



Sustavno razmišljanje i Vanguard metoda

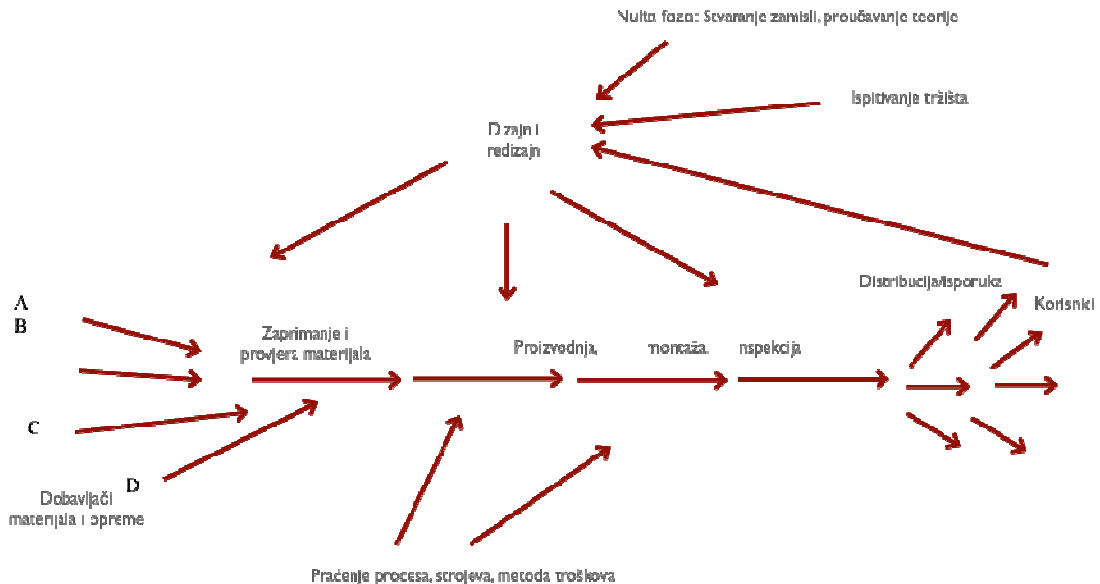
Alen Marot

Alen Marot, diplomirani psiholog koji je cijelu svoju karijeru proveo u području organizacijske psihologije i managementa proučavajući i prenoseći spoznaje o tome kako se može raditi pametnije na korist svih uključenih. Pokrenuo je Edukacijsko savjetodavni centar Optimum koji nudi usluge iz područja upravljanja ljudskim resursima i osnovao hrvatsku podružnicu Vanguarda s licencom za regiju.

Korijeni sustavnog razmišljanja i Vanguard metode

Sustavno razmišljanje kako ga primjenjuje savjetnička tvrtka Vanguard razvijeno je na idejama uglednog stručnjaka W. Edwardsa Deminga, Amerikanca, profesora na New York University i poslovnog savjetnika, osobe koja je u rodnoj zemlji primila zasluženno priznanje za svoj rad tek u starosti, nakon što su ga u Japanu proglasili herojem i ideologom "japanskog gospodarskog čuda" u razdoblju nakon II. Svjetskog rata. Demingove ideje su tek u osamdesetim godinama prošlog stoljeća iz Japana prenesene na zapad gdje su potaknule cijeli pokret kvalitete iako su često pogrešno i djelomično preuzimane kako bi bile prihvatljivije američkim managerima. Važno je spomenuti Demingov *Sustav temeljnih znanja* koji se sastoji od četiri glavne cjeline.

1. Gledanje na organizaciju kao na sustav u kojem međuovisne komponente surađuju na ostvarenju zajedničke svrhe bez uobičajene podjele na specijalizirane funkcije.
2. Razumijevanje varijacija koje se pojavljuju u rezultatima funkcioniranja sustava i učenje o procesima na temelju statističke analize.
3. Teorija znanja govori o potrebi kontinuiranog unapređivanja svih poslovnih procesa i radnih aktivnosti u organizaciji na osnovu planiranja: poboljšanja, eksperimentiranja, proučavanja rezultata i implementacije u obliku stalno ponavljajućeg kruga. Ovdje pronalazimo korijene danas vrlo popularne koncepcije "učee organizacije".
4. Psihologija i razumijevanje ljudskog ponašanja. Deming je često naglašavao kako se menadžeri trebaju oslanjati na *intrinzičnu motivaciju* radnika jer uvođenje vanjskih nagrada ili kazni šteti kvaliteti.



Slika 1: Proizvodnja kao sustav, prilagođeno prema W.E. Deming: *The New Economics*, 1992.

Sve do današnjih dana navedene ideje nisu dovedene u pitanje na teorijskoj razini te su višestruko potvrđene u praksi. Unatoč tome, izuzetno se teško probijaju u mainstream zapadnjačkog načina upravljanja zbog prevladavajućeg pristupa koji je na tim prostorima nastao tijekom industrijske revolucije, a kao najjači model se etablirao u vrijeme razvoja masovne proizvodnje u Americi.

Obilježja tradicionalnog pristupa menadžmentu:

- Podjela na funkcije s jasnim numeričkim ciljevima,
- Pojednostavljanje i specijalizacija radnih zadataka,
- Odvajanje odlučivanja od rada,
- Usmjerenje na kratkoročnu profitabilnost i financijske pokazatelje,
- Unapređenje sustava usmjerenjem na ljude, radije negoli uzimanjem u obzir sustava po sebi.

Opisani pristup menadžmentu koji menadžerima osigurava (lažni) osjećaj kontrole svoje korijene vuče iz davnih vremena s početka 20. stoljeća, još iz *Fordovih* proizvodnih pogona. Snažno se urezao u kolektivnu svijest te ga zato čak i danas rijetko preispitujemo.

Kompanija *Toyota Motors* dugi je niz godina svojim primjerom pokazivala kako primjena Demingovih načela i odustajanje od uobičajenih načela masovne proizvodnje višestruko povećava uspješnost i učinkovitost proizvodnog procesa. Taiichi Ohno, utemeljitelj *Toyota Production System* (TPS) primijenio je, dodatno razvio i prilagodio mnoge Demingove ideje za rješavanje Toyotinih poslovnih izazova druge polovice 20. stoljeća. Maleno tržište s raznolikim zahtjevima korisnika prisililo ga je da velike proizvodne serije zamijeni brzom izmjenom strojeva te na taj način organizira pogone sposobne proizvoditi u "serijama" od jednog komada! Zbog nedostatka kapitala *Toyota* nije bila u mogućnosti držati visoke zalihe pa je stoga "skraćivanje roka isporuke" prihvatila za ključnu mjeru unapređenja

konkurentnosti. Ta ih je mjera dodatno silila raditi na kvaliteti jer je svaka pogreška produžavala konačni rok isporuke i činila proizvodni proces skupljim. Iz tog razloga odlučivanje se moralo delegirati na radnike, nisko u hijerarhijskoj strukturi, koji se usmjeravaju na suradnju prilikom otklanjanja problema. Iz takve nepovoljne situacije u konačnici se razvio posebno učinkoviti sustav proizvodnje koji je zatim mnoge druge potaknuo da ga proučavaju i kopiraju.

John Seddon, osnivač savjetničke tvrtke *Vanguard*, proučavajući Deminga i Ohnoa zaključio je kako njihov pristup jako dobro odgovara na zahtjeve i potrebe uslužnih organizacija s kojima je tada surađivao. Seddon se već ranije u svome radu osvjedočio da je mnogo isplativije usmjeravati se na sustav (organizaciju i način rada) nego na razvoj ljudi, što mu je Deming dodatno potvrdio i pojasnio.

Seddon je nadalje shvatio kako je *Toyota Production System* razvijen za rješavanje specifičnih problema proizvodnje automobila prema ritmu narudžbi te da se praksa *Toyote* ne može tek tako kopirati i prenositi u druge organizacije. Ideju po kojoj ćete biti uspješni kao Toyota ako budete radili isto što i Toyota smatrao je suštinski pogrešnom. Takav prevladavajući pristup ponukao ga je da započne prilagođavati načela sustavnog razmišljanja uslužnim organizacijama. Tako je tijekom godina razvio *Vanguard metodu* koja se danas uspješno primjenjuje diljem svijeta.

Osnova metode leži u pristupu koji zamjenjuje puko korištenje raznih metoda i alata proučavanjem postojećeg sustava i poticanjem menadžmenta da ustaljeni način razmišljanja o tome kako treba dizajnirati i voditi tvrtku zamijeni *sustavnim pristupom*. Normativno učenje, odnosno učenje kroz iskustvo, osnova je za promjenu razmišljanja budući da se racionalne rasprave i prisila nisu pokazale uspješnima.

Tablica 1: Tradicionalni pristup ("naredba i kontrola") vs. Sustavni pristup

Naredba i kontrola		Sustavno razmišljanje
odozgo prema dolje	perspektiva	izvana prema unutra
funkcionalna odvojenost	dizajn	zahtjevi, vrijednost i tijek posla
odvojeno od posla	donošenje odluke	integrirano s poslom
ostvarenje budžeta,	mjere	sposobnost s obzirom na svrhu, varijacije
aktivnosti, standardi,	odnos prema korisnicima	što je bitno?
produktivnost	odnos prema dobavljačima	suradnički
ugovorni	usmjerenost	djelovanje na sustav
ugovorni	managementa	Učenje
upravljanje budžetom,	opće obilježje	Adaptivna,
upravljanje ljudima	Promjena	integralna
Kontrola	Motivacija	Intrinzična
Reaktivna,		
Projekti		
Ekstrinzična		

Prvi susret sa "Systems Thinkerima"

Demingova načela i *Toyotin* pristup upravljanju proučavam već duži niz godina. Svoja saznanja prenosim i drugim ljudima, menadžerima s kojima se susrećem u savjetničkoj praksi. Većini su te ideje posve logične i razumne iako u njima obično bude skepticizam jer se veoma razlikuju od uobičajenog pristupa upravljanju, čak i onog uspješnih svjetskih kompanija. Velika je šteta što nema više hrabrih lidera koji će krenuti nekonvencionalnim putem sustavnog razmišljanja budući da sam osobno svjedočio slučajevima u kojima smo uspjeli riješiti kronične organizacijske probleme koji su se godinama ponavljali.

Nakon što smo nekoliko godina sami promovirali ove ideje, povezali smo se s *Vanguardom* s namjerom da se osnažimo u daljnjem radu. Tu smo konzultantsku tvrtku prepoznali kao firmu koja dijeli mnoge naše vrijednosti i pristup poslu. Upoznali smo ih tijekom konferencije *Deming Forum*, udruge koja okuplja ljude koji u svom radu primjenjuju Demingova znanja u Velikoj Britaniji. Vidjeli smo da nude vrlo konkretne i primjenjive metode, izbjegavaju mistificiranja i skloni su prepoznavanju suštine. Zbog toga smo brzo našli zajednički jezik i dogovorili suradnju. Složili smo se i oko toga da ćemo najbolje naučiti metodu ako provedemo nekoliko mjeseci surađujući s njihovim konzultantima na konkretnim intervencijama uvođenja sustavnog razmišljanja u praksi koje su nešto sasvim drugo od klasičnih "projekata" koje krasi jasni "ciljevi" i točno utvrđen "kraj".

Učenje Vanguard metode i suradnja s Vanguardovim stručnjacima

Naše prvo iskustvo nakon dolaska u Englesku u sklopu obuke za konzultante *Vanguarda* bilo je sudjelovanje na *Network Dayu*, događaju koji se organizira više puta godišnje kako bi klijenti *Vanguarda* mogli razmjenjivati iskustva oko

primjene i održavanja sustavnog razmišljanja te naročito oko uklanjanja prepreka na koje nailaze na tome putu. Nemalo smo se iznenadili kada smo ugledali stotinjak upućenih ljudi, kojima uopće ne treba objašnjavati što je to *sustavno razmišljanje*.

Iskustvo je doista neobično. Razgovarati s ljudima koji tvrde da se nakon mnogih godina rada u jednoj kompaniji, nakon susreta sa *sustavnim razmišljanjem*, osjećaju i ponašaju kao da im je netko "skinuo povez s očiju" i kao da "vide svoju firmu po prvi puta". Jedan je klijent to opisao sljedećim riječima: "Ljudi u kompaniji koji razumiju sustavno mišljenje kažu da su prije na svijet gledali u 'dvije dimenzije' a da ga sada vide u 'tri dimenzije'. Međutim, sada se susreću s novim problemom, s kolegama koji i dalje uočavaju samo dvije dimenzije. Tada moraju pregristi jezik i maksimalno se potruditi da im objasne ono što oni vide". Čini se kako pri susretu sa sustavnim razmišljanjem nema povratka, kao u *Matrixu* gdje postoji mogućnost kušanja pilule koja će vam zatim pokazati kako svijet doista izgleda kada se s matrice ukloni veo uobičajenog, ukorijenjenog načina razmišljanja.

Slična su se iskustva nizala tijekom cijelog našeg boravka u Engleskoj. Surađivali smo s tvrtkom koja održava županijske ceste, kada su inženjeri i menadžeri zajedno zabezeknuto gledali u mapu na kojoj su po prvi puta na jednom mjestu bili uneseni svi popravci ceste posljednjih nekoliko godina. Mapa je jasno pokazivala da su isti komad ceste popravljali i po 20 puta trošeći pri tome 10 puta više resursa nego da su jednom riješili problem "kako spada". Razgovarali smo s direktoricom velike osiguravajuće kuće koja je odustala od outsourcinga nekih poslova u Indiju kada je shvatila koliko ih košta loš protok posla i pritužbe koje je ovakvo razdvajanje uzrokovalo. Posjetili smo tvrtku koja je osnovala novu sestrinsku firmu nakon što je menadžment po prvi puta sagledao "veliku sliku" koja ima je pokazala koliko ih zapravo koštaju "povoljni" ugovori s dobavljačima zbog kojih su majstori često izbivali s posla kako bi dobavili neophodan materijal. Svima njima jedno je zajedničko: teško im je bilo shvatiti kako ranije nisu uspijevali uvidjeti ono što mogu danas. Odgovor je

jednostavan: nisu gledali, zapravo, nisu razmišljali na sustavni način!

Iz takvih iskustava postalo nam je kristalno jasno da se koncepcija sustavnog razmišljanja u Velikoj Britaniji ne smatra eksperimentalnim ili egzotičnim pristupom koji uspijeva samo među japanskim fanaticima, samurajima i kamikazama, već da je koriste mnoga poduzeća, a sve je popularnija i u javnim ustanovama.

Sustavno razmišljanje mijenja poslovanje: uvođenje i period prije intervencije

Sustavno razmišljanje razotkriva skrivene troškove i gubitke, skrivene sustavne čimbenike koji onemogućavaju kvalitetan rad ljudima. Razotkriva štetu koju činimo primjenjujući klasične metode menadžmenta vjerujući da nam osiguravaju kontrolu, povećavaju prihode i stvaraju uštede. Koliko samo griješimo u tome!

Djelatnici i menadžment tvrtke *Mountjoy Ltd.* koja održava stanove u Porsmouthu junaci su priče koju ću vam prenijeti u nastavku teksta. Na intervenciji uvođenja sustavnog razmišljanja u navedenu tvrtku radili smo od samog početka do "kraja" (nemojte zaboraviti kako klasični "kraj" u sustavnom razmišljanju ne postoji). *Mountjoy* je tvrtka unutar šire Grupe u obiteljskom vlasništvu koja već više godina obavlja 5,5 milijuna funti vrijedan posao održavanja nekoliko tisuća stanova u vlasništvu *Porsmoutha* koje grad iznajmljuje. No, nedavno je ugovor o suradnji doveden u pitanje budući da je grad prihvatio i počeo primjenjivati "neki neobičan način rada" kojeg zovu *sustavno razmišljanje* te sada inzistiraju da i njihovi kooperanti počnu koristiti isti pristup. U *Mountjoyu* ne misle da im je tako nešto potrebno budući da i sada imaju "stvari pod svojom kontrolom": jasni planovi određuju broj popravaka koje treba obaviti u danu, tjednu i mjesecu, jasno je propisan budžet za te popravke, a gdje god je to moguće radi se na uštedama. Svaki rukovoditelj sa svojim

radnicima kvartalno obavlja razgovore na kojima se definiraju ciljevi te raspravlja učinak u prethodnom razdoblju.

Osim toga, prošle su godine u svako transportno vozilo ugradili GPS sustav za praćenje pa se tjedni izvještaji o obavljenom poslu slučajnim odabirom uspoređuju s izvještajem iz tog sustava. Naravno, eventualne neusklađenosti strogo se kažnjavaju. I ne samo to. Posve je jasno da poslovođe stalno imaju "radnike na oku" pa se tako tri puta dnevno pojavljuju na mjestu kvara kako bi provjerili nosi li majstor identifikacijsku značku, je li kombi uredan, je li majstor došao na vrijeme i da li se stanaru predstavio po standardiziranoj proceduri. Zahvaljujući navedenim velikim naporima menadžmenta da "drži stvari pod kontrolom" svi su pokazatelji zadovoljeni te se ni na koji način ne krše propisani standardi o traženoj razini usluge propisani ugovorom s Gradom. Sve bi bilo u najboljem redu da se niotkuda nije pojavilo *sustavno razmišljanje*!

Kada se u *Mountjoyu* vidjeli da je vrag odnio šalu i da ovi iz Grada doiste misle ozbiljno, počeli su razmišljati kako da im udovolje. Budući da su neki drugi kooperanti grada već prošli kroz intervenciju i počeli raditi na drugačiji način, menadžeri *Mountjoya* zaključili su kako je najbolje posjetiti ih i porazgovarati o onome što su napravili. Za posjete su otkrili i neke dobre ideje: primjerice, vidjeli su da operateri u *call centru* jednog kooperanta imaju zadatak da na kraju razgovora obavezno upitaju korisnike "ima li još nešto što mogu napraviti za njih, kada su već na vezi?" To im se odmah učinilo mudrim pristupom. Također su uočili da uvijek pitaju stanare: "Kada vam najviše odgovara da dođemo?" Oba su pitanja zatim isprintali na šarene kartončice i polijepili ih na monitore svojih operatera. Voditeljica je, naravno, morala provjeravati pridržavaju li se operateri i u kojoj mjeri novog pristupa. Pored toga, uveli su još jednu inovaciju: majstori su sada morali dojaviti dolazak na mjesto popravka i potrebno vrijeme za izvršenje popravka.

Nadali su se da će nove mjere zadovoljiti klijente u Gradu. No, gorko su se prevarili! Odgovorni u Gradu nastavili su inzistirati na provođenju "nekakve intervencije" tvrdeći da nije stvar samo u dobroj praksi koju su pokupili od drugih. Naposljetku nisu imali kuda te su se obratili *Vanguardu* za pomoć računajući da će biti dovoljno tek malo redizajnirati poslovne procese kako su to već radili za ISO certifikaciju. No, već nakon prvih tjedan dana suradnje shvatili su da se radi o "drugačijim konzultantima" koji im stalno govore da "menadžment treba promijeniti način kako razmišlja o upravljanju firmom". Stoga su stalno pokušavali vratiti se na reinženjering procesa očekujući da će konzultanti, koje su naravno plaćali, prihvatiti takav pristup.

U takvoj bi situaciji klasični konzultanti vjerojatno razmišljali da je njihova svrha "zadovoljiti klijenta koji ih plaća". Ako klijent želi provesti reinženjering poslovnih procesa onda mu oni zasigurno trebaju u tome i pomoći. Na kraju krajeva, odgovornost ipak leži na klijentu, to je njegova tvrtka, njegovo vrijeme i njegov novac. Ako klijent želi bacati novce u vjetar i gubiti vrijeme, njegov problem. Sve što konzultant može je upozoriti na situaciju.

No, *Vanguardov* je pristup drugačiji. John Little, iskusni konzultant i voditelj intervencije, nakon dva tjedna je odlučio da prekine suradnju s klijentom budući da uprava očito ne želi preispitati svoj dosadašnji način rada i razmišljanja. Smatrao je da bez toga intervencija sigurno neće polučiti željene rezultate pa je zato mnogo bolje posvetiti se nekom drugom klijentu, spremnijem na promjene. Menadžmentu *Mountjoya* je savjetovano da potraže drugu savjetničku tvrtku, specijaliziranu za reinženjering poslovnih procesa. Što je izazvalo nemalo iznenađenje u upravi njihove tvrtke!

Nakon *Vanguardovog* izlaska problemi u *Mountjoyu* nastavili su se gomilati dovodeći do sve većih gubitaka u poslovanju pa je stoga pritisak Grada postajao sve jači. Naposljetku je

uprava smijenjena a na mjesto generalnog direktora postavljen je novi čovjek, David Hansell, dok su ostale pozicije popunjene unapređivanjem unutar kuće. Ubrzo nakon dolaska, novi je direktor iznova kontaktirao konzultante *Vanguarda*. Prvi sastanak s njima opisuje na sljedeći način: "John Little upitao me jesam li spreman ozbiljno razmotriti promjenu. Rekao sam da jesam iako u tom trenutku pojma nisam imao pojma o kakvoj će se promjeni raditi!" David Hansell, koji je u svojoj karijeri vodio niz programa promjena, kao menadžer ili konzultant, dalje opisuje svoje iskustvo intervencije: "Krenuli smo tempom koji je postajao sve brži i brži. Da mi je netko tada rekao kako ćemo u samo osam tjedana potpuno promijeniti način poslovanja grohotom bih se nasmijao! Ali jesmo, potpuno smo promijenili naš biznis u samo dva mjeseca. Ono što se sada događa u našoj firmi nema nikakve veze s onim što je tamo bilo prije tih osam tjedana!"

Početak intervencije: tim

Što se u tom periodu događalo da je toliko iznenadilo Davida? Prije svega formiran je tim ljudi kojeg su sačinjavali predstavnici svih segmenata firme, uz predstavnike gradskih službi koje su također bile dijelom istog procesa. Voditeljica službe za korisnike, dvoje poslovođa, dva majstora, dvoje predstavnika Grada i Dave Hansell, generalni direktor, tih su osam tjedana svoje operativne obaveze u potpunosti delegirali drugima budući da su radno vrijeme u cijelosti koristili "za rad na sustavu".

Proučavanje zahtjeva i definiranje svrhe

Dva su tjedna analizirali poslovanje *Mountjoya* na sustavni način. Vrijeme su provodili uz agente službe za korisnike, slušajući kroz dvostruke slušalice pozive korisnika. Samo to ih je naučilo mnogo čemu. Naučili su što je bitno korisnicima:

- da se posao obavi od prve,
- da se posao obavi u vrijeme kada njima odgovara.

Također su naučili da se trećina poziva odnosi na "posao koji nije dobro obavljen od prve" što znači da su isti mogli biti prevenirani da je sve od prve napravljeno kako spada. Naučili su da agenti službe za korisnike umjesto na korisnike veći dio vremena troše na raspoređivanje majstora koji su posao završili prije ili poslije predviđenog vremena pa sada traže novi posao. Pored toga su naučili da je njihova svrha, ako se pita korisnike, najbolje definirana kao "*pravi posao u pravo vrijeme*". Ništa više i ništa manje od toga. Što se poprilično razlikovalo od njihove dotadašnje svrhe: "*Donosimo osmijeh u vaš dom*", slogana ispisanog na njihovim kombijima.

Mjere i sposobnost sustava

Zatim su počeli istraživati koliko dobro izvršavaju svoju svrhu s aspekta korisnika.

Počeli su si postavljati sljedeća pitanja:

- Mjerimo li i na koji način koliko poslova dobro obavimo, prilikom prvog posjeta?
- Koliko se često vraćamo u isti stan zbog popravka kojeg smo mogli riješiti prilikom prvog posjeta?
- Znamo li kada i koliko puta dolazimo na vrijeme?
- Znamo li koliko nam vremena treba za neki popravak, od prijave kvara do završetka svih poslova?
- Mjerimo li zahtjeve po vrsti: koliko iz zaprimamo radi novog posla, a koliko zato što nismo nešto napravili kako treba?
- Da li nam je poznata količina posla kojeg možemo obaviti u jednom danu? Postoji li razlika između broja zahtjeva koje dnevno zaprimamo i broja poslova koje dnevno obavimo? Što se s tim brojkama događa kroz vrijeme?

Zaključili su da o svim tim, za organizaciju ključnim informacijama, ne znaju praktički ništa! Shvatili su da nemaju razrađene nikakve mjere koje bi im govorele što se događa s njihovim poslom i kako ga unaprijediti. Shvatili su da voze automobil od 5,5 milijuna funti bez

kontrolne table. S druge strane gledano, nije da baš ništa nisu znali: znali su koliko ih koštaju radnici, koliko posla radnici obave u danu, koliko ih je koštao materijal. Dakle, umjesto u kontrolnu tablu gledali su u retrovizor. Umjesto mjera koje nam govore što se događa i kao unaprijediti vodeće pokazatelje, menadžment *Mountjoya* je za upravljanje sustavom koristio posljedične mjerne - pokazatelje koji nam govore samo o onome što je dotad bilo.

Mapiranje protoka posla

Nakon opisane spoznaje došlo je vrijeme za članove interventnog tima na čelu s generalnim direktorom da obuku radna odijela kako bi se zaputili na teren i saznali razloge zbog kojih ostvaruju baš takve rezultate. Članovi tima podijelili su se u parove kako bi se uputili u one sektore tvrtke koje su najmanje poznavali. Pomno su pratili što se točno događa s jednim tipičnim zahtjevom korisnika od trenutka ulaska u *call centar* do izdavanja računa Gradu. Pokušavali su razumjeti kako posao doista funkcionira, u kojoj mjeri teče glatko a u kojoj mjeri se vraća u prethodnu fazu zbog pogrešne ili nepotpune informacije, nedostupnog materijala, zato što korisnika nema kod kuće ili zato što netko u sustavu nije krajem tjedna predao potrebitu listu poslova.

Grafički prikazi i dijagrami tijeka posla, izrađeni na temelju stvarne situacije s terena, postupno su prekrili zidove sale za sastanke. Na osnovi tih grafikona i dijagrama u daljnjem se procesu radilo sa stvarima "kakve jesu" jer se je tražilo od ljudi da im pokažu što zaista rade s nekim poslom koji im dolazi. Uobičajeno je da se ljude koji rade posao, ili čak menadžere pita da ispričaju kako se radi i tada se najčešće dobije slika "kako bi to trebalo biti" što je nešto posve drugo. Tako su shvatili da je njihov zapravo jednostavan posao u kojemu su jedini koraci koji dodaju vrijednost *prikupi podatke, dođi na mjesto kvara, otkloni kvar*, bio je nevjerojatno zakompliciran i ispunjen čistim gubicima uvedenim u pokušajima da se kontrolira ljude ili smanji troškove.

Daljnja istraživanja su pokazala da jedan popravak u prosjeku zahtijeva ni manje ni više nego 80 koraka i 25 dodavanja između različitih ljudi unutar tvrtke. Također su pokazala kako jedan popravak zahtijeva između jednog do čak 65 radnih dana. Proces provjeravanja radnih naloga prije fakturiranja (sjećate se GPS-a) uključivao je 4 stalno zaposlene osobe i dobar dio vremena poslovođa u periodu od gotovo dva tjedna zbog mnogih ljudi koji su u njega bili uključeni. Samo trošak bruto plaća ljudi neophodnih za fakturiranje obavljenog posla, uz trošak kupnje i održavanja GPS sustava te trošak kamata zbog zakašnjele naplate, mjerio se u stotinama tisuća funti. A sve zato da se spriječi naplata neobavljenog posla. Odličan primjer situacije kada se lijek pokazuje skupljim od bolesti!

Troškovi lošeg protoka radnih zadataka kada se posao zbog grešaka često vraćao u ranije faze ili na sam početak do bukiranja novog termina, procijenjeni su na tridesetak tisuća funti, ili, kako su to oni sami izračunali, na tridesetak novih kupaonica za kojima stanari toliko čeznu.

Nadalje su izračunali da je ukupni trošak svih obavljenih aktivnosti koje ne dodaju vrijednost korisniku između 200.000 do čak 1.000.000 funti godišnje. Tada je svima postalo jasno zašto je grad *Porsmouth* toliko inzistirao da se uvede pristup sustavnog razmišljanja!

Razmišljanje oblikuje sustav a sustav određuje rezultate

Nakon svih ovih izračuna nestale su dubioze o tome treba li se ili ne treba tvrtka mijenjati. Ono što je *Vanguardu* tada postalo važno je spriječiti stihijske i brze promjene, tzv. *quick fixes*, kojima su menadžeri vrlo skloni nakon ovakvih analiza. Da bi doista bili sigurni od kuda i kako krenuti, još uvijek im je nedostajalo nešto bitno: *sustavni čimbenici* koji su doveli do oblikovanja ovako neefikasnog načina rada te *način razmišljanja menadžera* koji je iste uspostavio. Naime, do ovog

su trenutka saznali što se sve događa u njihovom sustavu. Sada su još morali saznati *zašto?*

Kroz mnoge intervju provedene sa zaposlenicima na različitim organizacijskim razinama otkriveno je kako u *Mountjoyu* menadžment veliku pozornost posvećuje financijama i izvještavanju. Uzrok su bili sami vlasnici koji su se "povukli" iz upravljanja ali su od direktora nastavili očekivati detaljna financijska izvješća vjerujući da će tako zadržati kontrolu. Takav je pristup proizveo niz neproduktivnih aktivnosti i gomilanje papirologije na svim razinama kao i opću usmjerenost na planove, budžete i općenito financije što je vodilo do pojave novih skrivenih troškova i zbog čega je patila krajnja usluga. Vjerovalo se u potrebu za kontrolom osoblja i u ideju da se poslovanje može unaprijediti uz pomoć nove informatičke tehnologije što je također unijelo nove gubitke skrenuvši pažnju s pravih poluga za unapređenje.

Logička slika oblikovana od strane članova interventnog tima jasno je pokazivala na koji način razmišljanje vlasnika ("menadžera na vrhu") usmjerava pažnju srednjeg menadžmenta potičući tako djelatnike na njihovo trenutačno ponašanje. Što je nadalje bilo u direktnoj vezi s njihovim pristupom korisnicima i razinom usluge koju su isporučivali. U situaciji kada menadžeri jasno vide na koji način njihov način razmišljanja definira konačnu uslugu organizacije i gubitke koje ona zbog toga trpi, spremniji su ga preispitati.

Kraj starog i oblikovanje novog svijeta

Tek sada je tvrtka bila spremna za cjeloviti redizajn posla! No, umjesto da se bavimo "popravljanjem" postojećeg sustava, koristili smo *Vanguard metodu* koja kreće "od praznog lista papira". Ova metodologija vuče svoje korijene od Taiichi Ohna koji je u *Toyoti* zaključio da je najbolje kompletno isprazniti prostor i posložiti ga ispočetka tako da prati čisti tok rada otkrijete li da je neki pogon doista neorganiziran. A u *Mountjoyu* je, gledano iz sustavne perspektive, doista vladao veliki nered!

Zaboravili smo "stari svijet" kako bi se upustili u avanturu otkrivanja mogućeg u kreiranju "savršenog tijeka posla". Tim je u svom sastavu okupljao sve kompetencije potrebne da se jedan popravak izvede od početka sve do kraja. Tim bi preuzeo novi zahtjev odmah po pristizanju te bi zatim svi zajedno, korak po korak, razvijali radni proces koji u sebi sadržava samo one korake koji dodaju vrijednost korisniku.

SAZNAJ INFORMACIJU - DOĐI NA MJESTO KVARA - OTKLONI KVAR

Primijenjeni su principi sustavnog razmišljanja koje je utvrdio Taiichi Ohno kada je definirao *Toyotin Proizvodni Sustav*, a koje je John Seddon prilagodio za uslužne organizacije. U kontroliranim uvjetima pokušavalo se odraditi posao tako da:

- korisnik određuje nominalnu vrijednost - što je to "dobro obavljen posao",
- se radi samo ono što dodaje vrijednost korisniku,
- posao protječe 100% čisto - "nemoj predavati posao dalje sve dok nije potpuno spreman za sljedeću fazu",
- postoji što manje dodavanja - posao teče u jednom sektoru ili kod jedne osobe što je duže moguće,
- vrijedi maksima "povlači, nemoj gurati" - radi samo ono što je potrebno kada je potrebno,
- se najbolji resursi rasporede tamo gdje su potrebni - funkcije i uloge slijede zahtjeve korisnika, a ne uobičajenu strukturu.

Izlazilo se na teren, isprobavalo, griješilo, učilo. U samom procesu otkriveni su novi sustavni čimbenici koji su onemogućavali glatko odvijanje posla, a koji nisu uočeni tijekom početne analize. Direktor Dave Hansell svojski se trudio da ih otkloni. Između ostalog svim djelatnicima je izmijenjen ugovor o radu kako bi se osiguralo da rade u vrijeme kada to korisnicima (stanarima) odgovara. PDA uređaji preko kojih su obavještavani o poslovima koje su trebali preuzeti prestali su se koristiti te su zamijenjeni običnim mobitelima radi

dvosmjerne komunikacije agenata i majstora na terenu.

Dotadašnji informatički paket zamijenjen je jednostavnom aplikacijom koja je postupno razvijena, paralelno s osmišljavanjem idealnog toka posla.

U sljedećih desetak dana odrađeno je pedesetak popravaka, a s uvođenjem novih ljudi počelo se tek kada je utvrđen robustan i efikasan način rada. Članovi tima koji su prošli intervenciju objašnjavali bi novi pristup kolegi koji bi zatim neko vrijeme radio uz njihov nadzor da bi na kraju postao samostalan te i sam postao učiteljem nekog drugog djelatnika. Tako su svi čuli, vidjeli, isprobali i objasnili novi pristup nekom drugom. U samo dva tjedna novi je način rada proširen kroz cijelu tvrtku.

Po čemu je *Mountjoy* danas drugačiji zbog sustavnog razmišljanja? Što je u *Mountjoyu* danas drugačije nego prije intervencije? Ako pitate Davea Hansela, praktički je sve drugačije: "Ništa više nije isto, kao prije 2 mjeseca!" Evo nekoliko glavnih promjena:

- Umjesto da se pro-forma stanare upita o njima pogodnom terminu za popravak, a onda hitro ponudi termin koji odgovara rasporedu majstora, sada se inzistira da stanar dobro razmisli o tome koje mu vrijeme zaista odgovara. Na taj je način broj slučajeva u kojima stanara nema kući prilikom dolaska majstora s 15% smanjen na manje od 1%.
- Kako bi se uspjelo ispoštovati dogovorene termine ugrađena su četiri velika LCD ekrana da bi se agentima olakšalo praćenje bitnih pokazatelja: poslova kojima se bliže termini, majstora kojima se približava kraj posla, majstora koji su na putu za obavljanje posla te praćenje dojava o stizanju na mjesto kvara. Na taj je način agentima omogućeno da brzo reagiraju i šalju slobodne majstore na posao kojemu se približava termin.
- Uvođenje nove prakse izazvalo je veliki kaos u sustavu jer su stanari uglavnom tražili popravke u isto vrijeme. Stoga menadžment sada pažljivo

proučava njihove zahtjeve kako bi utvrdili pravilnosti u traženim terminima i vrsti popravaka koja im je potrebna što im omogućava da zaposle i obuče optimalan broj majstora za pojedine poslove. Opterećenje niveliraju tako što u vrijeme kada očekuju najviše zahtjeva povlače ljude s redovnog održavanja praznih stanova za koje termin nije toliko bitan.

- Da bi prethodna mjera mogla funkcionirati ključno je ispravno procijeniti samo trajanje posla. Prije intervencije to se događalo u manje od 5% slučajeva. Zato sada majstori javljaju predviđeno vrijeme tek kada detaljno dijagnosticiraju kvar umjesto da to učine odmah pri dolasku. Nemaju detaljno popunjen raspored za cijeli dan pa stoga ne dojavljuju vrijeme "za svaki slučaj" zbog čega su prije ranije završavali pa zvali službu za korisnike kako bi im se dodijelio novi posao.
- Majstori više ne odlaze sami po materijal i dijelove. Umjesto da se sklapaju ugovori s više dobavljača kako bi se stvaranjem konkurencije spustile cijene, sada jedna firma osigurava sve što je majstorima potrebno. Pomno se prate potrebe svakog pojedinog majstora kako bi se u transportna vozila ukrao materijal koji će najvjerojatnije trebati. Ostalo dostavljaju na lice mjesta unutar pola sata. Kako se obično radi o većim stvarima poput kade ili sudopera, taman toliko vremena je majstoru potrebno da skine stari komad. Više nema vozikanja (prije je bilo 30-45 minuta vožnje za poslove koji su u prosjeku trajali manje od 15 minuta), a broj računa koje računovodstvo obrađuje smanjen je s 130.000 na 12 računa godišnje. Pojedinačno se možda ne uspije dobiti najbolja cijena za svaki dio, ali je ukupna ušteda na popravku ogromna.
- Majstori su dobili detaljne upute o tome što spada u opseg usluge koju pružaju i sada sami, korištenjem posebnih metodologija odlučivanja kojima su podučeni, određuju što

je sve potrebno napraviti u dotičnom stanu.

Prema trenutnoj potrebi stanare više puta pitaju o eventualnim dodatnim kvarovima te sami nastoje uočiti iste kako bi se stan korisnika doveo u funkcionalno i sigurno stanje. Iako su ispočetka potihno žalili za odsustvom odgovornosti koje je postojalo u "starom svijetu" njihov je posao sada postao daleko sadržajnije.

- Na kraju obavljenog posla majstor telefonski javlja upotrijebljen materijal i trajanje popravka, novi software šifre automatski spaja s cjenikom i račun šalje na naplatu (prije četvero ljudi i 2 tjedna).
- Dva mjeseca nakon odlaska konzultanata i dodatnog truda da se majstore zadrži od povratka na stari način rada na koji su bili navikli i u kojem su se ugodno osjećali, isti broj ljudi uspijeva obaviti dvostruko više popravaka.

Kada se sve zbroji, promijenili su se procesi i način rada, uloge majstora koji sada imaju veće ovlasti, posao poslovođa koji su sada podrška majstorima na terenu, ali i zadaci direktora koji se sada bavi otklanjanjem sustavnih čimbenika koji ometaju rad ljudi. Informatički sustav prati procese i radi samo ono što treba. Cilj je što bliže pogoditi nominalnu vrijednost, odnosno isporučiti upravo ono što je bitno korisnicima. Neprestano se traži način da se iz procesa rada izbaci sve što ne donosi vrijednost korisniku. Odnos s dobavljačima i klijentima promijenio se od ugovornog prema suradničkom.

Prema riječima Chrisa Howellsa, direktora Grupe, "sustavno razmišljanje predstavlja povratak zdravorazumskom načinu upravljanja poslom". Zanimljivo kako su nam klasični menadžment, iskustvo i MBA studiji "isprali mozak" i utjecali na nas da zaboravimo na zdrav razum. I nema drugog načina da se shvati koliko je taj način upravljanja pogrešan i skup za firme osim prolaska kroz iskustvo primjene sustavnog razmišljanja.

Zaključak i pouka

Priča o *Mounjoyu* je po mnogočemu specifična. Bili su na neki način izvana prisiljeni prihvatiti sustavno razmišljanje što nije najbolja početna točka. Nisu bili prvi koji su kroz to prošli što je cijelu stvar ubrzalo i olakšalo. Tijek i način intervencije bio je specifičan zbog njihove djelatnosti i organizacije posla. Međutim, bitno je da su primijenjeni određeni principi sustavnog razmišljanja koji su uglavnom svugdje isti i dovode do promjene u načinu razmišljanja menadžera.

Možda ste primijetili kako smo se bavili samo jednim procesom, praktički jednim ugovorom i to ne svim poslovima koje je uključivao (nismo spominjali uređenje praznih stanova prije novog iznajmljivanja). Razlog leži upravo u tome što je meta intervencije *promjena razmišljanja*. Kada se kroz provjeru jednog procesa (najčešće onog s najvećim volumenom posla) utvrde pogreške u razmišljanju menadžmenta i zamijene efikasnijim principima, promjena same organizacije i poslovnih procesa vrlo je jednostavna i lagana. *Mounjoy* je od tada napravio nekoliko krugova po *Vanguardovom modelu* za promjenu *Provjeri - Planiraj - Primijeni* u drugim dijelovima organizacije, ali i u ovom koji je bio predmet intervencije.

I tu leži tajna uspješnosti sustavnog razmišljanja i *Vanguard metode*: stvar je u promjeni razmišljanja, a ne u torbi s alatima. Navedeno najbolje oslikava anegdota nastala za vrijeme intervencije. John Little, konzultant *Vanguarda* koji je intervenciju vodio, sreo je jednu od zaposlenica *Mounjoya* koja ga je pomalo izmorena promjenama upitala: "Kada će ovo završiti?" na što joj je on odgovorio: "Nikada! Sada je ovo vaš novi način rada!"

Uredio: Marko Lučić