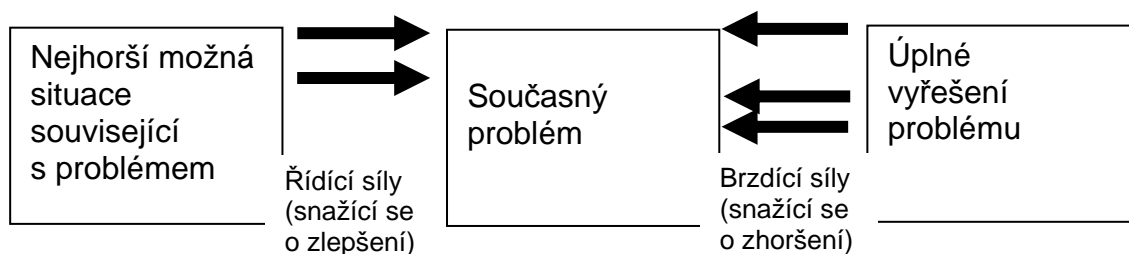


Analýza silových polí

Model analýzy silových polí (Force-Field Analysis) byl rozvinut Kurtem Lewinem jako nástroj na řešení problémů při efektivním plánování a zavádění změny v organizacích. Lewin identifikoval v organizaci tzv. **tlaky** nebo **síly**, které buď podporují otevřenost jako nevyhnutelný předpoklad změny, anebo ji odporují a potlačují ji.

V tomto modelu pojem síla neznamena hmatatelnou fyzickou sílu, ale slouží jako metafora pro **širokou škálu vlivů** existujících v rámci skupiny, resp. organizace. Například určitá tradice může velmi významně působit na chování lidí. Fakt, že něco "nikdo ještě předtím neudělal" anebo "se vždy dělá takovýmto způsobem", odrazuje lidi od experimentování a zkoušení nových způsobů, jak něco udělat. Také předsudky, preference určitých přístupů anebo nedůvěra mohou vést mnohé lidi k iracionálnímu postavení se vůči něčemu novému. Dalšími vlivy mohou být např. **ekonomické faktory**, rozdělení **odpovědností**, **osobnostní charakteristiky** lidí, **rivalita** mezi jednotlivci, vzájemné **nepochopení** apod. Všechny tyto faktory mohou být hnacími i odporujícími silami v závislosti na situaci a druhu požadované změny.



Nejprve je potřebné identifikovat síly na obou stranách. Potom je potřebné je "změřit", tj. ohodnotit jejich význam a vliv na požadovanou změnu. Rovina jejich vzájemných interakcí symbolizuje současný stav dané situace. Když je možné jasněji vidět jednotlivé síly působící v dané situaci a jejich význam, je vyšší šance na změnu směrem, který je požadován. Jakákoli změna je v principu možná právě, když je součet sil podporujících změnu větší než součet sil působících proti ní.

Změna může nastat dvěma způsoby: zesílením sil, které změnu podporují anebo redukováním sil, které ji odporují a působí proti ní.

Vyberte si problém, který podle vás skutečně potřebuje vyřešit. Jestli je to možné, měl by to být problém, který se vás významně týká, anebo byste jeho vyřešením dosáhli výrazného zlepšení. Současně by měl mít možné řešení, i když může být značně složité. Při jeho řešení postupujte podle následujících kroků:

1. Identifikujte problém tak, jak ho vidíte v současnosti a písemně ho popište.
2. Definujte problém v termínech (a) současné situace a (b) situace, kterou byste chtěli docílit vyřešením problému.
3. Sestavte seznam sil a vlivů, které odporují a jdou proti požadované změně a sil a vlivů, které požadovanou změnu podporují. Tyto síly se mohou vztahovat k lidem, penězům, času, externím faktorům, atd. – všechno, co by vám mohlo pomoci anebo zabránit změně. Při identifikaci těchto sil je vhodné být přesný a konkrétní a je dobré síly zakreslit do diagramu silových polí.
4. Podtrhněte ty síly, které se zdají být nejvýznamnější.
5. Pro každou podtrženou sílu působící proti změně sestavte seznam činností, které by mohly redukovat anebo eliminovat danou sílu.
6. Pro každou podtrženou sílu podporující změnu sestavte seznam činností, které by mohly zvýšit účinek a vliv síly na požadovanou změnu.

7. Určete nejvhodnější a nejpravděpodobnější kroky, které byste měli realizovat pro vyřešení problému; identifikujte dostupné zdroje, které k tomu potřebujete.
8. Důkladně si ověřte navržené kroky a sestavte je do pořadí s tím, že vynecháte ty, které nevyhovují vašim celkovým cílům.