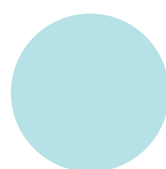
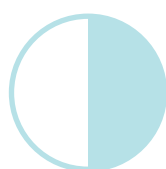
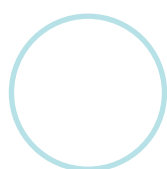




**essential college**

create your own ...



# řízení procesu změn



# 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

**2021**

1. revidované vydání



**essential college**

create your own ...



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, 2021**

**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.



**essential college**  
create your own ...



University  
of Applied  
Management

# OBSAH

---

Pravidla během praktikování.....	6
Jak s touto publikací pracovat?.....	7
Úvod do změn.....	8
Řízení změn v organizaci.....	9
4fázový koncept změn.....	14
MIT Sloan Management Review.....	21
8fázový koncept změn.....	24
Modulová práce.....	32
Zdroje.....	33
Autor.....	34



# Vítejte, začíná nová éra vašeho života.

Dnes je první den zlepšení ve vašem řízení změn.





# Pravidla během praktikování



Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky získání nových vědomostí jejich efektivnímu používání. 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, abyste si byli jisti významem každého slova, na které narazíte. K dispozici budete mít vždy připravené slovníky cizích slov a slovníky spisovného jazyka. Pokud budete mít pocit, že danému slovu nerozumíte nebo vám pravděpodobně uniká nějaký z jeho významů, objasněte si ho.

Pozor! Lidé se často mylně 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 si vy můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu také ostatním účastníkům.





# Jak s touto publikací pracovat?



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

Řízení porcesu změn  
4fázový koncept změn

## 4fázový koncept změn

Koncept „čtyři fáze změny“ vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws<sup>2</sup>. 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 budoucnou 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, při nichž dochází chemickým reakcím, neboť prohlásila, že tento krok je nesmírně důležitý pro bezpečnost a ochranu zdraví. Asi 2 měsíce poté, co nabyla tato novela v účinnosti, se proti ní zvedla taková vlna odporu (na školách, u žáků i rodičů), že se opět připravila změna, resp. její 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, které demonstruje. Musí být jednoduše následovatelný a má svého specifického následovníka.

<sup>2</sup>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/>

14

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.





# 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 – takové strategické řízení změn v organizaci zajišťuje, že je strategických cílů dosaženo. Jedná se tedy o řízení změn, které zasahují celou organizaci, to již samotným zaváděním těchto změn (jejich implementací). 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 proměnou 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.“<sup>1</sup>*



### 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 je třeba mít zharmonizované myšlenky 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.

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











## 4fázový koncept změn

Koncept „čtyři fáze změny“ vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws<sup>2</sup>. 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 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, při nichž dochází chemickým reakcím, „neboť prohlásila, že tento krok je nesmírně důležitý pro bezpečnost a ochranu zdraví. Asi 2 měsíce poté, co nabyla tato novela v účinnosti, se proti ní zvedla taková vlna odporu (na školách, u žáků i rodičů), že se opět připravila změna, resp. její 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, které demonstruje. Musí být jednoduše následovatelný a má svého specifického následovníka.

<sup>2</sup> 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 tomu, 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, jakou 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 vyhlásilo 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 těšili se, 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 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 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 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 takovéto 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.<sup>3</sup>

## Fáze 1 – Užití vlivu na prosazení myšlenek

Změna začíná s myšlenkou, intuicí nebo přesvědčením. Aby došlo k zahájení procesů 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 nezřídka je vyžadováno ovlivňování. Evangelista možná bude muset návaznosti na publikum místy různými způsoby přeformulovat myšlenky. Jindy bude možná muset připojovat k myšlenkám různé jiné představy 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 ve snaze 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 klíčových postav ostatních orchestrů. V počátečních diskuzích s hudebníky a vedením konkurenčních orchestrů Smith mluvil pouze v obecné rovině. Neměl zájem řešit velké problémy. Nejprve chtěl zasít semínko myšlenky. Jeho taktika zabrala. V týdnech, které následovaly, se junior manažeři začali zmiňovat o možných řešeních finančních problémů organizace. Ačkoliv někteří viděli nápadu na redukci orchestrů hrozbu, jiní hovořili slovy Smitha tom smyslu, že to je jediná bezpečná budoucnost.



### TIP

Pro evangelisty jako Smith je zapotřebí účinná strategie. A má-li být účinná, musí splňovat dvě podmínky. **Zprvé**, musí mít přístup k neformálním vztahům potřebným k „prodeji“ své myšlenky. Smith si musel při šíření myšlenky „super orchestru“ vytvořit formální neformální vztahy různých kruhů, jak mezi kolegy hudebníky, tak městských radách, uměleckých finančních orgánech, také samozřejmě odborné hudební veřejnosti. **Zadruhé**, evangelisté musí být precizní v přesvědčování ostatních. Smith byl úspěšný díky své schopnosti přizpůsobovat svůj návrh potřebám odlišného publika.

<sup>3</sup> 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

Dobry nápad často vázne, 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 tím, že 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, 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 probouzí úzkost, zvláště když jsou u pracovníků stávající návyky a dovednosti důsledku změny ohroženy.



### PŘÍKLAD

Vezmeme 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 kromě mnoha silných stránek společnosti našel i několik příležitostí pro změny k lepšímu. Mimo jiné zjistil, že manažeři pracují na maximum jejich možných kapacit také 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 své autority při prosazování dalších nezbytných kroků v souvislosti se zaváděním rozpočtové politiky.



### TIP

Aby byla tato fáze účinná, potřebují autokraté **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 se promeškat vhodná 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 ten, že autokrat potřebuje „praktickou představitost“, tedy dovednost identifikovat a poskytnout/zajistit prostředky nezbytné k realizaci nových nápadů. V podstatě bychom to mohli nazvat dovedností 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. Změny se stanou institucionalizované, tedy součástí organizace. tomu je zapotřebí **architekt**. Tedy osoba, která tyto změny vloží do rutiny firemní kultury a zajistí je nezávislé na měnících se odpovědnostech.



PŘÍKLAD

Vezměme si Toronto TD Bank při akvizici s kanadskou finanční skupinou Trust Financial Services v únoru 2000. Šlo do té doby největší fúzi v historii Kanady. 2 společnosti, 1500 poboček, 44 tisíc 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 měl, velmi zjednodušeně řečeno, precizní systém sledování spokojenosti jak klientů, tak i pracovníků. Začalo se sledovat už před započítáním fúze a docházelo velmi pozorným pečlivým reakcím na všechny zjištěné informace.



TIP

Architekti potřebují 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 asi nejdůležitější, když podle našich zkušeností zároveň 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 role pedagoga. Podporoval pracovní zkušenosti u vývojových pracovníků tím, že jim poskytnul 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, zvyšující dovednost firmy vytvářet nové produkty, resp. 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 případě, že by trávili většinu svého času v laboratoři nebo v kanceláři. Výsledek byl, že technická řešení se stala zákaznický orientovaná a inženýři začali působit roli zastánců 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.





















## 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/>

## Tvůrce publikace

---

### **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 používali v praxi a dosahovali žádoucích výsledků.“*

[www.essentialcollege.cz](http://www.essentialcollege.cz)



University  
of Applied  
Management