

# qlife

ANANOST I UMETNOST LIDERSTVA

RENISO

Integration

Management

## Mentorstvo i coaching



*A School with a View*



**GLOBALISATION IS DEAD. LO**

**Annual Presidents' Forum**

**November 15, 2017**

**IEDC-Bled School of Management**

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



# ONG LIVE GLOBALISATION!

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

*Prof. Joe Santos, INSEAD, France*




**ISOD**

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT

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

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



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

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



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

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



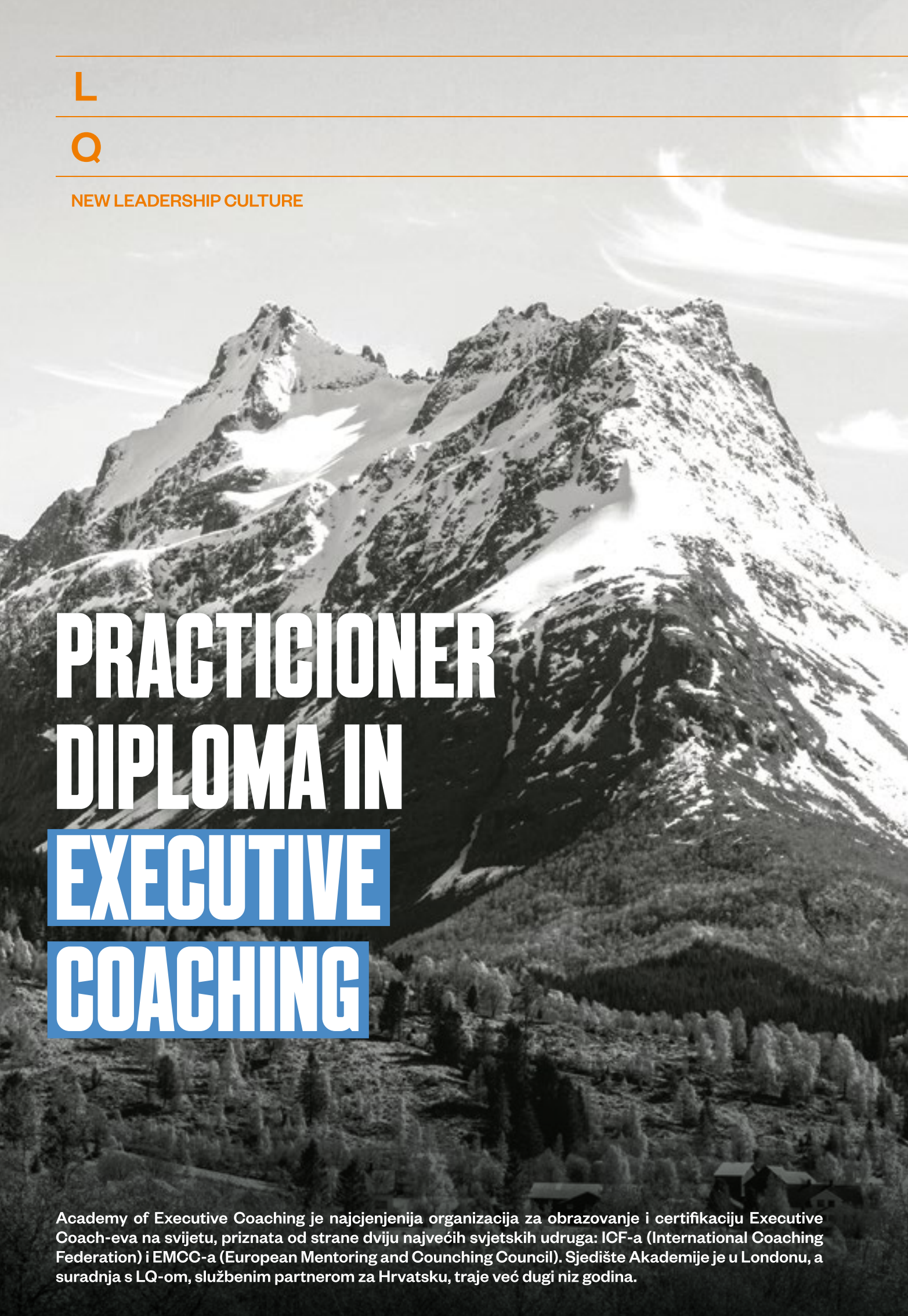
---

L

Q

---

NEW LEADERSHIP CULTURE



# PRACTICIONER DIPLOMA IN EXECUTIVE COACHING

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



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

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



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

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



**Hrvojka Kutle**  
HR Director, NovaTV

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

**BRIGU  
PREPUSTITE  
NAMA.**

**CLASS PLUS**

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





**INA**

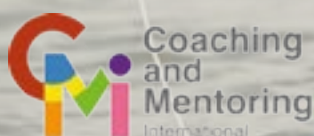
Gentis je obogatio svoju ponudu novim CMI mentoring programima.

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

Gentis je certificirani CMI partner i omogućujemo usluge:

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

# MENTORING PROGRAMI



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

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

Prof. David Clutterbuck



SPARK YOUR MENTORING



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

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



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanici 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

**Partneri:**

Emerald Management First

JOSSEY-BASS  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Listopad 2017.

13

Tema broja: Mentorstvo i coaching

**Marko Lučić**

17

Važnost mentorstva u konkurentnom svijetu

**Thomas DeLong, John Gabarro**

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

35

Mentorstvo za predsjednike i izvršne direktore

**Suzanne de Janasz, Maury Peiperl**

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

FREE

47

Mentorstvo za milenijsku generaciju

**Jeanne C. Meister, Karie Willyerd**

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

59

In memoriam: Sir John Whitmore

**Marko Lučić**

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

73

Mentorstvo i coaching: Odakle dolazimo? Kuda idemo?

**John Whitmore**

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

85

Budućnost coachinga: jačanje negativnih trendova

**Rey Carr**

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

103

Implementacija coaching kulture

**Douglas Riddle**

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

123

Opasnosti executive coachinga

**Steven Berglas**

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

# qLife

BRANJE I UMIJETNOSTI LIDERIMA

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

Jerstvo  
čić

at i liderstvo  
icy J. Adler

uključuje umjetnike i umjetničke procese u strateško i  
dnevno liderstvo.

33

za umjetnosti i umjetnika  
Edgar M. Schein

o tome zašto je umjetnost  
što bi lideri i menadžeri

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

... ce vi, koji ste desetljećim  
... strane i odlično ra  
... prepreka, n  
... stući

IED

Uvodnik

# Mentorstvo i coaching

Marko Lučić

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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





IEDC

Bled School of  
Management

*A School with a View*

# GENERAL MANAGEMENT PROGRAM

## GET READY FOR CHALLENGES OF GENERAL MANAGEMENT

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

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

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

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

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

66% of GMP graduates received international promotion or assignments.

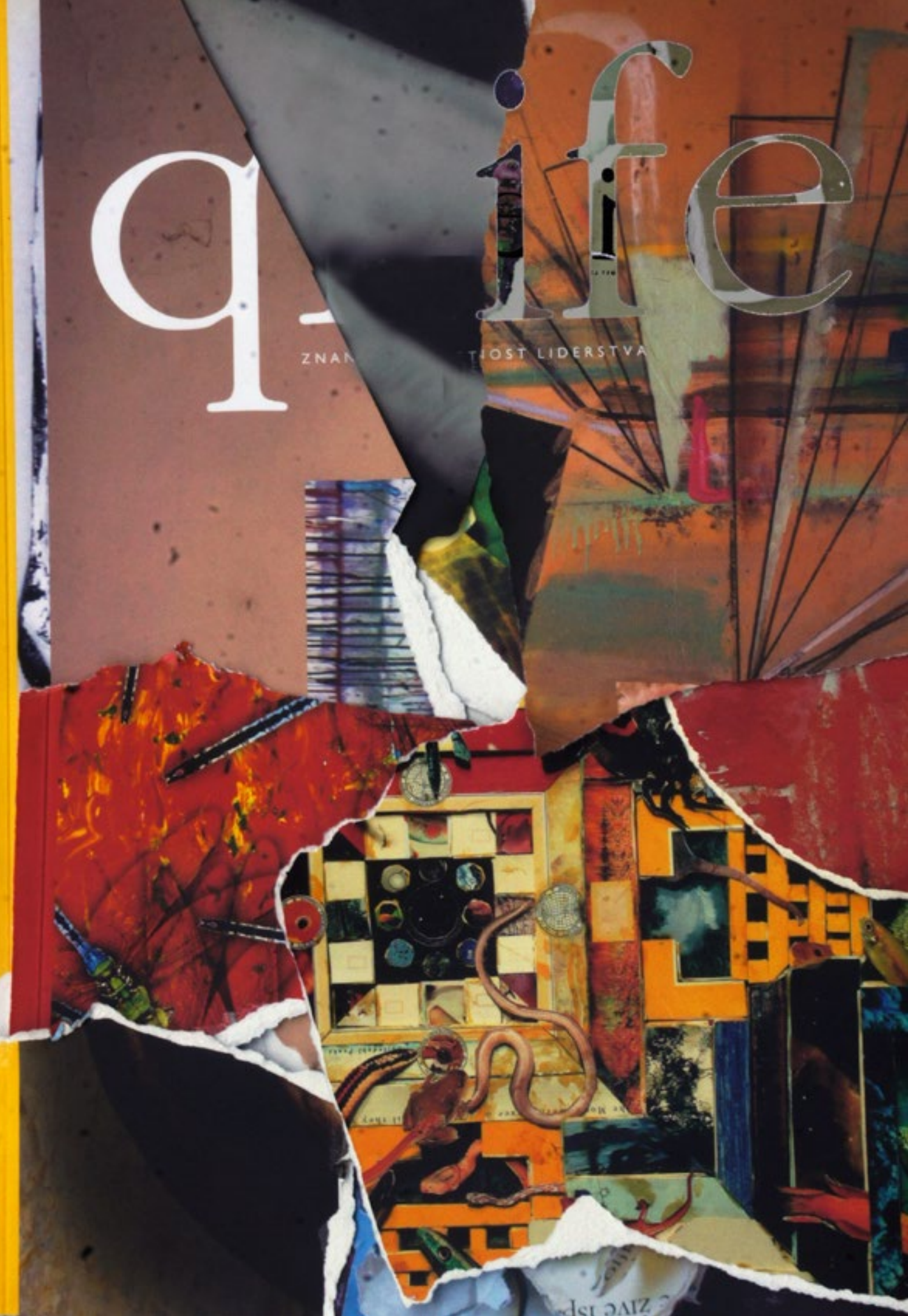
### **CONTRIBUTE TO YOUR COMPANY SUCCESS**

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

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

# q life

ZNANOSTI I NAJLEPŠI LIDERSTVA



# Važnost mentorstva u konkurentnom svijetu

Thomas DeLong, John Gabarro

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

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

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

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



**EDGE.**

Movado Edge designed in collaboration with Yves Béhar

MOVADO

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

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

## ŠTO ČINI MENTORA?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

 **Harvard  
University Press**



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



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

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM21.NET

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

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

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS  
A Wiley Imprint  
www.josseybass.com



strategy+business

# qLife

MANAŽET I UPOJEDNOST LIBERTETA

jesen 2013.

q21

D

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

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

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

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

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

3 / Vol. V / Jesen 2013.



# Mentorstvo za predsjednike i izvršne direktore

Suzanne de Janasz, Maury Peiperl

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

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

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

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

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

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

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

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

## Samoaća na vrhu piramide

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## TRI GLAVE PAMETNIJE SU OD DVIJE

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

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

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

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

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

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

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

## Pronaći mentora koji vam najbolje odgovara

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VERN'

# SVEUČILIŠTE VERN'

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

Grupa VERN' d.o.o.

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

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

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

*Povjerenje* je najvažnija komponenta odnosa klijent – mentor.

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

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

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

## Učinkovito mentorstvo

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## ŠTO MENTOR DOBIVA IZ MENTORSKOG ODNOSA?

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

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

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

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

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

Harvard  
University Press



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



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

# VAXOL®

## Uklonite probleme iz uha.

Za uklanjanje ušnog voska,  
PRIRODNO I BEZ ISPIRANJA.



JEDNOSTAVNO I  
SIGURNO



### VAXOL

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



S DODANIM  
ULJEM ČAJEVCA

### VAXOL Swim

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

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST

## PARTICIPANTS RESPONSIBILITY

65% of GMP...  
...specifi mlilaca nađeg vremena i  
...svjesti - odgovorio u brojnim medijima.

127

meditacija, psihologija i ljudski um  
Eleanor Rosch

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

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

# Mentorstvo za milenijšku generaciju

Jeanne C. Meister, Karie Willyerd

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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



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

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



### **BD Grupa**

Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec  
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika  
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr  
www.savjetovanje.hr

# qLife

# I

ZNAM



Prođite

Partneri

Enerski Management First

JOSSEY-BASS  
An imprint of Cengage

Rijeka, Prosinac 2011.

Alan Zepić (AoE) str. 113

Marko Lučić (Quantum21.net)

Milenko Čimarić (Quantum21.net)

Marketing: Lidija Šmirak (Quantum21.net)

qLife

Edward H. Rowley

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

Stranice poput British Airways

113  
Ksa u Hrvatskoj  
Bojšić, Maša Magzan  
u AP metode u hrvatskih organizacija. Na kraju teksta  
metode u hrvatskoj podružnici Siemens. Društvo arhitekata  
mađimerita te na radionicama. Pokretanje pozitivnih promjena.





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

Marko Lučić

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

# EMCC Croatia

*European Mentoring & Coaching Council*



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

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

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

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

## Pridružite nam se!

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

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

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

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

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

## Evolucija Inner Game metode

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

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

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

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

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

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

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



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



#DontCrackUnderPressure



**TAGHeuer**

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

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

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU:**

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



# Life

Life

ZNANOST I U

OST IDERS



D

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

Q -  
na  
nan  
suo  
govr  
olje  
zisti im  
I  
nogi akt  
to  
ni ljudi v

# Mentorstvo i coaching: Odakle dolazimo? Kuda idemo?

**John Whitmore**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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



MAAS

I

DERVA

f

JOSSEY-BASS

Projekt Management

Projekt Prosimac 2011

no

Projekt Management

# HRVATSKA POŠTA građanima na usluzi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

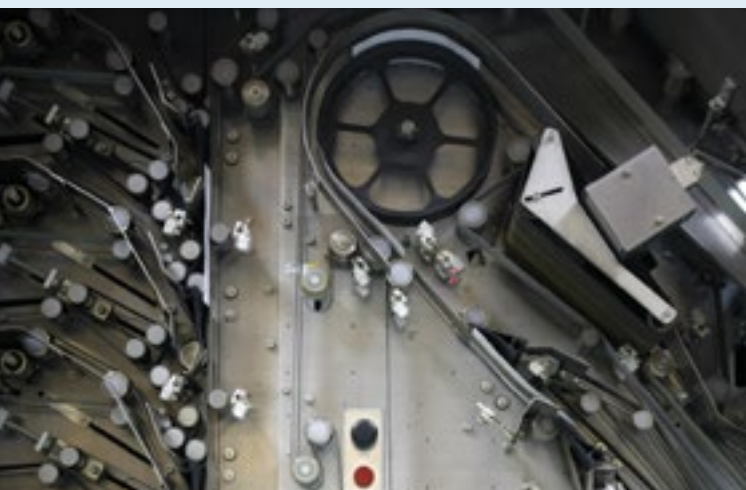
### **Digitalizacija**

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

### **Ulaganje u tehnologiju**

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

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



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

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

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

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

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



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

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

### **Društvena odgovornost**

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

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



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

premoste egzistencijalne teškoće do nalaška prvog zaposlenja.

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

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

### **Očistimo Hrvatsku od olupina**

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



Ured za korporativne komunikacije



# Mi dostavljamo na svaku adresu.

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

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

 Hrvatska pošta

169 GODINA S VAMA

# qLife in Cr

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

Tem

Vr

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

Te

NESS  
ORT

reku novu cjelinu koja nadi-  
ve pojedinačne perspektive

dijaloga odnosi

ednosti na

te, naglašav

svi

ti:

koja

nes

pr

z ne

o iz U

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

• Objavljuje upise za akadem

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

**DIPLOMSKI STU**

zine funkcio

prije svega se

n članstva, te ova

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

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

rn.hr/prijave)

II. kat

www.vern.hr

qL



# Budućnost coachinga: jačanje negativnih trendova

**Rey Carr**

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

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

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

## Uspon pomodnih niša

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

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

## Bezgranični opseg

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

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

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

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

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

# INNOVATION INSTITUTE

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



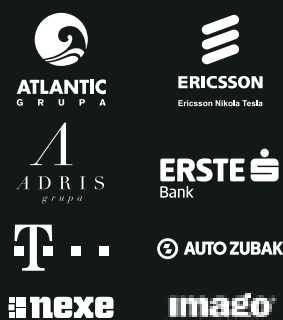
OPEN ENROLLMENT PROGRAMS						
<p>Programs designed to create new perspectives, new ways of thinking and doing business by connecting world class academia, entrepreneurs, managers and their peers</p>			TOP MANAGERS	MANAGERS OF MANAGERS	MANAGERS OF TEAMS	TEAM MEMBERS
<b>APB</b>	ADVANCED PROGRAM IN BUSINESS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

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

## GENERAL PARTNER



## GOLD PARTNERS



## SILVER PARTNERS



## BRONZE PARTNERS



## MEDIA PARTNERS





# Dosta je kaššššlja!

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



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

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

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

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

## Priljev parazita

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

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

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

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

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

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

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

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

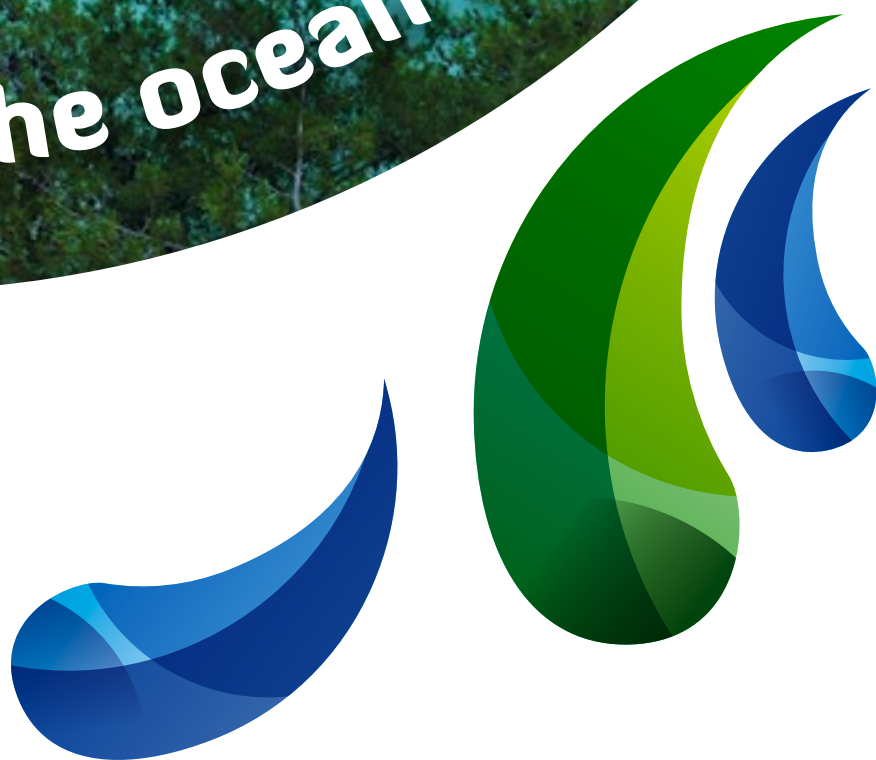
Translated and reprinted by permission of Rey Carr. Copyright ©2017. by Rey Carr, all rights reserved.



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

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

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



# qualife

ZNANOST I UMETNOST V PRISTVA

ims

№ 27 VOL VII



# Implementacija coaching kulture

Douglas Riddle

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

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

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

Gdje leže prilike za rast moje  
prodajne organizacije?

Kako izvući najviše iz svakog člana  
prodajnog tima?

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

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



**ISOD**

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT

## VERTIKALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE

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

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

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

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

Druga dva elementa koja povezujemo s drugom fazom jesu:

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

Učinkovito mentorstvo veoma je važno u procesu implementacije coaching kulture.

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

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

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

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

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

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



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



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

# qLife

EMANUJL / DRUŠTVO / LIBERETA

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

ni s

MESS  
ORT

... obradili četiri od  
... - sustavno raz  
... vrijeme da se  
... kojim se  
... kuću grade  
... kulturi i  
... umijeće  
... najviš

... nove pojedinačne perspektive  
... teknu novu cjelinu koja nasti-

... dijeloga odnosi  
... znanosti na  
... naglašava  
... koja  
... i  
... i na  
... iz U

U doba in  
... privrednim pog  
... se temelje na  
... privredni znanost  
... znanstvena kada  
... nove paradigme

\* Kvalitativne upise za eksperiment

## PLOMSKI ST

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

Vrhunski timovi bilo o  
... pobuđuju ljudskog djelov  
... i kamoli stvarni "in iz čega"  
... ekipa "All Birds" iz Novog Zelanda  
... promijenila o tome



# Opasnosti executive coachinga

Steven Berglas

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

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

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



VICTORINOX  
SWISS ARMY



I.N.O.X. TITANIUM #241758

LIFE IS YOUR ADVENTURE

**PRODAJNA MJESTA:**

Mamić,  
vl. Pero Mamić  
Gajeva 4,  
Zagreb

Satovi Novak  
Decumanus 28,  
Poreč

Silver Time -  
City Colosseum  
Josipa Rimca 7,  
Slavonski brod

B-Vama -  
Joker centar  
Put brodarice 6,  
Split

Glasnović  
Zlatarstvo  
Trg sv. Stjepana  
14, Hvar

Glasnović  
Zlatarstvo  
Ilica 168,  
Zagreb

BLISS  
Matošićeva 21,  
Split

Urar Butući  
Vlaška 13,  
Zagreb

ZTO Futura  
Riva lošinjskih  
kapetana 7,  
Lošinj

Watch & Jewellery shop  
David  
Giardini 7,  
Pula

DFS Dubrovnik  
Zračna luka  
Dubrovnik

DFS Zadar  
Zračna luka Zadar

DFS Rijeka  
Zračna luka  
Rijeka

DFS Split  
Zračna luka Split

DFS Pula  
Zračna luka Pula

**EKSKLUZIVNI UVOZNIK:**

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



MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884



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

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

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

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

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

## Važnost ekspertize

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

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

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

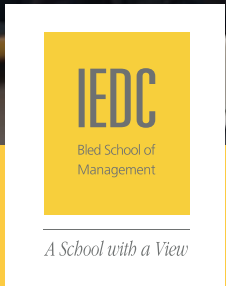
Nerijetko se, naime, događa da brojni disfunkcionalni obrasci - duboko usađeni u psihi ljudi – priječe poslovno napredovanje negativno utječući na performanse tvrtke. Primjerice, u današnjem modernom svijetu brojni ljudi pate od depresije koja dokazano značajno umanjuje sposobnost osobe da se konstruktivno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

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

Harvard  
University Press



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



# IEDC EXECUTIVE MBA

## Transforming your executive potential into executive performance

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

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



### Increase your chances for a career promotion

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



### Prosper in a unique environment

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



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

