

Change Management

NARUBY

Jak (ne)zavádět změny

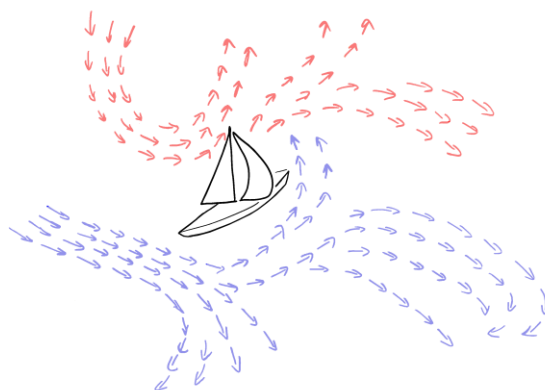
E-BOOK

TOMÁŠ KISELA

TOMAS@FASTERFISH.CZ

+420 603 181 661

WWW.FASTERFISH.CZ



ROMAN FIŠER

R.FISER@ATTIS.CZ

+420 603 813 911

WWW.ATTIS.CZ



PROČ „NARUBY“?

Roky strávené prací se změnami organizací, procesů či firemní kultury nás dovedly ke zvláštnímu zjištění, které se nám zas a znova potvrzuje. Ke změnám mají firmy sklon přistupovat jaksi obráceně - „naruby“.

Změny se často stávají vděčným tématem porad a strategických meetingů. Mluví se o nich, startují se projekty, reportuje se postup, status, milníky. A pak ticho. Změna, která byla nutná, zásadní a prioritní, je u konce. To znamená, že se podařilo provést všechny válečné tance, všechny naplánované kroky jsou hotové, všichni vyslovili svoji spokojenost, a protože už je vše hotovo, najednou už je tak nějak jedno, že se vlastně nic nezměnilo. Změna je za námi a jedeme dál jako dřív. Jakoby smysl změny spočíval v oněch magických rituálech – plánech, prezentacích a diskuzích – a ne v tom, skutečně něco změnit. **Takové obrácení smyslu změny „naruby“ většinou znamená, že se v periodě 1-3 let přesně stejná potřeba změny opět objeví a divadlo začíná znovu.**

Dokola opakovaná a různými autory přebíraná statistika je, že 70 % změn končí neúspěchem. Dříve se dala použít jako omluva pro neúspěch, protože změna byla vnímána jako mimořádná věc, zdravý risk, který nemusí vyjít. A tím se dostáváme ke druhému „naruby“, kvůli kterému vlastně píšeme tento text. V mnoha případech je totiž otázka změn stále brána jako „něco navíc“, mimořádná událost, zdravý risk, který nemusí vyjít. Change management je u manažerů jedna z kolonek profesního rozvoje, na kterou dříve či později možná dojde. My jsme však přesvědčeni, že jsme dnes v jiné situaci, která vyžaduje jiný způsob přemýšlení. Průměrná délka života firmy se za posledních pár desítek let snížila z více než 50 let na méně než dvacet. Tržní, technologické i společenské podmínky se vyvíjí tak rychle, že těch 70 % neúspěšných pokusů o adaptaci už pěkně bolí. Práce se změnou není „něco navíc“, žádná mimořádná událost. **Změna a rozvoj už nemohou být jen jednou z řady manažerských disciplín, nýbrž podstatou práce manažera a lídra a pilířem firemní kultury.**

Pojetí změny jako izolované a časově ohraničené události se ukazuje jako neudržitelné. Každá společnost je vystavena nekonečnému proudu takových událostí, které se vzájemně ovlivňují a prolínají. A to je třetí oblast, kterou vidíme „naruby“. **Spíše než o řízení změny samotné, je užitečnější přemýšlet o řízení společnosti během změny.** To nám dává mnohem širší perspektivu s opravdu prokazatelným dopadem. Jen schopnost trvalého rozvoje a adaptace na okolní podmínky totiž umožní firmám přežít a úspěch.

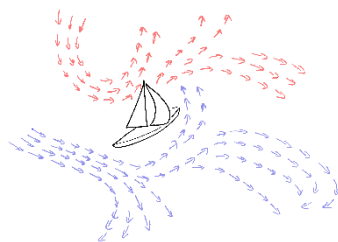
Cílem tohoto textu je nabídnout alternativu a inspiraci. Ukázat cestu k budování a zdokonalování systému fungování firmy.

Roman Fišer

Tomáš Kisela

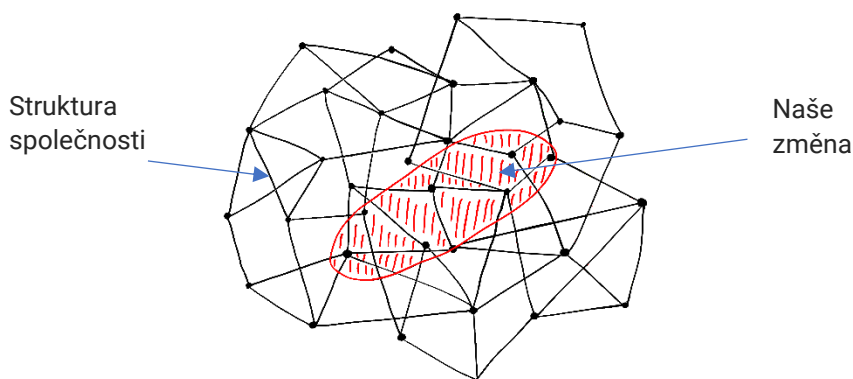
ŘÍDÍME MY ZMĚNU, NEBO ONA ŘÍDÍ NÁS?

Představme si plachetnici, která je vystavena silným proudům a poryvům větru. Může si její kapitán vybrat, který proud či poryv je ten hlavní, a pak ho „řídít“ a současně ostatní ignorovat? To je jistě naivní představa. Je jasné, že voda a vítr budou na loď působit. Poryv větru plachetnici buď složí, nebo nakopne dopředu. Jde o to, správně reagovat. Čím více členů posádky umí „číst vodu“ a čím je posádka sebranější, tím větší je šance, že loď změny větru i vodních proudů využije a popluje rychleji než ostatní.

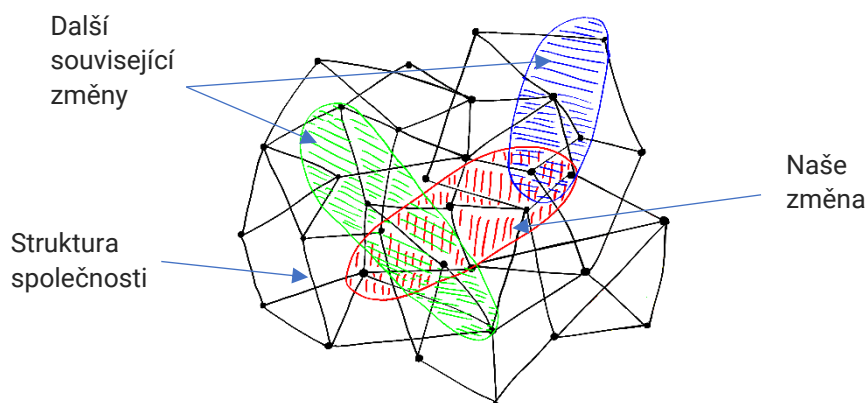


Firmu si můžeme představit právě jako takovou plachetnici, která je vystavena proudu různých událostí. Ty s ní buď cloumají a mění se v problémy, nebo je firma umí správně využívat a měnit je v příležitosti a výhody. Stejně jako v případě plachetnice na vodě i zde je **naivní předpokládat, že je naše volba, kdy „zavádíme změny“**, a jinak se „skoro nic nemění“. I zde platí, že čím více členů posádky dokáže v událostech vidět příležitosti a věří si, že je zvládnou, tím úspěšnější firma může být.

Pojem „řízení změny“ neboli „change managementu“ je v původním významu dnes již téměř paradoxní slovní spojení. Řízení vyžaduje mít kontrolu nad situací, tedy i dostatek informací. Starší modely vychází z předpokladu, že společnost i okolní podmínky jsou v zásadě stabilní – jen díky tomu jsme schopni vymezit, kde se změna děje, a naplánovat postup.



Jaká je realita? V každý okamžik probíhá mnoho změn současně. Některé s naším vědomím a snahou je „řídít“ (např. změna strategie, změna interních postupů v rámci oddělení nebo přenastavení procesu), jiné prakticky spontánně bez našeho vědomí (např. pozvolné odchylování od popsanych pracovních postupů, změny názorů a postojů lidí, aktualizace nakupovaných IT systémů, rostoucí nezdravé soupeření mezi odděleními). Tohle všechno má za následek, že oblast, ve které vidíme dopad naší zamýšlené změny, není vlastně vůbec stabilní. Naopak je téměř jisté, že se velmi brzy změní. A s ní se musí změnit i náš plánovaný postup. Neohlášeně, náhle, bez varování. Ale copak tomu se dá říkat „řízení změny“?



Mnohem užitečnější a přesnější je přemýšlet o řízení společnosti (týmu) během probíhajících změn. Jeho podstatou je správně a včas reagovat na nové informace, na to, co se právě děje. To se ukazuje jako mnohem přínosnější než lpět na dlouhodobých plánech. **Směr, kterým se vydáme, je naše volba, ale přesná cesta, na které dokážeme udržet se nám vždy odhaluje po malých kouscích.** Jde o přístup, který je velmi příbuzný tomu, co se vývojové společnosti snaží formalizovat v rámci agilních metodik. **Kouzlo není v rezignaci na plánování a řízení, nýbrž v plánování dostatečně malých kroků tím správným směrem a v připravenosti změnit cestu, pokud se ukáže lepší.**

Takže řídíme my změnu, nebo ona nás? Chtělo by se říci, jak kdy a nejlépe ani jedno. Pokud dopustíme, aby změna řídila nás, můžeme jen doufat, že nás proud událostí nezažene na mělčinu. Naší snahou by mělo být vzájemné ovlivňování – probíhající změny mají vliv na naše rozhodování a naopak naše rozhodování má nějaký vliv na probíhající změny. Někdy můžeme svým rozhodnutím ovlivnit i okolní prostředí mimo naši firmu, a vynutit si tak reakci konkurentů. V každém případě vzniká nová situace žádající si nové rozhodnutí, které se opět nějakým způsobem projeví. A tak pořád dokola.

KVARTET ÚSPĚŠNÉ PLAVBY

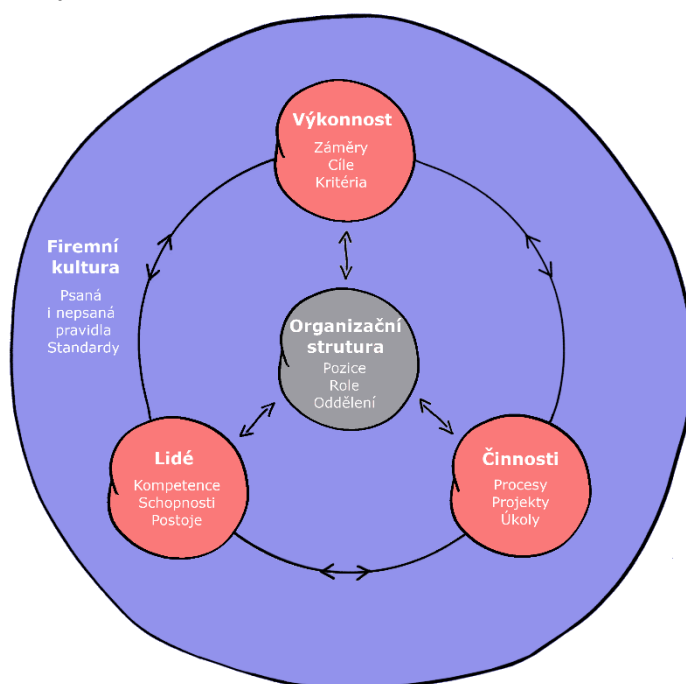
Na plachetnici měníte nastavení a plochu plachet, vyvažujete, vymýšlíte taktiku, sledujete soupeře, navigujete, abyste se nenadále neocitli na útesu. Máte omezené množství času, každý člen posádky má přesně stanoveno, co má v konkrétních manévrech dělat. Trénuje se rychlost a přesnost provedení, aby v každé situaci loď správně reagovala, využila síly živelů a přitom plula rychle a bezpečně. To je ale možné jen v případě, že celá posádka funguje jako tým, sdílí vůli po vítězství, ale také ctí pravidla fair play.

Co kdybychom stejným způsobem přistoupili k firmě? Našli klíčové oblasti, díky kterým se dá i v omezeném čase zvládnout naprostá většina situací, a naučili se s nimi mistrně pracovat? Máme jich pro Vás celé kvarteto.

Rámec pro trvalé zlepšování firmy

Naše zkušenosti ukazují, že pro řízení rozvoje firmy je nezbytné zvládnout čtyři hlavní disciplíny:

1. Rozvoj lidí a jejich zdrojů
2. Rozvoj řízení výkonnosti
3. Rozvoj řízení činností
4. Rozvoj firemní kultury



Stejně jako na jachtě, musí všechny čtyři disciplíny fungovat jako jeden systém řízení rozvoje firmy.

Rozvoj lidí a jejich zdrojů

Vše ve firmách (zatím) mají v rukou lidé. Oni dělají strategie, plánují, vyrábějí nebo nasazují roboty. Na nich, na jejich hodnotách, postojích i schopnostech záleží, zda firma bude či nebude úspěšná. Přesto je tato doména trvale podceňována, HR manažeři jsou často svými kolegy vnímáni jako někdo, kdo se stará o nábor nových zaměstnanců, benefity a zpracování mezd.

Co se v této doméně děje? Jedná se hlavně o to, aby ve firmě vznikaly kompetence (způsobilosti), které umožní její excelentní fungování i trvalý rozvoj. Kompetence je vždy funkcí **postojů** (a související motivace) a **schopností** (znalostí a dovedností). Postoj k firmě, k vlastní práci, ke kolegům i ke zlepšování je vždy na začátku cesty. Co lidé nechtějí, třeba jen proto, že jim to nikdo nevysvětlil, je odsouzeno k neúspěchu. Schopnosti jsou stejně důležité – lepší výrobek, efektivnější proces nebo ziskovější obchodní model přece nenavrhe někdo, kdo to neumí.

Úspěch každé firmy je založen na kompetencích jejích lidí – lídry a manažery počínaje. Proto je důležité tyto kompetence rozpoznávat a dokumentovat. A také zajistit jejich přenositelnost i další rozvoj třeba formu interního mentoringu a dalších forem vzdělávání. Před každou i dílčí změnou bychom se měli ptát:

- Vědí lidé, proč se to děje?
- Vědí, jaký to pro ně bude mít užitek?
- Chtějí to udělat?
- Mají pro to potřebné znalosti a dovednost?
- Mají pro to podmínky?

Měli bychom se postarat, abychom si na všechny otázky odpověděli kladně, jinak naše plánovaná změna spadne do těch statistických 70 % neúspěšných změn.

Doména lidí a jejich zdrojů má také důležitý význam iniciační. Lidé, kteří mají motivaci podílet se na úspěchu firmy, aktivně vyhledávají nové informace, učí se, sami přichází s námety, jak dále firmu rozvíjet.

Rozvoj řízení výkonnosti

Také firma potřebuje vědět, jaký je správný směr jejího rozvoje, jaké dílčí milníky a cíle ji čekají a v neposlední řadě jak se jí aktuálně daří ve hře jménem byznys. Výsledky je třeba plánovat, plány přizpůsobovat interním i externím podmínkám, vytvářet systémy zpětných i dopředných vazeb a distribuovat je na potřebná místa ve firmě.

Patří sem celá kaskáda různých typů cílů – od vizí, záměrů, strategických plánů, byznys modelů až k dílčím ukazatelům kvality a efektivity procesů. Výkonnost se netýká jen hospodářského výsledku firmy. Pokud má být firma dlouhodobě úspěšná, je třeba sledovat také to, jak se jí daří naplňovat potřeby a očekávání zakazníků, zaměstnanců i majitelů. A ty zdaleka nemají jen finanční charakter.

Mnoho firem je stále ještě řízeno podle účetních výsledků. To nám ale nestačí – účetní výsledek je pohled do zpětného zrcátka - o týdny až měsíce opožděná informace o událostech, které měly ryze nefinanční charakter a na které se mělo už dávno reagovat. Potřebujeme nejen sledovat všechny důležité události, které se právě dějí, ale také odhadovat, co přinese budoucnost a jak se na to připravit.

I tato doména je živá, jde o neustálý rozvoj ukazatelů, jejich reportování, hodnocení a iniciování odpovídající reakce, pokud se ukazatel ocitne mimo očekávané meze.

Pokud se napoprvé nedaří nalézt exaktní ukazatel (není to dostatečně SMART), můžeme využít subjektivní hodnocení zapojených lidí nebo manažerské hodnocení vycházející o odborného odhadu člověka, který za danou oblast zodpovídá. Vždy je třeba mít informaci typu „OK – pokračujeme stejným způsobem“ nebo „KO – musíme reagovat“.

Rozvoj řízení činností

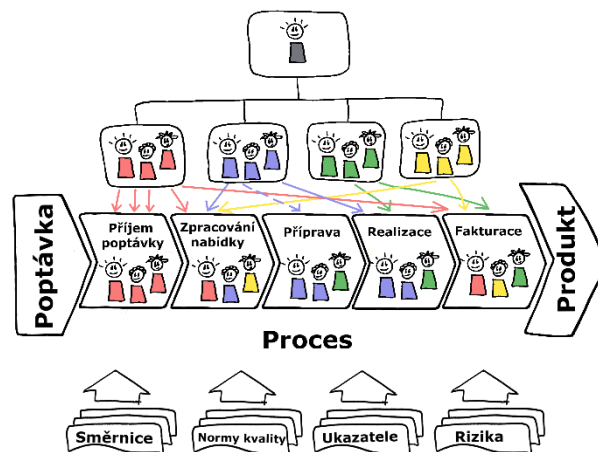
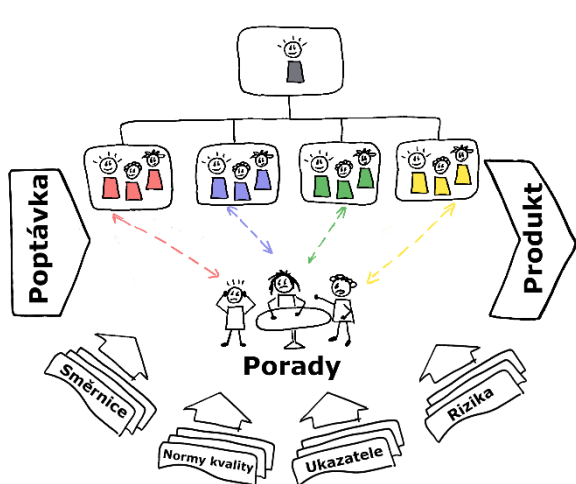
Cokoli ve firmě vznikne, je výsledkem činnosti. Někdo něco udělá, výsledek předá dalšímu, ten něco přidá a na konci řetězce je více či méně spokojený zákazník. Činnosti lze řídit různě. Neřízené činnosti se mohou přibližovat chaosu. Ad-hoc zadávané **operativní úkoly** jsou sice o něco pokročilejší formou, ale od chaosu je často také nerozeznáte.

Pro účely trvalého rozvoje firmy jsou nejdůležitější formou řízení činností **procesy**. Ty určují efektivní tok činností, nastavují odpovědnosti i pravomoci, definují rozhraní mezi jednotlivými útvary a zaměstnanci, distribuuji zdroje. Hlavní zbraní procesů je jejich opakovatelnost. Mohou zachytit specifické know-how firmy, pomohou identifikovat a řídit úzká místa. Ale co je nejdůležitější, dají se měřit, hodnotit a kontinuálně zlepšovat. I malé zlepšení má pak multiplikační efekt, protože jeho přínos se projeví při každém opakování procesu. I z pohledu ochoty lidí realizovat zlepšení a změny je to vždycky snazší, pokud postupně vylepšují proces, který důvěrně znají, než když po nich vyžadujeme zásadní kroky do neznáma.

Dobře nastavené dokumentování a řízení procesů je klíčovou podmínkou pro kontinuální rozvoj firmy. Usnadní nalézt úzká místa, přesně identifikovat potřebu zlepšení, navrhnout a zavést nový stav a také ho rychle upevnit (standardizovat).

Do domény činností patří i projekty – tedy specifické procesy, které se neopakují, jsou jedinečné a měly by být s rozmyslem využívány k realizaci jednorázových změn. Bohužel se velmi často setkáváme s tím, že neschopnost nastavit ve firmě efektivní procesy vede ke startování nových a nových projektů, které mají situaci vyřešit. Obvykle marně.

Něměli bychom opomenout ani „neprocesní“ pravidla – směrnice, pokyny, řády. I ty ovlivňují způsob, jak jsou činnosti vykonávány. Bývají ale trochu nepružné, obtížně se v nich vyhledávají informace i provádějí systémové změny. Proto jako řídicí nástroj nejsou efektivní.



Rozvoj firemní kultury

Firemní kultura je systém psaných, ale hlavně nepsaných pravidel, zvyků a norem, které se ve firmě vyskytují. Tvoří ji fakticky soubor příběhů, které se ve firmě za dobu její existence odehrály – jak mezi sebou lidé nebo oddělení soupeří, nebo spolupracují, jaká je reakce na neférové jednání, co se stane v případě chyby, jak se přistupuje k zákazníkům a mnoho dalších. Je to taková kolektivní paměť, která vytrvale ovlivňuje chování lidí a umožňuje předvídat, jak budou věci probíhat. Z logiky věci nejvíce utvářena chováním vlastníků a manažerů, neboť oni mají v rámci firmy největší moc a autoritu.

Jedním z přirozených ukazatelů kvality firemní kultury je spontánní způsob chování lidí, když se ocitnou mimo manažerský dohled.

Představte si slévače z jedné rodinné firmy, který říká: „*Letos jsme investovali většinu zisku do nové haly. Zítra se nás bude vedení ptát, jakou technologii pořídit a co bychom se potřebovali naučit abychom to všechno zvládli. Už bylo na čase, protože nás konkurence začíná předbíhat.*“ V takové kultuře se šéf nemusí bát odjet na pár týdnů na stáž.

A pak si představte firmu, kde když šéfové odjedou, koupí se chlebičky a dortíčky, obsadí se zasedačka a mejdan může začít. Tady to bude s rozvojem asi hodně problematické.

V důsledku je to právě firemní kultura, která rozhoduje o tom, zda se podaří rozvoj firmy nastartovat a zda budou malá i velká zlepšení úspěšná. Naší snahou je docílit **zdravé firemní kultury**, tj. takové, díky které můžeme být **dlouhodobě úspěšní**. Díky které

- mizí bojovný přístup při argumentaci a přichází kladení otázek a snaha pochopit jiný úhel pohledu,
- odmítání a pochybnosti ohledně novinek přechází v zájem a snahu podpořit, aby to tým společně zvládl,
- je pro všechny důležité, CO je nejlepší, a nikoliv KDO je autorem myšlenky.

Poznámka k organizační struktuře

Asi jste si všimli, že na obrázku je i organizační struktura, šedivá a trochu v pozadí. Jen to proto, že obvykle řízení firmy příliš nepomáhá. Už jen ty názvy... útvar.. sekce.. divize.. oddělení. Nic, co by naznačovalo, že jde o plynulý tok činností napříč firmou. Organizační struktura a v ní obsažená řídicí hierarchie často zakládá na soutěži mezi útvary, boj o moc a zdroje, lpění na pozicích a pravomocích. Chápeme ji proto jako sekundární nástroj řízení, který pomáhá uspořádat zdroje v potřebné kvalitě a kapacitě.

Jak to celé funguje?

Kultura firmy vytváří prostředí, které do značné míry určuje, zda se firma bude aktivně rozvíjet, zda se podaří realizované změny upevnit a přetavit do stabilních návyků.

Domény kompetencí, lidí a činností se budou v různé míře podílet na každém zlepšení. Změna způsobu organizace či provádění činností se promítne do **procesního modelu** firmy. Bude třeba posoudit, zda pro nový způsob práce potřebují lidé nové **kompetence**. Ty pak bude třeba dobře popsat, komunikovat a zajistit pro ně vhodný tréninkový program. A v neposlední řadě, pokud má zlepšení smysl, musí se promítnout do lepších **výkonnosti** – buď v již existujících ukazatelích nebo v těch, které v rámci daného zlepšení nově zavedou.

Organizační struktura nám potom usnadní dovést všechny potřebné informace k lidem, kterých se týkají. Každé pracovní místo ponese informaci o tom, na kterých procesech se podílí, jaké kompetence jsou vyžadovány a samozřejmě i tom, které ukazatele svým výkonem přímo ovlivňuje.

Popsaný systém můžeme využít pro rozvoj prakticky libovolného systému firmy – ať už se jedná byznys modely, řízení firmy nebo podpůrné a provozní systémy jako jsou třeba ICT, marketingový vývoj a podobně. Výhodou je, že rozvoj všech dílčích systémů je propojen do rozvoje metasystému jménem firma.

ZMĚNA NA PRVNÍ POHLED

Ať už se na společnost a změny díváme prostřednictvím našeho proudu událostí, nebo se plně soustředíme na jednu jedinou změnu, která nám nedá spát, nevyhneme se samotné práci – postupu, který zvolíme. Největší záludnost změn spočívá právě v jejich provedení. Je to těžká disciplína, protože kromě přemýšlení nad tím, jak to všechno provést, čelíme silným setrvačným silám v rámci firmy. Říkejme jim zvyky, firemní kultura nebo pravidla, jsou tu.

„Organizace jako celek je konzervativnější a rezistentnější ke změnám, než jednotlivci, kteří ji tvoří. Nepředpokládejte, že všeobecný souhlas povede ke změně – pohnout skupinou vyžaduje zvláštní energii, a to i když jsou všichni na jedné lodi.“
- Ed Catmull, prezident společnosti Pixar

Co tedy dělat, nebo nedělat, abychom při změnách v 70 % neselhávali? Vždyť každá neúspěšná změna je plýtvání časem a současně facka do tváře všem, kteří v tuto změnu věřili a bojovali za ni. Je spousta postupů a návodů, jak ke změnám přistupovat. Stejně jako je spousta značek aut, které si můžete koupit. Jsme hluboce přesvědčeni, že není až tak podstatné, jaký návod zvolíte. Důležitější je, jestli se vám podaří dodržet principy, které mají prakticky všechny návody společné, stejně jako mají všechna auta kola, motor a volant.

Pro snazší představitelnost si vezměme třeba slavných 5 kroků pro zavedení změny dle Harvardské univerzity a ukažme si na nich to podstatné. Jakmile nám někdo představí 5 kroků pro zavedení změny, člověk má hned sto chutí si je někde zapsat a „když přijde změna“, proměnit je v checklist – čeká, probíhá, hotovo. Spíše než seznam postupných kroků jde ale o oblasti, které je dobré mít na paměti, když se změnou pracujeme. Občas se budou prolínat, občas se budeme vracet zpět.



V nějaké podobě je tento myšlenkový postup obsažen v prakticky každém plánu změny, který kdy vznikl. Přesto nás straší těch 70 % neúspěchu. Čím to? Většinou se snahy o změnu rozpadnou v jedné ze dvou rovin:

- Ukáže se, že to příliš mnoho lidí vlastně nechce, i když to zpočátku dávalo perfektní smysl a všichni byli třeba i pro.
- Ukážou se skryté návaznosti do jiných oblastí firmy, na které se zapomnělo, a lidi ztratí přehled, co vlastně má být jinak a k čemu to je dobré.

Předejít těmto situacím můžeme jen tehdy, když se nám podaří nejen následovat harvardské patero (nebo jakýkoliv jiný prověřený postup), nýbrž především vystavět pilíře, na kterých každá úspěšná změna stojí:



Otevřenost je všude přítomný prvek, a to hned ve dvou významech. **Otevřenost v komunikaci** je nedílnou součástí úspěšných změn. Týká-li se změna nějakým způsobem lidí, neobejde se bez jejich podpory. Ale jak člověk může podporovat něco, co je před ním drženo v tajnosti? Neznamená to, že o všech krocích musí být všichni informováni, ani že jsou se všemi sdíleny veškeré nápady a pracovní verze, které se objeví, ani že se všichni musí zapojovat. Podstata otevřenosti v komunikaci je sdílet to, co je nezpochybnitelné, těm, kterých se to týká. Cokoliv jiného je kontraproduktivní vytváření zmatku a nejistoty mezi lidmi. Příklad? Příčiny, které chceme změnou adresovat, je dobré sdílet. Návrh řešení, které se nám rodí v hlavě, nemá smysl rozebírat s každým ve firmě, když víme, že před sebou máme řadu meetingů v užším týmu, kde se velmi pravděpodobně řada věcí bude měnit.

Otevřenost k novému je mentální nastavení, které brání tomu, aby změna zastarala dříve, než proběhne. Již jsme si řekli, že žádná změna neprobíhá izolovaně. Je ovlivňována jinými změnami a současně je sama ovlivňuje. Kontinuálně se mění okolní prostředí firmy, výchozí předpokady pro počáteční plánování změny se mohou změnit ze dne na den. A ještě něco, řada změn zahrnuje to, že se lidé, kteří je realizují, učí. Čím více pronikají do podstaty řešení, tím větší je jejich nutkání upravit

zadání, změnit postup i očekávané výsledky. **Není nic horšího než držet se plánu, který v dané chvíli již postrádá smysl.** Přiznat si, že proud začíná táhnout vlevo, když jsme poslední týden všechny okolo přesvědčovali o opaku, to chce to velkou dávku sebereflexe a odvahy. A to nejen během toho, co změnu realizujeme, ale zejména po té. Zpravidla tou dobou máme výrazně více informací, je trochu jiná situace. Představte si, že vaše loď konečně chytí proud, který jste chtěli. Cítíte, jak to táhne dopředu. Co uděláte? Sednete si, založíte ruce a budete čekat, až se celé momentum ztratí, nebo budete hledat další příležitosti, jak být lepší? Z našich pěti kroků se tak stává opakující se cyklus.

Pojďme se podívat, kde se skrývají zbylé pilíře.

1. PŘÍPRAVA SPOLEČNOSTI NA ZMĚNU

Jde o první krok. A jak většinou vypadá? Lídr změny (ať je to kdokoliv) přesvědčuje ostatní o výhodách chystaného řešení. Tím ale spolehlivě promarní obrovskou možnost zvýšit šance na úspěch. Znamená to totiž, že vůbec nedošlo k přípravě společnosti na změnu, nýbrž se rovnou neobratně skočilo na konec druhého kroku – formulace vize a plánu změny.

V čem je háček? Lidé v současném stavu fungují dlouhodobě a jsou na něj zvyklí. Je velmi těžké dlouhodobě pracovat v systému, se kterým člověk aktivně nesouhlasí. To ho vede k tomu, že časem zaujme k situaci smířlivý postoj, vědomě či podvědomě najde řadu argumentů, kterými si odůvodní, že je vše v pořádku. A je to tak dobře, protože nikdy nic není perfektní a tento mechanismus umožňuje, aby lidé ve firmě fungovali navzdory tomu, že věci nejsou bezchybné.

Tento měsíce a roky budovaný postoj k tomu, jak firma funguje, se nedá vymazat líbivou prezentací navrhovaného řešení ani ukázkami odjinud. Přístup „proč se otravovat něčím novým, když mám svých starostí dost?“ nikam nezmizí. I když se zdá, že argumenty zabraly, deklarovaná podpora se vypaří s první významnější překážkou, která se později objeví – někdy hned při plánování, častěji během, či dokonce po samotné implementaci.

Aby byla podpora změny trvalá, nestačí logicky zdůvodňovat. Je třeba pomoci lidem odpovídajícím způsobem změnit postoj k věci a následně také upravit psaná i nepsaná pravidla a zvyky, které se změnou souvisí. Stojí to sice úsilí a často se to zdá jako zbytečný krok, protože „je přece jasné, že to musíme udělat“, nicméně tím významně předcházíme tření a odporu později. Bez nadsázky se dá říci, že podcenění tohoto kroku je primární příčinou selhávání zaváděných změn. Lidé zkrátka potřebují **INSPIRACI**, potřebují cítit, proč je změna nutná – stejně silně, jako dříve cítili, že nutná není. Jistě nepřesvědčíte všechny, dokonce ani většinu. Pro úspěch je ale stačí méně. Podobně jako u zákona difuze inovací (Rogers, 1962), i u „inovace“ ve firmě stačí získat pro věc zhruba 15 % nejaktivnějších lidí. Ostatní se přidají později. To už nezní nemožně, že?

Jak na to? Osvědčuje se nám najít elementární princip, na kterém panuje shoda a při tom z něj logicky vychází potřeba změny (na které zatím shoda nepanuje).

Příklady elementárních principů	Příklad implikované změny
<i>„nemá se plýtvat se časem“</i>	Zefektivňování procesů, time management
<i>„k rozhodování je třeba mít co nejvíce relevantních informací“</i>	Zapojení business intelligence nástrojů do reportingu
<i>„je škoda opakovat ty stejné chyby“</i>	Zavedení procesního řízení
<i>„není třeba pořád dokola vymýšlet již existující postupy“</i>	Vytvoření sdílené znalostní báze, zavedení procesního řízení
<i>„měli bychom se k sobě chovat férově a skutečně spolupracovat“</i>	Zlepšení firemní kultury směrem k lepší spolupráci, posílení agilních prvků fungování

Takový univerzální princip, se kterým těžko může někdo nesouhlasit, pak slouží jako rámec diskuze. Jaké by to bylo, kdyby byl tento princip skutečně realizován? A jak to funguje ve skutečnosti? Dobře řízenou diskuzí nad těmito tématy se formuje sdílená potřeba změny, mění se postoje a přichází proaktivní návrhy...

Role lídrů v této fázi je především podporovat iniciativu a „nepřekážet“ lidem v přemýšlení a práci s vlastními postoji.

2. TVORBA VIZE A PLÁNU ZMĚNY

Jsme naučení, že každá změna musí mít cíle. Navíc jsme už ze všech stran nabádáni, že cíle musí být SMART (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní, otermínované). Už se vám také někdy stalo, že se způvodního skutečně nového a atraktivního záměru díky snaze udělat u něj SMART stal tuctový šedivý cíl, jakých má firma každý rok desítky? Pro skutečné výzvy může SMART znamenat spíše SMRT.

James Clear ve své knize Atomové návyky přináší k cílům zajímavou perspektivu, kterou si zde vypůjčíme:

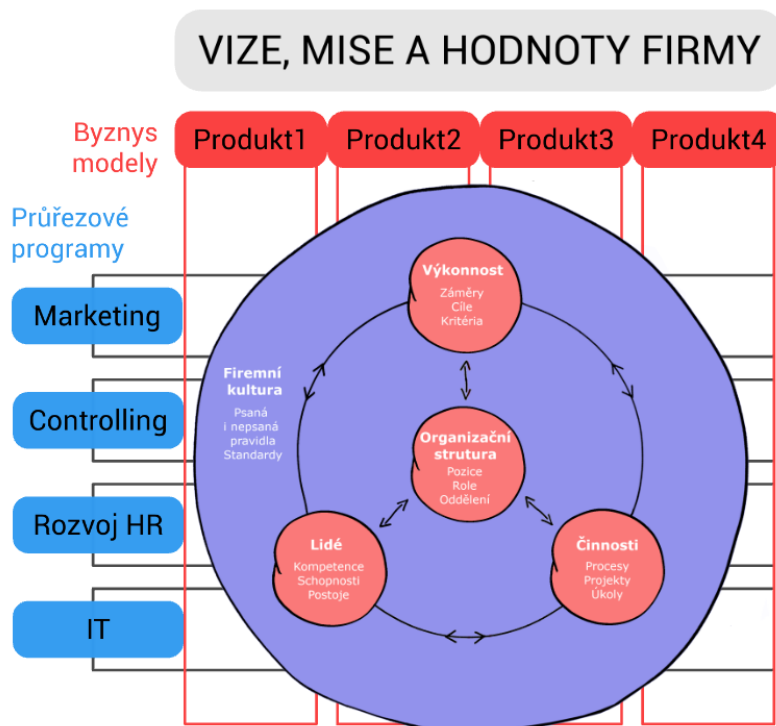
- Vítězové i poražení mají často ty samé cíle. Soustředíme-li se pouze na vítěze, snadno získáme dojem, že to byly právě jejich cíle, co je dovedly k vítězství. Toho, že poražení měli cíle prakticky stejné, si už nikdo nevšimne. Nejsou to cíle, co zaručuje úspěch, ale způsob, jakým za svými cíli jdete.
- Dosažení cíle je pouze chvilková změna. To je v souvislosti s kontinuálním rozvojem kontroprůdktivní. Jestli nedokážeme trvale zlešit systémy, které k výsledkům vedou, pravděpodobně se brzy dočkáme opětovného zhoršení.
- Cíle jsou jádrem konfliktu typu „buď, anebo“ – jestliže cíle dosáhneme, budeme vítězové, v opačném případě skončíme v poli poražených. Svazujeme se příliš těsnou definicí úspěchu. Prohra pak vede k demotivaci a ztrátě energie pro další období. Protilékem je zaměření na systém. Pokud se zamilujeme nikoli do výsledku, ale do procesu, nemusíme čekat na splnění cíle. Můžeme být spokojeni po celou dobu, pokud náš systém funguje – a to i v jiné variantě, než v té původně plánované.
- Cíle jsou v rozporu s dlouhodobým pokrokem. Nastavení na cíle je spojeno s „jojo efektem“. Jakmile dosáhneme cíle, vytratí se motivace k dalšímu zlepšování. Často se pak vše vrátí do starých kolejí. Cíle byly splněny, změna na jako taková ale ne.

Proto v této fázi neskákejme hned ke „konkrétním“ a „dosažitelným“ cílům. Hlavním pilířem je zde **NADHLED**, určení směru a vize. Na SMART formulace jistě dojde, ale teď se nebojme pustit do hry **BHAG** (velký chlupatý odvážný záměr).

Změny ve firmě často chápeme funkčně – nový marketing, controlling, nový HR program atd., nebo byznysově – změna v našem produktu nebo službě, změna jeho komunikace atd.. Z jiného úhlu pohledu ale změna ve firmě znamená v zásadě změnu alespoň jedné z následujících 5 oblastí:

- Činnosti: procesy, projekty, úkoly...
- Výkonnost: záměry, cíle, kritéria...
- Lidé: kompetence, schopnosti, postoje...
- Organizační struktura: pozice, role, oddělení...
- Firemní kultura: psaná i nepsaná pravidla, standardy...

Často začneme v jedné oblasti a přirozeně se začnou měnit i ostatní. Jde o propojený systém. Každý produkt/služba má své vlastní záměry a průřezové programy směřované strategickým rámcem firmy. Jsou však vzájemně propojené, sdílejí informace, podporují se.



V této fázi z nadhledu přemýšlíme nad vazbami uvnitř naší firmy a nad náměty, které vznikly od lidí zapojených v předchozím kroku. Jejich využití umožní dostat do hry všeobecně platný zákon „lidé podporují, co spoluvytvářejí“. Není nutné přijmout vše, s čím lidé přišli, ale je třeba otevřeně komunikovat argumenty, které k rozhodnutí vedly.

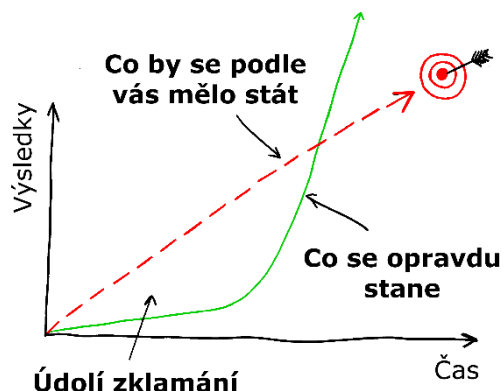
Výsledkem by měla být srozumitelná vize budoucnosti a hrubý plán, jak k ní dojít. Typicky bychom měli znát odpovědi na otázky:

- Čeho se vlastně budeme snažit docílit? Bude se změna týkat v první řadě kompetencí, procesů, záměrů, rolí...?
- Jak budeme měřit úspěch?
- Kdo se bude podílet a jakým způsobem?
- Kam všude iniciativa zasahuje?

Udržení **NADHLEDU** v této fázi přinese srozumitelnou formulaci vize, ke které se později můžeme pohodlně vracet. Snížíme tak riziko, že „zaseknutí“ změny na nečekaných souvislostech mezi jednotlivými oblastmi firmy.

3. IMPLEMENTACE ZMĚN

Často předpokládáme, že pokrok musí být lineární (viz obrázek níže převzatý z knihy J. Cleara Atomové návyky). Máme-li stanoven cíl, nastavíme ukazatele pro jeho plnění a očekáváme, že od se počátku budou zlepšovat. Že mírný pokrok budeme reagistrovat již od prvních kroků realizace. Často tomu ale tak není, dobré výsledky přicházejí až ze zpožděním – dnů, týdnů, měsíců. Před tím ale může nastat i dočasné zhoršení. Učíme se nové věci, stabilizujeme nové postupy. Pokud si to neuvědomíme, můžeme dobře nastartovanou změnu zrušit dřív, než začne přinášet kýžené ovoce.



Jak se přenést přes Údolí zklamání, kde marně vyhlížíme lepší výsledky? Záleží na tom, jak se nám podaří udržet **ZAMĚŘENÍ** na naši vizi a najít nejvýhodnější směr, kterým je aktuálně třeba se vydat, abychom maximálně využili energii prostředí.

Kdo někdy závodil na velké plachetnici, ví, jak důležitá je hbitost – tedy schopnost rychle a přesně reagovat na okamžité poryvy větru i aktivitu konkurenčních lodí. Tady už nestačí je povely kapitána. Každý člen posádky musí perfektně zvládat svou roli. Musí ale také rozumět i rolím ostatním členům týmu, aby mohl bez říkání pomoci, pokud hrozí, že kolega bude mít potíže. To ale nestačí. Všichni členové posádky musí umět na vodě poznat odkud přichází poryv větru a okamžitě upozornit ostatní. Stejně tak musí znát pravidla, aby včas poznal a oznámil záměry okolních lodí, které si mohou svými manévry vynutit přednost a vyřadit naši loď je ze hry o vítězství.

S firmou je to podobné. Je třeba, aby klíčoví lidé dobře rozuměli, jak firma funguje jako celek, a reagovali tak, aby výsledek firmy jako celku měl vždy prioritu před výsledkem divizem, oddělení nebo jednotlivce. Je třeba sdílet informace, přinášet návrhy zlepšení, být připraven kdykoli reagovat. To vše ale může fungovat jedině tehdy, když budou mít všichni členové týmu touhu vítězství.

Společné **ZAMĚŘENÍ** jedním směrem, které jsme třeba i na začátku implementace měli, se velmi rychle pod tlakem každodennosti vytrácí. Pro jeho udržení se vyplatí klást důraz na pravidelné **REFLEXNÍ** workshopy, které pod různými jmény známe z agilních společností. Umožňují nám ve vyhraněném čase pustit na chvíli samotnou exekuci, zvednout hlavu a věnovat čas:

- Připomínání smyslu změny a chtěného stavu (vize)
- Ladění úsilí jednotlivých členů týmu
- Poučení z dosavadního postupu
- Diskutovat o překážkách, změnách podmínek a zvažovat změnu plánu

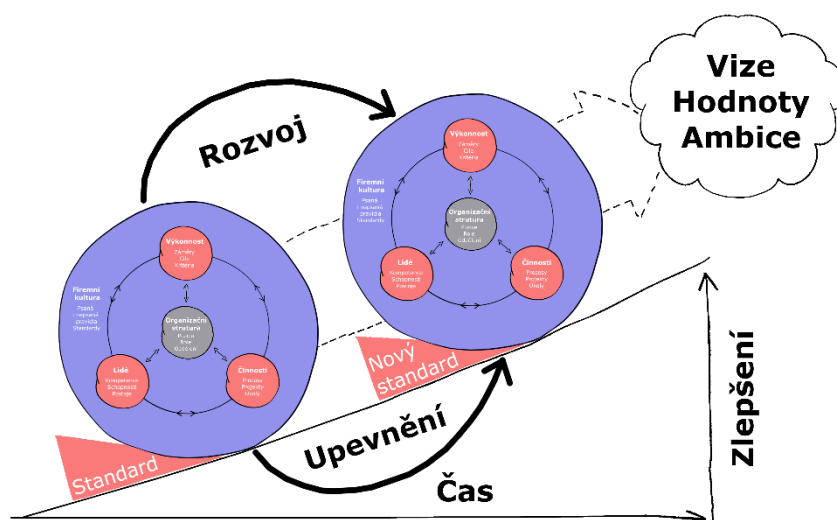
Udržíme tak téma změny živé a současně snižujeme riziko, že se po cestě ztratí smysl, proč všechno děláme.

Jestliže změnu (rozvojový program) řídíme podle výše popsaných domén **LIDÉ – VÝKONNOST – ČINNOSTI – KULTURA**, měli bychom také **REFLEXI** a **ZAMĚŘENÍ** věnovat těmto doménám a vztahům mezi nimi

4. ZAKOTVENÍ ZMĚN DO ŽIVOTA

Nadšeně přijímat výzvy, natěšeně očekávat, kde se objeví potenciální zdroj pro upevnění konkurenční výhody, vymýšlet vize, plánovat, implementovat... Nic z toho nám není nic platné, pokud nebudeme schopni výstupy našich inovací zařazovat do rutinního běhu firmy.

Úsilí, které jsme věnovali rozvoji, změně, potřebujeme podpořit vhodnou standardizací. Je lákavé na „konci“ svěřit ruce, vydechnout a spolehnout se, že naši skvělou změnu všichni s radostí začnou naplňovat. Nezačnou, každý má svých starostí dost, natož aby myslel na to, že je zde nějaká „novinka“. Nestací formálně vše zakotvit do dokumentace, předpisů, plánů či ukazatelů. Ať je výsledkem změna procesu, kompetencí, cílů či pravidel, musíme najít cestu, jak z ní udělat standard. Novou normu. Zkrátka jak ji PROLNOUT do běžného života firmy. Čím méně věcí „navíc“ po změně zůstane, tím lépe. Čím více je změna provázána s tím, co už před ní bylo potřeba, tím lépe.



Pokud změna zůstane v úrovni něčeho mimořádného, nikdy nezačne plně fungovat. Vždycky se totiž najde důvod, proč zrovna teď je potřeba udělat to postaru/jinak. Neocenitelným pomocníkem zde může být práce se zpětnými či dopřednými vazbami, které mohou včas upozornit na nečekané či nechtěné trendy.

5. VYHODNOCENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Po skončení jakékoliv akce máme tendenci přemýšlet o hodnocení, jak to vlastně dopadlo, co to přineslo, analyzovat výsledky. I když taková činnost jistě má smysl, můžeme mít výrazně větší ambice. Je totiž unikátní příležitost pro REFLEXI.

Co je jejím smyslem? Jak se liší od hodnocení?

- Nespokojuje se s posouzením výsledků. Klade výrazně větší důraz na to, jak jsme se do současné situace dostali. Zabývá se rozбором kvality procesu, který jsme následovali, a to jak v rovině nastavených pravidel, tak i komunikace a spolupráce.
- Aktivně hledá poučení do budoucna. Konkrétní věci, které příště můžeme udělat lépe, případně které chceme udělat stejně.

Dobře provedená REFLEXE se stává zdrojem hned dvojité efektivity. Ukazuje další slibné směry rozvoje a učí nás je lépe realizovat.

OTÁZKY A ODPOVĚDI

Je lepší se soustředit na „hard“ věci, nebo je důležitější „soft“ rozměr?

Nejlepší je soustředit se na celkový cíl a hledat synergii mezi všemi elementy – ať už jsou to lidé, organizační jednotky, systémy... Jestli je daná „věc“ řazena do „hard“ nebo „soft“ oblasti je do značné míry umělé dělení, které z pohledu celkového úspěchu nepřináší nic užitečného. K čemu je skvěle vymyšlené řešení, pokud ho nikdo nepřijme za své? K čemu je plná podpora něčeho, co nedává valný smysl?

Jak přesvědčit vedení, že změnu dělají špatně?

Jak Vy, tak i vedení, sledujete stejný cíl. Chcete, aby byla změna úspěšná. Tento fakt sám o sobě vytváří společnou půdu pod nohama, o kterou se můžete v rámci diskuzí opřít. Pokud jste přesvědčení, že při stávajícím postupu úspěšná nebude, najděte argumenty – kde vidíte rizika, co by šlo dělat lépe a proč. Máme osobní zkušenost, že konstruktivní diskuze vycházející z upřímné snahy o dosažení společného cíle mívá velkou šanci na to, že najdete společnou řeč.

Jak proces změn funguje v malé firmě (do 15 zaměstnanců)?

Z pohledu pilířů změny v tom příliš velký rozdíl není – základy zůstávají stejné. Z povahy menších firem zde však bývá větší překážkou kumulace rolí u jednotlivých lidí, což může omezovat NADHLED nad souvislostmi a znesnadňovat ZAMĚŘENÍ na cíl. Těmto oblastem se proto vyplatí věnovat zvýšenou pozornost. Naopak jednodušší zde bývá práce s INSPIRACÍ, protože menší kolektiv obecně mívá menší „setrvačnost“.

FASTERFISH

FasterFish pomáhá společnostem najít cestu k synergii efektivních procesů, zdravé firemní kultury a správných rozhodnutí. Došli jsme k závěru, že vypracovaná strategie, kvalitní produkty a technologie, propracovaný systém vzdělávání, detailní implementační plán...to všechno samo o sobě nestačí. Ke skutečnému úspěchu je třeba splynutí s vašimi lidmi, s vaší DNA a konkrétní situací - s realitou, kterou každý den prožíváte. V tom tkví kouzlo FasterFish.

Zabýváme se oborem Organization Development, nikoli standardním vzděláváním. Využíváme synergogické workshopy, které pracují s postoji lidí. Díky kvalitně navrženému procesu rozvoje zvyšují efektivitu procesů, činností a spolupráce s vašimi lidmi ve vašich podmínkách. A protože lidé podporují, co spoluvytvářejí, angažovanost u vás vzroste přímo raketově.

Naše unikátní programy pomohou vašim lidem skrz vlastní zkušenost pochopit a přijmout za své klíčové elementární principy nezbytné pro efektivní fungování. Vzbudí v nich touhu je používat, a rozvíjet tak vaši organizaci.

ATTIS SOFTWARE

ATTIS software původně vznikla jako čistě poradenská organizace zaměřená na řízení výkonnosti a řízení procesů. Tak jako řada dalších pracovala s prezentacemi, textovými dokumenty a excely. Zákazníci ale chtěli víc. Chtěli „poradenské“ výstupy převést do konkrétních řídicích nástrojů. Procesní modely promítnout do pracovních náplní lidí, strategie rozpracovat až do konkrétních ukazatelů. Podpořit měření a reportování a další manažerské disciplíny. Hodnotit a rozvíjet kompetence lidí. A protože na trhu nebyl dostupný nástroj, který by byl dostatečně komplexní, cenově dostupný a otevřený dalším změnám, vznikl program ATTIS. Využívaný v desítkách firem i veřejných institucí. Podpořený metodikami a vzdělávacími programy.

Manažerské disciplíny, které ATTIS podporuje dnes:

- Strategické řízení
- Řízení výkonnosti, controlling a reporting
- Řízení kompetencí
- Řízení procesů, projektů a úkolů
- Řízení kvality (podpora ISO 9001, 27001, 14001, IATF 16949 2 a dalších standardů)
- Řízení rizik
- Řízení dokumentace
- Řízení změn a rozvoje

Všechny důležité informace na jednom místě. Přizpůsobeno každému pracovnímu místu, každému manažerovi. On-line podpora řízení rozvojových programů a komplexních změn. Navazující tréninky a on-line vzdělávání. Vývoj i nadále řídí zákazníci.