

Zhouba č. 2 – Problematika změny

Případová studie

Pan P. – prezident a výkonný ředitel – problematika změny

Tato případová studie se odehrává v zemi u Středozemního moře. Životní prostředí země je nádherné a město, o kterém mluvíme, je nám všem velmi dobře známé. Mnoho čtenářů je jistě již navštívilo. Je známo, že kulturní prostředí země vyprodukovalo silné mužské i ženské osobnosti, avšak často i absurdní smysl pro osudovost. Není to zrovna nejlepší prostředí k fungování týmů, neboť testosteron je zde zřejmý a všudypřítomný.

Společnost je velkou mezinárodní společností poskytující finanční služby. Jejím vlastníkem byl velmi bohatý člověk, kterému budeme říkat pan P. Pan P. se choval jako patriarchy celé společnosti. Měl neuvěřitelný majetek a obdobný podíl moci ve společnosti, ba v celé zemi. Pokud jste u něj byli v oblíbě, zacházel s vámi jako se svým oblíbeným synem nebo dcerou. Neměl-li vás však příliš v lásce, mohl to být pro vás vcelku problém. Zajímal se o vztahy a často byl považován za dobrého člověka a benevolentního otce. Větší váhu kladl na vztah než na produktivitu či ziskovost svých zaměstnanců. Vcelku řečeno, byl to dobrý obchodník a produkce společnosti byla vysoká. Zní to jako ideální stav, že? Inu, čtěte dál, jak se věci změnily.

Tato společnost měla mnoho kanceláří a zaměstnanců. Pan P. společnost vytvořil a měl na jejím rozvoji během posledních 30 let zásadní podíl. V podstatě to bylo jeho dítě. Ten muž byl velmi charismatický. Společnost nebyla jeho jedinou investicí. Často a hodně investoval i jinde, měl hodně zájmů a aktivit. Bohužel tyto další aktivity jej často odváděly od jeho manažerských úkolů ve finanční společnosti.

Rád osobně připravoval a vychovával nové vedoucí pracovníky svého týmu vyššího managementu či sekundárních týmů společnosti. Byl velmi praktický nadřizený, který se rád zapojoval do rozhodování ve společnosti, ať už

šlo o zásadní rozhodnutí či podružnější záležitosti. Jak společnost rostla, jeho manažerský styl osobního vlivu byl čím dál tím obtížnější. Vzniklo mnoho vrstev managementu společnosti. Tyto vrstvy mu bránily efektivně, i když minimálně řídit týmy. Ačkoliv se i nadále snažil lehce řídit své týmy, byl čím dál tím méně efektivní jako vedoucí pracovník i jako manažer. Rovněž jeho nedostatek pozornosti a důvěry v týmy učinil z jeho společnosti hlavního kandidáta na akvizici většími společnostmi.

Kdykoliv podával rozhovory, což bylo často, hovořil hodně o tom, čeho se svou společností dosáhl, a jen zřídkakdy zmiňoval i další vedoucí pracovníky a týmy, které k úspěchu rovněž přispěly. Vzpomeňte si, že kulturní prostředí, odkud pocházel, je plné testosteronu a osudovosti. Jak sami jistě uznáte, měl velmi velké ego.

Bod zvratu nastal, když jej oslovila jedna nadnárodní společnost, která měla zájem koupit jeho firmu. Pro zpříjemnění obchodu mu tato větší společnost nabídla podíl ve své společnosti, pokud svou firmu prodá. Přijal a byl nucen postoupit vlastnictví a vedení své firmy novému prezidentu společnosti. Zaměstnanci se doslechli o připravovaném obchodu nejprve z klepů (které prezident popřel) a pak z novin (které, pokud na ně byl prezident dotázán, ignoroval) a nakonec jen pár týdnů předtím, než byl odprodej dokončen, konečně prezident potvrdil svůj souhlas s prodejem. Dokážete si jistě představit, jak se lidé ve firmě cítili. Jak byste se cítili vy? Nejistota, zloba, frustrace a obavy byly pocity, které se šířily mezi managementem a skupinkami zaměstnanců.

A máte pravdu! Jeho odchod znamenal velký rozkol v bývalé společnosti. V minulosti mohl kdokoliv zdvihnout telefon nebo přímo předstoupit před tohoto muže v jeho kanceláři. Byl otevřený vůči všem svým zaměstnancům a ti měli neobvykle volný přístup k jeho osobě.

Avšak v nové struktuře společnosti nový prezident požadoval, aby jeho zaměstnanci pracovali v rámci této hierarchie, a sám netoužil být tak přístupný. Nový vedoucí spoléhal více na výsledky a méně na vztahy. Chtěl, aby se na budování poslání, vizi a účelu společnosti nových vlastníků podílely různé týmy.

Bývalý majitel a prezident pan P. vykazoval vysoké výsledky s lidmi, které měl rád, a naopak byl velmi neefektivní s lidmi, které rád neměl. Po jeho odchodu a kvůli změně stylu vedení se dříve tak dobrá společnost dala na cestu sestupu. Mnoho vedoucích zaměstnanců, manažerů a pracovníků ve firmě bylo velmi neklidných a nesoustředěných.

Autorská diagnóza zhouby

Problematika změny

Nastala ve vaší organizaci v nedávné době nějaká změna? Změna skutečně může být pro tým velmi zhoubná. Představte si, že si nějaký pracovní tým vede dobře, jednotliví členové harmonicky spolupracují, role jsou jasně definované, všichni členové týmů znají své kompetence, odměny a důsledky.

Objeví se ale nový člen a vše se změní. Nebo se najde nový vedoucí týmu. Nebo se změní fungování týmu. Nebo je zaveden nový počítačový systém.

Všechny tyto události způsobují, že členové týmu musí začít mezi sebou komunikovat jinak, musí vyzkoušet nové věci, převzít na sebe nová rizika a mohou i chybovat. Na scénu vstupuje stres, vyvstávají konflikty, vybuchují ega. Členové týmu svalují vinu jeden na druhého a pospolitost skupiny se rozpadá. Někdy za vším stojí změna, která se jevila nepodstatnou, ale která posléze otráвила celý tým a pracovní prostředí.

Změna vlastnictví a vedení ve společnosti je zásadní změnou. Každá společnost má svou kulturu, poslání, vizi a účel. Žádné dvě společnosti nejsou tytéž. Ona dramatická změna v této společnosti byla její zhoubou.

Každý vedoucí pracovník má svůj styl vedení. Pan P. měl styl, který bychom dalším vedoucím pracovníkům nedoporučovali, ale do určité míry to v jeho případě fungovalo. Všichni zaměstnanci a týmy znali jeho styl a pravděpodobně přizpůsobili své styly a jednání jeho stylu vedení.

Nový prezident však vyznával odlišný styl, který vyžadoval změnu celé organizace a adaptaci. To je další významný problém změny.

Analýza pro čtenáře

Jaké elixíry byste použili na potlačení zhouby zvané Problematika změny?

– Vraťte se prosím ke Kolu!

Autorská analýza

Jaké elixíry by měly být použity k vyléčení zhouby Změny?

Autoři se domnívají, že v tomto případě a na základě prezentovaných faktů existuje několik elixírů, které lze aplikovat k léčbě této zhouby. Primárními elixíry jsou rozvoj účelu, definování rolí a budování důvěry, hrdoosti a vášně. Podívejme se na každý zvlášť.

Rozvíjíme účel

Zde je několik otázek, které můžete položit, chcete-li pomoci vašemu týmu rozvinout účel.

- *Je účel týmu jasný a jasně vymezený od ostatních pracovních týmů ve společnosti?*
- *Je účel týmu krystalicky jasný i všem jeho členům a hlavnímu vedení společnosti?*
- *Existuje nějaká jasná vize a poslání?*
- *Je vize přesvědčivá a vztahuje se na všechny?*
- *Je poslání týmu jasné a realizovatelné?*
- *Jsou ve vašem týmu nastaveny cíle, jež vám pomohou dosáhnout mise?*
- *Jsou tyto cíle společné a všichni jim rozumí?*
- *Jsou správně zaznamenány a zobrazeny?*
- *Kontrolují se dostatečně často z hlediska jejich platnosti?*
- *Probírají se tyto cíle znovu po realizaci nebo změně každého kroku, aby se členové týmu ujistili, že postupují správným směrem?*

Zaměstnanci v této společnosti nyní čelí novému prezidentu se zcela jiným stylem vedení lidí. Prezident společnosti, týmoví vedoucí a členové týmů musí rozvinout jasný účel společnosti, společný pro všechny vedoucí pracovníky a všechny členy.

Definování rolí

Zde je více otázek, které vám pomohou definovat jednotlivé role v pracovním týmu.

- *Byly nějaké role vůbec stanoveny a přesně definovány?*
- *Máme pro každou roli ty správné lidi?*
- *Jaké školení v rámci dané týmové role bude potřeba?*
- *Dokáže být tým inovativní?*
- *Máme v týmu nějaké kreativní lidi?*
- *Osoby, které předkládají nápady?*
- *Osoby, které tyto nápady dopilují?*
- *A konečně osoby, které tyto nápady realizují?*
- *Máme lidi na to, abychom obsadili role logistické podpory týmu?*
- *Máme lidi, kteří sladují jednotlivé úkoly týmu?*
- *Vědí lidé, jakou úlohu v týmu mají?*
- *Jsou schopni vyslovit pochybnosti, nabízet nápady a sumarizovat je?*
- *Naslouchají si navzájem?*
- *Je vedoucí týmu připravený, ochotný a schopný svůj tým vést?*

Jakmile jste definovali účel, můžete začít definovat cíle, které vás povedou k účelu a pomohou vám jej dosáhnout. Je potřeba připravit široké strategické cíle a specifitější taktické cíle.

Budování důvěry, hrdosti a vášně

Zde jsou další otázky, které vám pomohou vybudovat důvěru, hrdost a vášně.

- *Důvěřují si vzájemně členové týmu?*
- *Důvěřují členové týmu procesům uvnitř týmu?*
- *Jsou členové týmu pyšní na práci, kterou pro svůj pracovní tým vykonávají?*
- *Jsou členové týmu pyšní na to, že jsou jeho součástí?*
- *Hovoří členové týmu o tom, že jsou na něco pyšní?*
- *Existuje mezi nimi vášně a nadšení pro stanovený účel týmu?*

V kterékoliv společnosti nebo týmu je rozumné předpokládat, že když je přijat nebo jmenován nový vedoucí pracovník, bude potřeba nějaký čas, než se této situaci společnost přizpůsobí. Nový vedoucí pracovník musí pracovat tvrdě, aby si získal důvěru týmu, vybudoval hrdost v to, co dělají, a snad i vášně pro poskytovanou službu.

Možné výsledky – síly

Dosažení cílů společnosti – Bohužel produkce společnosti zcela upadla. Prezident, manažeři a týmoví vedoucí musí zaměřit pozornost celé společnosti na dosažení jejích cílů.

Práce týmu má přímý vliv na výsledek společnosti, cíle jednotlivých divízi nebo oddělení. Ty týmy, které pracují na projektech, jež mohou přispět cílům společnosti, se ve společnosti lépe profilují. Jiné týmy, které pracují na cílech jednotlivých divízi nebo oddělení, nejsou o nic méně důležité, ale mohou být méně viditelné. Zásadním důvodem pro tým je přispívat ke zlepšení oddělení či divize, a tím ke zlepšení celé společnosti. Každý člen týmu musí chápat, že je důležitou součástí celku. Jejich efektivní účast v týmu přispívá ke splnění cílů společnosti.

Zvládnutí změny – Při řešení tak dramatické změny často firmy chybují, když se příliš soustředí na to, co se mění, a jen malou pozornost věnují tomu, co by mělo zůstat neměnné. V podstatě většina úkolů a závazků jednotlivých zaměstnanců se nezměnila a nezměnila by se ani v budoucnosti. Během změny je nesmírně důležité, aby se informace šířily co nejrychleji a aby mezi týmovými vedoucími a členy týmu fungovala maximální interakce.

Na všech úrovních managementu je potřeba „zvládnout“ postup změn. Je potřeba pochopit změny a jak jednotlivci reagují na organizační změny. Je potřeba uvědomit si, jak lze změny podpořit, jak komunikovat v průběhu organizačních změn a jak se připravit na odpor vůči změnám. Rovněž je potřeba uvědomit si, jak podchytit představivost pro proces změn, jak zapojit ostatní manažery a jak zajistit úspěch.

Zlepšení prostředí – Opět odkazujeme na případ shora, první síla, které chcete dosáhnout, je zlepšit prostředí. S odchodem starého patriarchálního prezidenta a s příchodem nového prezidenta, který se sám vypracoval, je pochopitelné, že lze očekávat od manažerů, týmových vedoucích a týmů, že budou nespokojeni a že pracovní prostředí bude přinejmenším nepříjemné. V tomto případě můžeme předpokládat, že pokud by nový vedoucí pracovník rozvinul účel, definoval cíle a budoval důvěru, hrdost a vášeň, že by se pracovní prostředí postupně zlepšilo.

Mnohokrát jsou pracovní týmy vytvářeny pro jediný účel, a sice zlepšení pracovního prostředí v rámci společnosti. Reagují na pracovní podmínky, problematiku lidských zdrojů, pracovní prostředí a strategie rozvoje lidských zdrojů. Tyto týmy musí nalézt rovnováhu mezi potřebami každého pracovníka, vedoucích pracovníků, manažerů a společnosti. V některých případech je nutné potřeby jedné z těchto tří skupin obětovat, aby byly splněny potřeby zbývajících dvou. Doufejme, že bude tato rovnováha nalezena a dojde ke zlepšení prostředí.

Jak aplikovat tyto elixíry k uvolnění a vypuštění sil týmu

Existuje řada věcí, které můžete udělat, abyste efektivně zvládli změny ve vaší společnosti, oddělení či týmu:

1. Použijte analýzu SWOT a stanovte stávající situaci, požadovanou situaci a „mezeru“ mezi nimi. (SWOT je blíže vysvětlen v další části této kapitoly a ve 12. kapitole – Týmové nástroje.)
2. Znovu definujte účel týmu.
3. Zaměřte se na poslání, vizi a účel.
4. Sděľujte svá očekávání ohledně chování a výkonnosti.
5. Hodnoťte pozitivní výsledky.
6. Znovu přezkoumejte proces změny.
7. Podívejte se, jak lidé změnu prožívají.
8. Identifikujte funkční chování a odměňte zlepšení.
9. Koučujte lidi k lepšímu chování.
10. Vedoucí pracovník musí být trpělivý, když dochází ke změně.
11. Vedoucí pracovníci si musí správně vybrat bitvu, kterou budou bojovat.

Komentáře, systémy, postupy a nástroje na pozadí

Chtěli bychom využít historii jako příklad toho, že lidé a zvířata se změnám nedokážou přizpůsobit. V každé společnosti jsou dinosauři nebo odpůrci změny. A takto náš příběh začíná.

Dinosauři či odpůrci změny



Tito jedinci se často chovají jako chameleoni. Veřejně či ústně podporují vedoucího pracovníka a cíle týmu, ale v soukromí vše pomlouvají. Často hledají důvody, proč neplnit své úkoly. Někteří dokonce hledají cesty, jak sabotovat činnost týmu.

Těm říkáme dinosauři. Připomíná nám to jeden příběh.



Před 50 miliony lety Zemi obývalo mnoho druhů dinosaurů. Vědci se domnívají, že důvodem, proč většina z nich vymřela, je pád meteoritů, který způsobil vznik obrovského mraku prachu. Prach zakryl Slunce a teplota na povrchu Země dramaticky poklesla. Vymřely rostliny a dinosauři pomřeli hladem.

Zkusme si teď na chvíli přirovnat chování dinosaurů v minulosti k dinosaurům, které možná máme ve vlastním týmu. Zde je jeden příklad. Předpokládejme, že Carol a Jim jsou dinosauři a jmenují se „Dinosaurus Carol“ a „Dinosaurus Jim“. Chodí spolu po Zemi před 50 miliony lety a najednou nějaký meteorit zasáhne Zemi a ta se otřese. Pojďme si vyslechnout jejich rozhovor.



Dinosaurus Carol: *„Cítil jsi, jak se země otřásla?“ (Velký meteorit zasáhne Zemi.)*

Dinosaurus Jim: *„To nic nebylo, neboj se, nemusíme se měnit!“*

(Obloha potemní kvůli oblaku prachu zviřenému pádem meteoritu.)

Dinosaurus Carol: *„Jak je možné, že se během dne takhle setmí?“ (Prach zakryje Slunce.)*

Dinosaurus Jim: *„Zítřka bude zase slunečno a jasno, uvidíš, neboj se, nemusíme se měnit!“*

(A tak pokračují dál v procházce! Pak najednou poklesne teplota a začne být chladněji.)

Dinosaurus Carol: *„Jak je možné, že se takhle ochladilo?“*

Dinosaurus Jim: *„Zítřka bude zase tepleji, uvidíš, neboj se, nemusíme se měnit!“*

(A najednou umřou všechny rostliny.)

Dinosaurus Carol: „*Nemáme co jíst, všechny rostliny umřely.*“

Dinosaurus Jim: „*Zítří bude zase dost potravy, uvidíš, neboj se, nemusíme se měnit!*“

A výsledek? Dinosauři Jim a Carol umřeli!



V tomto případě toho dinosauři Carol a Jim ke zlepšení svých šancí na přežití moc udělat nemohli. Ačkoliv některá zvířata z dob dinosaurů se dokázala přizpůsobit a přežila, jako třeba krokodýli a aligátoři.

Ve svém týmu určitě máte několik takových dinosaurů. Pokud tedy ale nejste Bůh, nejspíš se vám nepodaří tyto lidi přeměnit v úspěšné a přispívající členy vašeho týmu. Často jsou velmi neochotní se měnit, růst a rozvíjet se tak rychle, jak vy byste potřebovali. Tito lidé bývají těmi nejtvrďšími oříšky v týmu. Pokud nejsou schopni nebo ochotni se změnám podřídit, navrhuje-me, abyste je tedy buď převedli jinam, nebo zcela vyloučili z týmu.

Pracovní týmy jsou pro úspěch společnosti, divize nebo oddělení velmi důležité. Každý z nás je v nějakém formálním nebo neformálním týmu. Jsme-li schopni vyjasnit si, pochopit, přijmout a podpořit cíle týmu, pak je možné všechno včetně procesu změny.

Případová studie pro vaši analýzu

Podívejte se znovu na případ shora (finanční instituce ve Středomoří) a určete, co si myslíte, že jsou silné a slabé body vašeho týmu.

Případová studie – analýza Carol a Jima

Samozřejmě že Jim má více informací o tomto případě než vy, protože on tam byl. Carol a Jim souhlasí, že nedostatek účasti prezidenta v jeho vlastním