

# Dizajniranje intervencije na individualnoj razini u procesu razvoja organizacije

---

**Redžić, Tara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:672941>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-08**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**TARA REDŽIĆ**

**DIZAJNIRANJE INTERVENCIJE NA INDIVIDUALNOJ  
RAZINI U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**TARA REDŽIĆ**

**DIZAJNIRANJE INTERVENCIJE NA INDIVIDUALNOJ  
RAZINI U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303092556, izvanredni student

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Razvoj organizacije

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** ekonomija

**Znanstvena grana:** organizacija i menadžment

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, lipanj 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Tara Redžić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, lipanj 2022.



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Tara Redžić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Dizajniranje intervencije na individualnoj razini u procesu razvoja organizacije koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Proces razvoja organizacije i intervencije.....</b>	<b>2</b>
2.1. Definicija i tijek procesa razvoja organizacije.....	3
2.2. Komponente i vrste intervencija.....	6
<b>3. Individualne intervencije.....</b>	<b>10</b>
3.1. Individualne intervencije i kritični čimbenici uspjeha.....	11
3.2. Individualna promjena i reakcije pojedinca na promjenu.....	12
3.2.1. Faze procesa promjene.....	13
3.2.2. Uloga individualne intervencije u ostvarivanju organizacijskih promjena.....	14
3.3. Razlozi neuspjeha i posljedice neuspješnih individualnih intervencija.....	15
<b>4. Dizajn individualne intervencije.....</b>	<b>18</b>
4.1. Izbor odgovarajuće strategije intervencije.....	19
4.2. Oblikovanje i planiranje uspješne individualne intervencije.....	24
4.3. Multidimenzionalni pristup oblikovanju intervencije.....	28
<b>5. Vrste individualnih intervencija.....</b>	<b>34</b>
5.1. Individualni instrumenti i procjene.....	35
5.2. Coaching.....	38
5.3. Mentorstvo.....	42
5.4. T – grupe.....	42
5.5. Metoda povratne informacije 360°.....	44
5.6. Planiranje i razvoj karijere.....	45

5.7. Mijenjanje ponašanja.....	51
6. Primjeri dizajniranja i implementacije individualnih intervencija u odabranim organizacijama.....	54
6.1. PepsiCo.....	54
6.2. Microsoft.....	59
6.3. Kritički osvrt na prikazane primjere individualnih intervencija.....	62
7. Zaključak.....	65
8. Sažetak.....	66
9. Summary.....	67
10. Popis literature.....	68
11. Popis tablica.....	71
12. Popis slika.....	72

## 1. Uvod

Rast i razvoj pojedinaca kao članova organizacije u posljednjim desetljećima postaje jedan od ključnih načina rasta i razvoja suvremenih organizacija. Sve više poduzeća prepoznaje važnost individualne promjene te dobrobiti koje ona donosi na razini pojedinca, tima i organizacije. Promjena na individualnoj razini postiže se putem raznih intervencija kojima se cilja na postojeći problem, poteškoću ili jednostavno unaprjeđenje trenutne situacije i stanja. U određenoj mjeri, utjecanjem na pojedinca utječe se i na timove i generalni kolektiv. Željene promjene najučinkovitije se postižu primjenom znanja i praksi iz područja razvoja organizacije.

Cilj ovog diplomskog rada je definirati te prikazati proces dizajniranja intervencija na individualnoj razini u procesu razvoja organizacije. Diplomski rad koncipiran je u osam poglavlja, uključujući uvod, zaključak te sažetak. Nakon uvoda, drugo poglavlje bavi se pojmovnim određenjem procesa razvoja organizacije i intervencije. U ovom dijelu navedeno je nekoliko akademskih definicija. U drugom poglavlju također su pojašnjene komponente te vrste intervencija. U trećem poglavlju definirane su i objašnjene individualne intervencije te njihove komponente kao i mogući razlozi neuspjeha te posljedice neuspješnih intervencija. Četvrto poglavlje rada odnosi se na glavni dio teme koji je dizajniranje individualne intervencije odnosno kako izabrati i strukturirati uspješnu intervenciju. U petom su poglavlju ukratko navedene i opisane razne vrste individualnih intervencija koje OD praktičari imaju na raspolaganju prilikom dizajniranja individualnih intervencija. U šestom poglavlju dani su primjeri dviju uspješnih organizacija koje su osmislile vlastite prakse, procese i okvire za razvoj zaposlenika koji se koriste znanjima i praksama iz područja razvoja organizacije, iza kojeg slijede zaključak i sažetak rada.



## 2. Proces razvoja organizacije i intervencije

Točka oko koje se većina definicija procesa razvoja organizacije slaže je da je promjena temelj razvoja organizacije. Promjene na organizacijskim razinama nerijetko su komplicirane te dočekane s dozom skepticizma, a zbog svog utjecaja na organizacijsku kulturu te potencijalnu važnost za uspjeh organizacije često su i tema interesa članova akademske te profesionalne zajednice. Budući da je promjena temeljna ideja razvoja organizacije, zadatak OD praktičara je da razvijaju intervencije kako bi se promjena mogla implementirati i integrirati u funkcioniranje organizacije. Zahtjevi klijenata, investitora, razvoja tehnologije te uvjeta na tržištima ukazuju na potrebu za promjenom kako na organizacijskoj tako i na individualnoj razini. Od članova organizacije očekuje se učenje novih vještina te brza i fleksibilna prilagodba najnovijim uvjetima pri čemu promjena može biti motivirajuća i uzbudljiva, ali i štetna, stresna te frustrirajuća za pojedince. Postoje više i manje učinkoviti načini upravljanja promjenama te je upravo stvaranje i upravljanje promjenama kako bi se stvorile organizacije s boljim učinkom u kojima pojedinci mogu rasti i razvijati se središnja tema područja razvoja organizacije<sup>1</sup>.

Fazu intervencije možemo smatrati provođenjem teoretskog znanja o razvoju organizacije u praksu. U toj se fazi koriste teorije, modeli, konceptualni okviri te OD vrijednosti kako bi se pomoglo klijentovoj organizaciji da se promijeni, naraste i prilagodi. Dokumentiranje intervencijskih tehnika pokazalo se izazovnim zbog širokog raspona intervencija koje OD praktičari imaju na raspolaganju u kombinaciji s razvojem metoda i tehnologija. Nadalje, intervencije ne treba povezivati isključivo s otklanjanjem problema budući da je jednako važno da se i za vrijeme dobrih i uspješnih perioda za organizacije, timove i pojedince, razmotri provođenje raznih intervencija kao dio unaprjeđivanja sustava. Intervenirati znači promijeniti te sustav se može promijeniti od dobrog do izvrsnog kao i od lošeg do dobrog. Kombinacija čimbenika kao što su teoretsko znanje i pretpostavke OD praktičara, način prosuđivanja, vrijednosti,

---

<sup>1</sup> Anderson, D.L.: Organization Development: The Process Of Leading Organizational Change, SAGE Publication, 2015., str. 18

primjena naučenog te stav u suradnji s klijentom omogućuju uspješnu izvedbu faze intervencije.

## **2.1. Definicija i tijek procesa razvoja organizacije**

Razvoj organizacije je interdisciplinarno područje s primjenom spoznaja iz menadžmenta, organizacijske psihologije, menadžmenta ljudskih potencijala, komunikacije, sociologije i mnogih drugih disciplina te stoga ima i razne definicije s obzirom na raznolikost intelektualnih temelja.<sup>2</sup> Jedna od najčešće citiranih definicija je ona Richarda Beckharda koji razvoj organizacije definira kao planirani napor odnosno aktivnost koja se provodi u cijeloj organizaciji te se njome upravlja s vrha kako bi se povećala učinkovitost i zdravlje organizacije putem planiranih intervencija u organizacijske procese primjenom biheviorističkih znanosti.<sup>3</sup> Kritike ove definicije uglavnom se temelje na naglasku na planiranoj promjeni i na potrebi da se promjena pokrene kroz najviši menadžment.<sup>4</sup> Burke i Bradford definiraju razvoj organizacije kao proces planirane promjene u cijelom sustavu s ciljem poboljšanja cjelokupne učinkovitosti organizacije putem povećanja podudarnosti ključnih organizacijskih dimenzija kao što su vanjsko okruženje, misija, strategija, vodstvo, kultura, struktura, sustav informiranja i nagrađivanja, radne politike i procedure te je utemeljen na setu većinom humanističkih vrijednosti, primjeni bihevioralne znanosti i teoriji otvorenih sustava.<sup>5</sup> Kao treću definiciju, Anderson opisuje razvoj organizacije kao proces poboljšanja organizacijske učinkovitosti i podupiranje osobnih i organizacijskih promjena putem korištenja intervencija koje se temelje na primjenama spoznaja iz društvenih i biheviorističkih znanosti.<sup>6</sup> Sve tri definicije imaju konzistentnu temu i prepoznaju organizacijsku učinkovitost kao rezultat aktivnosti razvoja organizacije te također naglašavaju primjenjivost znanja iz društvenih i biheviorističkih znanosti.

---

<sup>2</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 17

<sup>3</sup> Kondalkar, V.G.: Organisation Development, New Age International, 2009., str. 3

<sup>4</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 17

<sup>5</sup> loc. cit.

<sup>6</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 18

Faze, odnosno tijek procesa razvoja organizacije prikazane na Slici 1 su sljedeće<sup>7</sup>:

- **ulazak/inicijalni kontakt** - prva faza procesa razvoja organizacije je ulazak koji počinje prvim kontaktom između konzultanta i klijenta
- **ugovaranje** – u sljedećem koraku OD praktičar i klijent dolaze do dogovora koji će posao biti obavljen. Klijent postavlja zahtjev opisujući problem ili mogućnost OD savjetovanja, klijent i OD praktičar razgovaraju o angažmanu i načinu stvaranja uspješnog konzultantskog odnosa te OD praktičar odgovara s formalnim ili neformalnim prijedlogom o tome što će učiniti
- **prikupljanje podataka** – u trećem se koraku prikupljaju podaci o situaciji, klijentu, organizaciji i drugim relevantnim aspektima problema kroz jednu ili više metoda ili izvora informacija
- **dijagnoza i davanje povratne informacije** – u ovoj fazi klijent i OD praktičar zajednički analiziraju i tumače dobivene podatke, zajedničkim dijalogom dolaze do smisla povratnih informacija iz faze prikupljanja podataka. U ovoj se fazi problem može ponovno procijeniti, mogu se prikupiti dodatni podaci ili se može razviti strategija intervencije
- **intervencija tj. planiranje i provođenje aktivnosti** – OD praktičar i klijent dogovaraju koja bi intervencija bila najprikladnija za problem koji se želi riješiti, a nakon odlučivanja za određenu provodi se i sama strategija intervencije
- **evaluacija i izlazak iz organizacije** – u završnoj fazi OD praktičar i klijent ocjenjuju ishode intervencije te jesu li doveli do željene promjene. U ovoj se fazi dolazi do dodatnih podataka te se dogovara je li vrijeme za prekid angažmana i izlazak iz organizacije ili za novi ciklus.

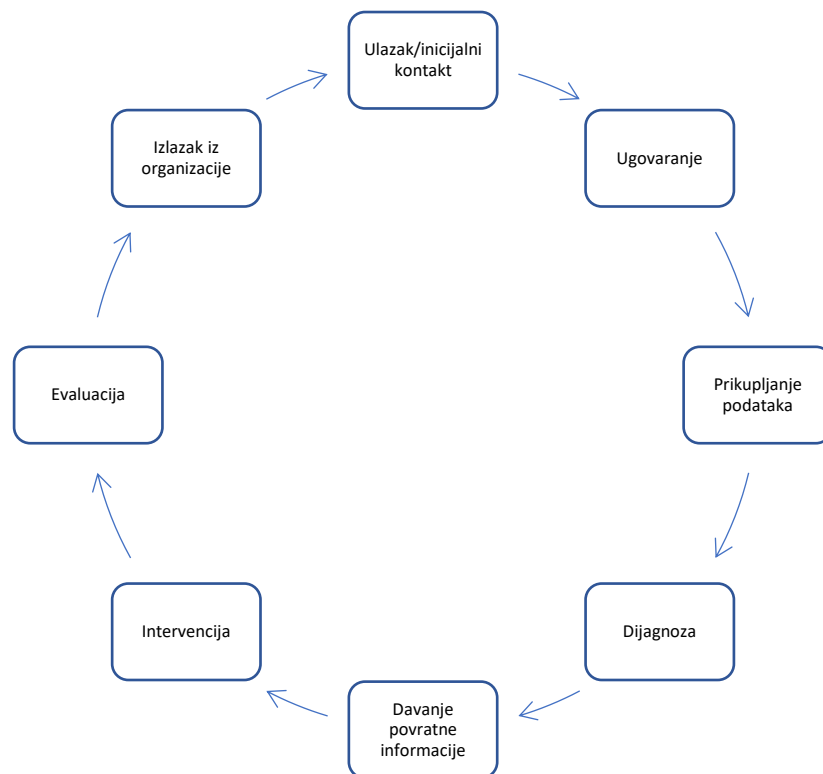
Iako opisani model izgleda kao linearan proces većina se konzultantskih angažmana ne odvija sekvencijalno, korak po korak, već na iterativan način vraćajući se u različite faze tijekom angažmana ovisno o potrebama samog procesa. Primjerice, prilikom faze intervencije može doći do prikupljanja novih podataka koje će nagnati OD praktičara na novu analizu i potencijalno i dijagnozu. Također, tijekom faze davanja povratne

---

<sup>7</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 131

informacije može doći do povratka na ugovor i ponovnog pregovaranja o zajedničkim potrebama klijenta i OD praktičara. Stoga je navedene točke procesa razvoja organizacije bolje smatrati tematskim područjima nego isključivo fazama procesa.<sup>8</sup>

Slika 1: Tijek OD procesa



Izvor: Anderson, D.L.: Organization Development: The Process Of Leading Organizational Change, SAGE Publication, 2015., str. 131

<sup>8</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 132

## 2.2. Komponente i vrste intervencija

Iako veliki broj OD praktičara intervenciju smatra „srcem“ procesa razvoja organizacije, intervencija se dogodila mnogo prije nego što je strategija intervencije razmotrena, isplanirana ili provedena. Prema Scheinu, sve što radimo može se smatrati intervencijom, čak i samo jedno pitanje upućeno u pravom smjeru. Intervencija se može odviti u raznim fazama samog procesa razvoja organizacije kao što su faza prikupljanja podataka ili sastanak na kojem se klijentu pružaju povratne informacije.<sup>9</sup> Već i sam ulazak OD praktičara u organizaciju daje do znanja članovima organizacije da postoji problem koji zahtjeva intervenciju, ali sama faza intervencije je najformalnija i najviše strukturirana prilika za organizacijsku promjenu.<sup>10</sup>

Prema Argyrisu intervenirati znači „ući u postojeći sustav odnosa, ući među pojedince, grupe ili objekte kako bi im se pomoglo“, a u ovoj je definiciji važno uzeti u obzir sljedeća tri aspekta.<sup>11</sup> Budući da se intervencijom ulazi u postojeći sustav odnosno u uobičajeni i kontinuirani tijekom organizacijskog života na koji utječu razni faktori kao što su politika, poslovni ciljevi, obujam posla, međuljudski odnosi, povijest organizacije i sl., OD praktičar treba biti svjestan odnosa između intervencije i organizacijskog konteksta. Drugi se aspekt odnosi na razumijevanje spremnosti na promjenu kao važan dio planiranja intervencije. Kako intervencije ulaze u postojeće procese, načine razmišljanja, ljude, grupe i odnose, ili ih namjerno prekidaju, mogu biti dovoljno neugodne da se članovi organizacije ne osjećaju spremnima na promjenu te pokažu i otpor prema promjeni. Kao treći aspekt navodi se cilj intervencije koji je pomoći ili pospješiti učinkovitost organizacija, grupa, timova i pojedinaca, obično putem rješavanja problema, poboljšanja odnosa, razjašnjavanja ciljeva i uloga te izgradnje vještina i sposobnosti. Stoga je važno shvatiti kako neodgovarajuće, loše odabrane, definirane ili loše vođene intervencije mogu čak i naštetiti organizaciji.

Anderson navodi kako se intervencije sastoje od dvije povezane komponente tj. aktivnosti – planiranje aktivnosti odnosno osmišljavanje odgovarajuće strategije

---

<sup>9</sup> Anderson, D.L., op. cit., str.227

<sup>10</sup> ibidem, str.228

<sup>11</sup> Lacmanović, S. 2020. *Intervencija*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 16.06.2022.)

intervencije za rješavanje poteškoća organizacije te implementacija odabranih intervencija strukturirajući ih na najprikladniji način za ciljanog pojedinca, tim ili organizaciju. Sama intervencija može biti jedan sastanak, događaj ili radionica te se tada naziva intervencijskom aktivnosti ili događajem ili može biti niz događaja koji doprinose progresivnoj promjeni grupe ili organizacije i tada se naziva intervencijskom strategijom.<sup>12</sup>

Važno je napomenuti da će intervencije koje se primjenjuju u pojedinom slučaju biti prilagođene klijentu i organizaciji u koju se ulazi. Iako postoje standardizirani pristupi i načini provođenja intervencija, ne postoje potpuno iste primjene intervencije jer će se mijenjati i prilagođavati ovisno o klijentu i okolnostima. Stoga je fleksibilnost neophodna vještina OD praktičara u primjeni bilo koje intervencije. Nadalje, aktivnosti i strategije koje su funkcionirale za jednog klijenta ne moraju nužno biti uspješne i za drugog zbog razlika u čimbenicima kao što su organizacijska struktura, procesi, dob, tehnologija, kulturološki faktori i sl.<sup>13</sup>

Cheung-Judge i Holbeche navode da je prilikom intervencije potrebno obratiti pozornost na razinu sustava u koju se intervenira i zadire. Pod razinom sustava podrazumijevaju „jedinicu promjene“ na koju se intervencijom cilja, a ona može biti pojedinac, tim ili organizacija te će se aktivnosti usmjerene na različite razine znatno razlikovati u svome ciljanom učinku.<sup>14</sup> Nadalje navode da u razvoju organizacije postoji najmanje devet razina sustava te, ukoliko intervencija ne prodre u najmanje tri razine, teško će se postići održiva promjena.<sup>15</sup> Stoga na što više razina sustava intervencija postigne utjecaj, to će bolji biti rezultati. Unatoč tome, OD praktičar uvijek mora znati raspoznati primarnu razinu na kojoj se žele postići promjene. Razine sustava su sljedeće:<sup>16</sup>

- intra-personalna razina – fokus je na pojedinca, često uključuje promjenu načina razmišljanja, paradigmi, vrijednosti i dubokih pretpostavke iz kojih osoba djeluje

---

<sup>12</sup> Anderson, D.L., op. cit., str.228

<sup>13</sup> Ibidem, str. 229

<sup>14</sup> Cheung – Judge, M.-Y., Holbeche, L.: Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR, Kogan Page, London-Philadelphia-New Delhi, 2015., str. 76

<sup>15</sup> loc.cit.

<sup>16</sup> loc.cit.

- interpersonalna razina – fokus je na odnosu između pojedinaca, građenju boljih odnosa, mijenjanju odnosa iz kompetitivnog u suradnički, stvaranju efikasnije suradnje u svrhu postizanja ciljeva za dobrobit organizacije
- intra-grupna razina – fokus je na više podskupina unutar iste jedinice, često su ciljevi jasnija komunikacija, dijeljenje znanja, učinkovitija suradnja u svrhu poboljšanja razina kolektivne izvedbe te iste jedinice
- intergrupna razina – fokus je na dvije jedinice unutar iste divizije koje, primjerice, za cilj imaju raditi skladnije kako bi učinkovitije služili klijentu i ne dopuštali da destruktivni sukobi utječu na njihov radni učinak
- intra-jedinična razina – fokus je na različitim podjedinicama s istom funkcijom koje moraju naučiti kako međusobno podržavati rad jedni drugih i koristiti postupke i procese kako bi njihov rezultat bio dosljedan i prihvatljiv za druge odjele
- inter-jedinična razina – fokus je na različitim odjelima koji moraju međusobno poznavati temeljni posao i naučiti uskladiti svoj rad na način koji će organizaciji dati prednost da bude uspješna
- razina vezanog sustava – razina na kojoj se okruženje toliko mijenja da se cijela organizacija treba prilagoditi i usvojiti novu strategiju i misiju kako bi osigurala opstanak u okruženju
- razina mreže sustava – fokus je na većem broju organizacija koje se odluče na međusobnu suradnju
- cjelokupni sustav na razni okoline – razina na kojoj organizacija okuplja sve svoje dobavljače, kupce, klijente, ulagače, partnere i zaposlenike u potrazi za održivom budućnosti koja im omogućuje da nastave ostvarivati značajan utjecaj u njihovoj misiji.

Kad su u pitanju vrste odnosno tipovi intervencija, Cheung-Judge i Holbeche tvrde da autori razlikuju sedam sljedećih koncepata:<sup>17</sup>

- razina sustava – može biti individualna, interpersonalna, grupna, inter-grupna, organizacija, zajednica ili društvo prema kojem usmjeravamo intervenciju
- ciljano područje promjene – trodimenzionalni model Reddyjeve kocke; odnosi se na vrstu intervencije koja će pomoći da se poveća znanje i razumijevanje

---

<sup>17</sup> Cheung – Judge, M.-Y., Holbeche, L, op. cit., str. 77

nečega (kognitivno), da se poveća sposobnost da se nešto učini (vještina i aktivnost), da se promijeni trenutno ponašanje (opis ponašanja), da se otpuste nakupljene emocije i nauči kako koristiti emocije (emocionalno/reflektivno) ili da se promijeni paradigmu (interpretativno)

- usmjerenost na zadatak ili proces - intervencija usmjerena na zadatak odnosi se na koncept u kojem sudionici intervencije uče kako stvoriti plan, riješiti problem, poboljšati proizvod ili povećati učinkovitost. U intervenciji usmjerenoj na proces, fokus pojedinaca je na rješavanju sukoba, učenju kako izvući najbolje iz rada u raznolikom timu, uočavanju potreba cijele zajednice prije početka izgradnje zajedničke budućnosti zajednice, itd. Također, postoji mogućnost upotrebljavanja obje vrste usmjerenosti, npr. naučiti proces koji pomaže timu da učinkovito radi na poboljšanju usluge kako bi mogli ponovno ponoviti postupak
- strukturirana i nestrukturirana intervencija – strukturirane intervencije su one koje su strogo planirane s jasno definiranim detaljima tijekom koje će OD praktičar biti usmjeren na aktivnosti s detaljnim projektnim planom događaja. U nestrukturiranim intervencijama postoji opći plan ali događaj je koncipiran na način da OD praktičar ima slobodu sam se organizirati kako bi prepustio da tijekom događaja i aktivnosti teče na spontan način
- kanal kojim je intervencija provedena – intervencije se mogu provoditi putem predavanja i inputa ili, češće, kao iskustveni događaji. Također, mogu se provoditi kao događaj u obliku zajedničkog dijaloga i diskusije ili kroz sudjelovanje u umjetnosti, glazbi i kazalištu, studijskim posjetama, itd.
- veličina grupe – grupe u koje se intervenira mogu biti manje, srednje ili veće grupa, kao što su dva odjela ili čitava organizacija.
- alati i tehnike – odnosi se na vrstu intervencije u kontekstu svih alata, tehnika i načina koji se mogu koristiti kako bi se izvršila strategija intervencije.

Cummings navodi tri razine sustava u koje se može intervenirati, a one su individualna razina, grupna razina i organizacijska razina. Nadalje, razlikuje četiri vrste intervencija koje se koriste u razvoju organizacije ovisno o razini u koju se želi prodrijeti. Iako se



poneke vrste intervencija mogu koristiti za više od jedne razine, prema Cummingsu podjela je sljedeća:<sup>18</sup>

- individualna razina – na ovoj razini razlikujemo intervencije menadžmenta ljudskih resursa kao što su postavljanje ciljeva, procjena učinka, coaching, mentorstvo, planiranje i razvoj karijere i mnoge druge.
- grupna razina – na grupnoj razini uobičajeno se koriste intervencije u ljudske procese, a one uključuju team building, dizajn posla, inter-grupni odnosi, organizacijske konfrontacijske sastanke, proces konzultacija, TQM i sl.
- organizacijska razina – na organizacijskoj razini razlikujemo dvije vrste intervencija, a one su tehnostukturalne intervencije i strateške intervencije. Tehnostukturalne intervencije uključuju restrukturiranje, smanjenje broja zaposlenika, TQM te reinžinjeriing, dok se strateškim intervencijama smatraju spajanja i akvizicije, organizacijski dizajn, promjene organizacijske kulture i sl.<sup>19</sup>

Kako bi intervencija bila održiva, ključno je imati jasnu viziju u koju razinu sustava intervencija treba prodrijeti te koliko razina sustava aktivnosti intervencije trebaju obuhvatiti.<sup>20</sup>

### 3. Individualne intervencije

Intervencije na individualnoj razini mogu se smatrati najzahtjevnijima za OD praktičare jer zahtijevaju od njih da budu svjesni granica vlastitih sposobnosti i kompetencija. Mnoge individualne intervencije mogu potaknuti ozbiljna pitanja u vezi mentalnog zdravlja pojedinaca koja bi često mogla nadilaziti kompetencije većine OD praktičara.<sup>21</sup> U takvim je slučajevima uloga OD praktičara da uvidi postojanje problema te usmjeri pojedinca u pitanju odgovarajućim stručnim osobama što je dio i etičkog aspekta područja razvoja organizacije. OD praktičari imaju na raspolaganju niz raznih

---

<sup>18</sup> Cummings T.G., Worley C.: Organization Development and Change, South-Western Cenage Learning, Mason, 2008., str. 157

<sup>19</sup> Cummings T.G., Worley C., op.cit. str. 161

<sup>20</sup> Cheung – Judge, M.-Y., Holbeche, L, op.cit., str. 77

<sup>21</sup> McLean, G.N.: Organization Development – Principles, Processes, Performance, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2005., str. 128

intervencija za rješavanje raznih poteškoća na individualnoj razini. Kroz jačanje pojedinaca, posebice onih u voditeljskim ulogama, stvara se i jača organizacija.<sup>22</sup>

### **3.1. Individualne intervencije i kritični čimbenici uspjeha**

U ranim godinama razvoja organizacije T-grupe i individualna promjena su smatrane temeljima organizacijske promjene budući da se tumačilo da se organizacija neće mijenjati dok se ne promijene njezini članovi odnosno pojedinci od kojih se sastoji. Iako se navedeni stav proširio te sada uključuje intervencije na razini timova i organizacije, individualna promjena kroz individualne intervencije i dalje se smatra integralnim aspektom postizanja organizacijske promjene.<sup>23</sup>

Individualne intervencije mogu biti iznimno utjecajne po pitanju poticanja osobnog rasta, razvoja i promjene, ali važno je uzeti u obzir dva kritična čimbenika kako bi te intervencije bile uspješne. Peter Block tvrdi da transformacija velikog broja pojedinaca ne mora nužno pridonijeti transformaciji zajednice. Individualna promjena može biti nedovoljna za postizanje organizacijske promjene budući da se svaka organizacija sastoji od brojnih procesa i sistema te pojedinaca sa snažnim vrijednostima i uvjerenjima koji mogu biti u sukobu s pokušajima promjene pojedinaca te spriječiti daljnji razvoj promjene na višim razinama.<sup>24</sup> Nadalje, iako je promjena na razini pojedinca važan dio promjene koja je potrebna organizaciji, malo je vjerojatno da je to jedina potrebna promjena. Individualne intervencije trebaju biti nadopunjene intervencijama na razini tima i same organizacije kao dio cjelovite strategije intervencija kako bi se postigla osjetna transformacija. Također, možda i najbitniji čimbenik uspješnosti individualne intervencije je postojanje motivacije za promjenom. Ukoliko je individualna promjena nametnuta ili zahtijevana, rijetko će polučiti dugoročne uspješne rezultate. Kada je pojedinac osobno motiviran za postizanje promjene tada će osobni rast i razvoj biti najučinkovitiji.

Prema Cummingsu, tri su ključna čimbenika koji definiraju uspješnu intervenciju. Prvi je čimbenik mjera do koje je intervencija primjerena potrebama organizacije i njezinih

---

<sup>22</sup> McLean, G.N., op.cit., str. 128

<sup>23</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 250

<sup>24</sup> loc.cit.

članova. Uspješne su intervencije temeljene na valjanim informacijama o funkcioniranju same organizacije; potrebno je da organizacija svojim članovima pruži prilike za donošenje slobodnih i informiranih izbora te na taj način postigne njihovu predanost. Drugi je čimbenik temeljenje intervencija na opravdanom znanju da je željene promjene i rezultate stvarno moguće postići, dok se treći čimbenik odnosi na mjeru do koje je organizacija sposobna uspješno upravljati željenom promjenom.<sup>25</sup>

### **3.2. Individualna promjena i reakcije pojedinca na promjenu**

Kako bi shvatili važnost promjene te reakcije na promjenu, bitno je naglasiti da sve osobe imaju određene obrasce razmišljanja koje određuju naše ponašanje prema poslovnom i životnom okruženju te nam pomažu u stvaranju poznatih uzoraka pomoću kojih interpretiramo događaje i situacije koje nas okružuju. U poslovnom kontekstu, obrasci razmišljanja pomažu zaposlenicima u organiziranju radnih zadataka te razumijevanju kako se njihovi obrasci razmišljanja na radnom mjestu uklapaju s drugim obrascima razmišljanja koje imaju o kolegama, organizaciji, okruženju i sl. Stoga, moguća promjena remeti ono što znamo kao poznato i predstavlja prijetnju postojećim obrascima te zahtjeva razvoj novih obrazaca razmišljanja dok istovremeno tjera na preispitivanje onoga što smatramo poznatim i ugodnim. Kako George i Jones tvrde, upravo nesklad i nedosljednost između postojećih i novih obrazaca razmišljanja potiče pojedinca na osobnu promjenu, ali prepoznavanje potrebe za usvajanjem novih obrazaca može također potaknuti pojedinca na pružanje otpora prema promjeni.<sup>26</sup>

Promjene mogu izazvati razne reakcije kod različitih osoba pa je moguće da će nekim pojedincima promjena služiti kao poticaj i motivacija za učenje novih vještina ili snalaženje u drugačijem okruženju dok će drugima predstavljati izvor frustracije i tjeskobe zbog suočavanja s nepoznatim te dok će trećima izazvati tugu zbog okončavanja okolnosti koje su smatrali poznatima i ugodnima. Mnogi pojedinci proživljavaju mješavinu osjećaja koji se mijenjaju kako napreduju kroz razne faze procesa promjene.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Cummings T.G., Worley C., op. cit., str. 151

<sup>26</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 250

<sup>27</sup> Ibidem, str. 251

### 3.2.1. Faze procesa individualne promjene

Prema Bridgesu, samu promjenu možemo smatrati situacijskom, dok tranziciju, odnosno faze procesa promjene, smatramo psihološkom budući da se radi o internaliziranom procesu u kojem se pojedinac miri s novim okolnostima koje promjena donosi.<sup>28</sup>

Bridges razlikuje tri faze procesa promjena kroz koje pojedinci prolaze u periodu osobne promjene, a te faze su *završeci*, *neutralna zona* i *novi počeci*.<sup>29</sup>

Kako sve promjene započinju završetkom nečega, često mogu izazvati osjećaje zbunjenosti i straha. Osim što promjena može zahtijevati otpuštanje prijašnjih načina rada, uvjerenja, odnosa i poznatih situacija, također može zahtijevati i promjene u samom identitetu pojedinca koja se događa primjerice u slučaju promjene karijere koja često nagna pojedince na promišljanje o svojem identitetu u kontekstu dosadašnje karijere. Stoga se faza *završetka* često poistovjećuje s fazom tugovanja u kojoj pojedinci zbog osjećaja gubitka proživljavaju osjećaje šoka i poricanja kad su suočeni s promjenom.<sup>30</sup> Jedna od najvećih poteškoća za osobe u procesu tranzicije u ovoj fazi je neprepoznavanje budućih gubitaka te preslaba priprema na fazu završetka. Također, često se javljaju nove poteškoće ukoliko organizacija u procesu promjene ne pruži pomoć pojedincima koji su u fazi završetaka i gubitaka.<sup>31</sup>

U *neutralnoj zoni* obično se javljaju osjećaji zbunjenosti i frustriranosti jer tada ni stari, a ni novi načini ne funkcioniraju ispravno te pojedincima nedostaje sigurnost ustaljenih praksi i rutina. Osobe se često mogu osjećati preplavljene novim informacijama koje ne znaju ili ne mogu smisleno obraditi te nelagodno i nesigurno jer ne znaju što bi se sljedeće moglo dogoditi. Ukoliko pojedinac ne razumije ili ne očekuje ovu fazu, mogući su pokušaji zaobilaznja ili ubrzanog prolaska kroz fazu što posljedično dovodi do obeshrabrenja nakon što takvi pokušaji ne uspiju. Nadalje, nerijetko se pojedinci iz straha povuku iz nove situacije što dovodi do povećane fluktuacije radne snage. Stoga

---

<sup>28</sup> Bridges, W: *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Da Capo Press, USA, 2003., str. 3

<sup>29</sup> ibidem, str. 5

<sup>30</sup> Anderson, D.L., op. cit., str.252

<sup>31</sup> Bridges, W., op. cit., str. 8

se prema Bridgesu neutralna zona smatra temeljnom fazom procesa promjene budući da osim prilika donosi i opasnosti za organizaciju.<sup>32</sup>

U fazi *novih početaka* pojedinci i dalje mogu nailaziti na prepreke i doživljavati neuspjehe te ova faza može izazvati frustraciju i razočaranje zbog teškog provođenja promjena te nesklada između očekivanja i realnosti. U ovoj se fazi pojedinci postupno prilagođavaju promjenama te novi uvjeti, odnosi i načini rada postaju poznati i ugodni kao i prijašnji.<sup>33</sup>

### **3.2.2. Uloga individualne intervencije u ostvarivanju organizacijskih promjena**

Uloga individualne intervencije je da pomogne zaposlenicima u prijelazu kroz razne faze promjene na način da im ukaže na potrebu za promjenom, motivira ih na prihvaćanje promjene, skrene pozornost na prednosti i nedostatke prethodnih načina rada te poduči novim vještinama i znanjima. Prema Holbeche, ako želimo da pojedinci pozitivno prihvate promjenu, važno je pružiti im prilike da se pomire s promjenom i prilagode novim uvjetima.<sup>34</sup> Stoga je također bitna uloga voditelja koji može pomoći zaposlenicima s izazovima kao što su interpretiranje i prilagođavanje promjeni. Nadalje, očekivanje automatskog prihvaćanja promjene je neučinkovita metoda koja neće donijeti pozitivne rezultate. Bridges navodi da je potrebno koristiti metode koje će pomoći zaposlenicima da pronađu smisao u osjećaju gubitka i zbunjenosti koji se pojavljuju u fazi završetaka. Shodno tome, individualne intervencije mogu poslužiti da potaknu završetke, motiviraju promišljanje u neutralnoj zoni te pojednostave prijelaz prema novim počecima.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Bridges, W., op. cit., str. 9

<sup>33</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 252

<sup>34</sup> Holbeche, L.: Understanding change, Amsterdam, Elsevier, 2006., str. 71

<sup>35</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 252

### 3.3. Razlozi neuspjeha i posljedice neuspješnih individualnih intervencija

Izazov s kojim se OD praktičari sve češće susreću je zahtjevno okruženje u kojem provode intervencije. Velik broj raznih započelih popularnih programa od strane organizacija koji nisu provedeni do kraja ili od kojih se odustalo zbog nedovoljno brzog postizanja rezultata izazvali su ciničan stav prema promjeni od strane članova organizacija. Takva percepcija i okruženje zahtjeva ulaganje dodatnog napora i podiže očekivanja koje klijent ima od OD praktičara.<sup>36</sup>

Singh i Ramdeo navode da neki od čestih izazova u provođenju individualnih intervencija su:<sup>37</sup>

- 1) vještine, sposobnosti i znanja OD praktičara – često se intervencije provode od strane zaposlenika odjela ljudskih potencijala, ali za određene vrste intervencija potrebni su praktičari sa specifičnim znanjima i iskustvima kako bi se intervencija uspješno provela.
- 2) otpor prema promjeni na mikro razini – ukoliko se sudionike intervencija unaprijed ne obavijesti o sudjelovanju u intervenciji, povećava se mogućnost otpora promjeni, a ukoliko razlozi intervencije nisu jasni i ne podudaraju se s osobnim ciljevima sudionika, često će se željena promjena percipirati kao nepotrebna.
- 3) ograničena usklađenost intervencije prema ostalim razinama – intervencije trebaju biti usklađene te se podudarati i nadopunjavati kako bi se postigli maksimalni rezultati.
- 4) ograničena usklađenost prema organizacijskim strategijama i ciljevima – ukoliko članovi organizacije ne razumiju kako se njihove dnevne poslovne aktivnosti uklapaju u strategiju i ciljeve organizacije, postoji mogućnost smanjene motivacije sudjelovanja u aktivnostima intervencija.

Prema riječima Jacksona i Manninga, bez obzira koliko dobro OD praktičar zna prodati svoje usluge te koliko god su neiskvareni njegovi motivi i pronicljiva njegova dijagnoza,

---

<sup>36</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 230

<sup>37</sup> Singh R., Ramdeo S., : Leading Organizational Development and Change: Principles and Contextual Perspectives, Palgrave Macmillan, Cham, 2020., str. 63

ukoliko intervencija nije dovoljno dobro promišljena, vješto izvedena te nema predanost klijenta, željene promjene neće se postići.<sup>38</sup>

Razlozi neuspjeha intervencija su sljedeći:<sup>39</sup>

- 1) krivi problem – ukoliko proces prikupljanja i obrade podataka te postavljanje dijagnoze nije ispravno proveden, postoji mogućnost da će se intervencija fokusirati na krivi problem. Također, ako se OD praktičar pouzda samo u klijentovo viđenje problema te ne napravi daljnja istraživanja, moguće je da provedena intervencija postigne slabe promjene ili ih ne postigne uopće.
- 2) kriva intervencija – u nekim slučajevima postoji više intervencija koje bi se mogle primijeniti za rješavanje određenog problema, ali odabrana intervencija ipak nema najveći značaj s obzirom na okolnosti jer nije ispravno odabrano primarno područje intervencije ili razina intervencije. OD praktičari i klijenti su često toliko fokusirani na uspješno implementiranje intervencije da ne posvete dovoljno pažnje prosuđivanju odabira intervencije.
- 3) nejasni ili preambiciozni ciljevi – ukoliko ishodi i ciljevi intervencije nisu jasno definirani ili su nemogući za ostvarenje kroz određenu intervenciju ili klijent ima nerealna očekivanja, rezultati će zasigurno izostati.
- 4) intervencija kao event umjesto programa – ako se intervencijom želi postići učinak na većoj razini odnosno ako postoji više ciljeva, jedna intervencija koncipirana kao zasebni event neće biti dovoljna za postizanje željenih rezultata. Organizacije s više problema zahtijevaju intervencije na više razina i kroz više vremena. Ukoliko se ovakva intervencija ne promatra kao dugoročni trud i ulaganje, zbog malobrojnih naknadnih aktivnosti članovi organizacije će se ubrzo vratiti prijašnjim navikama i praksama. Također, važno je imati na umu da intervencije koje su implementirane kao eventi ne uzimaju u obzir širi odnosno dugoročni organizacijski kontekst.

---

<sup>38</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 230

<sup>39</sup> ibidem, str. 233

- 5) nedovoljno posvećenog vremena – intervencija će biti neuspješna ako nije posvećeno dovoljno vremena za postizanje promjene, ako se očekuje previše rezultata u premalo vremena ili ako se prebrzo odustane.
- 6) loše dizajnirana intervencija – ako intervencija nije ispravno dizajnirana kako bi postigla određeni cilj, velika je mogućnost da će biti neuspješna. Svaka intervencija ima brojne važne kriterije koji se moraju poštivati kako bi bila uspješna, npr. način pozivanja na intervenciju, program intervencije, okruženje tijekom intervencije, sudionici i sl.
- 7) nedovoljno vješt OD praktičar - jedan od važnih čimbenika uspješne intervencije je iskusan i vješt OD praktičar stoga treba obratiti pozornost je li OD praktičar već vodio određeni tip intervencije i je li dovoljno kompetentan.
- 8) neprenošenje odgovornosti na klijenta – postoji mogućnost da klijent i članovi organizacije očekuju da OD praktičar bude odgovoran za provođenje promjene. Ako OD praktičar ne uspije prenijeti odgovornost za provođenje promjene na klijenta i sudionike, promjena će trajati samo dok je intervencija u tijeku te će se organizacija vratiti na prethodno stanje čim OD praktičar završi s procesom.
- 9) otpor prema promjeni – ako članovi organizacije percipiraju da će intervencijom previše riskirati ili vide moguće osobne posljedice, ako su nemotivirani ili cinični prema mogućnosti promjene, pružat će otpor intervenciji.
- 10) nespremnost organizacije na promjenu – ukoliko se organizacija nalazi u situaciji kad nije u mogućnosti fokusirati se i posvetiti se promjeni zbog različitih razloga kao što su preopterećenost zaposlenika, nespremnost na rizik i emocionalni ulog suočavanja s poteškoćama i sl., intervencija neće donijeti zadovoljavajuće rezultate.



Posljedice neuspješnih intervencija očituju se ne samo u utrošenom vremenu i novcu već i u negativnom efektu koje mogu imati i na OD praktičara i na članove organizacije. I jedni i drugi mogu se suočiti sa sumnjom u sebe u kontekstu vjerovanja svojim instinktima i interpretacijama, dok OD praktičari čak mogu steći lošu reputaciju i izgubiti potencijalne klijente.<sup>40</sup>

Kad govorimo o daljnjim posljedicama neuspješnih intervencija, Anderson navodi još četiri učinka koje one mogu imati kako na OD praktičare tako i na članove organizacije. Ti učinci su:<sup>41</sup>

- 1) povećanje obrambenog ponašanja u kontekstu odgađanja pokušaja promjene sve dok se ne uzmu u obzir svi mogući faktori kako bi se obranilo od neuspjeha
- 2) smanjenje korištenja primjerenih mehanizma za suočavanje s poteškoćama u vidu porasta iskazivanja agresije ili ulaska u konflikte
- 3) povećanje psihološkog zamora jer mali broj članova organizacije ima energije posvetiti se još jednom projektu promjene
- 4) povećanje razine težnje na nerealne razine ukoliko te težnje postanu previsoke da bi se postigle promjenom ili čak preniske kako bi se izbjegao rizik neuspjeha

#### **4. Dizajn individualne intervencije**

Dizajniranje individualnih intervencija zahtijeva fokus na potrebe i dinamiku situacije promjene te stvaranje programa promjena koji će biti u skladu s kriterijima učinkovitih intervencija. Prema Cummingsu, trenutno znanje o individualnim intervencijama u razvoju organizacije daje samo općeniti način postizanja promjene te postoji malo preciznih informacija i istraživanja o dizajniranju intervencija i o tome kako se od njih može očekivati interakcija s uvjetima u organizaciji kako bi se postigli određeni rezultati. Nadalje, Cummings smatra budući da sposobnost za implementiranje većine intervencija uvelike ovisi o vještinama i znanju OD praktičara, tako će i dizajn same intervencije do određene mjere ovisiti o stručnosti tog OD praktičara.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Lacmanović, S. 2020. *Intervencija*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 16.06.2022.)

<sup>41</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 233

<sup>42</sup> Cummings T.G., Worley C., op.cit, str. 151

#### 4.1. Izbor odgovarajuće strategije intervencije

Bez obzira koliko kvalitetna bila dijagnoza problema, nije uvijek očito koja će intervencija biti najbolji izbor budući da u obzir treba uzeti razne situacijske faktore. Stoga je odabir pravog pristupa više od odabira najbolje tehnike za rješavanje problema. Prema G. Johnsu, najbolja opcija neće uvijek biti odabrana jer će se odabiru ispriječiti razni politički interesi, savezi i ostali faktori. Odabrana intervencija će biti uspješnija ukoliko u obzir uzmemo sljedeće čimbenike:<sup>43</sup>

- 1) podudaranje intervencije s prikupljenim podacima i dijagnozom – jedna od najvažnijih stavki pri odabiru intervencije je princip podudarnosti između aktivnosti intervencije i kako prirode problema, tako i prirode organizacijskih jedinica u koje se planira intervenirati. Ukoliko OD praktičar ne uzme u obzir hoće li odabrana metoda zbilja odgovarati problemu organizacije, postoji opasnost da će intervencija biti neuspješna. Najveća prijetnja učinkovitoj intervenciji događa se ako intervencija ne odgovara uspostavljenoj dijagnozi ili se fokusira na rješavanje pogrešnog problema. Nadalje, u pojedinim slučajevima OD praktičari se odlučuju za intervencije za koje su specijalizirani ili koje inače preferiraju, stoga je važno da se prije odabira zapitaju je li preferirana intervencija doista najprimjerenija organizacijskoj situaciji. Također, OD praktičari mogu ispitati ispravnost odabira kroz savjetovanje s kolegama ili kroz procjenu razine mogućnosti hoće li odabrana strategija riješiti organizacijski problem uz minimalnu vjerojatnost ponavljanja.
- 2) uzimanje u obzir klijentove spremnosti na promjenu – odnosi se na razinu uključenosti, želje, vremena, snage, sposobnosti i motivacije koju organizacija posjeduje za promjenom. Ako ne postoji spremnost na promjenu od strane klijenta, zadani ciljevi će biti poštovani samo od strane OD praktičara te intervencija vrlo vjerojatno neće biti uspješna. Ukoliko klijent preferira jednu vrstu intervencije nad drugom ili želi promjenu u određenom smjeru, prijedlog je struke da se poštuju klijentove želje te da se započne s promjenom odnosno intervencijom za koju klijent pokazuje interes te za koju ima energije. Nadalje,

---

<sup>43</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 235

ako je nespremnost na promjenu uzrokovana motivacijom ili željom za promjenom, Armenakis i dr. predlažu da se na spremnost pokuša utjecati kroz uvjerljivu komunikaciju o hitnoći i važnosti promjene, sudjelovanje na sastancima putem kojih članovi organizacije sami mogu otkriti i osvijestiti potrebu za promjenom te dijeljenjem informacija dobivenih izvan organizacije kako bi se poduprijela interna komunikacija putem drugih vjerodostojnih izvora.<sup>44</sup> Spremnost na promjenu je također pod utjecajem sposobnosti i kompetencija koje organizacija posjeduje stoga postoji mogućnost da članovi organizacije jednostavno nemaju vještine koje su potrebne za uspješnu primjenu promjene što je problem kojem se može doskočiti osiguravanjem edukacija i treninga. Kako bi procijenili razinu spremnosti na promjenu, OD praktičari imaju na raspolaganju nekoliko alata. Beckard i Harris razvili su sustav ocjenjivanja prema kojem članovi organizacije mogu imati visoku, srednju ili nisku spremnost na promjenu te visoku, srednju ili nisku sposobnost za promjenu. Na taj se način prije samog početka intervencije može usredotočiti na članove koji imaju nisku spremnost i nisku sposobnost za promjenu. Drugi alat je razvijen od strane Holta, Armenakisa, Feilda i Harrisa te procjenjuje spremnost na promjenu kroz skalu koja prosuđuje da li članovi organizacije smatraju da je organizacija odabrala prikladan program promjena, vjeruju li da postoji podrška menadžmenta za promjenu, vjeruju li da je organizacija sposobna za uspješnu realizaciju promjene te vjeruju li da će im promjena pružiti osobnu korist.<sup>45</sup>

- 3) odlučivanje gdje najprije intervenirati – često je teško odlučiti odakle krenuti s intervencijom te se nerijetko postavljaju pitanja kao što su da li krenuti od najvišeg menadžmenta ili od izvršne razine, treba li započeti intervenciju od odnosa u organizaciji ili na razini zadataka, treba li organizirati pilot projekt ili direktno implementirati promjene na razini cijele organizacije, da li krenuti od organizacijske strukture ili procesa te da li započeti s promjenom koju je najlakše implementirati ili s onom koju bi moglo biti najteže implementirati. Kako ne postoji jedinstveni pristup koji bi OD praktičare vodio korak po korak kroz navedena pitanja, stručnjaci tvrde da će postavljanje pitanja o klijentovim

---

<sup>44</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 235

<sup>45</sup> ibidem, str. 236

ciljevima, organizacijskoj kulturi i motivaciji pomoći suziti izbor te odabrati primjereno polazište. Nadalje, vrlo je izazovno mijenjati uspostavljen sustav koji koristi već uspostavljene procese jer članovi organizacije teško mogu napustiti ustaljene prakse kako bi ih u potpunosti mijenjali.<sup>46</sup> Stoga kao rješenje se predlaže korištenje privremenih sustava kao što su pilot projekti. Također, preporuka struke je započinjanje intervencija na razini zadataka pa potom na razini odnosa iz više razloga. Intervencije koje prvo zadiru u interpersonalne odnose mogu izazvati osjećaj nelagode kod članova organizacije te njihovu negativnu reakciju na pokušaj promjene stoga R. Harrison predlaže da fokus prvo bude na zadatke i procese kako bi OD praktičar stekao povjerenje i kredibilitet kod članova organizacije. Nakon toga, OD praktičar će lakše pokrenuti dijalog fokusiran na dublje međusobne odnose.<sup>47</sup> Idealan bi bio integrirani pristup jer iako je lakše intervenirati na razini zadataka, takve intervencije obično neće postići rezultate u vidu vrijednosti, vodstva i vještina.<sup>48</sup> Nadalje, ovisno o kompleksnosti željenih promjena, OD praktičar će morati započeti s manjim promjenama budući da svaka organizacija ima određeni broj intervencija koju može podnijeti i od kojih može profitirati. U tom je slučaju idealno započeti s manjim obujmom promjena ili pilot projektom kako bi se izgradilo klijentovo povjerenje da su i veće promjene moguće, dok će i organizacijsko učenje dobiveno od inicijalnih aktivnosti dati vrijedne informacije za daljnju implementaciju promjena.

- 4) razmatranje dubine intervencije – kako bi se odabrala najprimjerenija intervencija, potrebno je uzeti u obzir koliko se duboko želi prodrijeti. Prema Andersonu, Reddy razlikuje pet mogućih razina dubine intervencija u grupe, a one su sadržaj rada, prepoznatljivi problemi unutar grupe (npr. komunikacija, konflikti), skriveni problemi unutar grupe (npr. koalicije, odnosi moći), vrijednosti i uvjerenja te nesvjesna razina. Prve dvije razine su „površinske“ te ih je lako prepoznati dok su ostale tri često skrivene te nisu uočljive. Preporuka struke je, iako je moguće doprijeti do svih razina dubine, da OD praktičar ne intervenira

---

<sup>46</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 237

<sup>47</sup> loc.cit.

<sup>48</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 238

dublje od razine potrebne za ostvarenje klijentova cilja.<sup>49</sup> Nadalje, što je dublja intervencija to je manje dostupnih informacija jer se tada u proces uključuju i emocije pojedinaca te je veća vjerojatnost da će se intervencija usmjeriti na pojedinca. Također, veću razinu dubine intervencije povezujemo s većim osobnim rizikom i neizvjesnosti uključenima u intervenciju te s većom razinom ovisnosti pojedinca o vještinama OD praktičara i manjom vjerojatnosti da će se rezultati intervencije prenijeti na ostale članove.<sup>50</sup>

- 5) razmatranje slijeda aktivnosti intervencije – ukoliko se strategija intervencije sastoji od više zasebnih aktivnosti, OD praktičar razmatra slijed aktivnosti kako bi postigao maksimalni učinak. Stoga Beer navodi šest preporuka slaganja slijeda aktivnosti u svrhu postizanja različitih ciljeva. Ukoliko je cilj maksimiziranje dijagnostičkih podataka, potrebno je prvo planirati intervencije koje omogućuju prikupljanje više podataka o organizaciji kako bi pružile lakšu prilagodbu sljedećih intervencija organizaciji. Kada je cilj maksimiziranje uspješnosti, inicijalne intervencije trebaju izgraditi entuzijazam ili vjeru u uspjeh kako bi sljedeće intervencije bile još uspješnije. Ako je fokus na maksimiziranju učinkovitosti, tada intervencije trebaju u čim većoj mjeri uštedjeti vrijeme, novac i energiju klijenta. Kada se želi postići maksimiziranje brzine, intervencije je potrebno strukturirati na način da ne remeti klijentovu željenu brzinu promjena, dok je za maksimiziranje relevantnosti potrebno izabrati intervencije koje zadiru u primarni problem. Za kraj, ako je cilj minimizirati psihološke i organizacijske napore, potrebno je započeti s intervencijama koje će izazvati minimalnu razinu anksioznosti.<sup>51</sup>

Kao dodatni pristup biranju odgovarajuće vrste intervencije, Anderson predlaže izradu tablice koja sadržava ključnu temu dobivenu iz prikupljenih podataka ili problem, posljedice koje tema/problem može izazvati, mogući uzrok ključne teme tj. problema i potencijalne intervencije kojima bi se mogao riješiti problem. Navedeno je prikazano

---

<sup>49</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 238

<sup>50</sup> loc.cit.

<sup>51</sup> ibidem, str. 240

na primjeru u Tablici 1. Ispunjavanje tablice i analiza mogu pripomoći OD praktičaru i klijentu da dođu do logičnog zaključka o najprimjerenijoj strategiji intervencija.

Tablica 1: Odabir intervencije

<b>Problem ili tema dobivena iz podataka</b>	<b>Posljedice ili implikacije problema</b>	<b>Mogući uzrok</b>	<b>Moguća intervencija</b>
Slabiji rezultati pojedinog prodajnog predstavnika u određenom periodu	Smanjeni rezultati prodaje i smanjeni prihodi	Prodajni predstavnik nije dobio očekivano promaknuće	Planiranje i razvoj karijere
Loša atmosfera i smanjena produktivnost tima s novim voditeljem odjela	Smanjeno zadovoljstvo na radnom mjestu, smanjena produktivnost tima	Voditelj nema dovoljno razvijene rukovoditeljske i komunikacijske vještine	Coaching ili mentorstvo

Izvor: Anderson, D.L.: Organization Development: The Process Of Leading Organizational Change, SAGE Publication, 2015., str. 241

Prema Cheung-Judge i Holbeche proces biranja odgovarajuće strategije intervencije temeljni je zadatak OD praktičara, stoga predlažu izradu plana strategije intervencije kako bi si olakšali objedinjavanje problema kojeg se želi riješiti, željenog rezultata kojeg se želi postići te slijed i vremenski tijek intervencija. Plan strategije intervencije sadrži sažete namjere intervencija te služi kao vodilja OD praktičaru i klijentu kroz proces izvršavanja i nadgledanja aktivnosti intervencija. Kako bi kreirao plan OD praktičar slijedi četiri koraka:<sup>52</sup>

- 1) Odgovaranje na popis pitanja prije samog dizajna – u prvom koraku OD praktičar i klijent odgovaraju na pitanja koja se dotiču ciljeva intervencije, dijagnosticiranog problema, ciljanih područja u kojima se želi postići promjena,

<sup>52</sup> Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., op. cit., str. 81

razine spremnosti i sposobnosti sustava, mogućih rizika i sličnih općenitih pitanja.

- 2) Odgovaranje na popis pitanja o dizajnu – u drugom koraku OD praktičar daje odgovore na pitanja koja obuhvaćaju četiri različite dimenzije dizajna – svrha, razine u koje se želi prodrijeti i obujam željene promjene; kanali provođenja intervencije, grupe i veličine grupa u koje se intervenira; opcije dizajna prema teorijskom znanju, dostupnim resursima, brzini, sposobnosti sustava i psihologiji te uloga praktičara, način intervencije i osoba koja intervenciju provodi. Odgovaranje na navedena pitanja služi kao pomoć pri identificiranju raznih opcija intervencija koje OD praktičar ima na raspolaganju.
- 3) Kreiranje liste kriterija dizajna efikasne intervencije – u ovom koraku OD praktičar navodi kriterije za postizanje efikasne intervencije te procjenjuje svoju konstrukciju intervencije prema navedenim kriterijima kako bi se povećala šansa za uspješno izvršavanje aktivnosti intervencije.
- 4) Sažimanje planiranih aktivnosti intervencija i kreiranje slijeda aktivnosti – u zadnjem koraku OD praktičar kreira slijed aktivnosti sukladno određenim praktičnim i ključnim čimbenicima. Praktični čimbenici se odnose na logistiku, brzinu pokretanja aktivnosti i sl., dok se ključni čimbenici odnose na fokus aktivnosti kao što je maksimiziranje uspješnosti, brzih rezultata, relevantnosti i sl.

#### **4.2. Oblikovanje i planiranje uspješne individualne intervencije**

Strukturiranje i planiranje intervencije preduvjet je za postizanje učinkovite i dugoročne promjene stoga je važno osvijestiti kako određena strategija intervencije treba funkcionirati. Struktura aktivnosti intervencije i kako ih OD praktičar planira i primjenjuje uvelike se oslanja na temeljne vrijednosti na kojima se zasniva razvoj organizacije.

Chin i Benne razlikuju tri pristupa promjeni, a ti su pristupi empirijsko-racionalni pristup, normativno-reedukativni pristup i pristup moći-prisile.<sup>53</sup> Empirijsko-racionalni pristup bazira se na ideji da se promjena postiže uvjerenjem članova organizacije da je promjena potrebna kroz pružanje podataka koji podupiru i pravdaju potrebu za

---

<sup>53</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 240

promjenom. Normativno-reedukativni pristup podrazumijeva da će do promjene doći kada članovi organizacije promijene svoje stavove, vrijednosti, vještine i odnose te kad norme grupe budu poticale nova ponašanja umjesto starih. Treći pristup je pristup moći-prisile koji se zasniva na propisima, zakonima, ekonomskim poticajima ili kaznama, krivnji i sramoćenju. OD intervencije se najčešće temelje na normativno-reedukativnom pristupu promjeni te su oblikovane na način da po uspješnom završetku intervencije sudionici također razviju nove stavove, uvjerenja, vrijednosti i vještine.<sup>54</sup>

Razlikujemo tri važna principa prema kojima su intervencije oblikovane:<sup>55</sup>

- 1) stvaranje prilika za učenje – cilj intervencija je povećanje organizacijske učinkovitosti te se učenje i rast smatraju ključnim vrijednostima te se trebaju smatrati i razvijati i kao prilike za učenje. Stoga, intervencije ne služe isključivo za rješavanje problema već pružaju članovima organizacije priliku da prouče kako se sam proces rješavanja problema odvija te na taj način povećavaju svoje sposobnosti rješavanja sličnih problema u budućnosti. Navedeno se može postići kroz iskustvene vježbe i reflektivne aktivnosti kako bi članovi organizacije postali svjesniji svojih izbora i uzoraka ponašanja.
- 2) pružanje slobode izbora – u kontekstu oblikovanja intervencije sloboda izbora odnosi se na izbor u sudjelovanju u intervenciji te na izbore u oblikovanju ishoda intervencije. Intervencija ne bi trebala biti strukturirana kako bi se postigli ishodi koje OD praktičar želi već ishod koji klijent želi postići koji je dogovoren uz konzultacije s OD praktičarem. Nadalje, u mjeri u kojoj je moguće, sudionicima se treba pružiti prilika da prihvate ili odbiju sudjelovati u intervenciji bez izazivanja osjećaja da su posramljeni ili prisiljeni. OD praktičar treba izbjegavati situacije u kojima je član organizacije prisiljen ili ucijenjen za sudjelovanje u intervenciji, kada ga se sili otkriti više o svom osobnom porijeklu, prošlosti i uvjerenjima nego što sam želi te u kojima je doveden pred gotov čin sudjelovanja.

---

<sup>54</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 240

<sup>55</sup> ibidem, str. 242



Ipak, potrebno je uzeti u obzir da nije svaki dio intervencije podložan slobodnom odlučivanju. Primjerice, sudionici intervencija neće moći odlučivati o dodatnom zapošljavanju ili uvođenju novih tehnologija stoga je bitno da se za određene vrste intervencija napomenu određeni uvjeti i ograničenja. Također, ako klijent želi da se intervencija strukturira na način da se njegovo željeno rješenje ispostavi kao jedino moguće te samo pruži iluziju izbora, intervencija će rezultirati s malo ili čak nimalo predanosti rješenju od strane sudionika.

- 3) predstavljanje jasnih ishoda intervencije – prilikom ulaska u organizaciju OD praktičar treba otvoreno dati do znanja što intervencijske aktivnosti mogu i trebaju postići te ih tako trebaju i komunicirati sudionicima intervencije. Stoga, OD praktičar ne smije skrivati, manipulirati i obmanjivati sudionike o svrsi aktivnosti te ih također treba unaprijed obavijestiti o mogućim rizicima u sudjelovanju u određenim intervencijama.

Intervencija bi uvijek trebala biti dizajnirana na način da reflektira svoju svrhu te je u tom pogledu važno da ukoliko je cilj intervencije suradnja, da tada aktivnosti intervencije sadržavaju, primjerice, zajedničko rješavanje zadatka umjesto isključivo predavanja. Također, prostor i ambijent imaju važnu ulogu u poticanju sudjelovanja u aktivnostima pa je potrebno obratiti pozornost na veličinu prostora, raspored prostora, raspored mjesta sjedenja, osvjetljenje i zvukove prilikom održavanja aktivnosti intervencije.<sup>56</sup>

Dizajn i struktura samih aktivnosti bi trebali modelirati ono što se od intervencije očekuje budući da su svaka aktivnost i susret prilika da se željena promjena podupre kroz strukturiranje programa i prostora.

Za uspjeh intervencije značajna je i uloga samog OD praktičara. Faza provođenja same intervencije može poslužiti kao još jedna prilika da klijent i OD praktičar dogovore i potvrde svoje uloge. OD praktičar može pokazati previše, ali i premalo uključenosti u intervenciju i nastale promjene, stoga je važno naći pravu ravnotežu koja je u skladu s klijentovim željama. Ukoliko je dijalog o ulogama otvoren i izravan, na taj se način može

---

<sup>56</sup> Anderson, D.L., op. cit, str. 243

izbjeći dupliranje zadataka i uloga te se također mogu spriječiti mogući previdi u provođenju intervencija. Golembiewski razlikuje nekoliko uloga koje OD praktičar može preuzeti tijekom provođenja intervencija, a one su<sup>57</sup>:

- moderatorska uloga – OD praktičar pomaže doći do željenog cilja kroz pojašnjavanje alternativa, procesa i odluka
- koordinatorska uloga – OD praktičar je koordinator između grupa koji im pomaže u pregovaranju i nuđenju objektivnih povratnih informacija
- dijagnostička uloga – OD praktičar ističe što je rečeno ili naučeno kako bi postigao pojedinačnu ili grupnu osviještenost
- arhitektonska uloga – OD praktičar kreira situacije, događaje i dijaloge kako bi potaknuo osviještenost, učenje i promjenu
- mobilizatorska uloga – OD praktičar zagovara određeni pristup ili perspektivu

Kako tvrde Cheung-Judge i Holbeche, finalna strategija intervencije bi trebala imati sljedeću strukturu<sup>58</sup>:

- jasan smjer i svrhu intervencije
- jasan popis pojedinaca/grupa/sistema na koje intervencija treba utjecati
- jasan popis intervencijskih aktivnosti
- jasan vremenski okvir
- jasan slijed kako će aktivnosti biti raspoređene
- osobe (osim OD praktičara) koje će provoditi intervencije ukoliko je riječ o kompleksnom skupu aktivnosti
- budžet
- projektni plan koji objedinjuje gore navedene stavke
- strukturu izvješćivanja o odgovornosti
- kritični put – koordiniran od strane logističkog tima

Ukoliko je riječ o kompleksnom projektu, plan strategije intervencije može poslužiti i kao dio ugovora koji klijent ugovara s OD praktičarom. Formiranje gore navedenog

---

<sup>57</sup> Lacmanović, S. 2020. *Intervencija*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 16.06.2022.)

<sup>58</sup> Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., op. cit., str. 85

plana služi i kao nacrt prema kojem OD praktičar djeluje te se putem osvrtnja na teorijsku perspektivu utvrđuje i metodološki smjer dizajniranja intervencije.

Prema Cummingsu, oblikovanje uspješne intervencije zahtjeva obraćanje pažnje na potrebe i dinamiku situacije koja se želi mijenjati te izradu plana promjene koji će biti usklađen s kriterijima efikasne intervencije. U tom pogledu, postoje dva važna čimbenika koji mogu utjecati na uspješnost intervencije, a oni su nepredviđene situacije povezane s postojećom situacijom koju se cilja promijeniti i nepredviđene situacije povezane s „metom“ promjene.<sup>59</sup> Neki od situacijskih faktora koji utječu na uspješnost intervencije su spremnost organizacije i njezinih članova na promjenu, sposobnost organizacije za postizanje željene promjene, kulturološki kontekst u pogledu uvjerenja, vrijednosti i tradicije te sposobnosti OD praktičara da uspješno provede dogovorenu i planiranu intervenciju. U pogledu faktora povezanih s „metom“ promjene, a koji mogu utjecati na uspješnost intervencije, Cummings razlikuje organizacijska pitanja koje intervencija cilja razriješiti (npr. strateška pitanja, tehnološka i strukturalna pitanja, pitanja ljudskih potencijala te pitanja ljudskih procesa) i razinu organizacijskog sistema na koju intervencija želi utjecati.<sup>60</sup>

### **4.3. Multidimenzionalni pristup oblikovanju intervencije**

Multidimenzionalni pristup oblikovanju intervencije odnosi se na trodimenzionalne modele klasificiranja različitih tipova OD intervencija koji su služili kao pomoć prilikom strukturiranja strategije intervencije.<sup>61</sup> Prilikom dizajniranja intervencija postoje mnoge varijable koje OD praktičar treba razmotriti prije nego donese odluku koje metode i alate će koristiti. Rani osnivači razvoja organizacije pokušali su unakrsno usporediti razne varijable intervencije kroz kategoriziranje različitih tipova intervencija u trodimenzionalne modele, takozvane „kocke intervencija“.

Schmuck i Miles prvi su osmislili trodimenzionalni model odnosno kocku čiji je cilj bio da potakne OD praktičare na razmišljanje o interakciji između dijagnosticiranog problema, fokusa pažnje i metode rada intervencija. Slika 2 prikazuje osmišljeni model

---

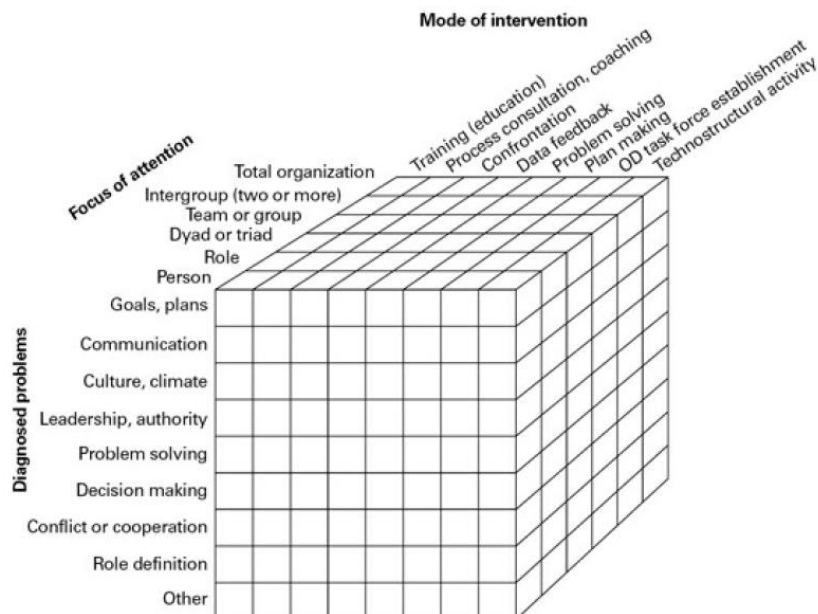
<sup>59</sup> Cummings T.G., Worley C., op. cit., str. 152

<sup>60</sup> ibidem, str. 154

<sup>61</sup> Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., op. cit., str. 72

s navedene tri dimenzije. Ako je, primjerice, dijagnosticirani problem donošenje odluka, a fokus pozornosti je tim, tada način rada intervencije mogu biti ili konzultacije o procesima i *coaching* ili trening. Ukoliko je dijagnosticirani problem kultura i klima, a u fokusu pažnje je cijela organizacija, tada model intervencije može biti osnivanje radne skupine za razvoj organizacije.<sup>62</sup>

Slika 2: Multidimenzionalni pristup oblikovanju intervencije, Schmuck i Miles



Izvor: Cheung – Judge, M.-Y., Holbeche, L.: Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR, Kogan Page, London-Philadelphia-New Delhi, 2015., str. 73

Blake i Mouton su 1985. osmislili najopsežniju tipologiju intervencije, nazvanu Consulcube, koja je također dizajnirana kao trodimenzionalna kocka, ali koja se sastoji od 100 ćelija (Slika 3). Tri dimenzije koje su naveli su vrsta intervencije, žarišno pitanje kao uzrok problema te jedinice promjene odnosno razina na kojoj se cilja na promjenu.<sup>63</sup>

Prva dimenzija, vrsta intervencije, razlikuje pet osnovnih tipova koji su:

- prihvaćajući tip – OD praktičar pruža klijentu osjećaj vrijednosti, prihvaćanja i podrške kako bi mogao rasti i napredovati

<sup>62</sup> Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., op. cit., str. 72

<sup>63</sup> Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., op. cit., str. 73

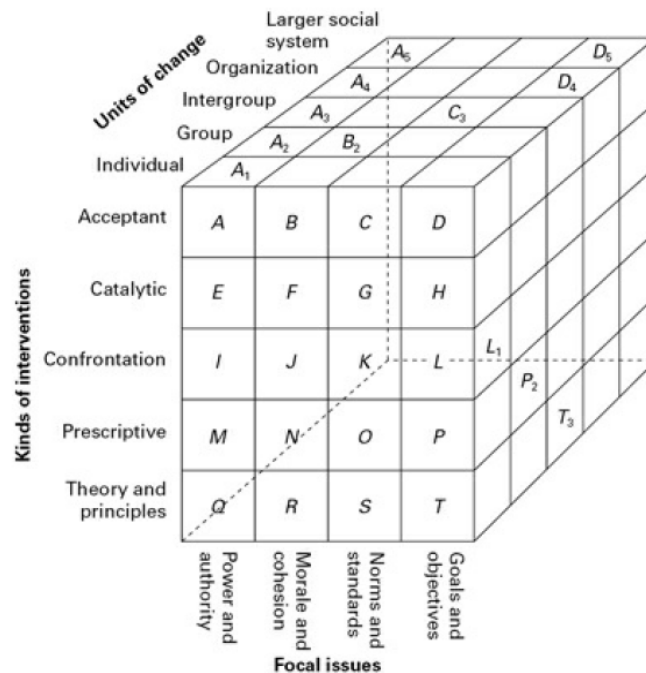
- katalitički tip – OD praktičar pomaže klijentu da prikupi podatke i informacije za restrukturiranje percepcije klijenta
- konfrontacijski tip – OD praktičar ukazuje na vrijednosne razlike u uvjerenjima i postupcima klijenta
- preskriptivni tip – OD praktičar govori klijentu što treba učiniti kako bi riješio problem
- tip teorija i principa – OD praktičar podučava klijenta teoriji bihevioralne znanosti tako da klijent može naučiti dijagnosticirati i riješiti vlastiti problem

Druga dimenzija, žarišno pitanje koji uzrokuju probleme klijenta, očituje se kroz četiri žarišna područja koja su moć i autoritet, moral i kohezija, norme i standardi ponašanja te ciljevi i zadaci.

Treća dimenzija, nazvana jedinice promjene, razlikuje pet jedinica odnosno razina, a one su individualna, grupna, međugrupna, organizacija i veći društveni sustavi kao što su zajednica ili čak čitavo društvo.

Kao primjer se navodi grupa, odnosno jedinica promjene, koja se susreće s problemima u području ciljeva i zadataka što se nalaže kao žarišno pitanje. Nakon dijagnoze OD praktičar koristeći se ovim trodimenzionalnim modelom zaključuje da je najprikladniji tip intervencije tip teorije i principa kao vrsta intervencije odnosno koristi bihevioralne principe kako bi pomogao grupi da dijagnosticira uzrok konfuzije u vezi ciljeva i zadataka.

Slika 3: Multidimezionalni pristup oblikovanju intervencije, Blake i Mouton



Izvor: Cheung – Judge, M.-Y., Holbeche, L.: Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR, Kogan Page, London-Philadelphia-New Delhi, 2015., str. 74

Treći trodimenzionalni model naziva se Reddyjeva kocka prema autoru W. Brendanu Reddyju. Kao što je prikazano na Slici 4 Reddyjeva kocka sadrži sljedeće dimenzije: fokus intervencije, vrstu intervencije i razinu intenziteta. Fokus intervencije razlikujemo kao grupni, interpersonalni ili individualni.<sup>64</sup>

Pod vrste intervencije, Reddy u svome modelu navodi sljedeće vrste:

- kognitivne: apstraktne, intelektualne ili usmjereni na ideje
- vještina i aktivnost: predlaganje odgovarajućeg učenja vještina i osposobljavanja
- opis ponašanja: konzultant opisuje što je uočio u pogledu ponašanja;
- emocionalne/reflektivne: OD praktičar opisuje emocionalnu i osjećajnu komponentu unutar grupe

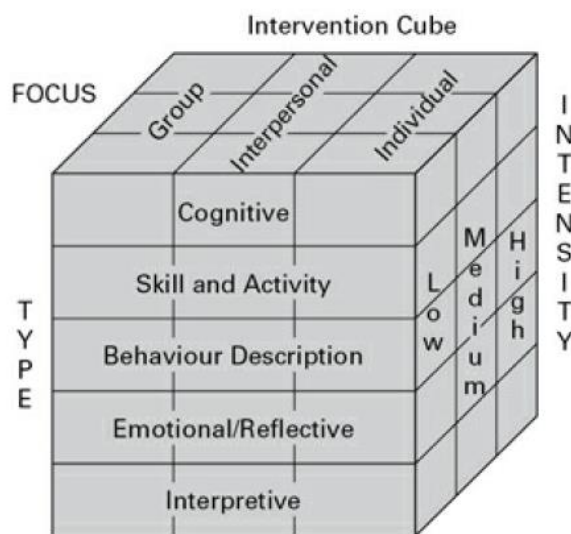
<sup>64</sup> Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., op. cit., str. 74

– interpretativne: postavljanje hipoteze ili razumijevanje onoga što se događa na dinamičkoj razini s namjerom da se članovi potaknu na raspravu o tome što misle i osjećaju o onome što se događa.

Pod razinom intenziteta Reddy podrazumijeva snagu odnosno utjecaj koji bi odabrana intervencija trebala imati, a u modelu se navode niska, srednja i visoka razina intenziteta.

Iako je ovakav model najčešće usmjeren na grupne procese, ima i širu primjenu. Stoga, ukoliko uzmemo za primjer da je fokus intervencije na interpersonalnoj razini te je vrsta intervencije interpretativna onda će razina intenziteta intervencije potencijalno trebati biti visoka kako bi mogla uspješno otkloniti barijere između sudionika intervencija.

Slika 4: Multidimenzionalni pristup oblikovanju intervencije, Reddy



IZVOR: Cheung – Judge, M.-Y., Holbeche, L.: Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR, Kogan Page, London-Philadelphia-New Delhi, 2015, str. 75

Svojim razvijanjem prvog trodimenzionalnog modela Schmuck i Miles su pružili ostalim OD praktičarima način kako da razmišljaju o intervencijama trodimenzionalno te maštu i okvir za izradu vlastitog teorijskog modela kocke. Kako bi izradio vlastiti model, OD praktičar treba slijediti tri koraka. Prvi je korak ispunjavanje kontrolne liste prije samog

dizajna modela koja sadrži šest kategorija koje su sastavljena od tri dimenzije iz svakog navedenog modela kocke.<sup>65</sup> Pitanja kontrolne liste su prikazana u Tablici 2.

Tablica 2: Kontrolna lista pitanja

1.	Koji su problemi dijagnosticirani?
2.	Koja su žarišna pitanja (ukazati na specifična područja gdje se poteškoće susreću)?
3.	Na što je usmjerena pozornost? Koje su jedinice promjene ili razina/sustav na koji intervencija cilja?
4.	Koja je potrebna razina intenziteta kako bi intervencija bila uspješna?
5.	Koja je potrebna intervencijska uloga OD praktičara?
6.	Koji je način intervencije?

Drugi je korak formiranje vlastitog modela kroz kategorije koje su OD praktičaru teorijski relevantne. Nakon realizacije drugog koraka, OD praktičar ima alat koji može prezentirati klijentu. Treći korak pruža mogućnost dodavanja drugih vrsta i razina varijabli kako bi se stvorio model izrađen prema mjeri planirane intervencijske strategije. Tablica 3 povezuje koncepte tri ranije navedena modela i vrste intervencija kako bi se stvorila sažeta kontrolna lista za dizajn intervencije.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., op. cit., str. 75

<sup>66</sup> Cheung-Judge, M.Y., Holbeche, L., op. cit., str. 80



Tablica 3: Kontrolna lista za oblikovanje intervencije

Kontrolna lista vrsta intervencija	Kontrolna lista koncepata tri OD kočke
Na koju razinu sustava intervencija treba ciljati?	Koji su problemi dijagnosticirani?
Koja su željena područja promjene?	Koja su žarišna pitanja (ukazati na specifična područja gdje se poteškoće susreću)?
Treba li intervencija biti orijentirana na zadatke? Ako da, koje zadatke želimo da sudionici nauče? Treba li intervencija biti fokusirana na procese? Ako da, u kojim procesima želimo da sudionici postanu bolji?	Na što je usmjerena pozornost? Koje su jedinice promjene ili razina/sustav na koji intervencija cilja?
Uzimajući u obzir znanje o sudionicima, treba li intervencija biti čvrsto strukturirana ili fleksibilnija? Što bi više odgovaralo sudionicima? Koji će pristup pružiti bolji ishod?	Koja je potrebna razina intenziteta kako bi intervencija bila uspješna?
Kojim je kanalom najbolje pružiti intervenciju? Koja bi kombinacija kanala pružila najbolji ishod?	Koja je potrebna intervencijska uloga OD praktičara?
U koliko veliku grupu je potrebno intervenirati? U cijeli sustav istodobno ili započeti s manjim grupama te završiti s većim grupama?	Koji je način intervencije?

Izvor: Cheung – Judge, M.-Y., Holbeche, L.: Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR, Kogan Page, London-Philadelphia-New Delhi, 2015., str. 84

## 5. Vrste individualnih intervencija

U ovom će poglavlju biti obrađeni razni načini odnosno vrste individualnih intervencija putem kojih OD praktičari u radu s pojedincima potiču njihov osobni rast i razvoj. Iako individualne intervencije mogu biti vrlo utjecajne u podupiranju rasta, razvoja i promjene, prema Andersonu važno je uzeti u obzir da često promjena samo na razni pojedinca nije dovoljna kako bi se postigao dugoročni rezultat te kako će individualna

promjena rijetko biti uspješna ako je prisilna. Osobni rast i razvoj je najefektniji kada je pojedinac motiviran na promjenu.<sup>67</sup> Stoga kako bi se odabrala najprimjerenija intervencija za određenog pojedinca, od velike je važnosti razumijevanje psihologije procesa individualne promjene kako bi se razumjelo kako ljudi odgovaraju na i postižu osobnu promjenu.

Prema Singh i Ramdeo, intervencije na individualnoj razini fokusiraju se na mikro promjene te se mogu opisati kao planirani, sistematski pristup razvoju, integriranju te podupiranju zaposlenika unutar organizacije. Razvoj organizacije na individualnoj razini ponajviše je usklađen s principima i praksama menadžmenta ljudskih potencijala. Stoga, Singh i Ramdeo razlikuju dvije šire kategorije intervencija na individualnoj razini, a one su promjene u kontekstu ljudskih resursa i promjene u kontekstu ljudskih procesa.<sup>68</sup>

Promjene u kontekstu ljudskih resursa odnose se na planirane promjene u svrhu privlačenja, razvijanja i zadržavanja efikasne radne snage te se fokus stavlja na razvoj, motivaciju i rast zaposlenika u njihovom odnosu s organizacijom. Intervencije koje se fokusiraju na menadžment ljudskih resursa su postavljanje ciljeva, procjena učinka, sustav nagrađivanja, coaching i mentorstvo, planiranje i razvoj karijere, razvoj vodstva, upravljanje stresom te upravljanje raznolikošću.<sup>69</sup>

Promjene koje se odnose na ljudske procese ciljaju na unaprjeđenje i poboljšanje komunikacije i drugih interaktivnih procesa između zaposlenika i raznih organizacijskih sfera stoga je fokus na poboljšanju odnosa između zaposlenika. Jedna od najčešćih intervencija kojoj je fokus na ljudskim procesima je intervencija treće strane te se najčešće koristi prilikom upravljanja konfliktima.<sup>70</sup>

## **5.1. Individualni instrumenti i procjene**

Individualni instrumenti i procjene pružaju povratnu informaciju u raznim područjima kao što su načini učenja, stil vodstva, način upravljanja konfliktima, preferirani pristup

---

<sup>67</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 250

<sup>68</sup> Singh R., Ramdeo S., op.cit., str.34

<sup>69</sup> ibidem, str. 37

<sup>70</sup> ibidem, str. 61

poslu i drugi. Među najčešće korištenim instrumentima su Myers-Briggs pokazatelj tipa osobnosti, FIRO-B, DISC i Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument.<sup>71</sup>

Iako se često nazivaju testovima, instrumenti i procjene nemaju točnog i pogrešnog odgovora već se od pojedinca traži razina slaganja s određenim izjavama. Instrumenti su bazirani na teoriji te je gotovo uvijek rigorozno testirana njihova valjanost i pouzdanost prije početka primjene. Ukoliko su ispravno ispunjeni i procijenjeni, ovi instrumenti mogu dati vrijedne povratne informacije kojima se može potaknuti samosvijest pojedinca, prepoznavanje vlastitih snaga i područja koja pojedinac želi promijeniti.<sup>72</sup> Iako se obično koriste za davanje povratne informacije pojedinim zaposlenicima, moguće ih je koristiti i u timovima.

Među prednostima korištenja ovakvih instrumenata su niski osjećaj ugroženosti kod pojedinca koji se procjenjuje s obzirom da se povratna informacija daje direktno sudioniku, širenje znanja terminologije i teorijskih konstrukata koje pridonosi razumijevanju pojedinčevih vlastitih ponašanja, stilova i preferenci kao i osoba oko njih, omogućavanje usporedbe i poistovjećivanja s drugim osobama koje se osjećaju samo ili izolirano te korištenje u višestrukim prilikama kako bi se utvrdile moguće nastale promjene u određenom periodu.<sup>73</sup>

Nadalje, korištenje ovakvih instrumenata ima i svoje nedostatke kao što su otpor i strah od eksponiranja pred drugim osobama te „etiketiranja“, davanje odgovora koje pojedinac smatra društveno poželjnim, poticanje relativizma i slijepog prihvatanja situacije umjesto osvještavanja slabosti ili mana budući da instrumenti nemaju točnih i pogrešnih odgovora, jake emocionalne reakcije zbog količine ili sadržaja povratnih informacija te poticanje stereotipa ili „etiketiranja“ ukoliko se instrumenti koriste u grupnom okruženju.<sup>74</sup>

Stoga je za uspjeh ovakvih vrsta intervencija vrlo važno na koji će način OD praktičar postaviti uvjete i provesti samu intervenciju. Prema Andersonu, Pfeiffer i Ballew tvrde da je prvenstveno važno uspostaviti sigurnu atmosferu u kojoj sudionici neće osjetiti osuđivanje i uputiti ih u razloge provođenja intervencije, načine korištenja te tko će

---

<sup>71</sup> McLean, G.N., op. cit., str. 136

<sup>72</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 253

<sup>73</sup> loc.cit.

<sup>74</sup> Lacmanović, S. 2020. *Intervencije na razini pojedinca*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 16.06.2022.)

imati pristup odgovorima i ukupnim rezultatima.<sup>75</sup> Nadalje, bitno je sudionicima naglasiti da će instrument ili procjena biti onoliko točni koliko su njihovi odgovori iskreni i točni. Nakon dobivanja rezultata sudionicima je potrebno dati malo vremena da pročitaju rezultate i razmisle o njima prije nego se započne s interpretacijom i analizom koja je zapravo najvažnija faza procesa. Kako je cilj podići razinu samosvijesti kod sudionika, a ne davanje kliničke dijagnoze, OD praktičar mora imati otvoren, neosuđujući stav te pristupati s poštovanjem i biti spreman na moguće emocionalne reakcije sudionika.<sup>76</sup>

- 1) **Myers- Briggs pokazatelj tipa osobnosti** – riječ je o jednom od najčešće korištenih instrumenata te je temeljen na teorijama Carla Junga o četiri dimenzije osobnosti ili arhetipa. Prema Myers Briggs testu razlikujemo 16 mogućih tipova osobnosti koje nastaju iz kombinacija 4 dimenzije osobnosti, a te 4 dimenzije su ekstroverzija (E) ili introverzija (I), osjetilno tj. sensing (S) ili intuitivno (N), razmišljanje (T) ili osjećanje (F) i prosuđivanje (J) ili percipiranje (P). Svaka od navedenih dimenzija se ocjenjuje prema skali, stoga pojedinac koji spada u dimenziju N i E može imati visoku ocjenu intuitivnosti, a nisku ocjenu ekstroverzije. Razine preferencija na skali mogu se mijenjati kroz vrijeme, ali istraživanja su pokazala da će ipak kombinacija 4 dimenzije osobnosti najčešće ostati stabilna. Često se koristi za team buildinge, treninge, razvoj karijere i upravljanje konfliktima te daje uvid pojedincima u snage ali i slabosti svojih preferencija. Nedostatak korištenja ovog instrumenta je najčešće u pogrešnoj upotrebi od strane OD praktičara te moguće preveliko oslanjanje na rezultate koji mogu potaknuti pojedince da sebe i kolege prosuđuju previše prema dobivenim rezultatima.<sup>77</sup>
- 2) **FIRO-B** – Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior je instrument koji pomaže sudionicima u razumijevanju vlastitih interpersonalnih potreba i kako te potrebe utječu na njihov stil komunikacije i ponašanje.

---

<sup>75</sup> Anderson, D.L., op. cit., str.254

<sup>76</sup> loc.cit.

<sup>77</sup> Anderson, D.L., op. cit., str.257

Razvio ga je William Schutz 1950-ih na premisi da „ljudi trebaju ljude“ te konstatirao da se interpersonalne potrebe pojedinaca mogu svrstati u tri kategorije koje su uključivanje, kontrola i privrženost. FIRO-B model opisuje interakciju navedene tri kategorije u dvije dimenzije koje su iskazano ponašanje i željeno ponašanje.<sup>78</sup>

- 3) **DISC** – alat za samoprocjenu razvijen 1970-ih koji povećava razinu samosvijesti o preferiranom osobnom stilu ponašanja kod sudionika te također svijest o drugim osobama s kojima smo u interakciji. DISC je akronim za četiri profila ponašanja koje ovaj alat razlikuje – D kao dominantnost, I kao utjecaj tj. „influence“, S kao postojanost tj. „steadiness“ i C kao savjesnost tj. „conscientiousness“.<sup>79</sup>
- 4) **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument** – alat koji pomaže sudioniku u razumijevanju i procjeni kojim se pristupom upravljanju konfliktima koristi te na kojim bi pristupima trebao poraditi za dobivanje uspješnijih rezultata. Stilovi koje ovaj model razlikuje su natjecateljski, surađujući, kompromisni, izbjegavajući te prilagođavajući stil, a definiraju se prema razini asertivnosti i kooperativnosti koju pojedinac pokazuje u konfliktnim situacijama.<sup>80</sup>

## 5.2. Coaching

Coaching uključuje rad s članovima organizacije, tipično s menadžerima i višim rukovoditeljima, u kontinuiranom periodu u svrhu konkretiziranja ciljeva, nošenje s potencijalnim preprekama te poboljšanja performansi. Nadalje, coaching pomaže klijentu da stekne novu ili drugačiju perspektivu, preobrazi naučeno u konkretne rezultate te poveća svoje voditeljske sposobnosti, produktivnost i generalni

---

<sup>78</sup> The Myers-Briggs Company. *FIRO Workplace Relations*.

<https://eu.themyersbriggs.com/en/tools/FIRO> (pristupljeno 02. travnja 2022.)

<sup>79</sup> McLean, G.N., op. cit., str. 139

<sup>80</sup> Skillsone. *Thomas-Kilman Conflict Mode*. <https://www.skillsone.com/Pdfs/smp248248.pdf> (pristupljeno 20. ožujka 2022.)

učinak.<sup>81</sup> Ovaj tip intervencije je prilično osoban budući da najčešće uključuje odnos isključivo između OD praktičara i klijenta.

Coaching je jedno od najbrže rastućih područja tj. praksi razvoja organizacije što najbolje pokazuju činjenice da je ICF (International Coaching Federation) osnovan 1995. godine brojio preko 5,500 članova u 2002. godini, preko 11,000 članova u 2006. godini te je 2016. godine bio nadomak 30,000 članova, dok Coachville kao najveća profesionalna mreža trenera i coacheva na svijetu, broji preko 30,000 članova. Obje organizacije nude certificirane programe i standarde.<sup>82</sup>

Sam proces coachinga uključuje korištenje vođenog ispitivanja, aktivnog slušanja, „reframing“ metode tj. preoblikovanja i drugih tehnika koje pomažu pojedincima da vide nove ili drugačije mogućnosti i usmjere svoje napore prema onome što smatraju najvažnijim.

Coaching se obično usmjerava na jedan ili više sljedećih ciljeva: pomoć pri što učinkovitijem izvršenju određenog prijelaza (kao što su spajanja, akvizicije ili smanjenje poslovanja), rješavanje poteškoća u izvedbi ili razvijanje novih vještina kao dio programa razvoja vodstva. Coaching se često pogrešno zamjenjuje za vrstu terapije ali, iako su i coaching i terapija usmjereni na osobni razvoj, coaching podrazumijeva da je klijent mentalno zdrav te ne pati od nikakve vrste patologije. Coaching je također primarno orijentiran na budućnost i djelovanje dok su mnogi terapeutski modeli fokusirani na prošlost. Coaching uključuje pomaganje klijentima da shvate kako njihova ponašanja pridonose trenutnoj situaciji. S obzirom da je takvo razumijevanje često teško postići te je često vrlo osobno, važno je priznati ograničenja vještina i sposobnosti osoba koje provode coaching. Mnogi coaching neuspjesi mogu se pripisati radu predaleko od praktične primjene načela ponašanja ili preblizu granicama terapije, te neuspjehu osobe koja provodi coaching da razumije razliku.<sup>83</sup>

*Coaching* karakteriziramo kao intervenciju između dva pojedinca koja za cilj ima rad na poboljšanju određenog osobnog, međuljudskog područja ili područja

---

<sup>81</sup> Stone, F.M., *Coaching, counseling and mentoring*, SAD, AMACOM, 2007., str. 12. Dostupno na Google Books (pristupljeno 16.travnja 2022.)

<sup>82</sup> Anderson, D., op. cit., str. 258

<sup>83</sup> Cummings T.G., Worley C., op. cit., str. 452

vještina ili poduzima radnje u svrhu postizanja željenog budućeg cilja, radeći s voditeljem na procesu osobne promjene.<sup>84</sup>

Iako se u prošlosti traženje pomoći moglo smatrati kao pokazivanjem slabosti ili znakom nesposobnosti, taj se stav promijenio utoliko da danas većina uspješnih kompanija danas nudi određeni vid *coachinga* za izvršne rukovoditelje te je izvršni tj. *executive coaching* jedan od najzastupljenijih vrsta *coachinga*.

Prema Bennett i Bushu možemo razlikovati najmanje četiri vrste uobičajenih *coaching* praksi u organizacijama. One su<sup>85</sup>:

- 1) *leadership development coaching* – fokusiran na kandidate visokog potencijala ili planiranje sukcesije
- 2) *performance coaching* – fokusiran na zaposlenike koji ostvaruju slabije rezultate
- 3) *career coaching* – fokusiran na zaposlenike koji žele istražiti razne opcije nastavka karijere, promjenu posla ili umirovljenje
- 4) *executive coaching* – fokus na izvršne rukovoditelje na najvišim razinama unutar kompanije.

Nadalje, predlaže se preuzimanje *coaching* uloga i od strane samih menadžera budući da postoje značajne koristi za zaposlenike i organizaciju ukoliko menadžeri preuzmu aktivnu ulogu u rastu i razvoju svojih zaposlenika.

Ovisno o željama i potrebama klijenta, *coaching* se izvodi u različite svrhe te se razvijaju i različite uloge i tehnike. *Coach* može pitanjima i usmjeravanjem razgovora voditi klijenta kroz proces učenja samoprocjene i prolazak kroz misaone procese i prepreke. Također, *coach* može pomoći u razvijanju klijentove osobe vizije budućnosti, definiranju trenutnog stanja i željenog stanja, analizi vanjskih i unutarnjih prepreka te određivanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva klijenta.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Anderson, D., op. cit., str. 258

<sup>85</sup> loc. cit.

<sup>86</sup> loc. cit.

Stoga, prema Hawkinsu i Smithu, uloge *coacheva* koje ovise o ciljevima klijenta su sljedeće:<sup>87</sup>

- 1) *coaching for skills* – učenje fokusirano na određeni zadatak
- 2) *coaching for performance* – unaprjeđenje i širenje radnih funkcija
- 3) *coaching for development* – razvoj pojedinca za buduću ulogu
- 4) *coaching for the executive's agenda* – *coach* u ulozi vanjskog promatrača kako bi pomogao pri donošenju poslovnih odluka

Iako postoje sličnosti između *coachinga* i terapije budući da se u oba slučaja gradi odnos u kojem jedna osoba kao vanjska strana pomaže drugoj, znatna razlika je u procesu koji terapeut i *coach* koriste za rad s klijentom. Prema Andersonu, Grodzki i Allen tvrde da *coachevi* sebe vide kao partnere koji su spremni raditi s klijentom kako bi riješili određeni izazov koji se ne bavi životom i smrti pa je i sam pristup *coacha* manje dijagnostički i analitički.<sup>88</sup> Također, prema Stone, ciljevi *coachinga* se razlikuju od ciljeva terapije budući da se *coaching* usredotočuje na poslovne vještine i sposobnosti klijenta te na postizanje budućih ciljeva, a znatno manje na klijentovo mentalno stanje i analizu prošlosti.<sup>89</sup>

Kvalitetno izveden *coaching* je vrlo interpersonalna aktivnost te najbolje *coacheve* obilježavaju sljedeće karakteristike – dobre komunikacijske vještine, nude ohrabrenje i potporu, odvajaju vrijeme za slušanje, grade pozitivno okruženje, aktivno slušaju te, najznačajnije, puštaju klijente da samostalno donesu zaključke i odluke.<sup>90</sup>

Sam proces *coachinga* slijedi već uvriježene korake OD procesa opisane u drugom poglavlju ovoga rada. Uobičajeno je da se u *coachingu* koriste i druge vrste individualnih intervencija kao što su individualni instrumenti, metoda povratne informacije 360°, simulacije, igranje uloga, itd., iako će *coaching* gotovo uvijek započeti razgovorom kako bi se otkrila klijentova motivacija za promjenom i željeni ishod.

---

<sup>87</sup> Hawkins, P., Smith, N.: *Coaching, mentoring and organizational consultancy*, Open University Press, New York, 2006. , str. 24

<sup>88</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 258

<sup>89</sup> loc. cit.

<sup>90</sup> McLean, G.N., op. cit., str. 131



### 5.3. Mentorstvo

Slično kao i coaching, mentoring uključuje stvaranje odnosa između menadžera ili iskusnijeg člana organizacije i manje iskusnog člana organizacije. Ono što posebice razlikuje mentoring od coachinga je direktnije, namjerno prenošenje specifičnih znanja i vještina te vođenje klijentovih aktivnosti.<sup>91</sup>

Mentorom se može smatrati savjetnik ili učitelj koji obično stvara odnos sa štíćenikom kojeg podučava. Mentor je osoba od koje je klijent spreman učiti, netko kao učitelj, uzor ili ekspert. Mentoring obično uključuje odnos stručnjaka i štíćenika u kojem je stručnjak vješt i obrazovan učitelj koji može pružiti usmjeravanje, te je rjeđe odnos s plaćenim agentom za promjene ili vanjskim konzultantom. Stone obrazlaže da programi mentorstva mogu skratiti vrijeme učenja, ubrzati karijerno napredovanje menadžera te izgraditi nove generacije vođa. Coaching i mentoring se ponajprije razlikuju u razini stručnosti coacha tj. mentora i sadržaju znanja koje se dijeli.<sup>92</sup> Mentoring stavlja veći naglasak na razvoj vještina od coachinga te mentor češće daje konkretne savjete i upute umjesto da mentorirana osoba sama dolazi do odgovora.<sup>93</sup>

U većini mentorskih odnosa razlikujemo četiri ključna koraka:

- 1) građenje odnosa
- 2) postavljanje jasnih očekivanja
- 3) praćenje rezultata
- 4) davanje povratne informacije

### 5.4. T – grupe

Laboratory Training group ili T-grupa proces je koji se koristi kao pomoć pojedincima da dobiju uvid o tome tko su i kako ih drugi percipiraju. T-grupe su najveću popularnost

---

<sup>91</sup> Cummings T.G., Worley C., op. cit., str. 453

<sup>92</sup> Stone, F.M., op.cit., str. 155.

<sup>93</sup> Anderson, D., op. cit., str. 262

imale u 1960-im i 1970-im godina koja je kasnije krenula opadati iz dva važna razloga. Sudionici T-grupa često bi imali poteškoća u daljnjem radu s osobama pred kojima su se otkrili tijekom intervencije. Ukoliko je voditelj grupe prešao granice, sudionici bi osjećali nelagodu i sram te je onemogućila daljnje međusobno funkcioniranje na dnevnoj bazi. Kao drugi problem navodi se nedovoljna kvalificiranost pojedinaca koji su vodili T-grupe. Sudionici bi dobivali pogrešne povratne informacije što je još više ugrožavalo daljnji nastavak interakcije s ostalima.<sup>94</sup>

Ipak, T-skupine danas ostaju potencijalno vrijedna intervencija u rukama pravih OD praktičara i pravih ljudi uključenih u grupu. Stoga organizacije još uvijek mogu iskoristiti T-grupe za pojedince koji trebaju razviti dublji uvid u sebe i kako ih percipiraju druge osobe. Umjesto internog vođenja grupa, što je bila praksa tijekom ranih dana T-grupa, organizacije obično šalju pojedince u vanjske organizacije, kao što je NTL ili National Training Laboratories u Bethelu, Maineu, gdje visoko kvalificirani voditelji rade s nepovezanim pojedincima u grupi. Također je važno naglasiti da nijedan stručnjak za OD ne smije pokušavati voditi T-grupu dok ne stekne opsežno iskustvo kao član T-grupe i dok ne dobije certifikat za vođenje takvih grupa.<sup>95</sup>

Prema NTL-u, T-grupe su učenje zasnovano na iskustvu. Manje grupe od 8 do 14 sudionika kroz dulji vremenski period uče o sebi kroz analizu svojih iskustava, osjećaja, reakcija, percepcija i ponašanja. Temeljne pretpostavke i priroda procesa T-grupa su ono što ih razlikuje od tradicionalnih načina učenja. U T-grupi, svaki je sudionik odgovoran za vlastito učenje, uloga voditelja je da pomogne sudionicima da se fokusiraju na način rada grupe te moguće probleme, potiče se zajednička analiza iskustava kako bi se moglo doći do generalnih zaključaka, autentični odnosi omogućavaju otvorenost, iskrenost, direktnost i najvišu slobodu učenja te se usvajanje novih vještina u radu s ljudima postiže kroz analizu osnovnih vrijednosti na kojima su temeljena ponašanja pojedinca te učenje novih koncepata i teorija.<sup>96</sup>

U kontekstu ishoda, većina sudionika T-Grupe stječe sliku o utjecaju koji imaju na ostale članove grupe te tako svaki sudionik može procijeniti stupanj do kojeg taj utjecaj odgovara ili odstupa od njegovih svjesnih namjera. Također, sudionici stječu sliku

---

<sup>94</sup> Cummings T.G., Worley C., op. cit., str. 129

<sup>95</sup> McLean, G. N., op. cit., str. 129

<sup>96</sup> NTL. What is a T-Group?. <https://www.ntl.org/human-interaction/what-is-a-t-group/> (pristupljeno 09. travnja 2022.)

moćnog raspona percepcije nekog čina te time osvještavaju kako različite osobe mogu različito percipirati isti dio ponašanja i razumjeti utjecaj na neku osobu ili određeni događaj.<sup>97</sup>

## **5.5. Metoda povratne informacije od 360 stupnjeva**

Metoda povratne informacije od 360° odnosi se na metodu kojom pojedinci primaju povratne informacije od širokog raspona ljudi s kojima rade. Taj raspon uključuje kolege, podređene, nadređene, klijente te samog pojedinca. Ova metoda može poslužiti kao izvor za refleksiju i promjenu te se koristi za individualni razvoj, najčešće se koristi za menadžere i voditelje organizacija dok neke kompanije koriste metodu povratne informacije od 360° i za godišnje ocjenjivanje učinka radnika. Podaci se obično prikupljaju putem pisanih upitnika te putem intervjua „jedan na jedan“, a oba su načina većinom anonimna.<sup>98</sup>

Tema povratnih informacija može se razlikovati ovisno o željama organizacije i može varirati od povratnih informacija o osobnim atributima, međuljudskim vještinama do poslovnog učinka, stoga mnoge organizacije prilagođavaju svoje upitnike kako bi odražavale vrijednosti organizacije ili željene attribute vođe. Usprkos tome, zajedničko svim pristupima je sakupljanje podataka iz više izvora budući da je ideja metode povratne informacije od 360° da će zapažanja koja su dobivena iz više izvora dati što vjerodostojnije i pouzdanije rezultate. Također, kako povratne informacije o pojedincu dolaze s više različitih strana, moguće je uočiti zajedničke teme i dosljedne ocjene koje nadilaze pojedinačne situacije ili odnose. Korisno je i promatrati rezultate razvrstane prema vrsti ispitanika budući da svaka skupina može imati više prilika za promatranje određenih osobina od ostalih.<sup>99</sup>

Ova metoda kreće od pretpostavke da će proces povratne informacije služiti kako bi se povećala samosvijest ocijenjenog pojedinca, kako bi mu povratna informacija pružila uvid u to kako drugi percipiraju njegovo vlastito ponašanje i vještine te mu

---

<sup>97</sup> NTL. What is a T-Group?. <https://www.ntl.org/human-interaction/what-is-a-t-group/> (pristupljeno 09. travnja 2022.)

<sup>98</sup> McLean, G. N., op. cit., str. 141

<sup>99</sup> Anderson, D., op. cit., str. 263

omogućila da usporedi svoje samopoimanje s time kako ga drugi vide. Nadalje, time se daje uvid u područja u kojima bi ocijenjeni pojedinci željeli rasti i razvijati se pa je važno da i ocjenjivač i ocijenjeni pojedinac vide povratne informacije kao razvojne.

Također je bitno da pojedinac traži povratne informacije, da ih je voljan prihvatiti i razmotriti i da ih smatra važnima za svoj rast i razvoj isto kao što smatra da je važno razumjeti kako ga drugi vide jer se time povećava vjerojatnost da će pojedinac povratne informacije shvatiti ozbiljno i poduzeti korake na temelju toga.

Prema Antonioniju uspješna metoda povratne informacije od 360° može imati sljedeće pozitivne ishode: pomaže u izravnom izražavanju raznih neiskazanih pretpostavki i očekivanja koje imamo jedni od drugih, poboljšava radna ponašanja i učinak, anonimnost pomaže smanjenju broja tema o kojima se potencijalno ne bi otvoreno razgovaralo, doprinosi povećanju izvođenja neformalnih metoda povratne informacije od 360° među kolegama te pomaže menadžmentu u učenju i razumijevanje mogućih potrebnih promjena u čitavoj organizaciji.<sup>100</sup>

Također, od OD praktičara može se tražiti da sudjeluje u prikupljanju povratnih podataka i prezentiranju informacija sudionicima. Organiziranje i provođenja sastanka na kojemu se pružaju povratne informacije, poticanje razmišljanja o zajedničkim temama, prepoznavanje otpora i suočavanje s teškim temama su sve relevantne brige za individualne sastanke na kojima se daju povratne informacije dobivene koristeći se metodom povratne informacije od 360°.

## **5.6. Planiranje i razvoj karijere**

Prema Cummingsu, organizacije se sve više oslanjaju na svoj intelektualni kapital te su razni faktori kao što su borba za talente, promjenjiva priroda radne snage, promjena društvenih očekivanja o poslu i privatnom životu nagnala organizacije da promijene svoju ulogu i pristup u upravljanju karijerama i razvoju ljudskog kapitala. Stoga je pružanje mogućnosti za razvoj i planiranje karijere postao važan alat za privlačenje, razvoj i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika. Poduzeća kao što su General Electric,

---

<sup>100</sup> Anderson, D.L., op. cit., str. 264

Novotel UK, Intel, Xerox i mnogi drugi, prilagodila su programe planiranja i razvoja karijera s ciljem zadovoljavanja potreba svojih zaposlenika.<sup>101</sup>

Planiranje i razvoj karijere za svrhu imaju pružiti odgovarajuće resurse, alate i procese kako bi pomogli članovima organizacija u planiranju i postizanju ciljeva svojih karijera. Nadalje, planiranje karijere omogućava pojedincima da biraju poslove, zanimanja i organizacije u svakom stadiju svoje karijere. Cummings tvrdi da istraživanja razlikuju najmanje četiri faze karijere kroz koje zaposlenici napreduju. Različite faze karijere daju uvid u osobne i poslovne poteškoće s kojima bi se pojedinci mogli susresti u različitim fazama.

Te su faze sljedeće<sup>102</sup>:

- 1) faza određivanja (21-26 godina) – faza koju obilježavaju nesigurnost i sumnja u vlastite sposobnosti i potencijal; pojedinac je ovisan o nadređenima i iskusnijim kolegama zbog vođenja, potpore i povratne informacije; faza istraživanja mogućnosti uz učenje o vlastitim sposobnostima
- 2) faza napredovanja (26-40 godina) – faza u kojoj pojedinac postaje samostalan doprinositelj usmjeren na postizanje i napredovanje u odabranoj karijeri; faza obilježena pokušajima da se razjasni raspon dugoročnih karijernih opcija
- 3) faza održavanja (40-60 godina) – faza u kojoj je većina ljudi ostvarila svoja najveća karijerna postignuća te je sad usmjerena na pomaganje manje iskusnim kolegama; za pojedince koji su nezadovoljni svojim karijernim napretkom ova faza može biti konfliktna i depresivna te ih potaknuti na karijerne zaokrete
- 4) faza povlačenja (60+ godina) – završna faza koju obilježava napuštanje karijere; najveći doprinos je dijeljenje znanja i iskustva s ostalima

Dva glavna koraka primjene ovakve intervencije su uspostavljanje mehanizama za planiranje karijere i kreiranje odgovarajućeg skupa procesa razvoja karijere.

Prilikom uspostavljanja mehanizama za planiranje karijere četiri faze karijere mogu poslužiti kako bi planiranje karijere bilo što djelotvornije. Nadalje, kako bi razvoj i planiranje karijere bili što učinkovitiji, potrebno je da program objedinjuje i poslovne

---

<sup>101</sup> Cummings T.G., Worley C., op. cit., str. 454

<sup>102</sup> ibidem, str. 455

ciljeve organizacije i karijerne potrebe zaposlenika. Tablica 4 pokazuje razne faze karijere i moguće poteškoće s kojima se moguće susresti tijekom planiranja vezane uz svaku fazu. Nakon određivanja u kojoj se karijernoj fazi pojedinac nalazi, bira se među ponuđenim resursima kako bi se pomoglo zaposleniku da nadvlada određenu poteškoću. Programi planiranja karijere uključuju neke od sljedećih resursa:<sup>103</sup>

- 1) komunikacija o dostupnim karijernim mogućnostima i resursima unutar organizacije
- 2) radionice koje potiču zaposlenike da procijene svoje interese, sposobnosti i trenutnu poslovnu poziciju i da razrade plan razvoja karijere
- 3) karijerno savjetovanje od strane voditelja ili djelatnika odjela Ljudskih potencijala
- 4) materijali za samostalni razvoj kao što su knjige, videa i sl.
- 5) programi procjene interesa, talenta, sklonosti i sposobnosti vezanih uz posao, a relevantnih u postavljanju karijernih ciljeva.

Tablica 4: Faze karijere

<b>Faza karijere</b>	<b>Poteškoće u planiranju karijere</b>
Određivanje	Koja su alternativna zanimanja, poslovi i organizacije? Koji su moji interesi i sposobnosti? Kako izvršavam poslovne zadatke? Izvršavam li svoje zadatke sukladno očekivanjima? Razvijam li sposobnosti potrebne za napredovanje?
Napredovanje	Napredujem li sukladno očekivanjima? Na koji bih način mogao učinkovitije napredovati? Koje su dugoročne opcije dostupne? Kako mogu postići biti više izložen i primijećen? Kako mogu razviti učinkovitije odnose s kolegama? Kako mogu skladnije uklopiti svoje karijerne izbore s osobnim životom?
Održavanje	Kako mogu pomoći kolegama da napreduju? Trebam li preispitati sebe i svoju karijeru? Trebam li preusmjeriti svoje napore?

<sup>103</sup> Cummings T.G., Worley C., op. cit., str. 456

Povlačenje	Koji su moji interesi izvan poslovnog okruženja? Koje su mi poslovne opcije dostupne nakon umirovljenja? Kako mogu postići financijsku sigurnost? Kako mogu nastaviti pomagati drugima?
------------	--

Izvor: Cummings T.G., Worley C.: Organization Development and Change, South-Western Cenage Learning, Mason, 2008., str. 456

Pri kreiranju odgovarajućeg skupa procesa za razvoj karijere, Cummings predlaže korištenje intervencija koje ispunjavaju potrebe raznolike radne snage. Iako je razvoj karijere tradicionalno bio korišten za mlađe zaposlenike koji imaju veći vremenski period na raspolaganju kako bi pridonijeli organizaciji, zbog sve većeg starenja radne snage taj se fokus proširio i na zaposlenike ostalih dobnih skupina. Nadalje, promjene u očekivanjima zaposlenika također potiču organizacije da se pozornost obrati na sve grupe zaposlenika.<sup>104</sup>

Tablica 5 prikazuje intervencije razvoja karijere, faze karijere u kojima su navedene intervencije primjenjive te definira ključnu svrhu i željeni ishod intervencije. Također, iz tablice je vidljivo kako je više intervencija primjenjivo na jednu ili više karijernih faza. Te intervencije uključuju realni uvid u posao (realistic job preview), pristup centrima za procjenu, rotacije poslova, zahtjevniji zadaci, upravljanje učinkom (performance management), razvojni trening, ravnoteža između poslovnog i privatnog života te umirovljenje u fazama.<sup>105</sup>

Tablica 5: Vrste intervencija u različitim fazama karijere

<b>Intervencija</b>	<b>Faza karijere</b>	<b>Svrha</b>	<b>Željeni ishod</b>
Realistični uvid u posao	Određivanje Održavanje Napredovanje	Pružiti zaposlenicima jasna očekivanja koja određeni posao zahtjeva	Smanjenje fluktuacije radne snage Smanjenje troška treninga Povećanje predanosti poslu

<sup>104</sup> Cummings T.G., Worley C., op. cit., str. 457

<sup>105</sup> ibidem, str. 459

Centri za procjenu	Određivanje Održavanje Napredovanje Povlačenje	Odabir i razvoj zaposlenika za voditeljska i tehnička radna mjesta	Povećanje skladnosti između zaposlenika i posla koji obavlja (person-job fit) Identificiranje kandidata visokog potencijala
Rotacija poslova i zahtjevniji zadaci	Određivanje Održavanje Napredovanje	Pružiti zaposlenicima zanimljive radne zadatke koji vode prema karijernom cilju	Smanjenje fluktuacije radne snage Izgradnja organizacijskog znanja Povećanje zadovoljstva na poslu Održavanje motivacije zaposlenika
Savjetodavne uloge	Održavanje Povlačenje	Pomoći zaposlenicima postići produktivne uloge kasnije tijekom karijere te pružiti manje iskusnim zaposlenicima izlaganje ključnom znanju i sposobnostima	Povećanje sposobnosti rješavanja problema Povećanje zadovoljstva na poslu Povećanje motivacije zaposlenika
Razvojni trening	Određivanje Održavanje Napredovanje Povlačenje	Pružiti zaposlenicima edukaciju i treninge kako bi im pomogli ostvariti ciljeve	Povećanje organizacijske sposobnosti i učinkovitosti
Upravljanje učinkom	Određivanje Održavanje Napredovanje Povlačenje	Pružiti zaposlenicima znanje o napretku njihove karijere i poslovne efikasnosti	Povećanje produktivnosti Povećanje zadovoljstva na poslu Praćenje razvoja ljudskih resursa
Ravnoteža privatno-poslovnog života	Određivanje Održavanje Napredovanje Povlačenje	Pomoći zaposlenicima da postignu ravnotežu između poslovnog i privatnog života	Povećanje kvalitete života Povećanje produktivnosti i morala Povećanje posvećenosti organizaciji Smanjenje apsentizma Smanjenje fluktuacije radne snage



Prema Andersonu, koncept karijere se mijenjao od tradicionalnog napredovanja prema voditeljskim razinama do želje za boljom ravnotežom između poslovnog i privatnog života. Mnoge su organizacije razvile interne sisteme za razvoj karijera kako bi zadržali i motivirali zaposlenike, razvijali ih i promovirali unutar organizacije te im pružili prilike za vertikalno napredovanje. Sam koncept organizacijskog razvoja karijere potekao je iz interesa da se održi ravnoteža između zaposlenikovih želja za razvojem i napredovanjem i potrebama organizacije u vidu strateških ciljeva. Ipak, većina organizacija i dalje smatra da je primarna odgovornost za planiranje i razvoj karijere na samom pojedincu.<sup>106</sup>

Suvremeni pogled na karijeru sugerira da klasične faze karijere više ne odgovaraju većini zaposlenika te kako se razvijaju organizacije, tako se razvija i koncept karijere. U promjenjivim uvjetima rada u kojima je sve prirodnije da pojedinci mijenjaju poslove ili karijere, neka od istraživanja pokazuju da zaposlenici ne napreduju kroz faze karijera na tradicionalan linearan način već često prolaze kroz čitav ciklus vraćajući se na kraju na prethodnu fazu.<sup>107</sup> Stoga, umjesto pretpostavke da pojedinci prate jedan, predefiniran karijerni put kroz faze, Arthur i Rousseau predlažu koncept „boundaryless“ karijere tj. karijere bez granica čije je napredovanje obilježeno stjecanjem kritičkih sposobnosti i vještina. Unutar organizacije taj koncept znači da zaposlenici ne moraju nužno napredovati isključivo vertikalno ukoliko se žele razvijati i rasti već mogu razvijati svoju karijeru kroz postizanje raznolikih iskustava u raznim područjima.<sup>108</sup>

Kako bi pomogli zaposlenicima s raznim izazovima i potrebama s kojima se mogu susresti tijekom različitih trenutaka njihove karijere, OD praktičari koriste intervencije primjerene raznim karijernim potrebama. Neke od tih intervencija su sljedeće:<sup>109</sup>

- 1) biranje smjera karijere i identificiranje radnih interesa – osvještavanje karijernih interesa i sposobnosti pojedinca kroz razne individualne instrumente procjene kao što su Vocational Preference Inventory (VPI) i Self-Directed Search bazirani

---

<sup>106</sup> Anderson, D., op. cit., str.265

<sup>107</sup> ibidem, str. 268

<sup>108</sup> Anderson, D., op. cit., str.268

<sup>109</sup> ibidem, str. 270

na RIASEC tipologiji koja zagovara korelaciju između određenih tipova osobnosti i zanimanja

- 2) postavljanje karijernih ciljeva – pomoć pri postavljanju kratkoročnih i dugoročnih planova i ciljeva (npr. izrada 5-godišnjeg životopisa); pomoć zaposlenicima koji misle da stagniraju sa svojim rastom i razvojem kroz formalne treninge i obrazovanje (sveučilišni programi ili profesionalni seminari, radionice) ili neformalne treninge (rotacija posla, nove odgovornosti i zadaci na poslu)
- 3) razvijanje karijernih tranzicija i novih poslovnih odnosa – mogućnost dijeljenja znanja i iskustva s ostalim kolegama kroz mentorstvo i savjetovanje, obično u kasnijim fazama karijere; umirovljenje kroz faze (rad na pola radnog vremena, usluge savjetovanja prema potrebi i sl.)

## **5.7. Mijenjanje ponašanja**

Mijenjanje ponašanja kao intervencija temeljena je na dva različita načina razmišljanja. Model dualnog procesa teorija je iz područja psihologije koja dva načina razmišljanja opisuje kao nesvjesni i svjesni način na kojoj se temelji ideja o automatskom i kontroliranom načinu razmišljanja odnosno, prema Stanovichu i Westu, Sustavu 1 i Sustavu 2.<sup>110</sup>

Kako sam naziv ukazuje, automatski način razmišljanja ili Sustav 1 je brz, automatski, intuitivan pristup razmišljanju. Koristeći Sustav 1, um brzo obrađuje dobivene informacije te je uvelike pod utjecajem konteksta, prošlosti, iskustava, emocija i bioloških faktora. Razmišljanje se događa nenamjerno, zahtjeva malu količinu kognitivnog napora, njime se ne može upravljati snagom volje te je nesvjestan. Neki

---

<sup>110</sup> The Decision Lab. *System 1 and System 2 Thinking*. <https://thedecisionlab.com/reference-guide/philosophy/system-1-and-system-2-thinking/#section-1> (pristupljeno 19. travnja 2022.)

od primjera automatskog načina razmišljanja su čin vezanja vezica, vožnja od kuće do radnog mjesta i sl.<sup>111</sup>

Kontrolirani način razmišljanja ili Sustav 2 je sporiji, svjesniji način u kojem pojedinac koristi namjeru da razmišlja stoga se razmišljanje događa namjerno, zahtjeva određenu količinu kognitivnih resursa, njime se može upravljati snagom volje te je svjestan. U ovom je slučaju razum dominantan i čovjekov je um aktivno usredotočen na rješavanje zahtjevnog kognitivnog zadatka. Primjeri kontroliranog načina razmišljanja su planiranje, složeno računanje, donošenje dugoročnih odluka i sl.<sup>112</sup>

Postoje dva načina na koji možemo utjecati na mijenjanje ponašanja. Prvi je temeljen na utjecanju na svjesne misli odnosno racionalni ili kognitivni model koji se zasniva na teoriji da se putem dijeljenja informacija pojedincima pruža prilika da donesu bolje odluke i mijenjaju svoje ponašanje u vlastitu korist. Nove informacije bi trebale dolaziti od izvora koji bi trebali biti službeni i vjerodostojni kao što su političari, vlade, znanstveni krugovi i sl. Drugi se pristup temelji na automatskim procesima prosuđivanja i utjecaja te se naziva kontekstualni model.<sup>113</sup> Putem mijenjanja konteksta odnosno čimbenika iz okruženja određenog pojedinca, mijenjamo i automatske pojedinačne reakcije kojih često nije ni svjestan. Prema kontekstualnom modelu, ljudi su često iracionalni i nedosljedni prilikom donošenja odluka zbog utjecaja faktora iz njihovog okruženja.<sup>114</sup>

Jedan od modela mijenjanja ponašanja je MINDSPACE model koji je 2010. godine razvio Paul Dolan na zahtjev članova kabineta Ujedinjenog Kraljevstva u svrhu provođenja studije o implikacijama bihevioralnih teorija povezanih s kreiranjem politika i zakona. Cilj studije bio je istražiti primjenu bihevioralne teorije na javnu politiku koju bi koristili viši čelnici javnog sektora i kreatori politika te je trebala imati ključnu ulogu u programu osmišljenom za izgradnju kapaciteta za bihevioralnu ekonomiju u državnoj

---

<sup>111</sup> The Decision Lab. *Automatic Thinking*. <https://thedecisionlab.com/reference-guide/neuroscience/automatic-thinking> (pristupljeno 19. travnja 2022.)

<sup>112</sup> Lacmanović, S. 2020. *Intervencije na razini pojedinca*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 16. svibnja 2022.)

<sup>113</sup> The Decision Lab. *Mindspace Framework*. <https://thedecisionlab.com/reference-guide/neuroscience/mindspace-framework/#section-1> (pristupljeno 19. travnja 2022.)

<sup>114</sup> The Decision Lab. *Mindspace Framework*. <https://thedecisionlab.com/reference-guide/neuroscience/mindspace-framework/#section-1> (pristupljeno 19. travnja 2022.)

službi Ujedinjenog Kraljevstva.<sup>115</sup> MINDSPACE model ilustrira 9 ključnih sila koje pokreću ponašanje pojedinaca u različitim kontekstima te za koje se smatra da imaju najsnažniji značaj za automatske procese prosuđivanja i utjecanja. Sam naziv modela MINDSPACE je akronim za 9 učinaka na ljudsko ponašanje, koja se koristi za objašnjavanje i intervenciju u raznim predmetnim područjima te su njihovi nazivi i područje utjecaja navedeni u tablici 6. Primjerice, pojedinačeva reakcija na određenu poruku uvelike će ovisiti o tome tko prenosi informacije, kako pojedinac percipira autoritet glasnika, kakve emocije ima prema glasniku te koliko se pojedinac poistovjećuje s glasnikom u vidu demografskih i bihevioralnih karakteristika. Jedan od važnih utjecaja su i norme odnosno postupci i ponašanja drugih pojedinaca s kojima se poistovjećujemo. Stoga, utjecanjem na navedenih 9 područja odnosno na automatski način rada pojedinačevog uma možemo utjecati na samo ponašanje pojedinca.<sup>116</sup>

Tablica 6: MINDSPACE model

Glasnik (Messenger)	Pod snažnim smo utjecajem onoga tko prenosi informacije.
Poticaji (Incentives)	Naše odgovore na poticaje oblikuju predvidljivi mentalni prečaci, kao što je snažna želja za izbjegavanjem gubitaka.
Norme	Pod snažnim smo utjecajem onoga što drugi rade.
Zadane vrijednosti (Defaults)	„Prepuštamo se“ predefiniranim opcijama.
Značaj (Saliency)	Pozornost nam privlače nove stvari koje nam se čine relevantne.
“Pripremanje“ (Priming)	Naše radnje su često pod utjecajem podsvjesnih motiva.
Utjecaj (Affect)	Naše radnje mogu biti snažno oblikovane našim emocionalnim vezama.

<sup>115</sup> Institute for Government. *MindSpace: Influencing behaviour through public policy*. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf> (pristupljeno 19. travnja 2022.)

<sup>116</sup> Institute for Government. *MindSpace: Influencing behaviour through public policy*. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf> (pristupljeno 19. travnja 2022.)

Obveze (Commitments)	Pokušavamo biti dosljedni našim javno izrečenim obećanjima i uzvratiti postupcima.
Ego	Ponašamo se na način koji nam omogućuje da se osjećamo bolje u vezi samih sebe.

Izvor: Institute for Government. *MindSpace: Influencing behaviour through public policy*. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>  
(pristupljeno 19. travnja 2022.)

## 6. Primjeri dizajniranja i implementacije individualnih intervencija u odabranim organizacijama

Iako mnoge organizacije primjenjuju znanja i prakse iz područja razvoja organizacije, malobrojni su javno dostupni podaci o provedenim aktivnostima i njihovim rezultatima. Stoga, kao primjer dizajniranja individualnih intervencija u sljedećim će se poglavljima opisati javnosti dostupne prakse poduzeća PepsiCo i Microsoft, dva svjetska lidera u svojim industrijskim granama, kojima zadiru u disciplinu razvoja organizacije i dizajn individualnih intervencija kroz svoje interne okvire, programe i pristupe razvoju članova organizacije.

### 6.1. PepsiCo

Poduzeće PepsiCo, osnovano 1965. godine, i danas je jedan od svjetskih lidera u proizvodnji hrane i pića s kontinuiranim rastom u posljednjih 40 godina. S temeljnom poslovnom strategijom „Izvedba sa svrhom“ te naglaskom na rast i razvoj vlastitih zaposlenika i lidera, nije iznenađujuće da se PepsiCo prepoznaje kao „akademsko“ poduzeće u kontekstu razvoja talenata budući da je poznato po stvaranju kvalitetnog liderskog kadra koji često nastavlja svoju uspješnu karijeru u drugim poduzećima. Upravljanje talentima i razvoj ključni su za plan rasta, a održivost talenta, odnosno „pravi ljudi, na pravom mjestu, u pravo vrijeme koji čine prave stvari na pravi način“, jedna je od tri primarne komponente poslovne strategije poduzeća. Za poduzeće koje broji više od 185 000 zaposlenika diljem svijeta jako je izazovno uspješno pružiti alate,

processe i okvire koji podupiru i održavaju rast i razvoj zaposlenika. Nadalje, budući da PepsiCo ima decentraliziran organizacijski dizajn, potrebno je da poduzeće bude prožeto poslovnom filozofijom, dosljednošću primjene i setom alata i jezika za razvoj zaposlenika. U suštini, PepsiCo je osigurao da su principi i mogućnosti upravljanja talentima ugrađeni u samu kulturu organizacije.<sup>117</sup>

PepsiCo pristupa upravljanju talentima kroz kontekst održivosti talenata koji se sastoji od četiri načela, a ona su akvizicija talenata (pronalaženja pravog talenta i pružanje konzistentnog iskustva kroz procese privlačenja, zapošljavanja i prilagodbe), upravljanje i razvoj talenata (građenje jakih ključnih uloga lidera te pružanje prilike za razvoj talenata svim zaposlenicima), PepsiCo sveučilište (razvoj široko pristupačnog okruženja za učenje) te inkluzivna kultura (oblikovanje PepsiCo kulture i poticanje ponašanja potrebnih za razvoj talenta koji odražavaju potrebe na multikulturalnoj, multigeneracijskoj i globalnoj razini).<sup>118</sup>

Okvir održivosti talenata uveden je u poduzeće tek 2007. godine, ali pristup upravljanju talentima postoji formalno (kroz alate, treninge i procese planiranja napredovanja zaposlenika) i neformalno (kroz kulturu poduzeća) već dugi niz godina. Kad govorimo o upravljanju talentima i razvoju, PepsiCo ima dualni pristup od kojih je prvi širokoprimejiv konceptualni model koji se koristi za razvoj talenata, a drugi je model koji se fokusira na procese planiranja sukcesije.<sup>119</sup>

Model rasta karijere ili „Career Growth Model“ osnovni je model koji opisuje pristup poduzeća prema građenju karijere u PepsiCo-u. Ovaj je model stvoren kako bi predočio zaposlenicima koje čimbenike voditelji i odjel Ljudskih potencijala uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka u selekciji te kako bi zaposlenici trebali planirati svoj individualni razvoj kako sa svojim voditeljima tako i samostalno. Pet temeljnih komponenti Modela rasta karijere su dokazani rezultati, sposobnost rukovođenja,

---

<sup>117</sup> PepsiCo. *About the company*. <https://www.pepsico.com/about/about-the-company> (pristupljeno 02. svibnja 2022.)

<sup>118</sup> Church A.H., Waclawski J., „Take the Pepsi Challenge“, u Silzer R., Dowell B.E. (ur.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Josey-Bass, 2010. str. 619 Dostupno na Google Books (pristupljeno 15. travnja 2022.)

<sup>119</sup> Ibidem, str. 619

funkcionalna izvrsnost, duboko poznavanje posla i kritično iskustvo te su opisane u tablici 7.<sup>120</sup>

Tablica 7: Temeljne komponente Modela rasta karijere u PepsiCo-u

Temeljna komponenta	Opis
Dokazani rezultati	Postizanje rezultata u vidu izvršavanja zadataka i vođenja ljudi. Rezultati se mjere procesom upravljanja učinkom te se osnažuje kulturu rasta i razvoja.
Sposobnost rukovođenja	Odražava kompetencije i ponašanja za koja se očekuju da ih zaposlenici pokažu. Postoji određeni set ponašanja za sve zaposlenike koji odražavaju vrijednosti PepsiCo poduzeća, određeni set ponašanja za srednji menadžment te set ponašanja posebno osmišljen za izvršni menadžment te se mjere putem metode 360 stupnjeva povratne informacije. Kod pojedinaca se očekuje porast važnosti određenih sposobnosti kako napreduju u svojoj karijeri, a organizacija više uvažava važnost metode 360 stupnjeva povratne informacije kad odlučuje o napredovanju pojedinaca u izvršni menadžment.
Funkcionalna izvrsnost	Odnosi se na temeljna znanja pojedine uloge koja se dobivaju putem raznih funkcionalnih kompetencijskih modela te treninga. Ključna je poruka da se u početku karijere očekuje fokus na funkcionalno znanje za razvoj (npr. putem rotacija posla ili dodjelom novih zadataka), a kasnije tijekom karijere se fokus premješta na rukovoditeljske sposobnosti. To je jedan od načina kako se premošćuje jaz između znanja i sposobnosti vezanih za dotadašnje uže područje djelatnosti prema praksama upravljanja talentima na višim i izvršnim razinama (npr. korištenje metode povratne informacije od 360°).

<sup>120</sup> ibidem, str. 621

Duboko poznavanje posla	Duboko razumijevanje raznih poslovnih modela i sposobnosti izlaska na tržišta poduzeća. Zbog velikog broja raznih divizija, linija proizvoda te operativnih modela, ovaj se element pokazao vrlo korisnim prilikom donošenja odluka na raznim razinama.
Kritično iskustvo	PepsiCo vjeruje da je najefikasniji način razvoja talenata pružanje pojedincima pravi set iskustava. Stoga je PepsiCo stvorio unikatni set kritičnih iskustava koja dozvoljavaju zaposlenicima da „mapiraju“ svoja prethodna iskustva i pružaju im zajednički jezik za iskustva potrebna za postizanje viših rukovodećih uloga.

Izvor: Church A.H., Waclawski J., „Take the Pepsi Challenge“, u Silzer R., Dowell B.E. (ur.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Josey-Bass, 2010. str. 621. Dostupno na Google Books (pristupljeno 15.04.2022.)

Prilike opisane u modelu rasta karijere su predstavljene kao svojevrsna „meta“ odnosno cilj, sugerirajući da neće svaki pojedinac „pogoditi“ centar s bilo kojim danim zadatkom. Krajnji je cilj modela dugoročni rast i razvoj karijere iako se potencijalno neće odvititi kako je planirano. Međutim, model rasta karijera postao je unificirajući model za treniranje, diskusiju o razvoju karijera, planiranje napredovanja te funkcionalni okvir karijera te je i dio formalnog leksikona poduzeća. Koristi se za interna i eksterna novačenja te doista predstavlja način na koji PepsiCo razmišlja o odlukama o talentu.

Drugi glavni razvojni okvir koji PepsiCo koristi je model upravljanja talentima čija je svrha definiranje i komuniciranje kako poduzeće vjeruje da se ljudi razvijaju. Obično se koristi za ciljane talente kao što su osobe na izvršnim razinama, osobe visokog potencijala ili ključni pojedinci te se često koristi u paru s ciljanim programima razvoja rukovođenja te planiranja napredovanja. Sam se model sastoji od tri faze, a one su faza identifikacije, faza razvoja spremnosti te faza kretanja. Faza identifikacije proces je tijekom kojeg se detektiraju pojedinci koji imaju potencijala za preuzimanje viših i složenijih uloga u organizaciji te je jedan od najvećih izazova u upravljanju talentima.



Obično se provodi tijekom procesa planiranja napredovanja kada se talenti sistematično procjenjuju i kalibriraju. Faza razvoja spremnosti bazira se na ideji da se 70% razvoja događa na poslu ili u trenutnoj ulozi, 20% dolazi od coachinga, povratnih informacija i mentoringa te 10% proizlazi iz formalnih treninga. PepsiCo trenutno koristi navedeni okvir za razvoj planiranja ključnih talenata te se kao najbolji pristup pokazao integrirani pristup. Jedan od vrlo uspješnih razvojnih programa je učinkovito integrirao formalni trening za rukovoditelje na višim razinama s metodom povratne informacije od 360° i rezultatima testova osobnosti. Nakon programa, sudionici prolaze dodatne coaching zadatke s eksternim coachevima u trajanju od 6 do 9 mjeseci. Kombinacija sve tri razvojne metode pruža opsežno planiranje razvoja karijere kao sredstvo za ubrzanje razvoja rukovoditelja visokog potencijala. Treća i zadnja faza je faza kretanja odnosno faza u kojoj se planiraju nasljeđivanja, promaknuća, rotacije te „domino“ kretanja zaposlenika koji trebaju popuniti otvorena mjesta pojedinaca koji su napredovali na novu poziciju. U ovoj je fazi cilj da kroz vrijeme i uzastopnu kretnju visoko potencijalnih talenata proces omogući izgradnju mjerila talenta za budućnost.<sup>121</sup>

Kao izazov na razini organizacije pokazao se zahtjevan zadatak razvoja modela razvoja karijera koji bi bio dovoljno složen da obuhvati sve potrebne aspekte dok je u isto vrijeme funkcionalan i čije je modele rada i alate moguće uspješno implementirati. Dok su kao učinak na razini organizacije navedeni modeli i intervencije imali povećanje postotka zadržavanja zaposlenika, povećanje ocjena zadovoljstva organizacijskog zdravlja te povećanje učinka aktivnosti kojima su se bavili interni OD praktičari. Nadalje, daljnji razvoj modela razvoja karijera doprinio je povećanju važnosti i kompetencija odjela Ljudskih potencijala u pogledu individualnog razvoja što se dalje preslikalo na sličan razvoj funkcija u ostalim divizijama te je također pokazao zaposlenicima kako PepsiCo ozbiljno shvaća i pristupa zahtjevima i željama svojih članova te stavlja rast i razvoj zaposlenika u fokus svog strateškog poslovanja.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Church A.H., Ritacca Herena M., 2003., *The PepsiCo HR Career Framework*

[https://www.researchgate.net/publication/312488177\\_The\\_PepsiCo\\_HR\\_Career\\_Framework\\_A\\_Data-Driven\\_Approach\\_to\\_Career\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/312488177_The_PepsiCo_HR_Career_Framework_A_Data-Driven_Approach_to_Career_Development) (pristupljeno 01. svibnja 2022.)

<sup>122</sup> Church A.H., Ritacca Herena M., 2003., *The PepsiCo HR Career Framework*

[https://www.researchgate.net/publication/312488177\\_The\\_PepsiCo\\_HR\\_Career\\_Framework\\_A\\_Data-Driven\\_Approach\\_to\\_Career\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/312488177_The_PepsiCo_HR_Career_Framework_A_Data-Driven_Approach_to_Career_Development) (pristupljeno 01. svibnja 2022.)

## 6.2. Microsoft

Microsoft slovi za jedno od najvećih te najpoznatijih tehnoloških poduzeća u svijetu te je kroz godine rasta i razvoja svjedočilo promjenama načina rada te potreba svojih zaposlenika. Kultura same kompanije pruža čvrste temelje za izgradnju sustava *talent managementa* odnosno razvoja talenata s obzirom da je izvršni menadžment oduvijek stavljao snažan naglasak na važnost talenta, a od nedavno i na upravljanje talentima. Iako je Microsoft oduvijek bio sazdan od pametne i angažirane radne snage koja se ponosila svojom kulturom meritokracije koja je bila usmjerena na vodstvo u području inovacije i tehnologije, s kontinuiranim rastom pojavili su se novi izazovi na polju upravljanja talentima koji su posljedično utjecali na izgradnju snažnih poslovnih vođa, promjenu fokusa zaposlenika sa značajki tehnologije na rješenja i usluge, upravljanje geografski disperziranom radnom snagom i slično.<sup>123</sup>

Upravljanje talentima bi uvijek trebalo biti promatrano u kontekstu poslovne strategije poduzeća budući da će upravo poslovna strategija odrediti najvažnije procese upravljanja talentima, ključni izbor talenata te općenitu razinu uključenosti u razvoj talenata u odnosu na ostale čimbenike unutar organizacije. U Microsoftu su zaposlenici uvijek bili smatrani strateškim diferencijatorom stoga je poduzeće oduvijek ulagalo resurse i vrijeme u razvoj talenata, od praksi zapošljavanja preko razvoja karijere do sustava upravljanja učinkom. Microsoftov pristup upravljanju talentima bazira se na nekoliko ključnih principa, a oni su sistemski pristup upravljanju talentima, strogi sustav razvoja i učinka za sve članove organizacije, često dobivanje povratnih informacija i osvrta te „živi“ odnosno promjenjivi ciljevi učinka.<sup>124</sup>

Tri sustava od kojih se sastoji Microsoftov pristup upravljanju talentima su modeli karijera u Microsoftu (*career models at Microsoft*), upravljanje učinkom (*performance*

---

<sup>123</sup> Microsoft. *O nama*. <https://www.microsoft.com/hr-hr/about/company> (pristupljeno 02.05.2022.)

<sup>124</sup> Yost P.R., „Integrated Talent Management at Microsoft“, u Silzer R., Dowell B.E. (ur.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Josey-Bass, 2010. str. 643 Dostupno na Google Books (pristupljeno 15.04.2022.)

*management*) te procjena, promjene i razvoj vodstva (*leadership assesment, movement and development*).<sup>125</sup>

Modeli karijera ili CareerCompass je okvir i online sustav razvijen od strane Microsofta kako bi se unaprijedilo upravljanje talentima i razvoj karijera diljem čitavog poduzeća. Sustav obuhvaća modele karijera za 15 profesija koje uključuju sva radna mjesta u poduzeću te su za svaku profesiju definirane kritične kompetencije, iskustva i rezultati određene faze karijere. Voditeljske su pozicije također procijenjene prema deset „inhibitora uspjeha“. Modeli karijera osmišljeni su i izgrađeni uz pomoć voditeljskih timova za svaku profesiju kako bi se identificirale karakteristike koje razlikuju najbolje zaposlenike od prosječnih. Važan faktor koji je Microsoft uključio u svoj sustav je dodavanje iskustava i bihevioralnih rezultata koji su pomogli da se fokus premjesti s isključivo voditeljskih karakteristika na način na koji se razvijaju djelatnici te kojim rezultatima streme. Kompetencije se odnose na ponašanja i stavove te su definirane kroz četiri razine. Numerirana skala služi kao katalizator za djelatnike i voditelje u razgovoru o razini kompetencija koja je potrebna za određenu poslovnu ulogu. U dijelu sustava koji se odnosi na iskustva navedena su ključna iskustva za pojedinu profesiju te se djelatnici sami procjenjuju za maksimalno devet poslova koje su obavljali u prošlosti koristeći numeriranu skalu. Deset inhibitora uspjeha procjenjuju voditelji te kroz skalu od tri razine ocjenjuju moguće poteškoće s kojima bi se pojedinac mogao susresti prilikom razvoja i napredovanja. I na kraju, rezultati faze karijere su definirani za pojedinu profesiju te pojedinci sami procjenjuju svoju poziciju na skali od tri razine. Tijekom godišnjeg procjenjivanja i diskusije o karijeri potiče se zaposlenike da iskažu svoje karijerne težnje te da nakon toga sami ocijene svoje kompetencije, dobivena iskustva i svoj rezultat u fazama karijere. Voditelji također ocjenjuju članove svoga tima što omogućuje daljnju raspravu o snagama, slabostima, razvojnim aktivnostima i budućim karijernim opcijama pojedinaca. Nadalje, zaposlenici mogu koristiti CareerCompass kao izvor informacija o potrebnim zahtjevima za uspjeh u drugim karijernim smjerovima. Na organizacijskoj razini CareerCompass pruža još veće mogućnosti za upravljanje talentom u čitavom poduzeću. Zaposlenicima se eksplicitno i transparentno pružaju informacije o zahtjevima i ključnim razlikama za svaku profesiju

---

<sup>125</sup> Yost P.R., op. cit., str. 643

kako bi lakše sami usmjeravali svoju karijeru željenim putem, dok se organizaciji pruža velik broj podataka o izboru talenata na raspolaganju unutar poduzeća na osnovu čega se može dalje unaprjeđivati sustav upravljanja talentima.<sup>126</sup>

Proces upravljanja učinkom ili *performance managementa* stavlja snažan naglasak na davanje povratne informacije te samokritičnost što je ujedno i cijenjeni dio kulture Microsofta. Početkom godine zaposlenici navode pet do sedam poslovnih obveza tj. ciljeva koje žele ostvariti te za svaki cilj izrađuju plan provedbe i odgovornosti koji se preispituje i mijenja tijekom godine kako dolazi do novih odgovornosti. Krajem godine zaposlenici se evaluiraju kroz ostvarena postignuća te kroz projiciran budući doprinos. Ostvarena postignuća se evaluiraju kako od strane samih zaposlenika tako i od strane njihovih voditelja dok se budući doprinos evaluira kroz smještanje zaposlenika u jednu od tri grupe: najnižih 10% , srednjih 70% te najviših 20% rezultata. Stoga jednom godišnje svaki član organizacije primi povratnu informaciju o prošlom učinku i indikaciju očekivanog budućeg doprinosa u poduzeću.<sup>127</sup>

Microsoft drži vodstvo u kritičnom fokusu, stoga je procjena, promjene i razvoj vodstva (*leadership assesment, movement and development*) ključan sustav u upravljanju talentima. Procjena je važan element upravljanja talentom na svim razinama poduzeća te uz već navedene metode procjene učinka postoje i drugi procesi. Zaposlenicima na svim razinama je dostupna dobrovoljna online metoda povratne informacije 360°, dok je srednjem menadžmentu dostupna online procjena vlastitih voditeljskih kompetencija naprema onima koje su potrebne na višim razinama. Nadalje, sve se voditelje procjenjuje prema procjeni ponašanja lidera sazdanoj od 45 točaka koju provode njihove direktno nadređene osobe. Zaposlenici koji napreduju prema višim korporativnim ulogama prolaze kroz procjenu metode povratne informacije 360° u kojoj 15 do 18 nadređenih, kolega i podređenih procjenjuju njihove snage, slabosti i buduće potrebe u daljnjem razvoju. Voditelje se također procjenjuje i prema njihovom voditeljskom stilu te klimi koju su stvorili unutar svog tima. U kontekstu promjene odnosno napredovanja Microsoft ima praksu da jednom godišnje revidira i ažurira planove za napredovanja, a sve promocije na više korporativne razine mora odobriti CEO poduzeća.<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> Yost P.R., op. cit., str. 647

<sup>127</sup> Yost P.R., op. cit., str. 647

<sup>128</sup> ibidem, str. 649

Razvoj je jedna od najvažnijih stavki ovog sustava pa se zaposlenike i voditelje potiče da sami prepoznaju buduće zadatke i razvojna iskustva koja će im pružiti priliku za daljnji razvoj vještina i sposobnosti. Također, diljem čitavog poduzeća dostupni su razni programi mentorstva te formalni treninzi koji uključuju tehničke, profesionalne i menadžerske programe. Na voditeljskim razinama provodi se program High Potentials u kojem u godini dana sudionici prolaze kroz ciljane razvojne i trenerske module te se uključuju u razne aktivnosti s višim izvršnim menadžmentom. Sličan program u trajanju od dvije godine dostupan je za više voditelje za koje se smatra da imaju potencijala za obavljanje izvršnih funkcija.<sup>129</sup> Važno je napomenuti da Microsoft ulaže poseban napor kako bi procesi procjene, napredovanja talenata i razvoja bili usklađeni te to postiže kroz konstantno pridavanje pozornosti svojim modelima i sustavima te njihovim optimiziranjem.

Budući da Microsoft drži transparentnost kao jedan od prioriteta u procesima individualnog razvoja, CareerCompass omogućuje zaposlenicima i voditeljima da vide svoje i tuđe ocjene što nerijetko vodi do otvorenih rasprava koje se mogu pokazati izazovom ukoliko se njima ispravno ne upravlja. S druge strane, upravo povećani stupanj transparentnosti prisiljava zaposlenike i voditelje da ranije i otvorenije pristupe temama i konverzacijama u kojima će se osvrnuti na probleme, poteškoće i potencijalne nesuglasice.<sup>130</sup>

### **6.3. Kritički osvrt na prikazane primjere individualnih intervencija**

Iako postoji vrlo malo javno dostupnih podataka o konkretnim načinima i poduzetim aktivnostima dizajniranja individualnih intervencija te njihovim rezultatima u raznim organizacijama, iz pristupa, modela i okvira razvoja zaposlenika Microsofta i PepsiCo, evidentno je da oba poduzeća koriste određene metode i aktivnosti koje pripisujemo individualnim intervencijama. Obje se organizacije ponose svojim pristupom razvijanja zaposlenika te prepoznavanju talenata te uspješno i provode razne aktivnosti kojima uz građenje članova organizacije unaprjeđuju i vlastito poslovanje.

---

<sup>129</sup> Yost P.R., op. cit., str. 651

<sup>130</sup> ibidem, str. 653

PepsiCo se u svojem modelu upravljanja talentima oslanja na razne vrste individualnih intervencija kao što su coaching, mentorstvo te metoda povratne informacije od 360°. Te se intervencije provode u okviru koncepta i procesa rasta i razvoja zaposlenika te su za njihovu provedbu odgovorni interni OD praktičari odnosno odjel ljudskih potencijala uz povremenu pomoć eksternih stručnjaka iz određenih područja za intervencije na višim izvršnim razinama.<sup>131</sup> Iako specifični koraci dizajniranja intervencija nisu javno obznanjeni, PepsiCo se oslanja na upotrebljavanje više vrsta individualnih intervencija kako bi postigao što veći učinak, stoga se oslanja na kombiniranje metode povratne informacije 360°, individualnih instrumenata kao što je Hogan procjena osobnosti kojim se predviđa poslovni učinak te coachinga.<sup>132</sup>

Microsoft bazira svoj pristup razvoju zaposlenika na upravljanju talentima te upravljanju učinkom. Kod upravljanja talentima često se koristi planiranje i razvoj karijere, dok se kod upravljanja učinkom Microsoft oslanja na metodu povratne informacije 360°. Kroz CareerCompass odnosno model karijera, Microsoft svojim zaposlenicima u svakom trenutku pruža mogućnost uvida u potrebne zahtjeve za napredovanje ili mijenjanje smjera karijere. Uz navedeno, godišnja procjena učinka također je i prilika zaposlenicima za izražavanje mogućih karijernih aspiracija. Transparentnost procesa te dostupnost podataka ima bitnu ulogu u izgradnji povjerenja zaposlenika prema organizaciji te je važan čimbenik za postizanje uspješnih rezultata u upravljanju razvoja zaposlenika. Nadalje, kao i PepsiCo, Microsoft također koristi vlastite članove organizacije za razvoj koncepata te provedbu individualnih intervencijskih aktivnosti.

Obje organizacije stavljaju veliki naglasak na prepoznavanje i unaprjeđenje talenata kad je u pitanju ulaganje u razvoj zaposlenika te se većina korištenih individualnih intervencija temelji na iskorištavanju potencijala zaposlenika. Budući da se većina intervencijskih aktivnosti provodi od strane internih članova organizacija, davanjem povjerenja u internu provedbu tih zadataka, obje organizacije pokazuju i povjerenje

---

<sup>131</sup> Church A.H., Ritacca Herena M., 2003., *The PepsiCo HR Career Framework* [https://www.researchgate.net/publication/312488177\\_The\\_PepsiCo\\_HR\\_Career\\_Framework\\_A\\_Data-Driven\\_Approach\\_to\\_Career\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/312488177_The_PepsiCo_HR_Career_Framework_A_Data-Driven_Approach_to_Career_Development) (pristupljeno 01. svibnja 2022.)

<sup>132</sup> Hogan. *Assessments*. <https://www.hoganassessments.com/assessments/> (pristupljeno 16. lipnja 2022.)

koje imaju u svoje modele razvoja individualnih članova organizacije. Sukladno tome, navedeno povjerenje može se prepoznati kao jedan od čimbenika uspješnosti kako razvijenih modela i pristupa tako i uspješnosti samih organizacija.

U kontekstu kritičnih čimbenika uspješnosti intervencija u oba je slučaja evidentno postojanje motivacije za promjenom, visoka primjerenost intervencija potrebama organizacije te da su intervencije temeljene na opravdanom znanju da je promjena potrebna te da ju je moguće ostvariti. Prema Churchu i Ritacca Hereni, putem raznih načina prikupljanja podataka te analizi, interni OD praktičari PepsiCo organizacije došli su do saznanja da postoji snažna želja među članovima organizacije o širenju znanja kako izgraditi uspješnu karijeru unutar organizacije. Odgovor na to bila je izrada modela napredovanja koji nude transparentan uvid i neobvezujući pristup procesu napredovanja što je još jedan od važnih čimbenika za postizanje pozitivnih rezultata promjene.<sup>133</sup> Kao PepsiCo, i Microsoft kao važan čimbenik uspješnosti može smatrati dostupnost podataka i transparentnost procesa u individualnim intervencijama koje ima na raspolaganju za svoje zaposlenike.<sup>134</sup> Nadalje, kako je sve više zaposlenika pokazalo interes i za mogućnost napredovanja kroz druge divizije i funkcije, PepsiCo je prepoznao novonastali interes kao priliku za razvoj ne samo alata i procesa za individualni razvoj već i za promjenu kulture organizacije iz usko usmjerenog fokusa na divizije na širi i standardizirani među-divizijski i organizacijski pristup. Navedeno se postiglo putem intervencije u procese na razini organizacije koja je rezultirala kvalitetnijim i kompetentnijim funkcijama odjela Ljudskih potencijala u vidu individualnog razvoja i rasta karijera te su se time nadopunile i poduprijele i individualne intervencije budući da je na razni organizacije stavljen snažan naglasak na važnost razvoja i napredovanja kroz čitavu organizaciju.<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Church A.H., Ritacca Herena M., 2003., *The PepsiCo HR Career Framework* [https://www.researchgate.net/publication/312488177\\_The\\_PepsiCo\\_HR\\_Career\\_Framework\\_A\\_Data-Driven\\_Approach\\_to\\_Career\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/312488177_The_PepsiCo_HR_Career_Framework_A_Data-Driven_Approach_to_Career_Development) (pristupljeno 01. svibnja 2022.)

<sup>134</sup> Yost P.R., op. cit., str. 653

<sup>135</sup> Church A.H., Ritacca Herena M., 2003., *The PepsiCo HR Career Framework* [https://www.researchgate.net/publication/312488177\\_The\\_PepsiCo\\_HR\\_Career\\_Framework\\_A\\_Data-Driven\\_Approach\\_to\\_Career\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/312488177_The_PepsiCo_HR_Career_Framework_A_Data-Driven_Approach_to_Career_Development) (pristupljeno 01. svibnja 2022.)

## 7. Zaključak

Poticanje zaposlenika na rast i razvoj te pružanje prilika za isto od velike je važnosti za organizacije koje u svojoj budućnosti žele sposobnije, učinkovitije te u konačnici zadovoljnije članove. Primjena znanja i praksi iz područja razvoja organizacije pokazala se kao djelotvoran način za postizanje željenih promjena kako na razini individualaca tako i na razini samih organizacija.

Cilj ovog rada primarno je bio prikazati važnost i proces dizajniranja intervencija na individualnoj razini pomoću kojih se intervenira u problematična područja ili područja u kojima postoji mjesto za napredak i poboljšanje. Razvoj organizacije kao disciplina razlikuje više vrsta individualnih intervencija kojima se može postići navedeno te je za uspjeh od velike važnosti stručnost i svjesnost OD praktičara koji bira i provodi određenu vrstu intervencije. Kao neke od vrsta individualnih intervencija razlikujemo individualne instrumente i procjene, coaching, mentorstvo, T-grupe, metodu povratne informacije 360°, planiranje i razvoj karijere, mijenjanje ponašanja i sl. Nadalje, kao čimbenike koji su kritični za uspješnost intervencije smatramo postojanje motivacije za promjenom, postojanje slobode izbora u sudjelovanju u intervenciji, razumijevanje da individualne intervencije nisu uvijek dovoljne za postizanje organizacijske promjene te da trebaju biti nadopunjene drugim intervencijama na razni tima ili organizacije kako bi se postigla osjetna promjena. Važnim se također smatra koliko je odabrana intervencija primjerena potrebama organizacije, je li temeljena na opravdanom znanju da je promjenu i rezultat moguće ostvariti te koliko je organizacija sposobna uspješno upravljati željenom promjenom.

Organizacije koje streme rastu i novim postignućima te imaju poseban fokus na vlastite članove prepoznale su razne prakse iz domene razvoja organizacije kao efikasne u postizanju željenih promjena. Neke od tih organizacija su i velika poduzeća čije su prakse analizirane u ovome radu, a to su Microsoft i PepsiCo. Oba poduzeća primjenjuju barem jednu ili više vrsta individualnih intervencija kojima postižu značajne rezultate u područjima kao što su razvoj karijere, razvoj talenata, razvoj rukovoditeljskih vještina i slično.



## 8. Sažetak

Proces razvoja organizacije definiramo kao proces poboljšanja organizacijske učinkovitosti i podupiranje osobnih i organizacijskih promjena putem korištenja intervencija koje se temelje na primjenama spoznaja iz društvenih i biheviorističkih znanosti. Intervencije se razlikuju prema razini sustava u organizaciji u koju žele prodrijeti te prema tipu odnosno vrsti intervencije.

Jedna od ključnih faza procesa razvoja organizacije je intervencija. Individualne intervencije su intervencije kojima se cilja na otklanjanje određenih poteškoća s kojima se pojedinac susreće ili pružanje prilika za razvijanje i rast u profesionalnom kontekstu. Dizajniranje individualne intervencije sastoji se od izbora odgovarajuće strategije te strukturiranja i planiranja aktivnosti.

U kontekstu različitih vrsta individualnih intervencija koje su na raspolaganju OD praktičarima, među najraširenijima su individualni instrumenti i procjene, coaching, mentorstvo, T-grupe, metoda povratne informacije 360°, planirane i razvoj karijere te mijenjanje ponašanja. Svaka od navedenih vrsta intervencija najbolje odgovara određenom problemu ili poteškoći koje se identificiralo prilikom sakupljanja i analize podataka. Uspješna će provedba uvelike ovisiti o iskustvu i sposobnostima OD praktičara koji provodi određene aktivnosti OD procesa ali i o angažiranosti klijenta i njegovoj predanosti i želji za postizanjem promjena. Kao primjeri dizajniranja uspješnih individualnih intervencija obrađeni su slučajevi kompanija PepsiCo te Microsoft.

Ključne riječi: razvoj organizacije, dizajn individualne intervencije, promjena

## 9. Summary

We define the process of organizational development as the process of improving organizational efficiency and supporting personal and organizational change through the use of interventions based on the application of knowledge from the social and behavioral sciences. Interventions differ according to the level of the system in the organization they want to penetrate and according to the type or type of intervention.

One of the key stages of the organization's development process is individual interventions aimed at eliminating certain difficulties that an individual encounters or providing opportunities for development and growth in a professional context. Designing an individual intervention consists of choosing the appropriate strategy and structuring and planning the steps of the activity itself.

In the context of the different types of individual interventions available to OD practitioners, among the most common are individual instruments and assessments, coaching, mentoring, T-groups, 360 feedback method, career planning and development, and behavior change. Each of these types of interventions best responds to a particular problem or difficulty identified during data collection and analysis. Successful implementation will largely depend on the experience and abilities of the OD practitioner who carries out certain activities of the OD process but also on the client's commitment and desire to achieve change. Cases of PepsiCo and Microsoft were analyzed as examples of designing successful individual interventions.

Keywords: organization development, individual intervention design, change

## 10. Popis literature

### Knjige

1. Anderson D.L., Organization Development: The Process Of Leading Organizational Change, SAGE Publication, 2015.
2. Cheung – Judge, M.-Y., Holbeche, L.: Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR, Kogan Page, London-Philadelphia-New Delhi, 2015.
3. Cummings T.G., Worley C.: Organization Development and Change, South-Western Cenage Learning, Mason, 2008.
4. McLean, G.N.: Organization Development – Principles, Processes, Performance, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2005.

### E knjige

1. Bridges, W: Managing Transitions: Making the Most of Change, Da Capo Press, USA, 2003. Dostupno na Google Books (pristupljeno 16. lipnja 2022.)
2. Church A.H., Waclawski J., „Take the Pepsi Challenge“, u Silzer R., Dowell B.E. (ur.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Josey-Bass, 2010. str. 617-639. Dostupno na Google Books (pristupljeno 15.04.2022.)
3. Hawkins, P., Smith, N.: Coaching, mentoring and organizational consultancy, Open University Press, New York, 2006. Dostupno na Google Books (pristupljeno 20. lipnja 2022.)
4. Holbeche, L.: Understanding change, Amsterdam, Elsevier, 2006. Dostupno na Google Books (pristupljeno 20.ožujka .2022.)
5. Singh R., Ramdeo S., : Leading Organizational Development and Change: Principles and Contextual Perspectives, Palgrave Macmillan, Cham, 2020. Dostupno na Google Books (pristupljeno 16.lipnja 2022.)

6. Stone, F.M., *Coaching, counseling and mentoring*, SAD, AMACOM, 2007. Dostupno na Google Books (pristupljeno 16.travnja 2022.)
7. Yost P.R., „Integrated Talent Management at Microsoft“, u Silzer R., Dowell B.E. (ur.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Josey-Bass, 2010. str. 641-654. Dostupno na Google Books (pristupljeno 15.04.2022.)

## Znanstveni radovi

1. Church A.H., Ritacca Herena M., 2003., *The PepsiCo HR Career Framework* [https://www.researchgate.net/publication/312488177\\_The\\_PepsiCo\\_HR\\_Career\\_Framework\\_A\\_Data-Driven\\_Approach\\_to\\_Career\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/312488177_The_PepsiCo_HR_Career_Framework_A_Data-Driven_Approach_to_Career_Development) (pristupljeno 01. svibnja 2022.)

## Online izvori

1. Hogan. *Assessments*. <https://www.hoganassessments.com/assessments/> (pristupljeno 16. lipnja 2022.)
2. Institute for Government. *MindSPACE: Influencing behaviour through public policy*. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf> (pristupljeno 19. travnja 2022.)
3. Lacmanović. S. 2020. *Intervencije*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 16. svibnja 2022.)
4. Lacmanović, S. 2020. *Intervencije na razini pojedinca*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 16. svibnja 2022.)
5. Microsoft. *O nama*. <https://www.microsoft.com/hr-hr/about/company> (pristupljeno 02. svibnja 2022.)
6. NTL. What is a T-Group?. <https://www.ntl.org/human-interaction/what-is-a-t-group/> (pristupljeno 09. travnja 2022.)

7. The Decision Lab. *System 1 and System 2 Thinking*.  
<https://thedecisionlab.com/reference-guide/philosophy/system-1-and-system-2-thinking/#section-1> (pristupljeno 19. travnja 2022.)
8. The Decision Lab. *Automatic Thinking*. <https://thedecisionlab.com/reference-guide/neuroscience/automatic-thinking> (pristupljeno 19. travnja 2022.)
9. The Decision Lab. *Mindspace Framework*.  
<https://thedecisionlab.com/reference-guide/neuroscience/mindspace-framework/#section-1> (pristupljeno 19. travnja 2022.)
10. The Myers-Briggs Company. *FIRO Workplace Relations*.  
<https://eu.themyersbriggs.com/en/tools/FIRO> (pristupljeno 02. travnja 2022.)
11. PepsiCo. *Career Path At Pepsico*.  
<https://www.pepsico.com.cn/careers/bak/career-path-at-pepsico.php>  
(pristupljeno 02. svibnja 2022.)
12. PepsiCo. *About the company*. <https://www.pepsico.com/about/about-the-company> (pristupljeno 02. svibnja 2022.)
13. Skillsone. *Thomas-Kilman Conflict Mode*.  
<https://www.skillsone.com/Pdfs/smp248248.pdf> (pristupljeno 20 ožujka 2022.)

## 11. Popis tablica

Tablica 1: Odabir intervencije.....	21
Tablica 2: Kontrolna lista pitanja.....	29
Tablica 3: Kontrolna lista za za oblikovanje intervencije.....	30
Tablica 4: Faze karijere.....	43
Tablica 5: Vrste intervencija u različitim fazama karijere.....	44
Tablica 6: MINDSPACE model.....	48
Tablica 7: Temeljne komponente Modela rasta karijere u PepsiCo-u.....	51

## 12. Popis slika

Slika 1: Tijek OD procesa .....	5
Slika 2: Multidimezionalni pristup oblikovanju intervencije, Schumck i Miles.....	26
Slika 3: Multidimezionalni pristup oblikovanju intervencije, Blake i Mouton.....	27
Slika 4: Multidimezionalni pristup oblikovanju intervencije, Reddy.....	29