

DANA KITTNEROVÁ

## ORGANIZAČNÍ ZMĚNY V TRANSFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI Z HLEDISKA ŠIRŠÍHO TEORETICKÉHO RÁMCE

Po roce 1989 se společnosti bývalého sovětského bloku nacházely v situaci dramatických, částečně neočekávaných politických, ekonomických, kulturních i sociálních změn, a to v situaci, kdy se stále více zostřuje konkurenční boj mezi internacionálními aliancemi velkých firem. Konkurenceschopnost a strategické partnerství se stává klíčovým faktorem přežití gigantů i malých firem. Revoluce doslova zamíchala karty ve všech oblastech lidského života, a tak se pochopitelně její dopad nevyhnul ani sféře ekonomické, organizační, oblasti pracovněprávních vztahů, zaměstnaneckých vztahů.

Přestože se v moderním managementu neustále hovoří o důležitosti lidského kapitálu a mnohdy je dokonce uváděn jako nejdůležitější, domnívám se, že transformační období druhé poloviny 90. let v České republice bylo tímto faktem téměř nepoznamenané. Jak uvádí Vláčil, mentalita manažerů a kultura řízení byla v tomto období velice specifická: „Orientace na turbulentní prostředí měla za následek počáteční podceňování vnitroorganizačních problémů. ... Nutnost zajistit přežití podniku v odbytové krizi a řetězové platební neschopnosti vedla k tomu, že vedení podniku inklinovalo k oddalování restrukturalizace. ... Odsunut byl i úkol zabezpečit ‘human resources’ s odpovídajícím vzděláním. (Často byla se zdiskreditovanými kádrovými odděleními zrušena celá personalistika.)“ [Vláčil 1998: 41]

Na organizace naší současné transformační společnosti je možno nahlížet jako na postfordistické organizace, které nekladou příliš velký důraz na lidský faktor a kapitál, spíše jako na organizace, jejichž jediným cílem je prosperita a růst. Nechci polemizovat s myšlenkou, že primárním cílem každé firmy či ziskové organizace je prosperita, nicméně – není to právě lidský kapitál, který nám v dlouhodobé perspektivě zajistí vyšší prosperitu a návratnost našich investic? Většina zahraničních firem si již dávno plně uvědomila, že investice do lidského kapitálu má řádově několikanásobnou návratnost a že firmu netvoří jen informační systém či výrobní linka, ale jsou to právě zaměstnanci, kteří posouvají organizaci vpřed a pomáhají naplnit její strategii a vizi. Abychom však učinili spravedlnosti zadost, je nutno přiznat, že dnes již lze najít i v našich krajinách organizace a firmy, které o svoje zaměstnance pečují a roz-

víjejí je (není jich nijak mnoho a jsou to převážně firmy se zahraniční kapitálovou účastí), firmy, kde má moderní personalistika svoje pevné místo a plní nejen funkci nábora a propouštění zaměstnanců. Můžeme si tedy položit otázku, zda průběh organizační změny souvisí s celkovým stylem řízení organizace a též zda lze najít souvislost s fungováním personalistiky (řízením lidských zdrojů) a její komplexností v organizaci.<sup>1</sup>

## I. ORGANIZACE A ZMĚNA

Současná, postfordistická a vlastně už i postmoderní organizace samozřejmě vyžaduje nutně jinou formu než organizace ve společnosti industriální. Organizace existující ve společnosti znalostí potřebují pro svoji existenci zaměstnance, kteří odpovídají jejím nárokům, a proto se tyto organizace musejí soustředit na to, jak získat a udržet co nejkvalitnější zaměstnance. Tyto organizace kladou proto velký důraz na nábor, udržení a rozvoj zaměstnanců. S tím dále také souvisí problematika tzv. *knowledge managementu*, tj. oblasti získávání, udržování a sdílení znalostí a informací napříč celou organizací. „Řízení znalostí je komplexním programem využití potenciálu informací ve firmě. Řízení znalostí vychází z rozpoznání znalostí pracovníků firmy a informačních zdrojů uvnitř i vně firmy, z poznaného vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti a ziskovosti firmy“ [Kociánová 2004: 52].

Současné globalizační trendy zároveň také přinesly vznik virtuálních organizací, ve kterých spolupracují zaměstnanci z naprosto odlišných geografických a kulturně orientovaných lokalit, kteří musejí splnit cíle organizace, aniž by se třeba kdy osobně setkali. Samozřejmě práce v takové virtuální organizaci přináší i řadu úskalí, ať už se jedná o rozdíly národní kultury, geografických specifik či překonávání fyzických i časových vzdáleností.

Globalizační trendy dále vyzdvihly do popředí otázku fúzí a akvizic, které bývají často zdrojem velké tenze. Ze statistik jasně vyplývá, že pouze malá část fúzí je skutečně provedena úspěšně, bez větších otřesů ve výkonech organizace či ztrátách „lidského kapitálu“ (pouze jedna třetina provedených fúzí bývá úspěšná). V naší zemi byla dalším spouštěčem velkých organizačních změn také privatizace, která s sebou nesla změnu vlastníka a okamžitou snahu o zvýšení efektivnosti dřívějších státních organizací. Nejnovějším trendem organizačního fungování, s nímž rovněž souvisela řada organizačních změn, byl rychlý nástup informační technologie, tzv. *e-business* nebo *e-commerce* – forma elektronického internetového podnikání, a to nejen v oblasti B-2 C (*business to customer*), ale zejména v oblasti B-2-B (*business to business*). Všechny tyto faktory podmiňující změny jsou samozřejmě na různých trzích zastoupeny různou měrou, či v poněkud odlišných časových rámcích.

Podle dostupných údajů ze světových statistik (např. Economist Business Intelligence Unit nebo Dealmaker Journal) lze jen malou část organizačních změn považovat za

---

<sup>1</sup> Podle D. Ulricha neznamená moderní personalistika jen plnění základních funkcí, jako jsou nábor, rozvoj zaměstnanců, odměňování, kariérové plánování a další, ale HR by mělo být zaměřeno především na výstup a na partnerství personalisty v organizaci (*Human Resource Champions*, s. 7).

změny úspěšné. Podle některých průzkumů dokonce pouze 9 % organizací uvádí, že provedené změny byly úspěšné, naopak 27 %, že nebyly příliš úspěšné, 33 % s hodnocením váhá či si není jisto [Wallstreet Journal 1994].

Nejčastěji uváděným důvodem neúspěchu změn je tzv. rezistence ke změně, na dalších místech potom nedostatek zapojení a podpory ze strany nejvyšších manažerů a nedostatek „šampionů“ změn. Pokud jde o tzv. rezistenci ke změně, je „příliš často uváděná jako výmluva při neúspěchu, než aby byla chápána jako motivační síla pro úspěšné zavedení změn“ [Smith 1996: 33]. Pro pochopení fenoménu rezistence je potřeba zjistit, jaké jsou její zdroje. Největším zdrojem je pravděpodobně fakt, že zaměstnancům není zřejmé, co jim změna přinese a jaký na ně osobně bude mít dopad. Dalším momentem je skutečnost, že nejsou schopni fungovat v nových podmínkách, protože nedovedou, neznají a neumějí např. pracovat s novým informačním systémem, nebo došlo obecně k podstatné změně náplně jejich práce a chybí nutné znalosti a kompetence.

### ŠIRŠÍ TEORETICKÉ SOUVISLOSTI

V akademické i manažerské literatuře existuje celá řada modelů, které se zabývají řízením a zaváděním změny, a také řada různých implementačních přístupů. Dá se říci, že rok co rok vznikají nové modely, které buď historicky navazují na předchozí, nebo je kritizují, popřípadě se je snaží vzájemně integrovat.

Pro správné pochopení organizační změny na organizační makroúrovni je vhodné nejprve se zabývat teoretickými modely změny. Modely nám pomohou odhalit, proč ke změně dochází (hlavní tažné síly změny), co se vlastně mění (obsah změny, výstupy, způsoby, jak dosaženou změnu měřit) a zároveň nám umožní nahlédnout i na to, jak změna proběhne (rozsah, časování, základní procesní charakteristiky). Modelů změny existuje celá řada, pro další dělení použijí nejaktuálnější přístup A. J. Kezarové, která pracuje se šesti základními typologiemi organizační změny [Kezar 2003: 25–55]. Jejím rozdělení zohledňuje tyto hlavní mezníky modelů změny:

- základní předpoklady (proč a jak změna vzniká, výstupy, proces)
- klíčové aktivity a klíčové osobnosti pro danou změnu
- přínosy a kritiku daného modelu změny

#### *Šest základních typologií organizační změny*

Kezarová vyděluje tyto základní modely organizační změny:

- modely evoluční
- modely teleologické
- modely vycházející z životního cyklu organizace
- modely dialektické
- modely sociálně kognitivní
- modely kulturní

Kezarová termínem „evoluční“ modely vlastně označuje environmentální teorie. V jejím pojetí lze mezi evoluční modely zahrnout dva základní typy: sociálně evoluční modely a modely biologické. Základním předpokladem těchto teorií je chápání změny jako jakéhosi pomalého postupu mutací utvářeného vlivem prostředí. Základní myšlenkou všech těchto teorií je, že změna závisí na okolnostech, situačních proměnných a prostředí, které každou danou organizaci obklopuje. Sociální systémy, které jsou diverzifikované a vzájemně závislé, a komplexní systémy se přirozeně v čase vyvíjejí [Morgan 1986], lidé mají pouze marginální vliv na povahu a směr změny [Hrebiniak, Joyce 1984]. Tyto modely chápou organizaci jako neschopnou změnu plánovat, ale spíše se zaměřují na „řízení“ změny, která se vyskytne. Důraz se klade na to, že změna probíhá jako pomalý proces, nikoli jako nespojitá událost nebo aktivita. Ke změně dochází, protože prostředí nutí organizaci ke změně, aby přežila.

Základní charakteristiky tohoto modelu zahrnují systémový pohled, interaktivitu, otevřenost, homeostázu a evoluci [Morgan 1986]. Organizace je chápána jako systém, který má vzájemně závislé a propojené struktury, přičemž změna v jedné struktuře se přenáší do ostatních částí systému. Otevřenost znamená provázanost organizace (a její interní transformace) s externím prostředím. Koncept homeostázy odkazuje na seberegulační mechanismy a schopnosti organizace udržet stabilitu tím, že se neustále snaží udržet rovnováhu mezi systémem a vnějším prostředím. Na principu homeostázy je potom pro organizaci běžnější *first-order change*<sup>2</sup> než *second-order change*.<sup>3</sup> Tyto modely kladou velký důraz na strukturu systému. Výsledkem takových organizačních změn jsou obvykle nové organizační struktury, nebo alespoň principy fungování.

Nejranějším příkladem takové změny mohou být teorie přirozeného výběru aplikované na organizační změnu. Dalším typem jsou teorie závislosti na zdrojích. Ty se od prvních liší tím, že zdůrazňují aktivní roli leaderů organizace při reakci organizace na změnu prostředí. Konkrétním příkladem takového typu změny může být fúze jako odpověď na vnější tlaky a změnu prostředí.

Pokud se týká klíčových aktivit a osobností, které hrají zásadní roli v tomto modelu změn, jedná se, jak už je asi patrné, především o sledování a zkoumání externího prostředí, analýzu organizačního systému a vytvoření struktury a nových organizačních principů tak, aby odpovídaly prostředí.

Přínosy těchto teorií by neměly být podceňovány. Přiznání vlivu vnějšího prostředí na organizaci bylo ve srovnání s vědeckým managementem velmi radikálním krokem. Zároveň jsou tyto teorie jedny z těch, které chápou změnu jako neplánovanou.

---

<sup>2</sup> *First-order change* (změna prvního řádu) vychází z toho, co se už v organizaci odehrává. Je vždy reverzibilní. Je pro ni typické přizpůsobení se existujícím strukturám, znovunastolení rovnováhy, postupné učení se novým věcem.

<sup>3</sup> *Second-order change* (změna druhého řádu) označuje změnu, při které je nutno dělat věci naprosto odlišně než v minulosti. Tento proces je ireverzibilní, jakmile je započat, už ho nelze vrátit zpět. Typické je pro ni nový pohled na věci, transformace k naprostým odlišnostem, vyžaduje nové učení a posun (skok) v myšlení, často začíná přes neformální systém.

### *Modely teleologické*

Teleologické modely lze jinak také nazvat modely plánované změny, vědeckého řízení a racionálních modelů. Do této kategorie spadají přístupy jako strategické plánování, organizační rozvoj nebo adaptační učení.

Teleologické modely jsou založeny na předpokladu, že organizace mají svůj určitý cíl a jsou schopny adaptace. Ke změnám potom dochází „zevnitř“ – leadři a tzv. „change agenti“, tahouni změn, chápou jejich nutnost a nevyhnutelnost. Změna je chápána jako lineární proces stejně jako u modelů evolučních, ale důraz se zde klade na aktivní roli jednotlivých manažerů v celém procesu. Změnu motivují především interní rozhodnutí než přímo externí prostředí. V centru celého procesu stojí někdo, kdo změnu iniciuje a vede (např. sponzor změny, *change agent*), definuje cíle, rozděluje úkoly, komunikuje a také hodnotí a odměňuje. O této kategorii se lze dozvědět z manažerské literatury nejvíce, je jakousi hlavní optikou pohledu managementu a organizační psychologie na organizační změnu. Oba tyto směry vyvinuly poměrně přesné nástroje pro uchopení tohoto typu změny – *change management* (řízení změn), s tím související koncepce reengineeringu a TQM, *organizational development* (organizační rozvoj) v oblasti psychologie.

### *Modely životního cyklu*

Modely životního cyklu mají společné předpoklady s evolučními teoriemi týkajícími se chápání adaptace a systémového přístupu. Rozdíl je v tom, že modely životního cyklu jsou založeny na reflexi vývoje lidského života a jeho odrazu ve vývoji organizace. Tyto modely tedy chápou organizaci jako něco, co prochází stadiem růstu, dospělosti a zániku. Změna je chápána jako součást vývoje, pohlíží se na ni jako na progresivní a racionální, ke změně dochází ne proto, že lidé vidí nutnost něco měnit, ale protože změna je přirozené pokračování procesu, který nelze zastavit nebo změnit. Změna se objevuje jako adaptace členů organizace k životnímu cyklu. Management pomáhá zaměstnancům k osobnímu rozvoji a růstu pomocí vzdělávání a motivačních prostředků. Prostředí se v tomto modelu jeví jako ambivalentní, často přinášející určité hrozby a impulzy pro organizaci. Proto je třeba, aby organizace měla interně vytvořeny takové struktury, které umožní její růst a adaptaci – takový proces zahrnuje učení a rozvoj, komunikaci a další. Výsledkem procesu změny je potom nová identita organizace. Pokud bychom měli tento model charakterizovat jedním slovem, byl by to „učitel“ nebo „průvodce“.

Teorie životního cyklu také souvisejí s teoriemi organizačního učení, učení a odnaučování zvykům, s teoriemi emoční inteligence a adaptability ke změně. Významným autorem v této oblasti je Greiner [1972], který popisuje model organizačního růstu přes následujících pět fází: fáze kreativity, řízení, delegování, koordinace a spolupráce (podrobněji se Greinerovým schématem zabývám dále v textu).

Pokud jde o pohled na klíčové aktivity a jednotlivce v těchto modelech změny, lze říci, že hlavní odlišností je to, že důraz se klade na lidi jako na kritický faktor úspěchu celé změny. Změna nenastane a nebude úspěšná, dokud lidé nebudou na změnu při-

praveni. Tento model neklade důraz toliko na leadry a manažery a několik interních aktivit, ale zdůrazňuje nutnost zapojit celou organizaci. Důležitý je osobnostní rozvoj, překonávání strachu ze změny, vzdělávání. Leadři analyzují potřebu vzdělávání a školení, hodnotí institucionální (organizační) kulturu a sledují také organizační stadium, což lze chápat jako největší přínos modelů životního cyklu. Organizace jsou nahlíženy nejen na základě sektoru, velikosti či počtu zaměstnanců, ale také na základě stadia, v němž se nacházejí z hlediska svého vývojového cyklu.

### *Dialektické modely*

Název dialektické se zde přímo vztahuje k hegeliansko-marxistickému pojetí, v němž vzorec, norma nebo hodnota v organizaci je zároveň zastoupena svým protípolem. Takové dvě síly se neustále vzájemně ovlivňují a během doby vytvářejí potenciál změny právě jako interakci dvou protichůdných sil.

Základním východiskem těchto teorií je předpoklad, že organizace procházejí dlouhodobým evolučním vývojem a krátkodobými periodami „revolučních“ neboli „second-order“ změn. Opoziční síly v organizaci se dostávají do konfliktu, což vede k radikální změně. Na konflikt se nahlíží jako na inherentní atribut mezilidské interakce. Výsledkem změny je potom modifikovaná organizační identita. Hlavními charakteristickými procesy změny je vyjednávání, zvyšování povědomí a informovanosti, agitace, přesvědčování, ovlivňování z pozice moci a sociální hnutí. V centru změn stojí leadři a primárním cílem je kolektivní akce. Vývoj a racionalita nejsou vždy nutně s těmito změnami svázány, dialektické konflikty ne vždy vedou k vytvoření „lepší“ organizace.

Dialektické modely bývají často spojovány s modely kulturními, pokud jde o kulturu moci. Organizace jsou nahlíženy jako subjekty, v nichž se vyskytují manipulující politické koalice, jejichž cílem je udržet status quo a zachovat si privilegované postavení. Další souvislostí dialektických a kulturních modelů je důraz na podskupiny a subkultury.

Dialektické modely na rozdíl od jiných nepředpokládají, že každý je do změny zapojen. Pouze několik lidí má přímý podíl na rozhodování. Lidé, kteří změnu vytvářejí, se stávají součástí různých zájmových skupin. Existuje-li hodně zdrojů, pouze několik lidí se angažuje v konfliktech nebo usiluje o změnu. Změní-li se však situace a zdroje jsou nedostačující, lidé se mobilizují. Celkově lze říci, že tyto modely se zaměřují na motivaci lidského jednání a na zájmy. Sociální interakce je klíčová, není to pouze sledování externího prostředí, plánování nebo hodnocení životního cyklu organizace, jedná se o sociální hnutí.

### *Modely sociálně kognitivní*

Sociálně kognitivní modely jsou populární v posledních dvaceti letech. Tyto modely mají základ ve fenomenologii nebo sociálně konstruktivistickém pohledu na organizaci – na rozdíl od modelů, které jsem uvedla výše; teleologické, evoluční, politické a modely životního cyklu vycházejí z funkcionalistického pohledu na organizaci.

Sociálně kognitivní modely vycházejí z modelů životního cyklu a především rozvíjejí myšlenku procesu učení a souvislosti změny s učením. Výzkumy, které se zabývaly rezistencí ke změně,<sup>4</sup> doložily potřebu lidí učit se a zkoumat, jak k takovému učení může docházet. Podle Collinse [1998] důvody změn souvisejí s vhodností a „kognitivní disonancí“. Změna nevzniká nutně na základě potřeby externího prostředí, potřeby rozvoje, vize organizačního leadera nebo dialektické či ideologické tenze. Namísto toho lidé dosáhnou bodu kognitivní disonance, v němž dochází ke střetu hodnot a aktivit, nebo se hodnoty zdají přežilé, a to vede ke změně. Podle Morgana je nejvhodnějším termínem pro charakteristiku změny na základě sociální kognice „kybernetika“ – je to interaktivní model, který obsahuje tenze a napětí běžně se vyskytující v kruhovém systému. Podle toho se změna nevyskytuje lineárně nebo po stadiích, ale místo toho je to propojená, překrývající se série procesů, překážek a individuů. Výsledkem změny je nový myšlenkový referenční rámec. Metaforicky můžeme tento model přirovnat k mozku: charakterizuje ho komplexnost, vzájemná propojenost systémů, mentální modely a interpretace.

Sociálně kognitivní modely zkoumají to, jak leadři směřují proces změn v organizaci vytvářením referenčního rámce a interpretace a jak jednotlivci v organizaci interpretují a vytvářejí si smysl změn. Nelze objektivně určit prostředí, ale prostředí je interpretováno leadry změn. Proto na prostředí pohlížejí jako na méně významnou sílu, neboť je sociálně vykonstruováno a je mnohvrstevnaté. Teoretici sociálně kognitivních modelů zkoumají, jak si jednotlivci vykládají organizaci a jak světový názor může být formován a měněn pomocí učení. Změna může být pochopena a uskutečnit se pouze prostřednictvím jednotlivců. Tyto teorie odmítají jakousi sdílenou organizační realitu nebo organizační kulturu.

Jedním z nejznámějších konceptů je Argyrisova metoda jednoduchého a dvojitého učení (*single and double loop learning*) [Argyris 1990]. *Single loop learning* se vztahuje k zachování současných existujících norem, cílů a struktur a jejich zlepšení. Oproti tomu *double loop learning* znamená proces, při němž jsou existující normy, cíle a struktury přeformulovány a vytvářejí se kreativní řešení. (Často se tento model asociuje se změnou prvního a druhého řádu.)

### *Kulturní modely*

Většina modelů popisuje organizaci jako racionální místo s určitými normami a pravidly. Největším přínosem kulturních modelů je jejich důraz na iracionalitu (stejně jako u dialektických modelů), ducha nevědomí a komplexitu organizací (podobně jako sociálně kognitivní teorie). Lze říci, že kulturní modely do jisté míry směřují výchozí diskuse a předpoklady sociálně kognitivních a dialektických modelů.

Podle těchto modelů změna vzniká jako odpověď na proměny lidského prostředí. Kulturní a dialektické modely se překrývají v představě sociálního hnutí jako analogie kulturní a politické změny [Morgan 1986]. Proces změny je dlouhodobý a pomalý.

---

<sup>4</sup> Rezistence ke změně se často znázorňuje jako pyramida, která má několik vrstev. Proporcionálně největší vrstvou je nevědomost a chybějící znalost zvládnout nové.

Podle Scheina [1985] změna v organizaci obnáší změnu hodnot, mýtů, rituálů. Důraz se klade na symbolickou povahu organizace na rozdíl od ostatních teorií, které zdůrazňují strukturní, lidské nebo kognitivní aspekty. Je nutné rozumět historii a tradicím, neboť reprezentují vývoj změn v organizaci za dlouhý časový úsek. Kulturní modely mají některé rysy společné s modely sociálně kognitivními: změna může být jak plánovaná, tak i neplánovaná, regresivní nebo progresivní a může přinášet zamýšlené nebo nezamýšlené důsledky a akce. Změna je nelineární, iracionální, nepředvídatelná, kontinuální a dynamická. Některé kulturní modely se zaměřují na schopnosti leadera, který musí zprostředkovat změnu jedincům v organizaci prostřednictvím symbolů, symbolických akcí, jazyka, metafor atp.

Podle Scheina, který je bezesporu nejznámějším teoretikem kulturní změny, změna vzniká jako proměny různých aspektů organizační kultury.

Největším přínosem kulturních modelů je důraz na kontext, komplexnost a kontradikci. Mnoho teorií zcela přehlíželo hodnoty a normy, které kulturní modely stavějí do popředí.

### *Kombinované, syntetické modely*

Někteří vědci navrhují používat směs několika modelů nebo kategorií, neboť každý z nich vrhá světlo na rozdílné aspekty organizačního života [Nicholson, Van de Ven 1995]. Výhodou těchto modelů je, že kombinují pohledy různých teorií změny. Morgan tvrdí, že kombinace modelu evolučního, dialektického a kognitivního vystihuje organizační změnu nejlépe.

Známým syntetickým modelem je model Bolmanův a Dealův představující „čtyři rámce organizační změny“ [1997]. Vycházejí z předpokladu, že různé organizační teorie také reprezentují svébytné způsoby a postoje, které lidé k organizaci zaužívají, i jejich unikátní chování. Proto na základě kombinace různých teorií a pohledů mohou leadři přesněji odhadnout situaci a směřovat lépe ke stanovenému cíli. Takové multidimenzionální myšlení je charakteristikou nejlepších a nejúspěšnějších manažerů. Bolman a Deal se zaměřili na čtyři základní pohledy: lidské zdroje, strukturu, politiku a symboliku. Například prostřednictvím symbolického pohledu mohou leadři vidět, jak změna může vyústit ve ztrátu významu a účelu – lidé, kteří mají silný vztah k symbolům, mají velký problém je opustit. Skrze politickou perspektivu změna vytváří konflikt. Řízení změny potom vyžaduje vytvoření prostoru, ve kterém je možno o vzniklých problémech vyjednávat. Změna také mění stabilní role a vztahy, vytváří zmatek. Pozornost zaměřená na strukturu a soulad mezi formálními vzory a normami pomáhá změnu usnadňovat. V poslední řadě se lidé mohou v důsledku změny cítit nekompetentní nebo bezmocní. Je vhodné poskytnout psychologickou podporu, jakou může poskytnout vzdělávání a vytváření příležitostí pro participaci. Úkolem leadra je zvládnout všechny tyto role.

Model učící se organizace [Senge 1990] kombinuje evoluční, sociálně kognitivní, kulturní a teleologické modely. Nicméně je převážně reflexí teleologických předpokladů. Pro učící se organizace jsou charakterističtí manažeři, kteří využívají systém a snaží se vytvořit změnu zpochybňováním a ověřováním souvislostí a vztahů, které



dávají tvar chování systému a jednají v souladu se širšími přírodními a ekonomickými procesy. Senge také zdůrazňuje důležitost ověřování našich existujících mentálních modelů, které mohou žít a podporovat změnu. Manažeři mají odrážet, vyjasňovat a vylepšovat interní obrazy světa a uvědomit si, jak ovlivňují jejich akce. Kulturní model je dokládán potřebou vytvořit kulturu, ve které se všichni členové vyvíjejí tak, aby mohli dosahovat svých cílů, které by měly být v souladu s cíli změny dané instituce. Modely životního cyklu jsou zde do jisté míry zohledněny důrazem na lidský rozvoj. Nakonec model také ilustruje teleologická východiska o manažerovi jako o aktivní síle, která sehraje klíčovou roli v učící se organizaci:

1. rozvíjení osobního vzoru – osobní vize, vytváření kreativního napětí, odevzdanost pravdě,
2. identifikace a vytváření mentálních modelů,
3. vytváření sdílené vize,
4. systémové myšlení,
5. podpora týmového učení.

Důraz na vizi, práci v týmech a postavy leaderů, kteří vytvářejí sdílenou vizi, odrážejí teleologickou tradici. To pravděpodobně vysvětluje popularitu Sengeho modelu: odpovídá to výzkumu o změně, zahrnuje mnoho principů, které známe, ale také bere v úvahu teleologický přístup a poskytuje organizaci racionální model, ve kterém manažeři mohou hrát klíčovou roli.

Další velice populární kombinovaný model je Pettigrewův model otevřeného učícího se systému [1985]. Podle Pettigrewa je zhodnocení prostředí a strategie klíčové, ale také akcentuje důležitost úlohy leadera a rozvoje lidských zdrojů pro úspěšné provedení změny.

Ostatní vědci používají různé modely jako způsob prozkoumání různých aspektů nebo úrovní procesu změny. Například Burns [1996] sleduje, jak evoluční nebo kontingenční modely mohou být použity pro prozkoumání změny na nejširší úrovni, modely životního cyklu mohou být použity pro stanovení životního stadia organizace, kulturní modely mohou odhalit mocenské intriky a zájmové skupiny a sociálně kognitivní teorie mohou být použity pro analýzu individuálních pohledů na svět.

Přehled podle Kezarové se zaměřuje na šest hlavních kategorií změny, na jejich předpoklady, příklady, klíčové aktivity a jednotlivce, přínosy a možné slabé stránky. Modely životního cyklu, evoluční modely a teleologické modely byly kritizovány za to, že kladou důraz na vývojová stadia organizace a linearitu. Politické a sociálně kognitivní teorie se naopak zdály lákavé díky svému sofistikovanému přístupu k popisu komplexity a naznačení regresních fází změny, ambivalence a někdy i iracionality. Přesto politické a sociálně kognitivní modely obecně ignorují prostředí a systém a mají pouze omezenou kapacitu předvídat změnu.

Kulturní modely představují systematictější pohled a odhalují problematiku *second order change*, často však poskytují pouze omezené praktické rady a techniky. Jako by se zdálo, že všem modelům něco chybí. Snad právě proto v praktickém organizačním životě najdeme jejich kombinaci.

Tab. 1: Hlavní modely změny

	Evoluční	Teleologické	Životní cyklus	Politické	Sociálně kognitivní	Kulturní
<b>Proč se změna vyskytuje</b>	Externí prostředí	Leadři, interní prostředí	Leadři vedoucí individuální rozvoj a růst	Dialektická tenze hodnot, norem a vzorců	Kognitivní disonance, vhodnost	Odpověď na změnu lidského prostředí
<b>Proces změny</b>	Adaptace, pomalý, postupný, nezáměrný	Racionální, lineární, účelový	Přirozený postup, výsledek vzdělání a motivace, změna zvyků a identity	Změna prvního druhu příležitostně sledovaná změnou druhého řádu. Vyjednávání a moc	Učení se, změna paradigmat, propojení a komplexnost	Dlouhodobý, pomalý, symbolický proces, nelineární, nepředvídatelný
<b>Výsledky změny</b>	Nové struktury a procesy	Nové struktury a organizační principy	Nová organizační identita	Nová organizační ideologie	Nový myšlenkový rámec	Nová kultura
<b>Klíčová metafora</b>	Sebeprodukcující organismus	„Change master“	Učitel	Sociální hnutí	Mozek	Sociální hnutí
<b>Příklady</b>	Závislost na zdrojích, strategická volba, populační ekologie	Organizační rozvoj, strategické plánování, reengineering, TQM	Rozvojové modely, organizační úpadek, sociální psychologie změny	Vyjednávání, politická změna, marxistické teorie	Single a double loop learning, přesun paradigmatu, hledání smyslu	Interpretativní strategie, přesun paradigmatu, procesní změna
<b>Kritika</b>	Nedostatečný důraz na lidskou stránku	Příliš racionální a lineární, neschopnost vysvětlit změnu druhého řádu, plastičnost lidí	Malé empirické důkazy, deterministický charakter	Deterministické, nevidí vliv externího prostředí	Snižují vliv prostředí, přeceňují snadnost změny, přehlížejí hodnoty a emoce	Většinou netestováno, důraz na universalistickou kulturu
<b>Přínosy</b>	Důraz na prostředí, systémový přístup	Důležitost change agentů, manažerské strategie a taktiky	Změna se vztahuje k fázím vývoje, časový aspekt, důraz na lidi v celé organizaci	Změna není vždy progresivní, iracionalita, úloha moci	Důraz na sociálně konstruovanou povahu, důraz na jednotlivce, zvyky, postoje a bariéry	Kontext, iracionalita, hodnoty, komplexita, mnohovrstevnost změny

**VYBRANÉ KONKRÉTNÍ IMPLEMENTAČNÍ POSTUPY A METODY –  
TELEOLOGICKÉ A KULTURNÍ MODELY A JEJICH APLIKACE V ORGANIZACI**

V současné době, především v manažerské literatuře určené manažerům z praxe či studentům managementu, existuje relativně mnoho teorií o implementaci organizačních změn. Přestože bychom většinu těchto „teorií“ řadili mezi modely teleologické nebo kulturní, považují za vhodné zde zmínit alespoň některé z nich, ať už pro jejich „reputaci“ nebo konkrétní rozpracování kroků, které je třeba provést při zavádění změny v organizaci.

Jednou z nich je teorie Richarda Beckharda a Reubena Harrise [1997]. Další známé teorie vypracovali zejména Edgar Schein [1985], Kurt Lewin [1951], John P. Kotter [1995: 59–67], Noel M. Tichy [1997: 72–84], Todd Jick [1991: 1–12].

Připomeňme jen, že tyto modely, či spíše implementační postupy chápou změnu jako plánovanou, záměrnou, lineární, jejímž cílem je dospět od určitého nežádoucího stavu do budoucího žádoucího stavu.

Změnové strategie při komplexních změnách organizace obvykle reagují na situaci, ve které se firma nachází. Následující tabulka č. 2 Dunphyho a Staceho [1988: 317–334] ukazuje souvislosti volby celkové změnové strategie, kdy volit „spolupráci“ a kdy „silové řešení“.

Tab. 2: Volba změnové strategie – Dunphy, Stace

	<b>Jednoduchá změna</b> (modifikace nebo malá expanze)	<b>Transformační změna</b> (změna zásadním způsobem mění existující stav)
<b>Spolupráce</b>	<p><i>1. Participativní evoluce</i></p> <p>Užití: Organizace funguje dobře, ale potřebuje „doladit“ Je dostatek času provést změny Klíčové skupiny nemají námitky proti navržené změně</p>	<p><i>2. Charismatická transformace</i></p> <p>Užití: Organizace nefunguje dobře, má problémy Není mnoho času pro realizaci změny Klíčové „zájmové skupiny“ podporují změny</p>
<b>Prosazování změny silou</b>	<p><i>3. Násilná evoluce</i></p> <p>Užití: Organizace funguje dobře, ale potřebuje „doladit“ Je dostatek času provést změny Klíčové skupiny jsou proti navržené změně</p>	<p><i>4. Diktátorská transformace</i></p> <p>Užití: Organizace nefunguje dobře, má problémy Není mnoho času pro realizaci změny Klíčové „zájmové“ skupiny jsou proti změně, ale změna je klíčová pro přežití organizace</p>

## *Teorie Kurta Lewina*

Představme nejprve teorii Kurta Lewina. Kurt Lewin definoval tři fáze procesu změny:

- rozmrazení (*unfreezing*)

Cílem první fáze, „rozmrazení“, je motivovat a připravit jednotlivce a skupiny na chystanou změnu. V tomto kroku by všichni měli pochopit potřebu změny. V této fázi jsou rozbíjeny staré vzory chování, zvyky a tradice, a to proto, aby později byli lidé schopni přijmout a interiorizovat nové alternativy. Tato etapa se opírá o přesvědčování pracovníků o neefektivnosti starých způsobů práce a výhodách změny. Realizátor změny nebo vedoucí pracovník musí komunikovat s pracovníky a objasnit jim, jak změna ovlivní jejich práci. Měl by také vysvětlit rozdíly mezi chováním v současnosti a chováním, které se očekává v budoucnosti.

- vlastní změna (*changing*)

Ve fázi druhé, tedy při vlastní změně, jsou již jedinci motivováni ke změně a lze jim předložit nové vzory chování. Podle Lewina tento proces probíhá buď interiorizací, nebo identifikací. Identifikace nastává, když je lidem předložen jeden nebo více modelů chování a oni se je mohou učit a snažit se stát se jim podobnými. Interiorizace nastává, když jsou nové vzory chování přímo od jedinců vyžadovány, učí se je nejen proto, že jsou nutné pro přežití. Jde o to, aby se vytvořily nové postoje a chování. Realizátor změny a manažeři musejí v této etapě pomáhat zaměstnancům při osvojování nového chování. Změna se podporuje i prostřednictvím změn v organizační struktuře a procesech. Samozřejmě interiorizace ani identifikace nejsou jedinými možnými přístupy, často se ukazuje jako efektivní právě kombinace obojího. Dalším mechanismem přenesení změny je podřídit se. Nastává v případě, kdy je jedinec pod tlakem manipulace za přímou odměnu nebo trest donucen ke změně chování. V organizaci to často znamená, že se zaměstnanci chovají podle nových vzorů pouze tehdy, pokud je někdo „hlídá“. Jakmile však tato „hlídka“ zmizí, vracejí se ke svému původnímu chování.

- opětovné zmrazení (*refreezing*)

Tato etapa zahrnuje co nejpevnější stabilizaci změny a její zafixování do nového stereotypu v chování a nových postojů. V této etapě je třeba klást důraz na oceňování těch zaměstnanců, kteří zvládli nové chování. Velmi důležité také je, aby nové chování bylo v souladu s ostatními způsoby chování a s osobností člověka, který si nové chování osvojil, neboť nepodpoří-li prostředí nové vzorce chování, může to vést k opětovnému odnaučení naučeného. Např. budeme-li v organizaci školit manažery, aby dávali svým podřízeným větší prostor pro participaci, nepovede to k žádnému výsledku, pokud se vrátí do organizace, která je autokratická.

## *Scheinova teorie psychologického bezpečí*

Teorie E. Scheina přispěla velkou měrou k pochopení procesu změny. Navazuje na Lewinovu teorii rozmrazení a říká, že právě v momentě, kdy se organizace „rozmrazuje“ od svých starých způsobů a vzorců, zároveň i nutně čelí dvěma typům úzkosti (*anxiety*).

Úzkost první je spojená s neschopností nebo neochotou se cokoli nového učit, protože se to zdá být složité nebo neužitečné. Je vyvolaná strachem ze změny.

Úzkost druhá je indukovaná úzkost z pokračování v něčem, co povede k neúspěchu. Je vyvolaná strachem nic neměnit. Aby mohla změna nastat, „úzkost druhá musí být větší než úzkost první“, tzn. že strach začít něco nového se musí snížit a naopak strach neudělat nic nového se musí zvýšit. V organizační změně je důležité, aby top-management vytvořil atmosféru jistoty. Otázkou je, jak takovou atmosféru vytvořit. Podle Scheina lze použít vizi ke snížení strachu ze změny a zvýšení strachu z neměnnosti. Vize by měla mít reálnou podobu, lze ji oživit různými simulacemi a scénáři. Je třeba vytvořit důvěryhodnost nového směru a zpochybnit současný způsob.

### *Další teorie*

Podle Richarda Beckharda je v procesu změny důležité správně vymezit, kde právě jsme (současný stav), kam chceme dojít (žádoucí budoucí stav) a cestu, kterou musíme projít, než se ze současnosti dostaneme do žádoucí budoucnosti (*transition*). Pro zhodnocení současného stavu je třeba správně definovat potřebu změny, což zahrnuje síly, které působí uvnitř a vně organizace. Zároveň je třeba také zohlednit historii změny v dané organizaci. Historie změn může podstatnou měrou ovlivnit úspěch změny. Tento moment je například patrný v organizacích, které byly původně ve vlastnictví státu a prošly několika (neúspěšnými) pokusy o privatizaci.

Teorie Noela Tichého přirovnávají proces změny k tzv. „transformačnímu dramatu“. V tomto dramatu Tichy vyděluje tři dějství. V prvním dějství jsou základními pilíři organizační a individuální dynamika. Organizační dynamika znamená odpověď organizace na externí „spouštěče“ změny, na to, co se děje na konkrétním trhu, v němž organizace existuje. Umožňuje do organizace vnést pocit potřeby změny. Individuální dynamika se vztahuje k poskytnutí podpory při nahrazení minulé slávy novými možnostmi. Je třeba si uvědomit vznikající rezistenci, která pramení z pocitu ztráty.

Ve druhém dějství je potom třeba na úrovni organizační dynamiky vytvořit jednotnou vizi změny a správně ji komunikovat. Na úrovni jednotlivce je vhodné umožnit zaměstnancům, aby si uvědomili emoce a pocity, které se vztahují k momentu „existence mezi dvěma stavy – minulostí a budoucností“, a získat jejich pohled na to, co se v minulosti nepodařilo a co a proč je třeba změnit.

Dějství třetí potom na organizační úrovni znamená integrování vize do každodenního života organizace a přetvoření organizační kultury do žádoucí podoby, která podpoří novou vizi. Na úrovni jednotlivce je v tomto období nutné poskytnout zaměstnancům dostatečný čas na to, aby si vyzkoušeli svoje nové role a snažili se uplatnit nové dovednosti, které se k těmto novým rolím vážou.

Podle Johna Kottera proces změny zahrnuje sérii fází, kterými je třeba projít a které dohromady vyžadují značně dlouhý čas, ale nelze se jim vyhnout, protože bez nich se nikdy nedosáhne žádoucího výsledku. Kotterův model vychází z osmi základních kroků:

1. vytvoření pocitu naléhavosti a důležitosti změny – prozkoumání trhu, konkurence, identifikace a rozbor krize, potenciální krize nebo velkých příležitostí;

2. vytvoření vedoucí (dominantní koalice) – shromáždění skupiny, která má dostatek vlivu na to, aby mohla stát v čele změny;
3. vytvoření vize – vytvoření vize změny a rozvoj strategií, které umožní dosáhnout této vize;
4. komunikace vize – komunikování vize všemi dostupnými komunikačními kanály, ukázání nových chování na příkladu vedoucí koalice;
5. posilování široké základny iniciativy pracovníků – zbavení se překážek změny, povzbuzení k přijetí vyšší míry rizika, změna systému a struktur, které jsou v protikladu s vizí;
6. plánování a vytváření krátkodobých, malých vítězství – plánování viditelných zlepšení výkonu, ocenění a odměna zaměstnanců zapojených do zlepšení;
7. konsolidace zlepšení, výsledků změny k podpoře dalších změn – využití větší důvěry k dalším změnám systému, struktur. Nábor a rozvoj zaměstnanců, kteří jsou schopni implementovat vizi. Oživení procesu novými projekty, tématy a „change agenty“;<sup>5</sup>
8. institucionalizace a integrace nových způsobů – důraz na propojení mezi novými vzory chování a úspěchem organizace. Rozvoj prostředků pro zajištění následnictví.

Připomeňme také implementační model 7S [Wiesenfeld 2000], který zdůrazňuje následujících sedm faktorů zavádění změny:

- Strategický záměr – je přesný, nebo je cíl široký?
- Substance – tvrdá, strukturální vs. měkká, kulturní?
- Scope (rozsah) – izolovaná, nebo změna procházející celou organizací, interní, nebo externí?
- Škála – malá, nebo zahrnuje rozsáhlé zdroje?
- Spád (rychlost, speed) – pomalý vs. rychlý?
- Sekvence – od tvrdé k měkké změně, nebo od měkké změny k tvrdé?
- Styl – svrchu dolů, nebo odspoda nahoru?

#### *Nejnovější model organizační změny – Organizational Change Response Model*

Tento model Struckmanové a Yammarina z roku 2003 nevychází z dichotomie jako většina předchozích modelů, ale je založen na čtyřech teoretických oblastech:

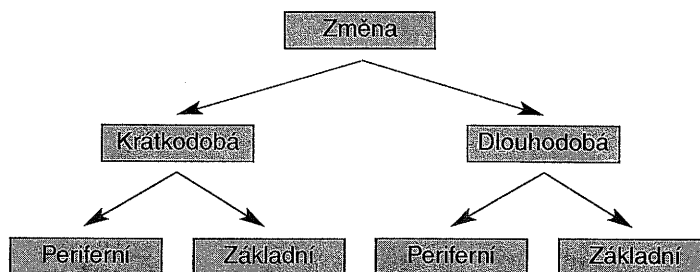
- typ
- připravenost
- proces
- setrvačnost

a zohledňuje rovněž faktor času. Organizační změna je potom chápána jako funkce typu, připravenosti, procesu a setrvačnosti změny za určité časové období.

Podle těchto autorů lze změnu dělit následovně (viz obrázek). Důležité je, jak na jednotlivé typy změny reagují manažeři. Tato reakce se skládá z kombinace stylu řízení, *leadershipu*, řízení výkonu a komunikačního zaměření.

<sup>5</sup> Vzhledem k tomu, že v českém prostředí neexistuje vhodný překlad pojmu *change agent*, ponechávám jej v angličtině.

Tab. 3: Organizational Change Response Model – Struckmanová a Yammarino



Typ	Krátkodobá změna		Dlouhodobá změna	
	Postupné zlepšování	Radikální	Postupné zlepšování	Radikální
Leadership	kontraktační	kontraktační	inspirační	inspirační
Management	podpůrný	direktivní	podpůrný	direktivní
Styl řízení výkonů	zapojení / zplnomocnění	direktivní	zapojení / zplnomocnění	direktivní
Komunikační zaměření	zájem, akce	pozornost, akce	zájem, touha, akce	pozornost, touha, akce

### SHRNUTÍ SOUČASNÉHO PŘÍSTUPU K ORGANIZAČNÍM ZMĚNÁM

K formulaci závěrů je proto možno přistoupit z několika perspektiv: Budeme-li chtít nahlížet modely organizační změny a jejího řízení z perspektivy co možná nejširší, vezměme v úvahu třeba Collinsovu koncepci [1989], která vychází ze tří základních přístupů nebo pohledů:

- historických
- teoreticko-politických
- paradigmatických

Historický přístup nahlíží vývoj modelů a sleduje jejich zdokonalování. Nové modely vznikají jako návaznosti na modely předchozí, rozvíjejí je a zdokonalují. Collins v této souvislosti zmiňuje vývojovou řadu, která začíná taylorismem, koncepcemi „human resources“, pokračuje moderním managementem, řízením změn díky tzv. „guru změny“ a dochází až do kulturních.

Teoretický přístup, který se mi jeví více jako teoreticko-politický než čistě teoretický, zohledňuje skutečnost, zda se organizace chápe unitaristicky, pluralisticky, či marxisticky a konfliktně (otázka jednoty zájmů a diferenciací strategií aktérů bývá často podceňována, na tomto místě ji však můžeme pouze letmo připomenout).

Paradigmatický pohled je u Collinse založen na dichotomii regulace a radikální změny, v kombinaci se subjektivním a objektivním pohledem. Collins předkládá čtyři paradigmatičtí organizační analýzy:

	Radikálně humanistické paradigma	Radikálně strukturalistické paradigma	
Subjektivní	Interpretativní paradigma	Funkcionalistické paradigma	Objektivní

*Sociologie regulace*

Metateoretický pohled bychom mohli pojmut také poněkud učebnicově jako rozdělení na paradigmaty analytická (např. teorie racionální volby, motivace, směny), funkcionální (sdílené hodnoty, evoluce, narůstání pozitivních prvků), konfliktualistická (zaměřená na moc v organizaci, existenci zájmů, zájmových skupin a klik, vznik a předcházení konfliktu) a interpretativní (zaměřená na konstruktivní procesy, symbolickou interakci a na interiorizaci hodnot zaměstnanci organizace). I toto schéma je založeno na průniku několika významných analytických dimenzí či dichotomií:

Analytické paradigma	Interpretativní paradigma
Funkcionální paradigma	Konfliktualistické paradigma

Dovolím si tvrdit, že na organizační změnu je možno z paradigmatického pohledu nahlížet jako na určitý průnik jednotlivých přístupů: pravděpodobně v ní vždy najdeme zastoupení prvků myšlení analytického, funkcionálního, konfliktualistického i interpretativního, vždy se jedná o vyváženost jednotlivých aspektů, někdy dokonce o návaznost jednotlivých kroků (jedná se o jakýsi „analytický kruh“: analýza cílů – budování systému – prevence konfliktů – interiorizace hodnot).

Collinsovu koncepci by bylo možné obohatit ještě o další pohled, který by zhodnotil vliv lokálního prostředí. Proto se nelze vyhnout otázce, v čem se vlastně liší organizační změna v českém prostředí. Znamená to pokusit se při hodnocení používaného modelu o integraci pohledu historického a lokálního, resp. kulturního. Ještě předtím ale můžeme prověřit další možnosti, jak stávající praktiky hodnotit a poměřit.

**ALTERNATIVY DALŠÍHO ROZVOJE**

Je jasné, že při tempu vývoje modelů organizační změny není tato technologie zdaleka posledním stadiem modelu. Představuje-li tendence k eklektickému pojetí modelů organizační změny vskutku univerzální trend, potom se lze domnívat, že v budoucnosti se budou objevovat modely, které již nebudou dichotomické (např. na principu jednota vs. konflikt, lokální vs. univerzální, racionální volba vs. interpretace). Již dnes se objevují modely, které se už programově snaží od dichotomie odpoutat. Jako příklad uveďme již zmiňovaný tzv. Change Response Model. Nedovolím si v tuto chvíli daný model hodnotit, byl publikován v loňském roce a jeho ověřování bude zajisté vyžadovat delší dobu.



## Literatura

- ARGYRIS, Ch. – SCHON, D. A. 1990. *Overcoming Organizational Defensiveness: Facilitating Organizational Learning*. Pearson: Allyn & Bacon.
- BECKHARD, R. – HARRIS, T. R. 1997. „Organizational Transitions, Managing Complex Change“. In: *Addison-Wesley OD series*. Addison-Wesley Publishing.
- BOLMAN, L. – DEAL, T. 1997. *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- BURNS, J. M. 1986. *Leadership*. Perennial.
- COLLINS, D. 1998 *Organizational change: sociological perspectives*. London and New York: Routledge.
- DUNPHY, D. C. – STACE, D. A. 1988. „Transformational and coercive strategies for planned organizational change“, s. 317–334. In: *Organization Studies* 9 (3).
- GREINER, L. E. 1972. „Evolution and Revolution as Organization Growth“. In: *Harvard Business Review* 4.
- HREBINIAK, L. G. – JOYCE, W. F. 1984. *Implementing Strategy*. Macmillan.
- JICK, T. 1991. „Implementing Change“, s. 1–12. In: *Note 9-491-114*. Harvard Business School.
- KEZAR, A. J. 2003. *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21<sup>st</sup> Century*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KOCIÁNOVÁ, R. 2004. „Lidé – konkurenční výhoda skupiny ČEZ“, s. 52. In: sborník z odborné konference. Praha.
- KOTTER, J. P. 1995. „Leading Change“, s. 59–67. In: *Harvard Business Review*, March–April.
- LEWIN, K. 1951. *Field Theory in Social Science: selected theoretical papers*. New York: Harper and Row.
- MORGAN, G. 1986. *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- NICHOLSON, N. – VAN DE VEN, H. A. 1995. *Blackwell Encyclopedia of Management*. Blackwell Publishers.
- PETTIGREW, A. 1985. *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell.
- SENGE, P. 1990. *The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- SCHEIN, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- SMITH, D. K. 1996. *Taking Charge of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- STRUCKMAN, CH. K. – YAMMARINO, F. J. 2003. „Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors“, s. 1–50. In: *Research in Org. Change and Development* 14. New York: Elsevier Science.
- TICHY, N. – DEVANNA, M. A. 1997. *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons.
- ULRICH, D. 1997. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- VLÁČIL, J. 1998. „Sociální transformace managementu a manažerská transformace zaměstnaneckých vztahů (v ČR)“, s. 41. In: *Proměny pracovních vztahů v ČR*. Praha: FF UK.
- Wallstreet Journal, 1994.
- WIESENFELD, B. 2000. „Required readings and cases“. In: *Managing Change course – evening class*. New York University.

### Organisational Changes in a Transformational Company in Broader Theoretical Context

#### Summary

The article deals with a topic of organizational change with the aim to systemize models and implementation approaches towards managing and leading organizational change. The author offers a comprehensive view, connecting academic theory with practical managerial approaches. She also reflects on the alternatives for further development of models and presents one of the most up-to-date models of organizational change.