



Co-funded by the
European Union

"Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory samotného autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani poskytovatel grantu za ně nenesou odpovědnost."

Role efektivní komunikace v procesu řízení změn.

Pro zvýšení rychlosti a efektivity změn realizovaných v rámci jakékoli skupiny – ať už profesní či sociální – není na škodu implementovat 4krokovou komunikační strategii, šitou na míru náladě a reakcím lidí, kterých se transformace dotýká.

První fáze - popření

V první fázi, kdy se jedná o jakoukoliv změnu, dochází nejčastěji k **popření** – zaměstnanci popírají nutnost transformace, popírají, že již probíhá, nebo popírají, že by se jich taková změna vůbec dotkla.

Mezi nejčastější reakce patří: popírání faktů nahlas, fungování v souladu s existujícími pravidly, principy či vzorci chování, často s ještě větší mírou nasazení než před obdržení informace o začátku procesu změny. Při komunikaci v této fázi je nutné:

1. Pečlivě vysvětlíte zaměstnancům, co změny skutečně obnášejí: prohlášení by měla být formulována jasně a jednoznačně, s použitím srozumitelného jazyka, stejně jako analogií a příkladů, které vycházejí z jejich současné úrovně znalostí a zkušeností. V této souvislosti je také nutné být transparentní, když se mluví o tom, co lze a nelze již vyjednávat.
2. Prezentujte fakta a poskytněte všem (jednotlivcům, týmům) stejné informace. Při předávání sdělení vycházejte ze zdrojů informací o probíhající transformaci a jejích dopadech, které jsou již známé a s nimiž je publikum obeznámeno: rozhodnutí, právní požadavky, vědecké studie, data, úřady.



Co-funded by the
European Union

"Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory samotného autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani poskytovatel grantu za ně nenesou odpovědnost."

Je důležité být důsledný ve sdělování ověřených faktů. Ať už se jedná o individuální (personalizovaná) oznámení nebo skupinová (obecná) oznámení, je nutné zajistit, aby byly předávány stejné informace. To dává důvěryhodnost údajům i osobě, která je oznamuje.

Zde je důležité poznamenat, jakou důležitou roli v komunikační strategii hrají agenti změny, tedy lidé pocházející ze specifického prostředí (např. zaměstnanci na daném pracovišti, v týmu), kteří jsou obeznámeni s jeho detaily a lze jim tedy důvěřovat. Informace poskytované činiteli změny, jejichž důvěryhodnost je posílena jejich funkcemi, znalostmi a zkušenostmi, umožní posluchačům plně si uvědomit situaci, ve které se nacházejí;

3. Zdůrazněte přínosy nové situace, zejména přínosy pro ty, kteří jsou součástí procesu. Lze například poukázat na to, že nové znalosti či dovednosti získané během přechodu přinesou pro zaměstnance řadu pozitivních efektů, např. povýšení na pozicích v rámci společnosti, nové příležitosti na trhu práce, možnost vyššího výdělků, lepší pracovní podmínky atd.

Kromě výčtu obecných výhod je v této fázi užitečné odkázat na hodnotový systém konkrétního jedince. Proto je dobré vědět a zdůraznit, jak se efekt transformace projeví např. v podobě zlepšení zdravotního stavu konkrétního zaměstnance, zlepšení kvality života jeho rodiny, lepších mezilidských vztahů atd.

Druhá fáze - odpor.

Když je jasné, že proces transformace skutečně začal, mezi lidmi jsou v této fázi patrné běžné reakce:

- Zaměření na negativní aspekty změny,



Co-funded by the
European Union

"Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory samotného autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani poskytovatel grantu za ně nenesou odpovědnost."

- Dokázat, že současná řešení jsou mnohem lepší, než se očekávalo,
- Prohlášení učiněná pod emocionálním nábojem (agrese, hněv, nepřátelský postoj),
- **Odpor, opozice.**

Tyto reakce jsou nejčastěji založeny na strachu zaměstnanců, že vzhledem k tomu, že svět, na který jsou zvyklí, se mění, nevyhnutelně dojde ke změnám v jejich rutinách, naučeném chování, efektivních pracovních metodách, návycích atd. Přizpůsobení se nové realitě vždy vyžaduje práci, úsilí a použití různých zdrojů (nejčastěji síly a času) nezbytných k osvojení nových dovedností. Ne každý je na tento druh závazku připraven a každý jej nechce nebo neočekává.

Kromě toho může změna vést k úzkosti („Je to pro mě příliš těžké? Zvládnou novou situaci?“, „Jsem dostatečně kvalifikovaný na to, abych z transformace těžil a ne se stal její obětí?“ atd.) a podkopávají pocit bezpečí, zvláště když konečný efekt transformace není zcela znám. S tím spojená nejistota může dále živit přesvědčení, že změna povede ke zhoršení aktuálního postavení (sociálního, materiálního) jedince či skupiny, a vyvolat tak aktivní odpor a zpochybňování vhodnosti celého procesu.

Tyto obavy a pochybnosti nesmí být v komunikačním procesu ignorovány. V této fázi je tedy klíčové vést se zaměstnanci dialog, ve kterém je nutné ponechat prostor všem pochybám, otázkám a především všem emocím, které je třeba vyjádřit. Nehádejte se s nimi, natož popírejte to, co vám mají říct. Stejně tak není radno si slibovat, že vše bude v pořádku. Místo toho je užitečné: odkázat na výhody, které změny přinesou, na spolehlivé zdroje dat (jako v první fázi), vysvětlit jim, jak budou vypadat další neúspěchy v procesu transformace,



Co-funded by the
European Union

"Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory samotného autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani poskytovatel grantu za ně nenesou odpovědnost."

upozornit na úspěšné příklady ostatních a hlavně neustále ujišťovat zaměstnance o nevratnosti změny a připomínat jim cíl, o který všichni společně usilujeme.

Není také špatný nápad přimět lidi, aby podnikli zkušební kroky (např. prostřednictvím otevřených otázek typu „Jak jste se mohli přesvědčit, že...?“, „Jaké nové řešení by podle vás mohlo mít požadovaný efekt?“), „Máte nějaké nápady ohledně této změny?“ atd.) nebo povzbudit lidi, aby ke změně přistupovali po malých krůčcích (naznačte/navrhněte aktivitu, která je snadno realizovatelná a může být odrazovým můstkem pro další aktivity).

Třetí fáze – experimentování.

Tváří v tvář vnímané nevyhnutelnosti změny a její částečné přijetí spolu s potřebou přizpůsobit se měnící se realitě lidé nejčastěji poprvé pokoušejí zavádět nová řešení přizpůsobená situaci, ve které se nacházejí. Zkoušejí nové pracovní metody, dovolují si experimentovat a jsou stále odvážnější při získávání a uplatňování nových kompetencí. Často také hledají pomoc u ostatních, např.: navštěvují kurzy, používají dostupné materiály, manuály, pozorují, jak se chovají ostatní zaměstnanci, ptají se atd.

Toto je citlivý moment – pokud pokusy o přizpůsobení nepřinesou kýžené výsledky, dostaví se frustrace, která tuto osobu zase vrátí do druhé fáze (odpor). Pokud však zaměstnanec vidí pozitivní výsledky svých experimentů, roste spokojenost a přesvědčení, že to „novinka“ nemusí být, a dokonce, že to není tak špatné, jak se na první pohled zdálo.

Proto je v této fázi důležité zajistit, aby zaměstnanci byli i nadále ochotni riskovat a zapojit se do experimentování. Pozornost by se tedy měla zaměřit na uznání a dokonce oslavu počátečních úspěchů. I když nejsou nijak zvlášť výrazné, stojí za to zdůraznit samotný fakt, že se někdo snažil, pochválit úsilí a



Co-funded by the
European Union

"Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory samotného autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani poskytovatel grantu za ně nenesou odpovědnost."

úsilí vynaložené na dosažení pozitivního výsledku. Dále by měl vedoucí komunikace zdůrazňovat a rozhodovat se s tím, že v této fázi při realizaci aktivit dojde k chybám – je třeba je chápat jako cenné zkušenosti, jejichž analýza umožní další zlepšení a následně snazší dosažení cílové úrovně dovedností.

Následné činnosti v této fázi musí být zaměřeny na poskytování nezbytné pomoci konkrétnímu zaměstnanci nebo týmu, když je to potřeba. Efektivní zde bude mimo jiné: průběžné poskytování nových informací o cenných zdrojích znalostí využitelných v práci, umožnění konzultací s odborníky, kteří poskytují praktické rady, podpora výměny zkušeností, například organizováním bezpečných diskusních fór (která jsou organizována způsobem, který se vyhýbá vyjadřování obviňujících názorů a výroků).

Čtvrtá fáze – zapojení.

Komunikace v souladu s výše uvedenými zásadami, které zohledňují typické reakce lidí v určité fázi transformačního procesu, v kombinaci s autentickou a adekvátní podporou, vede k tomu, že zaměstnanci v této fázi nabývají přesvědčení, že se v situaci, ve které se ocitli, zachovali dobře (často proti jejich vůli).

Navzdory počátečním nejistotám, obavám a odporu se jim nakonec podařilo objevit, bezpečně vyzkoušet a nakonec implementovat nové způsoby, jak dělat věci do své každodenní rutiny. S potěšením si uvědomují, že už nepotřebují pomoc zvenčí. Navíc mohou sami poskytovat podporu ostatním. Kromě toho jsou motivováni k prozkoumávání nových příležitostí, které se objeví, a k vidění nových možností.



Co-funded by the
European Union

"Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory samotného autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani poskytovatel grantu za ně nenesou odpovědnost."

Navíc získávání nových a soutěžních kompetencí nebo zvyšování sebeúcty má pozitivní dopad na posílení pocitu bezpečí a umožňuje jedinci přemýšlet o budoucnosti s větším optimismem.

Toto nadšení by mělo být využito povzbuzováním takových jednotlivců a dokonce požádáním jednotlivců s výše uvedenými charakteristikami, aby převzali roli činitelů změny. Takoví zaměstnanci, přesvědčení, že konečný výsledek transformace je pozitivní, se stanou důvěryhodnými ambasadory probíhajících změn. Budou schopni upřímně a s úplným přesvědčením hovořit o svých pochybách, obtížích, s nimiž se setkali, o chybách a opomenutích, kterých se dopustili, ale také o odhodlání, které prokázali ve chvílích pochybností, o pomoci, které se jim dostalo, a uspokojujivý výsledek jejich vlastních bojů. Takoví jedinci mají potenciál stát se inspirací a příkladem úspěchu pro své kolegy, kteří jsou v jedné z počátečních fází procesu změny.

Při plánování komunikační strategie je také důležité mít na paměti, že v každé fázi komunikačního procesu uvedeného v předchozí části budeme muset oslovit čtyři skupiny zaměstnanců:

1. **Lhostejní** – probíhající transformace podle jejich názoru nepřinese významné výhody ani nepovede k výrazným ztrátám, a pokud nějaké budou, budou minimální.
2. **Nejisté** – nejsou si jisti, zda při zavádění změn ztratí nebo získají, a nemohou se rozhodnout, zda transformaci podpořit nebo proti ní bojovat.
3. **Spojenci změny** – obecně získávají v rámci daných změn buď mají málo co ztratit, nebo nemají co ztratit. Většinou souhlasí se směřováním změn, podporují je, případně i iniciativně podnikají další kroky. Jejich obvyklá sdělení jsou: „Něco se s tím dělat muselo, takhle to dál nešlo“, „Toto je



Co-funded by the
European Union

"Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory samotného autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani poskytovatel grantu za ně nenesou odpovědnost."

příležitost pro nás všechny“, „Jak mohu pomoci?“, „Myslím, že nám to pomůže ...“. Lidé s tímto smýšlením by měli být zahrnuti do činností, měli by mít možnost vytvářet vlastní první úspěchy, jejich přínos by měl být oceněn a malé úspěchy by měly být oslavovány. Měla by jim být poskytována cenná, ale pokud možno diskrétní podpora, aby nedocházelo k antagonismu ve vztazích s ostatními skupinami zaměstnanců.

4. **Odpůrci změny** – věřte, že proměnou mnoho ztratí a nic nezískají. Změnu obecně vnímají jako hrozbu, a proto jí aktivně vystupují. Odmítají o tom diskutovat, a v debatě tvrdí, že projekt jde špatným směrem. Nejčastěji jsou od nich slyšet tyto výroky: „Tohle na nic nevypadá!“, „Nemáte právo!“, „S nimi nepočítejte!“, „Takhle se to dělat nemá!“, „Zase něco dělají a nemají tušení!“. Těmto lidem je třeba pozorně naslouchat – z jejich vyjádření lze nejčastěji odvodit rizika a slabá místa spojená s probíhající transformací – a na základě výše uvedeného provést určité změny v implementačním plánu.

Stále by však neměli trávit mnoho času nebo energie snahou odradit členy této skupiny. Stojí za to jim však poukázat na úspěchy, kterých dosáhli zástupci dříve uvedených skupin – to sice nepovede ke změně pozice odpůrců změny, ale oslabí to jejich argumenty. Je třeba investovat čas a energii do získání podpory lidí ze skupiny *Nejisté* a posílení role Spojenců.

Konečně k dosažení stanovených cílů transformačního procesu jistě přispěje aplikace výše popsaných principů efektivní komunikace.