



DARWINOVA TEÓRIA MANAŽMENTU ZMIEN

Zmena je nevyhnutná. Potvrdzujú sa slová Charlesa Darwina, ktorý už pred mnohými rokmi vyhlásil, že prežitie nemajú zaručené ani najsilnejší, ani najinteligentnejší, ale prežijú tí, ktorí sa dokážu prispôbiť zmene. To, čo platí v prírode, platí v tomto prípade aj v biznise. Oživenie globálnej ekonomiky je i naďalej krehké, napriek tomu vane vo vzduchu optimizmus a stávame sa svedkami „prepnutia“ firiem z režimu prežitia do režimu rastu.

V poslednom globálnom prieskume poradenskej spoločnosti PwC sa viac ako 1 300 generálnych riaditeľov vyjadrilo, že zmeny v rámci organizácie už nie sú do takej miery odpoveďou na ekonomickú situáciu, ale čoraz výraznejšie majú súvis s prípravou a vyhlídkami do budúcnosti. Či už ide o režim prežitia alebo

rastu, pri oboch je dôležité správne pochopenie a implementácia riadenia zmeny. Zmena je najčastejšie odmietaná a nepochopená ľuďmi, ktorých sa práve dotýka v najväčšej miere. Preto sa proces riadenia zmeny stáva podstatnou a zároveň nesmierne náročnou súčasťou riadenia organizácie.

Znáмым a často uvádzaným príkladom na riadenie zmien z nedávnej minulosti je uvedenie piateho terminálu londýnskeho letiska Heathrow do prevádzky. Pompežná výstavba stála 4,3 miliardy libier a aj samotná marketingová kampaň, ktorá sprevádzala otvorenie terminálu, sa niesla vo veľkom štýle. Britská kráľovná označila terminál za „bránu do Británie v 21. storočí“, vrcholoví manažéri letiska a britskej leteckej spoločnosti British Airways ho charakterizovali ako „vítazstvo ambícií, odhodlania a spolupráce“. Napriek mesiacom príprav sa však problémy vyskytli hneď v deň slávnostného otvorenia v marci 2008, kedy bola spoločnosť British Airways nútená zrušiť 34 letov. Počas ďalších 10 dní počet



zrušených letov prekročil hranicu 500. Za toto relatívne krátke obdobie vykázala spoločnosť stratu vo výške 16 miliónov libier a výrazne utrpela i jej reputácia medzi zákazníkmi. Kde sa však stala chyba? V prípravných fázach na spustenie terminálu do plnej prevádzky sa podcenili na prvý pohľad možno nepodstatné, ale v mozaike projektu veľmi dôležité oblasti. Najväčším problémom sa ukázalo bagatelizovanie počtu zamestnancov, ktorí mali v termináli pracovať s batožinou cestujúcich. Zamestnanci totiž nemali kde zaparkovať kvôli obmedzenej kapacite nových parkovacích priestorov terminálu. Ak sa im to aj podarilo, museli si odstáť dlhý rad na prechod bezpečnostnou kontrolou pred vstupom do nového terminálu, keďže ani bezpečnostných pracovníkov nebol dostatok. Po tom, čo prekonal i túto neplánovanú prekážku, ich čakalo ďalšie prekvapenie. Prístupy do informačného systému na evidenciu batožiny neboli funkčné. Postup, ako sa zachovať v takejto situácii a na novom pracovisku, nepoznali. Nebola im známa ani lokalita, kde mali nakladať a vykladať batožinu... Nový terminál prináša transformáciu v prevádzke letiska, je to pridaná hodnota pre cestujúcich aj zamestnancov. Vytvoreniu novej hodnoty predchádza súhrn viacerých fáz, ktoré musia do seba zapadať ako puzzle. Podcenenie jednej fázy môže mať nepredstaviteľné dôsledky ako

v prípade spomínaného terminálu. Na začiatku bola potreba. Terminál bol budovaný z kapacitných dôvodov ako kľúčová investícia. Nasleduje definovanie vízie – cieľového stavu. Čo chceli na letisku Heathrow zmenou dosiahnuť? Ak mali odpovede na prvé dve otázky týkajúce sa potrieb a vízie, dostali sa k nemenej dôležitej fáze, ktorou je získanie podpory od kľúčových ľudí – lídrov v organizácii. Bola týmto ľuďom dostatočne známa potreba a vízia? Videli v nich zmysel? Bez ich podpory by sa totiž ďaleko nepohli. Za najdôležitejší faktor úspechu pri úspešnej realizácii zmeny bolo označené až v 82 % z Fortune 500 spoločností získanie top sponzorov v rámci organizácie. Rovnaký percentuálny podiel dosiahlo spravodlivé zaobchádzanie so zamestnancami, a to nielen počas zmeny. V troch štvrtinách spoločností Fortune 500 stojí za úspešným zmenovým procesom zapojenie zamestnancov v priamom súvisi s poskytnutím kvalitných a relevantných informácií týkajúcich sa zmeny. Po týchto krokoch sa organizácia posúva k výberu angažovaných ľudí, ktorí majú pomôcť zmenu realizovať. Natíska sa otázka: Boli vybraní zamestnanci vhodní pre tento megaprojekt? Do akej miery boli do projektu zapojení? Disponovali potrebnými znalosťami a skúsenosťami? Bol u nich vidieť zápal pre danú vec? Mali dostatok informácií? Akými kanálmi k nim tieto informácie prúdili? Poznali vôbec sponzorov projektu? Do tohto konkrétneho projektu však nebol zapojený dostatočný počet pracovníkov s batožinou ani bezpečnostných pracovníkov. Tréningový proces bol síce poskytnutý v požadovanej dĺžke, ale namiesto praktických cvičení sa lektori v prevažnej miere venovali teórii, čo viedlo k situácii, že vystresovaní zamestnanci nevedeli, kam majú ísť a ako sa zachovať pri neschopnosti dostať sa do informačného systému už v reálnej situácii. Finálnou fázou pri vytvorení novej hodnoty je dôkladné štúdium podmienok prostredia na základe tzn. PEST analýzy, ktorá sa zameriava na politické a legislatívne podmienky, ekonomické podmienky, zaoberá sa sociálnymi dosahmi a v neposlednom rade berie ohľad na technológie a infraštruktúru. Pred spustením terminálu prebehlo množstvo záťažových testov. V prípade kapacity parkovania však pri nedostatočnom počte áut a pri testovaní práce s batožinou sa jej množstvo ani nepribližovalo odbavenému množstvu počas bežného dňa na letisku. Keď sa s odstupom času novinári pýtali vtedajšieho šéfa British Airways Willieho Walscha, čo by urobil pred samotným spustením terminálu do prevádzky, odpovedal, že by už neurobil ústupok pri záťažových testoch kvôli omeškaniu projektu, rovnako tak mal venovať plnú pozornosť tréningu budúcich pracovníkov v termináli. V každom prípade musela British Airways ešte dlho bojovať o návrat priazne nespokojných zákazníkov. Na rozdiel od Charlesa Darwina sa profesor John P. Kotter zaoberal oblasťou riadenia zmien na profesionalnej úrovni. Pozorne sledoval 100 amerických spoločností, ktoré prechádzali transformáciou. Niekoľko ju zvládlo úspešne, niekoľko úplne pohorelo hneď na začiat-

ku, väčšina sa zastavila niekde uprostred... Pri úspešných transformáciách sa však opakovala postupnosť fáz pri vytváraní novej hodnoty. Preskakovanie jednotlivých krokov a neúplná finalizácia fáz vytvárala len ilúziu rýchlosti realizácie zmien a neznamenal v procese žiadny posun vpred. Kotter upozornil na vybrané fázy, ktoré môžu zruinovať alebo minimálne oddialiť úspešnú implementáciu zmien v organizácii. Niektoré súvislosti sú viditeľné aj s uvedeným príkladom terminálu. Napríklad, pokiaľ ide o chýbajúci pocit naliehavosti na uskutočnenie zmeny, nedostatočnú komunikáciu na ceste k dosiahnutiu stanovenej vízie, ponechanie prekážok na ceste k novej vízii, nesystémové plánovanie a predčasné oslavovanie úspechov, ako i podcenenie potreby ukotviť zmeny vo firemnej kultúre.

Ľudia vytvárajú hodnoty, hodnoty posúvajú organizácie dopredu. Prečo však ľudia reagujú na zmeny negatívne? Keďže každá akcia vytvára reakciu, tak je to aj v prípade reakcie na zmenu. Ak totiž nie je ľudom, ktorých sa zmena dotýka alebo ktorí ju dokonca sponzorujú, známa vízia, reakcia sa dostaví v podobe zmätku a chaosu. Bez lídrov sa projekt môže vybrať nesprávnym smerom, bez komunikácie zase vzniká váhanie a neistota. Popisuje to krivka záväzku voči zmene. „Povedali mi o tej novej zmene.“ Takto jednoducho vzniká vo väčšine prípadov povedomie o zmene. „Viem, prečo sa to bude meniť.“ Povedomie plynule prechádza do porozumenia zmeny a v ideálnom prípade do angažovanosti: „Viem, ako sa zmena dotkne mojej práce a akú úlohu môžem zohrať v celom procese.“ Práve miera angažovanosti je kľúčovým bodom, v ktorom sa môže krivka rozvetvovať, a to konkrétne jej vnímaním: „cítim sa touto zmenou ohrozený“ cez fázu testovania „musím túto zmenu vstrebať“ až po fázu reakcie: „budem na zmenu reagovať, ak budem musieť“. Táto vetva končí akceptáciou zmeny: „Musím to robiť novým spôsobom.“

Menej komplikovaná vetva začína ako tá predchádzajúca v angažovanosti ľudí. Pre pozitívne vnímanie zmeny je typický prístup: „vidím v tejto zmene príležitosť“, ako aj následná fáza testovania: „je tu niečo nové, idem to vyskúšať“. V prvom prípade bolo štádium reakcie, ktoré v tejto vetve nahrádza štádium akcie: „Chcem, aby bola táto zmena úspešná.“ Prvá vetva bola zakončená súhlasom, ten sa v tomto prípade mení na záväzok: „Chcem to robiť novým spôsobom.“ Ktorou vetvou sa vydáte vy? Napriek tomu, že všetko na najväčšom londýnskom letisku vyzeralo byť pripravené na veľké otvorenie a ostrú prevádzku nového terminálu, príprava fáz štrukturálnej zmeny bola podcenená. V takom prípade nemožno očakávať vydanie sa vetvou angažovaných ľudí, ktorých sa zmena dotýka a pramení v oveľa náročnejší a časovo dlhší proces premeny súhlasu so zmenou na skutočný záväzok voči zmene. Ak majú dnes organizácie ambíciu rásť s vyhliadkami do budúcnosti, riadenie zmien sa v jednotlivých fázach ukáže ako nevyhnutné. ■



Autor: Ján Uriga, Senior Manager, PwC