



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 (2. dio)

David Bendish

DIJALOG: TEMELJ TIMSKOG UČENJA

Od samih početaka uvođenja koncepcije učeće organizacije u EFHD, strateški dijalog se pokazao najkorisnijim alatom za:

- promicanje timskog učenja;
- djelotvorno rješavanje problema.

Dijalog je ubrzo prihvaćen na svim organizacijskim razinama i u svim timovima - od Upravnog odbora pa sve do PLSTa i timova zaduženih za operativno funkcioniranje - postao je temelj timskog učenja. Njegovim korištenjem jednostavno se stvarala dodana vrijednost:

- u procesima: gdje je dijalog osiguravao forum na kojem su se mogla na površinu iznositi pitanja - bez obaveze učesnika da se fokusiraju na određeni događaj ili da teže ka njegovu rješenju;
- kod pojedinaca: u ostvarivanju otvorenije i iskrenije komunikacije koja je uklanjala strah od podmetanja ili protuoptužbi.

Jedna je osoba usporedila tradicionalno menadžersko ponašanje sa ponašanjem menadžera (lidera) u organizaciji koja uči ovim riječima:

"...neke discipline učeće organizacije zahtijevaju od vas da pažljivo slušate... a mnogi visoko-pozicionirani menadžeri nisu tome vični. Općenito gledano, visoko-pozicionirani menadžeri obično su snažne vođe, brzo donose odluke, usmjereni su na djelovanje. Vještina govora kod njih je bolje razvijena nego li vještina slušanja... ali bez slušanja nema ni učenja. Zbog našeg natrpanog dnevnog rasporeda brzo donosimo odluke kako ne bi "kočili" procese... nažalost, bez odvajanja vremena za razgovor, propuštamo priliku da jasno razumijemo kontekst u kojem djelujemo i ne možemo u potpunosti razumjeti način na koji drugi ljudi razmišljaju."

Dijaloški sastanci su utjecali na prihvaćanje koncepcije organizacijskog učenja unutar EFHDa iz barem dva razloga. Prvi se odnosi na činjenicu da je generalni direktor 2 sata tjedno odvojio samo za dijalog što je članovima Uprave i ostalim djelatnicima EFHDa bila jasna poruka o njegovoj ozbiljnosti u svezi učenja. Taj je potez zadržao cinike na distanci dovoljno dugo da se institucionaliziraju načela dijaloga. Drugo, dijaloški sastanci su pomogli članovima Uprave unaprijediti međusobne odnose i potom kreirati zajedničku viziju poduzeća kojeg su željeli stvoriti. Navodimo njihove komentare:

"... tijekom vremena, teme sa dijaloških sastanaka suptilno su ušle u sve pore Uprave. Ne vidim razliku između vođenja poslovanja i rješavanja probleme, i naših razgovora. Mislim da je naše međusobno razumijevanje kao rezultat otvorenih razgovora potaklo to ujedinjavanje. Prvi put koje se razvijalo na dijaloškim sastancima omogućilo nam je drugačije funkcioniranje na operativnim sastancima."

"... moram priznati da nam se nisu događali neki posebni, magični 'trenuci prosvjetljenja'. I dalje smo bili isti ljudi, no počeli smo stvarnost promatrati drugim očima i bolje surađivati, mogli smo stvarati sinergijske učinke za podizanje kolektivne djelotvornosti."

UČENJE SA SVRHOM

Tijekom prvih dijaloških sastanaka Uprave EFHDa dva su pitanja uvijek nanovo dolazila na površinu:

1. zašto EFHD uvijek ponavlja iste greške?
2. zašto tradicionalne metode i alati uvijek dovode do istih rezultata?

Članovi uprave su znali da je EFHD dobar u stjecanju znanja: imao je najbolje inženjere i kvalitetnu radnu snagu koja je mogla rješavati poslovne probleme. Međutim, oni nisu bili sposobni razumjeti systemske odnose, pa tako ni unaprijediti cjelokupno poslovanje. Razumijevanje koncepcije systemskog mišljenja izgledalo je kao nesavladiv problem, nešto što se ne može riješiti na "mekanik" dijaloškim sastancima. No, upravo se to dogodilo. članovi Uprave su na dijaloškim sastancima razvili viziju da organizacijsko učenje treba biti svrhovito, te da se metode i alati trebaju koristiti za ubrzanje učenja i poticanje članova organizacije na "nekonvencionalno promišljanje."

Integracija "mekanik" alata i metoda učeće organizacije (komunikacija, otvorenost, iskrenost, vjerodostojnost) sa tradicionalnim, "tvrđim" metodama (servis i održavanje, benchmarking) pokazala se je uspješnom u poboljšavanju performansi poslovanja.

"...kroz koncepciju učeće organizacije spoznali smo potpuno nove metode i alate. Ljudi više nisu mogli govoriti: "Hej, pa ovo smo već pokušali" zato što su sve aktivnosti predstavljale apsolutnu novinu."

Difuzija vizije

Uprava je zatražilo od vođe organizacijskog učenja da razmisli o primjeni metoda i alata učeće organizacije na konkretne poslovne probleme. U isto su vrijeme pokrenuli PLST u želji da unaprijede proces lansiranja novih proizvoda na tržište. PLST je tako postao prototip koji je vodi organizacijskog učenja poslužio za razvoj procesa učenja unutar EFHDa.

Nakon pomnih istraživanja različitih metoda i alata učeće organizacije, vođa organizacijskog učenja je izabrao one koje je smatrao najkorisnijima za EFHD. Nakon eksperimentiranja, uočio je da su heksagoni, dijagrami kauzalnih krugova, systemski arhetipovi, vizija i scenarij planiranje primjereni EFHDu. Organizirao je i neformalne sastanke na kojima je alate koristio za rješavanje konkretnih problema. Razvio je i posebnu strategiju za održavanje sastanaka (koja je, kasnije se to pokazalo, postala osnova timskog učenja u EFHDu):

1. izabrao bi se operativni problem i po njemu definirala tema pod kojom će tim zajednički učiti;
2. na sastanke su pozivane sve osobe u doticaju sa izbranim problemom. Uvijek se nastojala održavati različitost tima... u skladu sa željama Uprave, prisustvovanje tim sastancima je bilo dobrovoljno;
3. izabrane teme su razmatrane, te su utvrđene odgovarajuće akcije korištenjem metoda i alata koje je izabrao vođa organizacijskog učenja.

Implementacija organizacijskog učenja na konkretne poslovne probleme kroz timove

U razdoblju od 1992. i 1996. godine oformljeno je više od 30 timova za učenje radi poboljšanja performansi na različitim područjima djelovanja, kao što su npr. odnosi sa dobavljačima, smanjenje troškova, servis i održavanje proizvoda. Kroz timove je okupljeno više od 1.700 osoba a PLST, prvi oformljeni tim i CPLT primjeri su rastućeg interesa djelatnika za novi način rada.

PLST - Product Launch Success Team

PLST se sastojao od pojedinaca iz različitih funkcionalnih dijelova organizacije:

- menadžera za lansiranje novih proizvoda;
- inženjera za razvoj proizvoda;
- proizvodnih inženjera;
- radnika u proizvodnji;
- administrativnih radnika.

Svaki član tima je stalno nastojao koristiti metode i alate učeće organizacije sa konačnim ciljem unapređenja procesa.

Drugi cilj PLSTa je bila "podjela." Međusobno i sa ostalim članovima organizacije su nastojali dijeliti:

- pozitivna saznanja;
- negativna saznanja;
- lekcije naučene iz uspješnih i neuspješnih pokušaja.

"... prije nego li je PLST oformljen, ljudi su osjećali nelagodu i strah kada bi govorili o neuspjesima. Isto su osjećali kod spominjanja uspjeha... u uspjehu nisu pronalazili vrijednost. Timovi za razvoj novih proizvoda nisu dobivali traženu pomoć. Takvo ponašanje nije bilo namjerno... jednostavno, tako je bilo."

CPLT - Competitive Products Learning Team

CPLT je oformljen sa ciljem poboljšanja performansi cijele organizacije. Sastojao se od 21 autonomne grupe (prema proizvodima) i uključivao je:

- osobe iz svih odjela organizacije;
- osobe izvan organizacije, točnije, predstavnike dobavljača koji su korištenjem metoda i alata učeće organizacije željeli smanjiti troškove.

Gospodin koji je surađivao sa nama kao predstavnik dobavljača oduševio se dijalozima i usporedio ih sa "porječjem":

"...na jednom od sastanaka CPLTa odvojeni smo (dobavljači) od ostatka grupe u kojoj su ostali zaposlenici Forda. Koordinator nas je poticao da otvoreno iznesemo svoja razmišljanja i osjećaje u svezi odnosa sa Ford grupom. Proces nam je pomogao da se 'spojimo' sa Fordom i jedni druge bolje razumijemo... znatno je unaprijedio naš odnos."

Raznolikost i krosfunkcionalna participacija u timovima

Uspješnost timova za učenje sigurno je proizlazila iz njihove raznolikosti: u timu su uvijek participirali pojedinci iz različitih sektora organizacije, čak i iz različitih dijelova svijeta. Svaki pojedinac je u tim donosio vlastite pretpostavke, percepciju i svjetonazor što je utjecalo na uklanjanje krutih barijera između funkcionalnih područja i omogućavalo sistemski pristup problemima. Prema riječima generalnog direktora:

"...lansiranje novih proizvoda unaprijedili smo prvenstveno zato što smo uspjeli okupiti sve interesne grupe i sudionike u procesu: nabavu, prodaju, logistiku, inženjere, stručnjake za gorivo, financijske stručnjake - pojedince koji su na bilo koji način bili u doticaju sa lansiranjem novih proizvoda. Sjajan primjer takvog angažmana je bilo lansiranje novog turbo-punjača na tržište. Menadžer zadužen za proces lansiranja surađivao je sa majstorima na izradi specifikacije opreme koja se zatim koristila za nabavku. Stručnjaci iz nabave, inženjeri i drugi majstori zajednički su procjenjivali ponude dobavljača, odabrali najpovoljniju ponudu i sudjelovali u dizajnimanju, izgradnji, i prodaji novih turbo-punjača. Takav proces u EFHDu je bio potpuna novost... Zašto? Ranije je odjel proizvodnje na dobavljenu opremu i materijale gledala kao na 'opremu odjela nabave' ili pak kao na 'opremu inženjeru'... nešto što nije imalo 'veze sa njima'. U slučajevima kada oprema i materijali nisu bila dovoljno kvalitetni, odjel proizvodnje bi optužio nabavu ili inženjere... negativna situacija se stalno ponavljala. Danas je drugačije, proizvodnja sudjeluje u nabavi pa zato opremu smatra 'svojom' i nastoji joj osigurati uspjeh. Izbjegli smo upiranja prstom i međusobno optuživanje u situacijama kada nešto 'krene po zlu'..."

Dobrovoljna participacija u timovima za učenje

Dobrovoljna participacija također je pozitivno utjecala na uspješnost timova. Organizacijsko učenje u EFHDu nije bilo zadano, prisilno... ljudima je ostavljena mogućnost slobodnog izbora. Uprava je vjerovala da će se nezainteresirani pojedinci uključiti nakon što sami uoče pozitivne rezultate.

Važno je spomenuti još jedan proces vezan za dobrovoljno uključivanje. Naime, kako su timovi za

učenje napredovali, odsutnost predstavnika pojedinih funkcionalnih odjela počela ih je frustrirati jer su znali da bi im znanje i ekspertiza odsutnih kolega znatno pomogli u napredovanju. Menadžer zadužen za vođenje procesa primijetio je kako se dijaloški sastanak PLST tima mijenja u debatu *'kada bi članovi tima postali frustrirani zbog nedovoljnog zastupljenosti nekih odjela'*. Frustracija se dodatno pogoršala kada bi vođe timova stali u obranu *'principa dobrovoljnosti'* i nastavili ga zastupati, iako su vrlo dobro znali što to znači za napredak tima. U jednom trenutku, neki članovi PLSTa tima su zatražili da se *'princip dobrovoljnosti'* napusti:

"...ne možemo dozvoliti kolegama da promatraju i 'uskoče' kada im se to čini prikladnim. Moramo im jasno staviti do znanja kada očekujemo neku vrstu ponašanja."

Modeli za učenje

S povećanjem broja timova za učenje i povećanjem članstva pojedinih timova nepostojanje općeg modela za učenje na razini EFHDA počelo je ograničavati djelotvornost procesa učenja.. Jasno se osjećala potreba za razvojem procesa učenja koji će sadržavati neka specifična obilježja:

- zajedničku početnu točku za sve timove;
- metode i alate koje EFHD preferira (heksagoni, dijagrami kauzalnih krugova, vizija, aktivnosti, dijalog);
- zajedničku terminologiju;
- disciplinirani pristup temeljnim znanjima;
- razvoj procesa za generiranje tema, aktivnosti i mogućnosti;
- razvoj procesa za dokumentiranje uspješnih i neuspješnih aktivnosti.

Osoblje je zatim samo kreiralo *Model timskog učenja - EFHDA*.

PRIMANJE INFORMACIJA

U razdoblju od 1992. do 1994. godine EFHD je sa nevjerojatnim uspjehom koristio alate i metode učeće organizacije. Interes za timsko učenje, discipline učeće organizacije i organizacijsko učenje u cjelini stalno je rastao. U jednom trenutku, učenje timova dostiglo je vrhunac. Ljudi su postali frustrirani nedostatkom novih

informacija i vlastitom nekompetentnošću. Uprava je morala brzo reagirati i pomoći u neprilici. Imali su problem za kojeg nisu mogli pronaći rješenje... nisu si mogli priuštiti Sengeove seminare za 5.000 djelatnika.

Vođa organizacijskog učenja je tada pomislio da bi se održavanjem seminara o učećoj organizaciji na lokalnom sveučilištu moglo 'spasiti' situaciju. Uprava je podržala njegov prijedlog, odobrila program rada i sredstva za uvodni seminar o sistemskom razmišljanju i organizacijskom učenju pod nazivom: *Učeća organizacija: Principi i Praksa*. Seminar je trajao osam dana i polaznike upoznao sa:

- disciplinama učeće organizacije;
- teorijom organizacijskog učenja;
- implementacijom koncepcije u svakodnevno poslovanje EFHDA.

Posljednjeg dana sudionici seminara koristili su EFHDov *Model za timsko učenje* na konkretnom, praktičnom problemu.

Predavači na seminaru su redom bili djelatnici EFHDA iz ureda za vođenje procesa i profesori sa lokalnog sveučilišta na kojem su se seminari održavali. Djelatnici EFHD su vodili programe o timskom učenju i sistemskom razmišljanju a profesori sa sveučilišta programe posvećene zajedničkoj viziji, mentalnim modelima i osobnom usavršavanju. Pored toga, sveučilište je osiguravalo teoretski i koncepcijski okvir za seminare u cjelini. EFHD je pokrivaio sve troškove vezane za održavanje seminara.

Na samom početku, predavanja su organizirana isključivo petkom. Polaznici su uglavnom dolazili iz jugoistočnog Michingana (tvornica najbliža sveučilištu). Vođu organizacijskog učenja i članove Uprave počeo je zabrinjavati loš odaziv djelatnika iz drugih tvornica (Južna Amerika, Engleska, Istočna Europa). Generalni direktor je vezano uz taj problem izjavio:

"...proces učenja nije i ne smije biti isključivo vezan za jugoistočni Michingan."

U skladu sa navedenim, poduzeto je sljedeće:

- vođa organizacijskog učenja je redizajnirao proces: skratio je trajanje seminara sa 8 na 4 dana;
- generalni direktor je donio odluku o pokrivanju svih, a ne samo transportnih troškova sudionika.

Nedugo zatim, održan je i prvi seminar na kojem su prisustvovali djelatnici EFHDA iz cijelog svijeta i koji je doveo do mnogih neočekivanih uvida i saznanja. Pozitivni rezultati naveli su Upravu da pokrene organizaciju seminara u tvornicama širom svijeta čime je nastupila potpuna internacionalizacija tog projekta.

Svi pojedinci intervjuirani za potrebe ovog članka ističu koristi seminara *Učeca organizacija: Principi i Praksa*. Tvrde da je domicilnim i inozemnim članovima organizacije pomogao unaprijediti međusobnu komunikaciju... ako ništa drugo, pomogao je unaprijediti odnose i time potpuno opravdao uložena sredstva. Direktor inozemne podružnice je u svezi sa time naglasio:

"...ljudi su počeli shvaćati da sudjeluju u globalnom biznisu, zajedno sa Ircima, Britancima, Mađarima, Amerikancima, Južnim Amerikancima... to saznanje nam je pomoglo unaprijediti kompetencije."

RADNO MJESTO KAO ZAJEDNICA LJUDI

Primjenom naučenog u praksi pokrenut je od strane članova Uprave i menadžera proces transformacije tradicionalnog radnog mjesta EFHDA u *zajednicu koja uči*. Navodim neke, izuzetno zanimljive aspekte te transformacije:

- *otvorena i iskrena okolina*: poticajna za preuzimanje rizika, otvorenu i iskrenu komunikaciju bez straha od eventualnih posljedica;
- *zajednička vizija zajednice*: poticajna za razmjenu saznanja na dobrobit svih članova zajednice, unapređenje suradnje i napuštanje odnosa konkurencije među djelatnicima;
- *osobno usavršavanje*: poticajna u kontekstu uravnoteženja rada i privatnog života uz pomoć discipline osobnog usavršavanja;
- *poštivanje*: međusobne odnose djelatnika prožimalo je poštivanje koje je zatim dovelo do stvaranja prijateljskih odnosa, ubrzavanja procesa i 'čarolije' koja je kompaniju u gubicima transformirala u tržišnog lidera sa godišnjim profitom od 150 milijuna US\$.

Viziju stvaranja zajednice učenja članovi Uprave opisuju na sličan način:

"...ljudi su trebali dobiti 'zeleno svjetlo' za učenje i

usavršavanje. Morali smo im usaditi osjećaj da su radno mjesto i čitava kompanija njihovo vlasništvo. Željeli smo da budu ponosni na svoje proizvode."

"...nastojali smo njegovati odnose između tvornica, pogona, odjela, čitavih regija, drugih Fordovih poslovnih jedinica i zajednice učenja pri MITu. Njegovanjem odnosa namjeravali smo učenju osigurati potpuno novu dimenziju."

"...nastojali smo stvoriti kulturu povjerenja, otvorenosti i iskrenosti. Time smo željeli 'osigurati prostor' za preuzimanje rizika i podjelu znanja. Također, nastojali smo izbjeći konkurenciju u organizaciji između pogona i timova."

"...osobno usavršavanje poslužilo je kao okvir za uravnoteženje rada i privatnog života."

"...kvaliteta odnosa naš je konačni cilj. Željeli smo dostići situaciju u kojoj će se odnosi članova EFHDA bazirati isključivo na međusobnom uvažavanju i prijateljstvu."

U ovom je trenutku moguće postaviti pitanje: da li je stvaranje zajednice unutar EFHDA bilo uspješno? Odgovori članova Uprave na postavljeno pitanje različiti su, iako u suštini veoma slični:

"...učeca organizacija nam je pomogla slomiti barijere među organizacijskim jedinicama i razviti odnose suradnje."

"...jedino holistički uvid u organizaciju (prevladavanje parcijalnih uvida, inženjerskog, marketinškog ili nekog drugog), omogućava postizanje iznimnih rezultata."

"...učeca organizacija unapređuje okolinu. Samim time uvođenje koncepcije smatram potpuno opravdanim."

UTJECAJ KONCEPCIJE ORGANIZACIJSKOG UČENJA NA EFHD

Rezultati uvođenja koncepcije organizacijskog učenja u EFHD bili su više nego pozitivni. Jednostavno rečeno, koncepcija organizacijskog učenja je značajno unaprijedila učinke organizacije. Pomogla je u:

- izgradnji međusobnog povjerenja djelatnika;
- podizanju kvalitete timskog rada,
- stvaranju i dostizanju zajedničke vizije organizacije;
- kreiranju komunikacijskih tijekova;
- ubrzavanju i olakšavanju razmjene saznanja.

Sve u svemu, koncepcija učeće organizacije je pomogla gubitnicima da postanu pobjednici... u brojčanim terminima, transformirala je gubitak od 50 milijuna US\$ u dobitak od 150 milijuna US\$.

Navodim najznačajnije i najvidljivije promjene u EFHDu nakon što je kompanija postala učeća organizacija:

- stvorena je atmosfera povjerenja i suradnje;
- povjerenje je vodilo ka ubrzanju procesa;
- povjerenje se pretvaralo u troškovne uštede;
- uvođenje novih proizvoda na tržište znatno je poboljšano;
- globalna ekspanzija je olakšana;
- kvaliteta, profitabilnost i pravovremenost znatno su unaprijeđeni.

Stvaranje atmosfere povjerenja i suradnje

Svaki pojedinac intervjuiran za potrebe ovog teksta naglašavao je atmosferu povjerenja i suradnje stvorenu kroz proces transformacije EFHDa u učeću organizaciju. Povjerenje je zatim utjecalo na unapređenje zadovoljstva zaposlenika i olakšalo komunikaciju na nacionalnoj, internacionalnoj i međusektorskoj razini. Menadžeri su počeli vjerovati svojim podređenima i napuštati mehanizme kontrole kojima su pratili njihov rad. Počeli su vjerovati i svojim kolegama, menadžerima drugih sektora... prestali su štiti 'svoj teritorij.' Manje su vremena gubili na pomno provjeravanje podataka u procesu donošenja odluka.

Nova atmosfera povjerenja i suradnje razvijala se usporedo sa procesom učenja lidera koji su postepeno učili kako:

- se odlučno uhvatiti u koštac sa problemima, radije nego li sa ljudima;
- osigurati ljudima autonomiju i učiniti ih odgovornim za cjelokupno poslovanje,
- stvoriti neformalnu radnu atmosferu.

Čvrstina u odnosu na probleme a ne ljude

Prije nego li je EFHD postala učećom organizacijom, ocjenjivanje projekata i projekcija finansijskih rezultata na sastancima Uprave sa direktorima poslovnih jedinica obično bi doveli do prave 'bitke'. Prakticiranjem disciplina i metoda organizacijskog učenja od strane

lidera atmosfera na sastancima znatno se promijenila. Zadržana je ozbiljnost u odnosu na probleme, a optuživanje ljudi i gorljivo zastupanje vlastitih stavova polagano su nestali. Vođe su tako postali treneri koji su ljudima pomagali pri rješavanju problema. Generalni direktor je situaciju opisao sljedećim riječima:

"... istinsko učenje zahtijeva učenje iz različitih perspektiva: uspjeha i neuspjeha. U prošlosti, zbog straha od negativnih posljedica za karijeru ili nečeg trećeg, više se napora ulagalo u skrivanje i zamagljivanje problema, a ne u njihovo iznošenje. Većina je spominjala samo uspjehe... o problemima i neuspjesima se nije govorilo. Situacija u kojoj ljudi strahuju za svoju karijeru kada ukazuju na probleme nikako ne može biti poticajna za učenje iz pogrešaka, niti za razmjenu iskustava... Svim smo silama zato podržavali razmjenu iskustava i štitili ljude od eventualnih negativnih utjecaja prouzročenih otvorenošću. Zapravo, otvorenost smo nagrađivali napredovanjem u karijeri."

Ljudi su naglašavali da im je povjerenju u njihove lidere omogućilo otvoreno progovaranje o poslovanju i životu kompanije, čak i kada teme razgovora nisu bile ugodne.

Prenošenje ljudima veće odgovornosti za cjelokupno poslovanje

Našavši se u problemima, Uprava EFHDa nije imala izbora: daljnji razvoj je zahtijevao:

- plitku organizaciju;
- manji broj menadžera;
- manji broj djelatnika.

Ozbiljnost situacije od svih je članova organizacije tražila veću odgovornost. Uprava je počela koristiti metode i alate učeće organizacije kako bi se osoblje moglo nositi sa povećanom količinom posla kojeg je trebalo obaviti.

Nalazi intervjua pokazuju da je osnaživanje zaposlenika na svim razinama utjecalo na povećanu konkurentnost čitave organizacije. "EFHD je mala organizacije," generalni direktor bi znao kazati. "Ljude ne možemo osnažiti u istoj mjeri u kojoj to mogu veće organizacije. Osnaživanje nudi priliku stjecanja iskustva i odgovornosti u ranijoj fazi karijere nego što je uobičajeno." Jedan od članova Uprave plitku organizaciju je smatrao osnovnom konkurentskom prednosti EFHDa:

"...malo nam je potrebno da bi puno napravili. Od generalnog direktora do radnika na prvoj liniji dolazimo u samo četiri koraka... zbog toga smo brzi i fleksibilni... možemo se stalno mijenjati."

Stvaranje neformalne atmosfere

Nakon što se Uprava počela koristiti metodama i alatima organizacijskog učenja atmosfera u organizacija se naglo promijenila... postala je manje službena. Nestala je potreba za strogim prezentacijama i izvještavanjem (čime se štedilo vrijeme i novac)... zamijenili su ih otvoreni razgovori prožeti povjerenjem. "Neformalnost naših sastanaka nevjerojatno štedi vrijeme," napominje jedan od menadžera. "Danas kada vidim formalne, krute prezentacije u drugim jedinicama Forda uvijek se zapitam da li su zaista neophodne?"

Povjerenjem do ubrzanja poslovnih procesa

Atmosfera povjerenja i suradnje unutar EFHDa uklonila je barijere među poslovnim funkcijama organizacije i ubrzala proces donošenja odluka. Uprava je bila iznimno zadovoljna što su svi zajedno mogli:

"...biti potpuno otvoreni i iskreni. Nestala je potreba za 'igranjem političkih igara'. Mogli ste slobodno reći: što mislite, zašto to mislite i koji je redoslijed aktivnosti koji bi po vama trebao biti poduzet."

"... ocjenjivanje uvođenja novih proizvoda u prošlosti je bilo znatno otežano. Generalni direktor i nekolicina njemu direktno podređenih menadžera preispitivali su cjelokupan proces: pretpostavke, financijske podatke... sve! Proces je znao potrajati cijelu godinu. Danas, prezentacija traje samo jedan dan. Učesnici prodiskutiraju ključne podatke i to je to... ide se dalje."

Povjerenjem do smanjenja troškova poslovanja

Po kolektivnom mentalnom modelu, Uprava EFHDa uvijek je smanjivala količinu sredstava koja se od njih tražila. Projektni menadžeri su, svjesni toga, uvijek nadograđivali potrebne budžete. Situacija se počela naglo mijenjati kada se počelo razvijati **povjerenje** u odnosima između Uprave i projektnih menadžera.

Uprava više nije 'rezala' sredstva kao što ni voditelji projekata više nisu tražili 'kruha preko pogače'. Novim ponašanjem povećala se količina slobodnih sredstava koje su zatim mogle biti investirane u nove kapitalne i tehnološke projekte. Jedan od članova Uprave objasnio je zašto se dogodila opisana promjena:

"... dijaloški proces je unaprijedio međusobno razumijevanje i povjerenje osoblja unutar organizacije. Nestala je potreba za prikrivanjem stvarnih izdataka u strahu od negativnih posljedica. Mogli smo bez problema 'staviti karte na stol' i otvoreno razgovarati o zahtjevima i potrebama... u prošlosti nije tako bilo... za pozitivan pomak u prvom je redu zaslužan dijalog."

Unapređenje uvođenja novih proizvoda na tržište

PLST i organizacijsko učenje 'su direktni krivci' za znatno efikasnije i brže EFHDovo lansiranje novih proizvoda. Značajno unapređenje procesa učenja dovelo je do kvalitetnije komunikacije osoblja i organizacijskih jedinica, smanjilo ukupne troškove lansiranja i povećalo ukupni broj novih proizvoda.

Organizacijsko učenje također je poboljšalo komunikaciju između djelatnika, timova i organizacijskih jedinica i na taj način utjecalo na poboljšanje financijskih rezultata kompanije. Npr. unaprijedena komunikacija između inženjeringa i nabave ubrzala je isporuku opreme. Unaprijedena komunikacija između inženjeringa i proizvodnje povećala je efikasnost testiranja. Generalni direktor je o ovom pitanju rekao:

"... svako sljedeće lansiranje sve je bolje funkcioniralo. Postepeno smo došli do točke sposobnosti istodobnog lansiranja dvaju različitih proizvoda na različitim kontinentima... bez naprezanja organizacijskih resursa. Prije nego li je stvoren PLST, nismo mogli niti sanjati o takvim postignućima..."

Ukupni troškovi lansiranja novih proizvoda znatno su smanjeni jer su menadžeri trošili manje vremena na nadgledanje procesa, brže su donosili kvalitetnije odluke, a broj pogrešaka koje su se ponavljale znatno se smanjio. Prema riječima direktora:

"...u prošlosti, budžet za uvođenje novih proizvoda na tržište obično se planirao u visini od 15% ukupnih troškova projekta."

Ne moram Vam govoriti da bi taj iznos gotovo uvijek premašili. Danas je drugačije, budžet za uvođenje novih proizvoda planira se u visini od maksimalno 10% ukupnih troškova i nikada se ne premašuje. Dakle, troškove lansiranja uspjeli smo prepoloviti... No, važnije od toga je smanjenje vremena kojeg su menadžeri trošili na taj proces. U prošlosti, proces bi potpuno iscrpio svu našu energiju, zahtijevao je maksimalnu pozornost cijele organizacije... Danas menadžeri ostaju fokusirani na cjelokupno poslovanje."

Koncepcija organizacijskog učenja nam je pomogla u kreiranju procesa kojim smo mogli istodobno lansirati više proizvoda. 1988. godine, EFHD je imao velikih problema u lansiranju PM startera i 3G alternatora kada je budžet znatno premašen. 1996. godine, lansirano je šest većih programa razvoja novih proizvoda, nekoliko manjih namjenskih programa i u rad su uvedena dva potpuno nova postrojenja... i sve to unutar okvira planiranih budžeta. Jedan od članova Uprave ovako je komentirao navedene uspjehe:

"... po pitanju novih proizvoda nismo više rezervirani kao nekada... zaista smo mnogo napravili po tom pitanju. Danas proizvodimo gotovo 100% startera za potrebe Forda u SADu i stalno rastemo u Europi. Jednako je i sa alternatorima. Mogao bih nabrojati još dosta takvih proizvoda. Organizacija danas gotovo da i ne osjeti kada novi proizvod izlazi na tržište. Kompaktnost grupe daje nam snagu i sposobnost da u godini dana sa lakoćom stvorimo 30ak novih proizvoda. 80% zasluga za navedeno pripisujemo uspjehu tima oformljenog za unapređenje lansiranja proizvoda, PLSTu."

Olakšavanje globalne ekspanzije

Sastanci Uprave, PLSTa i EFHDovi seminari o organizacijskom učenju osiguravali su prostor za druženje osoblja svih razina, funkcija i lokacija, za stvaranje novih, boljih i kvalitetnijih odnosa i stvaranje nove vrijednosti izvan svakodnevnih radnih zadataka. Pozitivni efekti proizašli iz takvog pristupa odrazili su se na radne zadatke i olakšali otvaranje novih tvornica, stvaranje novih proizvoda i efikasnih administrativnih politika svugdje u svijetu. Riječima jednog od menadžera:

"...koristili smo terminologiju učeće organizacije u svakodnevnom govoru za oslikavanje metoda, fenomena i vrijednosnog sustava naše kulture... na jedan suptilan, miroljubiv način.

"...Još prije 10 do 15 godina bilo je gotovo nemoguće da netko iz SADa nazove kolegu u Europu ili Aziju da bi ga upitao o nekom problemu na kojeg je naišao u svome radu. Danas, nakon što se upoznaju na seminarima o učećoj organizaciji, djelatnici sa različitih kontinenata postaju dobri prijatelji. Razvija se međusobno poštovanje, povjerenje, vjera u vlastite sposobnosti... nazvati kolegu 'na drugom kraju svijeta' nije više nikakav problem. Jednostavno rečeno, proces nas je spojio na globalnoj razini."

Unapređenje kvalitete, profitabilnosti i utroška vremena

Unapređenje kvalitete, profitabilnosti i smanjenje utroška vremena koji su postignuti unutar EFHDa uvođenjem koncepcije učeće organizacije generalni je direktor opisao sljedećim riječima:

"...zasluge za transformaciju naše kompanije u cijelosti pripisujem koncepciji učeće organizacije. EFHD je od svojeg osnutka ulagao maksimalno 1% ukupnog prihoda u inženjering, a proizvodni program uglavnom se temeljio na zakupljenim licencijama. Godišnji gubici dosegali su 50 milijuna US\$, ukupni prihod 1 milijardu US\$ kojeg su generirale samo tri tvornice u SADu. Kada sam napustio EFHD, 1996. godine, cjelokupni proizvodni program se temeljio na tehnologiji koju smo sami razvili, gubitak je pretvoren u dobitak od 150 milijuna US\$ na godišnjoj razini, a prihod je udvostručen i iznosio je 2 milijarde US\$. Knjiga narudžbi je ukazivala da bi do kraja stoljeća taj iznos dosegao gotovo 3 milijarde US\$."



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