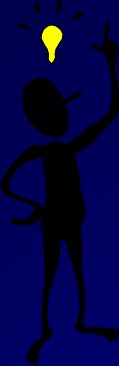

Organizační chování

Mgr. Dana Mudd, Ph.D.



Analýza případové studie

Zamyslete se nad následujícími otázkami: (ve skupinách)

1. V jaké pozici byl dr. Bernd Sterzel po svém návratu do Německa? Jaké měl před sebou největší výzvy a cíle?
 2. Jaká byla největší rizika plánu a postupu dr. Bernda Sterzela? Jak byla organizace připravena na změny? Proveďte analýzu.
 3. Jaký byl dr. Bernd Sterzel jako manažer? Jaký byl po stránce řízení lidí?
 4. Jak by měl dr. Sterzel jednat s prof. Luftem, dr. Mannem a dr. Weberem? Jak by měl jednat s ostatními?
 5. Kdo byli hlavní „stakeholderi“ prováděných změn? Jak je možno je ovlivnit?
 6. Jak byste hodnotili komunikaci B. Sterzla? Jak byste komunikovali změny vy?
-

Kontinuální organizační změna

“Organizační změna musí být kontinuální. . . .
Organizace, bez ohledu na to, co vyrábí, jak je velká,
jak dlouho existuje, musí být „schopná změnit své
uspořádání“, (být „pře-konfigurovatelná“) během
roku, měsíce, týdne nebo dokonce hodiny.

System, který není schopný reagovat na změnu, se
chová jako dinosaur.“

- *Frederick Kovak, Vice president for planning at Goodyear*
-

Statistika varuje!

70% změnových iniciativ je neúspěšných

Přestože většina změnových programů je pečlivě připravena, většina je neúspěšných a nejsou schopné:

- **dosáhnout cílů, které byly stanoveny na začátku programu**
 - **mobilizovat a zapojit, angažovat lidi**
 - **vyústit ve změnu chování lidí**
 - **dosáhnout zavedení trvalé změny**

Vše se navrátí do starých kolejí!

Běžné bariéry změn v organizaci

ORGANIZAČNÍ

- Chybí vize
- Nejasné měření výkonu
- Funkcionální/"Silo" struktury

INDIVIDUÁLNÍ

- Ztráta moci
- Strach
- Spokojenost se status quo
- Nedostatek schopností

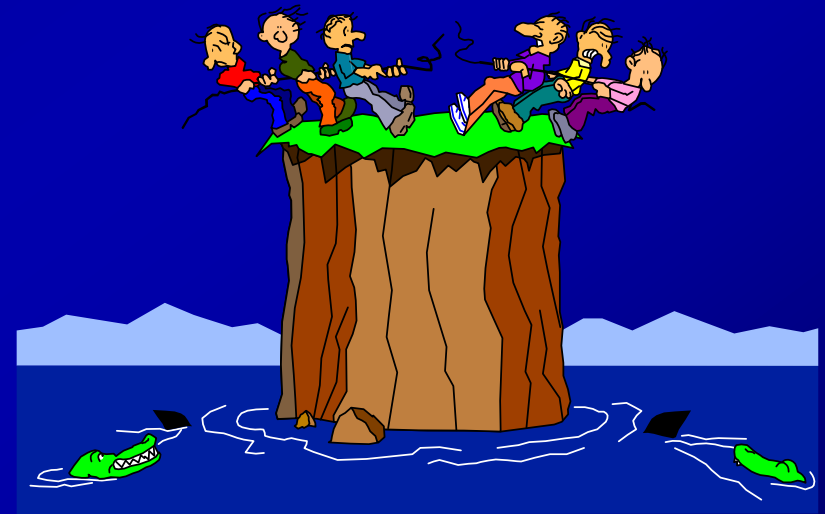
KULTURNÍ

- Předchozí neúspěchy
- Nedostatek inovativního ducha
- „Posvátné krávy“

Proč bývají organizační změny neúspěšné

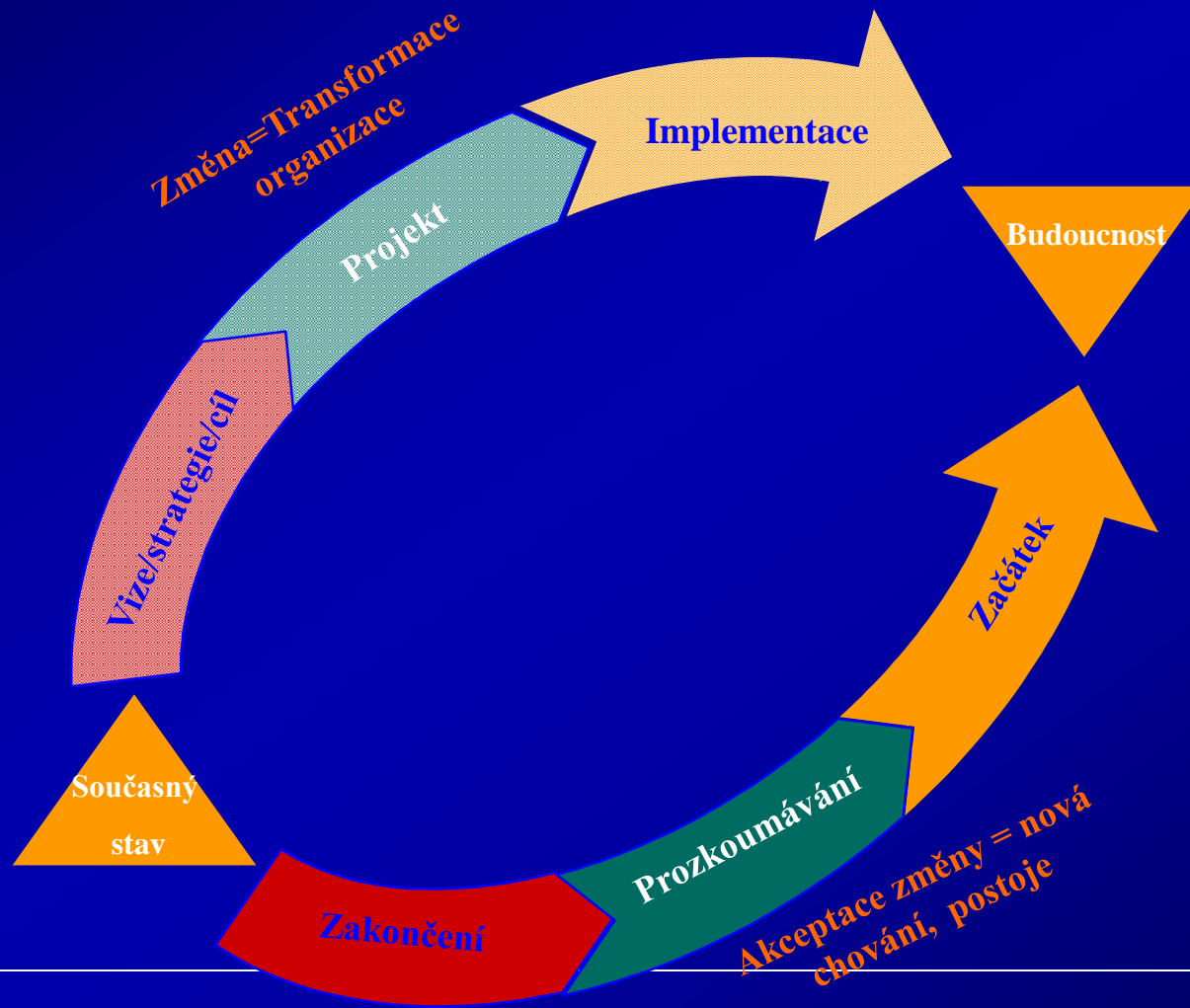


Technická stránka změny



Lidská stránka změny

Dvě složky změny



Osobní v. organizační pohled na provádění změny

Organizační pohled



Proč klást důraz na lidskou stránku změny?

- Každý jednotlivec má specifickou kapacitu vyrovnat se se změnou
 - Proces změny vyžaduje energii, risk a přináší s sebou emocionální rozrušení
 - Změna zahrnuje jak dobré tak zlé, jak zisk tak ztráty
 - Na nižších úrovních organizace je obvykle více ztrát než zisku
 - Přizpůsobení se změnám vyžaduje čas
 - Pro lidi, kteří projdou zkušeností několika negativních změn/ztrát, je mnohem složitější se emocionálně vyrovnat s procesem změny
-

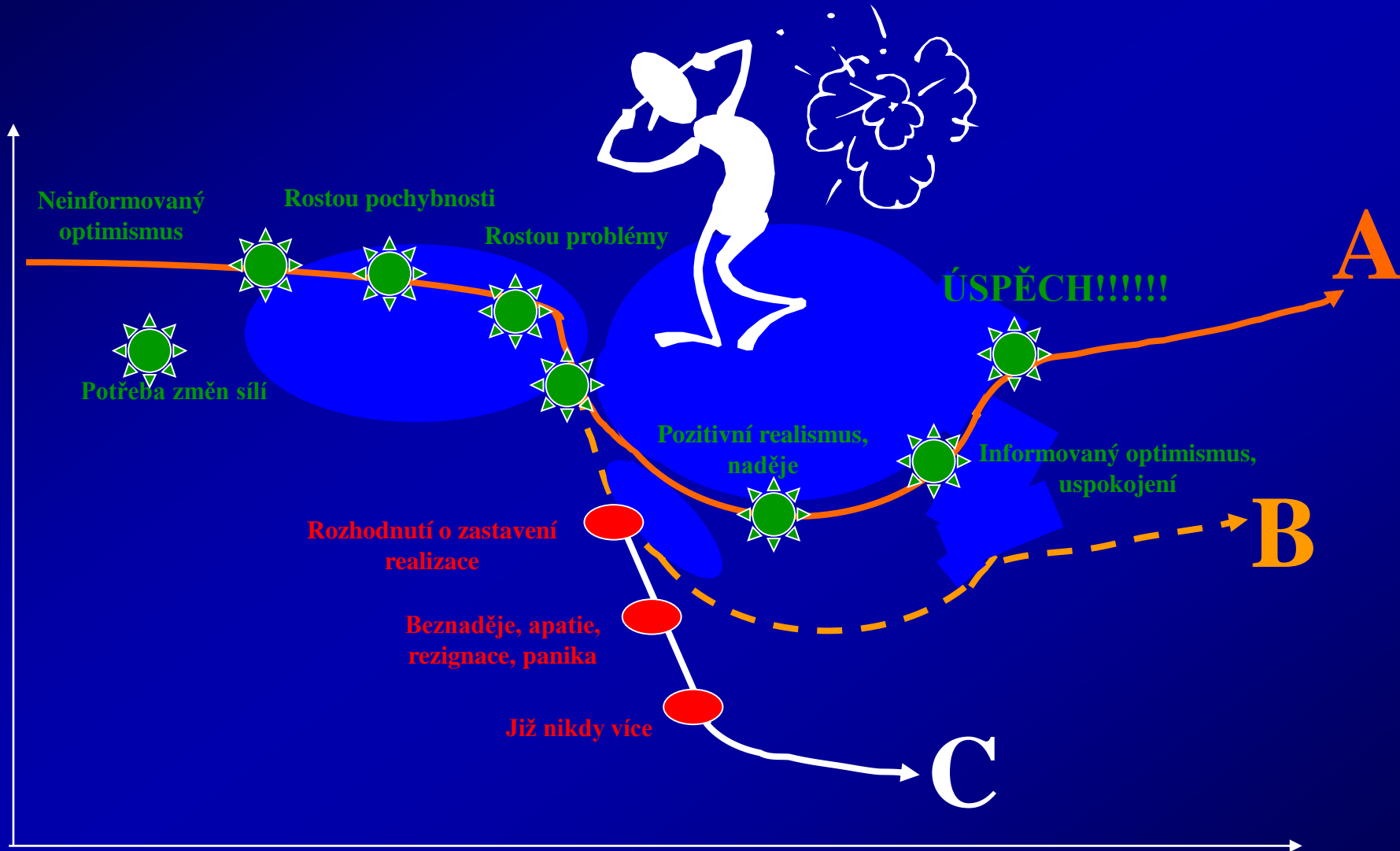
Hlavní problémy řízení změn

- **Kdykoli dojde ke změně, objeví se odpor, resistance ke změně a to proto, že změna ohrožuje:**
 - **Současné vzorce chování**
 - **Tradiční postoje**
 - **Ustavené, vytvořené vztahy**
 - **Pouze pokud pochopíme specifické bariéry změny, jsme schopni vypracovat takové strategie, které překonají odpor, resistenci**
-

Jak lidé reagují na změnu



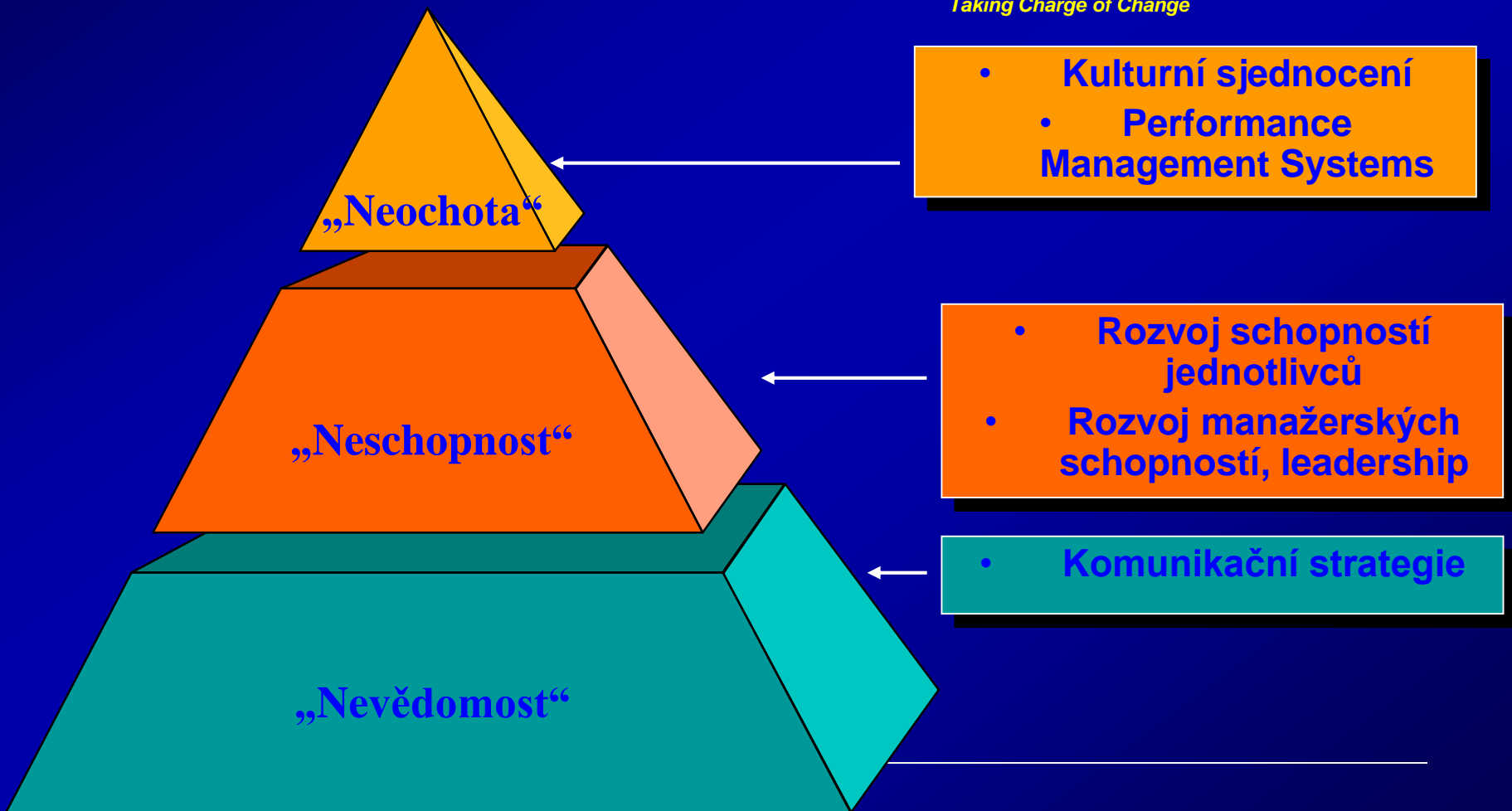
Jak lidé reagují na změnu-individuální odlišnosti



Odpor proti změně

“Resistance je příliš často používaná jako výmluva nebo omluva neúspěšných změn.... Je to spíš naše ignorance vůči skutečným důvodům a možným způsobům jejich řešení, která vede k neúspěchu změny...”

Douglas K. Smith
Taking Charge of Change



Klíčové faktory úspěchu zavedení změny

Potřeba změn	+	Jasná společná vize	+	Zájem a nadšení vedení	+	Zapojení lidí	+	Integrace organizačních změn	+	Měření výkonů/hodnocení	=	Trvalá změna
⊘		✓		✓		✓		✓		✓	=	Žádná činnost
✓		⊘		✓		✓		✓		✓	=	Chybí směr
✓		✓		⊘		✓		✓		✓	=	Žádný model rolí
✓		✓		✓		⊘		✓		✓	=	Nulová angažovanost
✓		✓		✓		✓		⊘		✓	=	Chybí strategické řešení
✓		✓		✓		✓		✓		⊘	=	Žádné výsledky
✓		✓		✓		✓		✓		✓	=	Trvalá změna

Jak na to?

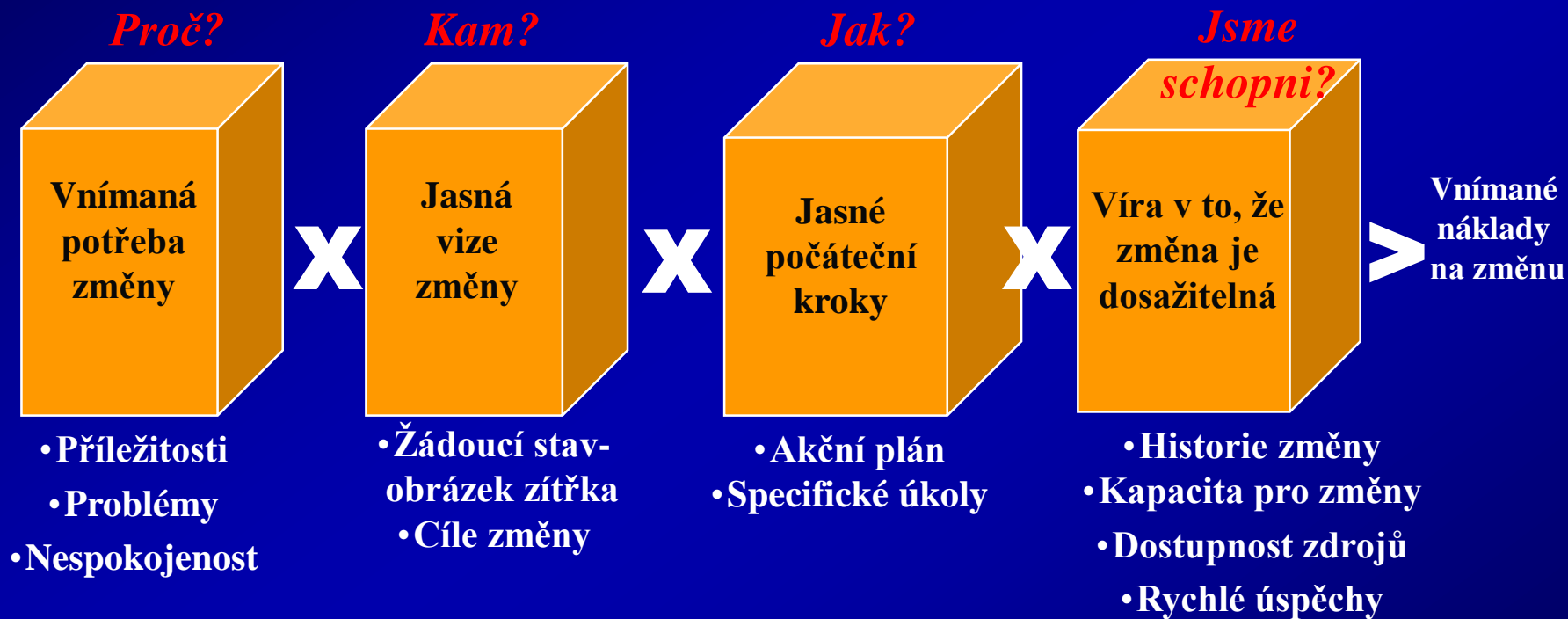
8 kroků realizace změny

- 1. vytvořit pocit naléhavosti a důležitosti změny**
- 2. vytvoření vedoucí (dominantní) koalice**
- 3. tvorba vize a strategie změny**
- 4. komunikování vize všemi směry**
- 5. posilování široké základny iniciativy pracovníků**
- 6. užívání metody krátkodobých „malých vítězství“**
- 7. konsolidace zisků, výsledků změny k podpoře dalších změn pro podporu zapálení lidí pro věc**
- 8. institucionalizace, integrace nových způsobů, jak děláme věci, do kultury firmy**

Podle J. Kottera

Základní kameny angažovanosti

Angažovanost závisí na vnímané potřebě změny, jasné vizi, jasně definovaných krocích, podpoře a zdrojích.



~ podle R. Beckharda