

FIREMNÍ KULTURA NENÍ CÍL

JE TO PROSTŘEDEK K DLOUHODOBÉ VÝKONNOSTI

Firemní kultura bývá často vnímána jako abstraktní pojem, který se vyjímá na plakátech v recepcích, ale v každodenní realitě pokulhává. O tom, jak budovat prostředí, které skutečně podporuje výkonnost, jakou roli v něm hraje důvěra a proč je kvalita lídrů zásadním faktorem úspěchu, jsme si povídali s panem Kopeckým ze společnosti FranklinCovey.

Ve firmách se často mluví o firemní kultuře, ale každý si pod tím představí něco jiného. Jak byste ji vysvětlil manažerovi, který chce mít výkonný tým, ale zároveň nechce „korporátní fráze“?

V první řadě je potřeba si uvědomit, že firemní kultura není cíl sám o sobě. Je to prostředek k dosažení cílů organizace a k udržení její konkurenceschopnosti. Často se setkávám s tím, že v korporacích je kultura popsána v teoriích, které jsou sice hezké na papíře, ale v praxi nepochopené nebo neprožívané.

Manažerovi, který chce zlepšit výsledky, bych dal ke zvážení následující: každá firma i vaše, má kulturu, i když o ni neusilujete a vědomě ji neformujete. Efektivita této kultury přímo odráží vaši výkonnost. Pod pojmem firemní kultura vidíme konkrétní prvky, jako je míra důvěry v organizaci, ve vás, vaše sdílené hodnoty, o které se opírete, když se nedaří a klesají výsledky, jasnost směřování firmy, týmu a v neposlední řadě vaše péče o rozvoj lidí a to, jak se o ně staráte.

Tomáš Kopecký,
CEO,
FranklinCovey Česká a Slovenská republika



Jako mentor se setkáváte s různými organizacemi. Co podle vás nejvíc odlišuje firmy se zdravou kulturou od těch, kde lidé fungují spíš ze zvyku nebo ze strachu?

Jednoduchá odpověď zní: kvalita managementu, leadershipu. Ve všech studiích za posledních 20 let se kvalita leadershipu vždy objevuje v žebříčku pěti nejdůležitějších faktorů, které rozhodují o výsledcích firmy. U zdravé firmy poznáte lídra podle jeho schopnosti definovat směr, zapojit a inspirovat lidi, a především podle jeho energie.

Zdravá kultura se projevuje vysokou mírou důvěry, která je přímo propojená s ekonomickou úspěšností. Vidíme to i na příkladu států – země s nejvyšší důvěrou občanů ve stát, jako jsou skandinávské země, vykazují vysokou výkonnost ekonomik. Ve firmách, kde se lidé bojí a chybí důvěra, není prostředí pro spolupráci ani inovace a klesá schopnost reagovat na změny trhu.

Kdybyste měl říct jednu věc: kde má lídr na kulturu největší vliv? Je to v komunikaci, rozhodování, nebo v tom, co toleruje?

Pokud mám zmínit jen jednu věc, pak tu nejdůležitější: lídr musí jít příkladem. V tom se totiž odráží všechno ostatní. Lídr vytváří kulturu tím, jak žije to, co hlásá. Často narážíme na problém v top managementu, kde lidé dají najevo, že se už nepotřebují nic učit. To je pro mě nepochopitelné. Pokud lídr svým chováním, i tím neverbálním, dává najevo, že rozvoj pro něj skončil, jeho lidé ho budou následovat. Krátkodobě se možná nic nestane, ale dlouhodobě to firmu/tým/oddělení paralyzuje. Kultura stojí na souladu slov a činů, tedy na integritě.

Vidíte ve firmách častý rozpor mezi hodnotami „na papíře“ a realitou? Jak do toho vstupuje současná nejistá doba?

Rozpor mezi papírem a realitou je stále vidět, ale situace se u některých firem zlepšuje právě kvůli tomu, jak náročné je současné období. Nemyslím tím jen dozvuky pandemie, ale i vše, co přišlo po ní. Ceny energií, válka na Ukrajině, geopolitická nepředvídatelnost, demografický vývoj a tlak na konkurenceschopnost Evropy. Tato obrovská míra nejistoty vytváří u lidí pocit ohrožení a někteří lídři si uvědomili, že s tím musí něco

udělat. Chápu, že potřebují silný a sjednocený management, aby dokázali tyto vnější tlaky tlumit a budovat v lidech odolnost.

V transformačních projektech, které realizujeme, vidíme, jak klíčové je sjednocení managementu – sladíuje celou organizaci, usnadňuje převádění strategie do každodenní praxe a skrze systematický rozvoj a komunikaci připravuje firmu na dlouhodobou změnu. Lídři tím podprahově říkají:

„Je to těžké období, ale já vím, co máme dělat, abychom se na trhu udrželi.“

A firmy, se kterými spolupracujeme nám s radostí sdělují své úspěchy. Například slovenská firma s obratem €107 mil. dokázala uspořít €1,3 mil. díky změně chování a zapojení lidí tím, že dokázali definovat a zaměřit se na klíčové cíle, které přinesly výše zmíněné finanční úspory.

Ve FranklinCovey se hodně pracuje s osobní odpovědností a důvěrou. Jak se tyto principy podle vás promítají do každodenní kultury firmy?

Důvěra je fundament, který se skládá ze čtyř složek: integrity, transparentnosti, kompetencí a výsledků. V každodenní kultuře se to projevuje tím, že lidé vědí, co se od nich čeká, a věří, že to, co se řekne, platí. Budování důvěry je systematický proces. Důvěru lze zklamat jedním činem, ale k její obnově je potřeba přibližně pět pozitivních činů. V praxi to znamená, že firmy se zdravou kulturou pravidelně měří zpětnou vazbu, pracují na růstovém myšlení a dokážou otevřeně pojmenovat problémy, aniž by se lidé báli postihů.

Hodně se dnes mluví o psychologickém bezpečí. Jak ho poznáte v praxi a podle čeho se dá říct, že se lidé ve firmě opravdu nebojí mluvit otevřeně?

Psychologické bezpečí v sobě zahrnuje důvěru, respekt, férovost a transparentnost. V praxi ho poznáte například na strategických poradách podle toho, jak lídři vybízejí ostatní k projevu. My to navíc měříme pomocí průběžných průzkumů, tzv. Pulse Survey, což je velmi jednoduchý průzkum měřící „tep organizace“, který si můžete představit, jako pravidelnou lékařskou prohlídku, i když vás nic nebolí.



Máme například klienta z automotive prostředí, kde lidé pracují v obrovském zápřahu 24/7 a audity jsou na denním pořádku. Při prvním měření byli v poměrně vysokém mínusu v NPS skóre (ochota doporučit firmu). Zlom nastal před rokem a půl, kdy jsme rozběhli komplexní transformační projekt. Nebyla to jen série školení, ale hluboký proces zasahující do celé struktury: vedení jasně definovalo vizi a směr, proběhl rozpad strategických cílů na konkrétní úkoly a nastavila se otevřená komunikace napříč patry. Rozběhlo se systematické vzdělávání a rozvoj, který prostoupil celou organizaci. Od top managementu až po talenty v týmech. Během roku a půl se skóre dostalo blízko nuly. To je velký úspěch. Tyto soft faktory ukazují, že lidé začali firmu vnímat jinak.

Tento posun v atmosféře se následně promítl i do hard faktorů. Firma, která se v rámci korporace o cca 100 závodech pohybovala kolem 30. - 40. místa, se dostala do TOP 5. Jejich ziskovost v manažerské EBITDĚ vzrostla o stovky procent. Celý tento řetězec přitom začíná u změny kultury, která se propisuje do produktivity a nižší zmetkovitosti. Lidé v regionu to vědí a chtějí tam pracovat, i když konkurence nabízí vyšší mzdy.

Firemní kultura se často ukáže ve chvíli, kdy se něco nepovede. Jak reagují lídři, kteří budují zdravé prostředí, když dojde k chybě?

Moudrý lídr ví, že chybovat je lidské a chyby jsou součástí růstu. Bez nich bychom se nerozvíjeli a firmy by se neposouvaly. Výzkum a vývoj je v podstatě hledáním slepých uliček. Lídr by měl vytvářet kulturu, kde za chybu není nikdo pranýřován. Chyba se nesmí zametat pod koberec, ale musí být systémově odstraněna, aby se v budoucnu neopakovala. To je základ učící se organizace. Pokud lidi za chyby trestáte, uzavřete tím cestu k inovacím, které firma k růstu nutně potřebuje.

Můžete uvést konkrétní příklad změny u jednoho lídra?

Vybavuji si manažera závodu, technicky orientovaného člověka, který byl známý svým mikromanagementem. On ale změnil mindset a začal se svými podřízenými pravidelně věst setkání jeden na jednoho. Pro nás to není porada nad úkoly, ale schůzka zaměřená výhradně na budování vztahu důvěry. Zjišťoval, jak se člověk cítí, co ho baví a co by potřeboval od lídra, kam by chtěl směřovat svůj profesní vývoj. Změnilo to celou atmosféru. Manažer si uvědomil, že může lidem více věřit, začal delegovat a lidé ho začali vnímat jako podporujícího lídra. Na tomto místě bych citoval Aristotela „jsme to, co opakovaně děláme“.

Setkáváte se s tím, že manažeři chtějí změnit kulturu, ale nejsou připraveni změnit sami sebe?

Ano, a v takovém případě do spolupráce většínou ani nejdeme. Pokud vidím, že chce někdo změnu jen jako nástroj k manipulaci okolí, bez ochoty měnit sám sebe, nemá to smysl. Lídr musí přijmout fakt, že je součástí hry a musí jít první. Protože v týmech se objevují lidé, kteří s touto cestou nechtějí jít a lídr jim musí být schopen otevřeně říct, že firma se vydala určitým směrem. Není to o tom, že by na nich bylo něco špatně, ale jejich cesta se s cestou firmy rozchází. Úspěšné firmy potřebují mít v „autobuse“ ty správné lidi. Zvědavé, otevřené a s energií.

Mnoho lídrů je pod tlakem výsledků a času. Jak jim vysvětlujete, že kultura není něco navíc, ale součást výkonu?

Vysvětluji jim, že to není otázka jednoho setkání nebo workshopu. Pokud chce lídr kulturu skutečně ovlivňovat, je to dlouhodobý proces, do kterého musí dát energii. Ve firmách je pořád silně zakořeněná představa, že manažer je za výsledek zodpovědný tím, že lidi k výsledku dotlačí. Z našeho pohledu to ale nefunguje. Lídr výsledků nedosahuje sám, ale prostřednictvím jiných lidí. Pokud toto přijmu, musí mi lidé věřit. Mým úkolem je lidi rozvíjet, ne proto, že jsem lidumil, ale proto, že nám to pomáhá být lepšími jak jako jednotlivci, tak jako celý tým nebo firma.

Mým úkolem je jasně jim říkat, kam jdeme a ne je mikromanagovat, jak se tam dostanou. To si uvědomil i manažer, o kterém jsem mluvil. Pochopil, že všechno sám neobsáhne, vybudoval

silné manažerské zázemí a tým za ním šel, protože mu věřil. Kultura je základní předpoklad dlouhodobého výkonu.

Co byste poradil novým manažerům, kteří právě přebírají svůj první tým?

V prvé řadě se nesnažím radit, ukazuji cestu a různé možnosti a důsledky rozhodnutí. Dávám jim na zvážení proměnu jejich role – z odborníka na lídra. A to je obrovský fázový přechod. Je důležité si vyjasnit cíle s nadřazeným a mít vlastní vizi (týmu/divize), za kterou lidé půjdou. Hovořím s nimi o důležitosti budování týmu a systematickém rozvoji lidí. Diskutujeme o nutnosti rozhodovat, protože rozhodnutí přinášejí odpovědnost i emoce, ale lídr rozhodovat musí. Probíráme i nutnost soustředění se na budování kultury výkonu, odpovědnosti a otevřenosti. Všechno ostatní už přijde.



***A osobně:
podle čeho vy poznáte,
že firma má dobrou
kulturu?***

Poznáte to podle atmosféry. Podle toho, jak lidé o své práci, o vedení i o budoucnosti firmy mluví. Když do té firmy přijdete, tak už tak nějak nasáváte, jak na vás lidé reagují, jak vás pozdraví a jak za firmu „kopou“. Je to ten nejsilnější signál. Cítíte, že tam lidé nejsou jen kvůli výplatě, ale proto, že chtějí být součástí něčeho smysluplného.

***Pomáhat organizacím růst
a budovat kulturu, která
dlouhodobě podporuje
výkonnost a ambiciózní cíle,
nám ve FranklinCovey dává
velký smysl.*** ⁵⁰