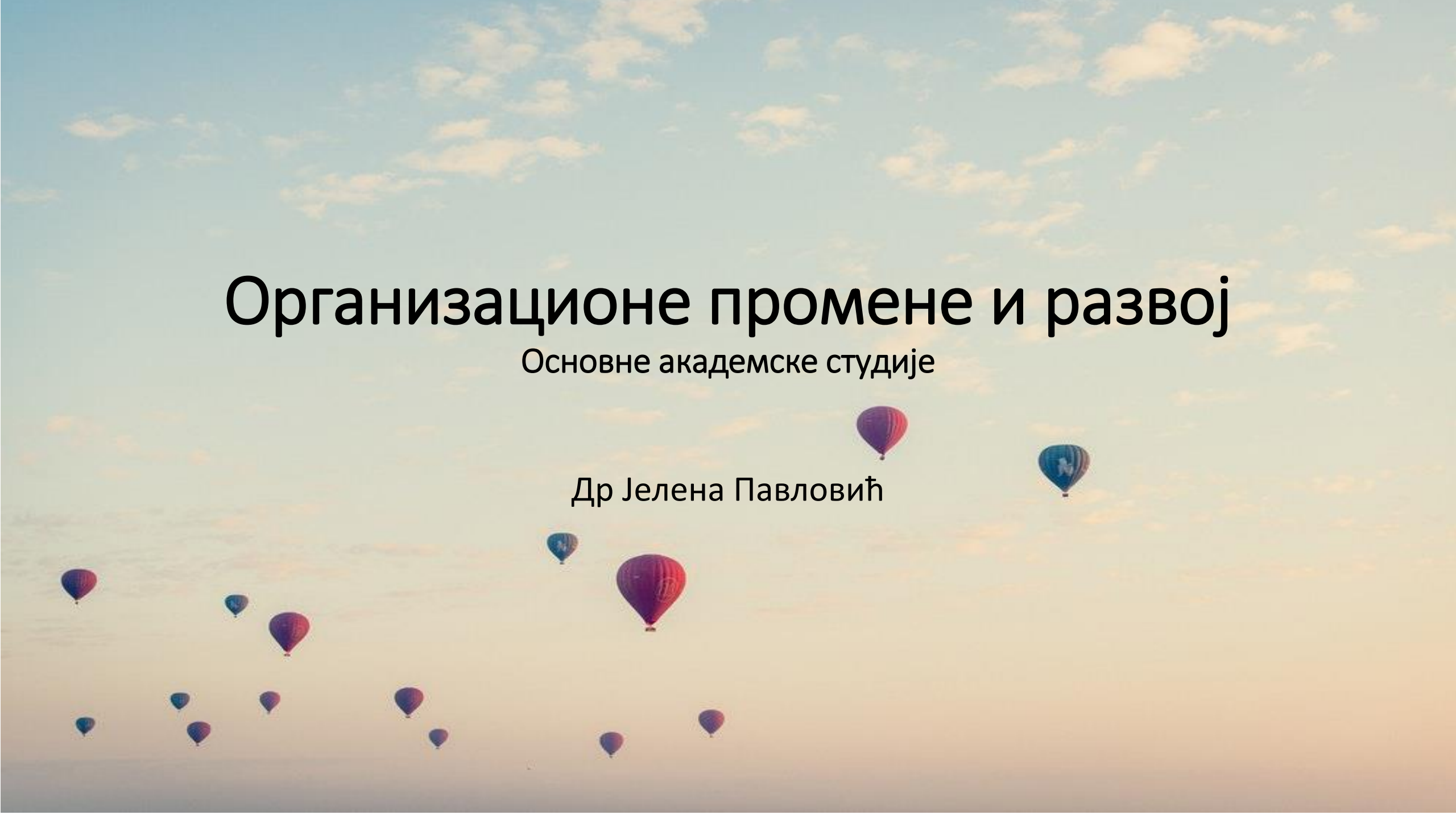


Организационе промене и развој

Основне академске студије

Др Јелена Павловић



Дизајнирање интервенција у области организационог развоја

Шта су интервенције у области ОР

- Серија активности, акција и догађаја које имају за циљ унапређивање организационих перформанси и ефективности.
- Интервенције могу варирати од стандардизованих програма до оних који су развијени у складу са потребама конкретне организације.

(Cummings & Worley, 2006)

Типови интервенција

ИНДИВИДУАЛНИ НИВО	ГРУПНИ НИВО	ТИМСКИ НИВО	ОРГАНИЗАЦИОНИ НИВО
• тренинг • процесне консултације • коучинг • менторство	• Т-групе • групни коучинг	• тренинг • процесне консултације • „тим билдинг“ • фацитација тима • тимски коучинг	• тренинг • интервенције у великим групама • коучинг схеме/ организациони коучинг • менторске схеме

Дизајнирање индивидуалних интервенција

- Студија случаја: Changing Michael Dell's DNA

Процесне консултације (Schein, 1969; 1995; 1997; 2003)

“Када сам први пут формулисао концепт процесних консултација насупрот „експерту“ или „доктору“ у помажућем односу, настојао сам да истакнем да модел који сада зовем „клиничким“ моделом почиње од потреба клијента, вођен је клијентом и подразумева рад унутар референтног оквира клијента“ (Schein, 1995)

Процесне консултације (Schein, 1969; 1995; 1997; 2003)

- Само клијент зна шта може и жели да уради, те је стратешки циљ процесних консултација развијање тимског односа између консултанта и клијента.
- Све што консултант ради јесте интервенција.
- Четири типа интервенције:
 1. **неутрално истраживање:** минимално интерферира са наративом клијента („Шта се дешава? Опишите детаљније“).
 2. **дијагностичко истраживање:** навођење клијента на рефлексiju о узроцима и каузалним везама („Зашто се то догодило? Зашто сте то урадили? Како сте се осећали“)
 3. **акционо оријентисано истраживање:** наметање акционог оквира клијенту („Шта сте урадили? Шта ћете урадити?“).
 4. **конфронтативно истраживање:** навођење клијента на идеје о којима раније није размишљао – сугестије, савети, директивне интервенције

Процесне консултације (Schein, 1969; 1995; 1997; 2003)

Типови процесних интервенција:

- појашњавање и сумирање
- уопштавање
- појашњавање
- слушање
- рефлектовање осећања
- пружање подршке
- моделовање
- повратне информације на основу посматрања

Коучинг и менторство

- **Коучинг** - процес учења, развоја и унапређивања постигнућа
 - Рефлексија, експериментација, ревизија
- **Ментор** као експерт у области
- Сличности и разлике од других интервенција: тренинг, супервизија, саветовање, руковођење...

T групе

- Рана форма интервенција у области организационог развоја, која је имала за циљ произвођење промене у понашању кроз неструктурирану групну интеракцију.
- Током седамдесетих година Т групе замењене процесним консултацијама.

„Тим билдинг“ и фацилитација тима

- **„Тим билдинг“.** Процес који има за циљ унапређивање сарадње у тиму, најчешће у раним фазама развоја тимова. Неке активности „тим билдинга“ могу укључивати тимске активности на отвореном, социјалне активности или друге искуствене вежбе (Hawkins, 2012).
- **Фацилитација тима.** Развојне активности усмерене на процес, независно од садржаја, задатка и перформанси тима.

Managing	Consulting	Mentoring	Facilitating	Coaching
Controlling and directing: resources, people, processes and risks	Advising (expertise): individual, group and organizational	Developing individual potential	Encouraging and empowering individuals and groups	Goal orientation: individual and team based
Defining and drawing boundaries:roles, responsibilities etc.	Diagnosis	Developing competence and capacity	Challenging/guiding process	Strong emphasis on self reflection and goal setting
Balancing strategic thinking with operational action	Bringing in outside perspectives/other views	Promoting personal growth/development	Developing frameworks for social interaction	Building capacity to work relationally, socially and organizationally (holistic)
Planning and monitoring action	Supporting, developing, promoting and effecting change	Transfer of domain specific knowledge: exercising expertise giving	Promoting reflection	Focus on situation/context the “Here and Now”
Normally long-term relationship with organisation	Normally short-term focused intervention	Normally medium/long term	Medium term with focus on process	Time-bounded: contracted relationship for fixed time
Based on unequal power dynamics	Based on power dynamics where the consultant is seen to have technical or process expertise	Unequal power relationships	Ultimate power generally remains with the individual or group	Issues of power and influence are addressed and negotiated as part of the relational process

(Bond & Seneque, 2012)

ТИМСКИ КОУЧИНГ

- Развојне активности којима се омогућава да тим функционише као више од збира својих делова, кроз појашњавање своје мисије и унапређивање интерних и екстерних односа.
- Директна интеракција са тимом која има за циљ помагање члановима да користе колективне ресурсе на координисани начин и у складу са задатком (Hackman and Wageman, 2005).
- Двоструки фокус: на тимски процес и на постигнуће тима.

ТИМСКИ КОУЧИНГ

- Системски тимски коучинг: процес развоја тима као целине, у циљу унапређивања колективних перформанси и сарадње, као и развој колективног лидерства у циљу ефективног повезивања са свим интересним групама и заједничког трансформисања пословања (Hawkins, 2012).

FIGURE 4.2



Интервенције у великим групама

(Gallos, 2006)

- **Future search:** тродневна конференција која има за циљ креирање пожељне будућности компаније
- **Real time strategic change:** конференција која омогућава консултације запослених на тему највећих организационих изазова.
- **Open space technology:** лабаво структурисани састанци који омогућавају запосленима да дефинишу своје агенде у односу на дефинисане организационе изазове
- **Simu-real:** радионице на којима запослени раде на реалним проблемима у симулираном контексту, како би се подстакло организационо учење о начинима функционисања организације и жељеним правцима промене
- **Workout:** састанци на којима запослени помоћу „олује идеја“ решавају организациони проблем. Менаџер у јавном форуму прихвата или одбацује решења.

Организациони коучинг

(Hawkins & Smith, 2006)

- Организациони коучинг подразумева успостављање партнерства са организацијом у циљу усаглашавања лидерства, културе и стратегије, како би се унапредили начин рада и перформансе, као и увећала вредност за све интересне стране.

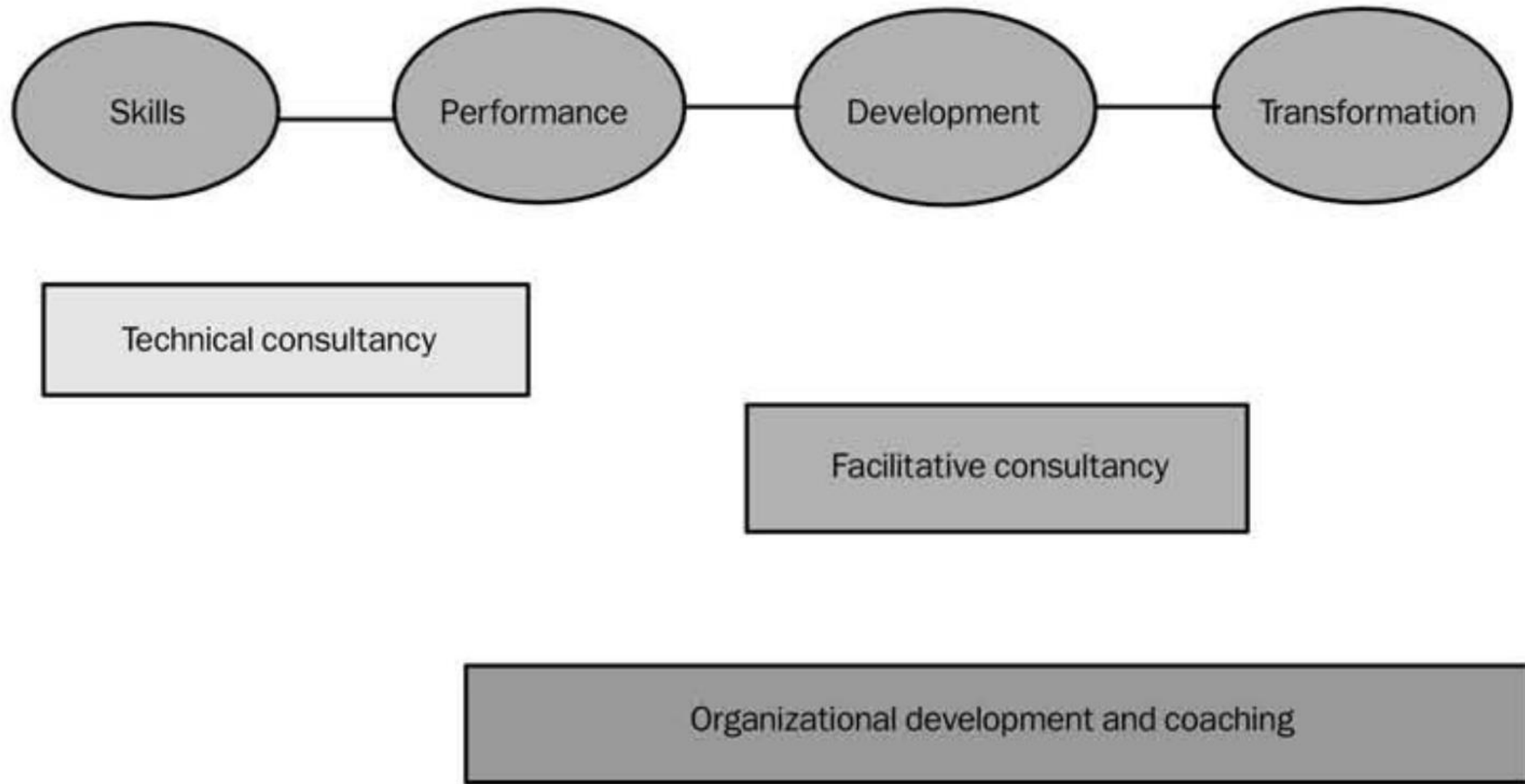


Figure 5.1 The organizational coaching continuum: linked to types of consultancy

(Hawkins & Smith, 2006)

Контекст дизајнирања интервенција

(1) Индивидуални услови

- индивидуалне потребе запослених

(2) Организациони услови

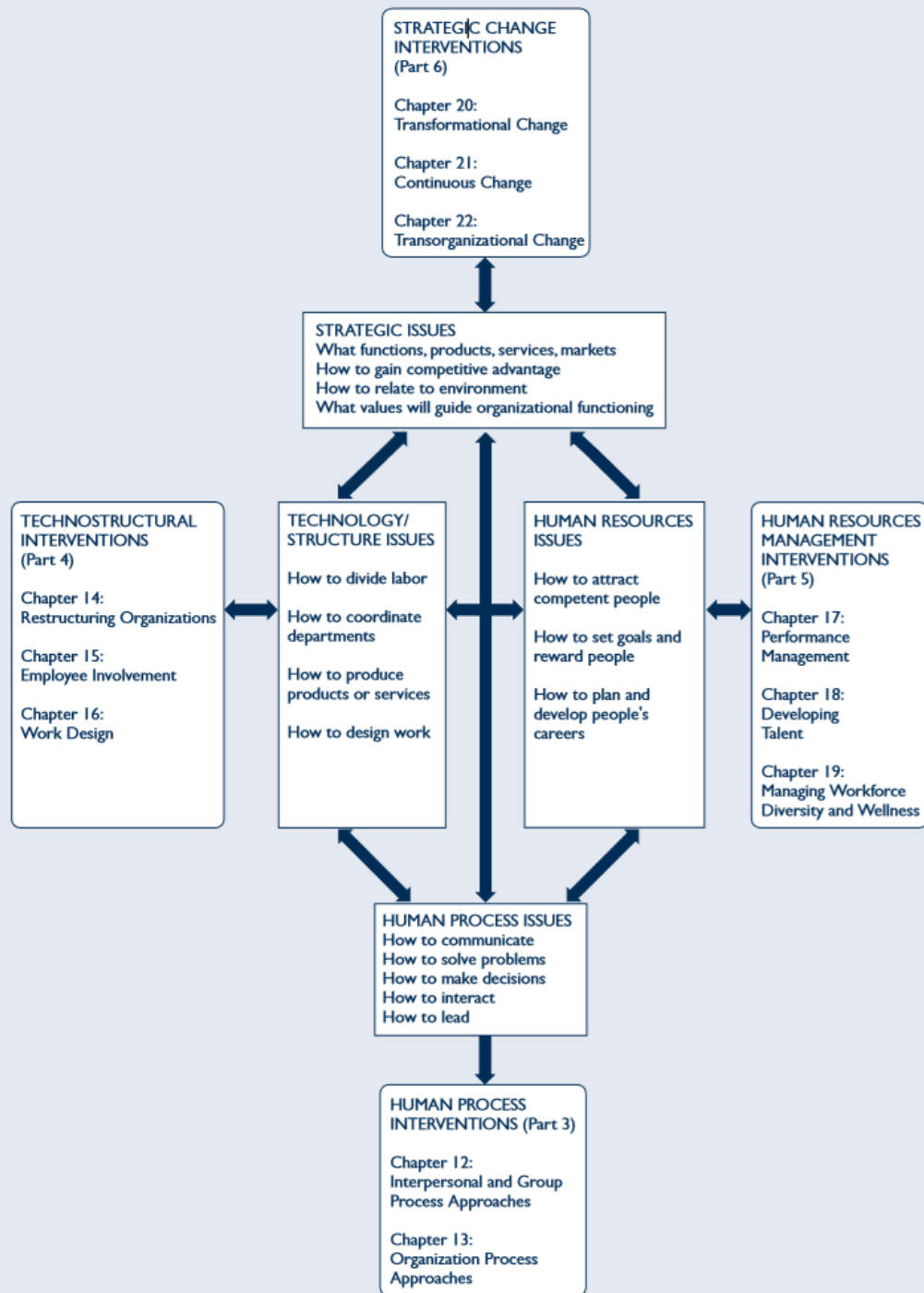
- спремност на промене
- способност за мењање
- организациона култура

(3) Способност агенса промене

- компетентност
- етика

Типови интервенција према циљу промене

- (1) стратешке интервенције** (стратешке промене, спајања компанија, организационо учење)
- (2) техноструктуралне интервенције** (организациони дизајн, ангажованост)
- (3) интервенције на нивоу људских ресурса** (привлачење талената, управљање постигнућем, развој талената)
- (4) интервенције на нивоу међуљудских процеса** (комуникација, лидерство, доношење одлука, решавање конфликта)



Значај ситемског приступа приликом дизајнирања интервенција

- на који начин интервенције у једном делу организационог система утичу на друге делове система
- како интегрисати интервенције у различитим деловима система.

(Cummings & Worley, 2005)

Критеријуми успешних интервенција

- (1) степен у коме су задовољене потребе организације
- (2) степен у коме је интервенција заснована на теоријама промене и теоријама имплементације
- (3) степен у коме се компетенција за управљање променама преноси на чланове организације.

Вежба: дизајнирање интервенција у циљу унапређивања корисничког сервиса.

- На основу претходно успостављене дијагнозе, скицирајте план интервенција које бисте предложили организацији.
- Које типове интервенција сте дизајнирали?
- Ком типу интервенција према циљу промене припадају дизајниране интервенције?