

# ŘÍZENÍ ZMĚN V ORGANIZACÍCH

Ing. Miloš Drdla, Dr., MBA, LL.M.

Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků  
v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení

## STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Pedagogická  
fakulta  
Univerzita Palackého  
v Olomouci

Tato publikace je výstupem projektu Kompetence leadera úspěšné školy,  
reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16\_032/0008145

Jméno řešitele: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Název díla: Řízení změn v organizacích

Autor: Ing. Miloš Drdla, Dr., MBA, LL.M. a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: [www.ccv.upol.cz](http://www.ccv.upol.cz)

URL odkaz na původní dílo: [www.klus.upol.cz](http://www.klus.upol.cz)



Řízení změn v organizacích by Autor: Ing. Miloš Drdla, Dr., MBA, LL.M. a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci is licensed under CC BY-SA 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

# ŘÍZENÍ ZMĚN V ORGANIZACÍCH

---

## OBSAH

Úvod	3
Cíle distančního textu	5
1 Změny okolo nás	6
1.1 Co jsou to změny?	6
1.2 Rozdíl mezi malou a velkou organizací = schopnost něco změnit	8
1.3 Proč něco měnit?	10
1.4 Proč něco neměnit?	12
2 Jakým způsobem rozhodnout o změně?	14
2.1 Rozhodnutí o provedení změny	14
2.2 Formulace cílového stavu	16
2.3 Akceptace a odmítání změny	20
2.3.1 Akceptace změny ze strany zaměstnanců	20
2.3.2 Faktory lidské resistance a odmítání	21
2.3.3 Techniky ovlivňování akceptace změny	23
2.4 Kritické faktory procesu změny	24
3 Zjednodušený model řízené změny	26
3.1 Identifikace intervenčních oblastí, do kterých změnu směřujeme	27
3.2 Specifikace rolí jednotlivých aktérů změny.	27
3.3 Formulace časového schématu a plánu intervencí	30
3.4 Kontrolní mechanismus	32
4 Podrobný model řízené změny	34
4.1 Vytváření vize změny a její šíření	34
4.1.1 Jsou cíle změny dostatečně ambiciózní?	35
4.1.2 Jsou cíle změny konzistentní a jasné?	36
4.1.3 Jsou naše cíle nějak provázány s minulostí?	36
4.1.4 Jaká je důvěra samotných iniciátorů v plánované cíle?	37
4.1.5 Stojí našim cílům v cestě významné překážky?	37
4.1.6 Dokážeme provázat naše cíle s každodenními úkoly?	38

---



4.2 Aktivace organizace a příprava na změny	38
4.2.1 Dávejte vždy najevo víru ve společnou vizi a vyhledávejte úspěchy	38
4.2.2 Budujte odhodlanost a loajalitu klíčových osob	39
4.2.3 Zajistěte efektivní systém a technologie obousměrné komunikace	39
4.2.4 Věnujte energii osobním setkáním i sdělením pro veřejnost	40
4.2.5 Vybírejte pečlivě členy svého týmu a nebojte se je měnit	40
4.2.6 Eliminujte potenciální odpor	41
4.2.7 Minimalizujte neochotu lidí rozhodovat	41
4.3 Vnitřní podpora probíhajících změn	42
4.3.1 Vytvářejte širší prostor pro konzultace	42
4.3.2 Vyjadřujte důvěru kolegům a podřízeným	43
4.3.3 Budujte autonomní systém odpovědnosti	43
4.3.4 Vytvořte transparentní systém odměn	44
4.3.5 Přesouvejte kulturu lídra na širší skupiny zaměstnanců	45
4.3.6 Hledejte budoucí lídry	45
4.4 Plánování a naplňování plánů	46
4.4.1 Plánování a následné plnění plánů	46
4.4.2 Změna organizační kultury	48
4.4.3 Hospodárné využívání zdrojů	50
4.4.4 Reálné změny existujících procesů	52
4.4.5 Průběžné zajištění výsledků a přechod do nového období	53
Závěr	54
Použitá literatura	55



## ÚVOD

Tento materiál se věnuje problematice řízení změn. Zcela jistě by bylo dobré si položit otázku, co je to změna a proč se tím, jak změny řídit, vůbec zabývat. Odpověď je poměrně jednoduchá.

Vše se v průběhu času mění a změna je nikdy nekončící proces, který nás obklopuje na cestě našim životem. Vnějších faktorů, které vyvolávají změny, je nespočet a většinou je nedokážeme nijak zásadním způsobem ovlivnit. I přes nesporný pokrok vědy nedokážeme ovlivnit přírodní vlivy. Sociální a například technologické faktory už do určité míry ovládnout umíme, ale vzhledem k jejich rychlosti a intenzitě to ve své podstatě nedává smysl. Velmi podstatně se měníme i my samotní, což se projevuje ve změnách našeho chování. Sečteno a podtrženo, změny existují a budou existovat, ať už chceme nebo nechceme.

Jediné možné řešení spočívá v tom, že změnu přijmeme jako součást našeho bytí a budeme na ni v mezích možností participovat. Vždy se ukáže jako lepší řešení změnám rozumět, aktivně se jich účastnit a vytěžit z nich něco dobrého, než s nimi bojovat a posbírat převážně to špatné.

Z vlastní zkušenosti víme, že změna může nastat nebo být vyvolána. Pouze minimum případů představuje „blesk z čistého nebe“. Naprostá většina změn má své kořeny hluboko v minulosti a hlásí se s dlouhým předstihem. Že tyto signály ignorujeme, je náš problém a naše chyba. Pokud si budeme pozorně všimát našeho okolí, získáme většinou dostatek času se na změny připravit a získat z nich maximum pro nás pozitivních věcí.

**Vnímejte tedy pozorně naše okolí, nebojme se změn a vstupujme do nich s cílem využít je v náš prospěch.  
Změna totiž vždy představuje příležitost!**

Problematika změn, kterou představuji v následujících kapitolách, je určitou úvahou, na co při realizaci změn myslet, co považovat za důležité a čemu věnovat svoji pozornost. Tento text jsem sestavil jako psanou formu přednášky, která si klade za úkol nejenom něco konstatovat, ale také klást otázky. Pouze kladením otázek a hledáním vlastních odpovědí naleznete svoji vlastní pravdu a vytvoříte si vlastní názor. A to je hlavním cílem tohoto materiálu.

Problematice řízení změn v organizacích se věnuje velké množství knih a publikací, což snadno zjistíte v jakékoliv knihovně nebo na internetu. Vzhledem k tomu, že „Change management“ je dnes považován za nedílnou součást vědy o řízení, narazíte na tuto problematiku v různých manažerských kurzech a programech vysokých škol. Mojí ambicí není přepisovat zde totálně známá schémata nebo sestavovat žebříčky publikací, kterým osobně fandím a za 20 roků jich mám plnou knihovnu. Touto ambicí je představit čtenáři problematiku změny tak, aby ji pochopil, aby si vybavil reálné situace, které dobře zná, a změnu vnímal jako příležitost. Pokud před vámi stojí projekt a některé zde uvedené myšlenky použijete, bude to skvělé.

V následujícím textu jsou uvedeny mnohé příklady, které jsem za dlouhé roky posbíral od účastníků svých kurzů a studijních programů. Problematika je zpracována s ohledem na oblast školství, pokud bych se někde dopustil drobných nepřesností, necht' mne čtenář laskavě omluví. Nicméně, každý jsme jiný a stejnou věc můžeme vnímat zcela odlišným způsobem. A to je jeden z prvních faktů, se kterými musíme při zvládání změn počítat.

Autor





## CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU

Studijní text jako takový, je rozdělen do čtyř základních kapitol, které řeší problematiku změny. Po prostudování těchto kapitol získáte jasnou představu o tom, co považovat za změnu, kdy by měla změna nastat, jak by měla být organizována a jakých chyb se při (ne)řízení změn občas dopouštíme. Základní text je doplněn o komentáře, příklady a náměty na zamyšlení.

- Po prostudování **prvé kapitoly** se dozvíte, co je to změna a jak ke změnám v organizaci přistupovat. Pochopíte, jaký rozdíl je mezi velkou a malou organizací, jakým způsobem se to projeví při jejich řízení. Na uvedených příkladech se naučíte rozhodovat, kdy je možné změnu iniciovat a kdy je lepší počkat. Naučíte se rozeznávat situace, kdy je lepší nic nedělat, než podnikat kroky, které jsou předem odsouzené k nezdaru.
- Ve **druhé kapitole** pochopíte určitou anatomii procesu změny v organizaci. Naučíte se rozhodovat o iniciaci změn s ohledem na jejich nutnost a realizovatelnost. Pokud vám okolnosti nepřejí, změňte je tak, aby působily ku prospěchu vaší věci. Naučíte se formulovat cílový stav, aby odpovídal potřebám vaší organizace, přitom byl realistický a aby mu naprostá většina zainteresovaných porozuměla. Naučíte se chápat důvody pro odmítání změny ze strany ostatních lidí a naučíte se argumentovat ve váš prospěch.
- Obsahem **třetí kapitoly** je návod, jak změnu realizovat a jakých pravidel se při tom držet. Pochopení této kapitoly znamená, že se při vlastní realizaci nebudete dopouštět zbytečných chyb a velmi pravděpodobně vytvoříte plán, který povede k úspěšnému vyřešení problému. Součástí tohoto je formulace konkrétních úkolů, stanovení rolí zapojených osob, vytvoření časových harmonogramů a také funkčních kontrolních mechanismů. S těmito znalostmi dokážete změnu plánovat a také realizovat.
- **Čtvrtá kapitola** řeší to stejné, avšak z jiného pohledu. Při řešení obdobných úkolů, avšak jiným způsobem pochopíte filozofii změny jako takové. Naučíte se základním pravidlům, které pak dokážete využít v různých situacích a na na-prosto odlišných příkladech.



## 1 ZMĚNY OKOLO NÁS

V této části bude diskutována daná problematika ať už v teoretické rovině nebo na příkladech. Při čtení daných pasáží se vám zcela jistě vybaví spousta situací, které dobře znáte a které s textem přímo korespondují. Skvělé, pokud tomu tak je. Ze své vlastní praxe mnohé znáte a spoustu situací jste již řešili a úspěšně vyřešili. Utvrdit se v tom, co znám, a ujasnit si některé drobnosti – i to je záměr tohoto textu.

Po prostudování **prvé kapitoly** se dozvíte, co je to změna a jak ke změnám v organizaci přistupovat. Pochopíte, jaký rozdíl je mezi velkou a malou organizací, jakým způsobem se to projevuje při jejich řízení. Na uvedených příkladech se naučíte rozhodovat, kdy je možné změnu iniciovat a kdy je lepší počkat. Naučíte se rozeznávat situace, kdy je lepší nic nedělat, než podnikat kroky, které jsou předem odsouzené k nezdaru.

### 1.1 Co jsou to změny?

Příroda, naše země, naše okolí, naše práce, ale i my samotní se neustále měníme. Je to tak, i když si to mnohdy nedokážeme nebo nechceme připustit. Vývoj a změna je přirozenou součástí našeho světa, vždy tomu tak bylo a vždy tomu tak bude. Nemá cenu se tomu bránit, je daleko lepší se tomu přizpůsobit. Příkladů existuje spousta.

Kdysi dávno se mi do rukou dostala malá, docela nenápadná knížka, kterou jsem za roky své praxe nakupoval ve velkém pro účastníky svých kurzů a doporučoval stovkám manažerů. Tato knížka popisuje příběh několika fiktivních postav v daleké krásné zemi. Dvě myšky a dva lidé. Všichni na sebe byli hodní, měli se rádi a každý den chodili k velké hromadě skvělého sýra, ze které si vzali, kolik jen chtěli. Obrovská hromada sýra představovala úspěch, majetek, dobré zdraví, přátele a spokojenou rodinu. Zkrátka vše, co si můžeme přát a co je cílem našeho snažení. Trvalo to dlouho a všichni už dávno zapomněli, že bývalo i hůře. Proto si nikdo nevšiml, že sýra pomalu ubývalo a jeho chuť také nebyla vždy tak skvělá. Jednoho dne se všichni potkali u své každodenní pohody a zjistili, že sýr zmizel. Posmutněli, ale řekli si, že to nevádí, stejně dneska mají ještě plná břicha od včerejška a šli domů. Jaké ale bylo překvapení, když sýra nebylo ani zítra, ani pozítří. Myšky byly trochu jednoduché, a tak na nic nečekaly, sbalily si své věci a odešly do světa hledat nový sýr. Světem pro ně bylo neznámé a nebezpečné bludiště, kde ještě žádná z nich nebyla. Koukly na sebe a vyrazily. Lidé, kteří měli dobré vzdělání, velký dům, majetek a vlastně všechno, co potřebovali, dlouho přemýšleli. Proč se to stalo? Proč se to stalo zrovna nám? Proč taková nespravedlnost? A čekali a čekali a čekali. Jenže sýr už se neobjevil. Jeden z nich začal přemlouvat druhého, co kdyby se vydali také do bludiště? Ale nebyla s ním řeč. Je to nebezpečné a co až se nám zase vrátí náš sýr? A tak se vydal do bludiště sám. Měl sice strach a nevěděl, co jej čeká, ale sedět na místě se mu nechtělo. Šel dlouho, občas narazil, občas si natloukl, občas měl hlad, ale vrátit se už nemohl. Po dlouhé době došel na konec tunelu a překvapením se musel zastavit. Na louce před ním byla obrovská hromada toho nejlepšího sýra, jaký kdy viděl, a u něj známé myšky. A vzpomněl na svého kamaráda, copak asi teď dělá.

Tento příběh by měl být mementem pro všechny, kteří doufají, že se svět zastavil.

Jak už jsme si řekli, změny se dějí každý den, všude okolo nás. Jen si toho občas nevšimáme. Některé změny neřešíme a není nutné je řešit, protože jsou nepodstatné. Některé naopak. Asi bychom našli spoustu různých kritérií, podle kterých lze změny rozdělovat. Zkusme jednoduchou variantu, která je snadno pochopitelná:

- 1) průběžné řešení nedostatků v organizaci;
- 2) drobné i větší korekce organizační struktury;
- 3) změny celých systémů a procesů v organizaci;
- 4) zásadní restrukturalizace organizace jako takové.





**V prvním případě** se jedná o drobné kosmetické úpravy stávajícího systému, které odpovídají aktuálním potřebám. Něco vylepšit a zefektivnit, zajistit úspory nebo třeba lepší komunikaci. Vše zásadní zůstává stejné a neměnné. I v tomto případě se jedná o změnu, kterou však málokdo zaznamená, většinou jen ti, kterých se nějakým způsobem přímo dotkne. Těchto změn se není třeba bát, patří mezi běžné každodenní záležitosti a lidé s nimi počítají. I přes mnohdy hlasitý odpor není třeba zvláštních příprav, plánů a ohledů.

**Ve druhém případě** se už jedná o změny systémové povahy. Patří sem například vytvoření nového oddělení, zrušení nebo sloučení stávajících, ale také změny pravomocí a kompetencí. I když se jedná o korekce, takovéto změny by měly být dobře promyšlené a měly by mít svůj jasný cíl. Vždy se dotknou většího množství osob, kterým budeme muset vysvětlit co, jak, proč, kdy. A osobní angažovanost lidí na dosažení nějakého efektu je tím, s čím musíme počítat. Pokud je nepřesvědčíme, výsledku sice zpravidla také dosáhneme, ale bude to trvat déle, bude to dražší, a ne tak povedené.

**Ve třetím případě** měníme celé systémy, organizační strukturu, zavádíme nové procesy, přecházíme na jiné technologie. Zkuste si představit přechod velké organizace na nový informační systém, přičemž ten stávající „nějak“ fungoval desítky let a ten nový se stal nepřítelem za pár týdnů. V tomto případě se stává angažovanost zaměstnanců jedním z předpokladů úspěšné realizace změny a její zajištění bude mít dlouhodobé ekonomické dopady.

**Ve čtvrtém případě** míříme na esenciální změny v organizacích, které se mohou projevit vytvářením nových subjektů, rušením stávajících, propouštěním a přijímáním mnoha osob, téměř vždy změnou kultury a zaváděním nových pravidel a postupů. Úspěch všech zásadních změn závisí na tom, jak moc dokážeme přesvědčit velké skupiny lidí o výhodách toho nového. Ten, kdo to dokáže, má velkou cenu.

Změna sama o sobě není ani dobrá, ani špatná. Změna je prostou reakcí na vývoj našeho okolí a na vývoj nás samotných. Zpravidla nemáme s přizpůsobením problémy. Ty mohou nastat, když se podmínky mění příliš pomalu, takže z pohodlné a nejsme schopni reakce. Nebo příliš rychle a neustojíme tempo novinek. Pro tu prvou situaci existuje pěkný příklad z učebnic medicíny, byť trochu nehumánní. Vezměte žábu a dejte ji do sklenice s horkou vodou, žába se lekne a vyskočí. Potom to samé zkuste s chladnou vodou, kterou pomalu ohříváte, a žába se spokojeně uvaří. Druhá situace má také spoustu příkladů. Mnoho starších lidí rezignuje na moderní, zejména výpočetní technologie, protože jejich schopnost ustát neustálý proud novinek, verzí a „apdejtů“ prostě nezvládnou. Přitom schopnost jejich myšlení s nadhledem, životní zkušenosti a intuice mohou mít mnohdy neocenitelnou hodnotou.

Představte si nějakou velkou globální společnost, třeba Google. Pak si představte jejich majitele, kteří se v poměrně nízkém věku zařadili mezi nejbohatší lidi na této planetě. Chtěli byste být jeden jediný den v jejich kůži? S ohledem na ten majetek to vypadá lákavě, ale představte si, kolik důležitých rozhodnutí ten den musí udělat a jaké důsledky a ekonomické dopady taková rozhodnutí mají.

A teď ještě jejich příběh. Dva schopní studenti se rozhodli vyřešit v době začátku internetu zcela nevinou úlohu, totiž vyhledávání konkrétních údajů mezi tím nevelkým množstvím www stránek. To se jim podařilo spíše hrubou silou, ale výsledek byl na světě. Dobrý nápad se snažili prodat tehdy již technologickým gigantům, mezi které patřilo IBM nebo nově i Microsoft, ovšem bez valného úspěchu. Onen neúspěch vedl k založení společnosti Google. Ta dosáhla během několika let tržní kapitalizace stovek miliard dolarů a dnes patří mezi největší korporace na planetě. Co je na tom tak fascinujícího? Změna!

Dva studenti mají jeden den prázdné kapsy a dobrý nápad, za několik let miliardové impérium. Představte si, jak firma roste a jak musejí každých několik měsíců měnit strukturu, přijímat stovky a tisíce nových zaměstnanců, jednat s desítkami



mi konkurentů a potenciálních predátorů, kteří je chtějí koupit, musejí sledovat technologické trendy, porovnávat ceny, zjišťovat nálady na trhu, a to nejenom doma, ale na celém světě. Schopnost průběžného rozvoje a zvládnutí vlastního úspěchu je tím, co si zaslouží obdiv.

## SHRNUTÍ

Změna je přirozená součást našeho života. Není ani dobrá, ani špatná, má své zákonitosti a pravidla. Pouze na nás je, abychom ji aktivně využili ve svůj prospěch nebo se naopak obávali jejích dopadů.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Zkuste se zamyslet nad tím, co je to změna a jaký osobní postoj ke změnám zastáváte.*
2. *Jaké významné změny se odehrály ve vašem osobním i pracovním životě?*
3. *Jak jste se s těmito změnami s odstupem času vypořádali? Naučili jste se něco?*
4. *Myslíte si, že je mezi osobními a pracovními změnami rozdíl?*

## 1.2 Rozdíl mezi malou a velkou organizací = schopnost něco změnit

Každá organizace má svá specifika, a proto i rozhodování o změnách a jejich případném řízení se bude velmi lišit případ od případu. Významnou roli bude hrát oblast, ve které se organizace pohybuje (škola se bude diametrálně lišit od strojírenského holdingu), velmi důležitá je firemní kultura (deterministicky řízený automobilový závod se bude lišit od YMCA nebo jiné dobrovolnické organizace) a v neposlední řadě také velikost organizace. Management změn malé organizace je diametrálně odlišný od velkého nadnárodního koncernu, řízení vesnické dvoutřídky je něco zcela jiného než řízení školy, kterou navštěvuje tisícovka žáků. Podívejme se na některé důležité parametry a pokusme se najít elementární rozdíly.

Prvým parametrem je **složitost řízení organizace**. Představte si malý začínající podnik s desítkou zaměstnanců, který má velmi jednoduchou organizační strukturu, a především poměrně dobře čitelné zájmové skupiny, které si vzájemně vidí do talíře. Na druhé straně si představte velkou nadnárodní korporaci, která má několik vrstev řídicích struktur a nepřehledné množství zájmových skupin, které mohou velmi dobře ovlivňovat mnohé procesy. V tom druhém případě bude management čelit velkému množství různých omezení, která nejsou na první pohled patrná, o to více mohou být svazující. V případě malé organizace máte možnost jít rychleji k meritu věci a řešit problémy, v tom druhém musíte navíc dělat firemní politiku a pomyslně obchodovat se zájmy různých, mnohdy protichůdných skupin. Dovedu si představit situace, kdy samotné vyřešení problému je tím nejjednodušším úkolem, ale získat k jejich provedení mandát je nad lidské síly. Není vám tato situace povědomá?

Druhým parametrem je **schopnost komunikace**. Na tomto místě se mnohý čtenář zamyslí nad tím, kde může být problém. Nejdříve si musíme uvědomit, co je to komunikace a jaké má zásady. Jedná se o poměrně složitý proces výměny informací s nějakým cílem, při kterém máme stejný jazyk, stejné minimální znalosti určitou kontrolní zpětnou vazbu. Už na první pohled je jasné, že někdy prostě komunikovat nelze. V malé organizaci je vše jednodušší, problémy nastávají v těch velkých. Představte si prostředí velké university, kde máte prosadit například zavedení nového studijního programu. Základní otázkou bude cíl tohoto snažení, na kterém se v akademickém senátu ne zcela shodnou. Lékařská fakulta bude totiž vidět proces vzdělávání a následně role programů odlišně od fakulty filozofické. Obor, ve kterém se lidé pohybují, do značné míry determinuje i jejich způsob uvažování. A zde opět narazíme na rozdíly mezi lékaři a filozofy. Běžně používaná terminologie a způsoby interpretace mohou být rovněž příčinou mnoha nepochopení. A nyní si představte zavedení změn v programu na malém gymnáziu.



Třetím parametrem je **složitost procesů** a stupeň byrokracie zavedený v organizaci. V malé organizaci, kde každý každého zná, ví, co je jeho úkolem, a především kde existuje vysoká míra vzájemné kontroly, není nutné zavádět přílišnou byrokracii. Naopak ve velké organizaci, kdy neznáte a ani nemůžete znát všechny spolupracovníky, musíte plnit své „job descriptoin“ na které navazují ostatní pracovníci, váš výkon je posuzován plněním KPI (Key Performance Indicator) a vaše schopnosti už neposuzuje nadřízený, ale personální auditor. Že vám to připadá hrozná? Asi ano, ale ve skutečně velkých organizacích to jinak nejde. Chceme-li v tomto prostředí něco změnit, musíme volit odpovídající postupy. Jednoduchým příkladem bude zavedení nových pravidel komunikace s rodiči na vesnické dvoutřídce a velké škole na pražském sídlišti.

Čtvrtým parametrem mohou být **náklady** na změnu samotnou. Jak plyne z předchozího, větší organizace jsou komplikované. V malém kolektivu představuje změna stanovení cíle, nalezení konsenzu mezi spolupracovníky a komunikace při jeho dosažení. V té velké musíte vytvořit nové pozice projektových manažerů, proškolit zaměstnance, stanovit cílové odměny a formy motivace, vše musíte kontrolovat a reportovat. A to všechno něco stojí, spíše více než méně. Velké organizace jsou schopné vytvářet na takovéto situace zdroje, ale ani ty nejsou bezedné. A položitě realizovaná změna bývá opravdovým problémem, který se může projevit roky. Pochopitelně negativně.

Pátým parametrem je úroveň **veřejného zájmu**. Provádění změn v organizacích by mělo být jejich výsostným právem a mělo by postačovat, pokud ctí platnou legislativu. V praxi je to však daleko komplikovanější a ohledy se musí brát nejen na etiku a kulturní zvyklosti, ale na mnohé další zájmy. Dopady změn v malých organizacích se stávají jen výjimečně předmětem veřejného a mediálního zájmu. V případě velkým je to spíše pravidlem. Jeden příklad se současnosti. Velká nadnárodní automobilka se rozhodla pověřit jednu z národních továren výrobou jednodušších vozů a naplnit tak svoji koncernovou strategii. Což je plně v kompetenci managementu, respektive vlastnických struktur. Reálným výsledkem je mimořádný zájem médií, celonárodní diskuse, verbální intervence premiéra, smyslné i nesmyslné výroky řady politiků a ostrá reakce odborové centrály se zmínkou o stávkové pohotovosti. Sečteno a podtrženo se má mít management na pozoru nebo alespoň přemýšlet nad tím, co dělá nebo jak to prezentuje na veřejnosti. I když škola není globální korporací, je na tom ve své podstatě stejně. I drobná změna v lokálním kontextu může být roznětkou mediálních bouří a kolbištěm jinak neangažovaných bojovníků, přičemž meritum věci může být druhořadé. Stačí si přečíst lokální noviny a občas sledovat zprávy.

Dalším parametrem je určitá míra **setrvačnosti**. Malé organizace jsou výrazně flexibilnější, což plyne z jejich samotné podstaty. Musejí hledat mezery na trhu, testovat nové postupy, vymýšlet nové technologie. Velké množství těchto nepřežije 4 roky své existence a většina nepřežije 10 roků, ale o to více jich každý den vzniká. Velké organizace jsou konzervativní, daleko stabilnější s vysokou setrvačností. Nemohou si prostě dovolit, přepych kontinuálního chaosu plynoucího z každodenních změn, byť zdůvodnitelných. Vzpomínám na výrok jednoho kamaráda, významného bankéře z ještě významnější alpské země: „Reagovat změnou dříve než za rok je zbytečná zbrkllost.“ Podotýkám, že daná instituce se těší významnému ekonomickému zdraví a působí na trhu více než sto padesát roků.

## Shrnutí

Posuzování potřeby změn, jejich plánování a následná realizace má svá pravidla a mnohdy jemné nuance. Vždy je třeba zvážit každý detail, než se rozhodnete k nějaké akci a než tuto zveřejníte. Berte v potaz i to, jestli se změna týká malé organizace, která stojí stranou veřejného zájmu nebo velké organizace, která je vděčným soustem pro média. I dobrý úmysl může vyznít zcela opačně.



## Kontrolní otázky a úkoly

1. Jsou mezi malou a velkou organizací rozdíly? Pokud ano, jaké?
2. Zvolte několik příkladů organizačních změn a představte si, jak je budete prosazovat v malé organizaci a jak ve velké? Třeba ve škole.
3. Kde se cítíte lépe, v malé organizaci nebo ve velké? Proč tomu tak je?
4. Co je podle vás pro manažera důležitější – intuice nebo řemeslo?
5. Měl by být manažer chladným hráčem nebo spíše empatickým kamarádem?
6. Jak byste z pohledu výše uvedených aspektů hodnotili organizaci, kde pracujete?
7. Co se stane, když v malé organizaci uplatníte pravidla pro velkou a naopak?

### 1.3 Proč něco měnit?

Změna je v předchozím textu vykreslená jako něco zcela přirozeného, neustálého, jako něco, co nastane bez ohledu na naše přání. Otázkou zůstává, kdy na změny v okolí reagovat. Být ukvapený nemusí být ještě žádnou výhodou, a naopak sledovat onen pomyslný ujetý vlak není také žádné terno. Takové rozhodnutí může být jak otázkou osobní intuice, tak chladného kalkulu. Nicméně je dobré se držet některých osvědčených zásad, **proč už něco měnit.**

<b>Protože to stávající už nevyhovuje?</b>	<b>= důvod</b>
<b>Proč to stávající nevyhovuje?</b>	<b>= metrika</b>
<b>Máme něco lepšího?</b>	<b>= varianta</b>
<b>Jsme schopni to získat?</b>	<b>= zdroje</b>

Současný stav zpravidla měníme, když už nevyhovuje, neodpovídá stávajícím nebo budoucím očekáváním a je v budoucnu neudržitelný. To znamená, že máme konkrétní, jednoznačně identifikovaný **důvod** nebo důvody.

Důvod ke změně by měl být měřitelný. Máme tedy nějaká kritéria, jejich stávající hodnoty a příslušnou **metriku**. Respektive víme, kdy je to výborné, kdy je to ještě udržitelné a kdy již neudržitelné. Každý z nás může tato kritéria vnímat odlišně, ale lepší nedokonalá metrika nežli žádná.

Nevyhovující stav ještě neznamená změnu. K tomu musíme mít odpovídající, a především lepší **variantu**. Zničit něco, co funguje špatně, a nemít jiné řešení, bude velmi pravděpodobně směřovat k onomu přesunu z deště pod okap nebo i hůře. Ani tehdy ještě není rozhodnuto.

Pro dosažení zmíněné nové varianty potřebujeme **zdroje** a realizační potenciál. Vědět, co je správné, a nebyť schopen toho dosáhnout způsobí maximálně frustraci.

Zkrátka a dobře, změna musí mít jasné pozadí, aby ji ti, kteří se jí s nadšením či nedobrovolně účastní, alespoň trochu pochopili. Za příklad hodný přemýšlení považují ve školství často používané slovo *kvalita*. Toto slovo se stává důvodem pro změny ve školách, změny v osnovách a studijních programech. Kvůli kvalitě vznikají nové útvary, a dokonce i státní úřady. Jiné naopak zanikají nebo se raději slučují s úplně jinými. Vytváří se spousty pracovních míst a najímají stovky externistů, kteří v zájmu kvality pálí na hranici to staré a okoukané, aby přinesli světlo toho správného poznání. Má to jedno své ALE! Za dlouhé roky své praxe jsem nenašel uspokojivou odpověď, co považovat ve vzdělávání za kvalitu. Je výsledkem kvalitní školy spokojený žák, spokojený pedagog, spokojený rodič nebo spokojený zřizovatel? Pokud se k to-



muto textu prokousal alespoň trochu soudný kantor nebo ředitel školy, musí se mu orosit čelo, neb výše uvedená kritéria jsou naprosto neslučitelná. Nyní si dovolím značnou míru nadsázky, kterou nechť posoudí každý podle svých zkušeností a praxe.

Velké množství žáků a studentů není ve škole proto, že lační po informacích a hledání životní pravdy, nýbrž proto, že se to od nich očekává, rodiče by jejich rezignaci na vzdělání nepřežili nebo proto, že maturitu prostě musí mít každý – tedy i já. A navíc na ni mám nárok. Spokojený kantor, který si nemůže došlápnout na „lemply“, každoročně snižuje onu pomyslnou laťku svých nároků nebo vymýšlí další a další způsoby motivace těch studentů, které škola evidentně nezajímá? Tak proč tam sakra chodí? Přístup rodičů ke škole a jejich kritéria spokojenosti se dají se stále větším úspěchem přirovnat k tekutým pískům na Sahaře, kde jedinou konstantou zůstává výborné hodnocení jejich ratolesti. Kde v případě potřeby nastoupí artilerie výjimek a omluvenek, kde tělocvik je tou poslední banalitou. Nebo spokojenost zřizovatele, která se zpravidla chová podle kritéria žádné zprávy – dobré zprávy. Tak jaké by mělo být ono často používané kritérium kvality? Napadá mne snad jen to obligátní. Úspěšní absolventi, kteří mají skvělou kariéru a občas si vzpomenou na učitelku matematiky, která jim sice při písemkách nic nedarovala, ale mnohé do života dala. Takže při hledání kritérií musíme být opatrní jako s tou kvalitou.

Výše uvedené zásady jsou poměrně logické a ve většině případů se v nich dobře orientujeme. Dodržujeme však zásadu, že pokud rozhodujeme o změnách většího rozsahu, neměly by za tím stát emoce, ale spíše určitý kalkul. Jako jednoduchý příklad uveďme nákup rodinného vozu. Kterého z většiny mladých pánů by neoslovil moderní červený sportřák bez střechy. Ale přiznejme si, že celoročně v tom jezdit nejde, velký nákup se tam nevejde, vzadu toho místa opravdu moc není a na parkovišti za panelákem to moc bezpečné nebude. Takže zpátky do reality a přemýšlejme o normální značce.

V rámci svých přednášek kladu posluchačům spousty otázek. Jedna z nich se týká úspěšnosti jejich organizace. Opravdu výjimečně se setkám s negativní odpovědí, respektive s výrokiem, že „jeho“ organizace je neúspěšná. Ono je to logické, kdo by přiznal, že pracuje pro neúspěšnou nebo měl tu odvahu konstatovat, co si skutečně myslí. Snad jenom ten, kdo právě dostal výpověď a firma už mu nic neproplatí. Téměř všichni odpovídají ano, pracujeme v úspěšné organizaci. Pouze několikrát za dlouhé roky své praxe jsem slyšel odpověď, že můj dotaz vlastně nemá smysl. Proč jej nemá? Protože nejsou stanovená kritéria, podle kterých onu úspěšnost hodnotíme. Každý z nás si to může vykládat jiným způsobem a pokaždé to vlastně bude správně. Pro někoho to bude zisk, pro jiného kvalita služeb, pro dalšího spokojenost zaměstnanců nebo spokojenost zákazníků. Odhlédněme od měření těchto a dalších ukazatelů a hledejme společného jmenovatele. Minimálně jeden takový existuje. Poměrně spolehlivým ukazatelem je schopnost plnit své plány a jít stabilně svojí cestou. V praxi to znamená, že nějaké plány musím mít. Dále pak že své chování přizpůsobím okolnímu prostředí i svým možnostem, abych tyto plány postupně plnil a nemusel hledat argumenty, proč něco nejde. Proto se musíme průběžně měnit.

Rozhodování o velkých změnách v organizacích je poměrně složitý proces, kterému se budeme věnovat v dalších kapitolách. Na tomto místě si tedy připomeňme hlavní zásady.

**Předpokladem** rozhodnutí o změnách musí být nějaký důvod, který předpokládá naši dostatečnou znalost stávajícího stavu a schopnost, objektivně vyhodnotit situaci jaké déle neudržitelnou. Dále pak nestačí pouze vědět, co je špatné, ale také co je racionálně dobré a především dosažitelné.

Dalším **předpokladem** je naše schopnost vytvářet nebo získávat zdroje, plánovat a organizovat. Musíme tedy mít realizační potenciál.



Každá revoluce přináší mnohá rizika a v organizacích to platí dvojnásobně. Změna by měla být spíše mostem mezi minulostí a budoucností než bojištěm s přilehlým hřbitovem. **Předpokladem** úspěšné změny je tedy schopnost udržet stabilitu a určitou kontinuitu, kterou budou potřebovat mnozí zaměstnanci v cestě do nových časů.

Protože změny jsou vždy o lidech, dalším **předpokladem** je schopnost komunikovat uvnitř organizace a efektivně řešit konflikty, kterých bývá spíše více nežli méně.

## SHRNUTÍ

Rozhodnutí o změně a vstup do nejisté budoucnosti není jednoduchým úkolem. Naše rozhodnutí by mělo být spíše chladným kalkulem nežli ukázkou emocí. A dokonce i potom musíme zvažovat naše šance na dosažení nového cíle. Špatné staré bývá lepší než horší nové.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jakým způsobem se rozhodujete o zásadních změnách?*
2. *Hraje ve vašem životě roli spíše kalkul nebo dáváte na emoce.*
3. *Věříte na intuici? Co je to intuice?*
4. *Zkuste najít příklad vašeho vyloženě dobrého a vyloženě špatného rozhodnutí.*
5. *Proč tomu tak bylo?*
6. *Myslíte, že se rozhodování lze naučit?*

### 1.4 Proč něco neměnit?

Z předchozího textu by mělo plynout alespoň malé poučení o lepším starém nežli horším novém. Změna by tedy měla být spíše sázkou na jistotu než zbožným přáním u rulety. Zkusme se tedy zamyslet, kdy není dobré se unáhlit a rozhodnutí o změnách nedělat, případně jej revidovat nebo alespoň odložit.

Budte opatrní na svoje emoce a **nedělejte rozhodnutí** na základě okamžitých dojmů a pocitů. Má to několik dobrých důvodů. To, co vidíte, je úhel pohledu. To, co slyšíte, je zvuk bez obsahu. A to, co vám předkládají ostatní, je zpravidla jejich zájem. Snažte se zásadní unáhlená rozhodnutí nedělat a získat pro vaše rozhodnutí čas. Pokud to situace umožňuje.

Změny zpravidla představují běh na dlouhou trať, vyžadují vaši energii a spoustu času. **Nebourejte** fungující stávající konstrukce pro krátkodobý módní trend nebo pro dočasný osobní prospěch. Změna by měla představovat významnou epizodu, nikoliv každodenní chleba. Pokud nejste krizovým manažerem, který, byť dobře zaplacený, jde od štace ke štaci.

Bez kapitálu nelze podnikat a bez zdrojů **nelze** měnit. Nemusí se jednat vždy o peníze, ale zdroje mít musíte. Dokonce spoustu zdrojů. Bude se jednat o loajální spolupracovníky, váš společný čas, který změně můžete věnovat, již zmíněné peníze a pro vyšší motivaci budete nabízet svoje těžce získané pravomoci. Pokud toto vše nemáte, máte toho málo nebo nejste ochotni to investovat, je lepší změnu zvážít.

Zcela zásadním důvodem, proč **vyčkávat**, je nejasnost nebo neznalost cílového stavu. V okamžiku, kdy víte, co je špatně, a nevíte, co je dobře, běžte raději na pivo. Zkuste si představit, jak malujete svému okolí skvělé zítřky bílou barvou na bílém plátně. Občas se o to někdo pokouší, ale projde to jen těm opravdovým mistrům řemesla.





Posledním důvodem ke zvážení změn je nejasná nebo potenciálně negativní reakce okolí. V případě, že se setkáte s velmi silným nezájmem, nebo dokonce odmítnutím, neznamená to, že změna nebude, ale znamená to komplikaci, kterou musíte nejdříve vyřešit. Této problematice se budeme podrobněji věnovat v některé z příštích kapitol.

## SHRNUTÍ

Při nevhodné souhře okolností může i jinak užitečná změna přinést problémy. Identifikujte faktory, které mohou způsobit, že změnu nenastartujete nebo ji klíčoví zaměstnanci zcela odmítnou, a pracujte s nimi.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Setkali jste se se situací, kdy evidentně užitečná změna neproběhla?*
2. *Setkali jste se se situací, kdy zaměstnanci změnu jednoznačně odmítli?*
3. *Znáte situaci, kdy změna byla prosazována přes odpor zaměstnanců?*
4. *Jak taková situace dopadla?*
5. *Je možné přesvědčit zaměstnance o nutnosti změn, pokud stávající stav vyhovuje?*
6. *Jaký postup navrhuje, pokud není znám cílový stav změny?*



## 2 JAKÝM ZPŮSOBEM ROZHODNOUT O ZMĚNĚ?

Po přečtení této kapitoly pochopíte určitou anatomii procesu změny v organizaci. Naučíte se rozhodovat o iniciaci změn s ohledem na jejich nutnost a realizovatelnost. Pokud vám okolnosti nepřejí, změníte je tak, aby působily ku prospěchu vaší věci. Naučíte se formulovat cílový stav, aby odpovídal potřebám vaší organizace, přitom byl realistický a aby mu naprostá většina zainteresovaných porozuměla. Naučíte se chápat důvody pro odmítání změny ze strany ostatních lidí a naučíte se argumentovat ve váš prospěch.

Zkusme se nyní zamyslet, jak by rozhodování o iniciaci změny mělo probíhat.

### **Nevratné rozhodnutí o provedení změny**

### **Jasná a srozumitelná formulace cílového stavu**

### **Společná akceptace a odmítání změny**

### **Kritické faktory**

### 2.1 Rozhodnutí o provedení změny

Iniciace změn v organizaci by měla být předmětem určitého kalkulu, kvalifikovaného a do značné míry měřitelného rozhodnutí. Od tohoto rozhodnutí je však k samotnému zahájení změn ještě dlouhá cesta.

Kritériem rozhodování by měla být neudržitelnost současného nebo budoucího stavu a opravdová potřeba přechodu k fakticky lepšímu. Faktorů, které bychom měli vyhodnotit, je spousta. Postupujme komplexně od obecného ke konkrétnímu. Obecné prostředí, oborové prostředí interní faktory a potřeby zájmových skupin, které někdy nazýváme *stakeholders*.

**Vyhodnocení faktorů obecného prostředí** je poměrně důležitým a nadčasovým úkolem. Jedná se o faktory, které nás ovlivňují v dlouhodobém horizontu a kterým se většinou musíme podřídit. Mezi ně patří například globální ekologické trendy a zavádění technologií. Jaké faktory a konsekvence pro školství můžeme zvažovat, ukazují následující příklady:

- **Demografický vývoj**, který naznačuje stárnutí populace a úbytek mladších ročníků, postupně nahrazovaných migrací z různých částí světa.
- **Politický vývoj**, který přinese spoustu změn na globální i evropské mapě světa. Mezi tuto změnu je třeba počítat i zhoršenou bezpečnostní a ekonomickou situaci.
- **Ekologické a environmentální** aspekty, které se daleko více začnou promítat do každodenního života, a to nebyvalou měrou: vyžádají si změnu přístupu k výchově mladé generace a přepíše například mapu předmětů, tak jak je známe.
- **Technologické faktory**, které se projeví potřebou elektronické komunikace, zaváděním produktů umělé inteligence a celkové virtualizace. Lidé začnou pracovat z domu a žáci přestanou chodit do škol. Mnoho oborů nebude potřebovat zaměstnance v dnešním slova smyslu (průmysl 4. generace), vyvstane potřeba vysoce vzdělaných odborníků, zejména informatiků.
- **Medicínské a zdravotní aspekty**, kdy na jedné straně poroste výkon tohoto sektoru, na druhé straně nás začnou ohrožovat nové nemoci jako COVID se všemi myslitelnými důsledky.
- **Komunikační aspekty** začnou hrát ještě významnější roli než dnes, každý se aktivně zapojí do veřejných diskusí a každý bude více zodpovědný za svoje názory. I přes budoucí regulatorní kroky států dále poroste již dnes enormní síla sociálních médií.





- **Ze vzdělání se stane komodita**, se kterou se bude běžně obchodovat a která se bude pružně měnit podle stavu a potřeb ekonomiky. V poměrně krátké době zanikne mnoho dnešních profesí a vyvstane potřeba nových, jejichž životnost se bude rovněž zkracovat. Několikrát rekvalifikace se stane pro člověka běžnou záležitostí.
- **Sociální inženýrství bude** stále více prosazováno, jako nástroj použitelný při rozvoji společenství s projekty typu „garantovaného příjmu“ se roztrhne pytel. Posílení role státu, neziskového sektoru a velkých korporací bude pokračovat.

Tyto a desítky dalších faktorů nás budou v nedaleké budoucnosti významně ovlivňovat. Je třeba si uvědomit jediné. Těmto trendům nedokážeme vzdorovat, proto se musíme naučit s nimi žít a ještě lépe je využívat ve svůj prospěch. Pokud uvažujeme o změnách v organizacích, pro které pracujeme, a nových projektech, uvažujeme vždy v kontextu s těmito a dalšími trendy. Pokud se na ně začneme připravovat už nyní, máme velkou výhodu před těmi, kteří s tím začnou o několik roků později. A vzdorovat jim znamená boj s větrnými mlýny, který není možné vyhrát, a pokud, tak pouze na omezenou dobu za ceny velkých ztrát.

- **Vyhodnocení faktorů oborového prostředí** je rovněž důležitým a nadčasovým úkolem. Jedná se však o faktory, které musíme vnímat a které můžeme ovlivnit i my, pokud jsme dostatečně silní nebo se výhodně spojíme s někým dalším.
- **Obecná úroveň protekcionismu** je prvním důležitým aspektem. Čím méně bude odvětví, ve kterém se pohybujeme regulováno a čím méně bariér ke vstupu bude existovat, tím větší bude konkurence a tím flexibilnějšími se musíme stát. Přiměřená konkurence nás nutí k inovacím i vyšší efektivitě. Tento faktor je dnes poměrně velké politikum, což znamená, že s ním lze pracovat.
- **Substituty služeb a modifikace stávajících formátů.** Školství se bude zcela jistě v budoucnu měnit, což naznačuje způsob řešení pandemie COVID. Více technologií, aktivnější zapojení rodiny, větší důraz na samostatnost žáků a studentů, to vše přinese změny v klasickém modelu školství. Škola přestane být komunitární záležitostí v současném pojetí, ale přesune se do kyberprostoru, kde se ad hoc vytvářené skupiny nebudou potkávat, ale sdílet znalosti a informace. Z učitele se stane moderátor a tvůrce znalostních konstruktů. I na tento trend se lze připravovat a lze jej úspěšně využívat, o čemž svědčí příklady škol, které omezení z první poloviny roku 2020 nijak zásadně neovlivnila. Ti, co to pochopí, budou mít velkou výhodu v soutěži o velké prostředky na rozvoj v budoucnu.
- **Síla vstupů a zdrojů** je dalším důležitým aspektem. Centrální role učitele je stále nenahraditelnou a ještě dlouho bude. Nicméně jediné budoucí řešení nedostatku personálu směřuje k automatizaci. Příkladem je software výuka cizích jazyků, vývoj globální edukačních produktů (MOODLE), veřejné otevírání univerzitních programů (MIT) atd. Schopnost spolupráce učitele a technologie již dnes mění trh práce ve školství.
- **Sílu zákazníků** lze interpretovat různým způsobem. Kdo je vlastně zákazníkem, žáci a studenti, jejich rodiče nebo celá společnost? Pro seriózní diskusi této otázky nemáme prostor, ale mnohé je dáno. Vzdělávací systém bude řešit individuální potřeby jednotlivců a bude tím, kdo se musí přizpůsobit.
- **Konkurence na trhu** je snad tím neviditelnějším aspektem. Během čtvrtstoletí se trh zvětšil o stovky středních škol, desítky soukromých vysokých škol, tisíce školících organizací a rozrostl se o desetitisíce různých distančních projektů. Stupeň konkurence se postupně stává patologickým a bez smysluplné regulace začnou vznikat strukturální problémy. Jedním z nich je rostoucí nedostatek technických pracovníků, který má původ v postupném odbourávání některých předmětů.

S výše uvedenými faktory musíme pracovat s ohledem na naše specifika a naše reálné možnosti. Velká centrální škola si může dovolit podstatně více než malá vesnická dvoutřídká. Specializovaná škola s dlouhou tradicí má rovněž jiné možnosti než průměrná základka ze sídliště. Nicméně nové technologie mohou většinu ze stávajících kritérií poměrně rychle změnit.



- **Interní zdroje** představují rovněž důležité kritérium při našem rozhodování. To, jaký máme rozpočet, areál školy, jaké máme vybavení, a především jaký lektorský tým, to vše výrazně ovlivňuje naše reálné možnosti. Interní faktory jsou zpravidla vnímány v souvislosti s penězi. Což je ale chyba. Existuje spousta faktorů, jako například vysoká kultura organizace, velké sepětí s lokální komunitou, stabilní profesionální učitelský sbor, schopnost získávání veřejných zdrojů. To vše dává i těm malým velkou sílu, pokud s ní umějí zacházet.

Tyto všechny faktory musíme brát v potaz při rozhodování o tom, zdali začneme něco měnit nebo zatím počkáme. Rozhodnutí o změně by mělo být jasná ANO / NE. Nerozhodnost nebo zpětná revize bývá poměrně nebezpečnou záležitostí. Představte si, že zahájíte proces slučování dvou škol a v polovině byste se rozhodli vrátit k původnímu schématu. Asi absurdní představa, že?

## SHRNUTÍ

Rozhodnutí o změně by mělo být spíše kalkulem a deterministickým procesem. Postupujeme od obecného ke konkrétnímu a hodnotíme vybrané faktory, které nás významným způsobem ovlivňují.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Identifikujte faktory obecného okolí, které ovlivňují vaši organizaci.*
2. *Identifikujte faktory oborového okolí, které ovlivňují vaši organizaci.*
3. *Identifikujte vnitřní faktory, které ovlivňují vaše rozhodování.*
4. *Vzpomeňte si na příklad závažného profesního rozhodnutí, které jste v minulosti učinili a postupu, jakým jste k danému dospěli. Postupovali byste s ohledem na výsledek stejně?*
5. *Jak hodnotíte konkurenci na trhu?*
6. *Máte nějaké konkurenty? V čem si konkurujete?*
7. *Jak se podle vás bude vyvíjet školství v příštích deseti letech?*
8. *Co nejvíce ovlivňuje úroveň školství?*
9. *Jak vnímáte faktor kvality ve školství?*
10. *Co by bylo vaše první hypotetické rozhodnutí z pozice ministra školství?*

## 2.2 Formulace cílového stavu

Pokud se rozhodneme, že je současný stav již neudržitelný, je třeba hledat nové řešení. Může se jednat o novou organizační strukturu, vytvoření nového útvaru, zrušení stávajícího, změnu komunikačního schématu, nový systém odměňování, sloučení organizace nebo cokoliv zásadního. Formulace cílového stavu má svoje specifika:

- 1) Cíle musí být věcně správné.
- 2) Cíle musí být formálně správné.
- 3) Cíle a jejich dosažení musí být v organizaci akceptovatelné.

Stanovení věcně správného cíle je určitým odrazem schopností a kreativity svého tvůrce. Manažer nebo skupina manažerů za toto odpovědná musí vědět, co přesně chce. Schopnost stanovit správné cíle bývá otázkou určité intuice a osobní odvahy. Někdo stanoví cíle odvážnější, někdo se drží více při zemi. vaše představa o cílovém stavu však musí korespondovat s faktory uvedenými v předchozí kapitole. To znamená **řešit existující problémy, posunout organizaci kupředu a být v souladu s budoucími trendy**. Pokud budete v silném rozporu s těmito trendy, určitě dříve nebo později narazíte. Pokud vás změna neposune kupředu, je otázkou proč ji dělat. Stanovení věcně správných cílů považujeme za velice důležité.



Věcně správně stanovené cíle musí splňovat určitá formální kritéria. To, jak se vám to podaří, ovlivní rychlost budoucí realizace a schopnost vašeho okolí plánovanou změnu absorbovat. Podívejme se tedy na tato kritéria.

Cílový stav by měl být maximálně **deterministický** a přesný. Pokuste se formulovat pokud možno čitelné a jasně stanovené cíle. Pokud mám něčeho dosáhnout, musím vědět čeho. Příkladů je spousta.

- Zlepšíme jazykovou úroveň učitelského sboru nebo: Zlepšíme jazykovou úroveň (angličtina/němčina/francouzština) sboru tak, aby každý splnil alespoň základní certifikát, a to v horizontu 2 roků.
- Zajistíme dodatečné zdroje pro technické zaměstnance školy nebo: Zajistíme 10% navýšení zdrojů pro technické zaměstnance školy, a to ještě v letošním roce. Rozdíl je zcela patrný.

Cílový stav by měl mít **oporu ve strategii nebo jiném zásadním dokumentu**. Změny, které se chystáte naplňovat, musejí v dlouhodobém horizontu korespondovat se strategií a dlouhodobým posláním organizace. Není až tak podstatné, jedná-li se o sofistikovaný dokument schválený zřizovatelem nebo verbálně stanovené a dlouhodobě dodržované priority. Každá změna by měla být změnou k lepšímu, proto musíte dobře vědět, co je to lepší.

Cílový stav musí po věcné stránce **naplňovat analytické předpoklady**. To znamená eliminovat negativa minulého a současného. Dále pak čerpat z našich silných stránek a příležitostí.

Cílový stav musí zajistit **kontinuitu stávajícího**. I přesto, že budujeme něco nového, nesmíme se ocitnout ve vzduchoprázdnu a musíme vycházet ze stávajících možností. Určitě je možné nalézt spoustu příkladů skokových změn, ale ty jsou spíše výjimkou potvrzující pravidlo. Vždy myslíte na dobrou provázanost se stávajícími provozními a organizačními procesy, pokud právě tyto nejsou předmětem zásadních změn. Ale i v tom případě, nikdy neměníte vše najednou, proto mnohé souvztahnosti musíte dodržet. Pozor zejména na interní normativy, směrnice, rozhodnutí a nařízení. V této souvislosti se dělají chyby a porušování toho, co jsem sám nařídil, není ještě tragédií, ale může být budoucí komplikací. V této souvislosti je možné doporučit určitou preciznost a případnou interní oponenturu.

Cílový stav musí být **dobře čitelný a srozumitelný** pro všechny zaměstnance, kterých se týká. Čím více úspěch změny závisí na zapojení ostatních lidí, tím lépe mu tito musejí rozumět, byť mnohdy selektivně.

Dosažení změn by mělo být plánováno s ohledem na funkční období, roční plány nebo jiné periody. Důvodem je zodpovědnost konkrétních osob a znalost specifík dané záležitosti. Pochopitelně je možné předání celé agendy případným nově nastupujícím zaměstnancům, ale vždy to přináší potenciální rizika nepochopení, odlišných priorit, jiného řídicího stylu nebo pouze odlišné pracovní kultury.

Dosažení změn je dále podmíněné existencí zdrojů, kterými disponujeme nebo v požadovaném čase budeme disponovat. Ve své podstatě se jedná o časové možnosti, zaměstnance a finanční prostředky. Všechny ostatní zdroje jsou více, či méně jejich kombinací. Pokud tyto zdroje nemáme, může nastat zásadní problém, který by měl být s předstihem vyřešen. Představte si, že ve škole plánujete změnu práce s dokumentací, která bude vyžadovat nové zaměstnance se specifickými znalostmi (např. IT specialista) které nemáte a netušíte, zdali je získáte a budete mít dostatek prostředků na jejich financování. Riziko od samého počátku.

Zdroje změny mají určitou výhodu vzájemné zaměnitelnosti. Pokud nemáte peníze a máte kvalitní zaměstnance, kvalitní služby a dobré jméno, vždy se peníze najdou a někdo vám je půjčí. Pokud máte dostatek finančních prostředků, nebude problém získat zaměstnance z trhu práce, nakoupit technologie a získat příslušné know-how. Pokud nemáte ani peníze, ani zaměstnance, ale máte tradici a konkurenceschopný produkt, lze to rovněž vyřešit. Zaměstnance si vychováte a pe-



níze časem půjčíte. Důležité je mít minimální aktiva, nutná pro naplnění podstaty změny jako takové. Pokud je nemáte, nastal by problém.

Zásadou krizového managementu je zjednodušení organizace, maximální redukce zbytných výdajů, identifikace perspektivního ziskového produktu a nasměrování všech dostupných zdrojů na tento produkt, který začne generovat zisk. Přesně to lze udělat v jakékoliv i neziskové organizaci, dokonce i ve škole.

Cílový stav musí být dostatečně **atraktivní pro klíčové stakeholders**, respektive podstatné zájmové skupiny. Nejedná se o žádnou lobby, ale o zcela běžnou věc. Aby změna proběhla co nejlépe, musí mít podporu co nejširších vrstev **zájmových skupin**, kterých se nějakým způsobem dotýká. Jaké skupiny to ale jsou? Uvedme si příklad velké střední školy:

- První zájmovou skupinou jsou studenti, kteří mají zájem studovat v pěkném prostředí, za odpovídajících technických, estetických, hygienických atd. podmínek, a to věci, které je alespoň trochu zajímají.
- Druhou zájmovou skupinou jsou učitelé a obecně zaměstnanci školy, kteří mají zájem pracovat, něco vytvářet a získávat za to mzdu.
- Třetí zájmovou skupinou jsou rodiče studentů, kteří prostřednictvím školy naplňují své cíle a plány.
- Čtvrtou zájmovou skupinou je zřizovatel, např. krajský úřad, který touto cestou plní svoji společenskou roli danou zákonem a politickými přísliby.
- Pátou zájmovou skupinou jsou dodavatelé služeb, materiálu a surovin, pro které je škola zdrojem provozního zisku.
- Šestou zájmovou skupinou je místní komunita, pro kterou škola představuje důležitého partnera pro pořádání nej-různějších odborných a kulturních akcí.

No a mohli bychom pokračovat ještě dále. Všechny tyto, byť jinak odlišné skupiny, mají společného jmenovatele. Aby škola prosperovala a fungovala co nejlépe. Byť jsou důvody všech zúčastněných trochu odlišné.

Plánované změny by měly tyto skupiny spíše **sjednocovat**, nežli je rozdělovat. Ale především **nesmí** být postavené přímo proti nim nebo alespoň ne proti těm nejsilnějším.

Nevhodné, špatně komunikované změny ve škole mohou vyvolat odpor studentů, jejichž emocionální reakce nejsou nikdy žádoucí. Stejně tak odpor zaměstnanců jako celku je nepřekonatelnou překážkou. Nesouhlas zřizovatele je vyloženým rizikem, stejně tak jako případná negativní medializace a odpor lokální komunity. Negativní reakce nahraditelných dodavatelů a méně významných zájmových skupin můžeme přehlížet, ale nikdy ne příliš dlouho.

Splnění všech výše uvedených předpokladů by mělo být zárukou, že podstata změny je smysluplná a realistická.

Pokud máte odpovědnost za realizaci nějaké změny, máte ve své podstatě dva úkoly. Tím prvním je dosažení plánovaného cíle. Tím druhým je zajistit co co nejjednodušší, nejlevnější a nejrychlejší cestou. Pokud to tedy vůbec lze zajistit. Jak to udělat? Postupů je více, jednomu z nich se říká analýza silového pole.

### **Analýza silového pole**

Každá událost, která má v organizaci nastat má své zastánce a své odpůrce, má faktory působící pro a faktory působící proti. Proto, aby bylo možné dosáhnout cílového stavu a naplnit podstatu změny, je třeba, aby celková síla faktorů PRO změnu byla v určitém intervalu významně větší, než síla PROTI. Podívejte se na následující schéma, které zobrazuje souhrn faktorů podporujících změnu a souhrn faktorů vylučujících změnu v určitém poměru.

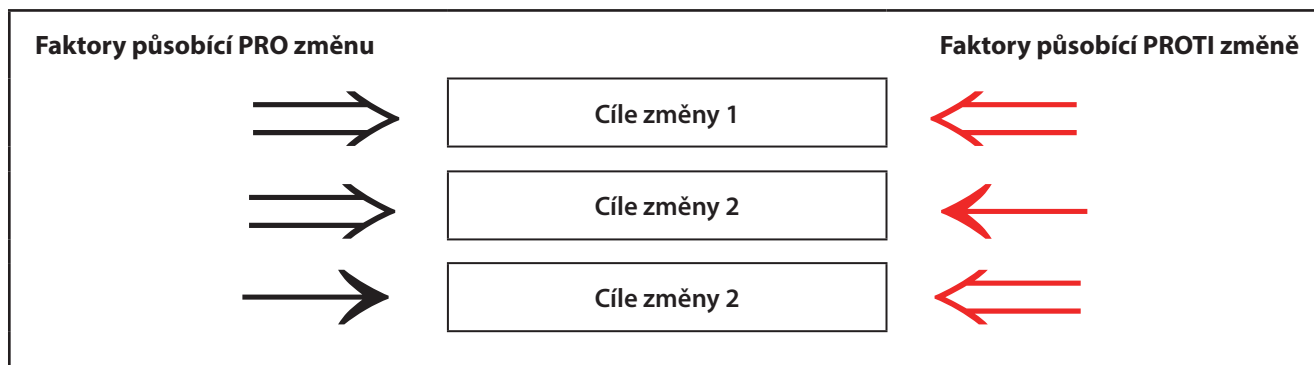


Schéma č. 1: Souhrn faktorů podporujících změnu a souhrn faktorů vylučujících změnu v určitém poměru (zdroj: autor)

**V prvním případě** jsou faktory podporující a faktory vylučující změnu zhruba na stejné úrovni. Znamenalo by to, že výsledek změny je nejistý a musíme zajistit lepší podporu ze strany zaměstnanců, lepší komunikaci pozitivních přínosů změny, lepší technickou podporu atd. Prostě vytvořit lepší podmínky pro akceptaci změn a jejich prosazení v organizaci. V případě, že se to nepodaří, hrozí reálné riziko vleklých vnitřních sporů a nedotažených úkolů, které zcela jistě poznamenají celkový efekt celého procesu.

**Ve druhém případě** faktory podporující změnu výrazně převyšují ty, které změnu odmítají. Lze tedy změnu zahájit a postupně řešit případný odpor, nejlépe některou z technik, které budou zmíněné v následujících kapitolách. Obecně platí, čím větší podpora změny, tím snadnější prosazování a naopak.

**Ve třetím případě** faktory podporující změnu zdaleka nedosahují těch, které změnu odmítají. V tomto případě je nutné celý proces změny odložit, pozastavit a věnovat se modifikaci cílového stavu (pokud je to možné) nebo vytvoření podmínek, aby byla změna pro organizaci a její důležité součásti přijatelná. Může se jednat o přesvědčování, vysvětlování, získávání dalších stoupenců, výměna odpůrců, získání dodatečných zdrojů atd. Překonání odporu ze strany zaměstnanců se budeme ještě několikrát věnovat.

Praktickým příkladem může být například sloučení dvou škol, které vždy představuje velmi komplikovanou záležitost, zahrnující legislativní úkoly, organizační úkoly, technické a dislokační úkoly, komunikační úkoly. Jednou z velmi důležitých věcí je například střet kultur obou stávajících organizací. Jedna z nich vždy pohltí tu druhou nebo ji alespoň výrazně ovlivní, což je proces vyvolávající časté střety, konflikty a napětí na dlouhé roky. Co je v tomto případě nutné učinit? Zajistit podporu klíčových zaměstnanců obou institucí, zajistit předchozí mediální kampaň, která plánovanou změnu zakotví pozitivně v povědomí komunity, zajistit dostatečné finanční zdroje a další technické zajištění, získat dostatečně silný a otevřený mandát zřizovatele, který vám umožní operativní rozhodování přímo od stolu. V neposlední řadě musíte mít dobré politické krytí, které vám zajistí klid na práci a spolehlivý tým spolupracovníků, kteří vám budou krýt záda. Pokud nemáte jedno, či druhé, musíte věnovat spoustu energie neustálému monitorování protistrany a vytváření pojištění proti útokům na vaši osobu a cíle, které reprezentujete. Což bývá někdy velmi náročné.

## SHRNUTÍ

Jakmile se rozhodnete realizovat nějaké zásadní změny, musíte stanovit, co je jejich cílem. Bez toho postrádá celý proces smyslu. Stanovení cílů podléhá určitým pravidlům, musí být věcně správné a musí mít určité formální náležitosti. Předpokladem, byť správně stanovených cílů, je jejich prosaditelnost a realističnost. K tomu můžete použít analýzu silového pole, která proti sobě staví faktory změnu podporující a faktory změnu odmítající.



## Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jakým způsobem je možné stanovit cíle změny?*
2. *Jaké předpoklady by měl takový cíl splňovat?*
3. *Zkuste se v myšlenkách vrátit k nějaké významné změně, na které jste se podíleli.*
4. *Co vše působilo komplikace a odmítání této změny, co působila naopak v její prospěch?*
5. *Dalo se na výše uvedené situace připravit předem?*
6. *Stojí před vámi nějaké obdobné rozhodování, připravujete se na nějaký projekt?*
7. *Pokuste se sestavit jednoduché schéma a porovnejte faktory pro a proti.*

## 2.3 Akceptace a odmítání změny

**Prosazení změny** v organizaci je stejně důležité jako správná formulace cílů a postupů, jakými bude změna provedena. Úspěšné prosazení špatně stanovených cílů je obdobně škodlivé jako neúspěšné prosazení správných cílů. Druhý případ pravděpodobně napáchá méně škody, nicméně obojí znamená problémy.

Podmínkou úspěšného prosazení změny v organizaci je její akceptace širšími skupinami zaměstnanců, případně těmi, kterých se bezprostředně dotkne. V praxi mohou nastat různé situace, ale zajímat nás budou zejména ty, kde potřebujeme podpořit stávající zájem a loajalitu. Dále nás zajímají ty, kde potenciální odmítání změny potřebujeme neutralizovat a nejlépe postavit do roviny spolupráce.

### 2.3.1 Akceptace změny ze strany zaměstnanců

Ke změnám, které mají nastat, budou lidé přistupovat různým způsobem. Důvodů, proč tomu tak je, existuje spousta. Většinou mají racionální podstatu. Pokud mohu změnou něco získat, jsem k ní otevřenější, než pokud tomu tak není. Vycházíme však z předpokladu, že za normálních okolností změny každého z nás obtěžují. Pokud tedy nejsme profesionálním krizovým manažerem. Abychom tedy získali loajalitu zaměstnanců, musíme jim něco nabídnout. Je to určitá forma obchodu.

Člověk, který má prosadit změnu a dosáhnout požadovaných cílů, má k dispozici tři základní zdroje:

- 1) peníze,
- 2) **čas**,
- 3) vlastní manažerský prostor.

Tyto zdroje musí **zobchodovat** se svými zaměstnanci a získat za ně co největší **loajalitu vůči cílům**, kterých je třeba společně dosáhnout. Způsoby, jakými to lze udělat jsou různé, stejně tak výsledky se budou lišit případ od případu. Zdatnější obchodník zpravidla dosáhne lepších výsledků. Podívejte se na následující příklady, které danou situaci dokreslují v několika úrovních:

- 1) **První úroveň** představuje **základní informovanost**. Informujte zaměstnance otevřeně (pokud to jde) o tom, co má nastat, jaké jsou důvody, organizujte prezentace, rozšiřujte zprávy a pokud je to nutné, účastněte se různých akcí, kde vystoupíte, dávejte rozhovory médiím. Tento postup vyžaduje spoustu vašeho osobního času a prostoru, ale pokud vás lidé chtějí poslouchat, máte je na své straně. Touto cestou, dobrými argumenty a osobním charizmatem můžete získat velkou podporu lidí, rozhodujících pro vaši společnou změnu. Ve své podstatě tedy investujete váš čas a kupujete si tím zájem o vaši společnou věc. Podívejte se na politiky, dělají to velmi podobně.
- 2) **Druhá úroveň** představuje **důslednou komunikaci**. Komunikace je na rozdíl od prostého šíření informací obousměrný proces. V tomto případě můžete organizovat porady, setkávat se se zaměstnanci, přijímat zástupce studentů a zástupce rodičů, odpovídat na stovky a tisíce emailů, vyměňovat si názory na sociálních sítích. Všechny tyto obousměr-





né aktivity jsou velmi náročné, a ne vždy vás může zastupovat někdo z vašeho týmu. Ale pamatujte si, že osobním kontaktem a přímou komunikací získáte velký vliv a podporu cílů, které Vy osobně reprezentujete. Ve své podstatě tedy opět investujete ještě více vašeho času a kupujete ještě více zájmu důležitých lidí.

- 3) **Třetí úroveň** představuje **konzultace a řešitelské porady**. Zde je velký prostor pro vysvětlování a vzájemné sdílení názorů. Vedoucí pracovníci zde získávají cenné podněty od zaměstnanců a zaměstnanci mohou diskutovat své názory. Pokud je možné zapracovat doporučení zaměstnanců do celkového kontextu, udělejte to a dejte o tom zaměstnancům vědět. Stávají se totiž spoluvůdci nového řešení. Ve své podstatě tedy investujete část svého manažerského prostoru a kupujete si loajalitu těch, se kterými diskutujete a jejichž řešení berete v potaz.
- 4) **Čtvrtou úroveň** představuje **vyjednávání a spolurozhodování**. V tomto případě děláte kompromisy při hledání společné cesty. Výměnou za dílčí ústupky z vaší manažerské pozice získáváte loajalitu druhé strany, která se stává přímým aktérem v daném projektu. Ve své podstatě vyměníte část vaší pozice za velmi silnou loajalitu. Jako příklad mohu uvést hledání kompromisů s odborovou organizací, kde zpravidla za cenu finančních ústupků získáváte partnera pro řešení společných problémů a klid na další rok v podobě kolektivní smlouvy.
- 5) **Pátá a nejdražší úroveň** představuje **přímou finanční zainteresovanost** na dosažených výsledcích v podobě prémie, cílových odměn, různých bonusů atd. Vzhledem k tomu, že peníze jsou vždy nedostatkové zboží, musíte s touto komoditou zacházet velmi opatrně. Pamatujte si, že peníze motivují jen tehdy, rozdáváte-li je nepravidelně a vždy v návaznosti na splněný úkol.

## SHRNUTÍ

Pro úspěšné zvládnutí organizační změny musíte získat co nejširší podporu ze strany zaměstnanců. Jejich loajalita a osobní snaha dosáhnout společných cílů je nenahraditelná. Jako vedoucí pracovník jste v roli obchodníka, který na jedné straně nabízí svůj čas, rozhodovací prostor a firemní peníze, na druhé straně musí získat na svoji stranu co nejvíce lidí. Přesně tak to dělají politici. Podívejte se večer na televizi.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jakým způsobem lze získat loajalitu vůči změnám v organizaci?*
2. *Co se stane, pokud zaměstnanci změnu odmítnou nebo ji budou sabotovat?*
3. *Jaké jsou vaše zdroje a jak s nimi můžete nakládat?*
4. *Lze si loajalitu vynutit?*
5. *Pokud vám to věk umožňuje, vzpomeňte si na budovatelské úsilí devadesátých let.*
6. *Stojí před vámi nějaký zásadní projekt, pro který musíte získat stoupence?*
7. *Jakým způsobem to uděláte?*

### 2.3.2 Faktory lidské resistance a odmítání

Je dobré smířit se s tím, že většinu vašich zaměstnanců žádá změna nezajímá a klidně budou pokračovat v tom, co dlouhé roky dělají. Tato situace pro ně představuje sice chabou, ale přece jen nějakou jistotu. Ať se nám to líbí, či nikoliv, bez širší podpory změnu málokdy realizujeme. Takže vyvstává otázka, jak to udělat. Podívejme se na vybrané příklady a situace, se kterými se v praxi často setkáváme:

- 1) **Osobní zvyklosti a rituály** představují důležitou roli v našem životě i v tom pracovním. Představte si učitele, který je ve vaší škole již třicátým rokem a některé věci dělá třicátým rokem stále stejně. Banální změna může tohoto člověka lehce vykolejit a potažmo dostat do opozice. Jediné, co s tím můžete dělat, nenechat tohoto člověka z pohodlně. Ve velkých globálních organizacích mají vrcholoví pracovníci v rámci čtyř nebo pětiletých cyklů povinnou rotaci, nehledě na dosahované výsledky. Udržují tím jejich pružnost a schopnost rychle absorbovat nové trendy. Na mnoha západních univerzitách získávají akademičtí pracovníci půlroční, až roční placené volno, v rámci kterého se věnují



výzkumu a vlastnímu rozvoji. Je nutné podotknout, že na svoji staronovou pozici musí úspěšně projít výběrovým řízením. Takový profesor určitě nezleniví.

- 2) **Vzájemné závislosti a osobní vazby** vznikají po čase na všech stupních a ve všech typech organizací. Podívejte se do vlastních řad a je vám okamžitě jasné, kdo koho v případě potřeby tzv. podrží a kdo koho ne. Bereme to jako fakt, který v zásadě ničemu nevadí. Nevadí ale jen do okamžiku, kdy se lidé začnou cítit v ohrožení a začnou si díky neformálním vazbám pomáhat. Například při odmítání a sabotování vašich změn. Určitě jste takovou situaci už zažili. Řešení spočívá v důsledné prevenci. Vytváření zájmových skupin omezujte na samém začátku, osobní vztahy na pracovišti jsou potenciálně patologické, snažte se spíše o vybudování profesionálního týmu zaměřeného na výsledky, nežli na spolek strýců a tet. Příkladů, kdy kvůli osobním kontaktům nemůžete zasáhnout tam, kde potřebujete nebo s požadovanou razancí znáte sami dostatek.
- 3) **Strach z neznámého a osobní pasivita** je dalším a poměrně zbytečný faktorem lidské rezistence. Lidé se bojí nových věcí, protože jsou nové a potenciálně nebezpečné. Věnujte jim tedy čas a vysvětlete jim, proč jsou jejich obavy liché a proč se mají zajímat o nové věci i když mají pět roků do důchodu.
- 4) **Ztráty získaných pozic a výhod** jsou poměrně silným argumentem. vaše organizace je za léta fungování nějak nastavena a konkrétní lidé obsadili výhodná místa, která jim umožňují mnohdy velmi silnou kontrolu. Případné organizační změny je mohou o připravit o jejich vliv, odkrýt pomyslné karty nebo ukázat že vlastně nic nedělají. Ve všech těchto a ještě mnoha dalších případech se tito lidé budou cítit (oprávněně) ohrožení. Jejich racionální chování bude představovat sabotování vašich změn, snahu si vás koupit nebo zajistit nějaký kompromis. I přes případné kompromisy, které vám zajistí dočasný klid zbraní, nesmíte v dlouhodobém horizontu na jejich hru přistoupit. Pro stabilitu organizace i Vaší funkci se musíte obklopit svými lidmi, kterým věříte. Všichni ostatní vás prodají v ten nejnevhodnější okamžik. Pro vás pochopitelně!
- 5) Časté organizační změny představují morální riziko. Každá změna v organizaci by měla mít začátek, průběh a konec. Na konci by měla být vyhodnocena, všichni, kdo se přičinili, musí být pochváleni a odměněni. Pokud to neuděláte, ztrácíte jejich důvěru. Ve své praxi jsem zažil spoustu organizací, ve kterých změna střídala změnu, vedoucí pracovníci se střídali jako pokladní v supermarketu a výsledkem byla lidská rezignace těch, kteří se měli angažovat. Lidé ztratili víru, a to je ten největší problém. Mnohdy lidé odcházejí jinam, na horší pozice, protože danému podniku prostě už nevěří a nesnesou stres z neustálého chaosu. Tomuto musíte zamezit.
- 6) **Dlouhodobé smluvní vztahy** jsou vždy příčinou rezistence. Zaměstnanci i dodavatelé se chovají racionálně, pokud nejsou nuceni k vyšším výkonům, vždy zpohodlní. Po nějakém čase vždy zjistíte, že trend snižování výkonů je doprovázen vyššími požadavky na platy a úhrady čehokoliv. Nepřipusťte to!

## SHRNUTÍ

Základním aktivem každé organizace jsou lidé. Pouze za nich záleží, jak se budou angažovat v prostředí změn a jak budou loajální vůči cílům, které vy reprezentujete. Jen a jen na vás záleží, jak je k tomu donutíte nebo motivujete. Vaším prvořadým úkolem je eliminovat lidskou rezistenci a nahradit ji osobní angažovaností.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jakým způsobem lze získat loajalitu vůči změnám v organizaci?*
2. *Jakým způsobem můžete měnit dlouholeté rituály ve Vaší organizaci?*
3. *Myslíte, že existuje něco jako zkostnatělá organizace? Znáte příklady?*
4. *Vzpomeňte na organizace, ve kterých jste pracovali. Kterí lidé je nejvíce ovlivňovali a z jakých pozic? Byl to vliv ryze formální nebo i vliv neformální?*
5. *Stojí před Vámi nějaký projekt, ve kterém musíte nejdříve lidi rozhýbat?*
6. *Jakým způsobem to uděláte?*





### 2.3.3 Techniky ovlivňování akceptace změny

V předchozích kapitolách byla diskutována otázka akceptace a odmítání změny ze strany zaměstnanců. Podívejme se na následující tabulku a uveďme několik příkladů, jak to vlastně funguje. Potenciální zaměstnance rozdělme podle dvou kritérií. Prvým kritériem je míra osobního rizika plynoucí ze zaváděných změn. Například jestli jsem schopen se začlenit nebo mi hrozí vyhazov. Druhým kritériem je konkrétní případný zisk daného člověka, ať už formou odměn, prestižní pozice nebo jiných benefitů.

	Míra osobního rizika	
	Vysoká	Nízká
Osobní benefit vysoký	<b>Neurčitá reakce <sup>IV)</sup></b>	<b>Silná akceptace <sup>I)</sup></b>
Osobní benefit žádný	<b>Silná rezistence <sup>III)</sup></b>	<b>Odmítnutí <sup>II)</sup></b>

Tab. č. 1 (zdroj: autor)

V prvním kvadrantu (podle směru hodinových ručiček) se nacházejí lidé, kterým změna nemůže moc uškodit, mohou na ní však dobře vydělat. Všichni tito lidé jsou primárně podporovatelé jak změny samotné, tak vaší osoby, protože změnu symbolizujete. Příkladem může být mladý perspektivní zaměstnanec, který si může získat ostruhu a vysokou funkci, který by v případě neúspěchu neměl jakýkoliv problém sehnat jiné pracovní místo, nebo jej už dokonce má nabídnuté. Takže nemá co ztratit a může na tom jen vydělat. S těmito lidmi můžete velmi dobře spolupracovat na obvyklé úrovni. Pokud se jim úspěch dostane pod kůži, nastane doba, kdy vás začnou ohrožovat.

Ve druhém kvadrantu se nacházejí lidé, kteří mají ze změny strach, mohou na ní už jenom prodělat a nevidí v ní žádný osobní smysl. Tito lidé mohou být významnou brzdou, která je úplně zbytečná, a navíc s nimi počítáte i v budoucnu. Pokuste se jim vysvětlit jejich stabilní pozici a najít pozitiva, které je motivují k akceptaci. Tito lidé vám to vrátí svojí loajalitou a zpravidla i zkušenostmi. Většinou se jedná o spolehlivé pracovníky ve středním až vyšším věku, s životními zkušenostmi, kteří nemají schopnost se prosadit a vlastně ani energii vyhledávat novinky. Takové ale potřebujete.

Ve třetím kvadrantu jsou lidé, se kterými nepočítáte, a oni už to vědí nebo je evidentní, že příchod nových časů nezvládnou. Míra jejich osobního rizika je vysoká a případná změna jim nic nového nepřinese. Tito lidé mají tendence škodit nebo se nato připravovat a jednou to udělat. Pokud najdete pozici nebo způsob, aby je změna nepoškodila, domluvte se s nimi a tento krok dobře zobchodujte. Pokud takovou možnost nevidíte, zbavte se jich co nejdříve, bude to úleva pro všechny zúčastněné. Příkladem je budoucí bývalý finanční tajemník školy, který byl vaším dlouholetým oponentem a často používal nefér praktiky, průběžně buduje dobré vztahy s vlivnými úředníky zřizovatele. Tento člověk potřebuje pouze čas na upevnění své pozice a tuto využije proti vám, vašemu týmu i všemu, co reprezentujete. Další spolupráce vás diskredituje v očích kolegů a nikdy nebudete mít dobré spaní v očekávání, kdy to přijde. Jiný příklad. Tajemník v předdůchodovém věku, který měl své mouchy, ale svou práci dělal poctivě a poměrně férově. Je zcela evidentní, že nový systém vedení agendy nezvládne. Domluvte se s ním a vytvořte mu jinou, byť umělou pozici, ve které bude škole i vám užitečný díky svým zkušenostem. Výměnou za garanci slušného zacházení využijte jeho dlouholetých kontaktů na vlivné úředníky zřizovatele a nezapomeňte jednou uspořádat oslavu při jeho odchodu do důchodu. Tento krok se škole vyplatí v profesní i lidské rovině. Nepřijdete o schopného člověka a všichni budou vnímat, že nejsou spotřební materiál.

V posledním kvadrantu jsou lidé, pro které představuje změna vysoké osobní riziko a přínos je naprosto nejasný. Jejich pozice je nejasná. Záleží na vás, jestli je potřebujete, či nikoliv. Máte právo volby. V případě, že je chcete udržet, snižte



míru rizika a dejte jim odměnu a najděte osobní přínos. Nebo to udělejte přesně naopak. Občas je dobré udělat menší evoluční personální změny, které přinesou novou krev a vytvoří konkurenci pro stávající zaměstnance. Předpokládám, že to tak stejně děláte.

## SHRNUTÍ

Různí lidé budou změnu vnímat různým způsobem. V rámci určitého zjednodušení lze zaměstnance rozdělit do čtyř kvadrantů. Každý kvadrant má svá kritéria a lidé v nich jsou ovlivnitelní jiným způsobem a jinou technikou. Důležité je to, že ovlivnitelní jsou v podstatě všichni. Na vás je, jak toho využijete ve prospěch společné věci.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Zamyslete se, do jakých skupin byste zařadili klíčové zaměstnance Vaší organizace.*
2. *Pokuste se identifikovat osobní rizika, plynoucí z organizační změny.*
3. *Pokuste se identifikovat osobní benefity, plynoucí z organizační změny.*
4. *Pokuste se udělat na několika příkladech konkrétních osob bilanci akceptace změny.*
5. *Vymyslete další kritéria, navazující na tabulku z úvodní části této kapitoly.*

## 2.4 Kritické faktory procesu změny

Na závěr této části je dobré zmínit situace, ve kterých se doporučuje změnu nezačínat, ani o ní nějak neuvažovat a věnovat se udržování nebo zlepšování stávajícího statusu quo.

Prvým důvodem je personální nestabilita a absence společných cílů organizace. V situaci, kdy zaměstnanec nic moc nespojuje, riskujete, že se při prvních problémech rozprchnou a organizace to nezvládne. V této situaci je nutné zajištění personální stability, a především nalezení skutečného lídra, kterému svěříte vedení. Touto problematikou se budeme zabývat v následujících kapitolách.

Druhým důvodem je absence komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci, což je poměrně častý jev. Především ve velkých organizacích se zastaralou, vysokou a zbytečně složitou organizační strukturou se dostává management do určité komunikační bubliny. Komunikační bariéru většinou tvoří různí tajemníci, asistenti, poradci a jiné osoby navázané na vrcholový management. V průběhu let se naprosto oddělí přímá vazba mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci na nejnižších stupních. Již zmíněný mezičlánek tohoto stavu často využívá a de facto tak organizaci řídí, dokonce bez jakéhokoliv mandátu a bez jakékoliv odpovědnosti. Bez velmi důsledné eliminace těchto struktur nelze zásadní změny realizovat. Jako hypotetický příklad bych uvedl některé úřady státní správy, kde ani politické špičky již nejsou schopné prosazení zásadních opatření a systém je tak komplikovaný a nefunkční, že si vlastně žije svým životem a hlavním úkolem je sebezprezentace a další požadavky na finanční zdroje.

Dalším důvodem je organizační kultura, která může být nepřátelská a agresivní. Za situace, kdy se lidé obávají vyjádřit své názory, vládne atmosféra strachu a napětí, vedení zavádí pravidla „double speak“ (Orwell, 2009), velké průšvihy favorizovaných zaměstnanců jsou přehlíženy a drobná pochybení běžných zaměstnanců jsou tvrdě trestána, nelze zajistit efektivní změnu. Jakákoliv reálná snaha je předem odsouzená k neúspěchu. Takováto situace není příliš častá, ale ani výjimečná. V případě privátního sektoru o ní vlastníci zpravidla nevědí, neb sedí na druhém konci planety, čísla jim ještě nic nesignalizují a management vysvětlí každý průšvih jako „výzvu“ (challenge), ztrátu jako „market volatility“ a odcházející zaměstnance jako „mutual staff circulation“. Daleko častější je to v případě některých státních nebo veřejnoprávních institucí, kde nehrozí, že dojdou peníze, pokles výkonnosti je zdůvodněn jako hrdinský čin v těžkých dobách a medializo-



vané průšvihy jsou dílem útočných novinářů. Výše uvedené příklady jsou zajisté přehnané, nicméně návodné. Jediným racionální řešením bývá velice důsledná změna managementu a případný *reengineering* (zásadní restrukturalizace) takové organizace.

Významným důvodem, proč se změnou vyčkávat, bývá rovněž neshoda formálních a neformálních vedoucích rolí, což vyvolává vnitřní pnutí a problémy při naplňování rozhodnutí stanovených formálními strukturami. Nejčastějším příkladem je odmítnutí managementu zaměstnanci, ať je důvodem cokoliv.

Problémem bude dlouhodobý tlak na dosahování vysokých výkonů, kterým neodpovídají investice, ani provozní prostředky a zaměstnanci rezignovali na jakoukoliv loajalitu a rozvoj.

## SHRNUTÍ

Pokud se organizace dostane do některé ze specifických situací, zahájení změn by nemělo reálnou šanci na úspěch a tím by postrádalo smysl. V těchto případech se doporučuje rychlá stabilizace a kompletní výměna vrcholového vedení nebo zásadní restrukturalizace. Mezním řešením je i likvidace s následným zhodnocením existujících aktiv.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. Zkuste identifikovat situace, kdy je organizace v takové krizi, že změna již není možná.
2. Promyslete, jak takové situace řešit.
3. Myslíte, že taková situace může nastat v případě školy?



## 3 ZJEDNODUŠENÝ MODEL ŘÍZENÉ ZMĚNY

V předchozím textu jsme řešili předpoklady realizace změny v organizaci, zejména pak personální povahy. Nyní se podívejme na to, jaký způsobem změnu naplánovat a následně pak realizovat v praxi.

Této problematice se věnují tisíce knih a studií od stovek více či méně populárních autorů, které popisují velké množství metod. Jedna z nich (1947, Kurt Lewin's approach to Change Management), chápe změnu jako proces naplnění konkrétních kroků, zejména pak rozmrazení, posunu a opětovného zamrazení (Unfreeze, Change or Transition, Refreeze).

Chápejme tuto metodu, jako obecný přístup použitelný v libovolné situaci. Jejím použitím nemusíte vyřešit všechny požadované problémy, ale zcela jistě neuděláte zásadní chybu. Budeme ji nazývat *zjednodušeným modelem řízené změny*. Tato metoda chápe změnu jako proces naplnění následujících kroků:

- Rozhodnutí o změně a formulace cílového stavu.
- Identifikace intervenčních oblastí, do kterých změnu směřujeme.
- Specifikace rolí jednotlivých aktérů změny.
- Formulace časového schématu a plánu intervencí.
- Kontrolní mechanismus.

V našem případě považujeme první tento krok za uzavřený, protože o zahájení změn je už rozhodnuto. Známe cílový stav, který splňuje všechny věcné i formální požadavky.

### 3.1 Identifikace intervenčních oblastí, do kterých změnu směřujeme

Podstatná změna v organizaci představuje komplexní záležitost, která se většinou dotkne více oblastí. Zvládnout složitější organizační změnu jako jeden celek může být náročné, nepřehledné a poměrně komplikované. Optimálním řešením je rozdělit jeden úkol mezi více osob, které budou garantovat určité oblasti podle jejich kompetencí. Klíčovým je v tomto případě koordinátor, který zodpovídá za dodržování celkového časového harmonogramu a který vystupuje jako arbitr vůči garantům jednotlivých částí. Koordinátor by měl vést příslušnou projektovou dokumentaci, zajistit sdílení informací a řešit kolizní situace.

Představme si jako příklad situaci, kdy škola ukončí spolupráci s dodavatelem obědů a vytvoří si vlastní stravovací provoz. V tomto případě se projekt dotkne organizační struktury, dále pak provozního úseku a dislokace, informačního útvaru, ekonomického útvaru a zcela jistě složky zajišťující BOZP. Jakým způsobem tedy lze takovýto poměrně složitý projekt vyřešit? Poměrně jednoduše. Dekomponovat jej na jednoduché a přehledné celky a ty následně skládat do celkového výsledku.

## SHRNUTÍ

Složitě projekty dekomponujeme do jednodušších, snadněji zvládnutelných celků. Ty potom řešíme samostatně a skládáme z nich výsledné řešení.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. Řešili jste ve své praxi složitější projekt? Použili jste něco jako rozdělení na jednodušší celky?
2. Jakým způsobem byste řešili například sloučení dvou středních škol a jaký tým byste si za tímto účelem sestavili?



### 3.2 Specifikace rolí jednotlivých aktérů změny.

Změna je ve své podstatě projekt, kterého se vždy účastní větší množství osob. Jejich důležitost bývá rozdílná, nicméně od každého se očekává aktivní přístup a snaha o efektivní dosažení plánovaného cíle. Mezi těmito lidmi vznikají organizační vztahy, komunikují, předávají si výsledky své práce, kontrolují se, řeší konflikty atd. Je dobré přiřadit těmto lidem určité role a z nich při realizaci vycházet:

- Sponzor projektu
- Agent projektu
- Řadový zaměstnanec (target)

Každá změna má svůj prvopočátek v okamžicích, kdy je někdo nespokojený s aktuálním děním nebo má nápad na zlepšení, které může být výhodné pro něj i celou organizaci. Dobrá myšlenka se musí šířit, postupně se jí zabývá větší množství osob, které ji postupně kultivuje a doplňuje. Kritickou hranicí, kterou musí tato myšlenka překročit je rozhodnutí o její realizaci. Toto rozhodnutí musí učinit osoba, která k tomu má jednoznačný mandát a oprávnění (vlastník, statutární zástupce, osoba pověřená zřizovatelem, vedoucí složky atd.). Nikdy nelze realizovat změnu bez tohoto souhlasu, i kdyby pohnutky k tomu vedoucí měly jakékoliv pozadí. **Osoba nebo osoby disponující tímto mandátem** budeme nazývat **SPONZOR**.

Není až tak důležité, jak komplexně bude toto rozhodnutí formulované a v jaké podobě, důležité je především, co by mělo obsahovat. Dovedu si představit rozhodnutí v podobě mnohastránkového projektu, rozhodnutí v podobě jednoho odstavce zápisu z porady i verbální rozhodnutí na řešitelské poradě.

Obsahem by mělo být:

- 1) specifikace cíle změny,
- 2) vyčlenění zdrojů a
- 3) schválení postupů, kterých může být použito.

Všechny tři uvedené položky jsou důležité.

Představte si, že máte za úkol zajištění dílčích organizačních opatření, které na vaší škole povedou k úsporám, ke zkvalitnění výuky nebo zlepšení komunikace s rodiči studentů. I takto formulované rozhodnutí si dovedu představit. Ve své podstatě to není žádná výhra, neb je formulováno polovičatě a kdykoliv se může obrátit proti vám samotným. Podívejme se na předchozí doporučení.

Vždy požadujte **co nejpřesnější specifikaci cíle změny**. Takže požadujte co nejvíce detailů typu, jak velké úspory to mají být, jakým způsobem budou měřené, za jaké období, kterých součástí nebo celků se mají úspory týkat, zlepšení jaké výuky má nastat, jak bude toto zlepšení měřeno, jakých forem komunikace s rodiči se to bude týkat, jakých výsledků má být dosaženo atd. Nejasné a neúplné zadání může mít dva zcela odlišné výsledky. Ať uděláte cokoliv, nikdy to nebude dost dobré, případně ať to „odfláknete“ jakkoliv, vždy to bude dostačující. Ani jedna z uvedených variant není dobrá.

Dále požadujte **vyčlenění zdrojů**, které ve svém snažení budete využívat. Důležité je znát termín, kdy máte předložit výsledky. Určitě potřebujete znát dostupnost zaměstnanců, které můžete úkolovat a jak moc, budete potřebovat nějaké finanční zdroje, technické vybavení, či případně služební cesty. Vše, co k dosažení vašeho úkolu potřebujete, žádejte předem a nejlépe v písemné podobě. Stačí zápis z porady. Představte si situaci, kdy se věnujete svému úkolu, víkendy



nepočítáte, šetříte na závěrečné výdaje a asistentka, která vám má pomáhat, je prostě líná. Proto se vedení moudře rozhodne, že pro potřeby projektu stačí podstatně méně zdrojů a práci asistentky si budete dělat sám. V této situaci je ten zápis sice chabým argumentem, ale aspoň nějakým.

V neposlední řadě požadujte schválení postupů, které budete používat, respektive pravomoc, kterou budete disponovat. Pokud při svém snažení dojdete k závěru, že je třeba využít negativní motivaci vůči některým pracovníkům, jejich odchod nebo snížení úvazku, můžete tvrdě narazit. Nanicovatý výsledek pak bude přičten Vaší neschopnosti, nikoliv tomu, že máte svázané ruce.

Další důležitou rolí je **AGENT** změny. Agentem je ten člověk, který se aktivně angažuje v procesu změny a který je nějakým způsobem na výsledku změny závislý. Je evidentní, že motivace tohoto člověka je vždy vysoká.

Za agenta změny můžeme považovat:

- 1) jednotlivce, který je pověřen řízením změny,
- 2) celý tým, který je pověřen řízením změny,
- 3) všechny, kteří se v procesu změny aktivně angažují.

Člověk, kterého organizací změny pověříte, musí být přirozený lídr, musí umět komunikovat a musí strhnout pozornost nejen na svoji osobu, ale především na cíle, kterých má být dosaženo. Zamyslete se, jak vnímáte některé politiky a kterého považujete za lídra schopného vést lidi. Určitě to nebude zakřiknutá bezpohlavní postavička.

**Agentem změny** může být někdo ze zaměstnanců nebo externista. Každá varianta má svá pro a proti. Pokud zvolíte agentem někoho zevnitř, má výhodu dobré znalosti prostředí, výkonnosti lidí nebo útvarů, zná klima a podnikovou kulturu a mnoho dalšího, co se musí externista rychle naučit. Oproti tomu má nevýhodu těsného sepětí s domácím prostředím, nebude příliš razantní, bude brát ohledy i tam, kde by neměl a v neposlední řadě bude mít klapky na očích. Při výběru domácího berte v potaz jeho flexibilitu, znalosti, schopnost komunikace, minimální svázanost se stávajícím prostředím a také nadšení pro novou věc. Dávejte příležitost mladým, kteří se již osvědčili a mohou si vysloužit další ocenění. Při volbě externisty se zajímejte o jeho znalosti, schopnosti komunikace dovnitř organizace i vně, morální předpoklady, a především pak reference. Jedním z klíčových aktiv manažerů změn nebo krizových manažerů jsou jejich reference, podle kterých se nechávají platit.

Při výběrovém řízení se zajímejte třeba o tyto informace:

- Jaký má žebříček hodnot?
- Jakým způsobem řeší konflikty?
- Jaké navrhuje strategie a postupy při řešení vašich problémů?
- Jsou pro vaši organizaci akceptovatelné?
- Jak vypadá argumentace a profesionální přístup k jiným názorům?
- Jaké platové požadavky má a jak jsou navázané na skutečné výsledky jeho práce?

Ve své podstatě není až tak rozhodující, zda je osoba zodpovědná za realizaci změny interní nebo externí, ale aby daný úkol zvládla co nejlépe. V této souvislosti věnujte velkou pozornost nastavení kontrolních mechanismů a povinnosti průběžně referovat o průběhu prací a dosahování cílových výsledků. Stejně tak věnujte smluvním podmínkám pro odvolání nebo výplatu cílových bonusů. Pokud vám během projektu uteče manažer, je to velice nepříjemné, pokud jej navíc musíte královsky odměnit, je to horší.



Ještě drobný námět na závěr. Dilema interního a externího manažera změny lze vyřešit využitím obou. Projekt rozdělíte do dvou částí, prvé se bude věnovat externí manažer (ten musí vždy začínat), druhou po čase převezme někdo ze stávajících zaměstnanců. Tento postup má mnoho výhod, zmínka o nich bude v dalších kapitolách.

Pokud si má lídr vybudovat tým, který mu bude při práci pomáhat, musí mít volné ruce při výběru. Kritéria a parametry členů tohoto týmu mohou být roztodivné, ale jedno je nejdůležitější. Členové týmu si musí důvěřovat a musí být stejné krevní skupiny. Jakékoliv třetí plochy výrazně snižují jeho výkonnost.

Agentem změny mohou být v konečném důsledku desítky, stovky a tisíce osob v dané organizaci, pokud za ně považujeme všechny, kteří se aktivně angažují. A je to zcela racionální úvaha. Bez aktivního přístupu širších vrstev zaměstnanců nelze cílů efektivně dosáhnout. Pokud budete jen nařizovat, bude to dražší, pomalejší a horší. Pro získání širších vrstev zaměstnanců potřebujete onoho již zmíněného lídra, který je přesvědčí o své pravdě.

**Mezi agentem a sponzorem** musí být vždy uzavřený formální nebo jen pomyslný kontrakt, který identifikuje již uvedené faktory (cíle, zdroje, postupy)!

Třetí důležitou skupinou je řadový zaměstnanec, někdy také označovaný jako cílový (z angl. *target* = cíl). Těchto zaměstnanců je nejvíce, zpravidla mají jednu společnou vlastnost, totiž že je jim jakákoliv změna upřímně ukradená. To, jakým způsobem tuto skupinu motivovat, jsme si již ukazovali (viz kapitola 2.3.3 Techniky ovlivňování akceptace změny).

I když to tak nevypadá, práce s touto skupinou je velmi důležitá a zapojení řadových zaměstnanců je předpokladem dosažení úspěchu změny. Ta se totiž v konečném důsledku týká většiny zaměstnanců.

V předchozím textu byla zmíněna důležitá role lídra. Vzhledem k tomu, že lidé se často rozhodují emocionálně, musí být lídr schopen zaujmout a s řadovými zaměstnanci komunikovat. Pokud jej přijmou a budou mu důvěřovat, pokud mají pocit, že je jedním z nich, je na dobré cestě k úspěchu.

Je však důležité, aby důvěra řadových zaměstnanců byla postavena na solidních a pevných základech a především (!) **loajalitě vůči organizaci a cílům** změny. V okamžiku, kdy bude lídr vyžadovat disciplínu a výsledky, nemusí se každému líbit. Ale všichni jej musí ctít proto, co dělá, jak je sám disciplinovaný, jak reprezentuje společné cíle a jaké přináší výsledky pro celou organizaci.

Pokud chcete, aby vás měl někdo upřímně rád, kupte si psa!

Přímá vazba mezi řadovým zaměstnancem a sponzorem nemusí vůbec existovat, přímá vazba mezi agentem a řadovým zaměstnancem je zcela esenciální a nutná. Čím lepší bude, tím snáze se budou z řadových zaměstnanců stávat agenti změny – a to je pouze dobře.

## SHRNUTÍ

Procesu změny se účastní spousta lidí, které však musíme nějak popsat a nějak s nimi pracovat. Pro naše potřeby je označíme jako sponzory, agenty a řadové zaměstnance. Každá tato skupina má svoje specifika a podle toho s ní musíme zacházet.





## Kontrolní otázky a úkoly

1. Jak byla řešena personální politika projektů, kterých jste se účastnili?
2. Jaké spolupracovníky byste si jmenovali do týmu nějakého velkého projektu a proč?
3. Cítíte se být lídrem? Proč ano, proč ne?
4. Jaké to je s aktivním zapojením vašich spolupracovníků?
5. Bylo to v minulosti jiné? Pokud ano, proč se to změnilo?
6. V případě, že jste již zodpovídali za nějakou změnu, jaký byl váš mandát?

## 3.3 Formulace časového schématu a plánu intervencí

Důležitou součástí úspěšného procesu změny je **velmi podrobná příprava**. Je nutné zpracovat plán, který bude opravdovým nástrojem, nikoliv seznamem zbožných přání.

Prvým předpokladem úspěchu je tedy **plán**. Kvalita plánu začíná tím, kdo a jak jej sestavuje. Za plán by měl být zodpovědný agent změny, tedy osoba, která zodpovídá za celý proces. Je dobré, když se na něm podílejí další lidé z úzkého řešitelského týmu. Tím se zvyšuje jejich loajalita vůči naplánovanému a navíc odpadá riziko chyb z ne-pochopení. Na tvorbě plánu se nesmí podílet velké množství osob, neb byste naplánovali starou bačkoru. A navíc budou mnohé informace v plánu podléhat utajení.

Plán jako takový by měl být spíše přesný a konkrétní než vágní a obecný. Při jeho použití nepotřebujete okecávat obecně známé pravdy. Musíte vědět co, jak, kdo a kdy. Tedy všechny poměrně dobře měřitelné údaje...

**CO** je třeba udělat? Respektive seznam úkolů a jejich přesná identifikace. Především pak specifikace výstupů. Pokuste se být maximálně konkrétní a s požadovanými výstupy propojte ukazatele osobního výkonu (KPI – Key Performance Indicator). VýstKDOupy musí být zasazeny do kontextu celého procesu a musejí být reálné. Podceněním vašich možností se bude celý proces prodražovat (včetně prodlužování v čase). Přeceněním budete nabourávat celý plán, vytvářet chaos a časem frustraci všech zúčastněných.

**JAK** to bude provedeno? Pokuste se formulovat postupy vedoucí k dosažení plánovaných výsledků, a to včetně variantních scénářů a dílčích krizových plánů. Čím lépe naplánujete, tím snadněji budete úkoly plnit. Lidé aktivně zapojení do procesu změny budou řešit desítky úkolů denně, postupně se unaví, dostanou do stresu a začnou dělat chyby. Pokud budou mít jednotný a poměrně přesný manuál, budou těch chyb dělat výrazně méně. A jako bonus, pravá bude vědět, co dělá levá.

**KDO** bude za daný úkol zodpovědný. Každý (!) úkol, který je zařazen do vašeho plánu, musí mít svého adresáta. Úkol, který nemá svého adresáta, není úkolem a nikdo jej neudělá. Pokud můžete, řešte adresnost úkolů vždy předem a nikoliv ex poste. Pro vás to bude znamenat pouze větší stres a riziko, že ostatní už budou tak vyčerpáni a budete si to muset udělat sami. Což je téměř vždy špatně!

**KDY** má být úkol splněn. Každý z úkolů by měl mít svoji orientaci v čase. Musíme tedy vědět, kdy na něm začneme pracovat a kdy jej máme dokončit. V této souvislosti jsou možné dva přístupy a to absolutní (konkrétní začátek, konkrétní konec) nebo postupný (na co navazují, čas na vyřešení úkolu, čím pokračují). Instrumentarium pro řízení projektů je téměř nekonečné, určitě jste někdy narazili na více či méně sofistikované modely a ještě sofistikovanější software. Nicméně pokud nestavíte jadernou elektrárnu nebo ropný tanker většinou se spokojíte s jednoduchým organizérem nebo tužkou a papírem. Důležitost časového managementu nespočívá ani tak v sofistikovaných nástrojích, ale v zodpovědnosti lidí, kteří plní své úkoly tak, jak mají a vaší schopnosti to prostě pohlídat!





## Rozdělení plánovaných aktivit do tří etap

V předchozím textu bylo uvedeno, že jednotlivé činnosti mají oporu v pevném a všemi dodržovaném plánu. Každá z plánovaných činností má svá specifika a můžeme ji zařadit do některé z dále uvedených etap. Tyto tři etapy jsou důležité pro smysluplnou realizaci změny.

- 1) Přípravná etapa změny
- 2) Realizační etapa změny
- 3) Fixační etapa změny

Předpokladem úspěšně zvládnuté změny je **precizní příprava**. V této etapě je nutné vytvořit plán změny, zajistit personální obsazení, vytvořit materiální podmínky a především připravit organizaci na změnu samotnou. Toto je důležitý úkol, v rámci kterého informujete zaměstnance (kteří o tom ještě nevěděli), informujete dodavatele, odběratele, dotčené orgány a organizace, případně i média. Cílem této etapy je faktická eliminace potenciálního odporu a snížení rizika odmítnutí změny. V přípravné fázi se můžete věnovat aktualizaci informací důležitých pro vaše operativní rozhodování. Tato etapa je nedílnou součástí procesu změny, nikoliv rozhodovacího procesu, kdy o změně teprve uvažujete.

Čím více energie věnujete přípravě, tím lepších výsledků dosáhnete při **realizaci**. Vaším úkolem je zajistit provedení změn v co nejkratším čase, ideálně v rámci existujícího plánu. Důvodů pro to je hned několik. Nekonečně se protahující realizace začne unavovat aktivně zapojené zaměstnance a jejich výkonnost klesne. Významné prodloužení realizace oproti plánu může vyvolat nutnost jeho aktualizace, což je vždy zbytečná komplikace. Navíc poroste riziko mimořádných výdajů a extra nákladů.

Pokud máte v organizaci nějakou opozici, není dobré jí dávat příliš mnoho příležitostí ke zformování a vytvoření alternativního projektu. Z tohoto důvodu musíte konat tak rychle, aby neměla čas k jakékoliv protiakci. Zejména pokud budete rušit některé pozice, měnit členy managementu nebo například provádět důvodně cílené kontroly.

Poslední etapou je **fixace**. Každá změna, které dosáhnete, má svoji vlastní udržitelnost v čase. Znamená to, že pokud něčeho dosáhnete a nebudete se tomu nadále věnovat, již vyřešené problémy budou mít tendenci se samovolně vracet zpátky. Zprvu jako drobnosti, ale po čase zjistíte, že jste ve stejné situaci jako před lety. Zkuste si ušetřit zbytečnou práci a věnujte část energie fixaci dosažených výsledků.

Toho lze docílit různými způsoby, zejména pak nastavením organizačních procesů a cílenými zásahy do kultury organizace. Jeden příklad za všechny. Zaměstnanci, kteří se podíleli na úspěšném provedení organizačních změn, si jsou dobře vědomi toho, jaké úsilí je to stálo a co pro ně výsledek znamená. Pokud jim dáte prostor, sami dohlédnou na to, aby se nově příchozí podřídili novým pravidlům. Stejně tak dobře to zajistíte stanovením nových postupů, kodexů a rozhodnutí. Pokud ale dokážete aktivovat neformální iniciativu zaměstnanců, bude výsledek vždy lepší než cestou nařízení.

Dosaženou změnu si představte jako kámen, který jste za cenu nesmírného úsilí dotlačili na vysoký kopec. Pokud jej nějakým způsobem neupevníte, po nějakém čase se začne vlivem větru a turistů kývat, až nakonec spadne z kopce dolů. Zcela jistě a rádi uděláte vše pro to, aby se tak nestalo.



## SHRNUTÍ

Významnou součástí procesu změny je plán, který je vaším nejdůležitějším nástrojem. Věnujte mu velkou pozornost už při jeho tvorbě a ještě větší při jeho naplňování. Plán musí být zákonem, nikoliv seznamem zbožných přání a trhacím

kalendářem. Plán jako takový by měl být stručný a obsahovat podstatné body orientované v čase.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jakým způsobem plánujete a následně kontrolujete větší projekty?*
2. *Jaká je kultura plánování ve vaší organizaci a jak striktně plány dodržujete?*
3. *Používáte při plánování nějaký software nebo spíše tužka papír?*
4. *Plánujete svůj osobní čas nebo řešíte věci tak, jak přichází?*
5. *Co všechno by měl plán obsahovat?*
6. *Vymyslete si nějaký jednoduchý úkol (třeba postavit stodolu) a zamyslete nad tím, jak by vypadal plán, koho všeho do prací zapojíte, jak je budete úkolovat a jak kontrolovat?*
7. *V návaznosti na předchozí úkol zkuste identifikovat krizové situace (nepřišel pokrývač) a způsoby jejich variantního řešení (např. modlit se ať neprší).*
8. *V návaznosti na předchozí úkol se pokuste identifikovat tři etapy změny.*
9. *Jakým způsobem vyřešíte etapu fixace, to znamená udržení dosažených výsledků?*

### 3.4 Kontrolní mechanismus

Každý proces, a stejně tak tomu bude u řízení změny, musí být průběžně kontrolován. Důsledná kontrola má několik důvodů, všechny se však týkají průběžného splnění plánovaných činností a ve finále dosažení plánovaných cílů.

V praxi se až velmi často setkáváme s posunutím plánovaných termínů. Důvodem je zpravidla špatné plánování nebo manažerské selhání při plnění úkolů. Pokud plánu nerozumím, nevěřím nebo v něm nepočítám s možnými komplikacemi, je to vlastně také manažerské selhání. Objektivních důvodů pro neplnění plánu, které opravdu nedokážeme předvídat nebo jsou prostě dílem náhody, nebývá zase tak mnoho.

Jak by tedy měl vypadat správně nastavený kontrolní mechanismus?

Za prvé by měl být **přesný a konkrétní**. Při plánování musíme být vždy konkrétní, při kontrolách to platí dvojnásob. Předem musíme znát parametr, který měříme, za jakých podmínek jej měříme, být schopni jej objektivně změřit a následně vyhodnotit. To vše v daném časovém okamžiku. Je dobré připomenout, že změřit lze v podstatě všechno. Občasné argumentace, co vše v této souvislosti nejde, znamenají pouze nechuť něco měřit, respektive nést manažerskou odpovědnost za špatné výsledky a nedostatky. Je zcela jedno, jedná-li se nedostatky práce mé nebo práce lidí, za které jsem zodpovědný.

Za druhé by měl být **adresný a transparentní**. Výsledky měření musí být konkrétní a pro všechny čitelné. Nejlépe v podobě *splněno/nesplněno* nebo *splněno na tolik a tolik procent*. Je zcela jedno, jaký systém zvolíte, musí být však patrné, jak se věci mají. Konstatování typu „výsledky jsou uspokojivé“ lze považovat za nic neříkající kecy, které si každý vyloží po svém. A v tom je zádrhel. Kontrolní mechanismus zde není jen pro vedoucího, ale i pro ostatní, kteří jsou závislí na výsledcích práce někoho jiného. A proto musí být i transparentní. Průběžné výsledky v počítači ředitele jsou sice pěkné, ale k ničemu. Sdílejte je na síti nebo přišpendlete na nástěnce. Sekundárním dopadem bude motivace. Pro šikovné a pracovitě to bude pochvala, lemply ukážete v pravém světle. Pokud to tedy opravdu chcete.



Kontrolní mechanismus by měl být **variantní**. V případě, že na jedné frontě dosahujete velmi dobrých výsledků (v dnešní době méně pravděpodobné), můžete to zohlednit v celkovém plánu. V případě, že zaostáváte, musíte to zohlednit v plánu a sdílet tuto informaci se všemi, kterých se to nějakým způsobem týká. V případě zásadního problému se můžete dostat až do situace, kdy hledáte jiné varianty řešení. Tyto je třeba připravovat s předstihem a myslet na ně vždy, kdykoliv se objeví náznak zásadních problémů. Jedná se o elementární manažerský úkol. Zdůvodnění typu „...toto jsme opravdu nemohli předpokládat“ jsou akceptovatelná ve výjimečných situacích, kdy spadne meteorit. Se ztrátou klíčového zaměstnance musíte počítat a mít náhradní řešení, se změnou politického rozložení sil také a musíte být připraveni.

Výstupy kontrol musí být maximálně **aktuální**. Kontrolní výsledky staré několik měsíců považujte za vrchol formalismu, který řešení úkolů neposune ani o centimetr kupředu. Pokuste se získané výsledky rychle zpracovat, případně ověřit jejich pravdivost a co nejdříve je doručte všem potřebným. To, jak to uděláte, závisí jen na vás a situaci. Někdy je rozumné projednání na poradě, jindy stačí zaslání emailu, bez přípravy, po předchozím seznámení nebo jakékoliv kombinace. Dodržujte však jedno pravidlo, každý z vašich lidí se musí co nejdříve k výsledkům své práce postavit a obhájit si ji.

**Formát** kontrolního mechanismu je až tou poslední záležitostí. Není až tak podstatné, jaký nástroj použijete (software nebo papír a tužka). Důležité je, aby byl průběžně dostupný všem zúčastněným, transparentní a aktuální.

## SHRNUTÍ

Pro úspěšný průběh procesu změny musíme být schopni průběžně hodnotit plnění dílčích úkolů. Ve své podstatě se jedná o porovnání plánovaného se skutečností a vyvozování příslušných závěrů. Pokud opravdu chceme kontrolovat, nemůže se skutečnost od plánu příliš odlišovat. Pokud ano, musíme přijímat opatření a nedostatky promptně napravit. Konstatování že práce na nějakém úseku D1 se zpozdí o několik měsíců, nejlépe v okamžiku, kdy mělo být již hotovo, svědčí o celkové absenci zodpovědnosti investora nebo by mělo směřovat na stránky periodika, které se kdysi jmenovalo DIKOBRAZ.

Formát kontrolního mechanismu není až tak podstatný, důležité je, aby byl konkrétní, přesný, adresný, transparentní, dostupný, variantní a také aktuální.

## Kontrolní otázky a úkoly

1. *Představte si opravdu jednoduchý projekt změny, který budete mít na starosti. Co všechno se může stát, aby bylo výsledku dosaženo s opravdu velkým zpožděním?*
2. *Jaké důvody považujete za akceptovatelné při rozhodování o prodloužení termínu splnění nějakých úkolů?*
3. *Zamyslete se nad předchozí otázkou. Opravdu se nedalo nic dělat?*
4. *Jak vypadá váš kontrolní mechanismus?*
5. *Vyžadujete od ostatních disciplínu nebo jste benevolentní?*
6. *Dokážete oddělit svoji profesní a osobní roli?*
7. *Dokážete přiznat chybu?*



## 4 PODROBNÝ MODEL ŘÍZENÉ ZMĚNY

V předchozí kapitole jsme se věnovali určité filozofii řízení změn. Uvedené postupy a zásady jsou spíše v rovině obecného doporučení. Při čtení předchozího textu vás jistě mnohokrát napadlo, že tak to přece děláte běžně a v takových situacích se ocitáte často. V tom případě je to velmi dobrá výchozí pozice, abyste to, co děláte intuitivně nebo ze zvyku dělali systémově s konkrétním cílem.

Předmětem této kapitoly bude opět cílené řízení změny, avšak v poněkud podrobnějším formátu. Snahou bude předložit širší přehled námětů a příkladů, které můžete využít ve své každodenní praxi. Pokud vám bude připadat celková logika v mnohém podobná, je tomu skutečně tak. Pokud totiž řešíme stejnou problematiku, různé metody a přístupy se budou v mnohém lišit, jejich podstata má však vždy mnohé společné. V následujícím textu budeme vycházet například z konceptu tzv. *transformační – vizionářské metody* (D E Hussey, How to manage Organisational Change. Kogan Page Limited, 1995).

Změna v tomto pojetí představuje úspěšnou realizaci úkolů ve dvou etapách, které na sebe logicky navazují.

1. Formulace vize změny a její šíření.	
2. Aktivace organizace a příprava na změny.	CHARISMA
3. Vnitřní podpora probíhajících změn.	
-----	
4. Plánování a naplňování plánů.	ADMINISTRATIVA
5. Průběžné zajištění výsledků a přechod do nového prostředí	

Tab. č. 2 (zdroj: autor)

Prvá etapa je etapou iniciační, velkou roli v ní hraje elán a angažovanost zaměstnanců. Zcela nenahraditelnou je zde role charismatického lídra. Druhá etapa představuje formální období, ve kterém hraje velkou roli disciplína a zavádění pořádku. Nadšení musí být nahrazeno administrativou a systémem.

### 4.1 Vytváření vize změny a její šíření

V okamžiku, kdy víme, co je cílem změny, musíme zajistit její přijetí, co největším počtem zaměstnanců. Minimálně všemi, kteří jsou pro dosažení požadovaných výsledků nějakým způsobem důležití. V této souvislosti je třeba klást některé otázky a hledat na ně odpovědi:

- Jsou cíle změny dostatečně důvěryhodné a promyšlené?
- Jsou cíle změny dostatečně ambiciózní?
- Jsou cíle změny konzistentní a jasné?
- Jsou naše cíle nějak provázány s minulostí?
- Jaká je důvěra samotných iniciátorů v plánované cíle?
- Stojí našim cílům v cestě významné překážky?
- Dokážeme provázat naše cíle s každodenními úkoly?

Úspěšné splnění úkolů plynoucích z výše uvedených otázek je úzce spojené s osobou manažera, který má daný úkol na starosti a který musí být zároveň dobrým lídrem!



Mezi manažerem a lídrem je určitý rozdíl. Lídr je většinou i manažerem, manažer lídrem mnohdy není. Bývalý americký prezident Harry S. Truman definoval lídra zhruba takto: „Zjistil jsem, že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi.“

### **Jsou cíle změny dostatečně důvěryhodné?**

Vše, čeho plánujete dosáhnout a jednou zveřejníte, projde interní oponenturou vašich zaměstnanců a spousty dalších, nějakým způsobem zainteresovaných osob (třeba manželky vašich zaměstnanců). Pokud mají tito lidé plánované cíle akceptovat, musí jim sami věřit. Pokud jsou vaše cíle opravdu ambiciózní a nadčasové, musíte je o tom přesvědčit. Lidé se budou těžko angažovat v něčem, čemu od samotného počátku nevěří. Pozor na případné dezinterpretace a dezinformace, které mohou vaši myšlenku poškodit v samotném zárodku.

Vaším úkolem je přesvědčit co nejširší skupinu zaměstnanců o správnosti cílů změny a jejich důvěryhodnosti. Musíte to udělat velmi rychle a snadno zapamatovatelným způsobem, který pochopí i člověk na nejnižším stupni vaší organizace nebo i v rámci lokální komunity.

### **Příklad**

*Vaše škola plánuje vybudování nové sportovní haly, tedy projekt náročný jak organizačně, tak materiálně. Nejen vaše zaměstnanci, ale i širší komunita bude zajímat primárně důvod a využitelnost této haly. Až následně zdůvodnění zdrojů a postupů, kterými toho plánujete dosáhnout.*

### **Kontrolní otázky a úkoly**

1. Vezměte nějaký větší projekt, který plánujete a formulujte zdůvodnění zaměstnancům.
2. Jakým způsobem představíte sloučení dvou škol zaměstnancům té slučované?
3. Jakým způsobem představíte sloučení veřejnosti?
4. Jak budete postupovat, pokud bude názor zaměstnanců na změnu nejednotný?

#### **4.1.1 Jsou cíle změny dostatečně ambiciózní?**

Změna a její cíle musí být vždy reálné a zároveň dostatečně ambiciózní. Každá změna bude vaši organizaci, a především pak její zaměstnance nějakým způsobem zatěžovat nebo obtěžovat. I když je to změna k lepšímu. Takže je třeba, aby to stálo za to a plánované cíle vás posunuly kupředu, jak nejdále to lze.

Zaměstnanci vám snáze odpustí velké ambice než bouří pro nic. Pokud jsou vaše plány skutečně významné a dokážete je pozitivně medializovat, máte šanci získat velkou podporu vašich lidí, kteří se tím nepřímou dostávají do pozitivního světla. Platí to však i naopak. Velké ambice budou podporovat i mnozí další, kteří se na vašem možném úspěchu rádi přiživí, malé ambice vám budou nejspíš pouze závidět.

### **Příklad**

*Vaše škola plánuje vybudování nové sportovní haly, tedy projekt náročný po všech stránkách. Prezentujte jej a medializujte v širší komunitě, nebo dokonce i na celonárodní úrovni. Zdůrazněte, jaké máte ambice a jaký máte předpoklady v dobrém personálním zázemí školy a jakou podporu v místní municipalitě a regionu.*

### **Kontrolní otázky a úkoly**

1. Jaké jsou reálné limity rozvoje vaší školy?
2. Proč si to myslíte?
3. Existuje nějaká oblast, ve které se řadíte mezi nejlepší v okolí?
4. Můžete udělat něco proto, abyste v té oblasti opravdu výrazně excelovali?



#### 4.1.2 Jsou cíle změny konzistentní a jasné?

Plánované cíle musí být reálné a konzistentní. Pokud se bavíme o skutečně zásadních změnách, budou se dotýkat různých oblastí vaší organizace. Lidé, kteří je mají naplňovat, od vás očekávají schopnost vysvětlit každý detail. Na to musíte být dobře připraveni, včetně schopnosti improvizace nebo naopak přiznání drobných pochybení.

Nepředpokládejte přílišnou odbornou připravenost vašich oponentů, čekejte spíše rozdílné úrovně vnímání a případně i určitou formu agresivity. Prezентуйте jednoduše. Připravte si zdůvodnění, které bude vycházet z plánu změny, kterým disponujete. Buďte připraveni na komunikaci s odborníky i totálními laiky, těmi co s vámi souhlasí i těmi co půjdou proti vám. Dávejte si pozor na média, která využijí každého rozporu v tom, co říkáte.

#### Příklad

*Vybudování nové sportovní haly, musí být v souladu s dlouhodobou strategií školy, kterou odsouhlasil zřizovatel, musí být v souladu se zájmy města, které se tím dostatečně zviditelní, musí být v souladu s možnostmi školy. Pokud najdete sami slabá místa, včas na ně zareagujte a připravte se na ně. Ti druzí vám tu příležitost nedají.*

#### Kontrolní otázky a úkoly

1. Jaká jsou slabá místa vašeho projektu? Jakým způsobem se na ně připravíte?
2. Jak vůbec zjistíte, jaký má Váš projekt slabiny?
3. Jak se k nalezeným slabinám budete stavět? Budete je řešit nebo odsouvat?
4. Jak si poradíte s vysvětlením komplikovaného záměru různým zájmovým skupinám?
5. Vy a blízké okolí problému rozumíte. Jak zjistíte, jak jsou na tom všichni ostatní?
6. Máte nějakou mediální průpravu?

#### 4.1.3 Jsou naše cíle nějak provázány s minulostí?

Naše společné cíle musí být pro všechny zúčastněné nějakým způsobem atraktivní. Pokud je dokážete provázat s minulostí (pochopitelně tou pozitivní) dokážete je poměrně snadno idealizovat v očích těch, u který to potřebujete. Kontinuita a pevný řád je přirozeností většiny lidí. Naopak diskontinuita a chaos představuje riziko.

U malých organizačních změn stačí poukazovat na pozitivní příklady z minulosti, které ukazují lidem šanci na návrat, byť příslušně zidealizovaných starých časů. U velkých organizačních změn používejte argument, že vaše organizace byla vždy otevřená novým trendům a dokázala se zařadit mezi ty nejlepší. Tyto argumenty se těžko vyvracejí.

Pokud už musíte prosazovat změny, bez jakéhokoliv ukotvení na pozitivních základech v minulosti, připravte se na nekončnou argumentaci v otázkách, proč by to naši pradědečci nechtěli. Pozor na negativní historické souvislosti.

#### Příklady

*Nová sportovní hala nám umožní navázat na tradici z meziválečného období, kdy v našem regionu sportoval skoro každý a dokázali jsme dát světu významné volejbalisty a basketbalisty. Konkrétně Františka Kocourka, Vladimíra Smolíka a Pištu Hufnágla<sup>1</sup>.*

#### Kontrolní otázky a úkoly

1. Jaké součásti minulosti vaší organizace a regionu lze použít při pozitivní argumentaci?
2. Jakým způsobem tyto historické události využijete?
3. Jakým způsobem využijete současné pozitivní příklady ve svůj prospěch?
4. Existují i nějaké negativní souvislosti, na které se musíte také připravit?

<sup>1</sup> Pozn.: Uvedená jména jsou fiktivní, zvolená autorem pro dokreslení příkladu





#### 4.1.4 Jaká je důvěra samotných iniciátorů v plánované cíle?

Proces změny je v této etapě silně závislý na osobě lídra a způsobu, jakým se on sám ke změně a všemu co s ní souvisí, staví. Od samého začátku je nutné prezentovat naprosto jasnou důvěru v to, co děláme a být vzorem pro všechny ostatní. Víra širokých skupin ve správnost vašeho konání a brzké dosažení cílů je mimořádně silným nástrojem ve vašich rukách. Tento nástroj nesmíte za žádných okolností ztratit.

Profesionál většinou dokáže dobře ovládat emoce, ostatní budou dělat menší, či větší chyby, což lze většinou napravit. Pokud ale dosadíte do vedení někoho, kdo vašim změnám sám nevěří nebo se tak chová, ostatní to na něm dříve nebo později poznají. Optimální je, pokud máte zcela loajálního odborníka, který je o vaší pravdě přesvědčen a je zároveň jejím spolutvůrcem. Pokud si musíte vybrat, zvolte raději loajálního polo-odborníka.

Pokud jste sami v roli, ve které musíte komunikovat s širokými skupinami zaměstnanců, s veřejností nebo s médii, nepřipouštějte si neúspěch a snažte se vyhýbat rizikovým situacím. (např. podávat rozhovor bez přípravy v neznámém prostředí)

#### Příklad

*Oblast, ve které toto tvrzení platí dvojnásobně, je politika. Běžný politik podléhá každodenní kontrole ze strany médií a politických rivalů. Každá, byť drobná chyba, se mu okamžitě vrátí. To představuje zbytečně vydanou energii na minimalizaci následných politických škod. Z tohoto důvodu musí politik své věci bezmezně věřit, zároveň musí být profesionálem a dokázat hrát svoji hru za každých okolností a v neposlední řadě musí být obezřetný a nedostávat se zbytečně do rizikových situací.*

#### Kontrolní otázky a úkoly

1. Řešili jste v minulosti nějaký projekt, o jehož cílech jste sami nebyli přesvědčeni?
2. Jak takové dilema vyřešit?
3. Co uděláte s manažerem, který se nechová tak, aby byl pro ostatním důvěryhodným?

#### 4.1.5 Stojí našim cílům v cestě významné překážky?

Každé změně, i té, která je všemi očekávaná, stojí v cestě spousta překážek. Může se jednat o nedostatek zdrojů (např. finančních, odborných personálních), legislativní bariéry nebo například silná opozice zaměstnanců organizace. Tento problém musíte odhalit dříve, než se do změn pustíte. Zaměřte se na jeho eliminaci nebo alespoň výrazné oslabení.

Pokuste se pochopit podstatu překážky a hledat řešení. Zapojte do hledání variant co největší množství lidí, budujte nové kontakty a spojení. Pokuste se získat názory externistů, hledejte inspiraci u lidí, kteří byli v podobné situaci a dokázali ji zvládnout. Zajímejte se o názory lidí, kteří o daném problému ani netuší. Právě od nich můžete získat naprosto inovativní a fungující řešení.

#### Příklad

*Úspěšnému zvládnutí procesu změny bude stát v cestě spousta překážek. Některé z nich budou v daném okamžiku nepřekonatelné. Pokud neznáte jejich řešení, buďte obezřetní a nezačínejte. Při jejich řešení hledejte spojence a inspiraci tam, kde to jiní neočekávají. Nebojte se být inovativní, obraťte se na ty nejlepší v oboru.*

#### Kontrolní otázky a úkoly

1. Ukončili jste v minulosti nějaký projekt kvůli nečekaným překážkám?
2. Identifikujte rizika, která mohou váš projekt výrazně ohrozit?
3. Existuje možnost, jak tato rizika eliminovat?



#### 4.1.6 Dokážeme provázat naše cíle s každodenními úkoly?

Projekty, které zde diskutujeme, patří mezi ty dlouhotrvající. Pokuste se naplánovat vaše stereotypy tak, aby podporovaly dosahování vašich společných cílů.

Pokud je součástí vašeho snažení změna organizační struktury a organizačních procesů, zařadte mezi aktivity také postupnou modifikaci organizační kultury a začněte na tom pracovat od samého prvopočátku. Zavádějte některé stereotypy, které využijete i po dosažení plánovaných cílů.

##### Příklad

*Při realizaci projektu jste zavedli systém porad vedení, příprav na porady a jejich administraci. Ventilujte tento nový systém mezi zaměstnanci a poukazujte na něj, jako příklad dosahování cíle.*

*Udělejte z krátké operativní porady každodenní rituál, v rámci kterého proberete operativní úkoly a vyhodnotíte přechodí den.*

##### Kontrolní otázky a úkoly

1. Existují způsoby, jak prostřednictvím každodenních rituálů napomáhat plnění cílů?
2. Jaké každodenní rituály naopak proces narušují?
3. Je možné každodenní rituály eliminovat nebo je zavádět?

## 4.2 Aktivace organizace a příprava na změny

V okamžiku, kdy je organizace připravena změny realizovat, několik lidí nadšeně očekává den zahájení a většina už se nebojí, můžete zahájit. Tato etapa je stále ještě začátkem, avšak nastavujete v ní pravidla, která vás a vaši organizaci přivedou k cíli. Tato pravidla představují každodenní rutinu, která postupně začnou nahrazovat charisma lídra:

- Dávejte vždy najevo víru ve společnou vizi a vyhledávejte úspěchy
- Budujte odhodlanost a loajalitu klíčových osob.
- Zajistěte efektivní systém a technologie obousměrné komunikace.
- Věnujte energii osobním setkáním i sdělením pro veřejnost.
- Vybírejte pečlivě členy svého týmu a nebojte se je měnit.
- Eliminujte potenciální odpor.
- Minimalizujte neochotu lidí rozhodovat.

### 4.2.1 Dávejte vždy najevo víru ve společnou vizi a vyhledávejte úspěchy

Pro úspěšnou realizaci plánovaných změn je důležité přesvědčení širokých skupin zaměstnanců a víra v úspěch. Toto přesvědčení jim musí dodat vedení a především lídr, který je za danou změnu odpovědný. Není nutné provozovat americký sport a prezentovat nadšení na každém kroku, nicméně víra a jistota úspěchu musí působit na vaše zaměstnance. Pokud máte nějaké pochybnosti, řešte je pokud možno v soukromí vaší kanceláře a pouze s těmi z kolegů, kteří mohou nějakým způsobem přispět k vyřešení.

Užitečným nástrojem při šíření víry v úspěch vám budou jakékoliv pozitivní příklady. Připravujte si jakékoliv dobré zprávy a ty postupně prezentujte ostatním jako prvotní úspěchy. Takováto motivace může být poměrně významná a navíc vás nic nestojí.

Nesmíte však překrucovat skutečnost nebo lidem něco nalhávat. V tom případě se raději případných komentářů zdržte.





## Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol proběhla velká spousta činností, prožili jste období menšího chaosu a neustálé improvizace. Spousta procesů se nastavovalo za pochodu a lidé začali být nervózní. Informujte je o pozitivních výsledcích, uspokojivém průběhu, který bude znamenat, že se vše co nejdříve vrátí do normálu. Nabídněte jim osobní pomoc a Váš čas, pokud to budou potřebovat.*

## Kontrolní otázky a úkoly

1. Jakým způsobem budete prezentovat úspěchy a jakým neúspěchy procesu změny?
2. Proč rozšiřovat víru v úspěch vašeho projektu změny?
3. Máte nějaké příklady z Vaší praxe?

### 4.2.2 Budujte odhodlanost a loajalitu klíčových osob

Úspěch procesu změny a jeho výsledek budou do značné míry záviset na tom, jak se vám podaří získat zaměstnance organizace.

Nejsnadnější cesta bývá prostřednictvím klíčových osob, které mají formální pozice, a především pak těch, které mají neformální autoritu. Tyto musíte získat na svoji stranu. Věnujte jim svůj čas, přesvědčujte je, pověřte je vyřešením důležitých úkolů a zdůrazňujte jejich význam pro celou organizaci. Jejich úspěchy a výsledky nezapomínejte rozšiřovat. Důležité je, aby vás tito lidé podrželi a aktivně se zapojili do řešení změn.

V samotném počátku a přípravách procesu si musíte udělat jasno v tom, koho budete považovat za klíčového zaměstnance a proč, jakým způsobem můžete získat jeho důvěru a jakými úkoly jej můžete pověřit. Nezapomínejte na pracovníky mimo formální pozice, mnohdy osoby v předdůchodovém věku, které však požívají důvěry ostatních zaměstnanců.

## Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol, který je poměrně nepopulární záležitostí se budete muset opřít o loajalitu některých zaměstnanců v obou z nich. Identifikujte si předem, kteří to budou, sejděte se s nimi s dostatečným předstihem, prokonzultujte s nimi jejich názory a požádejte je o budoucí spolupráci. Nemusíte si ve všem rozumět, protože ale máte společný cíl, má vaše spojení racionální podstatu.*

## Kontrolní otázky a úkoly

1. Pokuste se vzpomenout na příklad nějaké změny a klíčové osoby, které průběh ovlivnily?
2. Jakého rázu bylo ono ovlivnění, pozitivní, či negativní?
3. Myslíte, že by se dala dobrou přípravou změnit negativní na pozitivní?

### 4.2.3 Zajistěte efektivní systém a technologie obousměrné komunikace

Podmínkou pro schopnost řídit jakýkoliv proces je schopnost komunikace. Komunikace představuje obousměrný, efektivní přenos informací bez většího zkreslení. Naprostá většina z nás si je jistá schopností komunikovat. Realita tomu může být hodně vzdálená.

Vytvořte si tedy několik komunikačních kanálů (ve vašem týmu, se sponzorem, se zaměstnanci). Pravidelně kontrolujte funkčnost těchto kanálů a testujte je. Nenechte se zatlačit do komunikační bubliny, pokud se o to vaše okolí pokusí. Jakmile se svěříte příliš do rukou vašich asistentů a poradců, riziko poroste. Investujte čas do přímé komunikace se zaměstnanci, se zákazníky s dodavateli, podívejte se provozních deníků, objednejte mystery-shopping.

Podmínkou nutnou jsou pochopitelně technologie, kterými disponujete, nezapomínejte však na organizační stránku věci.



## Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol potřebujete mít průběžný přehled o situaci. Základním zdrojem informací budou zprávy od vašeho týmu a to, co uslyšíte na poradách vedení. Věnujte však svůj čas návštěvám pedagogů a diskutujte s nimi jejich problémy, vyčleňte si půlden otevřených dveří, v rámci kterého vás může kdokoliv z nich navštívit, vytvořte anonymní schránku, kde vám mohou lidé anonymně sdělovat své názory. I když to bude občas nepříjemné, vyplatí se vám to.*

## Kontrolní otázky a úkoly

1. Jak by měl vypadat systém komunikace?
2. Do jaké míry využíváte osobní komunikaci?
3. Jakým způsobem můžete ve vaší organizaci anonymně získávat informace?

### 4.2.4 Věnujte energii osobním setkáním i sdělením pro veřejnost

Jak již bylo uvedeno, dobrá komunikace je jedním z předpokladů. Vnitřní komunikaci realizujte pomocí zavedených systémů a procesů. V dobách změn však věnujte zvýšenou pozornost osobnímu kontaktu s těmi, kteří o to projeví zájem. Ve své podstatě buďte vděční za jejich zájem, dávají vám šanci je přesvědčit. Pokud jim určitý čas věnujete, velice pravděpodobně si získáte jejich loajalitu i když se názorově neshodnete.

Stejně tak věnujte prostor médiím, pokud se o vaši organizaci zajímají. Buďte jim k dispozici, pokud to jen jde. Na jakémkoliv setkání musíte být náležitě připraveni a vybaveni aktuálními informacemi. Pokud nezískají informace od vás, budou je získávat od jiných, což může být daleko nepříjemnější. Pokud na vás média začnou útočit, najměte si dobrého mediálního poradce a zajistěte, aby formální prohlášení za organizaci podávala pouze k tomu oprávněná osoba.

## Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol máte spoustu protivníků. Jejich velmi rozumným krokem bude postavit proti vašemu úkolu veřejnost. Média začnou rozšiřovat informace i dezinformace. Co s tím? Nejlépe když uděláte první krok a zásobujete média v předstihu, povedete jednotnou komunikační linii a nebudete agresivní. Média přestanete zajímat tehdy, když nebudou mít nic nového.*

## Kontrolní otázky a úkoly

1. Jak by měla vypadat mediální komunikace probíhající změn?
2. Jakým způsobem by měla probíhat krizová mediální komunikace?
3. Máte nějakou průpravu v mediální komunikaci? Zajistěte si ji.

### 4.2.5 Vybírejte pečlivě členy svého týmu a nebojte se je měnit

Jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšné zvládnuté změny je váš realizační tým. Složení tohoto týmu by mělo být plně ve vaší kompetenci, pokud za změnu jako takovou odpovídáte.

Kvalifikace a počet jeho členů by měl odpovídat problematice, rozsahu a náročnosti řešeného úkolu. Členové vašeho týmu budou většinou z řad zaměstnanců organizace, věnujte proto pozornost jejich motivaci k vysokému pracovnímu nasazení, odborným schopnostem a připravenosti činit i nepopulární opatření. V případě potřeby získejte externí spolupracovníky. Velice důležitým kritériem pro výběr je spolehlivost a také vzájemná důvěra! Nenechejte si do týmu vnútit osobu, které a priori nevěříte nebo je jakkoliv zdiskreditovaná.

V případě selhání některého z členů realizačního týmu neváhejte s jeho rychlou výměnou. Nemůžete si dovolit ztrácet čas ani důvěru zbývajících členů týmu.



## Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol si vytvořte realizační tým složený z obou institucí. Pokuste se vybrat takové zaměstnance, kteří disponují potřebnou kvalifikací, zkušenostmi a přirozenou autoritou. Musíte si vzájemně věřit a být stejné krevní skupiny. Vzájemná nedůvěra připraví všechny zúčastněné o velkou energii. V případě selhání daného člena týmu okamžitě nahraďte někým novým.*

## Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jak by měl vypadat realizační tým pro úkol slučování dvou škol?*
2. *Jakým způsobem vybíráte své nejbližší spolupracovníky?*
3. *Jaké selhání by mělo vést k výměně člena vašeho týmu?*

### 4.2.6 Eliminujte potenciální odpor

Řízení procesu změny je samo o sobě konfliktním prostředím. Předpokládejme, že zvládáte řízení svého kolektivu, který je komunikačně a odborně kompatibilní, požívá vzájemné důvěry. Nebezpečí je však ve vašem okolí, které bývá nastavené zcela jinak. Příkladem mohou být vaši věční oponenti, kterým nejde o profesní spor, ale diskreditaci vás, členů vašeho týmu a změn, které představujete. Stejně tak můžete narazit na kverulanty, kteří napadají cokoliv a kohokoliv, dlouhodobě vytváří atmosféru napětí a nedůvěry.

Pokud je to možné, netolerujte takové chování a konfliktních osob se rychle zbavte. Řešením jejich nekonečných problémů ztratíte spoustu energie, v konečném důsledku vám nepomohou a vytvoří nepřátelské prostředí pro další zaměstnance. Rychlé a korektní řešení posílí vaši pozici.

Pokud se můžete rozhodovat mezi loajalitou a výkonností, volte raději loajalitu.

## Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol vznikla opozice v řadách slučované instituce, která vám vyčítá tvrdost některých opatření. Vznikla však i opozice v řadách vaší školy, která vám vyčítá přesný opak. Prověřte jejich argumenty. Pokud zjistíte, že za nimi stojí mocenský boj, argumentujte a doporučte daným osobám změnu zaměstnavatele. V naprosté většině případů to tím skončí. Pokud ne, co nejdříve se o to postarejte.*

## Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jakým způsobem lze eliminovat odpor vůči Vaší osobě a vašim úkolům?*
2. *Máte zkušenosti obdobné výše popsaným případům?*
3. *Jak jste je řešili?*

### 4.2.7 Minimalizujte neochotu lidí rozhodovat

Řízení procesu změny představuje neustálý proces rozhodování a zodpovědnosti za daná rozhodnutí.

V žádném případě nesmíte být jediným, kdo rozhoduje. A to ani v případě méně významných a rozsáhlých záležitostí. Delegujte rozhodovací pravomoci a s tím související odpovědnost. Minimálně v okruhu realizačního týmu, který by si měl počínat obdobným způsobem vůči ostatním.

Vzhledem k tomu, že mnohá rozhodnutí představují významná rizika, lidé je budou přesouvat na vás. Běžný případem bude dotaz na to, jak danou situaci vyřešit nebo jak se rozhodnout. Na jejich hru nesmíte přistupovat a nedělat za ně jejich rozhodnutí. V případě chybného rozhodnutí nesete všechny důsledky. Neznamená to, že nebudete komunikovat a asistovat svým názorem, nesmíte však činit rozhodnutí.



Vytvářejte v organizaci atmosféru, kdy v rámci svých kompetencí rozhodují zásadně dané osoby a nesou za ně plnou zodpovědnost.

### Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol nastala nutnost učinit některá nepopulární rozhodnutí. Osoby za ně zodpovědné je chtějí z Vaší strany schválit, případně doplnit. Odmítněte suplovat jejich úkol s tím, že mají vaši plnou důvěru a musí rozhodnout sami. Zasahujte pouze v případech, kdy odvracíte nějaké zásadní pochybení.*

### Kontrolní otázky a úkoly

1. Jak se stavíte k důsledné delegaci pravomocí a zodpovědnosti?
2. Jaký je v tomto ohledu váš manažerský styl?
3. Setkáváte se s neochotou rozhodovat v problémových situacích?

## 4.3 Vnitřní podpora probíhajících změn

V tomto okamžiku je projekt změny nastartovaný, základní procesy nastavené, realizační tým má za sebou velkou část práce, zaměstnanci vnímají změny a začínají být sami aktivní. V tomto okamžiku máte velkou důvěru zaměstnanců, kterou musíte využít pro zrychlení procesů a zvýšení intenzity práce. Existující vztahy musíte dále posilovat:

- Vytvářejte širší prostor pro konzultace.
- Vyjadřujte důvěru kolegům a podřízeným.
- Budujte autonomní systém odpovědnosti.
- Vytvořte transparentní systém odměn.
- Přesouvejte kulturu lídra na širší skupiny zaměstnanců.
- Hledejte budoucí lídry.

### 4.3.1 Vytvářejte širší prostor pro konzultace

I v této etapě je stále velmi důležitá role lídra, který změnu organizuje a především dodává dynamiku celému týmu. Projekt se však stává záležitostí širších skupin zaměstnanců, kterým musíte věnovat náležitou pozornost.

I přesto, že pracujete na mnoha úkolech současně, řídíte celý tým, vystaveni permanentnímu stresu, věnujte čas vašemu týmu a vašim zaměstnancům. Navštěvujte je, organizujte operativní porady, dejte jim k dispozici den otevřených dveří. V této fázi se o mnohém rozhoduje a všichni ti lidé ve vás vkládají svoji důvěru.

Pozitivních dopadů bude několik. Za prvé budete mít celou věc pod lepší kontrolou, za druhé získáte přehled nad výkonností klíčových zaměstnanců a za třetí dostanete prostor naformátovat většinu z nich tak, jak vám to bude vyhovovat. Formátováním rozumějme získání pracovních návyků, schémat, postupů a stereotypů. Toto vše je důležité pro další etapy a budoucí součinnost tohoto týmu po skončení projektu.

### Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol jste vytvořil pracovní tým, který se během prvních týdnů a měsíců, po několika personálních změnách ustálil na konkrétních jménech. S těmito lidmi organizujete pravidelné operativní porady, každý týden jste připraven s nimi bilaterálně konzultovat provozní záležitosti a nepravidelně je navštěvujete podle vašich možností a aktuálního programu. Výsledkem je vyšší důvěra, otevřenost a detailní znalost jejich agendy.*



## Kontrolní otázky a úkoly

1. Jakým způsobem doporučujete zvyšovat důvěru mezi členy realizačního týmu?
2. Znáte detailně agendu vašich spolupracovníků?
3. Preferujete spíše formální nebo neformální přístup k vedení lidí?

### 4.3.2 Vyjadřujte důvěru kolegům a podřízeným

Existence funkčního a dobře personálně nastaveného týmu je jedním z předpokladů úspěšného projektu. Kvalita a výkonnost tohoto týmu je odrazem vašich manažerských schopností a lidských vlastností.

Pokud někdo z vašich lidí nestačí pracovnímu tempu, není dostatečně odborně připravený nebo nějakým způsobem zklamal vaši důvěru, neváhejte provádět personální změny. S těmi, co vydrží, zacházejte jako s nejlepšími kamarády, jsou to lidé, kteří pracují na vaši společné věci a vám osobně důvěřují. Pokud máte důvod, pochvalte je za dobře vykonanou práci a vyjadřujte jim důvěru. Nejlépe zcela jasně a veřejně, tak aby to věděli i ostatní. Nevymýšlejte si tam, kde to není opodstatněné, ale zásadně se neříďte pravidlem, že dobrá práce se pochválí sama. Pokud potřebujete někoho kritizovat, je lepší to udělat naopak mezi čtyřma očima.

Udržujte si maximální důvěru vašich zaměstnanců vůči vaší osobě a cílům, které reprezentujete.

#### Příklad

*Při realizaci náročnějšího projektu jste z důvodu nedostatku času a neustálého stresu své kolegy příliš nechválil/a. Nebyl na to čas. Příležitostně jste kritizoval/a, jejich neustále se opakující chyby, a to vždy před ostatními, i těmi, co s daným úkolem nemají nic společného. Výsledkem byla neustále napjatá atmosféra, ještě větší stres a poměrně velká fluktuace, což působilo další komplikace. V organizaci jste získal/a nálepku člověka, se kterým se nedá spolupracovat. Vaše pracovní nasazení je přitom enormní, věnujete společným úkolům podstatně více času než kdokoli jiný, jste mimořádně loajální, vaše osobní disciplína je ukázková. Kde je tedy problém?*

*Při realizaci náročnějšího projektu nemáte času nazbyt. Při sestavování vašeho týmu jste udělali několik personálních změn, ale současný stav vám až na drobné nedostatky vyhovuje. Každý má své chyby, ale v zásadě víte, že se na své lidi můžete spolehnout. Pokud se podaří dobrý výkon, neváháte kolegu přede všemi pochválit. Při drobných nedostacích máte vždy v zásobě několik poznámek nebo vtipů, které na problém upozorní, ale rozumí jim pouze ti, co rozumět mají. V případě vaší nespokojenosti a potřeby zásadní kritiky si to s každým vyřikáte ve své kanceláři. I když je debata někdy dost vyhocená, nepřipouštíte osobní invektivy. Jste tu kvůli práci, nikoliv emocím. I přesto, že pracujete enormně a v celé organizaci to vědí, panuje u vás dobrá a otevřená atmosféra. Spousta dalších by okamžitě přijalo nabídku pro vás pracovat.*

## Kontrolní otázky a úkoly

1. Jakým způsobem vyjádřit pochvalu a pokárání členům vašeho týmu?
2. Máte s tímto nějaké osobní zkušenosti?
3. Jak to děláte doma?

### 4.3.3 Budujte autonomní systém odpovědnosti

Ještě v této třetí etapě závisí spousta věcí na vaší schopnosti zaujmout ostatní a schopnosti řídit projekt na každodenní úrovni. Nyní nastává ten okamžik, kdy začínáte přesouvat větší díl odpovědnosti a samostatnosti na ostatní.

Váš tým a většinu zaměstnanců dobře znáte a víte, co od nich čekat. Nemusíte se tedy obávat nějakých excesů. Postupně jim dáváte samostatné úkoly, ve kterých vás bude zajímat pouze výsledek a nikoliv postup. V mezích možností buďte otevření a transparentní. Všichni zaměstnanci musí poznat určitý posun od řízení k vedení.



Pokuste se ve vašem týmu (následně i v organizaci) vybudovat nejdříve neformální, následně formalizovaný systém autonomní zodpovědnosti. Práce každého z vašich lidí je důležitá a ovlivňuje přímo, či nepřímo ostatní. Každý musí být maximálně zodpovědný za svá rozhodnutí, přesné a včasné plnění svých úkolů a čerpání zdrojů. Nikoliv však vám, ale celému týmu. Tomu se musí zodpovídat.

Základní myšlenka tohoto přístupu je jednoduchá. Naše cíle jsou stejné, naše úkoly jsou provázané, každý má zodpovědnost vůči celému týmu. Za chyby a nedostatky se musí každý zodpovídat týmu. Manažer se může stát mediátorem, ale nikoliv soudcem.

### **Příklad**

*Tento systém se běžně vyskytuje v globálních nadnárodních společnostech, zejména pak v poradenských a právních organizacích.*

### **Kontrolní otázky a úkoly**

1. *Jakým vypadá systém odpovědnosti ve vaší organizaci?*
2. *Dal by se výše uvedený přístup aplikovat u vás?*
3. *Jsou vaši zaměstnanci natolik disciplinovaní, aby výhody tohoto systému pochopili?*

#### **4.3.4 Vytvořte transparentní systém odměn**

Nadšení je sice skvělá věc, ale málokdy vám vydrží na věčné časy. Pokud mají vaši lidé podávat trvale vysoké výkony, musíte je odměnit. Naprostá většina z nás si nyní představí pěkná čísla na výplatní pásce. Což je určitá chyba. Dobře nastavený systém odměňování je velmi náročná disciplína!

Pojďme se podívat, co je cílem odměny. Zajistit zaměstnanci existenční jistotu a stabilitu (příjem), motivovat je k podávání vysokých výkonů a přiměřené loajalitě. Každá organizace má nějak nastavený svůj systém odměňování, který asi nebudeme na tomto místě bourat. Rád bych však zmínil některé zásady, které do systému můžete promítnout postupnými kroky.

Systém odměňování by měl být transparentní. Neznamená to, že budete zveřejňovat částky, což některé kultury výslovně zakazují. Ale všichni budou znát systém tvorby odměn a dokážou si předem spočítat, co mohou očekávat.

Odměna musí být dostatečně flexibilní, vždy navázaná na konkrétní výkony a tedy nepravidelná. Pokud zaměstnanec dostává stále stejné prémie, stanou se základní mzdou.

Odměnou nejsou pouze peníze, ale další benefity, jakým je služební auto, parkoviště, telefon, samostatná kancelář atd. Velmi účinné jsou takové benefity, které dané osobě přináší společenskou prestiž.

Velmi významným aspektem je týmová kontrola zdrojů a jejich přerozdělování. Ředitel nemůže nikdy vědět lépe než zaměstnanci sami, kdo je pro tým důležitý a kdo se jak podílí na výsledcích, kdo je nepostradatelný.

Všechny tyto prvky lze implementovat jak v rámci velké organizace, tak lokálně ve vašem týmu.

### **Příklad**

*Oba použité příklady se týkají veřejné kontroly zdrojů a nastavení systému odměn.*

*Před lety mě požádalo vedení pobočky jedné velké nadnárodní společnosti o personální audit a vytvoření metodiky odměňování. Daná pobočka měla poměrně velkou autonomii, proto si o této věci mohla rozhodovat sama. Po prvotním šetření*





a rozhovorech se zaměstnanci mi bylo jasné, že většina ze zúčastněných má v dané problematice naprosto jasno. Víceméně všichni věděli, které procesy jsou důležité, kdo je nenahraditelný, kdo přináší jakou hodnotu, kolik zaměstnanců je zapotřebí. Po dohodě s vedením jsme zpracovali požadované dokumenty, jejichž součástí byl také jeden experiment. Metodika, která umožňovala zaměstnancům zasahovat do určitých oblastí organizační struktury a odměňování. Pochopitelně za určitého dohledu vedení. Zaměstnanci sami navrhli organizační změny, jejichž důsledkem byla mzdová úspora, při současném zvýšení výkonnosti podniku. Polovina mzdových úspor se rozdělila mezi zbývající zaměstnance. Tento proces se následně opakoval ještě několikrát, přičemž výkony rostly podstatně rychleji než mzdové náklady, počet zaměstnanců klesal, později stagnoval a průměrná mzda rychle rostla do nadprůměrné úrovně.

Druhý příklad veřejné kontroly zdrojů se týká intenzity práce zaměstnanců, respektive času stráveného v zaměstnání. Mnohé technologické společnosti se v minulých letech pouštěly do různých experimentů, při kterých zaměstnanci získali maximální volnost rozhodovat o čase stráveném v práci a kolektiv pravomoc rozhodovat o nadbytečnosti. Pravidelným výsledkem byla vyšší zodpovědnost vůči kolektivu, minimální fluktuace, vyšší intenzita práce a delší čas věnovaný smysluplné práci.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. Jak je nastavený systém odměn ve vaší organizaci?
2. Pokuste se navrhnout jeho dílčí modifikaci v mezích platné legislativy.
3. Pokuste se navrhnout jeho hypotetickou modifikaci bez legislativních omezení.
4. Je možné některá hypotetická opatření realizovat za současné legislativy?

#### 4.3.5 Přesouvejte kulturu lídra na širší skupiny zaměstnanců

Tato etapa je svým způsobem mezní. Pozice manažera a lídra, ke kterému všichni upírají svoji pozornost, by se měla postupně měnit. Tento prvek byl nezbytně nutný v počátcích změn, kdy potřeboval celý tým nějakou akceleraci. V budoucích obdobích se to stane zbytečným a vaši lidé budou vědět sami nejlépe, co a jak udělat.

Začněte postupně budovat novou organizační strukturu, která bude vyhovovat vašim zaměstnancům a strategickým cílům vaší organizace. Vytvářejte prostor pro vaše lidi, dejte jim dostatek pravomocí ale současně i zodpovědnosti. Učte je samostatnosti a zodpovědnosti.

### Příklad

V rámci procesu slučování dvou škol jste vytvořili pracovní tým, který se během prvních týdnů a měsíců, po několika personálních změnách ustálil. Tento tým se následně dobře osvědčil a stal velmi výkonnou jednotkou. Ústřední postava manažera lídra je stále tou nejdůležitější. Jeho role se však stále více přesouvá z roviny řízení, do roviny vedení. Zaměstnanci jsou stále více samostatní a schopní převzít i složité úkoly, schopnost komunikace je vysoká a stejně tak i disciplína.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. Jak by se měla měnit role manažera a lídra?
2. Preferujete autokratický nebo demokratický styl řízení?
3. Může se styl řízení v průběhu času měnit?

#### 4.3.6 Hledejte budoucí lídry

Pozice manažera a lídra se bude stále více měnit. vaši lidé budou potřebovat větší samostatnost a více zodpovědnosti. Mnohé dílčí procesy si nastaví operativně sami podle aktuální potřeby.

Role manažera se bude přesouvat z roviny řízení do roviny vedení. Na konci třetí etapy bude nutné začít uvažovat o jiném přístupu k práci s lidmi. Manažer lídr, který je doposud středobodem změny by se měl věnovat formalizaci postupů a zavádění administrativního stylu řízení. Tento přístup bude méně akční, trochu nudný, avšak z dlouhodobého pohledu





důležitý. Organizace se musí uspořádat a začít novou etapu řídicího stylu. Ten by měl přinést schopnost plánovat a plány také plnit. Což bude v konečném důsledku znamenat stabilitu. V tomto okamžiku je třeba hledat potenciální vedoucí pracovníky, kteří budou po všech stránkách schopni doplňovat a jednou nahradit energii současného lídra. Tento krok je třeba řešit s velkým předstihem a budoucím vedoucím pracovníkům dát dostatečný prostor poznat systém a prezentovat svoje schopnosti a loajalitu. Jejich nedočkavost a snaha o urychlení karierního postupu lze považovat za budoucí důvod k vyřazení.

## Příklad

*Ve vašem týmu máte vytipovaných několik nejschopnějších zaměstnanců. Vyhovují vám svojí povahou, odborným zaměřením, spolehlivostí a disciplínou. Postupně na ně přesouváte větší samostatné úkoly. Z nich budete časem formovat nový management organizace.*

## Kontrolní otázky a úkol

1. Jaké jsou důvody pro výběr budoucích manažerů organizace z vlastních řad?
2. Jaké jsou důvody pro výběr mimo organizaci?

## 4.4 Plánování a naplňování plánů

Realizace změn představuje předem naplánovanou činnost, při které se dotknete organizační kultury a většiny existujících procesů. Předpokladem úspěšného zvládnutí jsou zdroje, z nichž nejdůležitější jsou lidé.

- Plánování a následné naplnění plánu
- Změna kultury organizace
- Hospodárné využívání zdrojů
- Reálné změny existujících procesů

### 4.4.1 Plánování a následné plnění plánů

Plánování považujeme za jeden z nejdůležitějších nástrojů, které máme. Za plán považujeme rozsáhlý dokument, zápis z porady nebo také verbální dohoda v rámci operativní porady. V případě organizačních změn věnujme plánování velkou pozornost a zpracování formálního plánu dostatek času.

Podstatou plánování je stanovení cílů a cílových hodnot, technik a způsobů jejich dosahování, včetně použitelných zdrojů. Plán představuje model cílového stavu a způsoby jeho dosažení zároveň. Plánování organizačních změn má svá specifika, stejně jako plánování v jiných oblastech.

**Plán je váš nejdůležitější nástroj.** Plán by měl představovat velmi precizně zpracovaný dokument, který bude obsahovat přesnou specifikaci cílů, kterých máte dosahovat, zdrojů, které přitom budete čerpat, postupů a technik, které přitom budete používat. Měla by to být velmi konkrétní vizualizace vašich společných cílů, ale také manuál, jak těchto cílů společně dosáhnout. Zpracování plánu by měla mít na starosti jedna osoba, důvodem je jeho konzistentnost a jednotný styl. Ostatní důležití zaměstnanci by se měli na jeho zpracování podílet a dodávat jeho důležité součásti, případně se věnovat vzájemné oponentuře některých částí.

Podle situace můžete zpracovat více variant vašeho plánu, některé lze udržovat v režimu utajení, pokud obsahují informace, které nejsou pro všechny. Vzhledem k tomu, že plán bude živý dokument, pečlivě si hlídejte jednotlivé verze a pověřte konkrétního zaměstnance jejich redakcí a distribucí.



**Plánování by vždy mělo mít svoji logiku.** vaše organizace zcela jistě disponuje nějakým strategickým plánem, ve kterém jsou uvedeny a zdůvodněny hodnoty organizace, její dlouhodobé cíle a jejich rozpracování na například roční plány. Zároveň máte spoustu vnitřních předpisů, směrnic a různých normativů. Při tvorbě plánu organizační změny by bylo vhodné vzít vše výše uvedené v potaz a pracovat s tím. Není možné, aby se cíle organizační změny stavěly proti dlouhodobým strategickým úkolům. Případně aby cesta k jejich dosažení vedla k flagrantnímu porušování vnitřních předpisů. Pokud narazíte na nějaké rozpory, nedá se nic dělat, je třeba příslušné dokumenty rychle modifikovat. Změna by měla směřovat k nastolení pořádku, nikoliv k vyvolání ještě většího chaosu.

Tento proces může představovat poměrně velkou administrativní a časovou zátěž. Pokud máte předběžný souhlas podstatných útvarů organizace, můžete zařadit modifikaci příslušných dokumentů jako součást organizační změny.

Vaše plány jsou vaším nástrojem, o jejich formátu rozhodujete sami. Snažte se však tvořit spíše **stručné, jasné a velmi konkrétní** dokumenty. U příliš obsáhlých a dlouhých dokumentů riskujete, že je nikdo nebude číst, případně po dosažení konce zapomene, co bylo na začátku. Plánování znamená formulovat velmi konkrétní cíle, určit personální zodpovědnost, postupy, zdroje a jejich orientaci v čase. Vyvarujte se neurčitých a nejasných cílů, kterým lidé budou rádi nerozumět. Respektive nedávejte jim argument pro neplnění jejich úkolů. Celkový plán se bude často rozpadat na plány dílčí. Věnujte pozornost tomu, aby vše bylo jasné, srozumitelné a především logické.

**Plán musí být realistický a za daných podmínek splnitelný.** Považte svůj plán za zákon, kterého musíte dosáhnout za každých okolností. Není to seznam zbožných přání, jak již bylo uvedeno v předchozím textu. Přesně toto musí mít na paměti všichni vaši zaměstnanci. Buďte objektivní a zároveň precizní. Zbytečně ambiciózní plán stejně nesplníte, vyvoláte tím další komplikace a v mnoha lidech frustraci a nedůvěru. Málo ambiciózní plán sice lehce splníte a případně překročíte, ale dopustíte se stejné chyby jako v předchozím případě. Plán je plán a měl by se naplnit tak jak byl sestaven. Jeden příklad za všechny, který znám z vlastní praxe. Před lety se podařilo kolektivu české pobočky jedné americké korporace opravdu mimořádně překročit roční plán. Pobočka získala mimořádné odměny a bylo co oslavovat. Vrcholové vedení obdrželo navíc důraznou výtku, vzhledem k neschopnosti poznat tržní potenciál a plánovat reálné cíle. Zejména v amerických korporacích je plán nejvyšším zákonem, který všichni respektují.

Součástí vašeho plánu musí být vždy čerpání zdrojů a jejich tvorba. Za žádných okolností nesmí nastat situace, že budete muset zastavit činnosti z důvodu nedostatku zdrojů. Přitom zdrojem nejsou pouze peníze, ale například lidé. Představte si situaci, kdy otevíráte vysoce odborné pracoviště v nemocnici, pojišťovny podepsaly příslušné smlouvy, vybavení a veškerá technika jsou na místě včetně ošetrovatelského personálu a vy čekáte, jestli se budoucí pan primář rozhodne u vás pracovat nebo nerozhodne. Poměrně absurdní situace, co říkáte? A přece jsem se s ní setkal.

I velmi pečlivě připravený plán může být ohrožen mimořádnými událostmi. Vytvořte si proto alespoň stručnou **analýzu rizik**, které mohou důležité součásti vašeho plánu nějakým způsobem ohrozit. Tato analýza by měla identifikovat zdroj rizika, pravděpodobnost, že daná situace nastane, způsoby, jak ji včas odhalit, a především pak opatření k **minimalizaci dopadů**.

Předvídat můžete v podstatě všechno, snad kromě pádu meteoritu. Zcela jistě se můžete připravit na změny legislativy, na záporná stanoviska některých orgánů, na nesouhlas zaměstnanců, na případné finanční problémy, dokonce i ne ztrátu klíčových zaměstnanců. Každý musí být ve své podstatě nahraditelný, a pokud není, je to zásadní organizační chyba. Předpokládám, že většina čtenářů tohoto materiálu se někdy setkala s aplikací v nějakém dotačním programu. Zde bývá analýza rizik poměrně běžnou záležitostí.



## Příklady

Příkladů správného plánování naleznete ve svém okolí spoustu. Zkusme si zrekapitulovat, co je to plán. Je to váš důležitý nástroj, umožňuje distribuci úkolů a zodpovědnosti, ukazuje na vztahy vašeho počínání a strategických cílů organizace, musí být jasný a konkrétní, adresný, spíše stručný a maximálně realistický. Plán by se měl věnovat i mimořádným situacím a jejich řešení.

## Kontrolní otázky a úkoly

1. Kdy jste naposledy tvořili plán nějakého projektu nebo organizační změny?
2. Jak ten plán vypadal?
3. Jak daná aktivita dopadla, splnili jste plánované ukazatele a dodrželi termíny?
4. Jaké mimořádné události mohou nastat, jak je začlenit do plánu?

### 4.4.2 Změna organizační kultury

Organizační změna představuje mimo jiné také změnu organizační kultury. George Gordon, formuluje organizační kulturu takto: „Na organizační kulturu je nahlíženo jako na pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které dávají základ pro typické vzorce chování.“. Poměrně trefná, ale i tak zbytečně komplikovaná definice. Pokusme se ji zjednodušit asi takto: „Kultura je, jak se u nás věci dělají“. A jak se tedy věci dělají?

Opisovat na tomto místě teorii je zcela zbytečné a není to ani cílem tohoto textu. Zamyslete se nad tím, jak bude nově příchozí člověk do vašeho kolektivu a vaší organizace o svém zážitku referovat doma po návratu z práce. Pochopitelně bude hrát důležitou roli, kde pracoval předtím, jaké má hodnoty, osobní zkušenosti atd. Také předpokládejme, že nemá důvod lhát ani jinak přibarvit skutečnost.

#### Jak by to tedy dopadlo?

Na otázku, jaká je skutečná podoba vaší organizační kultury, si musíte odpovědět sami. Pokuste se to udělat bez zbytečného přikrášlování s cílem dopátrat se objektivní pravdy. Není žalobce, není soudce, takže nemusíte některé vady na kráse omlouvat tvrzením, že tak je to vlastně všude a naše škola není výjimkou. Pokud vám něco nefunguje, je zcela irrelevantní, že to nefunguje desítkám dalších. Prostě to nefunguje.

Co však je důležité, pokusit se v rámci nastávajících nebo již probíhajících změn vaší organizační kulturu posunout. Kam ji posunout a do jakých případných extrémů, na to si musíte odpovědět sami. Odpověď bude hodně závislá na současném stavu (nečekejte zázraky), reálných možnostech (málokdo se změní ze dne na den), podpoře ze strany zřizovatele (proč by to dělal?) a také vaší osobní odvaze.

V následujícím textu jsou uvedeny některé náměty, které se mohou promítnout do organizační kultury prováděných změn a postupně i do celé organizace. Pokud vám budou připadat poměrně přísné (eufemismus), není tomu tak. Kulturu těchto pravidel najdete ve spoustě firem. A zkuste se zamyslet nad tím, jestli práce v takovéto kultuře nemá určité výhody.

V prvé řadě musíme odpovědět na otázku, **jaký je smysl existence vaší organizace (tedy školy)?** Odpověď bude determinovat mnoho dalších věcí. Na jednoduchou otázku není stejně jednoduchá odpověď. Kdo je vlastně zákazníkem? Jsou to žáci a studenti? Je to společnost (society) jako taková? Jsou to podniky a další školy, kterým připravujete vstupní materiál (absolventy)? Pokud totiž nemáme jasnou odpověď na tuto otázku, budeme se pohybovat v intervalu, na jehož jednom konci je komunitní centrum, které má dávat dětem dobrý pocit (někdy to tak vypadá), na druhém konci bude školící centrum předávající informace (tak snad nevypadá). Druhá až desátá vlna COVID19 by ale mohla zamíchat kartami tak, že už se v tom nikdo nevyzná.



Berme tedy školu jako instituci, která má děti naučit základní dovednosti (čtení, psaní, počítání), dodat jim určité minimum informací (dějepis, biologie a zeměpis), naučit je s těmito informacemi pracovat, vzájemně komunikovat a měla by jim dát něco víc do života (to co v osnovách nenajdete), třeba že si lidé mají pomáhat a být k sobě slušní. Určitě jsem na spoustu věcí zapomněl, čtenář nechtě laskavě omluví nedostatky. Výše popsané instituci je třeba podřídit organizační kulturu. Tedy asi něco jako: **Vše pro děti a studenty!**

V praxi to ale není tak jednoduché, neb v záplavě administrativy a jiných povinností se na děti trochu zapomíná. Každopádně podřizujte organizační kulturu tomu, aby z dětí vyrostli slušní lidé, ať už mají známky takové nebo makové a maturitu z matematiky zvládnou, či nikoliv. Ono to má totiž několik důležitých konsekvencí. Kultura školy se odvozuje od vzdělávání, nikoliv rozdávání dobrých známek, jak si představují rodiče. Kultura školy se odvozuje od určité soutěže, ve které mají děti stejná pravidla, nikoliv že každé dítě má svá vlastní pravidla, aby mohlo být nejlepší.

Výše uvedená konstatování mají dopad především na pedagogy, kteří musí mít jasno, jak se v daném prostředí chovat. Ať už to máte nastavené jakkoliv, snažte se, aby ta pravidla byla jasná, transparentní, stejná pro všechny a především stabilní. Lidé potřebují stabilitu a učitelé jsou také jenom lidé. V dalším se podíváme na jednodušší věci.

Důležitým aspektem kultury je zásadovost. Stanovte jasná pravidla, která platí pro všechny, dodržujte **nulovou nebo minimální toleranci**. Především pokud něco měníte, pokuste se být maximálně striktní. Pokud tento systém zvládnou učitelé, budou je postupně přenášet na žáky a studenty, což je jediné dobře.

Stanovte **osobní odpovědnost** všude, kde to jen lze. Pokud existuje činnost, za kterou není nikdo zodpovědný, nikdo ji neudělá. Zodpovědní učitelé budou vyžadovat zodpovědnost od dětí. Přitom osobní zodpovědnost je jednou z vlastností, kterou by si měli děti ze školy odnést (a v osnovách není).

Za vším hledej peníze je pravidlo z úspěšných a bohatých firem. Používat jej ve škole je trochu riskantní záležitostí, která má ambice vyvolávat nekonečné diskuse. Ale jak tomu vlastně je. Naprostá většina lidí si školu představuje jako zařízení s neomezeným rozpočtem, do kterého přitéká a úkolem školy je utrácet. Tento názor mnohdy sdílejí i učitelé. Ale realita je naprosto jiná. Škola musí hospodařit s přidělenými penězi a měla by za ně vytvořit nějakou konkrétní hodnotu, nejlépe měřitelnou. Přesně tak totiž fungují prestižní západní university. Proč to nelze v ZŠ na Mírovém náměstí? Důsledné hospodaření s veřejnými prostředky a vzájemné vyhodnocování vytvořené hodnoty by ovlivnilo názory mnohých učitelů a přeneseně pak i dětí. V konečném důsledku by bylo určitě lepší, aby si děti vážili hodnot ať už veřejných nebo soukromých. Než když navyknou, že peníze nejsou odměnou za práci, ale čerpají se z dotací.

Jeden starší kolega mne kdysi naučil pravidlo, že **fotbal se hraje na branky**. Což zní logicky. Otázkou je, zdali tomu tak je i ve škole. V zásadě by to mělo platit u zaměstnanců. Jsou dobří, co makají a mají výsledky, průměrní a ti horší. Tomu by měla odpovídat odměna. Otázkou je, zdali to ještě platí u dětí. Snad ano, alespoň částečně.

Kdysi jsem školil skupinu zaměstnanců jedné japonské společnosti. Velmi jednoduchá charakteristika: pořádek, přesnost a disciplína. Necelý rok u nás žila japonská studentka, které jsem se jednou zeptal, co se stane, když děti ve škole podvádí (opisují). Nedokázala pochopit, že by měly děti podvádět. Zmíněné vlastnosti zvyšují výkonnost a lidem dávají určitou jistotu a stabilitu. Každý ví, co má čekat.

Vyžadování pořádku, přesnosti a disciplíny je nutné minimálně při provádění organizačních změn. Pokud se to podaří prosadit v kultuře školy, vydělají na tom předně zaměstnanci. Následně i žáci a studenti, kteří si do života odnesou další vlastnost, která v osnovách není.



Mantrou dnešních organizací, školy nevyjímaje, je kvalita. U drahého automobilu si to ještě představit dokážu, ve škole už méně, ale toto jsme už diskutovali. Snažme se ale dělat věci nejlépe jak lze nebo ještě lépe. Tak nějak to kdysi vyžadovali v továrnách u Baťových.

Poslední doporučení pro kulturu zní: **Nestavme si sami vlastní bariéry**. Dnešní doba je charakteristická asi milionem omezení, která sami sobě stavíme do cesty, povětšinou dobrovolně a radostně. Většinou se v nich už sami nevyznáme a ve finále je nejsme schopni dodržovat. Vytvářejme jich proto co nejméně, a ty co už máme, dodržujme. Největší omezení, která se nám staví do cesty, jsou ta v naší hlavě.

Úsměvný příklad ze života. Jeden známý se kdysi oženil a vzal si za ženu paní z Indonésie. Když se mi pochlubil, že vyměnila ve starém autě startér, zeptal jsem se, jak dlouho jí to učil. Neučil ji nic, jen jí řekl, co je to startér, a taky, že to u nás opraví i větší děti. Pokud by věděla, co ji čeká, určitě by se jí to nepovedlo.

### Příklad

*Příkladů z oblasti organizační kultury jsme diskutovali spoustu. Zamysleme se, co je to organizační kultura, jak nás ovlivňuje a jak ji ovlivňuje naše chování. Jaká by měla být třeba ve škole a proč?*

### Kontrolní otázky a úkoly

1. Jak popíšete organizační kulturu vaší organizace?
2. Co je typické pro organizační kulturu školy?
3. Jak bude vypadat organizační kultura, pokud budete mít volné ruce?
4. Je to (bod 3) až taková utopie?

#### 4.4.3 Hospodárné využívání zdrojů

Zvládnutí organizační změny je do značné míry závislé na zdrojích, mezi které patří finance. Velmi pravděpodobně bude třeba vyčlenit alespoň minimální rozpočet, zcela jistě bude nutné dodržovat rozpočtovou kázeň a zavádět restriktivní opatření. Šetřit.

Podstatou restrukturalizačních projektů bývá vytváření zdrojů a jejich nasměrování na perspektivní činnosti, které znamenají budoucí výnosy.

Primární zdroje tedy hledejme u sebe. Jakékoliv financování by mělo být dostatečně **transparentní**. Domluvte se na rozpočtu a průběžně zveřejňujte jeho čerpání, nejlépe v souvislosti s dosaženými výsledky. Pokud je v organizaci nějaké pnutí ohledně rozpočtu, nejlépe ať si to prodiskutují příslušní aktéři. Nestávejte se prostředníkem ve válce, která není vaše.

Při sestavování **rozpočtu** požadujte maximálně detailní rozklad a zdůvodnění. Pravděpodobně znáte techniky optického navyšování rozpočtů, aby se po následném vyjednávání snížil na předem požadovanou úroveň. Žádná položka není dostatečně malá, aby se nepočítala. Zaměstnanci jsou daleko více flexibilní, než předpokládáte.

Předpokladem transparentního hospodaření je **pravidelný reporting** jednotlivých útvarů. Pokud jej nemáte, zaveďte jej a výsledky rozšiřujte co nejdříve. Reporting je běžný pracovní nástroj a jako takový musí být aktuální. Pokud vám budou podřízení a kolegové vysvětlovat, proč to nejde, zbystřete a hledejte opravdové důvody.

Při čerpání domluvených rozpočtů využívejte hojně **benchmarking**. Pokud může jeden útvar nakupovat papír za menší peníze, není důvod, aby jiný nakupoval za větší. Pokud stanovíte pevné limity, je na ostatních, aby se jim přizpůsobili. Zá-



roven nastavte alespoň nějaké administrativní bariéry pro běžné výdaje. Pokud musí zaměstnanec překonat, byť menší překážku, dvakrát si rozmyslí nutnost výdaje. Podívejte se po vašich skladech a kancelářích, kolik věcí bylo nakoupeno jako nezbytně nutné a nyní se někde povalují.

Ve svých kurzech občas uvádím doporučení pořídit si firemního **padoucha**. Respektive člověka, který sedí na penězích a jeho cílem je šetření. Naprostá většina výdajů (snad vyjma dlouhodobých kontraktů a nasmlouvaných investic) by měla projít přes tohoto člověka, který působí jako interní kontrola. Pokud výdaj projde i přes tohoto člověka, je skutečně oprávněný.

vaše organizace nakupuje zboží a služby od mnoha dodavatelů. Jejich dobrým zvykem je každoroční **navyšování o inflační index**. Zkuste k tomu pro příště přistoupit zcela opačně a předem je upozorněte na zmrazení cen. Jakmile vám začnou zdůvodňovat nezbytnost navýšení, udělejte výběrové řízení na nové dodavatele s tím, že mají možnost se zúčastnit. Uvidíte, jaká bude reakce. Zjistěte si zároveň, kolik za dané služby platí ostatní.

V souvislosti s nakupování buďte obezřetní a nikdy **nedovolte svému nákupčímu**, aby se skamarádil s vaším dodavatelem. Jakákoliv akviziční činnost musí být pouze na profesionální bázi. Nebojte se otevírat a kontrolovat dlouhodobé kontrakty, zaměřujte se na dlouhé výpovědní lhůty, možné penalizace a jiné, pro vás nevýhodné prvky.

Pokud držíte vaši **organizaci pevně v rukou**, víte, kolik máte v tomto okamžiku na účtu. Pokud vás peníze nezajímají, znamená to, že jich máte zbytečně mnoho nebo nemáte pod kontrolou klíčový nástroj, což je velmi nebezpečné. Přesně toto ale vyžadujte od vašich podřízených, respektive každého, kdo má na starosti rozpočet svého útvaru. Chronická neznalost finanční situace je opravdu vrcholným adrenalinovým sportem.

Na druhé straně výdajů **stojí příjmy**. V komerční sféře bývá situace jednodušší, neb veškeré divadlo platí zákazníci, kteří zboží a služby chtějí nebo nechťejí. Ale i zde se situace mění díky vymoženostem moderní doby, které se nazývají dotace, finanční stimuly, úlevy, odklady, balíčky, zvýhodnění apod.

Nicméně oblast školství je a zajisté dlouho bude záležitostí **vícezdrojového financování**. Podívejte se tedy na vaše současné a potenciální zdroje, které máte k dispozici. Zamyslete se, co děláte proto, abyste udržovali profesionální vztahy a získávali z těchto zdrojů objektivně dostatečné prostředky. Podotýkám, že neuvádím maximální, ale **objektivně dostatečné**. Pominu tedy sport běžný v našich končinách, v rámci kterého lovíme co největšího medvěda, kterého pak porcujeme poněkud tristním způsobem. V průběhu své praxe jsem zažil mnohokrát situaci, kdy jinam poměrně skromná organizace na konci roku nakupuje cokoli, co se může hodit, neb jinak bude vracet.

Primárním a tím nejdůležitějším zdrojem je **příspěvek od zřizovatele**, respektive vše, co máte jisté a dodatečně nasmlouvané. V této souvislosti se doporučuje udržovat dobrou komunikaci a velmi konzistentní politiku dlouhodobých zdůvodněných výdajů. Žádný zřizovatel vás nebude chtít nechat umřít hladu, nicméně nebude také chtít vyhazovat peníze bez patřičného zdůvodnění. Používejte zásadu běžnou v obchodě, něco za něco. Pokud tedy chcete extra peníze, musíte zdůvodnit, co bude jejich přínosem a jak to zřizovatel pocítí. Pochopitelně tím nemyslím onu mínusovou položku na výpisu z účtu.

Sekundárním zdrojem příjmů jsou pochopitelně **dotace**. Současné období by mělo být historiky označeno za dobu dotační. Můžete požádat o peníze na zlepšení výuky, nové kastroly do kuchyně, mongolsky mluvícího lektora, anglicky mluvící software nebo třeba na cyklostezku okolo vašeho plácku za školou. Čtenář nechť omluví použitý styl, nicméně doba je taková. Je na vás a vašem týmu, generovat dostatek smysluplných projektů, které snesou financování a přinesou užitek. Bohužel to musí platit i v případě těch, co vytváří příslušné dotační tituly a výzvy.





Sekundárním zdrojem mohou být i příjmy **komunitární povahy**. Spousta organizací vytváří nadační fondy, transparentní účty a obdobné nástroje, sloužící k získání prostředků na konkrétní smysluplné projekty. Určitě je to dobrá forma diverzifikace. Věnujte se patřičnou pozornost administraci těchto zdrojů a především (!) marketingu. Prostředky komunitární povahy vyžadují nekončící publicitu a ochotu velmi otevřené komunikace. Lidé u nás jsou většinou přístupní a štedří, musí k tomu však mít důvody. To, co je pro business běžnou záležitostí, může být pro školskou instituci pověstnou Španělskou vesnicí. Nebojte se tedy najmout externistu, který vám s tím pomůže, možná budete překvapení výsledkem. Odborně se tomu říká **fundraising**.

Další formou příjmů jsou platby za pronájmy, umístění reklamy, za hospodářskou činnost a podobně. Nebojte se hledání nových cest, vydělávat peníze poctivým způsobem není ostuda. Pochopitelně se setkáte s názorem, že škola není fabrika. Málokdo z těch, co to říkají, však odmítne kvartální prémii s odůvodněním, že si je tentokrát nezaslouží.

Problémem prostředků získaných z hospodářské činnosti je především jejich rozdělování. Po zaplacení nákladů a všech povinných odvodů, musíte nejdříve myslet na ty, co je vytvořili. Což pochopitelně vyvolá běžnou lidskou závist a tlak na další přerozdělování. Je čistě na moudrosti vedení organizace, do jaké míry tomuto tlaku ustoupí. Tuto disciplínu asi znáte sami velmi dobře.

Cílem všeho snažení musí být vyrovnaný rozpočet, což je naprosto pochopitelné.

Pokud se vám podaří vytvořit prostředí, ve kterém budou lidé přemýšlet nad výdaji a příjmy nebudou považovat za automatické, podařil se vám kus dobré práce!

## Příklady

*Příkladů a námětů k této kapitole je dostatek v textu. Uvědomme si na tomto místě, že škola je příkladem vícezdrojového financování a jako většina jiných organizací (neplatí pro úřad vlády) musí šetřit. Aby mohla šetřit, musí mít zodpovědné a disciplinované zaměstnance.*

## Kontrolní otázky a úkoly

1. Jaké jsou hlavní výdajové kapitoly vaší organizace?
2. Jaké jsou hlavní příjmové kapitoly vaší organizace?
3. Jaký je aktuální stav financí vaší organizace nebo vašeho útvaru?
4. Pokud by k tomu došlo, kde budete šetřit?
5. Znájí běžní zaměstnanci alespoň rámcově strukturu výdajů a příjmů?
6. Vytváříte rezervy?
7. Je vaše organizace aktivní v dotační politice?

### 4.4.4 Reálné změny existujících procesů

Podstatou organizačních změn, je jak jinak, změna procesů. V této souvislosti nelze být příliš obecný, neb každá organizace je velmi individuální. Stejně tak i škola od školy se bude v mnohém lišit. Přesto se na institut školy podívejme koncepčně a obecně.

- Podstata školy
- Rozhodující zájmové skupin (stakeholders)
- Zdroje a předpoklady pro dosahování cílů
- Organizace školy





Škola je poměrně široký institut s velkým portfoliem významných společenských zájmů, které mohou být vnímány různými zájmovými skupinami odlišně. Existenci školy ovlivňují zájmové skupiny, které mají svá vlastní očekávání, která také průběžně prosazují. (viz předchozí kapitoly)

Při dosahování svých cílů (ať už je vnímáme jakkoliv) se škola opírá o významné zdroje a předpoklady.

- Vliv zájmových skupin a jejich podpora vůči škole
- Lidské zdroje a především pak pedagogický sbor
- Prostorové, finanční a materiálně technické zázemí
- Vzdělávací, rozvojový a obecně kulturní systém.
- Organizační a provozní systém
- Platný legislativní rámec a přímé prosazování veřejného zájmu

Škola jako organizační jednotka, která má naplňovat celospolečenské zájmy a zároveň se chovat jako ekonomický subjekt, musí být řízena, a to poměrně specifickým způsobem ve třech rovinách.

- **Vedení školy:** Škola je vnímána jako neustále se rozvíjející dynamický organismus, reagující na veřejnou poptávku a celospolečenské trendy. Vedení směřuje k efektivnímu a širokému naplňování veřejné poptávky.
- **Řízení školy:** Škola je vnímána jako organizační a hospodářská jednotka. Řízení směřuje k vytvoření podmínek pro naplňování veřejné poptávky.
- **Správa školy:** Škola je vnímána jako provozní nástroj realizace dlouhodobých cílů a veřejných zájmů. Správa zajišťuje hospodárný provoz materiálně technický rozvoj.

V podstatě vše, co se nějakým způsobem týká školy, se při troše dobré vůle vejde do výše uvedených kategorií. Od těchto kategorií se pak budou odvozovat konkrétní organizační procesy. Tyto procesy zpravidla existují a můžeme pouze hodnotit, zdali jsou, či nejsou optimálně nastavené.

Procesy organizační, administrativní, procesy hospodářské a ekonomické, procesy provozní, komunikační procesy (interní vnější, krizová, vůči různým skupinám), procesy pedagogické a tvůrčí, procesy personální a personálního rozvoje, kontrolní procesy, bezpečnostní procesy atd.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jaké klíčové procesy je možné identifikovat ve vaší organizaci?*
2. *Jaké procesy mohou být potenciálně předmětem redefinice?*

#### 4.4.5 Průběžné zajištění výsledků a přechod do nového období

Realizace procesu změny je průběžný proces, který postupně zahrnuje další a další dotčené aktivity. Stejným způsobem je postupně zakončován, až do poslední aktivity. Poslední aktivitou by mělo být ukončení projektu, vyhodnocení dosažených výsledků a zhodnocení podílu a výkonů zapojených zaměstnanců.

Tak, jak budou postupně uzavírány jednotlivé na sebe navazující aktivity, je třeba zajistit jejich stabilizaci v delším časovém horizontu (viz kap. 3 Zjednodušený model změny).

Zároveň je třeba zajistit přechod organizace do nového prostředí. Tento krok by měl být pouhým vyústěním dlouhodobých příprav a zapojení širších vrstev zaměstnanců do projektu organizační změny. Tento přechod bývá sice formalitou, o to větší pozornost je třeba jí věnovat.



K danému datu začínají platit některá nová organizační a administrativní pravidla. Tato musí být s dostatečným předstihem **schválena a vyhlášena**, zaměstnanci s nimi seznámeni, nebo dokonce prokazatelně proškoleni.

Noví lidé začínají působit v nových funkcích. Tito musejí být předem **jmenováni** se všemi potřebnými náležitostmi.

Některé součásti nově nastavených pravidel se mohou dotýkat i jiných organizací a subjektů. Všechny takto dotčené je třeba s předstihem seznámit se stavem věcí, aby v okamžiku platnosti nedocházelo ke zbytečným problémům nebo například výpadkům.

### Příklad

*V rámci procesu slučování dvou škol proběhla velká spousta činností, které jsou nyní víceméně vyřešené. Zbývají spíše nepodstatné detaily. K určitému datu začnou obě organizace působit v rámci jednoho subjektu. K tomuto datu jsou jmenováni staronoví vedoucí pracovníci a schváleny nové interní normativy. Po přechodné období budou v přiměřené míře platit i normativy jednotlivých organizací, každá pro své účely. Toto období je vymezeno koncem kalendářního roku. Do tohoto data bude také používán stávající provizorní rozpočet, na který bude navazovat už ten regulérní na příští kalendářní rok. S měsíčním předstihem došlo k písemnému vyrozumění vybraných dodavatelů a partnerů o formálním sloučení s tím, že k danému datu už bude aktuální jen uvedený subjekt. S významnými dodavateli (např. utility) byl přechod projednán s dostatečným předstihem a podepsány nové smlouvy s platností k danému datu sloučení. Zhruba v den sloučení bude formálně informována širší veřejnost formou tiskové zprávy v lokálních médiích, případně i na sociálních sítích. Zaměstnanci, kteří jsou změnou významněji dotčeni (např. účtárna) mají instrukce, jak komunikovat případné dotazy a řešit vybrané situace. Po přechodné období po formálním sloučení bude ještě pracovat řešitelský tým a věnovat se dílčím úkolům. V určitém okamžiku bude i tento tým rozpuštěn a zaměstnancům přiděleny jiné úkoly.*

### Kontrolní otázky a úkoly

1. Jak by mělo vypadat ukončení procesu změny?
2. Jak by měl vypadat přechod na standardní režim?
3. Jak fakticky a jak dlouho ještě monitorovat nový systém?

## ZÁVĚR

Cílem tohoto materiálu bylo spíše seznámení s problematikou změny ve snadno uchopitelné a použitelné podobě. Pokud jste prošli jednotlivé kapitoly, vybavila se vám spousta příkladů z vaší praxe a ještě více otázek. Což je dobré. Pokud nad nimi budete s předstihem přemýšlet, naleznete správná a především vaše řešení.

*Každému, kdo se dočetl až sem, patří malé poděkování.*



## POUŽITÁ LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-09-1.

CARNALL, Colin, A. *Strategic Change*. Reed Educational and Professional Publishing Ltd. 1997. ISBN 0-7506-1932-5.

CLARKE, Liz. *The Essence of Change*. Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1994. ISBN 0-13-030222-8.

DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley 296 s. ISBN 9780471800217. S. 27.

HUSSEY, D.E. *How to manage Organisational Change*. Kogan Page Limited, 2000, London. ISBN 0-7494-3251-9.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Prentice Hall 1993, New York. ISBN 0-13-296419-8.

JOHNSON, Spencer. *Kam se poděl můj Sýr?: pro mladé: úžasný způsob, jak se změnit a zvítězit!*. Praha: Pragma, [2004?]. 97 s. ISBN 80-7205-942-4.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 189 s. ISBN 80-7261-015-5.

ORWELL, George. *1984*. Praha: Levné knihy, 2009. 261 s. Československý spisovatel. ISBN 978-80-7309-808-7.

## Elektronické zdroje

POL, M. Škola vedená, řízená a spravovaná. In: Časopis Pedagogika ISSN 0031-3815 (Print), ISSN 2336-2189. Strana 213–223., Pedagogika roč 57, 2007. Dostupné z [https://pages.pdf.cuni.cz/pedagogika/files/2014/01/P\\_2007\\_3\\_02\\_%c5%a0kola\\_213\\_226.pdf](https://pages.pdf.cuni.cz/pedagogika/files/2014/01/P_2007_3_02_%c5%a0kola_213_226.pdf).



## POZNÁMKY

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

PdF UP v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc



Centrum celoživotního vzdělávání

[www.ccv.upol.cz](http://www.ccv.upol.cz)

