

## KAPITOLA 1

# Transformace organizace: proč podniky selhávají

**A**ť vezmeme jakékoli objektivní měřítko, zjistíme, že se množství závažných a často bolestných změn, jimiž organizace procházejí, během posledních dvaceti let dramaticky zvyšuje. I když někteří lidé předvídají, že většina projektů, jako jsou reengineering, změny strategie, fúze, snižování počtu zaměstnanců, programy zvyšování jakosti a změny organizační kultury, brzy vymizí, já se domnívám, že je to vysoce nepravděpodobné. Máme co dělat s působením silných makroekonomických vlivů, které mohou být v příštích desetiletích ještě mnohem silnější. Výsledkem může být tlak na další a další podniky, které budou muset snižovat náklady, zvyšovat kvalitu výrobků a služeb, hledat nové příležitosti rozvoje a zvyšovat produktivitu.

Snahy o zásadní změny dosud některým organizacím výrazně pomohly přizpůsobit se měnícím se podmínkám, jiným umožnily získat lepší konkurenční pozici a jiným zase připravit se na budoucnost. V mnoha případech však došlo pouze k minimálním zlepšením, navíc provázeným katastrofickými dopady, včetně zbytečně vyplývaných zdrojů a vyčerpaných a frustrovaných zaměstnanců.

Do jisté míry je každá změna nevyhnutelně provázena určitými následky. Kdykoli se lidské společenství musí přizpůsobit

měnicím se podmínkám, vždy jde o bolestný proces. Ale zbytečnému plýtvání a strastem, jichž jsme byli v uplynulých letech svědky, je možné se vyhnout. Dělali jsme spoustu chyb, z nichž nejčastější jsou následující.

### **CHYBA Č. 1: PŘÍLIŠNÉ SEBEUSPOKOJENÍ A AROGANCE**

Zdaleka největší chybou, již se lidé dopouštějí při pokusech měnit podniky, je to, že se vrhnou do procesu změn, aniž by předem přesvědčili své spolupracovníky a zaměstnance o jejich naléhavosti. Tato chyba je fatální, protože transformační snahy nikdy nedosáhnou stanovených cílů, pokud je vedení příliš spokojeno samo se sebou.

Když byl Adrien jmenován ředitelem specializované chemické divize jedné velké společnosti, okamžitě rozpoznal případné budoucí problémy a příležitosti, z nichž většina souvisela s globalizací jeho oboru. Adrien byl zkušeným a sebevědomým manažerem. Ve dne v noci pracoval na realizaci nových nápadů, které by zvedly obchody a zisk. Uvědomoval si, že málokdo v podniku vnímá rizika a příležitosti tak zřetelně jako on sám, ale nepovažoval to za nepřekonatelný problém. Ty lidi bude možné přesvědčit, donutit nebo nahradit jinými.

Dva roky po svém nástupu Adrien sledoval, jak se jedna iniciativa za druhou utápí v moři samolibosti a arogance. Navzdory jeho přesvědčování a vyhrožování trvala realizace první fáze nové výrobní strategie takovou dobu, že konkurence měla čas připravit vlastní strategii a zabránit Adrienovu podniku v získávání jakýchkoli podstatných výhod. Pro svůj velký reengineeringový projekt nedokázal zajistit dostatečné podnikové zdroje. Reorganizaci zabránily aktivity zkušených „diverzantů“ v jeho týmu. Frustrovaný Adrien se vzdal snahy

udělat něco se svými vlastními lidmi a koupil mnohem menší firmu, která v té době už úspěšně aplikovala řadu jeho nápadů. V průběhu nenápadné bitvy – probíhající v následujících dvou letech – s překvapením a se zděšením sledoval, jak lidé v jeho divizi, kteří neviděli naléhavost situace, nejenže ignorovali veškerá cenná ponaučení plynoucí z nedávné historie nově získané firmy, ale ve skutečnosti navíc utlumovali její schopnosti pokračovat v tom, co se jí doposud tolik dařilo.

Někteří schopní jedinci jako Adrien nedokáží – z řady různých, nicméně vzájemně souvisících důvodů – vytvořit dostatečné vědomí naléhavosti na začátku procesu transformace. Přeceňují své schopnosti prosadit velké změny v podniku silou. Podceňují skutečnost, jak těžké je „dostat“ lidi z jejich navykých vzorců chování. Nevidí, jak jejich vlastní chování může nevědomky posilovat současný stav. Chybí jim trpělivost: „Konec příprav, jde se na věc.“ Paralyzuje je představa možných stinných stránek spojených s omezováním přílišného sebeuspokojení: lidí jednajících defenzívně, poklesu morálky a krátkodobých výsledků. *Nebo*, což je ještě horší, pletou si naléhavost s přehnanou horlivostí, kterou docílí jen toho, že lidé zalezou mnohem hlouběji do svých nor a odpor vůči změnám se ještě více prohloubí.

Kdyby dnešní společnosti nebyly tolik spokojeny samy se sebou, nebyl by tento problém tak důležitý. Ale opak je pravdou. Příliš mnoho úspěchů v minulosti, nedostatek viditelných krizí, nízké výkonnostní standardy, nedostatečná zpětná vazba z externích zdrojů a další příčiny vedou k tvrzení: „Ano, máme své problémy, ale nejsou tak strašné a já dělám svou práci dobře,“ nebo „Samozřejmě že máme velké problémy, ale ty jsou všude.“ Bez vědomí naléhavosti lidé nevyvinou žádnou snahu navíc, a to je přitom často nezbytné. Nebudou ochotni přinést oběti. Místo toho budou hájit svůj status quo a bránit se iniciativám shora. Následkem toho reengineering

nikam nevede, nedaří se plně uplatňovat nové strategie a řádně začleňovat akvizice, omezování se nikdy nedotkne těch nejméně potřebných výdajů a programy zvyšování jakosti budou spíše povrchním byrokratickým tlacháním než skutečnými podnikatelskými záměry.

### **CHYBA Č. 2: NESCHOPNOST VYTVOŘIT DOSTATEČNĚ SILNOU KOALICI, KTERÁ BY ZMĚNY PROSAZOVALA**

Často se říká, že zásadní změna není uskutečnitelná bez aktivní podpory ředitele podniku. To, o čem teď mluvím já, jde mnohem dál. V úspěšných transformačních projektech tvoří tým prezident společnosti, ředitel divize nebo pobočky plus dalších pět, patnáct či padesát lidí odhodlaných zlepšit její výkonnost. Tato skupina málokdy zahrnuje všechny lidi z vedení, protože někteří z nich se zkrátka nechtějí přidat, přinejmenším ne hned zpočátku. Ale v těch nejúspěšnějších případech je koalice vždy silná, pokud jde o lidi s formálními funkcemi, informacemi a zkušenostmi, reputací a kontakty – a také se schopnostmi vést. Sami jednotlivci, ať jsou jakkoli schopní či charismatičtí, nikdy nemají všechny vlastnosti potřebné k překonání tradice a přetrvávající lhostejnosti, nejde-li o malý podnik. Slabá seskupení jsou obvykle ještě méně efektivní.

Úsilí, kterému chybí dostatečně silná koalice, která by se postavila do čela změn, může po určitou dobu přinášet výsledky, ale jen zdánlivé. Možná se změní organizační struktura, možná odstartuje pokus o reengineering. Ale dříve či později začnou iniciativu podkopávat protichůdné síly. V zákulisním boji mezi osamělým šéfem nebo slabou koalici a tradicí, spolu s krátkodobými osobními zájmy, téměř vždy vyhraje to druhé. Tyto síly neumožní, aby strukturální změny vyvolaly potřebné

změny v chování. Zabíjí snahu o reengineering formou pasivního odporu ze strany zaměstnanců a manažerů. Programy zvyšování jakosti se stanou zdrojem další byrokracie namísto lepšího uspokojování potřeb zákazníků.

Claire, personální ředitelka významné americké banky, si byla velmi dobře vědoma, že její pravomoc je omezená a že nemá dobrou pozici pro vedení jakékoli iniciativy přesahující rámec personální práce. Nicméně díky rostoucí nespokojenosti s neschopností podniku reagovat na nové konkurenční tlaky jinak než propouštěním zaměstnanců přijala nabídku vést pracovní skupinu zaměřenou na „zlepšování jakosti“. Avšak následující dva roky jí přinesly nejméně pracovního uspokojení z celé její profesní kariéry.

Členem pracovní skupiny nebyl ani jeden ze tří nejdůležitějších liniových manažerů banky. Poté, co měla potíže už se svoláním první schůzky (několik členů skupiny si stěžovalo, že jsou mimořádně zaneprázdněni), věděla, že to nebude snadné. Nic se nedařilo. Pracovní skupina se stala karikaturou toho, jak vypadají špatné komise: byla pomalá, zabývala se spíše politikařením a každému šla na nervy. Většinu práce dělala malá skupinka nadšenců. Ostatní členové komise a liniovní manažeři jevíli o její návrhy jen minimální zájem či pochopení a téměř žádné z doporučených opatření nebylo přijato. Pracovní skupina osmnáct měsíců živořila a pak upadla v zapomnění.

Podobné nezdary jsou obvykle spjaté s podceněním obtíží, které s sebou změna přináší, a tedy i s podceněním nezbytnosti silné koalice, která by dokázala změny prosadit.

I tam, kde není problémem přílišné a ničím neodůvodněné sebeuspokojení, firmy s malými zkušenostmi s procesem transformace nebo s týmovou prací často podceňují potřebu takového týmu, nebo předpokládají, že jej může vést někdo ze zaměstnanců z personálního oddělení, oddělení jakosti nebo

strategického plánování namísto člena vrcholového vedení. Nehledě na schopnosti a nadšení těchto lidí se zdá, že koalice bez zastoupení vrcholového vedení nikdy nezíská dostatečnou sílu potřebnou k překonání často obrovské lhostejnosti.

### **CHYBA Č. 3: PODCENĚNÍ SÍLY VIZE**

Potřeba naléhavosti a silný tým vůdčích osobností jsou nezbytnými, ale nikoli dostatečnými podmínkami zásadních změn. Žádný ze zbývajících prvků, které jsou vždy součástí úspěšných transformací, není důležitější než smysluplná vize.

Vize hraje v procesu efektivních změn klíčovou roli. Pomáhá řídit, regulovat a inspirovat jednání velkého množství lidí. Bez příslušné vize se může transformační proces lehce rozmělnit do řady zmatených, vzájemně si odporujících a časově náročných projektů, které se ubírají špatným směrem nebo nikam nevedou. Bez rozumné vize se reengineeringový projekt v účtárně, nový systém personálního hodnocení, podnikový program zvyšování jakosti a snaha o změnu kultury prodejního týmu nebudou vhodně doplňovat, ani nevyburcují takovou energii, jakou potřebujeme k prosazení kterékoli jmenované iniciativy.

S vědomím obtíží, které proces změn provází, se někteří lidé snaží postranní zákulisní cestou manipulovat událostmi a úmyslně se vyhýbají jakékoli veřejné diskusi o budoucnosti. Ale bez vize, která usměrňuje proces rozhodování, se může každá jednotlivá otázka vyžadující od zaměstnanců volbu z více variant rozplynout v nekonečných debatách. To nejnepodstatnější rozhodnutí může vyvolat bouřlivý konflikt, který odčerpává energii a ničí morálku. Nepodstatné taktické otázky mohou ovládnout diskuse a zmařit tak hodiny drahocenného času.

V mnoha neúspěšných transformačních pokusech lze najít plány a programy, které se snaží hrát roli vize. Conrad, na slovo vzatý odborník přes jakost v jedné firmě zabývající se komunikačními technologiemi, vynaložil hodně času i peněz na přípravu objemných manuálů, které do ubíjejících detailů popisovaly jeho představu o změnách. Materiály podrobně rozebíraly postupy, cíle, metody, termíny. Nikde jste však nenašli jasnou a přesvědčivou formulaci představy o tom, k čemu to všechno směřuje. Není divu, že když Conrad rozdal stovky svých manuálů, u většiny zaměstnanců to vyvolalo zmatek nebo znechucení. Tlusté spisy zaměstnance nesjednotily, natož aby je inspirovaly ke změnám. Ve skutečnosti byl jejich účinek spíše opačný.

Management neúspěšných transformačních projektů mívá někdy určitou představu o budoucím směřování, ale ta bývá příliš komplikovaná nebo neurčitá na to, aby mohla být užitečná. Nedávno jsem se zeptal jednoho manažera britského strojírenského podniku na jeho vizi a dostalo se mi vyčerpávající třicetiminutové přednášky. Mluvil o akvizicích, které chtěl uskutečnit, o nové marketingové strategii pro jeden z výrobků, o své vlastní definici zásady „vše pro klienta“, o plánech najmout nového manažera na jednu z vedoucích pozic, o důvodech uzavření pobočky v Dallasu a o řadě dalších věcí. V tom všem se skrývaly základní prvky rozumného nasměrování do budoucna. Ale byly skryté, a to velmi hluboko.

*Užitečné pravidlo:* pokud se vám nepodaří během pěti minut popsat svou vizi podporující zamýšlené změny a vyvolat reakci, která vyjadřuje porozumění a zájem druhé strany, zaděláváte si na problém.

**CHYBA Č. 4:**  
**NEDOSTATEČNÁ KOMUNIKACE VIZE. DESETINÁSOBNÉ**  
**(NEBO STO– ČITISÍCINÁSOBNÉ) PODCENĚNÍ**  
**DŮLEŽITOSTI KOMUNIKACE**

Zásadní změny jsou obvykle nemožné bez ochoty většiny zaměstnanců zapojit se do jejich realizace, často za cenu krátkodobých obětí. Lidé však nebudou přinášet oběti, i kdyby nebyli spokojeni se současným stavem, nejsou-li pro ně potenciální výhody spojené se změnami dostatečně atraktivní a pokud opravdu nevěří v jejich uskutečnitelnost. Bez důvěryhodné komunikace, bez spousty komunikace, nezískáte srdce a mozky lidí.

Existují tři typy neefektivní komunikace, s nimiž se lze velmi často setkat. Všechny tři odrážejí zvyky zakotvené v mnohem stabilnějších obdobích. V prvním případě nějaká skupina vypracuje docela dobrou transformační vizi a pak se jí snaží „prodat“ na několika schůzkách nebo rozesláním několika memorand. Členové skupiny, kteří takto využili jen minimální zlomek interních komunikačních možností, jsou pak velmi překvapeni, když lidé nový přístup zjevně nechápou. Ve druhém případě ředitel společnosti stráví značné množství času na prezentacích pro skupiny zaměstnanců, ale většina jejich manažerů v podstatě mlčí. V tomto případě je komunikaci vize sice věnována větší část z celkového času určeného každoročně firemní komunikaci, avšak tento objem je stále bolestně nedostačující. Ve třetím případě je kladen mnohem větší důraz na interní tiskoviny a prezentace, ale někteří významní jedinci se stále chovají způsobem, který prosazování vize zdaleka neodpovídá. Výsledkem je nárůst cynismu mezi zaměstnanci a rostoucí nedůvěra k novým myšlenkám.

Jeden z nejlepších generálních ředitelů, jakého znám, se přiznává, že podobné chyby se dopustil počátkem 80. let. Říká: „Tenkrát to vypadalo, že věnujeme spoustu úsilí



komunikaci našich myšlenek. Ale o pár let později jsme si uvědomili, že skutečnost byla na hony vzdálená této představě. A co bylo nejhorší, občas jsme učinili rozhodnutí, která se podle ostatních neslučovala s naší komunikací. Jsem přesvědčen, že někteří zaměstnanci si mysleli, že jsme banda pokryteckých pitomců.“

Komunikace probíhá jak slovy, tak i činy. Právě činy jsou všeobecně tou nejsilnější formou komunikace. Nic neohroží změny tolik jako chování významných představitelů, které je v rozporu se slovní komunikací. A přesto k tomu neustále dochází, dokonce i v některých vysoce hodnocených společnostech.

### **CHYBA Č. 5: DOVOLIT PŘEKÁŽKÁM, ABY ZABLOKOVALY NOVOU VIZI**

Zavádění jakékoli zásadní změny vyžaduje aktivitu velkého množství lidí. Nové iniciativy příliš často končí nezdarem, když se zaměstnanci (byť ztotožnění s novou vizí) cítí odzbrojeni velkými překážkami na cestě k úspěchu. Občas existují tyto překážky pouze v myslích lidí. Pak jde jen o to přesvědčit je, že žádné skutečné externí bariéry neexistují. V mnoha případech jsou však tyto bariéry skutečné.

Někdy je na překážku organizační struktura. Úzce vymezené popisy práce mohou podkopávat snahy o zvýšení produktivity nebo zlepšení služeb zákazníkům. Mzdové a hodnotící systémy mohou lidi nutit k volbě mezi novou vizí a svými osobními zájmy. Snad nejhorší ze všeho jsou nadřízení, kteří se odmítají přizpůsobit novým podmínkám a požadují věci, které se s procesem změn neslučují.

Jeden „diverzant“ na správném místě dokáže zhatit celý transformační proces. Jako třeba Ralph. Mezi zaměstnanci ve velké společnosti poskytující finanční služby, kde pracoval, měl přezdívku „Kámen“, kterou si sám pro sebe vykládal v tom příznivějším světle. Ralph slovně podporoval zásadní změny, které se pokoušela prosadit jeho společnost, ale nezměnil své vlastní chování ani chování svých manažerů. Neoceňoval myšlenky, které souvisely s realizací nové vize. Nechal personální systémy beze změny, i když to bylo zjevně v rozporu s novými ideály. S tímto přístupem by Ralph působil jako rozkladný prvek v jakékoli manažerské pozici. Ale jeho pozice nebyla jen jakákoli. Byl třetím nejvyšším šéfem.

Ralph jednal tak, jak jednal, protože nevěřil, že by jeho organizace potřebovala zásadní změny. A také z obavy, že by nedokázal zároveň zajistit změny i očekávané výsledky. Jeho jednání mu prošlo, protože společnost neměla žádné zkušenosti s řešením personálních problémů mezi vedoucími pracovníky, protože se ho někteří lidé báli a protože generální ředitel nechtěl ztratit schopného pracovníka. Konečným výsledkem byla katastrofa. Manažeři na nižších úrovních usoudili, že vrcholové vedení to se snahou o změny nemyslí vážně, narůstal cynismus a celý proces postupoval hlemýždím tempem.

Kdykoli se schopní lidé s dobrými záměry vyhýbají konfrontaci s překážkami, podlomí se důvěra zaměstnanců a ohrozí proces změn.

### **CHYBA Č. 6: NESCHOPNOST VYTVÁŘET KRÁTKODOBÁ VÍTĚZSTVÍ**

Skutečná transformace trvá dlouho. Komplexní snahy o změnu strategie nebo restrukturalizaci podniku riskují, že se nepohnou kupředu, pokud se nenajdou krátkodobé cíle, jejichž splnění

se dá oslavovat. Většina lidí nebude pokračovat v pochodu na dlouhou trať, pokud v průběhu šesti až osmnácti měsíců neuvidí, že dosavadní postup přináší očekávané výsledky. Bez krátkodobých úspěchů se značná část zaměstnanců vzdá nebo dá aktivně najevo svůj odpor.

Vytvářet krátkodobá vítězství není totéž jako doufat v krátkodobá vítězství. To druhé je pasivní, to první aktivní. V úspěšných transformačních procesech manažeři aktivně hledají způsoby, jak sledovat jasná zlepšení výkonnosti, zařazují cíle do ročního plánovacího systému, tyto cíle plní a odměňují lidi, kteří se na jejich splnění podíleli, projevem uznání, povýšením nebo finanční odměnou. Tam, kde pokusy o změnu selhávají, je systematické úsilí garantovat jednoznačná vítězství v průběhu šesti až osmnácti měsíců daleko méně časté. Manažeři buď prostě předpokládají, že dobré výsledky se dostaví samy, nebo jsou natolik ponořeni do své grandiózní vize, že se o kratší časové úseky téměř nezajímají.

Nelson byl svým založením „velký myslitel“. Se svými dvěma kolegy vyvinul koncept, jak by jeho skupina odpovědná za skladovací systémy mohla s využitím nových technologií snížit skladovací náklady, aniž by se současně zvýšilo riziko, že něco bude na skladě chybět. Tito tři manažeři se lopotili s postupným uskutečňováním své vize celý následující rok a po něm další. Podle svých vlastních měřítek dosáhli řady úspěchů: vyvinuli nový model řízení stavu zásob, zakoupili nové počítačové vybavení a byl vyvinut nový software. Z pohledu skeptiků, zvláště finančního ředitele, který chtěl vidět podstatné snížení stavu zásob nebo nějaký jiný finanční přínos vyrovnávající vynaložené náklady, nedosáhli ovšem tito manažeři ničeho. Když se o tom s nimi diskutovalo, vysvětlovali, že velké změny potřebují čas. Finanční ředitel tento argument akceptoval po dva roky a pak projekt zarazil.

Lidé si často stěžují, že jsou nuceni vykazovat krátkodobé výsledky, ale za správných okolností může být tento tlak v procesu změn užitečným prvkem. Když začne být zřejmé, že program zvyšování jakosti nebo změna kultury budou trvat delší dobu, obvykle dojde ke snížení vědomí naléhavosti. Snaha dosahovat krátkodobých vítězství může pomoci udržet sebeuspokojení v rozumných mezích a podporovat analytické myšlení umožňující vyjasnit nebo upravit transformační vize.

V Nelsonově případě mohl tento tlak vést k několika úpravám šetřícím peníze a mohl urychlit částečnou implementaci nových metod řízení stavu zásob. A díky několika krátkodobým vítězstvím mohl tento užitečný projekt přežít a podniku pomoci.

### **CHYBA Č. 7: PŘÍLIŠ ČASNÉ VYHLÁŠENÍ VÍTĚZSTVÍ**

Po několika letech tvrdé práce mohou mít lidé tendenci vyhlásit vítězství v zásadním procesu změn po prvním výrazném zlepšení výkonu. Zatímco oslava vítězství je naprosto v pořádku, jakýkoli náznak, že většina práce je v podstatě hotová, bývá obvykle obrovskou chybou. Dokud změny neproniknou hluboko dovnitř podnikové kultury, což může v celé společnosti trvat tři až deset let, jsou nové přístupy křehké a náchylné k návratu ke starým praktikám.

V nedávné minulosti jsem sledoval tucet transformačních snah o reengineering. S výjimkou dvou případů bylo zapláceno drahým konzultantům a vyhlášeno vítězství ve chvíli, kdy byl dokončen první zásadní projekt, i když neexistovaly žádné důkazy (nebo jen nepatrné) o tom, že byly splněny původní cíle, nebo že zaměstnanci přijali nové přístupy. V průběhu několika let se užitečné změny, které se podařilo zavést, začaly

pomalu vytrácet. Ve dvou z těchto deseti případů je dnes obtížné najít jakýkoli náznak reengineeringu.

Nedávno jsem se ptal ředitelky jedné poradenské firmy specializované na reengineering, zda jsou takovéto případy obvyklé. Odpověděla mi: „Bohužel ano. Pro nás je velmi frustrující pracovat několik let na určitém projektu, něčeho dosáhnout a pak muset činnost předčasně ukončit. Stává se to až příliš často. Časové plány mnoha podniků počítají s příliš krátkou dobou, nedostatečnou na ukončení takovýchto projektů a jejich úplné zažití.“

Během několika posledních desetiletí jsem sledoval podobný vývoj u projektů zvyšování jakosti, u snah o organizační změny a podobně. Problémy začínají obvykle hned v počátcích: vědomí naléhavosti není dostatečně intenzivní, skupina prosazující změny dostatečně silná a vize dostatečně jasná. A předčasná oslava vítězství zastaví vše, co dosud běželo. Pak nastoupí mocné síly spojené s tradicí a ovládnou scénu.

Ironií je, že tento problém často způsobují společně idealisté vyvolávající změny a jejich odpůrci, kteří sledují vlastní cíle. Ve svém nadšení z postupujícího vývoje to iniciátoři změn s „oslavami“ přeznou. Pak se k nim připojí odpůrci, kteří rychle vycítí příležitost podkopat celý projekt. Po oslavě vítězství se na ni odpůrci odvolávají jako na důkaz toho, že válka skončila a šiky by měly být rozpuštěny. Unavené jednotky se nechají přesvědčit, že vyhrály. Jakmile se jednou pěšáci ocitnou doma, nemají už chuť vydat se znovu na frontu. Brzy nato se proces změn zastaví a překonané tradice se plíživě vracejí zpátky.

Příliš brzké vyhlášení vítězství je, jako když spadnete na cestě vedoucí ke smysluplné změně do jámy. A z řady různých důvodů často i velmi schopní lidé do té jámy nejen padají. Někdy do ní přímo oběma nohama skočí.

### **CHYBA Č. 8: ZANEDBAT PEVNÉ ZAKOTVENÍ ZMĚN VE FIREMNÍ KULTUŘE**

V konečném důsledku je změna trvalá, teprve když se stane způsobem, jakým „se u nás věci dělají“, a pronikne do krve pracovní jednotky nebo podniku. Dokud nové formy chování nezakoření do sociálních norem a sdílených hodnot, jsou stále ohrožovány degradací, jakmile poleví tlaky, které vyvolával transformační proces.

Při zakotvování nových přístupů do firemní kultury jsou zvláště důležité dva faktory. Prvním je vědomé úsilí ukazovat lidem, jak určité chování a postoje napomohly zlepšení výkonu. Když necháte na lidech, aby si sami domýšleli „spojovací články“, což se často stává, mohou si vytvořit nesprávná spojení. Změny, ke kterým došlo pod vedením charismatické Coleen, si řada zaměstnanců spojila s oslňujícím stylem své šéfky namísto nové strategie „vše pro zákazníka“, která ve skutečnosti přinesla zlepšení. Výsledkem bylo, že do firemní kultury se jako hodnota zapsala „extrovertní osobnost manažerky“ namísto „naš zákazník, náš pán“.

Pro zakotvení změn je také nezbytné věnovat dostatek času na zabezpečení toho, aby i nová generace manažerů skutečně zosobňovala nový přístup. Pokud se odpovídajícím způsobem nezmění kritéria pro povýšení, což je další častou chybou, změny se málokdy udrží. Jedno chybné rozhodnutí na vrcholu organizace může podkopat výsledek desetiletého úsilí.

Ke špatnému výběru nových manažerů často dochází tam, kde se správní rada aktivně neúčastní procesu změn. V následujících třech případech z nedávné doby byli hlavními iniciátory změn odstupující generální ředitelé. Ačkoli jejich nástupci nebyli odpůrci změn, nebyli ani jejich přívrženci. Správní rada, která prostě dostatečně nepochopila transformační proces,

nedokázala předvídat problém, který v sobě skrývala volba nových ředitelů. V jednom případě se odstupující ředitel marně pokoušel přesvědčit správní radu, aby vybrala kandidáta sice méně zkušeného, který by však více zosobňoval nové pracovní přístupy. Ve zbývajících případech odstupující představitelé neodporovali volbě správní rady, protože byli přesvědčeni, že jejich transformační proces nemůže nic zvrátit. Ale mylili se. Během několika málo let se ze všech tří společností začaly vytrácet projevy symbolizující nové a silnější organizace.

Někteří schopní lidé často dělají chybu, když podceňují důležitost firemní kultury. Ekonomicky orientovaným finančníkům a analyticky zaměřeným technikům se totiž může otázka sociálních norem a hodnot zdát příliš abstraktní. Takže firemní kulturu ignorují – ke své vlastní škodě.

## OSM CHYB

Žádná z těchto chyb by nebyla tak nákladná v pomalejším a méně konkurenčním světě. Rychlé prosazení nových iniciativ není nezbytnou podmínkou úspěchu v relativně stabilním nebo monopolním prostředí. Problém však spočívá v tom, že dnešní podnikatelské prostředí má ke stabilitě daleko. A většina odborníků předvídá, že během příštích desetiletí se nestálost tohoto prostředí bude dále zvyšovat.

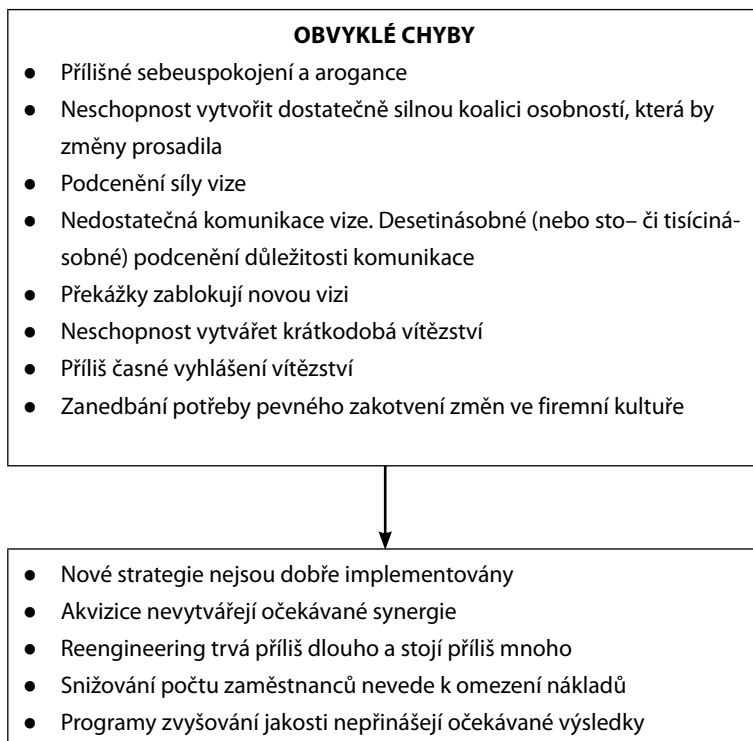
Kterákoli z těchto osmi chyb, obvyklých v procesu transformace, může mít závažné následky (viz schéma č. 1). Zpomalením prosazování nových iniciativ, vytvářením zbytečného odporu, přispíváním k frustraci zaměstnanců a někdy úplným zablokováním potřebných změn může kterákoli z těchto chyb znemožnit podniku, aby nabízel výrobky nebo služby, které lidé chtějí, a za ceny, které si mohou dovolit. Pak dochází ke krácení rozpočtů a propouštění zaměstnanců a ti, kdo

zůstanou, jsou vystaveni velkému stresu. Dopad na jejich rodiny a okolní komunitu může být katastrofální. Ve chvíli, kdy píšu tyto řádky, si strach vyvolaný těmito procesy hledá cestu až do nejvyšších politických sfér, na úroveň prezidentů.

### SCHÉMA č. 1

---

#### Osm obvyklých chyb v procesu změny a jejich následky





Tyto chyby nejsou nezbytné. Pokud si jich budeme vědomi a budeme na ně připraveni, můžeme se jim vyhnout, nebo je alespoň minimalizovat. Důležité je pochopit, proč se organizace nutným změnám brání a jak konkrétně vypadá postup, který pomůže překonat nebezpečnou lhostejnost. Především je ale důležité to, aby „vedení“, které musí celý proces pohánět kupředu lidsky přijatelným způsobem, bylo něčím více než pouhým kvalitním řízením.