

Avtor: Zoran Vaupot**Naslov: »Drama: Reinženiring informacijskih sistemov****Glavna vloga: Management podjetja«****Datum: 15.07.2001**

ERP (Enterprise Resource Planning) je v Sloveniji v modi. Ta pojav, ki sledi svetovnemu in tudi evropskemu bumu iz sredine 90. let, se vse bolj širi tudi v Sloveniji. Kljub številnim in pogosto negativnim izkušnjam pri uvajanju sistemov ERP v slovenska podjetja se rast tega segmenta trga nezadržno povečuje. Pretežno "računalniški" pristop pri uvajanju ERP v podjetja pa poleg koristi prinaša tudi številne težave. Predvsem v sistemski neintegritati in neučinkovitemu delovanju sistemov ERP v celovitem informacijskem sistemu (IS) podjetja.

Izkušnje naše mednarodne skupine, ki kot eno vodilnih mednarodnih svetovalnih podjetij že vrsto let pomaga pri določanju vsebinskega vidika organizacije IS v podjetjih, kažejo na relativno veliko zanesljivost napovedovanja dogodkov. Tistih, ki smo jih že napovedali (pa so se tudi res dogodili oz. se pravkar dogajajo), pa tudi tistih, do katerih bo, žal, še prišlo, ker se pač naša podjetja zelo rada učijo na lastnih (namesto na tujih) napakah.

Poglavitna napaka pri obravnavi informacijskih sistemov v slovenskih podjetjih je izrazit parcialni nastop. To nenazadnje kaže trenutna prej opisana moda v povezavi s sistemi ERP. Zelo redke organizacije na naših tleh imajo pripravljeno dolgoročno in celovito strategijo razvoja IS za naslednjih 5-10 let.

Drži, da je ta strategija pravzaprav podporna strategija celovite poslovne strategije podjetja in da se je brez slednje niti ne da kvalitetno niti je ni smiselno pripravljati kot same sebi namen. A ker po naših izkušnjah velika večina uglednejših podjetij v Sloveniji že ima zapisano poslovno strategijo svoje organizacije, lahko sklepamo, da je le-ta določena na preveč splošni ravni, ki daje odgovore na vprašanja, KAJ (določitev ciljev) želimo, ne pa tudi KAKO (opredelitev virov in podpornih funkcij) bomo to dosegli.

Opisana situacija kaže na željo po izogibanju konfliktnim situacijam. Kajti konfliktna situacija že po definiciji s seboj prinašajo različne, praviloma nasprotujoče si vidike pristopa k reševanju odprtih vprašanj.

In ker je v nekem trenutku treba izbrati eno, čeprav mogoče kompromisno opcijo, potem to seveda hkrati pomeni tudi prevzeti odgovornost za izpolnjevanje ciljev, ki smo si jih zadali, in načinov za njihovo izpolnjevanje. Izogibanje razreševanja konfliktnih situacij torej ni nič drugega kot izogibanje odgovornosti. A tega se pač ne da prelagati v nedogled, kajti poslovni svet okoli nas postaja vse boljši, konkurenčnejši, zahtevnejši. In če se mu ne prilagodimo, zaostanemo. Če pa danes zaostanemo, nas jutri morebiti ne bo več.

Zato je seveda potrebna jasna strategija IS v sklopu celovite poslovne strategije podjetja. A ker gre pri določanju strategije IS za izrazito podporno funkcijo, ki se

dotika praktično vseh glavnih in ostalih podpornih poslovnih funkcij v podjetju, je njena priprava zelo subtilna naloga za management podjetja, ki se tovrstne naloge v razvitem svetu in vse bolj tudi pri nas ne loteva brez sodelovanja z zunanjim svetovalnim podjetjem.

Eden od vsebinskih sklopov, v katerem pravzaprav zapišemo tudi konkretne naloge, povezane z razvojem IS v obdobju, na katerega se strategija IS nanaša, je t.i. reinženiring IS. Ker gre za opredelitev konkretnih nalog, določenih odgovornih oseb, časovnih rokov in finančnih virov za izvedbo le-teh, se pri zapisovanju tega dela strategije znotraj podjetja gotovo lahko nadejamo odpora posameznikov oz. formalnih ali neformalnih skupin, ki ščitijo različne vrste obstoječih ali želenih oz. pričakovanih interesov.

Pri premagovanju odpora do reinženiranja IS svetovalci Cap Gemini Ernst & Young pomagamo vodstvu podjetja prek treh korakov: (1) razumeti, zakaj do odpora pravzaprav prihaja; (2) v kakšnih oblikah se odpor pojavlja, da ga lahko prepoznamo in (3) kako odpor najučinkoviteje preseči.

Pri razumevanju, zakaj do odpora prihaja, je treba izhajati iz splošnega spoznanja, da spremembe ponavadi povzročajo strah, ki lahko izhaja iz različnih vzrokov, v našem praktičnem delu pa se najpogosteje srečujemo z naslednjimi: izguba ugleda, omejevanje napredovanja, poslabšanje odnosov z odgovorno osebo, izguba zaposlitve, izključitev iz skupine sodelavcev, izguba samospoštovanja in izguba kontrole.

Oblike izražanja odpora do reinženiranja IS so zelo različne, a jih po vsebinski analizi lahko razdelimo na pet osnovnih:

- 1.) neposredni napad (na osebo ali projekt),
- 2.) "Poznal bi rad vse podrobnosti...",
- 3.) "Zahteve našega podjetja (oddelka) so tako specifične...",
- 4.) "Nimamo časa...",
- 5.) tišina (brez odgovora).

Učinkovito razreševanje odpora od managerjev najprej zahteva zavedanje, da gre za naravno, človeško reakcijo, ki je ne smemo jemati osebno ali kot napad na našo profesionalnost. Šele potem, ko v resnici tako dojemamo odpor sodelavcev, se lahko lotimo razreševanja konflikta. Svetovalci managementu podjetja priporočamo izvajanje ukrepov, razdeljenih v tri faze: (1) identificiranje in razumevanje oblik, v katerih se odpor izraža; (2) priznavanje in opredeljevanje do različnih oblik odpora ter (3) celovita "izpraznitev odpornikov" in strpno argumentiranje potrebe po izvedbi reinženiranja IS.

Identificiranje in razumevanje oblik je učinkovito predvsem ob pogoju, da bolj zaupamo temu, kar vidimo, kot temu, kar slišimo. V trenutkih dvoma se zanesimo na lastni instinkt, predvsem pa bodimo pozorni na ponavljajoče se trditve, še posebej če jih izrekajo različne osebe.

Gotovosti o razumevanju oblik in tudi nosilcev odpora sledi neposredno soočenje stališč. Pogosto opaženo izmikanje predstavnikov managementa, da bi v neposrednem dialogu prišlo do soočenja izhodiščnih idej, zadevo sčasoma samo še poslabša. Zato je ključnega pomena čimprejšnja identifikacija oblike odpora in njegovih nosilcev, katerim je treba na objektiven, neagresiven, "zmaga-zmaga" način predstaviti naše poglede na njihov odpor proti spremembam.

Z učinkovito izvedbo te druge faze premagovanja odpora smo pravzaprav vzpostavili pogoje za učinkovito, nekonfliktno komunikacijo. Tako lahko sogovornika oz. skupino odpornikov sedaj dokončno "izpraznimo" brez odvečnega balasta čustev in iracionalnih razlag odpora proti spremembam. Vse skupaj se lahko konča tudi s sprejemom kakšne njihove ideje, ki bi jo mogoče lahko vključili že na začetku razmišljanja o reinženiringu IS.

Vse tri faze se ponavljajo toliko časa, dokler ne dosežemo konsenza o uvedbi sprememb, ali do trenutka, ko ocenimo, da (dolgoročne) koristi uvedbe z uporabo managerske moči presegajo (dolgoročne) stroške latentnega nasprotovanja uvedenim spremembam. Slednjemu se je po naših izkušnjah pametneje izogniti.

Za zaključek povzemimo, da se predstavniki managementa morajo zavedati vloge, ki jo igra oz. bi jo moral igrati učinkovit IS v poslovanju celotnega podjetja. Če te vloge IS nima, potem se je smiselno vprašati o stroškovnem pomenu njegovega obstoja v trenutni organiziranosti. V primeru, da je vloga IS v povezavi z glavnimi in ostalimi podpornimi poslovnimi procesi podjetja takšna, kot mora biti, pa je to samo dodaten razlog, da se vseh sprememb lotevamo celovito in s podporo vseh vpletenih sodelavcev. Kajti reinženiring IS ni naloga "oseb v belih haljah, resnobelega pogleda, zaposlenih v ohlajenih prostorih oddelka AOP", temveč predstavnikov najvišjega managementa podjetja.