



Matrica vještina 360

Executive coaching dijagnostika

Ana Primjer

Direktorica prodaje · Primjer d.d.
listopad 2026.

1

Nadređena osoba

3

Kolege

1

Podređeni

10

kompetencija

UKRATKO

Vođenje promjena i upravljanje sobom pod pritiskom nose rezultat; orijentacija na rezultat i odlučivanje u neizvjesnosti najveći su prostor za pomak.

Najjače strane prema ocjenama drugih: vođenje promjena (7,7; očekivano 6) i upravljanje sobom pod pritiskom (7,3; očekivano 6). Najveći prostor za pomak: orijentacija na rezultat (4,6; očekivano 7) i odlučivanje u neizvjesnosti (6,1; očekivano 7).

7,7

vođenje promjena
(očekivano 6)

7,3

upravljanje sobom pod
pritiskom (očekivano 6)

4,6

orijentacija na rezultat
(očekivano 7)

6,1

odlučivanje u
neizvjesnosti (očekivano
7)

RAZVOJNA HIPOTEZA

Orijentacija na rezultat i odlučivanje u neizvjesnosti tiču se smjera: kako od dobrog dnevnog rezultata doći do jasnog puta za sljedeće dvije do tri godine.

Dvije vještine: orijentacija na rezultat · odlučivanje u neizvjesnosti

Zašto je to važno za posao: Na višoj razini rezultat se ne mjeri tjednom, nego smjerom. Očekivat će se da vidite i objasnite kamo se ide.

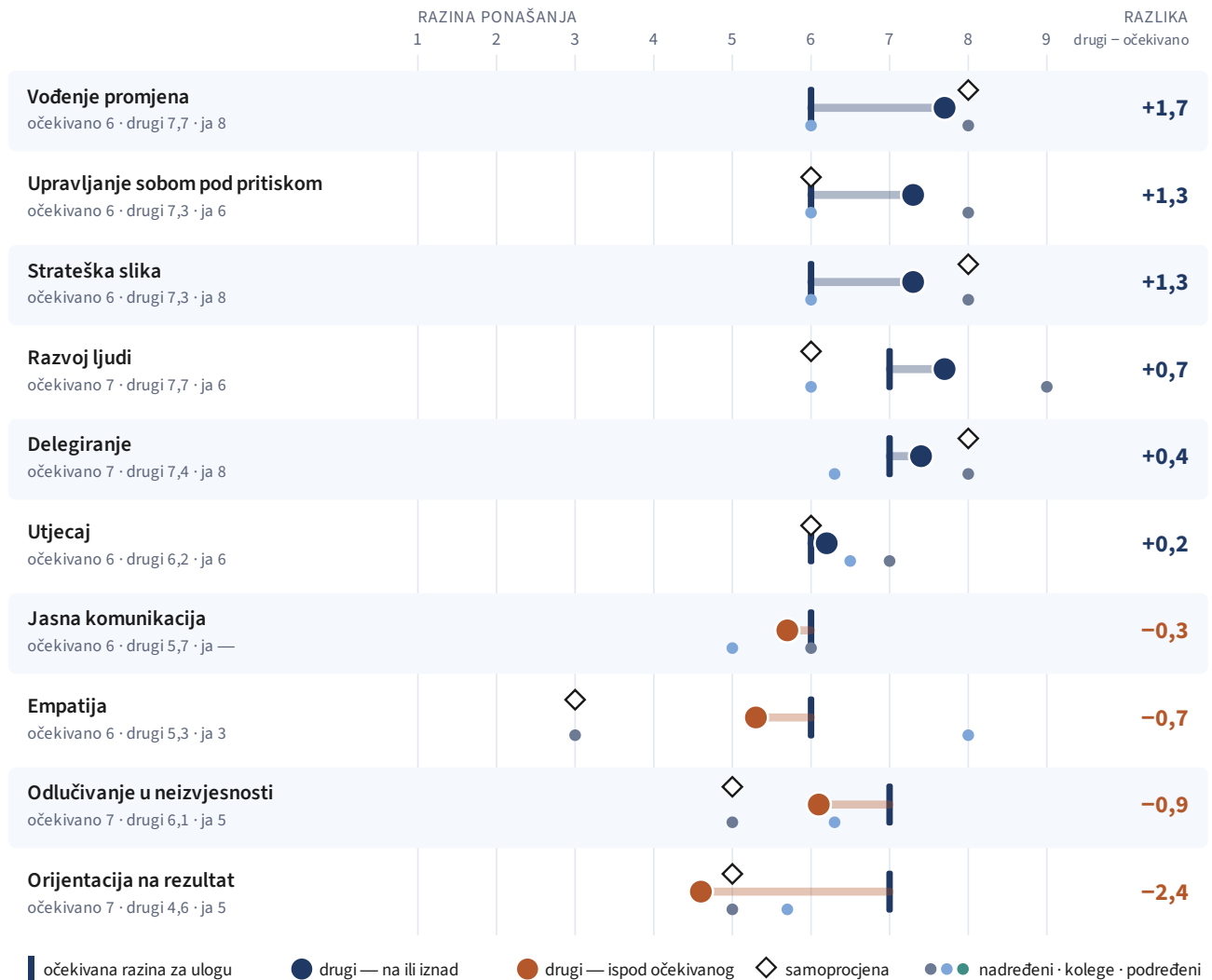
Što je ovo i što nije

Ovo je razvojna procjena: kako Ana vidi sebe, kako je vidi 5 osoba s kojima radi i koliko je to daleko od onoga što njezina uloga očekuje. Nije ocjena rada i ne služi za odluke o plaći ili napredovanju. Brojke otvaraju razgovor; zaključak nastaje na intervjuu procjene.

MATRICA VJEŠTINA

Gdje je Ana u odnosu na ono što uloga očekuje

Za svaku od deset izabranih kompetencija: **velika točka** je ocjena drugih (prosjeak skupina), **okomita crta** razina koju očekuje uloga, **romb** samoprocjena. Male točke pokazuju pojedine skupine. Što je razmak između točke i crte veći, to je veći jaz.



Kompetencije su poredane od najjače prema najvećem prostoru za pomak. Ocjena opisuje razinu ponašanja; najviša ostvariva ocjena je 9, a nijedna uloga ne očekuje više od 8.

MATRICA U BROJKAMA

Ja, skupine i očekivana razina

Plavo: na ili iznad očekivane razine. Narančasto: ispod očekivane razine (tamnije: više od jednog boda). Stupac „Ocjenjivači” kaže jesu li ocjene složne ili ljudi istu stvar vide različito, a „Razlika” je ocjena drugih minus očekivana razina.

Kompetencija	Ja	Nadređena	Kolege	Podređeni	Drugi ukupno	Očekivano	Ocjenjivači	Razlika
Vođenje promjena	8	8,0	6,0	—	7,7	6	vide različito	+1,7
Upravljanje sobom pod pritiskom	6	8,0	6,0	—	7,3	6	vide različito	+1,3
Strateška slika i širi kontekst	8	8,0	6,0	—	7,3	6	vide različito	+1,3
Razvoj ljudi	6	9,0	6,0	—	7,7	7	slažu se	+0,7
Delegiranje i odmak od operative	8	8,0	6,3	—	7,4	7	vide različito	+0,4
Utjecaj i pridobivanje podrške	6	7,0	6,5	—	6,2	6	slažu se	+0,2
Jasna komunikacija	—	6,0	5,0	—	5,7	6	slažu se	-0,3
Empatija i razumijevanje perspektive sugovornika	3	3,0	8,0	—	5,3	6	vide različito	-0,7
Odlučivanje u neizvjesnosti	5	5,0	6,3	—	6,1	7	vide različito	-0,9
Orijentacija na rezultat	5	5,0	5,7	—	4,6	7	slažu se	-2,4

„—” znači da ta skupina nije imala uvid u takve situacije ili da se ne prikazuje zasebno. Kolege i podređeni prikazuju se kao skupina kad je sudjelovalo barem dvoje; inače njihove ocjene ulaze samo u ukupnu ocjenu drugih. Ukupna ocjena uključuje sve ocjenjivače.

Što drugi najčešće vide

Ponašanja koja je najviše ocjenjivača označilo kao redovita („često” ili „gotovo uvijek”):

5 od 5 • Ana prepušta zadatke i dio odluka, a u detalje ulazi ondje gdje procijeni da je rizik prevelik.

4 od 4 • Ana na samom sastanku prilagođava argumente onome što je pojedinim ljudima u sobi važno.

4 od 5 • Ana na ono što je pogodi ne odgovori odmah, pa ljudi ponekad ne znaju što misli.

ŠTO VIDIMO

Snage, razvojna područja i obrasci

Snage

- **Vođenje promjena** — 7,7 (očekivano 6)
- **Upravljanje sobom pod pritiskom** — 7,3 (očekivano 6)

Najveći prostor za pomak

- **Orijentacija na rezultat** — 4,6 (očekivano 7)
- **Odlučivanje u neizvjesnosti** — 6,1 (očekivano 7)
- **Empatija** — 5,3 (očekivano 6)

DVIJE SLIKE

Ljudi koji vas vide iz različitih pozicija opisuju vas dosljedno različito: nadređena osoba vas vidi povoljnije od kolega: u 5 od 10 zajednički ocijenjenih kompetencija razlika je 1,5 boda ili više, i uvijek u istom smjeru. To ne znači da je jedna strana u pravu. Najčešće znači da se prema različitim ljudima ponašate različito, ili da oni vide različite situacije. Vjerojatno je to najvažnija tema našeg razgovora.

PROCJENA COACHA

Što mislim da se ovdje događa

Od 10 kompetencija na očekivanoj razini ili iznad nje ih je 6, a ispod 4. Najviše se cijene vođenje promjena i upravljanje sobom pod pritiskom, i to s razlogom: na tome danas stoji velik dio rezultata. Najveći razmak prema očekivanom: orijentacija na rezultat (4,6 prema 7) i odlučivanje u neizvjesnosti (6,1 prema 7).

Najviše pažnje zasluži razlika između skupina: nadređena osoba vidi vas povoljnije nego kolege, i to dosljedno. To je obično znak da se ponašate različito ovisno o tome s kim radite i u kakvim se situacijama susrećete.

Obrnuto, u dvije kompetencije (empatija i razvoj ljudi) drugi vas vide bolje nego vi sebe; tu sebe ocjenjujete strože nego što treba.

U 6 kompetencija (upravljanje sobom pod pritiskom, empatija, delegiranje, odlučivanje u neizvjesnosti, strateška slika i vođenje promjena) ocjenjivači se međusobno ne slažu, pa prosjek skriva više nego što pokazuje. To ćemo rasvijetliti u razgovoru.

Pitanje s kojim bih otvorio razgovor: Kad cilj počne izgledati nedostižno, tko prvi odustane: vi, vaš tim ili onaj tko ga je zadao?

Teme iz komentara ocjenjivača

- Promjene se uvode brže nego što ljudi stignu razumjeti zašto.
- Poruke koje se različito razumiju: ljudi ne znaju uvijek što se od njih točno očekuje.

Komentare koje su ocjenjivači namijenili coachu čita samo coach. Ovdje su sažeti njegovim riječima, bez citata i bez pojedinosti iz kojih bi se mogao prepoznati autor. Poruke koje su ocjenjivači napisali osobi koju procjenjujemo nalaze se dalje u izvještaju.

PROCJENA COACHA • NASTAVAK

Što bi pomak donio

Dvije vještine iz razvojne hipoteze. Ne zato što su nužno najslabije, nego zato što o njima najviše ovisi koliko će rezultat trajati.

Orijentacija na rezultat

POMAK DONOSI

Ciljeve koji se postižu umjesto da se pomiču i tim koji traži novi put kad zapne.

ZAŠTO

Rok pomaknut jednom postaje navika, i tim nauči da je cilj samo prijedlog.

OPIPLJIVO

Cilj postignut u roku umjesto s novim rokom u pravilu znači kvartal ranije prihod ili uštedu. Svaki pomaknuti rok gura sa sobom i sve projekte koji o njemu ovise.

Odlučivanje u neizvjesnosti

POMAK DONOSI

Brže odluke i tim koji ne čeka.

ZAŠTO

Odgodena odluka također je odluka, samo je umjesto vas donose okolnosti. Čekanje podataka koji ništa ne mijenjaju ima cijenu koju nitko ne knjiži.

OPIPLJIVO

Odluka donesena dva tjedna ranije u pravilu znači dva tjedna ranije provedbe. Kod odluke koja bi ionako bila ista, to je isti ishod uz manji trošak.

IZ PRAKSE • ORIJENTACIJA NA REZULTAT

Projekt kasni. Na sastanku netko predloži da se rok pomakne za mjesec dana. Svi odahnu, nitko ne pita što će se promijeniti u načinu rada. Mjesec dana kasnije ista soba, isti zaključak, novi rok. Do kraja godine cilj nije promašen, on jednostavno nikad nije stigao. Pomaknuti rok je najudobnija odluka u tvrtki: nitko ne mora priznati da način ne radi.

IZ PRAKSE • ODLUČIVANJE U NEIZVJESNOSTI

Soba s dvadesetak menadžera, prvo pitanje: „Navedite situaciju u kojoj ste donijeli odluku bez da ste imali ni 30 % informacija.” Tišina. Ne ona kreativna, nego ona u kojoj svi gledaju u stol i nadaju se da će netko drugi progovoriti prvi. Odluke se u toj tvrtki nisu donosile, nego eskalirale, „parkirale do sljedećeg sastanka” i slale „na usklađivanje” s još pet odjela. Nitko nije bio kriv, a posao je stajao.

PROCJENA COACHA • NASTAVAK

Ako je sljedeći korak veća uloga

Ovo nije procjena spremnosti za napredovanje, nego pregled razvojnog puta: što bi sljedeća razina očekivala i gdje je danas razlika.

Naručitelj je kao cilj procjene označio pripremu za veću ulogu. Na višoj razini očekivanja rastu kod gotovo svih vještina, ali ne jednako. Najviše raste ondje gdje je danas najveći razmak, dok današnja najveća snaga postaje tek ulaznica.

Orijentacija na rezultat

Na višoj razini rezultat se mjeri na razini tvrtke, a ustrajnost postaje standard koji postavljate drugima.

Postaje presudna kad: tvrtka prolazi kroz zaokret (turnaround) • vlasnici postave zahtjevne ciljeve • se tržište mijenja • vodite projekt koji su svi otpisali.

Odlučivanje u neizvjesnosti

Na višoj razini informacije su uvijek nepotpune, a odluke veće. Pravilo „70 % informacija, 100 % odgovornosti” prestaje biti hrabrost i postaje opis posla.

Postaje presudna kad: nastupi kriza • se tržište brzo mijenja • lansirate novi proizvod • je u tijeku restrukturiranje • nadređeni nije dostupan.

Empatija

Na višoj razini sve manje ljudi možete nešto naložiti: kolegama u upravi, vlasnicima, partnerima. Razumijevanje onoga što druga strana stvarno želi postaje glavni alat. Zato očekivanje ondje raste više nego kod gotovo ijedne druge vještine.

Postaje presudna kad: prelazite u upravu • je u tijeku preuzimanje ili integracija druge tvrtke • provodite restrukturiranje i otpuštanja • radite s nadzornim odborom ili vlasnicima • vodite ljude starije ili iskusnije od sebe.

Vođenje promjena — današnja snaga

Na višoj razini vodite promjene koje niste osmislili vi, a za koje odgovarate, i to kroz ljude koji ih također nisu osmislili.

Postaje presudna kad: je u tijeku reorganizacija • se uvodi nova tehnologija • je u tijeku preuzimanje • tvrtka dobiva novu strategiju • se režu troškovi.

Miroslav Klepač, executive coach

RIJEČI OCJENJIVAČA

Što su vam ocjenjivači poručili

Ocjenjivači su na kraju upitnika mogli napisati poruku, uz napomenu da je čitaju Ana i naručitelj procjene. Poruke su doslovne, bez imena i bez oznake skupine, poredane nasumično. Oznaku ima samo poruka nadređene osobe, jer je njezina ocjena ionako prikazana zasebno.

Što Ana radi dobro i neka nastavi

„Jasno kaže što očekuje.”

„Drži riječ: što dogovori, to se i dogodi.”

NADREĐENA OSOBA

Jedna promjena koja bi najviše povećala njezin učinak

„Da češće pita tim.”

„Da odluke ne čeka do zadnjeg trenutka.”

NADREĐENA OSOBA

PREPORUKE COACHA

Što predlažem za sljedećih 90 dana

Orijentacija na rezultat

Ovaj tjedan: Za sljedeći kvartal postavite jedan cilj iznad zadanog i recite timu zašto vam je važan. Dogovorite unaprijed što ćete napraviti kad prvi put zapne.

90 dana: Za svaki od tri glavna cilja imate jedno mjerilo i tjednu provjeru. Za 90 dana svaki cilj ima izmjeren napredak, a ne opis.

Odlučivanje u neizvjesnosti

Ovaj tjedan: Kod sljedeće važne odluke zapišite koju informaciju čekate i što bi se promijenilo da je imate. Ako je odgovor „ništa bitno”, odlučite odmah.

90 dana: Za svaku važnu odluku zapišete što znate, što ne znate i kad ćete je preispitati. Za 90 dana imate pet takvih zapisa i barem jednu odluku koju ste na vrijeme ispravili.

S kim raditi

Vještina	Preporuka	Zašto
Orijentacija na rezultat	Coaching ubrzava • ili interni mentor	Vještina „alata”: uči se tehnikom i disciplinom, a uz povratnu informaciju brže.
Odlučivanje u neizvjesnosti	Možete sami • konkretan korak, uz nadređenog ili mentora	Razmak je mali: dovoljan je konkretan korak i povratna informacija nadređenog ili mentora.
Empatija	Možete sami • konkretan korak, uz nadređenog ili mentora	Razmak je mali: dovoljan je konkretan korak i povratna informacija nadređenog ili mentora.
Jasna komunikacija	Možete sami • konkretan korak, uz nadređenog ili mentora	Razmak je mali: dovoljan je konkretan korak i povratna informacija nadređenog ili mentora.

Kako mjerimo pomak: Ponovna procjena s istim ocjenjivačima nakon šest mjeseci. Očekujemo da se orijentacija na rezultat i odlučivanje u neizvjesnosti približe očekivanoj razini.

UZ IZVJEŠTAJ

Za čitanje i gledanje

- Andrew S. Grove: High Output Management (knjiga, 1983) — rezultat menadžera je rezultat njegove organizacije.
- John Doerr: Measure What Matters (knjiga, 2018) — OKR: kako ciljevi postanu mjerljivi i vidljivi svima.
- Annie Duke: Thinking in Bets (knjiga, 2018) — odluka i ishod nisu isto: profesionalna igračica pokera o odlučivanju.
- Apollo 13 (film, 1995, red. Ron Howard) — odlučivanje kad su informacije nepotpune, a vrijeme isteklo.

Kako čitati ovaj izvještaj

- **Ocjena** opisuje razinu ponašanja u stvarnim situacijama, a ne osobine. Svaka razina ima svoje razloge; viša razina ima i svoju cijenu.
- **Očekivana razina** dolazi iz uloge. Ne uspoređujemo osobu s drugim menadžerima, nego s onim što njezina uloga očekuje.
- **Drugi ukupno** je prosjek skupina; svaka skupina vrijedi jednako, bez obzira na broj ljudi u njoj. Samoprocjena se nikad ne zbraja s ocjenama drugih.
- **Razlika** na grafu je ocjena drugih minus očekivana razina.
- **Skupine** kolega i podređenih prikazuju se kad je sudjelovalo barem dvoje; nadređena osoba uvijek zasebno, uz najavu da nije anonimna. Ukupna ocjena drugih uključuje sve ocjenjivače. Pojedinačne ocjene nisu u izvještaju; poruke ocjenjivača su doslovne i anonimne.
- **Potencijalna slijepa točka** znači da se samoprocjena i ocjena drugih razlikuju za 1,5 boda ili više. Je li to stvarno slijepa točka, utvrđujemo u razgovoru.
- Ovo je razvojna procjena. Ne koristi se za odluke o plaći, napredovanju ili statusu zaposlenja.

EXPERTIVE

Miroslav Klepač, executive coach

miroslav.klepac@expertive.hr • www.expertive.hr