



Ivan Miljan, poslovni savjetnik,
programski direktor ISOD - Integral
School for Organization Development



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

Powered by:



ISOD
INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT

OD u Hrvatskoj i svijetu Intervju s Ivanom Miljanom

U posljednjih desetak godina u hrvatskoj javnosti kontinuirano se naglašava problem needuciranosti hrvatskih lidera i menadžera u javnom i privatnom sektoru koji su slabo upoznati s dostignućima svjetske znanosti i prakse u domeni razvoja ljudi i organizacija iako, to bi već svima trebalo biti jasno, izlaz iz zahtjevne gospodarske situacije možemo pronaći samo ako se pokrenemo u tom smjeru. Prepoznavši potrebu, tvrtka ASPIRLA nedavno je pokrenula školu organizacijskog razvoja pod nazivom ISOD - "Integral School of Organization Development" koja je već u prvoj generaciji okupila lidersku elitu regije. Kurikulum ISOD-a čine modeli, koncepcije i alati vodećih svjetskih mislioca i praktičara OD-a, a uskladen je s najvišim standardima Europskog vijeća za mentorstvo i coaching (EMCC). U razgovoru s urednikom qLifea, Ivan Miljan, programski direktor ISOD-a i autor knjige Majstorstvo razvoja (dostupna u jesen), na jednostavan i zanimljiv način približava nam disciplinu organizacijskog razvoja.

Marko Lučić: *Kao konzultant za organizacijski razvoj, imao si prilike surađivati s liderima različitih organizacija u Hrvatskoj, široj regiji i u svijetu. Budući da je OD - organizacijski razvoj - kod nas vrlo mlada disciplina, ljudima uglavnom slabo poznata, možda bi bilo dobro da intervju započnemo s pitanjem koje se samo nameće: što je to organizacijski razvoj?*

Ivan Miljan: Područje OD-a stalno se razvija i mijenja, definira i redefinira, no u suštini je OD jednostavan koncept. Ti i ja, kao i svaki čovjek na ovom planetu, bića smo koja se razvijaju. Rodimo se ne znajući ništa o sebi i svijetu. Ne znamo tko smo, što smo, niti što bismo željeli biti. Korak po korak, učeći od drugih ljudi, kroz vlastita životna iskustva, pokušaje, pogreške i uspjehe razvijamo se kao osobe. Razvijamo svoju jedinstvenu osobnost, stavove, vrijednosti i uvjerenja. Ukratko, razvijamo se iznutra, razvijamo svoj unutarnji svijet. Naravno, razvijamo se i izvana, tjelesno; rastemo, dobivamo na masi, pojavljuju se dlačice na čudnim mjestima, madeži, bore i polako starimo. Organizacije su slična "stvorenja". Ako zamislimo organizaciju kao živo biće, čiji su sastavni dijelovi ljudi, tehnologija, imovina



Peter M. Senge
Autor modela Učeće organizacije



Otto C. Sharmer
Autor modela Teorija U i Presencing



Kenneth E. Wilber
Autor Integralnog modela

i slično, onda vidimo da se i one razvijaju izvana i iznutra.

Izvana organizacije povećavaju svoju imovinu: novac koji je kao krvotok tvrtke, uredski prostor, zgrade, tehničku opremu. Sve je to "tijelo" organizacije. Baš kao što svaki čovjek ima fizičko tijelo, tako i organizacija ima materijalno, čvrsto tijelo. To bi tijelo bilo mrtvo da ne postoji unutarnji svijet organizacije: vrijednosti koje dijele ljudi koji u njoj rade, procesi ili način na koji obavljaju svoje zadatke, međuljudski odnosi, kultura i klima koju stvaraju, stilovi vođenja, kreativnost, motivacija.

Iznutra, svaka organizacija ima svoju jedinstvenu osobnost, a ta se osobnost mijenja. Organizacijski razvoj bavi se tim unutarnjim svijetom organizacije, razvojem organizacije iznutra te usklađivanjem vanjskog i unutarnjeg razvoja. Poput tinejdžera u pubertetu, organizacija može odjednom naglo fizički narasti. Napravi li dobar proizvod, stvara se velika potražnja i odjednom u tvrtku dolaze kamioni novca, a da istovremeno iz nje moraju izlaziti kamioni i kamioni proizvoda. To zahtijeva nove, veće zgrade, više tehnologije, više ljudi. Više ljudi traži više menadžera koji ih mogu organizirati, kao i više složenijih procesa rada. Potreba za većom infrastrukturom pretpostavlja potrebu za većom količinom investicijskog kapitala, složenijim sustavom financijskog upravljanja i iskusnijim ljudima na čelu financija i kontrolinga. Naš je tinejdžer naglo narastao, udovi su mu duži, ali mentalno toga još nije svjestan. Glas mu je dublji, pojava slična odraslima, ali psihički još nije odrastao. Takvih složenih razdoblja u životu čovjeka ima mnogo, od puberteta, zaljublivanja, prvih seksualnih iskustava, odlaska iz škole na fakultet, vjenčanja, rođenja djece, kupnje stana, promjene posla, napredovanja, nazadovanja.

Vrlo slično je i s organizacijama. Organizacije stalno prolaze kroz promjene. Na primjer, prvo imaju ideju, ali nemaju proizvod. Zatim imaju proizvod, ali nemaju kupce. Onda imaju kupce, ali je proizvod već nekonkurentan ili ga ne proizvode dovoljno. Onda imaju premalo kupaca, previše proizvoda i previše ljudi. Zatim se vlasnici posvađaju oko strategije i novca, u toj svađi ostanu bez najboljih ljudi i na kraju

odluče prodati svoje udjele. Pa ih kupi druga organizacija koja ima drugačiju kulturu, način rada i već otprije zaposlene "svoje" ljude za više od pola poslova. Nakon dvije godine mrcvarenja s pokušajem integriranja kupljene firme i ostvarivanja povrata na tu investiciju, "mama" ih proda trećoj strani koja ima neki svoj poslovni model i viziju. I opet promjene. I opet, i opet. I tako stalno, dok se biznis ne ugasi, propadne, dok organizacija ne umre. OD konzultanti su specijalisti koji pospješuju navigaciju kroz sve te promjene.

Razvoj svakog čovjeka, pa tako i svake organizacije, može se prepustiti slučaju. Idemo od promjene do promjene, nosi nas rijeka. Nekad nas nanese na granje koje nas izgrebe, ili na brzace koji nas dobrano izbubaju, vir nas povuče na dno, nasučemo se ili okupamo u blatnjavoj bujici. Između su razdoblja relativno mirnog besvjesnog plutanja. To je jedna mogućnost.

Druga je mogućnost da svjesno upravljamo putovanjem. Da unaprijed uočimo brzace i granje pa ih barem djelomično izbjegnemo. Da svjesno odaberemo želimo li se kupati kraj otvora kanalizacije ili ćemo pronaći neko ljepše mjesto. I ljudi i organizacije mogu donositi takve odluke i time aktivno upravljati svojim razvojem. Organizacijski razvoj je upravo to: sve aktivnosti koje planirano poduzimamo, na razini organizacije, kako bi povećali učinkovitost i zdravlje te organizacije. Bitno je istaknuti da se radi o planiranim, dakle svjesnim aktivnostima, da te aktivnosti zahvaćaju organizacijsku cjelinu - bio to cijeli sustav ili neki podsustav organizacije - te da je konačni cilj učinkovitija i zdravija organizacija.

Planirano upravljanje razvojem organizacije samo po sebi vrlo je teško i neizvjesno. No, bitno je napomenuti da sigurno neće uspjeti ako ne kreće od vrha menadžmenta. Metaforički, voditi brod kroz bure i oluje vrlo je složen pothvat sam po sebi, a gotovo potpuno nemoguć ako su kapetan i prvi časnik nezainteresirani ili nesvjesni da ulaze u

oluju. Na čelu velikih brodova vrlo rijetko se nađu takvi kapetani. Na čelu današnjih organizacija, nažalost, vrlo često.

Menadžeri i OD

ML: *Ako ljude, kao pojedince, razvijaju roditelji, obitelji, učitelji, profesori, mentori pa i prijatelji, postavlja se pitanje: tko onda razvija organizacije? Je li to posao menadžera tvrtke, je li to posao HR-a, vanjskih trening kuća, konzultanata ili coachera? Ili taj posao rade svi oni zajedno, svatko u svojem segmentu? Tko se bavi OD-om, tko razvija jednu organizaciju?*

IM: U razvitku sudjeluju svi ti ljudi: zaposlenici, kupci, partneri, konkurencija, konzultanti i treneri. Svatko od njih svojim radom na neki način unapređuje organizaciju. Međutim OD-om, u smislu znanosti i vještine razvoja organizacije, ne bavi se svatko. OD konzultant radi nešto što ne radi nitko od ljudi koje si nabrojio - niti trener, niti coach, niti financijski savjetnik. On ima specifična znanja i vještine. Poput liječnika, sposoban je pregledati organizaciju, utvrditi njezino stanje i odrediti najbolji tretman. Liječnik može pročitati krvnu sliku, utvrditi je li infekcija bakterijska ili virusna te u skladu s nalazima propisati lijek. Na sličan način funkcionira OD konzultant.

ML: *A ako je organizacija zdrava?*

IM: Ako je organizacija zdrava, OD konzultant može pomoći u prevenciji oboljenja. Zdravim organizacijama može pomoći da postanu snažnije, fleksibilnije, izdržljivije ili kreativnije. Pogled OD konzultanta na organizaciju ide u širinu, na način da svojim stručnim okom promatra funkcioniranje sustava u cjelini, uočavajući kako oboljenja tako i skrivene potencijale.

ML: *Vratimo se na trenutak na prethodno pitanje: ne bi li se time trebao baviti top-menadžment?*

IM: Bilo bi idealno kad bi taj posao u cijelosti radili menadžeri, posebno glavni izvršni direktor odnosno predsjednik uprave. Oni su sastavni dio organizacije, najbolje poznaju procese, kulturu i ljude, stanje i kretanje tržišta kao i ulogu njihove organizacije na

tom tržištu. Ako iznova usporedimo organizaciju i pojedinca, isto bi tako bilo idealno kada bi svatko od nas u svakom trenutku znao što je za naš razvoj najbolje. Bilo bi idealno kada bismo već od osnovne škole učili o tome na koji način funkcionira ljudska psiha, kako se razvijamo, s kojim se razvojnim aspektima i fazama u životu susrećemo. Ukratko, takva bi situacija bila idealna. No, živimo u svijetu koji nije idealan.

Menadžeri imaju niz zadataka kojima se bave. Moraju osigurati da tvrtka proizvodi, prodaje, dostavlja proizvode, upravlja zalihama, rješava pritužbe i reklamacije, isplaćuje plaće, poreze i doprinose, upravlja odnosima s javnošću. Menadžeri su educirani i uvježbani da organiziraju vitalne poslove. Najčešće nisu stručni da pravilno dijagnosticiraju organizacijske patologije, ne poznaju instrumente za dijagnostiku i intervencije, ne znaju zašto se i kada koristi neki zahvat ili alat u razvoju organizacije. Ovdje treba naglasiti kako nije stvar u instrumentima. Iako svatko može kupiti kirurški skalpel, potrebna su desetljeća iskustva da bi se postavila ispravna dijagnoza, a kamoli obavila uspješna operacija. Svatko može u dva dana naučiti operirati slijepo crijevo. Međutim, potrebno je minimalno dvanaest godina edukacije da bi liječnik bio spreman na sve ostale situacije koje se mogu dogoditi. Što ako je crijevo perforirano, što ako je krvna žila na krivom mjestu, ako je apsces?

Iz vlastitog iskustva mi je poznato da u tjedan dana svatko može naučiti sve što se traži na ispitu za zapovjednika brodice. Za tjedan dana možete dobiti dozvolu za zapovijedanje brodom do sto bruto tona na svim svjetskim morima. No, sve to nije dovoljno da se preuzme odgovornost ne samo za veliki i skupi brod nego i za živote putnika i posade na njemu. Posljedice neznanja, neiskustva i nesavjesnog postupanja u medicini i pomorstvu koje dovode u opasnost ljudske živote i imovinu - u vidu pogrešno izvedenog kirurškog reza ili manevra brodom - odmah su vidljive.

Međutim, kada je riječ o organizacijama, simptomi lošeg vođenja i lošeg upravljanja razvojem organizacije nakupljaju se polako i posljedice često postaju očigledne tek nakon duljeg vremena. Zato, nažalost, danas imamo puno loših organizacijskih lidera i loših OD konzultanata. Posljedice njihova nesavjesnog i nestručnog rada često se vide prekasno, dugo nakon što im istekne mandat ili konzultantski ugovor.

OD na prekretnici

ML: *Kako se OD konzultanti postavljaju u odnosu na "nezdrave" organizacije? Postoji li nekakav temeljni sustav vrijednosti unutar OD profesije kojim se OD konzultanti vode, poput primjerice etičkog kodeksa liječnika, psihologa ili coacheva?*

IM: Radi se o jednom od tri ključna pitanja kojim se OD profesionalci u svijetu trenutno bave. Kao što sam rekao, OD u Hrvatskoj tek prolazi fazu inicijalne popularizacije i postaje uzbudljivo novo područje. No, u svijetu on postoji od 1940-ih i 1950-ih. Što nimalo ne čudi budući da je Amerika tada već desetak godina imala Empire State Building, da je prošla kroz slom Wall Streeta i teško razdoblje oporavka kapitalizma, dok je u isto vrijeme Zagreb imao 260 tisuća stanovnika, a u Hrvatskoj se osnivao Savez komunista.

OD u svijetu je na prekretnici na kojoj pokušava precizno odgovoriti na tri ključna pitanja:

1. Što jest, a što nije OD?
2. Na kojim vrijednostima se temelji praksa OD-a?
3. Što čini kvalitetnog OD konzultanta?

Prvo pitanje bavi se dilemom koju, ako je banalno polariziramo, možemo ovako izraziti:

- je li OD u većoj mjeri alat top-menadžmenta u trci za prihodima, profitom i bonusima ili je više alat HR-a u postizanju duševno spokojnih, sretnih zaposlenika i skladnih odnosa unutar i između odjela?
- nalikuje li možda savjetniku unajmljenom da podigne produktivnost robovlasničkih polja pamuka ili raspjevanom baptističkom aleluja svećeniku?

Osobno, cijelu raspravu držim trabunjanjem ekstremista. Velikoj većini OD konzultanata jasno je

da rade s ljudima, na izgradnji zdravijih i kvalitetnijih organizacija, imajući na umu da je profitabilno poslovanje preduvjet. Profitabilno poslovanje temelj je zdravlja organizacije, važniji od kratkoročnog zadovoljstva zaposlenika. Što vrijedi ta kratka sreća ako nije održiva, ako vodi u bankrot i gubitak radnih mjesta?

Drugo je pitanje vrijednosti i etike. U praksi svakog OD konzultanta pojavit će se prilika da radi s organizacijom koja, ako već bjelodano ne drži robove, onda barem vijetnamskoj djeci omogućava da zarade džeparac. Ili proizvodi cigarete, ili ignorira principe ekološke održivosti, ili prešutno podržava neravnopravnost spolova i "stakleni strop" za žene. O svim tim pitanjima praksa OD-a oportunistički je izbjegavala zauzeti čvrsti stav. Za disciplinu čiji su korijeni u pokretima socijalnih promjena i koja upravo vrijednosti toliko često stavlja u središte svoje djelatnosti, takvo je postupanje sramotno. Isti taj oportunizam u obliku raznih prepucavanja, zauzimanja strana i nezainteresiranosti, sve do danas sprečavao je definitivno razjašnjavanje koje su to vrijednosti koje zastupa OD profesija. To je odgovor na tvoje pitanje, i to je ujedno drugo središnje pitanje u reformi OD-a koja se danas odvija.

ML: Jesi li se ti u svojoj praksi susreo s konkretnom situacijom takve etičke dileme? Situacijom u kojoj bi jasno definirani skup vrijednosti pomogao? I ne samo tebi, nego, posredno možda i drugim kolegama ili organizacijama. Situacijom u kojoj bi jasan stav: "Ne, ne želim to raditi" ili čak "ne želim raditi s vama" bio odraz temeljnih vrijednosti profesije?

IM: Da, imali smo konkretnu situaciju. U dva slučaja radilo se o istoj organizaciji, ali o različitim podružnicama i različitim djelatnostima. Radilo se o proizvođaču cigareta i u prvom smo slučaju odlučili raditi s njime, a u drugom smo ga odbili.

Prvi smo puta prihvatili surađivati sa znanstvenicima u R&D odjelu tvrtke. Iako je

plaća znanstvenika dolazila od prihoda ostvarenih prodajom cigareta, bavili su se isključivo istraživačkim radom na razvoju neškodljive zamjene za cigaretu, lijekovima na bazi biljke duhana ili spontanim pronalascima u tom procesu. Mi smo se trudili pomoći menadžeru divizije u stvaranju tima od ljudi koji su izraziti i osebujni individualci. Odvagnuvši kompleksna etička pitanja, na kraju su prevagnule potencijalne koristi proizvoda koje su ti ljudi pokušavali razviti pa smo se zbog toga odlučili na suradnju.

U drugoj situaciji ponuđeno nam je da radimo s prodajom iste kompanije pa tu nije bilo nekih dilema. Pomagati ljudima da prodaju više cigareta bilo je potpuno suprotno našim vrijednostima i bez razmišljanja smo odbili suradnju.

Tko je OD konzultant?

ML: Spomenuo si treće aktualno pitanje o kojemu struka raspravlja: što čini OD konzultanta, tko se time uopće može baviti? Je li tu situacija slična kao i s trenerima i coachevima? Radi li se o nereguliranoj profesiji s puno samopozvanih "majstora zanata" koji su to postali preko noći?

IM: U Hrvatskoj situacija još uvijek nije takva, najvećim dijelom zato što je OD za Hrvate još uvijek egzotična disciplina. Primjerice, tek smo u posljednjih šest godina educirali stotinjak mladih coacheva od kojih je samo desetak profesionalno aktivno. Kada je riječ o OD-u, situacija je kod nas tamo gdje je coaching bio 2006., dakle, na samom početku.

U razvijenijim zemljama stanje s OD-om donekle se zakompliciralo. OD-om su se počeli baviti razni neiskusni i needucirani ljudi, a u romantiziranom nastojanju da bude inkluzivna, OD zajednica ih je "udomila". Stoga je sada teško razlikovati profesionalce i pojedince koji nemaju potrebne vještine, znanja i dovoljno "utakmica u nogama" da pruže stručnu podršku organizacijama koje prolaze kroz kompleksne promjene.

Temeljna kompetencija, nužna da bi se netko zaista mogao baviti OD-om, kompetencija je osobnog razvoja i rada na sebi. Problem je što se istovremeno upravo tu kompetenciju najčešće pogrešno shvaća. To

se i kod nas već pokazalo u slučaju coachinga, a vani je taj problem prisutan i u OD-u.

ML: *Može se očekivati da osoba koja se želi baviti razvojem organizacija istovremeno radi na vlastitom razvoju. Na koji se to način potreba za osobnim razvojem pogrešno shvaća?*

IM: Dva su načina na koji ljudi griješe kada je osobni razvoj u pitanju. S jedne strane imamo konzultante koji ne razumiju vlastitu motivaciju za bavljenje OD-om. S druge imamo konzultante koji svoj osobni razvoj i osobni razvoj svojih klijenata stavljaju ispred glavnog cilja OD-a: povećanja učinkovitosti i zdravlja organizacije!

ML: *Rijeđu, jedni se nedovoljno bave osobnim razvojem, a drugi se previše bave osobnim razvojem?*

IM: Upravo tako. Uzmimo na primjer prvu grupu. U svijetu je previše ljudi ušlo u područje OD-a samo zato što njegove korijene pronalazimo u tradiciji "svrgavanja tlačitelja", pa se stoga OD-om bave iz svojevrsnog bunta, iz generaliziranog uvjerenja kako je "svaki menadžment autoritaran". U svojem radu pobornici su gotovo fanatičnog pluralizma: svatko se mora izraziti, svako se mišljenje mora čuti, svi su ljudi jednaki i ravnopravni, a "leadership je leadershit". Ti ljudi najčešće su postali "OD konzultanti" zato što misle da bi se organizacije trebale mijenjati, zato što su nekada ranije u nekoj organizaciji loše vođeni ili su nepravedno tretirani pa sad žive u uvjerenju kako su "svi menadžeri loši" te da su organizacije neka vrsta modernih tamnica.

Kada nema svjesnosti o navedenim uvjerenjima, o toj vrsti motivacije, onda OD sam sebi postaje svrhom. Osvješćivanje vlastitih uvjerenja dolazi s radom na sebi. Želimo li razvijati druge ljude, moramo prvo upoznati sami sebe i moramo imati osobno iskustvo razvoja. Osobni razvoj središnja je disciplina OD-a budući da - između ostalog - OD konzultantu pomaže jasno odgovoriti na

pitanje: "Čije potrebe ja ispunjavam?" Nažalost, previše praktičara OD-a danas zadovoljava vlastite potrebe, nesvjesni njihova postojanja pa stoga nesvjesni interveniraju u organizacijama kako bi izmijenili raspodjelu moći i autoriteta, kada to jest, ali i kada nije prikladno. Ovi samoprozvani "OD profesionalci" nesvjesno promiču svoj stav o tome što je "ispravno" bez ikakvog obzira prema trenutnom stanju organizacije, strategije, vrijednosti, stupnja razvoja, kulture ili klime, a to u mnogome šteti reputaciji OD-a.

Sve to skupa kod nas još uvijek nije uzelo maha, iako sam se osobno već susreo s takvim fanatizmom. Za jedan qLife na temu Afirmativno propitivanje napisao sam članak naslova "Pogreške i promašaji afirmativnog propitivanja". Članak sam završio rečenicom: "Nipošto, ni u kojem slučaju ne gubite iz vida da se organizacija ne razvija radi organizacije, nego radi klijenata, kupaca, sponzora ili donatora o kojima njen opstanak u prvoj mjeri ovisi." Neki pojedinci ljutito su reagirali na tekst, točnije, ne toliko na sadržaj koliko na mene kao autora. Radi se o ljudima koji s "vjerskim zanosom" promoviraju samo tu metodu OD-a i od nje žive.

ML: *Ako je to problem nedovoljnog osobnog razvoja, kako izgleda problem prekomjernog osobnog razvoja?*

IM: Drugi problem OD konzultanata javlja se kada osobni razvoj postane ciljem OD prakse. Radi se o popularnom sindromu "kada imaš samo čekić, sve ti počinje ličiti na čavao". Konzultanti koji su otkrili "rad na sebi" i zaljubili se u tu ideju često se usmjeravaju na intervencije u ljudske procese, odnosno na individualnu psihologiju.

Tada coaching ili NLP postaju univerzalno rješenje, a ponekad se tu nađu i neke alternativne, "iscjeliteljske" prakse koje nemaju veze s OD-om. Neki se zaljubljuju u psihološke teorije, neki u polu ili kvazi terapijski rad s menadžmentom. Dakle, kada konzultant koristi klijenta da bi promovirao vlastiti razvojni put i prakse, umjesto da se usredotoči na stvarne potrebe organizacije, tada on krši osnovna etička načela i šteti reputaciji OD-a.

Klijenti često ne vide što se sve tu događa. Pa ipak, morali bi uvijek imati na umu da je u konačnici cilj

kvalitetnog organizacijskog razvoja izgradnja kapaciteta klijenta te održanje usvojene promjene i nakon što konzultanti odu.

ML: *Naučiti ga loviti, umjesto da mu kupuju ribu u nedogled?*

IM: Upravo tako. Ako konzultant taj cilj smatra primarnim ili jedinim, onda se podizanje učinkovitosti organizacije seli u drugi plan pa se tvrdnje nekih klijenata o nevažnosti OD-a za poslovanje mogu pokazati opravdanima.

Integralni razvoj OD konzultanata

ML: *Kako zaobići ove zamke? Kako razvijati buduće OD konzultante?*

IM: Budući razvoj OD konzultanata mora se uravnotežiti u smislu teorije, prakse i vlastitog iskustva u radu na sebi. Najutjecajniji mislioci OD-a u svijetu slažu se kako na prekretnici na kojoj se OD danas nalazi nema ništa važnije od toga da konzultanti steknu duboko razumijevanje vlastitog života, izvora neuroza, uma i tijela te da steknu emocionalne i socijalne kompetencije za rad s ljudima i grupama. Poražavajuće je što unatoč sve brojnijim postdiplomskim programima iz OD-a, fokus na vlastito iskustvo razvoja opada. Samo dva ili tri magisterija traže od studenata osobno iskustvo u nečemu kao što su T-grupe, a samo NTL, Stanford, Gestalt Institut i UCLA održavaju tradiciju raznih iskustava laboratorijskog treninga.

Umjesto da svjedočimo sve većem broju izravnih i duboko osobnih iskustava razvoja u OD školama, kurikulumi novih obrazovnih programa zatrpani su temama iz domene poslovnog upravljanja pa više slične na MBA programe nego na edukaciju iz OD-a. Nažalost, od širokog spektra tema OD-a, spomenuti programi dotiču samo neke tradicionalne procesne intervencije poput team buildinga ili upravljanja promjenama.

Stoga je vrlo važno navedeni trend što prije preusmjeriti na izgradnju modernijih i više integrativnih OD škola.

Osim toga, razvoj budućih OD konzultanata i praktičara treba graditi na solidnim temeljima u fundamentalnim teorijama promjene i dinamike intervencija, kao i širokim disciplinama koje podupiru te teorije. Kompetentni OD praktičari moraju imati širinu, moraju se upoznati sa znanjima koja u OD područje donose društvene znanosti poput antropologije, sociologije, psihologije i ekonomije, s onime što donose sistemske znanosti, tehnologija, kultura, filozofija i kontemplativne tradicije. Moraju se upoznati s vodećim idejama vodećih svjetskih mislioca u području razvoja ljudi i organizacija, s koncepcijama, metodologijom i alatima koje su nam osigurali za našu praksu te sa spoznajama koje će se sljedeće "pojaviti na radaru". Radi se o zadatku koji nije nimalo jednostavan.

ML: *Kao osoba koja vodi prvu školu OD-a na našim prostorima, možeš li nam na konkretnom primjeru opisati kako ona funkcionira? Kako ste se odlučili pokrenuti školu, kako ste je koncipirali i što znači "integralna" u nazivu "Integralna škola organizacijskog razvoja"?*

IM: Škola OD-a prirodni je korak u evoluciji razvojnih profesija u Hrvatskoj. Na tržištu postoje škole za trenere i coacheve kao i neki programi osobnog razvoja koji sramežljivo koketiraju s organizacijskim razvojem. Međutim, sve do danas nije postojala "punokrvna" škola. Baveći se u proteklih šest godina potpuno i isključivo organizacijskim razvojem, imali smo prilike voditi najveće OD projekte u regiji, prezentirati studije slučajeva na konferencijama u Hrvatskoj, Velikoj Britaniji i SAD-u te dobiti vrlo pozitivna mišljenja i kritike od lidera OD-a u svijetu. Paralelno s time, naši su nas studenti u školama za trenere, coacheve i HR menadžere, kao i polaznici na treninzima osobnog razvoja i vođenja, poticali na pokretanje škole koja bi se sustavno bavila disciplinom razvoja ljudi i organizacija. Mnogi od njih lutali su po raznim tečajevima pokušavajući skrpati vlastito obrazovanje iz tog područja što se često pokazalo frustrirajućim iskustvom.

Kad smo razmišljali o tome kakvu školu pokrenuti znali smo da definitivno ne želimo i nećemo izmišljati

"toplu vodu", neki svoj model koji bismo onda evangelizirali kao "najbolji" i "najpametniji". Kao polaznici nekih takvih edukacija stekli smo loša iskustva koja su nas ponukala da shvatimo kako takav pristup dugoročno ne funkcionira. Osim toga, takav bi se pristup pokazao pogrešnim zato što se ne bavimo znanstveno-istraživačkim radom koji bi nekom našem hipotetskom modelu osigurao kvalitetne znanstvene temelje, te zbog toga što iza sebe nemamo trideset godina iskustva u isprobavanju stotina pristupa koje bi nam omogućilo da autoritativno zaključimo kako je neka metoda izdržala test vremena i u našem se cjeloživotnom radu pokazala najboljom. Tako nešto može si dozvoliti možda pedesetak ljudi na planetu, a mi nismo među njima.

U svijetu načelno postoje tri pristupa školovanju iz OD-a: specijalizam, eklekticizam i integralizam.

Specijalističke škole kažu: na praktičnoj razini, niti jedan obrazovni program ne može u dubinu obraditi sve važne teme OD-a. Umjesto da tako nešto pokušavaju, one odabiru neki koncept, metodu ili alat te se potom specijaliziraju za treniranje ljudi. Primjerice, škola Spiralne dinamike ili škola Afirmativnog propitivanja predstavnici su takvih specijalističkih programa koji se bave samo jednom temom koju razrađuju u detalje.

Eklektičari se ne drže rigidno niti jednog koncepta, modela ili alata, već pokušavaju okupiti razne pristupe i ponuditi ih studentima, a onda je na studentima da odaberu onaj koji im se najviše sviđa ili pak da stvore neku svoju kombinaciju. Primjer takve vrste školovanja je edukacija coacheva u kojoj uglavnom ne postoji jedinstveni, koherentni model, već se studentima nudi nekoliko njih: GROW model, geštalt model ili pak Solution Focused model. Tijekom školovanja studenti se upoznaju i isprobavaju različite pristupe coachingu kako bi na koncu

stvorili vlastiti model, vlastito razumijevanje coachinga i način na koji će se njime baviti. Navedeni pristup sasvim dobro funkcionira u školovanju coacheva jer je coaching vještina uskog područja primjene.

Eklekticizam je ponekad neelegantan, kompliciran i kritiziran zbog nedostatka dosljednosti. Primjerice, čak i onda kada je škola coachinga vrlo dobro strukturirana, ljudi se katkada zbune i izgube u traženju "vlastitog modela", posebice na početku kada još uvijek nemaju dovoljno iskustva da si u glavi poslože sve pristupe i kvalitetno osmisle model.

Navedeni problem se u školovanju iz OD-a uvećava na stotu potenciju. OD je toliko široko i kompleksno područje da bi eklektički pristup kod studenata stvorio jedino konfuziju i dezorijentiranost. U svijetu se sporadično pojavljuju takve "školice". Primjerice, takva bi bila škola koju je pokrenula osoba koja je razvojnu karijeru započela kao trener ili psiholog, naučila nešto NLP-a, nešto o grupnoj ili timskoj dinamici te potom nepovezanu mješavinu ideja i alata ponudila polaznicima u nadi da će svatko "naći nešto za sebe". Praksa pokazuje da su najčešće poklonici NLP-a skloni takvim "bosanskim loncima", vjerojatno zato što je i sam NLP eklektička tvorevina. Nemoj me krivo shvatiti, nemam baš ništa protiv NLP-a. Prošao sam školu NLP-a u psihoterapiji pa znam njegove vrijednosti, ali također i gdje nastaju problemi. Eklektički pristup u školovanju OD konzultanata i praktičara recept je za kaos u glavi, a time i za kaos na terenu.

Integralnih škola ima najmanje jer je taj pristup izuzetno kompleksan, ambiciozan i kao takav lako privlači razne kritičare. Integralni pristup je pristup kartografa, osobe koja promatra teritorij razvoja ljudi i organizacija, nastojeći nacrtati kartu tog teritorija kako bi se po njemu moglo lakše kretati. Ljudi koji se bave OD-om neprestano smišljaju teorije kojima pokušavaju objasniti ono što vide na terenu. Ti su koncepti nekad jednostavni, nekad složeni, nekad više, a nekad manje slični onome što doživljavamo u stvarnosti.

Ljudi su to oduvijek činili. Oduvijek smo se pitali manje-više slična pitanja: o postanku i smislu života na Zemlji, o smislu vlastitog života, o tijeku njegova

razvoja, o razvoju naših organizacija, društva i civilizacije. Filozofirali smo, ponekad intenzivno i vrlo ozbiljno, a ponekad opušteno i zaigrano. Biti čovjekom, između ostalog, podrazumijeva i osvrnuti se na sve ono što se oko nas događa, razmišljati o tome i pokušati shvatiti na koji bi se način vlastitom ulogom najbolje uklopili u veliku shemu zbivanja. Integralisti su ljudi velikog umijeća u povezivanju svih tih promišljanja. U stanju su "spojiti točkice" tako da to ne budu razbacani, nepovezani "otočići", nego da sve zajedno ima itekakvog smisla kako bismo na kraju dobili kartu koja nam pomaže da se orijentiramo u životu i razvoju.

Peter Senge jedan je od takvih integralista. Svojom kapitalnom knjigom Peta disciplina napravio je veliki iskorak u smjeru integralnog razmišljanja, istaknuvši se vođom pokreta sustavnog razmišljanja u liderstvu i menadžmentu. Senge je od 70-ih nadalje surađivao s tvrtkama poput Forda, Chryslera, Shella, AT&T-a, Hannover Insurancea, Harley Davidsona i drugih. Promatrao je ljude, organizacijske jedinice, procese i sustave u cjelini. Sve što je spoznao posložio je u koherentni model pet disciplina koje po njemu tvore 'učecu organizaciju' - organizaciju sposobnu ostvariti svoje najviše aspiracije.

Model ili karta nikada ne predstavlja stvarni teritorij. Karta i teritorij ne smiju se zamijeniti jedno za drugo, ne smiju se izjednačiti jer se kartu ne treba preozbiljno doživjeti. S druge strane gledano, kada pokušavamo proći nekim teritorijem, pouzdana karta zacijelo će nam pomoći. Nitko ne želi imati lošu kartu koja će ga odvesti u šikaru, gdje će se poderati i izgubiti.

Karta je ono što razlikuje integralni pristup od specijalističkog i eklektičkog. Karta povezuje koncepte, metode i alate u smislenu cjelinu. Specijalisti se bave jednim alatom. Eklektičari nepovezano nabacuju proizvoljno odabrane koncepte, metode i alate. Integralisti nude uređen i zaokružen sustav

promišljanja o OD-u. U tom je pogledu Senge, Scharmer i društvo sistemčara bilo daleko ispred svoga vremena. No, američki suvremeni mislilac Ken Wilber je osoba koja je najviše napravila u kontekstu integracije razvojnih koncepcija pokrenuvši integralistički val razvoja. Proučavajući njegove modele i učeći od njega, testirajući kako naši studenti i klijenti prihvaćaju misaoni okvir koji je on izgradio, uvjerali smo se da Wilber najelegantnije integrira različite modele u jednu koherentnu cjelinu.

Integralna škola organizacijskog razvoja

ML: *Kako bi izgledao integralan pristup OD-u neke hrvatske tvrtke?*

IM: Zamisli da želiš redizajnirati sustav upravljanja performansama u telekomunikacijskoj tvrtki. To je konkretan OD posao, zar ne?

ML: *Vrlo konkretan.*

IM: Način na koji razmišljaš o upravljanju performansama određuje koliko ćeš stvarno biti uspješan. Što cjelovitije gledaš na čimbenike koji određuju performanse tvoje tvrtke, to više stvari uzimaš u obzir i na više elemenata utječeš. Kako bi to postigao, integralni model kaže da moraš sagledati upravljanje performansama iz četiri točke gledišta, iz četiri perspektive:

- objektivna perspektiva organizacije
- subjektivna perspektiva organizacije
- objektivna perspektiva pojedinca
- subjektivna perspektiva pojedinca.

U dizajniranju sustava upravljanja performansama moraš obratiti pažnju na ono što se zbiva u svakoj od četiri dimenzije.

Dakle, prva dimenzija o kojoj razmišljaš je objektivna dimenzija organizacije. Objektivne performanse organizacije pratit ćeš pomoću bilance, RDG-a ili novčanog toka. Oni ti govore o mjerljivoj uspješnosti cijele tvrtke - koliko prihoduje, a koliko troši, kolika je dobit, kakva je situacija s naplatom potraživanja, upravljanjem zalihama itd.

Druga je subjektivna dimenzija organizacije.

Subjektivne performanse organizacije možeš istražiti pomoću upitnika o organizacijskoj klimi ili organizacijskoj kulturi. Oni ti govore što ljudi misle o svojem poslu, kako se osjećaju u radnoj okolini, koliko su zadovoljni, kakvi su odnosi i koje su vrijednosti najzastupljenije u tvrtki.

Treća je objektivna dimenzija pojedinca. Ovdje ne gledaš više tvrtku, već se spuštaš do svakog pojedinca. O objektivnim performansama pojedinaca ovise performanse cijelog sustava. Kada želiš pratiti objektivne performanse pojedinaca, konkretne materijalne rezultate njegova rada, koristit ćeš, primjerice, tablice sa SMART ciljevima kao alat.

Četvrta je subjektivna dimenzija pojedinca. I ovdje promatraš performanse pojedinca, ali ovoga puta ne pratiš njegove objektivne rezultate poput, primjerice, ostvarene prodaje ili broj servisiranih uređaja. U subjektivnoj dimenziji pojedinca promatraš njegove kompetencije, društvene vještine, vještine vođenja ljudi, osobnost. Kao alat za to možeš koristiti psihometrijske testove, kompetencijske upitnike, anketu 270° ili 360°.

Dakle, cjeloviti - integralni - pogled na upravljanje performansama u jednom HT-u, Vipnetu ili Tele2 sadrži sve četiri dimenzije. Subjektivne i objektivne performanse pojedinaca i tvrtke. Ako izostaviš bilo koju od tih dimenzija, ako neku zaboraviš, umanjuješ efikasnost sustava upravljanja performansama, efikasnost organizacije i njezino "zdravlje".

Integralni model razvoja čine znanje, iskustvo i dokazi prikupljeni sa svih strana svijeta, iz različitih tradicija, od različitih mislioca, tijekom cijele povijesti ljudskog razmišljanja. Radi se o živom mozaiku koji nikada nije dovršen jer se u njega stalno dodaju nove kockice, stare se nadograđuju, a alati kojima se mozaik gradi neprestano se usavršuju. U samom početku radilo se o pukoj nakupini nabacanih kamenčića

različitih boja i oblika. No, s vremenom, se slagao i preslagivao pa danas otkriva fascinantno široku i bogatu sliku koja nam priča priču o čovjeku i razvoju njegovih potencijala tijekom života. Priča nam o tome što je to život, koji je njegov smisao te kako se različiti dijelovi i perspektive međusobno uklapaju u tu veliku sliku.

Smatrajući kako je važno da tu priču ne samo čuje, nego i osobno iskusi što više ljudi, odlučili smo Integralnu školu organizacijskog razvoja dovesti u Hrvatsku. Cilj nam je jednostavan: ispričati tu priču što sočnije, životnije i zanimljivije, što praktičnije i interaktivnije, što uzbudljivije i bliskije svakom pojedincu koji se odluči sudjelovati. Odmotati njezinu radnju na način da ljudi potpuno urone u priču te da što više sebe i svojeg unikatnog života pronađu u njoj. Da budu u ekstazi jer je pred njima priča koja nudi odgovore i otvara neka nova, uzbudljiva pitanja. To je naš najviši cilj i doprinos koji školom želimo dati. Inače, škola je svojim programom namijenjena ljudima koji mogu "stvoriti razliku", koji su spremni učiti o sebi, razvijati se i u sferi svojeg utjecaja graditi kvalitetnije organizacije.

ML: *Ivane, hvala ti na ugodnom razgovoru. Mislim da je ovo intervjue u kojem sam najmanje pitao i najviše slušao. Moram priznati da si mi uspio posložiti neka intuitivna promišljanja kojima je nedostajalo strukture. Nadam se da će tekst slično utjecati i na čitatelje qLifea. Radi se, naime, o nevjerojatno važnim stvarima, najprije za pojedince, a preko njih za Hrvatsku i njezino gospodarstvo, o kojima se nevjerojatno malo razgovara...*

IM: Hvala i tebi!