



ZMENA JE ISTÁ.

Len ju nevieme s istotou riadiť

Stará filozofická pravda hovorí, že zmena je jediná istota. Ukazuje sa však niekoľko argumentov, ktoré výpoveď mierne revidujú.

Fakty spojené s globalizáciou, ekonomickou komplexnosťou či demografickými a technologickými zmenami hovoria, že zmena je viac ako konštantná. Je priam frenetická. Podľa prieskumov spoločnosti PwC viac ako 80 % generálnych riaditeľov hovorí, že v poslednom čase ich spoločnosti zmenili svoje stratégie a 1/3 z nich hovorí, že zmena je základom ich úspešného podnikania. Amazon mení svoju business stratégiu s pravidelnosťou každé 4 roky. Zmeny sa dejú všade okolo, stúpa ich rýchlosť. Paradoxom celej veci je, že istota zmeny v nás vyvoláva neistotu.

KEĎ JE ZMENA ISTÁ, TAK PREČO TOľKO NEISTOTY?

Jedna z vecí sa však už dlhodobo nemení. A to fakt, že až 75 % zmenových programov zlyhá. V prvom rade mnohí lídri zlyhávajú hneď na začiatku. Odhaliť potrebu zmeny,

jej urgenciu, zmobilizovať ľudí na jej realizáciu, nastaviť správnu stratégiu a rozpoznať moment spustenia zmeny sú kľúčové faktory úspechu celej zmeny. Trpezlivosť a schopnosť koncentrovať sa na úvodnú fázu mnohým chýba. Zberným košom ospravedlňovania sa je čas. Osobne tomu neverím. Pripisujem to neschopnosti samotnú zmenu riadiť a podceňovaním už prípravnej fázy. Chápem, že je nudná podobne, ako keď športovec tvrdo drie niekde v telocvični. Turnaje nakoniec ukážu význam na pohľad skrytej činnosti. Paralela so športom sa dá použiť širšie. O tenistoch sa najviac hovorí, že výsledkom úspešného zápasu dvoch výkonnostne podobných hráčov je koncentrácia, psychická vyrovnanosť, premyslená taktika. Je to dokonca podľa expertov viac ako zručnosť pestovaná hodinami tréningov. Poznáme zápasy, kedy presný úder rozhoduje o zápase, ktorý vyzeral stratený.

Lídri hneď na začiatku musia odhaliť, o akú zmenu vlastne ide a akú taktiku je vhodné nastaviť.

DRUHÝ ZMIEN

Pozrime sa stručne do histórie change managementu. Pred rokom 1980 sa pod pojmom *zmena* vysvetľovalo všetko, čo musí byť vo firme odlišné oproti tomu, ako to je dnes. Dnes sme postúpili ďalej a v princípe hovoríme o troch druhoch zmien: **rozvojovej, prechodovej a celkovej transformácii.**

1. ROZVOJOVÁ ZMENA
Tento druh zmeny reprezentuje zlepšovanie aktuálnych zručností,

metód, výkonových štandardov alebo podmienok, ktoré sú z rôznych dôvodov nedostačujúce na dosahovanie budúcich potrieb. Obrazne povedané, rozvojová zmena predstavuje zlepšovanie v rámci „krabice“ toho, ako sa veci vo firme robia dnes. Tieto zlepšenia logicky vychádzajú z aktuálnych problémov. Zmeny sú motivované potrebou robiť niečo rýchlejšie a lacnejšie, ako tomu bolo doteraz. Táto zmena je zo všetkých troch najjednoduchšia. Dosah tejto zmeny na ľudí je relatívne nízky, zvyčajne vyžaduje zvyšovanie konkrétnych zručností alebo získanie nových vedomostí. Najlepším nástrojom na doručenie týchto zmien je tréning zameraný na veľmi konkrétnu oblasť s jasne definovanými kritériami merania. Z podporných aktivít sú najčastejšie teambuildingy, obohacovanie pracovných pozícií, školenia zamerané na komunikáciu, vyjednávanie, odovzdávanie spätnej väzby, odborné kurzy a pod. Tieto zmeny sú reakciou na nové podmienky na trhu a predstavujú prevodovku medzi tým, ako sa veci dnes robia u nás a ako to robia iní alebo ako to vyžaduje zákazník.

Lídri by mali tento druh zmeny ohlásiť jasnou formuláciou, prečo sa musí výkonová krivka zvýšiť a aké ciele z toho budú vyplývať. Keď lídri požadujú od svojich tímov vyššiu výkonnosť a zároveň poskytnú aj náležité podporné prostriedky na dosiahnutie cieľov, želaná zmena je často dosiahnutá. Rozvojová zmena vychádza z dvoch predpokladov. Prvý je ten, že ľudia sú schopní podstúpiť danú zmenu (schopnosť sa učiť a zavádzať výsledky učenia), a druhý, že budú pri dosahovaní zmeny „živení“ tréningom, odmeňovaním a vedomou podporou manažmentu. Tento druh zmeny sa minimálne týka oblasti firemnej kultúry, štýlu riadenia a nastavenia myslenia ľudí.

2. PRECHODOVÁ ZMENA

Tento druh zmeny ju oproti predchádzajúcej komplexnejší. Lídri definujú potrebu prechodovej zmeny, keď sa podmienky na trhu zásadne menia natoľko, že zlepšenie aktuálnych zručností či systémov nepostaču-

je na dosiahnutie cieľov. Na dosiahnutie cieľového stavu firmy potrebujú aj emocionálne opustiť doterajšie spôsoby fungovania a cez prechodovú fázu sa posunúť do nového cieľového (presne) definovaného stavu. Príkladmi tohto druhu zmien je: reorganizácia, jednoduché konsolidácie alebo zlučovania, inštalovanie nových technológií, vytvorenie nových produktov a služieb, zavedenie postupov, noriem, ktoré nahradia staré. V tomto druhu zmeny sa veci nezlepšujú, ale zamieňajú za úplne nové. Proces zmeny je možné manažovať na základe aj obmedzeného rozpočtu a času. Zvyčajne majú svoj presne určený čas začiatku a konca, rovnako ako konkrétne definované výsledky. Správne aplikované princípy projektového manažmentu projektom zaisťujú vysokú úspešnosť a dosiahnutie želaných efektov. Prechodové procesy sú lineárne a majú predpovedateľné výstupy.

Priebeh zmien sa dotýka oveľa viac aj ľudí. Kým v rozvojových procesoch zmien boli tréningom vytvárané nové zručnosti a vedomosti, v prechodovej zmene je dôležité prenastavenie a rozvoj rovníc správania sa a postojo. Ak lídri alebo agenti zmien monitorujú prekážky pri realizácii prechodovej zmeny spojené s ľuďmi, najčastejšie sa týkajú dynamiky uvažovania a vzájomnej interakcie: Ľudia sa cítia opustení v neistote a nevedia, čo nasaďenie novej veci prinesie, keďže si to nemohli nikde odskúšať. Prirodzene nevidia benefity pre zmenu a dôvod, prečo sa niečo musí diať. Prejavujú nevôľu nad opustením zabehnutej rutiny a neochotou učiť sa novým veciam. Rovnako sa ich to dotýka emocionálne – smútia za starými dobrými časmi. Častým problémom prechodových projektov je nedostatočné plánovanie, ktoré prináša zmätok a pochybnosti, či nový stav naplní očakávania. No najväčším problémom tejto zmeny je, keď ju jej lídri vidia iba z jej technického rozmeru a zabúdajú na ľudské aspekty. Stratégiou úspešne manažovaného projektu je komunikácia dôvodu zavedenej zmeny, **jasný plán zmeny a vysoké zapojenie zamestnancov do tvorby dizajnu a samotnej realizácie, ktorý**

bude rešpektovať časové aj odborné kapacity zamestnancov.

3. TRANSFORMAČNÁ ZMENA

Tento druh zmeny prináša so sebou najviac výziev. Keď je dobre riadená, prináša extra výsledky. Od mnohých manažérov je dnes vyžadovaná a opodstatnená im spôsobuje nočné mory. Jednoducho povedané, transformácia je radikálna zmena stratégie, štruktúry, systémov, procesov alebo technológií. Je tak významná, že sa dotýka komplexného fungovania celej organizácie a priamo sa dotýka kultúry, správania a mentálneho nastavenia jej zamestnancov. Z obsahového pohľadu je nový stav pochádzajúci z transformácie na začiatku dosť nejasný. Počas samotnej transformácie sa objavujú nové veci, ktoré zmeny ovplyvňujú a ktoré na začiatku nebolo možné identifikovať. Agilita organizácie je tak nevyhnutne dôležitá pri procese tejto zmeny, ktorá je aj z časového hľadiska najnáročnejšia. Vyžaduje to od zamestnancov akceptovať prostredie neustálych zmien, schopnosti ich vyhľadávať, aktívne zavádzať. Mentalita prijímania zmien je kráľom všetkých kompetencií, ktoré firmy v transformácii potrebujú rozvíjať a práve tento druh kultúry je dnes najvzácnejší. Jasnosť výsledného produktu je produktom zmeny samotnej, čo robí zmenu nelineárnou, s početnými potrebami na úpravu smerového kurzu a prispôbenie sa.

Transformácia potrebuje lídra a vôľu schopných ľudí sa na nej podieľať. Ak nemáte to prvé, budete ako silné vojsko bez veliteľa, ak nebudete mať bojaschopnú armádu, generál sám neposeká tisícky nepriateľov. Ak podceníte prácu s prípravou a začnete bez lídra, plánu, vitálneho a na zmenu pripraveného tímu potrebných ľudí, ste na správnej ceste naplňať štatistiky neúspešných projektov. Inteligencia pri transformácii nevystačí, potrebujete múdrosť transformačného lídra a silu jeho tímu. No a v neposlednom rade aj šťastie. ■



Autor: Ján Uriga