



Christiano V. Schena potpredsjednik je tvrtke Caterpillar Inc., vodećeg svjetskog proizvođača opreme za građevinarstvo i iskope, motora na dizelsko gorivo i prirodni plin te plinskih turbina. Tijekom istaknute karijere koja ga je vodila diljem svijeta, Chris je postao čuven po poticanju suradnje na radnom mjestu koja je zatim dovela do sjajnih poslovnih rezultata. U razgovoru kojeg prenosimo Chris opisuje neke od "mekih" i "tvrdih" metoda koje koristi u izgradnji održive izvrsnosti u kompanijama koje vodi.

Uzdizanje organizacije na nove razine

Razgovor s Christianom Schenom

Napisala: Kali Saposnick

Godine 1996. Christiano Schena otputovao je u Brazil sa zadatkom unapređenja brazilske ispostave Caterpillara smještene u Piracicabi. Odmah po dolasku, svoja je nastojanja usmjerio na motivaciju u želji da djelatnici sami podignu razinu poslovne uspješnosti. Taj pristup i zalaganje zaposlenika koje je iz njega proizašlo, ne samo da su doprinijeli oporavku tvrtke, nego su joj priskrbili niz pohvala i nagrada za kvalitetu.

Nakon rješavanja svih unutarnjih problema u kompaniji Caterpillar Brazil, Christiano je koristio sličan pristup osnaživanja djelatnika u pokretanju društvenog projekta kojim je lokalno građanstvo uključeno u rješavanje spornih pitanja unutar njihove zajednice. Brazilska savezna vlada usvojila je zatim navedeni program kao pilot program za cijelu zemlju. Kako su postigli toliki uspjeh? Chris tvrdi: "Suština upravljanja u svrhu podizanja radnog učinka jest kvalitetna komunikacija. Prije uvođenja bilo kakvih "tvrdih" metoda potrebno je dostići situaciju u kojoj svaki zaposlenik podržava viziju kompanije."

Komunikacija koja dopire do svih dionika

Kao potpredsjednik Caterpillar Inc.-a, Schena je danas odgovoran za Odjel proizvodnih komponenti i kontrolnih sustava koji ima 44 podružnice diljem svijeta sa približno 5000 djelatnika. Odjel proizvodi široki raspon komponenti koje se koriste u proizvodima tvrtke Caterpillar i drugih Proizvođača originalne opreme (OEM) uključujući prijenosne sustave, hidrauličke uređaje, elektronske i električne sustave te specijalizirane proizvode.

Radeći u Europi, Aziji, Srednjoj Americi i Sjedinjenim Državama Chris je shvatio da komunikacija predstavlja najveći izazov za djelotvornu suradnju. Bilo da pregovara o jednostavnom poslovnom pothvatu ili restrukturiranju tvornice, sve dok se lider ne poveže izravno s ljudima na njihovoj razini, njega ili nju obično doživljavaju kao autsajdera. Zbog toga je Chrisu najvažnije da nauči jezik zemlje u kojoj radi (govori šest jezika) dovoljno dobro da može izravno komunicirati sa zaposlenicima, bolje razumjeti

njihovu kulturu i djelotvorno se povezati s radnom sredinom. Zaposlenici prepoznaju i cijene njegov trud te zbog toga postaju otvoreniji i spremniji saslušati i prihvatiti mišljenje. Izgrađuje se povjerenje i projekti brže napreduju.

Kako bi potakao komunikaciju i razumijevanje, Chris redovito održava sastanke svih zaposlenika na kojima se razgovara o viziji, strategiji i aktivnostima organizacije. Na svakom sastanku određeno vrijeme predviđeno je za otvorene rasprave. "Ta vrsta dvosmjernog razgovora omogućuje vam jasno odrediti ciljeve," kaže on. "Strategiju morate znati izložiti na način da svaki pojedinac u tvrtki - od menadžera i inženjera do službenika i radnika u pogonu - razumije što nastojite učiniti i koja je njihova uloga u tom nastojanju da se ostvari zajednička vizija."

U Caterpillaru u Brazilu Chris je upravljao s oko 3300 djelatnika, od kojih je 2500 govorilo isključivo portugalski. Brzo je shvatio da Brazilci obožavaju nogomet. Na sastancima zaposlenika često je koristio usporedbe s nogometom, poput pobjede na svjetskom prvenstvu, kako bi motivirao zaposlenike i u njima potaknuo osjećaj ponosa i svrhovitosti. "Dok ne postignete takvu 'bliskost'", kaže Chris, "da ljudi shvate da ste ozbiljni i voljni potruditi se razumjeti njihovu kulturu, neće vas ozbiljno shvatiti pa stoga od njih nećete dobiti ni zalaganje potrebno za ostvarenje ciljeva."

Isprobani proces strateškog planiranja

Dok je dobra komunikacija, kao tzv. "meka" metoda, ključna za motiviranje zaposlenika, Chris u proces strateškog planiranja ugrađuje i takozvane "tvrde" metode. Primjerice, svaki veliki projekt povezan je s nizom parametara koji se sustavno prate i ažuriraju diljem organizacije. Svaka radna skupina u organizaciji upoznata je sa svojim troškovima, kvalitetom, isporukom i vremenom

potrebim za obavljanje zadatka spram postavljenih ciljeva. Tako postavljeni parametri organizaciji pružaju povratnu informaciju, jer samo znanje o tome koliko dobro tim djeluje - odnosno samo njihovi rezultati - nije dovoljno. Tim treba znati da li im ono što rade - sredstva kojima se služe - doista pomaže u ostvarivanju cilja. Takvo znanje ljude motivira da još napornije rade kako bi postigli ono što žele.

Caterpillar Brazil primjer je uspješne integracije procesa strateškog planiranja, komunikacije i zadanih parametara. Većini proizvoda koji su se 1996. g. sklapali u ovom pogonu nedostajali su određeni dijelovi, što je uzrokovalo kašnjenje u otpremi. Većina klijenata bila je nezadovoljna. "Prodaja je padala, bili smo neučinkoviti jer smo se cijelo vrijeme borili sa stihijom, radili prekovremeno te zračnim putem dopremali dijelove kako bismo dovršili proizvode," govori Chris.

Chris i zaposlenici zajedno su se složili oko vizije da postanu "**preferirani dobavljač svojih klijenata**". Postavili su si za cilj da će ostvariti zadane rokove isporuke barem u 98% slučajeva unutar sljedećih 18 mjeseci. Postavili su parametre za točnost isporuke, s dijagramima obješenim na ključnim točkama u tvornici kako bi ljudi mogli pratiti napredak. Također su uveli sustav svakodnevnog dizanja crvenih i zelenih zastavica kraj radnog mjesta koje su pokazivale je li dnevni zadatak započeo i dovršen na vrijeme. Nakon što su dva tjedna u pogonu prevladavale crvene zastavice, s vremenom se ipak počelo pojavljivati sve više zelenih. Chris objašnjava: "Motivirao ih je ponos pripadanja pobjedničkom timu. Ljudi vole upravljati vlastitom sudbinom. Kada im se povjeri odgovornost i pruže sredstva potrebna za ispunjenje te odgovornosti, mnogo bolje funkcioniraju."

Osnaživanje zaposlenika za dobrobit zajednice

Ista filozofija osnaživanja korištena je u jednoj od najzahtjevnijih inicijativa u kojima je Schena sudjelovao - društvenom projektu neizravno povezanom s njegovim radom u brazilskom Caterpillaru. U vrijeme kada je počeo raditi kao glavni direktor, Caterpillar Brazil se borio s teškim gospodarskim uvjetima. Chrisov je prioritet bio stvaranje zajedničke vizije, osjećaja vlasništva i buđenje ponosa djelatnika. Primijenivši već spomenuti proces strateškog planiranja u tolikoj su mjeri preobrazili poslovanje da im je 1999.g. kompanija Oliver Wight dodijelila Certifikat poslovne izvrsnosti (Operational Excellence certification) te su primili Državnu nagradu za kvalitetu (Premio Nacional Da Qualidade). U to vrijeme je zalaganje zaposlenika Caterpillara u Brazilu bilo na najvišoj razini unutar cijele kompanije, a Chris i njegov tim menadžera počeli su uviđati da bi stanje okolne zajednice unutar koje se kompanija nalazila moglo predstavljati prijetnju održivom uspjehu.

Nesređena gradska sredina u okolici tvornice, s visokom stopom kriminala i lošim obrazovnim sustavom, predstavljala je ograničavajući čimbenik rasta za kompaniju. Tim je pokrenuo inicijativu pod nazivom **Piracicaba 2010**. Inicijativa je okupila lokalne dužnosnike, poduzetnike, izvršne direktore i druge lidere iz zajednice i medija kako bi osmislili viziju i strategiju za njihov grad - sa stajališta građanina - koja će privući talentirane lokalne ljude. Caterpillar Brazil ponudio je svoja sredstva i svoj proces strateškog planiranja za pomoć u pokretanju inicijative, a mnogi djelatnici Caterpillar Brazila entuzijastično su u tu svrhu ponudili svoje slobodno vrijeme.

Kroz proces preispitivanja prednosti i nedostataka različitih mogućih pristupa i planova skupina je uvidjela kakvo je planiranje i organiziranje potrebno za ostvarenje pozitivnih rezultata u

budućnosti. Za šest mjeseci inicijativa je dovoljno sazrela i tim je održao sastanak građana kako bi se sudjelovanje zajednice produbilo. "Nakon što su građani počeli redovito međusobno razgovarati u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja namjesto svojih pojedinačnih planova," kaže Chris "zajednica je uspjela surađivati s namjerom da svoje okruženje učini privlačnijim i sigurnijim. Grad sada ne privlači samo veći broj stručnjaka nego i veći broj tvrki." Prije nekoliko godina brazilska vlada odabrala je Piracicabu 2010. kao pilot program za cijelu zemlju koji će pokazati koje su aktivnosti potrebne za oporavak svih brazilskih gradova. Od 2002.g. brazilska vlada dodjeljuje financijska sredstva za vođenje tog programa a slični projekti pokrenuti su diljem zemlje.

Iskustveno učenje

Kroz svoja iskustva Chris se uvjerio da je za izgradnju uspješne organizacije potrebno vrijeme. "To se ne događa tako da se jednog jutra jednostavno probudite i kažete: "Sad znam kako se to radi," kaže on. "Izgradnja uspješne organizacije je poput zidanja kuće ciglu po ciglu i kat po kat." Schena je s godinama naučio slijedeće:

- učite iz svake situacije u kojoj se nađete. Svako djelovanje u sebi nosi potencijal da nas nečemu nauči;
- promatrajte svoju okolinu. Kompaniju čine ljudi. Ako ne promatrate ljude, ne razumijete ni posao;
- slušajte i pokušajte shvatiti što se krije IZA riječi koje ljudi izgovaraju;
- budite skromni. Uvijek možete nešto naučiti od drugih, bez obzira na njihov položaj;
- budite dosljedni u ciljevima. Kada odredite viziju i smjer, ljudi će vas promatrati. Dakle, provedite riječi u djela;
- da biste bili dijelom pobjedničkog tima, omogućite svima oko sebe da rastu i budu najbolji. Ne možete biti najbolji ako ljude oko sebe ne učinite najboljima.

"Na kraju krajeva," kaže Chris "graditi organizaciju znači navesti ljude da vjeruju u sebe i u svoja djela. Ljudi moraju iskreno vjerovati da mogu doprinijeti postizanju zajedničkih ciljeva. To uspijeva samo onda kada svi dijele jednu zajedničku viziju. Zaposlenicima moramo pružiti priliku da svoje znanje podijele s drugima i sami sebi dokažu svoje sposobnosti. Najveće ispunjenje i nagrada za lidera je odvesti svoj tim u visine za koje nikada nisu ni slutili da ih mogu doseći."



Uzdizanje organizacije na nove razine, razgovor s Christianom Schenom
© 2005 Pegasus Communications. For Croatia © 2005 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Pegasus
Communications.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka
Uredio: Marko Lučić