



**Barry Sugarman, SoL, society for Organizational Learning, Koordinator istraživanja**



**Bill O'Brien, umirovljeni predsjednik uprave, Hanover Insurance Companies, partner emeritus, Generon Consulting**



A School with a View

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

## Dvadeset godina organizacijskog učenja i etike u Hanover Insurance

Barry Sugarman

Priča koja slijedi je priča o poslovnom zaokretu koja nam govori kako o organizacijskoj tako i o osobnoj transformaciji. *Hanover Insurance* je godinama loše poslovao, sve dok novi lideri nisu uspješno oživjeli organizaciju "na umoru" tako što su zaposlenike ohrabivali i uključivali u rad tvrtke stalnim naglašavanjem novih vrijednosti, ciljeva i ideja. Već nakon godine dana uočeno je značajno poboljšanje poslovnih rezultata, koje se stalno ubrzavalo tijekom idućih dvadeset godina. U tom su razdoblju vodeći ljudi *Hanovera* nastavili promicati promjenu koja se temeljila na njihovom uvjerenju kako ključ poslovnog uspjeha leži u kvalitetnijem korištenju potencijala zaposlenika. Istovremeno su vjerovali kako su tipično radno okruženje u kojem caruje birokratska osrednjost, uredske politike i pomanjkanje zadovoljstva u radu etički neprihvatljivi i štetni. Priča o *Hanover Insurance*-u nam govori o promjenama i ljudskim potencijalima kao strateškom ključu, te o liderstvu, transformaciji i etici na radnom mjestu.

*Hanover Insurance* je 1969. g. bila jedna od najlošijih tvrtki u industriji osiguranja, udobno smještena na samom dnu ljestvice uspješnih. No, do 1984. g. situacija se sasvim promijenila, a *Hanover Insurance* je ušla među četiri najuspješnije osiguravajuće kuće. Jack Adam, predsjednik uprave tvrtke od 1969. g., i Bill O'Brien, njegov novi zamjenik i član uprave za marketing, deset su godina razvijali ono što su kasnije nazvali "*kultura temeljena na vrijednostima*". Upravo im je ona pomogla u dramatičnom oživljavanju poslovanja tvrtke. O'Brien o tome govori: "Kulturu naređivanja i kontrole preoblikovali smo u kulturu koja se temelji na viziji i vrijednostima."

Od 1979. g. kada je Bill O'Brien postao predsjednikom uprave tvrtke, *Hanover* je konstantno postizao bolje poslovne rezultate od prosječnih u industriji osiguranja. U to je vrijeme čitava industrija ulazila u vrlo težak period zbog pojave "eksplozije odštetnih



zahtjeva" kada su sudovi donosili česte odluke o visokim naknadama šteta koje su osiguravajuće tvrtke morale isplaćivati. U takvoj situaciji, *Hanover* je u sljedećem desetljeću nastavio ulagati kreativne napore u postizanje dubokih promjena koje su tvrtki osigurale znatno bolju poziciju u odnosu na konkurenciju. Suočivši se s navedenim dodatnim izazovom, *Hanover* je u drugom desetljeću promjena započeo s ozbiljnim uvođenjem sustavnog razmišljanja kao zamjene za dotadašnji tradicionalni, linearni, uzročno-posljedični pristup rješavanju problema.

1982. g. O'Brien je upoznao Petera Sengea: obojica su kroz međusobnu suradnju mnogo naučili. Senge je upravu *Hanovera* podučavao o načinu primjene sustavnog razmišljanja u uvjetima teških poslovnih izazova, dok su O'Brien i *Hanover* Sengeu pokazali kako izgleda stvarna učeća organizacija, te što je potrebno za njezin razvoj (Senge, 1990.). O'Brien o tome govori: "Peter nas je odveo na novo putovanje na kojem smo učili, sustavno razmišljali, usavršavali međusobnu komunikaciju i upoznali se s planiranjem uz pomoć scenarija."

Priča o ovoj transformaciji poslovanja izuzetna je iz više razloga, a prvenstveno stoga što su njezini lideri, poput istraživača i pionira, "stvarali u hodu". U to doba nisu postojale publikacije o upravljanju promjenama u organizaciji koje bi im mogle pomoći, tako da je O'Brien upravo kroz svoj pionirski rad zaslužio naslov "osnivača učeće organizacije". Drugo, dvojica principijelnih lidera, Adam i O'Brien, uspjeli su u periodu od dvadeset godina istraživati i eksperimentirati novim metodama koje su se temeljile na dubokim vrijednostima i uvjerenjima. Treće, obojica su bili jednako posvećeni kako profitu tako i etičkim vrijednostima, te su etičke vrijednosti držali ključnima za ostvarivanje profita, a profit ključnim za ostvarivanje etičkih vrijednosti.

Adam i O'Brien su bili pragmatičari, a ne ideolozi koji moraju dokazati da nove ideje

funkcioniraju u praksi, bili su poslovni ljudi sa zadatkom da spase tvrtku i časne osobe koje znaju razlikovati dobro i zlo. O'Brien o tome govori: "Naš cilj na početku nije bio stvaranje određene kulture ili učeće organizacije. Promjene smo započeli frustrirani propadanjem talenata ljudi u našoj organizaciji. Smatrali smo da političke igre, birokracija i sve ono što ih prati, čini lošu radnu okolinu za naše zaposlenike koji u takvim uvjetima koriste maksimalno 30% svojih umnih i stvaralačkih sposobnosti."

### Namjera inicijative za promjene

Prema O'Brienu, pokrenute su promjene kako bi se "unaprijedili financijski rezultati tvrtke te postigla prepoznatljivost utemeljena u izvrsnosti. Primarni cilj nam nije bio izgraditi kulturu koja će pospešiti razvoj ljudi. Željeli smo unaprijediti poslovanje tvrtke, no oduvijek smo vjerovali da će se to dogoditi ukoliko stvorimo kulturu koja će pospešivati razvoj djelatnika i služiti klijentima. U to je vrijeme poslovna literatura koja se bavila klijentima bila veoma oskudna. Posvećenost služenju kupcu sigurno nije bilo na današnjoj razini."

Potaknut razgovorima s Adamom kao i bezbrojnim raspravama s djelatnicima o ulozi i važnosti vrijednosti i vizije u poslovanju, O'Brien je kontinuirano razvijao svoje promišljanje koje nam je pojasnio tijekom intervjua za potrebe ovog teksta. Naime, iako je za izgradnju snažne tvrtke učenje bilo visoko na njegovoj listi prioriteta, potraga za većom "moralnošću" je bila i ostala njegovim najvažnijim ciljem:

*Bio sam strašno frustriran načinom na koji velike organizacije zapošljavaju mlade obrazovane ljude prepune ideala i energije koji mogu značajno doprinijeti razvoju tvrtke, da bi nakon toga, zbog birokracije i raznih političkih igara u organizaciji, u ogromnoj većini postali 'prazne ljušture' koje broje dane do svoga umirovljenja. Smatrao sam da naš glavni problem nije učenje, već nedostatak 'morala' te da previše politikanstva, laganja i podilaženja autoritetima uništava našu tvrtku. Enormna količina sebičnosti, ne samo direktora, već i sebičnost u odnosima između različitih odjela bila je stvarni problem. Smatram da su korporacije inficirane nedostatkom morala. Stoga sam potražio trajne istine ili vrijednosti koje će ponašanje u organizaciji uzdići na novu razinu. Kada bismo imali profil tvrtki iz grupe Fortune 500, siguran sam kako bismo uočili pomanjkanje morala i nedostatak učenja. No, prvo smatram*

*mного ozbiljnijim problemom od drugoga. Odrastao sam u obitelji koja njeguje kršćansko vjerovanje. Pored toga sam naučio 'pravila ulice'. Stoga sam sklon vjerovanju da tvrtkama trebaju vrijednosti i moral jer jedino oni mogu pokrenuti sve zaposlenike."*

### Ciljevi pothvata u Hanoveru

Adam i O'Brien su na početku postavili cilj ulaska Hanovera među prve četiri osiguravajuće tvrtke na tržištu (među dioničkim društvima), s težnjom rasta od 1.25 do 1.5 puta većim od rasta industrije. Početkom drugog desetljeća djelovanja, O'Brien je dostigao navedeni cilj te postavio novi: ulazak među četiri najbolje tvrtke na tržištu (ne samo među dioničkim društvima, nego i među društvima za uzajamno osiguranje). Adam i O'Brien su bili odlučni u želji da Hanover postane profitabilna organizacija ali tako što će postati "bolja" u smislu Aristotelove vrline - organizacija u kojoj se ljudi dobro osjećaju upravo zato što tamo rade. Uspjeh je za njih označavao postizanje oba cilja.

1985.g. Adam je izjavio: *Više od svega želio sam stvoriti tvrtku u kakvoj sam od uvijek želio raditi, a nikada ju nisam uspio pronaći. Želio sam pomoći u izgradnji korporativne obitelji koja će ljudima omogućiti korištenje vlastitih sposobnosti te im omogućiti da sudjeluju u izgradnji izvanredne organizacije. Osjetio sam da, ako uspijemo izgraditi takvu organizaciju, možemo privući kvalitetne ljude koji će ne samo rasti i razvijati se, već će i drugima pomoći u tome."*

### Metode za pospješivanje učenja i promjena

Adam i O'Brien bili su prvi agenti promjene na njezinom samom početku. Koristili su se metodom razgovora s djelatnicima o svrsi organizacije, o vrijednostima i viziji - viziji lidera i o tome što ona djelatnicima znači. Isprva se uglavnom radilo o "podučavanju i propovijedanju", no sa sve većim iskustvima

glede uključivanja zaposlenika u te rasprave, one su postajale sve bogatije. Vrijednosti i filozofija tvrtke ušle su pomalo u učionice i na sastanke unutar tvrtke. U mjesečniku tvrtke i godišnjim izvješćima Adam i O'Brien su često pisali o vrijednostima i o tome kako ih primjenjuju. U značajnoj mjeri to je bila metoda pokušaja i pogrešaka.

O'Brien o tim vremenima govori:

*1970. g. nismo imali neku određenu filozofiju koja bi nas usmjeravala. Na samom početku najvažnije je bilo osvijestiti svrhu. Formirali smo posebnu grupu koju smo zadužili da razmislija o našoj svrsi postojanja. Zatim smo neko vrijeme razgovarali o načelima, ponajviše o načinu borbe protiv birokratije i politikanstva. Služili smo se raznim krilaticama poput ove: 'Čovjekova procjena bi uvijek morala imati prednost u odnosu na procedure.' Naime, ako organizacijski priručnik kaže 'učini X', a vi ste o tome razmislili i smatrate da je bolje učiniti Y, tada učinite Y. Kreirali smo otprilike 25 sličnih krilatica. Druga je bila: 'Suština je uvijek važnija od vanjštine.' Dogadalo se da nas ljudi pitaju za krilaticu mjeseca. No, one nisu bile koherentno povezane. Iz tog sam razloga 1978. g. uzeo nekoliko dana godišnjeg odmora, sjeo pred veliku ploču i posložio ih prema svom nahođenju. Sve sam sveo na sedam vrijednosti koje smo podržavali i zagovarali.*

*Jacku su se one sviđele, no bojao se da bi nas mogle previše udaljiti od ostalih ljudi u organizaciji. Upitao me: 'Zašto ih ne provjeriš na sljedećem sastanku?' Tako sam i učinio. Na sastanku sam dobio dugu, uvažavajuću šutnju, ali ne i odobravanje. Odustao sam jer nisam znao što učiniti. No, kad god bismo se na sljedećim sastancima bavili složenim problemima, ljudi bi govorili: "Vraćamo se na ono o čemu si govorio prije nekoliko mjeseci, Bille. Radi se o vrijednostima." Stoga smo organizirali još jednu prezentaciju na kojoj su se svi ljudi složili s idejom. Na taj smo način došli do naših vrijednosti: zaslugue, otvorenost, lokalnost, štedljivost, vjerovanja koja imamo o ljudima, odgovornost prema agentima (osiguranja) i odgovornost prema klijentima."*

*Nakon toga su druge osobe zamoljene da nam se pridruže u stvaranju i uvođenju promjena. Prvi vanjski savjetnik, a ujedno i jedini koji je koristio procesni pristup savjetovanju, bio je Chris Argyris. Njegov je zadatak bio da unaprijedi kvalitetu razgovora. Drugi savjetnik, Peter Senge, bio je stručnjak za sustavno razmišljanje. Nadalje, Lee Bolman - stručnjak za organizacijsku kulturu, vodio je opsežne treninge. Posebno je važan bio trodnevni tečaj koji se održavao pod nazivom*

"Zasluge, otvorenost i lokalnost" kojeg su pobadali svi menadžeri, i stručnjaci.

O'Brien nastavlja:

U to smo vrijeme mnogo ulagali u obrazovanje, ne samo o tehničkim pitanjima osiguranja. Stjecali smo umijeća o učinkovitoj konverzaciji i kritičkom razmišljanju (prema uputama Chrisa Argyrisa). Naime, tek je poneki od naših direktora posjedovao sposobnost da ustane i jasno i koncizno izloži svoje ideje. Jack i ja smo osnovali grupu direktora koja je bila zadužena za kontinuirano tumačenje ideja u pozadini našeg poslovanja. Mnogo smo pisali o filozofiji i načinima njezine primjene na tekuće probleme. U pozadini navedenih metoda leži O'Brienovo vjerovanje u moć ideja, kao i frustracija jer se prema njegovom mišljenju "previše tvrtki temelji na mediokritetskim idejama".

U prvom desetljeću od početka promjene u Hanoveru nije postojao poseban odjel za filozofiju. No, 1981. g. po prvi je puta zaposlen "potpredsjednik uprave za filozofiju", Tom Grimes sa zadatkom da podučava djelatnike sustavnom razmišljanju i razmišljanju o razmišljanju. Njegove su se poduke temeljile na predavanjima Johna Becketa s Poslovne škole Whittimore pri Sveučilištu New Hampshire, o istočnjačkom i zapadnjačkom načinu razmišljanja. Grimesu su se kasnije pridružila još trojica djelatnika.

O'Brien pojašnjava:

Ljudi su kontinuirano pobadali jednodnevne, dvodnevne i trodnevne radionice koje su se odvijale u našim uredima u cijeloj zemlji. Do sredine osamdesetih kroz programe su prošli svi djelatnici.

Na svakom većem sastanku vraćali smo se pitanjima vrijednosti i vizije. Također, nastojali smo činiti ono o čemu smo govorili (eng. 'walk the talk' - op. prev.). Primjerice, vrijednost 'štedljivost' je značila da ja putujem autobusom, a 'otvorenost' da loše vijesti moramo prenositi djelatnicima i obrnuto. Nismo ništa skrivali pred klijentima ili agentima, nego smo im sve izravno govorili. Proces je bio neformalne prirode, a svodio se na propovijedanje i prakticiranje. Na svakom sastanku smo iznova razmatrali sljedeća

pitanja: "Koja je naša vizija? Koje su naše vrijednosti? Na koji način nam svrba govori o tome što trebamo činiti?" Isprva su ljudi mislili da je filozofija odvojena od poslovanja; morali smo uložiti veliki napor da im ukažemo na postojanje veze.

Predsjednik uprave mora osigurati da 'glazba' ima sve svoje dijelove i instrumente, uključivo i kulturne vrijednosti. U protivnom bi ritam budžeta dominirao tvrtkom. Ako se na sastancima govori isključivo o financijama, 'glazba o kulturi i motiviranju ljudi' će potpuno nestati. Direktor mora znati održavati živost korporativnih načela u svakodnevnom poslovanju. Čak i ako slijepo u njih vjeruje, ukoliko ih ne stopi s prodajom, financijama i inženjersvom, neće biti uspješan."

Prema O'Brienu, čvrstina da ustraje u promjenama proizlazila je iz dubokog unutarnjeg osjećaja o situaciji:

Vratimo li se u 1971. g. vidjet ćemo kako su tada svi funkcionirali na iskrivljenoj verziji promišljanja Adama Smitha, prema kojem maksimalna poblepa i sebičnost doprinose zajedničkom dobru. Jedinici dionici (eng. stakeholders) tada su bili vlasnici dionica. Hanover je bio jedna od prvih tvrtki koja se drznula dirnuti u takvo promišljanje. I danas se dobro sjećam ponekih negativnih reakcija dioničara. Unatoč tome, mislili smo kako će plemenita svrba, zanimljiva i intrigantna djelatnicama, pomoći našoj organizaciji da bude uspješna. No, naša su očekivanja ipak bila pretjerana. Ljudi su na samom početku pozitivno reagirali, ali do promjene u ponašanju nije došlo. Kada sam 1979. g. postao predsjednikom uprave tvrtke, frustriralo me je što svrba nije zaživjela u organizaciji u mjeri u kojoj je trebala, iako je Hanover značajno napredovao u odnosu na 1971. g.

Razgovarao sam sa svakim zaposlenikom, iznoseći im vlastitu viziju Hanovera, ukazujući na korijene tvrtke, na sadašnjost i načine na koje smo se nosili s konkurencijom. Zatim sam im govorio o vlastitom snu. Nakon toga bih rekao: "Moj san nije važan. Istina, zbog njega svako jutro ustajem i odlazim na posao kako bih stvarao ono što želim stvoriti, no vama on ništa ne znači." Ohrabrivao sam ljude da stvaraju svoju vlastitu viziju. Tada smo prvi puta proširili svrhu s vizijom te smo shvatili da je vizija veoma važna našim djelatnicima za pronalaženje svrbovitosti rada.

U isto smo vrijeme prepoznali bolesti koje su živjele unutar tvrtke. Liječili smo ih uz pomoć vrijednosti koje su ustvari bile antibiotici za organizacijsku infekciju. Uz pomoć vizije i vrijednosti stvorili smo kulturu koja je ljudima osigurala primjenu onoga što su već znali, a to smo radili mnogo kvalitetnije od naše konkurencije. Bilo je to 1982. godine, kada

*sam upoznao Petera Sengea i kada je Hanover vođen vizijom i utemeljen u vrijednostima, ulazio u razdoblje zrelosti. Industrija se u to vrijeme suočavala s problemima koje nitko nije razumio, a stari, linearni, uzročno-posljedični mentalitet stvarao je bolne i neželjene posljedice.*

O'Brien je shvatio da je za nastavak rasta Hanovera i ispunjenje njihovih aspiracija na putu stvaranja istinske učeće organizacije potrebno razviti drugačije metode učenja:

*Uočio sam veliki potencijal sustavnog razmišljanja koje nam je pomoglo da dobijemo dublji uvid u kompleksnost stvarnosti te tako donesemo kvalitetnije odluke. I danas se jasno sjećam ljudi koje sam tada susreo, poput Petera Sengea, Jaya Forrestera i Johna Becketta. Peter nam je doveo prijatelja iz tvrtke Digital, nekadašnjeg profesora koji je bio stručnjak za sustavno razmišljanje. On nas je uputio u problem koji je njegov odjel u New Hampshireu rješavao uz pomoć sustavnog razmišljanja. Tada sam pomislio: 'Dragi Bože, sad mi je mnogo toga jasnije.' Znao sam da na pitanje: 'Na koji način mogu koristiti sustavno razmišljanje za donošenje kvalitetnijih odluka koje će doprinijeti većoj zaradi?' neću dobiti odgovor. No, iznimno sam cijenio to potpunije razumijevanje kompleksnosti, te sam vjerovao da će mi ono s vremenom osigurati konkurentsku prednost. Mislim da sam se po tome razlikovao od svojih kolega koji su se također susreli sa sustavnim razmišljanjem.*

*Vjerovao sam da će mi jasnije sagledavanje problema u odnosu na konkurente osigurati kvalitetnije odlučivanje. Polovica novostečenog znanja (o sustavnom razmišljanju) nije se odnosila na rješavanje problema, već na to kako izbjeći pogoršanje tih istih problema."*

Sustavno razmišljanje je prema O'Brienu odigralo iznimno značajnu i suptilnu ulogu u uspjehu Hanovera. Uloga sustavnog razmišljanja se može shvatiti kroz njegovu primjenu u "laboratoriju učenja za procjenitelje". Radi se o računalnom simulatoru u kojem je polaznicima omogućeno eksperimentiranje s donošenjem odluka, poput odluke o ulaganjima u trening procjenitelja štete, gdje polaznici dobivaju

uvid u način na koji njihove odluke utječu na ostale kategorije, poput kvalitete rada i fluktuacije djelatnika (Hanover, 1986. g.). Navedeno je ilustracija samo jednog od mnogih načina kojim je sustavno razmišljanje pomoglo djelatnicima Hanovera razumjeti sustavnu prirodu njihovog biznisa - putem konkretnih uzročnih veza između elementa. Na drugoj je razini, međutim, utjecaj sustavnog razmišljanja na Hanover mnogo dublji i teži za definiranje. Riječju, čini mi se da je sustavno razmišljanje utjecalo na samo njihovo bivstvovanje (način razmišljanja – op. prev.), što je značajno utjecalo na tvrtku u cjelini.

U trenutku kada se industrija osiguranja u 80-im godina suočila s porastom dugovanja, tužbi i broja odštetnih zahtjeva, sukobima i dubokom neravnotežom, značajan broj djelatnika Hanovera bio je sposoban vidjeti to kao sustav u preokretu, bez demonizacije drugih igrača. Osim toga, sustavski pristup omogućio im je prepoznavanje novih poslovnih mogućnosti usred meteža. Tako je primjerice, Hanover putem državnih ugovora postao administratorom visokorizičnih (nepoželjnih) osiguranika na području Mainea i New Jerseya. Menadžeri Hanovera su na državnoj razini uspjeli postići dvije stvari:

1. Osmišljavanjem novih biznisa uspjeli su pridobiti povjerenje najviših državnih dužnosnika
2. Dobili su vrlo velike ugovore koji će im kasnije osigurati veliku dobit.

O'Brien vjeruje kako je mentalitet sustavnog razmišljanja kojeg su stvorili menadžeri Hanovera bio uistinu poseban. On im je, osim povećane jasnoće, omogućio uočavanje sustavnih veza. Izgleda da uvid u "veliku sliku", objektivni pogled na sustav omogućuje ljudima da se drugačije pozicioniraju u odnosu na svijet u kojem žive, te da ih takvo razmišljanje može odmaknuti od uskogrudne postavke "moj položaj – to sam ja" i predrasuda o tome kako im svi drugi koji se ne ponašaju u skladu s njihovim željama automatski žele nauditi. Sustavni mislilac razumije da mnoge posljedice nisu namjerno uzrokovane, čak niti očekivane od strane drugih, te ih stoga ne smatra zlonamjernim i manje je sklon okrivljavanju ostalih sudionika. O'Brien to naziva prilagođenim "načinom bivstvovanja", odnosno "auirom" koja ljude može učiniti mnogo atraktivnijim partnerima u visoko rizičnim situacijama u kojima je povjerenje izuzetno važno. Uvjeren je da doprinos sustavnog razmišljanja

namdašuje poboljšane kognitivne sposobnosti. Vjerujem da O'Brien identificira sile koje se kreću u području etike (manje sebičan pogled na svijet), te u području ontologije - što nas opet vraća na pojam "bivstvovanje".

Vraćajući se na povijesni pregled transformacije Hanovera, O'Brien pojašnjava na koji je način sustavno razmišljanje ušlo u tvrtku:

*Vizije i vrijednosti koje smo razvili omogućile su nam učinkovitu implementaciju onoga što smo već znali, ali nam nisu pomogli pri razumijevanju 'divergentnih' problema. Oni su, naime, zabitijevali primjenu sustavnog razmišljanja. Kada sam upoznao Sengea i od njega naučio sustavno razmišljati, obojica smo odmah uočili da svaki od nas posjeduje onaj drugi, nedostajući dio mozaike, odnosno "Istinu", koju smo tražili. Meni je bilo potrebno njegovo znanje, a on je priznao kako se divio radnoj kulturi koja je postojala u Hanoveru.*

*Bili smo vrlo uzbuđeni oko ideje učenja i ideje dopunjavanja linearnog sa sustavskim načinom razmišljanja. Senge nam je dao okvir oko kojega smo mogli oblikovati sustavno razmišljanje. Iskazao je i velik interes za našu kulturu. Kada je prvi puta posjetio Hanover odmah je otkrio da u organizaciji već postoji ućea atmosfera. Rekao nam je tada kako u većini organizacija s kojima suraduje dvije trećine radnog vremena potroši na političke igrice i slične gluposti, a da kod nas ljudi trenutno reagiraju čim razgovor započne. Sve je to bilo na početku drugog desetljeća transformacije Hanovera. Obojica smo tada bili spremni.*

## Transformacija

Upitao sam O'Briena koje su se konkretne promjene dogodile u procesu rada i radnoj praksi, misleći pri tome na promjene u vođenju sastanaka, postavljanju ciljeva i ocjenama učinaka. Odgovorio je sljedeće:

*Prilikom transformacije tvrtke, 90% transformacije se događa u ljudima, a 10% u promjeni i reorganizaciji procesa (moram napomenuti da sam*

*ove brojke nasumce naveo). Kada želimo definirati unutrašnju promjenu u ljudima, možemo upotrijebiti Argyrisova temeljna pravila za konverzaciju: nemojte se uključivati u razgovor samo kako biste pobijedili, uključite se kako biste iskreno učili, nemojte zaboraviti propitivati razmišljanje drugih, nemojte samo zastupati svoja stajališta kao što to menadžeri obično čine. Naime, donošenje odluka mora biti oslobođeno 'političke obojenosti', odnosno koristoljublja.*

*Iako su u svojoj biti ljudi dobri, stvaranjem kulture koja tu dobrotu naglašava, oni postaju još boljima. To se djelomično ostvaruje priznanjima, a djelomično društvenom stigmom. Ako se na sastanku pregovara i neka grupa se bori za svoje vlastite interese ili svoj «feud», ipak im je stalo i vode računa o tome što misle predstavnici drugih grupa. Uspostavili smo određene standarde koji ne odobravaju ovakvu vrstu ponašanja i birokratizacije. Postavljena su neka drugačija očekivanja i menadžeri su to osjetili.*

Stvaranje kulture u Hanoveru, koja osnažuje socijalne norme i očekivanja koja podržavaju obrasce razmišljanja i ponašanja ućeće organizacije predstavlja izuzetno postignuće. Nova kultura koja podržava ućenje samostalno napreduje, kako je opisano u tekstu koji slijedi.

## Promjene procesa i načina rada

O promjeni procesa O'Brien govori:

*Kada smo započeli usvajati Argyrisova načela, naglašavajući propitivavanje kao i zastupanje, razmišljanje usmjereno na ućenje a ne pobjeđivanje, promjena procesa i načina rada jednostavno se dogodila, sama od sebe. Kada smo prihvatili vrijednost lokalnost, izbacili pojedine razine menadžmenta, te preraspodijelili autoritet, promijenili su se i procesi. Došlo je do općeg razvitka i osobnog rasta. Intelektualna strujanja u organizaciji su 1980. godine bila na mnogo višoj razini nego 1970-tih. Sedamdesetih se razgovaralo o onome što piše u priručnicima, a osamdesetih o nenamjernim posljedicama i implikacijama odluka. Nakon što su prošli edukaciju na temu kvalitetne komunikacije i kritičkog promišljanja, ljudi su počeli razmišljati kako je 'ovoj organizaciji istinski stalo do mene. Sada vodim kvalitetnije razgovore sa svojom ženom i djecom. A kad čitam novine, jasnije razumijem probleme.'*

*No, neki su zaposlenici otkrili manje sretnu stranu promjene kulture. Kada su intelektualna strujanja dinamičnija, događa se*

da određeni broj ljudi ne želi preuzeti rizik. S vremenom odluče otići ili su zamoljeni da odu.

Kad ste u sedamdesetima imali tvrtku koja je bila politizirana, te birokratizirano okruženje, da biste pridobili ljude za promjenu trebali ste pristup jedan-po-jedan,. Zatim smo sredinom osamdesetih zapošljavali ljude koji su birali osobe s kojima su trebali raditi. Došlo je do učinka osmoze. Nisam razumio zašto je prije deset godina bilo mnogo teže pridobiti ljude. Mislili su da je okolina u kojoj se nalaze odlična, stvarno su znali riječi i glazbu. To je bila razlika između sedamdesetih i osamdesetih.

## Difuzija kulture

O'Brien govori o promjeni kulture:

U ranim sedamdesetim filozofija je na neki način bila ograničena na sjedište tvrtke. Što su ljudi bili udaljeniji od središnjeg ureda, to je manji broj njih filozofiju uistinu shvaćao. Kasnih sedamdesetih su menadžeri, posebice oni iz središnjice, shvatili problem na intelektualnoj razini, te počeli odlaziti u podružnice. U tim su podružnicama oni bili jedini pojedinci koji su uopće poznavali filozofiju, ali nedovoljno da bi bili dobri misionari. Kasnije im je naš odjel za filozofiju slao svoje nadzornike. Naziv 'Odjel za filozofiju' u početku je bio šala, nadimak, no ubrzo je prihvaćen na razini cijele tvrtke. Na području Chicaga, Oklabome i Teksasa veoma smo brzo stvorili kritičnu masu. Da se ponovno nadem u sličnoj situaciji i da imam dovoljno kapitala, učinio bih to mnogo ranije. Naime, tada se radilo o eksperimentu. Top menadžerima je bilo potrebno gotovo godinu dana da se priviknu na promjenu kojom je ukinuta praksa vođenja uz pomoć naređivanja i kontrole. Do 1981. g. smo se uvjerali da smo stvorili zrelu organizaciju, vođenu vizijom i vrijednostima."

## Promjene u poslovnim rezultatima

Iako se implikacije ovog slučaja primjenjuju na mnoge industrije i područja, uspjeh O'Briena je u značajnoj mjeri ovisio o njegovom dobrom poznavanju biznisa osiguranja:

Kombinirani omjer ključni je pokazatelj uspjeha u biznisu osiguranju. Radi se o omjeru isplate šteta i režija, odnosno o omjeru dobitka i gubitka od osiguranja. Osiguravajuća tvrtka raspolaže velikom količinom novca kojeg može ulagati. Stoga osiguranje i ulaganje mogu priskrbiti neto dobit ili pak gubitak.

U periodu od 1978. do 1993. g., tvrtka McKinsey&Co je pratila tržište osiguranja na temelju tog pokazatelja. Nalazili smo se među prvih devet velikih osiguravajućih tvrtki i bili smo u gornjoj četvrtini u odnosu na 36 praćenih tvrtki. Od prvih devet, šest je tvrtki od samog početka zauzimalo mjesto unutar grupe. Mi smo bili jedna od tri tvrtke koje su ušle u skupinu odabranih. I to sa samoga dna.

Godišnja izvješća Hanovera pružala su dodatne podatke za analizu. Ukazivala su na značajno unapređenje rezultata, ne samo u odnosu na povijesne rezultate tvrtke, nego i u odnosu na cijelu industriju. Rezultati Hanovera su se neprestano poboljšavali u odnosu na konkurenciju, kroz period od 20 godina. Krenuli su sa samog dna, uspjeli se preko prosječnih i iznad prosječnih, zauzevši na koncu mjesto među prve četiri tvrtke. U 1969. godini, Hanover je bio 5,5 bodova lošiji od prosjeka cijele industrije. Do ranih 1970-ih, uspjeli su prestići konkurenciju širenjem svojih granica. Od 1983. do 1986. g. kombinirana kvota Hanovera je za 6,6 bodova bila bolja od prosjeka industrije. 1970. godine vrijednost dionice tvrtke iznosila je 4 američka dolara, kada je O'Brien postao predsjednikom tvrtke narasla je na 5,76, a kada je napustio tu funkciju iznosila je 39 dolara. Za usporedbu, cijena dionice Travelersa cijelo je vrijeme bila ista. Tržišna kapitalizacija Hanovera je u periodu od 1969. do 1986. g. narasla za 1,783%, dok je prosječna stopa za ostale tvrtke koje se bave osiguranjem u istom razdoblju iznosila 779% (Hanover, 1986.).

## Razlozi uspjeha

Izvješća predstavljaju više nego uvjerljive dokaze uspjeha Hanovera. Tvrtka je drastično unaprijedila svoje rezultate poslovanja. Od 1978. g. stopa rasta tvrtke uvijek bi premašila prosječnu stopu rasta cijele industrije. Ne samo da su iz godine u godinu povećali dobit i izgrađivali kapitalnu vrijednost, već su poboljšali svoj položaj u odnosu na ostale tvrtke koje se bave istim poslom (Hanover, 1986.). To isključuje mogućnost da su poboljšani rezultati uzrokovani povoljnijim uvjetima na tržištu, već su oni proizašli

isključivo iz unapređenja unutar tvrtke. Općenito govoreći, standardi učinkovitosti unutar konkurentnog tržišta su porasli, a tvrtka, kako bi zadržala svoj položaj, morala je unapređivati svoje poslovanje barem onoliko koliko su to činile i konkurentne tvrtke. No, čini se očitim da je Hanover posao odradivao kvalitetnije od drugih. Stoga se nameće pitanje: gdje su uzroci ovakvog unapređenja?

Već tijekom prve godine od Adamovog preuzimanja tvrtke, rezultati Hanovera su bili značajnije bolji mjereno prema prosjeku cjelokupne industrije. Koji su to procesi koji u tako kratkom vremenu mogu polučiti tako dobre rezultate? Radi li se možda o osvježanju koje donosi novo vodstvo, s vidljivim promjena u ponašanju i stilu nakon godina "staroga režima"? Radi li se možda o energiji, pažnji usmjerenoj na zaposlenike i optimizmu novog menadžmenta? Možda je u pitanju strah od "nove metle" i viših standarda koji će se tražiti?

U biznisu osiguranja postoji značajno vremensko kašnjenje između promjene ključnih čimbenika uspjeha i vidljivih rezultata, koji može iznositi i deset godina. Dugačak je "most" između unapređenja kvalitete osiguranja i dobiti koja nastaje nakon uvođenja novih politika. Slično je i u slučaju unapređenja kvalitete usluga klijentima i privlačenja novih klijenata - zbog dugih vremenskih razmaka između trenutka prodaje police, trenutka zaprimanja premije i trenutka isplate. Stoga se postavlja pitanje trebamo li unapređenja u drugom desetljeću transformacije Hanovera pripisati promjenama u tom vremenskom periodu ili pak promjenama u prvom desetljeću koje su u drugom postale vidljive? Ili se možda radi o kombinaciji ova dva, kao i nekih drugih čimbenika koji na dinamičan način djeluju jedni na druge?

## Kontekst

Određeni povijesni aspekti i kontekst nam svakako mogu pomoći prilikom stvaranja

priče o *Hanoveru*. Neosporno je da su transformaciju započeli Adam i O'Brien. "Bili smo srodne duše", kaže O'Brien kojem nitko od kolega nije osporavao ulogu ključnog agenta promjene i glavnog dizajnera nove filozofije koja je trebala revitalizirati organizaciju. O'Brien smatra kako su on i Adam bili "ovisnici o poslu", pasionirani istraživači poslovnog svijeta.

U O'Brienovom životu religija zauzima značajno mjesto. Za sebe kaže da je "na prvom mjestu katolik, a tek potom kapitalist". Uspio je spojiti poslovni život i vjerska uvjerenja, što predstavlja ključ njegova uspjeha. Postigao je poslovni uspjeh, ne unatoč religiji, već upravo radi nje. Dvanaest godina obrazovanja u katoličkoj školi izvor su njegovih vrijednosti i strasti prema vrlini na radnome mjestu, te ključni izvor cjelokupne filozofije promjene načina rada u *Hanoveru*.

Kada sam ga upitao što je to što potiče osobu na ovakve promjene, objasnio je:

*U životu svake osobe postoje određene faze rasta. Postoji faza u kojoj se želite dokazati, primjerice na poslu ili u obitelji. Ukoliko želite dostići više razine koje su u velikoj mjeri povezane s nasljeđem, ostavljanjem boljeg svijeta iza sebe i brigom za druge ljude, tada morate prijeći granicu. U životu sam postigao mnogo više nego što sam očekivao te sam u jednom trenutku osjetio kako je moja misija stvaranje novog modela u kojem će se posao, život i profit spojiti na bolji način. Nikada nisam bio osoba koja izaziva nevolje. Uvijek sam osjećao kako ne prelazim granice koje su mi postavljene, te sam uvijek mogao dokazati kako mogu dostići poslovne ciljeve sljedjenjem temeljnih vrednota i vlastitog vjerovanja u vrijednost radnog čovjeka.*

*Trudio sam se vrlo jasno pojasniti svoje stavove. S vremena na vrijeme nailazio bih na šefove koji su me podržavali. Naišao sam i na one koji me nisu baš podnosili pa sam morao mijenjati zaposlenje. Stoga vrlo emotivno govorim o moralu. Problemi u biznisu i javnoj upravi ne nastaju zato što nismo dovoljno pametni da se s njima suočimo. Radi se isključivo o moralu i starim, vječnim grijesima kapitala - moći, pohlepi i žudnji - zbog kojih neprestano upadamo u nevolje. Poslovni svijet ima veliku moć i odgovornost da promijeni situaciju.*

Prilikom izražavanja svojih vjerskih uvjerenja O'Brien nije nimalo sramežljiv. Uglavnom je vrlo otvoren, a s vremena na vrijeme i svjetovan. Zanimali su me izvori njegovih ideja o liderstvu, te sam ga stoga upitao: "Kakva ste osoba bili kada je sve ovo započelo?"





Pokušavam razumjeti na koji način i iz kojih se razloga pojedinac prihvaća izazova da pokrene promjene."

Odgovorio mi je sljedeće:

*Maturirao sam 1950. g. i do tada nikada u životu nisam upoznao osobu koja je nosila košulju i kravatu, osim obiteljskog liječnika koji je dolazio u kućne posjete. Očevi mojih prijatelja radili su u elektrani ili u prijevoznikom poduzeću, a sve sam ih iznimno poštivao. Bili su to veoma odgovorni ljudi. Stoga sam ljude na "prvoj liniji" oduvijek poštovao.*

*Služenje vojnog roka je drugo značajno iskustvo koje je oblikovalo moju osobnost. Od običnog vojnika napredovao sam do desetnika. U vojsci je u to vrijeme vladala stroga hijerarhija te sam se s liderstvom mogao upoznati iz perspektive sljedbenika. Neki su lideri bili sjajni, a neki su bili grozni. Brzo sam shvatio što se događa ovim drugima, satnija bi im uvijek nešto smjestila. Cijeloga dana smo razmišljali o tome kako zeznuti takvog tipa te bi na kraju uvijek nešto i smislili, čovjeku bi uvijek stvorili probleme. Budući da je svakome od nas mogao posvetiti malo vremena, uvijek bismo ga nadmudrili. S druge strane, lidere koji su se prema nama odnosili s poštovanjem i koji su nam govorili istinu uvijek smo podržavali. Opisane situacije su u vojsci vrlo uočljive jer se lideri stalno izmjenjuju, dolaze i odlaze. Tako sam u vojsci stekao poseban uvid u vodstvo."*

O'Brien je na samom početku karijere razvio čvrste stavove o vodstvu i etici. To što ga je život odnio u industriju osiguranja bila je tek puka slučajnost. "Pokušavao sam se zaposliti u IBM-u, Mobil Oilu i telefonskoj tvrtki, ali sam završio u SafeCo-u - osiguravajućoj kući u financijskoj četvrti New York Cityja", rekao je. "Ne zato što sam posebno volio biznis osiguranja, već iz potrebe. Karijeru sam započeo kao činovnik u računovodstvu, napredovao u odjelu naplate šteta, izdavanja polica osiguranja i, na kraju, marketinga. Tvrtka je poslovala preko neovisnih agenata, a ja sam vodio grupu od četrdeset agenata."

## Rezultati i reakcije

Oslobađanjem potencijala svojih djelatnika *Hanover* je tijekom dvadeset godina kontinuirano unapređivao svoje poslovanje. Proces transformacije se na samom početku tog razdoblja temeljio na osobnoj viziji nekoliko ljudi koja je pomalo prerasla u zajedničku viziju cijele organizacije, podržavana društvenim normama i očekivanjima, odnosno kulturom tvrtke. Ova se transformacija, kako je vide investitori i analitičari industrije, nije mogla dogoditi bez promjene ljudi koji su u nju bili uključeni, kako lidera tako i niže pozicioniranih djelatnika tvrtke. U knjizi *Peta disciplina*, *Hanover* se spominje kao jedna od prvih učećih organizacija (Senge, 1990./2001.). Ljudi koji su vodili transformaciju željeli su od gotovo propale osiguravajuće tvrtke, "zaražene" uobičajenim "bolestima" poput birokracije, političkih igara, prevladavajućih negativnosti i očaja, stvoriti uspješno poduzeće. Smetalo im je rasipanje ljudskog talenta koje su uočili. Takva je situacija bila u suprotnosti s njihovim vrednotama i etikom, te su vjerovali kako istovremeno mogu riješiti oba problema. Na kraju se ispostavilo da je zadatak bio mnogo teži nego što su očekivali obzirom da nisu raspolagali uputama i modelima koji bi ih usmjerili na pravi put. No, do određene mjere u svojim su nakanama ipak uspjeli.

*Hanover* je bio u vlasništvu holdinga *State Mutual*. Predsjednici uprave tog holdinga u sedamdesetim i u većem dijelu osamdesetih su podržavali O'Brienovu filozofiju poslovanja. 1989. godine novi predsjednik je želio uspostaviti snažniju kontrolu nad *Hanoverom* i njegovom imovinom, koji je kao javno dioničko društvo osiguravao 70% dobiti cjelokupne grupacije, pridodavši upravi *Hanovera* petoricu novih članova. O'Brien se suprostavio toj ideji te je ubrzo podnio ostavku. O tome događaju mi je rekao: "Nisam mogao sam sebe uvjeriti da će novi režim odlučno podržavati kulturu temeljenu na vrijednostima koju smo gradili posljednjih dvadeset godina."

Ono što se nakon toga dogodilo *Hanoveru* predmetom je mnogih rasprava. Taj dio slučaja nisam nastavio istraživati, stoga priča o dvadesetogodišnjoj organizacijskoj i osobnoj transformaciji, o vrlini u poslovnom svijetu koja unapređuje uslugu klijentima, djelatnicima osigurava zadovoljstvo u radu a dioničarima veći povrat na ulaganje, završava na ovom

mjestu. Ova nam priča vlastitim primjerom govori o osnovama organizacijskog učenja.

### Pitanja za razmišljanje

O'Brien je poslovni lider koji za sebe kaže da je "učitelj i znanstvenik u području znanosti menadžmenta". Obojica vjerujemo kako su ideje moćno oruđe samo ako su ljudi aktivno uključeni u njihovu provedbu. Stoga ćemo ovu priču zaključiti pitanjima za koje se nadamo da će čitatelje potaknuti na daljnje razmišljanje o koncepciji "učee organizacije":

1. Vjerujete li da su moral i biznis u osnovi nespojivi? Zašto u to vjerujete? Da li su oni doista nespojivi?
2. Naslov ovog opisa slučaja moga bi biti: "Viši profit uz više morala." Je li zaista teško u to vjerovati? Ili se u stvari radi o paradoksu koji zaslužuje ozbiljno promišljanje?
3. Prilikom promišljanja o moralu i profitu; dolazi li do njihova prirodnog stapanja, ili treba neprestano raditi na tome da ih se održi zajedno? Što nam to govori?
4. Na koji način možemo preoblikovati problem morala u poslovanju tako da paradoks nestane, ili da se njime može upravljati?

Na prvo pitanje o tome jesu li moral i poslovanje nespojivi, O'Brien je odgovorio na sljedeći način:

*Mislim da uzrok takvog promišljanja djelomice leži u nedostatku razumijevanja važnosti međuljudskih odnosa u poslovanju. Naime, moral izgrađuje odnos. Kada vam ljudi vjeruju i poštuju vaš način rada, tada vam upućuju nove klijente, čak i ako ste skuplji od ostalih. Navedeno vrijedi za svaki biznis, za svaku industriju, a ne samo za osiguranje. Na taj se način razvijaju kvalitetni međuljudski odnosi. Suradujete i pri tome se osjećate ugodno. Djelatnici uživaju u radu sa strankama. Manje je pritužbi. Ispravnost i otvorenost dovode do dobrih rezultata. Ponavljam, kvalitetni međuljudski odnosi ključni su za uspješno poslovanje u cjelini.*



Copyright © 2001 SoL – Society for Organizational Learning, All rights reserved. Translated and used by permission of SoL, Boston, Massachusetts, USA.