



Chris Soderquist je osnivač tvrtke Pontifex Consulting. Bavi se savjetovanjem raznih vrsta organizacija te im pomaže u osmišljavanju i provedbi kvalitetnih strateških rješenja.



Mark Shimada je program menadžer u organizaciji Leadership Development and Functional Excellence Group tvrtke Boeing. Svojim kolegama pomaže da unaprijede poslovne rezultate putem inovativnog programa razvoja lidera.

Operativno strateško mapiranje: učenje i implementacija u kompaniji Boeing

Chris Soderquist i Mark Shimada

"Ako ne znate kamo idete, završit ćete negdje drugdje."
Yogi Berra

Iako sami sebe nazivamo "ljudskim bićima", kada izbliza proučimo vlastito ponašanje, točnije bi bilo nazvati se "ljudskim činiteljima". Često se čuju riječi "nemoj samo sjediti i uzaludno trošiti vrijeme - učini nešto korisno" koje nas pokreću na akciju, i to bez previše razmišljanja o tome što uistinu činimo. No, "unapređivanje" postojećih procesa često može nepotrebno trošiti vrijedne resurse bez stvaranja značajnih koristi za organizaciju. Nadalje, nepromišljena implementacija strategije može dovesti do pojave nenamjernih posljedica koje dodatno pogoršavaju situaciju.

Nedavno su se ljudi iz odjela *Istraživanja i razvoja* najvećeg svjetskog proizvođača zrakoplova **Boeing**, radeći na novom projektu, našli u potpuno nepoznatom području. Morali su kreirati novu infrastrukturu liderstva kojom bi spojili učenje koje nastaje na radnom mjestu s više strukturiranim učenjem u učionici. Takva infrastruktura je trebala obuhvatiti više organizacija, njihova različita predstavništva, lokacije i samo osoblje. Iskušenje da se odmah krene u akciju bilo je vrlo snažno. No, vođa i članovi tima su na vrijeme shvatili da će pažljivo razvijanje strategije dugoročno biti mnogo učinkovitije. Kako bi uspjeli u svojim namjerama i to na sustavan način, razvili su posebnu *Operativnu stratešku mapu* koja će usmjeravati sve njihove daljnje aktivnosti.

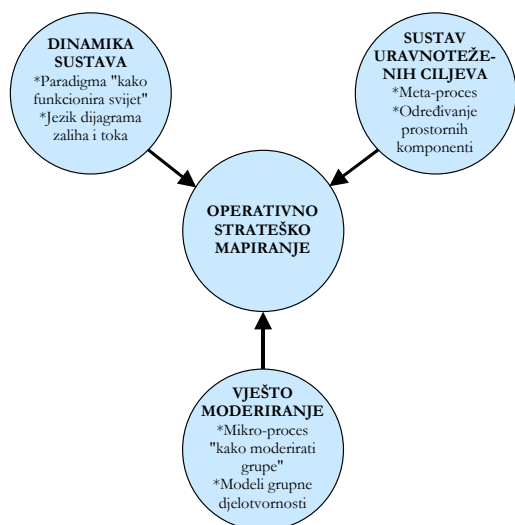
Metodologija operativnog mapiranja

Razvijanje strateške mape nije nikakva novost. Naime, gotovo svaka metodologija za organizacijski razvoj, poput *upravljanja kvalitetom* (eng. *total quality management*), *reinjženjeringa* (eng. *business process reengineering*) i sustava uravnoteženih ciljeva (eng. *balanced scorecard*), preporučuje stvaranje neke vrste mapa kako bi se pospjelo razumijevanja organizacije i procesa u organizaciji. Svaka od navedenih metoda ima svoje prednosti i nedostatke.

Budući da mape opisuju stvarnost - ali pri tome NISU stvarnost - izuzetno je važno odabrati metodu koja najbolje obuhvaća suštinu sustava te pomaže organizaciji da na najučinkovitiji način stvori strategiju.

Metoda operativnog strateškog mapiranja (eng. *Operational Strategy Mapping* - OSM) spaja elemente triju disciplina - dinamike sustava, vještog moderiranja i sustava uravnoteženih ciljeva. Korištenjem OSM-a, tim za strateško planiranje i implementaciju može jasno izraziti ciljeve strategije, način na koji ona funkcionira te ukazati na neželjene posljedice koje bi mogle nastati. U procesu razvijanja OSM-a, članovi tima razvijaju razumijevanje i posvećenost cjelokupnom planu.

OPERATIVNO STRATEŠKO MAPIRANJE



Metoda operativnog strateškog mapiranja (OSM) spaja elemente triju disciplina - dinamike sustava, vještog moderiranja i sustava uravnoteženih ciljeva - kako bi se stvorili procesi i proizvodi koji unapređuju stvaranje i implementaciju promjena u organizaciji.

Dinamika sustava

Metoda OSM-a se koristi mapiranjem dinamike sustava i paradigmom o načinu funkcioniranja svijeta u njenoj pozadini. Dinamika sustava koristi se dvjema vrstama vizualnog prikazivanja:

1. dijagramima kauzalnih krugova;
2. dijagramima zaliha i toka.

Kako bi grupa čim prije prihvatila terminologiju i započela s procesom mapiranja, sugerira se korištenje dijagrama kauzalnih krugova koji znaju biti veoma korisni kod isticanja značajnih međuodnosa i veza koje će utjecati na strategiju ili na koje će strategija utjecati.

Budući da OSM istražuje pitanja poput: "Na koji način sustav funkcionira/će funkcionirati", tim za izradu strategije će se eventualno morati koristiti dijagramom zaliha i toka kako bi stvorili "operativni" fokus. Iako to može zahtijevati više vremena od izrade dijagrama kauzalnih krugova, vrijednost koja nastaje iz tog dodatnog napora razlikovanja između stanja i aktivnosti koje mijenjaju to stanje drastično će povećati ozbiljnost i kvalitetu dijaloga o strategiji. Uz pomoć dijagrama zaliha i toka grupa može kvalitetnije sagledati pojedine čimbenike strategije koji za vrijeme implementacije mogu proizvesti neželjene posljedice.

Paradigma dinamike sustava traži od nas da manje razmišljamo o organizaciji u terminima jednokratnih događaja i izoliranih funkcija, a više u smislu kontinuiranih, dinamičkih i integriranih procesa. Za implementaciju OSM-a nužno je da tim razumije da je strategija "u stalnom nastajanju" tijekom vremena, s prirodnim padovima i pomacima, te da će vrlo vjerojatno zahtijevati podešavanje i sinkronizaciju pojedinih elemenata. Pristup dinamike sustava nalaže i potrebu da se utvrde sile koje mogu usporiti ili blokirati implementaciju. On također nudi smjernice o tome na koji način predvidjeti prirodna kašnjenja u sustavu. Prepoznavanje tih kašnjenja od vitalnog je značaja za stvaranje djelotvornog plana implementacije.

Vješto moderiranje

Vješto moderiranje temelji se na radovima Rogera Schwarza te čini okvir za izgradnju OSM-a. Nudi nam alate uz pomoć kojih možemo procijeniti jesmo li uključili prave *dionike*, koliko je djelotvorna dinamika grupe te nas savjetuje o tome na koji način treba moderirati razgovore o stvaranju i testiranju korisnosti plana. Obzirom da vješto moderiranje koristi jasan pristup za razvoj zajedničkih mentalnih modela (kako o sadržaju projekta tako i o procesima u grupi), prirodno se uklapa u pristup dinamike sustava kod mapiranja. Dodatne informacije možete pronaći na adresi www.schwarzassociates.com.

Sustav uravnoteženih ciljeva (eng. *Balanced Scorecard - BSC*)

Treća disciplina ugrađena u OSM metodologiju, sustav uravnoteženih ciljeva autora Kaplana i Nortona, postala je veoma popularnom zbog pomoći koju pruža kompanijama i organizacijama javnog sektora kod stvaranja i praćenja vizualnih strateških dijagrama kao dijelova trajnog interaktivnog procesa učenja.

Usmjerenost BSC-a na četiri vrste ciljeva - financijske, ciljeve vezane za klijente, interne procese i učenje - pruža nam korisne smjernice koje osiguravaju da će strateški plan pokrivati različite aspekte organizacijskog života. Međutim, jezik dijagrama zaliha i toka bolje opisuje način funkcioniranja procesa od BSC-a te stoga oni mogu poslužiti kao temelj za računalno simuliranje u budućnosti, ukoliko tim taj daljnji korak procijeni korisnim.

Koraci za kreiranje OSM-a isti su kao i za BSC. Kaplan i Norton u knjizi *The Strategy-Focused Organization* (Harvard Business School Press, 2000.g.), naglašavaju da strateški menadžment treba slijediti četiri osnovna načela:

1. Prevođenje strategije u operativne uvjete,
2. Usklađivanje organizacije sa strategijom,

3. Učiniti strategiju svakodnevnim zadatkom svih zaposlenika,
4. Učiniti strategiju trajnim procesom.

Kao što ćete vidjeti u nastavku teksta, tim za učenje u organizaciji Boeing je za vrijeme razvijanja i korištenja OSM-a slijedio navedene korake.

Izgradnja OSM-a u Boeingu

Organizacija Boeing djeluje na širokom geografskom prostoru, unutar različitih industrija i na različitim znanstveno-tehnološkim područjima. Iako je organizacijska kultura prvenstveno usmjerena na formalno učenje, odluka da se financira inicijativa za razvoj liderstva unutar tvrtke rezultat je razumijevanja da se više od 80% učenja i razvoja lidera događa na radnom mjestu. Projekt pod nazivom "*Workplace Leadership Initiative*" ujedinio je formalno i neformalno učenje te podržao učesnike u njihovoj potrazi za odgovarajućim programom osobnog osposobljavanja. Za uzvrat, zaposlenici su programu doprinijeli razvojem vlastitih sadržaja kroz individualne i zajedničke prostore na *web stranici*, koji su zatim uključeni u cjelokupni program. Poseban izazov u provođenju programa se sastojao u stvaranju cjelovite slike iz posebnih, odvojenih i fragmentiranih dijelova. Iz tog je razloga razvojni tim odlučio stvoriti OSM kako bi učesnicima pomogao "mentalno simulirati" provedbu inicijative.

Prevođenje strategije u operativne uvjete

Prva faza razvoja OSM-a zahtijeva prikupljanje svih potrebnih podataka i informacija o projektu te sastavljanje neslužbene strategije. Podaci i informacije se obično prikupljaju telefonskim intervjuiranjem stručnjaka. Proces intervjuiranja ima dva cilja:

1. Sakupljanje informacija od svih zainteresiranih strana,
2. Stvaranje razumijevanja i posvećenosti sudionika procesu i izradi dijagrama.

Vođa tima spomenutog projekta raspomagao je znanjem i informacijama potrebnim za stvaranje početnog dijagrama.

No, zabrinjavala su ga sljedeća područja:

1. stvaranje početnog sustava "*liderstva na radnom mjestu*",
2. poticanje entuzijazma kod potencijalnih korisnika,
3. dobivanje podrške višeg menadžmenta (koji možda nisu korisnici, no značajno utječu na cjelokupnu inicijativu).

Vođa tima je postavio nekoliko početnih hipoteza o tome kako bi sustav trebao funkcionirati, no ubrzo je shvatio da će te primarne pretpostavke kvalitetnije artikulirati kroz proces izgradnje OSM-a. Također je pretpostavljao da će mu OSM pomoći da učinkovitije ujedini pretpostavke tima te da testira ispravnost integriranih pretpostavki koje će u konačnici predstaviti višem menadžmentu.

Na temelju početnih razgovora, grupa je odlučila usmjeriti osnovnu strukturu mape na krajnje korisnike sustava. U ovom slučaju osnovna struktura (koja se često naziva kosturom ili glavnom karikom modela), pretpostavlja da se korisnike može potaknuti na prijelaz iz stadija nesvjesnosti o postojanju WLS-a (*Workplace Leadership System*) u stadij svjesnosti o postojanju i mnogim vidovima primjene WLS-a. Nakon što učesnici isprobaju i koriste WLS, oni mogu postati njegovim *Zagovarateljima* - ili *Oponentima*.

Dijagram zaliha i toka vizualno prezentira kretanje ljudi iz jednog stadija u drugi. Zalihe (kućice) označavaju skupine ljudi (koliko se ljudi nalazi u određenom stadiju u određenom trenutku vremena), dok tokovi (krugovi) predstavljaju procese koji pomiču ljude kroz različite kućice. Inicijativa bi trebala pažljivo upravljati kretanjem od *Nesvjesnog* prema *Svjesnome*, te time osigurati pojavu *Zagovaratelja* i ograničiti kretanje prema *Oponentima* WL sustava. Tim provodi sate i sate u daljnjem

definiranju karakteristika kućica, postavljajući sljedeća pitanja:

1. Kakvih su osobina osobe u kućici?
2. Postoji li neki bolji naziv za kućicu?
3. Nedostaje li nešto u glavnom lancu?

Nakon što se usredotočio na kućice, tim je počeo razmišljati o strateškim implikacijama, analizirajući što bi to moglo pokretati svaki krug. Ubrzo su shvatili kako ne mogu izravno utjecati na kućice. Naime, shvatili su kako moraju osmisliti politike usmjerene na procese pokretanja ljudi iz jednog stadija u drugi. Zaključili su da mogu direktno utjecati na svjesnost putem PR (eng. *public relations*) događaja. Ljudi će se pridruživati *Zagovarateljima* ako se budu širile pozitivne informacije o Inicijativi; njihovo osobno iskustvo s WL sustavom će utjecati na broj *Zagovaratelja* ili *Oponenata*; što je iskustvo pozitivnije to je veći broj *Zagovaratelja*.

Kao što to obično biva, tim je uočio slabosti prilikom definiranja primarnih pretpostavki strateškog plana. Prvenstveno se to odnosilo na povezivanje značajki učeće inicijative u samo jednu kućicu. Stoga su predložili tri vrste značajki:

1. *Korisni sadržaj*,
2. *Obilježja*,
3. *Jednostavnost upotrebe*.

U procesu razvoja tih značajki tim je počeo sve više cijeniti razinu preciznosti OSM-a koji uvelike pridonosi rasvjetljavanju često vrlo nejasnih i "maglovitih" procesa.

Radeći na unapređenju početnih pretpostavki, tim je uočio jasna ciklička kretanja koja su zatim htjeli dodatno pokrenuti. Naime, važan element WL sustava jest mogućnost da korisnici dodaju vlastiti sadržaj, mudrost i stručna znanja, pri čemu *Zagovaratelji* mogu najviše doprinijeti. Što je sadržaj programa opsežniji, to je ukupno zadovoljstvo sudionika veće (tim je to nazvao "Vau" efektom), te je vrlo vjerojatno da će se stvoriti veći broj *Zagovaratelja* jer visoka razina zadovoljstva ujedno stvara i više *Zagovaratelja*. No, tim je zatim shvatio da granice rasta ove spirale proizlaze iz čimbenika "*jednostavnost upotrebe*". Pretpostavka je da *Zagovaratelji*

vjerojatno neće dodavati nove sadržaje ako je postupak dodavanja previše kompliciran, što će u znatnoj mjeri otežavati pokretanje ciklusa.

U postupku izrade dijagrama tim je uočio i tamnu stranu implementacije o kojoj nisu ranije raspravljali. Radi se o porastu broja *Oponenata* inicijative. Isprva su se osjećali nemoćno da utječu na eventualni porast broja *Oponenata* unutar organizacije. No, nakon rasprave su shvatili da postoji mogućnost rješenja i tog problema.

Shvatili su da, ako potencijalne *Oponente* prepoznaju dovoljno rano i pritom ih pažljivo saslušaju, tada mogu nastati dvije situacije:

1. stjecanje kvalitetnih povratnih informacija kojim će unaprijediti WLS,
2. da *Oponenti* prijeđu u kategoriju *Zagovaratelja*.

Tim je vjerovao da se lako može dogoditi da čvrsti i uporni *Oponenti* mogu lako postati jednako tako čvrsti i uporni *Zagovaratelji* - potrebno je jednostavno preusmjeriti njihovu energiju. Navedeno je vrlo slično *aikido pristupu otporu*: umjesto da se izravno napadnu kritičke povratne informacije, što je prirodna reakcija, energija se preusmjerava onkraj kritike i koristi za unapređenje procesa. Tim je također bio uvjeren da će **aktivno slušanje** stvarati *Zagovaratelje*.

Nadalje, grupa je dijagram nacrtala na velikoj površini veličine zidne stijene. U sljedećih nekoliko tjedana crtež je korišten na sastancima i predstavljen menadžerima kao i ostalim dionicima unutar *Boeinga*. Na taj su način u raspravama i prezentacijama članovi tima mogli odšetati do dijagrama, pokazati na specifične dijelove strategije o kojima su trenutno razgovarali, te odmah dobiti povratne reakcije prisutnih.

Kroz opisani proces dijagram se lagano mijenjao, no osnovna struktura je ostala ista. Tim je shvatio da stratešku mapu mogu prezentirati dionicima bez pomoći savjetnika. U

tom su smislu oni "posjedovali mapu", kao i pretpostavke i implikacije koje utječu na strategiju. Crtež im je osiguravao okosnicu za vođenje razgovora.

Usklađivanje organizacije sa strategijom

Drugi korak procesa je usklađivanje organizacije sa strategijom. Tim je to napravio uz pomoć mape koja im je pomogla da razviju projektni plan. Usmjerili su se na tokove (odvijanja procesa) na mapi, te pojedincima podijelili zadatke. Iako su mogli koristiti složene računalne programe za projektno planiranje, izabrali su jednostavno unošenje dijelova dijagrama u program *Excel* te su zatim tim dijelovima pridodali uloge i odgovornosti.

Rezultati inicijative

Na projektu se još uvijek radi, no rezultati razvoja OSM-a već su vidljivi. Najznačajnije od svega je to što je tim svoje početne napore usredotočio na sedmodnevnu radionicu kojoj je cilj bio pokrenuti "*pokretački ciklus*" u pozadini projekta s ciljem da što prije saznaju čim više o potencijalnim *Zagovarateljima* i *Oponentima*. OSM je pomogao članovima tima prilikom testiranja jednostavnosti korištenja, svojstava i korisnosti sadržaja inicijative kako bi se postigao "Vau" efekt, odredio broj ljudi po različitim kategorijama i analizirala kvaliteta njihovih iskustava.

Posljedica njihovog istraživanja je bila promjena koncepcije web stranice koja im je vjerojatno uštedjela ogromni dio budžeta. Eksperiment pokretanja ciklusa im je mnogo pomogao da unaprijed nauče važnu lekciju.

Tim je bio veoma zadovoljan kada su uvidjeli da početne pretpostavke strateške mape vrijede čak i nakon promjene nekih čimbenika. Korištena metodika se potvrdila u praksi, tj. omogućila im je ispitivanje implikacija implementacije strategije bez da su morali vršiti promjene u strateškoj mapi svaki put kada bi mijenjali osnovni program.

Učiniti strategiju svakodnevnim zadatkom svih zaposlenika

Drugi rezultat OSM-a jest razvijanje zajedničkog jezika unutar tima. Nova je terminologija objasnila strateške pretpostavke i poboljšala kvalitetu razgovora. Stvorila je okruženje u kojem je strategija postala svakodnevni zadatak svih zaposlenika. Naime, kada se ljudima pruži mogućnost da pokažu na mapi područja o kojima žele govoriti, svima je odmah jasno što ustvari žele reći. Zajednički jezik je dodatno utjecao i na porast prijateljstva među članovima tima.

Prilikom razvoja strategije menadžment je u većini slučajeva upoznat s temeljnim pretpostavkama, dok te iste pretpostavke ljudima zaduženim za implementaciju često ostaju nepoznate. OSM u tome pomaže ujedinjujući pretpostavke čitavog tima, što stvara koheziju unutar grupe čineći strategiju, implementaciju i rezultate "vlasništvom sviju".

Postupak je također koristan zato što članovima tima osigurava "siguran prostor" unutar kojega mogu biti sasvim iskreni tijekom implementacije strategije. To im je pomoglo da negativne povratne informacije o WLS-u ne odbacuju olako, već da ih koriste za unapređenja cijelog procesa. Obzirom da je strateška mapa sugerirala da pozornost moraju posvetiti potencijalnim *Oponentima*, te na taj način stvoriti pozitivne trendove, članovi tima su rado prihvatili početne kritike i inkorporirali pojedine konstruktivne komentare u plan implementacije strategije.

Učiniti strategiju trajnim procesom

U kontekstu kontinuiranog učenja, članovi Boeingova tima se mogu odlučiti na detaljnije i dublje pristupanje pojedinim dijelovima mape. Istražuju potencijalne koristi razvoja modela za simulaciju pojedinih aspekata rada. Nadalje, grupa može napraviti dodatne mape ili pak

korigirati sadašnje. Čak i tada, i dalje će koristiti isti OSM model kojeg su zajednički razvili za izgradnju i implementaciju strategije u mjesecima koji dolaze.

Primjena metodologije u vašoj organizaciji

Želite li koristiti OSM model kao pomoć u procesu strateškog planiranja i implementacije strategije, navodimo vam ono što smo mi sami naučili:

1. Dijagram u početku neće biti savršen. Učenje nastaje u procesu stvaranja mape. Važno je da što ranije napravite prototip. Zatim osigurajte timu za razvoj strategije da prototip kritizira i preoblikuje kako bi na kraju postao "njihovo vlasništvo".

2. Što prije definirajte "glavni lanac". Upotrijebite ga zatim za postavljanje pitanja o tome kako sustav funkcionira te koje su eventualne nehotične posljedice određenih aktivnosti.

3. Usredotočite se na analizu glavne dinamike. U slučaju iz ovog teksta tim se usmjerio na stvaranje pokretačkog ciklusa. Postavljali su pitanja vezana uz taj ciklus, ispitivali su njegovu korisnost i vjerojatnost nastanka, te su na kraju razvili potpuno novi pristup cjelovitom projektu.

4. Mapu prikažite na jednoj stranici. Suočili smo se s velikim problemima kada smo pokušavali osnovnoj mapi pridodati nove detalje. Razumijevanje se nije povećavalo, ali složenost jest. Dodatne mape možete napraviti i kasnije.

5. Prototip modificirajte jedino u prisustvu cijelog tima. U suprotnom slučaju nećete postići posvećenost potrebnu za implementaciju novih ideja. Dodatno tome, u postupku promjene će vam vrlo vjerojatno promaknuti nešto važno.

6. Simulacijske modele razvijajte samo u mjeri do koje njihove koristi opravdavaju uloženo vrijeme i sredstva. Stvaranje simulacijskih modela obično predstavlja vrlo zahtjevan proces. Nekada mogu proći mjeseci dok se razvije adekvatan računalni model kojim možemo simulirati

implementaciju strategije. Ljudi često podlegnu želji da stvore "Model svih modela" što ih može navesti na krivi put. Boeingov tim iz ove priče postavio si je zadatak razvoja tek nekoliko dodatnih malih modela koji će im pomoći da bolje razumiju dinamiku implementacije.

OSM metodologiju potencijalno mogu koristiti sve organizacije. Postupak osmišljavanja jednostavne strategije organizacije koju je moguće prikazati na jednoj slici u obliku dijagrama zaliha i toka, stvara nove strateške uvide i posvećenost implementaciji. Ukoliko se vaša organizacija bori s osmišljavanjem ili implementacijom strategije, izrada OSM modela bit će vam itekako korisna. OSM je izvrstan alat za međusobno razumijevanje dionika koji znatno utječe na kasnije donošenje kvalitetnih odluka u svakodnevnim realnim poslovnim okolnostima.



Copyright: Pegasus Communications, 2003. g.
Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb



SLJEDEĆI KORACI

- Ukoliko niste spremni ili niste u mogućnosti primijeniti OSM model za strateško mapiranje, pokušajte ga upotrijebiti za neki novi projekt ili inicijativu. Na taj način ćete naučiti koristiti nove alate, shvatiti cjelokupan proces od početka do kraja te osmisliti plan implementacije i otkriti nehotične posljedice.
- Ukoliko vaša organizacija već posjeduje kvalitetno osmišljenu strategiju, tada ju uz pomoć OSM modela možete analizirati iz perspektive zaliha i toka. Što su zalihe? Koji ih procesi pokreću? Koji procesi pokreću ljude iz jednog stadija u drugo? Gledanje na strategiju iz te perspektive može znatno unaprijediti efikasnost vaše intervencije jer vas usmjerava na područja na koja imate utjecaj i udaljava od područja na kojima su vaše aktivnosti obično beskorisne.
- U procesu analize odnosa zaliha i toka pokušajte pronaći mjesta koja omogućavaju da se djelotvornom akcijom uklone zapreke za pokretanje "pokretačkih ciklusa". To su područja na kojima se uspješnost izgrađuje na uspješnosti. No, budite oprezni i čuvajte se područja gdje se pogreške izgrađuju na pogreškama.

Janice Molloy