

Poradenství a změna

O poradenství bylo u nás napsáno již mnoho skeptických a kritických slov. Od dob privatizačních projektů, až po poslední skandály zahraničních auditorských firem. Nicméně přesto bez velké reklamy úspěšně pracuje řada poradenských firem českého původu, které se již naučily všechno, co umí dnes už jen Velká Čtyřka. Pracují v malém nebo středním rozsahu, specializují se na to, co jejich konzultanti umí dobře. Mnohé jsou úspěšné, rozvíjejí své dovednosti a účinně pomáhají českým podnikům. Některé z nich odmítly nabídku „dát se koupit“ silnou zahraniční firmou. V současné době se část z nich specializuje na řízení změny.

Změna je nevyhnutelná

V současné době řeší ty problémy firem, které jsou na pořadu dne. Nedaří se jim příliš přesvědčit vedení českých podniků, že by se mělo zabývat otázkami, které jsou extrémně důležité, například restrukturalizace portfolia produktů, ještě před tím než začnou být vnímány jako naléhavé. Změní se to v okamžiku, kdy se podnik dostane do vážných problémů nebo když zahraniční vlastník vyžaduje třeba výrazné snížení nákladů prostřednictvím reorganizace. Pak obrátí pozornost k tomu nejdůležitějšímu – k potřebě změny.

Většina institucí v Evropě prochází nebo brzy projde změnou. Organizační, technologickou, změnou struktury, změnou portfolia produktů. Nejde o změnu pro změnu, ale o zvýšení efektivity, získání nových trhů, udržení zákazníků. Pokud firmy chtějí přežít, musí výrazně snížit náklady a zvýšit kvalitu produktů i řízení

Jak se s tím vypořádat?

Vedení některých firem plánuje a vyhláší nutnost změn. V horším případě čekají, že to opět nějak dopadne. Pokud se skutečně nezmění, pak to dopadne jednoznačně špatně. Život nebude snazší, doba polštářů už minula. Podniky se musí změnit, a bude to velmi těžké.

Zkušenosti ze světa ukazují, že pouze přibližně 20 % naplánovaných změn je úspěšných. Dosáhnou stanoveného cíle v plánovaném čase a za plánovanou cenu. Přibližně 35 % změn nikdy nedosáhne plánovaného cíle, 45 % jej jakž takž dosáhne, ale za delší dobu a s překročením plánovaného rozpočtu. Krachují i silné firmy, obvykle ne proto, že jejich šéfové se ukázali jako podvodníci.

Občas je výsledek dosažený pozdě stejně málo platný, jako by jej nedosáhli vůbec. Neboť čas hraje v současné době stále významnější úlohu. Vždyť konkurenční výhodu nového produktu je možné udržet několik týdnů nebo měsíců. O letech už se příliš neuvažuje.

Proč tolik energie a peněz přichází nazmar?

Protože lidé, kteří se musí změnit, aby plánovaná změna firmy byla úspěšná, to odmítnou. Nebo to slovně přijmou, ale ve skutečnosti fungují beze změny nebo změny tiše sabotují.

Jsou hloupí nebo zlí? Ne, jenom nejsou ochotni vstřebat, asimilovat požadavky na jiné způsoby jednání a práce, případně to nedovedou. Každou změnu totiž člověk vnímá jako

ohrožení, přinejmenším vyzkoušeného způsobu práce. Proto bývá první nejčastější reakcí na ohlášenou změnu její odmítnutí. „To u nás přece nemůže fungovat.“

Každý z nás se cítí pohodlněji a komfortněji pokud dělá to, na co je zvyklý, co umí, má zažito, pracuje v kolektivu lidí, které zná a ví co do kterého z nich může čekat. Změna – od zavedení nové výrobní linky až např. po restrukturalizaci způsobu obsluhy zákazníků – znamená nutně zpřetrhání lidských vztahů, jiný způsob práce a téměř vždy nutnost naučit se něco nového, pracovat jinak, efektivněji. To všechno vyžaduje a spotřebovává lidskou emocionální energii a čas, někdy také peníze.

Věci je třeba dělat moudře – úspěch závisí na lidech

Technická stránka změny obvykle bývá dobře promyšlena. Jde o změnu způsobu výroby nebo dělání byznysu, což management firmy obvykle promyslí a naplánuje správně. Pokud se ovšem zmýlí, například v odhadu času, kdy změna přinese finanční efekt, je veškerá práce kontraproduktivní. Tento problém musí vyřešit management každého podniku sám, na to neexistuje univerzální poradenský recept. Speciální pomoc při analýze možností však existuje.

Je však možné každé organizaci pomoci zvládnout lidskou stránku řízení změny. Lidská přirozenost je poměrně dobře popsána – alespoň pokud jde o emoce vztahující se k práci. Samozřejmě jejich mix je u každého člověka závislý na jeho neuropsychické konstituci, jeho výchově, zkušenostech, na kulturním prostředí, ve kterém vyrostl a ve kterém dnes žije. Nicméně základní reakce jsou typické a popsané.

V čem pomohou konzultanti

Poradenské firmy mající zkušené konzultanty v oboru lidských souvislostí změn, osobnostního rozvoje, zvládání stresových situací a v příbuzných oborech, mohou vedení firem výrazně pomoci. Dokážou již v období přípravy změny promyslet scénáře oznamování změn, způsoby, jak to jednotlivým skupinám vysvětlit, tak aby pochopily a změnu neodmítly.

Dokážou také pomoci managementu ujasnit si, co všechno bude plánovaná změna znamenat. Pro podnik, případně jeho okolí, pro zaměstnance, pro samotný management. A také uspořádat semináře, které lidem pomohou pochopit.

Změna vždycky bolí

Nikdo nemluví rád o svých citech a pocitech na veřejnosti. Jenže změna vyvolá silnou emocionální odezvu, se kterou se bude třeba vyrovnat. Pokud manažeři hned na začátku vyjádří své pochopení pro negativní city lidí, předejdou mnohým komplikacím. Strach, hněv, úzkost, zklamání, případně nenávisť jsou průvodními jevy změny. Mlčet o nich neznamená, že neexistují. Pokud se o nich mluví, jejich intenzita slábne, ostří se otupuje.

Pokud změna znamená reorganizaci, při které je třeba zrušit některé provozy a propustit lidi, bývá to trauma nejen pro propouštěné, ale někdy i pro manažery, kteří jim to musí říct. Nejlépe osobně a otevřeně. S úplným zdůvodněním smyslu změny, popsáním cílů, kterých má být dosaženo, a způsobů, jak to bude provedeno. Samozřejmě s oznámením všech standardních i nadstandardních opatření, které pro uvolněné pracovníky firma udělá.

Tento způsob oznámení a vysvětlení je kriticky důležitý pro to, jak lidé změnu přijmou. Jak budou reagovat na zvýšené požadavky, jak velký strach a odpor to v nich vyvolá. Technicky orientovaní ředitelé nebývají charismatickými vůdci a řečníky. Nicméně to lidem musejí říct oni. Je možné jim to ulehčit – vytvořit jim komunikační scénář. Usnadní jim to jeden

z nejtěžších okamžiků jejich kariéry. I oni mají strach, jak změna dopadne, jak se osvědčí, jak budou lidé reagovat.

Strach je nejčastější emoce

Strach je strach za všech okolností i když jeho příčina bývá různá. Strach z neznámého není méně ničivý než strach ze ztráty prestiže. Každého svým způsobem ochromuje, případně budí jeho agresivitu, snižuje intelektuální výkonnost, perspektivně ohrožuje rovnováhu a někdy i zdraví.

Existuje ovšem také „užitečný“ strach. Z toho, že když se nezměním, přijdu o místo, ohrozím existenčně rodinu. Tento strach také lidi do jisté míry paralyzuje, ale zároveň jim dodává energii. Vždyť nouze naučila i Dalibora housti. Ovšem k tomuto strachu se lidé obvykle musí propracovat v průběhu změny. Na jejím počátku se neobjevuje v dostatečné míře. Ne všem se podaří jej později mít a část z těch, kteří dostali ten „správný“ strach změnu nezvládne. Proto, že se začali bát a snažit pozdě.

V čem je problém?

Významná změna nebo i menší restrukturalizace může být formálně dobře připravena a zahájena. Vedení společnosti ji vyhlásí, oznámí, čeho má dosáhnout a co se musí udělat. Je velmi důležité, aby všem vysvětlilo, že přijdou těžké časy krize, kterou je třeba překonat. Pokud to vedení hned na začátku neudělá, připraví podniku časy vážné krize.

V prvním období budou někteří zaměstnanci souhlasit. Zvláště ti, kteří ve změně uvidí příležitost svého růstu nebo povýšení. Jsou plni neinformovaného optimismu.

Část zaměstnanců obvykle odmítá jakoukoliv změnu z principu. Snaží se udržet status quo. Není to známka jejich neschopnosti nebo neochoty. Úsilí udržet věci ve známém stavu je součástí lidské přirozenosti. U někoho převažuje nad touhou po změně. Nejde o vadu charakteru, tato touha nebo aspoň její určitá část, je v každém z nás.

Většina zaměstnanců zaujme vyčkávací postoj – pokud je změna přímo neohrožuje. Jde ve větší míře o mírně skeptický nebo mírně zvědavý postoj lidí, kteří soudí, že „tohle tady už bylo a stejně to nebylo k ničemu, ale uvidíme“ Tito lidé, jichž je na začátku většina, se mohou přidat k první i druhé skupině. Podle toho, jak se změna vyvíjí. Přesněji, podle toho, jak dobře je změna řízena.

S postupujícím časem se ukazuje, že věci nepůjdou tak snadno, požadavky na lidi stoupají. Předpokládá se, že se lidé naučí pracovat jinak, a dokonce, že dokáží zároveň fungovat naplno obvyklým způsobem a zároveň se učit něco nového.

Dokonce i ti, kteří byli zpočátku nadšeni vidinou budoucích úspěchů, začínají být přetíženi třeba potřebou zachovat úroveň výroby v objemu i kvalitě a zároveň se připravovat na přechod na novou technologii. Lidé vidí, že všechno bude jinak a že to dá spoustu práce a učení se. Jak jde čas, mají stále silnější pocit informovaného pesimismu.

Krize určitě přijde

Další fází je krize, která obvykle narůstá s postupem času a zvyšující se únavou. Lidé, i ti původně optimističtí, se cítí občas podvedeni, občas zrazeni, mají pocit, že věci jdou jenom k horšímu. V určitém okamžiku dostanou chuť změnu ukončit, vrátit se do původního stavu.

Část z nich to řekne nahlas, což je ta lepší varianta. S nimi je možné diskutovat a připomenout jim, že o krizi se mluvilo již na začátku. Pokud se o ní mluvilo. A že po jejím překonání se dostaví první zlepšení, pak další a změna se podaří.

Část lidí si to nechá pro sebe a začne změny zdržovat, odejde do "vnitřní emigrace" nebo dokonce změny tajně sabotuje. A přemlouvá k tomu váhající většinu. Tady je často hlavní zdroj budoucích obrovských problémů a také totálního neúspěchu změny.

V tomto období potřebuje manažer změny (sponzor změny) maximální pomoc od všech, kteří změnu od začátku chtějí. V této situaci mu také může pomoci zkušená poradenská firma, která se řízením změn zabývá. Vážné krizi bylo možné předejít. Velmi promyšlenou přípravou jak technické stránky změny, tak práce s lidmi – se všemi, jichž se změna dotkne. Pokud by manažer investoval dostatek energie a času do vyvážené komunikace s jednotlivými úseky firmy, někdy dokonce skupinami i jednotlivci a dělal to perfektně, krize by nemusela být tak vážná.

Ke krizi dochází v průběhu změny vždy. Jde jen o to, jak je hluboká a kolik stojí její zvládnutí. Času, ztrát produkce, v důsledku peněz. A také lidí. V tomto okamžiku firmu často opouštějí odborníci, které pak firma musí najít jinde. Nebo je již nenajde, krize se ukáže jako nezvládnutelná a firma pomalu nebo rychle umírá. Vzpomeňme na zánik nebo předsmrtný stav některých našich strojírenských nebo obuvnických továren třeba na Moravě.

Těžká úloha ředitelů

V čem je hlavní problém? V tom, že manažeři jsou obvykle technicky orientovaní, umí řídit výrobu, mají případně odborníky na řízení obchodu, ale nevěnují dostatek pozornosti, času a úsilí vedení lidí. I když mají personalisty, ti za ně tuto obtížnou práci nemohou udělat.

Manažer – ředitel musí lidem vysvětlit „kde jsme teď, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme“. A získat důvěru lidí ve vlastní schopnosti dovést podnik tam, kam oznámil.

Samozřejmě se musí přípravy změny zúčastnit pokud možno celé vedení. Každý se svého odborného hlediska. Ale ředitel musí být v těžkých časech tím, komu lidé uvěří, že to spolu dokážou.

Je to výrazně jiná úloha, kterou musí dokázat sehrát. Pokud se změna týká jen části byznysu, může ředitel po oznámení celkového záměru delegovat další vedení změny např. na výrobního nebo obchodního náměstka případně na vedoucího IT. Například tehdy, když se rozhodne zavést nový informační systém.

Poněvadž ředitel občas nemá dostatek času a chuti na to, aby lidi pro změnu získal, rozhodne se zavést ji direktivně. Za situace, kdy někteří pochopí, že jsou jejich pracovní místa ohrožena, vysloví souhlas a začnou mluvit a jednat jinak. Co je jejich motivací? Strach o místo, nikoliv přesvědčení, že změna přinese podniku užitek a lepší prosperitu. Výsledkem je formální změna, která nepřinese skutečný efekt.

Bez důvěry to nepůjde

Na to, aby to skutečně pochopili, je třeba čas a trpělivé vysvětlování. Logické argumenty i získávání osobní důvěry. Ale co se stane, když zaměstnanci svému řediteli nevěří? Nebo nevědí, jestli je mu možné věřit, protože s ním nemají osobní zkušenosti?

V tomto případě změnu předstírají. Slovně souhlasí, ale v duchu vymýšlejí způsoby, jak to udělat, „aby se vlk nažral...“Samozřejmě tento postup vede k hluboké krizi, jejíž kořeny se pak těžko odkrývají.

Mnozí volí toto řešení proto, že mají strach nejen za ztráty pracovní pozice, ale také z toho, že pokud by se skutečně začalo pracovat jinak, odkrylo by to jejich neschopnost. Bojí se, že se ukáže, jak to dlouhá léta dělali špatně. Mezi vyšším managementem se tento jev

vyskytuje poměrně často. Přes mnohé reorganizace ještě pořád někde platí pravidlo, že člověk je povyšován až do funkce, na kterou již nestačí.

Výměna části manažerů.

Pokud je firma v situaci buď anebo, což je kruté, nicméně to brzy bude časté, pak nezbyvá nic jiného, než zároveň se změnou byznysu vyměnit i část vedoucích pracovníků. Někteří odejdou sami, protože se nebudou chtít učit a přizpůsobit novým podmínkám, některé bude nutné přemístit nebo propustit, protože se nedokážou učit a zvládat nové požadavky. Těch neučitelných je velmi málo. Převažují ti, kterým se nechce.

Zdroje v českých firmách

Víme z vlastní zkušenosti, že ve firmách jsou obrovské zdroje odborníků, odhodlaných věci měnit, investovat do toho nadstandardní námahu a čas. Jenže nejsou na pozicích, kde by mohli změnu vyhlásit. Někteří z nich mají špatné zkušenosti s minulými projevy iniciativy.

Přesto jsme přesvědčeni, že manažeři podniků fungujících v České republice jsou schopni své firmy provést úskalími změn. Pokud budou mít ujasněno kde jsou teď a kam chtějí dojít. A také pokud věnují čas a námahu na získání důvěry lidí. Nejen bezprostředních podřízených, ale také např. mistrů a dělníků. O úspěchu změny, pokud je dobře naplánovaná a řízená, rozhoduje střední článek řízení. Ti, kteří jsou v každodenním styku s lidmi bezprostředně vytvářejícími nadhodnotu.

Za všechno se musí zaplatit

Ovšem vždycky je třeba zaplatit. Buď za to, že změnu firma neuskuteční, pak platí ztrátou příležitosti, oslabením své pozice, finančními ztrátami, a nakonec pravděpodobně konkurzem nebo dlouhým a bolestným živořením.

Nebo se rozhodne pro změnu a musí brzy začít platit za to, že se mění. Zvýšeným úsilím, překonáváním věcných, organizačních i emočních krizí, ztrátou části dobrých pracovníků a určitě i finančními náklady.

Ať se firma rozhodne pro změnu nebo pro zachování status quo, vždycky za to zaplatí. Pokud se bude měnit, zaplatí dřív a možná bude zpočátku litovat nákladů. Někteří budou vedení obviňovat z neuváženého plýtvání. Konečný výsledek pak může být zdravá, prosperující, ale ve větší nebo menší míře jiná firma.

Pokud se rozhodne pro zachování status quo, začne platit o něco později, ale bude platit čím dál víc, nakonec pravděpodobně i koncem své existence.

Život nebude snazší

Svět není laskavý ani vlídný. Přežijí ti rychlí a chytrí. Bez ohledu na to, jak jsou dnes velcí a silní. Pokud je firma v zenitu své výkonnosti nebo již za ním, další úspěchy jí zajistí pouze dobře promyšlená a výborně řízená změna.

Lepší budoucnost není utopie – ale dá to práci

Zní to děsivě, ale skutečnost lepší nebude. Co může být lepší, je schopnost firmy rychle reagovat na měnící se podmínky a to tak, že se naučí produkovat to, co zákazníci v budoucnosti koupí. Správný odhad je pracný, ale možný. Je k němu zapotřebí znalost vývoje trhu, znalost vývoje poptávky, a schopnost odvodit z vývojových trendů odhad ekonomického vývoje v potřebné oblasti. Lepší budoucnost může firmě zaručit jen to, že se

naučí učit se. Neustále a rychle. Nejen pokud jde o způsob výroby a jejího řízení, ale ve všech oborech týkajících se byznysu. A bude se učit z vlastních chyb a neúspěchů. Nicméně víme, že budoucnost sice nemáme v rukou tak docela, ale můžeme ji výrazně ovlivnit k lepšímu. Schopnost myslet, učit se, využívat již existujících znalostí je součástí mentální výbavy všech lidí. Pak už stačí jen dostatečná míra správného strachu, aby pohnula nejen manažery podniků k jejich využívání.

Štěpánka Čápková