



# Změna jako prostředek rozvoje

Téma změny je v současnosti více než aktuální, a to ve všech sférách našich životů. S tématem se setkáváme velmi často v naší koučovací a lektorské praxi. Klienti a účastníci našich workshopů bývají překvapeni, že určitý typ změn lze řídit. Jedná se o změny, jejichž zavádění je v naší sféře vlivu. Tato zkušenost nás vedla k tomu, pokrýt téma alespoň informativním způsobem v tomto textu. Představíme vám základní principy zavádění změn a podpoříme vás v přemýšlení a efektivní implementaci změn, které vás v různých oblastech vašeho života, zejména toho profesního, čekají.

**Hana Vykoupilová***Koučka a lektorka***Anita Crkalová***Koučka a mentorka*

## ZMĚNY V ORGANIZACÍCH

Uvažujeme-li o změnách a jejich implementaci v rámci firemního prostředí, je užitečné definovat jednotlivé pojmy a rámovat způsob, jak s nimi pracujeme, abychom předešli případným nedoro-

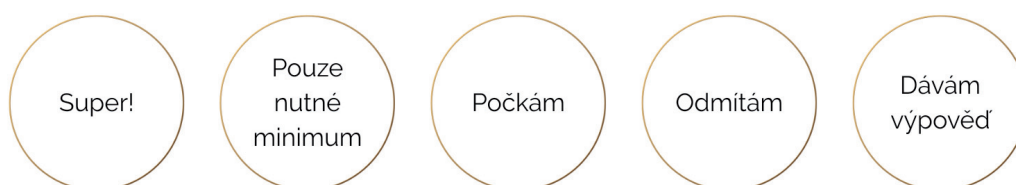
zuměním, nenaplněným očekáváním a celkově frustraci, která by bez jasného rámce mohla převážit. **Změna** v kontextu organizace a firemního prostředí je proces (pohyb) od výchozího stavu k cílovému stavu. **Řízení změn** je strukturovaný proces, který pomáhá organizacím efektivně zvládat přechody a transformace a zajiš-

tuje, aby se jednotlivci a týmy úspěšně přizpůsobili novým cílům, procesům nebo technologiím. **Change management** zahrnuje rámcově tyto kroky: plánování a příprava, komunikace, zapojení zúčastněných stran, školení a rozvoj a monitorování a hodnocení.

**Klíčové** je umět vést (řídit) sebe v čase změn a vést (řídit) ostatní. V centru pozornosti jsou lidé. Ti jsou aktéři změny. A právě proto, že v centru pozornosti jsou lidé, ať už v roli aktérů či „příjemců“ změn, je více než přirozená tendence bránit se změně, být vůči ní tzv. rezistentní. Mezi faktory či důvody, proč se změně bráníme, patří například:

- / Strach z neznáma
  - / Pohodlí a zvyk
  - / Obavy z neúspěchu
  - / Ztráta kontroly a pocit bezmoci
  - / Negativní zkušenost z minulosti
  - / Osobní hodnoty a přesvědčení
  - / Nedostatečné informace, nepochopení
- Následující obrázek přehledně ukazuje obecné spektrum reakcí na změnu ve firemním prostředí.

## OBECNÉ TYPY REAKCÍ NA ZMĚNU



Bateman, Plechette, Cindrich, Phillips (2024)

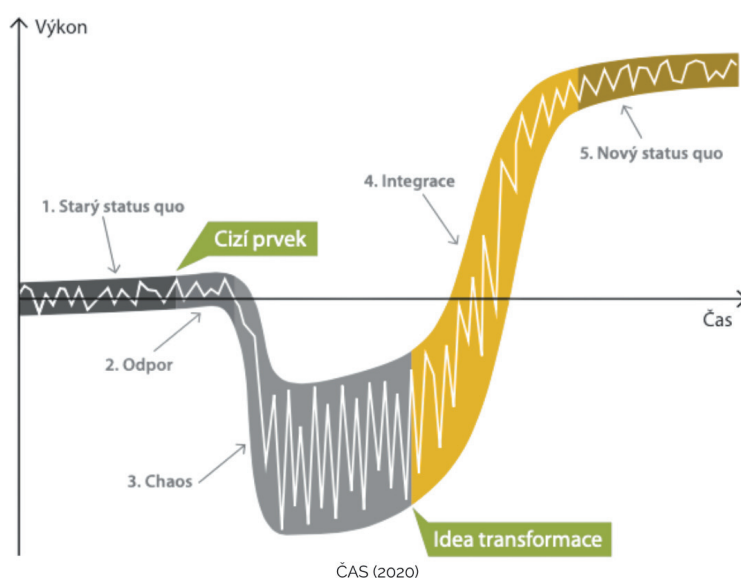


## ZMĚNOVÁ KŘIVKA

Reakce lidí na změny zkoumala a popsala švýcarsko-americká psycholožka Elisabeth Kübler-Rossová. Ta pracovala v 50. letech 20. století s umírajícími pacienty a navrhla model obsahující pět fází: popření, hněv, vyjednávání, deprese a přijetí.

Tento model se od té doby velmi rozšířil jak v akademickém a podnikatelském prostředí, tak i mezi laickou veřejností, a je nyní znám jako změnová křivka Kübler-Rossovové a je s ním v různých modifikacích aktivně pracováno v mnoha organizacích po celém světě.

## KŘIVKA ZMĚNY



Je také důležité zmínit, že ne každý člověk musí projít všechny fáze změnové křivky, různí lidé ji mohou projít různým tempem, někteří se mohou dokonce do některých fází cyklicky vracet. Křivka může mít u každého člověka jiný průběh, i pokud procházejí stejnou změnou ve stejné organizaci.

Změnová křivka se využívá k plánování komunikace a podpory zaměstnanců v různých fázích změny, od popření až po její přijetí. Pomáhá identifikovat, jak se lidé cítí a jakými způsoby je lze nejlépe podpořit. To umožňuje organizacím lépe řídit implementaci změn, získat zaměstnance pro zavedení novinek a minimalizovat odpor a stres spojený s danou změnou.

## PROCES IMPLEMENTACE ZMĚNY

Paleta změn v organizacích je široká a zahrnuje vše od fúze přes změnu produktů, procesů, služeb, segmentu zákazníků či dodavatelů. Velmi častým tématem je změna na poli personálního obsazení, ať už se jedná o tzv. nástupnictví, rozšiřování či zeštíhlování týmů a podobně.

Užitečnými modely, které popisují jednotlivé fáze implementace změny, jsou modely **K. Lewina** a **J. Kottera**.

Lewinův model představuje tři zásadní fáze procesu řízení změny, kterými jsou:

1. Rozmrazit – rozmrazení současného stavu
2. Změnit – přechod k novému stavu
3. Zmrazit – opětovné „znovuzmrazení“ neboli upevnění nově zaváděných prvků, aby se staly stabilními.

Z modelu Kurta Lewina vycházel i John Kotter a zpracoval osmikrokový, propracovaný model, který se postupně stal synonymem pro řízení změn. Na následujícím obrázku jsou přehledně znázorněny jednotlivé funkční kroky, nezbytné pro efektivní implementaci změny jakéhokoliv typu.

Jednou z hlavních předností Kotterova modelu je zaměření na **vizi**, která slouží jako ukazatel směru pro všechny zúčastněné. Tím umožňuje sjednotit úsilí celé organizace a zdůraznit zapojení zaměstnanců, což vytváří prostředí otevřenosti a transparentnosti a snižuje odpor vůči změně. Tento vysoce strukturovaný postup rozděluje složitý proces změny do konkrétních kroků, což usnadňuje řízení a monitorování pokroku. Kotterův model změny tak poskytuje efektivní a komplexní rámec pro úspěšné řízení organizačních změn a maximalizaci šancí na dosažení požadovaných výsledků.

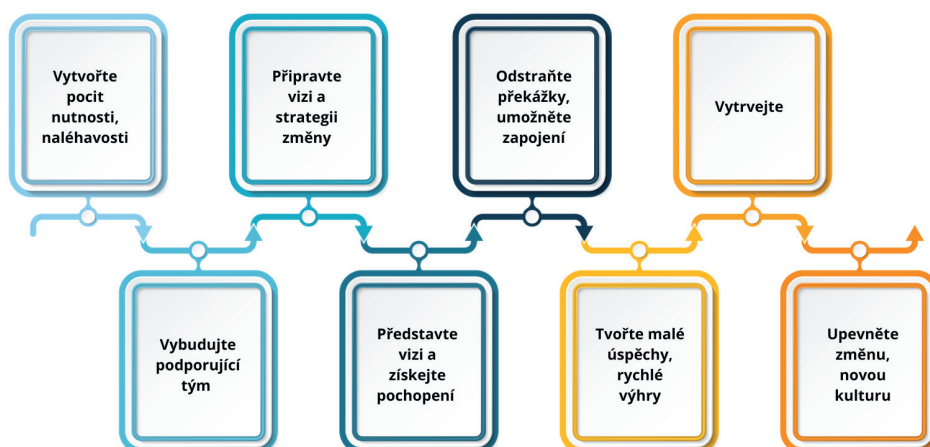
Změna se mnohem lépe provádí, pokud ji alespoň část zaměstnanců podporuje a pokud jsou v této části lidé, kteří mají vliv na ostatní. Proto se v mnoha organizacích jmenují tzv. **agenti změny** (change agents), což jsou osoby, které změnu viditelně komunikují, řídí a implementují. Jejich hlavním úkolem je získat ostatní pro nový směr, pomoci lidem překonat obtíže a zajistit co nejhladší přechod do nového stavu. Mezi nejčastější strategie patří vzdělávání, různé formy komunikace a zapojování lidí, facilitace změn, oslavy dílčích úspěchů.

## TIPY NA KONKRÉTNÍ PŘENOS DO PRAXE

Zásadní je zaměřit se na komunikaci změny a porozumětlivu emocí.

- ! Pomozte lidem porozumět, **proč** je nutné změnu udělat, co je jejím smyslem, co přinese na firemní úrovni (organizaci) a také na individuální úrovni.
- ! Komunikujte jasně, transparentně, včas. Vysvětlete tam, kde je to potřeba. Nehodnoťte reakce lidí. Popisujte. Využívejte principy účinné komunikace (aktivní naslouchání, zpětná vazba, otázky).
- ! Jako management mluvte jedním jazykem a vysílejte jednotnou informaci, klíčovou zprávu. Klíčový „narativ“ změny mějte

## 8 KROKŮ KE ZMĚNĚ



odsouhlasený a držte se jej. Důvěra v každého člena managementu i management jako celek je zcela zásadní.

Management, tedy celek, ale také každý jednotlivý člen managementu musí být se změnou srozuměn a být s ní v souladu. Pokud není, pak je třeba se ptát, co mu/jí brání změnu přijmout.

Klíčový je osobní i organizační mindset, korelující s hodnotami organizace, a také individuální „gen pro změnu“. Proto je dobré neustále konfrontovat sebe sama se svými vnitřními přesvědčeními, která (nejen) se změnovým nastavením široce souvisí.

Podporujte své kolegy a kolegyně v růstovém myšlení.

Bez ohledu na to, jaký model chcete využít, je dobré mít na paměti následující algoritmus, který jsme na základě našich zkušeností vytvořili.

Zamyslete se vždy nad tím, co je ideal, optimum či tzv. „hratelnost“, co se týká výsledku.

Zároveň definujte zdroje, které máte k dispozici k implementaci každé takové změny, a to z hlediska času, energie, financí, lidí a své mentální kapacity.

Případně zvažte, jak můžete zdroje vyvážit neboli jaké přesuny můžete mezi těmito zdroji udělat tak, abyste dosáhli vámi požadovaného výsledku.

Uvědomte si možné překážky (brzdy) a to, co byste potřebovali pro jejich případnou eliminaci.

Promyslete komunikační strategii.

Mějte na paměti a připomínejte si své „proč“, tedy odpověď na otázku, proč tu či onu změnu zavádíte.

## ZÁVĚR

V článku jsme shrnuly základní principy a předpoklady efektivní implementace změn. Věříme, že vám to pomůže v budování a rozvíjení vašeho podnikání, jehož nedílnou součástí změny jsou.

V úvodu článku jsme uvedly, že se zaměříme na změny, které jsou v naší sféře vlivu – tedy ty, které můžeme aktivně ovlivňovat. A co změny, které řídit nemůžeme, přicházejí nezávaný a jsou mimo sféru našeho vlivu? Zde pomohou dovednosti budování psychické odolnosti, tzv. resilience. Je pouze na nás, zda ji vědomě trénujeme, vytváříme si funkční návyky a vědomě se rozhodujeme o tom, jaké budou naše reakce.

Přejeme vám hodně energie a nadhledu pro zvládání změn. Prostě slovy klasiků „Jedinou jistotou v životě je změna.“

### Zdroje:

Agentura ČAS: ČAS-P02-C0004-E3-R01\_015\_Obecná metodika pro řízení změn (Change management). 2020

Bateman, Pleshette, Cindrich, Phillips: Change: How to Turn Uncertainty Into Opportunity, 2023.

Kotter, John, P.: Vedení procesu změny. Management Press 2015.

Vykoupilová, H.: Změna jako prostředek rozvoje (modul programu TOP Management Leadership Academy), školicí materiály, 2025.

## Změna jako příležitost rozvoje

**Praha, 21. 10. 2026 – jednodenní prezenční kurz v Praze**

**Anotace:** Zaměříme se na proces přijímání či spuštění změn a jejich vhodnou komunikaci se zaměstnanci, kolegy či klienty tak, aby byly změny přijímány, byla oslabena míra rezistence a aktéři byli motivováni k jejich implementaci. Prozkoumáme příčiny tzv. fixního a růstového myšlení a jak můžeme růstové myšlení podporovat a rozvíjet. Zvědomíme si emoční křivku, která následuje každé přijetí menších či velkých změn a uvědomíme si, jak s emocemi – svými i těch ostatních – účinně pracovat, aby byly v nejrůznějších situacích našim spojencem spíše než nepřítelem. Seminář povedou společně Anita Crkalová a Hana Vykoupilová. Podrobné informace: <https://www.kdpcr.cz/osobni-rozvoj>.

## Hana Vykoupilová

Je profesionální koučkou akreditovanou u Mezinárodní federace koučů (ICF, PCC) a supervizorkou koučů (Academy of Coaching Psychology). Získala certifikaci v Human Resource Managementu (CIPD) a je kvalifikovanou lektorkou dalšího vzdělávání (MŠMT). Má dlouhodobou praxi v osobním i firemním koučování, v nastavování L&D strategií a ve zvyšování profesní efektivity jednotlivců, týmů a organizací. Působí pod vlastní značkou Inspirio. Je autorkou knihy *Kapesní kouč – Průvodce vnímavého člověka vlastním životem* (Albatros Media/BizBooks 2023), spoluautorkou knihy *Připravte děti na život – Rozvoj soft skills pro každého* (Albatros Media/BizBooks 2021) a spoluautorkou původního programu rozvoje psychické odolnosti DEVĚTSIL. Je také spoluautorkou a přednášející kurzu *Kritické a kreativní myšlení* na Masarykově univerzitě v Brně.

[www.inspirio.cz](http://www.inspirio.cz), [hana.vykoupilova@inspirio.cz](mailto:hana.vykoupilova@inspirio.cz)

## Anita Crkalová

Je mezinárodně akreditovaná koučka a mentorka (EIA EMCC Senior Practitioner), lektorka kurzů soft-skills (sebeznání, zdroje energie, sebeřízení, komunikace, prodejní, manažerské a koučovací dovednosti). Působí také jako supervizorka koučů a mentorů (ESIA EMCC) a koučovacího výcviku Academy of Coaching Excellence, Coaching Systems. Je spoluautorka knih o koučování (Průvodce světem koučování a osobnostní typologie, Management Press 2012, Cesta světem koučování, Ekopress 2024) a o využití osobnostní typologie v týmové práci (Jak zefektivnit práci v týmu, Grada 2007). Podílela se na originálním programu rozvoje dlouhodobé psychické odolnosti DEVĚTSIL. Je také konzultantkou pro osobnostní a firemní rozvoj.

[www.anita-invence.cz](http://www.anita-invence.cz), [anita.invence@gmail.com](mailto:anita.invence@gmail.com)