

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Marek Procházka

Psychologická intervence v managementu firmy

Psychological intervention in company management

Praha, 2009

vedoucí práce: Doc. PhDr. Ing. Karel Riegel, CSc.

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně
a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 20.7.2009

Poděkování

Děkuji docentu Rieglovi za zprostředkování vzácné praktické zkušenosti aplikace psychologie při řešení problémů organizace. Rád bych mu také vyjádřil vděčnost za morální podporu, kterou mi poskytoval v průběhu projektu.

Docent Riegl se obhajoby práce již nedočkal. Jsem vděčný také za to, že jsem se s ním „stihl“ setkávat v období, které, jak se později ukázalo, těsně předcházelo jeho odchodu ze života.

Děkuji panu majiteli a výkonnému řediteli firmy, ve které byla intervence realizována, za vstřícnost, otevřenost i ochotu spolupracovat a sdílet mnohdy důvěrné informace. Děkuji také všem manažerům, kteří přispěli svými názory k diagnóze organizačních problémů a hodnocení výstupů projektu.

Anotace

Práce popisuje realizaci psychologické intervence v organizaci, která se opírá o principy Rozvoje organizace (Organization Development). Teoretická část představuje východiska, metody a techniky tohoto oboru, a také teorii organizace, se kterou pracuje. Základní pojmy organizační charakter, organizační klima a organizační kultura jsou doplněny o vývojový pohled několika teorií růstu organizace. Z uvedených principů plynou praktická doporučení pro realizaci organizační změny. Tak je vytvořena teoretická i praktická opora pro vlastní intervenci.

Předmětem praktické intervence byla transformační krize ve výrobní firmě. Formát intervence sledoval metodiku akčního výzkumu s určitými praktickými omezeními. Konečné zhodnocení výsledků je obohaceno o doporučení pro realizaci firemní intervence, která ze zkušenosti vyplynula.

Annotation

Paper describes psychological intervention in organization based on Organization Development approach. Theoretical part presents principles, methods and techniques of this discipline, and relevant theory of organization. Key concepts of organizational character, organizational climate and organizational culture are amended with developmental aspect in several theories of organization growth. The principles imply practical advice for implementation of organizational change. This provides theoretical and practical backup for the following intervention.

The practical intervention focused on transformation crisis in a production company. Intervention followed action research paradigm with certain practical limitations. Final results are supplemented with recommendations for company intervention derived from practical experience.

Klíčová slova: Rozvoj organizace, firemní intervence, organizační změna, organizační rozvoj, akční výzkum, procesní konzultace, organizační růst, transformační krize, psychologie podnikatele

Key words: Organization Development, company intervention, organizational change, action research, process consultation, organization growth, transformation crisis, entrepreneur psychology

Obsah

Teoretická část	7
Úvod.....	7
1 Rozvoj organizace.....	8
1.1 Definice.....	8
1.2 Charakteristiky oboru	8
1.3 Historie oboru	10
1.4 Východiska a cíle.....	12
1.5 Přístupy k organizační změně	15
1.6 Principy organizačního učení: modely změny	20
1.7 Metody organizační změny.....	25
1.8 Techniky	33
2 Organizace a změna	37
2.1 Organizační charakter	37
2.2 Organizační klima.....	38
2.3 Organizační kultura.....	39
2.4 Organizační změna	44
Růst a vývoj organizace	51
2.5 Teorie růstu a vývoje organizací.....	51
2.6 Shrnutí: proměnné organizačního růstu	58
2.7 Podnikatel a růst organizace	60

Praktická část	62
Úvod k praktické části	62
1 Určení problému	63
2 Úvodní konzultace	64
2.1 Cíle.....	64
2.2 Průběh	64
2.3 Výstupy.....	66
3 Sběr dat a předběžná diagnóza.....	68
3.1 Sběr dat	68
3.2 Předběžná diagnóza	74
4 Zpětná vazba klientovi.....	77
5 Společná diagnóza problému	78
6 Plánování a akce	79
6.1 Cíl intervence.....	79
6.2 Strategie řešení.....	79
6.3 Volba metod.....	79
6.4 Profil majitele	80
6.5 Poradenský proces	81
7 Sběr dat po akci.....	83
7.1 Výsledky	83
7.2 Návrh dalšího postupu	86
7.3 Diskuse.....	87
8 Závěr	91
Literatura.....	92

Teoretická část

„Není nic praktičtějšího než dobrá teorie.“

Edgar Schein

Úvod

Zadání diplomové práce vzniklo jako zakázka majitele výrobní společnosti, který požádal o psychologickou podporu při řízení firmy formou zpracování diplomové práce na katedře psychologie FF UK.

Firmy či organizace se mohou potýkat s problémy různého druhu, které mohou vyžadovat různé metody řešení. Organizace může např. trpět slabou morální integritou vedení s negativními dopady na motivaci zaměstnanců, může se potýkat s lokálním nedostatkem pracovních sil nebo s dopady hospodářské recese, může řešit konflikty mezi odděleními apod. Rozmanitost problémů je obrovská a z výše uvedených příkladů je zřejmé, že ne všechny si žádají psychologické řešení.

V našem případě šlo o dlouhodobé nesnáze majitele firmy při budování týmu managementu. V době, kdy podnik narostl do značné velikosti, se majitel již potřeboval opřít o kompetentní a dostatečně agilní management, který by umožnil efektivní fungování firmy a její další růst. Tato problémová oblast určila obsah teoretické části práce. Problematice růstu firmy se rámci psychologie systematictěji věnuje aplikovaná disciplína Psychologie práce a organizace (Work and Organizational Psychology) s názvem Rozvoj organizace (Organization Development, OD).

Práce je strukturována trychtýřovitě. První kapitola shrnuje východiska, principy, přístupy a typické metody oboru OD. Druhá kapitola je aplikací těchto východisek na základní organizační pojmy ve vztahu k organizační změně. Ve třetí kapitole se fokus dále zužuje na problematiku růstu a vývoje organizace, která je ústředním problémem řešeným v praktické části práce.

Přínos teoretické části je ve zpřístupnění u nás nepříliš zavedeného podoboru psychologie práce a organizace. Praktická část popisuje vlastní intervenci a uvádí konkrétní zkušenosti a doporučení.

1 Rozvoj organizace

Obor Rozvoj organizace (Organization Development, OD) se nejvíce rozvíjel v 60. a 70. letech, poté byl v praxi vytěsněn razantnějšími přístupy (organizační transformace, re-engineering apod.). Přestože v současnosti prožívá určité znovuzrození (Bradford, Burke, 2005), bývá v moderních přehledových učebnicích (např. Furnham, 1999; Gebert, 2001) popsán jen stručně, obvykle zhruba na 10 – 20 stranách.

Na rozdíl od řady dílčích psychologických metod, které se využívají ve firemní praxi, je OD uceleným přístupem s určitou filozofií, východisky, teoriemi, přístupy a metodami. Jak uvidíme dále, právě východiska přístupu dnes poněkud omezují jeho praktické využití, avšak aplikační oblast OD na organizační problémy je poměrně široká.

1.1 Definice

American Society for Training and Development **definuje OD jako plánované, celooorganizační, shora řízené úsilí o efektivitu a zdraví organizace prostřednictvím plánované intervence v organizaci s využitím poznatků behaviorálních věd** (Muchinsky, 1989). Právě využitím psychologických poznatků a metod se OD vymezuje vůči celé plejádě jiných přístupů, které se z praktického hlediska zabývají podporou manažerů při plánování změny řízení lidí, která přinese potřebné nasazení, koordinaci a kompetence (Beer, 1990). Tím je zároveň oprávněn název diplomové práce.

OD vznikl v reakci na poptávku firem po psychologickém know-how při řešení konkrétních podnikových problémů. Je proto neostře ohraničenou aplikovanou psychologickou disciplínou, která řeší mezioborovou problematiku. Z následujícího přehledu definic je možné získat plastický obrázek základních charakteristik OD (které v textu pro přehlednost zvýrazňuji).

1.2 Charakteristiky oboru

Obecnější pojetí chápe Rozvoj organizace jako proces asistence organizacím při jejich růstu a vývoji. Cílem Rozvoje organizace (jako oboru činnosti) je pomáhat organizacím při identifikaci a implementaci potřebných změn zvyšováním jejich povědomí o tom, jak a proč se lidé v organizaci chovají tak, jak se chovají. Prvek **zvyšování uvědomění** je v oblasti rozvoje organizace klíčový. Konzultanti v oblasti OD by neměli poskytovat řešení organizačních problémů. Měli by spíše zvyšovat uvědomování kladením otázek (Friedlander, 1980).

V kontrastu ke spontánním, nezáměrným změnám ve firmě je OD chápán jako **plánovitá změna**. Hlavními důvody pro OD jsou konkurenční tlaky, nové informační a výrobní technologie, posuny v sociálních hodnotách a normách, snahy o změnu podnikové identity. Cílem OD je překonat vznikající rozpory mezi současnými vlastnostmi organizace a požadavky prostředí. Ústředními cíli jsou proto **flexibilita a inovační kapacita**. Pojem OD zahrnuje veškeré snahy (obvykle trvající několik let) o rozvoj organizace jako celku ze stavu 1 do stavu 2, přičemž povaha stavu 2 je v počátcích OD známa jen mlhavě a nemusí být operacionalizována. Akcelerující míra ekonomických, technologických a sociálních změn navíc nutí OD podporovat schopnost organizace učit se a zvládat řízení změny samostatně (Gebert, 2001).

Plánování změny však v OD není schematické a rigidní. V úzkém pojetí (Gebert, 2001) např. OD znamená plánovitou změnu založenou na paradigmatu akčního výzkumu, kdy proces plánování je cyklický a vždy vychází z aktuální situace. Typicky je OD vymezen svým **procesuálním charakterem s vysokou mírou participace** členů organizace. Naproti tomu přísně plánované a strukturované intervence jsou sice lépe hodnotitelné, avšak někteří praktici před nimi varují.¹

Jiná definice zdůrazňuje **podpůrný a normativní prvek**. Podle ní je účelem OD zvýšit efektivitu organizace a well-being jejích členů prostřednictvím plánovitých intervencí do procesů, struktur a systémů s využitím poznatků behaviorálních věd a příslušných metod (Beckhard, 1969). Jiní upozorňují, že rozvoj organizace je v podstatě normativní ve svém **anti-hierarchickém a anti-autoritářském** postoji (Beer, 1990; Friedlander, 1980).

OD klade důraz na **lidské procesy** a způsoby interakce v rámci organizace a nezabývá se např. technologickými faktory, ačkoli tyto mohou potřebu OD zapříčinit (McKenna, 2000).

Charakteristický je také **systémový přístup**. Organizace je považována za ucelený, jednotný systém a důraz je kladen na vzájemné vztahy, vzájemné působení a vzájemnou závislost různých stránek fungování systému tak, jak přeměňují vstupy na výstupy a k seberegulaci využívají mechanismu zpětné vazby. Hovoří se o „klientském systému“ (Armstrong, 2002).

¹ Konzultační firmy rády vytvářejí řešení problémů a pak je prodávají jako lékové přípravky firmám, které vykazují ty správné příznaky. Bohužel, na rozdíl od léků, paušální plány ozdravení firem vytvářené konzultanty nepodléhají přísnému testování. Není realizováno žádné objektivní šetření nezainteresovanými stranami na efektivitu či podmínky, za kterých jsou účinné, a kdy selhávají. Neexistují kontrolní skupiny ani kontrola mnoha proměnných, které ovlivňují jejich účinnost. A neexistuje ani varování před možnými „vedlejšími účinky“. Efektivita v jednom oddělení nezaručuje efektivitu v jiných oddělení stejné firmy. Vyvarujte se „plechovkových“ řešení! (Luecke, 2003)

V zásadě je OD pojímán jako poměrně měkká metoda, která se dobře hodí na **vleklé problémy**. Ústup OD z praxe v 80. a 90. letech zřejmě souvisel s předpokladem, že silně proměnlivá doba si žádá radikálnější metody změny, např. re-engineering².

Rozvoj organizace je profese a obor, (a) zaměřený na pomoc organizacím zkoumat a implementovat potřebné změny prostřednictvím dlouhodobé a systémové práce (b) na jejich personálně-strukturálně-technologicko-environmentálních procesech, (c) kdy (interní či externí) konzultant s využitím poznatků a dovedností behaviorálních věd pracuje s členy organizace a pomáhá jim zabudovat do organizace schopnost zvýšeného uvědomování současného a požadovaného stavu, identifikace a řešení problémů a učení se ze zkušenosti (Friedlander, 1980). Rozvoj organizace je neostře ohraničený obor. Jeho praktiky jsou konzultanti s odlišnou akademickou přípravou a výcvikem, a také manažeři, kteří jeho myšlenky a metody používají (Beer, 1990).

1.3 Historie oboru

Zakladatelé OD navazují na práci Kurta Lewina v oblasti skupinové dynamiky. Lewin vycházel z analýzy silového pole aplikované na sociální situace, kdy tlak na změnu je výslednicí sil směřujících k cíli a sil opačných, blokujících postup, které jsou vázány na obranné mechanismy. Věnoval se procesu učení, změně postojů a je tvůrcem metody cyklického změnového dizajnu nazývané akční výzkum. Vytvořil model unfreezing – change – freezing³. Zabýval se také styly vedení (leadership climate) a jejich dopadem na pracovní prostředí. Je považován za praktického vědce, který své teorie důsledně testoval v reálných situacích na společensky prospěšných projektech⁴.

Koncem 40. let se práce na skupinové dynamice soustředila ve dvou centrech na obou stranách Atlantiku: v National Training Laboratories (Betel, Maine a Washington, DC) a v Londýnském Tavistock Institute. Současně se centrum zájmu přeneslo do podnikového prostředí: hlavní náplní se stal tzv. nácvik senzitivity. Manažeři v izolovaném prostředí rozvíjeli své sociální dovednosti ve facilitovaném skupinovém procesu. Nácvik senzitivity v těchto tzv. T-skupinách (Training Groups, T-Groups, viz níže) považoval Carl Rogers za možná největší sociální vynález století.

Postup byl účinný, ale ukázalo se, že po návratu do prostředí mateřského podniku se získané dovednosti rychle vytrácely, transfer nebyl dostatečný. Tlak podnikové kultury,

² Tyto radikálnější metody se v literatuře označují jako organizační transformace (Porras, Silvers, 1991; in Gebert, 2001). V tomto přístupu je původní atraktivita podniku dosahována kombinací drastické intervence zvenčí, nátlakových postupů a aplikace vědeckých standardů kvality (Gebert, 2001).

³ Někdy nesprávně uváděno jako „refreezing“.

⁴ Ve 40. letech 20. století např. realizoval projekty zaměřené na změnu náboženských, rasových a jiných předsudků.

norem a zvyků rychle vracel chování manažerů do původního stavu. Jako účinnější se ukázalo pracovat přímo v prostředí mateřské organizace. Začaly vznikat interní T-skupiny pod vedením externích a interních konzultantů. Tato první generace praktiků a vědců⁵ se kromě práce se skupinovou dynamikou věnovala také participativnímu řízení a managementu zdola. Nechtěli však používat podobná označení, proto začali své postupy označovat jako „Rozvoj organizace“ (Organization Development⁶).

V 60. a 70. letech prožíval obor svá zlatá léta. Kromě výše jmenovaných osobností OD výrazně ovlivnili Chris Argyris a Edgar Schein, tvůrce pojmu podniková kultura. OD byl lékem na zvyšování efektivity organizace, přičemž jeho účinnost byla odhadována na 70 – 80%. Programy OD probíhaly ve velkých a významných podnicích.

V 80. a 90. letech nastala v OD výrazná recese. Důvody byly komplexní, mapují je Burke a Bradford (2008)⁷. Nastává desintegrace oboru, ztrácí se základní rámec přístupu, přežívají dílčí metody a postupy vytržené z celo-organizačního, systémového a psychologického kontextu. Využití některých metod bez základního rámce může být přitom riskantní (např. plánované změny organizační kultury, viz 2.3.2.1). Dnes praktici OD obvykle provádějí dílčí aktivity s využitím technik a nástrojů OD, které však nejsou začleněny do celosystémové změnové iniciativy. Pracují jako (1) facilitátoři výjezdních setkání a (2) team-buildingových aktivit, (3) koučují supervizory a manažery, (4) řeší konflikty mezi šéfy a podřízenými a mezi odděleními, která mají spolupracovat a ne soutěžit, (5) provádějí výcviky pro manažery v leadershipu a rozvoji, (6) realizují fokusní skupiny (Burke, Bradford, 2008).

Jako aplikovaná oblast psychologie práce a organizace je OD zároveň součástí Poradenské psychologie (Consulting Psychology), jejíž vývojová dynamika je podobná⁸.

OD je dnes v praxi málo využíván⁹, ačkoli podle některých autorů (Burke, Bradford, 2008) přináší řešení řady problémů, kterým dnes manažeři čelí:

⁵ Patřili k nim McGregor, Beckhardt, Bennis, Blake, Shepard, Buchanan, Tannenbaum, Ferguson.

⁶ Název zřejmě současně zavedly dvojice McGregor, Beckhardt a Blake, Shepard.

⁷ Kahn (1974, in Armstrong, 2002) např. píše, že OD není pojem, přinejmenším ne ve vědeckém slova smyslu: není přesně definován; nelze jej redukovat na specifické, jednoznačné, pozorovatelné chování. McLean (1981, in Armstrong, 2002) uvádí, že vzrůstá přesvědčení o nevhodnosti některých základních hodnot, postojů, modelů a receptů zděděných ze 60. let. Autoři podle něj čelí naivitě dřívějších názorů a teorií z hlediska toho, co by mohlo být nazýváno klimatem střízlivosti a nového realismu.

⁸ Společnost pro poradenskou psychologii (Society of Consulting Psychology) se v roce 2007 pokusila zmapovat vývoj oboru v letech 1900 – 2000 pomocí Flanaganovy metody kritických událostí. Vývoj má vrcholy v 70. (30 článků) a 90. (24. článků) letech, přičemž počet publikací v prvním desetiletí 21. století pravděpodobně převyší celkový počet publikací století dvacátého (O’Roark, 2007).

⁹ Pokud se v organizaci praxe OD objevuje, je obvykle začleněna nízko v organizační hierarchii a využívá se většinou k „zametání problémů“. Současnou tendencí je více spoléhat na specifické, konkrétní kroky, jako např. řízení pracovního výkonu, týmové odměňování nebo komplexní řízení kvality, než na všeobšhlé, ale poněkud mlhavé programy rozvoje organizace, které byly často záležitostí personálních útvarů a jejich poradců, nikoli však liniových manažerů (Burke, Bradford, 2008).

- S exponenciálním přechodem ke znalostním odvětvím se plné využití lidského znalostního potenciálu stává důležitější než kdykoli dříve.
- Znalosti jsou v organizacích rozptýleny; specialisté mají expertízu, která chybí manažerům, podřízení jsou blíže problémům a zákazníkům než vedení, je proto nezbytné zmenšovat mocenský odstup v organizacích.
- manažeři připouštějí, že participativní řízení se vyplácí, ale málokdy jej praktikují, existuje rozpor mezi teorií a praxí;
- globalizace tlačí na využívání rozdílů, zvládnání konflikt managementu, práci s hodnotami a dynamikou kultury a norem.

1.4 Východiska a cíle

1.4.1 Základní východiska

Východiska OD shrnují některé charakteristiky, které jsme uvedli výše, a v podstatě zdůvodňují základní principy oboru. Z plejády možností volíme formulaci východisek podle Armstronga (2002):

- Většinu lidí pohání potřeba osobního růstu a rozvoje, pokud je jejich prostředí podporuje a podněcuje.
- Pracovní tým má značný význam pro pocit spokojenosti a dynamika takového týmu má výrazný dopad na chování jeho členů.
- Programy rozvoje organizace jsou zaměřeny na zlepšení kvality pracovního života všech členů organizace.
- Organizace mohou být efektivnější, pokud se naučí diagnostikovat své silné a slabé stránky.
- Manažeři často nevědí, co je špatně, a potřebují zvláštní pomoc v diagnostikování problémů; externí poradce však zajišťuje, aby rozhodování (řešení) zůstalo v rukou klienta.

S východisky úzce souvisí základní předpoklady úspěšnosti OD intervence, z nichž první dva se vztahují ke kontextu intervence, zbývající pak k osobě konzultanta:

- skutečná pocíťovaná potřeba změny na straně klientské organizace
- skutečná projevovaná podpora ze strany managementu organizace
- bytí osobním vzorem: naslouchání, podpůrné chování...
- erudice v psychologii
- pracovní znalost teorie systémů
- víra v člověka a jeho racionální přístup a schopnost učit se

Ve východiscích OD zřetelně vystupuje lewinovská humanistická tradice. Hodnotový systém vychází z optimistického názoru na lidskou povahu: jedinec se v podpůrném prostředí lépe rozvíjí a je výkonnější. Je zde vysoká míra důvěry v člověka, jeho schopnost řešit své problémy a učit se.

Existuje-li výraznější nesoulad mezi konzultantem a manažery organizace ohledně těchto základních východisek, roste riziko vzájemného nepochopení v průběhu intervence.

1.4.2 Podpůrný vztah

Na rozdíl od ostatních metod intervence je OD založen na „podpůrném vztahu“ (helping relationship). Konzultant není léčitelem organizačních neduhů, nepostupuje cestou vyšetření „pacienta“ – stanovení diagnózy – předepsání léků. Nesnaží se naučit členy organizace nový inventář znalostí, které by přenesli do pracovního kontextu. Jeho hlavním cílem je s využitím psychologických metod pomoci organizaci nacházet a řešit své problémy.

V OD intervencích a programech je důležité, aby iniciativa vycházela z organizace, která má problém. To znamená, že někdo z managementu si problém uvědomuje a hledá pomoc při jeho řešení. Tím je zaručena ochota organizace přijmout pomoc a dovnitř organizace je komunikováno ujištění, že se management o problém aktivně zajímá.

Na začátku spolupráce není jasné, jak se bude při řešení problému postupovat ani jak dlouho bude proces trvat. Přesto je vhodné formulovat počáteční kontrakt, který by měl zahrnovat předběžný plán postupu, závazky organizace ve vztahu k osobní odpovědnosti a odpovědnosti za program, a také způsob odměňování konzultanta. Ten se musí **ujistit o vysoké míře podpory ze strany top managementu a jeho ochotě podstoupit sebereflexi.** V tomto nejistém kontextu je žádoucí dohodnout se na podmínkách ukončení programu kdykoli v jeho průběhu oběma stranami.

Jak uvádí Friedlander (1980), „klient“ se postupně rýsuje ve vstupní a diagnostické fázi. Při úvodním kontaktu je klientem často manažer, který žádá konzultanta o pomoc. Tento formát se však může v úvodních fázích OD projektu změnit nebo rozšířit, mohou být zahrnuti jeho klíčoví podřízení, spolupracovníci. Druhou fází OD intervence je diagnóza problémů organizace tak, jak jsou pocíťovány jejími členy. Konzultant často pracuje s malou skupinou členů organizace, provádí interview, vytváří dotazníky a pozoruje. Získaná data slouží jako základ spoluvytvářené diagnózy organizačních problémů a jsou předložena vybrané skupině klíčových členů, kteří se stávají „klientem“¹⁰.

¹⁰ Následuje diskuze nad předloženými tématy a prioritizace těch, které jsou pro organizaci nejpalčivější a/nebo mohou být vyřešeny v krátkém čase, aby došlo k zážitku úspěchu. K jednomu či dvěma problémům jsou plánovány akční kroky. Plánování zahrnuje stanovení cíle změny v rámci organizace, lidí, kteří se budou

1.4.3 Role konzultanta

Role konzultanta (change agent), ať interního či externího, je v OD více spolupracující než v jiných programech organizační změny. **Konzultant klientovi pomáhá uvědomovat si aktuální organizační podmínky (jaké to je žít a pracovat v organizaci) a organizační síly, které tyto podmínky buď vytvářejí a udržují, nebo brání jejich změně a zlepšování. Konzultant také klientovi pomáhá rozšiřovat alternativní organizační vize.** Srovnávání těchto vizí se současným stavem vytváří energii a motivaci pro plánování potřebných kroků. Odpovědnost za iniciaci a implementaci organizační změny leží výhradně na klientské organizaci či manažerovi, zatímco **odpovědnost za facilitaci tohoto procesu leží na konzultantovi** (Friedlander, 1980).

Meta-účel OD je zabudovat do organizace zvýšenou schopnost poznání způsobů jak stanovovat vize, jak vnímat a umět přijmout současný stav a jak se z něho posunout ve směru vize. Jde o schopnost organizace učit se z vlastní zkušenosti, zvýšené uvědomování svých lidských zdrojů, procesů a struktur, technologií a prostředí (Friedlander, 1980). Ze systémového hlediska lze o konzultantovi uvažovat jako o katalyzátoru změny a procesu učení. Jde o nesouladný prvek v organizační kultuře, který reflexí probíhajících procesů rozvolňuje stabilizační prvky systému tak, aby mohlo dojít ke změně procesů, postojů, chování a následnému zpevnění systému v nové adaptivní podobě.

Konzultant v OD není expertem na funkční oblasti jako účetnictví, výroba či finance. Přesto se v průběhu vývoje začalo v rámci OD využívat expertních znalostí, v referenční literatuře se např. setkáme s rozlišením na dva typy konzultantů (Gebert, 2001):

- **Procesní konzultanti.** Doporučují procesy k uskutečnění změny a pomáhají je zavádět. Také koučují vedení a týmy (Luecke, 2003). Konzultant podporuje změnu svou účastí na procesech OD v roli pozorovatele a přispívá skupinové diagnóze tím, že umožňuje meta-komunikaci: dává členům skupiny zpětnou vazbu o tom, jak o problému komunikují.
- **Expertní konzultanti.** Model doktor-pacient, kdy organizaci je předepsán určitý lék, je v mnoha ohledech pohodlný. Proto není divu, že procesní konzultace v rámci OD je obvykle provázena prvky expertního poradenství.

Za expertní znalosti je možné pokládat i teorie o růstu a vývoji organizací uvedené v jedné z kapitol této práce, jejich znalost není totiž pro realizaci OD intervence nezbytná.

účastnit, časových rozvrhů, kritérií úspěchu, přechodné ochrany potřebné ke spuštění projektu a předpokládaných souvislostí se zbytkem organizace. Tak je zahájen cyklus akčního výzkumu, který postupuje fázemi kontraktování, diagnózy, zpětné vazby, diskuse, plánování, akce a hodnocení. S rostoucí zkušeností s tímto cyklem je funkce OD v organizaci vštěpována a institucionalizována (Friedlander, 1980).

Pokud expertní znalosti slouží k vnitřní reflexi a porovnání toho, co v organizaci probíhá, s teorií nebo jinými případy, mohou být v procesu OD intervence přínosem. Důležité je, aby příliš neposouvaly optiku konzultanta vlastním směrem a nevytvářely slepou skvrnu pro to, co v systému aktuálně probíhá. Mezi další expertní oblasti s úzkým vztahem k OD lze řadit dovednosti v oblasti koučování, techniky využívané v práci s týmem (Belbinovy role, Sociomapování, koučování týmů, debriefing, brainstorming apod.). **Využití expertních znalostí je legitimní součástí OD, jeho míra a způsob by však neměly kolidovat se základními principy a duchem akčního výzkumu.**

1.4.4 Cíle

Teoretické vymezení charakteristik a východisek by nemělo překrýt skutečnost, že cíle OD jsou vysloveně praktické. Lze je shrnout do dvou bodů, jejichž specifikace zároveň vymezuje okruh problémů, který je pro OD eticky přijatelný a vhodný:

- **Zvýšení organizačního výkonu.** Cílem OD je zlepšit schopnost organizace formovat své vnitřní a vnější vztahy a praktické fungování. To zahrnuje zlepšení interpersonálních a skupinových procesů, zvýšení efektivity komunikace, vyšší schopnost vyrovnávat se s různými problémy, efektivnější rozhodovací procesy, vhodnější manažerský styl, lepší zvládání konfliktu, vyšší úroveň vzájemné důvěry a spolupráce.
- **Sebe-rozvoj organizace.** Konečným cílem externího konzultanta je opustit organizaci vybavenou sadou nástrojů, postojů a postupů, jak využívat zpětné vazby, monitorovat své zdraví a plánovat i uskutečňovat kroky k jeho obnovení či posílení.

1.5 *Přístupy k organizační změně*

V teorii OD dominují dva základní přístupy ke zvyšování efektivity organizace a well-beingu zaměstnanců: přístup zaměřený na člověka (lidské procesy) a strukturální (či technostrukturální) přístup. Oba přístupy nemusí být a neměly by být vzájemně neslučitelné (Beer, 1990). Vyjádřením této myšlenky je tzv. holistický nebo také systémový přístup. Někteří autoři ještě uvádějí přístup zaměřený na vztahy (Gebert, 2001). Určitou esencí OD je Scheinův klinický přístup.

1.5.1 **Přístup zaměřený na člověka**

Přístup zaměřený na člověka spočívá v tom, že zaměstnanci se zabývají interpersonálními, skupinovými a mezi-skupinovými procesy a plánují změny ke zvýšení jejich efektivity. Zkoumáním zjevně dysfunkčního chování a následným vytvářením konsenzu

ohledně požadovaného skupinového a organizačního chování mohou členové skupiny ovlivnit normy svého chování (Beer, 1990).

Proces změny postojů se zaměřuje především na rozvíjení sociálních kompetencí potřebných ke spolupráci (sociální senzitivita) a základních kompetencí pro flexibilitu a inovativnost (akční flexibilita):

- **Sociální senzitivita** předpokládá určitou míru vcítění. Dotyčná osoba musí být schopna a ochotna vidět svět a své chování z pozice druhého. K tomu obvykle slouží zpětná vazba ve skupinovém dynamickém výcviku.
- **Akční flexibilita** se cvičí hraním rolí, při kterém si manažeři zkouší různé způsoby jednání. Klasický skupinový dynamický výcvik navozuje tuto flexibilitu v laboratorních podmínkách tím, že umožňuje účastníkům chování zkoumat různé aspekty vlastního chování a zkusit si nové způsoby za podpory trenéra.

Požadované změny chování předpokládají změny postojů, a protože postoje souvisí s efektivitou a emocemi, **proces musí zahrnovat i emoční úroveň**. Emočně nabitá zpětná vazba však může být zraňující. Vyšší pravděpodobnost změny postojů je tak dosahována na úkor zvýšených rizik pro jednotlivce. Klasický vztahový výcvik zaměřený na kognitivní úroveň je v tomto smyslu kontrolovanější a méně rizikový, ale také méně efektivní. Zkouší se proto intenzivní hraní rolí se zpětnou vazbou a různé metody outdoor výcviku (Goldstein 1976, in Gebert, 2001).

Výzkum ukazuje, že podobné intervence skutečně mohou měnit postoje a chování, přinejmenším krátkodobě. K trvalejší změně však často nedochází, protože

- docílené změny nejsou začleněny do širšího kontextu organizační změny, do které by byl zaangażován management;
- struktura a systém, které mají podstatný vliv na postoje a chování, zůstávají těmito intervencemi neovlivněny (Beer, 1990).

1.5.2 Strukturální přístup

Beer (1990) věří, že efektivní **strategií dosažení změny je restrukturovat organizace s cílem podříditi lidem novému kontextu, který vyžaduje přijímat nové povinnosti a odpovědnost**. Tím se vytváří tlak na změnu postojů a chování. Strukturální přístup předpokládá, že motivace a chování jsou mocně ovlivňovány job-dizajnem, organizační strukturou, kontrolou, informačními systémy a systémy hodnocení. Luecke (2003) dělí příslušné metody do následujících skupin:

- **Restrukturalizace práce.** Rozšíření pracovní náplně a svěřeni odpovědnosti jednotlivcům a týmům dává zaměstnancům větší pocit smysluplnosti, znalosti výsledků a svobody, což vede ke zvýšení motivace a výkonu. *Rozšíření práce* (job enlargement) je kvantitativní rozšíření pracovní náplně, kdy osoba na určité pozici vykonává nikoli jeden, nýbrž několik, obvykle podobných, částí výrobního úkolu. Při *rotaci* (job rotation) si zaměstnanci pravidelně vyměňují své podobně strukturované aktivity. Zatímco rozšíření práce a rotace se zaměřují na prevenci monotonie, *obohacení práce* je náročnější v tom, že zaměstnanci je svěřen širší rozsah práce a současně určité kontrolní funkce (Gebert, 2001).
- **Strukturální změna.** Lepší integrace rozhodování a spolupráce bylo dosaženo vytvářením ad-hoc týmů napříč organizacemi (kroužky kvality, matricová struktura). V *semi-autonomních týmech* zaměstnanci rozhodují o způsobech realizace svěřeného úkolu. *Kroužky kvality* mají schopnost překonávat notorickou bariéru mezi managementem a řadovými zaměstnanci (Gebert, 2001). Tyto metody jsou někdy označovány jako pracovní systém s vysokým nasazením (high-commitment work system). *Total quality management* (TQM) je celo-organizační snaha zvýšit kvalitu produktů změnami ve struktuře, systémech, postupech a postojích zaměstnanců. *Business process re-engineering* (BPR) se zaměřuje na efektivitu klíčových podnikových procesů. Tyto metody již patří do oblasti organizační transformace.
- **Kompenzační systémy.** Systémy odměňování založené na dovednostech, které neberou v úvahu druh vykonávané práce nýbrž dovednosti pracovníků, motivují zaměstnance k rozšiřování obzorů a zvyšují flexibilitu.
- **Nové informační technologie.** Počítače mohou zvyšovat míru kontroly shora, a demotivovat tak zaměstnance, nebo mohou naopak zvyšovat jejich kompetence tím, že jim zprostředkují informace potřebné k rozhodování.

Změny struktur a systémů vyžadují nové chování ze strany jednotlivců a skupin, a mají proto trvalé účinky na koordinaci a efektivitu (Beer, 1990). Jejich realizace však vyžaduje vysokou míru důvěry ze strany managementu, způsob jejich realizace pak obratné vedení změnové iniciativy.

1.5.3 Přístup zaměřený na vztahy

Změnové programy se někdy cíleně zaměřují na vztahy mezi členy organizace. Klíčovou metodou je rozvoj týmů. **Nadřízený a jeho zaměstnanci skupinově (obvykle za přítomnosti facilitátora) analyzují slabiny ve fungování týmu a vyjednávají o změnách,**

kteřé by zajistily vyšší efektivitu vzájemné spolupřáce. Při rozvoji týmu je užitečné, předchází-li zpětná vazba z průzkumu, která má několik účinků. Skupina ví, na které problémy se má při týmovém setkání zaměřit. Zpětná vazba není bez rizika pro nadřizené, proto je určitým potvrzením, že vedení proces podporuje. Sběr dat bez následné zpětné vazby může současný stav dokonce zhoršit (Gebert, 2001).

1.5.4 Holistický přístup

Ke změně chování a postojů je nezbytná intervence ve struktuře/systémech i v lidských zdrojích (Beer, 1990). Z behavioristického hlediska jde o to, že musí být změněny jak behaviorální faktory uvnitř jedince (kvalifikace, motivace), tak i faktory vnější (organizační struktura, technologie) (Gebert, 2001). **Cílem explorace a změny je v OD celý systém, v jehož rámci dochází k interakcím mezi jeho lidmi, procesy a strukturami, technologiemi a prostředím.** Jakýkoli pokus změnit jen jednu jeho část (např. jednotlivce) musí nevyhnutelně ovlivnit části ostatní (Friedlander, 1980).

Beer (1990) uvádí pro účinný holistický model změny praktická východiska:

1. Změny fundamentálních předpokladů byrokratických organizací nejsou možné bez konkurenčních tlaků.
2. Nejúčinnějším odrazovým můstkem změny je intervence, která provazuje role a odpovědnosti (kontext chování) s nejdůležitějším úkolem organizace, nikoli intervence do vztahů a norem.
3. Změny kontextu způsobují změny v chování zaměstnanců, teprve poté jsou formovány postoje, normy a dovednosti.¹¹
4. Nasazení pro změny, které budou zaměstnance nutit k přizpůsobení, je dosahováno participací zaměstnanců při vytváření dizajnu nové organizace.
5. Jelikož nasazení pro změnu vzniká pouze tehdy, vidí-li všichni zúčastnění vztah mezi inovacemi a konkurenceschopností jednotky, korporace s mnoha divizemi a provozy musí podporovat všechny jednotky v následování popsaného procesu. Snahy o změny shora selhávají (Beer, 1990).

Postup zdola těží ze skutečnosti, že pokud byla změna v jednom oddělení organizace úspěšná, je snazší přesvědčit vedení organizace a ostatní oddělení o výhodách, které přináší. Existence subsystémů v organizační kultuře podniku je důvodem, proč změny v jednom oddělení, byť úspěšné, nemusí být přenositelné do jiných oddělení.¹²

¹¹ Existuje i názor, že úsilí o změnu je třeba začínat změnou skutečného chování. Při dostatečném posilování pak následuje změna postojů a hodnot, která požadované chování upevní (Burke, 1993).

¹² Schein (1995) zvažuje tři nejobvyklejší kulturní subsystémy, které se v podnicích vyskytují:

OD se zabývá celým systémem, chápe organizaci jako celek složený ze subsystémů – oddělení, pracovních skupin a týmů – ve vztahu k vnějšímu prostředí. Součástí systémů, např. jednotlivci, struktury, normy, hodnoty a produkty, jsou vždy zvažovány ve vzájemných souvislostech. Změna v jedné části systému ovlivňuje ostatní části. **OD se zabývá celkovou kulturou a kulturními procesy, zaměřuje se na skupiny, protože chování jednotlivců je spíše výsledkem skupinové dynamiky než projevů osobnosti.**

1.5.5 Klinický přístup

Klinický přístup není na stejné úrovni obecnosti jako výše uvedené přístupy, je spíše jejich konstruktivním skloubením ve vztahu k praxi OD. Klinický přístup podle Scheina (1995) pramení z práce s klienty, kteří potřebují pomoc. Takový klient dává konzultantovi mandát, aby se ponořil hlouběji do jeho situace – může klást nepříjemné otázky a pouštět se do oblastí, které by mu za normálních okolností nebyly přístupné. Chceme-li se zabývat skutečnou dynamikou systému, je proto klinická perspektiva výhodná. Vychází z následujících premis::

- 1) Důraz na hloubkové pozorování případů učení/změny. Analyzovaná data musí být založena na hloubkovém pozorování reálných fenoménů, nejlépe zásadních případů změny/učení v důsledku řešení reálných problémů „tady a teď“.
- 2) Důraz na studium účinku intervencí podle zásady, že systému lze skutečně porozumět teprve při snaze o jeho změnu. Nejlepší informace o fungování systému často vyplynou z jeho reakcí na prováděné intervence.
- 3) Zaměření na patologii a zdraví ve zpětném pohledu. I když se pozorovatel bude snažit nehodnotit a být neutrální, vždy bude operovat s určitým modelem zdraví a patologie. Proto je výhodné sbírat data až po uskutečnění akce.

-
- *Kultura operátorů, pracovníků výrobní linky.* V konfrontaci s neustále se proměňujícím světem přijímají pracovníci nutnost efektivní spolupráce a týmové práce. Jednoznačně považují lidi za nejpodstatnější zdroj. Tato subkultura je nejčastějším terčem změnových iniciativ, ale změny pronikají do ostatních částí organizace jen obtížně.
 - *Kultura inženýrů, technokratů.* Jde o skupinu lidí, kteří dizajnují procesy, podle kterých pak organizace poskytuje své produkty a služby, např. výrobní, finanční, obchodní procesy. Tito lidé obdrželi své vzdělání mimo organizaci a identifikují se více se svojí profesní skupinou než s kolegy ve firmě. Zaměřují se na jednoduchost řešení, technickou eleganci a bezchybnost. Jelikož největším zdrojem chyb jsou lidé, optimální řešení pokud možno lidi zcela vylučují.
 - *Kultura manažerů.* Jejich pohled je převážně ekonomický a finanční. Zaměřují se na kapitálové struktury, finanční trhy a zájmy akcionářů. Spoléhají se na objektivní informace více než na lidi, kteří jsou pro ně spíše nákladem než zdrojem.

V přístupu k lidem se tak manažeři shodují s inženýry. Konzultanti častěji straní operátorům, přitom však přehlížejí základní kulturní rozdíly, na kterých celý rozpor spočívá. OD by měl tyto rozdíly překlenovat jejich akceptací a snahou navázat mezi skupinami konstruktivní dialog (Schein, 1995).

- 4) Zaměření na anomálie a hádanky, které nejsou vysvětlitelné současnou teorií. Dobrý model by měl vysvětlovat všechny případy.
- 5) Zaměření na teorii a empirickou znalost s využitím pojmů, které zachycují skutečnou dynamiku systémů. Musejí být orientované na proces i strukturu.
- 6) Zaměření na charakteristiky systému a systémovou dynamiku. Je důležité vyhnout se zjednodušujícím lineárním kauzálním modelům.

Klinický přístup zdůrazňuje prvek organizačního učení a je ztělesněn v metodě procesní konzultace.

1.6 Principy organizačního učení: modely změny

Důraz na organizační učení prostupuje Rozvoj organizace na dvou úrovních:

- Organizační učení je vždy jedním z obecných cílů OD intervence.
- Změny (např. zvýšení výkonu) je dosahováno učením se novým dovednostem.

Aby OD intervence mohly být účinné, musí konzultant rozumět psychologickým mechanismům, jejichž prostřednictvím k učení dochází. Pro Rozvoj organizace jsou relevantní následující psychologické modely změny a učení.

1.6.1 Behaviorismus

Systémové (holistické) pojetí OD je formálně zakotveno v behaviorální teorii, podle níž každé chování (R = response) je funkcí osoby (O = organism), situace předcházející chování (S = stimulus) a následků chování (C = consequences).

K dosažení požadované změny chování musí být zajištěna dostatečná motivace dotyčných osob. K tomu se používá přístup orientovaný na člověka (PCA = Person Centered Approach). Vůle a schopnost ke změně však nestačí (O komponenta). Je nezbytné facilitovat požadované chování (R komponenta) u všech účastníků v každé situaci (S komponenta). Ovlivnění situace takovým způsobem, aby podporovala požadované chování, je charakteristické pro strukturální přístup. C komponenta znamená, že cílové chování musí být normativně umožněno a pozitivně posilováno.

Z paradigmatu S-O-R-C plyne, že jediným slibným postupem je kombinace na osobu orientovaného přístupu (O komponenta) a strukturálního přístupu (komponenty S a C). Samostatně jsou obě strategie neefektivní. Nevyvážená intervence vede ke zklamání z výsledků OD a často situaci ještě zhorší (Gebert, 1976; in Gebert, 2001)

1.6.2 Kurt Lewin

Kurt Lewin vnímal změnu jako třístupňový proces (1) rozmrazení, (2) změny a (3) zmrazení. Rozmrazení znamená oslabení strukturální podpory systému, který potřebuje

změnu, jeho otevření. Změna znamená posun systému novým směrem. Zmrazení spočívá v posílení provedených změn, zajištění podpory a stability, aby systém nesklouzl zpět do původního stavu. Ačkoli je tento třístupňový proces abstraktní, je základem prakticky všech úspěšných programů rozvoje organizace. Představa má oporu v teorii pole a vzájemně působících sil.

1. K **rozmrazení** na organizační úrovni dochází, když rostou hnací síly a odpor slábne. V praxi tento proces vyžaduje podporu ze strany senior managementu a mobilizaci moci. Senior manažeři musí přesvědčit členy organizace, že podniková praxe musí a může být změněna.
2. Proces **změny** také předpokládá využití moci. Senior manažeři modelují vzorce chování důležité pro hledání nové podnikové identity. Na podřízených úrovních tak dochází k učení nápodobou (Gebert, 1976 in Gebert, 2001).¹³ Posun k nové rovnováze proto vyžaduje konzistentnost a projevy angažovanosti. Management se jasně a otevřeně postaví za hnací síly (viz také 1.6.4). Důležitým faktorem je trpělivost, protože proces učení prostřednictvím akčního výzkumu vyžaduje čas. Nezbytná je také tolerance, protože při učení někdy dochází k chybám.
3. K procesu **zmrazení** je zapotřebí využít moc odměny, aby došlo k souladu mezi normativním a strukturálním aspektem C-komponenty S-O-R-C paradigmatu. K usazení nové rovnováhy je klíčové systematické sankcionování nevhodných interakčních a organizačních prvků a současné pozitivní posilování požadovaného chování pomocí odměn. Dalším klíčovým faktorem fáze zmrazení je ukončení procesu změny. Inovační management druhé fáze musí být ve fázi zmrazení následován managementem přijetí (Gebert, 2001).

1.6.3 Albert Bandura

To, jak se lidé mění, popsal obecně Bandura (1986, in Armstrong, 2002):

1. Lidé provádějí vědomou volbu svého chování.
2. Při této volbě využívají informace ze svého prostředí.
3. Jejich volba je založena na
 - a) věcech, které jsou pro ně důležité,
 - b) názorech, které mají o svých schopnostech chovat se určitým způsobem,
 - c) předpokládaných důsledcích nového chování.

¹³ Změna shora využívá tzv. principu opakování se (rekurze či difúze): v libovolném systému vykazují jeho prvky (tj. subsystémy) atributy celého systému. Pokud jsou např. porady ředitelů neefektivní, budou pravděpodobně neefektivní i porady vedoucích oddělení a mistrů. Organizaci můžeme považovat za sociální systém se specifickými atributy, pronikajícími její celou strukturou (Ward, 1998).

Chceme-li tedy změnit chování lidí, musíme (1) změnit prostředí, v němž pracují, (2) přesvědčit je, že změna je v jejich silách a že (3) výsledek změny stojí za vynaložené úsilí.

1.6.4 Edgar Schein

Schein (1995) navazuje na Lewina a popisuje posun svého vnímání procesu učení od „plánovité změny“ k „řízenému učení“ (managed learning). Tvrdí, že změna člověka je hluboký psychologický dynamický proces, který zahrnuje bolestné odučování se (unlearning) provázené ztrátou ego identity a následné přeučení se (relearning). V duchu Lewinovy teorie pole nahlíží chování jako kvazi-stacionární ekvilibrium mezi silami nutícími jedince ke změně a odporem vůči změně plynoucím z obranných mechanismů, skupinových norem a kultury.

Ve fázi rozmrazení jde o vytvoření motivace ke změně. Učení a změna vždy začínají nespokojeností nebo frustrací, když data nepotvrzují naše očekávání a naděje. Toto *nepotvrzení* (disconfirmation) funguje jako základní hnací síla. Pro vytvoření motivace to však nepostačuje, protože nesouladný prvek je možné ignorovat nebo vytěsnit. Příčinou je *úzkost z učení* (learning anxiety) – pocit, že pokud připustíme učení nebo změnu, přiznáváme si, že s námi něco není v pořádku, že ztratíme svůj vliv, sebeúctu nebo dokonce pocit identity. Aby vznikla motivace ke změně, tato úzkost se musí proměnit v *úzkost k přežití* (survival anxiety) – pocit, že pokud se nezměníme, nesplníme svá vlastní očekávání a nedosáhneme cílů, které jsme si pro sebe stanovili. Tato změna, zakládající motivaci k učení, je facilitována vytvořením atmosféry *psychologického bezpečí* (psychological safety). Je-li tento pocit vytvořen, je subjekt změny otevřen vnímat nové informace a vidět věci z nové perspektivy. Klíčem k účinnému zvládnutí změny je vyvažovat hrozbu plynoucí z nepotvrzení vytvořením psychologického bezpečí tak, aby subjekt změny mohl tyto informace připustit, pocítil úzkost k přežití a motivaci ke změně.

Ke změně dochází procesem kognitivní restrukturační neboli přerámování. Ta probíhá třemi procesy:

- *Sémantická redefinice*: učíme se, že některá slova mohou být chápána jinak, než jsme je chápali dosud.
- *Kognitivní rozšíření*: zjišťujeme, že interpretace některých konceptů může být širší, než jsme se dosud domnívali.

- *Nové standardy hodnocení:* zjišťujeme, že kotvy, které jsme dosud používali pro hodnocení a srovnávání, nejsou absolutní, a že při jejich změně se posouvá naše optika.¹⁴

Nová informace, která má nahradit starou neadaptivní strukturu, se k subjektu dostává jednou ze dvou cest:

1. pozitivní nebo obrannou identifikací s modelem role
2. skenováním, vhladem a učením se metodou pokus-omyl

První mechanismus, který byl studován na příkladech brainwashingu, je velmi účinný a převládá za předpokladu, že jsou modely rolí dostupné. Některé programy organizační změny toto využívají a nutí manažery, aby požadované chování modelovali a byli „vzorem“ změny. OD se tomu snaží v praxi vyhnout, proto je takový důraz kladen na *spolupracující* roli konzultanta. Hlavním cílem OD je facilitovat v organizaci vlastní metody učení založené spíše na mechanismu skenování a zkoušení. Konzultanti OD, podobně jako nedirektivní terapeuti vycházejí z předpokladu, že nejlepší a nejtrvalejší řešení jsou taková, ke kterým klient dospěje sám. Tímto způsobem musí nevyhnutelně docházet k chybám, proto je důležité nastavit atmosféru v organizaci tak, aby nejen tolerovala omyl, nýbrž aby proces zkoušení a inovací aktivně podporovala.

Proces zmrazení zaručuje, že nedojde k návratu k původnímu neadaptivnímu chování. Na individuální úrovni je snazší udržení chování založeného na postoji, ke kterému jedinec dospěl aktivním hledáním. Na vztahové úrovni je třeba pracovat s celou skupinou, aby mohlo dojít ke změně norem, které chování zpevňují (Schein, 1995).

1.6.5 Strategie změny

Chin a Benne (1976 in McKenna, 2000) hovoří o třech obecných strategiích změny v lidských systémech, organizacích a společnostech:

1. Nejblíže OD má podle autorů strategie **normativně-reedukativní**. Základním předpokladem této strategie je, že chování je předně ovlivňováno sociálními a kulturními normami skupin a společností, do kterých jedinec patří. Jestliže lidé mají značnou tendenci se těmto normám podřizovat, úspěšná změna vychází ze změny těchto norem.

¹⁴ Příkladem může být proces přijetí konceptu týmové práce v individualistickém prostředí. Sématická redefinice týmové práce: od „podřízení jedince skupinovému cíli“ ke „koordinaci individuálních aktivit směrem k pragmatickým cílům“. Kognitivní rozšíření pojmu individualismus: „individuální schopnost spolupracovat s ostatními, pokud to úkol vyžaduje“. Změna standardů může znamenat odměňování týmové spolupráce, kdy nejlepším se stává ten jedinec, který dokáže být efektivním týmovým hráčem.

2. **Empiricko-racionální** strategie je založena na předpokladu, že lidé jsou v základu racionální a že změnu je možné prosadit, pokud se je podaří přesvědčit, že je v jejich nejlepším zájmu. Využívají se k tomu fakta a racionální přesvědčování.
3. **Mocensko-nátlaková** strategie využívá k prosazení změny např. moci dané manažerskou pozicí nebo vlivem na rozdělování zdrojů.

1.6.6 Integrovaný model změny

Pokusem o skloubení uvedených psychologických principů změny je integrovaný psychologický model OD intervence (Winum, 1997). **Efektivní změna osobní i organizační povahy je facilitována integrovaným přístupem zaměřeným na tři oblasti: kognitivně-analytickou, emočně-motivační a behaviorální.**

V oblasti racionálně-analytické musí lídři především určit nové způsoby myšlení v organizaci. Tyto změny myšlení často zahrnují posun organizační identity a jádrových přesvědčení o trhu, zákaznících, konkurenci, technologiích, silných a slabých stránkách a cílech, které formují každé organizační chování, strategii i taktiku. V motivační oblasti je klíčovou výzvou zvládnutí odporu členů organizace ke změně. Lidé se bojí změny, protože představuje ztrátu. Třetí oblast modelu se zaměřuje na kultivaci chování, které zaručí organizaci budoucí úspěch (Winum, 1997).

Dále model uvádí tři klasické fáze managementu změny: diagnóza a plánování, realizace, zhodnocení. V jednotlivých fázích definuje základní cíle v každé z výše uvedených oblastí tak, jak je uvedeno v tabulce č. 1.

	Oblasti změny		
Fáze managementu změny	Kognice (racionálně-analytická)	Motivace (dynamika emoce-intuice)	Chování (potenciál)
1. Definice výzvy	Sběr dat o ceně udržování dosavadního stavu Rozpoutání dialogu o mýtech, předpokladech, představách a obchodních praktikách	Zvýšit nespokojenost se současným stavem Analýza emoční daně za “to co je” oproti výhodám toho “co by mohlo být”	Vytvoření týmů pro sběr dat Shromáždit vrcholové úrovně k dialogu o potřebnosti změny Zhodnotit připravenost jednotlivých manažerů na změnu
2. Realizace změny	Vytvoření vize, řešení nebo východiska a formulace nového pojetí Představa organizace v budoucnu Vytvoření profilů úspěchu pro top management	Vypořádat se s hrozbami a ztrátami v důsledku nové vize Vypořádat se s emocemi kolem změny Provést individuální analýzu ztrát a zisků	Zhodnotit vrcholový management Ustanovit lidi s novým pojetím a potenciálem do klíčových rolí Odměňovat úspěchy, předpokládat chyby a učit se z nich Podporovat změnu individuálních chování
3. Fixace a udržení dosažených zlepšení	Revidovat systémy pro podporu požadovaného chování Vytvořit nové profily úspěchu v rámci celé organizace	Uvést v soulad odměny a uznání s novou vizí Vypořádat se s odporem	Institucionalizovat individuální změnu chování Vypořádat se s lidmi, kteří se nezmění

Tabulka č. 1. Technologie implementace organizační změny (Winum, 1997).

1.7 Metody organizační změny

V kapitole o metodách uvedeme tři přístupy, které se liší především v

- participaci zaměstnanců na procesu plánování,
- čase, potřebném k realizaci plánovaných akcí a ve
- flexibilitě stanoveného plánu.

Plánovitá změna je poměrně ostře ohraničeným jednorázovým postupem. Je dobře srozumitelná manažerům svou konkrétností, kontextem zakázka-produkt, a také formátem –

jde o interní změnový projekt vedený (nebo koordinovaný) externími konzultanty. Tento postup však v praxi naráží na úskalí plynoucí ze systémové povahy organizace a psychologických faktorů.

Síla OD by měla spočívat v překonávání právě těchto úskalí metodikou vycházející z Lewinova akčního výzkumu. Akční výzkum je založen na cyklickém dizajnu, může být proto časově náročnější. Ve všech fázích je vysoká participace zaměstnanců, výstupy mohou být pro management překvapivé. Jde o výchozí formát intervence v duchu OD. Procesní konzultace je založena na klinickém přístupu, plánování je více situační.

1.7.1 Plánovitá změna

Model plánovité změny byl vyvinut trojicí Lippitt, Watson a Westley (1958, in Muchinsky, 1989) a představuje sedmistupňový proces:

1. **Průzkum:** konzultant a klientský systém při společné exploraci
2. **Vstup:** vyjasnění vzájemných očekávání a uzavření kontraktu
3. **Diagnóza:** vytyčení cílů intervence
4. **Plánování:** určení akčních kroků a možného odporu
5. **Akce:** implementace akčních kroků
6. **Stabilizace a vyhodnocení:** zhodnocení úspěchu a potřeby další akce
7. **Ukončení:** opuštění systému a ukončení projektu

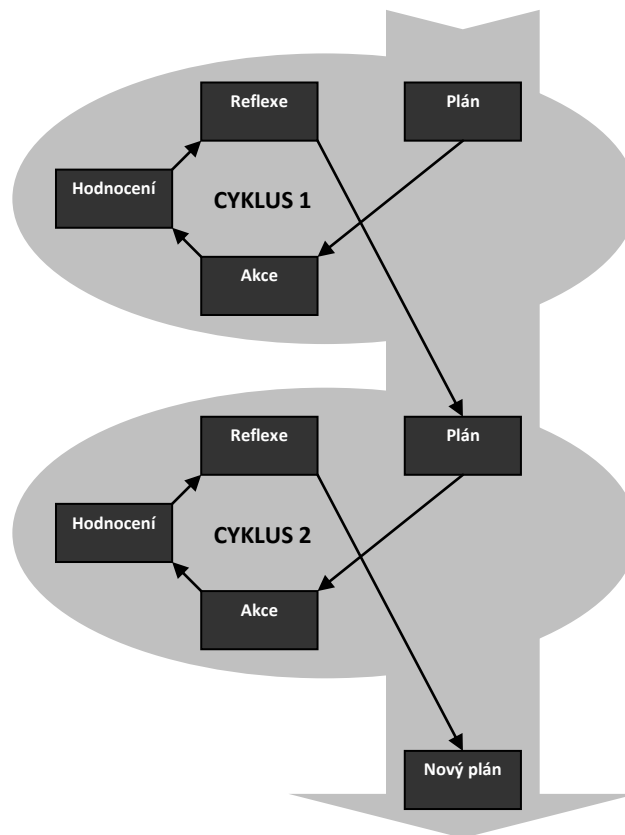
1.7.2 Akční výzkum

Akční výzkum je, řečeno jednoduše, zkoušení změn a sledování jejich účinků. Vychází z prací Kurta Lewina z poloviny čtyřicátých let, kdy Lewin popularizoval myšlenku zkoumat systémy prostřednictvím snahy nějak je změnit. Zvláště dynamiku složitých systémů (např. sociálních skupin a organizací) je možné pochopit sledováním, jak se různé proměnné chovají při pokusu o jejich ovlivnění.

Základním cílem akčního výzkumu není potvrdit teorii o příčinách problémů, ale řešit problémy, které přináší každodenní praxe. Členové organizace na základě výsledků výzkumu vytvářejí hypotézy o příčinách problémů, které pak testují v oblastech své odpovědnosti. Jelikož obvykle neobjeví optimální řešení na první pokus, předpokládá se, že celý proces bude probíhat v opakovaných cyklech (Gebert, 2001).

Výzkumná otázka v akčním výzkumu vychází s praktického problému a analýza situace se odehrává in situ. Prvotním cílem výzkumu je porozumět problému, poté může výzkumník formulovat spekulativní zobecnění, která se problému týkají. Z těch se poté generují hypotézy o tom, jaká akce či změna pravděpodobně povede k požadovaným zlepšením. Změna je

vyzkoušena, po sběru dat dochází k dalšímu zpřesnění hypotézy a může začít nový cyklus. Lewinův cyklus plánování – akce – sběr dat byl předchůdcem Elliotovy spirály akčního výzkumu (Elliott, 1980; in Banister et al., 2003):

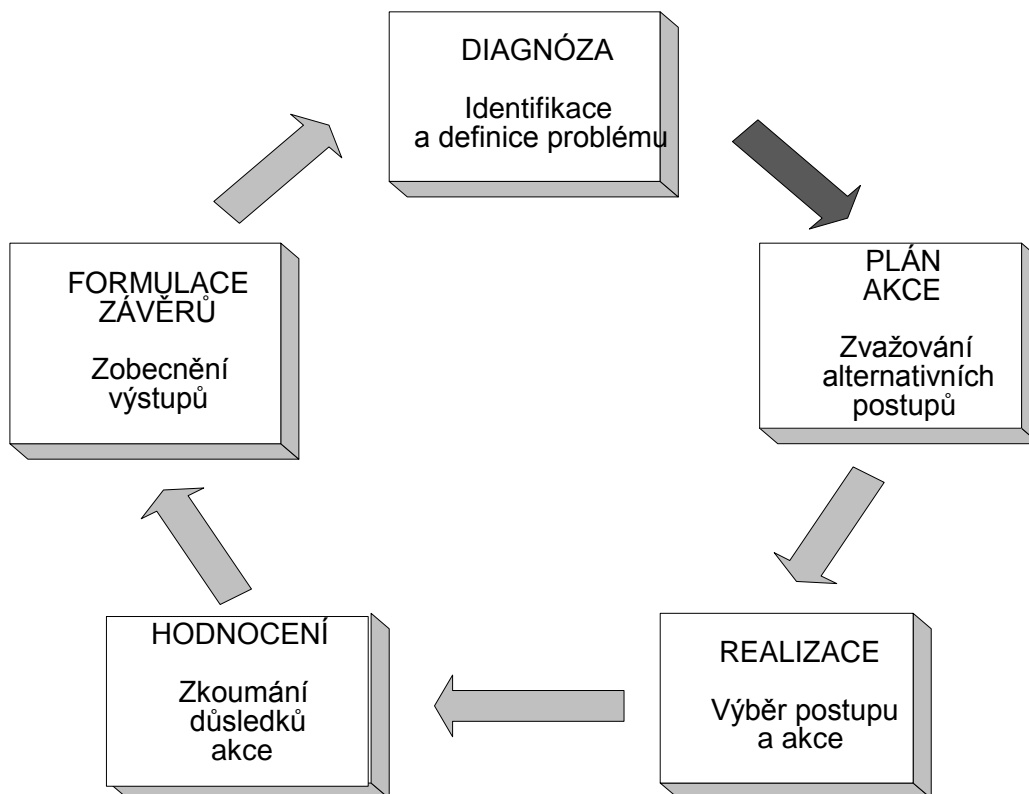


1.7.2.1 Postup akčního výzkumu

Model zdůrazňuje sběr dat a předběžnou diagnózu se zaměřením na rozvoj nových psychologických dovedností aplikovatelných v podmínkách organizace. Jde o cyklické opakování sedmi kroků:

1. **Určení problému.** Začíná v momentě, kdy klíčová osoba pocítí jeden nebo více problémů, které mohou těžit z účasti konzultanta.
2. **Konzultace s odborníkem.** Konzultant a klient utvářejí atmosféru důvěry, otevřenosti a spolupráce.
3. **Sběr dat a předběžná diagnóza.** Data obvykle sbírá konzultant pomocí rozhovorů, pozorování, dotazníků a organizačních zdrojů.
4. **Zpětná vazba klientovi.** Výsledky sběru dat jsou předloženy klientovi, jde o výpověď o něm samém.
5. **Společná diagnóza problému.** Klient a konzultant se snaží společně definovat skutečné problémy, které vyžadují změnu.

6. **Plánování a akce.** Akcí začíná proces rozmrazování a klient se posouvá do nového ekvilibria.
7. **Sběr dat po akci.** Následuje zpětná vazba klientovi, opětovná diagnóza a nová akce. Celý proces se znovu opakuje (Muchinsky, 1989).



Prvních pět kroků se vztahuje k diagnostické fázi na kruhovém diagramu. To svědčí o důrazu na tuto fázi akčního výzkumu: intervence nemůže být účinná, pokud plánovaná a realizovaná akce neřeší aktuální problém. Cílem úvodní fáze je proto maximálně se zorientovat v problematice, organizačním kontextu a vztazích, aby následná intervence byla co nejefektivnější.

Pro plánování akčního výzkumu platí několik doporučení (Banister et al., 2003):

1. Identifikujte nějakou obecnou myšlenku nebo problém, který vás zajímá. Na rozdíl od konvenčního výzkumu se tato myšlenka může v průběhu výzkumu proměňovat, podobně jako v etnografii. Udržet výzkum v běhu vyžaduje energii, proto pomáhá, když vás zkoumaná oblast skutečně zajímá.
2. Věnujte čas počátečnímu popisu situace.
3. Vytvořte předběžné vysvětlení pro pozorované skutečnosti, generujte možné hypotézy.
4. Testujte hypotézy v praxi.

Metody sběru dat závisí na typu informací, které potřebujeme pro sledování účinků. **Je třeba sbírat data, která nám řeknou více, než jako výzkumníci již víme a volit takové metody, které nebudou v situačním kontextu rušivé.** Možné metody jsou:

- Analýza dokumentů vztahujících se k situaci
- Deník
- Poznámky o pozorování
- Dotazníkové průzkumy
- Rozhovory
- Stínování
- Nahrávání zvuku a videa
- Fotografování

1.7.2.2 Akční výzkum v organizaci

Akční výzkum je formou intervence v organizaci, která je pro oblast Rozvoje organizace typická. French a Bell (1973) dokonce definují OD jako posílení organizace prostřednictvím akčního výzkumu. Od jiných intervencí se liší důrazem na zapojení do procesu změny všech pracovníků, kteří mají být změnou ovlivněni. Lewin věřil, že motivace ke změně je silně propojena s akcí: Lidé snáze přijmou nové způsoby, pokud se mohou aktivně podílet na rozhodnutích, která se jich týkají.

Rozmrazení obnáší dilema nebo rozčarování, když skupina zjišťuje, že změna je potřebná. Po společné diagnóze problému následuje změna, kdy jsou testovány nové způsoby chování. Pozitivní výsledky jsou zmrazeny. Cyklus začíná společnou prací klienta a konzultanta, která zahrnuje předběžnou diagnózu, sběr dat, zpětnou vazbu o výsledcích a společné plánování. Druhá fáze je transformační a zahrnuje akce zaměřené na učení a zavádění změn chování v klientské organizaci. Je možný zpětnovazebný návrat do předchozí fáze, pokud se v procesu objeví nové skutečnosti. Ve třetí fázi jsou pozitivní výsledky fixovány v chování, procesech a strukturách, a je provedeno znovu-posouzení situace. Může následovat zpětnovazebný návrat do předchozí fáze nebo úplně na začátek. V případě potřeby následuje další smyčka spirály.

Akční výzkum v praxi znamená, že data sice jsou sbírána konvenčními metodami empirického sociálního výzkumu, ale poté nejsou zpětnovazebně prezentována výhradně expertům nebo manažerům, ale samotným účastníkům. Ti se pak sami pokoušejí změnit svou

situaci na základě obdržené informace. **Integrace účastníků do procesu změny je klíčovou vlastností akčního výzkumu.**¹⁵

Vzhledem k nutnosti široké participace členů klientské organizace je nezbytnou podmínkou atmosféra otevřenosti a důvěry. Účastníci výzkumu se nemusí bát otevřeně komunikovat o problémech, se kterými se setkávají. Musí vládnout atmosféra tolerance, protože navrhovaná řešení nemusejí být vždy úspěšná.

Možnou slabinou akčního výzkumu může být skutečnost, že zaměstnanci jsou pasivními příjemci dat sesbíraných konzultantem (Arnold, Cooper, Robertson, 1998; in McKenna, 2000).

1.7.2.3 Diskuze k akčnímu výzkumu

Akční výzkum je orientován na problém, na klienta a na akci. Vnáší do klientského systému procesy diagnostiky, aktivního učení a řešení problémů. Data nejsou zpracována do podoby písemné zprávy, nýbrž zpětnovazebně sdílena na otevřených setkáních. Akční výzkum spouští dlouhodobý cyklický sebe-korekční mechanismus kontinuálního zvyšování efektivity klientské organizace tím, že v ní zavádí praktické nástroje sebe-analýzy a sebe-rozvoje.

Akční výzkum je intervence ve světě, kde všechno probíhá současně a není jasné, co způsobuje jaké účinky, protože není možné kontrolovat všechny vymezené proměnné – jsou to často lidé se svými emocemi, postoji, potřebami, obrannými mechanismy apod. Je to „zlý sen“ skutečného vědce (Banister et al., 2003).

Akční výzkum překračuje přísnou dělicí čáru mezi vědou, výzkumem a praxí a často není vnímán jako „skutečný výzkum“. Aplikuje vědecké postupy volněji a více se zaměřuje na využití specifických poznatků při řešení konkrétního problému ve specifických podmínkách. Je unikátní tím, že je sebe-hodnotící a zaměřený na spolupráci, kdy konečným cílem je zlepšit praxi. Je vhodný tam, kde k řešení konkrétního problému v konkrétní situaci jsou zapotřebí specifické poznatky nebo také tam, kde je zapotřebí na existující systém aplikovat nový přístup (Cohen a Manion, 1980; in Banister et al., 2003).

1.7.3 Procesní konzultace

Edgar Schein navazuje na Lewinův akční výzkum, který podle něj zohledňuje základní skepsi vůči postupu diagnóza-intervence, kterého je jinak poradenská literatura plná. Podle

¹⁵ Nutnost zahrnout členy organizace do procesu změny plyne ze skutečnosti, že věda se potýká se zásadními překážkami, chce-li postihnout zvláštnosti každé jednotlivé organizace a podle nich šít řešení na míru. Mezery ve výsledném obraze musí proto být kompenzovány znalostmi organizace zevnitř, které jsou pouze ve vlastnictví kořenových zaměstnanců (Gebert, 2001).

autora je koncepční chybou oddělovat diagnózu od intervence. Interpretuje poselství Lewina tak, že správné diagnózy složitého systému nelze docílit bez intervence. **Nejhodnotnější informace o dynamice organizace plyne ze způsobu, jakým se vyrovnává s přítomností konzultanta, která je sama o sobě intervencí.**

Procesní konzultace staví na skutečnosti, že konzultant není expertem na nic jiného, než jak být prospěšný. Začíná úplným ignorováním všeho, co se v klientském systému děje. Základní dovedností procesního konzultanta je přijmout svou nevědomost, zbavit se role lékaře a maximálně se vyladit na klientský systém. Teprve jakmile konzultant skutečně pochopí problém, může začít uvažovat o možných doporučeních, přičemž i tak je pravděpodobné, že jeho rady nezapadnou do kultury klientské organizace a nebudou zmrazeny, byť by snad byly zpočátku formálně přijímány (Schein, 1995).

Jelikož procesní konzultace vnímá každý zásah do systému jako intervenci, je citlivější k celému procesu a pohybu konzultanta v organizaci než akční výzkum. Zároveň umožňuje realizovat intervence i tam, kde nejsou splněny podmínky pro zpětnou vazbu, tedy v organizacích, kde nepanuje atmosféra otevřenosti, důvěry a tolerance k chybám. Každé působení externího konzultanta v kterékoli fázi intervence (např. i kladení otázek při sběru dat) je možné považovat za určitý druh zásahu, který nejasným a subtilním způsobem mění organizační systém. Jde proto o metodu s univerzálnějším využitím.

1.7.3.1 Postup procesní konzultace

Diagnostická fáze probíhá v následujících krocích (Schein, 2003). Přitom je nutné pečlivě vyvažovat množství informací získané z intervence s rizikem, které z ní pro klienta vyplývá:

1. První fáze: **Úvodní kontakt** s klientskou organizací. V této fázi je provedeno úvodní posouzení, zda intervence bude úspěšná. To je založeno na úvodních dojmech z klienta, jeho cílů a schopnosti podstoupit podobný projekt.
2. Druhá fáze: **Explorační setkání** mezi klientem, konzultantem a skupinou zaměstnanců, kteří mají vliv a status, schopnost identifikovat problémy a jsou schopni ocenit podstatu procesní konzultace. Vzájemná očekávání tvoří podstatu psychologického kontraktu. Při sběru informací je výhodnější interview než dotazník, protože ten je neosobní a vzdaluje klienta konzultantovi. Dobré dotazování poskytuje klientovi širší perspektivu organizačních procesů.
3. Třetí fáze: **Ustanovení pracovních systémů**, které mohou identifikované problémy účinně řešit. Dobrým počátečním bodem je apex organizace, kde je největší potenciál vlivu. Každý výrok konzultanta je vnímán jako intervence. Diskuze k procesní konzultaci

Uvedený postup může sloužit jak užitečný obecný model začátku jakékoli intervence v organizaci v duchu OD. Další postup (včetně volby metod) je silně vázán na výsledek úvodních fází. Akční výzkum předpokládá zpětnovazebné předložení výsledků úvodního posouzení a společnou identifikaci problémů. V procesní konzultaci to není nezbytné, jde spíše o vykročení určitým směrem¹⁶. Stejně jako dobrá cesta je vždy střídáním rozhlížení a pohybu, i dobrá intervence je neustálým kroužením mezi diagnózou a realizací. V proměnlivém organizačním kontextu je nutné strategicky improvizovat (Schein, 2003).

1.7.3.2 Diskuze k procesní konzultaci

Jádro přístupu spočívá v maximálním využití faktu, že jakýkoli zásah do organizačního systému, ať už jde o kontraktování, sběr dat, interview, testování, diagnostiku nebo průzkum, je intervencí. Od chvíle, kdy klient zavolá, ovlivňuje konzultant tuto kontaktní osobu nejasnými způsoby a tím, co dělá a říká, si vytváří svou roli. Pokud tento předpoklad akceptujeme, můžeme se vyhnout pasti, že dobrá intervence musí být založena na dobré a vědecky validní diagnóze – v tom případě totiž volíme diagnostické nástroje sice validní, standardizované, spolehlivé a akademicky uznávané, ale volbou těchto kritérií přehlídíme jejich účinek na klienta (Schein, 2003):

1. Snažíte se sbírat data od členů organizace, kteří nejsou žádným způsobem motivováni být k vám otevření a upřímní. Mohou být zaražení ze strachu, mohou na vás naválit křivdy nahromaděné za poslední roky nebo vám prostě mohou říct to, co je v jejich vlastním zájmu.
2. Můžete míchat v hrnci, aniž byste věděli, co se v něm vaří. Otázky, které lidem kladete, je mohou přimět k přemýšlení a vzájemným diskusím s neznámými následky. Zatímco se domníváte, že jen sbíráte data, spouštíte v systému reakce, o kterých nic nevíte.
3. Vytváříte si roli, kterou nakonec nemusíte vůbec potřebovat. Vytvářením dojmu, že máte speciální diagnostické schopnosti a metody, se de facto prohlašujete za lékaře, který stanoví diagnózu a předepíše léky. Klient se stane závislým nebo se vyleká.
4. Průzkumy vytvářejí očekávání, která nemusí být naplněna, a jsou proto samy intervencí. Management musí být připraven na důsledky této intervence nezávisle na tom, co ukážou data.

¹⁶ Použijeme-li metaforu cesty, je třeba se neustále rozhlížet, jak se mění krajina okolo (situace ve firmě): zda se mění požadovaným způsobem (chceme-li jít na sever, mělo by přibývat kosodřeviny), a také zda se nenabízí schůdnější cesty. V takovém případě je žádoucí nejen pružně upravit kurs, ale někdy i změnit metodu (karavana došla na pobřeží, je třeba se nalodit).

5. Data se těžko interpretují správně, pokud nejsou interpretovány především změny parametrů v čase.

Procesního konzultace je oproti plánovaným intervencím metoda poměrně bezpečná¹⁷.

V procesní intervenci, podobně jako v akčním výzkumu, je obtížné oddělit dopady vlastních zásahů od dalších vlivů v dynamickém životě organizace. Ze stejného důvodu je obtížné dokázat, že dosažené změny jsou důsledkem právě prováděné intervence a ne jiných současně působících faktorů. Racionálně metody je v citlivém zasahování v reálném čase s průběžným sledováním důsledků, přizpůsobováním dalšího postupu, a postupným přibližováním se k vytyčenému cíli.

1.8 Techniky

V rámci metod OD je k dosahování specifických cílů využívána řada specifických technik. V odstavci o procesní konzultaci bylo zmíněno koučování a poradenství. K novějším by patřila např. mediace, týmové koučování, Sociomapping apod. Následující kapitola stručně představuje specifické techniky využívané v OD, které jsou standardně uváděny v přehledové literatuře. Svou orientací na lidské procesy a vztahy jsou tyto techniky pro oblast rozvoje organizace typické¹⁸. Lze je využít ad hoc v rámci každé z výše uvedených metod.

1.8.1 Zpětná vazba z průzkumu

Zpětná vazba je základním mechanismem, využívaným v OD pro navození organizačního učení. Je určena ke společné analýze dat, která jsou sumarizována a předložena účastníkům průzkumu. Setkání se zpětnou vazbou probíhají nejlépe v „rodinné skupině“, což je např. manažer a skupina jeho přímých podřízených. Setkání jsou svolávána a vedena manažerem, aby bylo zdůrazněno, že vlastnictví procesu náleží těm, kdo se podílejí na každodenních aktivitách. Během setkání se diskutuje o problémech, které byly na datech zviditelněny. Dalším krokem je zaměřit se (ve spolupráci s konzultantem) na lekce ze zpětné vazby a vytvořit akční plány požadovaných změn. Následný follow-up je nezbytný ke zhodnocení dosažených úspěchů.

¹⁷ Použijeme-li metaforu léčby, pak razantní organizační transformace se podobají chirurgickým operacím: snad jsou v určitých případech nutné, ale jejich cenou jsou trvalé ztráty orgánů nebo přinejmenším jizvy na těle. Plánované intervence se podobají farmakologické léčbě: mohou účinně pomoci, ale často mají neblahé vedlejší účinky, a pokud diagnóza nebyla stanovena správně, mohou dokonce uškodit. Procesní intervence se v tomto smyslu podobá akupunktuře: v případě nesprávného zásahu sice nedojde k uzdravení, ale ani k vedlejším účinkům. Má-li být pomoc účinná, je nutné zasáhnout na přesně určeném místě. Pak dojde k přesměrování energie v systému a je nutné opětovně určit správného bodu pro další zásah.

¹⁸ Existují i rigoróznější přístupy v rámci OD, např. metoda diagnostického trychtýře (Gregory, 2007).

Zpětná vazba z průzkumu pomáhá manažerům chápat pocity a postoje zaměstnanců k problémům a buduje vzájemnou důvěru mezi manažery a zaměstnanci. Její efektivita může být snížena tam, kde výstupy jsou vnímány jako ohrožení (McKenna, 2000). Moderní metody zpětné vazby představuje např. více-zdrojová zpětná vazba (Church, Waclawski, 2001) nebo metoda komunikační analýzy založené na Sociomapování.

1.8.2 Rozvoj týmu

Jeden z možných postupů v rámci rozvoje týmu, je zprvu definovat svá očekávání od druhých tak, že si členové vzájemně sdělí informace následujícího typu:

1. Pomohlo by mi zvýšit mou efektivitu, kdybys mi objasnil toto...
2. Pomohlo by mi zvýšit mou efektivitu, kdybys přestal dělat toto...
3. Pomohl jsi mi zvýšit mou efektivitu tím, že děláš toto... a doufám, že v tom budeš pokračovat.

Kontroverzní očekávání jsou diskutována účastníky pod vedením facilitátora, dohody jsou zapsány jako změny pravidel a podepsány účastníky. Změněná pravidla hry musí být formulována ověřitelným způsobem, protože jedině tak je možné se z nich učit. Analýzy ukazují, že tento postup vede k životným výsledkům zvláště tam, kde je aplikován často (Gebert 1976).

Team-building je v zásadě na úkol zaměřenou aktivitou s důrazem na vzájemnou spolupráci. Zaměřuje se na procesy jako je stanovení cílů, rozvoj osobních vztahů, analýza rolí a celková analýza vývoje týmu. Jde o snahu využít intenzivního vzájemného kontaktu mezi členy týmu k posílení vzájemné důvěry a otevřenosti.

1.8.3 Konzultace k organizační roli

Pojem organizační role je přiblížen ve druhé kapitole (odstavec 2.4). Konzultace k organizační roli (Organizational Role Consultation, ORC) je aktivní proces utváření souladu mezi rolí přijímanou zaměstnancem a rolí ukládanou organizací, a to v systému organizačních úkolů i v „pocitovém“ (sentient) systému organizace. ORC pomáhá klientům vnímat jejich roli v uvedeném rámci a uspořádat její smysl jak individuálně, tak v rámci organizace.

ORC obnáší sérii setkání mezi konzultantem a klientem, která vychází z nejpálčivějších otázek, se kterými se klient v daný moment potýká. Setkání jsou dobrovolná a důvěrná, aby byl zajištěn bezrizikový prostor pro reflexi. Práce na organizační roli je zejména potřebná během změny strategií, struktur nebo procesů (Krantz, Maltz, 1997).

1.8.4 Mezi-skupinová spolupráce

Rozvoj mezi-skupinové spolupráce je snaha o změnu postojů, stereotypů a představ, které mají o sobě navzájem určité skupiny, za účelem zlepšení vzájemné komunikace a spolupráce. Zahrnuje obvykle následující kroky (Hodgetts, 1991, Liebowitz, De Meuse, 1982; in McKenna, 2000):

1. Jakmile bylo zjištěno, že spolupráce mezi skupinami by mohla být lepší, mezi-skupinová intervence začíná setkáním vedoucích skupin (nebo všech účastníků).
2. Skupiny odděleně připraví dva seznamy – jeden, který obsahuje postoje a pocity o druhé skupině a druhý, který obsahuje domněnky o tom, co si druhá skupina myslí o nás.
3. Obě skupiny na společném setkání sdílejí informace ze seznamů; konzultant podporuje vzájemné vysvětlování významů, ale nikoli diskusi o jednotlivých položkách.
4. Skupiny se (opět samostatně) zabývají vhledy, které obdržely na společném setkání; třenice často plynou z mylných předpokladů, proto dochází k poznání, že propast mezi skupinami nemusí být taková, jak se původně zdálo.
5. Obě skupiny znovu porovnávají své seznamy a připravují výčet problémů, které potřebují vyřešit; položky jsou seřazeny podle důležitosti a jsou vytvořeny konkrétní akční plány řešení; končí účast konzultanta v procesu.
6. Někdy je vhodné follow-up setkání, aby byla zhodnocena úspěšnost intervence.

1.8.5 Návik citlivosti

Jde o jednu z nejstarších metod OD. Je využívána ke změně chování pomocí nestrukturované interakce ve skupině, která se obvykle skládá z 10 – 15 účastníků a trenéra a bývá označována jako T-skupina (Training Group) nebo encounterová skupina. Skupinový proces trvá až dva týdny a odehrává se ve vzdálené lokalitě (může však být realizován i přímo ve firmě).

Hlavním smyslem T-skupiny je poskytnout účastníkům příležitost ke zvýšení povědomí o vlastním chování a zvýšit jejich citlivost vůči ostatním. Očekávají se žádoucí účinky ve smyslu zvýšené schopnosti empatie, naslouchání a řešení konfliktu, vyšší tolerance a otevřenosti.

Pro část účastníků mohou být T-skupiny nebezpečné, proces expozice ve skupině pro ně může být traumatizující. V současnosti již metoda neodpovídá převažujícím podnikovým hodnotám, protože má nižší transfer (McKenna, 2000).

1.8.6 Konflikt management

Intervence podporující proces usmiřování obnáší dobře zvládnutou konfrontaci, při které musí být splněny následující podmínky (Walton 1969; in McKenna, 2000):

- Obě strany musí mít zájem na vyřešení konfliktu.
- Mezi oběma stranami musí existovat zjevná ekvivalence moci.
- Konfrontace musí být správně načasována.
- Obě strany musí mít dostatek času vyventilovat své názory a vyřešit názorové rozdíly předtím, než je explorována společná půda.
- Klima otevřenosti a vzájemného porozumění musí být zajištěno efektivní komunikací
- Stres a napětí z konfrontace musí být udržováno na mírné úrovni.

Konzultant by měl dialog řídit a určovat témata k diskusi v jednotlivých fázích. Měl by:

- Dbát, aby obě strany měly stejný čas vyjádřit své názory.
- Podporovat obě strany v důrazu na diagnózu řešených problémů.
- Shrnovat a reformulovat výroky.
- Delikátně se vypořádávat s interakcemi, které jsou škodlivé pro pokračování dialogu do budoucna.
- Stanovit program návazných setkání.

2 Organizace a změna

Organizace je racionální koordinace aktivit určitého počtu lidí za účelem dosažení společného cíle prostřednictvím dělby práce a funkcí, hierarchie autority a odpovědnosti (Schein, 1970).

Rozvoj organizace se v řadě ohledů podobá klinické psychologii. Je to snaha pomoci organizacím rozvíjet se, přizpůsobovat se a naplňovat svá očekávání. Podobně jako klinický psycholog i konzultant v oblasti OD sbírá informace a připravuje terapeutický plán založený na těchto informacích¹⁹ (Landy, 1989). Následující kapitola volně využívá uvedenou analogii a uvádí některé pojmy organizační psychologie v pojetí OD.

Je třeba mít na zřeteli, že systémová povaha organizace komplikuje jednoduchou aplikaci uvedené analogie. Na rozdíl od klinické psychologie, která se zaměřuje na jednotlivce, OD pojímá organizaci jako systém složený z interagujících částí, a také jako systém v interakci s vnějším prostředím (Friedlander, 1980). Jednou z pastí pro konzultanty zabývající se rozvojem organizace je mylný předpoklad, že klientem je jednatel, zatímco ve skutečnosti jde o skupinu vzájemně spjatých jednotlivců a skupin, které tvoří kulturní jednotku (Schein, 2003).

2.1 Organizační charakter

Levinson (1997) tvrdí, že podobně jako lidé, i organizace mají konzistentní způsob chování k zákazníkům, vládám, konkurentům. **Organizační charakter je označení pro trvalé charakteristiky chování zaměstnanců organizace**, jímž jsou rozpoznatelní pro ostatní a pro sebe navzájem. Je zapotřebí rozlišovat mezi charakterem a temperamentem. V případě organizací souvisí temperament s oborem podnikání, který zahrnuje všechny organizace v určité oblasti. **Organizační temperament lze chápat jako charakteristický behaviorální vzorec zaměstnanců v určité podnikové sféře**. V praxi je také třeba odlišit charakter od reaktivního chování organizace, ke kterému dochází v podmínkách akutního stresu a je typické svým nástupem a ukončením v určitých časových okamžicích.

Charakter se odráží v pověsti organizace a v míře, kterou se organizace snaží své pověsti dostát. **Obvykle je produktem hodnotové orientace zakladatele nebo jeho přímých nástupců**. K pochopení organizačního charakteru je zapotřebí vyjít z historie organizace, kdo ji strukturoval a jak se vyvíjela.

¹⁹ S ohledem na specifika podpůrné role konzultanta (viz odstavec 1.4.3)

Charakter se odráží v zakořeněném chování lidí v organizaci. Právě proto, že je takto hluboko zakořeněn v psychologickém kontraktu organizace, změna organizačního charakteru není snadná. Úspěch je pravděpodobnější, pokud konzultant chápe jeho původ, konfrontuje organizaci s jeho přítomností a pomáhá lidem v organizaci truchlit pro jeho ztrátu a rozvíjet nové kompetence potřebné k řešení aktuálních problémů (Levinson, 1997).

Se vztahem organizace k vnějšímu prostředí souvisí i pojem zdraví organizace (Schein, 2003). **Aby byla organizace zdravá, musí být přítomny alespoň v určité míře 4 základní faktory:** (1) pocit identity, smyslu, poslání, (2) schopnost systému adaptovat se na vnitřní a vnější změny, (3) schopnost vnímat a testovat realitu a (4) určitý stupeň vnitřní integrace subsystémů tvořící celý systém. Analogicky k procesu zdravé adaptace jedince existuje pět základních procesů, které umožňují organizaci efektivně se přizpůsobovat vnějšímu prostředí. Systém adaptivní organizace musí být schopen

1. detekovat změny ve vnějším prostředí,
2. tuto informaci zprostředkovat výkonným subsystémům, které na změny mohou reagovat,
3. realizovat změnu subsystémů, pokud to informace vyžaduje – změna v požadovaném směru musí být možná, musí být dostatečná flexibilita,
4. zhmotnit dosažené změny v prodeji produktů,
5. vyhodnotit, zda změna přinesla požadovaný efekt (Schein, 2003).

2.2 *Organizační klima*

Klima organizace představuje vnímání jejích objektivních charakteristik lidmi uvnitř. Je to názor jedince na charakter organizace, který patrně brání nebo napomáhá četným organizačním změnám a poruchám (Landy, 1989). Klima vlastně popisuje způsob, jakým se organizace chová ke svým zaměstnancům. Autoři Campbell et al., (1970, in Landy, 1989) v rozsáhlé revizi výzkumu stanovili klíčové komponenty organizačního klimatu: (1) individuální autonomie, (2) stupeň strukturovanosti dané pozice, (3) orientace na odměnu, (4) ohledy, péče a podpora²⁰.

Pokud jde o chování organizace k zaměstnancům, výše uvedené dimenze jsou rozpracovány Tobiasem (2004). Autor zavádí pojem „prospívající organizace“ na základě analogie s prospívajícím jedincem: Podobně jako dobře adaptovaný jedinec, **prospívající organizace se vyznačuje následujícími vlastnostmi:**

²⁰ Ve výzkumu Friedlandera a Greenberga (1971; in Landy, 1989) byl jediným korelátům výkonu stupeň vnímané organizační podpory.

- **iniciativa:** organizace podporuje iniciativu, aktivitu, orientaci na akci; odměňuje konstruktivní úsilí a rozhodnost; zápasí s výzvami; toleruje přiměřené přehmaty a selhání
- **disciplína:** organizace vytváří podpůrné systémy a uživatelsky příjemné koordinované systémy, plány a procesy, které podporují a povzbuzují; systémy odměňování jsou jasné a srozumitelné, relevantní a konzistentní s požadovaným jednáním; odstraňuje byrokratické, neefektivní, stagnující struktury
- **zodpovědnost:** jde o „meritokracii“; organizace odměňuje „co je správné“ nikoli „toho kdo má pravdu“; užívá férové a relevantní měřítka výkonu; udržuje vysoký standard a mentalitu „neustálého zlepšování“, srovnává se s jinými organizacemi
- **investice:** organizace investuje do lidí, kultury, systémů, materiálních statků; poskytuje potřebné zdroje, slouží potřebám lidí k vyváženému životu mezi prací a soukromím; je úsporná i v časech hojnosti; je orientována na budoucnost
- **autonomie:** organizace zvyšuje kompetence delegováním a sdílením moci i odpovědnosti; podporuje nezávislost smýšlení a jednání; je respektující a soudná při vyžadování konformity; vyhledává protiváhy strachu a moci
- **soulad s druhými:** organizace uznává a praktikuje mezigenerační vzájemnost, vedení, mentorování, modelování; podporuje, vzájemnost, péči, soucit a odpouštění; je v kontaktu s komunitou; podporuje týmovou práci spolupráci a soudružnost
- **vnitřní soulad:** organizace má konzistentní deklarované hodnoty, zvnitřněné v organizačních strukturách; je etická a lidská; integritu definuje široce a očekává jí od všech členů; sladuje zájmy členů s organizačními strategiemi a postupy

Podobně jako dospělá osoba se lépe vyrovnává s životními zvraty, upozorňuje toto pojetí na adaptivní kulturní zdroje prospívající organizace. Nabízí úhel pohledu k odhalení kulturních slabín organizace – jejich nezralostí – a identifikaci potenciálních rizik plynoucích z nedbalosti vůči organizační kultuře, arogance a povrchnosti (Tobias, 2004).

2.3 Organizační kultura

Organizační kultura je dnes již rozšířený a populární pojem, k němuž existuje v češtině přehledová literatura i prakticky zaměřené práce (např. Krátký, 2002). Zde se zaměřujeme na vystižení obecných principů a mechanismů, které mají dopad na organizační rozvoj a změnu.

Podle Scheina (1990) je klima pouze povrchovou manifestací kultury. Pro konzultanty je tento „hlubší“ pojem nosný zejména schopností podchytit (a) variace ve vzorcích organizačního chování a (b) stabilitu organizačního chování. V procesu OD má konzultant

přístup k mocenskému ústředí firmy, kde jsou prvky organizační kultury utvářeny a měněny zakladateli, lídry a manažery.

Kultura je to, co se skupina učí, když se v průběhu času potýká s problémy přežití ve vnějším prostředí a s problémy své vnitřní integrace. Toto učení je současně behaviorálním, emočním a kognitivním procesem. Nejhlubší je kognitivní úroveň, protože vjemy, jazyk a myšlenkové procesy, které se skupina učí sdílet, se postupně stanou konečnou kauzální determinantou pocitů, postojů, deklarovaných hodnot a zjevného chování. Pokud organizace jako celek má společné zkušenosti, má také celkovou organizační kulturu.

Kultura je definována jako (a) vzorec základních předpokladů, (b) objevených a rozvíjených určitou skupinou (c) při řešení problémů adaptace navenek a vnitřní integrace, (d) který se ukázal jako užitečný, (e) a je proto vštěpován novým členům (f) jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům.

Síla a stupeň vnitřní konzistence kultury jsou proto funkcí stability skupiny, času, po který skupina existuje, intenzity skupinových zážitků, mechanismů učení (např. pozitivní posilování nebo podmiňování vyhýbavého chování), a také síly a jasnosti názorů zakladatelů a lídrů skupiny. Síla a úpornost kultury také pramení z její schopnosti snižovat úzkost. O některých aspektech kultury je proto možné uvažovat v analogii k obranným mechanismům jedince. Podobně jako se jedinci jen těžko vzdávají prvků své identity a obranných mechanismů, **skupiny se obtížně vzdávají svých základních předpokladů jen proto, že je vnější události nebo noví členové rozporují** (Schein, 1990).

2.3.1 Úrovně organizační kultury

Tři základní úrovně organizační kultury tvoří:

- *artefakty*: zařízení, vzájemné oslovování, oblečení, atributy produktů, výročních zpráv apod.; jejich význam je těžko dešifrovatelný bez vzhledu do hodnot a předpokladů
- *hodnoty*: příčiny, že se věci dějí tak, jak se dějí; k jejich zjišťování jsou nejlepší nestrukturované rozhovory
- *předpoklady*: determinují vnímání, myšlení, cítění a chování; zjišťují se intenzivnějšími cílenými otázkami motivovaným členům; umožňují správné chápání artefaktů

Kombinací vnitřního pohledu (členů organizace) a otázek zvenčí mohou být předpoklady obnaženy, proces zjišťování přitom musí být interaktivní. Konzultant cílenými sondami tyto předpoklady odkrývá, dokud na obou stranách nedojde k pocitu hlubšího vzájemného porozumění.

2.3.2 Zdroje organizační kultury

Zdroje organizační kultury ukazují na procesy, jejichž ovlivněním lze na kulturu organizace efektivně působit. Dva základní zdroje formování kultury jsou:

- **vznik norem v důsledku kritických událostí:** rekonstrukcí historie kritických událostí a způsobu, jak se s nimi jedinci vyrovnávali, lze získat užitečné poznatky o důležitých kulturních prvcích skupiny
- **identifikace s lídry:** skupina adoptuje ty představy lídra, které fungují pro skupinu jako celek; primární kotvící mechanismy jsou (a) čemu lídři věnují pozornost, co měří a kontrolují, (b) jak lídři reagují na kritické události, (c) záměrné modelování a koučing, (d) operační kritéria pro alokaci odměn a statusu a (e) operační kritéria pro výběr, přijímání, povyšování a propouštění zaměstnanců

2.3.2.1 Zkušenost organizace a změna kultury

Zkušenosti organizace jsou jedním ze dvou hlavních zdrojů organizační kultury, protože výrazně ovlivňují skupinové normy, předpoklady a hodnoty. Dnes již běžné intervence zaměřené na změnu organizační kultury jsou vlastně vystavením organizace nové zkušenosti. Obecný postup charakterizuje např. Burke (1993): Změna kultury se týká hodnot, postojů a chování. Změna hodnot je nejobtížnější, změna chování relativně nejsnazší. Nejprve je třeba určit, jakou kulturu chceme budovat, a odpovídající chování. Společně s manažery je nutné specifikovat prvky chování, kterými se požadovaná kultura má projevit. Poté se manažeri v těchto praktikách cvičí především pomocí (1) zpětné vazby od podřízených i vedení a (2) nácviku rolí a dovedností. Zbývají dva další kroky – zahrnutí těchto nových způsobů chování do hodnocení výkonu a úprava systému odměňování.

Projekty zaměřené na změnu organizační kultury jsou podle Scheina (2003) problematické, protože:

- utváření kultury je dlouhodobý proces,
- cílový stav nemusí odpovídat sdíleným zkušenostem členů organizace,
- jde o umělou zkušenost zaváděnou zvenčí.

Autor uvádí další důvody k opatrnosti při pokusech o cílené změny organizační kultury. Jde především o mylný předpoklad, že klient si uvědomuje, co kultura je a jak působí, dále pak mylný předpoklad, že si to uvědomuje konzultant. Programy OD obvykle neusilují primárně o změnu organizační kultury, facilitují však reálnou zkušenost organizace nebo jejích členů. Probíhá-li změna úspěšně, dochází k učení, a sekundárně i k posunům v normách, předpokladech a hodnotách – tedy v kultuře.

2.3.2.2 Osobnost zakladatele a formování kultury

Druhým zdrojem formování kultury je osoba zakladatele, popř. nejvyšší vedení firmy. Vliv osobnosti zakladatele byl také zmíněn v souvislosti s organizačním charakterem a bude dále diskutován v kapitole o růstu a vývoji firem. Zde přísluší doplnit základní předpoklad sdílení osobnostních vlastností v organizaci, tzv. modální organizační osobnosti, který se nazývá hypotéza homogenity.

Schneiderův (1998) ASA model (attraction-selection-adaptation) je založen na předpokladu, že lidé v určité organizaci jsou specifictí, protože jsou organizací přitahováni, přijímáni a rozhodují se v ní setrvat. **ASA model tvrdí, že klíčovým faktorem ovlivňujícím vztah mezi jedincem a organizací je soulad jeho osobnosti s modelovou osobností organizace**, která vychází z osobnosti zakladatele podniku. Schneider (podobně jako Schein) považuje zakladatele za centrální determinantu organizace ve všech ohledech: jeho působením vzniká organizační strategie, struktura i kultura vnímaná později.

ASA cyklus spočívá v tom, že zprvu jsou lidé diferenciatně přitahováni k organizacím na základě organizačního charakteru. Zakladatelé dále reprodukují svůj způsob myšlení a chování tím, že přijímají jedince, u nichž předpokládají podobné vlastnosti. Tato strategie posléze vyústí v relativní osobnostní homogenitu zaměstnanců organizace včetně relativní homogenity jimi přijímaných rozhodnutí. Skutečnost, že osobnostní homogenita v rámci organizací existuje a že organizace vykazují signifikantní rozdíly ve svých modálních osobnostních profilech, byla výzkumně potvrzena (Schneider, 1998).

2.3.2.3 Socializace a udržování kultury

Kultura se udržuje procesem socializace nových členů. Organizace obvykle hledá nováčky, kteří už mají „správné“ hodnoty a smýšlení. Samotný proces socializace (během adaptace zaměstnance) vypovídá mnohé o povaze organizační kultury. Van Maanen (1978, in Schein, 1990) určil sedm dimenzí socializačního procesu:

- *Skupinový vs. individuální*: zda organizace přijímá zaměstnance skupinovým nebo individuálním náborem
- *Formální vs. neformální*: nakolik je proces formalizován (výcviky) nebo neformálně prováděn (nadřízený, koučing)
- *Self-destrukce a rekonstrukce vs. podpora self*: stupeň destrukce a náhrady self (výcvikový tábor) oproti podpoře self (programy profesionálního rozvoje)
- *Sériové vs. náhodné*: jsou prezentovány modely rolí (mentoring) nebo jsou záměrně skrývány (hodit do vody a plav), jako v iniciacích, kdy učeň musí dospět ke svým vlastním řešením

- *Sekvenční vs. disjunktivní*: proces adaptace sérií jednotlivých kroků nebo neurčitá výsledná požadovaná role
- *Fixovaný vs. variabilní*: fáze postupu mají jasný časový rozvrh nebo dochází k povyšování, jakmile je jedinec „připraven“
- *Turnaj vs. soutěž*: jde o „vyřazovací boj“ s vyloučením v případě neúspěchu nebo o „soutěž“ s postupným získáním bodů a žebříčkem

Využití modelu je v tom, že pokud chce organizace podporovat např. kreativitu a využití talentu, měla by spíše využívat postupů neformálních, podporujících self, náhodných, disjunktivních, fixovaným rozvrhem a soutěžového typu. Podle adaptačního procesu lze také diagnosticky usuzovat na základní kulturní hodnoty a předpoklady organizace.

2.3.3 Organizační role

Při budování týmů se někdy využívá koncept týmových rolí podle Belbina. Model předpokládá, že členové týmu v rámci týmové práce preferují určité specifické činnosti a zauímají příslušné role. Podobně lze uvažovat o systému rolí na úrovni organizace.

Organizační role (Krantz, Maltz, 1997) zahrnuje (a) specificky přidělenou povinnost, aktivitu, účel nebo funkci, která je vyžadována pro plnění určitého společného záměru skupiny, týmu nebo organizace (ukládána nebo přijímaná); (b) podíl na celkové misi a systému úkolů organizace; (c) nevědomě přidělenou nebo předpokládanou funkci v systému iracionalit a pocitů přítomných v organizační misi nebo systému úkolů; (d) způsob, jakým jedinec chápe a pracuje se svou rolí (přidělenou a přijímanou) v systému organizačních úkolů.

Ze systemického hlediska je organizační role funkcí systému úkolů, který je přidělen jedinci a jím přijímán, v jeho pocitovém zabarvení. Koncept role lze rozčlenit podle toho, zda její aspekt je ukládán organizací nebo přijímán/předpokládán jedincem, a dále podle toho, zda se zvažovaná dimenze vztahuje k „úkolovému“ nebo „pocitovému“ systému organizace. Úkolový aspekt role je obvykle snadno rozpoznatelný jako pracovní očekávání ostatních, popř. sféra pracovní odpovědnosti. Pocitový aspekt role pramení ze strachů a nadějí ovlivňujících očekávání jedince v tom, jak se k němu budou chovat ostatní, jak budou vnímat jeho chování, identifikaci se skupinou apod.

Role definovaná vedením nemusí odpovídat tomu, jak je subjektivně interpretována a přijímána jedincem, což může vést ke konfliktům (Krantz, Maltz, 1997). Poradenství k organizační roli patří mezi specifické techniky OD.

2.4 Organizační změna

Cílem intervence v organizaci je obvykle změna neuspokojivého stavu v určité oblasti nebo řešení konkrétního problému. Přitom integrovat teoretické poznatky do praktických postupů je nesnadné, o čemž svědčí kolísající úspěšnost programů a iniciativ OD. Následující kapitola proto uvádí pojmy, postupy a doporučení pro praktickou realizaci organizačních změn v duchu OD Souvislosti s východisky nejsou explicitně uváděny, protože by se text neúměrně zatížil, jsou však poměrně zřejmé. Z rozsáhlé literatury usilujeme o výběr z referenčních zdrojů (např. Harvard Business Essentials).

2.4.1 Role vedení: lídři, manažeři a personalisté

Luecke (2003), podobně jako jiní autoři, zdůrazňuje roli vedení při realizaci organizačních změn: Za nutnou podmínku úspěšné implementace organizační změny považuje podporu klíčových lidí, a to nejen výkonného ředitele a jeho štábu. Je třeba zahrnout manažery a zaměstnance, kteří mají respekt ostatních, lidi s klíčovými technickými dovednostmi, lidi s přístupem k důležitým zdrojům a neformální lídry, na které se ostatní obracejí pro radu a pomoc.

Úspěšní manažeři změn sdílejí tři klíčové vlastnosti:

- Mají utkvělou představu, že revitalizace je klíč ke konkurenceschopnosti, a hluboké přesvědčení, že fundamentální změna bude od základu účinná – a nestydí se za ně.
- Svá přesvědčení vyjadřují v podobě důvěryhodné a neodolatelné vize.
- Mají lidské a organizační know-how potřebné k implementaci vize. Tato schopnost věci dotáhnout je funkcí zkušenosti ve výkonné pozici.

Lídři podle definice vytvářejí líbivou vizi budoucnosti a strategii k její realizaci. Také motivují lidi k následování vize navzdory překážkám. Naproti tomu manažeři mají za úkol, aby komplexní úkoly běžely hladce. Musejí rozpracovat detaily implementace, shromáždit potřebné zdroje a udržovat energii zaměstnanců ve správném kurzu²¹. Podle Kottera (in Luecke, 2003) jsou v případě dobrých manažerů (nebo dobrých lídrů) možné dobré krátkodobé výsledky, ale trvalá změna je možná jen v případě souhry obou faktorů.

Roli lídrů v organizační změně dále specifikuje Beer (1997):

- **Energizace.** Lídři změn umí přimět ostatní vzít změnu za své i tam, kde krize není jasně citelná. Umí přeměnit vnější tlaky praktické cíle a smysluplná témata.

²¹ Zatímco lídři vytvářejí vizi a plánují stavbu tratě do neznámých končin, manažeři staví koleje a zabezpečují, aby vlaky jezdily včas.

- **Vize.** Klíčovým úkolem lídrů je artikulovat hodnoty, chování a organizační kroky nutné do budoucna. Musejí umět stanovit nové obtížné standardy chování a výkonu, aniž by ohrozili stávající tradiční kulturu, která je zdrojem hrdosti zaměstnanců.
- **Podpora.** Efektivní lídři poskytují potřebné zdroje a odměny. Umí komunikovat a moderovat střety zájmových skupin.
- **Modelování.** Změna na úrovni organizačního úseku je přímo závislá na schopnosti vedoucího být modelem chování, které vyžaduje od ostatních.

Autoři doporučují nepodlehnout nutkání svěřit změnový projekt oddělení lidských zdrojů. HR oddělení je kompetentní v oblasti personalistiky a zaměstnaneckých výhod, ale často je vnímáno jako bezradné, co se týče provozu. **Kontrola a odpovědnost musí ležet na provozech, které procházejí změnou a být řízena liniovými vedoucími.** HR oddělení hrají nicméně ve změnových iniciativách důležitou podpůrnou roli:

- pomáhají manažerům se zaangažováním konzultantů
- provádějí přemísťování nebo outplacement lidí dotčených změnou
- zajišťují výcvik zaměstnanců
- organizují schůze a off-site konference
- pomáhají zakotvovat úspěšnou změnu prostřednictvím rozvoje zaměstnanců, odměn a organizačního dizajnu.

Lídři, manažeři a personalisté musí chápat svou jedinečnou roli v procesu změny a jednat v souhře jako tým. Navíc musejí chápat zásadní roli řadových zaměstnanců, kteří musejí být v procesu změny aktivní (Luecke, 2003).

2.4.2 Participace a vize

Identifikace problému odpovídá na nejdůležitější otázku, kterou si změnou dotčení lidé kladou: Proč to musíme udělat? Tato otázka zakládá motivaci a musí být zodpovězena přesvědčivě. Důležitý je způsob, jakým byl řešený problém identifikován. **Motivace a angažovanost lidí jsou největší tehdy, když se ti, kteří budou změnu realizovat a žít s ní, osobně podíleli na identifikaci problému a jeho řešení** (Luecke, 2003).

Široká participace při vytváření vize je klíčem ke kladnému přijetí změny všemi zúčastněnými. Participací se zaměstnanci dozvídají o potřebnosti změny a logice nových opatření. Facilituje se rozvoj důvěry a lidských dovedností, které budou zapotřebí v adaptačním procesu (Beer, 1990).

Při komunikování vize je třeba konkrétně vyjádřit, jak tato vize 1) zlepší podnik (vyšší spokojenost zákazníka, kvalita produktu, zisky z prodeje, produktivita) a 2) jak tyto změny prospějí zaměstnancům. Podle Kottera (in Luecke, 2003) musí efektivní vize:

- popisovat slibnou budoucnost – takovou, kterou by lidé rádi měli už nyní
- být neodolatelná – tedy musí být natolik lepší než přítomný stav, že lidé rádi vyvinou úsilí a sebeobětování ve snaze o její dosažení
- být realistická – musí být vnímána jako dosažitelná pro skupinu tvrdě pracujících lidí
- být zaměřená – například by se měla omezit na zvládnutelný a soudržný soubor cílů, např. šest sigma kvality nebo zákaznická podpora, která řeší problém v jediném telefonátu
- být flexibilní – tedy přizpůsobitelná měnícím se vnějším podmínkám a
- být snadno komunikovatelná na všech úrovních

Silná vize může inspirovat a motivovat²², ale musí být „převeditelná“ manažery a zaměstnanci do aktivit, které povedou k hmatatelným výsledkům. Za druhé je třeba přizpůsobit vizi základním hodnotám organizace – těm, které organizaci po léta držely. Pokud vize s těmito hodnotami nerezonuje, proces změny může způsobit konfliktní jednání a zmatek (Luecke, 2003).

2.4.3 Spokojenost a odměny

Prvním problémem pro manažery usilující o iniciaci změny je vytvořit nespokojenost se status quo u všech zúčastněných. Nejefektivnější strategií je zaměřit zúčastněné na důležitý podnikový problém, např. nízké zisky, špatnou kvalitu nebo pokles podílu na trhu (Beer, 1990). **Motivace obvykle plyne z hmatatelné nespokojenosti se současným stavem a touhou po něčem srovnatelně lepším.** Určitá míra nervozity, strachu nebo nepohodlí – vedoucí k pocitu naléhavosti – musí být ve vzduchu, aby změna mohla proběhnout. Otázka je, zda organizace musí na takovou krizi čekat, aby změna mohla být realizována. Beer (1990) tvrdí, že nikoli. Věří, že realizátoři změn mohou vzbudit u managementu obavy týkající se aktuální problematické situace, a narušit tak pocit spokojenost, který k ní vede – bez nutnosti přechodu ke „krizové“ taktice. K dosažení tohoto cíle následující postup:

²² Longitudinální výzkum prokázal, že vize a komunikace vize mají pozitivní vliv na výkon organizace jako celku, oproti výkonu jednotek a jednotlivců. Studie podpořila názor několika charismatických manažerských teorií, že vize je jádrovým předpokladem organizačního výkonu. Studie prokázala, že vize má kauzální vliv jako taková. Roli hrají jak atributy vize, tak i její obsah. Ačkoli byl prokázán významný přímý vliv vize na růst podniku, důležitější byly nepřímé vlivy spojené s komunikací vize. Jinak řečeno, ačkoli vize přímo ovlivňuje výkon, její vliv je výraznější, pokud o ní zaměstnanci vědí a rozumí jí. Přímý vliv přitom naznačuje, že lidí zřejmě vštěpují hodnoty inherentní vizi neverbálně pomocí dramatických gest, modelování rolí a způsobem, kterým vybírají, zaučují a odměňují zaměstnance (Baum, 1998).

1. Využijte informace o firemní konkurenceschopnosti k vyvolání diskuse se zaměstnanci o současných a výhledových problémech.
2. Vytvořte pro zaměstnance příležitosti, jak seznámit management s nespokojeností a problémy, které prožívají.
3. Přimějte obě strany k dialogu.
4. Stanovte vysoké standardy a očekávejte jejich plnění.

Téměř každá hlubší změna zahrnuje určité změny systému odměňování. Výzkum potvrzuje zřejmou skutečnost: **dobře navržený systém odměňování podporuje takové chování (a výsledky), které očekáváte** a omezuje projevy (a výsledky), které se snažíte vymýtit. Méně zřejmé bývá, které chování a výkony odměňovat. To musí odpovídat situaci (Luecke, 2003).

2.4.4 Hierarchie a strach

Hierarchie je sama o sobě faktorem, který brání změně. Snažit se změnit hierarchickou organizaci typu úkol-kontrola je jako plavat proti proudu. Může se to podařit za cenu únavy a zvýšeného rizika selhání. Zde jsou důvody (Luecke, 2003):

1. V hierarchických organizacích jsou rozhodnutí prováděna nahoře a přenášena dolů skrze prostředníky. Avšak lidé se zpěčují řešením, které na ně uvalují lidé, kteří nejsou obeznámeni s jejich každodenní prací.
2. Organizace, které usilují o změnu, potřebují určitý počet podnikavých zaměstnanců – lidí, kteří rádi zkoušejí nové věci a kterým nevadí riziko. Takoví podnikaví duchové jsou však v hierarchických organizacích vzácní.
3. Hierarchie chrání dva nepřátele změny: byrokracii (vyznavače hesla „tak se tady věci dělají“) a pocit oprávněnosti u zaměstnanců – tedy pocit „Pokud jen zůstanu ve své buňce a budu dělat to co vždycky, mám práci zaručenu.“
4. Efektivní změna vyžaduje spolupráci mezi chtějícími a motivovanými stranami. Bohužel, hierarchické firmy umí lépe říkat lidem, co mají dělat, než přimět je ke spolupráci.

Existují dva způsoby jak překonat problém hierarchie. Pokud není možný strukturální přerod, je nezbytné vytvářet příležitosti ke spolupráci mezi lidmi v různých odděleních a na různých úrovních, např. vytvořit týmy pro návrh zaměstnaneckých výhod nebo zkvalitnění procesů jdoucích napříč několika odděleními (Luecke, 2003).

Často zlehčovaným či zanedbávaným prvkem v mnoha organizacích i organizačních intervencích je strach (Tobias, 2004). **Často je na pozadí vzdoru vůči změně strach z**

osobní ztráty (nebo možnosti osobní ztráty), protože lidé se obávají, že bude změnu provázet (Burke, 1982, in McKenna, 2000).

2.4.5 Kultura jako faktor odporu

Ward (1998) souhlasí, že kultura organizace představuje v její každodenní činnosti nezanedbatelný stabilizační prvek. Bohužel, tento stabilizační prvek působí současně i jako protiváha ke změnám. Nejužitečnější (při změnové iniciativě) definice organizační kultury říká, že je „souborem předpokladů implicitně obsažených v chování“.

Určité chování (např. nedodržování časového harmonogramu) vede k určitým výsledkům (např. k přivírání očí resp. k tichému souhlasu s tímto stavem). Během krátké doby, minut, hodin nebo dní, se vytvoří vědomé očekávání daných výsledků při daném chování. Pokud tento cyklus chování – výsledky – očekávání bude přetrvávat, potom se po určité době, možná mnoha měsících nebo letech, vytvoří určitý postoj. Lidé budou existenci tohoto postoje (např. k nedodržování časového harmonogramu) vnímat mnohem méně intenzivně, než vnímali původní očekávání. Tam, kde se vytvořil postoj, začínáme věci předpokládat. Vzniká tak dvojitý cyklus: chování, výsledky, očekávání a chování, výsledky, postoj. Pokud chování a výsledky přetrvávají mnoho let, vytvoří se kultura. V prostředí zformované kultury se intenzita uvědomování určitých jevů blíží nule. Nedodržování časového harmonogramu se totiž stalo součástí běžného způsobu života.

Asi nejužitečnější je dívat se na organizační kulturu jako na mechanismus, který fixuje chování a výsledky v určitém místě. Změna je vždy pomalá a předpokládá působení na všech úrovních modelu – postoje, očekávání i chování (Ward, 1998).

2.4.6 Překonávání odporu

Odpor vůči změně může být konstruktivní, pokud přiměje manažery častěji komunikovat s podřízenými, hodnotit rozhodnutí provést změnu a hledat alternativní způsoby splnění požadovaného cíle. Koster a Schlessinger (1979, in Luecke 2003) navrhuji šest způsobů, jak ovládnout odpor ke změně:

1. **Vysvětlování a komunikace.** Předpokládá se, že nedorozumění zmizí a odpor se oslabí, budou-li zaměstnanci seznámeni s fakty. V atmosféře nedůvěry však tento postup nemusí být úspěšný. Je také časově náročný.
2. **Participace.** Lidé spíše nebudou vzdorovat rozhodnutí, na němž se přímo podíleli. Je také pravděpodobnější, že vezmou změnu za svou. Skupinové rozhodování však s sebou nese riziko kompromisního řešení.

3. **Facilitace a podpora.** Poradenství a výcviky mohou podpořit proces adaptace na změnu, a to především v prostředí úzkosti a strachu. Tento přístup může být opět časově náročný.
4. **Vyjednávání a shoda.** Může být použito tam, kde zdrojem odporu je mocná skupina. Její členové budou nevyhnutelně požadovat protihodnotu za spolupráci.
5. **Manipulace a kooptace.** Manipulace je skrytý způsob jak ovlivnit události, kdy situace jsou prezentovány v příznivém světle až na hranici překroucení, přičemž kritické informace mohou být zamlčeny za účelem získání lidí pro změnu. Kooptace je směs manipulace a participace, kdy prominentní osoby (např. lídři skupin odporu) jsou strategicky začleněni do procesu prosazování změny. Jejich názor je zohledňován nikoli za účelem obohacení rozhodnutí, nýbrž kvůli jejich účasti v procesu, který bude vyžadovat jejich schválení. Taktika je neúčinná v případě, že tyto osoby vycítí, že jsou využívány.
6. **Nátlak.** Opatření v případě nejvyšší nutnosti, které může rozředit odpor ke změně, avšak tento přístup může mít do budoucna negativní dopady na motivaci a přijetí změn.

Eccles (1994, in McKenna, 2000) považuje v překonávání odporu za klíčové aspekty upřímnost, manipulaci, instrumentalitu a nátlak. Podle něj musí nositel změny vynaložit maximální úsilí, aby přesvědčil všechny, jichž se změna dotýká, o upřímnosti svého počínání. Také by měl sdělovat, že ti, kdo změnu podpoří, si získají přízeň vedení. V případě nutnosti je možné použít lichocení nebo příslib odměn. Dále lze přistoupit k odstranění kritiků ve smyslu neutralizace jejich vlivu a – v poslední řadě – k jejich propuštění.

2.4.7 Podpora změny

Luecke (2003) integruje uvedené principy do praktických doporučení k podpoře změny:

1. Rozvíjejte „návyky“ participativní práce

- tlačte rozhodování co nejnižší
- začněte svobodně sdílet informace
- zahajte dvojcestnou komunikaci – mluvte, ale také naslouchejte
- eliminujte zbytečné symboly hierarchie a nerovnosti – jídelny a parkovací místa pro management, kanceláře odpovídající statusu
- podporujte participativní řízení
- jděte „do zákopů“ s předáky a přimějte k tomu manažery
- zprostředkujte lidem zkušenost spolupráce vytvářením týmů napříč organizací

- pomozte lidem uvidět „proč“ je změna potřebná a pracujte s nimi na tom „jak“ jí dosáhnout

2. Dávejte lidem hlas

Hlas lidem dodává sebedůvěru. Mají-li pocit, že se jejich hlas počítá, roste jejich angažovanost pro věc.

3. Odstraňujte strach

Organizační kultura ovládaná strachem není schopná skutečné změny. Strach nutí lidi vyhýbat se rizikům a mlčet – nebo dokonce zakrývat neúspěchy a chyby. Zaměstnanci na všech úrovních se musí cítit svobodní zpochybnit status quo, poukazovat na problémy a navrhopvat řešení – i kdyby se jejich názory neshodovaly s vedením. Musí také cítit svobodu zkoušet nové věci, aniž by se báli trestu za selhání.

4. Podporujte rozvoj kompetencí

- podporujte inovativní myšlení
- projevujte zaměstnancům respekt – a to pravidelně
- delegujte, vyhněte se mikro-managementu
- šířte důvěru; pokud nejste s výsledky spokojen, hledejte příčinu a pracujte na tom
- buďte flexibilní a ukazujte flexibilitu ostatním
- předejte kontrolu nad projektem ostatním při první příležitosti
- podporujte riskování a buďte tolerantní k selháním
- rozšiřujte rozhodovací pravomoci

5. Komunikujte průběžně

- a) Specifikujte povahu změny. Slogany a fráze nesdělují, čeho má změna docílit.
- b) Vysvětlete proč. Sdělte zaměstnancům důvody ke změně.
- c) Vysvětlete rozsah změny, i když zahrnuje špatné zprávy. Někteří budou změnami stíženi více, což vede ke spekulacím. Strach a nejistota mohou podnik paralyzovat.
- d) Vytvořte grafické znázornění projektu, které lidé pochopí a udrží v mysli.
- e) Předvídejte záporné stránky implementace.
- f) Vysvětlete kritéria úspěchu, a jak budou měřena. Měřte postup v průběhu projektu a komunikujte průběžné výsledky.
- g) Sdělte, jak budou lidé odměněni za úspěchy.
- h) Opakujte, opakujte a opakujte důvody změn a plánovaných opatření.
- i) Využívejte pestré komunikační styly vhodné pro různorodé publikum.
- j) Učiňte komunikaci dvojcestnou. Přinejmenším stejně času věnujte naslouchání jako sdělování (Luecke, 2003).

Růst a vývoj organizace

Pojmy představené v předcházející kapitole lze vnímat jako úvod do „psychologie osobnosti“ organizace a základy její vnitřní dynamiky. Následující kapitola je úvodem do „vývojové psychologie“ organizace: představuje základy několika vlivných teorií jejího růstu a vývoje. Závěrem se specificky zaměřuje na specifickou roli podnikatele v procesu přirozeného růstu firmy (vzhledem k prakticky řešené problematice).

OD intervence by měly přirozený růst a vývoj firem brát v úvahu. Greiner (1972) např. tvrdí, že budoucnost organizace je více než na vnějších podmínkách závislá na historii organizace. Přiznává vklad vývojových psychologů v tom, že individuální chování je určeno především životními událostmi a zkušenostmi, nikoli budoucími očekáváními.

2.5 *Teorie růstu a vývoje organizací*

Podobně jako vývojová psychologie pojímá vývoj osobnosti z různých hledisek, i organizační psychologie nabízí řadu teorií a pohledů na vývoj organizací²³. I jejich využití je analogické vývojové psychologii – mohou sloužit jako zdroje podnětů a inspirace při řešení konkrétního praktického problému. Jde o expertní znalosti, které mohou přinášet zajímavé perspektivy a souvislosti, v duchu OD by však neměly být aplikovány paušálně.

2.5.1 **Wardovo praktické pojetí**

Ward (1998) vidí **souvislosti mezi velikostí organizace a způsobem řízení**. Rozlišuje ve vývoji firmy 3 fáze, mezi kterými jsou dva přechody:

1. **Pionýrská fáze.** Organizace se nachází „v dětských letech“. Pionýr zahlédl na trhu možnost (resp. sociální pionýr si povšiml možnosti nebo potřeby ve veřejném sektoru). Organizace je řízena ad hoc. Pokud se v organizaci vytvořily systémy, není jich mnoho. Život je vzrušující nebo k vzteku, podle toho, jak se na věc zrovna díváme. Řízení je, i přes častý nesouhlas, autokratické. Organizace má většinou dva až sto padesát zaměstnanců. Každý zná každého.
2. **Systémová fáze.** Organizace se rozrostla na 150 až 800 zaměstnanců. Doba, kdy se všichni znali, je dávno pryč. Jsou zde jak lidé, kteří v organizaci působí od jejího vzniku, tak ti, kteří přišli později – často jsou to profesně úzce zaměřeni lidé, např. účetní, manažeři informačních technologií apod., kteří jsou loajální spíše ke své profesi než k organizaci. Pro řízení jsou nyní mnohem důležitější role než osobnosti. V organizaci se největší pozornosti těší lidé pracující v týmech – někdy až tak velké,

²³ Klíčové aspekty těchto teorií v textu pro přehlednost zvýrazňujeme, stejně jako názvy jednotlivých vývojových stadií.

že se ostatní ocitají na okraji zájmu. Riziko, že se organizace změní na nereagující byrokratický systém, roste. Radost ze života jako by vyprchala.

3. **Integrační fáze.** Počet lidí v organizaci, resp. na určitém místě, se blíží tisícovce. Organizace se stala příliš velkou a složitou, aby mohla setrvat v systémové fázi. Rozdělila se proto na menší části, mini-pionýrské organizace, existující pod společným deštníkem korporace. Pokud se tento proces podařilo dobře zvládnout (obvykle tomu tak není), vykazuje organizace flexibilitu pionýrské a disciplínu systémové organizace.

Model pracuje se třemi fázemi, mezi kterými jsou dvě přechodová období. Protože se společnost na trhu prosadila, autokratické řízení bylo považováno za úspěch. Úspěch se ovšem dostavil možná ne díky, ale navzdory tomuto stylu řízení (Ward, 1998).

2.5.2 Teorie Woodwarda a Bucholtze

Woodward a Bucholtz (1987) si ve vývoji organizací všímají **struktur a norem, tendence k riskování a míry inovací**. Organizace prochází třemi fázemi:

1. **Formativní fáze:** Málo struktury se pojí s podnikatelskou snahou, tendencí k riskování a spoléháním na pokus omyl, kde chyby jsou vnímány jako příležitost k poučení v atmosféře inovace. Organizace se snaží posílit svou pozici na trhu.
2. **Normativní fáze:** Důraz se posouvá na stabilitu a zajištění existujících struktur tak, aby byrokratické struktury byly schopné reagovat na požadavky. Chybující dosahují menších sympatií, což snižuje ochotu lidí riskovat. Inovace je omezena do oddělení výzkumu a vývoje. Ačkoli je organizace spokojená s aktuálním stavem, turbulentní prostředí ji posune do následující fáze.
3. **Integrační fáze:** Jde o čas nejistoty vlivem vnějšího prostředí a výsledných organizačních změn. Senior management je nucen přezkoumat poslání a strategie a zavádět řadu změn. Objevuje se odpor ke změnám ze strany těch, pro něž představují bolestnou zkušenost. Dochází k napětí v důsledku kolize sil pro a proti změně (in McKenna, 2000).

2.5.3 Teorie Millera a Friesena

Miller a Friesen založili svůj model na výzkumu třiceti šesti amerických firem. Všímají si především **role zakladatele, míry centralizace, způsobu řízení** a strukturálních změn. Popisují pět etap vývoje podniku:

1. **Zrod.** Organizace je jednoduchá a centralizovaná. Pravomoci a odpovědnosti jsou koncentrovány v rukou manažera – vlastníka, který je deleguje jen málo. Řadoví

zaměstnanci a úředníci (pokud existují) jsou pro řízení využíváni minimálně. Společnosti jsou v této fázi podnikání zdravě drzé, pružně reagují na změny okolí, neustále hledají skuliny na trhu.

2. **Růst.** Ve fázi růstu musí podniky řešit více administrativních problémů. Jejich struktura je všeobecně složitější, ale již méně centralizovaná než na počátku. V běžném rutinním řízení hraje vlastník již menší roli. Více úsilí je věnováno sběru informací, kontrole a koordinaci různých operací. Vedoucí pracovníci se více podílejí na řízení a rozhodování, vzniká množství inovací, i když již méně než v první fázi. V rozhodování se začínají ve větší míře uplatňovat moderní informační systémy.
3. **Zralost.** Podnik bývá organizován formálně byrokratickou strukturou liniově-štabního typu. Znovu se začínají projevovat tendence k centralizaci, pravomocí se deleguje méně než ve fázi růstu. Efektivnost je dosahována pomocí automatizace činností a řídicích procesů. Roste úloha manažerského účetnictví, dochází k rozdělení sekce financí.
4. **Upadávání.** Hlavní příčinou jsou změny v bezprostředním okolí podniku, ze kterého čerpá a v němž umísťuje své výrobky a služby. Organizace jsou velmi centralizovány, vrcholové vedení řeší i rutinní záležitosti. Špatná vertikální i horizontální komunikace odrazuje jakékoli nápady a podněty přicházející zespoda. Rozhodnutí jsou konzervativní, inovace vzácné.
5. **Obroda.** Znamená často agresivní rozvojovou strategii, silné vedení, značné odříkání, razantní zásah do organizační struktury podniku, snahu o stabilizaci okolí. Organizační struktura je divizionální. Ačkoli jsou ředitelé za svůj úsek zcela odpovědní, celkovou politiku nadále určuje vedení a kontrola je zajišťována pomocí vysoce sofistikovaného informačního systému. Pravomoc operativních rozhodnutí je delegována na divizionální úroveň. Jsou vytvářeny projektové skupiny.

Pro tuto teorii je typické, že etapy na sebe nemusí navazovat tak, jak bylo uvedeno, pouze zrod je vždy první. Po fázi růstu většinou následuje zralost, ale některé firmy se přesouvají přímo do období upadávání či obrody. Po fázi zralosti následuje u většiny podniků obroda, ale některé mohou začít i upadávat nebo znovu růst. Důležité je, že i když se firma nachází v období upadávání, může svůj vývoj zvrátit a dostat se do kterékoli jiné fáze (in Dědina, 2007).

2.5.4 Adizesova teorie špičky

Adizes (2005) člení vývoj firem do deseti fází, a to na křivce, která zpočátku roste, dosahuje vrcholu neboli špičky (prime) a poté klesá. Životní cyklus podniku je definován

vztahem mezi **pružností a kontrolou**. Kromě role zakladatele, centralizace, způsobu řízení a míry inovací si všímá i **atmosféry a vztahů mezi lidmi**.

1. **Dvoření.** Budoucí zakladatelé se soustředí na nápady a přísliby budoucnosti, vytvářejí ambiciózní plány. Dvoření přechází v dětství, jakmile zakladatelé převezmou rizika.
2. **Dětství.** Pozornost zakladatelů se přesouvá od nápadů a možností k výsledkům. Tuto akční fázi honby za příležitostmi pohání potřeba prodávat. Nikdo se příliš nezabývá papírováním, kontrolou, systémy či postupy. Zakladatelé pracují 16 hodin denně, 6 až 7 dní v týdnu, vše se snaží udělat sami.
3. **Rozjezd.** Jde o fázi rychlého růstu. Prodeje jsou stále vysoké. Zakladatelé si nepřipouštějí chyby. Vše vnímají jako příležitost a jejich arogance vystavuje podnik zřejmým chybám. Své firmy organizují kolem lidí spíše než kolem funkcí; schopní zaměstnanci sedí na mnoha židlích, ale k údivu podřízených zakladatelé rozhodují o všem.
4. **Mládí.** V této fázi se firmy reformují. Zakladatelé najímají výkonné manažery, ale vládu předávají jen s potížemi. Konflikty mezi „námi“ (původní zaměstnanci) a „jimi“ (výkonný ředitel a jeho nováčci) zatěžují provoz. Kvůli vnitřním neshodám nezbývá čas obsloužit zákazníka. Firmy trpí dočasnou ztrátou vize.
5. **Špička.** S obnovením vize nacházejí firmy novou rovnováhu mezi kontrolou a pružností. Disciplinovaně a přesto inovativně vycházejí vstříc svým zákazníkům. V rámci organizace pučí nové aktivity, které jsou decentralizovány a vstupují do vlastních životních cyklů.
6. **Stabilita.** Podniky jsou dosud silné, ale bez dravosti předešlých fází. Vítají sice nové nápady, ale již s menším nadšením. Finanční manažeři začínají zavádět kontroly krátkodobých výsledků, které omezují dlouhodobé inovace. Důraz na marketing a výzkum se snižuje.
7. **Aristokracie.** Nevyčnívání se stává způsobem života. Symboly statusu (oblečení, dekor, tituly) nabývají na důležitosti. Dochází spíše k akvizicím než ke zdrojům nových aktivit. Důraz je na tom jak se věci dělají, co se dělá a proč. Vedoucí spoléhají na minulé úspěchy.
8. **Rekriminace.** V této fázi dochází k honům na čarodějnice (kdo co provedl), místo aby se úsilí zaměřilo na to, co se pokazilo a jak to spravit. Omezování nákladů dostává přednost před úsilím o zvýšení zisků. Vedení si brání pozice a izoluje se. Dochází k žabomyším válkám.

9. **Byrokracie.** Manuály k postupům tloustnou, vládne papírování, pravidla dusí inovace a tvořivost. I zákazníci, ztraceni a zapomenutí, se musí uchylovat k zapeklitým strategiím, aby je někdo obsloužil.

10. **Smrt.** Poslední fáze může přicházet plíživě po několik let nebo náhlým úderem.

Cílem je dostat se na špičku a udržet se tam. Abnormální problémy jsou abnormálními jen co do svého načasování. Proto je třeba vědět, kde se firma nachází vzhledem ke špičce, a přijmout opatření, jak se k ní přiblížit nebo naopak vrátit (Adizes, 2005).

2.5.5 Teorie Segilové a typologie manažerů

Segilová (1996) upozorňuje na skutečnost, že **různé divize jedné firmy mohou být v různých fázích vývoje** a management se tomu musí přizpůsobit. Podle autorky, která současně zavádí svéráznou **typologii manažerů**, se vývojový cyklus skládá ze šesti fází:

1. **Fáze rozjezdu.** Buď se jedná o malou novou firmu, nebo jde o situaci fúze dvou velkých organizací. Firmy v rozjezdu obvykle přitahují manažery „dobrodruhy“ s neotřesitelnou důvěrou ve své vize a schopností riskovat pro dosažení svých cílů. Jsou rozhodní a proaktivní, ale často mají problémy delegovat odpovědnost na druhé. Pracovní prostředí je plné výzev a nejistoty.
2. **Fáze hokejky.** Období rychlého rozvoje a rostoucích zisků, na grafu patrné jako tvar hokejky. Problémy s cash-flow a nejistoty rozjezdové fáze byly překonány. Typický manažer „bojovník“ je agresivní, charismatický a inspirující. Podniky v této fázi upřednostňují přímočarý management typu příkaz-kontrola. Jakmile začne růst zpomalovat, mnozí manažeři neustojí kontrast s někdejším úspěchem a odcházejí.
3. **Profesionální fáze.** Firma dospívá, zisky rostou již pomaleji. Profesionální firma nabízí bezpečné pracovní místo. Objevuje se manažer „lovec“, který zavádí systémy, kontrolní procesy a týmovou práci. Profesionální firmy vyhledávají strategické akvizice a diverzifikují do jiných odvětví. Klíčovou roli hrají marketingové dovednosti. Top management zdokonaluje delegování a konflikt management. Rozhodování probíhá spíše formou konsenzu.
4. **Fáze zralosti/konsolidace:** Zisky dosahují plató, jakmile je nasycen trh. Narůstají administrativní struktury, rozhodování a implementace se zpomalují. Bují střední management. Manažeři „farmáři“ se vyhýbají riziku, vyznačují se trpělivostí potřebnou k zasetí a čekání na úrodu, ale mají tendenci si pohovět.
5. **Fáze úpadku.** Firmu řídí manažeři „politici“, kteří mají averzi k riziku. Politické hrátky vedou k odkládání důležitých rozhodnutí a nevyužívání obchodních příležitostí.

6. **Fáze udržování.** Podniky se nemusejí dostat do fáze úpadku. Organizaci mohou ozdravit manažeři „vizionáři“, kteří dodávají naději a snaží se rozvíjet kompetence prostřednictvím akce zaměřené na výsledky. Manažeři vizionáři se odlišují od dobrodruhů a bojovníků schopností budovat a posilovat týmy při současném riskování a zavádění potřebných systémových změn (Segil, 1996).

2.5.6 Greinerova teorie evolucí a revolucí

Greiner (1972) vidí vývoj organizace jako střídání období evolucí a revolucí. Zatímco evoluce jsou delší časová období bez výraznějších změn organizačních postupů, revoluce jsou převratné události v životě organizace. Každá evoluční fáze je provázena vznikajícím konfliktem, který ústí v krizi a revoluci. V každé revoluci je kritickým úkolem managementu nalézt nové organizační postupy, které budou nosné v dalším evolučním období. Tyto nové postupy paradoxně zasejí svá vlastní semena rozkladu a postupem času vedou k další revoluci. **Každé evoluční období je charakterizováno dominantním manažerským stylem užívaným k navození růstu, zatímco revoluce jsou dány dominantním manažerským problémem, který musí být vyřešen, aby růst mohl pokračovat.** Každá fáze je důsledkem fáze předchozí a současně příčinou fáze následující.

1. **Kreativita.** V porodním stadiu organizace je důraz kladen na produkt a trh. Zakladatelé firmy jsou obvykle orientováni technicky nebo podnikatelsky a pohrdají manažerskými aktivitami; jsou fyzicky i duševně absorbováni ve vytváření a prodeji nového produktu. Komunikace mezi zaměstnanci je častá a neformální. Dlouhé hodiny práce jsou odměňovány skromnými platy a příslibem budoucích výhod. Kontrola aktivit čerpá z okamžité tržní zpětné vazby: management reaguje přímo na požadavky zákazníků. **Krize vedení.** Uvedené individualistické a tvůrčí aktivity jsou nezbytné pro start podnikání. S růstem firmy se však objevuje potřeba hodnocení efektivity výroby. Rostoucí počet zaměstnanců nelze řídit pouze prostřednictvím neformální komunikace; noví zaměstnanci nejsou motivováni silnou oddaností produktu či organizaci. Musí být zajištěn dodatečný kapitál a finanční kontrola si žádá nové účetní postupy. A tak se zakladatelé ocitají v závalu nevídaných manažerských povinností. Je zapotřebí silný manažer vybavený znalostmi a dovednostmi nezbytnými k zavádění nových firemních postupů. Zakladatelé však často odmítají odstoupit ze svých pozic, ačkoli se evidentně na roli manažera nehodí. Jde o první kritické rozvojové rozhodnutí – najít a jmenovat silného manažera přijatelného pro zakladatele, který organizaci zkonsoliduje.

2. **Direktiva.** Firmy, které projdou první krizí jmenováním schopného manažera, obvykle nastupují období vytrvalého rozvoje pod schopným a direktivním vedením. Je zavedena funkční organizační struktura, dochází k oddělení výrobních a marketingových aktivit, pracovní pozice se specializují. Jsou zavedeny inventární a nákupní účetní systémy. Jsou stanovovány cíle, rozpočty a pracovní standardy. S rozvojem hierarchie a pozic se komunikace stává formální a neosobní. Nový manažer a jeho klíčoví vedoucí přebírají odpovědnost za direktivu, zatímco nižší vedoucí jsou pojímáni spíše jako funkční specialisté než jako autonomní rozhodovací jednotky. **Krize autonomie.** Ačkoli nové direktivní řízení usměřňuje zaměstnaneckou energii efektivněji ve směru růstu organizace, časem se stává nevhodným pro řízení větší a komplexnější firmy. Nižší postavení zaměstnanci se cítí svázáni těžkopádnou centralizovanou hierarchií. Mají bližší znalosti trhu a nástrojů než vedení, proto se cítí rozpolcení mezi následováním procedur a vlastní iniciativou. Voláním po větší samostatnosti ze strany nižších manažerů nastává druhá revoluce. Řešením, ke kterému se uchýlí většina firem, je přechod k většímu delegování. Avšak pro manažery, kterým se direktivní řízení osvědčilo, je těžké vzdát se pravomocí. Nižší manažeři zase nejsou zvyklí sami rozhodovat.
3. **Delegování.** Další fáze následuje úspěšnou decentralizaci organizační struktury. Manažeři provozů a oblastí mají vyšší odpovědnost. K podpoře motivace jsou využívány různé bonusy. Nejvyšší exekutiva se omezuje na řízení pomocí výjimek, založeném na periodickém hlášení z terénu. Management se obvykle zaměřuje na nové akvizice, které se připojují k ostatním decentralizovaným jednotkám. Komunikace shora není častá, většinou je písemná, telefonická, nebo probíhá formou krátkých návštěv v terénu. Fáze delegování je užitečná pro expanzi prostřednictvím motivace na nižších úrovních. Decentralizovaní manažeři s vyšší autoritou a incentivy mohou pronikat na větší trhy, rychleji reagovat na zákazníky a vyvíjet nové produkty. **Krize kontroly.** Vážný problém se objevuje, jakmile top manažeři pocítí, že ztrácejí kontrolu nad vysoce diverzifikovanými provozy. Autonomní provozní manažeři raději jednají na vlastní pěst, než aby koordinovali plány, finance, technologie a lidské zdroje se zbytkem organizace. Svoboda plodí provinciální postoje. Třetí revoluce je pokusem top managementu znovu ovládnout celou společnost. Někdy se pokouší o návrat k centrálnímu řízení, což obvykle vzhledem k rozsahu provozu selhává. Úspěšnější firmy nalézají řešení v uplatnění speciálních koordinačních postupů.

4. **Koordinace.** Tato fáze je charakteristická vznikem a zaváděním formálních systémů za účelem lepší koordinace. Decentralizované jednotky jsou slučovány do produktových skupin. Zavádějí se plánovací postupy. Roste personální oddělení, iniciují se celo-firemní programy kontroly pro liniové manažery. Kapitálové investice jsou opatrně váženy a rozdělovány v rámci organizace. Vznikají investiční centra a návratnost kapitálu je klíčovým kritériem pro rozdělování zdrojů. Vybrané technické funkce (např. zpracování dat) jsou centralizovány, zatímco běžné provozní rozhodování zůstává decentralizováno. **Krize byrokracie.** Postupně narůstá nedůvěra mezi liniovými a personálními manažery, mezi centrem a periferií. Proliferace systémů a programů začíná převažovat nad jejich užitečností. Postupy převažují nad řešením problémů, inovace zaostává.
5. **Kolaborace.** Poslední fáze zdůrazňuje silnou mezilidskou spolupráci směřující k překonání byrokracie. Důraz je na větší spontaneitu v řízení pomocí tvorby týmů a dovedné konfrontace interpersonálních rozdílů. Formální kontrola je překonávána sociální kontrolou a sebe-disciplínou. Cílem je řešit problémy rychle a týmově. Týmy jsou utvářeny úkolově a napříč funkcemi. Personalisté jsou přesunuti do interdisciplinárních týmů jako konzultanti. Někdy je zaváděna matricová struktura. Formální systémy jsou zjednodušovány a kombinovány do víceúčelových systémů. Časté jsou konference klíčových manažerů k zásadním problémům. Výcvikové programy manažerů se zaměřují na rozvoj behaviorálních dovedností, týmové práce, řešení konfliktu. Rozhodovací systémy pracují v reálném čase. Odměňována je spíše týmová než individuální práce. Jsou cíleně podporovány pokusy a inovace. **Krize?** Pravděpodobně se bude týkat „psychologického nasycení“ zaměstnanců, kteří se emocionálně i fyzicky vyčerpají intenzivní týmovou prací (Greiner, 1972).

2.6 Shrnutí: proměnné organizačního růstu

V uvedených teoriích se vyskytují následující faktory, které se zdají mít pro vývoj organizací zvláštní význam:

- **velikost organizace:** s růstem velikosti organizace vzniká potřeba struktury a řízení procesů
- **role vlastníka:** je důležitá především v počátečních stádiích vývoje firmy; má vliv na normy a podnikovou kulturu
- **zaměření:** kolísá v průběhu vývoje mezi orientací navenek na zákazníka a dovnitř firmy

- **struktura organizace:** výhodná forma je zřejmě adekvátní velikosti organizace a je kvalitativně odlišná v jednotlivých stádiích; jde o vnitřní rozdělení firmy, roli servisních složek, vztahy mezi odděleními, míru projektové práce apod.
- **administrativa a byrokracie:** je nutným aspektem struktury firmy, dochází však k jejím kvalitativním změnám
- **způsob řízení a manažerský styl:** změny ve způsobu řízení tvoří problematické momenty ve vývoji firmy
- **centralizace a delegování:** jsou aspektem řízení, který má ve většině uvedených teorií zásadní význam
- **informace a komunikace:** se složitostí podniku se zvyšují nároky na komunikační efektivitu a koordinaci, proměňuje se forma komunikace (formálnost apod.)
- **kontrola:** je aspektem stylu řízení, souvisí s vývojem informačních systémů; v jednotlivých fázích vývoje kolísá míra kontroly a sledované parametry
- **míra rizika:** souvisí především s mírou kontroly a způsobem řízení, tolerancí k chybám apod.
- **inovace a motivace:** jsou uváděny jako závisle proměnné
- **normy a firemní kultura:** jsou vlivným stabilizačním faktorem ve vyšších vývojových fázích

Jak uvádí Segilová (1996), znalost vývojového cyklu umožňuje manažerům uvažovat strategicky a být proaktivní. Některé z uvedených teorií byly propracovány až na úroveň diagnostických nástrojů (např. Adizesova), ale vývojové stadium firmy je možné z uvedených atributů i odhadnout. Objeví-li konzultant fenomény, které jsou vývojovým reliktem, měl by jim věnovat zvláštní pozornost. Posouzení stavu firmy z hlediska jejího historického vývoje vnáší do firemního poradenství ohled na firemní kulturu a respekt k historii organizace, k jejím hodnotám a lidem, kteří v jejím prostředí pracují.

Greiner (1972) vyvozuje ze své teorie následující praktické pokyny pro manažery rostoucích organizací:

- *Zjistěte, ve které fázi vývoje se nacházíte.* Top manažeři by měli jít s proudem spíše než proti němu. Měli by však být trpěliví, přestože přeskokovat jednotlivé fáze je lákavé. Každé období ústí v určité zkušenosti, které budou potřebné v následujících fázích.
- *Uvědomte si, že počet řešení je omezen.* Bývá lákavé uchylvat se k osvědčeným postupům, to však znemožňuje přechod do další fáze. Management musí být připraven rozvolnit současné struktury dřív, než revoluce vzplane příliš. Pokud si top manažeři

uvědomí, že jejich styl není nadále vhodný, měli by dokonce zvažovat své odstoupení z manažerských funkcí.

- *Uvědomte si, že řešení zakládají nové problémy.* Vývojové události jsou do značné míry indikátory toho, co firmu čeká v budoucnu. Povědomí o tomto efektu by mělo pomoci manažerům hodnotit problémy s hlubším vývojovým vhladem. Měli by předpokládat budoucí problémy a připravovat vhodné strategie předtím, než se revoluce vymkne z rukou (Greiner, 1972).

2.7 Podnikatel a růst organizace

Baum a Locke (2003) hledali souvislost mezi růstem podniku, osobnostními vlastnostmi podnikatelů a některými dalšími faktory²⁴. Výzkum ukázal, že specifické proměnné podnikatelských vlastností, dovedností a motivace jsou přímými či nepřímými prediktory růstu podniku v horizontu šesti let.

1. **Houževnatost** je vlastnost potřebná k udržení na cíl zaměřené akce a energie při konfrontaci s překážkami. Houževnatost bývá dávána do souvislosti s úspěšným leadershipem, ale je také soustavně prezentována jako archetypální vlastnost podnikatele, protože založení podniku je proces spojený s překonáváním významných překážek při vstupu na trh.
2. **Zaujetí a trpělivost** neměly přímý vliv na výkon podniku. Jejich vliv je prostřednictvím jiných mechanismů, např. cílů, efektivity či vize.
3. **Dovednost aktivizovat nové zdroje** byla definována jako schopnost získat a systematizovat provozní zdroje potřebné k založení a rozjezdu nové organizace. Dovednost aktivizovat nové zdroje vede k vyšším výzvám co do podnikového růstu, vyšším cílům a self-efficacy, což ukazuje na důležitost této dovednosti²⁵ pro motivaci podnikatele, která je přímým prediktorem růstu podniku.

Lukeš a Nový (2003) uvádějí tzv. **měkké bariéry růstu** podniku:

- Nepříznivá atmosféra a nedůvěra mezi podnikatelem a jeho zaměstnanci. Nedostatečná důvěra je často důvodem, proč řadu operativních činností vykonává sám podnikatel, který je poté pohlcen rutinními záležitostmi bez možnosti plánovat budoucnost firmy.

²⁴ Autoři upozorňují na překvapivou skutečnost, že navzdory obecné zkušenosti úvěřářů výzkum těchto souvislostí dosud dospěl jen k chabým závěrům. Jejich výzkum však potvrdil, že cíle, self-efficacy a komunikovaná vize měly přímý vliv na růst podniku, přičemž tyto faktory byly zapříčiněny trpělivostí, houževnatostí a dovedností aktivizovat nové zdroje. Navíc komunikovaná vize a self-efficacy ovlivňovaly cíle, houževnatost pak dovednost aktivizovat nové zdroje.

²⁵ Jelikož zkušenost je prediktorem dovednosti, uvedené výsledky jsou vysvětlením, proč zkušení habituální podnikatelé jsou spolehlivějšími zakladateli nových podniků (Baum, 2004).

- Zaměstnanci mají malou odvahu ke změnám, mají strach z neúspěchu, jednají stereotypně a problémy řeší pouze osvědčenými způsoby bez ohledu na to, zda jde o řešení nejlepší.
- Nedostatečné využívání lidských zdrojů související s neexistencí personální práce. Podnikatelé často nepovažují rozvoj zaměstnanců za důležitý. Schopní zaměstnanci buď odcházejí, nebo jejich možnosti zůstávají nerozpoznány a nevyužity.
- Poruchy v komunikaci. Jednotlivá oddělení si nerozumějí mezi sebou, zaměstnanci si nerozumějí s managementem, konflikty se neřeší.
- Neřešené problémy ve vymezení odpovědností a povinností jednotlivých zaměstnanců nebo oddělení, které je zapříčiněno neexistencí aktuálních popisů pracovních míst nebo nezmapovanými procesy, které se ve firmě odehrávají.
- Rozdílné zájmy a cíle jednotlivých aktérů způsobené na jedné straně neschopností podnikatele být inspirujícím vůdcem, na straně druhé možnými chybami ve výběru zaměstnanců.
- Nepříznivé klima ve skupině a narušené vztahy, které mohou být dány neprůhledným systémem odměňování, vnímanou nespravedlností v odměňování či pracovním postupu nebo neschopností podnikatele propustit pracovníka, který negativně narušuje pracovní klima (Lukeš, Nový, 2005).

Praktická část

„Systém skutečně pochopíte teprve tehdy,
když se jej pokusíte změnit.“

Kurt Lewin

Úvod k praktické části

Zadání pro praktickou část diplomové práce vzešlo od majitele výrobní firmy, který požádal vedoucího práce o psychologickou pomoc s vedením firmy. Začalo pro něj být obtížné přímo řídit několik zařízení o celkovém počtu kolem 150 zaměstnanců a potřeboval opřít vedení firmy o kompetentní a dostatečně agilní management, který by umožnil efektivní fungování firmy a její další růst. Tento úkol se mu dlouhodobě nedařilo řešit.

Vedoucí práce zformuloval uvedený obecný problém jako zadání diplomové práce. Povaha problému určila základní východiska jeho psychologického řešení. Problematikou organizačního růstu a změny se v psychologii systematicky zabývá obor Rozvoj organizace se svou specifickou metodikou. Růst organizace se snaží podchytit několik teorií. Základní orientaci v těchto oblastech poskytuje teoretická část práce, která je dostatečnou oporou pro orientaci v následujícím textu.

Praktická část představuje jeden cyklus akčního výzkumu (viz 1.7.2), je proto strukturována do sedmi kapitol podle jednotlivých fází (viz 1.7.2.1), následuje diskuse a závěr. V duchu procesní konzultace jsou v textu jednotlivých kapitol uvedeny i spekulativní úvahy, jejichž účelem je doplnit vnímání aktuální situace konzultantem, popřípadě zdůvodnit rozhodnutí a změny postupu, které vyplynuly ze specifických podmínek.

Z důvodu zachování anonymity klienta není možné uvádět konkrétní atributy firmy. Zároveň neuvádíme přímé citace z rozhovorů, byť by mohly být ilustrativní, abychom zachovali důvěrnost informací. Práce tak zohledňuje etické standardy a je citlivá vůči vztahům v organizaci.

Pro větší srozumitelnost volím v textu místy formu první osoby, která odpovídá narativní formě popisu intervence. Zúčastněné osoby budu nazývat jejich pracovními funkcemi, např. výkonný ředitel, personalista apod.²⁶

²⁶ Majitele firmy budu důsledně nazývat majitelem, ačkoli by bylo možné používat pojmy jednatel, podnikatel apod. Vynechávám také slušnostní „pan“ (majitel, výkonný ředitel apod.) s důvěrou, že zúčastnění nepochybují o mé úctě a respektu.

1 Určení problému

Začíná se v momentě, kdy klíčová osoba pocítí jeden nebo více problémů, které mohou těžit z účasti konzultanta (Muchinsky, 1989).

Skutečnost, že si organizace uvědomuje problém, je důležitou podmínkou úspěšné OD intervence (viz 1.4.2). Problémy si ovšem může ve firmě uvědomovat kdekdo, každý také může mít své hypotézy o jejich příčinách a možném řešení. V kontextu OD intervence jde o to, aby si problémy uvědomoval někdo s potenciálem rozhodovat o nákupu a realizaci intervence. Obvykle se jedná o člena vedení organizace. Dále jde o to, aby těžiště intervence od začátku spočívalo v liniovém řízení (viz 2.4.1). OD intervence jsou vhodnější pro vleklé problémy.

Tyto podmínky byly v našem případě splněny s výhradami. Majitel totiž není přímou součástí liniového řízení – jeho vrcholem je výkonný ředitel. V našem případě však mohl přímo rozhodovat o nákupu služeb a realizaci intervencí (a prakticky součástí liniového řízení byl, viz dále). Problém řešil dlouhodobě, bylo tedy možné počítat s motivací podstoupit intervenci a ochotou vstoupit do podpůrného vztahu.

Již na počátku bylo však možné předpokládat i určitá specifická rizika:

- Bezplatné provedení intervence – bylo nutné počítat s dopadem na motivaci, očekávání, psychologický kontrakt i vlastní realizaci projektu (viz dále).
- Studentský projekt – možná nižší důvěra ke konzultantovi.

2 Úvodní konzultace

Konzultant a klient utvářejí atmosféru důvěry, otevřenosti a spolupráce (Muchinsky, 1989).

2.1 Cíle

Kromě základní orientace v situaci a identifikace problémové oblasti (výzkumné otázky) má být v této fázi provedeno předběžné posouzení, zda intervence bude úspěšná. V prvním kontaktu byly sledovány následující cíle:

1. Ozřejmit motivaci zadavatele k realizaci projektu

Mezi vznikem poptávky po organizační intervenci a její realizací uběhl značný čas – něco přes rok. Existovala reálná možnost, že situace v organizaci se v mezidobí změnila, že problém vymizel a že zadavatel již potřebu intervence nepocituje. To bylo třeba zjistit a buď potvrdit zadání původní nebo definovat nové nebo od projektu upustit.

2. Navázat vztah

Bylo třeba nastolit atmosféru elementární vzájemné důvěry, která by umožnila spolupráci na projektu. Existovalo riziko, že zadavatel bude mít odlišnou představu o osobě studenta, který má projekt realizovat, ať už v rovině vzdělání, osobních sympatií apod.

3. Formulovat problém (zadání, výzkumnou otázku)

Bylo nutné formulovat problém, který zadavatel aktuálně pocituje a dojít k rámcové shodě o postupu jeho řešení. Neshoda mohla být např. v míře zatížení organizace, požadované účasti zadavatele osobně, etických otázkách, sdílení informací apod.

4. Uzavřít předběžný kontrakt

Je třeba dohodnout se na podmínkách sdílení a zveřejňování informací, pravidlech pro komunikaci a pohyb ve firmě, stanovit konkrétní kroky dalšího postupu.

5. Sbírat data pozorováním

Přítomnost v prostorách firmy je příležitostí pro získání důležitých informací o atmosféře v organizaci, organizační kultuře, komunikaci a vztazích.

2.2 Průběh

2.2.1 První kontakt

Prvním kontaktem s firmou byl telefonát s jejím majitelem, který mě pozval na úvodní návštěvu. Jako kontaktní osobu určil personalistu organizace, který mě provázel na prohlídce budovy ředitelství a dále těch výrobních hal a prostor, které jsou umístěny ve stejné lokalitě jako ústředí firmy. (Jde o většinu provozů, ale součástí firmy je i několik detašovaných

pracovišť.) Součástí první schůzky byly také první informace o historii firmy, způsobu řízení a také, vzhledem k dobrému kontaktu, i obecný nástin aktuálních firemních problémů. Požádal jsem o základní organizační dokumentaci, která mi byla přislíbena v případě souhlasu majitele. Nakonec jsem personalistu poprosil o zprostředkování účasti na poradě vedení a schůzek s majitelem a výkonným ředitelem.

2.2.2 Úvodní konzultace a formulace zadání

Majitel byl od počátku nositelem myšlenky psychologické intervence, ke které dospěl v rámci individuálního koučování. Původní zadání diplomové práce znělo „Budování managementu výrobní firmy“. Setkání bylo nutné i pro získání mandátu k jakýmkoli dalším krokům, např. pro potenciální zaangažování dalších osob do projektu a komunikaci projektu dovnitř firmy.

Z rozhovoru vyplynulo, že požadavek realizovat psychologickou intervenci stále trvá, **aktuální zadání majitele znělo: posoudit s využitím psychologických metod kvality a manažerské kompetence členů managementu: Mají dostatečné předpoklady k řízení provozů a vedení lidí?**

Přistoupit na takto formulovanou zakázku jednak obnášelo praktické nesnáze (zásah do dodavatelských vztahů – výběr lidí pro firmu zajišťuje externí dodavatel; obecné obtíže při hodnocení kompetencí), ale i vybočení z oblasti Rozvoje organizace, mj. protože

- byly by hodnoceny kompetence bez ohledu na to, zda systém je nastaven tak, aby jejich praktické uplatnění umožňoval,
- kompetence by měly být v OD hodnoceny za účelem jejich rozvíjení, nikoli výběru,
- šlo by o „naskočení“ do klientova rámce uvažování o problému²⁷.

Poté jsme se zaměřili na konkrétní problémy. Majitel uvedl jako svůj **základní dlouhodobý problém vybudování kompetentního a motivovaného týmu managementu za účelem přechodu na řízení firmy managementem** (myšleno přechod z řízení jednou osobou – jím samotným). Tento problém byl důvodem k poptávce psychologické intervence před více než rokem a ve svých základních obrysech trvá. Specifikace problému vedla k označení dvou širších okruhů:

- Komunikace v týmu managementu: majitel ji vnímal jako nepružnou, bez týmového ducha, občas konfliktní

²⁷ Klient formulací svého zadání vlastně stanovil metodu řešení svého problému. To je past, ve které zřejmě končí četné komerční změnové projekty. Pokud by totiž klientovo řešení bylo účinné, patrně by problém již neexistoval. Je proto nezbytné vystoupit z klientova rámce uvažování, udělat krok zpět a od navrhovaného postupu se posunout k formulaci problému. Tím se rozšiřuje spektrum možných přístupů k jeho řešení a zakládá se podpůrný vztah mezi klientskou organizací a konzultantem.

- Motivace manažerů: majitel vnímal neschopnost manažerů přijmout plnou odpovědnost, aktivně rozvíjet svěřené provozy a své manažerské kompetence

Majitel se nepovažoval za příliš kompetentního v oblasti rozvoje kompetencí podřízených a situaci řešil opakovanými pokusy obsadit pozici výkonného ředitele (viz 3.1.2.3). **Jeho cílem bylo vyvázat se z přímého operativního řízení firmy a věnovat se rozvojovým projektům.**

2.3 Výstupy

Majitel je motivován k realizaci projektu, formuloval svůj problém, který chce řešit, a je otevřen spolupráci. **Výzkumnou oblastí je kompetentnost, motivace a komunikace v týmu managementu firmy. Výzkumnou otázkou je, proč se dlouhodobě nedaří vybudovat dostatečně samostatný, kompetentní a motivovaný tým managementu.** Podrobněji lze výstupy v dílčích cílech hodnotit takto:

Ad 1. Ozřejmit motivaci zadavatele k realizaci projektu

Psychologický kontrakt spočívá v nevyřčených skutečnostech ohledně toho, co obě strany od projektu očekávají a co jsou ochotné do něj investovat. Zpočátku jsem měl dojem, že majitel má představu, že budu pracovat s týmem manažerů prakticky bez jeho účasti – že situaci jaksi „spravím“. Proto jsme se v úvodním rozhovoru explicitně věnovali mapování možností jeho přímé účasti na projektu. Přislíbil své aktivní zapojení, pokud tato potřeba vyplyne z předběžného šetření. Projevil také ochotu poskytnout k analýze vnitřní organizační předpisy a popř. doplnit další informace, pokud by jich bylo zapotřebí²⁸.

Ad 2. Navázat vztah

Vztah s klientem v našem případě bezpochyby ovlivnila skutečnost, že šlo o neplacený projekt. Možná rizika pro klienta spočívala v neúměrné časové zátěži lidí v organizaci, narušení vzájemných vztahů nebo přijetí nevhodných opatření. Rizika pro konzultanta vyplývala z nízké možnosti průběžně reflektovat motivaci klienta v průběhu projektu, a také z nízké důvěry: konzultant je studentem, a kterého si klient sám nevybral (např. podle referencí)²⁹.

²⁸ Úvodní kontakt ilustruje snahu delegovat externí rozvojovou intervenci na personální oddělení. Pokud by se nositelem projektu stal personální útvar, intervence se ocitá mimo liniové řízení, a tedy mimo většinu mechanismů a procesů, které mohou být využity pro realizaci změny. Byla by navíc zatížena postavením personálního útvaru vůči manažerům jak v rovině vymezení kompetencí, tak i v rovině vzájemných vztahů.

²⁹ V duchu procesní konzultace je každá přítomnost konzultanta v organizaci intervencí. I návštěva ve firmě, např. návštěva provozů spouští v systému nejasné reakce: lidé např. zjišťují, o koho jde, spekulují o důvodech jeho přítomnosti apod. Odpovědní lidé v organizaci pro tyto jevy nemusejí mít cit nebo prostě nemají čas se jimi zabývat. Proto je vhodné, aby prvním kontaktem bylo setkání se zadavatelem projektu. Kromě logiky postupu (od zadání k dalším krokům) jde také o komunikační hygienu. Od počátku je vhodné zajistit komunikaci o projektu dalším zaangażovaným osobám, a předcházet tak nedorozumění. Je možné např. ohlídat, aby bylo

Ad 3. Formulovat problém (zadání, výzkumnou otázku)

Při formulaci problému se podařilo nepřijmout klientem navrhovaný způsob řešení. V akčním výzkumu je příčina problému nejistá, dospívá se k ní společným úsilím. Zadání a výzkumná otázka proto poněkud splývají.

Ad 4. Kontrakt

Pro formulaci úvodního kontraktu se nabízely v zásadě dvě možné cesty:

- stanovit měřitelné indikátory³⁰ úspěchu intervence
- dohodnout se na nejbližších krocích a poté re-kontrahovat

Psaný kontrakt nebyl formulován, protože se nepodařilo nalézt vhodné měřitelné indikátory úspěchu. Pro klienta bylo klíčovým měřitelným indikátorem zlepšení ekonomického výkonu firmy (viz také 3.1.2.3). To je sice indikátor nejtvrděší, ale problematický, protože

- je možné předpokládat, že účinky intervence budou nastupovat pomalu,
- existuje celá řada dalších faktorů, které ovlivňují výkon organizace (např. ekonomická konjunktura, recese apod.) a které mohou účinek intervence zastřít.

Dalším možným, ale obtížně měřitelným indikátorem bylo množství času, které se majiteli uvolní pro rozvojové projekty. Další specifikace byla obtížná a bylo přijatelnější jít druhou cestou. Nejbližší kroky byly naplánovány takto:

1. Moje účast na poradě managementu, kde majitel sdělí cíl mé přítomnosti ve firmě a požádá manažery o aktivní spolupráci; pro mě možnost pozorování stylu řízení.
2. Provedení rozhovorů se členy managementu za účelem získání hlubšího vhledu do situace ve firmě vzhledem k formulovanému zadání.
3. Společná schůzka, kde zhodnotíme sebraná data a rozhodneme o dalším postupu.

Součástí úvodního nepsaného kontraktu byla i dohoda o důvěrnosti informací, včetně důvěrnosti informací získaných od členů organizace vůči užšímu vedení firmy.

Ad 5. Sbírat data pozorováním

Při prvním kontaktu je možné sbírat nedocenitelné informace o charakteru, klimatu a temperamentu firmy. Relevantní výsledky pozorování jsou souhrnně uvedeny v odstavcích o firemním klimatu (viz 3.1.1.1) a firemní kultuře (viz 3.1.1.3).

dovnitř organizace jasně komunikováno, jaký je důvod přítomnosti konzultanta a jeho role, jak a kde se bude pohybovat, jaká jsou pravidla sdílení informací, co se od lidí ve vztahu k němu očekává apod. Není-li komunikace od samého začátku transparentní, hrozí spekulace a parakomunikace.

³⁰ Na měřitelné indikátory úspěchu intervence jsme se v úvodním rozhovoru zaměřili i proto, že operacionalizace cílů vede k hlubšímu zamyšlení nad problémem a odhaluje zajímavé souvislosti. Obzvláště pokud cíle zahrnují měkké dovednosti, např. motivaci, iniciativu, komunikaci, bývá velmi obtížné je specifikovat a najít měřitelné indikátory. Diskuze zlepšuje i vztah s klientem, který si osahává, na jak „kluzké půdě“ se konzultant pohybuje.

3 Sběr dat a předběžná diagnóza

Data obvykle sbírá konzultant pomocí rozhovorů, pozorování, dotazníků a práce s organizačními zdroji (Muchinsky, 1989).

3.1 *Sběr dat*

Šetření v organizaci rozšiřuje vnímání řešeného problému o názory lidí, a také o nezaujaté hledisko konzultanta jako vnějšího pozorovatele. Vzhledem ke složitosti práce v organizačním systému jsme k ověřování informací, hledání souvislostí a formulaci hypotéz využívali principu triangulace, a to použitím více metod i porovnáváním informací z různých zdrojů. Z metod sběru dat využívaných v akčním výzkumu jsme s ohledem na předpokládaná rizika volili takové, které nejlépe rozvíjejí vztah s organizací při co nejmenší časové zátěži:

1. **Pozorování.** Pozorování přímo nezatěžuje organizaci, probíhá neustále, přináší cenné podněty o tématech, které souvisí s výzkumnou otázkou, např. o stylu komunikace.
2. **Semi-strukturované rozhovory.** Jsou metodou volby pro iniciální sběr dat tam, kde je výhodné od počátku budovat vztah. Přinášejí také informace, které by strukturovanému dotazníku mohly uniknout.
3. **Analýza dokumentace.** Nezatěžuje organizaci a může přinést cenné informace o procesech a strukturách.

3.1.1 **Pozorování**

Při prvním kontaktu bylo pozorování nespécifické, později se již zaměřovalo na jevy související s výzkumnou otázkou. Probíhalo v rámci všech dalších aktivit. Pro přehlednost shrneme ta pozorování, která považujeme za relevantní k výzkumné otázce, do odstavce týkající se atmosféry firmy, její organizační kultury a pozorování stylu řízení v průběhu porady managementu.

3.1.1.1 **Firemní klima**

Firma má pestré spektrum činnosti, hlavní objem tvoří vstřikování termoplastů, výroba klik a prodej stavebních hmot (anonymita). Firma zaměstnává zhruba 150 lidí, z toho vysoké procento tvoří zdravotně postižení. Následující informace mají čtenáři přiblížit těžko sdělitelné, ale přesto důležité informace o organizačním klimatu:

- Areál je lokalizován na okraji vesnice, která se nachází poblíž jednoho z předměstí velkého krajského města, dopravní obslužnost je MHD + 15 minut pěšky.
- Kolem areálu je pole, na kterém má v blízké budoucnosti vyrůst průmyslová zóna.

- Budova je nová, navzdory několika dekoracím působí strohým dojmem.
- Areál je poměrně nesourodý: tvoří jej prodejna stavebnin, výrobní haly dvou technických provozů (vstřikování plastů a výroba klik), rozestavěná budova skladu a soukromá rezidence majitele firmy.
- Vjezd do areálu vymezují stožáry s červenožlutými vlajkami s firemním logem.
- Vstup do třípatrové administrativní budovy označuje pamětní deska majiteli, mj. se slovy „zde tvořil...“
- Vstupuje se úzkou chodbou, na jejímž konci je telefon s adresářem. Při prvních kontaktech jsem měl problém dostat se dovnitř (chyběl adresář, nikdo se nehlásil apod.)
- Dále se vchází do atria s živým stromem, jehož větvoví dosti zasahuje do prostoru schodiště.
- Kanceláře jsou velké, světlé, vzdušné s moderním standardním nábytkem.
- Vedle kanceláře ředitele je rozlehlý obývací pokoj s kanapem, kuchyňkou a vlastním příslušenstvím, který je určen pro jednání, ale umožňuje i ubytování návštěv.
- Výrobní provozy a kantýna působí novým dojmem: na bílo vymalované holé stěny, jednotné moderní vybavení, nezacloněná okna.
- Z oken některých provozů je vidět rezidence majitele se zahradou a bazénem.
- V kancelářích, výrobních halách i v kantýně je ticho, které působí poněkud napjatě.

Pocitově byl první dojem obrazem zvláštního kontrastu nepříliš pohostinných účelných exteriérů a v jádru bodrých lidí, kteří však působili poněkud nastraženě a nedůvěřivě. Zajímavé je prolínání soukromí majitele a firemních prostor.

3.1.1.2 Styl řízení

K posouzení stylu řízení byla využita účast na poradě managementu a rozhovory s výkonným ředitelem. Účast na poradě umožňovala pozorovat skupinovou interakci týmu, na který se váže výzkumná otázka.

Porady managementu byly základním nástrojem řízení a probíhaly s týdenní frekvencí. Účastnil se jich celý management, tak jak je definován v organizačním řádu (**viz**), tedy 13 manažerů. Porady probíhaly ve svižném tempu. Pozorování, která považuji za relevantní k výzkumné otázce:

- Program není dopředu znám.
- Pozdní příchody jsou řešeny kasičkou.
- Sociální rozměr porad je chudý: začátek takřka bez pozdravu, okamžitě se jde k věci.

- Průběh: body výkonného ředitele (tvoří 90% času porady), kolečko ostatních (každý má jeden či dva body) + hlášení finančních indikátorů provozu
- Porady jsou čistě operativní: body ředitele jsou úzké, konkrétní.
- Forma úkolování je z týdne na týden.
- Komunikace většinou jedna ku jedné mezi ředitelem a manažerem.
- Tři a vícestranná debata je výjimečná a místy konfliktní.

Operativní řízení (s nízkou mírou delegování) je srozumitelné v situaci, kdy výkonný ředitel je ve funkci krátce. Manažeři byli navíc zvyklí na vysoce direktivní řízení a míra jejich připravenosti na převzetí odpovědnosti je nejasná. Komunikace ředitele není autoritářská, míra kontroly je však vysoká. Rozhodování je direktivní nebo konzultativní.

3.1.1.3 Firemní kultura

Firma je heterogenní výrobně obchodní společnost s převahou výrobní složky – tomu zřejmě odpovídá její temperament a klima. Následují obecná pozorování a spekulativní výroky relevantní k výzkumné otázce:

- Orientace na výkon se odráží ve spartánské jednoduchosti kulturních artefaktů, ale i např. v provedení loga a firemních barvách: název firmy se shoduje s příjmením majitele (anonymita?), barvy jsou výrazně červená a žlutá.
- Výkonově orientovaná společnost ve výrobní sféře inklinuje k instrumentálnímu postoji k lidem, který je možné vnímat od prvního kontaktu (malá pohostinnost, chladnost exteriérů, obtížný „průnik“ do prostor firmy).
- Energie k práci plyne z modelu úkol-kontrola-postih/odměna, chybí motivační zdroje založené na měkkých dovednostech.
- Důraz je na individuální výkon.
- Nepružná komunikace je zatížena konflikty a emocemi.
- Existují problémy s integrací zdravotně postižených ve výrobních provozech.
- Meta-komunikace ani zpětná vazba prakticky neprobíhají.
- Majitel je charismatická osobnost, bydlí v komplexu firmy a jeho vliv je výrazný.
- Organizace staví na své tržní flexibilitě, společné historii a korektnosti vzájemných vztahů.

3.1.2 Semi-strukturované rozhovory

Interview byla provedena se šesti členy managementu. Cílem rozhovorů bylo identifikovat problémy pociťované manažery ve vztahu k výzkumné otázce, a to s minimálním ovlivněním situací a vedením rozhovoru.

Interview byla rámována nespécifickým požadavkem vedení firmy zlepšit komunikaci v managementu, v některých případech bylo použito podnětové slovo „motivace“. Rozhovory byly nahrávány na záznamové médium, bylo však zdůrazněno, že jde pouze o zjednodušení záznamu v průběhu rozhovoru. Byla zaručena důvěrnost informací, a to i vůči vedení firmy.

3.1.2.1 Výkonný ředitel

Rozhovor s výkonným ředitelem byl v porovnání s ostatními rozhovory delší a bohatší. Měl zajistit mandát k přímé práci s manažery, popř. dalšími členy organizace, proto bylo nutné získat jej pro spolupráci, sladit vzájemná očekávání a další postup.

Při této schůzce jsem ze strany výkonného ředitele cítil nedůvěru. Příčinu jsem odvodil z podrobného exkursu do historie firmy. Výkonný ředitel působil v podniku zprvu jako externí konzultant za svého předchůdce, na jehož místo posléze nastoupil. Jako konzultant řešil komunikační konflikt v managementu (viz 3.1.2.2). Aktuálně je ve funkci 3 měsíce. Na otázku, co si slibuje od projektu, odpověděl ve shodě s původním zadáním majitele, že posouzení kompetencí manažerů. Úvahy o jejich manažerském potenciálu tvořily větší část rozhovoru (byly také častým námětem rozhovorů ředitele s majitelem). Část diskuze byla věnována vztahu s majitelem firmy. Ten jej ve funkci údajně respektuje, ale **podobnou míru respektu by bylo třeba zjednat i ze strany manažerů.**

Z rozhovoru vyplynulo, že **výkonný ředitel má jasnou představu o potřebných opatřeních.** Chtěl restrukturalizovat management (ve smyslu zeštíhlení), nastavit vnitřní trh mezi středisky a přesunout odpovědnost na jejich manažery. Tato opatření realizoval a necítil potřebu své postupy měnit. Umožnil mi však realizovat rozhovory se členy managementu.

3.1.2.2 Členové managementu

Přepisy podstatných částí rozhovorů s ostatními členy managementu umožnily seskupit problémy, které manažeři pociťují, do několika okruhů. Následující problémy byly uváděny častěji, vždy minimálně ve dvou případech:

- *Potlačený mezi-skupinový konflikt:* „stará garda“ vs. nově přijatí zaměstnanci; souvislost s personálním nárůstem ve správních složkách organizace; pochybnosti o nákladové efektivitě – malý vnímaný přínos, náklady zatěžují střediska³¹
- *Protekcionismus:* v osobních vztazích i na úrovni organizace (ochrana správních středisek a určitých osob)³²

³¹ Ke vzplanutí meziskupinového konfliktu došlo v době nástupu nové správy organizace. Majitel se zeptal „psychologů“, jak dlouho může vyřešení takového konfliktu trvat, dozvěděl se, že půl roku. Na poradě vedení prohlásil, že se tím nehodlá zabývat a za půl roku ať už o tom neslyší.

³² Protekcionismus vzniká tam, kde je třeba někoho bránit. Zviditelňuje atmosféru nedůvěry a strachu.

- *Atmosféra*: mezi vnímanými faktory s negativním dopadem na komunikaci byly uváděny malá důvěra ze strany vedení, nízká úcta k zaměstnancům, někdy negativismus; výsledkem je strach a nízká míra vzájemné zpětné vazby
- *Nízká týmovost*: tým managementu je členy vnímán jako formální; není integrován společnými cíli, vazby mezi středisky vedou k soupeření, společné porady mají jen informační přínos
- *Obrat*: největším aktuálním problémem je klesající objem zakázek; vzniká tlak na efektivitu a komunikaci směrem k obchodu a servisním složkám, který zviditelňuje vztahové problémy

3.1.2.3 Historie firmy

Výše uvedené rozhovory s majitelem, výkonným ředitelem a personalistou se shodovaly v důrazu na historii firmy. Opakovaně jsem vyslechl dlouhé exkurzy do dějin podniku. Přitom jsem si uvědomil, jak je historie pro organizaci důležitá, a rozhodl jsem se věnovat velkou teoretickou péči vyladění takové metodiky intervence, která by co nejvíce respektovala přirozený vývoj firmy. Proto je třetí kapitola práce věnována růstu a vývoji organizací, Greinerova teorie je prakticky využita při tvorbě předběžné diagnózy (viz 3.2).

Firma byla založena v roce 1991 jako podnik fyzické osoby v oblasti stavebních hmot. V roce 1994 majitel odkoupil a oživil společnost na výrobu plastových klik. V roce 1997 zahájila firma provoz lisovny plastů a změnila formát na společnost s ručením omezeným. V roce 2000 byla postavena výrobní hala. V roce 2002 začala firma čerpat dotace na zaměstnávání zdravotně postižených, kteří od té doby tvoří více než polovinu zaměstnanců. V letech 2005 až 2007 se majitel pokusil svěřit heterogenní podnik do rukou postupně dvěma výkonným ředitelům – neúspěšně. Manažeři jednotlivých provozů nastupovali v průběhu let postupně. První servisní manažeři (personalista, manažer kvality, logistik, obchodní ředitel) byli zaměstnáni v roce 2007. V roce 2008 byl zaměstnán současný výkonný ředitel, který postupně strukturálně i personálně reorganizuje management. V době mého vstupu do firmy byly pozice provozních manažerů obsazeny původními osobami.

Ekonomický vývoj v letech 2003 až 2008 přinesl zdvojnásobení počtu zaměstnanců, nárůst obrátu o třetinu a stabilní zisk ve výši 4,3% obrátu. Tento stručný ekonomický přehled svědčí o klesající efektivitě práce. Udržení zisku jde značnou měrou na vrub dotacím na zaměstnávání zdravotně postižených.

3.1.3 Analýza dokumentů

Cílem analýzy dokumentů bylo hledat informace související s výzkumnou otázkou. Dokumentace je zachycením strukturálních faktorů, které zpevňují organizační procesy. Z poskytnutých dokumentů byly relevantní:

- organizační řád: umožňuje posoudit strukturální a formální charakteristiky způsobu řízení firmy, rozdělení kompetencí a odpovědnosti, míru autonomie apod.
- směrnice pro výcvik a výběr zaměstnanců: umožňuje orientačně zhodnotit formální stránku základních personálních postupů, přístup organizace k jejím lidem („prospívání“ organizace, viz 2.2)

3.1.3.1 Organizační řád

Jediným jednatelem společnosti je její majitel. Výkonný ředitel společnosti a jemu přímo podřízení vedoucí zaměstnanci jsou jmenováni do funkcí a odvoláváni z těchto funkcí jednatelem na návrh výkonného ředitele. Za svou činnost odpovídá výkonný ředitel jednatelem. Vedoucí pracovníci přímo řízení výkonným ředitelem odpovídají za svou činnost výkonnému řediteli. Společnost je řízena výkonným ředitelem. Výkonný ředitel jedná jménem společnosti a zastupuje společnost navenek před orgány státní správy, institucemi, fyzickými a právníckými osobami, pokud určitý úkon není vyhrazen do výlučné pravomoci statutárního orgánu... **Personální činnost vykonává vždy se souhlasem jednatele.**

Organizační řád definuje poměrně podrobně kompetence a odpovědnosti dalších členů managementu, jejich práva a povinnosti. Při aktuálních strukturálních změnách managementu (viz níže) bylo obtížné posoudit, nakolik směrnice odpovídá reálným postupům, ale přinejmenším některé z činností jsou podle pozorování dosud naplňovány pouze formálně, např. uváděná **míra autonomie neodpovídá pozorování průběhu provozních porad.** Organizační řád prochází postupnými revizemi, které jsou z jeho kopie patrné – např. přejmenování „ředitelů“ na „manažery“.

3.1.3.2 Směrnice pro výběr a výcvik zaměstnanců

Tato směrnice je formálně kvalitně zpracována. Není uveden adaptační postup ani odkaz na něj, je tedy obtížné posoudit způsob socializace nových členů organizace. Zajímavá je **vysoká angažovanost jednatele na personálních procesech a kontrolních činnostech** (výběr pracovníka ve spolupráci s vedoucím střediska, schvalování plánu výcviku, vyhodnocení výcviku). Role výkonného ředitele je poměrně nepřehledná, vytváří dojem zapracování na poslední chvíli. Role personalisty je definována standardně jako organizačně podpůrná (nepodílí se na stanovení potřeb a vyhodnocení efektivity).

Ačkoli základní personální směrnice působí formálně přehledně, lze pozorovat drobné obsahové nedostatky. Postupy jsou zřejmě formálně dodržovány, ale systém personálního řízení je, alespoň podle dojmů z dokumentace a slov personalisty „ve fázi postupného utváření“.

3.1.3.3 Struktura managementu

Vedení společnosti tvořili jednatel, výkonný ředitel, finanční ředitel, obchodní manažer, manažer kvality, manažer personalistiky, manažer logistiky a 7 výrobně provozních manažerů. Struktura je plochá: nejsou žádné další mezistupně. Standardně strukturovaný management je **specifický dvojrolí majitele, který je současně jednatelem a finančním ředitelem společnosti, je tedy formálně současně nadřízen i podřízen výkonnému řediteli.**

3.2 Předběžná diagnóza

Z hlediska Greinerovy teorie (viz 2.5.6) vykazuje firma zvláštní konfiguraci znaků. Co do velikosti, struktury, informačních a kontrolních procesů se zdá, že se podnik nachází ve fázi direktivy. Přitom, snad i kvůli geografické rozptýlenosti středisek, jeví první náznaky krize autonomie. **Top management však dosud uspokojivě nepřekonal krizi vedení prvního stadia.** Před současným výkonným ředitelem působil ve funkci vysoce direktivní manažer. To vyhovovalo podobně smýšlejícímu majiteli, nikoli však podřízeným manažerům. Při značné míře odpovědnosti již bylo nutné respektovat volání manažerů po autonomii. Na přelomu roku nastoupil do funkce současný výkonný ředitel, který je již zřejmě citlivější k situaci. Dosud mu však nebyly delegovány všechny potřebné kompetence, především finančního a personálního rázu – odtud onen trojúhelník majitel/výkonný ředitel/finanční ředitel.

Tento **vývojový relikv může mít zásadní dopady na fungování firmy.** Nezdravé rozdělení pravomocí mezi majitelem a výkonným ředitelem je strukturálním zpevněním základní nedůvěry, která se mechanismem difúze (viz 1.6.4) promítá do fungování celé organizace. Ve směrnících je zakotvena takto:

- *Majitel má právo veta v personálních záležitostech.* Rozhodování formálně, nikoli však prakticky, delegováno³³.
- *Majitel je současně finančním ředitelem.* V této roli má majitel přímý dohled nad hospodařením organizace. Zároveň může přímo činit rozhodnutí finančního rázu.

³³ Má-li např. výkonný ředitel respektovat majitelovo právo veta, musí se při personálních rozhodnutích na něj obrátit, zda s nimi souhlasí. Faktické rozhodnutí tak má v rukou majitel. Podobným skrytým projevem nedůvěry je každý schvalovací proces.

Základní firemní procesy, personální a finanční rozhodování, tak obcházejí výkonného ředitele a leží přímo v rukou majitele firmy. To může mít negativní dopad na autoritu výkonného ředitele a na jeho faktický vliv v organizaci. Manažeři jsou zvyklí na autoritativní rozhodování charismatického majitele. K vytvoření skutečné autority výkonného ředitele může těžko dojít, nemá-li plné rozhodovací pravomoci v očích svých podřízených³⁴.

Nízký reálný vliv výkonného ředitele neumožňuje vtělit do organizace manažerské know-how, které u něj předpokládáme:

- Důvěra. Vyšší důvěra, potřebná pro delegativní vedení manažerů, nemůže prosáknout do firmy.
- Kompetence. Budování kompetencí manažerů je obtížnější bez vytvořené autority. Chybí vnitřní motivace manažerů vyhovět respektovanému lídrovi.
- Motivace. Při vyšším delegování, manažersky dobře nastaveném systému (odměňování apod.) a vztazích (mezi středisky) by měla motivace vzrůst.
- Otevřená komunikace. Výkonný ředitel by mohl otevřenou komunikaci a konfliktní situace konstruktivně zvládat.
- Atmosféra/klima. Firemní kultura by se obohatila o nové prvky ve stylu řízení a v rovině „soft skills“.

Z rozhovorů s výkonným ředitelem bylo patrné, že mnohé z těchto faktorů vnímá a postupuje směrem k jejich prosazení. To, že opatření fakticky realizoval, jsem si v průběhu projektu opakovaně ověřil³⁵.

Důležitý princip OD upozorňuje, že stávající mechanismy a struktury plnily ve vývoji organizace svou funkci a jsou tedy do jisté míry adaptivní. Bylo proto na místě odpovědět na otázku, **čím je aktuální uspořádání pro organizaci výhodné**. Když jsem téma kompetenčního trojúhelníku probíral s výkonným ředitelem, tvrdil, že mu situace vyhovuje a že s majitelem o problémech a rozhodnutích otevřeně komunikují. Ačkoli někdy může být tato komunikace náročná, dokážou se dohodnout. Měl jsem dojem, že pro výkonného ředitele je uspořádání výhodné tím, že mu umožňuje nepřevzít plnou odpovědnost za chod firmy, což je ovšem při jeho dosud malém faktickém vlivu (v důsledku nedelegovaných kompetencí) oprávněná potřeba. Tím je ilustrován začarovaný kruh Greinerova prvního stadia (viz 2.5.6).

³⁴ Reálně přitom mohou být rozhodnutí konzultována s majitelem. Vysoká potřeba kontroly z jeho strany je pochopitelná

³⁵ Došlo např. k zeštíhlení porad managementu na 5 členů, byly zrušeny týdenní provozní porady, proběhla restrukturalizace managementu a vytvoření vnitřního trhu, obchodní aktivity byly delegovány do pravomocí jednotlivých vedoucích provozů.

Pro předběžné posouzení úspěšnosti intervence bylo relevantní, že základní přístup vedení (orientace na výkon, razantní komunikace, direktivní vedení) není v souladu s východisky OD. Dalšími negativními faktory byly:

- Vstupní představa o řešení problémů neodpovídá návrhu intervence.
- Nepřítomnost finančních nákladů nemotivuje k aktivní spolupráci.
- Nový výkonný ředitel je nadějí na pozitivní vývoj do budoucna.
- Výkonný ředitel má jasnou představu o potřebných opatřeních.

Mezi pozitivní faktory potenciálně úspěšné intervence bylo možné zahrnout:

- Existují reálné dlouhodobé problémy.
- Projekt nepředstavuje finanční náklady.
- Majitel respektuje psychologické know-how.
- Majitel má pozitivní vizi (rozvojové projekty).

4 Zpětná vazba klientovi

Výsledky sběru dat jsou předloženy klientovi, jde o výpověď o něm samém (Muchinsky, 1989).

V OD je řešení problémů hledáno v dialogu s klientem, resp. klient si ve facilitovaném procesu hledá řešení sám. „Klientem“ (viz 1.4.2) se přitom myslí co možná nejširší okruh lidí, kteří na výzkumu participují. Čím širší diskuze k problémům probíhá, tím lépe, protože

- jsou naplněna očekávání účastníků šetření, že jimi poskytnuté informace nezapadly a pracuje se s nimi – jejich názory jsou brány v potaz;
- diagnóza se opírá o více názorů;
- hledání problému i jeho řešení probíhá participativně, což zvyšuje motivaci zúčastněných k aktivnímu zapojení do probíhající změny,
- proces společné diagnózy a intervence se v organizaci institucionalizuje, dochází k organizačnímu učení.

V našem případě by data měla být v ideálním případě předložena celému týmu managementu. Ukázalo se však, že **by to představovalo vysoké riziko**, protože v týmu managementu

- nevládne otevřená atmosféra,
- zpětná vazba neprobíhá, lidé s ní neumějí zacházet,
- je přítomen překrytý konflikt³⁶,
- meta-komunikace není obvyklá a byla by vnímána jako nepřirozená.

Z uvedených důvodů byla sebraná data zpětnovazebně poskytnuta pouze užšímu vedení majitel – výkonný ředitel.

Pro řešení výzkumný problém byla nemožnost zpětné vazby charakteristickým prvkem: bez zpětné vazby těžko dochází k efektivnímu učení a rozvoji kompetencí.

Nemožnost pracovat se zpětnou vazbou výrazně snížila změnový potenciál intervence o výše uvedené výhody. Pokud sebraná data prezentuje konzultant, jejich vnímaná váha a důvěryhodnost je podstatně nižší, než v případě, že jsou přirozeně validizována ve společné diskuzi.

³⁶ V případě zpětné vazby by byl jako jeden ze zjištěných problémů exponován dlouhodobě potlačený konflikt. To je však pro vedení nepřijatelné, majitel konflikt explicitně „zakázal“. Při nízké otevřenosti a důvěře by facilitace konfliktu byla mimořádně obtížná. Zúčastnění by si mohli zažít situaci bezmoci a frustrace, což by na začátku projektu nebylo vhodné. Bez vyčištění emocí by však řešení jiných otázek bylo pravděpodobně neefektivní

5 Společná diagnóza problému

Klient a konzultant se snaží společně definovat skutečné problémy, které vyžadují změnu (Muchinsky, 1989).

Majitel se z dat dozvěděl více o firemních problémech, se kterými si dlouhodobě neví rady, ale také o skutečnostech, o kterých se vzhledem k nízké míře zpětné vazby zdola příliš nedozvídá. Před hledáním společného řešení však upřednostnil předložení návrhu³⁷.

Na základě uvedené úvahy byla majiteli předložena následující předběžná diagnóza: Firma po 17 letech existence trpí symptomy krize vedení (podle Greinera). **Majitel nemá dostatečnou důvěru v management. Nedůvěra difunduje do atmosféry organizace i do procesů a struktur (např. klíčové pravomoci nejsou delegovány, dvojrole majitele). Razantní komunikace majitele způsobuje atmosféru strachu a neumožňuje otevřenou komunikaci a zpětnou vazbu (např. řešení konfliktu). Direktivní styl vedení brání nárůstu kompetencí a zplnomocnění³⁸ (např. vedení porad).** Tyto faktory ve vzájemné souhře snižují výkonovou motivaci manažerů. Podmínkou jejich působení je vysoká míra vlivu majitele v organizaci (přímá kontrola financí, personálních opatření, účast na poradách, bydliště v sídle firmy), zakotvená ve struktuře vedení a řídicích procesech.

Sebraná data byla na odděleném setkání předložena také výkonnému řediteli včetně předběžné diagnózy. Výkonný ředitel reagoval, že o těchto problémech ví a řeší je svou cestou. Reflektoval na zpětnou vazbu ke stylu řízení. Jeho zdůvodnění direktivního, popř. konzultativního řízení s vysokou kontrolou bylo realistické a pochopitelné (krátká doba ve funkci). Jeho cíle byly v oblasti strukturálních změn a odpovídaly posunu ve směru delegování odpovědnosti. Věnovali jsme se také mechanismům směřujících ke zplnomocnění. Měl jasnou představu o dalších krocích a víru v jejich úspěch. Celkově jeho vize působila přesvědčivě a důvěryhodně. Plánovaná opatření směřovala k vyššímu delegování odpovědnosti na manažery.

³⁷ Diagnóza problému neproběhla ve společné diskuzi, čímž se snižuje potenciál akčního výzkumu. Může se stát, že ačkoli klient navržené řešení formálně přijme, vazba návrhu na jeho problémy mu nebude zřejmá. Tím klesá jeho přesvědčení o správnosti návazných opatření, víra v jejich úspěch a motivace tato opatření realizovat. Dále bylo třeba mít na paměti, že nebyla naplněna možná očekávání manažerů, že se budou účastnit i dalších fází projektu.

³⁸ Pro překlad anglického pojmu „empowerment“ i nadále volíme obvyklé, ač ne zcela výstižné české slovo „zplnomocnění“. „Empowerment“ označuje jak proces nárůstu kompetencí, tak i mechanismy, které tento proces podporují.

6 Plánování a akce

Akcí začíná proces rozmrazování a klient se posouvá do nového ekvilibria (Muchinsky, 1989).

6.1 *Cíl intervence*

Pracovním systémem bylo nejvyšší vedení firmy (majitel, výkonný ředitel). Vlastním objektem intervence byl majitel, resp.

- jeho razantní komunikace a chování,
- jeho nedůvěra vůči druhým a
- jeho vysoký vliv v organizaci pramenící z
- široce definovaných pravomocí ve struktuře managementu.

Cílem intervence bylo majiteli

- zprostředkovat náhled na mechanismus, jakým postoj nedůvěry brzdí nárůst kompetencí a zplnomocnění manažerů, a také na
- mechanismus, kterým razantní a direktivní komunikace brání vytvoření otevřené atmosféry (umožňující zpětnou vazbu, učení, řešení konfliktů atd.) a nakonec
- iniciovat a facilitovat konkrétní kroky k řešení situace.

6.2 *Strategie řešení*

Obecně bylo možné uvažovat o dvou strategiích řešení:

1. Změna postojů majitele ve smyslu vyšší projevované důvěry, vlídnější komunikace a tolerance: náročná strategie, která předpokládá hlubší osobnostní změnu.
2. Změna chování vycházející z konkrétních doporučení.
3. Snížení faktického vlivu majitele na dění ve firmě. Takto zvýšený vliv výkonného ředitele by zřejmě atmosféru ovlivnil pozitivním způsobem.

Sledování všech strategií současně odpovídá principům holistického přístupu: změna postojů a chování musí být současně zpevněna ve strukturách organizace. Případné strukturální změny (např. změny v rozložení odpovědnosti, struktuře managementu) by přitom měly být aktivně realizovány majitelem na základě vhledu do situace. Jejich realizace tak může být indikátorem probíhající osobní změny.

6.3 *Volba metod*

Jelikož nemohly být využity výhody zpětné vazby, bylo nutné vybrat co nejvhodnější formát individuální práce. Nabízely se formáty koučování, mentoringu či poradenství, a také specifické metody, např. konzultace k organizační roli, shadowing apod.

Koučování se jeví jako metoda příliš měkká, která příliš neseděla k razantní a na problém orientované povaze majitele (viz 6.4). Koučovací cíl by nemusel odpovídat záměru intervence nebo by nebyla pro jeho dosažení potřebná motivace. Pro koučování je také vhodnější jiný formát vstupního procesu, než který jsme absolvovali.

Konzultace k organizační roli je specifickým druhem poradenství, který se v této fázi zdál jako předčasný, protože nebylo vyjasněno a klientem přijato, proč je posun organizační role žádoucí.

Metodou volby proto bylo klasické **poradenství s prvky mentoringu**, které mi umožnilo uvádět vlastní návrhy a vysvětlení. To byl zároveň přístup nejvíce transparentní, protože umožňoval majiteli posoudit mé názory a návrhy a svobodně se rozhodnout, zda odpovídají jeho vnímání a prožívání situace, a zda v navrhovaných řešeních vidí příslib posunu vpřed. Dále tento formát umožňoval vytvoření důvěry tam, kde jiné informace chyběly (např. reference). Bylo možné průběžně sledovat dopady poradenského procesu na názory a postoje majitele, a zprostředkovaně i na aktuální situaci ve firmě.

Konkrétní návrh postupu intervence spočíval v provedení série konzultací v průběhu půl roku. Návrh byl majitelem přijat.

6.4 Profil majitele

Před popisem vlastního poradenského procesu je třeba uvést stručnou osobnostní charakteristiku majitele, protože měla vliv nejen na volbu metody, ale i na strategii vedení poradenských rozhovorů. Zdrojem této charakteristiky jsou přímo získané informace (vlastní pozorování, rozhovory), ale i údaje zprostředkované (rozhovory s manažery).

Majitel působí na první pohled jako dynamická a charismatická osobnost. Má pronikavý upřený pohled, výrazný hluboký hlas. Vyjadřuje se po zralé úvaze, výstižně až úsečně, nebojí se hodnotit, je přímý a otevřený. Je výrazně orientován na výkon a dosahování cílů, přitom je houževnatý dokáže aktivně překonávat i náročné překážky. Rychle se rozhoduje a přechází do akce. Má jasné představy o tom, jak by věci mely probíhat, a své názory autoritativně prosazuje.

Ve své rozhodnosti a orientaci na akci nemusí vždy citlivě hodnotit interpersonální dopady svého jednání. Přitom často zpětně uvažuje o lidech, vztahových otázkách, konfliktech a věnuje se sebereflexi. Považuje se za melancholika, introverta a intuitivního člověka a v tomto smyslu o sobě otevřeně hovoří. Ztotožňuje se s výrokem, že „intuice je koncentrovaná zkušenost“. Je přesvědčen, že osobnostní vlastnosti jsou trvalé, osobní rozvoj pro něj spočívá ve zdokonalování dovedností. Přijímá se takový, jaký je, a je připraven zacházet se svými silnými stránkami a rezervami pragmaticky. Možnost změny osobnostních

vlastností je spíše mimo jeho paradigma a tomto duchu se staví i ke druhým lidem. Ty je možné si vybírat, posuzovat a hodnotit, je možné je učit specifické dovednosti, ale nikoli ovlivňovat jejich postoje a vlastnosti. Z toho zřejmě vyplývá jeho důraz na řízení procesů a zanedbávání roviny vedení lidí v organizaci: jejich učení, práce s motivací, vzájemnými vztahy apod.

Majitel si je vědom, že lidem příliš nedůvěřuje. Projevuje se to častým uvažováním o vnitřních motivech jejich chování, podezíravostí a důrazem na kontrolu. Při snaze o delegování činností se v tomto postoji logicky utvrzuje, protože postrádá trpělivost a důvěru, že se podřízení svěřené činnosti naučí a přijmou je za své. V situacích, kdy by měl lidi podpořit v jejich snaze najít vlastní řešení problémů, „dodat jim důvěru“ a poskytnout pozitivní zpětnou vazbu k jejich aktivitě, ve své orientaci na akci převezme odpovědnost za vyřešení úkolu, a utvrdí tak sebe i je v jejich „neschopnosti“.

6.5 Poradenský proces

Poradenství proběhlo v rámci pěti jedno až dvouhodinových sezení částečně v lokalitě firmy a částečně v Praze. S ohledem na možný dopad na vztahy v organizaci je text obecným popisem obsahu konzultací, nejsou uváděny konkrétní výroky.

Z důvodů práce s motivací náplň sezení obvykle vycházela z reflexe aktuální situace ve firmě a z aktuálních problémů, které majitel řeší (bez ohledu na jejich charakter). Prezentované problémy byly využívány jako modelové situace k ozřejmení mechanismů, kterými osobní postoje majitele a jeho organizační role (pravomoci a pozice) ovlivňují fungování firmy a způsobují problémy, se kterými se aktuálně potýká. Bylo využito amplifikace pomocí situací z mimopracovního života. Prvky mentoringu spočívaly v uvádění analogií z praxe.

Pomocí otevřených a reflexivních otázek byly mapovány efekty majitelova chování na přijímání odpovědnosti, motivaci a iniciativu manažerů ve firmě. Důraz byl na reflexi chování, nikoli postojů, protože majitel je velmi konkrétně a pragmaticky smýšlející člověk. Vztah mezi jeho postojem (nedůvěra) a prožíváním manažerů by nemusel být zřejmý, dopad chování na prožívání však byl srozumitelný, a postupem času byl relativně dobře reflektován i dopad na motivaci. Bylo využito majitelovy dobré schopnosti sebereflexe a dobrých racionálních schopností.

Postupem času docházelo během sezení k rychlejšímu přechodu k relevantním situacím, a zároveň k rychlejšímu přechodu od popisu situačních faktů k reflexivnímu uvažování. Komunikovali jsme zcela otevřeně o **rozdělení kompetencí mezi ním a výkonným ředitelem**, a předpokládaných dopadech na management. Formální změnu ve struktuře užšího

vedení jsem sice uvedl jako součást návrhu (způsob snížení vlivu majitele do firmy), ale v průběhu konzultací jsem ji neprosazoval. Předpokládal jsem, že jakmile bude mechanismus dostatečně přijat a zvnitřněn, začne majitel sám uvažovat o její realizaci. To pro mě bylo skrytým indikátorem úspěchu intervence.

Druhým nepřímo komunikovaným momentem byla **práce se skeptickým postojem ke změně vlastních postojů**. Byť jsme většinu času hovořili o pragmatických opatřeních jak snížit vliv chování klienta ve firmě, ve vhodných okamžicích a nepřímo jsem upozorňoval na to, že jde o omezení našich možností při ovlivnění situace, které vyplývá z jeho postoje. Někdy jsem i zmínil možnost pracovat na rozvoji potřebných kompetencí a jednou jsme o tématu, zda je možné měnit vlastní postoje, explicitně hovořili.

Ve třetím sezení došlo k aktivnímu otevření tématu strukturální změny ve smyslu přerozdělení pravomocí ve vedení firmy. Prakticky celé sezení bylo věnováno pochybnostem o dopadu takové organizační změny. Důležitý byl zřejmě **prožitek strachu, který se pojí s „puštěním“ situace z rukou**. O emocích jsme přímo nehovořili, ale snažil jsem se tento pocit alespoň nepřímo reflektovat s použitím méně emočně zabarvených výrazů („to může být nepříjemné“ apod.). Šlo o jeden z výjimečných emočních momentů v jinak čistě racionálním a náhledovém poradenském procesu.

Během čtvrtého sezení došlo u klienta k rozhodnutí „stáhnout se“, tedy omezit svůj vliv v managementu firmy. Provedení mělo být typicky razantní: oznámení výkonnému řediteli, že je naposledy na poradě managementu. Snažil jsem se jej od plánované akce odradit a důrazně jsem jej přesvědčoval, aby své rozhodnutí ještě promyslel a potřebné kroky v klidu naplánoval. Podařilo se mi však pouze docílit, aby své rozhodnutí předem prodiskutoval s výkonným ředitelem a dal mi zprávu o výsledku.

7 Sběr dat po akci

Následuje zpětná vazba klientovi, opětovná diagnóza a nová akce (Muchinsky, 1989).

Sběr dat v našem případě nesměřoval k opětovné diagnóze, ale pouze ke zhodnocení akce. Zpětná vazba klientovi proběhne také formou zaslání diplomové práce.

Dopady intervence byly zhodnoceny s půlročním odstupem. Předpokládali jsme, že po tomto intervalu by již mohly být vidět konkrétní změny. Výsledky byly zhodnoceny stejnou metodou jako úvodní sběr dat, tedy formou semi-strukturovaných rozhovorů se členy managementu. Pokusil jsem se

- hovořit se stejnými členy managementu jako na začátku projektu (abych alespoň zčásti naplnil implicitní očekávání a definitivně vysvětlil smysl akce),
- navazovat na vstupní rozhovory a zaměřovat se na změny původního stavu, vývoj problémů za dobu trvání projektu,
- specificky se zaměřit na konkrétní změny v chování majitele, ve vnímání vedení organizace manažery (autorita, komunikace, důvěra apod.),
- hodnotit změny na škále od 1 do 10,
- rozlišit změny vyplývající z projektu od přirozených změn v životě firmy.

7.1 Výsledky

Provedená intervence časově zatížila firmu zhruba 40 osobo-hodinami. První dva body se vztahují k okamžiku ukončení intervence, další jsou výstupem konečného hodnocení formou semi-strukturovaných rozhovorů.

1. Náhled

Potvrzením, že došlo k náhledu, bylo rozhodnutí majitele výrazně snížit svou aktivitu v managementu firmy, ke kterému došlo během předposlední konzultace. Náhled může mít pro majitele i obecnější pozitivní efekty, např.

- přesnější náhled, že jeho chování a postoje ovlivňují management a že změnou svého chování a postojů může situaci ve firmě výrazně ovlivnit,
- snížení pocitu bezmocnosti,
- náhled způsobu jednání, který podporuje motivaci, iniciativu a odpovědnost podřízených,
- přijetí názoru, že lidi je možné rozvíjet a měnit jejich postoje, a tedy že
- je možné měnit a rozvíjet své postoje, chování a schopnosti.

Realizace uvedeného rozhodnutí může zahrnovat následující opatření:

- prostou nepřítomnost na poradách managementu,
- přesun pravomocí na výkonného ředitele,
- úpravu struktury managementu (zrušení pozice finančního ředitele),
- aktivní komunikaci uvedených bodů do firmy,
- aktivní nezasahování do chodu firmy v běžných situacích,
- ale např. i razantnější kroky (přestěhování rodiny z areálu firmy).

2. Zahájení diskuze o pravomocích

Když majitel oznámil výkonnému řediteli své rozhodnutí neúčastnit se nadále porad managementu, výkonný ředitel oponoval. Tato reakce byla logická a očekávaná vzhledem k adaptivní rovnováze systému. Jelikož k převzetí vyšší odpovědnosti jsou nezbytné i potřebné pravomoci, vytvořil se tlak na vyjednávání o pravomocích³⁹.

Výkonný ředitel při konečném hodnocení označil za podstatné, že návrhy na přerozdělení pravomocí zazněly od externího konzultanta⁴⁰.

3. Vymezení odpovědností majitele a výkonného ředitele

Po ukončení projektu je vzájemný vztah majitele a výkonného ředitele vymezen následovně: Směrem k manažerům rozhoduje výkonný ředitel, který konzultuje majitele. Majitel řeší problémy výhradně jeho prostřednictvím. Trvá přímý dohled majitele nad financemi (pozice finančního ředitele). Majitel stanovil výkonnému řediteli ekonomické cíle, hodnotí jejich plnění, ale jinak do chodu firmy nezasahuje.

4. Snížení přímého vlivu majitele

Podle hodnocení výkonného ředitele klesla míra přímého vlivu (rozhodování, zasahování) majitele v průběhu intervence. Na škále 0 (rozhoduje majitel) až 10 (rozhoduje výkonný ředitel) se situace změnila z hodnoty 3 na 7.

5. Vyšší pocit'ovaná důvěra

Růst důvěry je přirozeně i funkcí času a tento faktor nelze uspokojivě oddělit. Na škále od 0 (žádná důvěra) do 10 (maximální důvěra) došlo podle hodnocení výkonného ředitele k posunu z hodnoty 5 na 9.

6. Zvýšení autority výkonného ředitele

³⁹ To může být ožehavá otázka, obzvláště v případě nedůvěřivého nadřízeného, který může dokonce podezírat podřízeného manažera z nekalých úmyslů. Bylo možné očekávat náročnou situaci, proto byla poslední schůzka v rámci intervence naplánována jako společná schůzka ve třech. Rozhovor sklouzl k obecnější diskusi o vnímání aktuální situace firmy oběma pány a obecných principech jejího řešení. Při vědomí citlivosti situace jsem rozhovor netlačil k tématu a nechal jsem obě strany letmo se dotýkat problému ve facilitovaném rozhovoru, ve kterém se začalo rozkrývat dosud tabuizované téma.

⁴⁰ To považuji za důležitý prvek intervence v situaci krize vedení podle Greinera. Návrhy zevnitř totiž bývají vnímány jako účelové.

Jestliže pocíťovaná míra autority vůči manažerům byla na začátku projektu jedním z problémů výkonného ředitele, nyní již se tím nezabývá. Manažeři se obracejí přímo na něj. Pozitivně hodnotí i skutečnost, že majitel již svá rozhodnutí komunikuje prakticky výhradně jeho prostřednictvím.

7. Zvýšení osobní pohody majitele

Osobní pohoda je nejobecnějším indikátorem, zda pocíťovaný problém byl uspokojivě vyřešen, její zvyšování je zároveň důležitým principem OD. Podle vyjádření majitele se jeho spokojenost v průběhu intervence zvýšila. Přičítá to své menší angažovanosti v chodu firmy, a tedy nižší frekvenci emočně zatěžujících situací. S výjimkou výsledků firmy je majitel se situací spokojen.

8. Zvýšení časové kapacity majitele

Menší angažovanost na chodu firmy umožnila majiteli zahájit realizaci rozvojových projektů (stavba solární elektrárny).

9. Kvalita komunikace

Komunikace není nadále pocíťována jako problém ani vrcholovým vedením, ani manažery. Majitel registruje uspokojivou úroveň komunikace, kterou přičítá komunikačním dovednostem výkonného ředitele.

Ačkoli byla snaha vztahovat rozhovor k problémům pocíťovaným před rokem, většinou byli manažeři pohlceni současnými záležitostmi (ekonomická krize). Tím bylo výrazně ovlivněno jejich vnímání situace. Zatímco někteří škálovali pozitivní posun v komunikaci z 5 na 9, jiní nevnímali žádné změny. Nikdo nevnímal zhoršení stavu. Zajímavý byl však pozorovaný kontrast: jestliže na začátku projektu šlo o problémy obecné, týkající se komunikace, týmu managementu apod., nyní se častěji jednalo o problémy provozní, specifické pro každého manažera.

10. Organizační výkon

Primárním cílem OD intervence je zvýšení organizačního výkonu. Firma se i na konci projektu potýká s ekonomickými problémy, které do značné míry (podle všech dotazovaných) vyplývají z probíhající ekonomické krize. V řešené problematice (transformační krize firmy, růst kompetencí) je možné očekávat nárůst výkonu po delší době.

11. Kompetence manažerů

Problém, jak zvýšit kompetence managementu, trvá. Nyní je však v rukou výkonného ředitele, který chystá opatření v tomto směru (facilitované setkání, viz níže).

12. Další organizační změny

V průběhu projektu došlo k několika dalším změnám, které nelze přímo přičíst intervenci, jsou s ní však v souladu (zvyšování autonomie, zlepšování komunikace):

- restrukturalizaci firmy (změny v uspořádání středisek/provozů; zejména převedení obchodu do kompetencí jednotlivých středisek)
- vytvoření vnitřního trhu (uspořádání ekonomických vztahů mezi středisky)
- zavedení měsíčních strategických porad užšího vedení firmy

7.2 Návrh dalšího postupu

Uvedené výsledky intervence naznačují, že většina měkkých bariér růstu firmy na straně podnikatele byla odstraněna. (Zůstal prvek přímé kontroly financí, který však zřejmě v aktuální ekonomické krizi stabilizuje firemní systém tím, že dodává jistotu majiteli i výkonnému řediteli.) Vliv většiny faktorů na straně majitele, brzdících proces učení a růst kompetencí manažerů, by tak měl být výrazně snížen. Výkonný ředitel by nyní měl disponovat dostatečnou autoritou a vlivem, aby mohl růst kompetencí a motivace manažerů přímo ovlivňovat. Iniciátorem další případné intervence v tomto směru by proto měl být on.

Jako další krok k posílení managementu plánuje výkonný ředitel facilitované setkání, jehož účelem je diskutovat roli, odpovědnost a náplň práce manažera. Reaguje tak na situaci, že většina manažerů vzešla z provozních funkcí. Tento krok snad ilustruje některé další možné pozitivní dopady intervence a nové pozitivní prvky ve stylu řízení:

- Před rokem byl stejný problém (kompetence manažerů) řešen pouze úvahami o personálních změnách, nyní jde o praktické opatření ve směru rozvíjení manažerských kompetencí.
- Facilitované setkání zahrnuje práci se zpětnou vazbou, která dosud nebyla obvyklá; pokud se zpětná vazba „ujme“ jde o významný krok ve směru k efektivnějšímu organizačnímu učení.
- Setkání může být zdrojem podnětů pro další růst firmy (a popř. další interní či externě vedené projekty, již s možností využití zpětné vazby).

Majitel je nyní ve „zdravějším“ vztahu k organizaci: její výkon může ovlivňovat prostřednictvím výkonného ředitele (jeho motivací prostřednictvím ekonomických cílů, popř. odvoláním v případě neúspěchu). Další možnosti majitele, jak posílit výkon firmy, jsou:

- postupné definitivní odstraňování zbytků přímého operativního vlivu (zrušení či přeobsazení pozice finančního ředitele, nastavení uspokojivých kontrolních mechanismů)

- optimalizace organizační role (za účelem co nejefektivnějšího uplatnění pozitivních osobnostních vlastností a jejich optimální difúze do firmy)⁴¹
- rozvíjení nových ekonomicky úspěšných projektů

Intervence v rámci diplomové práce byla logickým celkem, uvedené návrhy jsou pouze finální úvahou nad dalšími možnostmi, nikoli sběrem dat za účelem podrobné analýzy aktuální situace a plánování dalšího postupu. Pokračování by předpokládalo formulaci nového zadání.

7.3 *Diskuse*

Pokud akční výzkum přispěje k řešení problému, byla výzkumná hypotéza částečně potvrzena. K dalšímu zpřesnění dochází novou diagnózou v nových podmínkách a vstupem do nového cyklu.

Zásadní problém akčního výzkumu spočívá v tom, jak ve složitém systému a dynamickém životě organizace oddělit vliv vlastní intervence od vlivu ostatních faktorů. Oporou pro tvrzení, že intervence byla účinná, může být skutečnost, že se podařilo vyřešit některé dlouhodobé problémy. Problém trval několik let, byl opakovaně řešen podobným způsobem. Pokud tedy intervence byla novým prvkem v jeho řešení, které bylo kvalitativně odlišné, je možné předpokládat, že byla významným faktorem.

Efekt jiných proměnných jsem se snažil řešit ve fázi hodnocení zavedením otázek na vnímaný vliv intervence. V tomto smyslu je podstatné pozorování výkonného ředitele, že informace o jeho vlivu na chod firmy mohly být majitelem lépe přijaty od externisty. Nelze však vyloučit, že by se situace vyvíjela stejným způsobem pouze vlivem osoby a přístupu výkonného ředitele.

Situaci během intervence ovlivňovala řada dalších proměnných, jejichž podíl na změně stavu je třeba zvažovat. Z vnitřních faktorů je třeba zmínit personální změny, které bezpochyby ovlivnily vývoj komunikace i další proměnné v systému. Proběhly změny struktury managementu i procesů (např. konání porad), restrukturalizace středisek firmy, vytvoření vnitřního trhu.

Z vnějších faktorů zasáhla do dynamiky firmy výrazně ekonomická krize. Zesílil tlak na efektivitu, objevila se všeobecná nervozita. Tato situace příliš nenahrává delegativnímu vedení a žádá si spíše direktivní a razantní postupy (intenzivní kontrola, rychlá personální

⁴¹ Je třeba zohlednit, že prostým omezením vlivu majitele by firma přišla o přínosy, které plynou z jeho výjimečných vlastností (charisma, aktivita, resilience, obchodní dovednosti apod.). Proto je vhodnější uvažovat o úpravě jeho organizační role. Nová role by měla maximálně zúročovat jeho silné stránky a minimalizovat dopad vlastností, které mohou bránit efektivnímu delegování a posilování kompetencí. K tomu může sloužit poradenství k organizační roli (ORC).

opatření). Krize však může být i pozitivním faktorem v tom smyslu, že je dočasným oprávněním pro pokles výkonu. Ten bylo možné teoreticky předpokládat (změna stylu řízení) i za konjunktury, to by se ovšem hůře zdůvodňoval.

Je třeba zvážit i přirozené změny vztahů v čase, např. přirozený růst důvěry, přivyknutí manažerů způsobu komunikace a stylu řízení nového výkonného ředitele. Také samotná iniciativa majitele při vyhledání intervence napovídá o jeho motivaci přijímat opatření k nápravě stavu. Řadu takových opatření mohl majitel přijmout, aniž by je v kontaktu se mnou považoval za důležité zmínit. I vlastní účast na intervenci zvyšuje vnímavost k řešenému problému bez ohledu na její účinnost. Také vnitřní závazek využít investovaného času může zvyšovat aktivitu při realizaci změn.

Hodnocení intervence bylo obtížnější pro její dlouhodobý průběh. Ten vyplýval z charakteru intervence (práce na postojích majitele, jejichž změnu a promítnutí do života firmy jsme předpokládali v delším výhledu), také nebylo možné příliš zatěžovat organizaci průběžným orientačním sledováním. Při hodnocení výstupů je třeba zohlednit i sociální desirabilitu a tendenci vyhovět, kterou lze předpokládat u neplaceného projektu. Tomu jsem se snažil v nestrukturovaných rozhovorech čelit explicitní žádostí o objektivní a pravdivé hodnocení a oceňováním negativních reakcí.

Účinnost akčního výzkumu je ve využití zpětné vazby a opakování výzkumných cyklů. V našem případě jsem nemohl těchto předností využít. O to důsledněji jsem se snažil využívat prvky procesní konzultace. Je zajímavé, že navzdory jednoznačnému posunu v řešeném problému nebyla zadavateli zřejmá souvislost s intervencí. To může být dáno „jemným“ a dlouhodobým postupem, kdy subtilní změny je obtížné vnímat v kontrastu s významnými a razantními událostmi, které přináší každodenní život manažera. Majitel si dokonce při výstupním hodnocení nepamatoval přesně původní zadání. Sám se vyjádřil, že aby vnímal efektivitu intervence, potřeboval by hmatatelnější a rychlejší jednoznačné výstupy. Je možné, že tato úskalí jsou jednou z příčin stagnace Rozvoje organizace v minulých dekadách.

Při práci jsem musel překonávat určité organizační komplikace. Jedna z nich spočívala v lokalitě firmy, kdy každá intervence znamenala investici šesti hodin na cestování. Proto bylo nutné intervence shlukovat, a kontakt s firmou tak byl méně intenzivní. Další specifikum bylo v kontextu. Intervenci realizoval někdo jiný (diplomand), než kdo o ni byl požádán (vedoucí práce). Šlo o neplacený projekt. Tyto skutečnosti již byly zmíněny i s možnými dopady na příslušných místech, protože ovlivňovaly logiku projektu.

Z přímé zkušenosti jsem vytěžil několik doporučení pro jednotlivé fáze psychologické intervence v managementu firmy:

První kontakt

- První kontakt realizujte přímo se zadavatelem; vyhrad'te si k tomuto účelu dostatečný čas (minimálně 2 hodiny).
- Pamatujte na komunikační hygienu: v rámci prvního kontaktu neopomeňte stanovit jasná pravidla (kontaktní osoby, pravidla komunikace, etické zásady, bezpečnostní pravidla).
- Každá návštěva je intervencí: věnujte pozornost způsobu, jakým se bude o vašem projektu informovat dovnitř firmy; věnujte pozornost každému setkání, počítejte s implicitními očekáváními.
- Pracujte s motivací: vždy řešte problém tam, kde je pocíťován a kde může být řešen, bez ohledu na pozice či deklarovanou ochotu.
- Stanovit měřitelná kritéria úspěchu intervence může být obtížné a pro klienta těžko srozumitelné: pokud je nenajdete na místě, předložte je formou návrhu zpětně.
- Důsledně měřitelné indikátory úspěchu zaznamenejte a průběžně s nimi pracujte.
- Vždy formulujte písemný kontrakt, vyplatí se to později v průběhu projektu.
- Stanovte předem způsob hodnocení úspěšnosti projektu a informujte o něm účastníky výzkumu.

Sběr dat

- Od prvního kontaktu si ved'te záznamy o projektu, např. formou deníku.
- Firemní život je chaotický: pro každý kontakt s firmou si formulujte cíle, které si poté vyhodnotíte (např. ve formátu After Action Review).
- Pokud se v průběhu intervence změní zadání, vyjednávejte o změně kontraktu.
- Pokud hovoříte s lidmi o jejich problémech, prohlubuje se tím vzájemný vztah, vznikají očekávání, zvyšuje se důvěra; při vyšší otevřenosti je však obtížnější rozhovor strukturovat a dobrat se potřebných informací – zvažte použití dotazníku.
- Při formulaci otázek zohledňujte respondenty: obtížné je sledovat změny v běhu dní, pamatovat si fakta, ale i odpovídat na „psychologické“ otázky (zda se změnila míra důvěry, styl komunikace apod.).
- O realizaci akčního výzkumu v pravém slova smyslu rozhodněte, až když ověříte, že je možné využít zpětnou vazbu; k této úvaze je zapotřebí „nasát“ atmosféru firmy.

Hodnocení a ukončení

- Volte rozvážně intervaly hodnocení: změna musí mít čas proběhnout, ale lidé ji musí mít ještě dostatečně živě v paměti.

- Pokud chcete, aby účastníci sledovali probíhající změny, žádejte je o to předem.
- Ošetřete implicitní očekávání (alespoň informací o výstupech).
- Aktivně vyzývejte k upřímnosti a objektivitě.
- Pokud projekt uzavíráte, učiňte to i formálně (např. poděkováním za spolupráci).

Práci je možné využít ke konfrontaci specifických zjištění o povaze problému s dostupnou literaturou. Řešená výzkumná otázka výrazně připomínala popis krize vedení podle Greinera: především problém nedostatku manažerského zaměření u zakladatele podniku, nutnost nalézt silného výkonného manažera i problémy s předáním pravomocí. Při jedné z konzultací byly jako podnětový materiál využity poznatky o vlastnostech podnikatelů, které mohou bránit rozvoji firmy (Lukeš a Nový, 2005). V našem případě se jako relevantní ukázaly následující zjištění (ostatní se nepotvrdila):

- Špatné plánování – podnikatel nemá vizi do budoucna, proto jsou i jednotlivé činnosti ve firmě vykonávány bez vzájemného provázání.
- Firma přerostla svého zakladatele, který přišel třeba i se skvělým nápadem, firmu rozjel, ale současnou situaci již nezvládá. Je zahlcen operativou.
- Když podnikatelé neznají své vlastní slabé stránky, pochopitelně nic nedělají pro svůj další rozvoj. S tím souvisí neochota podnikatelů se dále vzdělávat.
- Obzvláště malí podnikatelé často věnují hodně času nepodstatným věcem, které je baví, a vyhýbají se nebo odkládají činnosti, které je buď nebaví, nebo vědí, že v nich nejsou dobří.
- Vyhoření a ztráta motivace. Při vedení firmy se podnikatelé často ponoří do práce, neboť ta vyžaduje investice, pokud jde o čas, energii a peníze. Pracují dlouhé hodiny, neodpočívají, a když ztratí veškerou energii, propadají pesimismu. Následné rodinné problémy tuto situaci ještě prohlubují.
- Podnikatel se začíná sociálně vzdalovat svým zaměstnancům, spolupracovníkům, se kterými začínal, mnohdy i podnikatelům, kteří patřili k jeho partnerům.

8 Závěr

Teoretická část práce těží poznatky z aplikované oblasti psychologie práce a organizace s názvem Rozvoj organizace (OD). Text je ovlivněn úsilím o dosažení souladu intervence s přirozeným životem firmy, je proto doplněn exkurzem do teorií růstu a vývoje firem. Aspekty organizace, které se v průběhu její historie vyvíjejí, jsou osobnost organizace, organizační kultura a klima. Těmto pojmům je věnována pozornost především vzhledem k jejich stabilizačnímu vlivu na organizační chování, k jehož změně každá intervence směřuje. Byly uvedeny hlavní zdroje těchto organizačních prvků: kromě historických zkušeností jde především o vliv klíčových lídrů. Při popisu aspektů organizace šlo především o vystižení mechanismů, kterými se tyto vlivy transformují do postojů, chování a myšlení lidí. Ovlivněním těchto aspektů v procesu psychologické intervence by mělo dojít k ovlivnění firemních procesů přirozenou cestou a bez výraznějších rizik. Citlivou otázkou je rozdělení a definice rolí, a to od prvního kontaktu s klientem. Techniky OD, které jsou popsány maximálně stručně, představují nástrojový arzenál konzultanta, avšak jakékoli jeho působení v organizaci je třeba vnímat jako intervenci.

Popsaná praktická intervence v managementu firmy byla pokusem o využití zásad a principů Rozvoje organizace v praxi, v realitě středně velkého českého výrobního podniku v první dekádě 21. století. Při její realizaci jsem měl na zřeteli především přínos pro firmu, která mi umožnila intervenci realizovat. Ačkoli práce bezpochyby obsahově utrpěla nemožností dokumentovat poznatky konkrétními daty, věříme, že je vzhledem citlivá k účastníkům intervence i jejich vzájemným vztahům.

Dosažení účinku při nízkém riziku a minimálních nákladech je ideálem každé intervence. Nízké riziko vyplývá ze zásad OD za předpokladu psychologického citu a taktu při pohybu konzultanta v systému. Účinnost je kromě východisek a principů OD dána metodami a jejich vhodným využitím. OD je přístup spíše pomalý a vlídný, často pracuje s psychologickými faktory a veličinami, k jejichž změně dochází pomalu, například osobními postoji či organizační kulturou. Jeho účinnost lze proto adekvátně hodnotit až po delším časovém odstupu. V tom spočívá problém jeho uplatnění v podnikové praxi. Jak doložit, že úspěch byl důsledkem provedené intervence a ne některého z mnoha jiných faktorů? V diskusi jsou uvedeny některé podněty k překonání těchto úskalí pro případné pokračovatele. Ačkoli jsou základní principy OD již půl století staré, prožívají v současné době ve světě renesanci, práce tak může posloužit jako pokus o jejich oživení u nás.

Literatura

1. ADIZES, I. *The pursuite of prime*. Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996. 304 pp. ISBN 1888232226.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BANISTER et al. *Qualitative methods in psychology*. Maidenhead: Open University Press, 2003. 179 pp. ISBN 0 335 19181 9.
4. BAUM, J. R., LOCKE, E. A. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 1998, vol. 83, no. 1, pp. 43-54.
5. BAUM, J. R., LOCKE, E. A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no. 4, pp. 587-598.
6. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
7. BEER, M., WALTON, E. Developing the competitive organization : interventions and strategies. *American Psychologist*, 1990, vol. 45, no. 2, pp. 154-161.
8. BRADFORD, D., BURKE, W. *Reinventing organization development : new approaches to change in organizations*. West Sussex: John Wiley and Sons, 2005. 256 pp. ISBN 978-0-7879-8118-1.
9. BURKE, W. W. The changing world of organization change. *Consulting Psychology Journal*, 1993, vol. 45, no. 1, pp. 1061-4087.
10. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
11. FRENCH W., BELL C. *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1973. 360 pp. ISBN 0-136-41662-4.
12. FRIEDLANDER, F. The facilitation of change in organizations. *Professional Psychology*, 1980, vol. 11, no. 3., pp. 520-530.
13. FURNHAM, A. *The psychology of behaviour at work*. Hove East Sussex: Psychology Press, 1999. 848 pp. ISBN 0-86377-494-6.

14. GEBERT, D. *Organizational development*. In The IEBM handbook of organizational behaviour. Sorge, A., Warner, M. (eds.) London: Thomson Learning, 2001. 768 pp. ISBN 1-86152-634-2.
15. GREGORY, B. T. Achieving scientific rigor in organizational diagnosis : an application of the diagnostic funnel. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 2007, vol. 59, no. 2, pp. 79-90.
16. GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 1972, vol. 50, no. 4, pp. 37-46.
17. CHURCH, A. H., WACLAWSKI, J. A five-phase framework for designing successful multisource feedback system. *Consulting Psychology Journal*, 2001, vol. 53, no. 2, pp. 82-95.
18. KRANTZ J., MALTZ M. A framework for consulting to organizational role. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 1997, vol. 49, no. 2, pp. 137-151.
19. KRÁTKÝ, P. *Silná organizační kultura*. [Diplomová práce.] Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. 103 s.
20. LANDY, F. J. *Psychology of work behavior*. Belmont: Wadsworth, 1989. 715 pp. ISBN 0-534-11091-6.
21. LEVINSON, H. Organizational charakter. *Consulting Psychology Journal*, 1997, vol. 49, no. 4, pp. 246-255.
22. LUECKE, R. *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School, 2003. 138 pp. ISBN 1-57851-874-1.
23. LUKEŠ, M., NOVÝ, I. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 8072611259.
24. McKENNA, E. *Business psychology and organizational behaviour*. Philadelphia: Psychology Press, 2000. 720 pp. ISBN 0-86377-677-1.
25. MUCHINSKY, P. *Psychology applied to work*. Wadsworth: Pacific Grove, 1989. 712 pp. ISBN 0-534-10729-X.
26. O'ROARK, A. The best of consulting psychology 1900-2000 : insider perspectives. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 2007, vol. 59, no. 3, pp. 189-202.
27. SEGIL, L. *Intelligent business alliances*. New York: Three Rivers Press, 2002. 272 pp. ISBN 1400048761.

28. SCHEIN, E. Five traps for consulting psychologists or how I learned to take culture seriously. *Consulting Psychology Journal*, 2003, vol. 55, no. 2, pp. 75-83.
29. SCHEIN, E. Organizational culture. *American Psychologist*, 1990, Vol. 45, No. 2, pp. 109-119.
30. Schein, E.: *Organizational culture and leadership*. Jossey –Bass, San Francisco, 2004. 437 pp. ISBN 0-7879-7597-4
31. SCHEIN, E. *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom*. [SOL Working Paper], 1995.
32. SCHNEIDER, S., TAILOR, F. Personality and organizations : a test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal od Applied Psychology*, 1998, vol. 83, no. 3, pp. 462-470.
33. STERNBERG, R. J. Effecting organizational change : a „mineralogical“ theory of organizational modifiability. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 54, no. 3, pp. 147-156.
34. TOBIAS L. L. The thriving person and the thriving organization : parallels and linkages. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 2004, vol. 56, no. 1, pp. 3-9.
35. WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.
36. WINUM, P., RYTERBAND, E., STEPHENSON, P. Helping Organizations Change. *Consulting Psychology Journal*, 1997, vol. 49, no.1, pp. 6-16.