



Marilyn Darling, osnivač je Signet-a, priznate savjetničke tvrtke, i stručnjak s višegodišnjim iskustvom na području organizacijskog učenja i liderstva. Široj javnosti je poznata po svojem radu na razvoju modela After Action Review (AAR) za unapređenje učenja u organizaciji. Predaje na James Madison College pri Michigan State University.

Učenje na pogreškama

Marilyn Darling

U tekstu možete saznati na koji je način metoda učenja iz pogrešaka koja se koristi za uvježbavanje postrojbi vojske unaprijedila funkcioniranje poslovne organizacije...

U godini 2004. poduzeće za proizvodnju električne energije iz Detroita DT Energy došlo je na loš glas zbog nekvalitetne i spore usluge. Nakon kvara na postrojenju ili vodovima trebalo im je čak 230 minuta za vraćanje sustava u normalan rad - najviše u cijeloj industriji u kojoj je prosječno vrijeme popravka procijenjeno na 120 minuta.

"...problem smo uvijek iznova pokušavali riješiti oslanjanjem na trenutnu inspiraciju pojedinaca..."

govori jedan od visoko pozicioniranih menadžera, Shawn Patterson i nastavlja:

"...uvijek iznova provodili smo dubinske analize i na temelju toga pokretali opsežne programe restrukturiranja."

U DTE-u su ubrzo uvidjeli da njihovi naponi ne dovode do željenih unapređenja.

"...jednostavno nismo raspolagali alatima za učenje kojima bi ubrzali uspostavu tijeka električne energije nakon kvara", kaže Patterson.

"...kada bi došlo do kvara, cijela administracija bi se uskovitlala. Supervizori sustava bi počeli mahnito ispunjavati razne administrativne obrasce koji naravno uopće nisu dosežali do srži problema."

Tada se dogodio preokret. Krajem 2004. godine Služba za održavanje je počela provoditi program prema uputama generalnog direktora koji je pohađao vojni tečaj u Fort Irwinu, Nacionalnom centru za obuku vojske SAD-a u pustinji Mojave u južnoj Kaliforniji. Tijekom vojne vježbe kojom se simulira sukob "crvenih" i "plavih", vojska koristi poseban program analiza nakon akcije (ANA) koji im omogućava učenje iz pogrešaka koje su se dogodile na terenu. Nove spoznaje vojnici koriste u nastavku vježbe i u simuliranim "realnim uvjetima" ih testiraju u praksi.

Uvođenje programa "Analiza-nakon-akcije"

Generalni direktor DTE-a, Toni Early je za boravka na vježbalištu zamijetio da se:

"...korištenjem snažnih kompjutera čitav tijek bitke može simulirati sve do najsitnijih pojedinosti... i da se problemi mogu na taj način "spustiti" na mikro razinu. Proces me je fascinirao, odmah sam shvatio da bi se mogao primijeniti u našoj organizaciji."

U svojoj najjednostavnijoj formi, proces *"analiza-nakon-akcije"* kojeg su u svakodnevnoj praksi primijenile mnoge uspješne kompanije (npr. *Harley Davidson, Green Mountain Caffè Roasters*) u stvari je **strukturirana diskusija**. Bilo da je takva diskusija formalne ili neformalne prirode, uvijek pokušava odgovoriti na četiri ključna pitanja:

1. Što su naši ciljevi? Što smo željeli postići?
2. Što se dogodilo?
3. Zašto se to dogodilo?
4. Što možemo poduzeti u skladu s time?

Iskustva vojske sugeriraju da se 25% ukupnog vremena odvoji za prva dva pitanja, 25% za treće i 50% za četvrto pitanje. **Forma** se razlikuje od slučaja do slučaja: ponekad poprima oblik improviziranog sastanka na samom vježbalištu koje se u žargonu naziva "pranje", a ponekad se cijela satnija okupi kako bi odgovorila na četiri pitanja uz pomoć instrumenata visoke tehnologije.

Sigurnost

Pukovnik David Hogg koji je od samih početaka sudjelovao u razvoju metode govori:

"...s razvojem smo započeli u ranim 80-im godinama kako bi stvorili poseban proces koji će nam omogućiti preispitivanje i eliminaciju percepcije o vlastitoj nepogrešivosti."

Proces *"analiza-nakon-akcije"* u to je vrijeme osmišljen kao dio šireg procesa transformacije vojske s ciljem uspostave nove vrste liderstva koje u pogreškama pronalazi prilike za učenje, a ne za kažnjavanje i smjenjivanje podređenih.

"...izuzetno smo zadovoljni", kaže Hogg, *"što je proces danas uključen u naš način razmišljanja."*

Opisujući svoja iskustva, Hogg tvrdi da je za uspješno uvođenje metode prijeko potrebno da lideri stvore "sigurno okruženje" za nesmetano odvijanje iskrenih razgovora u kojima se sve vrste pitanja mogu slobodno postavljati. Ključ uspjeha su postavljanje otvorenih pitanja, kao i priče lidera o vlastitim greškama. Hogg u svojoj praksi često koristi humor i razne video materijale kako bi ukazao na obrasce ponašanja.

Koristimo li metodu *"analize-nakon-akcije"* na ispravan način tada statički pristup moramo zamijeniti dinamičkim. Proces analiziranja bi trebao postati dio kulture svake organizacije u kojoj će lideri i njihovi timovi razviti sposobnost *"učenja u realnom vremenu"*.

Zapažanja

Uspješna izgradnja željene kulture učenja ne ovisi o dokumentiranju cijelog procesa, štoviše, potrebno je uništiti mentalitet "izvješćivanja" i okrenuti se testiranju uvjerenja i spoznaja prije nego li one postanu doktrine i standardi u praksi.

U poduzeću *DT Energy* uvođenje metode "*analize-nakon-akcije*" bilo je veoma uspješno. Djelatnici su je prihvatili sa zadovoljstvom. Kada bi se pojavio kvar u sustavu mogli ste ih vidjeti kako pišu natuknice da bi ih zatim gorljivo iznosili na zajedničkim sastancima.

Rezultati?

Prosječno vrijeme popravka smanjeno je na 40 minuta što predstavlja poboljšanje od 40%. Uprava i djelatnici u operativi se sastaju dva puta na tjedan kako bi razgovarali o kvarovima i njihovim uzrocima.

"...u *Fort Irwinu* sam naučio", kaže direktor Tony Early, "da čak i najsnažniji kompjuter ne može predvidjeti baš svaki scenarij... na kraju se sve svodi na sudbinu i međuljudske odnose unutar timova."



Copyright: Pegasus Communications, 2002.
Material drawn from *Leverage Points® for a New Workplace, New World*
<http://www.pegasus.com>
Republished by permission.

Prijevod i lektura: Sanjin Lukarić
Uredio: Marko Lučić