

Mr Vesna Stojanović-Aleksić*

LIDERI I TIMOVI - NAJZNAČAJNIJI NOSIOCI REINŽENJERING PROCESA

Apstrakt: U radu je razmatrana uloga najznačajnijih učesnika reinženjering procesa, prvenstveno lidera i reinženjering timova, pri čemu je posebna pažnja posvećena karakteristikama reinženjering lidera i njihovom uticaju na sprovođenje reinženjeringa, kao i procesu formiranja efektivnih reinženjering timova i njihovim najvažnijim svojstvima.

Abstract: The role of the most important reengineering processes participants has been considered in this paper, especially leaders and reengineering teams role, devoting the special attention to the reengineering leaders characteristics and their influence to the reengineering implementation, as well as to the formation process of the effective reengineering teams and their most important properties.

Uloga lidera u reinženjeringu

Bez obzira što reinženjering poslovnih procesa podrazumeva uključenost velikog broja ljudi, niko od njih nema tako esencijalnu ulogu kao što je ima lider. Smatra se da je kvalitet organizacionog liderstva jedan od najznačajnijih preduslova za uspeh reinženjeringa.

Liderstvo, ili vodstvo, se definiše kao proces inspirisanja drugih da vredno rade na ostvarenju datih zadataka. [1, str.251] Lideri su nosioci tog procesa, ljudi koji se odlikuju specifičnim karakteristikama, spremnošću i sposobnošću da motivišu sledbenike i pokrenu aktivnosti u pravcu definisanih ciljeva. Takvi ljudi mogu se nalaziti na bilo kojoj poziciji u preduzeću - to, dakle, ne mora nužno biti menadžerska pozicija. Ipak, kada se radi o reinženjeringu, vrlo je verovatno da će ljudi koji podstiču i kreiraju ovaj proces dolaziti iz samog vrha preduzeća, pre nego sa nižih organizacionih nivoa. Ova uloga zahteva nekog ko ima dovoljno autoriteta za sve članove preduzeća i nekog ko je u stanju da sagleda međuzavisnost svih

* Asistent Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu

aktivnosti i celinu poslovnih procesa. To ne moraju nužno biti top menadžeri, članovi glavnog odbora, jer su oni, uglavnom i više orijentisani na okolnosti koje se dešavaju u okruženju, a manje na procese unutar organizacije. Zbog toga uloga lidera reinženjeringa često pripada izvršnim direktorima ili direktorima pojedinih diviziona (ukoliko su predmet reinženjeringa samo delovi preduzeća odnosno divizionu). U svakom slučaju, to mora biti neko ko je u stanju da uspostavi potpunu kontrolu nad procesom i ko poseduje autoritet i sposobnost da motiviše i pokrene sve ljude i resurse od kojih proces zavisi.

Primarna uloga lidera u procesu radikalnih promena jeste stvaranje vizije i motivisanje sledbenika u pravcu njenog ostvarenja. U tom smislu lider je zadužen za sledeće aktivnosti [2, str.44]:

- formulisanje pravca kretanja, vizije i misije,
- identifikovanje otpora promenama,
- obezbeđenje angažovanosti i posvećenosti članova organizacije,
- izgradnja timova,
- transfer znanja i veština,
- obezbeđenje aktivne komunikacije

Pravi lideri uvek imaju viziju budućnosti, onoga što organizacija može da postigne, i ta vizija stimuliše entuzijazam za promene. Ideja o reinženjeringu javlja se kao rezultat uverenja da stari način obavljanja poslova organizaciju neće dovesti u željeno stanje i da nešto dramatično mora da se uradi. Odluka da se krene u reinženjering nije isključivo racionalni već i emotivni čin: ona je zasnovana na dubokom unutrašnjem instinktu lidera, njegovom ličnom iskustvu i mudrosti, a ne samo na proračunatoj analizi suvoparnih podataka.

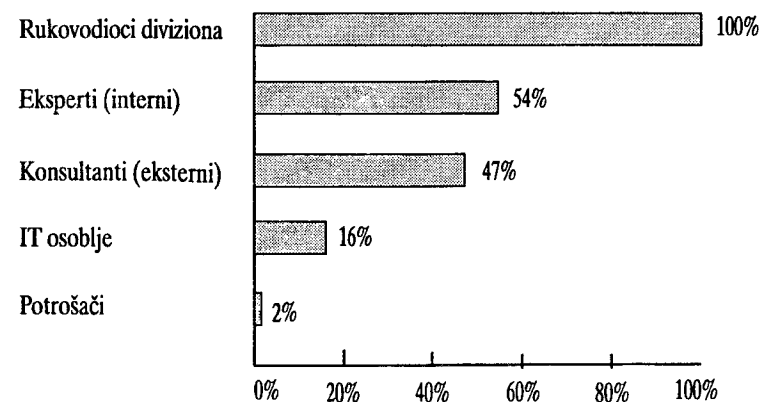
Pored pokretanja inicijative za preduzimanje reinženjeringa, jedna od osnovnih uloga lidera ogleda se u obezbeđenju uslova za njegovo uspešno sprovođenje, odnosno, kreiranje ambijenta u kome će se reinženjering sprovesti. Pod ambijentom se podrazumeva specifična klima, način razmišljanja i ponašanja ljudi. Ako organizaciono okruženje karakterišu strah, sumnjičavost, cinizam i prinuda, lideri će se suočiti sa velikim teškoćama u nastojanju da obezbede podršku za reinženjering. Učešće sledbenika biće sporadično i nevoljno, uz odsustvo kreativnosti i entuzijazma i polovično angažovanje raspoloživog potencijala. Zbog toga se uloga lidera sastoji u težnji da se transformiše klima, preoblikuje organizaciono ponašanje i stavovi zaposlenih o promenama, posebno o reinženjeringu. Ambijent koji pogoduje reinženjeringu odlikuje se kreativnošću, saradnjom, ambicioznošću. Najznačajnija njegova odlika jeste spremnost da se preduzmu nove inicijative i otvorenost za svaku vrstu promena. U takvom ambijentu uspeh se nikada ne doživljava kao nešto konačno što treba ponoviti u

budućnosti. Naprotiv, teži se novim, još boljim rezultatima. Jedna od odlika ovakve organizacije jeste i spremnost na prihvatanje neuspeha ukoliko se dogodi. Politika izbegavanja i osude svakog neuspeha ograničava ljude u njihovim nastojanjima da eksperimentišu i predlažu nove programe.

Reinženjering timovi

Iako je liderstvo jedan od ključnih faktora reinženjeringa, ono, samo po sebi, ne može obezbediti konačni uspeh. Reinženjering poslovnih procesa zahteva veliki broj aktivnosti za koje ne može biti zadužen samo jedan čovek, makar se radilo o lideru izuzetnih sposobnosti. U stvarnosti se sprovođenje reinženjeringa uvek vezuje za veću ili manju grupu ljudi, koja sačinjava reinženjering timove. To su ljudi koji stvaraju ideje i planove i praktično ih sprovode u realnosti. Oni koji daju dijagnozu postojećih procesa i kontrolišu njihov redizajn i implementaciju. Timovi su oni koji rade na reinženjeringu organizacije. Mnogi smatraju da je formiranje kvalitetnih timova čak važnije od traganja za pravim rešenjima nekog problema. Prvenstveno zato što će kvalitetni timovi uvek doći do odgovarajućeg rešenja pre nego individue, a zatim i zbog toga što će pravi tim biti u stanju da kreira pogodnu klimu za iznalaženje rešenja i novih ideja.

Reinženjering timovi su skoro uvek međufunkcionalni, sastavljeni od članova različitog profila. [3, str.2]. Prema jednom istraživanju, većina kompanija (skoro 100%) u reinženjering timove uključuje rukovodioce pojedinih diviziona, zatim eksperte različitih profila, eksterne konsultante, osoblje koje se bavi informacionom tehnologijom, a neka preduzeća, čak, i potrošače.



Sl. II-36 - Ko je uključen u inicijalni reinženjering tim? [4, str.74]

Postoje mišljenja da timovi ne bi smeli da imaju više od pet do deset članova i da svaki tim sačinjavaju dve grupe ljudi. Prvu grupu čine oni koji već rade u procesu koji je predmet reinženjeringa. Oni dolaze iz različitih funkcija uključenih u proces. Ovo su ljudi koji dobro poznaju delove procesa iz njihove nadležnosti, zbog čega su i angažovani u reinženjering timu. Druga njihova prednost ogleda se u kredibilitetu koji uživaju kod svojih saradnika. Ako kažu da je potrebno promeniti način na koji tekući proces funkcioniše, ljudi iz njihovih organizacionih jedinica će im, uglavnom, verovati. Zbog toga se ovi članovi tima smatraju ključnim agentima u podsticanju ostalih pojedinaca u organizaciji da se uključe u proces promena. Ipak, ljudi koji rade u postojećim procesima nisu u stanju da sami sprovedu reinženjering, uglavnom zbog činjenice da su isuviše vezani za postojeći način obavljanja poslova i postojeću organizacionu strukturu. Oni su potrebni timu radi razumevanja procesa koji će biti predmet reinženjeringa. Ali, za samo sprovođenje promena potrebno je u tim uključiti drugu grupu ljudi, koji se u literaturi često nazivaju "autsajderima".

"Autsajderi" ne rade u procesu nad kojim se sprovodi reinženjering, pa zbog toga u tim unose veći stepen objektivnosti i drugačiju perspektivu. Pošto nisu neposredno pogođeni promenama, spremni su da preduzmu veći rizik. Postavlja se pitanje odakle potiču "autsajderi"? Po definiciji, oni dolaze van procesa, a ponekad i van organizacije. U okviru preduzeća, često potiču iz odeljenja za inženjering, informacionih sistema, ili marketinga, gde postoji velika koncentracija inovativnih i procesno orijentisanih ljudi. [5, str.11].

Danas se smatra da timovi treba da se zasnivaju na fluidnoj strukturi jer preterana stabilnost nije u interesu ni timova, ni organizacija. S tim u vezi, predlaže se tzv. "detelinasta" struktura timova koja se sastoji iz tri komponente. Prva je stabilna, sastavljena od tri do pet članova i ona sačinjava srce tima. Ovi članovi poseduju tehničke, interpersonalne i druge sposobnosti neophodne za rešavanje problema. Oni ostaju u timu do okončanja reinženjeringa, obezbeđujući neophodni kontinuitet i stabilnost.

Drugu komponentu sačinjavaju ljudi sa specijalnim veštinama koji po potrebi ulaze i izlaze iz tima. Oni su uključeni u tim u različitom vremenskom periodu (koji nekad može biti i dosta dug), i u njemu obavljaju različite uloge. Ovi članovi donose u tim nove ideje i različitu perspektivu rešavanja problema i, s obzirom da često izlaze i ulaze u tim, podstiču i pružaju mogućnost ostalim članovima da savladaju nove veštine i rade na sopstvenom usavršavanju.

Treći deo ove strukture čine privremeni, "delimični" članovi. Oni se pozivaju samo u izuzetnim slučajevima, na primer, kada treba prikupiti specifične

informacije o potrošačima ili ispitati neki kompleksan problem. Njihovo učešće u timu je kratkotrajno. [6, str.63.]

Bez obzira ko ulazi u sastav timova, neophodno je da to budu ljudi sa specifičnim karakteristikama. Od lidera i menadžera se zahteva da prilikom selekcije timova izaberu pojedince sa visokom stručnošću, snažnim karakterom, autoritetom, kreativnošću i sklonostima ka timskom radu i komunikaciji. Od njih se zahteva sposobnost brzog učenja i reagovanja, entuzijazam i posvećenost. Pojedini autori, smatraju da je jedna od bitnih karakteristika članova reinženjering timova sklonost ka često promeni posla, čime se stiču raznovrsna znanja i obogaćuju lične sposobnosti. Michael Hammer i Steven Stanton, na primer, veruju da su se u dosadašnjoj reinženjering praksi kao članovi i rukovodioci timova, žene pokazale uspešnijim od muškaraca. Smatra se, naime, da žene poseduju veću sposobnost komuniciranja, veću fleksibilnost i veću spremnost da pruže podršku. [5, str.61]. Ovo, naravno, ostaje u domenu pretpostavki.

Proces stvaranja efektivnih timova je kompleksna aktivnost, koja zahteva vreme. Mnoge organizacije čine grešku kad od grupe ljudi žele da na brzinu stvore timove koji nikada ne funkcionišu onako kako bi trebalo. Uspešni timovi zasnivaju se najpre, na zajedničkom radu. Dakle, neophodno je da članovi istog tima, ili bar većina njih rade u istom prostoru. To je ponekad jako teško, jer klasične organizacije nisu dizajnirane tako da omogućuju zajednički rad većeg broja ljudi u istom prostoru. Umesto toga, one se sastoje iz velikog broja kancelarija namenjenih pojedinačnom radu i ne poseduju prostor dovoljno veliki za rad timova. Zbog toga je jedan od prvih zadataka pri formiranju timova iznalaženje prostora za zajednički rad i izvlačenje ljudi iz klasičnih kancelarija.

Uspešni timovi zasnivaju se na poverenju svojih članova. Poverenje podrazumeva međusobnu podršku i oslonac u periodima stresa i konfuzije. Osim toga, poverenje znači i slobodu da se iznese svoje mišljenje i suprotstavi se idejama drugih, bez posledica. Članovi tima moraju deliti zajedničku viziju i iste ciljeve. Ostvarenje tih ciljeva rezultat je zajedničkog, timskog rada. Između članova tima nikada ne smeju postojati konkurentski odnosi. Svako može biti tvorac izvrsnih ideja, ali krajnji rezultat se uvek vrednuje kao zajednički.

Poseban deo stvaranja timova čini obaveza da se članovima ukaže na neke modele disfunkcionalnog ponašanja, koje je jedan od najvećih neprijatelja timskog rada. U takvo ponašanje spada nespripremanost da se saslušaju drugi, odbijanje da se učestvuje u diskusijama, olako odbacivanje ideja koje, na prvi pogled, izgledaju neprihvatljivo, agresivno reagovanje, i sl. [5, str.64.] Članovi tima moraju biti

svesni posledica ovakvog ponašanja, i nastojati da ga izbegnu, što će, svakako, pomoći povećanju efektivnosti timskog rada.

| ŠTA ČINI EFEKTIVNI TIM? | |
|--|---|
| U efektivnom timu: | U neefektivnom timu: |
| Komunikacija ide u svim pravcima | Komunikacija ide u jednom pravcu |
| Članovi otvoreno ispoljavaju svoje ideje | Članovi ispoljavaju ideje ali svoja osećanja čuvaju za sebe |
| Članovi tima dele autoritet i liderstvo | Participacija je neuravnotežena: oni koji imaju poziciju i autoritet teže da dominiraju. |
| Proces donošenja odluka odvija se kroz diskusiju i konsenzus | Odluke uvek donose članovi koji poseduju najviše autoriteta uz minimalnu timsku diskusiju |
| Konstruktivni konflikti povećavaju kvalitet odluka koje donosi tim | Suprotnosti i konflikti se ignorišu i izbegavaju, što doprinosi padu kvaliteta odluka |
| Članovi procenjuju efektivnost tima i razmatraju mogućnosti za poboljšanje svog rada | Najviše rangiran član tima, ili menadžer, odlučuje kako da poveća efektivnost tima |

Sl. 2 - Karakteristike efektivnog i neefektivnog tima [4, str.77]

U procesu razvoja timovi prolaze kroz nekoliko faza, među kojima su četiri najupečatljivije: [4, str. 80]

1. faza formiranja,
2. faza konflikata,
3. faza normiranja,
4. faza sinergije.

U toku formiranja članovi tima uglavnom osećaju uzbuđenje i optimizam zbog zajedničkog rada, koje je često prožeto izvesnom dozom straha i neizvesnosti. U ovoj fazi se obično postavljaju pitanja o svrsi tima, metodama i procedurama koje će se koristiti u radu, očekivanom ponašanju u okviru tima i sl. Tokom druge

faze dolazi do raspava i konflikata i mnogi članovi počinju da ispoljavaju sumnju u uspeh timskog rada. Mogu se javiti otpori promenama i nejedinstvo u timu, što je logična posledica prilagođavanja i nedovoljnog poznavanja. Na kraju ove faze, ipak, prevladava uverenje u nužnost zajedničkog rada, i počinje traganje za rešenjima nastalih konflikata. U toku faze normiranja članovi tima usvajaju određene uloge i pravila. Uspostavlja se uzajamno poverenje i stvara osećaj pripadnosti i ličnog doprinosa. Rađaju se nove ideje i daju konstruktivne kritike. Ovo za većinu timova predstavlja najproduktivniju fazu. Konačno, u poslednjoj fazi veliki deo posla je obavljen i članovi tima osećaju ponos i zadovoljstvo. Tim je kohezivna celina u kojoj se odluke donose konsenzusom i ostvaruje vrlo efektivna komunikacija unutar i van tima. Članovi tima postaju jako bliski i počinju da se osećaju kao deo porodice, što pozitivno utiče na povećanje performansi. Ipak, mora se voditi računa o tome da se izbegne zamka grupnog mišljenja, odnosno, da svaki pojedinac zadrži svoju individualnost i mogućnost da otvoreno iznese svoje ideje i konfrontira ih sa drugima.

Jedno od pitanja koje se često postavlja u vezi reinženjering timova jeste za koji vremenski period se oni osnivaju? Smatra se da bi članovi tima morali da ostanu u timu sve dok se reinženjering proces potpuno ne kompletira. Od članova tima koji su napustili svoja stara radna mesta, u različitim funkcionalnim područjima, ne očekuje se da se tamo ponovo vrate. Oni postaju deo nove organizacije u okviru koje će se izvoditi procesi dizajnirani u toku reinženjeringa, što je jedan od najjačih motiva za pristupanje reinženjering timu - mogućnost da se bude deo organizacije koju će sami kreirati.

Po rečima jednog od pionira reinženjeringa, Michael Hammer-a, reinženjering ne sprovode kompanije, već ljudi koji u njima rade. [5, str.102] Selekcija, organizacija i motivisanost ljudi koji su zaista angažovani u procesu reinženjeringa, čine ključ uspeha svih reinženjering napora. S obzirom na kompleksnost i značaj reinženjering procesa, neophodna je uključenost i posvećenost svih zaposlenih, počev od najviših do najnižih organizacionih nivoa. Ipak, postoje ljudi koji su zbog specifičnih znanja, sposobnosti ili pozicije u preduzeću, posebno angažovani i koji se mogu definisati kao nosioci reinženjeringa. U tu kategoriju ljudi spadaju, prevashodno, reinženjering lideri i reinženjering timovi.

Literatura

1. Živadin Stefanović, Menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2000., str. 251.
2. David Schneider, Charles Gold Wasser, Be a Model Leader of Change, Management Review, Vol. 87, No. 3, march, 1998., str. 44.
3. Ian Turner, How to Reengineer Successfully, Manager Update, Vol 6, No 3, spring, 1995., str. 2.
4. David Carr, Henry Johansson, Best Practices in Reengineering, McGraw Hill, New York, 1995., str. 74
5. Michael Hammer, James Champy, Reengineering the Corporation, a Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, London, 1993., str. 11.
6. Eileen Aranda, Restructuring Teams for the Reengineered Organization, Academy of Management Executive, Vol. 8, No. 4, april, 1994., str. 63.