

Řízení systémových změn ve firmách

Klára Hejduková

Mnozí lidé si stěžují, že jsou u nich v podniku neustálé změny, a stále čekají, až se to „usadí“, stabilizuje ... Možná je pro ně těžké pochopit, že změny už budou pořád, že se už nikdy nic neusadí! Ale o takových změnách mluvit nechci. Tato krátká přednáška a následný workshop k řízení změnových projektů budou především zaměřeny na změny, které společnosti realizují jako skutečně zásadní, systémové a které zasáhnou všechny lidi ve firmě.

Změnit organizační strukturu, zavést nový firemní software nebo normy kvality ... to všechno mohou být jen technická opatření, jejichž zavedením se ve firmě nemusí vlastně vůbec nic podstatného změnit. Podstatná (a žádoucí) je změna myšlení lidí. Každý běžný instrument (ať už jsou to například hodnotící rozhovory, nový informační systém, TQM či cokoli jiného) bude fungovat žádoucím způsobem až za předpokladu, že bude nástrojem podporujícím myšlení lidí. Jakého myšlení? Jednoduše řečeno takové profesionální myšlení, které umožní firmě obstát v dnešní náročné době. V době globalizace, hyperkonkurence, rychlosti. Konkrétní cíle systémových změn bývají různé, ale zpravidla je najdeme ve větší pružnosti firmy, orientaci na zákazníka, zvyšování produktivity práce, lepší komunikace, týmovosti, schopnosti se nejen vyrovnat se změnami, ale brát je jako výzvu, příležitost. Konkurence se z oblasti měřitelných parametrů produktů přesouvá do oblasti měkkých faktorů: osobnostní kvality lidí a firemní kultury.

K tomu, abychom mohli zavádět systémové změny, potřebujeme nějakou teorii. Pomocí ní se díváme na společnost určitým úhlem pohledu, který určuje jak budeme definovat cíle změny a jak se k nim dostaneme. Potřebujeme mít teorii o tom, jak je firma definována a jak funguje. To zdůrazňuji proto, že workshop, který proběhne zítra, bude věnován především praktickému průběhu změnových projektů – tím však vůbec nechci opomenout důležitost teoretických rámců a východisek.

Ráda bych vám teď dala ochutnat pár praktických poznámek. Budou jednak o mýtech a očekáváních, ale také o „tvrdých“ zkušenostech, se kterými se realizátoři změnových projektů zpravidla potýkají:

První poznámkou je fakt, že téměř u všech větších projektů je podceněna doba jejich realizace. Netrpělivě očekáváme potřebné změny myšlení u lidí a často jsme zklamáni, že se stále chovají a myslí jinak, než by měli. Bohužel (nebo bohudík?) se změny lidem nedají vnutit. Představa, že když jejich

nezbytnost a výhodnost dobře vysvětlíme, tak lidé je přijmou, je naivní. Zpravidla potřebujeme, aby lidé změnili postoje, myšlení – a toho nedosáhneme pouhým vysvětlením. S jistým zjednodušením lze říci, že nejprve si lidé změni jazyk – umí o změnách a cílech mluvit. Poté se začíná měnit jejich chování – ví, které chování je žádoucí a umí se přizpůsobit. Až nakonec dochází ke změně myšlení – tehdy, když jsou skutečně s to vidět smysl změn, nebo když si jejich přínosy zažijí na vlastní kůži.

Další častý mýtus souvisí podle mého názoru právě s absencí teoretického pozadí zavádění změn. Někteří manažeři očekávají, že budou fungovat plošná opatření. Např. že pro firmu vymyslí fungující motivační systém. Ale žádná plošná opatření nefungují – změny se musí zavádět postupně, nová opatření až poté, kdy máme slušnou jistotu, že budou fungovat, a dokud tomu tak není, neruší nic „starého“, dosud fungujícího. Projekt nelze přesně naplánovat třeba dva roky dopředu, musíme počítat s tím, že se v jeho průběhu budou měnit nejen prostředky, ale částečně se mohou měnit i cíle!

Další, zpravidla nesplněná, očekávání souvisí s tím, že si často vůbec některá očekávání dáváme. Jen málo věcí můžeme předpokládat. Každá firma je jiná, je to živoucí nesmírně komplikovaný systém, ve kterém neplatí lineární kauzalita (tzn. udělám to a to a v důsledku toho se něco konkrétního změní). Musíme pochopitelně velmi dobře znát smysl projektu a stanovit základní cíle – ale cesta k jejich naplnění může být velmi různá, a hlavně se bude během života projektu měnit podle momentálních potřeb, byť pochopitelně stále v rámci smyslu projektu.

Na zítřejším workshopu v 18,30 mám pro vás připraveny dva rozhovory s nejvyššími představiteli dvou společností, které prošly komplexní transformací. Dozvíte se tak přímo od nich jak v projektech postupovali, co se jim podařilo, co ne, v čem byla jejich očekávání jiná než následná realita a podobně.

Dále budeme diskutovat o dalších projektech, dáme dohromady nejdůležitější praktická doporučení a budete-li chtít, můžeme se dotknout i některých teorií, které bývají pro takové projekty užitečné.

English Annotation

Klara Hejdukova

Managing system changes in companies

Many people complain that they are always changes in their company and wait for the state of „stabilization“. It may be difficult for them to understand that there will be no stabilization any more, just changes..

To change an organizational structure, to implement new software or quality standards – these can be just technical measures, which bring no essential changes into company. It needs change of peoples thinking..

These changes lay mostly in customer orientation, increase in work productivity, better communication, team cooperation, change management. Competitiveness lay in soft factors: personal quality of people and firm's culture.

We need a theory in order to put system changes into practice. We need it to look at the company through a specific point of view, which defines the way of setting objectives of the change and of reaching them.

But I'd like to give you rather practical notes – they are about myths and expectations, and „hard“ experience that managers of change projects have to face:

Almost in every case, the time for realisation of significant projects is underestimated. We expect needed changes in peoples thinking without patience and we are deceived of the fact that they think and behave in a different way. People cannot be forced into changes. It is naive to think that it is enough to explain well the necessity and profit from changes.

Another frequent myth is related to the absence of a theoretical background (social system theories etc.). Some managers expect that overall measures will function. For example, they create a motivation system for the whole company. But no overall measures work. All changes must be implemented progressively, in different parts of company, never cancelling old practices if we are not sure that we can substitute them by new ones, which will work.

Unfulfilled expectations are also linked to the fact that we do some expectations at all. They are very few things that we can forecast. A company system is a social system where is no linear causality. We must face the uncertainty.