



## 6 VODCOVSTVO A 7 FIREMNÁ KULTÚRA

### Zavádzanie zmien, ktoré pretrvávajú

Zaujímá nás veľmi špecifický typ vodcovstva, konkrétne vodcovstvo potrebné v procese transformácie podniku smerujúceho k zavedeniu kontinuálnych procesov. Takáto požiadavka zužuje predmet nášho záujmu, ale dramaticky tým rastú nároky na vedenie a vedúce osobnosti, pretože prechod k procesnej organizácii práce predstavuje najobsiahlejšiu a najväčšiu zmenu, akú kedy väčšina podnikov zažije.

Prečo je v procesnej organizácii rola vedenia tak zásadne dôležitá a tak náročná? Jednoducho povedané, **prechod k procesom mení celkovú kultúru podniku**. Mení sa štruktúra organizácie práce (prestavba procesu), mení sa náplň jednotlivých zamestnancov a spôsoby ich hodnotenia a odmeňovania, mení sa manažérska rola a vzťahy, menia sa systémy, ktoré ľudia používali. Prechod na procesnú organizáciu mení podnik od základu. Ide o rozsiahle zmeny, o zásadnú zmenu kultúry, ktoré existovala veľa rokov. Všetky tieto zmeny ešte k tomu prebiehajú naraz.

Taký typ rozsiahlych, hlbokých a dramatických kultúrnych zmien nevzniká sám od seba. Podnet k transformácii podniku na procesnú organizáciu obvykle vychádza od ľudí, ktorí sú o úroveň nižšie ako vrcholový manažment, ale zmeny musí nakoniec podporiť najvyššie vedenie podniku. Iba tí najvyšší manažéri majú právomoc vyžadovať, nariaďovať, riadiť a financovať zmeny tak veľkého rozsahu. Transformáciu podniku sprevádza neistota, obavy a odpor, preto iba vysoko postavený manažér má dostatočný vplyv a moc, aby sa s týmto odporom dokázal vysporiadať.

Úlohou vodcu je zabezpečiť, aby transformácia prebehla úspešne. Vodca je človek, ktorý formuluje víziu, k čomu transformačné úsilie povedie. Vodca rozhoduje o cieľoch, prioritách a časových harmonogramoch, zaisťuje potrebné zdroje, menuje vlastníkov procesov a vyberá ľudí do ďalších významných funkcií, všetkých neustále presvedčuje, že transformácia je životne dôležitá, vyžaduje aktívne zapojenie do transformačného úsilia od ľudí na všetkých úrovniach organizácie a zaisťuje, aby k nemu dochádzalo, odstraňuje prekážky a bariéry, trestá sabotérov a odmeňuje ľudí, ktorí sú prínosom, nepoľavuje v úsilí ani v ťažkých chvíľach. Vo voľnom čase naďalej riadi podnik a zaisťuje jeho bežné fungovanie.

Bez odhodlaného, nadšeného a silného vedenia sa transformácia vôbec nerozbehne a ak sa rozbehne, rýchlo stratí dych. Pokiaľ vedenie nie je dostatočne silné a cieľavedomé, transformačné úsilie často končí neúspechom.

### Chyby vedenia:

- Vedeniu chýba systematický program.
- Vedenie nie je pripravené podniknúť rúzne kroky.

- Vedenie netrvá na dosahovaní skutočných výsledkov.
- Vedeniu na projekte nezáleží.
- Vedenie schvaľuje aspekty, ktoré sú dobre známe.

Vášnivé zaujatie je najdôležitejšia vlastnosť každého vodcu transformačného procesu.

### V čele revolúcie

K tomu, aby ste uviedli veci do pohybu, nemusíte stáť na najvyššej priečke podnikovej hierarchie, ale potrebujete prinajmenšom mlčanlivý súhlas tých hore.

Vedúci transformačného projektu je človek, ktorý dokáže veci presadiť. Svoje myšlienky presadzuje nie z titulu svojej funkcie, ale prostredníctvom osobného vplyvu. **Vodca musí komunikovať, komunikovať a komunikovať**. Jeden odhodlaný jedinec, ktorý má silnú víziu a vášnivé zaujatie, môže zmeniť svet.

### Prekonávanie ťažkosti

K vodcovstvu patrí vízia a osobné zaujatie, ale tiež nutnosť robiť ťažké a bolestné kroky, ktoré váš podnik dovedú tam, kam sa má dostať. V súčasnosti sa štandardizácii a centralizácii procesov venuje veľa firiem-prináša to obrovské úspory nákladov. Schopnosť vysporiadať sa s odporom na strane najvyššieho vedenia je známkou skutočného vodcovstva. Vodca musí mať sebadôveru, neústupnosť a ochotu urobiť pre úspech všetko, čo je treba urobiť.

### 5 základných hodnôt firemnej kultúry procesnej organizácie

1. Tímová práca.
2. Zameranie na zákazníka.
3. Zodpovednosť.
4. Ústretovosť k zmenám.
5. Disciplína-pokiaľ sú procesy usporiadané správne, nepotrebujete hrdinov.
6. Dôležitou úlohou je zmeniť firemnú kultúru tak, aby procesom nebránila, ale ich podporovala.

### Vedenie transformácie

Vodcovstvo musí odrážať vašu osobnosť a vaše silné stránky. Vodcovstvo vychádza zo skúseností.

### Základné faktory úspešného riadenia zmien:

- Vyučujte.
- Buďte príkladom.
- Vytvorte odpovedajúce pracovné prostredie.
- Zmeňte manažérske systémy.
- Ukážte, že veci myslíte vážne.
- Jednoznačne sformulujte žiaduce hodnoty.
- Myslite ako predajca.
- Udržujte si otvorenú myseľ.
- Podstupujte osobné riziká.
- Uznávajte zásluhy ostatných.

Je pozoruhodné, čo môžete dosiahnuť, keď vám nezáleží na tom, komu budú pripísané zásluhy.

**Vodcovstvo a firemná kultúra: čo robiť a čoho sa vyvarovať**

- Uistite sa, že celé najvyššie vedenie plne chápe, čo zavádzanie procesov prináša a aké závažné sú zmeny, ktoré sa podnik chystá podstúpiť. Tu nejde o nejaké vývojové diagramy a organizačné schémy.
- Zaistite, aby vodcovia dokázali prepojiť procesné iniciatívy s podnikovými cieľmi a dajte jasne najavo, že podporujete inovatívne postupy a počítate s omylmi.
- Pripravte členov vedenia na to, že možno budú musieť urobiť niektoré neprijemné rozhodnutia personálneho charakteru.
- Povzbudzujte vodcov, ktorí sú pre zmeny nadšení, aby pomáhali získať ďalších vodcov.
- Jasne dávajte členov vedenia najavo, že proces predstavuje spôsob, ako riadiť podnik, nie riešenie nejakého problému, alebo krízovú situáciu.
- Buďte nemilosrdne otvorení pri hodnotení svojej podnikovej kultúry.
- Dobre preskúmajte ochotu a schopnosť svojho podniku prijímať zmeny.
- Uvedomte si, že firemná kultúra je vedľajším produktom vedenia a jeho štýlu. Pokiaľ sa nezmení vedenie, nezmení sa ani kultúra.
- Nezverujte zodpovednosť za proces človeku, ktorý nemá v podniku dostatočný rešpekt.
- Neočakávajte, že zmeny uskutočníte za noc.
- Nedovoľte, aby sa priateľské vzťahy, stali prekážkou prijímania závažných rozhodnutí.
- Nevytyčujte čiastočné, alebo málo inšpiratívne ciele, ktoré vyplývajú energiu nevyhnutnú na návrh nových procesov.
- Nepodceňujte nutnosť zaistiť trvalé zakotvenie procesov vo fungovaní podniku.
- Nebuďte netrpezliví.
- Nezabúdajte nových zamestnancov cvičiť v procesnom myslení. Prijímajte vodcov a vlastníkov procesov, ktorí majú s procesmi skúsenosti.