



Miljenko Cimeša samostalni je konzultant,
ekspert za strategiju i organizacijski razvoj.
Predsjednik je Društva za organizacijsko učenje
Hrvatske i član uprave portala
Quantum21.net.

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

Komentar Miljenka Cimeše

U priči o inicijativi za organizacijsko učenje ukazuje se na značajne rezultate koji su ostvareni u EFHD. U razdoblju od samo pet godina EFHD se od stagnatnog gubitaka transformirao u vodećeg svjetskog proizvođača opreme koji ostvaruje dobit na razini od 150 m. USD godišnje! Zasluge za taj uspjeh autor pripisuje korištenju metoda i alata organizacijskog učenja. U prilog tom zaključku autor opisuje brojne aktivnosti (od dijaloških sastanaka uprave, preko djelovanja tima za unapređenje procesa uvođenja novih proizvoda na tržište, do organiziranja seminara *Učuća organizacija - teorija i praksa* za 1700 osoba iz svih dijelova EFHD).

U prvom dijelu komentara biti će riječi o tome što se događalo u EFHD. Sukladno postavkama discipline *mentalnih modela* događanja u EFHD mogu se promatrati i interpretirati na različite načine. U nastavku će se prezentirati nekoliko *perspektiva*.

Budući je ovaj portal posvećen liderstvu to se čini najlogičnijim početi s njim. U tekstu **F. Hasselbein** (q21, rujan 2006.) ukazuje se na to da suvremene organizacije trebaju lidere koji prakticiraju disperzirano vođenje, koji potiču razvoj lidera na svim razinama organizacije. Prema autoru (kao i drugim učesnicima projekta) Bob Womack, predsjednik uprave EFHD, je "*...imao snage prepustiti komandnu poziciju upravi.*" Uključivanjem srednjeg menadžmenta i stvaranjem prostora za djelovanje (neformalnog) vođe organizacijskog učenja stvorio je uvjete za razvoj zdrave "*ekologije vodstva*" (**Peter Senge**, q21 rujan 2006.).

Konzistentnost riječi i djela lidera, kao jedna od ključnih komponenti za stvaranje odnosa uzajamnog povjerenja, posebno je došla do izražaja tijekom promjene stila vođenja. Umjesto tradicionalnog stila - kojeg je obilježavala čvrstina i odlučnost i prema ljudima i prema problemima, razvijen je novi stil - čvrstina i odlučnost prema problemima, te suosjećanje i pomaganje ljudima pri rješavanju istih. Riječju, u fokusu napora lidera bila je promjena organizacijske klime. Stvaranje neformalne atmosfere, mentalno-emocionalnog polja zasnovanog na otvorenosti, te uzajamnom uvažavanju i povjerenju omogućila je ubrzanje poslovnih procesa i snižavanje troškova (tijekom vremena ova operativna unapređenja pretočena su u tržišne i financijske dobitke).

U osnovi promjena ponašanja lidera nalazila se promjena njihova razmišljanja. Svijest o kontraproduktivnosti tradicionalne paradigme liderstva (o tome da ljudi najbolje rade kada su pod kontrolom), omogućila je njeno napuštanje i usvajanje novih postavki (pr. o tome da ljudi najbolje rade kada prepoznaju svoju ulogu i doprinos pri ostvarenju

dublje i šire organizacijske svrhe - opširnije o tome vidjeti u tekstu **Margaret Wheatly**, q21 rujan 2006).

Svijest o ulozi i značaju lidera u procesu transformacije EFHD došla je do izražaja na više mjesta u tekstu. Primjerice, na jednom se mjestu ukazuje na to da je "*vrsta lidera zatečenih u EFHDu u mnogome utjecala na konačni uspjeh.*"

Naredna perspektiva, perspektiva praktičara nalazi se u komentaru Nick Zeniuka, voditelja projekta razvoja automobila Lincoln Continental u kompaniji Ford (ova inicijativa je dokumentirana u *povijesti učenja* i objavljena kao knjiga pod naslovom *Car Launch: The Human Side of Managing Change*). Prema riječima ovog znalca "*priča o EFHD je realna, strastvena i informativna.*" U svom komentaru i on naglašava "*snažnu i ključnu ulogu lidera u suočavanju sa izazovima uspješne transformacije.*"

U komentaru Karl E. Weicka, poznatog autora iz područja organizacijske teorije, među ostalim se ukazuje na činjenicu kako se *kronologija učenja* može zasnivati ne samo na vidljivim događajima (kao što su primjerice sastanci, seminari i sl.), nego i na *značajnim trenucima* kao što su primjerice:

1. trenutak kada se, po prvi puta, nitko nije upitao 'Može li se slobodno govoriti?';
2. kada je generalni direktor zamoljen da napusti sastanak - i on je to učinio;
3. kada je novopridošli sudionik dijaloške sjednice glasno komentirao 'Ovo je velik gubitak vremena', a da nitko nije reagirao poštujući njegovo mišljenje.

Trenuci poput navedenih, prema Weicku, čine proces učenja vidljivim, te ukazuju na to kako učenje djeluje na učesnike. Sukladno tome Weick zaključuje kako kronologija značajnih trenutaka može, bolje od kronologije događanja, razotkriti uvjete koji pospješuju učenje.

Iz perspektive teorije organizacijskih promjena moguće je prepoznati neke od izazova koji su opisani u knjizi *Ples promjene* (P. Senge i dr.). Primjerice, sudjelovanje GD i svih članova uprave u razvoju i primjeni novih leaderskih kompetencija omogućili su izbjegavanje suočavanja sa izazovom "Usklađenosti vremena i riječi." Kako knjiga *Ples promjene* predstavlja svojevrsni nacrt 'atlasa organizacijskih promjena', to se u njoj ukazuje i na neke druge izazove. Primjerice, na izazov "Difuzije." Naime, autor se u svom tekstu usmjerio isključivo na događanja

u EFHD. Kako je EFHD divizija Ford Motor Company logičnim se čini postaviti pitanja o tome što se događalo u ostatku organizacije. Riječju:

- Kako je uprava korporacije reagirala na proces?
- Kako su druge divizije reagirale?
- Da li je bilo kontakata i razmjena iskustava sa drugim divizijama (posebno sa organizacijskim jedinicama u kojima je, nekako u isto vrijeme, također pokrenuta inicijativa za učenje)?

Iz perspektive tehnologije organizacijskog učenja moguće je ukazati na nedostatak opisa metoda (pr. dijalog) i/ili oruđa (pr. kauzalni krugovi, sistemski arhetipovi) koji su korišteni u EFHD. Navođenje primjera korištenja navedenih (ili nekih drugih) alata učinilo bi tekst životnijim, a iskustva čitatelja bogatijima.

Kao što je u uvodu navedeno u drugom dijelu komentara iznesti će se nekoliko teza o mogućim implikacijama i poukama iskustva EFHD glede pokušaja pokretanja inicijativa za organizacijsko učenje u hrvatskim institucijama. S tim u svezi vrlo je poučno slijedeće iskustvo.

Prije nekoliko godina u jednoj velikoj organizaciji održan je niz radionica o metodama i oruđima učeće organizacije. Po završetku ciklusa napravljena je vježba na kojoj je korištena metoda **analiza nakon akcije**. Metoda se sastoji u traganju za zajedničkim odgovorima na slijedeća četiri pitanja:

1. Što se trebalo dogoditi? (što su bili planirani ciljevi)
2. Što se zapravo dogodilo?
3. Zašto je došlo do razlika?
4. Što smo naučili?

Sudionici posljednje radionice su na ova pitanja odgovorili kako slijedi (kurzivom ispisan tekst predstavlja komentare konzultanta):

Ad 1.

- Promjena načina razmišljanja;
- Sagledavanje otklona ostvarenog/realnog u odnosu na težnje;
- Usvajanje konkretnih alata;
- Sistematizacija tema;
- Otvaranje prema procesu učenja, prihvaćanje novih ideja.

Razumijevanje logike i oruđa učće organizacije. U ovoj fazi procesa realno je za očekivati ostvarivanje intelektualnog razumijevanja, ali ne i vještina za samostalni rad. Razviti svijest o učenju kao dijelu svakodnevnog rada.

Ad 2.

- Početak promjena načina razmišljanja;
- Početak usvajanja novih alata;
- Sagledavanje otklona ostvarenog u odnosu na težnje.

To su otprilike realno ostvarivi rezultati u ovoj fazi procesa.

Ad 3.

- Nedostatak kritične mase.
- Nedostatak vremena.
- Drugačiji pristup koncipiranju i organiziranju obrazovanja. Iz najave programa nije bilo jasno o čemu se radi. Pošto nije bilo shvaćeno da su radionice međusobno povezane, nije ostvaren kontinuitet pohanjanja.

Pošto je iz svake PJ. bila po jedna osoba njihovi pokušaji primjene stečenih umijeća svakodnevnom radu (kao dio procesa učenja), prema njihovim riječima, nisu nailazili na razumijevanje i podršku.

Teme koje se obrađivane su vrlo zahtjevne. Njihova kompletna prezentacija i provedba pripadajućih vježbi zahtijeva znatno veći fond vremena od onog koji je bio predviđen programom. Osim toga, da bi se postigle duboke i trajne promjene u načinu razmišljanja nužne su "follow up" radionice na kojima se pomoću metoda učće organizacije počinju razmatrati konkretni organizacijski problemi.

Ad 4.

- Ne ići široko (na sve PJ), nego se fokusirati na manji broj te osigurati da iz iste PJ dođe više ljudi kako bi se ostvarila kritična masa;
- Ovaj bi program trebalo započeti na vrhu organizacije (sa rukovodstvom korporacije).

Analize iskustava o efektima ovakvih programa ukazuju na važnost počinjanja procesa organizacijskog učenja na vrhu organizacije. Na taj se način bitno povećavaju šanse za uspjeh inicijative (jer osobe na vrhu organizacije imaju najveću moć stoga oni mogu svojim odlukama omogućiti stvaranje infrastrukture koja će pospješivati proces, ali i uklanjati potencijalne prepreke). Osim toga, promjena načina razmišljanja osoba na vrhu organizacije omogućuje ostvarivanje jednog od najvažnijih preduvjeta uspješnosti inicijativa za organizacijske promjene - vođenje primjerom.

Logika stvaranja "kritične mase" je vrlo važna. Stoga bi vrijedilo razmisliti kako o iznesenom prijedlogu, tako i o alternativni u vidu iniciranja "pilot projekata" u 2-3 PJ Pristup pilot projekata predmijeva da bi kompletno vodstvo PJ trebalo proći ovakav proces, nakon čega bi se počelo s uključivanjem naredne razine managementa.