



Antun Toni Rehak, stručnjak je za sustave, savjetnik u organizacijama "koje žele osigurati budućnost". Predaje na The William Glasser Institute u Los Angelesu i The Edwards Deming Institute u Massachusettsu.

Članak: Iskustvo menadžera: Učenjem do organizacijske izvrsnosti, David Bendish

Komentar Antuna Tonija Rehaka

Da bi sustav ostvario svoja nastojanja obavezno mora razviti i razjasniti komponentu korisnika. U sustavu je vrijedno raditi samo ono što je korisniku potrebno. Želje korisnika determiniraju što će se raditi i kako će se raditi u sustavu. Želje korisnika prepoznaje vođa sustava i prenosi ih ostalim članovima čime započinje proces zajedničkog učenja. Sadržaj učenja promjenljiv je i ovisi o individualnom sustavu, koji pak ovisi o svojoj svrsi, što dalje implicira da znanje potrebno sustavu ovisi o njegovoj svrsi.

Korisnik se nalazi na kraju svih procesa. Prilikom isporuke robe, on samostalno odlučuje da li mu odgovara kvaliteta i da li je za nju spreman platiti traženu cijenu. Pored opisanih eksternih korisnika postoje i interni korisnici. Svaki proces rada ima svoj tok: kreće od inputa, obrade i daljnje obrade. Subjekt koji preuzima prethodno učinjeno zove se interni korisnik. Iako je odnos sa internim korisnikom veoma vačan za organizaciju, ipak je mnogo važniji eksterni korisnik. Interni korisnik preuzima prethodnu obradu, ali bez novčane razmjene. Interni korisnik važan je zbog kvalitete koju prima od prethodnika.

Povezanost komponenti direktno utječe na učinkovitost sustava. Mnogo je teže ostvariti kvalitetnu povezanost ljudi nego li kvalitetnu povezanost materijala i energije i to prvenstveno zato što su upravljači obično dobro educirani za upravljanje materijalima a loše za upravljanje ljudima. Ostvariti povezanost ljudi (dobavljača, proizvođača i kupaca) osobito je teško iz najmanje dva razloga:

1. educiranost upravljača koji su obično dobro tehnički obrazovani ali su u pogledu rada s ljudima laici. Njihova stručnost u toj je domeni posve zanemarena. čak i oni koji poželes napredovati i u tom pogledu, nailaze na drugi problem;
2. struka u području upravljanja ljudima (psihologija, sociologija i dr. humanističke znanosti) u razvoju su daleko zaostale za prirodnim znanostima. To nikako ne znači da kvalitetni znanstveni pristupi u domeni humanističkih znanosti ne postoje... problem je što se ne transformiraju u univerzalne vrijednosti.

Društvena raznolikost ne dozvoljava da se takva znanstvena rješenja šire jednakom brzinom kao što je to slučaj u prirodnim znanostima. Lokalni 'autoriteti' budno paze na 'strane' i naravno, nepoželjne utjecaje. U Hrvatskoj uvozimo najsuvremenija tehnološka rješenja, ali ono što čini ta rješenja, ljudski rad i način rada s ljudima, ostaje nažalost izvan našeg dosega.

Senge kroz koncept 'organizacije koja uči' nastoji unaprijediti povezanosti među ljudima. Educirati ljude znači dati im na važnosti što dalje dovodi do njihove čvršće povezanosti i unapređenja funkcioniranja sustava.

Taj je proces David Bendish lijepo opisao u članku Iskustvo menadžera: Učenjem do upravljačke izvrsnosti. Zajedničkim učenjem ljudi su stvorili nove i unaprijedili stare odnose, međusobno razumijevanje i učinkovitost rada. Tradicionalan menadžment na kakvog smo svi navikli nemoćan je polučiti slične rezultate. Samo menadžment koji otkriva neiskorištenu snagu ljudskog djelovanja sposoban je osloboditi posve novu energiju koja nikada ranije nije bila zamijećena. Ta je energija toliko snažna da drastično mijenja performanse sustava. Najvažnija dimenzija, kvaliteta za korisnika, odjednom postaje stvarnost.

Sustav ne može sam sa sobom upravljati. Zato se razlikuju dvije grupe ljudi:

1. oni koji rade U sustavu;
2. oni koji rade NA sustavu.

Osobe koje rade NA sustavu nalaze se na njegovom čelu. Da bi uspješno upravljale, moraju uključiti osobe koje rade U sustavu, s njima se savjetovati i razgovarati. Kroz razgovore (dijalog) dolazi do razmjene spoznaja i donošenja odluka o ključnim procesima. Osobe koje rade U sustavu često nailaze na prepreka postavljene od strane menadžmenta. Koncept 'organizacije koja uči' takove prepreke uspješno savladava.

David Bendish je tekstu opisao zajednički rad u EPHDu. Zainteresiranima za unapređenje organizacija u kojima rade toplo preporučam njegovo iskustvo. Berdishev tekst daje nam nadu i hrabrost vjerovati da je moguće raditi na drugačiji način. Također, daje nam novu snagu u traženju novih znanja koje su druge učinili uspješnima. **Jer... kvalitetu sustava moramo sami stvoriti.**

Izvor:
Out of Crisis, W.Edwards Deming
The New Economics for Industry, Government, Education, W. Edwards Deming