

Oslava starého myšlení

Petr Parma

Vzdejme hold všemu, co předcházelo "novému", na čem mohlo "nové" vykvést a bez čeho by "nové" bylo jen "starým"...

1. „Nové“ bez „starého“ je jen další „staré“
2. Pokušení novátorů - princip „Nové proti starému“
3. Lze dostat „nové“ do „starého“ systému?
4. Zkušenosti se vznikem „nového“ ze „starého“

1. „Nové“ bez „starého“ je jen další „staré“

Většina tradičních přístupů ke změně je typická tím, že se změny snaží dosáhnout mechanickou aplikací toho samého, co už bylo vyzkoušeno, leč k trvalé a hluboké změně to nevedlo, ale snaží se to dělat podstatně intenzivněji (Princip: Dělej víc téhož...) nebo aplikací něčeho nového. Potíž ve druhém případě bývá v tom, že po hlubší analýze nové techniky zjistíme, že vychází ze stejných nebo velmi podobných principů, jako původní (Princip: Dělej víc téhož...).

Systemický přístup se snaží podrobně zkoumat, co nefunguje, na jakém principu to vzniklo. Vychází z předpokladu, že dělat, co nefunguje, nepřináší požadovaný efekt. Ještě podrobněji také zjišťuje, co nyní nebo v historii alespoň částečně fungovalo, co fungovalo v podobných případech a jaké všechny zdroje má systém (člověk, firma, rodina apod.) k dispozici. (Princip: Nedělej, co nefunguje, najdi, co funguje a dělej toho víc...)

Stejně důležitou činností je zjišťovat, jak má vypadat žádoucí stav v budoucnu a hledat podle uvedeného principu všechny cesty, jak toho dosáhnout.

2. Pokušení novátorů - princip „Nové proti starému“

Je to lákavé. Zní to dobře. Lidé to rádi slyší: Od starých časů vstříc novým zítřkům! Odhodme staré, v budoucnosti je síla! A mnoho dalších variant. Osvědčený marketingový princip. Najít něco, co nebude mít pokud možno žádné společné znaky s čímkoliv z onoho „starého“. Potíž tohoto přístupu spočívá v tom, že tak záměrně pomíjí potřeby a zkušenosti těch, jimž „nové“ připravujeme.

„Nové“ je tak na nejlepší cestě, zařadit se do dlouhé šňůry všech „starých“, které člověk ve víře v „nové“ ve své historii přijal...

3. Lze dostat „nové“ do „starého“ systému?

Z pohledu systemického přístupu (ale i systémových) vlastně ne. Jen systém samotný má schopnost vytvářet „nové“ ze svého „starého“

(systémový potenciál – genetika a druhové učení, zkušenostní zdroje – individuální učení, procesy systémové optimalizace a změnový potenciál interakce s prostředím). „Staré“ si tedy „nové“ vytváří ze sebe sama při výběrovém využití podnětů z prostředí (teorie autopoiesy apod.).

4. Zkušenosti se vznikem „nového“ ze „starého“ aneb Nebezpečí lepších zítřků

Několik zkušeností k možnostem změnových projektů

Transformace firem místo transformace manažerů. Výhody, meze a rizika systémových změn v organizacích. Permanentní krize z permanentní manažerské improvizace. Evropa za rohem, standardy v nedohlednu?

4.1. Krátká historie změnových projektů

Poprvé jsme si troufli v roce 1999. Měli jsme silné teoreticko-metodické zázemí, dostatek poradenských, ale i manažerských zkušeností (aby nás CEO vnímali jako partnery) a dostatek zaměstnanců. Mohli jsme to zkusit už dřív. Ale bylo jasné, že počátečních chyb by bylo mnohem víc. I tak jsme se občas učili jako krysy. Pokusem a omylem. Neměli jsme se to od koho učit. Zkušenosti ze zahraničí byly nepřenositelné. Naše prostředí bylo zásadně jiné. Museli jsme se poctivě prokousávat krůček za krůčkem.

K tomu jsme potřebovali dobré partnery. Dost chytré, aby věděli, že stojí za to to vyzkoušet a dost silné, aby unesli dětské nemoci a slepé uličky. Naštěstí jsme je našli. Dvě podnikatelské společnosti, které do toho, i s vědomím rizik, šly. Říká se, že první láska je nádherná, ale je dobré ji mít co nejdříve za sebou. My spolu „chodíme“ dodnes. S jednou už jen tak na fajnovosti, s druhou skoro tak, jak na počátku. Prožili jsme si nadšení, úspěchy a radost, ale i nedorozumění, bolesti, krize. Dnes už to jsou „velké holky“ a obě se pohybují kolem prvního místa na trhu...

Ano, mluvím o našich prvních zkušenostech s transformacemi celých společností. Anebo, jak se dnes spíše říká, o změnových projektech firem. Dnes už máme za sebou takových projektů víc, ale na těch prvních jsme se nejvíc naučili. Kdysi se mě někdo ptal, jestli je etické poskytovat služby, brát za ně peníze a na zákazníkově se naplno učit. Odpověděl jsem, že ano. Dokonce pro nás nezbytné. Jako poradce mám univerzální nástroje, jak být zákazníkovi užitečný. Ne hotová řešení. Ta musíme ve spojení jeho znalostí a mých možností teprve spolu vytvořit. A tím se oba učíme.

Všechno, co umím, mě naučili moji zákazníci, říkám s oblibou. I tvořit a řídit změnové projekty. A o pár zkušeností bych se chtěl tímto rozdělit.

4.2. Lepší je vyhořet, než se stěhovat

Nebo – lepší je postavit nový, než rekonstruovat starý dům. Běžná zkušenost. Vybudovat firmu „na zelené louce“ je jistě jednodušší, ale... V praxi to z různých důvodů neděláme. Proto rekonstruujeme, měníme, transformujeme a – já nevím, co ještě – za pochodu. Kolikrát jsme si říkali, takhle přesvědčit majitele, na půl roku nevydělávat, vrhnout se na to všemi prostředky, všechno přenastavit, rozvinout, standardizovat a spustit... Krásný sen, leč nesplnitelný.

Aspoň to není taková nuda, tak jednoduché. Za plného provozu je to určitě pestřejší, zajímavější, těžší. Někdy mám až podezření, že mnohé z nás by ani nebavilo dosahovat věcí lehce, elegantně, s jistou graciézností. Leckdo potřebuje pocit, že dosáhl cíle v potu a dřině, aby byl spokojený. Dokonce i nevinné přísloví Lehce nabyt – lehce pozbyl někdy lehce zneužijeme k podpoře ideologie, že bez pořádné „makačky“ to není to pravé, ořechové... Možná znáte ty manažery, co se s neskrývaným dotčením (či naštváním) dívají na spolupracovníky, kteří odcházejí domů před pátou (spíše sedmou...), maje práci hotovu...

Ale k věci. Transformace „za pochodu“ v sobě skrývá převeliké nebezpečí. Změnu bez stabilizace. Vysvětlím na příkladu:

Změnový projekt začne třeba rozvojem managementu. Shora. Manažeři začnou víc pracovat s lidmi, zmírní se bariéry, rozproudí se obousměrná komunikace, lidé začnou víc přemýšlet, zvýší individuální výkonnost, více se koordinuje, objevuje se první synergie, zvyšuje se sociální výkonnost. Efektivita firmy přestává být součtem nízkých individuálních výkonností, zvyšuje se schopností více spolupracovat, společně se podílet na dosahování výsledků. V praxi se tento první efekt projevuje razantním nárazovým zvýšením výkonnosti firmy. Např. společnost se nečekaně v průběhu roku dostane ze čtvrtého na první místo na trhu.

Ted' ale záleží na tom, jak se s efektem naloží. Výsledek je velmi křehký, je to podobné, jako když razantní změnou stravování (třeba tvrdou dietou) zprudka a hodně zhubneme. Asi znáte bumerangový efekt. U firmy je to, podle mě, podobné. Pokud vedení (majitelé) podlehne svůdné vidině lídra na trhu a veškeré „úspory“ vrhne na udržení a ještě další nárůst (pod heslem Když to šlo tak lehce zvýšit, půjde to i dál), prakticky si zabezpečí, že o transformační efekt přijde a firmu bude „přehřívat“. Výkon se sice pravděpodobně zhruba udrží, ale začnou narůstat jiné projevy „přehřátí“, především fluktuace a nespokojenost dříve spřátelených pracovníků.

Lepší variantou je, že management alespoň část „úspor“ investuje do stabilizace nově vzniklých efektů, to je např. času na manažering lidí (získávání lidí manažery, vysvětlování strategie, starání se o své lidi, po nichž chci více, přímá podpora a koordinace...) a na vytváření kooperativních vztahů skrze celou firmu až k zákazníkům. Teprve, až se dosažený efekt zastabilizuje, mizí riziko dalšího zvýšení výkonnosti.

4.3. Ryba smrdí od hlavy... a od ocasu

Tímto upraveným příslovím chci upozornit na druhé velké nebezpečí, které při transformaci hrozí. Většina pokusů zásadněji změnit firmu zvýšeným působením (jakýmkoliv) na výkonné pracovníky končí nezdarem, či spíše úplným fiaskem. Výsledkem jsou nepodstatné kosmetické změny, které docela rychle mizí. Známe to u pracovníků, kteří přicházejí z různých školení. Zpočátku jsou v lepším případě nadšení, mluví o tom, leccos zkouší, za týden už jen někdo, za měsíc sem tam něco a za čtvrt roku nikdo o ničem neví. Zásadně se nezměnili, museli by být na školení každých čtrnáct dní...

Na špatnou zkušenost se změnou firmy přes běžné pracovníky upozorňuje přísloví v nadpise této kapitoly. Respektive jeho první část. Jak však napovídá část druhá, ani cesta přes management není zaručená. Pomozte si opět příkladem:

Častým problémem ve společnostech před transformací bývá komunikace, přesněji řečeno nekomunikace. Informace „tečou“ seshora dolů, ne naopak. Hlavní bariéra bývá mezi managementem a zbytkem firmy. Aby se informace dostaly až dolů, zvyšuje se tlak. Čím vyšší je tlak za strany managementu na pracovníky (na plnění úkolů, vyšší výkonnost, změny apod.), tím více se učí pracovníci odolávat. Čím vyšší je rezistence pracovníků, tím extrémnější tlak musí používat management, aby firma zůstala v chodu. Tak vzniká začarovaný kruh.

Po zahájení transformace se velkou poradenskou investicí začíná měnit management. Tato změna má dvě fáze. V první fázi se management komunikačně přibližuje pracovníkům a výsledkem je snížení pocitu ohrožení pracovníků před manažery. Komunikace se zprůchodňuje, zmenšuje se tlak a začíná komunikace ze zdola nahoru. Pokud se dál pracuje jenom s managementem, nastává druhá fáze. Management se profesionalizuje, ale neumí ještě dostatečně profesionalizovat pracovníky (k tomu je potřeba dlouhodobější výcvik manažerů). Paradoxně se tak opět vzdaluje od pracovníků a situace se kruhem vrací na začátek.

Abychom se tomuto nebezpečí vyhnuli musíme v rámci projektu zabezpečit nejen zkvalifikování managementu, ale i části výkonných pracovníků. Manažeři s těmito výkonnými pracovníky (ideální je, pokud jsou to klíčoví lidé) vytvářejí funkční koalice jako zárodek nových vztahů mezi managementem a pracovníky, na nichž potom vyrostou nová firemní kultura.

4.4. Když nejde hora k Mohamedovi...

V praxi jsem svědkem mnoha pokusů, jak zajistit, aby šla hora k Mohamedovi. Za obzvláště nebezpečný považuji pokus řešit nekompetentnost managementu jakousi transformací. Něco podobného šlo sledovat u transformací bývalých státních podniků. Pokud nebyl součástí transformace v prvním kroku „tvrdý reinženýring“, to je obměna nebo

výměna managementu nedopadla transformace většinou slavně. Proto u všech firem, které chystají svoji zásadní transformaci, jejíž první kolo neobsahuje obměnu managementu, doporučuji podrobně zkoumat, není-li transformace jen technikou, jak se pokusit obejít nekompetentní kroky managementu.

Transformace firem je velmi rozsáhlou a složitou operací. Musí být velmi kompetentně řízena a vyhodnocována. Abychom mohli jakoukoliv změnu řídit (a nebyli tak odkázáni na náhodný výsledek), potřebujeme mít dostatečně popsany výchozí stav. V praxi firem to znamená, mít standardizované základní procesy. To znamená, že procesy jsou nejen někde (třeba v ISO) popsány, ale i standardně vykonávány. Např. standardizovaný manažering znamená, že lidé jsou pod různými manažery řízeni podle stejných principů, ne že každý manažer improvizuje podle svých soukromých zkušeností apod.

Zahájíme-li transformaci v nestandardizované společnosti, je výsledek transformace do jisté míry rizikový. Jednoduše řečeno, chceme-li změnit skupinu improvizujících lidí, kteří se nechovají podle stálých pravidel, musíme nejdříve základní standardy zavést. Bez toho bude i naše počínání improvizací. Jako první krok změnového projektu (vlastně před-změnový projekt) doporučuji nejdříve firmu standardizovat. Možná už tento krok pomůže firmě tak, že transformaci nebude potřebovat. A pokud ne, považuji za lepší firmu s nedokonalými standardy, než firmu improvizující. Tu první lze kontrolovaně měnit, s druhou je to jen dobrodružství...

4.5. Závěr

To bylo několik zkušeností, které jsme po boku transformujících se společností získali. Všechno to byly podnikatelské společnosti a všechny i před transformací dosahovaly dobrých výsledků. Společně měly to, že se chtěly dostatečně připravit na vstup do Evropy. Pokud se na něco podobného chystáte jako zákazníci či poradci i vy a předcházející zkušenosti vám byly k něčemu užitečné, splnilo moje vystoupení svůj účel.