



David Bendish, menadžer je društvene odgovornosti i organizacijskog učenja u Ford Motor Company. Član je SoLa, Society for organizational Learning.

Iskustvo menadžera: Učenjem do organizacijske izvrsnosti (1. dio)

David Bendish

OKOLNOSTI

Priča u nastavku teksta se odnosi na poduzeće *Ford Motor Company*, odnosno na jednu organizacijsku jedinicu te kompanije zaduženu za razvoj električnih i sustava za napajanje gorivom. (*Electrical and Fuel Handling Division*, EFHD). Priča govori o skupini smionih ljudi koji su odlučili postati "...najkvalitetniji proizvođač sustava za napajanja gorivom, pokretanje motora i čišćenje na svijetu." Opisuje vremenski period od punih pet godina (1992. - 1996.) tijekom kojih je EFHD uspjela postati vodeći svjetski proizvođač opreme u svom segmentu djelovanja korištenjem metoda i alata organizacijskog učenja.

Ovo je tekst u kojem ću Vam ja, *David Bendish*, vođa organizacijskog učenja, opisati moje osobno i iskustva drugih pojedinaca zaslužnih za dostizanje cilja kojeg smo si postavili: **postati učeća organizacija**. Opisati ću značajne događaje, ključne odluke i točke preokreta koje su od EFHDA stvorile učeću organizaciju... objasniti ću način na koji smo testirali pretpostavke, reflektirali o opažanjima, zaključivali i donosili sudove.

Sudionici procesa izgradnje učeće organizacije sam proces često dokumentiraju u obliku teksta koji se naziva *Povijest učenja* (eng. **learning history**). Iako ovaj članak nije napisan u toj formi, na sličan način opisuje proces izgradnje, ali u malo slobodnijoj formi koja mi je (za razliku od Povijesti učenja) omogućavala da čitateljima prenesem poruku: "...želite li pobijediti konkurenciju, zarađivati na tržištu i stvoriti atmosferu suradnje u timovima sa zajedničkom vizijom, **izgradite učeću organizaciju!**" Nadalje, čitateljima sam želio poručiti: "...ovo je bio naš put, naše djelovanje, naše odluke i naši rezultati. Može se dogoditi da Vaši rezultati ne budu jednaki kao i naši, no vjerujte nam... pozitivni pomaci će biti iznad svih Vaših očekivanja!"

Znao sam da će čitatelji ovog članka zahtijevati i drugi dio priče. Ljudi u našem biznisu (proizvodnja komponenti za industriju automobila) nisu zainteresirani za puko teoretiziranje koje sporna pitanja ostavlja otvorenim. Oni žele odgovore. Zahtijevaju rezultate. Iz tog razloga namjera mi je bila prenijeti našu ispovijed - pravu prirodu učenja u organizaciji.

POVIJEST

EFHD je osnovana u srpnju 1988. godine. U to se doba sastojala od tri pogona za proizvodnju sustava za paljenje i opskrbu gorivom (sustavi su se projektirali izvan matične kuće, u nekim slučajevima čak i kod direktne konkurencije). Troškovi planiranja, projektiranja i organiziranja u ukupnoj su prodaji bili manji od 1%, direktni troškovi rada bili su izuzetno visoki, a svi indikatori su ukazivali na nisku razinu kvalitete finalnih proizvoda. Sve u svemu, nimalo sjajna situacija koja nas je navodila da moramo pokušati nešto sasvim novo.

Tada se rodila sasvim nova ideja: **postati učeća organizacija**. Bob Womac, generalni direktor EFHDA odlučio je 1992. godine započeti proces investiranja vremena i resursa u izgradnju učeće organizacije **sa ciljem**:

- povećanja kreativnosti djelatnika;
- skraćanja vremena odgovora na zahtjeve članova tima, klijenata i dobavljača;
- ubrzanja strateškog transfera tehnologije;
- stvaranja održive prednosti u odnosu na konkurenciju;

Upravni odbor EFDGa, tijelo direktno podređeno generalnom direktoru, složio se sa idejom koja je kasnije prihvaćena u cijeloj organizaciji.

Postati učećom organizacijom zahtijeva funkcioniranje na potpuno drugačiji način. Morali smo drugačije razmišljati i surađivati. Trebale su nam nove ideje i hrabri, sposobni pojedinci koji mogu unijeti cijelo svoje biće u kolektiv, izbjeći ustaljene i nefunkcionalne obrasce rada i zauzeti se za ideje i stavove u koje istinski vjeruju.

Lekcije

Iskustvo izgradnje učeće organizacije poučilo nas je mnogo čemu... ta saznanja želim podijeliti sa Vama:

1. Transformacija prema učećoj organizaciji zahtijeva **potpunu posvećenost** koja je postojala u slučaju EFHDA. Razvili smo interne sposobnosti kojima smo promovirali učenje u organizaciji širenjem informacija o organizacijskom učenju. Uspjeli smo uključiti i Petera Sengea, MITov Centar za organizacijsko učenje (*Massachusetts Institute of Technology Organizational*

Learning Center), Davida Krautzera, Vica Lea, Rogera Saillanta i mnoge druge;

2. "**Jedinstvo riječi i djela**" (eng. "*Walk the talk*") Svaki je član Upravnog odbora EFHDA uložio svjesni napor u razvoj i prakticiranje novih leaderskih kompetencija prema knjizi *Peta disciplina* Petera Sengea.

3. Razvili smo **infrastrukturu** za podržavanje i širenje organizacijskog učenja, koja uključuje:

- posvećenost prakticiranju dijaloga;
- podržavanje i dizajniranje inicijalnog tima za učenje;
- učeću organizaciju kao stratešku inicijativu unutar poslovnog plana;
- organiziranje seminara o učećoj organizaciji;
- učenje kao temelj svakog unapređenja;
- zapošljavanje jednog djelatnika na puno radno vrijeme čije će aktivnosti biti u potpunosti posvećene izgradnji učeće organizacije;
- susrete usmjerene na zajedničko učenje;
- širenje uvida, resursa i informacija o organizacijskom učenju prema drugim odjelima i djelatnicima;

4. Lider organizacije mora **potpuno i iskreno vjerovati u organizacijsko učenje**;

Bob Womak je bio sjajan vođa, čvrst, strpljiv i pažljiv... najvažnije od svega, znao je slušati. Podržavao je kvalitete *otvorenosti, čestitosti i poštenja* i preferirao ih u odnosu na organizacijske politike. Nikada nije napustio ulogu učitelja, čak ni u najtežim trenucima. Bob se uvijek bavio sustavom u cjelini... nije se opterećivao operativnim detaljima iako nam je svima poznata ta menadžerska slabost kojom si osiguravamo ugodan osjećaj kompetentnosti. Svakoga je trena svoje riječi dosljedno provodio u djela... njegovo **ponašanje i postojanje** za nas je bilo uzor. Na svakom sastanku i radionici hrabrio je i podržavao ljude, pomagao im je da se otvore, podijele svoja iskustava sa kolegama. Ta su iskustva postala temelj na kojima smo kasnije stvarali uspješne poslovne procese i politike. Sve u svemu, Bob je bio osoba koju smo poštovali, kojoj smo vjerovali, koju smo voljeli... osoba koja nas je svojim primjerom tjerala da budemo bolji i kvalitetniji ljudi... njemu sličniji.

Osim posvećenog lidera, organizacija usmjerena na učenje mora imati motiviranog, strastvenog i odlučnog menadžera koji će upravljati nastojanjima vezanim za učenje. Ponudeno mjesto **vođe organizacijskog učenja**

objeručke sam prihvatio, bio sam motiviran, strastven i u to vrijeme više nego odlučan... trebao sam stvoriti prostor za nesmetano učenje pojedinaca unutar organizacije. Unatoč "napadima" cinika, čvrsto sam se držao strateških odrednica, pronosio ideje i poruke kroz organizaciju, bez obzira na negativne reakcije koje su dolazile od djelatnika EFHDa koji nisu bili baš oduševljeni novom idejom. Stalno sam naglašavao važnost učenja i ignorirao organizacijske politike, hijerarhijsku poziciju osoba s kojima sam surađivao i priče o tome "kako se posao mora obavljati." Kroz takva nastojanja shvatio sam da je ljudima izuzetno teško i neugodno upustiti se u nešto posve nepoznato i "napustiti" stare obrazaca mišljenja i ponašanja koje su uspješno koristili cijeloga života.

Poruka koju sam pronosio unutar organizacije bila je u skladu sa vjerovanjem *Boba Womaca* i "osjećajem" učeće organizacije. Posebno sam pazio na da se na sastancima i radionicama koristi pet disciplina Petera Sengea. Nastojao sam širiti krug uključenih... vjerovao sam u EFHD i cilj kojeg smo nastojali dostići.

Utjecaj organizacijskog učenja na EFHD

Uvođenje koncepcije učeće organizacije promijenilo je EFHD u mjeri koja nas je svih zaprepastila. Jednostavno rečeno, organizacijsko učenje nam je pomoglo unaprijediti konkurentnost, učenje, povjerenje, timski rad... sve to u cilju dostizanja zajedničke vizije po kojoj smo sebe vidjeli kao vodećeg proizvođača komponenti za automobilsku industriju na svijetu u svom segmentu. Nadalje, organizacijsko učenje je unaprijedilo komunikaciju i time povećalo brzinu razmjene znanja. Izraženo u brojkama, organizacijsko učenje je "krivo" što je gubitak od 50 milijuna US\$ iz 1991. godine preokrenut u dobitak od 150 milijuna US\$ iz 1996. godine!!!

Struktura teksta

Tekst sam počeo opisivanjem atmosfere u EFHDu prije uvođenja koncepcije učeće organizacije. Eksperti koji su pratili našu transformaciju tvrde da je početna situacija pogodovala promjenama... što je možda utjecalo, a možda i nije na daljnji tijek događaja u EFHDu. Tekst nastavljam u formatu *pristup-razvoj-rezultati* koji se obično koristi u automobilskoj industriji.

Prvo bih želio opisati pristupe koje smo koristili za podržavanje organizacijskog učenja u EFHDu. Zatim ću objasniti način na koji smo postepeno razvijali pojedine pristupe i širili njihov utjecaj unutar organizacije. Na kraju ću pojasniti utjecaj organizacijskog učenja na EFHD.

LIDERI UTVRĐUJU NAČELA

1991. godine generalni direktor EFHDa pohađao je seminar za top menadžment o sistemskom razmišljanju. Na seminaru ga je posebno zainteresirala sposobnost Japanaca za brzo transferiranje naučenog u produktivnost. Bob je znao da EFHDove tehničko-tehnološke sposobnosti ne zaostaju za Japanskim poduzećima... također je predosjećao da je ključni problem brzina prevođenja naučenog u povećanu produktivnost. Odlučio je uložiti napor i transformirati EFHD u kompaniju koju je sam nazvao *učecom organizacijom*. U tom trenutku nije bio svjestan da je Peter Senge izdao *Petu disciplinu* i širokoj javnosti predstavio teorije i metode organizacijskog učenja (sjajan primjer tehnologije *Presencing* u praksi... P. Drucker u poruci liderima "...pokušajte vidjeti što je vidljivo, a još nije viđeno." op. red.) Taj potez je kasnije opisao:

"...nisam se osjećao nelagodno u namjeri da pokušam nešto novo... stari način poslovanja i rada jednostavno više nije funkcionirao... imali smo očitih problema... morali smo pokušati nešto novo."

Jedan od članova Upravnog odbora opisao je tadašnju situaciju:

"...EFHD je bila spremna postati učecom organizacijom... vođe EFHDa su se istinski posvetili transformaciji poslovanja... Zanimao ih je izazov... tim i rezultati tima, radije nego li osobni probici. Vrsta lidera zatečenih u EFHDu u mnogome je utjecala na konačni uspjeh."

Nekoliko ljudi izjavilo je da su stil vođenja generalnog direktora i prevladavajuća kultura u EFHDu pogodovali koncepciji učeće organizacije.

"...njegovo vodstvo na sastancima izvlačilo bi najbolje od sudionika."

Drugi učesnik navodi:

"...u svojem se radu otvorio prema idejama Upravnog odbora... i napustio tradicionalni Fordov mentalitet koji je od menadžera zahtijevao čvrstinu i brzo donošenje odluka... Borili smo se s preprekama. Mogao ih je riješiti na 'Fordov način'. U staroj Fordovoj kulturi, lider treba biti čvrst i brzo donositi odluke jer, bilo kakva akcija je uvijek bila bolja od nedjelovanja. Imali smo čovjeka koji je, unatoč tome što je cijelu svoju karijeru proveo u jednom od najrigidnijih okruženja, imao snage prepustiti komandnu poziciju upravnom odboru."

Upravni odbor EFHDA je ranije donio neke odluke kojima se željelo ubrzati učenje što je dodatno pogodovalo uvođenju koncepcije učeće organizacije. Te su se odluke odnosile na:

- povećanje sposobnosti inženjera;
- uvođenje simultanih inženjerskih politika;
- globalni razmještaj postrojenja;

član CPLTa (*Competitive Products Learning Team*) je naglasio poruku Upravnog odbora svim menadžerima:

"...svi zajedno činimo jedan tim...onaj tko se ne ponaša u skladu sa tom činjenicom biti će zamijenjen drugom osobom."

LIDERI POSVEĆENI UČENJU

1992. godine (godinu dana nakon što su metode Japanskih kompanija prvi puta zaintrigirale generalnog direktora), Upravni je odbor donio odluku po kojoj je EFHD trebala postati učeća organizacija. Narednih godina članovi odbora su poduzimali mnoge akcije kako bi izgradili infrastrukturu koja će podržavati i razvijati principe učeće organizacije. Akcije su se temeljile na teoretskim principima propisanim za izgradnju učeće organizacije ali i na "osjećaju" članova tima. Pojedine akcije poduzimali su jednostavno zato "... jer su im se činile ispravne." Sve su one bile neophodne u nastojanjima da učine EFHD učećom organizacijom.

Najvažnija odluka Upravnog odbora je o tome da "...članovi Uprave postaju učenici u učećoj organizaciji." Namjera im je bila "djela uskladiti sa riječima." Osobno su se posvetili proučavanju koncepcije učeće organizacije i razvoju liderskih, a ne (samo) menadžerskih sposobnosti. U proces učenja ulagali su vrijeme i novac.

Slijedom navedenog, u daljem tekstu iznosim osam najvažnijih aktivnosti Uprave, po redoslijedu kojim su poduzete:

1. osiguranje vremena za vježbanje dijaloga;
2. organiziranje, podupiranje i financiranje inicijalnog učećeg tima;
3. izgradnja učeće organizacije kao strateška inicijativa u okviru poslovnog plana;
4. promoviranje i podržavanje seminara o učećoj organizaciji;
5. učenje kao temelj svih unapređenja;
6. zapošljavanje osobe (puno radno vrijeme) sa zadatkom održavanje organizacijskog učenja;
7. vođenje primjerom;
8. prenošenje organizacijskog učenja drugim odjelima;

Osiguravanje vremena za vježbanje dijaloga

EFHD je neke od članova Upravnog odbora poslao na petodnevni seminar Petera Sengea pri MITu na kojem su učili o filozofiji Pete discipline. "Misionari," kako smo ih nazivali, su donosili u organizaciju informacije o alatima i metodama učeće organizacije i pomagali u njihovoj implementaciji.

Odmah po povratku "misionara" sa MITa i podijele novih saznanja sa ostalim članovima, Upravni odbor je donio odluku o uspostavi dvosatnih tjednih dijaloških sastanaka i o angažmanu eksperta za radno mjesto "vođe organizacijskog učenja" sa zadatkom moderiranja tih dijaloških sastanaka. Tjedni sastanci su se pokazali izuzetno korisnim u stvaranju zajedničke vizije i unapređivanju komunikacije. Organiziranjem dijaloških sastanaka odaslana je jasna poruka kroz organizaciju: *Uprava je više nego ozbiljna u svojoj namjeri da od EFHDA stvori učeću organizaciju.* Navodim komentare članova odbora o toj odluci:

"...odlučili smo tjedne dijaloške sastanke potpuno odvojili od redovnih sastanaka Upravnog odbora jer smo smatrali da trebaju slijediti potpuno drugačija pravila. Ne samo to... dijaloške sastanke premjestili smo na drugo mjesto i "izvukli" iz redovne satnice;"

"...na početku smo razgovarali o aktivnostima... što ćemo uopće poduzeti u svezi sa alatima i metodama organizacijskog učenja i na koji način ćemo ih koristiti za podizanje tempa učenja u EFHDu."

Članovi Uprave stalno su naglašavali da je podrška generalnog direktora bila ključna za krajnji uspjeh. Jedan od članova pripovijeda:

"...direktor je prisustvovao svakom dijaloškom sastanku. Takvu posvećenost nekog generalnog direktora rijetko se kada susreće. Svojom prisutnošću, razgovaranjem o problemima na koje smo nailazili, pojašnjavanjem svojih stajališta i upućivanjem na djelovanje u skladu s dogovorima stavio je svima do znanja da je spreman "igrati igru" do kraja..."

No, nije sve bilo tako sjajno. često se znalo dogoditi da sastanak poprimi tradicionalni oblik. Srećom uvijek bi netko reagirao riječima:

"...nismo danas ovdje da bi donosili odluke o spornim pitanjima... ovdje smo radi dijaloga, međusobnog upoznavanja i istraživanja tema ... a ne radi rješavanja problema."

Neki su članovi Uprave inzistirali:

"...ljudi, imamo probleme koje moramo riješiti. Odlično je da smo svi na okupu... nemojmo tratiti dragocjeno vrijeme... riješimo već jednom te proklete probleme. čeka nas posao..."

Generalni direktor je bio odlučan i nepopustljiv:

"...ne, danas smo se okupili iz posve drugačijeg razloga."

Organiziranje, podupiranje i financiranje inicijalnog učećeg tima

Odmah nakon prvih dijaloških sastanaka, Upravni odbor odlučio se fokusirati na proces uvođenja novih proizvoda na tržište, odnosno na unapređenje tog procesa. Iz tog su razloga osnovali poseban tim. (PLST - *product launch success team.*) Nadali su se da će PLST u svom radu koristiti alate i metode učeće organizacije u svrhu ubrzanja učenja pojedinaca sa i bez iskustva u tom poslu. Očekivanja postavljen pred PLST su bila:

- iskrena razmjena informacija o uspješnim aktivnostima;
- iskrena razmjena informacija o neuspješnim aktivnostima;
- iskrena razmjena naučenog i hitra difuzija tog znanja unutar organizacije;

Ulogu vođe tima preuzeo je vođa organizacijskog učenja na razini organizacije. PLST je dodatno povećao svijest o koncepciji učeće organizacije i novim mogućnostima koje ona pruža. Novosti o PLSTu munjevito su se širile unutar cijele organizacije, interes se stalno povećavao iako je učestvovanje u aktivnostima bilo na dobrovoljnoj bazi. Generalni direktor tim je povodom izjavio:

"...dijaloške sastanke smo usmjerili na uvođenje novih proizvoda na tržište, našoj najvećoj slabosti. U prošlosti, alternatore i startere smo na tržište lansirali istovremeno. Proces je za nas bio veoma težak, naprezao je sve resurse. Stoga je za nas bilo od iznimne važnosti unaprijediti efikasnost tog procesa... zato smo osnovali PLST koji se tijekom vremena razvijao u današnji oblik."

Izgradnja učeće organizacije kao strateška inicijativa u okviru poslovnog plana

Vidljivi rezultati PLSTa i produktivnost njihovih dijaloških sastanaka utjecali su na odluku Uprave da principe učeće organizacije uključe u izjavu o misiji EFHDA i koncepciji daju vrijednost strateške inicijative u okviru poslovnog plana kompanije. Tim su činom htjeli pokazati da u budućnosti žele voditi posao upravo na takav način. Jedan od članova je tom prilikom rekao:

"...tijekom sastanka na kojem se govorilo o planiranju poslovnih ciljeva i inicijativa, Upravni odbor je započeo diskusiju o načinima na koje EFHD može unaprijediti svoje poslovanje. Zapitali smo se: Kako možemo krivulju učenja učiniti strmijom? Kako možemo naučiti profitirati iz pogrešaka? Kako ne ponavljati pogreške? Pitanja poput ovih pomogla su nam osvijestiti potrebu da postanemo bolji, hitriji učenici..."

Promoviranje i podržavanje seminara o učećoj organizaciji

U godinama koje su slijedile, Upravni odbor je stvorio nove timove za učenje u organizaciji i pratio povećanje broja članova PLSTa. Interes za koncepcija učeće organizacije, njegove alate i metode stalno je rastao.

Uprava u tom trenutku nije mogla uspješno zadovoljiti "glad" za novim informacijama što je u znatnoj mjeri usporilo učenje.

Rješenje je pronađeno u organizaciji edukacijskih seminara baziranih na Sengeovim principima i disciplinama učeće organizacije. Seminari pod nazivom *Učeca organizacija: teorija i praksa* održavali su se na lokalnom univerzitetu, uz nazočnost SVIH članova Upravnog odbora. Interes je stalno rastao... iako je učestvovanje bilo i ostalo na dobrovoljnoj osnovi. Uprava je, kada se u jednom trenutku pojavila takva mogućnost, angažirala i strane predavače, odobrila sredstva za pokriće dodatnih troškova a polaznicima dodatno slobodno vrijeme za pohađanje seminara.

Učenje kao temelj svih unapređenja

Do 1995. godine PLST je postala iznimno uspješna. Lansiranje novih proizvoda znatno je unaprijeđeno, a prisutnost na sastancima grupe, iako su bili dobrovoljni, stalno je rasla. Uprava je uvidjela da organizacijsko učenje utječe i na druge procese unapređenja, iako su neki od njih imali problema sa participacijom i konačnim rezultatima.

Upravni odbor se posvetio promociji učenja i postavio ga u centar svih napora usmjerenih unapređivanju poslovnih procesa koji se nisu više tretirali kao "tema mjeseca" već kao svakodnevni način ponašanja i razmišljanja. Unutar organizacije formirani su mnogi timovi za učenje kao npr. *Fordov servisni tim za potpuno održavanje, inženjerski tim za pružanje usluga sa dodanom vrijednosti, Fordov tim za proizvodne sisteme, tim za upravljanje ukupnim troškovima*. Pored navedenih, formirani su i drugi timovi, uvijek sa ciljem zajedničkog učenja, dijeljenja znanja i unapređivanja procesa: planiranja, strojne obrade, materijalnih troškova, ključnih kompetencija, odnosa sa kupcima i dobavljačima, administriranja.

"...tijekom vremena ljudi će shvatiti da učeca organizacija nije neka kratkotrajna novotarija. Konceptija otvara vrata drugačijem načinu poslovanja... to je način na koji ćemo mi funkcionirati u budućnosti."

riječi su generalnog direktora EFHDA.

Zapošljavanje osobe na puno radno vrijeme za podržavanje organizacijskog učenja

1995. godine Upravni odbor je oformio ured za vođenje procesa u želji da spoje učenje sa unapređenjem pojedinačnih procesa. Vođa organizacijskog učenja na razini kompanije je vodio novostvoreni odjel. Svoje imenovanje komentirao je na slijedeći način:

"...EFHD nije imao sredstva za skupe konzultante. Osoba koja je imenovana na to mjesto morala je posjedovati slijedeće karakteristike:

- povjerenje Upravnog odbora (osoba iz kompanije je svakako imala prednost);*
- uvjide o strategiji proizvoda, o konkurenciji, o procesima proizvodnje i o "klimi" unutar kompanije; (tražene uvjide može imati jedino osoba iz kompanije, nikako netko izvana);*
- snažnu volju za promjenama;*
- sposoban preispitivati razmišljanja nadređenih."*

Ljudi su kasnije često naglašavali kako je bilo važno imati "strastvenog sponzora", nekoga tko je imao unutarnju snagu osigurati da se ne vrte starim obrascima razmišljanja i ponašanja.

Vođenje učećih nastojanja

Članovi Upravnog odbora su znali da će uvođenje koncepcije organizacijskog učenja ostati na razini "teme mjeseca" ako se sami ne uključe u vođenje procesa i ako sami, vlastitim primjerom ne pokažu zainteresiranost, uključenost i prisutnost na događajima organiziranim u svrhu zajedničkog učenja. Generalni direktor je stoga prisustvovao gotovo svakom sastanku PLSTa, svakom susretu djelatnika, koliko god su mu obaveze dopuštale. Time je ljudima želio poručiti: *"...bvala Vam, napravili ste dobar posao."* Prema riječima jednog od članova PLSTa:

"...uvijek sam uživao biti na sastancima PLSTa... kada bi njima prisustvovao generalni direktor samo zato da bih čuo što mu je na umu. Naučio sam poštovati njegov posao, prvenstveno zbog pritiska kojeg je morao podnositi. Naučio sam razumijevati njegovo razmišljanje i razloge zbog kojih je neke teme pretpostavljao drugima. Takvu atmosferu nećete susresti nigdje drugdje."

Difuzija organizacijskog učenja

Rezultati PLSTa i drugih timova za učenje naveli su članove Upravnog odbora da još žele zastupaju organizacijsko učenje unutar jedinica i odjela. Menadžer poslovnog planiranja a zatim i menadžer za odnose sa zaposlenicima u svojem su svakodnevnom radu počeli koristiti metode i alate učeće organizacije. Upravitelji pojedinih pogona počeli su koristiti disciplinu kreiranja zajedničke vizije (stvaranje mentalne slike budućnosti koju želimo stvoriti) kojom su osvješćivali zajedničke ciljeve. Što su članovi uprave više eksperimentirali sa principima učeće organizacije unutar odjeljenja i sektora u kojima su radili, to su više pozitivnih informacija dobivali od svojih timova, te su hrabrije nastavljali eksperimentirati. Prenošenjem saznanja o učećoj organizaciji u odjele i sektore EFHDa, članovi Uprave dodatno su razvijali osobne vještine o metodama i oruđima učeće organizacije.

ULOGA LIDERA: TRENER I MODERATOR

U trenutku kada je Uprava odlučila transformirati EFHD u učeću organizaciju, njezini su članovi odlučili samostalno voditi proces transformacije i napustiti tradicionalnu Fordovu metodu implementacije novih programa. Vjerovali su da će ljudi u organizaciji učiti samo ako dokažu kako oni sami mogu uvoditi, moderirati, nadahnjivati i održati napore za učenjem. Znali su da će ljudi promatrati njihovo ponašanje na presudnim sastancima na kojima se valoriziraju projekti, planira poslovanje ili donose odluke o smanjenju troškova. Morali su zaboraviti na svoje "svete krave" i ukloniti svoje "činove".

Članovi Uprave su naučili da vođenje u okvirima nove kulture zahtijeva potpuno drugačiji set vještina. Inspiraciju su crpili iz knjige PETA DICUPLINA u kojoj Peter Senge vodama dodjeljuje nove uloge:

- projektanta;
- učitelja;
- poslužitelja;

Koordinator dijaloških sastanaka Uprave (vođa organizacijskog učenja na razini EFHDa) pomagao je članovima da postanu Novi lideri. Učio ih je izradi plana učenja za dijaloške sastanke, uključujući strateške teme o novim ulogama lidera i korištenju raznih metoda i tehnika kao što su:

1. heksagoni za ostvarivanje zajedničkog razumijevanja;
2. dijagrami kauzalnih krugova za poticanje dijaloga o pitanjima kao što je npr. utjecaj prekovremenog rada na pogone u kojima djeluje sindikat
3. izrada scenarija radi poticanja dijaloga o globalnoj ekspanziji;
4. maštanje i kreativna tenzija za izgradnju zajedničke vizije.

Vođa organizacijskog učenja je na dijaloškim sastancima često govorio o osobnom usavršavanju kako bi pomogao članovima Uprave ostvariti ravnotežu između posla i privatnog života. Sastanci su bili posvećeni kolegama preminulim na radnom mjestu. Smrt njih dvojice potresla je cjelu organizaciju i otvorila dijalog o obitelji, smrti, sigurnosti, bolesti i radu.

U procesu stvaranja *Plana podučavanja* i difuziji naučenog, vođa organizacijskog učenja je "gutao" sve dostupne informacije o vođenju, novim zadacima vođa i organizacijskom učenju. Proučavao je knjige, video materijale, alate i metode, pohadao tečajeve... Pored Sengeove *Pete discipline* i *Pete discipline u praksi*, čitao je i proučavao druge knjige i autore:

1. *Stewardship* (Lider kao stjuard), Petera Blocka;
2. *Creating shared vision* (Stvaranje zajedničke vizije), Marjorie Parker;
3. *Leadership and new science* (Liderstvo i nova znanost), Margeret Wheatley;
4. *Ishmael*, Danijela Quinna.

Percepcija odgovornosti u kontekstu nove paradigme vođenja

Za potrebe ovog teksta članovi Uprave opisali su percepciju osobne odgovornosti u kontekstu nove paradigme vođenja na slijedeći način:

"...za mene osobno, najvažnija poruka sistemskog razmišljanja, timskog učenja i Sengeove koncepcije odnosi se na to da lideri moraju biti ne-tradicionalni jer tradicionalno vođenje više jednostavno ne funkcionira. Današnja mladež koristi ogromnu količinu informacija... upućeni su i obrazovani za posao kojeg obavljaju. Stil vođenja generala Georgea Pattona koji je zahtijevao pokornost i autoritativno određivao smjer danas više ne funkcionira."

"...nakon što se okružite kvalitetnim ljudima, morate im vjerovati. Morate ih slušati i učiti od njih."

Uprava je pomno pazila na percepciju koncepcije učeće organizacije. Stalno su naglašavali da ona neće biti napuštena jednom kada EFHD postigne svoje poslovne ciljeve, nastojali su izbjeći njeno kruto određenje. Iz tog razloga je pokrenut proces stvaranja zajedničke vizije o kulturi u kojoj je učenje temeljna norma ponašanja, prvenstveno za lidere koji moraju voditi primjerom.

"...željeli smo stvoriti viziju o tome što te teorije znače kako bi one bile prihvaćene u cijeloj organizaciji. To je bilo veoma važno... uočili smo probleme sa prihvaćanjem koncepcije učeće organizacije koja je u suštini veoma suptilna i suštinski različita u odnosu na tradicionalne organizacijske vrijednosti o tome kako komunicirati s ljudima i voditi poslovanje. Shvatili smo da moramo biti konzistentni i da moramo svakodnevno podržavati našu želju da stvorimo učeću organizaciju. Naravno, zaboravio sam to posebno istaknuti... aktivnosti Upravnog odbora odvijale su se isključivo u skladu sa principima učeće organizacije."

Nova odgovornost Uprave

Članovi Uprave su tijekom procesa shvatili da će izgradnja učeće organizacije zahtijevati prije svega njihovu ogromnu hrabrost i posvećenost.

"...generalni direktor nikada nije optuživao ili kritizirao, vodio je primjerom. Na jednom od prvih dijaloških sastanaka u Europi, u prisutnosti novih članova menadžerskog tima EFHDa dogodila se je jedna neuobičajena situacija. Naime, jedan od novih članova na kraju sjednice je iznio vlastito mišljenje po kojem smo: '...samo izgubili vrijeme, bez ikakve realne koristi'. Nitko od sudionika nije mu oponirao, a najmanje generalni direktor. Smatrali smo da svatko ima pravo na svoje mišljenje... Ovakvi, izolirani 'incidenti' šalju snažne signale o poželjnoj kulturi u organizaciji."

"...počeli smo demonstrirajući promjene u svom ponašanju. U početku su ljudi bili začuđeni i stalno nas ispitivali o tome što radimo i zašto to radimo. Na kraju se ispostavilo da smo koristili produktivan način poticanja interesa za koncepciju učeće organizacije... i da je to bio ključni korak u evoluciji procesa."

Lideri u očima djelatnika

Svjedočanstva pojedinaca opisuju na koji su način lideri utjecali na ostale članove EFHDa:

"...kako se generalni direktor upoznao s disciplinama učeće organizacije, on ih je još energičnije zastupao. Bez "podrške sa vrha" naša nastojanja ne bi bila ni približno ovako uspješna."

Jednom je prilikom generalni direktor, u dogovoru s ostalima, napustio sastanak Upravnog odbora... osjećao je da njegova prisutnost potkopava iskreno i otvoreno komuniciranje. Prisutni na sastanku zbog takvog su ga čina još više cijenili. Ne samo to, učenje su počeli promatrati iz drugačije perspektive.



Iskustvo menadžera: Učenjem do organizacijske izvrsnosti (1. dio), David Berdish
© 1999 SoL - Society for Organizational Learning. For Croatia © 2005 Novem
d.o.o. This translated article is published by arrangement with SoL - Society
for Organizational Learning.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka
Uredio: Marko Lučić