

# Obsah

Předmluva .....	1
Úvod.....	3
Úspěšné a méně úspěšné výměny vedení: Faktory, které dělají rozdíl .....	3

## Část I

<b>Sedm stavebních kamenů úspěšné výměny vedení .....</b>	<b>7</b>
---	----------

### Stavební kámen 1

<b>S očekáváními zacházet ofenzivně .....</b>	<b>8</b>
1. „Začněte. Mám k vám plnou důvěru!“ .....	9
2. Očekávání zaměstnanců.....	10
3. Očekávání kolegů .....	11
4. Očekávání při mezinárodní výměně.....	13
5. Aktivně rozvíjet očekávání .....	14
Rekapitulace stavebního kamene 1 .....	18

### Stavební kámen 2

<b>Rozvíjet klíčové vztahy.....</b>	<b>19</b>
1. O zacházení se zklamanými rivaly a tajnými konkurenty .....	20
2. Význam kolegů při výměně vedení .....	22
3. Předchůdce – skrytá konkurence .....	23
4. Výzvy, které byste raději neměli přijmout .....	26
5. Networking – rozvíjení moci a vlivu .....	28
Rekapitulace stavebního kamene 2 .....	30

**Stavební kámen 3**

<b>Konstruktivní analýza výchozí situace .....</b>	<b>31</b>
1. Odhalte firemní kulturu .....	33
2. Roztřídte témata .....	36
3. Podchyťte fakta .....	38
4. Zjistěte inovační potenciál .....	40
5. Hledejte zdroje, na kterých můžete stavět .....	42
Rekapitulace stavebního kamene 3 .....	45

**Stavební kámen 4**

<b>Navrhnout motivující oblast cílů .....</b>	<b>46</b>
1. Co ve výměně vedení hledají zaměstnanci? .....	47
2. Navrhnout sdělitelnou oblast cílů .....	49
3. Některé příklady ve formulování cílů .....	55
4. Vize – pohled do budoucnosti .....	57
Rekapitulace stavebního kamene 4 .....	60

**Stavební kámen 5**

<b>Podporovat pozitivní klima změny .....</b>	<b>61</b>
1. Při tázání oceňovat uznávanými dotazy .....	62
2. Zacházení se skepsí .....	64
3. Klima – základ každé změny .....	66
Rekapitulace stavebního kamene 5 .....	69

**Stavební kámen 6**

<b>Změny iniciovat efektivně .....</b>	<b>70</b>
1. Startovní výstřely .....	71
2. Když chci něco změnit, musím něco dělat jinak .....	72
3. Timing (načasování) ve změně vedení .....	75
4. Několik sponek v managementu změny .....	78
Rekapitulace stavebního kamene 6 .....	81

**Stavební kámen 7**

<b>Používat symboly a rituály .....</b>	<b>82</b>
1. Význam symbolů a rituálů při výměně vedení .....	83
2. Rituály přechodu a změny .....	85
3. Symboly a rituály nového poslání .....	90
Rekapitulace stavebního kamene 7 .....	92

**Část II**

<b>Dynamika výměny vedení .....</b>	<b>93</b>
-------------------------------------	-----------

**Situace 1**

<b>Ten, který vystupuje z vlastních řad .....</b>	<b>94</b>
1. Výchozí situace: „Je velmi dobře, že všechno zůstane jako doposud.“ .....	96
2. Typické problémy těch, kdo vystupují z vlastních řad .....	96
3. Co můžete dělat? .....	97
Rekapitulace situace 1 .....	99

**Situace 2**

<b>Hledá se podnikatel – člověk přicházející z jiného oboru ve velkopodniku .....</b>	<b>100</b>
1. Výchozí situace člověka přicházejícího z jiného oboru .....	101
2. Typické problémy lidí přicházejících do velkopodniku z jiného oboru .....	102
3. Co můžete dělat? .....	104
Rekapitulace situace 2 .....	105

**Situace 3**

<b>Velký předchůdce nebo malý nástupce .....</b>	<b>106</b>
1. Výchozí situace: Ve stínu předchůdce .....	107
2. Typické problémy nástupce .....	109
3. Co můžete dělat? .....	110
Rekapitulace situace 3 .....	111

## **Situace 4**

<b>Mladé mimořádné talenty (High Potentials) .....</b>	<b>112</b>
1. Výchozí situace: Skepse a rezervovanost .....	114
2. Typické problémy mimořádných talentů .....	114
3. Co můžete dělat? .....	115
<b>Poznámka: Rekapitulace situace 4. ....</b>	<b>116</b>

## **Situace 5**

<b>Vleklý start .....</b>	<b>117</b>
1. Výchozí situace: Vleklý start .....	118
2. Typické problémy vleklého startu .....	119
3. Co můžete dělat? .....	120
Rekapitulace situace 5. ....	122

## **Situace 6**

<b>Mise v zahraničí .....</b>	<b>123</b>
1. Výchozí situace: Expatriot .....	124
2. Typické problémy expatriota .....	126
3. Co můžete dělat? .....	129
<b>Poznámka: Rekapitulace situace 6. ....</b>	<b>130</b>

## **Situace 7**

<b>Učení se v ústředí podniku .....</b>	<b>131</b>
1. Výchozí situace: Inpatriot .....	132
2. Typické problémy inpatriota .....	133
3. Co můžete dělat? .....	135
Rekapitulace situace 7. ....	136

Seznam literatury .....	137
-------------------------	-----

# Předmluva

Uplynulo více než deset let od doby, kdy kniha *Prvních 100 dnů v šéfovském křesle* vyšla poprvé. Velký zájem o knihu nás utvrdil v tom, jak důležité je v dnešní době výměnu vedení cíleně plánovat, znát její dynamiku, zužitkovat šance, které výměna nabízí, a vyhnout se zbytečným chybám.

Studie, kterou jsme provedli na téma „Výměna vedení ve firmách“, jednoznačně potvrdila zrychlení střídání vedoucích pozic předpovídané v knize: průměrná doba setrvání vedoucích pracovníků činí sotva 3,4 roku s nadále sestupnou tendencí. V dynamických oborech s častými organizačními změnami jsou vedoucí pozice nově obsazovány dokonce každé dva roky. Dále z průzkumu vyplynulo, že v budoucnu se vedoucí pracovníci budou na procesy výměny soustřeďovat stále více a výměna neúspěšných „střídačů“ bude probíhat rychleji.

Následkem globalizace se však změnil také význam mezinárodní změny místa. K tomuto vývoji jsme přihlíželi v řadě případových studií. Zde popisujeme své zkušenosti v doprovázení pracovníků z mezinárodních výměn a podáváme konkrétní tipy pro převzetí nového úkolu v cizí zemi.

Touto knihou přeji všem střídajícím radost ze změny a úspěch při zvládnání nových úkolů. Rovněž však děkuji značnému počtu vedoucích pracovníků, kteří mi dovolili nahlédnout do své práce, a mnoha kolegům, kteří otázkami a podněty přispívají k neustálému dalšímu rozvoji konceptů.

Hamburg, březen 2005

Dr. Peter Fischer

## Úspěšné a méně úspěšné výměny vedení: Faktory, které dělají rozdíl

Michael Diekmann jde za Henninga Schulte-Noelleho do pojišťovny Allianz v Mnichově, Klaus Kleinfeld přebírá židli Heinricha von Pierera v Siemensu a RWE se rozhoduje pro Harryho Roelse. Joachim Milberg je překvapivě určen nástupcem Berndta Pischetsriedera v BMW a Christine Licci postupuje do představenstva banky Hypo-Vereinsbank. Matthias Döpfner v mediální skupině Axel Springer, Franz Fehrenbach ve firmě Bosch a Kai-Uwe Ricke v Telekomu – ti všichni se postarali o víceméně senzační výměny vedení v představenstvech velkých firem.

Změny ve vedení patří ve firmách k realitě všedního dne, a přece stále znova skrývají překvapení. Tak se Harrymu Roelsovi pravděpodobně ani nezdálo, jak rychle se s essenským koncernem dostane do mlýnů politiky. Také Wolfgang Mayrhuber, který se ujal nástupnictví po Jürgenu Weberovi v Lufthanse, zažil mnohá překvapení. Klima pro výměnu vedení se stalo drsnějším a pověstných 100 dní už má dnes sotva kdo.

Změny vedení v představenstvech přitom představují jen špičku ledovce. Třebaže kompletní rošády jako ve firmě EnBW<sup>1</sup>, když předsednictví správní rady převzal Utz Claassen, tvoří spíše výjimku, přece každý ví, že změny na vrcholu mají často za následek značný počet plánovaných, ale i překvapivých výměn vedení na nižších úrovních. Odborníci odhadují počet výměn vedení ve vyšším managementu na více než 150 000 za rok. Přitom se kontinuálně zvýšil nejen absolutní počet výměn, ale i množství oddělení, jimiž dnes manažer musí projít. Přejít na novou pozici každé tři roky až pět let už dnes není výjimkou, ale spíš pravidlem.

Problémy při výměně vedení jsou na všech úrovních stejné. Podaří se nováčkov<sup>2</sup> rychle navrhnout strategii?

1 Energie Baden-Württemberg AG – energetická společnost se sídlem v Karlsruhe (pozn. překl.)

2 Lidé střídající se ve vedení mohou být jak mužského, tak ženského pohlaví. Pro nedostatek jazykově přesvědčivého řešení bude v následujícím textu používána mužská forma (střídač ve vedení, nováček, šéf atd.), přičemž však jsou vždy myšleni zástupci obou pohlaví.

Bude disponovat stejnými integračními schopnostmi při vedení zaměstnanců jako jeho předchůdce? Jak naloží s očekávanými tržními turbulencemi? Dokáže spolupracovníky nově motivovat a naladit je na společnou strategii? Toto jsou otázky na nově příchozího, které jsou kladeny tak či tak podobně při každé výměně vedení. Spekulace ohledně prvních opatření a příslušných změn proto předchází každé výměně vedení. Ve firemních kavárnách se projednávají zkušenosti a nezdary nováčka a žádný hospodářský magazín se nevzdá zpráv o aktuální výměně vedení v patrech šéfů.

Výměny vedení jsou také skutečně *šanci pro firmu*. Nováček má možnosti, které nikdo jiný tak snadno nemá. Může především v počáteční fázi klást otázky, které už dlouho nebyly položeny, požadovat strukturální změny, vnášet nové nápady a nově obsazovat pozice – pokud to udělá správně!

Na tomto místě se takřka vnucuje otázka, co odlišuje úspěšnou vůdčí sílu od méně úspěšné. Přece jen podle opatrných odhadů ztroskotá kolem jedné třetiny všech nových obsazení v průběhu prvního roku. Pro postižené firmy to znamená drahou chybnou investici, protože každá výměna stojí přibližně dvaapůlnásobek roční mzdy. Avšak ani pro vedoucí pracovníky není nepodařené převzetí pozice žádnou radostí, neboť často bývá výchozím bodem pro trhlinu ve vlastní kariéře.

John Gabarrow, profesor managementu lidských zdrojů na Harvard Business School, je jedním z mála, kdo systematicky sledovali problém *faktorů úspěchu při výměně vedení*. V rámci obsáhlé studie zkoumal *proces přebírání pozice* na vysokých úrovních vedení a došel k zajímavým výsledkům.

- ❑ První výsledek je potvrzením klasické zaměstnanecké politiky. Zsvěcení z oboru byli podstatně úspěšnější než ti, kdo byli *v oboru cizinci*. Podařilo se jim mnohem rychleji se přizpůsobit nové situaci a oddělit důležité od nedůležitého. Samozřejmě měli problém jednostranného způsobu pohledu, avšak rychlá akceschopnost tento handicap vyvážila.
- ❑ Druhý výsledek rozmetal mýtus *rychlé* výměny vedení. Průběh přebírání pozice, obvykle doprovázený strukturálními a personálními změnami, se často rozprostírá přes jeden až dva roky. Tato doba se přitom člení do typického modelu aktivit a pozorování. Po třech až šesti měsících většina manažerů nastartovala své první velké změny. V souvislosti s tím následovala fáze intenzivního pozorování s rozvojem hlubší znalosti organizace. Po cca 12 až 18 měsících nastala druhá fáze změn.
- ❑ Rozhodujícím faktorem, který odlišuje úspěšné vedoucí pracovníky na nových pozicích od méně úspěšných, byl v Gabarrowově studii *vztah ke klíčovým osobám*. Tři ze čtyř manažerů zkrachovalých převzetí pozic měli po 12 měsících špatné pracovní vztahy se svými důležitými spolupracovníky. Měli konflikty co se týče stanovení cílů, diskuse o stylu řízení a neshody ohledně kritérií efektivní práce.

Úspěšní střídači na vedoucích pozicích	Méně úspěšní střídači na vedoucích pozicích
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponují lepšími vědomostmi a znalostmi z oboru; rychleji oddělují důležité od nedůležitého.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jsou často z jiného oboru; musí se nejprve zorientovat a potřebují na to příliš mnoho času.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpoznávají a rozvíjí klíčové vztahy; zachází šikovně s tajnými rivaly a předchůdci; propojují se s firmou a jsou orientovaní týmově.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentrují se příliš na úkoly, které je třeba zvládnout, a zanedbávají rozvíjení důvěryplných pracovních vztahů; jsou to často osamělí bojovníci.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokáží spojit značný počet námětů a problémů do vize a motivovat spolupracovníky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracují na příliš mnoha rozjezdech současně bez přesvědčivé strategie; koncentrují se na odstranění slabých míst.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dohodnou se se svými nadřízenými na strategii a stylu řízení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokojí se s nediferencovaným očekáváním svých nadřízených.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponují vědomostmi o změnách na vedoucích pozicích; poskytují jistotu a důvěru, že umí zhodnotit trendy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nechají se příliš snadno překvapit; soustředí se nadměrně jednostranně na změny a zanedbávají tým u spolupracovníků potřebu stability a jistoty.</li> </ul>

**Obr. 1: Co odlišuje úspěšné střídače na vedoucích pozicích od méně úspěšných?**

To se shoduje rovněž s našimi zkušenostmi. Úspěšní střídači ve vedení rozpoznávají a rozvíjí klíčové vztahy. Zachází šikovně s tajnými rivaly a předchůdci. S firmou se propojují a jsou podstatně úspěšnější v rozvíjení vzájemných očekávání a dohodě na společných cílech.

Úspěšní střídači na řídicích pozicích však podle našich zkušeností disponují řadou dalších kompetencí, které je odlišují od těch méně úspěšných.

Zprvce se jim daří spojit značný počet námětů, problémů a očekávání do jasného a přehledného konceptu. Dokáží své spolupracovníky nadchnout vizí v poukazu na budoucí cestu a povzbudit k nadstandardním výkonům. Michael Frenzel je příkladem toho, jak lze s takovou vizí během několika málo let nově uspořádat celou firmu. S nápadem přetvořit zděděný smíšený koncern na moderního poskytovatele služeb v turistické branži se mu podařilo přesvědčit nejen své spolupracovníky, ale především také akcionáře. S jasnou představou před očima se mu krok za krokem daří hrát stále důležitější roli v nové oblasti obchodní činnosti.

Další vlastností, která odlišuje úspěšné střídače ve vedení od méně úspěšných, a to především v krizových situacích, je jejich *rozměrová stálost*. Úspěšní střídači dávají během nejkratší možné doby jistotu, že stanovených cílů bude dosaženo. Uvědomují si nutnost rozvíjet sebedůvěru a nenechají se zchladit neustále vznikajícími překážkami. V pozadí stojí



většinou fakt, že za sebou již mají několik změn zaměstnání, a osvojili si tudíž diferencované vědomosti o průběhu přebírání pozice.

Znalosti z oboru, utváření klíčových vztahů, rozvíjení sdílitelných vizí a zprostředkování jistoty a věrohodnosti jsou některé z faktorů, které odlišují úspěšné střídače na vedoucích pozicích od neúspěšných. Nejsou to vrozené vlastnosti, nýbrž kompetence rozvíjená praktickou zkušeností. Přitom se zdá, že existuje speciální know-how výměny řízení, kterým se vyznačují úspěšní střídači. Ne nadarmo se především tehdy, jedná-li se o obtížnou přejímku pozice, dává pozor na zkušenost nováčka se srovnatelnými situacemi.

V posledních letech jsme na nové pozice připravovali mnoho vedoucích pracovníků a vyvinuli koncept úspěšné formy výměny vedení. Tento koncept o *sedmi stavebních kamenech* vám v následujících oddílech představíme. Zde najdete odpovědi na otázky, které vyvstanou před každým, kdo nastoupí na novou pozici: Jak naložit s velkým počtem očekávání? Co udělat s rozčarovanými rivaly? Jakou roli hraje můj předchůdce? Jak najít správné náměty? Kdy začít s prvními změnami? Jak překonat skepsi spolupracovníků? Jaké kontakty s kolegy potřebuji? Kde se skrývají klíčové osoby?

Ve druhé části této knihy pak na praktických příkladech popíšeme typické situace při výměně vedení. Ukážeme vám, na čem záleží, jestliže postupujete z vlastních řad, nebo přicházíte zvenčí. Popíšeme, co znamená ujmout se nástupnictví po velkém předchůdci, nebo být zachránce slabého týmu.

Závěr tvoří případové studie, které se zabývají mezinárodními přechody. Popíšeme rozhovory, náměty a také překvapení, která musí být při přejímce pozice v zahraničí překonána, chcete-li být úspěšní.