

Management systémových změn

Martin Adámek | MBP Consulting

O tom, že 21. století přináší globalizaci a zvyšující se dynamiku do všech oblastí lidského působení, již dnes nikdo nepochybuje. Žijeme v období akcelerujícího vývoje a významných změn na všech frontách. Změny, které nás postihují, jsou čím dál tím častější, a doba potřebná k vyrovnání se s nimi se neustále zkracuje. Že by se tento trend snad měl změnit nelze příliš předpokládat.

Čím dál častěji se hovoří o tom, že budoucnost bude přát těm, kteří se dokážou se změnami vyrovnávat rychleji a úspěšněji než ti druzí. Hovoří se o tom, že konkurenční výhodou bude schopnost rychle a efektivně absorbovat změny, pracovat s nejistotou a učit se za pochodu. Stále častěji se ozývají pojmy jako flexibilita, agilita, adaptabilita, kontinuální zlepšování, inovace, či učící se organizace.

Stále obtížnější ale také bývá rozhodování o tom, jaké konkrétní změny a jakým způsobem uskutečnit.

Změna je život

Existuje přirozená a logická vazba mezi strategií a směřováním lidského společenství (organizace, podniku, či státu), jeho funkční (organizační) architekturou a „kmenovou“ kulturou. Má-li dojít k systémovým změnám, promítá se to obvykle do všech těchto oblastí.

Úspěch změny iniciované strategií organizace je významným způsobem ovlivněn jejím modelem organizace a řízení, jakožto i charakterem kultury. Je logické, že jakoukoliv změnu na úrovni organizace jako celku (příp. její významné části) nelze chápat odděleně pouze v jedné z těchto

oblastí, nýbrž ve všech třech oblastech současně, propojeně. Podceňování tohoto „trojimperativu“ může přinést vznik řady potíží.

Řízení změn

Řízení změn je především o schopnosti (nebo možná lépe: umění) jak změny zavádět, aby byl co nejlépe využit jejich inovační potenciál, a přitom bylo eliminováno co nejvíce potenciálních hrozeb.

Změny bývají obvykle situovány do dvou možných situací - konvergence a divergence. A jak už to tak bývá, obě tyto situace (případně také fáze) spolu také mohou bezprostředně souviset, či na sebe přímo navazovat.

Za konvergenční změnu můžeme označit změnu, prostřednictvím které dochází k expanzi (rozvoji podnikání, inovaci, zavádění nových produktů, vstupům na nové trhy, apod.), zatímco za divergenční změnu situaci opačnou - změnu, prostřednictvím které dochází k defenzi, útlumu (snižování nákladů, redukci pracovníků, hájení současné pozice v prostředí vyostřujícího se konkurenčního boje, odprodej části aktiv společností, nebo i přímo celých společností apod.). Je přirozené, že řízení divergenčních změn přináší méně radostí a více strastí, a bývá více bolestivé z pohledu účastníků změny, a tedy i lidsky náročnější.

Sociální a kulturní aspekty

Lidé obvykle vnímají změnu jako určité ohrožení svého aktuálního postavení a zaujímají vůči ní obranný postoj. Důvodů přitom může být celá řada - neochota změnit osobní zvyklosti, obavy o

narušení existujících vzájemných vazeb a závislostí, obavy ze ztráty různých osobních výhod a pozic, ekonomické důvody či pouhá obava z neznámého, nejistota, ve vyhraněných případech až pocit existenčního ohrožení (např. v důsledku potenciální ztráty zaměstnání).

Klíčovou roli ve schopnosti akceptace změny na úrovni jedinců hrají jednak jejich individuální schopnosti a postoje, resp. mentální modely, jednak charakter prostředí, ve kterém ke změně dochází. Tedy především kultura organizace.

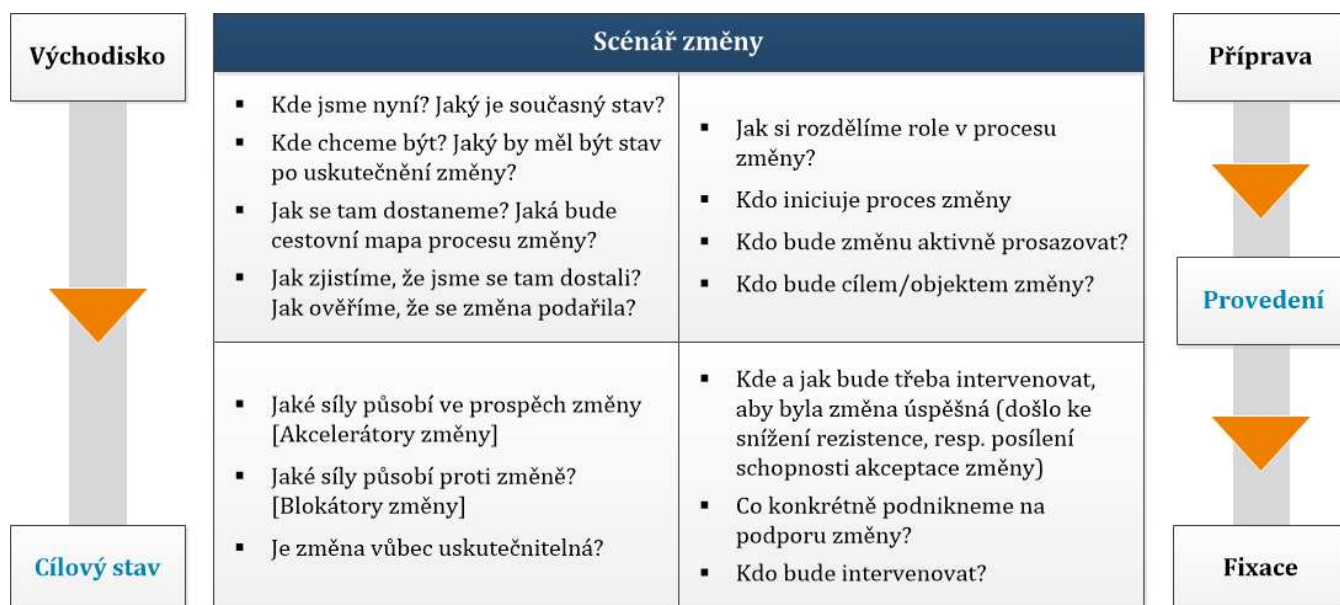
Individuální rezistence mívá v procesu změny obvykle určitý vývoj, či fáze: odmítnutí, obrana, rezignace, adaptace a osvojení. Během těchto fází přirozeně dochází k vývoji intenzity rezistence a rovněž přechodnému poklesu a opětovnému růstu výkonu a sebedůvěry jedince ve vztahu k měnícímu se prostředí.

Organizační kultura (jakožto důsledek historické zkušenosti organizace, resp. zdroj její jedinečné identity), má celou řadu rysů, které jsou z pohledu řízení změn klíčové - mohou působit buď ve prospěch změny, nebo proti ní. Ostatně, schopnost akceptace změn patří mezi jedny z klíčových rysů organizační kultury. Kultura, jejíž nosné atributy jsou hierarchie, moc, pevný řád, propracovaný soubor pravidel a předpisů, formální komunikace či konkurenční rivalita mezi zaměstnanci, bude mít bezesporu jiný potenciál absorbování změn než kultura založená na důvěře, otevřené komunikaci, kreativité, týmové spolupráci a transparentních vztazích.

Proces změny

Proces změny by především měl být řízený. Platí, že změna se může buď přihodit, nebo být systematicky organizována a řízena. Má-li být změna řízená, je potřeba předem počítat s tím, že k ní dojde a v rámci možností se na ni co nejlépe připravit. Ideálně tím, že si rozmyslíme a nastavíme „scénář změny“:

- » Kde jsme nyní? Jaký je současný stav?
- » Kde chceme být? Jaký by měl být stav po uskutečnění změny? A proč?
- » Jak se tam dostaneme? Jak konkrétně by měla změna vypadat, v čem by měla spočívat?
- » Jak zjistíme, že jsme se tam dostali? Jak ověříme, zdali se změna uskutečnila (podařila)?
- » Jak si rozdělíme role v procesu změny? Kdo proces změny iniciuje (bude sponzor změny)? Kdo bude změnu prosazovat (hybatel, či agent změny)? Kdo/co bude cílem (objektem) změny?
- » Jaké síly působí ve prospěch změny (akcelerátory změny), jaké proti změně (blokátory změny)? Je změna vůbec uskutečnitelná?
- » Kde a jak bude třeba intervenovat, aby změna byla úspěšná (aby došlo ke snížení rezistence vůči změně, resp. posílila se schopnost její akceptace)? Kdo bude intervenovat? Jak?



Samotný změnový proces můžeme rozdělit do několika fází. První fází bude fáze přípravná, během které bude nezbytné posoudit, zdali změna, která má být implementována, je vůbec pro naši organizaci vhodná (s ohledem na existující vnější i vnitřní podmínky), zdali je organizací akceptovatelná (schválnitelná, obhájitelná) a zdali je reálně uskutečnitelná. Tuto fázi můžeme zrealizovat formou „analýzy silového pole“ (~sil, působících v prostředí změny: vnějších i vnitřních faktorů ovlivňujících změnu, očekávání a zájmů jednotlivých zainteresovaných stran, potenciálních rizik atd.).

Druhou fází bude fáze samotné realizace změny. Měla by zahrnovat tři dílčí kroky: 1) „rozmrazení“ existujícího stavu, 2) samotné provedení změny a 3) zafixování nového stavu. První krok by měl být především „důkladný“, druhý „co nejrychlejší“ a třetí „důsledný“.

Konečně třetí fází bude fáze kontrolní, během které bude zkoumáno a hodnoceno, zdali změna proběhla dle plánu, resp. není-li třeba přijmout další opatření pro dotažení, nebo upravení prvků změny, případně přistoupit ke změně následně.

Komunikace: alfa i omega změny

Systémové změny obvykle doprovází řada problémů, a to ve všech fázích změnového procesu. Je žádoucí tyto problémy eliminovat, nebo alespoň snížit jejich vliv aktivní komunikací a řízenými intervenčními zásahy. Samozřejmě i zde platí, že nejlepší obranou je prevence, a tou je v procesech změn komunikace. Měla být co nejvíce aktivní a otevřená, měla by účastníky změny aktivizovat a stmelovat, vysvětlovat, povzbuzovat a současně ochraňovat.

Za komunikaci během procesů změn obvykle zodpovídá „agent změny“ - obvykle přímo management organizace, nebo jím jmenovaná osoba či tým (např. řídicí výbor projektu, nebo programu, kterým je změna realizována). Management by měl po celou dobu implementace změn aktivně lobovat ve prospěch změny a udržovat efektivní komunikaci. Klíčovou výzvou je získat lidi na stranu změny - získat si jejich důvěru a pokud možno i dokázat je přímo „zapojit“ do samotné realizace změny, tedy postavit je na stranu změny.

Je třeba trpělivě vysvětlovat smysl změn, které se dějí - tak, aby každý jedinec, který se procesů změny účastní, nebo je nějakým způsobem ovlivňuje, chápal změnu samotnou (její podstatu a význam pro organizaci) i svoji roli v ní. Je žádoucí se opřít o ty prvky organizační kultury, které napomáhají změně. Velmi důležité je průběžně chválit lidi za dílčí úspěchy, oceňovat jejich žádoucí chování a rovněž povzbuzovat je, jsou-li na pochybách, nebo zmítáni obavami.

Jestliže se vyskytnou jakékoliv potíže, je to management, kdo se musí zasadit o jejich rychlé, efektivní a důsledné vyřešení. Stejně tak by měl management své lidi vést ke společnému nacházení řešení obtížných situací a neváhat se do řešitelských procesů aktivně zapojit. Nelze připustit jakékoliv snižování významu změn, odrazování, zastrasování, obstrukce, manipulace či podobné nežádoucí projevy. Je také třeba dbát na to, aby management sám šel příkladem - což v praxi znamená zejména udržovat rovnováhu mezi slovy a skutky, tedy aktivně jednat „po novém“, v souladu s tím, co je vyžadováno po ostatních.

Změna jako projekt

Máme-li realizovat nějakou významnou změnu, je zcela na místě přistoupit k její realizaci formou projektu, nebo programu (skupiny bezprostředně souvisejících projektů). Takovýto projekt (resp. program) by se měl od jiných, takzvaně „běžných“ projektů ovšem trochu odlišovat.

Především by měl být strukturován a veden tak, aby následoval proces změny - aneb primární je změna, sekundární projekt (nikoliv obráceně). Věcný obsah projektu by měl zahrnovat nejen „přímé“ prvky výsledku změny (např. nový informační systém, úpravy procesů a organizační architektury), ale i prvky související se samotným provedením změny (přiřazení rolí a odpovědností v procesu změny, scénář změny, komunikační plán, intervenční zásahy ve prospěch změny, ...).

Je také třeba vhodně pracovat s časovou dimenzí, neboť životní cyklus změny bývá oproti životnímu cyklu projektu typicky poněkud posunutý, a dále je velmi žádoucí ponechat určitý časový prostor „účastníkům změny“, aby mohli změnu pochopit (překonat fázi rezistence), uchopit ji a přijmout.

Kontinuální změny a učící se organizace

S tím, jak množství změn neustále roste a jednotlivé změny se čím dál častěji překrývají, se stále více hovoří o potřebě kontinuálního řízení změn, nebo také řízení kontinuálních změn. V této souvislosti vznikl již v devadesátých letech 20. století koncept „kontinuální inovace“, označovaný někdy též (z pohledu organizační kultury) jako koncept „učící se organizace“ (autor: P. Senge).

Tento koncept předpokládá, že organizace, které chtějí uspět v současném (a budoucím) dramaticky se měnícím prostředí, se musí stát dostatečně flexibilními a adaptabilními a rychle a účinně reagovat na změny. Za klíčový atribut těchto schopností je označována právě schopnost učit se - na úrovni jednotlivců, týmů, i celých organizací. Dnes také označovaná jako „agilita“.

Pro učící se organizace, anebo učící se týmy je typická schopnost neustálého osvojování si, sdílení a využívání nových, inovativních znalostí a dovedností. Díky této schopnosti získává organizace schopnost průběžné transformace - změny se stávají její přirozenou součástí, přestávají být blokátorem rozvoje organizace, nýbrž naopak jeho akcelerátorem.

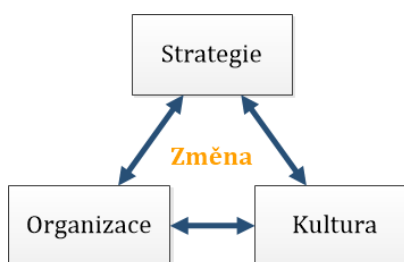
Otevřené otázky

I když se problematika řízení systémových změn jeví jako jasná a logická, stále zde zůstává řada otevřených témat a nezodpovězených otázek, o kterých stojí za to popřemýšlet. Např.:

- » Jak poznat, že nastal (uzrál) čas pro změnu? Je rozhodnutí o spuštění změny spíše intuitivní záležitostí, nebo ji lze formalizovat (např. převést faktory iniciující změny na měřitelné veličiny)?
- » Jakou taktiku uplatnit při iniciaci změn - reaktivní (změny realizovat tehdy, pokud nás k nim přinutí naše okolí), nebo proaktivní (změny realizujeme jako první a tím nutíme do změn naše okolí)?
- » Jak správně a efektivně motivovat lidi v procesech změn? Co motivuje lidi ke změnám? Jak tyto motivátory účinně využít ve prospěch řízení změn? A kde se vlastně nachází „meze změn“? Jaké množství změn jsou lidé ještě schopni

absorbovat, aniž by byla narušena jejich vnitřní integrita?

- » Jak by měla být změna implementována, resp. jaká intervenční opatření by bylo zapotřebí uplatnit v případech, kdy změna směřuje proti charakteru organizační kultury (je realizována s protitlakem)?
- » Pro jaké typy organizací je koncept učící se organizace příhodný (žádoucí), a pro jaké méně? Jak vzdělávat a vychovávat lidi do prostředí akceleračních změn?
- » Jak dosáhnout změny v organizacích, které mají rezistenci vůči změně zafixovanou na úrovni organizace jako celku? V organizacích netečných vůči změnám okolního prostředí, v organizacích se zkresleným vnímáním reality, které nevidí (nebo nechtějí vidět) potřebu uskutečnění změny? V organizacích, v kterých se nedostává motivace, či síla k opravdovému (nikoliv proklamovanému) uskutečnění změn? A jak v organizacích, kde „politika“ vítězí nad užitečností a efektivitou?



Když nevíme, co a jak změnit

Svět se dnes mění tak rychle, že se všichni na své cestě setkáváme čím dál více s novými, často obtížně uchopitelnými situacemi. Neustále vstupujeme na území, která neznáme, a řešíme problémy, které leckdy ani neumíme popsat. Jakou v takové situaci volit strategii?

Kdykoliv vstupujeme do neznámého světa, ve kterém se věci rychle a nepředvídatelně mění, klasické plánování nedává příliš velký smysl. Potřebujeme hledat cesty, jak se vypořádat s rychlou změnou a neznámým prostředím. Jak říká prof. Milan Zelený: není nutné mít konečný plán - vizi, která fixuje naši budoucnost - ale je nutné udělat PRVNÍ KROK. Krok, který nám dává smysl v daném momentu a stavu věcí. A následně

sledovat, jak tento krok ovlivnil situaci a naše prostředí, a další kroky pak upravovat podle toho, co nám dává smysl nyní, v nově nastalé situaci.

Doba, ve které žijeme, přináší díky své turbulentnosti často "rozhodovací paralýzu". Nevíme kam jít, co a jak dělat. Bojíme se udělat cokoli, protože zkrátka "nevíme". Nerozhodnost ale nic nepřináší, nikam nás neposouvá. Lepší je udělat první krok. Jakýkoliv. Naučit se nebát se prvního kroku.

První krok nemůže nikdy být špatný, protože v okamžiku, kdy ho uděláme, ho můžeme vyhodnotit a podle situace můžeme svůj krok upravit, nebo změnit, a také volit kroky další.

Každý dlouhý pochod, každé hledání nové cesty, každá změna začínají prvním krokem...

martin.adamek@mbpconsulting.cz

