



John Seddon, organizacijski psiholog, istraživač i enfant terrible managementa koji je dao značajan doprinos razumijevanju ljudskog faktora u kvaliteti. Autor je bestselera *I want you to cheat: The unreasonable guide to service and quality in organizations*, *Freedom from command and control* i *Systems thinking in public sector*. Strastveni je kritičar ISO 9000 i nastojanja britanskih vlasti da unaprijede uslugu javnih poduzeća centraliziranjem i uvođenjem pojačanog nadzora.

Promjenu kulture dobivate gratis John Seddon

Prvi put objavljeno u *Quality World*, 2009.

Prije nego vam opišem trenutak svojeg prosvjetljenja moram nešto priznati: nekada sam radio kao savjetnik za promjenu organizacijske kulture. Imao samo sreću sudjelovati u jednom od prvih programa promjene korporativne kulture - *British Airwaysa* sredinom osamdesetih. Unatoč tome što je zaista došlo do vidljive promjene, od organizacije koja je bila "usmjerene prema gore" do organizacije koja je bila "usmjerena prema van" (prema korisniku), uz kvalitetnu suradnju različitih sektora, često sam se pitao je li uopće i u kojoj mjeri taj program promijenio način na koji posao doista funkcionira.

Moram priznati nešto još i gore od toga. Završio sam i obuku za grupnog facilitatora (u moju obranu mogu reći da su to bila "takva vremena") i vodio jednotjedne programe "team buildinga" u *Lake Districtu* (turističkom dijelu Engleske) gdje je "dublje" uvijek bilo i "bolje" a dubine su nadvladavane ushićenjem obnove. Dok sam se time bavio nisam mogao smetnuti s uma kako smo se tamo, na neki način, igrali tuđim životima. S vremenom, kada smo se iznova sretali s ljudima koji su prošli kroz naše programe, postalo je sasvim jasno da se tek malo "benefita" ostvarenih na jednotjednoj terapiji prenijelo natrag u organizaciju. Sada se sramim što sam tada vjerovao kako se pokretanjem ljudi mogu pokrenuti organizacije.

Suradnja s *British Airwaysom* kasnije mi je omogućila relativno jednostavno dobivanje poslova na tržištu. U to je vrijeme "promjena kulture" bila tražena stvar, a pored toga, "upalilo je u *British Airwaysu*". Jedan od prvih poslova na kojima sam radio nakon *Britisha* suradnja je s odjelom distribucije *Honeywell Bulla* (ogranka američke kompanije *Honeywell* koji se bavio prodajom računala, op. prev.). Distribucija je tada bila mjesto na kojem su se preuzimale narudžbe od prodavača da bi se izvršila isporuka kupcima. Šef je bio Peter Edwards. Kada smo se upoznali, rekao mi je da ima problem zato što članovi uprave ne funkcioniraju dobro u njegovoj odsutnosti. Kao dobar psiholog i stručnjak za razvoj timova, ljubazno sam ga pokušao uvjeriti kako je vjerojatno on dio tog problema. Peter je ideju ismijao i rekao mi kako sam dobrodošao provesti procjenu i predložiti plan.

Međutim, ako taj plan uključuje da se i on promijeni, mogu zaboraviti na sve. Samo me njegov direktan stil komuniciranja i poseban, razoružavajući šarm spriječio u namjeri da istog časa odustanem od posla držeći se svojih principa.

Započevši suradnju brzo sam shvatio da je *Distribucija*, naizgled jednostavna, zapravo pravi kaos. Često se znalo desiti da nema robe na skladištu pa se zato nisu mogle zadovoljiti sve narudžbe. Tada su prodavači s terena preskakali ustaljenu organizacijsku hijerarhiju i osoblje zaduženo za isporuke kako bi direktno komunicirali s menadžerima tražeći od njih da nešto poduzmu. Nabava je bila zasnovana na budžetima i potrazi za najnižim cijenama što je rezultiralo lošim protokom posla, viškovima robe koja se nije prodavala i manjkovima zaliha one koja se dobro prodavala. A sve odluke o zalihama i definiranju prioriteta bile su u nadležnosti menadžera. Riječju, prostor je naprosto odisao atmosferom gašenja požara.

Nakon što sam shvatio kako izgleda posao osoblja na "prvoj liniji" ostao sam šokiran. Telefoni su neprestano zvonili budući da su se nezadovoljni prodavači iskaljivali na ljudima koji nisu mogli ništa učiniti da bi im pomogli. "Preuzimati narudžbe" bio je jedini njihov zadatak. Svi "*zabijevaj zalog neuspjeha*" (kako bih ih danas nazvao) mogli su se samo zabilježiti i eventualno prosljediti menadžmentu koji je samo "prčkao" po sustavu i dodatno pogoršavao situaciju.

Nakon ovih uvida sjeo sam s Peterom Edwardsom, a moja su se zapažanja temeljila na ideji koju smo slijedili na projektu *British Airway*: trenucima istine. Očito je bilo da *Distribucija* uopće ne funkcionira kako bi trebala budući da nije bila oblikovana i organizirana s korisnikom kao polaznom točkom. Edwards se složio da se organizira posebni sastanak na kojem će menadžeri proći kroz iskustvo o tome kako ih korisnici doživljavaju, te na taj način steći sliku o tome što se događa na prvoj liniji (mjesto

nastanka iskustva korisnika) kako bi pronašli uzroke problema i oblikovali rješenja. Kada smo došli do te faze, očekivao sam da će zatražiti moju pomoć u implementaciji procesa. Umjesto toga, zahvalio mi je i rekao: "Mi ćemo to sami napraviti. Nema problema!"

I tako dolazimo do trenutka mog vlastitog prosvjetljenja. Tri mjeseca kasnije poštom sam zaprimio video snimku na kojoj su nekoć jadni, umorni, nesretni i njurgavi ljudi posve promijenili retoriku te sada sretno govore o angažmanu i entuzijazmu u rješavanju problema. Nema nikakve sumnje kako se radilo, da upotrijebim modernu terminologiju, o transformiranim pojedincima. Zaplakao sam. Nazvao sam Petera Edwardsa da mi kaže što su to učinili. "Kao što smo i planirali", rekao mi je, "otišli smo ravno tamo gdje osoblje ima kontakt s korisnicima i odlučili da radimo tamo sve dok osoblje koje radi s korisnicima ne bude u stanju riješiti sve zahtjeve koji do njih dolaze". Prema onome što je snimka pokazivala, ljudi su sada doista kontrolirali zalihe kao što su i raspolagali potrebnom odgovornošću i metodama da sami rješavaju probleme. Riječju, naprosto su "rasturali". Te su godine dobili prvu nagradu na konferenciji prodavača koja ih je samo godinu prije proglasila za "najveću prepreku uspješnoj prodaji". Za tu im je promjenu trebalo samo tri mjeseca. A posve im je promijenila život.

Budalo, stvar je u sustavu

No, važno je naglasiti kako ništa nismo napravili ljudima. Njihovo je ponašanje rezultat promjene sustava - načina na koji je sustav oblikovan i načina na koji se njime upravlja. Odmah nakon iskustva u *Distribuciji* otkrio sam radove W.E. Deminga koji je neprestano naglašavao kako pažnja menadžera mora biti usmjerena prema sustavu, a ne prema ljudima. Jako je dobro uočavao zabludu koja stoji iza ideje o upravljanju ljudima. Deming je stalno podsjećao da je "menadžment izmislili" i da ga je potrebno "izumiti iznova". Nažalost, prosječni su menadžeri nedovoljno upućeni u njegove ideje.

Vratimo se sada u sadašnjost. Kada liderima i menadžerima pokažem organizacije koje koriste sustavno razmišljanje često me znaju upitati: "Što ste učinili s ljudima?" Moj je odgovor tada uvijek isti: "Ništa!" Njihovo pitanje samo razotkriva uobičajeno vjerovanje - učili su nas kako rezultati uvijek ovise o ljudima - pa smo tako prihvatili gledište da su "ljudi naša najveća vrijednost". Nažalost, nikako ne uspijevamo shvatiti što je to što doista usmjerava njihovo ponašanje.

Menadžeri upravljaju *call-centrima* (službama za korisnike) praćenjem aktivnosti agenata; tehničarima na terenu se upravlja praćenjem poslova koje po čovjeku treba obaviti u jednom danu; policajcima, socijalnim radnicima i zaposlenicima lokalne uprave radno je vrijeme ispunjeno birokratskim zadacima kojima pravdaju svoje dnevne aktivnosti. Navedena obilježja današnjih organizacija uvijek vode do niske razine motiviranosti. Ljude se kontrolira što njihovu kreativnost usmjerava na "preživljavanje u sustavu" umjesto na "doprinošenje sustavu". Simptomi - *nepoželjno ponašanje* - uzimaju se za dokaz ispravnosti činjenice kako je "stvar u ljudima". Međutim, s ljudima je sve u redu, sustav je taj koji je potpuno pogrešan. Možemo sada stvari pojednostavniti do kraja: ako cjelokupni posao podijelimo na različite poslovne funkcije te zatim svakoj od njih odredimo cilj, trebamo li se iznenaditi kada shvatimo da jako slabo surađuju? Na temelju čega mislimo da će "jedan dobar razgovor" ili zajednički izlet u prirodu poboljšati suradnju? Iz kojeg razloga u sustave ugrađujemo natjecanje umjesto da ugrađujemo suradnju?

Najvažniji simptom nezadovoljstva radnika - *fluktuacija* - još je uvijek prava pošast u našim "modernim" uslužnim organizacijama. To bi menadžerima trebao biti jasan signal i poziv na akciju. Pogrešno organizirane *call centre* outsourcingi smo u Indiju samo da bi otkrili kako tamo uzrokuju još i veću fluktuaciju djelatnika unatoč plaćama koje su više od prosječnih u tamošnjim uvjetima. Veliki udio bolovanja

također bi trebalo tretirati kao jasni signal, a ne kao nešto na što se treba reagirati novim "programom za upravljanje absentizmom".

Stoga uopće ne iznenađuje da organizacije suočene s problemima motivacije, nezadovoljstva djelatnika i fluktuacijom radne snage imaju problema i sa svojim korisnicima. Kada jednom shvatite na koji način sustav ograničava ljude da poduzmu sve što je potrebno kako bi riješili zahtjeve korisnika, još vam više postaju apsurdne interne marketinške kampanje koje potiču ljude da se "bolje odnose prema korisnicima". Ponašanje djelatnika u potpunosti je određeno sustavom. A za dizajniranje sustava u potpunosti je odgovoran menadžment. Nikakvo uvjeravanje ljudi da se trebaju ponašati "u skladu s brendom kojeg zastupaju" ne može promijeniti navedenu činjenicu.

Kada oblikujete sustav u kojem ljudi imaju kontrolu nad poslom kojeg obavljaju, oni se mijenjaju sami od sebe. Preuzimaju odgovornost. Kao što je i Herzberg tumačio: želite li da ljudi rade dobar posao, dajte im da rade dobar posao.

A to je pravi izazov za menadžment. Želite li oblikovati "dobar posao" morate promijeniti sustav. Ako želite promijeniti sustav, morate biti spremni promijeniti način razmišljanja. Upravljanju aktivnostima više nema mjesta u firmi i ono mora biti zamijenjeno mjerama koje će vam omogućiti da se prilagodite zahtjevima korisnika. Svi ciljevi, planovi i proizvoljne mjere moraju nestati - zajedno s pristupom "upravljanja prema budžetu". Uloga menadžera se hitno mora promijeniti od *suprotstavljanja* (kontroliranje radnika) prema *komplementarnosti* (rješavanje problema koji nisu pod kontrolom radnika). Ovakve radikalne ideje možete razmatrati samo kada sami spoznate da sredstva kontrole koja sada koristite zapravo ne uspijevaju kontrolirati bog zna što već samo dodatno pogoršavaju situaciju.

Kada se mjere izvode iz organizacijske svrhe, i to iz svrhe kako je vide korisnici, kada se te mjere koriste na mjestima gdje se posao obavlja, inovacije procvatu. A kako ljudi budu učili rješavati svoje

probleme, rješavati će sve više problema. Edwards iz *Distribucije* je uvijek govorio da znaš da stvar funkcionira kada ljudi sami rješavaju probleme za koje menadžment nije niti znao da postoje.

Promjena kulture je gratis

Posve je neupitno da sustav uvijek determinira ponašanje. Nažalost, menadžeri nikako da shvate ovu činjenicu. Promjena organizacijske kulture vrlo je privlačna: "Bilo bi super kada bi naši ljudi bili pozitivni, doprinosili organizaciji i davali 110%!" No, radi se o lažnom sjaju budući da svi menadžerski modeli koji promoviraju pristup *ljudi-procesi-sustav* samo održavaju na životu obmanu koja nam onemogućava da vidimo kako su te stvari međuzavisne. Zapravo, situacija je pomalo ironična: tek kada promijenite sustav, ljudi će zaista postati vaša najvažnija vrijednost. Pritom ništa nemojte činiti ljudima jer ćete promjenu kulture dobiti gratis!

Uredio: Marko Lučić