

AUTOR:

Ing. et Ing. Soňa Španielová, Ph. D., MBA

ÚSPĚŠNÉ A EFEKTIVNÍ ZAVÁDĚNÍ ZMĚN

Studijní text:

Studijní text byl zpracován jako komplexní podpora ICT koordinátorůna základních a středních školách.

PARDOBICE, 2022

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 3 |
| Definice změny | 4 |
| Změna jako jediná jistota | 4 |
| Lídr jako iniciátor změn | 5 |
| Škola a změny | 5 |
| Schopnost školy reagovat na změny | 5 |
| Rozdělení změn | 7 |
| Podle vyvolávajících faktorů | 7 |
| Změny dle toho, co může manažer změnit | 7 |
| Odpor vůči změně a stres | 8 |
| Čtyři přístupy ke změně | 9 |
| Behaviorální přístup ke změně | 9 |
| Kognitivní přístup ke změně | 9 |
| Psychodynamický přístup ke změně | 10 |
| Humanisticko-psychologický přístup ke změně | 11 |
| Management změny | 13 |
| Proces změny | 13 |
| Přirovnání procesu změny k peřejím | 15 |
| Modely managementu změny | 15 |
| Kategorizace zásahů manažerů v procesu změny | 19 |
| Úspěšné zavedení změny | 21 |
| Kultura školy/kultura organizace | 21 |
| Komunikace změny | 21 |
| Jak v praxi realizovat změnu | 22 |
| Závěr | 23 |
| Seznam použité literatury | 24 |

„Uprostřed problémů leží příležitost.“

— Albert Einstein německo-americký fyzik, autor teorie relativity 1879–1955¹

V rámci studia e-learningového modulu si osvojíte pojem změna a související odbornou terminologii, seznámíte se s příčinami změn a jejich vnímáním. Seznámíte se se základními modely, procesem a strategií řízení a komunikace změny ve škole.

Dovíte se, jaké jsou vývojové fáze procesu změny a získáte informace o možných chybách a rizicích, souvisejících s implementací změny a jejích dopadech na spolupracovníky.

E-learningový modul rozvíjí problematiku řízení změn, která je obsahem prezenční části studia.

¹ Zdroj: <https://citaty.net/motivace-a-zmena/>

Definice změny

Změna je rozdíl cílového stavu oproti výchozímu stavu. Proces změny je cesta, kterou se do cíle dostaneme. Změna je základní charakteristikou života firmy. Organizace se v dnešní době musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí. Z tohoto všeho vyplývá důraz na řízení v proměnlivém prostředí. V řízení organizace se proto stále více prosazuje řízení změn (Change Management).

„Cílem změny je udržení života schopné, efektivní a konkurence schopné firmy nebo jiné organizace. Změna je hrozbou i příležitostí.“²

Změna jako jediná jistota

Žijeme v době informační, kdy jsou životy jedinců i společenských skupin utvářeny neustále se vyvíjejícími novými technologickými prostředky. Informační společnost je založena na integraci informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT), které se prolínají do všech oblastí života – soukromého, pracovního i společenského. Následkem toho žijeme v době, kdy dochází k zásadním změnám ve společenských vztazích a procesech.³

Společnost se pod vlivem nových technologií mění a vyvíjí podstatně rychleji, než tomu bylo v minulosti. Je tedy nutné, aby školy na tento trend pružně reagovaly. úspěšné zvládnutí řízení změn „*jedním ze způsobů, jak na toto proměnlivé prostředí reagovat.*“⁴

V současné době je slova změna nebo inovace nutné považovat za určitou normu, obvyklou záležitost, za součást každodenního života nás všech.

Změny jsou nevyhnutelným projevem reality:

- vše se vyvíjí a podléhá proměnlivosti;
- změna je nepřetržitý proces;
- tempo realizace změn se zrychluje.

Obecně je změna reakcí na měnící se podmínky v okolí organizace⁵. Aby byla zajištěna úspěšnost školy, musí se její vedení i pracovníci se změnami nejen rychle vyrovnat, ale hlavně změny úspěšně a pružně připravit, realizovat a využít je.

P. Drucker konstatuje, že „*změny nemůžeme řídit. ... Změna je neovladatelná, chaotická, nepředvídatelná. Dokáže rozvrátit veškeré plány a obrátit organizaci vzhůru nohama. Místo, abyste si dělali starosti s nevyhnutelným chaosem, měli byste ho očekávat a čelit mu.*“⁶

2 KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s. 5. ISBN 978-80-247-4564-0.

3 JONÁK, Zdeněk. *Informační společnost*. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TD-KIV) [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000468&local_base=KTD.

4 KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s. 11. ISBN 978-80-247-4564-0.

5 Označení škola a organizace budou v textu používána jako synonyma, neboť modely primárně vznikaly v komerčním prostředí a až později se začaly používat i pro nekomerční sektor.

6 DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002., ISBN 80-7261-066-X.

Lídr jako iniciátor změn

Hlavním úkolem manažera vůdce je vést lidi do budoucnosti, do neznáma. Lidé mívají ale z neznáma strach. Je tedy na manažerovi vůdci, aby nejenom vyhledával možnosti budoucího vývoje a chápal nejnovější trendy, ale aby je také dokázal svým podřízeným představit takovým způsobem, aby ho pochopili a dobrovolně následovali.

K tomu by měl být schopen:

- vnitřně své podřízené a kolegy motivovat,
- najít rovnováhu mezi změnou a nezbytnými rutinami,
- neustále hledat uvnitř i vně organizace nové příležitosti, informace a poučení.

„Úspěšně provedená změna může vést k dalším vylepšením a inovacím“⁷, které jsou v dnešním proměnlivém světě nezbytné, špatně provedená změna naopak může způsobit to, že v budoucnu bude ještě obtížnější jakoukoli změnu prosadit. Je proto důležité při implementaci změny do organizace neselhat.

Škola a změny

Pojem „řízení změny“ přešel z ekonomické sféry i do školského prostředí. Škola jako systém reaguje a musí reagovat na turbulentní prostředí naší společnosti – získávání nových poznatků, růstpožadavků na efektivitu ve vzdělávání, změny ve vzdělávacích programech, změny v legislativě, v požadavcích od zřizovatelů... Silné konkurenční tlaky, působící v současnosti i na trhu vzdělávání, nutí školy snažit se v tomto boji obstát, aby někdo jiný nezabral jejich místo.

Hlavním posláním managementu školy není ustálit organizaci (zavést stálý pořádek a rutinu), ale naopak odbourat návykovost, využívat nových příležitostí a vytvářet nové hodnoty, tj. řídit změny. Aby škola „přežila“, musí se adaptovat do otevřeného, učícího se systému.

Úkolem managementu školy je co nejpružněji, nejlépe již s předstihem, reagovat na vnější podněty – být „**před změnami**“⁸ a vzniklé situace pak kompletně řešit zásahem do systému školy, provést potřebnou změnu.

Schopnost školy reagovat na změny

Schopnost školy rychle reagovat na změny, předvídat je, závisí:

- na citlivosti k vnímání vnějšího prostředí – škola musí reagovat na požadavky rodičů, zřizovatele, veřejnosti, politické situace, trhu práce ... převést si je do širšího kontextu, a tak pochopit pocity a pozice jiných lidí, organizací.
- na vlastní image školy – vytvoření vlastní identity školy je v dnešním konkurenčním prostředí nutností.
- na schopnosti předvídat změny – kompetentní management školy rozpozná a dopředu předvídá možné tlaky vedoucí k případné potřebě změn ve škole, v nejlepším možném případě je i iniciuje. Sbírá informace a podněty, které vedou k požadavkům na změny ve škole.

7 O'CONNOR, Steve, ed. *Library management in disruptive times: skills and knowledge for an uncertain future* [online]. London: Facet Publishing, 2015 [cit. 2022-02-27]. ISBN 978-178-3300-211. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=cQgUDgAAQBA-J&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

8 DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den*. Praha: Management Press, 2006., ISBN 80-7261-140-2.

- na toleranci k novým nápadům, myšlenkám – management školy by měl podporovat inovátorské sklony a nápady u svých zaměstnanců, vytvořit jim prostor a podmínky k jejich realizaci i přes riziko neúspěchu.

Školu, která v současnosti více experimentuje, má zájem přijímat nové věci, provádět změny, lze považovat za efektivní vzdělávací organizaci. Je to organizace, která má jasný cíl a koncepci.

Rozdělení změn

Podle vyvolávajících faktorů

Potřebu změn v organizaci vyvolávají různé faktory a podmínky:

- fyzikální (životní prostředí, struktura okolí, výstavba, doprava...),
- sociální (nezaměstnanost, věková a sociální skladba zákazníků, módní trendy...),
- ekonomické (koupěschopnost, struktura příjmů a výdajů, finanční trh...),
- politické (legislativa a daňový systém, politická situace...),
- technologické (technické inovace, informovanost, nové produkty...)⁹

Předchozí jmenované faktory byly typickými představiteli **vnějších vlivů**.

Jsou však také **vnitřní faktory**, které vyvolávají potřebu změny. Mohou vzniknout při interních operacích, nebo na základě vnějších impulsů. Sem se řadí například pracovníci (jejich měnící se složení, věk, vzdělání, etnický původ, pohlaví...). Při instalaci nových technologií a zařízení vniká spousta nových podnětů ke změně. Nutnost proškolení personálu, vznik nových týmů lidí, nových vztahů, restrukturalizace práce. To vše může způsobit narůstající nespokojenost a rezistenci zaměstnanců vůči změně.¹⁰

Změny podle intenzity a hloubky

Na základě poznatků z praxe lze z hlediska originality a kvalitativních rozdílů charakterizovat tři základní druhy změn:

- Inkrementální změna vyjadřuje obvykle malé, ale nepřetržité a postupné zdokonalování (continuous improvement).
- Tranzitní (přechodová) změna představuje rychlý přechod, skok na výrazně vyšší úroveň v porovnání s předchozím stavem. Nastává po vyčerpání zdrojů růstu v dané fázi vývoje, kdy se pokračuje na nové, vyšší základně.
- Transformační změna je ustavičná přeměna. Znamená neustálý přechod do vyšších vývojových fází. Každá změna je příčinou a přípravou na další změnu.¹¹

Změny dle toho, co může manažer změnit

Změny lze klasifikovat z tohoto pohledu na změnu struktury, technologie a lidí.

Změny **struktury** upravují vztahy autority, koordinačních mechanismů, míru centralizace, předefinování popisů práce a jiných strukturálních proměnných.

9 HITTMÁR, Š., JANKAL, R. *Strategický management*. 1. vyd. Žilina: EDIS – vydavatelství ŽU v Žiline, 2013. ISBN 978-80-554-0734-0.

10 DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management; Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada publishing, a.s., dotisk 2020. ISBN 978-80-247-5620-2.

11 ROBBINS, STEPHEN P.; COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-247-0495-1.

Manažeři mohou měnit **technologie** přeměňující vstupy na výstupy. Vědecký management se v minulosti zaměřoval na zvýšení výrobní účinnosti na základě časových a pohybových snímků. Dnes jde hlavně o instalaci nových zařízení, nových nástrojů, pracovních metod a automatizaci pomocí počítačů. Automatizace navíc vede v určitých výkonech k nahrazení lidské práce stroji. Změny v oblasti **lidí** jsou předmětem mnoha výzkumů a existuje zde mnoho trendů. Hlavní snahou manažerů je pomoc jednotlivcům a skupinám k tomu, aby společně pracovali efektivněji. Cílem je ovlivňovat rozvoj lidských zdrojů a vztahů mezi nimi.¹²

Odpor vůči změně a stres

V krátkosti chci ještě zmínit téma odporu vůči a změně a stres zaměstnanců, který je velmi silnouhybnou silou proti směru změny. Příčinami stresu jsou jak problémy vznikající na straně organizace, tak osobní faktory, jejichž součástí je i osobní život. Dá se říci, že jakákoli změna může být zdrojem pro stres. Hlavně proto, že změny se odehrávají v prostředí plném nejistot a také ve vztahu k jevům, které jsou pro zaměstnance velmi důležité.

Stres se projevuje různými způsoby. Například zaměstnanci se silným stresovým potenciálem mohou upadnout do deprese, jsou náchylní způsobit nějaké nehody nebo argumentují. Mohou mít problémy s děláním rutinních rozhodnutí, jsou rozrušení apod.

Symptomy stresu mohou být seskupeny do tří kategorií: **psychologické** (nespokojenost v práci, rozrušení, podráždění, nerozhodnost), **fyzilogické** (změny metabolismu, změny tepu, dýchání, bolesti hlavy...) a **behaviorální** (změny v produktivitě, absence, fluktuace, změny ve stravování, zvýšené kouření, spotřeba alkoholu...). Z těchto tří kategorií jsou fyziologické symptomy pro manažera nejméně relevantní. Ostatní dvě kategorie jsou pro něj velmi důležité, neboť bezprostředně ovlivňují práci zaměstnanců.

Úkolem manažera je snížení takového stresu, který vede k nefunkčnímu chování. To lze provést využíváním určitých organizačních faktorů, které mohou snížit stres vyvolaný organizací, ale mohou pomoci i při zvládnutí osobního stresu.

12 ROBBINS, STEPHEN P.; COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-247-0495-1.

Čtyři přístupy ke změně

Behaviorální přístup ke změně

Behaviorální přístup ke změně se zaměřuje na to, jak může jeden jednatel změnit chování jiného využíváním odměny a trestu, k dosažení zamýšlených výsledků. Analýza chování jednotlivce povede k pochopení toho, co přispívá k úspěchu a co přispívá k neúspěchu. Cílem je povzbuzováním vyvolat preferované chování, a naopak odrazovat od jakéhokoli jiného chování. Jaké odměny lze použít:

Finanční odměna – je tradičně nejvýraznějším mechanismem, používaným v dnešních organizacích (např. vyplacení bonusových odměn, získání cen a jiných hmotných věcí). Aby to bylo efektivní, musí být finanční odměna jasně, úzce a viditelně spojena s chováním a výkonem, které organizace vyžaduje.

Nefinanční odměna – řadíme sem zpětnou vazbu poskytnutou jednotlivci o výkonu při konkrétních úkolech, chválu, komplimenty, všeobecné uznání, možná větší (nebo menší) pozornost.¹³

Kognitivní přístup ke změně

Kognitivní přístup staví na behaviorálním přístupu kladením chování do kontextu s přesvědčením a pevnějším zaměřením se na výsledky. V oblasti managementu se dnes používá mnoho kognitivních technik, zejména v oblasti koučinku. Tento přístup se zaměřuje na budování pozitivního mentálního postoje. Je zaměřen na výsledky, kterých chceme dosáhnout a pro jejich dosažení je rozhodující zajistit sladění v celém rozsahu řetězec příčin a následků. Kognitivní přístup se nevztahuje na vnější podněty a reakce na podněty. Více se týká toho, čeho jednotlivci plánují dosáhnout a jak na to jdou.

Klíčové otázky při dosahování výsledků v organizačním kontextu se zaměřují na sebepojetí, hodnoty člověka, přesvědčení a postoje, pocity, chování a výsledky.

Kognitivní přístup vytvořil řadu technik, jak změnit přesvědčení lidí a tím zlepšit jejich výkon. Patří sem následující:

- Pozitivní soupis – vyjmenování všech pozitivních vlastností, které máme, dobrých pocitů, dobrých zkušeností, dobrých výsledků, dovedností, znalostí a odbornosti.
- Afirmace je pozitivní prohlášení, které popisuje způsob, jakým chceme být.
- Vizualizace jsou velmi podobné afirmacím, ale zaměřují se na pozitivní, přítomný mentální obraz. Efektivní vizualizace vyžadují, abychom si navodili stav, kdy si představíme konkrétní příklad toho, jak jsme dosáhli svého cíle.
- Přerámování je technika pro snížení pocitů a myšlenek, které ovlivňují negativně na výkon.
- Rozbití vzoru je technika fyzického nebo symbolického upoutání pozornosti pryč od negativního stavu a změnit jej na pozitivní.
- Oddělení/ vystoupení ze svého těla. Při negativním podnětu si představujeme, že vystupujeme pryč od svého těla, zanecháváme negativitu za sebou a staneme se docela klidnými a oddělenými a racionálnějšími.
- Technika ukotvení využívá zapamatovanou pozitivní zkušenost z minulosti.

13 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

- Racionální analýza je kognitivní technika par excellence. Je založena na představě, že naše přesvědčení nejsou nutně racionální: „Nikdy bych to nedokázal“ nebo „Vždy budu takový“. Neustálým dokazováním, že jde o iracionální přesvědčení, se nakonec můžeme těchto přesvědčení zbavit.

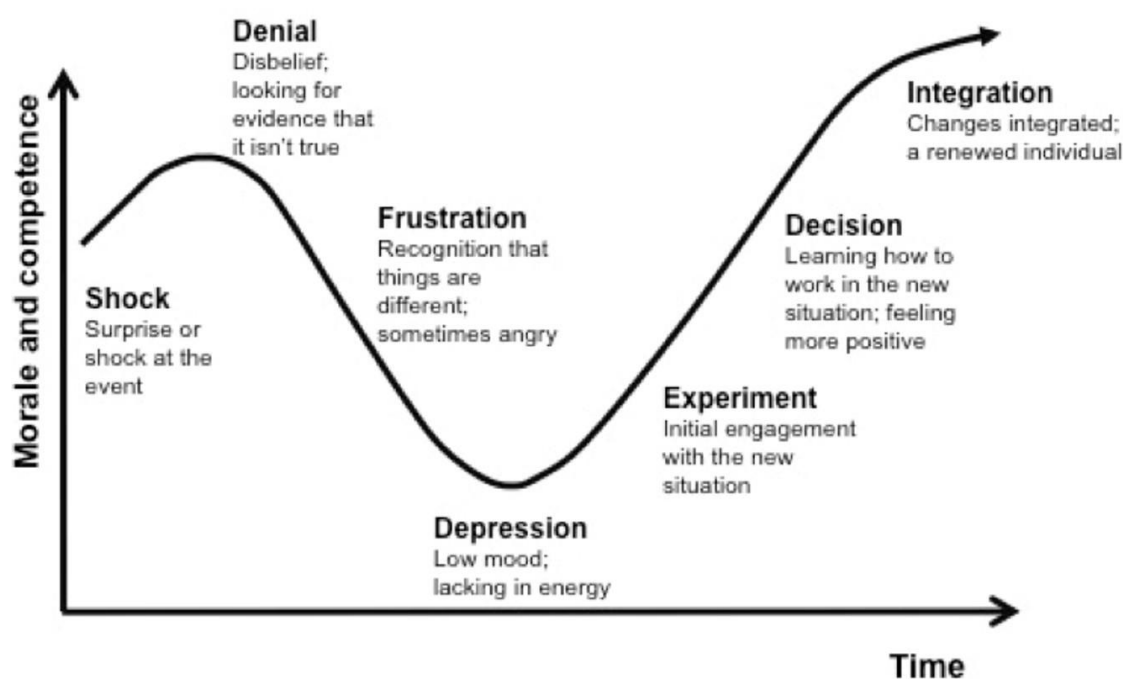
Nevýhodou kognitivního přístupu je nedostatečné rozpoznání vnitřního emocionálního světa jednotlivce. Některé překážky bránící změně je totiž třeba překonat a nelze je odbýt přeformováním nebo pozitivním vyprávěním.¹⁴

Psychodynamický přístup ke změně

Slovo „psychodynamický“ je založeno na myšlence, že jednatel čelící změně vnějšího prostředí, může zažívat různé vnitřní psychické stavy.

Křivka změny

Tento účinný model popisuje stadia osobního přechodu, který se odehrává v organizaci. Pomůže pochopit, jak lidé reagují na změny a poté může manažer lépe naplánovat, než je v procesu podpořit. Čas potřebný k přijetí větších změn může být až 18 měsíců, nebo i déle. Pochopení toho, co se děje, může často snížit čas potřebný na realizaci změny a na plné přijetí nových způsobů chování. Podpora a zájem, resp. péče manažera během těchto stadií mohou být pro člena týmu postaveného před větší změnu klíčové. Pochopení tohoto procesu bude pomáhat manažerovi pracovat s jednotlivcem způsobem odpovídajícím stadiu, ve kterém se nachází. Tento proces lze nejlépe pochopit na grafu, který je známý jako křivka přežívání změny. Tato křivka ukazuje, jak se liší způsobilost, resp. výkonnost jednotlivce v příslušné době změny a jak se to odráží v pravděpodobných změnách nálady a morálky (jako i ve vývoji jeho způsobilosti) v průběhu překonávání změny.¹⁵



Obr. 1 Křivka změny¹⁶

¹⁴ CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

¹⁵ HAMBÁLEK, V., VALKOVIČ, I. *Newsletter 61: Vianoční, alebo o manažmente zmeny a zlyhaniach mentoringu*. [online]. [cit 2022-1-28]. Dostupný z WWW: <https://www.coachingplus.org/texty/c+news61_december2014.pdf>

¹⁶ <https://www.jobs.cz/poradna/co-skutecne-rozhodne-jestli-zazijete-uspesnou-karieru/> [online]. [cit 2022-1-28].

Stádium 1 - šok – i při předem komunikované změně jako první nastává stadium překvapení, šoku či zmatku mezi vysokými očekáváními a skutečností

Stádium 2 – popření změny – dočasný ústup, zlehčování dopadů, hledání důkazů, že k dané změně nedošlo

Stádium 3 – frustrace, bezmocnost – uvědomění si, že změny jsou nezbytné

Stádium 4 – deprese – zároveň odrazový bod pro akceptování reality a „zahazení za hlavu“ minulých postojů a chování

Stádium 5 – testování – nové chování, nové přístupy, začátek řešení nové reality – vyžaduje spoustu energie a bývá doprovázeno i frustrací a hněvem při neúspěších

Stádium 6 – rozhodnutí – učení se návykům v novém prostředí, hledání nového významu, pochopení, proč jsou věci jiné, doprovázené pocity optimismu a naděje

Stádium 7 – integrace nového procesu, začlenění významu

Psychodynamický přístup je užitečný pro manažery, kteří chtějí porozumět reakcím svých zaměstnanců během procesu změny a řešit je. Tyto modely umožňují manažerům pochopit proč lidé reagují tak, jak reagují. Identifikují, co se děje ve vnitřním světě zaměstnanců, když se setkají se změnou. Jako u všech modelů, i tento je zjednodušen. Jednotlivci nemusí nutně vědět, že procházejí různými fázemi. To, co mohou zažít, je rozsah různých emocí (nebo nedostatku emocí), které se mohou shlukovat do různých skupin, které by mohly být označeny tak či onak. Klíčovým poznatkem je, že každý si do určité míry projde výšky a hloubky křivky přechodů, i když lze v různém počtu a různými způsoby. Je to nejen zcela přirozené a normální, ale ve skutečnosti podstatnou součástí bytí člověka.¹⁷

Humanisticko-psychologický přístup ke změně

Humanisticko-psychologický přístup ke změně spojuje některé z poznatků z předchozích tří přístupů při současném rozvíjení svých vlastních. Americká asociace humanistické psychologie se vyjadřuje, že se zabývá tématy, která mají ve stávajících teoriích málo místa. Jsou to například láska, kreativita, já, růst, sebeaktualizace, vyšší hodnoty, bytí, stávání se, zodpovědnost, smysl, vrcholový zážitek, odvaha a související koncepty. Humanistická psychologie se zaměřuje na několik klíčových oblastí:

- důležitost subjektivního uvědomění
- důležitost převzetí odpovědnosti za své situace
- význam osoby jako celku (holistický přístup) v tom smyslu, že jako lidé nejsme jen tím, cosí myslíme nebo jak se cítíme či chováme. Existujeme totiž v rámci sociálního a kulturního kontextu.¹⁸

Gestalt přístup ke změně

Tuto teorii vytvořil Fritz Perls jako psychoterapeutický přístup, díky kterému dokáže člověk vyřešit své problémy v souvislosti se změnou. Konzultant využívající Gestalt přístup má primární cíl ukázat klientovi, že si sám znemožňuje dosažení cíle (změny). Tato metoda mapuje koloběh získávání zkušeností, to jak jednotlivci a skupiny uskutečňují své touhy. Nebo naopak blokují dokončení cyklu a selhávají.

17 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

18 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

Aby nastala skutečná změna (ať už interně nebo venku ve světě) je třeba zažít celý Gestalt cyklus. Nevis ukazuje, jak se Gestalt cyklus může pomoci v manažerském rozhodování podle jednotlivých etap:

- Povědomí – generování dat, hledání informací, sdílení informací, pozorování minulých zkušeností a výkonu, zkoumání prostředí
- Energie/činnost – mobilizace energie a zájmu o nápady nebo návrhy, podpora nápadů prezentovaných jinými, identifikace a prožívání rozdílů a konflikty konkurenčních zájmů nebo názorů, hledání maximální účasti
- Kontakt – spojení se ve společném cíli, společné uznání definice problému, náznaky porozumění, výběr kurzu (směrování) možné budoucí činnosti
- Rozlišení/uzavření – testování, kontrola společného porozumění, kontrola toho, co se stalo, uznání toho, co se podařilo a co ještě zbývá dokončit, zobecnění z toho, co jsme se naučili
- Odstoupení – zastavit se, aby se věci „zapadly“, snížení energie a zájmu o problematiku, věnování se jiným úkolům nebo problémům, ukončení setkání.¹⁹

Humanistická psychologie manažerem otevřela svět nových výzev. Svět organizací už není světem, kterému vládne jen racionální mysl. Efektivními manažery jsou lidé s manažerskou kompetencí a emocionální inteligencí zároveň. Humanistická psychologie by nejen souhlasila, ale šla by ještě o krok dále s tvrzením, že aniž bychom byli plně emocionálně přítomni v situaci, nemůže být plněefektivní a nebudeme moci maximalizovat své učení nebo učení kohokoli jiného.²⁰

19 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

20 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

Management změny

Řízení změn vychází z obecného managementu. Je to soubor metod, postupů a kroků vedoucích k úspěšnému zvládnutí, v tomto případě zavedení změn, do kterékoliv části organizace.

Management změny znamená navodit takový stav, kdy je reorganizace v organizaci permanentní. Uplatňují se tzv. reengineeringové přístupy, které dokonce rozbíjejí i to, co funguje. Každá organizace, která chce v turbulentním prostředí přežít nebo být dokonce nejlepší, musí nepřetržitě pracovat na svém permanentním zdokonalování a musí to dělat systematicky. Současní manažeři si musí uvědomit, že každodenní reakce na změny je jejich povinnost, a ne pouze okrajovou záležitostí. V této souvislosti se mění pohled na dříve negativně vnímané turbulence. Nestabilita okolí se stává ideální příležitostí pro připravené.²¹

Manažeři v dnešních organizacích čelí některým matoucím výzvám. Paul Evans říká, že vedení problémů 21. století není jednoduché. Moderní lídr je vnímá jako akt rovnováhy. Lídři by měli přijmout výzvu navigace mezi protiklady. Lídři musí vyvážit dosavadní úspěchy se schopností přiznat si chyby a dobře čelit neúspěchu. Musí také balancovat mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, být vizionářští a pragmatičtí zároveň, věnovat pozornost globálním a místním problémům a podporovat individuální odpovědnost a zároveň umožňovat týmovou práci. Evans věří, že každý, kdo má zájem o úspěšné řízení změny, potřebuje vyvinout schopnost zvládat takové paradoxy. Zároveň zdůrazňuje potřebu, aby vůdci věnovali pozornost managementu i leadershipu. Přestože jsou výsledky mimořádně důležité, vůdce musí věnovat pozornost také emocím a moci vlivu, aby byly změny udržitelné a dosáhlo se trvalého úspěchu z dlouhodobého hlediska.

Lídři změny proto musí vyvážit jejich úsilí ve všech třech dimenzích:

- výsledky: vývoj a poskytování jasných výsledků;
- zájmy: mobilizace vlivu, autority a moci;
- emoce: umožňují lidem a kultuře přizpůsobit se.²²

Proces změny

V minulosti byl proces změny popsán například Kurtem Lewinem v roce 1947. Přirovnal proces změny ke kusu ledu. Pokud chceme z ledové kostky vytvarovat kužel, musíme led nejdříve rozmrazit a následně opětovně zmrazit v novém tvaru. Lewinův model procesu změny popisuje ve třech krocích:



Obr. 2 Lewinův model procesu změny²³

21 SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2012. ISBN 978-80-8078-455-3.

22 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

23 HAMBÁLEK, V., VALKOVIČ, I. *Newsletter 61: Vianočný, alebo o manažmente zmeny a zlyhaniach mentoringu*. [online]. [cit 2022-1-30]. Dostupný z WWW:

Rozmrazení – pro většinu lidí je problém překonat odpor vůči změně. Fungují v zažitých stereotypch a jsou zamrzlí ve svých postupech a postojích. Pro rozmrazení je třeba učinit určité kroky: Jasně definovat, co je třeba změnit. Zajistit podporu managementu. Nakonec objasnit, proč je změna potřebná dostatečně k tomu, aby ji lidé akceptovali. V tomto kroku se vytváří motivace pro změnu.

Posun – jednotlivci akceptují a přijímají změnu. Fáze je typická přijímáním nových informací či koncepcí. Aby byla změna opět zamražená, musí se ukotvit nové postupy a chování. V procesu změny je proto třeba hodně komunikovat, rozplynout případné obavy a zahrnout lidi do procesu změny.

Opětovné zamrazení – nové postupy a chování se stávají v podniku běžné, vytváří se nový status quo. Aby se změna opravdu zastabilizovala, musí být v souladu s osobními koncepcemi a hodnotami zaměstnanců. Jinak hrozí, že se budou snažit o návrat k původnímu stavu. Změnu je proto třeba v novém stavu podporovat.²⁴

Schein rozpracoval jednoduchý Lewinův model (1952) čerpáním z jiných disciplín, jako je klinická psychologie a skupinová dynamika do tří etap.

První etapa – Rozmrazování – vytváření motivace ke změně:

- Změna konformace
- Vytváření viny nebo úzkosti z přežití.
- Vytvoření psychologického bezpečí k překonání úzkosti z učení.

Druhá etapa – Učení se nových pojmů a nových významů starých pojmů:

- Napodobování a identifikace s rolovými vzory.
- Skenování řešení a učení metodou pokus – omyl.

Třetí etapa – Opětovné zmrazení – Internalizace nových konceptů a významů:

- Začlenění do sebepojetí a identity.
- Začlenění do probíhajících vztahů.

Schein říká, že jednotlivce procházejícího změnou ovlivňují dvě síly. První silou je úzkost z učení. Člověk si je nejistý svým úspěchem, schopností naučit se něco nového, obává se odhalení a neúspěchu. Druhou konkurenční silou je úzkost z přežití. Vzniká tlakem na změny a člověk se obává toho, že se nezmění nebo zůstane pozadu. Tyto úzkosti mohou mít mnoho podob. Schein uvádí čtyři související obavy:

- **Strach z dočasné neschopnosti – uvědomění** si nedostatku vlastních kompetencí k vyrovnání se s novou situací.
- **Strach z trestu za neschopnost** – obavy, že nějak ztratíme nebo budeme potrestáni, když naše nekompetentnost odhalena
- **Strach ze ztráty osobní identity** – vnitřní neklid, když naše zažité způsoby myšlení již nejsou potřebné, nebo kdy naše uvědomění sebe sama je definováno rolí nebo pozicí kterou již organizace neuznává.
- **Strach ze ztráty členství ve skupině** – stejným způsobem jako naše identita může být definována naší rolí, pro některé může být nestabilita členství v týmu (skupině) způsobena změnou mimořádně rušivá a způsobovat strach.²⁵

24 HITTMÁR, Š., JANKAL, R. *Strategický manažment*. 1. vyd. Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU v Žiline, 2013. ISBN 978-80-554-0734-0

25 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

Přirovnání procesu změny k peřejím

Tato metafora přirovnává proces řízení změny k neustálému manévrování na peřejích divoké vody. Mnohem více koresponduje s dynamikou současného světa, kde stále více dominují nové informace, nápady a znalosti. Stabilita a předvídatelnost klidných vod již téměř neexistuje a dochází k neustálému narušování statusu quo.

Organizace, které považují změnu jen za dočasné narušení klidných vod, se tak vystavují riziku. Manažeři musí být připraveni účinně a efektivně změny řídit.²⁶

Řízení podniků se od 90. let 20. století nese ve znamení řízení změn. Řízení v sobě musí zahrnovat předvídání a identifikaci změny, musí překonat odpor vůči změně, přijmout a adaptovat se na změnu. Změny v objektu řízení ovlivňují zaměstnance, týkají se jejich sociálního postavení a kariéry, a tudíž mají ekonomický a psychologický rozměr. Dále zasahují do výroby, provozu, zařízení, surovin, materiálů, konstrukce a designu výrobků, struktury služeb, ovlivňují metody organizování a organizační strukturu. Současné proměnné prostředí a konkurenční tlak vyvolává tlak na volbu předmětu změny, její řízení a realizaci až po pružné využívání změn. Právě pro potřebu řízení využívání změn pro vlastní prospěch se do popředí dostala relativně nová disciplína – management změn (MoC – Management of Change).

Modely managementu změny

Vývoj change managementu přinesl různé teorie, doporučení a modely, jak se popasovat se změnami v organizacemi, tak aby napáchala co nejmenší škody, či dokonce přinesla pro firmu profit.

Model Richarda Drafta

Tento autor doporučuje pro zavedení změny provést sérii následujících kroků:

1. Musí nastat potřeba změny
2. Nápad, který je v souladu s potřebami
3. Návrh, aby se nový nápad realizoval
4. Rozhodnutí (zřizovatele/vedení školy při velké změně, nižší management při menší)
5. Implementace
6. Zdroje k provedení změny²⁷

Kotterův 8 krokový proces

Kotterových osm kroků je výborným výchozím bodem pro lídry připravující organizační změnu menšího či většího rozsahu. Model dává nejvíce důraz na správné provedení prvních kroků – budování týmu a stanovování vize, než na pozdější kroky (posilování a konsolidaci). Změna se považuje spíše za lineární než cyklickou, což znamená, že lze dosáhnout předem stanoveného cíle.

8 fází změny podle Kottera:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny

²⁶ HITTMÁR, Š., JANKAL, R. *Strategický management*. 1. vyd. Žilina: EDIS – vydavatelství ŽU v Žiline, 2013. ISBN 978-80-554-0734-0.

²⁷ HITTMÁR, Š., JANKAL, R. *Strategický management*. 1. vyd. Žilina: EDIS – vydavatelství ŽU v Žiline, 2013. ISBN 978-80-554-0734-0.

2. Sestavení koalice prosazující změny
3. Vytvoření strategie a vize
4. Komunikace transformační vize
5. Posílení pravomocí zaměstnanců
6. Vytváření krátkodobých vítězství
7. Využití výsledků a podpora dalších změn
8. Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Doporučeno: <https://uloz.to/file/uKmsdiDrR/kotter-john-nas-ledovec-se-rozpousti-pdf> Kotter

definuje doporučení pro manažery změny k jednotlivým chronologickým krokům:

1. **Zvyšte úroveň naléhavosti.** Vytvořte krizi odhalováním problémů, a ne ochranou lidí před nimi. Odkryjte svým lidem více dat, podporujících potřebu změny. Podpořte upřímnější diskusi těchto problémech.
2. **Zahrňte** dostatek spolupracovníků – vedoucích předmětových skupin, vedoucích učitelů a špičkových pedagogů, lidí s dobrou důvěryhodností a reputací ve škole a se schopností vést ostatní. Vyhněte se výběru lidí s velkým egem a nedůvěryhodným lidem. Hodně si spolu povídejte, budujte důvěru a budujte společný cíl.
3. **Udělejte si čas** na správné provedení procesu a očekávejte, že to může trvat měsíce.
4. **Udržujte komunikaci jednoduchou** a používejte metafory a analogii. Důležité je i využívání vlastního. Využijte obousměrné diskuse a poslouchajte zpětnou vazbu.
5. Po definování vize a její komunikaci musí organizace **odstranit co nejvíce překážek** a uvolnit své spolupracovníky, aby odvedli co nejlepší práci.
6. Tento krok je založen na co **nejrychlejším dosažení a zviditelnění úspěchu**. Při jakémkoli dlouhodobém úsilí o změnu je důležité dosáhnout krátkodobých vítězství. Krátkodobé výhry se zřídka vyskytují samy o sobě, a proto vyžadují pečlivé plánování.
7. Tento krok je o **konsolidaci zisků a vytváření dalších přírůstkových změn**. Tato fáze se dá výrazně zlepšit díky silnému vedení. Transformační lídři se budou snažit spouštět stále více projektů, aby prosadily změny hlouběji do organizace a staly se součástí kultury organizace.
8. V tomto bodě se pozornost soustřeďuje na **ukotvení nových přístupů** do kultury školy pro trvalou změnu.²⁸

Model přechodu Williama Bridgese

Model, který vyvinul William Bridges pomáhá organizacím a jednotlivcům pochopit a efektivněji řídit a pracovat prostřednictvím osobní a lidské stránky změn. Empatičtí lídři si uvědomují, že změna může dostat lidi do krize. Výchozím bodem při řešení transformace není výsledek, ale pocity, který lidé zažívají, když zanechají starou situaci. Transformace je vnitřní psychologický proces, kterým lidé procházejí, když si osvojují novinky a vyrovnávají se s novou situací, kterou změna přináší. Změna bude úspěšná pouze tehdy, pokud se lídři a organizace budou zabývat transformací, kterou lidé během změny zažívají.

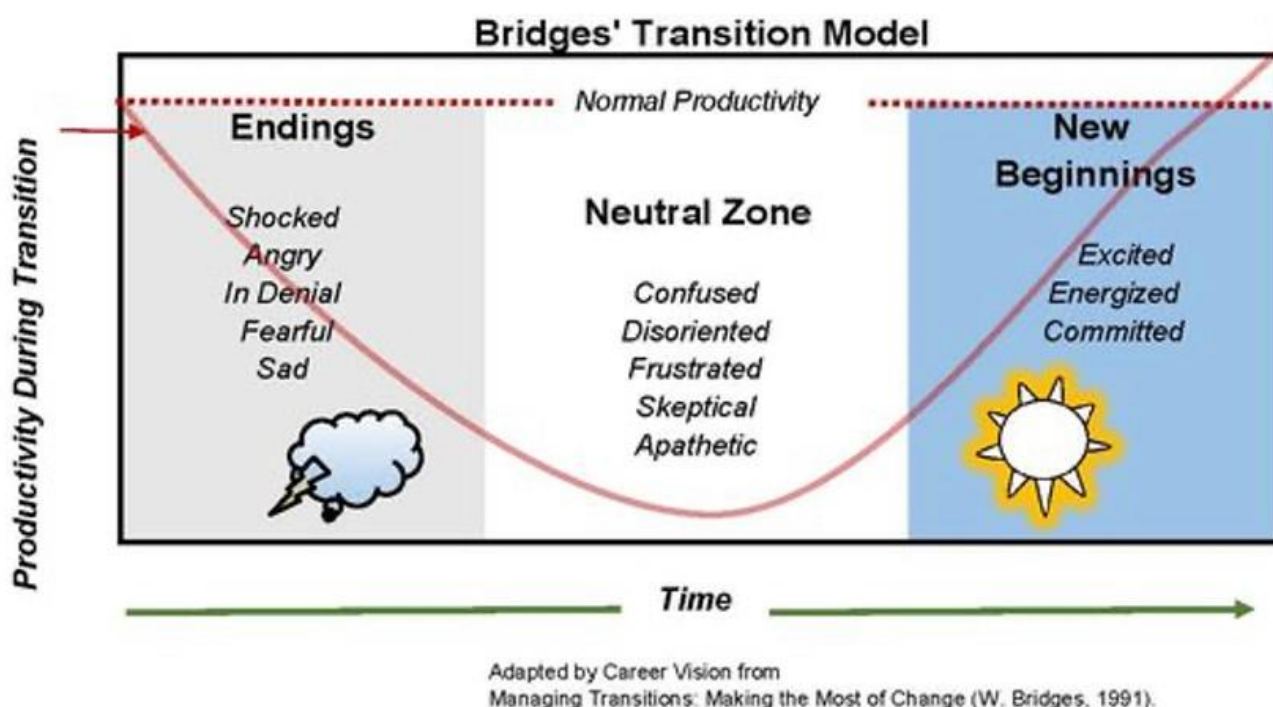
28 STRATEGYUMWELT.COM. *Kotter's 8-step process for leading change*. [online]. [cit 2022-2-18]. Dostupný z WWW: <<https://strategyumwelt.com/frameworks/kotters-8-step-process-for-leading-change>>

Model identifikuje tři stadia, která jednotlivec zažívá během změny:

Konec toho, co momentálně je – Transformace začíná koncem. Tato první fáze transformace začíná, když lidé identifikují, co ztrácejí, a naučí se, jak tyto ztráty zvládat. Rozhodují o tom, co je překonáno a zanecháno a co si ponechají. Mohou to být vztahy, procesy, členové týmu nebo místa.

Neutrální zóna – Období, kdy je staré pryč, ale nové není plně funkční. Dochází ke kritickým psychologickým změnám a přestavbám. Je to samotné jádro procesu transformace. Toto je čas mezi starou realitou a pocitem identity a novým. Lidé vytvářejí nové procesy a učí se, jaké budou jejich nové úkoly. Jsou v pohybu a mohou pociťovat zmatek a úzkost. Neutrální zóna je půdou pro nové začátky.

Nový začátek – Začátky zahrnují nové chápání, hodnoty a postoje. Začátky jsou ve znamení uvolnění energie novým směrem. Dobře řízené transformace umožňují lidem vytvořit si nové role s pochopením účelu role, kterou zastávají. V důsledku toho se cítí přeorientovaní a obnovení.²⁹



Obr. 2 Model přechodu Williama Bridgese³⁰

Řízení transformace v organizacích řeší vnitřní psychologický proces, který lidé zažívají během změny. Úspěšné řízení transformace zahrnuje tyto kroky:

Vedení ve fázi konce:

- Pozorně si prostudujte změnu a identifikujte, kdo o co pravděpodobně přijde.
- Přiznejte tyto ztráty otevřeně – nevyvolává to problémy.
- Dovolte lidem smutnit a veřejně vyjádřit svůj vlastní pocit ztráty.
- Kompenzujte lidem jejich ztráty statusu novým typem statusu, ztrátu základní kompetence například odbornou přípravou v nových oblastech.
- Poskytujte lidem přesné informace znovu a znovu.

29 WMBRIDGES.COM. *Bridges transition model*. [online]. [cit 2022-2-18]. Dostupný z WWW: <<https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>>

30 <https://sk.pinterest.com/pin/462322717993460965> . [online]. [cit 2022-2-18].

- Definujte, co skončilo a co ne. Najděte způsoby, jak „označit konec“.
- Minulost si raději ctít než očerňovat.

Vedení pro neutrální zónu:

- Vysvětlete neutrální zónu jako dočasné nepříjemné období.
- Vyberte si novou a pozitivnější metaforu, kterou to popíšete.
- Posilujte metaforu vzdělávacími programy, změnami politiky a finančními odměnami, aby lidé pokračovali ve své práci po dobu trvání neutrální zóny.
- Vytvořte dočasné zásady, postupy, role a vztahy, abyste se dostali přes neutrální zónu.
- Stanovte si krátkodobé cíle a kontrolní body.
- Vytvořte tým monitorující přechod, abyste udrželi tok zpětné vazby.
- Podporujte experimentování a riskování.
- Povzbuzujte lidi, aby přemýšleli o odpovědích na staré problémy (ty, o kterých říkali, že s nimi prostě museli žít) a zkuste je vyřešit.

Vedení pro nový začátek

- Komunikujte účel změny.
- Vytvořte obraz o změně a efektivně jej komunikujte.
- Vytvořte plán na převod lidí přes tři fáze transformace a odlište jej od plánu řízení změn.
- Pomozte lidem objevit roli, kterou budou hrát v novém systému.
- Vytvořte několik příležitostí pro rychlý úspěch.
- Oslavte nový začátek a konec transformačního období.³¹

31 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

Kategorizace zásahů manažerů v procesu změny

V tabulce jsou uvedeny některé intervence, které by organizace a její vedení mělo provádět k usnadnění procesu změny. Jsou kategorizovány podle přístupů ke změnám:

Tab.1 Reprezentativní zásahy k usnadnění procesu změny³²

| | |
|-----------------------------------|--|
| Behaviorální přístup ke změně: | <ul style="list-style-type: none"> • řízení výkonu • zásady odměňování • hodnoty promítnuté do chování • manažerské kompetence • trénink dovedností • výkonnostní koučink • 360 stupňová zpětná vazba |
| Kognitivní přístup ke změně: | <ul style="list-style-type: none"> • řízení podle cílů • plánování a výkonnostní rámce • koučink založený na výsledcích • zásahy do přesvědčení, postojů a kultury • vizionářství |
| Psychodynamický přístup ke změně: | <ul style="list-style-type: none"> • porozumění dynamice změn • poradenství lidem během období změny • odhalení skrytých problémů • řešení emocí • zacházení se zaměstnanci a manažery jako s dospělými |
| Humanistický přístup ke změně: | <ul style="list-style-type: none"> • žití hodnot • rozvoj učící se organizace • řešení hierarchie potřeb • řešení emocí • podpora komunikace a konzultace |

³² Vlastní zpracování dle CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

Proces změny v týmu je složitější a komplexnější. Níže je uveden souhrnný kontrolní seznam klíčových otázek, které si musíme položit a odpovědět před, během a po procesu změny, která ovlivňuje tým lidí:

- Kde jsou týmy ovlivněny procesem změny?
- Jaké typy týmů to jsou a jak mohou reagovat na změny?
- Co potřebují podpořit v procesu změny?
- Jak je můžeme nejlépe využít během procesu změny?
- Jaké další typy týmu potřebujeme k navrhování a implementaci změny?
- Když všechny týmy procházejí přechodem, jaké zdroje nabídneme, aby se zajistilo, že dosáhnou svých cílů řízení podniku jako obvykle?
- Jak zajistíme, aby se týmy rozptylovaly, formovaly, integrovaly nebo přeorientovaly podle úlohy?
- Jaký organizační proces máme k zajištění toho, aby týmům bylo jasné je: poslání, plánování a stanovování cílů, úlohy a odpovědnosti, provozní procesy, mezilidské vztahy, vztahy mezi týmy?³³

33 CAMERON, E., GREEN, M. *Making sense of change management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7

Úspěšné zavedení změny

V této kapitole si představíme roli organizační kultury/kultury školy a její vliv na „opětovné zamrazení“ nebo „ukotvení“ změny v organizaci. S úspěšným zavedením změny souvisí i posun směrem k učící se organizaci.

Kultura školy / kultura organizace

Organizační kultura je nehmotnou součástí organizace a hraje klíčovou roli pro úspěch či neúspěch managementu změny. Je důležité si uvědomit, že k úspěšnému upevnění provedených změn ve škole je třeba, aby se výsledky změn – nové procesy, služby, technologie – nenásilně staly trvalou součástí organizace, nejlépe toho lze docílit změnou – úpravou organizační kultury.

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“³⁴

Úspěch přeměny staré organizační kultury na novou je přímo úměrný tomu, jak silně je v přesvědčení a následném chování lidí zakořeněna.³⁵

Na silnou organizační kulturu mají vliv jednak interní faktory, a to zejména organizační struktura a na jejím základě rozdělené pravomoci, styl vedení a řízení vedoucích pracovníků a dále pak velikost stáří organizace.

Jednak externí faktory, ke kterým se řadí například prostředí, ve kterém se škola nachází, Dalším, v dnešní době nevyhnutelným, vlivem jsou technologie, které ovlivňují procesy a chod organizace.

„Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů.“³⁶ Jedná se o to, že lidé v organizaci mají tendenci z úspěšného způsobu, jakým byl problém vyřešen udělat základní kámen pro řešení obdobného problému v budoucnosti. To může mít za následek až „dogmatické“ postavení těchto základních kamenů a velkou nevoli s nimi hnout nebo je nahradit novými.

Organizační kultura hraje důležitou roli při odstraňování nejistot zaměstnanců, protože ti vědí, že „tak se to u nás dělá“³⁷. Podobně jako vize, má i organizační kultura motivační funkci a udržuje soudržnost organizace. Organizační kultura je živá, neustále se vyvíjející.

Komunikace změny

„Nelze napsat zcela univerzální návod na komunikaci. K dosažení praktických výsledků je třeba mít znalosti a správně identifikovat situace s ohledem na cílovou skupinu. Přesto je dobré se držet tohoto malého návodu:

- Zjistěte si postoje posluchačů ke změně – pozor, vedete-li tým, budete mít více postojů
- Odhalte, kolik nových znalostí a úsilí musí posluchači vynaložit pro dosažení změny – pak najdete způsob, jak jim pomoci (ne to udělat za ně!)

34 LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4729-510.

35 LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4729-510.

36 KOTTER, John P. Řízení změn. Proč snahy o transformaci selhávají. *Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*,

37 KOTTER, John P. Řízení změn. Proč snahy o transformaci selhávají. *Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*,

- *Vytvořte individuální, případně týmový, motiv pro překonání změny*
- *Rozložte změnu na menší změny - "zed" změny rozložte na malé schody, tak, aby po nich mohli snáze vyjít*
- *Začněte komunikaci změny s těmi, pro které je změna snadnější, udělejte z nich své spojence*
- *Za každý zvládnutý schod nezapomeňte na pochvalu*
- *Ověřte si, že nové informace dávají cílové skupině smysl a že je opravdu pochopili*
- *Sám se iniciativně zapojte do realizace změny*
- *Nikdy netlačte na pilu, každý člověk zvládá nové věci jinak*
- ...³⁸

Jak v praxi realizovat změnu

Jednou z vhodných možností práce s pedagogickým sborem je vytváření pracovních skupin či řešitelských týmů, určených k řešení konkrétních rozvojových aktivit a požadavků. Tyto mohou vzejít jak od vedení školy, tak i od samotných pedagogů. Pracovní skupiny vznikají napříč jednotlivými týmy a účast v nich by měla být na principu dobrovolnosti.

Např. z řad pedagogů vznikl ve škole požadavek na zavedení elektronického žákovského portfolia na druhém stupni ZŠ, aby byla zajištěna kontinuita s vedením portfolia na prvním stupni. Do řešitelského týmu se na základě výzvy zapojilo celkem sedm pedagogů z různých týmů a vedoucí týmu se stala učitelka, která jako první s nápadem přišla. V průběhu druhého pololetí uplynulého školního roku připravila skupina návrh postupu, který v letošním školním roce pilotně ověřují, a pokud bude pilotáž úspěšná, od příštího školního roku by chtěli elektronická portfolia zavádět vždy od šesté třídy.

Smyslem řešitelských týmů je získat skupinu lidí, kteří jsou nadšeni pro chystanou změnu a pomohou s jejím uvedením do života.

Pro aktivizaci pedagogů se hodí také metoda nazývaná „mísa ovoce“. Učitelům předložíme soupis aktivit, které je potřeba zajistit, a požádáme je, aby si vybrali, do které z nich se zapojí. Každý si vybere to, co ho baví a na čem se chce podílet. Tím zcela přirozeně dosáhneme, že zvolený úkol plní většina učitelů dobrovolně a vysokou motivací.

38 STŘELEČ, Jiří. Základy efektivní komunikace, [online]. [cit 2022-2-25]. Dostupný z WWW: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/komunikace-zmeny/>

Závěr

Změna je neoddělitelnou součástí našeho osobního i pracovního života. Vstupuje našich životů i života školy v různých podobách a v různém rozsahu. Klíčem k úspěšnému přizpůsobení se měnícím se podmínkám je efektivní řízení změn.

Řízení změn je jednou z dovedností, která je nezbytná pro úspěšný pohyb vpřed. Mimo samotného procesu řízení změny zahrnuje také schopnost změny předvídat, včas se jim přizpůsobit, připravit se na ně a rychle reagovat.

V závislosti na povaze a rozsahu změny máme k dispozici různé nástroje, které nám pomohou efektivně zvládnout proces změny v naší škole nebo v našem životě.

Můžeme k tomu využít Lewinův či Kotterův model, můžeme využít řadu doporučených postupů, jak změnu komunikovat, prosadit či ukotvit. Důležité je uvědomení, že v podmínkách školy je prosazení změny týmová práce a ani sebenaděnější jedinec bez spojenců změny nedosáhne.

Seznam použité literatury

- DRUCKER, P. F. Drucker na každý den. Praha: Management Press, 2006., ISBN 80-7261-140-2.
- DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- HAMBÁLEK, V., VALKOVIČ, I. Newsletter 61: Vianočný, alebo o manažmente zmeny a zlyhaniach mentoringu. [online]. Dostupný z WWW:
<https://www.jobs.cz/poradna/co-skutecne-rozhodne-jestli-zazijete-uspesnou-karieru/>[online]. [cit 2022-1-28].
<https://sk.pinterest.com/pin/462322717993460965> .[online]. [cit 2022-2-18].
- JONÁK, Zdeněk. Informační společnost. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000468&local_base=KTD
- KOTTER, John P. Řízení změn. Proč snahy o transformaci selhávají. Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review,
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s. 11. ISBN 978-80-247-4564-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). s. 39. ISBN 978-802-4729-510.
- O'CONNOR, Steve, ed. Library management in disruptive times: skills and knowledge for an uncertain future [online]. London: Facet Publishing, 2015 [cit. 2022-02-27]. ISBN 978-178-3300-211. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=cQgUDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
- STRATEGYUMWELT.COM. Kotter's 8-step process for leading change.[online]. [cit 2022-2-18]. Dostupný z WWW: <<https://strategyumwelt.com/frameworks/kotters-8-step-process-for-leading-change>>
- STŘELEČEK, Jiří. Základy efektivní komunikace [online]. [cit 2022-2-25]. Dostupný z WWW: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/komunikace-zmeny/>
- WMBRIDGES.COM. Bridges transition model [online]. [cit 2022-2-18]. Dostupný z WWW: <<https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>>