

Řízení procesu změn



University
of Applied
Management

Řízení procesu změn

Autor

Petr Pacher

Úprava textu

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

Sazba, ilustrace a obálka

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

2020

1. revidované vydání



University
of Applied
Management

Řízení procesu změn

Autor

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Vydavatel a nakladatel

University of Applied Management Inc., odštěpný závod
Žitná 562/10, Nové Město, 120 00 Praha 2

Název a adresa tiskárny

Benefit Print,
Božetěchova 3003/133,
612 00 Brno-Královo Pole

1. revidované vydání, 2020

ISBN: 978-80-906152-8-1

Žádná část této publikace nesmí být kopírována,
nebo rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě či
jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.



University
of Applied
Management

OBSAH MODULU

Vítejte.....	5
Pravidla během modulu.....	6
Jak s touto brožurou pracovat?.....	7
Váš dopis sobě na konci modulu.....	9
Úvod do změn.....	10
Řízení změn v organizaci.....	11
4fázový koncept změn.....	16
MIT Sloan Management Review.....	23
8fázový koncept změn.....	26
Modulová práce.....	35
Zdroje.....	36
Autor.....	37

Vítejte,
začíná nová éra vašeho života.
Dnes je první den zlepšení ve vašem řízení změn.





Pravidla během modulu

Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky k tomu, abyste získali nové vědomosti a uměli je efektivně používat. Zda se tak opravdu stane, však záleží hlavně na vás.



Informací bude mnoho a cvičení budou náročná, proto se prosím před samotnou výukou i během ní **dostatečně stravujte a dodržujte pitný režim**. Také je vhodné, abyste hodně odpočívali a neponocovali - cvičení vyžadují maximální soustředěnost.



Během dní, kdy bude trvat výuka, se prosím **vyvarujte alkoholu a jiných drog**. Čím více budete skutečně sami sebou, tím lepších výsledků dosáhnete.



Bud'te proaktivní. Kdykoliv vám něco bude vrtat hlavou, nebo si nebudete něčím jisti, zeptejte se svého lektora. Nemějte obavy, jelikož váš dotaz může velkou měrou pomoci i ostatním. Neptejte se ostatních účastníků, protože není jisté, zda znají správnou odpověď. Věřte tomu, že je pro vás mnohem výhodnější se teď zeptat a ihned získat správnou odpověď, než později litovat, že jste něčemu nerozuměli.



Lektor má zodpovědnost za průběh výuky, a proto má **plné právo znemožnit přístup** osobám, které by se svojí aktivitou snažily výcvik jakkoliv účelově narušovat.



Při absolvování tohoto modulu dbejte prosím na to, že si budete jisti významem každého slova, na které narazíte. K dispozici budete mít vždy připravené slovníky cizích slov a slovníky spisovného jazyka. Pokud se stane, že budete mít pocit, že danému slovu nerozumíte, nebo vám pravděpodobně uniká nějaký z jeho významů, objasněte si ho.

Pozor! Častou chybou je, že se lidé domnívají, že takto budou působit jen nová a neobvyklá slova. Není tomu tak, existuje mnoho slov, která lidé aktivně využívají, aniž by plně chápali, co znamenají.




A poslední, velmi důležité pravidlo. Účastníky výcviku vnímejte jako uzavřenou skupinu. **Vše, co se ve skupině odehraje, tam také zůstane**. Stejně jako vy si můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu i ostatním účastníkům.



Jak s touto brožurou pracovat?



Toto je názorný příklad, jak studovat kurzovou publikaci. Podívejte se na vysvětlení částí, které vás čekají.

Řízení procesu změn
4fázový koncept změn


4fázový koncept změn

Koncept čtyři fáze změny vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws². Tato metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v každé její fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje. Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány níže. Tento principiální systém má velkou výhodu, neboť při jeho správné aplikaci si rovnou připravujete prostředí pro budoucí zavádění změn tak, aby budoucí proces měl hladší průběh.


Fáze 1 - Využití vlivu k prosazení nápadu

Klíčovým článkem je osoba, které můžeme říkat například misionář. Vnímejte ho jako někoho, kdo přejímá od vizionáře (iniciátor myšlenky o změně) impulz k provedení změny. Důležité je, že má přehled o neformálních vztazích. Ty využívá, aby přesvědčil budoucí účastníky a akceptanty změny o její vhodnosti.


Cílem této fáze je připravit dotčené o soby (realizátoři i akceptanti) n a b udouc z měny, získat jejich souhlas a případné návrhy na zlepšení/ změnu chystaných procesů. Tato fáze je extrémně důležitá, neboť právě tyto dotčené osoby mohou mít spoustu užitečných podnětů už k samotným myšlenkám o chystané změně, natož pak k fázím realizace. Je tedy velmi přínosné naslouchat jim. Dále je vhodné zjistit případné nesouhlasy a identifikovat osoby, které by mohly proces změny negativně ovlivňovat. Je dobré znát rizika dopředu.



Je zcela legitimní, že roli misionáře vykonává stejná osoba, která je iniciátorem myšlenky o změně.



Koncem roku 2015 vydala vládní autorita v ČR legislativní úpravu v tom smyslu, že zakázala na školách používat při výuce chemie většinu demonstračních pokusů a chemických reakcí, neboť prohlásila, že tento krok je nesmírně důležitý pro bezpečnost a ochranu zdraví. Asi 2 měsíce poté, co byla tato novela v účinnosti, zvedla takovou vlnu odporu (na školách, u studentů i rodičů), že se opět připravila změna/další úprava. Důvodem bylo, že rozpouštění modré skalice ve vodě jako jeden z bezpečných pokusů opravdu nestačí na středoškolskou přípravu studenta, který by měl mít přehled o tom, jak chemie funguje prakticky.



Jak budete prakticky realizovat prosazování myšlenky o změně na základě sféry vlivu?

Každému tématu je věnován dostatek učebního textu, který vysvětlí danou problematiku.

Najdete zde také rady, které vám pomůžou v praxi.

Pro lepší pochopení uvádíme konkrétní příklady a příběhy z praxe.

Pochopení studované látky si ověříte pomocí cvičení, které následuje ihned po vysvětlujícím textu.

Váš dopis sobě na konci modulu

Dobrý den!

Věnujte prosím trochu času sami sobě a použijte tento prostor pro tvorbu vaší budoucnosti. Napište si dopis, který chcete číst na konci modulu tak, že budete číst o tom, co se po dobu vašeho studia tohoto modulu stalo. Pište to prosím tak, že se nyní díváte do budoucnosti a váš pohled spojíte s tím, proč studujete tento modul. Budete tedy psát o tom, co chcete, aby se během studia tohoto modulu stalo. Napíšete to však způsobem, že už se to stalo. Tedy budete psát v minulém čase o tom, co vás čeká.

Pomocné otázky:

- Co očekávám od studia tohoto modulu?
- Co se změní v průběhu studia tohoto modulu?
- Čeho chci dosáhnout studiem tohoto modulu?
- Na co se díky studiu tohoto modulu těším?



Úvod do změn



Změny jsou pro většinu lidí těžké z mnoha důvodů. Lidé mají své zvyky, standarty a komforty a jednoduše mají obavy něco měnit. Působí na ně strach z neznámého. Obavy a strach spolu nesou nejistotu. Změny jsou také energeticky a časově náročné, to může být dalším důvodem, proč se do nich lidé neradi pouštějí. Často máme se změnami spojenou nějakou negativní zkušenost, selhání a psychickou bolest.

Jakou máte se změnami zkušenost vy?



CVIČENÍ

To, že potřebujeme změnu zjistíme jen dvěma možnými způsoby:

1. **Impuls z vnějšku** – například dostaneme zpětnou vazbu od okolí nebo díky výsledkům, které nám nevyhovují. Tento impuls nebo podnět z vnějšího prostředí je nutný pro to, abychom si všimli a uvědomili, že změnu potřebujeme.
2. **Vlastní pocity** – že potřebujete změnu si můžete také uvědomit prostřednictvím své vlastní silné vnitřní nespokojenosti. K tomu je zapotřebí sebereflexe, respektive mít nějaký nástroj sebereflexe. Je logické, že pokud sebereflexi neprovádíte, nemůžete dojít k uvědomění, že je něco špatně a je potřeba to tedy změnit.

Se změnami velmi souvisí i efekt naučené bezmocnosti. Někde máme zafixované, že se věci takto dělají, a tak to má prostě být a nezkusíme něco nového a jiného, protože se bojíme, i když ve finále ani vlastně nevíme čeho. S takovými obavami je možné pracovat. Jak? Stačí, když znovu otevřete skripta *Anatomie komunikace*, kde jsou kompletně popsány emoce, i to, jak s nimi pracovat.



Řízení změn v organizaci

Každá organizace, která chce existovat v čase, se musí umět přizpůsobovat okolním podmínkám, případně musí umět okolní podmínky přizpůsobovat své existenci. V obou uvedených případech je hlavním jmenovatelem dovednost zvaná „umět identifikovat, zavádět a řídit změny“. Změny v organizacích mohou být provozní či rozvojové (strategické).

Rozvojové (strategické) změny

Jsou takové změny, které vyvolávají další změny v procesech a zdrojích organizace, jsou součástí strategického řízení a mají delší životní cyklus. Typickým příkladem takových změn je budování strategie firmy formou strategického řízení. To zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů - a takové strategické řízení změn v organizaci zajišťuje, že je strategických cílů dosaženo. Jedná se tedy o řízení změn, které zasahují celou organizaci, a to již samotným zaváděním těchto změn (implementace změn). Takové změny jsou mnohdy realizovány formou projektů s využitím projektového řízení.

Provozní změny

Jsou takové změny, které nemají zásadní vliv na změnu procesů, řízení či fungování organizace. Mohou se týkat dílčí změny procesů, technologií, nebo změn v průběhu projektů (bez vlivu na výsledek projektu samotného).

Řízení změn v organizaci je jednou z manažerských dovedností, která je nezbytná pro úspěšný pohyb vpřed. Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti, jako jsou marketingový průzkum, průzkum trhu, analýza konkurence, prognózování, simulace a další. Řízení změn se ale především zaměřuje na samotné změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování. Dotýká se také kultury organizace, protože většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí. Někdy se mluví o transformaci a o transformačním řízení (resp. o transformačním vedení), čímž se těsně navazuje na koncept leadershipu.

„Mnohem lepších výsledků dosáhneme, nebudeme-li změny řídit, ale vést.“¹



PŘÍKLAD

Představte si, že chystáte ve firmě rozšíření výroby. No to je ale docela velká změna, když uvážíte, že její správná implementace zasáhne nejen pracovníky ale také proces výroby samotné včetně navazujících kroků jako je kontrola, sklad, logistika apod.

Nejprve musíte mít harmonizované myšlenky a musíte mít správně provedenou vlastní přípravu, která zahrnuje ujasnění si, zda na to máte dostatečné zdroje (peníze, prostory, personál a čas), dále zda každá z uvedených oblastí je dost silná na to, aby tvořila pilíř. Tedy zda máte dost peněz z vlastních nebo cizích zdrojů (jsou-li zdroje cizí, zda je zvládnete profinancovat), zda to můžete udělat ve stávajících prostorách nebo je zapotřebí postavit nové - což vás vrací zpět k penězům. Nyní otázka na personál - máte dost kvalifikovaných lidí? Zvládnou vás podpořit v přípravě nové výrobní linky, aniž by utrpěla stávající výroba? A pokud ne, opět návrat na začátek k penězům a tentokrát i k času. Stíháte to vůbec nebo je zapotřebí změnit termín dokončení? A tak dále.

¹ KOTTER, John P. Leading Change. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2012. ISBN 978-1-4221-8643-5.



Velmi často se stává, že změnu rozvojovou ve firmách zařadí do provozní a tam pak vzniká problém. V takovém případě mohou vznikat situace, na které nemusíte být dostatečně připravení a najednou vám může dojít, že ještě tohle tam mělo být a toto se mělo stát a tak dále. Právě proto je velmi důležité hned na začátku velmi důkladně rozlišovat, o jakou změnu se jedná.



Jaké změny chcete nyní podniknout? Při zpracování tohoto cvičení se prosím omezte jen na výčet změn s tím, že je uvedete včetně důvodu, proč se mají stát.



Nyní prosím vezměte výše uvedené změny a seřadte je podle priority (od nejvyšší důležitosti po tu nejméně důležitou). Pokud budete mít pocit, že některé změny jsou stejně důležité, dejte je si je vedle sebe nebo označte jakkoliv tak, abyste věděli, že mají stejnou důležitost.



4fázový koncept změn

Koncept čtyři fáze změny vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws². Tato metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v každé její fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje. Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány níže. Tento principiální systém má velkou výhodu, neboť při jeho správné aplikaci si rovnou připravujete prostředí pro budoucí zavádění změn tak, aby v budoucnu mělo hladší průběh.

Fáze 1 - Využití vlivu k prosazení nápadu

Klíčovým článkem je osoba, které můžeme říkat například **misionář**. Vnímejte ho jako někoho, kdo přejímá od vizionáře (iniciátor myšlenky o změně) impulz k provedení změny. Důležité je, že má přehled o neformálních vztazích. Ty využívá, aby přesvědčil budoucí účastníky a akceptanty změny o její vhodnosti.

Cílem této fáze je připravit dotčené osoby (realizátoři i akceptanti) na budoucí změny, získat jejich souhlas a případné návrhy na zlepšení/změnu chystaných procesů. Tato fáze je extrémně důležitá, neboť právě tyto dotčené osoby mohou mít spoustu užitečných podnětů už k samotným myšlenkám o chystané změně, natož pak k fázím realizace. Je tedy velmi přínosné naslouchat jim. Dále je vhodné zjistit případné nesouhlasy a identifikovat osoby, které by mohly proces změny negativně ovlivňovat. Je dobré znát rizika dopředu.



TIP

Je zcela legitimní, že roli misionáře vykonává stejná osoba, která je iniciátorem myšlenky o změně.



PŘÍKLAD

Koncem roku 2015 vydala vládní autorita v ČR legislativní úpravu v tom smyslu, že zakázala na školách používat při výuce chemie většinu demonstračních pokusů a chemických reakcí, neboť prohlásila, že tento krok je nesmírně důležitý pro bezpečnost a ochranu zdraví. Asi 2 měsíce poté, co byla tato novela v účinnosti, zvedla takovou vlnu odporu (na školách, u žáků i rodičů), že se opět připravila změna/další úprava. Důvodem bylo, že rozpouštění modré skalice ve vodě jako jeden z bezpečných pokusů opravdu nestačí na středoškolskou přípravu studenta, který by měl mít přehled o tom, jak chemie funguje prakticky.



SHRNUTÍ

Misionář je na misi a má za úkol nadchnout pro danou věc. Je to člověk, který má energii, nadšení a demonstruje to. Musí být jednoduše následovatelný a má svého specifického následovníka.

² LAWRENCE, Thomas B., Bruno DYCK, Sally MAITLIS and Michael K. MAUWS. *The Underlying Structure of Continuous Change*. In: MIT Sloan Management Review [online]. 2006 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-underlying-structure-of-continuous-change/>



Fáze 2 - Použití autority ke změně postupů

V této fázi je klíčovým článkem **leader**. Tedy osoba, která přichází na scénu po úspěšně dokončené aktivitě misionáře. Leader je osoba, která disponuje potřebným rozsahem kompetencí proto, aby mohl prosazovat změny a řídit celý změnový proces. Musí mít nejen postavení vyplývající z hierarchie organizační struktury, nýbrž také potřebuje vládnout přirozenou autoritou umocňující jeho vliv.

Cílem této fáze je konkrétní realizování změny včetně komunikace o jejím průběhu až do jejího konce. Vycházejme z předpokladu, že leader ví, s čím lidé v první fázi souhlasili. Dále také ví, co bylo změněno na základě podnětů od lidí z první fáze. Také má přehled o tom, jaké jsou rizikové oblasti a rizikové lidé, čemuž přizpůsobuje postup, množství a formu sdělovaných informací a také frekvenci, kdy informace sděluje a komu.



TIP

Je zcela v pořádku, když se při provádění změny mění její plán, který byl sestaven na počátku. Tím nejdůležitějším bodem je dosažení požadovaného výsledku za předpokladu minimálních ztrát.



PŘÍKLAD

Vzpomínáme si na jednoho našeho klienta z oblasti výroby moderních technologií a měřících nástrojů. Vedení společnosti se rozhodovalo, zda přistavět novou halu k té původní na svém pozemku, nebo pronajmout někde jinde obdobné místo vyhovujícím požadovaným nárokům. Protože k věcem přistupuje obvyklým autokratickým způsobem, tak nejprve vyhlásil mezi několik určených osob, že plánuje „něco“ podniknout ve výše uvedeném smyslu, čímž je přizvalo do rozhodovacího procesu. Tento krok byl zcela v pořádku, což se také potvrdilo, neboť lidé začali velmi ochotně vytvářet a formulovat myšlenky v příjemném očekávání, až je přednesou vedení. To však mezitím samostatně rozhodlo, že se prostě pronajme hala, protože ušetřené peníze, které by jinak spotřebovali na přístavbu, využijí na vybavení moderními technologiemi.

Tato situace měla dva následky, které jsou velmi provázané:

- a) šíleně to otrávil lidi, kteří se těšili na to, že budou součástí zajímavého projektu,
- b) následně když jim vedení společnosti zadalo úkoly v souvislosti s projektem pronájmu haly a vybavení technologiemi, vzniklo tolik překážek a problémů, že halu tedy sice mají, ale je dodnes poloprázdná.



Fáze 3 - Zakotvení změny do technologie

V této fázi je klíčovým článkem **architekt**. Tato osoba většinou pracuje paralelně s leaderem (případně může navazovat s mírným zpožděním). Architekt zapracovává změnu systémů podle potřeb/odbornosti (IT, finance, výroba, HR, marketing apod.). Musí znát organizaci a její stávající systémy. U této osoby není důraz kladen na dovednosti leadera, nýbrž na preciznost, systematickost, jednoznačnost a komunikativnost. Architekt tedy zapracovává všechny změny do technologie organizace tak, aby byly jednoznačné a použitelné, dále musí být účinné a musí se jimi nově řídit nejen stávající pracovníci, ale také ti noví.

Cílem této fáze je změna zapracovaná do obvyklé struktury procesů organizace společně s monitorováním hladkého průběhu implementace změny a optimální mírou akceptace změny od pracovníků.



POZOR

Součástí správně provedené změny je její implementace do systému tak, aby mohlo nastat nové žádoucí chování. Důležitá tedy není změna samotná, ale její vložení do obvyklého chodu organizace, proto je tento krok klíčový.



CVIČENÍ

Jakých systémů/oblastí se vámi navrhovaná změna dotkne?

Co všechno budete muset upravit ve stávajícím systému organizace?



Fáze 4 - Vytváření kultury příznivé pro stálé změny

V této fázi je klíčovým článkem **pedagog**. Jeho činnost spočívá ve vytváření nového klimatu organizace. Klimatu, které je příznivé pro změny. Tedy vytvoření nového prostředí, které je plné pracovníků s otevřenou myslí a lidí, kteří jsou angažovaní a ochotní přispívat konstruktivními návrhy a nápady pro inovace.

Cílem této fáze je finálně dokončená změna firemního klimatu ve smyslu prostředí, které je nakloněné inovacím. Prostedí, které skrze pracovníky samostatně či skupinově přináší návrhy pro inovace.



TIP

Vždy, když proběhne nějaká změna celým procesem až do konce, je to optimální moment pro zachycení daných motivů do budoucna.



PŘÍKLAD

Když si představíme již zmíněnou firmu a proces změny ve smyslu pronájmu nové haly pro technologie, zjistíme, že vedení sice udělalo nějaké chyby, ale to se přece stává. Nic není ztraceno. I v dané chvíli mohl nastoupit pedagog a zjistit, co bylo dobře a proč; co bylo špatně a co by příště mělo být jinak/lépe. Mohl si s lidmi povídat a uvolnit v nich napětí. Také mohl potlačit i nechuť k další práci, natož pak k další změně. Tím by ovlivnil důvěru lidí ve vedení, a také by je mohl vrátit k ochotě být aktivní součástí organizace. To všechno mohl zjistit a reportovat vedení, aby se z toho poučili pro příští kroky změn/inovací. I tohle je podnět pro změnu klimatu, protože by se tohle selhání nikdy neopakovalo.

Při představě, že by výše popsaná technologická firma provedla řízení změny/inovace správně, mohl nastoupit právě pedagog, který by zpětnou vazbou a komunikací s lidmi našel a popsal skutečné motivy, díky kterým inovace proběhla a bylo by ji možné kdykoliv zopakovat. Tedy jakési pevné body, o které se bude možné v budoucnosti opřít a usnadnit díky nim příští proces změn. A to je změna klimatu.



MIT Sloan Management Review

Následující stránky pojednávají o 4fázovém konceptu změn, který je popsán v MIT Sloan Management Review.³

Fáze 1 – Užití vlivu na prosazení myšlenek

Změna začíná s myšlenkou, intuicí nebo přesvědčením. Aby došlo k zahájení procesu změn, musí být myšlenky prezentovány způsobem, který pozitivně ovlivní lidi. Hybnou silou změny ve fázi 1 tedy musí být **evangelista**, nositel dobré zprávy. Ten, kdo prosazuje nápad u dalších klíčových členů organizace. Aby byl úspěšný v rámci různě zainteresovaných členů skupiny, potřebuje široký repertoár vlivu a strategií. V některých případech může myšlenky prezentovat přímočarým způsobem. Častější však je potřeba diplomacie a nezdídka je vyžadováno ovlivňování. Evangelista možná bude muset místy přeformulovat myšlenky různými způsoby v návaznosti na publikum. Jindy bude možná muset připojovat k myšlenkám různé jiné myšlenky či plány. Občas bude zapotřebí společně se šířením myšlenky poukazovat na její ekonomickou výhodnost či prospěšnost pro danou osobu v růstu její kariéry. Evangelista musí být skvělý v umění přesvědčovat.



PŘÍKLAD

Vezměme si případ Tima Smitha, generálního ředitele hlavního britského symfonického orchestru. Zatímco většina jeho kolegů (vedoucí jiných orchestrů) argumentovala pro lepší financování velmi „hlučně“, Smithův názor byl kacířský. Cítil, že země má příliš mnoho orchestrů. „Je jich 16. Myslím, že by jich mělo být osm“, řekl.

Je zřejmé, že Smithovy nápady bylo těžké prodat, takže se rozhodl zahájit proces spojení svého vlastního orchestru s jiným. Na první diskusi se setkal s různě zainteresovanými stranami včetně různých klíčových postav. V počátečních diskuzích s hudebníky a vedením ostatních orchestrů Smith mluvil pouze v obecné rovině. Neměl zájem řešit velké problémy. Nejprve chtěl zasít semeno myšlenky. Jeho taktika zabrala. V týdnech, které následovaly, se junior manažeři začali zmiňovat o možných řešeních finančních problémů organizace. Ačkoliv to někteří viděli jako hrozbu, jiní hovořili slovy Smitha s tím, že to je jediná bezpečná budoucnost.



TIP

Pro evangelisty jako Smith je zapotřebí účinná strategie. A má-li být účinná, musí splňovat dvě podmínky. **Za prvé**, musí mít přístup k neformálním vztahům potřebným k „prodeji“ své myšlenky. Smith musel proniknout jak do formálních, tak i neformálních vztahů se šířením myšlenky „super orchestru“ jak kolegům a hudebníkům, tak tak i městským radám, uměleckým finančním orgánům a samozřejmě i k hudebním odborníkům. **Za druhé**, evangelisté musí být precizní v přesvědčování ostatních. Smith byl úspěšný, protože byl schopný přizpůsobovat svůj návrh podle potřeb odlišného publika.

³ LAWRENCE, Thomas B., Bruno DYCK, Sally MAITLIS and Michael K. MAUWS. *The Underlying Structure of Continuous Change*. In: MIT Sloan Management Review [online]. 2006 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-underlying-structure-of-continuous-change/>



Fáze 2 – Využití autority pro změnu zaběhlých procesů

Dobrý nápad často vážne, protože jeho zastánci buď neví přesně, jak jej účinně zavést do praxe, nebo k tomu nemají potřebné zdroje. Nyní je zapotřebí ovlivnění kolektivu někým, kdo má formální moc a má kompetenci říct lidem, co udělat, jak a kdy. Takového člověka nazýváme **autokrat**. Je zapotřebí počítat s tím, že i přes počáteční nadšení evangelistou, mohou být klíčoví lidé nejistí ohledně zavedení do praxe. Mohou přemýšlet stylem: „Co když je to vlastně špatná myšlenka?“, „Co když nás ostatní nebudou následovat?“.

Autokrat je tady od toho, aby mohl schvalovat návrhy nových směrů, aby mohl poskytovat širokou míru interpretace, dohlížet na to, zda se věci dějí správně a v souladu s očekáváním. Občas koriguje a řídí překonávání odporu. Nové myšlenky totiž mohou být ohrožující a jejich realizace může vytvářet úzkost, zvláště když jsou u pracovníků stávající návyky a dovednosti v ohrožení změny.



PŘÍKLAD

Vezměme si jako příklad Roberta Heathe, generálního ředitele Triant Technologies z Vancouveru. Triant Technologies je leader ve vývoji softwaru pro průmysl polovodičů. První měsíce ve funkci CEO trávil Heath čas rozpravami s různými osobami v korporaci a zjistil, že kromě mnoha silných stránek společnosti našel i několik příležitostí pro změny k lepšímu. Mimo jiné zjistil, že manažeři pracují na maximum jejich možných kapacit, dále že společnost neměla žádný nástroj na kontrolu hospodaření formou dílčích rozpočtů. Chtěl změny. Nejprve se je snažil prosadit komunikací s několika vysoce postavenými manažery. Jejich reakce byla obrana se slovy, že organizace podniká v prostředí nejistoty, takže nemá smysl (resp. je nemožné) řešit hospodaření formou rozpočtů. Díky autoritě svého postavení měl možnost iniciovat a vést diskuze konstruktivním směrem a po několika diskuzích trvajících hodiny došlo ke změně jejich postoje z „je to nemožné“ na „pojďme tedy pracovat s tím, co máme a známe“, což vyústilo v hrubé odhady. To byl v daném kontextu obrovský pokrok. Heath pokračoval ve využívání svojí autority při prosazování dalších nezbytných kroků v souvislosti se zaváděním rozpočtové politiky.



TIP

Aby byla tato fáze účinná, autokraté potřebují **tři věci**.

První z nich je oprávnění a důvěryhodnost. Přestože je oprávnění obvykle vázané na postavení jedince v hierarchii organizační struktury, získat respekt a věrnost druhých je otázkou zásluh v čase. Skutečnost, že tým, který nedůvěřuje svému vůdci, velmi ohrožuje provádění změn či nových postupů, je jednoznačná. Tedy buď vůdce má tyto parametry, nebo si je musí vybudovat a udržet.

Druhým klíčovým požadavkem je dobré načasování. Často je zapotřebí vybrat mezi konkurenčními myšlenkami, protichůdnými názory a rozhodnout, které budou přijaty a kdy. Pokud rozhodování přijde příliš brzy, je ohrožen výsledek aktivity evangelisty. Na druhé straně, pokud rozhodování přichází příliš pozdě, může promeškat vhodné fáze. To znamená, že organizace má podporovat pracovníka, který je odpovědný za zavádění myšlenek do praxe tím, že mu poskytuje dostatečnou autonomii.

A konečně **třetím** klíčovým požadavkem je, že autokrat potřebuje „praktickou představitost“, tedy dovednost identifikovat a poskytnout/zajistit prostředky nezbytné k realizaci nových nápadů. V podstatě bychom to mohli nazvat jako dovednost praktické představitosti pro překlad abstraktních či metaforických pojmů do hmatatelné sady chování a postupů, které mají smysl v kontextu organizace a její činnosti. Heath si vzal za cíl zlepšit systémy řízení a postupoval s prosazováním krok za krokem až ke střední linii managementu, kde jsou manažeři orientováni jak strategicky, tak i operativně (50/50).



Fáze 3 – Umístění změny do technologie

Autokraté mohou implementovat nové postupy, nicméně poté musí nastoupit moment, kdy přebere otěže technologie. Tedy změny se stanou institucionalizované, součástí organizace. Na to je zapotřebí **architekt**. Tedy osoba, která tyto změny vloží do rutiny firemní kultury a zajistí tyto změny nezávislé na měnících se odpovědnostech.



PŘÍKLAD

Vezměme si Toronto TD Bank při akvizici s kanadskou finanční skupinou Trust Financial Services v únoru 2000. V té době to byla největší fúze v historii Kanady. 2 společnosti, 1500 poboček, 44.000 zaměstnanců, 10 milionů zákazníků a 256 miliard \$ aktiv. Cílem bylo nejen získat vážnost, ale také čerpat z osvědčených postupů každé banky vedoucích ke zlepšení obchodních a servisních modelů. Vzhledem ke svému ambicióznímu cíli šla fúze překvapivě hladce. Klíčový vliv na tento průběh, velmi zjednodušeně řečeno, měl precizní systém sledování spokojenosti jak klientů, tak i pracovníků. Začalo se sledovat už před započítáním fúze a velmi pozorně a pečlivě docházelo k reakcím na všechny zjištěné informace.



TIP

Architekti potřebují mimo jiné zejména technické znalosti, znalosti organizace a dovednosti překládat inspirující myšlenky a prováděné kroky do procesů a struktury organizace. Organizace by měla také zajistit, že techničtí odborníci mají možnost dosáhnout vyšších úrovní manažerských pozic.

Fáze 4 – Řízená změna organizační kultury

Konečná fáze je snad nejdůležitější, ale podle našich zkušeností je nejvíce zanedbávaná. Má zajistit, aby proces změny „zanechal dědictví“, které předčí původní cíle změny. Klíčem k fázi 4 je posílit „strategickou intuici“, tedy postřehy, které propojují výsledky pracovníků se strategickým řízením firmy. Ve fázi 4 je klíčovou osobou **pedagog**. Ne učitel, ale jedinec se schopností působit na práci a výsledky ostatních osob tak, aby získali dovednosti a zkušenosti, které podporují jejich vlastní strategickou intuici. Heath (Triant Technologies) se chopil i role pedagoga. Podporoval pracovní zkušenosti u vývojových pracovníků tím, že jim poskytl průběžné vzdělávání pro identifikaci a analýzu potřeb jejich zákazníků a přidělil jim role a kompetence pro řešení těchto potřeb.



PŘÍKLAD

Jedna ze změn, která se v Triant Technologies udála, byl příklon k myšlence sblížení inženýrů/vývojářů směrem ke klientům. Stalo se běžnou praxí, že inženýři navštěvovali klienty (Japonsko, Korea, Irsko apod.), což vytvořilo novou znalostní základnu, což zvýšilo dovednost firmy vytvářet nové produkty/měnit stávající přesně podle potřeb klientů. Kromě toho tento proces také oživil ochotu vývojářů aktivně se účastnit na dění v organizaci, což by nebylo možné v situaci, kdyby trávili většinu svého času v laboratoři nebo v kanceláři. Výsledek byl, že technická řešení se staly zákaznický orientovaná a inženýři se stali zastánci zákazníků.



TIP

Práce pedagogů je možná nejvíce přehlížená. Evangelisté, autokrati a architekti mají tendenci přitahovat významnou míru pozornosti jakožto viditelní zastánci změn. Pedagogové v porovnání s nimi často pracují velmi jemně a citlivě, což vede k přesvědčení, že to nemá takovou významnost jako přímá tvorba změny. Aby pedagogové dosáhli cílů, potřebují klíčovou dovednost. Tedy umění vytvářet pracovní zkušenosti.



8fázový koncept změn

Dalším nástroj, který zde zmíníme, je model **8 kroků změny** (8 steps for change, John P. Kotter⁴). Implementace změny v jeho podání zahrnuje postupné provedení níže uvedených osmi kroků. Tento nástroj je více podrobný, tedy lépe pomůže při komplikovanějších situacích, které jsou méně přehledné či v případě, kdy prostě nestačí 4fázový koncept změn.

Krok 1: Vyvolávání vědomí naléhavosti

- prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí
- identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí

Tento krok bychom mohli vystihnout jako iniciaci celé mašinerie. Prvním krokem obvykle bývá myšlenka. Nápad, který má vést ke změně a není podstatné, zda vychází z čisté tvořivosti nebo jako reakce na okolní prostředí.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- mít jasno v tom, co je cílem a co je smyslem změny,
- mít jasné rozhodnutí, které způsobí, že vytrváte i přes možnou nepřízeň při prosazování,
- mít promyšlené, jaké vás čekají možné výzvy při provádění změny.



CVIČENÍ

*K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím,
na čem nyní pracujete?*

⁴KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2012. ISBN 978-1-4221-8643-5.



Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny
- přimět skupinu pracovat společně jako tým

Tento krok bychom popsali jako tvorbu týmu. Skupiny. Společenství, které má jednoznačně jasno v transparentně definované změně, jejích cílech i smyslu. Všichni jsou si také vědomi, co je skutečně čeká.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- nejprve dát na vědomí jednotlivým lidem, co je čeká a až poté je nechat svobodně se rozhodnout, zda chtějí být součástí,
- jednotliví členové se vzájemně respektují a dokáží pracovat jako tým, který je složený z osob, jejichž schopnosti a dovednosti pokrývají celé spektrum potřeb, na které jako tým narazíte při realizaci změny.



CVIČENÍ

*K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím,
na čem nyní pracujete?*



Krok 3: Vytvoření strategie

- vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny
- vyvinutí strategií na dosažení vize

Tento krok bychom popsali už jako týmovou práci. Je-li znám cíl a smysl a jespolečně odsouhlasen, je nasnadě, aby se každý člen týmu podílel na formulování konkrétního postupu v souvislosti s oblastí, ve které je expertní.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- dát dostatečný prostor pro vytvoření strategie,
- moderovat jednání (čím více je změna složitější, tím více jich může být), ve kterých nejprve probíhá brainstorming,
- následně extrahovat položky, které při brainstormingu zaznamenaly shodu více osob,
- nakonec opět moderace s cílem formulovat konkrétní strategie (čím více je postup složitější, tím hlouběji je možné jít s rozpracováním jednotlivých postupů).



CVIČENÍ

*K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím,
na čem nyní pracujete?*



Krok 4: Komunikace transformační vize

- využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci o strategiích
- vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

Tento krok bychom popsali jako zveřejňování. Je to první krok realizačních akcí. Jeho důležitost nelze podceňovat, neboť je mnohdy důležité získat i jiné osoby, než jen koaliční skupinu. Dokonce je zapotřebí mít na paměti, že ony důležité osoby by měly mít prostor vyjádřit se ke strategiím, které se jich dotýkají (pozor - ne k vizím - ty patří do rukou iniciátora, případně koalice).

Co je zapotřebí udělat vždy:

- komunikovat, komunikovat, komunikovat - je to nejdůležitější krok, který způsobí, zda budete mít lidi na své straně či nikoliv,
- být pro lidi vzorem takového chování, které od nich sami požadujete (podpoří to jak prosazování změn, tak i následný proces „usazování“ změny),
- být vzorem dostatečně dlouho a konzistentně, aby to upevnilo důvěru v organizaci.



CVIČENÍ

*K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím,
na čem nyní pracujete?*



Krok 7: 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
- ožívování procesů stále novými transformačními projekty, náměty a prvky

Tento krok je procesně se opakující částí společně s kroky 4, 5 a 6. Čím komplexnější změny realizujete, tím je přípustnější opakování a prolínání výše uvedených fází. Dále probíhá turbulentní fáze, ve kterých je možné, že budete potřebovat najmout další osoby, případně se s některými rozloučit. Rozhodně však i nadále podporujte probíhající změny a usnadňujte transformaci.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- podporovat a usnadňovat probíhající změnu tak moc a tak často, jak je to jen možné.

K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím, na čem nyní pracujete?





Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

- dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování více orientovaného na zákazníky (vnitřní i vnější) a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení
- poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy
- rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání manažerů a výběr vhodných nástupců

Finální krok. Jeho správné provedení je oslavou proběhlých výsledků a dosažených úspěchů, také však mějte na paměti, že tento krok je také optimálním momentem pro inkorporaci procesu změny a jejího řízení jako obvyklou součást organizace.

Co je zapotřebí udělat vždy:

- využít momentů dosažení výsledků/naplnění vize a strategie změny pro transformaci celé organizace na organizaci, která je připravená na změny a vítá inovace.



CVIČENÍ

*K čemu vás inspiroval tento krok v souvislosti s tím,
na čem nyní pracujete?*



Modulová práce

Použijte 4fázový koncept změn a zaveďte jej do praxe na konkrétní reálnou změnu nebo oblast, kterou řešíte. Sepište kompletní informace o tom, co to bylo za situaci, proč ji měníte, s kým to řešíte, jak fáze probíhaly, co šlo lépe a co hůře, na jaké výzvy jste naráželi v praxi a jaké jsou průběžné výsledky. Je-li to vyřešeno a dokončeno, tak s jakým výsledkem.

Použijte 8fázový koncept změn a zaveďte jej do praxe na konkrétní reálnou změnu nebo oblast, kterou řešíte. Sepište kompletní informace o tom, co to bylo za situaci, proč ji měníte, s kým to řešíte, jak fáze probíhaly, co šlo lépe a co hůře, na jaké výzvy jste naráželi v praxi a jaké jsou průběžné výsledky. Je-li to vyřešeno a dokončeno, tak s jakým výsledkem.

Zdroje

Knižní zdroje:

KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2012. ISBN 978-1-4221-8643-5.

Internetové zdroje:

LAWRENCE, Thomas B., Bruno DYCK, Sally MAITLIS and Michael K. MAUWS. *The Underlying Structure of Continuous Change*. In: MIT Sloan Management Review [online]. 2006 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-underlying-structure-of-continuous-change/>

Na tvorbě této publikace se podíleli

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Studoval všeobecné lékařství, které ho následně přivedlo ke studiu psychologie, práva a managementu. Výkonnostní psychologii používá mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuje zejména aplikaci psychologie a zdravého selského rozumu v organizacích tak, aby se jejich představitelé naučili z kompetencí vše, co potřebují pro naplnění jejich profesní i osobní cesty. Smysl života vidí ve „vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, aby je používaly v praxi a přinášely jim žádoucí výsledky“.



University
of Applied
Management