

1

Aby změna byla úspěšná

Náhoda přeje připraveným.

Louis Pasteur

Jedna z našich nejpamátnejších rodinných dovolených se odehrála v městečku Salcombe v hrabství Devon na jihozápadě Anglie. Salcombe je proslulé plachtařské středisko a jako nadšeného plachtaře mě vyhlídka na to, že vezmu svou rodinu na projížďku v mé lodi Wayfarer, velice lákala. Měli jsme už jen pár dní a já jsem se zoufale chtěl dostat na vodu, než se vrátíme do našeho hektického londýnského života. Ale protože to bylo anglické léto, počasí nevypadalo dobře. Foukal středně silný vítr, moře vypadalo neklidně a nad obzorem visely tmavé mraky. Bylo by štěstí zaplachtit si aspoň pár minut. Ale moji dva synové, kterým bylo jedenáct a třináct, byly připraveni a dychtiví, tak jsme se rozhodli, že to zkusíme.

První pokus vyplout z kryté zátoky South Sands trval asi deset minut. Kluci byli zkušenější pomocníci v ovládní kosatky (malé přídové plachty) a ze začátku to vypadalo dobře, ale zhoršující se počasí a otevřené moře nám jízdu nijak neulehčovaly. Do

obličej nám neustále stříkala slaná vodní tříšť a z mrazivého větru nás záblý ruce. Vůbec se jim to nelíbilo, takže jsem plachetnici rychle otočil a zamířil ke břehu.

Poněkud zklamaný jsem už na suché zemi lákal přátele, jestli by neměli zájem, ale nikomu se nechtělo. Potom se ozval tichý hlásek: „Já půjdu.“ Byla to moje desetiletá dcera. Byla zdatná a měla s plachtěním zkušenosti, ale nezdálo se mi to jako dobrý nápad. „Někdy jindy,“ řekl jsem. „Nemyslím, že by se ti to líbilo.“ „Ne,“ řekla. „Vážně to chci zkusit, tati. Bude to legrace.“

O pět minut později a po delším přemlouvání jsem tlačil člun do vln a ona kormidlovala loď do zátoky. Počasí se mezitím zhoršilo. Myslel jsem, že budeme chvíli plachtit v bezpečí zátoky a pak se vrátíme.

Jakmile jsme se vzdálili od břehu, začal foukat ostrý vítr. Moje dcera teď ovládala kosatku a já kormidloval. Déšť jsme viděli přicházet ještě předtím, než nás dostihl. Posledních pár minut, rozhodl jsem se, a jedeme zpátky. Vítr se do hlavní plachty opíral velkou silou a na tak velkou plachetnici jsme zátokou projížděli značnou rychlostí. Rychle jsme získali stabilitu a za chvíli se octli na otevřené vodě. Viděli jsme zvedající se vlny a připravili se na první náraz. Křižovali jsme proti větru, pak se rychle obrátili a vlny nás v úhlu 45 stupňů katapultovaly opačným směrem. Moje dcera zavýskla – ne strachem, ale nadšením – zatímco kolem nás vířily vlny a vezly nás k dalšímu střetnutí. Letěli jsme dopředu dalších třicet metrů a pak znovu křižovali. Při obratu se znovu ozvaly zvuky radosti a nadšení. Minuty plynuly a stále jsme se nevraceli ke břehu. Přehodnotil jsem situaci.

Rychle jsme si vytvořili dráhu ve tvaru kostrbaté smyčky mezi otevřenou vodou a pohodlným bezpečím zátoky, pokračovali obrat po obratu v plavbě a užívali si čím dál víc to, jak pocít dobrodružství nabýval vrchu a opatrnost, strach a nervozita ustoupily. Reakce mojí dcery na mě hluboce zapůsobila. Žádné nebezpečí nám ve skutečnosti nehrozilo a na hladině byly v dosahu záchranné čluny. Byl tu jen její vnitřní pocit dobrodružství a to, jak si užívala každý okamžik. Jako by nás tím oba osvobodila. Mraky se jako zázrakem držely zpátky a my jsme nakonec zůstali na vodě další tři čtvrtě hodiny.

Naši přátelé tvrdí, že když jsme se vrátili zpátky na břeh, vykračovali jsme si jako vítězni gladiátoři, se vztyčenými hlavami a pyšně nadmutými hrudníky. Tváře nám

svítily vzrušením a oba jsme měli pocit, že jsme opravdu něco dokázali. Nic takového jsem neočekával, když jsme vyráželi. Nic takového jsem neplánoval. Ten den jsem jako dárek dostal překvapení.

Naučte se měnit

Ta zkušenost mě něco naučila – něco zásadního a obohacujícího. Změna je součástí života, často úžasná a někdy znepokojivá. Změny mohou být rozsáhlé nebo nepatrné, ale často jsou neplánované. Se změnou je to jako se smrtí a daněmi: nedá se jí vyhnout. To ale neznamená, že nemůže být vzrušující, osvěžující a neuvěřitelně osvobozující.

Chci tím říct, že ačkoli změna je nevyhnutelná, můžeme si zvolit, jak na ni zareagueme. Na té zátoce v Devonu jsem byl obětí změny, ale zároveň jsem jako zodpovědný rodič byl i jejím aktivním agentem – tak jako většina z nás. Když stojíme tvář v tvář změně, musíme se rozhodnout. Můžeme ji přijmout, nebo jí vzdorovat.

Moje plány byly zmařeny nečekanými událostmi. Ten den, který jsem si naplánoval, se neuskutečnil, ale jedinečný den s mou dcerou ano – protože jsem pozitivně zareagoval na změnu.

Plachtění je vůbec velice dobrá metafora změny a já tento příklad často používám ve výuce. Nejvíc se mi na něm líbí to, že když dobrý námořník přemýšlí o dalším manévru, bere v úvahu mnoho faktorů. Ty zahrnují vnitřní schopnosti, jako jsou třeba vlastnosti a rychlost lodi a úroveň disciplíny a zkušenosti posádky. Ale zahrnují také vnější podmínky, jako jsou skály, silné proudy a počasí. Těsně předtím, než začne křížovat, zavolá kapitán: „Připravte se na obrat!“ Je to varování pro posádku, že přijde změna.

Jen špatný kapitán se pokouší provést manévr, který převyšuje možnosti lodi či posádky nebo vzhledem k panujícím podmínkám ohrožuje jejich bezpečnost.

To neznamená, že kapitán nemusí pozici člunu měnit – koneckonců, změna je nevyhnutelná. Znamená to pouze to, že musí vybrat vhodnou strategii. Stejně zásady platí, ať už řídíte plachetnici, jachtu nebo mezinárodní korporaci.

Univerzální změna

Změny jsou na denním pořádku pro mě, pro vás, i pro organizace, pro které pracujeme a se kterými se v každodenním životě setkáváme. Změna je součástí života – jak osobního, tak profesionálního. Snaha porozumět jí se stala mým koníčkem už před více než deseti lety. Fascinovalo mě, jak lidé a organizace změny zvládají a jak často se jim vyhýbají. Někteří lidé a organizace jsou ve zvládnání změn mnohem lepší než jiní.

Neustále si kladu tyto otázky:

- Proč jsou některé společnosti schopné transformace, zatímco jiné při ní selhávají?
- Proč jsou někteří lídři pro ostatní inspirací ke změně, zatímco jiní se setkávají jen s cynismem?
- Proč někteří lídři dokážou přivést změnu k životu, zatímco jiní se k tomuto cíli nikdy nedostanou?

Odpovědi na tyto otázky tvoří kostru této knihy. Lidé, s kterými jsem za ta léta mluvil, mě přesvědčili, že změna – ať už v práci nebo v soukromém životě – nemusí být nepřijemnou nebo demoralizující zkušeností. Změna může a měla by být v našem osobním zájmu, stejně jako v zájmu naší organizace. To je ale možné pouze v případě, že jsme na ni řádně připraveni.

Každý, kdo se někdy setkal s organizační změnou, ví, jak je těžké jí dosáhnout. Nezáleží na tom, jak jste odhodlaní nebo jak jste si jistí, že děláte správnou věc: podnítit lidi kolem vás a opravdu změnu uskutečnit je obrovská výzva.

Pro rostoucí počet z nás je přesto schopnost zvládnout změnu rozhodujícím okamžikem kariéry. Přiznejme si to: v současném světě je změna v popisu práce manažerů. Úspěšné zvládnutí změny může rozhodnout mezi povýšením a vyhazováním. Takhle prosté, náročné a nemilosrdné to je.

Ať už jste nový generální ředitel upadající mezinárodní společnosti, jehož úkolem je uprostřed recese provést ve firmě obrát k lepšímu, střední manažer, který byl pověřen restrukturalizací svého oddělení a zvýšením výkonnosti, nebo nováček, který získává ostruhy na svém prvním plánu na změnu, musí se vám to povést. Během svého působení na London Business School jsem zjistil, že konkrétní otázky, které si manažeři

kladou, bývají podobné. Proč zavádět změny? Jaký druh změny bychom měli zavést? Jak si získat podporu, vypořádat se s odporem a proměnit plán ve skutečnost? Tato kniha se zabývá i těmito důležitými praktickými otázkami.

Zažehněte jiskru

Jaký je tedy rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou změnou? Touto otázkou jsem se posledních deset let zabýval ve svém výzkumu. Můj zájem se datuje až k mé doktorské práci z počátku devadesátých let. Od té doby jsem učil a zpovídal doslova tisíce manažerů na všech úrovních, dělal konzultanta globálním společnostem a posledních pět let prováděl průzkum mezi dalšími pěti tisíci manažerů z více než 250 společností celého světa. Mluvil jsem s lidmi z nejrůznějších odvětví: od farmaceutického průmyslu po finanční služby, od strategií až po lidské zdroje. Dělal jsem rozhovory se skutečnými manažery, s lidmi, kteří ve své práci čelí změnám. Je pravda, že někteří z nich stojí v čele korporací nebo jsou generálními či výkonnými řediteli. Převažují však obyčejní manažeři, kteří dosáhli neobyčejných výsledků, protože chápou, jak změna opravdu funguje. Věřím, že výsledek patří k nejkompexnějším databázím svého druhu.

A co jsem po všem tom bádání objevil? Jaký je můj převratný závěr? Možná to není ta odpověď, kterou chcete slyšet. Ale stejně vám ji předložím.

Výsledkem celého mého úsilí je potvrzení toho, co jsem tušil od začátku: na organizační transformaci neexistuje jednoduchý recept. Žádná magická formule, žádná jednoznačná cesta, která vás dovede k úspěšné změně. Omlouvám se, ale tak to je. Vy to přece stejně dávno víte. Stejně jako já intuitivně tušíte, že to tak je. Každý z nás někde hluboko uvnitř chápe, že změna není jednorozměrný proces.

To vysvětluje, proč jednoduché návody na změnu krok za krokem nefungují. Pokud by na realizaci změny stačilo držet se jednoduchých univerzálních pravidel, tak by 70 % plánů změn neselhávalo, jak tomu ve skutečnosti je. Ať už si jakkoli přejeme, aby existoval jediný nástroj – univerzální louskáček na sebetvrdší oříšek – víme, že v reálném světě to tak nefunguje.

To byla ta špatná zpráva. Teď ta dobrá: není to ani o štěstí. Manažeři, kterým se podaří dosáhnout změny, dělají něco jinak. Možná si ani neuvědomují, že to dělají, ale dělají to. Vybírají si vhodnou strategii změny, takovou, která odpovídá jejich vnitřním schopnostem i výzvám vnějšího prostředí.

Můj výzkum ukazuje, že nejlepší indikátor toho, jestli organizační změna uspěje, nebo selže, je *schopnost změny*. Chápu ji jako souhrn vůdcovských schopností, zaběhaných postupů a organizačních schopností, díky kterým je společnost způsobilá a připravená ke změně.

Když říkám připravenost ke změně, co tím myslím? Platí to na filozofické úrovni – být otevřený a připravený změnu uvítat – ale i na úrovni praktické. Připravenost se týká těch organizací, které v sobě rozvinuly základní dynamické a vnitřní schopnosti a díky nim se dokážou v případě potřeby přizpůsobit vnějším nárokům. Úspěšná změna v podstatě závisí na tom, jak vnitřní schopnosti společnosti – výkonnost manažerů, firemní kultura, procesy, zdroje a lidé – odpovídají požadavkům vnějšího prostředí čili trhu.

Tajemstvím managementu změny není v tom, co se děje venku, ale jak na to odpovíme uvnitř, jako lidé a jako organizace. To je v řízení změn základní lekce. Aby změna vydržela, musíme na ni být organizačně připraveni. Abych zopakoval Pasteurova slova: „Náhoda přeje připraveným.“ Zároveň platí, že organizace, které jsou dobře připraveny, přejí změně.

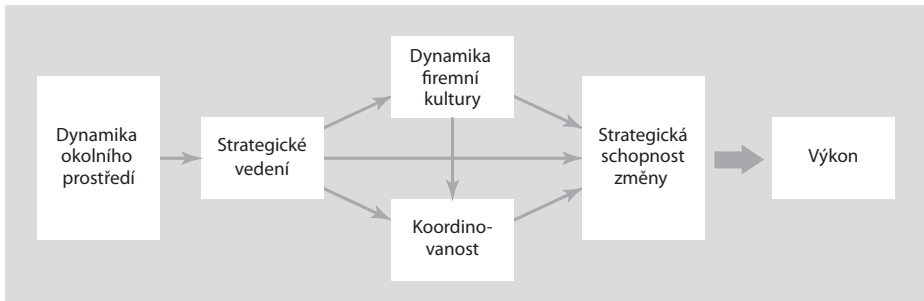
Takže pokud chcete být v zavádění změn úspěšní, musíte si uvědomit, že různé situace vyžadují různé strategie změny. Jednoduše řečeno:

Vnitřní schopnosti + vnější prostředí + vedení = SCHOPNOST ZMĚNY

Celkový model (obrázek 1.1) přehledně shrnuje hlavní myšlenky této knihy. Vnitřní schopnosti, které tvoří základ schopnosti změny, se projevují ve strategickém vedení, kultuře a struktuře organizace. Dynamika vnějšího prostředí je často hybatelem změn a to, jaké strategie změny použijete, ovlivní výkonnost vaší organizace.

Zbývající kapitoly první části se budou zabývat třemi otázkami:

1 Proč tolik pokusů o změnu selhává?



OBRÁZEK 1.1 Celkový model

- 2 Jaký je rozdíl mezi organizacemi, které jsou v zavádění změn úspěšné, a těmi, které nejsou?
- 3 Jak poznáte, jestli jste na změnu připraveni a dokážete v ní vytrvat?

Ve druhé části se blíže podíváme na obě strany rovnice. Dostanete odpovědi na některé naléhavé otázky: Jak poznám, jestli je moje společnost „změnitelná“? Pokud to nepoznám, jaké jsou následky? Bude moje společnost úspěšnější? Jak mám zvýšit šance na úspěch?

Každá kapitola se zabývá zásadní otázkou:

- Proč je firemní prostředí důležité?
- Jakou roli hraje vrcholové vedení?
- Jak přesvědčím ostatní, aby se přidali?
- Jaká struktura společnosti přeje změnám?

Ve třetí části se zaměřím na interakci mezi tím, jak je organizace vnitřně schopná změny (organizační připravenost), a jejím vnějším prostředím. Můj výzkum odhalil čtyři zóny – čtyři druhy prostředí. Faktory diskutované v druhé části určují, v které zóně se organizace (nebo obchodní jednotka či oddělení) nachází a jak nejlépe dosáhnout požadované změny.

Ve čtvrté části se tyto jednotlivé dílky spojí a my se podíváme na řízení osobních změn a na to, jak je pro advokáty změny důležitá sebekontrola, sebeuvědomění a vytrvalost. Dostanete příležitost k sebereflexi a k práci na své osobní připravenosti.

Důležitou součástí knihy je diagnostický test³, s jehož pomocí můžete zjistit, nakolik je vaše společnost ve srovnání s jinými změnitelná, a hodnotit své relativní přednosti a slabiny. Tato diagnóza vám umožní vybrat vhodnou strategii, nástroje, metody a techniky pro vývoj strategií změny, které budou vaší společnosti ušité přímo na míru. V závislosti na situaci existují čtyři hlavní skupiny strategií, tak si vyberte tu pravou a připravte cestu rychlé a udržitelné změně.

V kostce řečeno: tato kniha poskytuje nositelům změny mapu, s jejíž pomocí proplují neklidnými vodami a najdou si cestu mezi skrytými úskalími až k zamýšlenému cíli. Taková cesta nicméně vyžaduje přípravu, a k té vám poslouží následující kapitoly.

Stěžejní část knihy potom vysvětluje, jak zařídit, aby se změna udržela.

Shrnutí

- Změna je součástí života a přináší jak problémy, tak nečekanou radost.
- Jedním z tajemství řízení změn je naše reakce na ně, jak profesionální, tak osobní.
- Zásadní rozdíl mezi společnostmi, které ve změně uspějí, a těmi, kterým se to nepodaří, je jejich „schopnost změny“. Ta je odrazem toho, jak se firmy ke změnám staví, a vnitřních klíčových a dynamických schopností, které jim pomáhají přizpůsobit se změnám ve vnějším prostředí.
- Strategie změny, které berou v potaz vnitřní i vnější okolnosti, mají větší naději na úspěch. Nabízí možnosti výběru a zlepšují výkonnost.

3 Soupis strategických schopností (*Strategic Capability inventory*, SCI™) je dotazník, který byl ve výzkumu použit pro zhodnocení schopností jednotlivých společností. Zkrácenou verzi najdete v dodatku 2 a 3. Úplná verze (v angličtině), kde může vaše společnost plně zhodnotit svůj stav, je k dispozici na stránkách www.ilyasjarrett.com.