

Kapitola 6

STRATEGIE ŘÍZENÍ ORGANIZAČNÍCH ZMĚN V SOCIÁLNÍ POLITICE

Naše empirická šetření prokázala, že současné procesy poskytování sociálních služeb v České republice procházejí viditelnou institucionální a organizační změnou. Identifikovali jsme ji v první řadě jako "přehodnocování" cílů v průběhu implementace sociální politiky, jako kulturní konflikt mezi normami a pravidly organizačního chování mezi aktéry organizačního chování i jako konflikty uvnitř jednotlivých pracovních rolí. Je třeba brát v úvahu, že změna se stala konstantou dnešního nejen ekonomického, ale i sociálně politického života.

Na základě těchto zjištění vznikají dvě základní otázky. Za první mají tyto rozpory a konflikty ve svém důsledku kvalitativní charakter? Vedou k nové kvalitě naší sociální politiky? Nebo jsou pouze projevem reprodukce procesních změn probíhajících ve zkoumaných oblastech a mají tedy spíše kvantitativní charakter? Za druhé vzniká otázka jak koordinovat a řídit tyto proměny? Jaké faktory změn podporovat a jaké naopak tlumit? Jaká manažerská opatření volit, aby tyto změny měly více méně řízený charakter a žádoucí směr ?

V konkurenčně zaměřeném světě je třeba metod, jimiž si manažeři zajistí náskok před ostatními nebo je dostihnou dříve, než jim ostatní definitivně uniknou. Potřebujeme ovládat organizační mechanismy, které dokáží zdánlivě komplikované věci zjednodušit, adaptovat se na nové podmínky, oživit chod organizací.

Řízení změn znamená především práci s lidmi. Je to oblast řídicí práce, která u nás byla v minulosti podceňována a která je těžko objektivně vyčíslitelná. V následujícím textu ji budeme označovat jako vůdcovství změny. Vedle toho kontrola transformačních procesů vyžaduje, aby manažeři věnovali energii strategické a koncepční práci, která souvisí především s plánováním. I když způsoby prováděných změn v jednotlivých organizacích jsou různé, lze v procesu řízení změn nalézt celou řadu obecně platných principů, které lze uplatnit v organizacích soukromého i veřejného sektoru, v organizacích státních i nestátních. V následujícím textu se pokusíme shrnout některá obecně platná pravidla.

1. Pojetí organizační změny

V odborné literatuře neexistuje jednotná odpověď na otázku, co je organizační změna. Každá z dále uvedených definic postihuje určité aspekty organizačních změn, každá má své uplatnění v některých situacích a etapách vývoje organizace. Je důležité chápat, že organizační změny ve skutečnosti znamenají řadu různorodých procesů, v nichž se také proměňuje role vedoucích pracovníků.

Změna jako přirozený proces

Změna může mít podobu přirozeného růstu a vývoje. Změna je prezentována jako přirozený proces, jako součást vývoje zdravého organismu. Samotný organismus je schopen si během procesu adaptace zachovat identitu. Kontinuita celého procesu může být ale zachována pouze tehdy, pokud je změna přijata všemi členy organizace.

Přirovnání změn uvnitř organizace k procesům v živé přírodě bylo typické pro teorii i praxi managementu v poválečných letech. Vědecké principy řízení byly modifikovány

humanističtějšími přístupy, kterými byly organizace prezentovány jako organické systémy. Organizační vývoj – tedy procesy, kterými organizace i jednotlivci, kteří v rámci organizace pracují, mohou dosáhnout pro sebe lepšího zdraví - se stává v poválečném období právoplatnou součástí teorie managementu.

Organické a adaptační pojetí změn ale není dostačující pro rychlé transformace jako jsou například formálně vedené reorganizační přesuny. Procesy vnitřní restrukturalizace vyvolané rozvojem konkurenčních a smluvních vztahů mezi organizacemi, vyžadovaly nové oprávnění těchto změn a nový přístup k jejich provádění. Nejpodstatnější mezi nimi je myšlenka přežití v nepřátelském prostředí.

Změna jako obrana proti nepřátelským silám

U tohoto typu změny je prostředí vyjádřeno v kategoriích různého typu nebezpečí a hrozeb, které vyžadují od organizace spíše aktivní reakci než pouhou adaptaci. Budeme-li hledat paralelu k tomuto typu změn, najdeme ji spíše ve vojenství než v organické přírodě.

Uvedené chápání změny je založeno na důrazném rozlišování rozdílů mezi vnitřním a vnějším prostředím. Vnější prostředí je tvořeno aktivně či potenciálně nepřátelskými silami, které nás zstrašují. V takovém prostředí se organizace musí chovat důrazně. Strategie v tomto pojetí představuje obranu proti konkurenčním silám nebo nalezení pozic, kde jsou konkurenční síly slabé.

Vedení organizace musí zajistit kontinuitu existence a dosahovat úspěchu poznáním nepřítele a zajištěním vlastní dominance. Tento pohled na celý proces je členy organizace často chápán jako boj o přežití a zavádí nutnost radikálních změn.

Institucionální změna

Tento komplexnější pohled na změnu je použit pro případy, kdy dochází k celkové organizační a sociální transformaci. Změna je chápána ne pouze jako nutnost vyvolaná tlakem externích sil, ale jako důsledek vnitřních progresivních sil organizace, které směřují k ustavení nových pořádků v organizačním životě. Klíčovou metaforou jsou "reinvestice" starého a vize nového. Podstatou je přivodit změny vzorů organizačního chování, odstranit nepoužitelné metody byrokratických a zkosnatělých organizací. Institucionální transformace vyžaduje více než změnu v poznání a rozhodování manažerů. Vyžaduje osobní transformace jednotlivých pracovníků a změnu vztahů mezi lidmi v organizaci.

Změna jako chaos

Dnešní veřejný život se stále více projevuje jako chaotický. Převládá v něm nestabilita, nesouvislost a ztráta kontinuity. Na tyto vzdálené hrozby a rušivé prvky je třeba v dnešní manažerské praxi pohlížet jako na objektivní vývoj. Musí být aktivně přijímány a měly by vyvolávat nové metody práce a myšlení v organizacích.

Charakteristickými manažerskými principy se stává: "naučit se milovat změny" nebo "využívat chaosu". Mluvit a pracovat v organizaci podle těchto principů je nutně revoluční. Dnešní veřejný život vyžaduje, aby pružnost a schopnost změn nahradila dlouhotrvající sklon k masově poskytovaným službám a standardní státní správě, který vznikl v období relativně předvídatelného a pasivního vnějšího prostředí.

Existence chaotických změn nás nutí naučit se myslet různým způsobem. Musíme rozeznávat nestabilitu všeho, včetně vlastních názorů na kariéru a profesi. Musíme se naučit pracovat v proměnlivém organizačním prostředí, které má podporu v nových technologiích.

Změna jako reengineering

Reengineering je jedna z nejnovějších metod vědeckého managementu. Je to základní změna myšlení a činností lidí, která vede k radikální změně organizačních procesů. Organizace nabízející služby musí projít reengineeringem v situacích, kdy jakékoliv dílčí změny již nejsou dostačující. Tento způsob organizačních změn vykazuje jistou podobnost s institucionálními změnami. Podstatný rozdíl však spočívá v tom, že management provádějící reengineering vyvíjí ostřejší a výraznější tlak na ostatní zaměstnance ve smyslu omezení starých skutečností a praktik. Nebere ohled na stávající pravidla organizačního chování a změnu si vynucuje větším důrazem a nátlakem. Reengineering reflektuje skutečnost, že ke změnám dnes nedochází konstantním lineárním tempem, ale tempem exponenciálně se zrychlujícím.

2. Základní pravidla provádění změn

Stojí li vedoucí pracovníci před úkolem kontrolovat a řídit jakýkoliv z uvedených typů organizačních změn, měli by dodržet několik základních pravidel úspěšného provádění změny v organizaci. Jsou to:

- **Celková architektura změny**

Tato oblast zahrnuje vlastní *strategické* nasměrování chystaných změn. Musí obsahovat identifikaci, sled a povahu aktivit. Jde o přípravu implementačního plánu a vytvoření detailního akčního plánu změny, který obsahuje klíčové aktivity, data a odpovědnosti. Zároveň je důležité zhodnotit postoj nejvyšších mocenských struktur organizace.

- **Komunikace**

Komunikace sehrává v procesu změn nejdůležitější roli. V maximálním zájmu managementu musí být snaha o intenzivní komunikaci se zaměstnanci, ještě před začátkem realizace změny. Vhodné je vytvoření *komunikačního plánu*, s přesným vymezením klíčových úkolů, odpovědností, komunikačních médií a mechanismů zpětné vazby. Plán musí zohledňovat jak formální, tak i neformální komunikační kanály.

- **Schopnosti vedení**

Před začátkem realizace změny je nutné zhodnotit osobní zapojení a jednotnost vedení organizace. Stejně tak je třeba zhodnotit i potenciální oblasti odporu ke změně. Velmi přínosné je vyškolení vedoucích pracovníků v oblasti psychologických důsledků a přístupu k personálu při provádění změn a získání podpory podřízených celému procesu. Tyto aktivity jsou pro většinu managementu prvním seznámením se s psychologickým kontextem změn. Zkušenosti dokazují, že jsou zdrojem mnoha zajímavých otázek a podnětů, které v konečném důsledku přispívají k úspěšné realizaci změny.

- **Schopnosti jednotlivců a pracovních týmů**

Velkou pozornost ke třeba věnovat rozvoji schopností zaměstnanců na nižších úrovních organizační struktury. I oni se budou na realizaci změny podílet a budou jí zasaženi. Je důležité podpořit aktivity zaměřené na posílení týmové spolupráce, aby se všichni členové organizace cítili rovnocenně zahrnuti do procesu změny. K zaměstnancům, kteří by mohli přijímat plánované změny problematicky, je vhodné zvolit individuální přístup a věnovat jim zvláštní pozornost.

- **Měření výkonnosti**

Základem pro měření výkonnosti je správné nadefinování cílů, způsobů sledování jejich plnění a následného hodnocení.

V souvislosti s měřením výkonů je vhodné pozměnit strategii řízení lidských zdrojů v organizaci. Především se jedná o oblast náboru a rozvoje zaměstnanců, personální plánování a oblast motivace a odměňování.

• **Organizační kultura**

Pro změnu organizační kultury je důležité nejdříve pochopit současné hodnoty a normy chování v organizaci. Dále je třeba zhodnotit sílu a vliv formálních a neformálních struktur v rámci organizace, které mohou zásadně ovlivňovat proces změny. Velmi důležité je nadefinování a vyjednání nových žádoucích hodnot, vzorců chování a hybných sil v organizaci.

Proces změny organizační kultury je poměrně dlouhodobou záležitostí a bývá ze strany vedení organizací často podceňován. Z praktických zkušeností vyplývá, že nepodporuje-li organizační kultura navrhované změny, stává se brzdou a v mnohých případech i hlavním viníkem neúspěšnosti změny.

3. Management a vůdcovství změny

Pro efektivní a úspěšnou implementaci změny je nutné celý proces řídit na základě poznatků o vůdcovství. Manažer se zabývá v organizaci řízením aktivit druhých lidí a za jejich práci také odpovídá. K snadnějšímu prosazení svých rozhodnutí disponuje formální autoritou. Tato autorita představuje legitimní schopnost mít vliv v organizaci, který není spojen s konkrétní osobou manažera, ale s jeho organizační pozicí. Manažeři jsou do svých pozic jmenováni. Říkáme, že jsou ustanovováni do funkce. **Manažerská funkce** je tedy výkon činností spojených s prosazováním formální autority.

Vedle toho mezi členy organizace najdeme osoby, které mohou legitimně ovlivňovat druhé lidi bez tlaku vyvolaného formální autoritou. Díky této schopnosti mají vůdcové v organizacích vyšší pozici. Ostatní od nich očekávají, že budou prosazovat svůj vliv. Takový očekávaný způsob jednání se nazývá **role vedoucího**.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a snaží se dosahovat určených cílů. Management je tedy proces, který udržuje komplikované systémy lidí a technologií v chodu při realizaci změn. Management zahrnuje plánování, rozpočtování, organizování, personální zajištění a kontrolu.

Vůdcovství zahrnuje procesy, které umožňují adaptaci lidí na změněné podmínky. Vůdcovství je umění orientovat lidi na vize budoucnosti a motivovat je k dosažení budoucího stavu navzdory obtížím, které tento proces provázejí.

Ve většině organizací je dnes kladen důraz na management a vůdcovství je podceňováno. Je to logické vyústění dlouhodobého vývoje, který jednoznačně kladl důraz na formální pravomoci při řízení organizací. Změny vnitřního prostředí organizace však velmi často přinášejí oslabení legitimacy formálních autorit. Nejsou-li při řízení změn využívány také neformální autority, jsou výsledky zpravidla problematické. Proces změn výrazně překračuje rámec rutinních činností a všechny zavedené činnosti managementu.

4. Chyby při provádění změn

Organizace, které přistupují ke změnám bez teoretického základu a praktických zkušeností, se často dopouštějí chyb, které jim znemožňují proces úspěšně dokončit. Mezi základní chyby při provádění změn v organizaci patří:

Uspokojení z dosavadní činnosti

Jedna z největších chyb, které se dopouští vedoucí pracovníci organizací při implementaci změny. Pokud se vedení i zaměstnanci domnívají, že činnost organizace je úspěšná a v podstatě není co měnit, je velmi pravděpodobné, že každá změna bude neúspěšná. V takové situaci chybí dostatek vůle k provedení změny.

Podcenění vize změny

Základem pro úspěšné provedení změny je důkladně propracovaná představa o změně. Bez tohoto aspektu bývá veškeré úsilí na dosažení změny zbytečné. Konkrétní výsledek se obvykle zcela liší od původního záměru.

Neseznámení zainteresovaných zaměstnanců s vizí

Nemá smysl vytvářet vizí pro nikoho. S vizí je třeba důkladně seznámit hlavně ten okruh zaměstnanců, který se bude na realizaci změny podílet.

Provádění změny bez řídicí koalice

Změna nemůže být úspěšná, pokud ji nepodpoří vedení firmy. V čele každého týmu pro vedení změny musí být lidé, kteří změnu podporují a jsou zároveň přesvědčeni o její nevyhnutelnosti.

Neodstranění překážek, které brání změně

Při realizaci každé změny se vyskytuje řada překážek, které změnu blokují. Tyto síly je třeba paralyzovat.

Nevyjasnění krátkodobých cílů

Většina změn v organizacích představuje dlouhodobé úsilí. Z tohoto důvodu je třeba definovat krátkodobé cíle změny a jejich plnění postupně ověřovat. Tento aspekt je velmi důležitý z hlediska motivujících faktorů.

Podcenění zakotvení změny v organizační kultuře

Změna se stává nevratným procesem teprve tehdy, když je zabudována do organizační kultury a stane se její součástí.

5. Proces implementace změny v organizaci

Implementace změny v organizaci znamená realizaci nových cílů. Je to složitý, cílevědomý proces, který zahrnuje hodnocení nejen bezprostředních výstupů, ale také nepřímých důsledků realizovaných opatření na chod organizace. Implementaci lze popsat následujícími osmi etapami či dimenzemi. Každá z nich je spojena s jednou základní chybou, kterou organizace při implementaci změny dělají.

Etapa *deklarace nevyhnutelnosti změny* je reakcí na chybu spojenou s přílišným uspokojením z dosavadní činnosti.

Etapa *vytvoření řídicí koalice* je reakcí na neúspěchy při provádění změn bez zainteresované skupiny lidí, která stojí v čele organizace.

Etapa *definice vize a strategie změny* je potvrzením nutnosti existence propracované představy o prováděné změně.

Etapa *sdělování vize* je reakcí na chybu, kdy dochází k tomu, že s vizí nejsou dostatečně seznámeni zainteresovaní pracovníci.

Etapa *vytvoření podmínek pro provedení změny* odstraňuje překážky, které blokují změnu.

Etapa *generování operačních cílů* je odpovědí na chybu, kdy nejsou nadefinovány postupné krátkodobé cíle.

Etapa *korekce a rozšíření změny* brání ukončení změn příliš brzy.

Poslední etapa *zakotvení změny v organizační kultuře* reaguje na přehlížení významu a síly vžitých organizačních hodnot a pravidel chování.

5.1. Deklarace nevyhnutelnosti změn

Implementace změny vyžaduje velké úsilí řady lidí. Úspěšné změny nelze nikdy dosáhnout bez jejich vzájemné kooperace, iniciativy a ochoty k osobním obětem pro organizaci. Tohoto nelze dosáhnout bez přesvědčení všech zainteresovaných o naprosté nevyhnutelnosti změny.

V řadě organizací zejména mezi vedoucími pracovníky vládne duch uspokojení a často se přitom pouze vzpomíná na úspěšnou minulost. Nízká úroveň povědomí o nevyhnutelnosti změny vede k tomu, že nelze sestavit silný tým vůdčích osobností, s vysokou mírou věrohodnosti pro ostatní zainteresované.

Základem této etapy je překonání stavu uspokojení se současným stavem v organizaci. Mezi základní zdroje spokojenosti v organizaci patří:

- absence viditelné krize ve firmě
- příliš mnoho viditelných zdrojů aktivity
- nízké výkonové standardy
- organizační struktura, ve které jsou zaměstnanci orientováni na úzce zaměřené cíle
- interní systém měření výsledků zaměřený na špatné výkonové indexy
- absence zpětné vazby týkající se výkonnosti externích zdrojů
- organizační kultura, která tlumí konflikty a nepříznivé zprávy
- stavy trvalého přepracování a přetížení klíčových zaměstnanců
- příliš pozitivní informace o stavu organizace od managementu, deformování skutečnosti

Většina důvodů ke spokojenosti pochází z úspěšné minulosti. Základním doporučením je tedy nikdy nepodceňovat velikost sil, které posilují spokojenost a pomáhají udržovat minulý stav beze změn. Pro management změny v této etapě vzniká potřeba zvýšit intenzitu přesvědčení o nevyhnutelnosti změn u pracovníků organizace. Jak toho docílit? Mezi základní způsoby zvyšování úrovně nevyhnutelnosti změny patří:

- vytvoření krize, která způsobí finanční ztráty
- nechat projevit chybu a neopravovat ji na poslední chvíli jako obvykle
- vynechat zřejmé příklady úspěchu (např. nákladné oslavy výročí organizace)
- stanovit měřitelné cíle (produktivita, objem služeb) tak vysoko, že nemohou být dosaženy obvyklým způsobem
- namísto úzce zaměřených cílů jednotlivých oddělení stanovit pro většinu z nich zainteresovanost na měřitelných cílech, které se vztahují k celkové výkonnosti organizace
- seznamovat s údaji, které vypovídají o spokojenosti klientů a občanů, co nejširší okruh zaměstnanců
- na setkáních zaměstnanců posílit skutečnou diskusi a poskytování relevantních údajů
- realizovat skutečnou diskusi o organizačních problémech do oficiálního organizačního tisku a zpráv vrcholového managementu
- informovat zaměstnance o budoucích cílech a o nemožnosti jejich dosažení bez podstatné změny

Při deklaraci nevyhnutelnosti změn je významná role manažerů na nižších úrovních. Klíčovými hráči, kteří rozhodují o tom, zda bude změna úspěšná, jsou manažeři na nejnižší a střední úrovni. Mohou sehrát významnou pozitivní roli při přesvědčování o nevyhnutelnosti změny, ale základní podmínkou je, aby měli dostatečnou autonomii. Pokud nemají dostatečnou autonomii k samostatnému jednání, většinou jen čekají na příkazy vyššího managementu, což přispívá k zachování minulého stavu beze změny.

S dostatečnou mírou autonomie mohou manažeři na nižších úrovních dokonce přispět k prosazení změny i přes odpor některých členů vrcholového vedení orientovaných na zachování současného stavu.

5.2. Vytvoření řídicího týmu

Z některých příkladů ve velkých a známých organizacích se může zdát, že velké transformace jsou spojeny s jedním manažerem - vůdcem, který tuto transformaci prováděl. To je nesprávný a zavádějící názor.

Není možné, aby jediný vůdce sám vytvořil vizi, přesvědčil o ní zaměstnance, odstranil všechny rozhodující překážky a stanovil krátkodobé cíle k dosažení změny. Silný řídicí tým, který prosadí změnu, je potřebný vždy.

Autorita řídicího týmu

Často mají nejbližší ke změnám v organizaci personální vedoucí, manažer kvality nebo manažer pro strategické plánování. Na magistrátech měst mají blíže ke změnám pracovníci, kteří jsou ze své funkce častěji ve styku s veřejností. Lze očekávat, že iniciátorem změn bude také častěji starosta městského úřadu než jeho tajemník.

Základní chybou při vytváření řídicího týmu je, že nejvyšší autoritou v něm není některý z vrcholových manažerů organizace. Takto sestavený tým může mít dostatečné schopnosti a může být i značně zainteresován na prosazení změn. Přesto změna řízená tímto týmem bude s největší pravděpodobností neúspěšná.

Aby byla rozhodující změna ve firmě prosazena, musí být v řídicím týmu alespoň někteří členové vrcholového vedení. To je nutné především proto, aby měl řídicí tým ve firmě dostatečnou autoritu.

Autorita řídicího týmu je záruka rychlosti změny. Slabý řídicí tým může být úspěšný jen v prostředí, které se mění pomalu a síly působící zvenčí na organizaci jsou slabé. V dnešním proměnlivém a neurčitým prostředí je naprosto nezbytné, aby implementaci změny řídil silný a kvalifikovaný tým.

Rozhodnutí v organizacích často přinášejí podstatné a komplexní změny, rozhodnutí je třeba provést rychle a navíc v nejistém a měnícím se prostředí. Rozhodnutí vyžadují oběti od těch, kteří závěry rozhodnutí realizují. Z uvedených skutečností vyplývá, že je nezbytné nastartovat nový proces přijímání rozhodnutí, protože pro přijetí zásadních rozhodnutí je třeba mít dostatek informací z mnoha oblastí, které nemůže mít pouze jediný vedoucí. Kromě toho je třeba mít dostatečnou autoritu k přesvědčení těch, kterých se rozhodnutí týká. Proces přijímání rozhodnutí musí být řízen určitou koalici manažerů, která vzájemně úzce spolupracuje a tvoří tým. Samostatní vedoucí anebo slabé týmy mají jen zřídka dostatek informací k provedení neopakovatelných, nerutinních rozhodnutí s komplexním a dlouhodobým důsledkem na organizaci.

Jedním z důvodů, proč je třeba do čela rozsáhlé změny postavit tým, je také to, že týmy nemohou být povýšeny, zatímco jednotlivci ano. Z tohoto důvodu může být jednání jednotlivců vedeno často záměry jejich osobní kariéry.

Sestavení řídicího týmu

Při sestavování řídicího týmu je třeba nejdříve stanovit vlastnosti, které by měly mít členové tohoto týmu. Mezi základní vlastnosti členů týmu patří:

- **síla pozice, kterou zastávají v organizaci**
- **odbornost**
- **neformální autorita**
- **vůdcovské vlastnosti**

Zatímco první tři vlastnosti lze považovat za manažerské vlastnosti a umožňují řídicímu týmu mít celý proces změny pod kontrolou, vůdcovské vlastnosti umožňují dovést změny do úspěšného konce.

Řídicí týmy lze podle převažujících manažerských a vůdcovských vlastností rozdělit na skupiny, které mají:

A/ Silné manažerské a slabé vůdcovské vlastnosti

Takový tým bude vytvářet dobré plány jak provést změnu, ale bude mu chybět vize a podcení přesvědčení zaměstnanců o změně. Bude zaměstnance spíše řídit a kontrolovat na úkor odpovídající motivace. Případné nedostatečné vůdcovství je možno posílit buď získáním externích manažerů s vůdcovskými vlastnostmi působícími mimo organizaci nebo povyšováním manažerů s vůdcovskými vlastnostmi. Další cestou je motivovat k vůdcovství ty manažery, kteří by podle své pozice měli být vůdci a jsou jimi pouze zřídka.

B/ Slabé manažerské a silné vůdcovské vlastnosti

Takovému týmu budou chybět praktické zkušenosti s tím, jak stanovit krátkodobé cíle změny a plán jak jich dosáhnout.

C/ Silné manažerské a silné vůdcovské vlastnosti

Uvedený typ řídicího týmu má předpoklady, že bude úspěšný.

Častou je otázka o velikosti efektivního řídicího týmu, který řídí realizaci změn. Množství členů řídicího týmu je závislé na velikosti organizace. Se změnou začíná obvykle tým složený ze dvou nebo tří manažerů a postupem doby se rozšiřuje. V menších neziskových organizacích tvoří efektivní řídicí tým obvykle šest až sedm pracovníků.

Nežádoucí vlastnosti členů řídicího týmu

Členy řídicích týmů by neměli být manažeři dvou typů. Jde především o egoisty, jejichž vlastní já obsáhne veškerou jejich činnost a nedává prostor pro ostatní, a o manažery, kteří kolem sebe vytvářejí nedůvěru. Nedostatek důvěry ničí týmovou práci.

Efektivní spolupráce řídicího týmu

Týmová spolupráce může být vytvořena několika způsoby, ale vždy musí být založena na vzájemné důvěře členů týmu. Bez důvěry nelze nikdy dosáhnout týmové spolupráce. Velice častým problémem ve správních organizacích je skutečnost, že důvěra a spolupráce existuje v rámci oddělení, ale vůči ostatním oddělením nebo útvarům panuje spíše nepřátelství, rivalita, nedůvěra.

Vytvoření atmosféry důvěry mohou výrazně napomoci neformální sociální aktivity. Výrazným nedostatkem tohoto způsobu je to, že je pomalý. Jedná se především o společné rodinné aktivity členů týmu.

Budování týmů musí dnes probíhat rychleji a proto se nejčastěji k vytvoření vzájemné důvěry v řídicím týmu používají porady mimo stálá pracoviště. Skupina manažerů odjede na 3 až 5 dnů. Na těchto poradách společně hovoří, analyzují situaci a ve volném čase například chodí po horách. Všechna tato činnost je provozována za účelem zvyšování vzájemného porozumění a důvěry. K tomu, aby tato setkání byla úspěšná, je třeba pečlivě naplánovat jejich program.

Kromě důvěry je pro řídicí tým důležité, aby se jeho členové shodli na společném cíli. Teprve tehdy je možná kvalitní týmová spolupráce. Budování úspěšného řídicího týmu zahrnuje v zásadě tři základní kroky:

- vyhledání správných manažerů
(se silnou pozicí ve firmě, autoritou, s manažerskými a vůdcovskými vlastnostmi)
- dosažení důvěry
(prostřednictvím pečlivě naplánovaných porad mimo pracoviště a množstvím společných aktivit a rozhovorů)
- vytvoření společného cíle

5.3. Formulace vize a strategie změny

Dosáhnout změny se můžeme pokusit několika způsoby. Jedním z nich je *využití formální autority* manažera. Taktika spočívá v tom, že zaměstnancům je změna nařízena. Uvedený způsob ale dříve nebo později narazí na síly, které podporují současný stav v organizaci. Odpor vůči změnám obvykle vede ke skutečnosti, že změny jsou realizovány jen formálně.

Další možnou taktikou je *mikromanagement*, kdy jsou zaměstnanci detailně řízeni podrobnými pokyny. Toto je velmi zdlouhavý způsob založený na postupných, dílčích změnách. Taktika může být o něco úspěšnější, ale s největší pravděpodobností nebudou opět překonány síly udržující současný stav, takže v celkových důsledcích bude neúspěšná.

Způsob založený na *vizi změny*, může překonat resistantní síly a vést k úspěšné změně. Vize změny je centrální komponentou vůdcovství. Uvedená taktika předpokládá využití motivační síly vize budoucnosti pro většinu členů organizace. Vize ukazuje obraz budoucnosti s implicitní nebo explicitní představou o tom, jak může být této budoucnosti dosaženo.

V procesu implementace změny slouží vize ke třem základním účelům: objasňuje základní směr změny a tím zjednodušuje množství detailních rozhodnutí, motivuje zaměstnance správným směrem i v případě nutnosti osobních obětí a pomáhá koordinaci akcí mnoha odlišných lidí a to rychlým a efektivním způsobem.

Jak vytvořit efektivní vizi?

Slovo vize může připomínat něco velmi vznešeného, ale směr, který řídí úspěšnou transformaci je často jednoduchý. Vize může být jednoduchá, protože je to jen první část systému transformace, který zahrnuje mimo jiné také strategie, plány a rozpočty. Vzájemný vztah mezi těmito komponentami lze vyjádřit následovně:

- vůdcovství vytváří vize a strategie
(vize je obraz budoucnosti, strategie je způsob, jakým může být vize dosaženo) -
- management vytváří plány a rozpočty
(plány jsou etapy a časový rozvrh pro implementaci strategie, rozpočty jsou plány převedené na finanční projekty a cíle)

Bez efektivní vize skončí plánované rozpočty obvykle tak, že se využijí loňské výsledky a přidá se k nim několik procent navíc a tím se naplánuje rozpočet na další období.

Jaké vlastnosti by tedy měla mít efektivní vize? Musí být především: představitelná, žádoucí, proveditelná, zaměřená, pružná a sdělitelná. Představitelný je takový obraz budoucnosti organizace, který nabízí odpověď na konkrétní otázky. Patří k nim například následující: Jak se budoucí vize dotkne občanů města? Budou klienti, kteří jsou dosud spokojeni, spokojeni s budoucím stavem poskytování služeb? Jak ovlivní vize budoucnosti politický konsensus v obci? Je naše vize v souladu s politickým programy preferovaných stran? Napomůže změna k lepšímu hodnocení naší činnosti veřejností? Bude změna lépe motivovat zaměstnance k práci? Zlepší se příležitosti zaměstnanců k lepšímu pracovnímu uplatnění?

Žadoucí vize je taková, která vyjadřuje především dlouhodobé zájmy nejen vedení organizace, ale také občanů, klientů a další veřejnosti. Důležité je také, aby ve státních organizacích sledovala zájmy nadřazených stupňů státní správy.

Proveditelná vize musí obsahovat reálné cíle. Musí vycházet z reálného stavu organizace, situace vnějšího prostředí, případně konkurenčních trendů. S uvedenou charakteristikou souvisí také zaměřenost vize na konkrétní cíle, o nichž lze provádět efektivní rozhodnutí.

Pružnost znamená, že vize umožňuje individuální iniciativu těch pracovníků, kteří ji mají realizovat a současně reaguje na změny vnějšího prostředí, ke kterým může v průběhu realizace docházet.

Efektivní vize musí být také dobře sdělitelná. Znamená to, že ji lze snadno zveřejnit a jednoduše a krátce vysvětlit. Neschopnost sdělit vizi budoucnosti ostatním zaměstnancům patří k nejčastějším chybám řídicího týmu.

Sdělování vize

Vize je užitečná, pokud jí rozumějí alespoň klíčoví zaměstnanci organizace. Skutečná síla vize se projeví až tehdy, kdy jí porozumí většina zaměstnanců, kterých se změna týká a až cíle těchto zaměstnanců budou v souladu s vizí. Vzájemné sdílení vize budoucnosti může motivovat a koordinovat úsilí zaměstnanců zainteresovaných na změně. Získat pochopení pro změnu není jednoduchý úkol. Platí to především pro větší organizace.

Základní chybou je podcenění nutnosti seznámit s vizí všechny zainteresované a dosáhnout u nich pochopení. S vizí jsou zaměstnanci například seznámeni pouze prostřednictvím článku ve firemním časopisu. Další chybou je časté, ale špatné sdělování vize zaměstnancům. Je to způsob, při kterém je podceněn vůdcovský princip, vize je sdělována formálně, bez snahy o pochopení a ztotožnění zaměstnanců s cíli vize. Chyby jsou také často způsobeny omezenými intelektuálními schopnostmi zaměstnanců na nejnižších úrovních a obecnou lidskou vlastností, kterou je odpor ke změnám z důvodu obavy z nejasné budoucnosti.

Další problematickou otázkou je rozsah sdělování vize. Vytvoření představy budoucího fungování organizace vyžaduje od řídicího týmu mnoho času potřebného ke sběru informací, zvažování alternativ a rozhodování o výběru nejoptimálnější varianty. Během její formulace si musí řídicí tým připravit mnoho odpovědí na možné otázky, které budou kladeny během

sdělování vize. Při projednávání se spolupracovníky se nejčastěji objevují otázky, co bude změna znamenat pro jednotlivé zaměstnance, jaké jsou další alternativy vývoje organizace, jaké oběti budou potřebné od jednotlivých zaměstnanců.

Aby vize budoucnosti byla efektivně sdělitelná a došlo přitom k jejímu porozumění, musí být formulována jasně a jednoduše. Sdělování musí být cíleně směřováno na vybrané skupiny zaměstnanců. Odborné termíny musí být nahrazeny snadno srozumitelnými výrazy. Každá profesní skupina si buduje vlastní slovník odborných výrazů, který usnadňuje komunikaci uvnitř takové skupiny. V organizacích ale působí pracovníci různých profesí.

Pro jasnější sdělení vize je vhodné využívat metafor, analogií a příkladů. Slovní obrazy mají při sdělování mnohem větší hodnotu než množství slov. Důležité je zvolit metafory a analogie z obecně známé oblasti. Dobře vybraná slovní zásoba může učinit vizi snadno zapamatovatelnou, což je jeden z hlavních cílů. V praktickém používání metafor a analogií jsou úspěšnější spíše pracovníci reklamy a personalisté. Méně již pracovníci z oblasti financí a techničtí odborníci.

Důležitá je také forma sdělení. Vize je obvykle sdělována efektivně, pokud se používají kombinované formy sdělení. Mezi základní způsoby sdělování patří velké plenární schůze, malé schůze na jednotlivých pracovištích, organizační noviny a časopisy a organizační pokyny. Pokud stejná zpráva přichází z více směrů, je větší pravděpodobnost, že ji zaměstnanci pochopí a zapamatují si ji. Sdělovat vizi jednou nestačí, sdělování je třeba neustále opakovat. Je třeba využít každou příležitost pro opakování sdělení.

Další důležitou zásadou je skutečnost, že chování vůdčích osobností organizace musí být v souladu s přijatou vizí. Často je neúčinnější metodou sdělování vize prostřednictvím jednání vedoucích pracovníků. Pokud vrcholoví manažeři žijí připravovanou změnou, zaměstnanci ji snadněji pochopí a budou tuto vizi sdílet. Jestliže někteří vrcholoví manažeři jednájí v rozporu se změnou, bude to zdrojem problémů. Nic nepodkopává přijetí budoucího obrazu fungování organizace víc než jednání vedoucích pracovníků, které je nekonzistentní s vizí. Hlavním doporučením je včasná identifikace a označení rozporů mezi slovy a činy.

V organizačním životě se však nevyhneme nekonzistencím mezi praktickým jednáním a plánovanou vizí budoucnosti. Rozpor mezi slovy a činy, který není označen a vysvětlen, znehodnocuje proces sdělování. Příkladem nekonzistence může být například rozpor mezi vizí založenou na snižování nákladů a vybavováním kanceláří manažerů. Je zcela nevhodné nekonzistence s vizí přehlížet. Naopak je třeba je pojmenovat a odstranit, případně věrohodně vysvětlit.

Při sdělování vize bychom se měli vyvarovat takové komunikační situaci, která je opakovaně a systematicky jednostranná. Jednostranná komunikace od řídicího týmu k zaměstnancům, neumožňuje plné porozumění sdělení a současně zabraňuje vedení organizace naslouchat zpětným reakcím zaměstnanců.

Vícestranná komunikace je základní metodou, jak najít odpověď na všechny otázky, které se vyskytují během realizace změny. Někdy se manažeři vyhýbají obousměrné komunikaci vzhledem k vysokým časovým nákladům. Ale pokud zaměstnanci nepřijmou vizi změny, další kroky implementace skončí neúspěchem.

5.4. Vytvoření podmínek pro realizaci změny

Aby mohla být změna plně realizována, je třeba odstranit překážky, které její realizaci mohou bránit. Základním faktorem úspěchu je zplnomocnění zaměstnanců k realizaci změny. Velmi snadno se může stát, že zaměstnanci přijmou vizi změny, ale nemohou účinně reagovat, protože jim v tom brání nejrůznější překážky. Největšími překážkami jsou existující organizační struktury, schopnosti zaměstnanců, současný informační a technický systém v organizaci a konečně sami manažeři.

Organizační překážky

Mezi typické organizační bariéry, které brání vizi orientované více na občany, klienty či zákazníky neziskových organizací patří tuhá organizační struktura, kdy finanční zdroje a odpovědnosti nejsou rozdělovány podle vnější poptávky po službách, ale podle jednotlivých služeb a produktů, které organizace vytváří.

Vize, která dává více rozhodovacích pravomocí profesionálním pracovníkům na nejnižší úrovni řízení, jako je tomu například ve školství, zdravotnictví nebo jiných sociálních službách, naráží na jinou organizační bariéru v podobě silné střední úrovně řízení, která výrazně omezuje podřízené zaměstnance.

Vize zaměřená na zvyšování produktivity práce a na snižování nákladů velmi často musí čelit překážkám v podobě velkého množství úrovní řízení, které zvyšují organizační náklady. Příliš mnoho úrovní řízení také zpomaluje organizační procesy. Prodlužuje dobu vyřizování správní agendy na úřadech a v organizacích.

Zejména v prvních stádiích realizace změny mohou organizační překážky odrazovat zaměstnance, kteří sdílejí vizi změny a chtějí ji implementovat. Pokud nejsou strukturální bariéry včas odstraněny, může to vést k frustraci zaměstnanců.

Problémy zaškolování zaměstnanců

Problémy se školením zaměstnanců, které má zvýšit jejich schopnosti a dovednosti odpovídající realizovaným změnám, se nejvýznamněji projevují v průběhu reengineeringu. Tento typ změny představuje rychlou, formálně prosazovanou změnu. Zaměstnanci často procházejí nevhodnými školeními v nevhodnou dobu.

Při organizačních změnách musí zaměstnanci v krátké době změnit zvyky, které jsou jim vlastní delší dobu. Na krátkodobých školeních se zaměstnanci učí především technické, ale ne sociální dovednosti a postoje, které jsou velmi významné a nutné pro nové uspořádání činností po změně. Je třeba zpracovat promyšlený systém vzdělávacího programu s důrazem na správný druh zaškolení ve správný čas.

Přizpůsobení mzdových a informačních systémů změně

Mezi typický rozpor mezi existujícím systémem mzdového ohodnocení v organizaci a vizi změny patří skutečnost, že základem nové vize fungování organizace je orientace na občany a klienty, ale mzdové ohodnocení pracovníků nebere v úvahu okolnost jak přispívají ke spokojenosti klientů organizace. V jiném případě je vize budoucnosti orientována na rozvoj iniciativy pracovníků, ale odměňování probíhá podle bezchybnosti jejich práce a poslušnosti, s kterou provádí příkazy nadřízených. Jiným typickým příkladem je skutečnost, že vize vyžaduje velkou aktivitu manažerů, ale kritéria jejich výběru do funkcí jsou subjektivní a nejasné povahy. Podobně problematický je systém naboru a přijímání pracovníků do

organizace, který se nemění řadu let, ale nová vize předpokládá a vyžaduje nábor pracovníků s novými znalostmi a schopnostmi.

Také manažerské informační systémy v neziskových organizacích se většinou nemění tak pružně, aby napomáhaly změně. Například počítačové programy usnadňující strategické plánovací procesy jsou více zaměřeny na krátkodobé finanční informace než na analýzy cílových skupin a „tržních“ příležitostí.

Problémoví manažeři

Změny organizační struktury a personálních systémů jsou složitým procesem, ale obecně lze říci, že bývají snadněji proveditelné než změny chování manažerů, kteří brání úspěšné realizaci změny. Problémoví manažeři pracují nejčastěji systémem příkaz-kontrola a brání se jakékoliv iniciativě svých podřízených. I přesto, že podřízení sdílejí vizi změny, jejich úsilí je marné. Takoví manažeři nemusejí být špatnými řídicími pracovníky ve všech situacích, ale v procesu změny je jejich negativní působení velmi výrazné. Řešení takového problému není jednoduché. Někdy jsou voleny složité manipulační techniky, které mají omezit vliv takových manažerů a donutit je ke změnám postojů. Je to způsob zdoluhavý. Nejlepším řešením může být upřímný dialog, při kterém se jim vysvětlí, jaká podpora se od nich očekává a čím mohou nejvíce přispět k procesu změny. Pokud je situace beznadějná a problémoví manažer musí být vyměněn, pak uvedený dialog může takovou nutnost odhalit. Dialog také pomůže řešit situaci, kdy manažer chce pomoci, ale cítí se nějakým způsobem blokován.

5.5. Vytvoření operačních cílů

Vize definuje strategické cíle změny, kterých má být dosaženo v průběhu několika let. Je těžké udržet motivaci zaměstnanců po dlouhou dobu, kdy nemusí vidět hmatatelné výsledky svého úsilí. Během dlouhého období navíc s největší pravděpodobností dojde i k výměnám některých zaměstnanců a manažeru. Dlouhodobé úsilí zaměstnanců, bez viditelné zpětné vazby v podobě výsledků, může často vést i ke kolapsu realizované změny a může posilovat odpůrce změny a dávat jim do rukou argumenty. Realizace změny bez definování operativních cílů, které mohou být splněny v kratším časovém intervalu, je velmi riskantní.

Dosažení operačních cílů zlepšuje provádění změny v mnoha směrech. Poskytuje důkaz, že úsilí a oběti ve prospěch změny se vyplácejí. Odměňuje manažery řídicího týmu za jejich úsilí. Operační cíle pomáhají upřesňovat, případně korigovat vizi a strategii v konfrontaci s realitou. Jejich úspěšné plnění oslabuje odpůrce změny. Přesvědčuje další zaměstnance o správnosti realizace změny.

Plánování operačních cílů

Proces změny může být zmařen, pokud manažeři neplánují systematickým způsobem operativní cíle. Hlavním důvodem, proč se manažeři příliš nezabývají detailním plánováním operačních cílů, bývá jejich přetížení, případně nedostatečný pocit naléhavosti uvedeného typu plánování operativních cílů.

Řízení organizace je mimo jiné neustálé udržování odpovídající rovnováhy mezi krátkodobým a dlouhodobým plánováním. Z tohoto pohledu se zdá, že realizace změny bývá v praxi spojována především s dlouhodobým plánováním a krátkodobé bývá podceňováno.

Dalším problémem při plánování operačních cílů je obtížnost měření výsledků. Existující informační systémy ve většině případů neposkytují potřebné údaje, podle kterých lze posuzovat dosahování jednotlivých cílů.

Význam managementu při plánování cílů

Předchozí etapy procesu implementace změny kladly důraz především na vůdcovství. Vytváření operačních cílů je bezprostředně spojeno s manažerskou prací a ukazuje, že realizace úspěšné změny potřebuje také iniciativní management. Mezi oběma typy řízení organizačních změn existuje těsná souvislost, kterou ve zjednodušené podobě vyjadřuje následující přehled:

	Management slabý	Management silný
Vůdcovství slabé	Změna je zmařena	Operační výstupy jsou možné, především snižování nákladů, ale velké změny jsou zřídka úspěšné
Vůdcovství silné	Změny mohou být úspěšné, ale často ztroskotají na nedostatečném plnění operačních cílů	Všechny úspěšně provedené změny kombinují vůdcovství a management

5.6. Korekce a rozšíření změny

Změny ve větších organizacích vyžadují delší čas. Mnoho sil může změnu zpomalit nebo úplně zastavit. Může jít například o změny v řídicím týmu, vyčerpanost vůdcích osobností změny. Dalším důvodem neúspěchu může být také snížení naléhavosti změny nebo zvýšení pocitu uspokojení. Mezi nejtypičtější mechanismy zpomalení realizovaných změn však patří nebezpečí vnitřní resistance a vzájemná vnitřní i vnější provázanost organizačních procesů.

Rezistence vůči změně nikdy úplně nezmizí. Může se stát, že všechny předchozí etapy změny byly správně realizovány a přesto dojde k jejímu zmaření. Pokud řídicí tým poleví ve svém snažení před zakotvením změn v organizační kultuře, může být změna neúspěšná, protože odpůrci změny využijí příležitost k jejímu zmaření.

Další příčinou neúspěchu může být okolnost, že v důsledku vzájemných závislostí je třeba změnit v organizaci současně příliš mnoho. Každá organizace tvoří systém vzájemně závislých prvků. Množství těchto vztahů závisí na mnoha faktorech. Jedním z nejdůležitějších je komplexnost a dynamičnost vnějšího prostředí, ve kterém organizace působí.

Relativně stabilní prostředí umožňuje organizacím omezit vzájemné závislosti. Takové prostředí je i ve veřejném sektoru záležitostí minulosti. Dnešní prostředí městského úřadu, školy, agentur sociálních služeb je velmi proměnlivé. Také organizace státní správy vykazují velké množství vnějších vazeb mezi sebou. Příkladem může být vazba mezi procesy prováděnými úřady práce, odbory sociálních věcí, živnostenským úřadem apod.

Změna v organizaci s vysoce vzájemně provázanými prvky je velmi složitá, protože je třeba změnit prakticky vše. Implementace změn nabývá vysoce komplexní povahy. Na počátku implementace změny v organizaci s vysokým stupněm vzájemné závislosti není možné mít zcela komplexní představu o změně. Je třeba počítat s tím, že během implementace se bude změna upravovat a bude pravděpodobně trvat déle než je plánováno a bude i nákladnější.

Redukce závislosti

Protože vysoká závislost jednotlivých prvků organizace způsobuje při realizaci změn problémy, je velmi vhodné některé závislosti v procesu změny odstraňovat. V každé organizaci se najde řada zbytečných závislostí, které jsou produktem minulosti. V současných podmínkách se například některé městské úřady snaží snížit vzájemnou závislost s organizacemi a podniky poskytujícími komunální služby ve městě. Volí přitom cestu vytvoření samostatných soukromých společností, s kterými uzavírají smluvní vztahy na realizaci obecních zakázek.

Další formou redukce závislosti je delegování řízení změn na nižší úroveň řízení v organizaci. Zatímco vrcholový management se zabývá především vůdcovstvím změn, operační plánování a kontrola a korekce postupu se realizují na nižších úrovních řízení. V komplexních organizacích se na nižší úrovni řízení vytvářejí různé projekty změn, které vrcholové vedení pouze koordinuje.

5.7. Přeměna organizační kultury

Implementovaná změna přináší nové normy a hodnoty, které mohou být nekompatibilní s dosavadní organizační kulturou. Přehlednutí těchto rozporů a konfliktů může vést k celkovému neúspěchu. Dokud nejsou změny zakotveny v organizační kultuře, nejsou nevratné. Někdy bývá obtížné včas rozpoznat konflikty uvnitř organizační kultury, protože jejich vyhodnocování je závislé na pozici hodnotitele v organizaci a na jeho subjektivních postojích. Proto je zejména ve větších organizacích výhodné využít služeb nezávislých pozorovatelů.

Organizační kultura představuje především pracovníky sdílené hodnoty a normy chování v organizaci. Normy chování jsou obecné způsoby jednání, které lze pozorovat ve skupině lidí a které přetrvávají, protože skupina takové způsoby jednání učí nové členy a kontroluje jejich dodržování. Základní normy například stanovují způsob jednání s klienty, stupeň delegování úkolů a svobodu rozhodování výkonných pracovníků nebo obvyklou intenzitu práce v organizaci. Sdílené hodnoty jsou významné cíle sdílené v pracovní skupině či organizaci jako celku, které usměřují chování celé skupiny i v případě, že se mění její členové. Základní sdílené hodnoty mohou například určovat, jaký je vztah organizace k cílovým skupinám, zda je preferována kvalita před kvantitou a jaké cíle jsou upřednostňovány. Organizační kultura ovlivňuje chování každého zaměstnance.

Změnit kulturu je velmi obtížné. Sdílené hodnoty jsou velice stabilní a utváří se v organizaci prakticky od jejího vzniku. Velmi často se v organizační kultuře prosazují hodnoty zakladatelů organizace. Podstatou poslední etapy procesu implementace změny v organizaci je náhrada nekompatibilních hodnot a norem novými pravidly organizačního chování.

Pro upevnění změn v organizační kultuře je vhodné:

- Zdůrazňovat pozitivní význam nových změn a zlepšení
- Vysvětlovat, odkud pochází minulá organizační kultura, k čemu sloužila a proč už není dále přínosná
- Uvolnit z funkce manažery, kteří jsou příliš pevně spjati s minulou organizační kulturou a nemohou nebo se nechtějí změnit
- Přijímat nové lidi, kteří nejsou zatíženi existující organizační kulturou
- Nepovyšovat a neodměňovat nikoho, kdo jedná podle pravidel organizační kultury, která má být změněna
- Do pozic vrcholového managementu organizace nesmí vstupovat nikdo spojený s existující organizační kulturou

Význam organizační kultury při realizaci změn

Implementace změn do organizační kultury je postupný proces, který sestává z několika etap. V první řadě je nezbytné provést analýzu stávající organizační kultury a srovnat existující pravidla organizačního chování s žádoucími a potřebnými. Výsledkem by mělo být vytypování těch kulturních prvků, které je nutné změnit.

Druhým krokem je stanovení a sdělení pozitivního významu nových hodnot a norem všem členům organizace. Konflikty mezi organizačními pravidly je nutné učinit viditelnými všem pracovníkům.

Třetím krokem jsou personální změny na pozicích vedoucích pracovníků. Noví lidé přinášejí nové modely a pravidla chování. Tato pravidla musí být v souladu s novou vizí budoucnosti organizace.

Čtvrtým krokem je změna organizační struktury. Posílení nových organizačních jednotek, které nebrání chodu organizace podle nových zásad a podporují realizované změny. Naopak oslabení a redukce jednotek, jejichž činnost nepodporuje rozvoj změn. Účelem těchto proměn je rozhýbat pohyb organizace v novém směru.

Za páté. Pro podporu nových způsobů činnosti v organizaci mohou manažeři a vedoucí využívat i tvorbu nových rituálů a obyčejů, které se realizují v organizaci. V podstatě znamená tento krok zavedení nového stylu komunikace v organizaci.

Konečně šestým krokem by měly být změny ve výběru nových pracovníků a změna v kritériích hodnocení a systému odměňování v organizaci, která by podporovala zakotvení nových hodnot v organizační kultuře.

Z uvedeného přehledu vyplývá, že proces implementace změn v organizaci má vysoce komplexní povahu. Jednotlivé kroky, které jsme výše analyzovali, se vzájemně doplňují a podporují. Nelze je chápat odděleně a vytrhovat některý z nich z kontextu celého procesu organizačních změn. Změna organizační kultury tedy začíná již v okamžiku sdělování nové vize budoucího fungování organizace. A současně formulaci organizační vize a strategie by měla předcházet analýza stávající organizační kultury.

Uvedené etapy probíhají ve všech typech organizačních změn, které jsem uvedli v úvodu kapitoly. Rozdílné typy se však od sebe liší důrazem, který kladou na jednotlivé fáze či dimenze organizační proměny. V konečném důsledku každá organizační změna má institucionální charakter. Záleží však na okolnostech, jestli manažeři prosazující změny tuto hloubkovou proměnu organizace budou podporovat. V případě reformy veřejné správy u nás tato teze znamená, že přeměna sociálních a veřejných služeb není ukončena restrukturalizací a reformou formálních struktur. Ve své podstatě má kulturní charakter. Jde o změnu sociálně politických a politických institucí u nás.