**ŘÍZENÍ A SUPERVIZE VE ZDRAVOTNICKÝCH A SOCIÁLNÍCH ORGANIZACÍCH**

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ UNIVERZITY KARLOVY

**STUDIJNÍ OPORA**

**K PŘEDMĚTU**

**TEORIE A PRAXE ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ**

**- Řízení změny -**

# Opora je doplňkovým materiálem ke kurzu a umožňuje studentům získat a rozvíjet přehled o vyučovaných tématech. Je koncipována jako pracovní materiál, který studenta provede vybranými oblastmi problematiky řízení změn a umožní mu reflektovat a srovnávat svoje zkušenosti s teorií a aktuálními poznatky (v textu jsou umístěny hypertextové odkazy na texty).

# Tento text nenahrazuje výuku realizovanou face-to-face, ani studium povinné, ani doporučené literatury.

Zpracovala Lada Furmaníková k 28. 8. 2014 (Aktualizoval Petr Vrzáček v říjnu 2022)

**1. ZMĚNA V ŽIVOTĚ ORGANIZACE**

Každá organizace se přirozeně snaží reagovat na poptávku svých zákazníků, klientů nebo pacientů, zavádí do praxe nové přístupy, techniky nebo metody, vyrovnává se s konkurencí nebo třeba reaguje na změny v legislativě. Jen těžko si dnes dokážeme představit organizaci, která by nemusela reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí. Pokud přijmeme myšlenku, že kvalitní, konkurenceschopná organizace musí se změnami pracovat a zavádět je do praxe, je téměř alarmující, že vysoké procento změn se do praxe vůbec nepodaří zavést (např. podle Majchrzaka, 1988 se jedná asi o 50 % změn, ale podle Kottera, 1996; Burnese, 2002; Baloguna , Hopeho a Haileyho, 2004 až o 70 % změn).

Příčin, které mohou podporovat nebo naopak komplikovat zavedení změny, je velmi mnoho a v dalším textu budou některé z nich zmíněny. Podle některých autorů může být selhávání manažerů při řízení změn mimo jiné způsobeno nedostačeným porozuměním základnímu rámci toho, jak zavádět a řídit organizační změnu (Senior, 2002; Graetz, 2000), tedy v nedostatečné připravenosti a reakcích na vnější a vnitřní podněty a na přípravu, realizaci a ukotvení změn v běžné praxi organizace.

AKTIVITA

*Určitě i Vy sami máte zkušenosti se změnami v organizaci.*

*Vybavte si změnu, kterou prošla organizace, ve které jste pracoval/a nebo pracujete a kterou se* ***nepodařilo*** *zavést do praxe organizace.*

*Pokuste se nalézt příčiny selhání: Proč se nepodařilo změnu zavést do praxe?*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*Vybavte si změnu, kterou prošla organizace, ve které jste pracoval/a nebo pracujete a kterou se* ***podařilo*** *zavést do praxe organizace.*

*Pokuste se identifikovat, co přispělo k zavedení změny: Proč se podařilo změnu zavést do praxe?*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*Pokuste se podle Vašich zkušeností identifikovat klíčové faktory, které vedou ke zvládnutí nebo nezvládnutí změn v organizaci:*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

*…………..*

Faktorů, které mají vliv na nezvládnutí změny, je velmi mnoho, některými z nich se budeme zabývat v následujících kapitolách. Může se jednat o neporozumění fázím nebo etapám řízení změny (kap. 2), nejasně nebo nesrozumitelně stanovenou vizi, cíle nebo nevhodně naplánovaný a ošetřený změnový proces (kap. 3), negativní reakce zaměstnanců na změnu (kap. 4) nebo nedostatečné nebo nemotivující vedení (kap. 5).

1. **MODELY ŘÍZENÍ ZMĚN**

V literatuře lze dohledat mnoho modelů a schémat změnového procesu, které obvykle respektují následující fáze:

1. Fáze – INICIACE ZMĚNY – představuje úplný začátek změny a bývá spojena s definováním příčin změny (souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které iniciují změnu), vize a cílů (charakteristika stavu před a po změně). Vytvoření plánu pro proces řízení změny, vč. analýzy rizik.
2. Fáze – IMPLEMENTACE - Cíle a strategie k jejich dosažení jsou realizovány a změny zaváděny do praxe. Dochází k naplnění procesu změn. Definování příčin odchylek a přijímání korekčních opatření. Součástí této fáze bývá kontrola.
3. Fáze – ADAPTACE – v této fázi dochází k naplnění procesu změny, jejímu zmrazení a ukotvení v organizační kultuře.

Přehled a porovnání tří vybraných modelů přináší např. Todnem (2005, s. 376[[1]](#footnote-1)).



Mezi nejznámější modely patří **Kotterův model**[[2]](#footnote-2), který proces změn dělí do osmi základních fází.Postup zavádění změn se v tomto modelu snaží reagovat na překonání přirozeného odporu zaměstnanců a odmítání změn prostřednictvím cílené komunikace a zapojování pracovníků do změnového procesu.

Kroky procesu změny: **Osm kroků úspěšné transformace organizace** (Kotter, 1996):

1. **Posilování pocitu naléhavosti změny**: Před samotnou realizací změn je nutno o potřebě změny přesvědčit spolupracovníky a zaměstnance, zaměstnanci musí vnímat současný stav alespoň jako neoptimální.
2. **Sestavení vůdčího týmu**: Velkou transformační změnu nemůže jedinec nést dlouhodobě, je proto vhodné sestavit tým, v němž by měl být zastoupen jak člen managementu, tak motivovaní a potřebu změny vnímající řadoví zaměstnanci.[[3]](#footnote-3)
3. **Formulace správné vize**: Jasná a srozumitelná vize má v transformačním procesu klíčovou roli; pomáhá řídit, regulovat a inspirovat celou změnu, její jednotlivé kroky i pracovníky.
4. **Šíření vize a získávání stoupenců**: Vizi a její smysl je nutné předat všem pracovníkům, tedy udržovat intenzivní, dlouhodobou a důvěryhodnou komunikaci.
5. **Uvolnění prostoru pro jednání a podpora**: Lze předpokládat, že v průběhu transformace se objeví komplikace a překážky; je však nutno je detekovat, komunikovat a systematicky překonávat tak, aby bylo možno stále naplňovat vizi. Některé z nich však lze předpokládat a jejich riziko minimalizovat.
6. **Vytváření příležitostí k úspěchům**: Proces změny je dlouhodobý a pracovníci potřebují cítit, že vizi naplňují, že se blíží k cíli; je proto nutné, aby byly kromě finální podoby vize stanoveny krátkodobé cíle, které zaměstnancům umožní zažívat dílčí úspěchy.
7. **Úsilí**: Aby se změna zažila, aby pronikla do kultury organizace, je potřeba třech až deseti let. Do té doby mají nové přístupy sklon vrátit se k původním, zažitým stereotypům, a tak je potřeba neustále pracovat na jejich ustálení.
8. **Upevnění dosažené změny v organizační kultuře**: Dokud se nové způsoby práce a chování nestanou přirozenou a automatickou součástí norem a sdílených hodnot v organizaci, jsou dosažené změny stále ohrožovány návratem k normám a hodnotám původním; k tomu může dojít zejména v případě, kdy zeslábne tlak, který původně vyvolal potřebu transformace.

AKTIVITA

*Jakmile prostudujete Kotterovo „Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice“, pokuste se zodpovědět následující otázky pro každou z fází vedení změny:*

* *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?*
* *Co v této fázi potřebují zaměstnanci? Jaké jsou jejich potřeby vzhledem k vyrovnávání se se změnou?*
* *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým? Co by měl dělat? Nápovědu a inspiraci můžete nalézt v Stragalasově textu Improving Change Implementation: Practical Adaptations of Kotter’s Model.* [*ZDE*](file:///C%3A%5CUsers%5Clf%5CDesktop%5Copora%20%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20zm%C4%9Bny%5Cchange%20management%5CSTRAGALAS%20-%20improving%20change%20%28kotter%20model%29.pdf)
* *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout? Jaké postupy, opatření a způsoby chování by mohly ohrozit zavedení změny do praxe? K zodpovězení této otázky Vám může pomoci Kotterův článek Leading Change: Why Transformation Efforts Fail?* [*ZDE*](file:///D%3A%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CKotter%20-%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf)
* *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci: V rámci Diagnostiky organizace jste identifikovali organizační problémy ve vybrané oblasti. V této oblasti budete také řídit změnu (podrobnější informace se dozvíte na setkáních a jsou také v Moodlu – viz Podklad k seminární práci). Pokuste se podat nějaká doporučení, návrhy nebo upozornit na možná rizika, která by byla specifická pro konkrétní oblast, organizaci a její aktuální situaci.*

***1. Vyvolání a posilování pocitu nutnosti změny***

|  |  |
| --- | --- |
| *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?* | *Co v této fázi potřebují zaměstnanci?* |
| *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým?* | *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout?* |
| *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci:* |

***2. Sestavení vůdčího týmu prosazujícího změny***

|  |  |
| --- | --- |
| *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?* | *Co v této fázi potřebují zaměstnanci?* |
| *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým?* | *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout?* |
| *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci:* |

***3. Formulace správné vize***

|  |  |
| --- | --- |
| *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?* | *Co v této fázi potřebují zaměstnanci?* |
| *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým?* | *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout?* |
| *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci:* |

***4. Šíření vize a získávání stoupenců***

|  |  |
| --- | --- |
| *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?* | *Co v této fázi potřebují zaměstnanci?* |
| *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým?* | *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout?* |
| *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci:* |

***5. Uvolňování a podpora prostoru pro jednání***

|  |  |
| --- | --- |
| *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?* | *Co v této fázi potřebují zaměstnanci?* |
| *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým?* | *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout?* |
| *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci:* |

***6. Vytváření příležitostí k rychlým úspěchům***

|  |  |
| --- | --- |
| *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?* | *Co v této fázi potřebují zaměstnanci?* |
| *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým?* | *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout?* |
| *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci:* |

***7. Nepolevovat a podporovat úsilí k dalším změnám***

|  |  |
| --- | --- |
| *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?* | *Co v této fázi potřebují zaměstnanci?* |
| *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým?* | *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout?* |
| *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci:* |

***8. Upevnění dosažené změny v organizační kultuře***

|  |  |
| --- | --- |
| *Čím je fáze typická? Co se během ní děje?* | *Co v této fázi potřebují zaměstnanci?* |
| *Na co by se v této fázi měl zaměřit manažer/transformační tým?* | *Čemu by se manažer/transformační tým měl rozhodně vyhnout?* |
| *Poznámky pro proces řízení změny v organizaci:* |

**3. PROCES PLÁNOVÁNÍ ZMĚNOVÉHO PROCESU**

Řízení změnového procesu je spojeno s jeho naplánováním. Podobně jako plánování v jiných oblastech managementu zahrnuje plánování implementace změn jednak (1) identifikaci aktuálního stavu ve vybrané oblasti nebo oblastech, jednak (2) definování výsledného stavu ve vybrané oblasti nebo oblastech prostřednictvím formulace vize a cílů a také (3) rozpracování postupu vedoucího k naplnění stanovených cílů.



**ANALÝZA VSTUPNÍ SITUACE**

Počáteční, přípravné fáze jsou obvykle spojeny s analýzami vstupní situace. Podrobná analýza situace umožňuje hlubší porozumění aktuálnímu stavu vybraného parametru nebo parametrů organizace a jejím souvislostem a později také srovnání mezi vstupním a výstupním stavem v dané oblasti nebo oblastech. Samotné zvažování zaměření šetření a výběr nástrojů je však velmi kreativním procesem. V této fázi je možné využít řadu analytických technik[[4]](#footnote-4) nebo například srovnávat stav vybraných parametrů organizace nebo služeb s předem stanovenými kritérii (např. standardy kvality služeb nebo různé typy hodnotících kritérií[[5]](#footnote-5)).

Vy jste si základní analýzu situace udělali v rámci seminární práce v kurzu Diagnostika organizace. K vybranému tématu tedy máte řadu podrobných informací a identifikovali jste silné a slabé stránky ve vybrané oblasti.

PŘÍKLAD Z PRAXE

*Management příspěvkové organizace poskytující ústavní sociální službu dospělým osobám s mentálním postižením se rozhodnul, že bude namísto této služby v objektu bývalého zámku poskytovat sociální služby v běžné komunitě, v běžné bytové zástavbě formou chráněného bydlení. Znamená to změny na úrovni míst, ve kterých budou poskytovány služby (místo jednoho objektu více menších bytových jednotek) i způsobů poskytování služby (služba je řízena nikoli potřebami instituce, ale především potřebami a možnostmi uživatelů). Z manažerského hlediska to znamená změny na úrovni řízení i na úrovni organizační kultury i struktury. Před samotným zahájením bylo provedeno následující zhodnocení a využity tyto nástroje:*

|  |  |
| --- | --- |
| *Využitý nástroj* | *Důvod využití nástroje* |
| *SWOT analýza zaměřená na proces transformace* | *Získání základního přehledu o silných a slabých stránkách organizace vzhledem k transformaci a o příležitostech a hrozbách zvnějšku, které by změnový proces mohly ovlivnit.*  |
| *Naplňování kritérií Standardů kvality sociálních služeb: 1b, 1d, 2a, 5a, 5b, 5c, 5d, 8a, 8b, 8c, 11,*  | *Zhodnocení vybraných parametrů služby určujících kvalitu z pohledu hodnot deinstitucionalizace a změn v poskytování služeb na úrovni bydlení a přístupu k uživatelům. Umožní blíže poznat silné a slabé stránky přímé práce s uživateli a případně bude obhajovat potřebu změn.*  |
| *Naplňování kritérií komunitních služeb podle Manuálu transformace ústavů* | *Zhodnocení služby nikoli z pohledu kvality na úrovni obecných požadavků na sociální služby, ale z pohledu její komunitnosti, začlenění uživatelů do společnosti a srovnání s běžným způsobem života ostatních občanů. Kromě kvalitativních prvků obsahuje i srovnání kvantitativní. Umožní popsat (a v některých parametrech i kvantifikovat) stav služby z pohledu její komunitnosti a případně bude obhajovat potřebu změn.*  |
| *Analýza organizační struktury, počtu zaměstnanců a pracovních úvazků, pracovních pozic, vzdělání zaměstnanců a smluvních vztahů se zaměstnanci*  | *Získání základního přehledu o organizační struktuře, počtu zaměstnanců a pracovních úvazků, počtu pracovních pozic, náplní práce, vzdělání zaměstnanců, typech pracovních smluv a odchodech do důchodu, který bude dále umožňovat srovnání tohoto stavu s potřebami nově plánovaných sociálních služeb (definovat a naplánovat změny v počtu pracovníků, pracovních úvazků, pracovních pozicích atd.) a také volbu adekvátních personálních a organizačních strategií k jejich dosažení (např. strategie rekvalifikace pracovníků, strategie ukončování pracovních poměrů, strategie vytváření nových pracovních týmů, strategie pro další vzdělávání a zvyšování kompetencí pracovníků ad.).*  |
| *Analýza potřeb uživatelů (potřebná míra podpory a další informace relevantní pro stanovení cílů transformačního procesu, např. věk, délka pobytu v ústavních zařízeních, rizikové chování atp.)*  | *Získání základního přehledu o potřebách uživatelů, které dále umožní naplánovat proces přechodu uživatelů z ústavních do komunitních služeb (např. bude ovlivňovat způsoby zapojení uživatelů do procesu změn) a cílový stav poskytovaných služeb (např. potřebné personální zajištění jednotlivých domácností, potřebné materiální vybavení domácností s ohledem na mobilitu uživatelů, složení a počty uživatelů v domácnostech, potřebné specializované vzdělávání zaměstnanců ad.).*  |
| *Časové snímky zdravotních pracovníků (zdravotních sester)* | *Získání představy o využití pracovní doby zdravotních pracovníků (především se zaměřením na vykonávání odborných, lékařem předepsaných a tedy pojišťovnou hrazených úkonů) a jejich potřebnosti v různých denních dobách. Umožní naplánovat počty a pracovní dobu zdravotnických pracovníků v nově poskytovaných službách.*  |
| *Postoje, názory a představy pracovníků v přímé péči o transformaci* | *Získání informací o postojích pracovníků k transformaci bude mít vliv na plánování komunikačních strategií o transformaci, plánování vzdělávacích aktivit a zapojování pracovníků do transformačního procesu zejména s ohledem na jejich vliv na další aktéry procesu.*  |

ANALÝZA SILOVÉHO POLE

Kromě nástrojů využívaných i pro jiné účely (např. strategické plánování) může být užitečné v přípravných fázích změnového procesu využít tzv. analýzu silového pole. Představuje další nástroj k analýze situace a identifikaci faktorů, které proces změn podporují (tzv. akcelerátory) a které ji blokují (tzv. retardéry). Tyto síly na podporu změny a síly bránící změně mají opačnou orientaci, ale také různou intenzitu. Výsledkem jejich působení je zahájení procesu změny, nebo setrvání v současném stavu. Kromě identifikace faktorů je potřeba posoudit také jejich významnost.

Faktorů, které změnu podporují, budeme moci aktivně využít při plánování změn, zatímco s (vybranými) faktory bránícími změně budeme dále pracovat mimo jiné v rámci ošetřování rizik.

AKTIVITA

*Ke konkrétní oblasti, kterou jste si vybrali pro řízení změny v organizaci, ve které pracujete nebo praktikujete, vypracujte analýzu silového pole. K identifikaci faktorů vám může pomoci Vaše seminární práce z Diagnostiky organizace, ale bude pravděpodobně potřeba zvážit také další organizační, personální, situační aj. okolnosti a zaměřit se jak na vnitřní prostředí organizace, tak na faktory externí.*

|  |  |
| --- | --- |
| *Faktory, které podporují změnu* | *Faktory, které změně brání* |
| *Silné* |  | *Silné* |  |
| *Střední* |  | *Střední* |  |
| *Slabé* |  | *Slabé* |  |

**STANOVENÍ VIZE A CÍLŮ ZMĚNOVÉHO PROCESU**

Stanovení vize a cílů změnového procesu je klíčové pro dosažení úspěchu. Manažer nebo tým si specifikuje výsledný stav, kterého by mělo být dosaženo, a to nejčastěji v podobě celkové vize, „*obrazu budoucnosti, kterou chce vytvořit, popsaném v přítomném čase, jako by se to právě teď dělo*“ (Senge, 2009[[6]](#footnote-6), s. 153). Tímto způsobem formulovaná umožňuje jednak dělat později významná i operativní rozhodnutí bez ztráty času (protože je jasné, kam musí všechny akce organizace směřovat; hlavní otázkou je soulad s vizí) a motivovat pracovníky (Kotter, 2000; Bennis, 2003[[7]](#footnote-7)).

Na vizi navazují cíle, které je vhodné formulovat z hlediska požadovaných výstupů (ne potřebných aktivit). Správně definovaný cíl musí naplňovat SMART kritéria[[8]](#footnote-8):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **S** | Specific | specifický, konkrétní, jednoznačně stanovený |
| **M** | Measurable | měřitelný (definovaný tak, abychom byli schopní poznat, že jsme cíl splnili) |
| Meaningful | smysluplný |
| **A** | Attainable | dosažitelný |
| Aligned | odpovídat potřebám příjemce (organizace) |
| Acceptable | přijatelný pro organizaci, zaměstnance nebo další zainteresované osoby  |
| **R** | Realistic | realistický (přiměřený stavu, možnostem) |
| **T** | Time-bound | ohraničený v čase |
| Time framed | zasazený do časového rámce |

**MANAGEMENT RIZIK**

Lze předpokládat, že proces zavádění změny bude zvnějšku i zevnitř komplikován a bude tak ohrožováno jeho úspěšné naplnění. Součástí procesu řízení změny je proto práce s riziky: management předpokládá, že při naplňování procesu změny se budou vyskytovat určité překážky (i když neví, zda a v jakém rozsahu), a proto aktivně realizuje preventivní opatření, která částečně nebo v celém rozsahu eliminují vznik rizik. Tento proces je tedy svou podstatou proaktivním a odlišuje se od procesů spojených s řešením již vzniklých problémů.

Systém řízení rizik zahrnuje:

(1) Posouzení rizik:

* Popis rizika (jak konkrétně vypadá ohrožení)
* Příčiny rizika (proč by k němu mohlo dojít, z jakých důvodů)
* Dopad rizika (co by se stalo, kdyby k riziku došlo; pomůže nám zvážit, zda je riziko natolik ohrožující, že budeme realizovat preventivní opatření, to je důležité zejména v případech, kdy se jedná o složitý změnový proces s mnoha riziky, v němž se rozhodujeme, která z nich budeme aktivně ošetřovat)
* Způsob předcházení riziku (opatření a postup (aktivity a kroky, harmonogram, odpovědnosti), který budeme realizovat a který povede k minimalizaci nebo eliminaci rizika)

(2) Realizaci opatření k minimalizaci nebo eliminaci rizik v praxi.

(3) Monitorování a kontrola realizace opatření a jejich dopadu.

AKTIVITA

*Představte si situaci, že Vaše organizace nebo její část přechází na nový počítačový program pro evidenci pacientů/klientů. Sestavte plán rizik. Identifikujte rizika, která mohou ovlivnit dosažení změny a popište způsob jejich předcházení.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Riziko* *(popis, příčiny vzniku rizika, dopady)* | *Způsob předcházení (postup – kroky)*  | *Odpovědnosti a zdroje*  |
| *1.* |  |  |
| *2.* |  |  |
| *3.* |  |  |

**4. REAKCE ZAMĚSTNANCŮ NA ZMĚNU, ODPOR JAKO PŘIROZENÁ REAKCE**

Většina autorů, kteří se řízením změny zabývají, se shodují se na tom, že úspěch změny přímo závisí na velmi intenzivní práci, resp. spolu-práci se zaměstnanci, na jejich participaci, na jejich podpoře procesu změny i jejího výsledku (Kotter 2003[[9]](#footnote-9), 2004[[10]](#footnote-10); Bordia et al., 2004[[11]](#footnote-11); Plamínek, 2000[[12]](#footnote-12); Russell-Jones, 2006[[13]](#footnote-13); Crainer, 2000[[14]](#footnote-14)). Tato spolupráce je však často blokována negativními reakcemi zaměstnanců[[15]](#footnote-15), které obvykle bývají popisovány jako odpor ke změně. Tyto reakce, které mají klíčový vliv na úspěšnou implementaci změny, se objevují zejména v případech, kdy:

* Připravované změny v organizaci jsou ve střetu se zájmy zaměstnanců,
* zaměstnanci nemají dostatek schopností, znalostí, dovedností nebo zkušeností pro vyrovná(vá)ní se se změnami,
* zaměstnanci neumějí z důvodu určité rigidity opustit zavedené způsoby myšlení a jednání (Burns a Scapens, 2000[[16]](#footnote-16)).
* Vizi a cíle změny nesdílí vedoucí týmu (Griffin a kol.[[17]](#footnote-17)).
* Jsou podávané informace o změnách nekonzistentní nebo nedostupné (Brashers, 2001[[18]](#footnote-18)).
* Změnu přináší do organizace někdo zvnějšku a změna je tedy tzv. externě generovaná, iniciovaná zvenku např. změnou zákona, nadřízeným orgánem atp. (Griffin a kol., 2004[[19]](#footnote-19); Paton a McCalman, 2008[[20]](#footnote-20)).
* Některá šetření ukazují (Stanleyho a kol.[[21]](#footnote-21), Griffin a kol.[[22]](#footnote-22)), že počáteční postoj zaměstnanců ke změně koreluje spíše s postojem zaměstnanců k vedení organizace, než s očekávaným výsledkem změny jako takové.

Zatímco dříve byl odpor považován za negativní jev a bylo potřeba mu při řízení změny zamezit nebo ho eliminovat, v současné manažerské teorii dochází k obratu. Odpor je považován za reakci přirozenou a potřebnou, ze které může management těžit a kterou může řídit[[23]](#footnote-23).

AKTIVITA

*Prostudujte si článek Waddellové a Sohala Resistance: A Constructive Tool for Change Management -* [*ZDE*](file:///C%3A%5CMOJE%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CResistance%20-%20a%20constructive%20tool%20for%20change.pdf) *a pokuste si odpovědět na následující otázky:*

* *Proč byl odpor dříve vnímán negativně?*
* *Které faktory mají vliv na vznik odpůrné reakce? Které z nich jsou relevantní pro zavádění změny ve vaší organizaci?*
* *Proč může být odpor při řízení změny užitečný? K čemu může přispět? Jak ho využít?*
* *Jak souvisí „management odporu“ s tzv. participativním managementem?*

**KOMUNIKACE V PRŮBĚHU ZMĚNOVÉHO PROCESU JAKO NÁSTROJ SNIŽOVÁNÍ ODPORU**

Odpor ke změně jako postoj, hodnocení situace, má tři komponenty: Afektivní složka zahrnuje, jak člověk změnu prožívá (např. nejistota, úzkost).; kognitivní, jak o ní uvažuje (např. Je změna potřebná? Budou z ní mít klienti užitek?) a behaviorální, která určuje, jak se člověk vůči změně zachová, jak na ni bude reagovat (např. stížnosti na změnu, přesvědčování druhých, že změna nepřinese nic dobrého atp.). Tyto komponenty bývají vzájemně propojeny: Emoce, které změnu provázejí, korespondují s tím, co si člověk o změně myslí a také s tím, jak bude na základě toho jednat (Oreg, 2006, s. 76[[24]](#footnote-24)). Nicméně v organizační realitě je odpor především interpersonální reakcí mezi všemi, kterých se změna dotýká, především pak mezi těmi, kteří se snaží změnu prosadit a těmi, kterých se změna dotýká (zaměstnanci, klienti, pacienti, jejich rodiny atp.).

Významnou roli v procesu tedy hraje komunikace, prostřednictvím které je modelován a konstruován proces změny i jeho výsledek[[25]](#footnote-25). Komunikace v tomto období má dva hlavní cíle: předávání informací a vytváření komunity (ve smyslu skupiny lidí, kteří budou sledovat stejný cíl).

Model komunikace v průběhu změn (Elving, 2005, s. 134[[26]](#footnote-26))



AKTIVITA

*Představte si, že zavádíte v organizaci, kterou dobře znáte, větší změnu. Pokuste se sestavit seznam formálních i neformálních, ústních i písemných nástrojů, kterými budete komunikovat změnu směrem k zaměstnancům a to tak, aby bylo jasné, co konkrétním nástrojem sledujete – tedy, zda je Vašim cílem předat informaci nebo podpořit skupinu zaměstnanců, kteří společně sledují stejný cíl (tj. cíl změny).*

|  |  |
| --- | --- |
| *Předávání informací* | *Vytváření komunity* |
|  |  |

**5. LEADERSHIP**

Namísto úvodu: „Umění být dobrým vůdcem spočívá ve schopnosti přimět někoho jiného, aby to, co chcete, udělal proto, že to chce on sám.“ Dwight D. Eisenhower.

**AKTIVITA**

*Zkuste si vybavit některé osoby, které pro Vás v osobním nebo pracovním životě jsou nebo byly autoritou, které pro Vás byli důležité a kterých jste si vážili. Proč (kvůli čemu) se jí pro Vás staly? Čím to dělaly? Proč jste si jich cenil/a? Zkuste sepsat alespoň sedm vlastností, postojů nebo znaků:*

*1. …...*

*2. ……*

*3. ……*

*4. ……*

*5. ……*

*6. ……*

*7. ……*

*Jsou některé z popsaných vlastností, postojů nebo znaků, podle Vašeho názoru, důležité i pro dobrého vedoucího/vůdce?*

*Jsou některé z nich podle Vás důležité pro vedení změny? Které? Proč?*

*Které z nich jsou podle Vás typické pro manažera a které pro leadera?*

**Leader/leadership, manažer/management…**

Leadership není téma, které by bylo v manažerské teorii i praxi spojeno výhradně s řízením změn[[27]](#footnote-27) a nespojuje se dokonce ani jen s tématem řízení organizací jako takovým. Významné podněty, teorie a studie, které nám mohou pomoci lépe porozumět fenoménu vůdcovství, vůdčímu chování a vůdčím typům najdeme například i v sociologii nebo sociální psychologii. Vysvětlující teorie je možné rozdělit do tří skupin podle toho, který aspekt lídrovství zdůrazňují. První skupinu tvoří teorie rysů, které předpokládají specifické, typické charakteristiky, vlastnosti, dispozice vůdčích osobností; druhou pak behaviorální teorie, založené obvykle na analýze chování vůdčích osobností, a třetí skupinu teorie situační, které jsou založeny na přesvědčení, že vůdce určuje především sociální situace, ve které se skupina nachází (Hewstone, Stroebe, 2001)[[28]](#footnote-28). Nakonec se však ukazuje, že v reálných situacích hrají větší či menší roli všechny tři faktory.

Leadership můžeme totiž sledovat v různých každodenních nestrukturovaných spontánních sociálních situacích, ve kterých se skupina lidí dostává do stavu nejistoty a potřebuje se rozhodnout nebo vyřešit nějaký problém. V těchto situacích se obvykle po kratší či delší době objevuje někdo, kdo se stává vůdcem. Tento vůdce, leader pro ostatní členy skupiny definuje a vysvětluje jejich situaci, zkušenost, realitu tak, aby jí druzí rozuměli (dává jí „smysl“), zatímco ostatní, kteří se dostávají do role „vedených“, těch, kteří vůdce následují, se své možnosti vysvětlovat a interpretovat dobrovolně a vědomě vzdávají. Touto formalizací rolí se vytváří prostor pro strukturovanou akci celé skupiny. Leadership tedy vzniká a existuje výhradně v sociálních situacích, prostřednictvím sociálních interakcí, jako sociální konstrukce komplementárně tvořená leaderem a vedenými právě proto, že vedení předpokládá následování (Smircich a Morgan, 1982[[29]](#footnote-29)).

Oproti tomu, jak vzniká vůdcovství v přirozených skupinách, jsou ve formálních organizacích role a vztahy moci a závislosti již definovány, dochází k institucionalizaci leadershipu. Organizace zkracuje proces, ve kterém se ve skupině přirozeně objevuje vůdce tím, že strukturuje vztahy mezi členy organizace (zaměstnanci) a legitimizuje závislost, která je pro leadership typická, specifikací, kdo je v organizaci podřízený a kdo nadřízený, tedy jaké je místo jednotlivých osob v organizační struktuře (Smircich a Morgan, 1982). Jedná se tedy o proces sociálního ovlivňování, kterým jedinec záměrně působí na druhé, aby strukturoval jejich chování a vztahy v organizaci (Yukl, 1994)[[30]](#footnote-30).

Organizace tedy poskytují manažerům možnost vést druhé, i když nemají jistotu, že tyto osoby budou schopné vést druhé efektivně, tedy že mají kromě manažerských také vůdcovské kompetence. Docházíme tedy k tomu, že leader a manažer jsou dvě odlišné role. Štrach (2008, s. 17[[31]](#footnote-31)) uvádí následující rozlišení:



Covey odlišuje manažera a vůdce takto:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Manažer ----- Řídit | Leader ----- Vést |
| Covey, (2006, s. 341)[[32]](#footnote-32) | Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně. | Lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci. |
| Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. | Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. |
| Covey, (1997, s. 92)[[33]](#footnote-33) | Řízení je zaměřeno na otázky druhého řádu: Jak něco udělat nejlépe?  | Vedení se zabývá prvořadou otázkou: Co chci dokázat? |
| Řízení znamená efektivnost našeho postupu po žebříku úspěšnosti. | Vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zeď. |

Každá z rolí má tedy své typické znaky a zaměření. Kotterman (2006)[[34]](#footnote-34) je odlišuje následovně:



Podobně definoval rozdíly Lunenburg (2011)[[35]](#footnote-35):



AKTIVITA

*Jak byste zhodnotila sebe jako manažera a jako leadera? Která role je Vám bližší a jaké kompetence pro jednotlivé role máte a které vám chybí?*

**KOMPETENCE LEADERA**

Kompetencemi, dovednostmi nebo předpoklady, které by měl mít efektivní leader, se zabývala řada autorů. Yukl, Gordon a Taber (2002) provedli metaanalýzu[[36]](#footnote-36), v rámci které identifikovali dvanáct základních kompetencí, druhů nebo projevů chování, které byly nalezeny u efektivních leaderů a které podporovaly individuální nebo kolektivní výkon v období změn. Jednalo se o kompetence, které byly zaměřené na úkoly, vztahy a samotné změny.



AKTIVITA

*Zkuste pro každou kompetenci/druh chování najít konkrétní praktické nástroje, které by mohly být využity při řízení změny ve Vaší organizaci.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***Nástroje*** |
| ***Chování vzhledem k úkolům*** | *(1)* *Krátkodobé plánování* |  |
| *(2)* *Vyjasnění rolí* |  |
| *(3)* *Monitorování operací a výkonu*  |  |
| ***Chování vzhledem k vztahům*** | *(1)* *Podpora*  |  |
| *(2)* *Rozvoj*  |  |
| *(3)* *Rozpoznání výkonu a přínosu* |  |
| *(4)* *Konzultace*  |  |
| *(5)* *Zplnomocňování*  |  |
| ***Chování vzhledem ke změně*** | *(1)* *Monitoring prostředí*  |  |
| *(2)* *Vizualizace změny*  |  |
| *(3)* *Podpora inovativního myšlení*  |  |
| *(4)* *Risk pro změnu[[37]](#footnote-37)*  |  |

1. Celý text *Organisational Change Management: A Critical Review* od Rune Todnem naleznete [ZDE](file:///C%3A%5CUsers%5Clf%5CDesktop%5Copora%20%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20zm%C4%9Bny%5Cchange%20management%5Corganizational-change-management-a-critical-review.pdf). [↑](#footnote-ref-1)
2. Podrobně viz Kotter, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice.* Praha: Management Press, 2008. Jedná se o povinnou literaturu ke kurzu. [↑](#footnote-ref-2)
3. Potřebu vedení změn skupinou osob, nikoli jedincem potvrzuje řada analýz.

Případovou studii Denis, Lamothe a Langley *The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations* z oblasti zdravotnictví zabývající se řízením změny ve velké organizaci, pro které je typická velká diversifikace a různé zaměření jednotlivých oddělení a jednotek, a která ukazuje pozitivní vliv tzv. kolektivního leadershipu (tj. vedení prostřednictvím transformačního týmu) na dosažení změn naleznete [ZDE](file:///D%3A%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CThe%20Dynamics%20of%20Collective%20Leadership%20and%20Strategic%20Change.pdf).

Podobně se problematikou sdíleného leadershipu zabývá studie Ensley, Hmieleski Pearce *The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups*, kterou naleznete [ZDE](file:///D%3A%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CThe%20Importance%20of%20Vertical%20and%20Shared%20Leadership%20within%20new%20venture%20top%20management%20teams%20-%20implications%20for%20the%20performance%20of%20startups.pdf). [↑](#footnote-ref-3)
4. Některé z nich byly prezentovány v kurzech Diagnostika organizace. [↑](#footnote-ref-4)
5. Například pobytové sociální služby pro osoby s postižením lze hodnotit podle kritérií komunitních služeb zveřejněných v *Manuálu transformace ústavů*, vydalo MPSV ČR, Praha 2013, dostupné na http://www.mpsv.cz/cs/7058 [↑](#footnote-ref-5)
6. Senge, P. M. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management press, 2009. [↑](#footnote-ref-6)
7. Bennis, W. *On becoming a leader*. New York: Perseus publ., 2003. [↑](#footnote-ref-7)
8. Anagram SMART je tvořen počátečními písmeny kritérií, která by měl splňovat správně definovaný cíl. V praxi i literatuře se lze setkat s mnoha výklady. [↑](#footnote-ref-8)
9. Kotter, J. P.; Cohen, D. S*. Srdce změny*. Praha: Management Press, 2003. [↑](#footnote-ref-9)
10. Kotter, J. P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004. [↑](#footnote-ref-10)
11. Bordia et al. *Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies.* Journal of Business and Psychology, 2004, roč. 18, č. 4, s. 507 – 532. [↑](#footnote-ref-11)
12. Plamínek, J. *Synergický management*. Praha: Argo 2000. [↑](#footnote-ref-12)
13. Russell-Jones, N. *Management změny*. Praha: Portál, 2006. [↑](#footnote-ref-13)
14. Crainer, S*. Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. [↑](#footnote-ref-14)
15. Podobné reakce se objevují i u dalších subjektů, kterých se změna dotýká nebo má na ně dopad. [↑](#footnote-ref-15)
16. Burns, J.; Scapens, R. W. *Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework*. Management Accounting Research, 2000, roč. 11, s. 3 – 25. [↑](#footnote-ref-16)
17. Griffin, M. A.; Raffrety, A. E.; Mason, C. M. Who *Started This? Investigating Different Sources Of Organizational Change*. Journal of Business and Psychology, 2004, roč. 18, č. 4, s. 555 – 570. [↑](#footnote-ref-17)
18. Brashers, D. *Communication and uncertainty management.*, Journal of Communication, 2001, roč. 51, č. 3, s. 477-97. [↑](#footnote-ref-18)
19. Griffin, M. A.; Raffrety, A. E.; Mason, C. M. Who *Started This? Investigating Different Sources Of Organizational Change*. Journal of Business and Psychology, 2004, roč. 18, č. 4, s. 555 – 570. [↑](#footnote-ref-19)
20. Paton, R. A.; MacCalman, J. *Change Management. A Guide to Effective Implementation.* London: Sage Publications, 2008. [↑](#footnote-ref-20)
21. Stanley, D. J.; Meyer, J. P.; Topolnytsky, L. *Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change.* Journal of Business and Psychology, roč. 19, 2005, č. 4, s. 425 – 459. [↑](#footnote-ref-21)
22. Griffin, M. A.; Raffrety, A. E.; Mason, C. M. Who *Started This? Investigating Different Sources Of Organizational Change*. Journal of Business and Psychology, 2004, roč. 18, č. 4, s. 555 – 570. [↑](#footnote-ref-22)
23. Nejistotou a odporem zaměstnanců v procesu změn se zabývá řada studií. [ZDE](file:///C%3A%5CMOJE%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CMiddle%20managers%27%20uncertainty%20during%20org.change.pdf) naleznete kvalitativní studii Herzig a Jimmieson *Middle managers’ uncertainty management during organizational change* (2006), která se zabývá faktory, které podporovaly nebo naopak snižovaly nejistotu manažerů na středních pozicích řízení v období změn. Jednalo se faktory spojené se samotným designem změny, komunikaci s nadřízenými i podřízenými, podporu nadřízených, konflikt v zastávaných rolích a interakce s dalšími liniovými manažery. [↑](#footnote-ref-23)
24. Oreg, S. *Personality, context, and resistence to organizational change*. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 2006, roč. 15, č. 1, s. 73 – 101. Text je [ZDE](file:///C%3A%5CMOJE%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CPersonality%2C%20context%2C%20and%20resistance%20to%20org.%20change.pdf). [↑](#footnote-ref-24)
25. Text ke komunikaci/konverzaci o změně a jejímu vlivu na odpor od Ford, Ford a Namara *Resistance and the Background Conversations of Change* najdete [ZDE](file:///C%3A%5CMOJE%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CResistance%20and%20the%20Background%20Conversations%20of%20Change.pdf). [↑](#footnote-ref-25)
26. Celý text Elvinga *The role of communication in organisational change* najdete[ZDE](file:///C%3A%5CMOJE%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CThe%20role%20of%20communication%20in%20organisational%20change.pdf). [↑](#footnote-ref-26)
27. Článek zabývající se propojením témat leadershipu a řízení změn od Eisenbach, Watson a Pillai *Transformational leadership in the context of organizational change* naleznete [ZDE](file:///D%3A%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CTransformational%20leadership%20in%20the%20context%20of%20organizational%20change.pdf). [↑](#footnote-ref-27)
28. Hewstone, M., Stroebe, W. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2001. [↑](#footnote-ref-28)
29. Celý článek autorů Smircich a Morgan „*Leadership: The Management of Meaning“* naleznete [ZDE](file:///D%3A%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CLeadership%20-%20The%20Management%20Of%20Meaning.pdf). [↑](#footnote-ref-29)
30. Yukl, G. *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994. [↑](#footnote-ref-30)
31. Štrach, P. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. [↑](#footnote-ref-31)
32. Covey, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Management Press: 2006. [↑](#footnote-ref-32)
33. Covey, S. R. *7 návyků vůdčích osobností*. Pragma: 1997. [↑](#footnote-ref-33)
34. Kotterman, J. (2006), *Leadership vs Management: What’s the diference?* Journal for Quality & Participation, 29:2, 13 – 17. [↑](#footnote-ref-34)
35. Celý Lunenburgův text najdete [ZDE](file:///C%3A%5CUsers%5Clf%5CDesktop%5Copora%20%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20zm%C4%9Bny%5CLunenburg%2C%20Fred%20C.%20Leadership%20versus%20Management.pdf). [↑](#footnote-ref-35)
36. Celý text Yukla, Gordona a Tabera „*A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research* naleznete [ZDE](file:///D%3A%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CA%20Hierarchical%20Taxonomy%20of%20Leadership%20Behavior%20-%20Integrating%20a%20Half%20century%20of%20research.pdf).

Další texty o kompetencích leaderů v řízení změn:

*Building change leadership capability: ‘The quest for change competence’* od Higgse a Rowland je [ZDE](file:///D%3A%5Ctexty%2C%20bro%C5%BEury%2C%20z%C3%A1kony%2C%20prezentace%5Cchange%20management%5CBuilding%20change%20leadership%20capability%20-%20The%20quest%20for%20change%20competence.pdf).

Furmaníková, L., Havrdová, Z., Tollarová, B., Vrzáček, P. *K fenoménu vůdcovství: Kým a jak je iniciován a veden proces transformace pobytových sociálních služeb?* Sociální práce/Sociálna práca, roč. 13, č 1, 2013, s. 49 – 60. [↑](#footnote-ref-36)
37. Leadership bývá spojován s velmi odhodlaným sledování cílů a naplňováním vize, což může vést k řadě negativních nebo nepříjemných důsledků. Leader může čelit opovrhování ze strany svých kolegů, stejně jako dalších osob, kterých se změna týká, nebo na něj vedení změny může klást velmi vysoké nároky, kterým nemusí dostát. Riskuje tak nejen výčitky nebo posměch, ale někdy také ztrátu pracovního místa nebo pozice. V literatuře ochotu riskovat neúspěch jako součást leadershipu popisuje například Fuhrman (2006, s. 78): „Mnoho lidí se natolik obává, že je budou druzí kritizovat za to, co dělají, že nejsou ochotni riskovat neúspěch. Tráví spoustu času tím, aby učinili „bezpečná“ rozhodnutí, opřená o to, co podle nich potěší druhé, takže nikdy nepodniknou kroky potřebné k tomu, aby dosáhli hodnotného cíle. Často si představují špatné výsledky, například jak je někdo odmítne či zesměšní. V jejich představivosti se nebezpečí selhání rýsuje tak zřetelně, že se ani nechopí příležitosti uspět. Leadeři mají odpovědnost nést riziko, a občas proto také zažít neúspěch. Když se jim něco nezdaří (…), naučí se mnohem více, než kdyby se zaměřovali na to, aby se nikdy nedopustili chyby. Něco udělat je mnohem důležitější než neustále plánovat, jak to udělat správně, a proto raději většinou nedělat nic.“

Fuhrman, J. Jak vést leadery k leadershipu. ISI (Czech): 2006. [↑](#footnote-ref-37)