata pod nazivom *Appreciative Inquiry* (AI). AP metoda se u svojoj suštini odnosi na provođenje sudionika kroz *Ciklus 5D*:

1. korak: *Faza pitanja* (*Definition Phase*)
2. korak: *Faza potrage* (*Discovery Phase*)
3. korak: *Faza sna* (*Dream Phase*)
4. korak: *Faza dizajna* (*Design Phase*)
5. korak: *Faza sudbine* (*Destiny Phase*)

Na radionicama koje su obično trajale jedan ili dva dana *discovery* faza AP ciklusa (otkrivanja dobrog, pozitivnog i uspješnog - *pozitivne jezgre* koja će podupirati i pokretati nove uspjehe) korištena je za stvaranje pozitivnog okruženja i početnog pozitivnog iskustva sudionika. Primjena *discovery* faze na početku radionice omogućava sudionicima individualno osvještavanje pozitivnih iskustava i uspješnih priča povezanih s kontekstom radionice te zatim stvaranje zajedničke slike pozitivnih rezultata i uspjeha koje su kao grupa proživjeli u prošlosti. Takva *zajednička slika* sudionicima osigurava pozitivan pristup otkrivanju novih mogućnosti i njihovu primjenu na konkretnim projektima. Iako zvuči jednostavno, provedba u praksi zahtijeva disciplinu i svjesno odmicanje od tradicionalnog pristupa kada grupa započinje rad “uočavanjem problema”, a nastavlja ga “analizom i razradom problema” radi unapređenje efektivnosti rada.

Iako je rješavanje problema sadašnjosti ili prošlosti bez sumnje korisno, neće mnogo pridonijeti pozitivnim transformacijskim promjenama i uspjehu u budućnosti.

*Discovery* faza AP metode, koja ponekad traje vrlo kratko, od jednog do dva sata, donosi sa sobom posvemašnju promjenu perspektive osnažujući sudionike u njihovim nastojanjima da pronađu nove uspjehe u budućnosti.

Faze *dream*, *design* i *delivery* izrađene su u kombinaciji raznih drugih metoda, ovisno o kontekstu radionice.

Sudionici ovakvih radionica posebno naglašavaju vrijednost i korisnost primjene AP principa i načina razmišljanja u kasnijem svakodnevnom radu i djelovanju unutar PSE sektora, te u različitim situacijama

međusektorske suradnje. Voditelji timova koji su osobno proživjeli AP iskustvo naučili su prvo osvijestiti te zatim i upotrijebiti “pozitivnu jezgru” kao pokretača novih uspjeha, u suradnji sa svojim kolegama i partnerima. U složenijim situacijama pomagali su im moderatori mreže *Support Center Project Experience*. Pritom su svi zajedno uvijek imali na umu koliko je važno aktivnosti temeljiti na pozitivnom pristupu i postojećim uspjesima kojih uvijek ima, samo ih je potrebno potražiti. Uspješne situacije trebaju se potom prometnuti u ideje vodilje koje će podržavati i poticati buduće uspjehe u životu i radu.



**Jasmina Lukačević**, konzultant i voditelj projekata u području Upravljanja ljudskim potencijalima u HR PRO kompaniji. Od 2003. aktivni je praktičar *Art of Hosting* mreže gdje zajedno s kolegama, lokalno i internacionalno, vodi AOH treninge i radi na zanimljivim projektima povezanim s AOH praksom. Kao facilitator i konzultant u području participativnih grupnih procesa i pripadajućih metoda surađuje sa *Šestim oblikom* na izazovnim inicijativama i procesima. Od 2010. godine je *Flow Game* host.



# AP u strateškom planiranju - Društvo arhitekata Zagreba

Vesna Vrga Perović

Izvršni odbor *Društva arhitekata Zagreba* (DAZ) na dvodnevnoj radionici strateškog planiranja održanoj u srpnju 2011. godine radio je na međusobnom povezivanju i određivanju strateških ciljeva ove neprofitne strukovne organizacije osnovane sa svrhom razvijanja i afirmiranja hrvatske arhitekture i urbanizma, kulture prostora i zaštite čovjekova okoliša.

Kao osnova za pristup ovom kompleksnom zadatku korišten je *Integrirani organizacijski model* (IOM) – alat koji se često koristi u procesu strateškog planiranja neprofitnih organizacija, protkan metodama “Umijeća vođenja ključnih razgovora” (eng. AoH – *Art of Hosting*). Principi i struktura *afirmativnog propitivanja*, kao jedne od AoH metoda, također su implementirani u strukturu radionice.

Grupu entuzijastičnih volontera, članova Izvršnog odbora DAZ-a, kroz proces je vodila iskusna moderatorica. Zajednički su promišljali o željenim utjecajima njihove organizacije na:

- nacionalnu i internacionalnu društvenu zajednicu,
- prirodno okruženje,
- vlastite članove kojih DAZ u 2011. godini broji više od 1.000 (arhitekata, urbanista, inženjera krajobrazne arhitekture i dizajnera interijera).

Proces je započeo međusobnim upoznavanjem i dubljim propitivanjem motiva koji su ih nagnali volontirati u izvršnom odboru

organizacije naredne dvije godine. Nakon toga u malim su se grupama osvrnuli na svoja prva iskustva s DAZ-om i na najsnažnije pozitivne utiske koje je organizacija na njih ostavila, još dok su bili mladi arhitekti ili studenti. Osim toga, sudionici su se propitivali o tome kakav je značaj DAZ doista imao u njihovim osobnim životima do tada.

Već u prvim satima druženja i zajedničkog rada na površinu su izronile *vrijednosti* DAZ-a koje su sudionici redom isticali kao važne aspekte njihovih osobnih iskustava, a koje su zbog raznih objektivnih i subjektivnih okolnosti u organizaciji već duže vrijeme bile zatomljene i potisnute u drugi plan. Te su se vrijednosti mahom odnosile na jačanje socijalnog kapitala DAZ-a te na poticanje interakcije i socijalizacije članstva.

Završetkom istraživanja i propitivanja prošlosti i osvještavanja najdragocjenijih trenutaka, proces je nastavljen u smjeru budućnosti s ciljem stvaranje zajedničke vizije odnosno “zajedničkog sna” o mogućim utjecajima ove strukovne organizacije na

nove naraštaje pa je tako spoznato:

- kako DAZ nužno mora izaći izvan uobičajenih okvira djelovanja,
- kako se mora povezati sa strateškim partnerima drugih struka i područja djelovanja.

Potom su identificirani potencijalni partneri i projekti suradnja s kojima bi mogla postići ostvarivanje misije DAZ-a. Nakon prošlosti i budućnosti valjalo se usmjeriti na trenutno stanje i opremljenost za takvo zahtjevno putovanje za što su korišteni standardni alati poput PEST i SWOT analize za istraživanje institucionalnog okruženja u kojem DAZ djeluje. Osim toga, provedena je i dubinska analiza same organizacije koja svoje aktivnosti provodi pomoću malog tima profesionalnih djelatnika u uredu društva, te brojnih sekcija i radnih tijela.

Sučeljavanjem željenih rezultata i raspoloživih resursa sagledane su potrebne intervencije u strukturi organizacije, sustavu kao cjelini te u izlaznim rezultatima – konkretnim uslugama i proizvodima organizacije.

Daljnji tijek procesa doveo je do definiranja tri strateška cilja s pripadajućim očekivanim rezultatima te su u skladu s time mapirane postojeće i definirane buduće aktivnosti i projekti koje je potrebno pokrenuti kako bi se postavljeni ciljevi doista ostvarili.

Proces strateškog planiranja time nije završen. Štoviše, radionica je poslužila za kreiranje temeljnih pretpostavki za daljnju diskusiju i doradu u širem krugu ljudi koje DAZ okuplja, od aktivnih članova u sekcijama i radnim tijelima do onih koji se dotad još nisu uključili u aktivnosti društva. Tako je za zimu planiran niz radionica kako bi se razradili konkretni operativni planovi organizacijskih jedinica koje će iste i provoditi.

Na kraju slobodno možemo zaključiti da je AP pristup članovima izvršnog odbora značajno pomogao povezati se na dubljoj razini, stvoriti zajedničku viziju i zajednički kreirati strateške ciljeve kako bi predano, spremno, koordinirano i angažirano djelovali na ostvarenju misije.



**Vesna Vrga Perović** voditeljica je seminara i konzultantica na području razvoja timova i upravljanja projektima. Diplomirala je na *Fakultetu elektronike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu*, MBA program završila na IEDC-u, Poslovnoj školi Bled, a dodatno obrazovanje stjecala na *J. F. Kennedy School of Government* pri Sveučilištu Harvard te na *Management Centre Europe* u Brusselsu.

# AP na ZŠEM-u

Maša Magzan

**W**ithout knowledge action is useless and knowledge without action is futile.  
Abu Bakr

U ožujku 2010. na *Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa* održana je *Art of Hosting* radionica s naglaskom na AP metodologiji *afirmativnog propitivanja*. Voditeljice radionice nastojale su pokazati sudionicima na koji se način AoH i AP pristupi mogu koristiti u nastavnoj i uslužnoj djelatnosti na razini institucije.

Nakon kraćeg teorijskog predstavljanja AP metodologije, centralni dio radionice usmjerio se na traganje za pozitivnim poslovnim iskustvima i jakim stranama sudionika. Obzirom da nas odgovori uvijek tjeraju na zaključke a pitanja na daljnje promišljanje, snaga pitanja ogleda se u usmjeravanju pažnje, namjere i energije sudionika. Primjerice, u slučaju konkretne radionice održane na ZŠEM-u, postavljena su sljedeća pitanja:

1. Prisjetite se jedne situacije sudjelovanja u nekom poslu kada ste se stvarno dobro osjećali.
2. Kako ste se osjećali raditi u takvom okruženju?
3. Koja su obilježja okruženja koja su omogućila takvo iskustvo?
4. Koje osobne potencijale je takav rad potaknuo?

Sudionici su kroz intervju u parovima i analizu odgovora stekli uvid u snagu i moć AP metode u pokretanju pozitivnog pristupa životu i radu jasno artikuliravši obilježja željenog stanja, u ovom slučaju poslovnog okruženja.

Primjena AP u nastavi na ZŠEM-u održana je u sklopu kolegija *International Management* u ožujku 2011. godine kada je u ulozi predavača i voditelja radionice na školi gostovao gđin. John Lodder. Tema radionice "Participativno upravljanje" odabrana je s ciljem osvještavanja pozitivnih značajki participativnog odlučivanja i osnaživanja liderskih potencijala u ljudima te važnosti detektiranja aspekata koji pozitivno utječu na takvo iskustvo. Studenti su kroz sljedeći set pitanja krenuli u proces otkrivanja:

1. Prisjetite se nekog trenutka kada ste participativno upravljanje iskusili na poslu, u školi, privatnom životu ili osobnim kontaktima. O čemu je bilo riječi? Zbog čega smatrate da se radilo o participativnom upravljanju i poticanju vodstva drugih ljudi? Opišite što se točno dešavalo? Tko su bili sudionici?
2. Na koji je način vaša uloga bila važna

u ovoj priči? Što ste specifično napravili? Koje su bile vaše jake strane? Kako ste se osjećali?

3. Na koji način su važni postupci drugih ljudi iz ove priče? Tko su oni? Na koji su način podržali participativno odlučivanje?

4. Koje su okolnosti omogućile participativno upravljanje? Primjerice, koji su resursi bili dostupni? Kakvo je bilo općenito

okruženje? Što je, po vašem mišljenju, podržalo i omogućilo participativno vodstvo?

U završnim komentarima na kraju trosatnog rada studenti su iznijeli nove uvide o vlastitim potencijalima za vođenje te odgovornostima i obvezama vodstva. Radionica im je pomogla razjasniti ideju o tome kako poticati vodstvo u sebi i drugima.



**Maša Magzan**, doktorirala je kulturalnu antropologiju i sociologiju na američkom državnom sveučilištu *Kent State University*. Njeni su istraživački interesi interdisciplinarni, a obuhvaćaju društvene transformacije i nove metode upravljanja i vođenja. Trenutno predaje nekoliko kolegija na Odsjeku za marketing i komunikacije na *Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa*.

# Radionica “Pokretanje pozitivnih promjena”

Jasenka Gojšić, Miljenka Plazonić Bogdan

**N**a jednodnevnoj radionici *Pokretanje pozitivnih promjena* afirmativno propitivanje se metodološki striktno provodi na konkretnim temama sudionika, kombiniranjem iskustvenog i konceptualnog učenja. Velika se pažnja posvećuje konstruiranju “pravog pitanja” svakog sudionika, a posebno onih pitanja kojima se artikuliraju pozitivna stremljenja pa se na kraju često pokaže kako je sudionicima najvredniji rezultat procesa upravo artikulirano pitanje. Prolazak kroz ostale četiri faze AP-a tek je prva iteracija u pokretanju istinskih promjena. Ideja je da sudjelovanjem na radionici polaznici usvoje metodu kako bi je mogli samostalno koristiti u slijedećim iteracijama i svim budućim promjenama. Što je očekivani rezultat promjene jasniji, to se metoda primjenjuje na sve finije i suptilnije detalje.

## Otkrivanje

Radi međusobnog upoznavanja ali i spoznaje da se obrasci u ljudskim životima ponavljaju pa si radi toga međusobno možemo biti potpora i “ogledalo”, potraga za “blagom” - vrijednim iskustvima sudionika - započinje razgovorom u parovima. Sve ono što se želi ponijeti u budućnost zapisuje se, prezentira i postavlja u prostor kao putokaz dobrim željama.

## Sanjanje

Radi dubine uživanja u osobne snove, *sanjanje* se provodi na individualnoj razini, uglavnom izvan radnog prostora, u dodiru s okolinom i prirodom. Nakon “šetnje u društvu snova” entuzijizam u prostoriji

postaje gotovo opipljiv u zraku! Zašto? Zato što ljudi žele ostvariti svoje snove. Svrha radionice djelomično se ogleda u tome da se sudionici, nakon završetka radioničkog procesa, sami započnu redovito propitivati o tome kakav život za sebe sanjaju.

## Dizajniranje - prototip

U fazi prototipiranja - mi je zovemo “tvornicom snova” - sudionici su pozvani da jednostavno prikažu svoje snove, prema vlastitom izboru, na način koji oni smatraju prikladnim kako bi dobili povratnu informaciju od neovisnih promatrača. Na radionicama se tako rađaju skice, grafikoni, crteži, kolaži, scene kreirane u prostoru ili s plastelinom, skečevi, slike. Suočavanje s realnim prototipovima promjena ljudima

olakšava manifestiranje budući da im one tada postaju bliže i stvarnije.

## Završno planiranje

Prve korake u realizaciji promjene, fazu planiranja, provode samo oni pojedinci koji su doista spremni na taj iskorak. Sudiionicima koji žele testirati svoj prototip osigurava se prostor i vrijeme da u interakciji

s drugim ljudima osmisle konkretne akcije. Ova faza se na radionici provodi na izrazito interaktivan način (tehnikom *ProAction Cafe*) kako bi znanje prisutnih, iskustvo i ljudska potreba za pomoći doprli do ljudi koji tako nešto u tom času mogu primiti. Na osnovu doprinosa grupe pojedinci odlučni na promjenu kreiraju svoje planove – kako bi ostvarili svoje snove. Radost davanja i primanja, pružanja i prihvatanja dodatna je energija za osmišljene promjene.



**Jasenka Gojšić**, diplomirala je na *Elektrotehničkom fakultetu* Sveučilišta u Zagrebu, završila MBA i stekla titulu magistra menadžerskih znanosti na IEDC-u, Poslovnoj školi Bled. Završila je više programa *Kenedy School of Governement* na Harvardu. Višegodišnji je praktičar pristupa *afirmativnog propitivanja* kojeg koristi u organizacijskim i osobnim transformacijama.



**Miljenka Plazonić - Bogdan**, facilitator i trener usmjeren na aktivno uključivanje velikog broja dionika u razvoj organizacija i projekata, poticanje su-kreacije i dugoročne suradnje. Djeluje u profitnom i neprofitnom sektoru kao samostalni konzultant i kroz suradnju s kolegama na raznim lokalnim i internacionalnim projektima u okviru *Šestog oblika*. Jedan je od pokretača inicijative *HUB Zagreb*, inspirativnog mjesta za razvoj društvenih inovacija.



**IEDC**

Bled School of  
Management

*A School with a View*

**25**  
YEARS

# Transforming your **executive potential** in executive performance

## Doctoral degree in Management

If you would like to pursue a world class doctoral program that focuses on areas of strategy and leadership, apply for our Executive PhD.

## Three program formats – one great Master's degree

If speed and intensity of transformation matters to you, you might consider our **One-Year Executive MBA**.

If time away from the office matters to you, you might consider our **Two-Year Executive MBA**.

If flexibility in the schedule matters to you, you might consider our **Presidents' MBA**.



*Find out what distinguishes IEDC from other programs and why we are a leader in the Executive Education.*

***Come and see us [www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)***

**IEDC – Bled School of Management**

Postgraduate Studies

Prešernova cesta 33 ■ 4260 Bled ■ Slovenia

Phone: +386 4 5792 500 ■ e-mail: [info@iedc.si](mailto:info@iedc.si) ■ web: [www.iedc.si](http://www.iedc.si)



Accredited by  
**Association  
of MBAs**

**BOLOGNA MASTER ACCREDITED**

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

# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih  
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,  
Margaret J. Wheatley,  
C.O. Scharmer,  
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogih drugih...





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

