

Ohrožený druh v čase změn: Vaši nejlepší pracovníci

Michal Čákr, CMC Graduate School of Business

Mnoho manažerů pokládá za samozřejmé, že jejich nejlepší lidé se jaksi automaticky stanou jejich největšími stoupenci. Pravdou ale může být pravý opak. Jejich "esa" se mohou stát ohroženým druhem.

Otřepané klišé, které již málokoho vzrušuje, tvrdí, že jediná jistota je, že není žádná jistota a že změny kolem nás budou permanentní. Organizace procházejí restrukturalizacemi, zaváděním procesního řízení a jiných novinek, fúzemi a akvizicemi, vytvářením strategických aliancí a kdoví čím ještě. Organizační transformacím jsou věnovány tuny knihy, vyučují se o nich nesčetné kurzy, pořádají semináře a pro poradenské firmy bývají nevysychajícími zdroji příjmů. Neutichají diskuse o tom, jak se vyrovnávat s odporem vůči změnám, přetřásají se strategie komunikačních a motivačních kampaně. Překvapivě málo pozornosti se však věnuje lidem, jichž se změny také bytostně dotýkají -- vašich nejlepších pracovníků, firemních hvězd.

Mlčky se asi předpokládá, že lidé, kteří pomohli firmu dovést, až tam, kde je dnes, budou samozřejmě nejpřirozenějšími spojenci a možná i vůdci v časech smělých a přelomových rozhodnutí. To může, ale nemusí být pravda. Nejlepší, nejvzdělanější a nejzkušenější, nejpracovitější, nejinteligentnější a odvážní pracovníci se skvělou reputací, bývají současně i těmi, kteří mají ve svých volbách více možností než jiní. Tito lidé bývají totiž mnohem méně závislí na konkrétní organizaci. Své skvělé přednosti mohou zpravidla uplatnit i jinde. Nemusí mít dost trpělivosti čekat, jak se ta či ona změna "vyvrbí" a co jim to přinese. Headhunteři tohle dobře vědí. Bude se privatizovat *Česká pošta*, chystají se dalekosáhlé změny v aerolinkách, prodává se letiště? Lovci mozků mají druhé Vánoce a krouží kolem takových firem jako sršni.

Jak tedy udržet své hvězdy i v čase turbulencí?

Je to prosté: musejí mít více důvodů zůstat než zkoušet štěstí jinde. Jsou-li nepostradatelní mělo by se jim dostat mimořádného zacházení. Měli by být prvními, jimž se dostane jasné vize toho, co mohou za nových poměrů získat a oč by mohli odchodem přijít. Mnozí z nich totiž zazářili možná právě proto, že si lépe než jiní uměli najít své uplatnění a jedinečné postavení v dosavadních podmínkách. Proto mohou být těmi, kdo jejich změnou mohou potenciálně i nejvíce ztratit. Je nezastupitelnou úlohou vrcholového vedení pomoci jim najít stejně skvělé místo i v novém pořádku, přesvědčit je, proč je právě tato změna nezbytná a jak ovlivní právě je.

Doporučuje se proto následujících šest kroků, které mohou napomoci úspěšně provést vaše hvězdy labyrintem změny.

1. Jasně informace. Informace bývají v době změn a nejistot nedostatkovým zbožím. Lidé si domýšlejí a vymýšlejí, a i ti nejsoudnější mívají podivuhodný sklon uvěřit i nejbizarnějším fámám. Aby je snad náhodou něco nezaskočilo, věnují daleko více energie tomu, co může být špatně, než tomu, co se může povést. Pokud se lidem opravdu přesvědčivě nesdělí, co bude, domyslí si zpravidla to nejhorší. Ti, kteří mohou, a budou to patrně právě ti nejschopnější, nemusí na nic čekat a hnou se dál, raději dříve než budou ta nejlepší místa obsazena někým jiným.

Život není spravedlivý a někteří jsou si v něm rovnější než jiní. To platí zvláště o vašich klíčových lidech s největší přidanou hodnotou. Jak připomíná Pat Zigarmi, z *Kenneth Blanchard Companies*, komunikovat změnu směrem k nim je něco jiného než ji "prodat" zbytku osazenstva. "První mezi rovnými" by měli být informováni dříve než ostatní, protože potřebujete, aby měli pocit zvláštní důležitosti, prostor pro volbu, a nemuseli se bát, že se na ně řítí něco, co nemohou ovlivnit. Mělo by se tak stát formou, aby se mohli rozhodnout sami a přitom dojít k závěrům shodným s vrcholovým vedením. Účinný bývá diskretní způsob osobních rozhovorů než si je svolávat jako skupinu a něco před nimi vyhlašovat. Individuální setkání s respektovaným členem vedení nebo představenstva bývá i pro ty nejlepší vítanou příležitostí potvrdit si své netuctové postavení a to že vybočují z řady.

2. Zapojte je do příprav. "Zkorumpovat akci", zní známá zásada. Pokud dodáte vašim nejlepším možnost nebo alespoň pocit, že mohou změny nějak ovlivnit, většinou se to bohatě vyplatí. S autorstvím roste pocit vlastnictví a sounáležitosti, a s nimi i motivace. Mnohé hvězdy patřívají i mezi nejpopulárnější osoby. Pokud ostatní uvidí, že změny podporují a dokonce se na nich i podílejí, budou je snáze podporovat i oni.

Ovšem pozor! Zapojení může ale někdy přinést i opačný výsledek, a proto se k němu musí přistupovat uvážlivě. Může totiž vyjít najevo, že názory těch nejlepších nejsou shodné se záměry vedení nebo se ukáže, že chtějí prosadit své vlastní představy. Pak to, co by možná za jiných okolností se nějak urovnalo časem samo, se takto může vyhrotit v náhlou konfrontaci, v níž ti, o které nám šlo, budou stát proti nám se všemi z toho plynoucími následky.

3. Bud'te autentičtí a jednotní. Protože jsou navzdory všemu v nejistotě, budou mít vaše stálíce sklon, v nejlepších murphyovských tradicích, věřit všechno, co se může pokazit a vidět možné problémy i tam, kde žádné nehrozí. Když k tomu připočteme i ty zádrhele, které jsou reálné a o něž není nikdy nouze, je jasné, že celý projekt pak v jejich očích vypadá na totální krach.

Budoucnost mohou s úspěchem prodávat jenom, ti, kdo jsou o ní opravdu přesvědčeni a smýšlení nabude kritické masy pouze tehdy, pokud jej budou zastávat všichni členové vedení, jednotně a bez rozdílu. Lidé vycítí každou trhlinku a buď záměru přestanou věřit -- možná ani nezačnou -- popřípadě se ho budou snažit ovlivnit a zmanipulovat nějakým pro ně přijatelnějším směrem. Čím více takových bude, tím horší bude mít změna nakonec osud.

Rozhádanost vedení zhatila nejednu dobře míněnou i řádně naplánovanou změnu. Při špatně zvládnutém převzetí kdysi legendární firmy *Digital* dravým *Compaqem* (jenž pak byl sám o pár let později pohlcen firmou *Hewlett-Packard*) se spory "staré gardy" a nových manažerů podepsaly na tom, že do nové firmy přešly jenom trosky původního *Digitalu*, protože jak staré, tak i nové hvězdy u toho nechtěly být. Leccos se také vypráví o přechodu banky *IPB* pod *ČSOB* nebo jak probíhalo převzetí *Komerční banky* francouzským majitelem. každopádně bylo na trhu práce v oboru bankovníctví v těch dobách více živo než jindy.

4. Zvláštní pozornost oponentům. Snadno se může stát, že právě vaši nejlepší se nebudou z připravované změny radovat, tak, jak byste čekali. Mnozí z nich vynikali za minulých poměrů a proto mohou mít větší zájem na zachování *statu quo* než leckteří jiní. Pokud to jsou lidé, u nichž je předpoklad, že budou mít vysokou přidanou hodnotu i po změně je nutno jim věnovat mimořádnou pozornost. Mnozí z nich pak mohou zůstat alespoň neutrální dát změně šanci a nezmizet ze dne na den, jiní se pak třeba stanou i jejími zastánci. Budete-li je ignorovat, nikdy nevíte, kdy, jak a kde uplatní svůj vliv. Někdy to není změna sama, z čeho mají obavy, ale její možné výsledky. Bojí-li se, že ztratí svůj vliv a pověst expertů. Je dobře jim vysvětlit, jak si je mohou zachovat nebo znovu získat. S tím souvisí i následující doporučení.

5. Osobní ohledy. Nejlepší pracovníci mohou být citlivější než jiní nejenom na to, co zaváděné novoty přinesou organizaci, ale i co budou znamenat pro ně osobně, jak ovlivní to, co je pro ně důležité. Bude nový stav pro ně znamenat srovnatelnou kariéru jako dosud, podobnou nepostradatelnost, podobné výdělků nebo stejně otevřené dveře ke členům nejvyššího vedení? Na někoho mohly čekat vzrušující náročné úkoly při rozjezdu nové divize nebo pobočky v zahraničí a teď může být jejich perspektiva nejistá, jiný se zase strachuje o kontinuitu projektu vývoje "svého" nového produktu nebo služby. Pro některé pracovníky střední nebo starší generace se může situace jevit tak, že pokud nebudou jednat rychle a hned, nestihnou svou poslední šanci a může jim velmi brzy definitivně "ujet vlak". Když budou mít pocit, že v nových poměrech se pro ně nenajde odpovídající místo, začnou se rozhlížet jinde a headhuntemi budou mít o to snazší práci.

6. Otestovat v malém. Pokud se vám už podaří přesvědčit vaše hvězdy, že změna má smysl a smíří se s tím, jak ovlivní jejich postavení, začnou se nejspíš starat o to, jak všechny ty novoty změny jejich konkrétní každodenní práci. Více než u jiných pracovníků bude potřeba ujistit je, že se co nejméně změní ty její stránky, které jim přinášely dosavadní úspěch i uspokojení. Chtějí hmatatelný důkaz toho, že jejich působení ve firmě jim bude i nadále přinášet uznání a respekt.

Je znám případ zavedení nového propracovanějšího CRM počítačového systému péče o zákazníky, který však nebyl schopen postihnout a zaznamenat zvláštní nadstandardní pozornost, kterou nejlepší pracovníci věnovali klíčovým klientům s nejsložitějšími nároky a nejvyšší přidanou hodnotou. Přestože manažeri obhospodařující tyto zvlášť významné zákazníky v obecné rovině uznávali přednosti nového systému, jejich podpora při implementaci byla minimální. Měli pocit, že je "okrádal" prestiž a ohodnocení, na něž byli doposud zvyklí při "ručním" provozu. I proto celý projekt tak uvízl na mělčině nekonečných potíží a nakonec nepřinesl

očekávané výsledky. Kdyby se jim dal k dispozici do zkušebního provozu "prototyp", který by mohli dopracovat, mohlo to dopadnout jinak. Pilotní projekty svěřené lidem, které si určitě chcete udržet a jejichž podpora je zásadní, bývají často tím, co rozhoduje o úspěchu či krachu.

Samozřejmý a ničím neodůvodněný předpoklad, že vynikající pracovníci budou vynikat i v podpoře jakékoliv změny, na níž se vedení usnese, se může krutě nevyplatit. Jejich aktivní přispění není vůbec jisté, přízeň změnám vrtkavá, stejně jako není zaručeno, že budou chtít ve firmě zůstat i v nových poměrech.