

# Obecná metodika pro řízení změn – Change management



1. vydání

Název dokumentu: ČAS-P02-C0004-E3-R01\_015\_Obecná metodika pro řízení změn (Change management)

© Agentura ČAS 2020

Tento dokument může být bezplatně šířen v jakémkoliv formátu nebo na jakémkoliv nosiči bez zvláštního povolení, pokud nebude šířen za účelem zisku ani materiálního nebo finančního obohacení. Musí být reprodukován přesně a nesmí být použit v zavádějícím kontextu. Bude-li tento dokument znovu vydáván, musí být uveden jeho zdroj a datum zveřejnění. Všechny obrázky, grafy a tabulky mohou být použity bez povolení, pokud bude uveden zdroj.

**OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>DEFINICE ZMĚNY</b>	<b>3</b>
2.1	Přístup k řízení změny	4
2.2	Koncept čtyř fází změny	6
2.3	Křivka změny	7
2.4	Kritické faktory úspěchu	10
2.5	Objektivní a subjektivní faktory řízení změny	11
2.6	Překážky v procesu řízení změny	12
2.7	Trendy v řízení změny	13
2.8	Připravenost organizace na změnu	14
<b>3</b>	<b>ŘÍZENÍ ZMĚNY V OSMI KROCÍCH</b>	<b>17</b>
3.1	Vytvořte stav naléhavosti	17
3.2	Sestavte vůdčí tým	19
3.3	Formulujte vizi a strategii	21
3.4	Komunikujte vizi	23
3.5	Zmocněte lidi k činům	26
3.6	Vytvářejte malá vítězství	30
3.7	Vytrvejte	31
3.8	Upevněte změnu do firemní kultury	31
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>ZDROJE</b>	<b>38</b>

## 1 ÚVOD

Řízení změny (Change Management) považujeme za jedno z důležitých témat při implementaci metody BIM do organizace. Je zřejmé, že budoucí plošné využívání BIM v organizaci bude vyžadovat celou řadu změn, a to v podstatě u všech pracovních pozic.

Zkušenosti z praxe hovoří, že významná většina organizací nevnímá jako svoji potřebu systémově tuto změnu řešit, natož řídit. Často se používají intuitivní či nahodilé postupy, které logicky vedou ke zklamání z nedosaženého výsledku v očekávaném termínu. Viníkem se často stává špatný software, špatní dodavatelé či neschopní zaměstnanci. Velmi často je však příčinou právě podcenění nebo neřešení řízení změny. Je nutné vnímat změnu jako proces, který má svá pravidla, zákonitosti, a protože se týká především lidí tak i plno emocí.

Cílem této metodiky je popsat úplné základy změny a upozornit management organizací na nutnost ji řídit. Poukážeme zde jen rámcově na prioritní oblasti s tím, že jsme použili relevantní zdroje, jejichž studiem lze získat mnohem hlubší znalosti.

Metodika je tedy určena především střednímu a vrcholovému managementu organizací, avšak je vhodná i pro řadové zaměstnance, aby si uvědomili, jak změna ovlivňuje jejich práci.

Na tuto obecnou metodiku bude navazovat specifičtější metodika aplikující tyto obecné principy na oblast digitalizace procesů, a tedy bude inspirací pro řízení změny, kterou přinese implementace metody BIM do organizace.

## 2 DEFINICE ZMĚNY

Změna je zde pojímána v kontextu organizace a firemního prostředí.

Každá organizace je ovlivněna podněty, které přicházejí z pohledu strategického řízení (vlastníci, management), z obchodních vztahů (zákazníci, dodavatelé), v dané situaci (globalizace, ekonomika, politika, legislativa) a v trendech (technologie, ekologie), ale také z vnitřního prostředí firmy (zaměstnanci, data).

Změna je rozdíl cílového stavu oproti výchozímu stavu. Proces změny je cesta, kterou se do cíle dostaneme. Změna je základní charakteristikou života firmy. Organizace se v dnešní době musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí. Z tohoto všeho vyplývá důraz na řízení v proměnlivém prostředí. V řízení organizace se proto stále více prosazuje řízení změn (Change Management).

Řízení změn se zaměřuje na samotné změny, na jejich zavádění (implementaci) a prosazování do života organizace. Řízení změn navazuje na obecný management organizace, staví na sociální psychologii a organizačním chování, užívá sociální techniky a různé metody analýzy dopadů. Dotýká se také kultury organizace, protože většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí.

Dva základní typy změn v organizaci jsou přírůstková a skoková. Přírůstková změna (evoluční, malého rozsahu) provádí postupný rozvoj. Skoková změna (radikální, zásadní, velkého rozsahu) charakterizuje přeměnu. Tento druh změny tedy vyžaduje transformaci a někdy se mluví o transformačním řízení (resp. vedení) vycházející z konceptu leadershipu.

Rozvojové nebo strategické změny jsou zásadní změny, které zasahují celou organizaci, proto jejich implementace musí být řízena strategicky a komplexně s využitím přístupů projektového řízení. Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje řízení změny i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti (např. marketingový průzkum, analýza konkurence, simulace).

Rozsah a velikost změn se zrychlují. Organizace čelí nebyvalým vnitřním a vnějším výzvám, které vyžadují, aby transformovaly své způsoby podnikání.

### Iniciátory změn

- ▶ Nová strategie organizace nebo neschopnost uskutečnit stávající strategii;
- ▶ Provozní výzvy z důvodu růstu nebo dopadu globalizace;
- ▶ Digitalizace agendy organizace, exponenciální technologie, sociální sítě, mobilita, analytika, přechod do cloudu;
- ▶ Technologie a modely rozvracející dosavadní způsob podnikání organizace (disruptive technologies);
- ▶ Iniciativa k zásadní redukci nákladů;
- ▶ Nová legislativní a regulační pravidla;
- ▶ Transformační iniciativy.

Interní a externí vlivy vedou organizace k nutnosti uskutečnit organizační změny:

- ▶ Vytvořit nový model poskytování služeb nebo provozní model;
- ▶ Modifikovat organizační strukturu;
- ▶ Přizpůsobit lidské zdroje, procesy a technologie novému regulačnímu rámci;
- ▶ Rozvinout strategické směřování organizace;
- ▶ Adaptovat organizaci na trendy digitalizace.

## Důležitost řízení změny

Projekty v organizacích jsou neúspěšné především kvůli selhání lidského faktoru. Hlavními příčinami neúspěchu jsou:

- ▶ Odpor zaměstnanců ke změně;
- ▶ Neodpovídající výkon role sponzora;
- ▶ Nerealistická očekávání spojená se změnou.

## Zúčastněné strany (Stakeholders)

Organizace při řízení změn musí zohledňovat také zúčastněné strany. Jsou to skupiny, které mají k organizaci vztah a nesou riziko (v nějaké podobě, rozsahu a s různou mírou dobrovolnosti) spojené se svou investicí do firmy. Tyto strany jsou tvořeny členy organizace (zaměstnanci, management), externími členy (vlastníci/akcionáři, zákazníci, dodavatelé, konkurenti) a dalšími zainteresovanými stranami (environmentalisté, státní správa).

## 2.1 Přístup k řízení změny

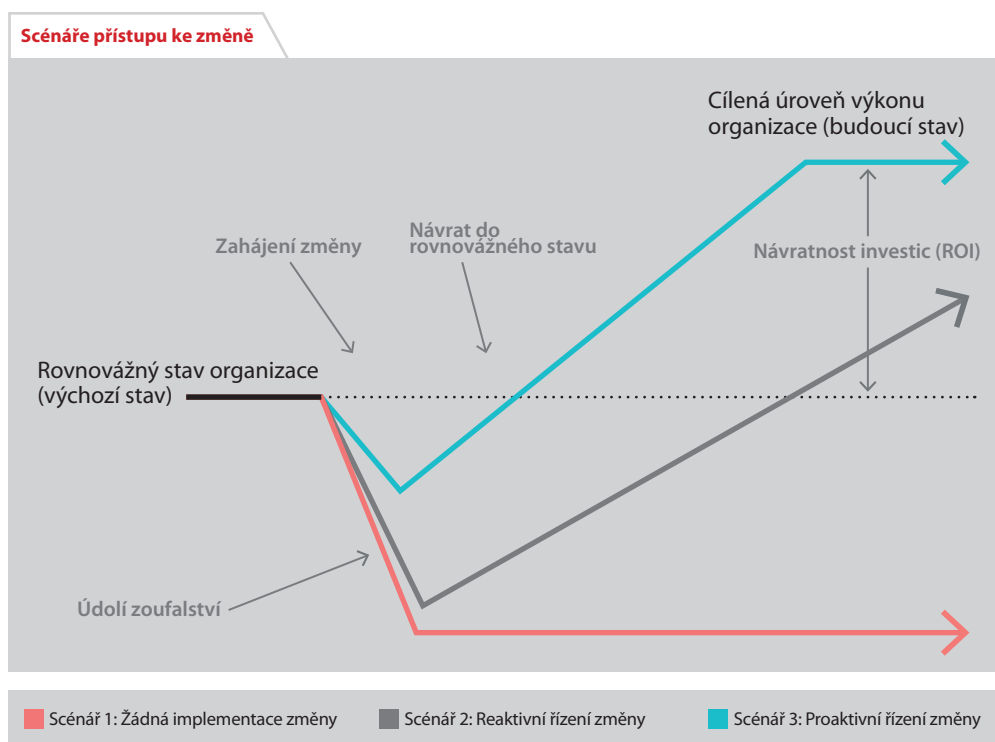
Pokud je organizace vystavena změně, existují v principu tři scénáře, jak může ke změně přistoupit.

**Scénář 1:** Žádná implementace změny – Organizace se ze svého rovnovážného stavu propadne po počátku změny do svého údolí zoufalství a nemá sílu, schopnosti a znalosti se z něho již dostat. Pokud se organizace ani nepokusí změnu řídit, je zasažena trvalým poklesem své výkonnosti.

**Scénář 2:** Reaktivní řízení změny – Organizace se propadá hluboko do stavu zoufalství. Identifikuje sice příčiny změny a snaží se ji řídit. Vzhledem k nedostatku znalostí a kapacit nutných pro řízení změny na úrovni vedení i celé organizace jedná jako celek reaktivně a je ve vleku událostí spojených se změnou. Tento přístup nakonec může vést k dosažení cíle, ale efektivita vynaloženého úsilí je nízká.

**Scénář 3:** Proaktivní řízení změny – Organizace má vysokou připravenost na změnu, disponuje dostatečnou znalostí a kapacitou na přípravu a realizaci změny. Organizace se tak nenechá zaskočit a negativní dopady změny aktivně zmírňuje. Údolí zoufalství spojené s příchodem změny není tak hluboké. Díky tomu se dokáže velmi rychle dostat z nepříznivých dopadů změny a akcelarovat implementaci změny. Díky proaktivnímu přístupu je organizace schopna efektivně vytěžit přínosy změny a dosáhnout vyšší zhodnocení vynaložených investic.





Efektivní řízení změny v organizaci je pohonem výkonu firmy v průběhu změny, protože

- Snižuje pravděpodobnost negativního dopadu na zaměstnance a zákazníky;
- Snižuje výpadek produktivity, který doprovází každou změnu spojenou s činností lidí ve firmě. Současně zvyšuje návratnost investic spojených se změnou;
- Snižuje riziko odchodu zaměstnanců z důvodu nárůstu stresu a obav spojených se změnou;
- Snižuje riziko neúspěchu a dalších dodatečných nákladů spojených s nutností neúspěšnou změnu přepracovat a dokončit;
- Zvyšuje zapojení lidí do změny, což přispívá pozitivně k úspěšné realizaci změny.

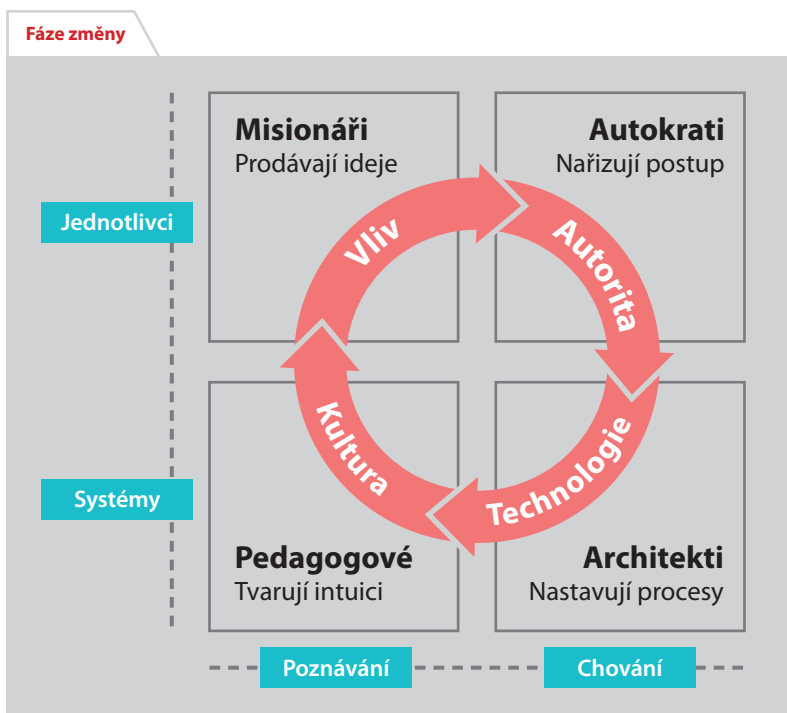
Velikost změny podle závažnosti a dopadu lze charakterizovat takto:

<b>1. Nejméně závažná</b>	Vyladění výkonu: zaměření na efektivitu
<b>2. Povrchová</b>	Restrukturalizace: změna rozdělení zdrojů, centralizace nebo decentralizace
<b>3. Mírná</b>	Přerozdělení zdrojů organizace: zvýšení důležitosti některých částí oproti jiným
<b>4. Posuvná</b>	Zlepšení plánování organizace: posun v myšlení a přístupu
<b>5. Významná</b>	Změna vedení organizace: nový styl řízení, nové impulsy
<b>6. Výrazná</b>	Změna definice úspěchu organizace: nové cíle vyvolávají změnu chování
<b>7. Hluboká</b>	Změna hodnot, vize a mise organizace: radikální posun v myšlení a chování
<b>8. Nejvíce závažná</b>	Posun paradigmatu: koncepční změna myšlení, způsobu řešení problémů, prolomení myšlenkových bariér, změna byznys modelu, zásadní strategická změna

## 2.2 Koncept čtyř fází změny

Tento koncept chápe změnu jako cyklickou a rozfázovanou záležitost. Každá fáze vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v příslušné fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi realizuje a má k dispozici odpovídající zdroje (finanční, lidské, informace a znalosti). Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány takto:

- Využití vlivu k prosazení ideje
  - Klíčová postava: misionář – má přístup k vedení organizace a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je;
- Použití autority k prosazení změny
  - Klíčová postava: autokrat – jeho autorita a rozhodovací pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít patřičný vliv a odpovídající postavení;
- Ukotvení změny do technologie
  - Klíčová postava: architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy;
- Vytváření kultury pro kontinuální změny
  - Klíčová postava: pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny i na kultivaci prostředí (firemní kultury).



Změny v organizaci se týkají především lidí, ať už na úrovni zaměstnanců nebo managementu. Lidé mají obecně dva základní přístupy ke změně:

- Proaktivní
  - Předvídají změnu a její dopady;
  - Jednají tak, aby je důsledky změny nemohly zaskočit;
  - Aktivně se zapojují a hledají další příležitosti v souvislosti se změnou;



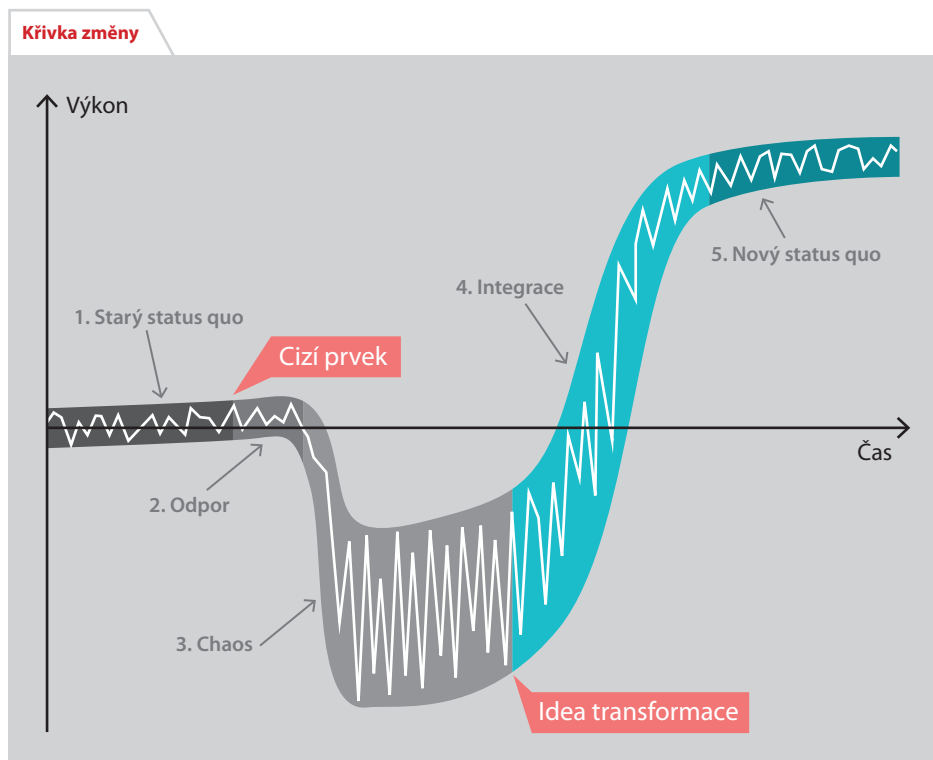
- ▶ Reaktivní
  - Jednají, až když situace nastane;
  - Reagují na její důsledek;
  - Zůstávají pasivně ve vleku událostí.

Změna v organizaci přináší tlak na lidi. Základní lidské reakce na tlak jsou:

- ▶ Pasivita – podvolení se tlaku;
- ▶ Boj – vyvinutí silnějšího protitlaku ve snaze čelit účinku tlaku;
- ▶ Vyhnutí se – ustoupení ze směru, z něhož tlak přichází;
- ▶ Řízení – akceptování existence tlaku a aktivní řízení jeho působení.

## 2.3 Křivka změny

Každý člověk má svůj osobitý přístup k situacím a ke změnám, v němž se vyvíjejí stupně reaktivity a proaktivity v čase. Zlepšení je ale vždy možné. Toto přesvědčení je jádrem následujícího transformačního modelu vycházejícího z předpokladu, že lidé mohou zlepšit svůj život a následně i činnosti organizace pomocí transformace pohledu na sebe a své vyjadřování. Model emoční reakce na změnu popisuje vzorce chování lidí, které byly původně identifikovány v rodinné terapii. Praxe ukazuje, že stejně se chovají lidé ve firmách, které procházejí změnami. Každá fáze změny má jiné účinky na emoce, myšlení, výkon a fyziologii lidí. Pomocí principů ztělesněných v tomto modelu je možné vylepšit přístup k přijímání změny a pomoci ostatním lidem i samotné organizaci při změně.



### Fáze 1: Starý status quo

V organizaci je všem vše jasné, vzorce výkonu jsou konzistentní a ustálené. Stabilní vztahy dávají lidem pocit sounáležitosti a identity. Lidé vědí a rozumí tomu, co se od nich očekává. Spojují svoje přežití v organizaci s pravidly, i když jsou pro ně škodlivá. Pro organizaci je nejdůležitější dodržování termínů ve

stávajícím prostředí. Organizace hlavně pociťuje tlak na termíny. S malými problémy se dokáže vypořádat, s velkými nikoliv. Špatná komunikace je příznakem dysfunkční organizace. Lidé používají obviňování a toxické komunikace, aby se vypořádali s pocity hněvu a viny. Stres může vést k fyzickým symptomům. Lidé s vlivnými názory si nejsou vědomi nerovnováhy. Nové informace a koncepty zvnějšku mohou ale lidem otevírat příležitosti ke zlepšení.

## Fáze 2: Odpor

Organizace v souvislosti se změnou čelí cizímu prvku, který vyžaduje odpověď. S tímto podnětem, který vnáší menšina usilující o změnu, jsou kriticky konfrontováni lidé s rozhodujícím názorem. Cizí prvek ohrožuje stabilitu dosavadních mocenských struktur v organizaci. Většina lidí odmítá platnost cizího prvku, vyhýbá se problému nebo obviňuje někoho ve firmě, že tento problém způsobil. Blokovací taktiky jsou doprovázeny podvědomými fyzickými reakcemi, jako jsou mělké dýchání a uzavřené držení těla.

Odpor překrývá vnímání a skrývá lidské touhy spojené cizím prvkem. Například průzkumem zjištěná úspěšná změna produktu u konkurence je středním managementem vehementně popírána a zpochybňována. Po rozhovorech s klíčovými klienty však vrcholový management závěry akceptuje. Vytvářejí vizi, díky které se organizace dostává do pozice lídra v oblasti kvality.

Lidé v této fázi potřebují pomoc, aby se otevřeli, uvědomili si sama sebe a překonávali reakce na popření, vyhýbání se nebo vzájemné obviňování.

## Fáze 3: Chaos

Organizace vstupuje do neznáma. Vztahy se otřásají. Stará očekávání přestávají platit, dřívější reakce nejsou už účinné, naučené chování už není možné.

Ztráta sounáležitosti a identity vyvolává v lidech úzkost a zranitelnost. Tyto pocity mohou příležitostně spustit nervové poruchy, jako jsou třes, závratě, tiky a vyrážky. Lidé se mohou chovat mimo rámec svého charakteru, když se vracejí k pravidlům přežití v dětství. Například při reorganizaci a snižování počtu zaměstnanců ztrácí mnoho z přeživších zaměstnanců schopnost soustředit se po většinu dne. Zoufale hledají nové vztahy, které nabízejí naději. Výkony a kvalita v organizaci prudce klesají.

Manažeři zažívající chaos by měli v této fázi plánovat pokles výkonu. Dokud lidé nepřijmou cizí prvek, vytvářejí si pouze polovičaté vztahy. Chaos je období nepravidelného výkonu, které odráží hledání prospěšného vztahu organizace k cizímu prvku.

Všichni lidé v této fázi potřebují pomoc se zaměřením na jejich pocity, uznání strachu a používání vlastních podpůrných systémů. Management se musí vyhnout jakémukoliv pokusu o zkratkovité řešení této fáze nějakým zázrakem. Stupeň chaosu je pro transformační proces životně potřebný, firma jím musí projít.

## Fáze 4: Integrace

Lidé objevují ideu transformace, která jim ukazuje, jak jim může cizí prvek prospět. Propadají nadšení. Vznikají nové lidské vztahy, které nabízejí příležitost pro identitu a sounáležitost. S nabývanou praxí se výkon rychle zlepšuje. Například se zavádí nový IT systém. Lidé se zpočátku brání změně, protože se obávají, že nový systém z nich udělá opět začátečníky. Ale lidé nakonec zjistí, že dovednosti s tímto standardně používaným systémem zvyšují jejich hodnotu na trhu. Lidé uvěří, že změna může vést ke zvýšení platu ve stávající firmě nebo časem k jejich lepšímu uplatnění na trhu. Proto zintenzivní přechod na nový systém.

Poznání nových možností otevírá cestu ke tvorbě nových pravidel, která vytvářejí funkční reakce, očekávání a chování. Lidé se mohou cítit euforičtí a neporazitelní, protože idea transformace může být tak silná, že se stává lékem na všechny neduhy.

Lidé však v této fázi potřebují více podpory než by se na první pohled mohlo zdát. Pokud nové věci nefungují napoprvé hned dokonale, pak je vysoké riziko, že podlehnou frustraci. Ačkoli se lidé cítí dobře, bojí se, že transformace by je mohla nepředvídaně odpojit od jejich nových vztahů a vrhnout je zpět do chaosu. Proto potřebují ujištění a pomoc při hledání nových metod pro zvládnání obtíží.

## Fáze 5: Nový status quo

Pokud je změna dobře navržena a organizace se jí přizpůsobila, lidé jsou v lepším souladu. Výkon se stabilizuje na vyšší úrovni, než tomu bylo v původním stavu.

Atmosféra v organizaci je klidná a bdělá. Lidé chodí vzpřímeně, klidně a hluboce dýchají. Cítí se volně, komunikují spolu otevřeně, poklidně sledují, co se děje kolem. Ovzduší v organizaci je naplněno pocitem úspěchu a dalších možností.

V této fázi se potřebují lidé i nadále cítit bezpečně, aby si mohli upevňovat nové postupy. Management i zaměstnanci se musí navzájem povzbuzovat. Pokračují ve zkoumání nerovnováhy mezi organizací a jejím okolním prostředím, aby se zmenšil odpor vůči dalším změnám.

Některé organizace se mohou po mnoha cyklech řízení změn stát učícími se organizacemi. Naučí se, jak se vypořádat se změnami. Lidé v takové organizaci se již neobávají situací, které dříve prožívali jako cizí element. Místo toho je takové situace motivují.

Tabulka shrnuje doporučení, jak pomáhat lidem v jednotlivých fázích změny:

Fáze	Název	Způsob pomoci
1	Starý status quo	Povzbuzujte lidi, aby hledali informace a koncepty vedoucí ke zlepšení mimo organizaci.
2	Odpor	Pomozte lidem se otevřít, stát se vědomými a překonat chování vedoucí k popření, vyhýbání se nebo obviňování.
3	Chaos	Vytvořte bezpečné prostředí, které lidem umožní soustředit se na jejich pocity, přiznat si obavy a využívat vlastní podpůrné systémy. Management se musí vyhnout jakémukoli pokusu o zkratkovité vyřešení této fáze nějakými zázračnými postupy.
4	Integrace	Nabídněte lidem ujištění a pomozte najít nové metody pro zvládání obtíží.
5	Nový status quo	Pomozte lidem cítit se bezpečně, aby si mohli upevnit nové postupy.

Uvedené akce pomohou lidem vyrovnat se se změnou. Naproti tomu akce v organizaci, které brání zvládnutí změn, zpomalují schopnost organizace provádět zásadní změny. Organizace pak odolávají cizím prvkům změny. Organizace, které vytvářejí bezpečné prostředí, ve kterém jsou lidé povzbuzováni k tomu, aby se vypořádali se změnami, zvyšují svou schopnost změny a jsou mnohem schopnější účinněji reagovat na jakékoli výzvy, které jim způsobí vnější prostředí.

## Role v procesu změny

V procesu změny se vyskytují čtyři základní a významné role:

- ▶ **Sponzor** – má prostředky a pravomoci pro zavedení změny;
- ▶ **Advokát** – je příznivcem změny, podporuje ideu, ale není ji schopen sám uskutečnit;
- ▶ **Agenti** – lidé odpovědní za části změny, jsou propagátory a realizátory dílčích kroků změny;
- ▶ **Cílová skupina** – lidé, kteří musí změnit svůj přístup.

V průběhu implementace změny se lidé v organizaci dostávají do různých rolí, například jedinec z cílové skupiny se stane agentem změny ve svém týmu a podporuje realizaci změny. Lidé mohou zastávat více rolí v průběhu času (člověk z cílové skupiny se stane agentem). V hierarchii organizace mohou lidé zastávat více rolí současně, například ve svém útvaru se jeho vedoucí stává dílčím sponzorem, zatímco na úrovni vedení je agentem změny. V takovém případě se mluví se kaskádovitým sponzorstvím.

Složité a strategické změny se doporučuje zasadit do rámce projektového řízení v rozsahu projektu nebo programu. Na úrovni vedení organizace je ustanoven sponzor a zavádí se projektová struktura (projektové týmy, projektový výbor, řídicí výbor).

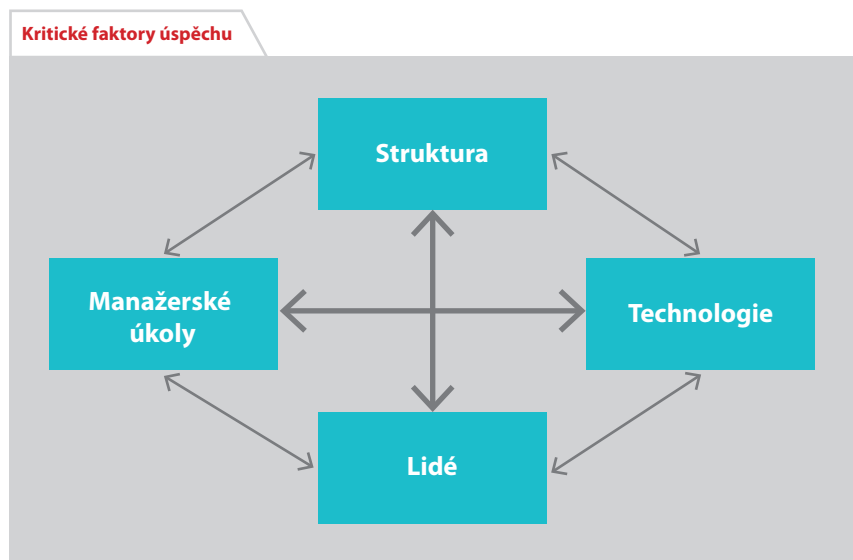
## 2.4 Kritické faktory úspěchu

Pro řízení změn se používá také model kritické faktory úspěchu (CSF – Critical Success Factors). Jde o jednoduchou analytickou techniku, která se používá v modelování organizace a jejího fungování nebo zásadní změny. Podle tohoto pojetí stačí vymezit a vybrat pouze faktory, které jsou podstatné pro úspěch změny. Díky tomuto přístupu se množství sledovaných jevů může omezit řádově na jednotky, místo sledování většího počtu faktorů.

Modely lze využít k identifikaci faktorů relevantních pro příslušnou změnu i k hodnocení průběhu změny ve vztahu k danému faktoru. Například většina takových modelů používá faktor „struktura“ a v rámci řízení změny lze posuzovat, jak změna ovlivňuje tento faktor. Zřejmě nejvhodnější je v průběhu změny hodnotit její intenzitu ve vztahu ke každému faktoru daného modelu.

Příkladem modelu kritických faktorů úspěchu je model „komponent pro realizaci změny“ (Leavitův diamant). Mezi klíčové faktory úspěchu podle něj patří:

- Struktura
- Manažerské úkoly
- Lidé
- Technologie



Podle tohoto modelu jde zejména o kritické faktory změny, se kterou se uvedené faktory vzájemně ovlivňují a musí s ní být sladovány.

Empiricky můžeme definovat kritické faktory úspěchu také takto:

- **Znalost** – lidé vědí a chápou, co se mění, a proč se tak děje
  - Počet lidí ve změnových týmech odpovídá složitosti a rozsahu změny. Lidé mají příslušné znalosti a dovednosti;
  - Jasná komunikace o změně, rozsah a úroveň školení lidí podle rolí ve změně a zamýšlenému dopadu;
  - Řádně naplánován přechod do rutinního provozu organizace po provedení změny.

- ▶ **Angažovanost** – lidé jsou pozitivně zapojení do průběhu změny
  - Existuje přesvědčivý obraz budoucího stavu s navazujícími benefity pro lidi;
  - Střední management vstupuje do změny, školení a komunikace;
  - Existují pravidelné kontrolní body pro ověření porozumění a vnímání probíhající změny.
- ▶ **Vedení** – vedení organizace je aktivním sponzorem a hnacím motorem změny
  - Vedení je propojeno s průběhem změny, existuje silné sponzorství;
  - Nejvyšší a střední management se cítí odpovědný za vedení změny;
  - Všichni členové změnového programu jsou angažováni a zapojeni do změnového procesu.

Praxe ukazuje, že je vhodné zabývat se při plánování a řízení změny i těmito faktory úspěchu:

- ▶ Prioritizace a důraz na řízení změny v kontextu ostatních úkolů organizace;
- ▶ Zohlednění rozsahu a časování změny vzhledem k aktuální situaci v organizaci;
- ▶ Pokud možno přesný odhad dopadů změny;
- ▶ Včasná identifikace potíží a blokáží znesnadňující uskutečnění změny;
- ▶ Zacílení na výstupy a konkrétní přínosy z dílčích kroků změny;
- ▶ Identifikace úspěšných lidí a jejich odměňování.

## 2.5 Objektivní a subjektivní faktory řízení změny

V řízení změny je tedy podstatné se zabývat objektivními i subjektivními faktory, kterých se změna dotýká.

Primární jsou subjektivní faktory, neboť lidé si, na základě poskytnutých informací, často vytvářejí vlastní interpretaci a postoje k událostem. Šíří se zvěsti a spekulace. Lidé si musí vyjasnit své osobní zájmy ve změně (subjektivní oblasti změny). Snaží se o vyhodnocení subjektivních a objektivních dopadů změny na sebe. Porozumění novému prostředí dává prostor ke kvalitativní změně objektivních oblastí změny a nastavení správných očekávání.

**Faktory řízení změny**



<b>Objektivní oblasti změny:</b>	
Organizace Systémy Procesy	
<b>Subjektivní oblasti změny:</b>	
<b>Osobní zájmy lidí, např.</b> Jistota pracovního místa Změny pozice Změny odpovědnosti Úroveň akceptace vlastních zvyků Kariérový vývoj Odměňování Požadavky na cestování	<b>Nové prostředí, např.</b> Hodnoty a pravidla Firemní kultura Priority Styly práce Sdílená očekávání Tiché znalosti Vztahy Typy interakce

## Princip „Vidím – Cítím – Měním“

V centru dění každé změny je člověk. Změna, která se má v organizaci prosadit a trvale fungovat, není proto jen otázkou rozhodnutí vedení a z něho vycházejících nařízení do firemní struktury. Změna musí nastat a nedříve se projevit na proměně lidí, tedy změně jejich chování, které je důsledkem proměny hodnot, postojů, motivace.

Člověk žije uprostřed své bubliny, je zakonzervovaný ve své pozici, názorech a vztazích. V tomto stavu nemusí být vždy spokojený, ale setrvává v něm, protože se v něm dá bez většího úsilí žít, někdy dokonce i přežívat. Teprve až do bubliny člověka vstoupí dostatečně silný a podnětný vjem, začne ho člověk pocitově prožívat. Začíná cítit, že v jeho bublině se něco mělo změnit. Z tohoto prožitku se stává potřeba, kterou se člověk snaží uspokojit. Začne chtít změnu.

Proces „Vidím – Cítím – Měním“ je v opozici k přístupu „Analyzuji – Myslím – Měním“. Druhý jmenovaný je pouze o hlavě, není v něm zastoupeno srdce a emoce člověka. Proces „Analyzuji – Myslím – Měním“ proto často nevede k úspěšné motivaci lidí a rozpoznání důležitosti změny. Pouze vnímání a prožitek připravované změny i dalšími smysly vedou člověka k motivaci, že tuto změnu opravdu chce.

Pokud člověk „chce“, vytváří si přání a energii pro ideu. S následujícím „umím“ je člověk schopen tuto ideu uskutečnit. Pokračuje pomocí „mohu“, tedy podmínky organizaci mu umožní ideu změny provést. Výsledný čin je výsledkem přeměny uvnitř člověka. Na základě své vnitřní přeměny pak může člověk motivovat, tedy být příkladem a podporou pro ostatní. Vytváří něco nového, vede a organizuje na nové cestě, díky čemuž dosahuje nových cílů.

Člověk tedy může něco úspěšně změnit, pokud chce na základě své vnitřní motivace, umí díky znalostem a dovednostem, může na základě vytvořených podmínek a s poskytnutými zdroji, a tedy koná neboli uskuteční myšlenku, kterou chce udělat. Z pohledu řízení změny v organizaci je nutné lidi motivovat, aby chtěli tvořit strategie a hledat cesty, jak nejlépe mohou jít, vést je tak, aby se mohli realizovat a vytrvalým konáním mohli dosáhnout cíle.

Orientace na člověka zdůrazňuje, že je to právě jedinec, který má podstatný vliv na výsledný efekt změnového procesu. Tento přístup je v souladu s moderními trendy v managementu, tedy i v řízení změn, které berou v úvahu nejen rozum člověka, ale i jeho emoční složkou. Přizpůsobují tak výkon řízení změny lidem, nikoli naopak, jak je tomu u tradičního racionálního přístupu k managementu.

## 2.6 Překážky v procesu řízení změny

V reálném prostředí organizací se pochopitelně v procesu řízení změny vyskytují překážky. Jsou to překážky na úrovni:

- Organizace
  - Organizační struktura, firemní procesy, struktura vnějších vztahů, uspořádání skupiny, volba strategie k dosažení změny, motivace lidí;
- Lidí
  - Odbornost, všeobecné znalosti, počítačová gramotnost, jazykové vybavení, měkké dovednosti, schopnost komunikace, obavy.

V procesu řízení změny je žádoucí takové překážky identifikovat a hledat způsoby, jak je odstranit.

## Překážky na úrovni organizace

Agenda	Překážky
Motivace lidí	Systém hodnocení lidí a odměňování je špatně nastaven v souvislosti se změnou.
Výroba	Nejsou k dispozici prostředky, které by umožňovaly požadované výstupy.
Vedení	Firemní pravidla a organizační struktura jdou proti záměru změny.
Komunikace	Systém interní komunikace nepodporuje svým obsahem, časováním a zacílením změnu.

## Překážky na úrovni lidí

Agenda	Překážky
Motivace	Lidé žijí ve strachu ze změny, jejich chování vykazuje nedůvěru ve vedení, mají osobní rozpor s idejí změny. Nejsou s to překonat zaběhnuté vzorce chování.
Výroba	Lidé nemají dostatečné odborné znalosti a dovednosti pro uskutečnění daného úkolu v realizaci změny.
Vedení	Management na všech úrovních není schopen řídit změnu a rozhodovat.
Komunikace	Management nepřesvědčivě komunikuje. Mezi lidmi vznikají konflikty způsobené nejasnou informací o změně.

## 2.7 Trendy v řízení změny

Tradiční a moderní způsob řízení změny se liší v těchto parametrech:

Tradiční	Moderní
Shora dolů	Lidé
Nástroje	Smysl
Kaskádovitý	Agilní
Hlavně pocity, nikoliv fakta	Datová analýza
V sílech	Multidimenzionální
Fokus na negativní aspekty	Fokus na pozitivní aspekty
Změna jako návazné kroky v procesu	Integrovaný řízení změny
Tradiční vedení	Agilní vedení

V současné době vidíme tyto trendy v řízení změny:

- ▶ Rozhodování podle dat
  - Data se stávají základem jakéhokoliv rozhodovacího procesu;
  - Použitím dat jako rozhodovacího kritéria se řízení změny posouvá z polohy „tušení o lidech“ směrem k přesnějšímu hodnocení a především k řízení lidí;
  - Data se dají využít k měření a analýze chování lidí, připravenosti na změnu a dopadů změny.
- ▶ Konkretizace návrhu změny
  - Tradiční přístup k řízení změny „jeden model pro všechno“ již není aktuální;
  - Organizace musí angažovat širší spektrum svých zúčastněných stran (stakeholderů) pro posouzení celého ekosystému organizace;
  - Pro návrh a řízení změny je nutné upravit přístup podle specifické situace na straně zúčastněných stran.

- Digitalizace
  - Digitalizace exponenciálně ovlivňuje nové způsoby výkonu práce;
  - Organizace se musí digitalizovat, aby mohly efektivně vykonávat svou činnost v digitalizovaném světě;
  - Digitalizace výkonu práce vede také k digitalizaci řízení změny;
  - Digitální nástroje, agilita a digitální myšlení u účastníků změny se stávají nezbytnými pro přežití organizace.
- Zmocnění lidí
  - Hierarchické struktury v organizacích se zplošťují, organizace se otevírají externím spolupracovníkům v různých podobách;
  - Organizace práce založená na síti externích spolupracovníků vede k distribuovanému managementu a hierarchické řízení shora dolů přestává platit;
  - Programy řízení změny se proto mění z rozsáhlých programů, centrálně řízených směrem shora dolů na lokální programy řídící kontinuální změny zesponu nahoru.

## 2.8 Připravenost organizace na změnu

Připravenosti organizace na změnu se popisuje ve strukturovaných pojmech, s důrazem na finanční, materiální, lidské a informační zdroje organizace. Podstatná je ale perspektiva psychologická.

Téma připravenosti organizace na změnu má mnoho úrovní a stran. Týká se společného rozhodnutí lidí v organizaci zavést změnu (závazek ke změně) a sdíleného přesvědčení o jejich kolektivní schopnosti tak učinit (účinnost změny). Liší se v závislosti na tom, do jaké míry si lidé v organizaci změnu cení a jak příznivě hodnotí tři klíčové faktory implementační schopnosti: požadované úkoly, dostupnost zdrojů a situační faktory. Pokud je připravenost na změnu vysoká, je pravděpodobnější, že lidé v organizaci zahájí změnu, vyvinou větší úsilí, budou více vytrvalí a projeví více kooperativního chování. Výsledkem je pak efektivnější implementace změny.

Připravenosti organizace je tedy především psychologický stav, ve kterém se členové organizace cítí odhodláni provést organizační změnu a věří ve své kolektivní schopnosti tak učinit. Neexistuje „jeden nejlepší způsob“, jak zvýšit připravenost organizace na změnu.

Absence dostatečné připravenosti vede k tomu, že polovina rozsáhlých organizačních změn končí neúspěšně. Připravenost se dá podpořit „uvolněním“ stávajících postojů a vytvořením motivace ke změně. Tyto strategie zahrnují zdůraznění rozporu mezi současnou a požadovanou úrovní výkonu organizace, podněcování nespokojenosti se současným stavem, vytvoření přitažlivé vize budoucího stavu věcí a posílení důvěry v to, že tohoto budoucího stavu lze dosáhnout.

Implementace změny je „týmovým sportem“. Problémy vznikají, když se někteří cítí angažováni, jiní ne. Někteří lidé se mohou zavázat k provedení organizační změny, protože chtějí (cení si změny), protože musí (mají jen malou volbu) nebo proto, že by měli (cítí se povinni). Závazek lidí založený na motivech „chtít“ odráží nejvyšší úroveň závazku zavést organizační změny.

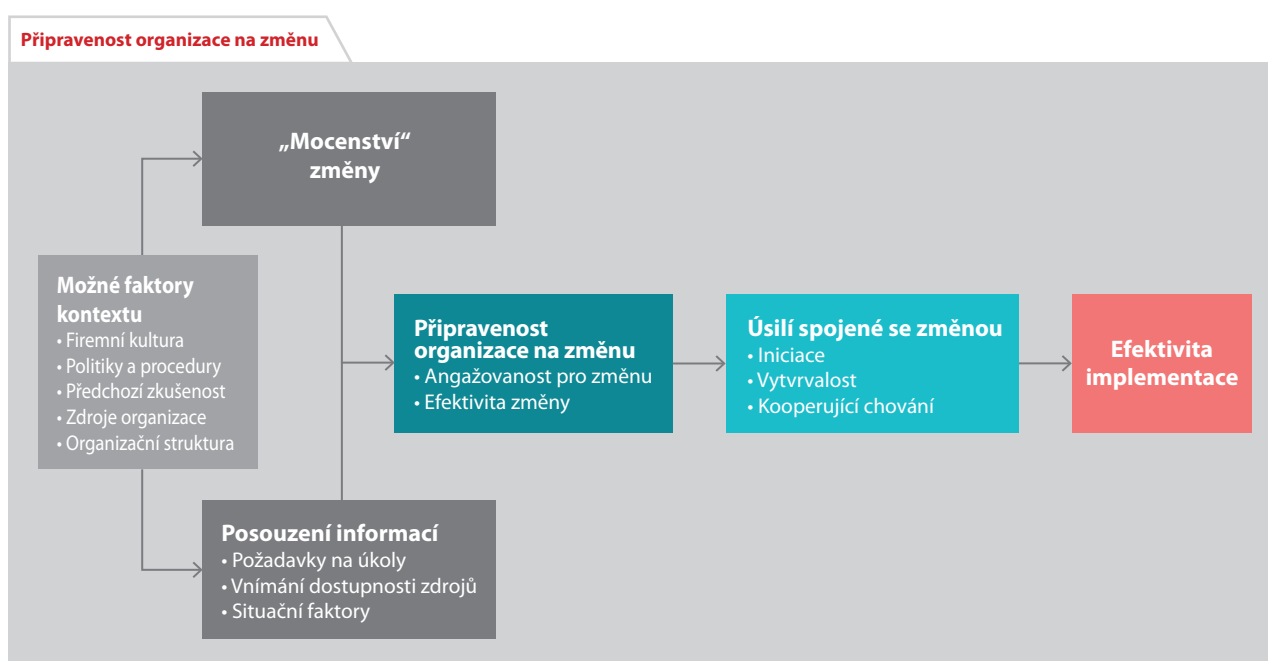
Vnímání připravenosti formují struktury organizace a dostupnost potřebných zdrojů. Lidé v organizaci berou v úvahu aktiva a nedostatky organizace při formulaci svých úsudků o účinnosti změn. Připravenosti na změnu je situační; nejedná se o obecný stav. Některé organizace vytvářejí vnímavější kontext pro inovace a změny. Na obsahu změn záleží stejně jako na kontextu změn.



Okolnosti vedoucí ke sdílenému pocitu připravenosti:

- ▶ Konzistentní komunikace a akce vedení;
- ▶ Sdílení informací prostřednictvím sociální interakce a sdílené zkušenosti;
- ▶ Širší souvislosti organizace, jako je její přitažlivost, preference, socializace a "opotřebení";
- ▶ Otevřené možnosti pro lidi se integrovat a sdílet informace.

Pokud je organizace vnitřně nejednotná ve své připravenosti, je výsledná připravenost celku nižší. Může pak signalizovat problémy v implementačním úsilí, které vyžaduje koordinovanou akci mezi vzájemně závislými aktéry změny. Ačkoli organizační připravenost na změnu je obtížné vytvořit, teorie motivace a sociální kognitivní teorie naznačují, jak by se připravenost mohla podporovat.



## „Mocenství“ změny

Podle teorie motivace je závazek ke změně především funkcí „mocenství“ změny. Jednoduše řečeno: oceňují lidé konkrétní nastávající změnu? Myslí si, že je změna nutná, důležitá, prospěšná? Čím více lidí takto hodnotí změnu, tím více se budou chtít zapojovat do akcí spojených se změnou. Lidé si mohou záměru změny cenit, protože věří, že změna má smysl a vyřeší důležitý organizační problém. Mohou si změny vážit, protože si cení výhod, které očekávají, že organizační změna přinese organizaci, zaměstnancům nebo jim osobně, protože rezonuje s jejich základními hodnotami, protože cítí podporu managementu a kolegů. Klíčovou otázkou pro připravenost organizace je: bez ohledu na individuální důvody lidí, hodnotí lidé kolektivně takovou změnu pozitivně, aby se zavázali k jejímu provedení?

Kultura organizace, která zahrnuje inovace, postupování rizik a učení, podporuje připravenost organizace na změnu. Důležitá je vnitřní flexibilita organizace a dobré pracovní vztahy. Pozitivní minulé zkušenosti se změnami mohou podpořit připravenost organizace. Kultura organizace může zesílit, nebo naopak utlumit „mocenství“ změny podle toho, jestli změna je v souladu, nebo v rozporu s hodnotami firemní kultury. Minulé zkušenosti se změnami ovlivňují pohled lidí (Přinese změna opravdu nabízené výhody?) a jejich úsudky o účinnosti procesu změny (Je tato organizace s to efektivně změnu odřídít?).

Podle sociální kognitivní teorie platí, že pokud je připravenost organizace na změnu vysoká, lidé s větší pravděpodobností iniciují změnu (např. zkoušejí nové věci), vyvíjejí větší úsilí na podporu změn a projeví větší vytrvalost tváří v tvář překážkám nebo neúspěchům během implementace. Když je připravenost

organizace vysoká, lidé projeví více prosociálního chování souvisejícího se změnami, tj. akce podporující úsilí o změnu, které překračují požadavky na jejich pracovní pozici nebo očekávání spojená s jejich rolí ve změně.

Připravenost na změnu se bere jako „sdílená vlastnost týmu“, tedy psychologický stav, v němž se lidé společně nacházejí. Pokud existuje dostatečná dohoda v rámci organizace (lidé se shodují ve svém vnímání připravenosti), stává se analýza připravenosti organizace sdíleným majetkem a lidé se chtějí změny účastnit.

Doporučení pro posílení připravenosti organizace na změnu:

- ▶ Vypracování účinné strategie nebo plánu pro implementaci změny;
- ▶ Zapojení lidí do provádění změny;
- ▶ Koordinace úkolů;
- ▶ Předvídání nebo předcházení problémům, které mohou nastat během implementace;
- ▶ Řízení vztahů při implementaci změny.

## 3 ŘÍZENÍ ZMĚNY V OSMI KROCÍCH

Model vychází z časové posloupnosti kroků změny. Vzhledem k hojnému propojení a přesahu agendy v jednotlivých krocích je vhodné jej používat jako orientační návod k procesu.



### 3.1 Vytvořte stav naléhavosti

Vyvolání vědomí naléhavosti — Prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí — Identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí

Často se používá metafora „hořící plošiny“ k vyjádření toho, že se lidé musí nejdříve bát změny, aby se mohli pohnout kupředu. Hovoří se o „vytvoření naléhavosti“, které vyvolává změnu a přivede lidi do budoucnosti.

Koncept hořící platformy vychází z katastrofy ropné plošiny Piper Alpha v Severním moři u Skotska v roce 1988. Na plošině došlo k masivnímu výbuchu a následnému požáru. Plošina hořela odspodu a lidé prakticky neměli šanci na záchranu. Měli v podstatě na vybranou: zvolit si jistou smrt na plošině, pokud neskočí, nebo možné přežití, pokud skočí z výšky více jak 30 metrů do mrazivého Severního moře. Pravděpodobnost přežití v ledové vodě byla mizivá, stejně jako záchrana lodí. Zemřelo 167 z celkového počtu 229 mužů. Všichni, co přežili, skočili.

Tento příběh se dá zobecnit. Někteří lidé raději volí jistou smrt, než aby podstoupili riziko s malou nadějí na přežití. Opačně pro některé lidi je právě téměř jisté riziko smrti důvodem podstoupit riziko skoku do moře s nejistým výsledkem. Každá změna přináší bolest. K vychýlení lidí do nejistoty změny je nutné, aby je stávající situace bolela ještě více.

Vědomí hořící plošiny je prvním krokem ke změně. Je důležitým hnacím motorem změny, protože lidé se nechtějí sami od sebe měnit, pokud nemusí. Teprve vědomí „hořící plošiny“ dokáže vyhnat lidi z pohodlí jejich „bubliny“. Pro úspěch změny nestačí mít pouze negativní sílu strachu z ohrožení na hořící plošině bez vize, jak se z ohrožení dostat. Stejně tak se neprosadí samotná pozitivní vize bez pocitu ohrožení. Je třeba najít propojení vize (naděje v lepší stav) a strachu (pocit ohrožení v přítomnosti).

Co dělat – lídři:

- ▶ Najít dramatický důkaz pro změnu. Obraz lidí emočně zasáhne: lidé obraz uvidí, uslyší, ucítí. Důkaz lidí přesvědčí, že změna je potřebná;
- ▶ Vytvořit pocit naléhavosti u lidí, kteří vytvářejí názor v organizaci, ovlivní další;
- ▶ Věnovat pozornost sebeuspokojení, obavám či strachu lidí.

Co nedělat – lídři:

- ▶ Domnívat se, že lidé jsou připraveni a chtějí změnu;
- ▶ Provádět změnu sami, nebo jen s několika věrnými;
- ▶ Motivovat lidi pomocí analýz bez emocí.

Lidé nechtějí vidět hořící plošinu, brání se a reagují odmítavě:

- ▶ Jsou sebeuspokojení, pyšní a arogantní;
- ▶ Jsou paralyzováni, mají sklon k sebeobraně, ukrywají se vedení strachem nebo panikou;
- ▶ Mají obranné reakce, hněvají se;
- ▶ Zastávají pesimistický postoj;
- ▶ Trvale váhají;
- ▶ Jsou cyničtí, poukazují na předchozí opakované a neúspěšné pokusy o změnu.

Lidé neumějí vytvořit hořící plošinu, tedy najít memento, jak oslovit ostatní v organizaci. Lidé mají pocit, že nemohou, tedy že nemají dostatek moci. Lidé často nemají odvalu, vůli a vytrvalost svůj nápad uskutečnit.

V řízení změny se postupuje ve fázích:

status quo (přítomnost) – bolest (zviditelněná „hořící plošinou“) – lék (jak) – cílový stav (budoucnost)

Bolest je nepohodlí, zklamání, ztráta, změna. Bolest spojená se změnou se týká nepříjemných pocitů, které zakoušíme, když naše cíle nejsou naplněny. Řízení bolesti je založeno na komunikaci a uspořádání informací, abychom si udrželi přiměřenou míru bolesti („hořící plošinu“) a mohli opustit výchozí stav.

Důležitá je motivace, protože smyslem „hořící plošiny“ je vytvořit potřebu něco změnit, tedy probudit vnitřní motivaci člověka. Jedině vnitřní motivace nastartuje lidi k akci. Neuspokojení potřeb souvisí se strachem, stresem a bolestí. Na bolest je potřeba najít lék. Energii vyvolanou hořící plošinou musí lídři nasměrovat do pozitivní akce.

Při změnách se objevují pochyby, strachy, které zasahují do různých úrovní potřeb lidí a mohou být tak silné, že navozují pocity stresu. Lidé pod velkým stresem nejednají racionálně, ale emocionálně. Stres bývá většinou vnímán negativně. Má však i svou pozitivní stránku. Pokud se povede stres uřídit a udržet v určitých mezích, má pozitivní vliv na výkon.

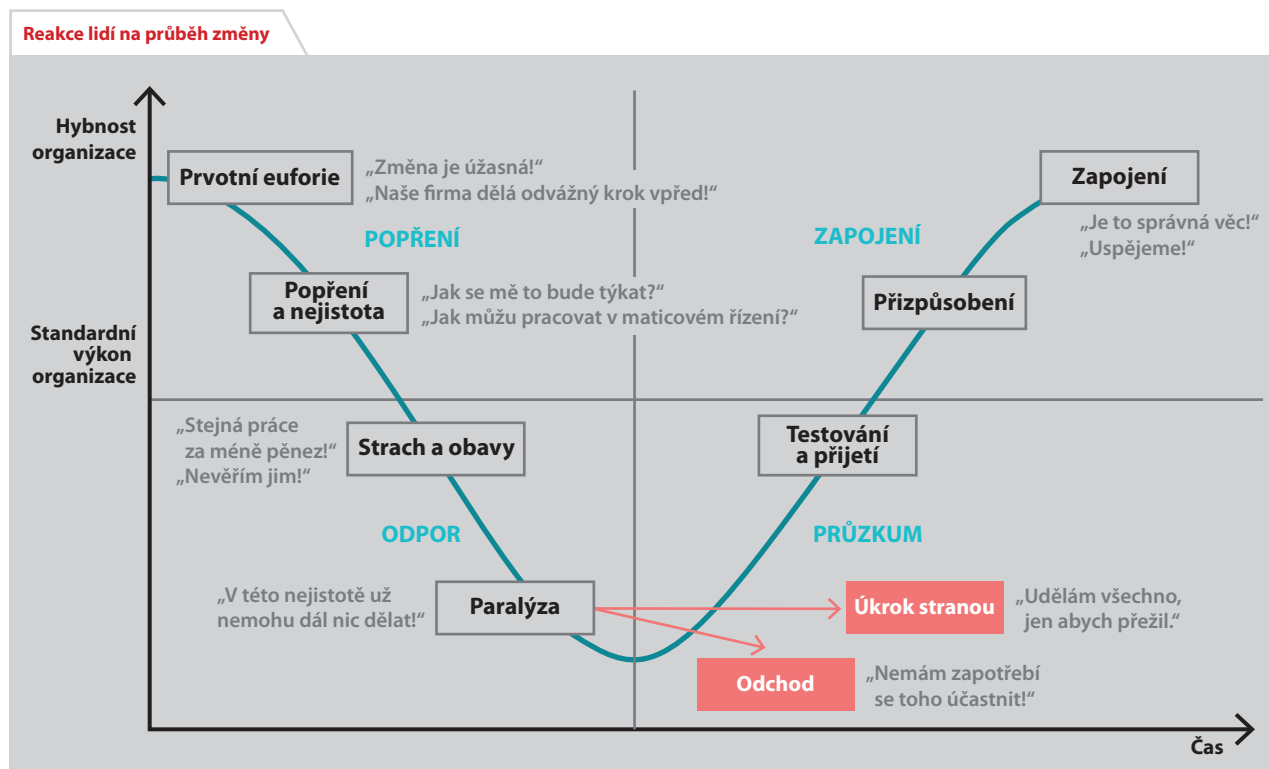
Proto je potřeba vyvolat pocit ohrožení pouze na začátku a pouze k mobilizaci sil. Dále je potřeba pocit osobního ohrožení eliminovat, aby se lidé zklidnili a mohli se soustředit na problémy celku (organizace).

Pro lídry je současně důležité, aby pro nastolení „hořící plošiny“ měli důkladný přehled o postavení organizace na trhu, o jejích kritických bodech, potenciálních krizích daného odvětví a příležitostech organizace získat novou pozici na trhu.

Vzhledem k tempu změn, kterým jsou dnes organizace vystaveny, není řízení změny ve stavu „hořící plošiny“ dlouhodobě udržitelným stavem. Jako by organizace měla jet s motorem F1 ve vysokých otáčkách

po řadu měsíců. To žádný motor nevydrží, bez ohledu na údržbu. Místo toho je vhodné najít jiný vztah organizace – lidé. Očekávání je nutné neustále obnovovat. Vhodné je jiné tempo: raději maraton ve zrychleném tempu (se všemi doprovodnými školeními a podporou), nikoliv maraton sprintem, který organizaci brzy utaví.

Morálka a kompetence lidí v organizaci začne procházet typickou křivkou pro každou velkou změnu. Je vhodné mít tuto křivku stále na paměti v každém kroku řízení změny.



## 3.2 Sestavte vůdčí tým

Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny — Vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny — Přimět skupinu pracovat společně jako tým

Doba hrdinů skončila, v dnešním složitém a globálním světě je potřeba týmů. Proto by je měli lídři změn umět sestavit a vést.

Lídry změn lze najít v organizaci, nemusí nutně pocházet z tradiční hierarchie. K provedení změny je nutné vytvořit koalici vlivných lidí, jejichž moc pochází z různých zdrojů, včetně pracovního zařazení, postavení, odbornosti a „politického“ významu v organizaci. Jakmile se vytvoří, musí koalice pro změnu fungovat jako jeden tým a nadále budovat naléhavost a dynamiku kolem potřeby změny.

Co dělat:

- Identifikovat skutečné lídry v organizaci a také klíčové zúčastněné strany.
- Požádat tyto klíčové lidi o emocionální závazek pro změnu.
- Rozvíjet týmové vztahy v rámci koalice pro změnu.
- Ověřovat slabiny koalice.
- Vytvořit dobrou kombinaci lidí z různých útvarů a úrovní v organizaci.

Vlastnosti změnového týmu:

- ▶ Vyvážený z hlediska zastoupení rolí, dovedností a znalostí z jednotlivých úrovní firmy
- ▶ Role týmové (viz níže)
- ▶ Role funkční (vedoucí, specialista, technik)
- ▶ Role osobní (pohlaví, věk, vzdělání)
- ▶ Složen z důvěryhodných lidí
- ▶ S udělenými pravomocemi k rozhodování

## Role v týmu

<b>Inovátor</b>	Jeho silnou stránkou je to, že je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy. Jeho příjmutnou slabinou je ignorace podružných věcí. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.
<b>Vyhledávač zdrojů</b>	Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty. Jeho příjmutnou slabinou je nadměrný optimismus. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.
<b>Koordinátor</b>	Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskusi. Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci.
<b>Monitor</b>	Je vážně založený, je to stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek, dobře hodnotí. Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.
<b>Týmový pracovník</b>	Hraje roli orientovanou na vztahy a podporu. Je to velmi populární typ a často se s ním setkáváme mezi vrcholovými manažery. Je velmi společenský, s malými potřebami dominantnosti. Podporuje týmového ducha, zlepšuje komunikaci mezi lidmi a minimalizuje konflikty mezi členy týmu. Může být nerozhodný v krizových situacích.
<b>Realizátor</b>	Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní ve svých návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce. Může mu chybět flexibilita a nemusí si všimnout nevyzkoušených myšlenek.
<b>Kompletovač</b>	Jeho silné stránky spočívají především v pečlivosti, a svědomitosti. Dělá si starosti. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny. Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní, aby se podíleli na jeho práci.
<b>Usměrňovač</b>	Vyzývá k výkonu, dynamickému vystupování i prožívání, daří se mu pod tlakem. Je průbojný a má odvahu překonávat překážky. Může mít sklony provokovat a zraňovat druhé.
<b>Specialista</b>	Je soustředěn na jedinou věc, je iniciativní a zaměřený na svou oblast. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Může přispívat pouze ve vymezené oblasti a mít sklon zabírat se pouze odbornými záležitostmi.

Pro členy týmu znamená práce ve změnovém týmu práci navíc nad rámce jejich standardních pracovních povinností. Proto se musí jejich agenda změnit (něčeho se vzdát a delegovat, něco musí zefektivnit), aby jim zbývaly síly a čas na práci ve změnovém týmu. Pokud se tak nestane, často dochází k přetížení členů týmu. Objevuje se neschopnost dokončit projekt změny vzhledem k nedostatku jejich kapacit.

Obvyklá posloupnost v úspěšných změnách:

- ▶ Jedinec, který pociťuje naléhavou potřebu změny, začne dávat dohromady první spolupracovníky;
- ▶ Jsou vybrány takové osobnosti, aby měly v rámci týmu správnou kombinaci způsobilostí;
- ▶ Tým je dotvářen zapojováním vhodných lidí a příležitostně i jejich uvolňováním ze standardní práce;
- ▶ S tím, jak se proces změny šíří velkou organizací, vytvářejí se na nižších úrovních další skupiny. Tyto týmy pomáhají dávat do pohybu dění v rámci svých organizačních jednotek. (Vůdčí tým je nahrazen vůdčí koalicí.)

Kombinace způsobilostí v týmu:

- Relevantní znalosti o tom, co se děje vně organizace (význam pro tvorbu vize);
- Důvěryhodnost, dobré styky, kontakty a postavení v rámci organizace (význam pro šíření vize);
- Spolehlivé informace o procesech v organizaci (význam při odstraňování překážek);
- Formální pravomoc a manažerské dovednosti v oblasti plánování, organizování a kontroly (dosahování rychlých úspěchů);
- Dovednosti lídra ve vztahu k vizi, komunikaci a motivaci jiných (v každém kroku změny).

Co dělat – lídři:

- Sestavit vyvážený a motivovaný tým;
- Poskytovat vzor důvěry a týmové spolupráce;
- Efektivně vést porady;
- Posilovat pocit naléhavosti (hořící plošinu).

Co nedělat – lídři:

- Vést změnu sami nebo se špatně sestaveným týmem;
- Protlačovat změnu bez podpory důležitých lidí;
- Prosazovat změnu bez vědomí nejvyššího vedení.

## 3.3 Formulujte vizi a strategii

Vytvoření vize a strategie — Vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny — Sestavení strategií na dosažení této vize

Když poprvé začnete přemýšlet o změně, kolem se pravděpodobně vznáší mnoho skvělých nápadů a řešení. Spojte tyto náměty do vize, kterou lidé mohou snadno pochopit a zapamatovat si.

Jasná vize může každému pomoci pochopit, proč je žádáte, aby něco udělali. Když lidé vidí sami, čeho se snažíte dosáhnout, pak pokyny, které dostávají, jim budou dávat větší smysl.

Vize musí být:

- Odvážná a úderná;
- Krátká – lze ji vyjádřit za minutu;
- Jasně formulovaná a srozumitelná;
- Obrazná – vizualizujte podobu budoucnosti;
- Vytvořená ve správný čas, ani zbytečně brzy, ani pozdě;
- Podpořena také odvážnou strategií;
- Prožívaná, nikoliv jen psaná na papíře.

Lidé:

- ▶ Neumí vizi vytvořit;
- ▶ Nevnímají vizi jako důležitou;
- ▶ Neumí vizi podpořit odpovídající strategií.

Co dělat – lídři:

- ▶ Určete hodnoty, které jsou pro změnu zásadní;
- ▶ Vypracujte dobrou vizi
- ▶ Krátké shrnutí (jedna nebo dvě věty), které zachycuje to, co „vidíte“ jako budoucnost organizace;
- ▶ Vize je nadčasová a neměnná;
- ▶ Vytvořte strategii k provedení vize;
- ▶ Zajistěte, aby vaše koalice pro změnu mohla vizi popsat za pět minut;
- ▶ Procvičujte si svou řeč o vizi, ať je přesvědčivá.

Co nedělat – lídři:

- ▶ Analýzy a rozpočty nevedou k dostatečné motivaci lidí;
- ▶ Vize „utahování opasků“ vyvolává spíše úzkost než motivaci;
- ▶ Snaha hledat množství logických důvodů k přesvědčení lidí.

## Vize – Mise – Strategie

Jasně definované vize a mise jsou nezbytné pro tvorbu efektivní firemní strategie spojené se změnou. Vize a mise se často zaměňují.

Vize – sen o nové budoucnosti organizace. Vyjadřuje, co chceme, kam se chceme dostat, jak to bude vypadat, až se tam dostaneme.

Mise – formulace, kdo jako organizace jsme, co děláme, z jakého důvodu to děláme.

Co nedělat – lídři:

- ▶ Tvůrci vize a mise nejsou dostatečně „vizionářští“, nehledí do daleké budoucnosti;
- ▶ Vize proto nesmí být pouhým odrazem přítomnosti, ale především ambicí organizace do budoucnosti;
- ▶ Vize je nekonkrétní, obsahuje obecná slova bez obsahu;
- ▶ Vize je příliš vzdálená od skutečných možností organizace, lidé jí neuvěří;
- ▶ Vize nesmí pouze viset na zdi v kancelářích, musí být stále komunikována, prosazována a vidět v denním životě organizace.



## Strategie

Strategie je cesta, jak dospět k naplnění vize. Strategie má obsahovat strategické cíle a základní milníky k jejich dosažení. Doby dlouhodobých do kamene tesaných strategií jsou dávno pryč. Každá strategie musí být schopna pružně reagovat na měnící se podmínky, strategie se tak stává kontinuálním procesem. Pro stanovení i pro podporu implementace strategie je vhodné použít analytické techniky a nástroje, (např. PESTLE, SWOT, VRIO, BSC), Každá dobrá strategie zohledňuje portfolio produktů nebo služeb, zdroje organizace, procesy a organizační strukturu. Může se rozpadat do dílčích strategií (lidé, finance, informační technologie, marketing). Strategie pro realizaci vize tedy definuje směřování a cíle (obchodní, tržní, finanční), stanoví, co má organizace pro jejich dosažení udělat, do jakých zdrojů je třeba investovat, jaké znalosti a dovednosti lidí je nutné získat a rozvinout.

## 3.4 Komunikujte vizi

Komunikace transformační vize — Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci o nové vizi a strategiích — Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

Projekt změny vstupuje do realizační fáze. O vizi a strategii se začíná v organizaci mluvit. Je třeba najít vhodný způsob, jak vizi komunikovat, jak oslovit lidi a jak je získat pro změnu. Pro cílovou skupinu může tato etapa znamenat setkání s „hořící plošinou“. Při zapálení plošiny (vzbuzení bolesti) musí lídři lidem ukázat, že mají na bolest lék a vědí, jak ho použít.

Co komunikovat:

- Kde jsme, kam jdeme – současná situace a vize budoucího stavu;
- Důvody – proč jsme se rozhodli pro změnu;
- Benefity pro všechny / každého – co změnou získáme;
- Mapa rolí – kdo a co bude dělat;
- Problémy – co nás čeká za těžkosti a jak se s nimi chceme vypořádat;
- Čas, rychlost – jak dlouho to bude trvat;
- Podpora – jakou podporu lidé dostanou;
- Kritéria úspěchu – jak a na čem poznáme, že se nám to podařilo;
- Komunikační kanály – jak budou lidé informováni o postupu;
- Co se nezmění a bude stabilní.

Jak komunikovat:

- Nejlépe osobně. Lídr musí být stále vidět a vnímán v souvislosti se změnou;
- Všem, kterých se změna týká;
- Otevřeně, pravdivě a jednotně;
- Sdělte informace, které v danou chvíli máte. Je v pořádku, když připustíte, že zatím neznáte všechny odpovědi;
- Umožněte diskusi;
- Uveďte chování lidí, které je v souladu s vaší představou o vizi, jako příklad hodný následování;
- Téměř 93 % předávané informace v naší komunikaci je neverbální (55 % je řeč těla, 38 % hlas, intonace, výška a způsob řeči), slova samotná tvoří pouze 7 % informace!!!

## Komunikační plán

Úspěch komunikace je založen na vhodném načasování, vybraných komunikačních kanálech, obsahu i formě relevantní pro specifickou cílovou skupinu. Je nutné najít vhodný způsob, jak oslovit lidi, kteří často nechtějí o změně vůbec slyšet, protože mají špatnou zkušenost s předchozím pokusem. Na co je třeba při plánu myslet:

### ► Správná cílová skupina

V dnešní době jsme zahlceni informacemi. Zvažte vhodnou cílovou skupinu. Připravte si vystoupení s pochopením, jak se skupina cítí. Zaměřte komunikaci na překonávání úzkosti a nedůvěry. Používejte jazyk cílové skupiny.

### ► Správné načasování

Informaci je třeba zveřejňovat, když ji cílová skupina očekává a potřebuje ji.

### ► Správný kanál

Komunikujte vhodným komunikačním kanálem podle očekávání cílové skupiny. Přihlédněte ke skladbě skupiny (věk, vzdělání, zvyklosti dosavadní komunikace).

### ► Správná informace

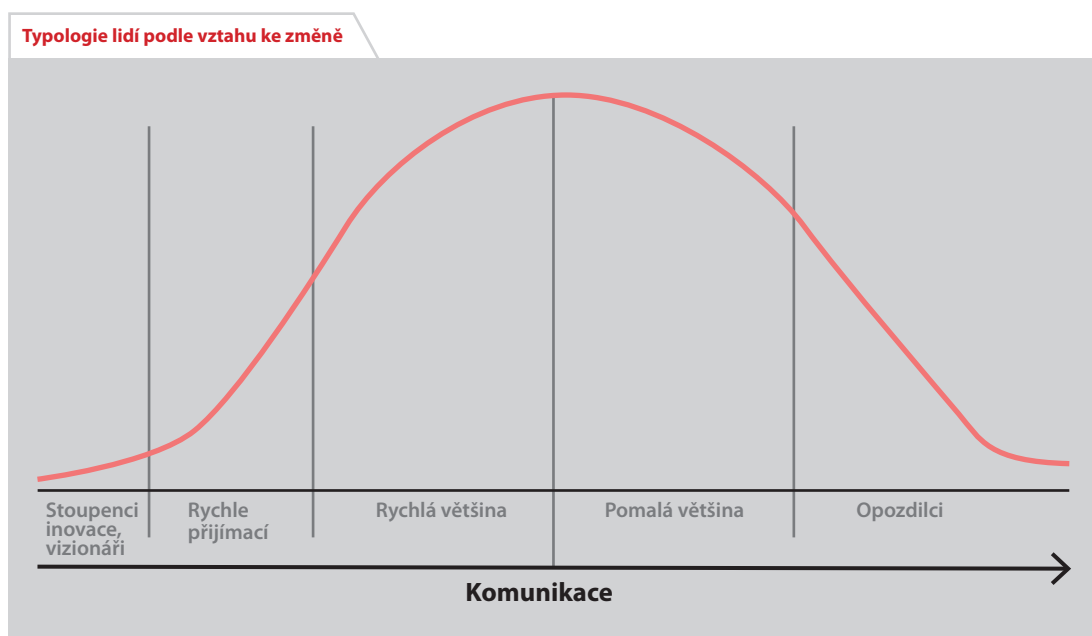
Vytvářejte v komunikaci příběhy, které musí informovat, ale především zaujmout příjemce. Komunikace nesmí být složitá a technokratická.

## Resistance ke změně

V každé organizaci jsou zastoupeny různé typy lidí podle vztahu ke změně:

- Stoupenci inovace, vizionáři;
- Rychle přijímající;
- Rychlá většina;
- Pomalá většina;
- Opozdilci.

Při komunikaci se snažíme využít stoupců a rychle přijímajících, aby ovlivnili další. Potřeba komunikace stoupá směrem k váhajícím pomalé většině a zatvrzelým opozdilcům.



S větší mírou složitosti a dopadu změny narůstá podíl pomalé většiny a opozdílů, křivka se tedy posouvá směrem doprava.

Čtyři kategorie různých příčin odporu proti změně:

#### ► **Psychologické**

- Negativní vnímání zaměstnanců, frustrace, úzkost, preference současného stavu, poznávací (kognitivní) pohodlí, strach, minulé selhání, cynismus nebo nedůvěra v top management;

#### ► **Materialistické**

- Ztráta odměny, pohodlí, ztráta statusu v organizaci a ohrožení jistoty zaměstnání;

#### ► **Schopnosti zaměstnanců**

- Stávající dovednosti zaměstnanců, znalosti a expertíza se stávají nepotřebnými, tj. vzniká mezera v jejich schopnostech; vnořené pracovní rutiny;

#### ► **Starost zaměstnanců o firmu**

- Chyby a slabiny ve změnovém programu, tj. změna není dobrá pro firmu nebo zaměstnance a management má rozdílné / konfliktní vnímání změnového programu a jeho dopadů.

## Možné důvody odporu

Když zaměstnanci cítí odpor vůči změnám, nevedou vždy otevřený a čestný rozhovor se svým nadřízeným o svých obavách. Rezistence je často vyjádřena nepřímo nebo pasivně a může být identifikována jedním z níže uvedených chování.

#### ► **Kritika:** „*Nic přece není špatného na tom, jak dnes pracujeme.*“

Komunikujte pravidelně a otevřeně o informacích, které znáte. Přiznejte, jaké informace ještě neznáte, a vysvětlete postup při identifikaci dopadů na jednotlivce. Příklad: „*I když ještě nevím, zda budete požádáni, abyste přijali jinou / pozměněnou práci, vím, jak určit faktory, podle kterých se budete nejlépe hodit s vašimi dovednostmi a znalostmi.*“

#### ► **Obrana:** „*Zda se, že změny pro nás se dělají bez nás.*“

Zkuste zapojit lidi do procesu transformace, aby mohli mít určitou kontrolu nad projektem, na kterém pracují. Příklad: „*Chápu, že existuje mnoho věcí, nad nimiž nemáme kontrolu, ale myslím, že byste se mohli zapojit do této nové iniciativy a přispět svým dílem.*“

#### ► **Popření:** „*Viděl jsem, jak už jiné iniciativy selhaly. Pochybuji, že tato se podaří.*“

Zdůrazněte, že jako organizace jsme se snažili poučit z minulých nezdarů a zohlednili jsme naše zkušenosti v přípravě změny. Příklad: „*Chápeme, že už jste zažil několik našich nezdarů. Poučili jsme se z našich chyb. Máme kvalitní lidi, včetně vás. Pojďme se společně do změny pustit. Tentokrát to vyjde i díky vyšší podpoře.*“

#### ► **Úzkost:** „*Co když nemám dost dovedností pro výkon nové role?*“

Zdůrazněte, že zaměstnanci budou během celého procesu změn podporováni. Příklad: „*Je normální cítit úzkost ohledně změn. Během transformace vám budou poskytnuty možnosti podpory a školení. Jsem rád, že s vámi mohu hovořit o vašich obavách.*“

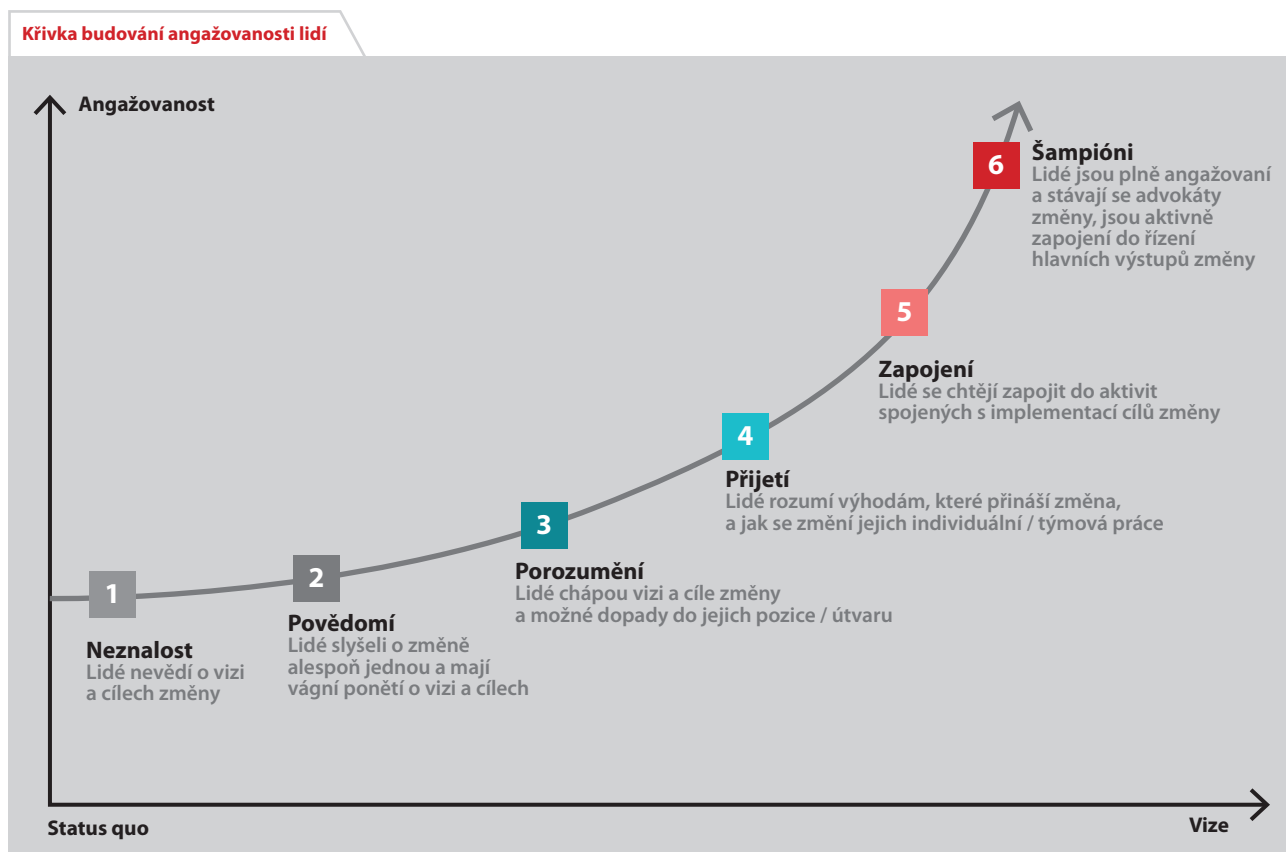
#### ► **Odpojení se:** „*Mně je úplně jedno, že se dělají nějaká změny. Nemám čas chodit na mítinky.*“

Veďte na vědomí odpojení jednotlivce a zdůrazněte význam angažování se pro změnu. Příklad: „*Mám pocit, že máte nějaké obavy ohledně změn. Je pro mě důležité, abyste se zapojili do transformace. Transformace nám pomůže, abychom byli úspěšní v budoucnosti. Potřebuji, abyste se toho účastnil.*“

## Budování angažovanosti

Křivka budování angažovanosti ukazuje fáze, jak postupně získávat zapojení lidí do změny. Lze ji využít pro:

- ▶ Stanovení aktuální a požadované úrovně angažovanosti pro každou cílovou skupinu;
- ▶ Vypracování plánu přesunu lidí podél křivky angažovanosti směrem k požadované úrovni interakce;
- ▶ Nastavení kampaně pro změnu zacílené na skupiny lidí;
- ▶ Vypracování plánu na zmírnění rizik dopadu změny.



Co dělat:

- ▶ Respektovat pořadí fází budování angažovanosti;
- ▶ Dát lidem v každé fázi dostatek času a vhodné podněty.

## 3.5 Zmocněte lidi k činům

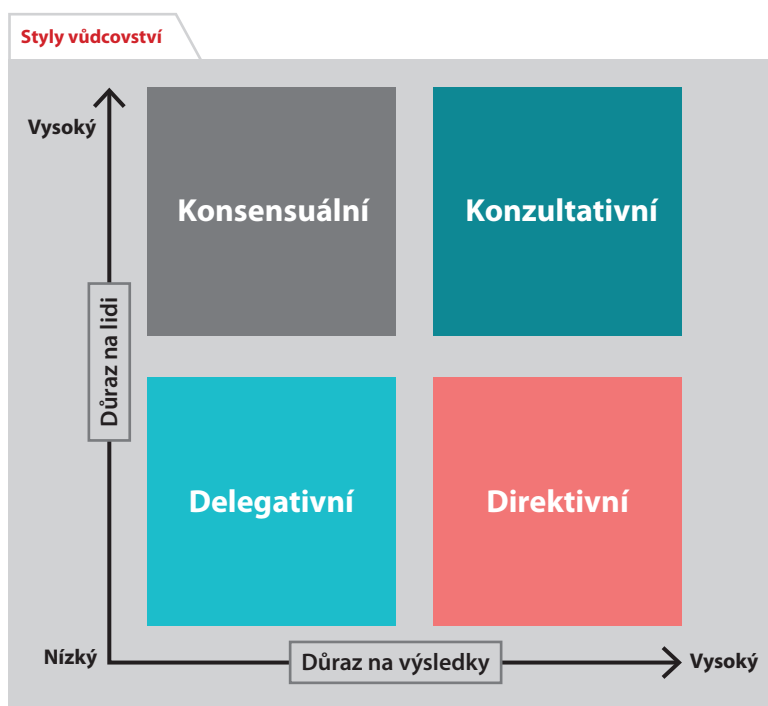
Delegování v širokém měřítku — Odstraňování překážek — Změna systémů nebo struktur bránících transformaci — Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů

Jakmile se lidé seznámí s vizí a podpoří ji, je třeba dát lidem prostor konat v souladu s novou vizí podle navrhované strategie. Lídři musí vytvořit prostor pro realizaci a podporovat své lidi. Je třeba rozhábat realizace změny a průběžně kontrolovat překážky na straně lidí i jiné. Odstranění překážek může zmocnit lidi, kteří jsou zapotřebí k provedení vize, a pomůže posunout změnu vpřed.

Co dělat – lídři:

- ▶ Být příznivcem změny – jinak se lidé lídrovi vyhýbají, nebo ho dokonce ignorují;
- ▶ Nastavit hodnocení výkonnosti a odměňování – pokud odměňování podporuje změnu, vnější motivace lidí je nízká, protože riziko změny není adekvátně ohodnoceno;
- ▶ Podpořit sebedůvěru lidí – pokud ji mají nízkou a nevěří úspěchu změny, je vhodné je podpořit úspěšnou zkušeností např. zvenčí;
- ▶ Rychle odstraňovat překážky na straně lidí i jiné;
- ▶ Informovat – informace posilují v postupu, jejich nedostatek oslabuje. Vhodný komunikační plán dává správné informace včas.

## Styly vůdcovství (Leadership Styles)



### Autokratický styl

Tento typ lídra, který představuje autoritářský styl vedení, se téměř výhradně zaměřuje na výsledky a efektivitu. Často se rozhoduje samostatně nebo s malou, důvěryhodnou skupinou a očekává, že zaměstnanci udělají přesně to, o co jsou žádáni. Pro představu lze o tomto typu uvažovat jako o vojenském veliteli.

Tento styl vedení může být užitečný v organizacích s přísnými směrnici nebo v odvětvích náročných na dodržování předpisů. Může být také výhodný, když se používá u zaměstnanců, kteří potřebují velký dohled, např. u lidí, kteří mají jen malou nebo vůbec žádnou zkušenost. Tento styl vedení však může potlačit kreativitu a vést zaměstnance do stavu, kdy se cítí omezeni ve své proaktivitě.

### Demokratický styl

Demokratický styl vedení (také nazývaný participativní styl) je kombinací autokratických a uvolněných typů vůdců. Demokratický vůdce před přijetím svého rozhodnutí požádá o vstup a zváží zpětnou vazbu od svého týmu. Protože členové týmu cítí, že je slyšet jejich hlas a na jejich vstupech při rozhodování záleží, stylu demokratického vedení se často se, že pozitivně přispívá k vyšší úrovni zapojení lidí a k jejich

spokojenost v organizaci. Protože tento typ vedení iniciuje diskusi a vyzývá lidi k účasti, je to vynikající styl pro organizace zaměřené na kreativitu a inovace, např. informační technologie, architektonické a projektové práce.

## Transformační styl

Transformační leadership je podobný koučovacímu stylu v tom, že se zaměřuje na jasnou komunikaci, stanovení cílů a motivaci lidí. Místo aby lídr vložil většinu své energie do individuálních cílů každého zaměstnance, je transformační lídr poháněn závazkem k cílům celé organizace.

Protože tyto typy lídrů věnují hodně svého času nadhledu nad celou organizací, je tento styl vedení nejlepší pro týmy, které zvládají mnoho delegovaných úkolů bez neustálého dohledu.

Lídr nemotivuje lidi pomocí finančních faktorů, ale uplatňuje individuální přístup a své charisma. Tímto chováním své následovníky transformuje. Kategorie transformačního leadershipu jsou:

### ► Charisma

- Leader dává najevo své hodnoty, závazek k organizaci a chová se morálně;
- Pomocí svého charisma dosahuje leader žádoucího chování lidí;
- Následovníci se s lídrem identifikují a důvěřují mu.

### ► Inspirace následovníků

- Lídr svým následovníkům prezentuje vizi, která musí být atraktivní, splnitelná a žádoucí;
- Lídr neustále vyjadřuje své nadšení a zapálení pro věc;
- Následovníci začínají vizi sdílet a společně s lídrem usilují o její naplnění.

### ► Osobní přístup

- Lídr vyjadřuje svým chováním, že je pro něj každý z jeho následovníků důležitý;
- Lídr přizpůsobuje své požadavky a chování každému z následovníků, zaujímá ke každému individuální přístup.

### ► Intelektuální stimulace

- Lídr se snaží o to, aby následovníci sami aktivně hledali nová řešení problémů;
- Lídr jim umožňuje převzít odpovědnost, podporuje je a vybízí je ke kreativě.

Lídři, kteří splňují charakteristiky transformačního leadera, jsou podřízenými vnímáni jako efektivní leaderi a samotní následovníci transformačního lídra mají vyšší pracovní motivaci.

## Uvolněný styl

Tento styl vedení je opakem typu autokratického vedení. Zaměřuje se převážně na delegování mnoha úkolů na členy týmu a neposkytuje skoro žádný dohled. Protože takový lídr netráví svůj čas intenzivním řízením zaměstnanců, má často více času věnovat se také jiným projektům.

Manažeři si mohou tento styl vedení osvojit, jsou-li všichni členové týmu vysoce zkušení, dobře vyškolení a nevyžadují velký dohled. Může však také způsobit pokles produktivity, pokud jsou zaměstnanci zmateni ohledně očekávání svého vůdce nebo pokud někteří členové týmu potřebují důslednou motivaci a hranice, aby mohli dobře fungovat.

Více variant vůdčích stylů nabízí tabulka níže. Každý lídr má svůj převažující styl, jen ti nejlepší jsou schopni svůj styl upravovat podle situace.

	Velitel	Vizionář	Spojovatel	Demokrat	Tempař	Kouč
Způsob práce	Požaduje okamžitou shodu	Mobilizuje lidi pro vizi	Vytváří harmonii a emocionální vazby	Vytváří konsenzus na základě účasti	Nastavuje vysoké standardy výkonu	Rozvíjí lidi pro budoucnost
Styl řeči	„Udělej to, jak říkám.“	„Pojď se mnou.“	„Lidé jsou na prvním místě.“	„Co myslíš?“	„Dělej to mým tempem.“	„Zkus toto.“
Základní schopnosti emoční inteligence	Orientace na výsledek, iniciativa, sebeovládání	Sebevědomí, empatie, katalyzátor změny	Empatie, budování vztahů, komunikace	Spolupráce, vedení týmu, komunikace	Svědomitost, orientace na výsledek, iniciativa	Rozvoj ostatních, empatie, sebeuvědomění
Pro jaké situace se hodí	Krise, start obratu, řešení problémových lidí	Nová vize pro změnu, nutný jasný směr	Léčba rozporů v týmu, motivace lidí při stresu	Zapojení nebo shoda, vstupy od klíčových lidí	Rychlé výsledky od vysoce motivovaného, kompetentního týmu	Pomoc zlepšovat výkony, rozvoj silných stránek lidí

## Delegování

Lídr musí mít odpovídající schopnosti lidi vést a řídit průběhu změnového programu. Kromě transformačního leadershipu k nim patří i delegování.

Delegování znamená děbu kompetencí v oblasti managementu, tedy přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí spolu se zodpovědností na jinou osobu nebo organizační jednotku. Zatímco úkoly a pravomoci jsou dělitelné, odpovědnost je nedělitelná.

Delegování ale není jen o přenesení úkolů na podřízené. Je to zplnomocnění něco udělat, zároveň ale s přenesením důvěry, poselství, na jehož základě může pověřený pracovník ovlivňovat delegované činnosti a spolupracovat s ostatními. Společným zájmem by mělo být splnění úkolu, a nikoliv prokázání neschopnosti pověřeného pracovníka úkol vykonat.

Cíle delegování:

- Růst efektivnosti práce pomocí rozdělení úkolů na další;
- Rozvíjení motivace lidí a pocitu důvěry ve změnu;
- Efektivní využití kapacit.

Co dělat – lídři:

- Vytvořit vhodné podmínky pro delegování (znalosti, schopnosti, kapacita);
- Ujasnit si, proč delegujete. Vaše důvody musí zahrnovat pomoc jiné osobě v růstu;
- Stanovte přesně, jaká jsou vaše očekávání. Lidé se budou cítit pohodlně, pokud jim bude vše jasné;
- Nezasahovat průběžně do plnění úkolů. Dohodnout se, jak a kdy budete kontrolovat postup práce;
- Při kontrole stavu ověřit, jak si lidé vedou na základě vašich původních očekávání. Zda se daří, plní nebo překračuje. Jak můžete pomoci? Konkrétně pochvalte za dobrou práci;
- Nejdůležitější je zjistit, jaký mají lidé pocit z průběhu práce. Lídr se také učí, jak příště bude delegovat lépe.

## 3.6 Vytvářejte malá vítězství

Vytváření krátkodobých vítězství — Plánování viditelných zlepšení výkonu neboli „vítězství“ — Dosahování těchto vítězství — Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří se podíleli na dosažení těchto vítězství

Lidé už mají vytyčený směr, kterým jdou, a jsou vytvořeny podmínky pro další postup. Někteří jsou s novou vizí ztotožnění, někteří stále pochybují. Nic nemotivuje více než úspěch. Je nutné dát organizaci vychutnat i malá vítězství na začátku procesu změn. Rychlé úspěchy pomáhají posílit nadšené, obracet pochybující a dokáží přesvědčit skeptiky.

Vytvářejte krátkodobé cíle – nejen jeden dlouhodobý cíl. Chtějte, aby každý malý cíl byl dosažitelný, s malým prostorem pro selhání. Změnový tým možná bude muset velmi tvrdě pracovat, aby takový cíl naplnil, ale každé dosažené vítězství může dále motivovat všechny lidi. I malé úspěchy musí být viditelné všem a za svůj úspěch je budou považovat všichni.

Význam drobných vítězství:

- Živí víru ve změnu;
- Poskytují emocionální odměnu nadšeným;
- Berou vítr z plachet kritikům;
- Poskytují zpětnou vazbu vůdcům;
- Dodávají potřebnou energii celému procesu.

Co dělat:

- Vyhledat spolehlivé úkoly, které lze implementovat bez pomoci silných kritiků změny;
- Důkladně analyzovat potenciální výhody a nevýhody cílů (viditelná?, rychlá?, změni postoje?). Pokud se nepodaří dosáhnout včasného cíle, může to poškodit celou vaši iniciativu pro změnu;
- V krátké době dosáhnout úspěchů, které jsou zřejmé co největšímu počtu lidí a které lidé vnímají ze svého pohledu jako významné;
- Dělat úspěchy, které oslovují vlivné aktéry v celém procesu změny, připojí se;
- Podpořit tým – předvídejte pokles produktivity kvůli úzkosti; to je normální a dočasné;
- Zaměřit se na levná a rychlá řešení, je třeba odůvodnit každou investici;
- Odměňovat lidi, kteří pomohli dosáhnout prvních cílů.

Co nedělat:

- Dlouho hledat prioritní úkoly vedoucí k malým úspěchům;
- Vykouřovat hodně kroků najednou;
- Dosažení prvního úspěchu trvá příliš dlouho;
- Lakovat věci na růžovo;
- Zachovávat staré postupy při uskutečňování nových věcí.



## 3.7 Vytrvejte

Využití výsledků a podpora dalších změn — Využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi — Najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi — Oživování procesů stále novými transformačními projekty, náměty a prvky

Po úspěšném startu změny je potřeba pokračovat a udržet tempo a směr. V této fázi lze lehce ztratit všechno, co se dříve povedlo vybudovat. Nový návyk, nový styl myšlení a jednání je potřeba posilovat, jinak se vše přirozeně navrátí do starých kolejí. Proto je potřeba udržovat povědomí vysoké naléhavosti změny, nepropadnout falešnému sebeuspokojení a pokračovat v odstraňování překážek změny, tedy stále opakovat předchozí fáze změny.

Mnoho změnových projektů selže, protože vítězství je vyhlášeno příliš brzy. Skutečná změna probíhá v hloubce. Rychlé výhry jsou pouze začátkem toho, co je třeba udělat pro dosažení cílů dlouhodobé změny. Teprve opakované využití výsledků transformace v praxi prokáže její úspěšnost.

Co dělat:

- Po každém vítězném kroku analyzujte, co a proč se podařilo, a co a jak je třeba zlepšit;
- Stanovte si další cíle, abyste pokračovali v budování na základě toho, čeho jste už dosáhli;
- Uvolněte si kapacitu: zaměřte se na důležité úkoly, zanechte činností, které v novém prostředí nejsou důležité;
- Aplikujte metodu Kaizen (z japonštiny „zlepšení“ nebo „změna“ k lepšímu), jejíž podstatou je neustále zlepšování procesu ve výrobě a řízení podniku. Metoda obecně tvrdí, že na prvním místě není zisk, ale kvalita, jelikož pokud se postaráte o kvalitu, tak zisk se zákonitě dostaví;
- Přizvěte nové změnové agenty i lídry, zabývejte se jejich novými nápady;
- Udržujte pocit naléhavosti: Nějaký vnější problém či ohrožení často přiměje lidi k tomu, aby si řekli: *„Ještě opravdu nejsme tam, kde bychom měli jako organizace být. Musíme zabrat. Musíme se víc snažit. Jsme ochotni tvrdě pracovat.“*

Co nedělat:

- Zabývat se dlouhodobými a přesnými plány, v dnešní době je nutná pružnost;
- Lhát si do kapsy, že už jste zvítězili;
- Nechat se semlít pracovním vytížením.

## 3.8 Upevněte změnu do firemní kultury

Zakotvení nových přístupů do firemní kultury — Dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení — Poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a firemními úspěchy — Rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání manažerů a výběr vhodných nástupců

Dosažením cíle proces změny nekončí. Výsledky každé změny se musí stát trvalou součástí firemní kultury. Firemní kultura určuje, co a jak se udělá, takže hodnoty, které stojí za vizí změny, se musí v každodenní práci projevit. Po dosažení změny je potřeba upevnit nové návyky, zakotvit nové chování v podnikové kultuře a pokračovat dál.

Je také důležité, aby lídři firmy změnu nadále podporovali. To zahrnuje stávající zaměstnance i nové přicházející vůdce. Pokud ztratíte jejich podporu, vrátíte se na počátek změny.

Jak podporovat účinky dosažené změny:

- Týmem vedení procesu změny;
- Odměňovacím systémem;
- Pružnou organizační strukturou;
- Počátečním nadšením z dobrých výsledků.

Co dělat:

- Mluvit o dosaženém pokroku při každé příležitosti. Vyprávět příběhy o úspěchu procesu změny;
- Veřejně vyzdvihovat klíčové lidi ze změnové koalice;
- Připravovat plány na náhradu klíčových lidí změny, aby jejich odkaz nebyl s odchodem zapomenut;
- Zahrnout ideály a hodnoty změny do výběru a zaškolení nových lidí;
- Podpořit kariérní růst lidí, kteří jednájí v souladu s novým přístupem;
- Žít příběhy nové změněné organizace;
- Ovlivňovat změnu kultury tak, že se spojuje nový styl chování s úspěchem;
- Zahrnout firemní kulturu do procesu změny.

## Firemní kultura

Firemní kulturu tvoří hodnoty, symboly, rituály, interní normy a vlastní příběh organizace, které jsou sdíleny lidmi.

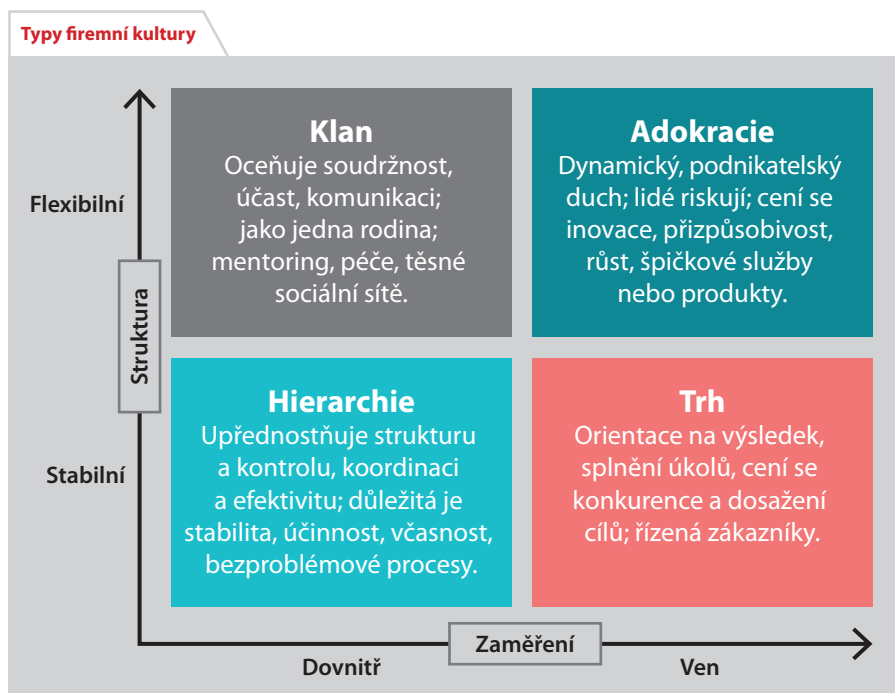
Kultura určuje:

- Způsob, jakým se věci v organizaci obvykle dělají;
- Co je přijatelné a co ne;
- Zjevná i skrytá pravidla, zvyky a normy chování;

Firemní kultury mají různě rozdělenou moc a lidi, kteří jsou klíčovými postavami procesu změny. Existují čtyři základní typy, jejichž základem jsou:

- **Moc** – je potřeba získat na stranu změny vedení, které představuje centralizovanou moc;
- **Role** – kultura je založena na funkcích v organizaci, pro změnu je potřeba získat všechny podstatné pozice;
- **Úkol** – moc proudí směrem dolů, proto je potřeba získat lidi, kteří dělají klíčová rozhodnutí;
- **Člověk** – každý člověk má zde své vlastní místo a je potřeba je získat všechny.

## Základní typy firemní kultury

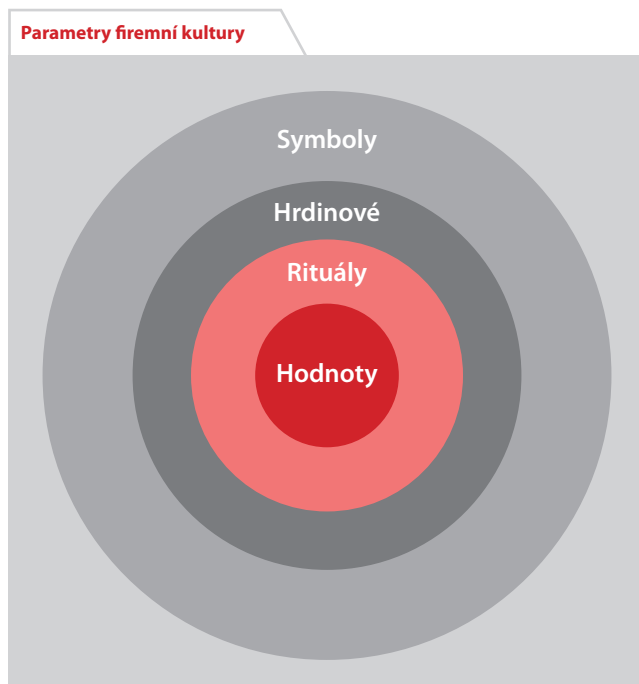


## Parametry firemní kultury

Kultura ve firmách má různou podobu vycházející z míry zaměření na následující parametry:

Orientace na	Proces	Výsledek
Důraz na	Lidi	Práce
Zacílení na	Organizaci	Profesi
Kultura	Otevřená	Uzavřená
Kontrola výkonu	Uvolněná	Striktní
Přístup k řešení	Normativní	Pragmatický

Schematicky můžeme vyjádřit parametry kultury takto:



- ▶ **Hodnoty** – hodnoty vyznávané jednotlivci a organizací tvoří základy firemní kultury. Od vyznávaných hodnot se odvíjejí další úrovně kultury;
- ▶ **Rituály** – na základě hodnot jsou vytvářeny požadované vzorce chování a jednání (rituály);
- ▶ **Hrdinové** – leadeři společnosti, průkopníci, hrdinové, kteří jsou pro ostatní kladným vzorem;
- ▶ **Symboly** – symboly označují takové chování a vyznávání hodnot, které jsou v souladu s firemní kulturou.

Charakteristiky kultury úspěšných firem:

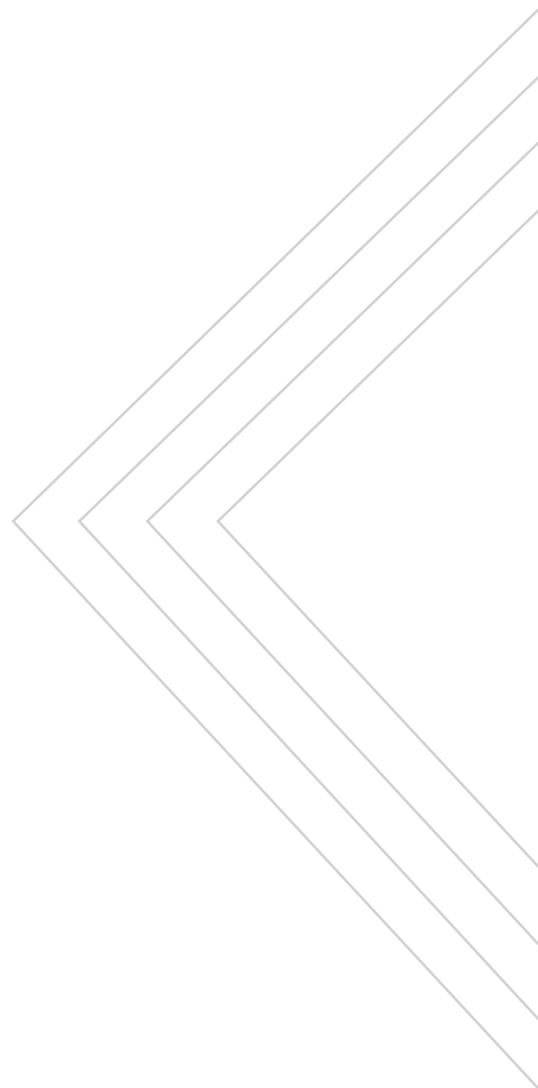
- ▶ Lidé a vedení se vzájemně respektují;
- ▶ Komunikuje se otevřeně a jednotně;
- ▶ Problémy se řeší společně;
- ▶ Lidé cítí svou odpovědnost za dosažení úspěchů;
- ▶ Veřejně se oslavují úspěchy;
- ▶ Odměňování je transparentní a očekávané podle výsledků;
- ▶ Podporuje se vzdělávání a osobní rozvoj lidí;
- ▶ Wellbeing je součástí života firmy a lidí.

## Firemní kultura a změna

Firemní kultura vzniká dlouhodobě. Posiluje ji sdílení hodnot všemi lidmi. Kultura má tendenci sama sebe chránit, a tím se utvrzuje.

Ideálně je vize a strategie pro změnu v souladu s firemní kulturou. Pokud je plánovaná změna v rozporu se stávající kulturou, zvítězí kultura. Proto je třeba změnu cíleně řídit a ze stávající kultury zachovat takové prvky, které jsou se změnou v souladu.

Čím větší je průnik firemní kultury s novou strategií, tím větší je šance na úspěšnou implementaci změny.



## 4 ZÁVĚR

Řízení změny je komplexní proces, jehož cílem je připravit lidi na procesní, technickou nebo organizační změnu a pomoci jim v průběhu změny.

Změna je součástí života každé organizace:

- ▶ Změny jsou neodvratné;
- ▶ Změnu můžeme řídit;
- ▶ Narůstá potřeba skokových změn;
- ▶ Skoková změna se týká především lidí, vyžaduje proto jejich osobní přeměnu;
- ▶ Lidé reagují na změnu různě;
- ▶ Pro úspěšné řízení změny je nutné akceptovat různorodost lidí a míru jejich ochoty změnit se;
- ▶ Každá změna prochází svým zákonitým vývojem;
- ▶ Člověk je v epicentru dění každé změny;
- ▶ V procesu změny je nutné pracovat s emoční složkou jedince, nejen s jeho rozumem;
- ▶ Pouze přes emoce je možná skutečná proměna člověka potřebná pro překonání překážek a ke vzniku jeho motivace k provedení změny.

Zastřešujícím cílem je tedy dosáhnout požadované výkonnosti organizace vystavené změně v co nejkratším čase, proto je třeba přistoupit k řízení změny proaktivně. Přínosy proaktivního řízení změny jsou:

- ▶ Vedení organizace je sladěno se strategií, naléhavostí pro změnu a klíčovými akcemi potřebnými pro řízení transformace;
- ▶ Kritická rizika změny jsou identifikována, řízena a jejich dopad zmírňován;
- ▶ Standardní byznys organizace není zásadně ovlivněn transformačními procesy;
- ▶ Provozní schopnosti organizace na všech úrovních jsou rychle obnoveny;
- ▶ Poklesy výkonu na úrovni jednotlivců a týmů jsou minimalizovány.

Každá organizace proto musí v průběhu řízení změny:

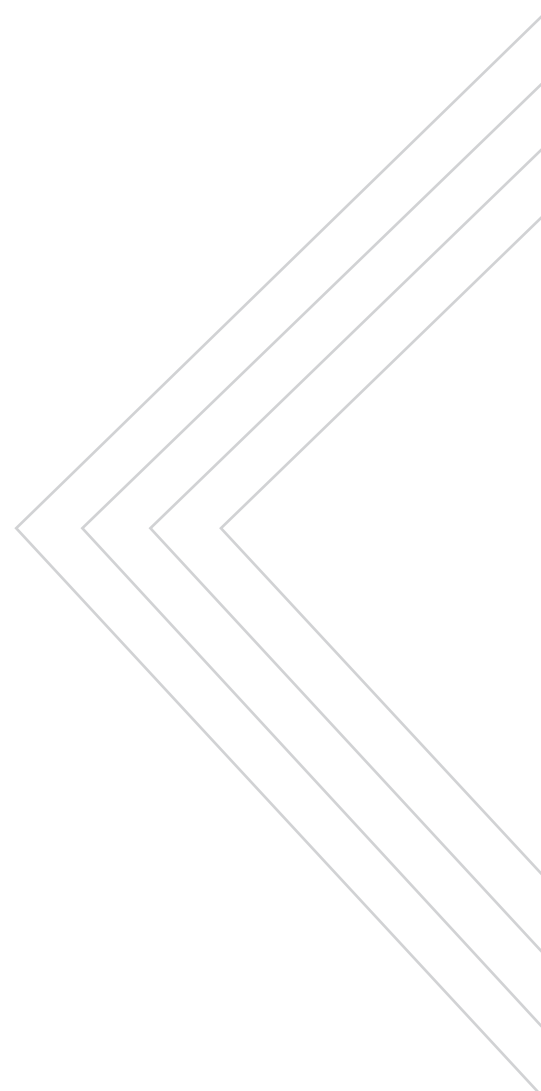
- ▶ Udržovat vysoké povědomí o naléhavosti změny;
- ▶ Tlumit pocity neodůvodněného sebeuspokojení a obavy;
- ▶ Podporovat aktivní skupiny, které vedou proces změny;
- ▶ Formulovat vize i strategie k jejich dosažení;
- ▶ Předávat lidem množství informací;
- ▶ Odstraňovat překážky, které změnám stojí v cestě.

a klást si neustále otázky, kolik lidí v organizaci:

- ▶ Považuje změnu za součást své práce;
- ▶ Má znalosti a dovednosti pro prvotní analýzu předcházející změně;
- ▶ Kolik lidí je schopno se zapojit do zásadních změn.

Většina organizací dnes nedisponuje potřebnou kapacitou a znalostmi pro řízení změny v odpovídající kvalitě. Vzhledem k tomu, že dnešní globální a turbulentní prostředí přináší změny neustále, je nutné, aby organizace zlepšily svou připravenost na změnu a schopnost změny efektivně řídit a uskutečňovat. A to i za pomoci externích poradců, kteří mohou organizaci dosadit jak kapacitu, tak především know-how.

Zavedení metody BIM do organizace je komplexní změna, jejíž plná adaptace je dlouhodobý úkol a tudíž se bez řízení neobejde, a to včetně schopnosti organizace jednotlivé kroky korigovat podle aktuální situace.



## 5 ZDROJE

- John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, 2012
- John P. Kotter, Dan S. Cohen, *The Heart of Change*, Harvard Business Review Press, Boston, 2012
- Petr Kubala, *Řízení změny, Česká cesta*, Praha, 2006
- Neil Russel-Jones, *Management změny*, Portál, Praha 2006
- Jiří Plamínek, *Sebeřízení*, Grada, Praha 2004
- Thomas B. Lawrence, *The Underlying Structure of Continuous Change*, MIT Sloan Management Review, 2006
- David Goleman, *Leadership that Gets Result*, Harvard Business Review Press, 2008
- Bryan J. Weiner, *A theory of organizational readiness for change*, Implementation Science, 2009
- Kamrn Khan, Masood ur Rehman, *Employees Resistance towards Organizational Change*, Blekinge Institute of Technology, Ronneby, Sweden, 2008
- Lenka Černá, *Styly manažerské práce*, Univerzita Karlova, Praha, 2008
- Ajit Kambil, *Four types of executive sponsorship to catalyze change initiatives*, Deloitte Insights, 2017
- Organizational Change Management, Framework*, Deloitte, 2018

### Zdroje www

- <https://stevenmsmith.com/ar-satir-change-model/>
- <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
- <https://managementmodellensite.nl/>
- <https://managementmania.com/en>
- <https://www.mindtools.com/>







## HARMONOGRAM RECENZNÍHO PROCESU DOKUMENTU

<b>Etapa</b>	<b>Kód</b>	<b>Popis</b>	<b>Od</b>	<b>Do</b>
<b>Etapa 0</b> Tvorba dokumentu	E0.1	Tvorba dokumentu pracovní skupinou PS02 – Obecná metodika pro řízení změn (Change management)	09/2019	10/2019
<b>Etapa 1</b> 1. kolo recenzního procesu	E1.1	Interní recenzní řízení: všichni členové pracovních skupin Koncepce BIM	11/2019	12/2019
	E1.2	Vypořádání připomínek z prvního kola recenzního řízení		
<b>Etapa 2</b> 2. kolo recenzního procesu	E2.1	Externí recenzní řízení: externí recenzenti registrovaní na portálu Koncepce BIM	11/2019	12/2019
	E2.2	Vypořádání připomínek z 2. kola recenzního řízení a kontrola terminologie skupinou PS06		
<b>Etapa 3</b> 3. kolo recenzního procesu	E3.1	Grafická úprava	01/2020	01/2020



**Česká agentura pro standardizaci**

Biskupský dvůr 1148/5, 110 00 Praha 1

**+420 221 802 802**

**bim@agentura-cas.cz info@agentura-cas.cz**

**www.KoncepceBIM.cz www.agentura-cas.cz**