„Valčík změny“ aneb Peter Senge na téma organizační změny

Podle Peter Senge et al., *The Dance of Change: The Challenges of Sustainging Momentum in Learning Organizations*, A Fifth Discipline Resource, London: Nicholas Brealey Publishing, 1999, zpracoval v r. 2003 Petr Hruška.

Senge (*The Dance of Change*, str. 10nn) mluví o mýtu zvaném „hrdinný manažer“ („the myth of the Hero-CEO)” a poukazuje na jeho projevy např. v prohlášeních:

„Významná změna se může uskutečnit pouze je-li řízena ‚shora‘.“

„Nemá smysl se snažit o nějakou změnu, pokud se vrcholový management nepřidá také.“

„Nic se nestane bez úzké zainteresovanosti vrcholového managementu.“

Senge tato jednostranná prohlášení kritizuje a ukazuje, že příklady úspěšných podnikových transformací vedených pouze shora jsou velmi řídké. Tato idealizace vůdčích osobností vede k nekonečnému hledání stále nových a lepších vůdců a odvrací od podstatných témat, kolem kterých se postupně vytváří funkční organizace jako celek. Toto soustředění se na „vrchol“ dokonce vytváří bludný kruh či sestupnou spirálu odsávající vůdčí kapacity a schopnost spoluzodpovědnosti z celé organizace, která se tak ještě více utvrzuje ve své averzi k jakékoli změně. Senge nabízí jinou sérii citátů:

„Jen málokdy se nějaká významná změna uskuteční, jestliže je řízena jen ‚shora‘.“

„Prohlášení hlavního manažera a programy vyhlašované a řízené odkudsi z hlavní kanceláře organizace jsou skvělým způsobem, jak posílit cynismus a odradit každého od skutečných snah o nějakou změnu.“

„Blízká zainteresovanost vrcholového managementu je ubohou náhradou za autentickou oddanost a schopnosti se učit na všech úrovních organizace. Ve skutečnosti, jestliže je autorita vrcholového managementu užívána nemoudře, může to způsobit, že podmínky pro rozvoj této oddanosti a schopnost učit se spíše budou zhoršovat.“

Důsledkem jednostranného „řízení změny shora“ je podle Sengeho často to, že se mnozí lidé pak v takovéto organizaci cítí ohroženi nebo manipulováni, a to i v případě, že principiálně by za nutností nějaké takové změny jinak stáli. Senge zde cituje Richarda Beckharda, který jednou prohlásil: „Lidé se nevzpírají proti změně; lidé se vzpírají proti tomu, že by měli být (někým či něčím jiným) měněni.“ Navíc takováto změna, i když sebevíc „produktivní“ a seberychlejší, funguje jen a jen pokud je na ní neustále tlačeno. Když tlak povolí, proces proměny se zastaví. Naopak změna nesená postupně rostoucí schopností organizace se učit je změna „sebeprodukující“, pokračující i po skončení prvotních impulsů.

Senge sám pak navrhuje, že zde nejde o otázku jestli „shora“ či „zdola“, ale o vzájemnou souhru v celé organizaci, a to především mezi třemi typy „vedoucích“:

- **Místní výkonný management** („*local line leaders*“): Lidé zodpovědní za výsledky a vybavení dostatečnou autoritou provést změny v organizaci práce na své místní úrovni. Tito vedoucí jsou životně důležití, protože jen oni (a ne vrcholový management) mohou podnikat smysluplné organizační experimenty, a tak testovat nové nápady a přístupy.
- **Na neformální vztahy zaměření aktivisté** („*internal networkers, ‚network leaders‘, or community builders“*): Lidé zapojení v neformální síti vztahů, skrze které se nové nápady a inovativní praktiky přirozeně šíří celou organizací. Mohou to být lidé pracující v různých podpůrných sekcích organizace jako např. interní konzultanti nebo lidé v oddělení vzdělávání či rozvoje. Mohou to ale být i lidé „v první linii“, pracující či doprovázející další při práci přímo v terénu. Jejich silou je možnost pohybovat se plynule po celé organizaci, budovat a posilovat širší sítě vztahů a informací, tvořit aliance s lidmi podobně smýšlejícími a pomáhat místnímu managementu (ať už přímou pomocí či tím, že mu zprostředkovávají kontakty s dalšími, kdo sdílí podobné nadšení a od kterých

se mohou učit). Tito lidé jsou přirození „rozsévači“ nových myšlenek a praktik. Také mohou být důležitým zdrojem zpětné vazby pro vrcholový management o konkrétních potřebách uvnitř organizace. Je vlastně určitým paradoxem, že právě skutečnost, že tito lidé nepožívají výhod formální autority, je často činí velmi efektivními.

- **Vrcholový management** („*executive leaders*“): Nic z výše řečeného neznamená, že vrcholový management by snad měl být nedůležitý. Naopak dnes je, podle Sengeho, mnohem nutnější než kdy jindy, protože změny, kterým jsou organizace vystaveny, jsou dlouhodobé, hluboké a zasahující běžně zaběhnutou praxi. Role vrcholového managementu je komplikovaná tím, že tito lidé jsou o krok vzdáleni od základních aktivit své organizace. Mají celkovou zodpovědnost za výkon organizace, ale zároveň i menší možnost přímo ovlivňovat konkrétní pracovní procesy. Tito lidé jsou však pro proces hluboké změny životně důležití tím, že mohou a mají v organizaci vytvářet prostředí, které by umožňovalo trvalou inovaci a prohlubování znalostí. Toho dosahují mnoha způsoby: investováním do infrastruktur zaměřených na učení se, podporou ostatních spolupracovníků, výzkumem a průzkumem situace a v posledku „vedením pomocí vlastního příkladu“ a tím stavěním nových neformálních norem chování uvnitř svých vlastních týmů. Stávají se mentory, kouči, správci… Aby umožnili organizační kulturu více zaměřenou na společné učení se, musí se vzdát pocitu, že na vše mají odpověď… A musí pochopit, že tohoto nemohou dosáhnout osamoceni, že k takovéto službě potřebují partnery, protože pokud by byli osamocenými hrdiny, odřízlo by je to od podpory a asistence, kterou potřebují k tomu, aby mohli být efektivními.

Zdá se tedy, že není na místě přemýšlet, zda hluboká, základní změna v organizaci má začít či má být řízena „shora“ či „zdola“. Začít může odkudkoli. Nějaký čas se může klubat v malém, v nějakém odlehlém koutu organizace nebo naopak v týmu kolem hlavního managera. V každém případě časem se ale do ní musí zapojit minimálně někteří z každého druhu vůdčích osobností načrtnutých výše a postupně společně v organizaci vytvářet atmosféru podporující společné učení se, experimentování, růst, zrání a postupně rostoucí schopnost přizpůsobování struktur nové situaci.

Senge ve stejné kapitole o pár stránek dál (*The Dance of Change*, str. 39n) velmi důrazně doporučuje začít jakoukoli organizační změnu s malou „pilotní skupinou“ či skupinami. Říká, že pokud se nevytvoří žádná pilotní skupina, nové myšlenky nemají v organizaci žádný prostor („inkubátor“), kde by mohly zrát, kde by se koncepty mohly stávat schopnostmi a kde by se teorie mohla proměňovat v praxi. Nejméně po několik prvních měsíců, spíše více než méně, se většina aktivit směřujících ke změně bude odehrávat spíše ve skrytu takovýchto skupin. Takovéto skupiny mohou být složeny z lidí spadajících do jakékoli z výše uvedených kategorií (i když pokud jsou složeny jen z místního managementu, jsou často omezeny nutnou „pragmatičností“ a lokálními zájmy této skupiny vedoucích). Po rozboru základní dynamiky takovýchto počátků organizační změny, Senge nakonec nabízí pět základních „rozjezdových pravidel“ (str. 55n):

1. *I když nic se nepohne bez základní oddanosti či nasazení se pro věc, prvotní skupina takto nasazených lidí je téměř vždy omezena na pár nadšenců.* Proto, ještě než začneš, najdi si pár partnerských spolupracovníků, kteří skutečně sdílí tvé hodnoty a nadšení, i kdyby to měli být jen dva či tři. Jen z takovéto jednoznačně pro věc nasazené skupiny se může dál šířit otevřenost vůči změně.

2. *Začni v malém, vytrvej ve stálém růstu.* Nečeř hladinu velkými prohlášeními. S lidmi, kteří sdílejí tvé hodnoty a nadšení pro změnu identifikuj několik praktických oblastí a začni na nich pracovat. Pamatuj si, že hluboká změna je „sebeprodukující“, je procesem, který sám sebe posiluje. Jakožto člověk v nějaké vedoucí pozici nemusíš změnu *řídit*. Ale musíš na této změně *participovat*. Musíš být ochoten rozvinout své vlastní schopnosti učit se a být otevřen možnosti změny sebe sama. Dokonce i jako vrcholový manažer, mající v úmyslu změnit celou organizaci, můžeš mít užitek ze strategie malého začátku. Můžeš, například, začít budovat lepší vztahy a společné projekty ve svém manažerském týmu a tento tým použít jako pilotní skupinu. Pak členové této skupiny mohou podpořit iniciativy ve svých vlastních oblastech a postupně odstartovat další pilotní skupiny a projekty… Čím konstruktivnější a autentičtější chování vrcholového managementu směrem k zamýšleným změnám, tím více lidí v organizaci bude toto jednání následovat jako model pro svou vlastní práci.

3. *Zamýšlené výsledky a užitečné nástroje jsou důležitější než detailní plán.* Při procesu změny často nejsou správné odpovědi k dispozici předem a je nutné experimentování, pečlivé pozorování a neustálé vyhodnocování zpětné vazby. Avšak konkrétní praktický přístup a pár nástrojů, se kterým by bylo možné začít, jsou také nezbytné (např. nástroje založené na Sengeho knize „Pátá disciplína“ apod.). Stejně nezbytné je také mít jasno o tom, které oblasti má změna zasáhnout a o zamýšlených výsledcích této změny („vize“). Lidé se nikdy nenadchnou pro nějakou věc, která má nejasné cíle a nedává jim žádný smysl.
4. *Jestliže máš málo času a ocitl ses ve slepé uličce, nejdříve se vypořádej s vyřešením krize.* Jestliže má pacient potíže s dýcháním, pak není čas na hluboké reflektivní rozhovory o smyslu jeho života. Avšak buď si dobře vědom toho, že pouhá záchranná akce řešící krizi nestačí. Takováto akce nepoloží základy k trvalému procesu učení se a rozvoje. Pravděpodobně co nevidět pak přijdou krize další, pokud to první krizi nepřijmeš jako příležitost k nesměrování své pozornosti ke hlubším záležitostem.
5. *Pamatuj si, že v každém procesu růstu je zároveň skryto i jeho ohraničení a že tato ohraničení se co nevidět ohlásí o slovo.* Efektivní vedoucí intuitivně chápe, že nemusí změnu řídit, ale musí na ní participovat a musí být ochoten nechat proměňovat sám sebe. Také si je vědom toho, že síly omezující růst, často uvedené do pohybu týmiž prostředky, jakými se nastartoval vlastní růst, nebudou dlouho skryté a že pro zápas s nimi bude muset nasadit své nejvnitřnější rezervy. Podmínky pro uskutečnění změny se většinou během času nezlepšují, ale naopak zhoršují. Tyto překážky ale mohou a mají být chápány jako výzvy k hlubšímu pohledu do vnitřních struktur organizačního systému a ke hlubšímu porozumění, jaké strategie jsou právě teď na místě.

Celý zbytek této Sengeho knihy (*The Dance of Change*, str. 65 – 553; srov. také str. 26 a 27) je pak věnován základním „potížím“ či „výzvám“ („*challenges*“) objevujícím se v průběhu procesu změny přibližně v tomto pořadí:

Výzvy během iniciační fáze (uvnitř pilotní skupiny):

1. Nedostatek času („Pro takovéhle záležitosti my nemáme čas!“)
2. Nedostatek podpory („Nemáme, kdo by nám s tím poradil a pomohl!“)
3. Námitka irelevantnosti („Tohle přeci vůbec neodpovídá tomu, co potřebujeme!“)
4. Neautentický postoj vedení („Ti nahoře mluví, ale sami podle toho nejednají!“)

Výzvy během fáze rozšíření změny do širší organizace (mezi pilotní skupinou a organizací):

5. Strach a obavy („Jsem v bezpečí?“ „Mohu důvěřovat druhým?“ „Mohu důvěřovat sám sobě?“)
6. Vyhodnocování a měřítka („Vždyť to celé vůbec nefunguje, nemá to žádný dopad!“)
7. Příznivci a odpůrci („My známe to správnou cestu!“ „Vždyť oni se chovají jako nějaká sekta!“)

Výzvy během fáze restrukturalizace a změny smýšlení (v celé organizaci):

8. Otázka výkonné moci („Kdo je tady vlastně u vesla?!“ „Své moci se nevzdáme!“)
9. Problém obecného rozšíření změny („Vždyť tady znovu vynalézáme kolo!“)
10. Strategie a smysl („Kam vlastně směřujeme?“ „K čemu tady vůbec jsme?“)