

SWITCH

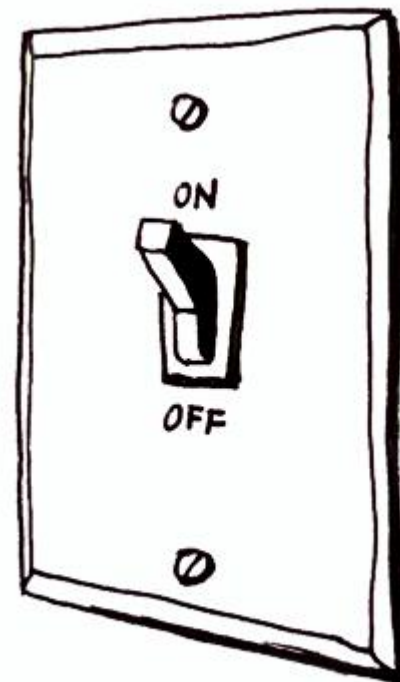
Jak prosadit změnu v obtížném prostředí

Potřeba změny a snaha zlepšit současný stav věcí často naráží na skepsi, neochotu a obavy.

Přiložené teze firemního tréninkového programu se opírají o prověřené techniky zvládání změny v organizacích. Jedná se o soubor praktických a konkrétních kroků, jak překonat odpor ke změně a dosáhnout výsledků.

Program je založen na technikách popsaných v knize Switch autorů Chipa a Dana Heath.

www.switchthebook.com



Změna vyžaduje, aby se někdo ve své práci (či životě) začal chovat jinak. A proti změně bude větší či menší odpor.

*Víme co máme dělat, ale
stejně to neděláme*

*Změníme se,
ale až zítra*

*Lidi ke změně nic
nemotivuje*

*Nejde nám změnit staré návyky,
které jsme utvářeli léta*

*Nevidíme potřebu
změny*

*Utápíme se v analýzách a
nic se neděje*

*To stejně nebude
fungovat*

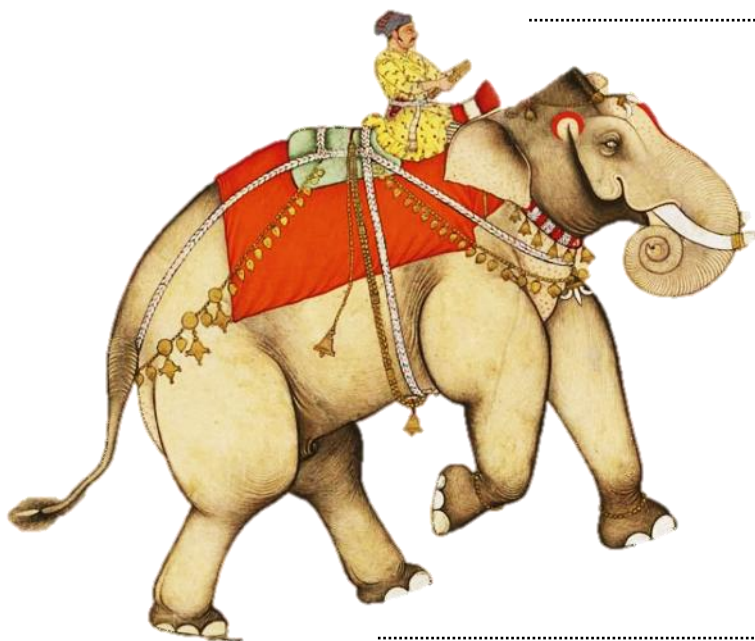
*Je toho na nás
příliš*

Se změnou se musíme vypořádat na racionální a emocionální úrovni. A nakonec se musíme pohybovat v prostředí, které změnu nejen umožňuje, ale i vynucuje.

RACIONÁLNÍ APEL

Nasměřujte jezdce

Odpor ke změně není často nic jiného než nedostatek jasného zadání.



EMOCIONÁLNÍ APEL

Motivujte slona

Co často vypadá jako lenost může být únava. Změnu chování si nemůžeme dlouhodobě vynutit silou

SITUACE

Vytyčte cestu

Problém se nemusí týkat lidí, ale situací ve kterých se pohybují. Když se vám podaří upravit situaci a vytýčit cestu, změna se často bude dít bez ohledu na motivaci a racionální pochopení potřeby.

Jak nasměrovat jezdce



Najděte pozitivní ostrůvky

Jakých pozitivních ostrůvků si všímáte a jak je možné je naklonovat?

Často se intuitivně zaměřujeme na řešení problémů. Na první pohled vidíme co nefunguje, co nesedí, kde jsou komplikace. Zkusme to naopak: zaměřme se na identifikaci pozitivních ostrůvků. Proč fungují? Co se v nich děje jinak? Jak můžeme tuto situaci naklonovat pro ostatní případy?

- Kde vidíte pozitivní výjimky?
- Kdyby se stal zázrak a vše fungovalo podle vašich představ, na jakých konkrétních věcech si to uvědomíte?
- Pozitivní ostrůvky se týkají pouze vaší situace, neděláme benchmarking s ostatními

Naplánujte kritické kroky

Jakými detaily a specifickými kroky podpoříte změnu Vašeho týmu?

Změna je často komunikována pouze na úrovni Big Picture. *(Žijte zdravěji)* Zaměřme se na detail a specifické chování *(pijte 1% mléko)*

- Buďte zcela specifičtí v tom jak chcete, aby se lidé chovali
- Vyberte si jednu konkrétní věc odkud začít
- Zbavte se abstraktních popisů a najděte pro ně zcela konkrétní příklady

Popište cílový stav

Dokážete barvitě a emocionálně popsat žádoucí silový stav?

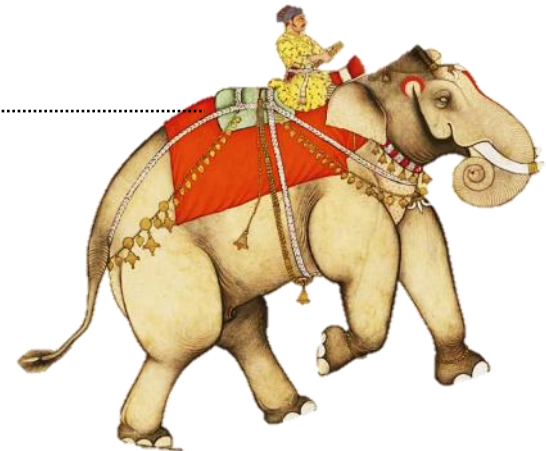
Změna je jednodušší, když vidíte před očima kam směřujete a proč to stojí za to.

- Neomezujte se na numerické vyjádření cílů technikou SMART
- Definujte si, kdy můžete oslavit splnění cíle (i částečného) Stanovte si test šampaňského
- Nezaměřujte se na proces (100% zaměstnanců si myje ruce.) Zaměřte se na výsledky (0% infekcí způsobených v nemocnici)

RACIONÁLNÍ APEL

Máte správně nastavené kritické kroky ?

1. Vyvolávají emoce?
2. Zdají se snadno splnitelné?
3. Osvědčili se Vám v minulosti?
4. Vidí Váš tým spojení s *Big Picture*?
5. Získáte *Quick Wins*?
6. Vytváříte pozitivní tlak okolí a kolegů?
(*peer pressure*)
7. Jsou konsistentní s tím, jak lidé smýšlejí
o sobě a své firmě?



Jak motivovat slona



Vyvolejte emoce

*Jakými prožitky můžete podpořit
chápaní potřeby změny?*

Pouze něco racionálně pochopit ke změně nestačí. Lidé musí něco emocionálně prožít. Uvědomit si potřebu změny na prožitcích, nikoliv abstraktních tabulkách. Zaměřte se přitom na pozitivní emoce, nikoliv na obavu z následků.

- Dokážete potřebu změny vyjádřit vizuálně?
- Dokážete o změně natočit krátké video, aniž byste o změně mluvili přímo. Co by na vašem videu bylo?
- Jak by vypadal památník vaší změny. Co můžete fyzicky přinést do místnosti, abyste probudili emoce?
- Kdo by byl mluvčí změny? Klient? Zaměstnanec na pobočce? Konkurent?

Zmenšete změnu na drobné

*Do jakých nejmenších kroků dokážete
změnu převést?*

Rozdělte změnu na drobné, tak aby nepůsobila hrozivě. (pětiminutovky)

- Plánujte malé výhry, team musí cítit, že se posunuje kupředu a nepřešlapuje na místě
- Úspěch a cíl se nesmí zdát příliš vzdálený
- Co se dá zvládnout v 5 minutách? Ve 3 hodinách? Ve 3 měsících?
- Podpořte změnu hrou, gamifikace, sbírání bodů (podobně jako body na zákaznické kartě, nebo modrý život)

Upevňujte identitu, která podporuje změnu

1. Můžete apelovat na již existující sdílenou identitu?
2. Máte společnou historii?
3. Můžete se vymezit proti konkurenci?
4. Můžete se přidat k veřejné aktivitě, která podpoří pocit společné identity?
5. Můžete vytvořit zvyky, které identitu průběžně posilují?

Lidé o mě říkají, že jsem
_____ *manažer?*

**Na jaké přídavné jméno by byli
vaši manažeři hrdí?**

Kreativní
Přátelský
Posedlý klientem
Šetrný
čestný

Jak vytýčit cestu



Upravte prostředí

Co můžete změnit ve svém prostředí, abyste podpořili změnu chování?

Když se změní prostředí, změní se i chování. Proto změňte situaci a pracovní prostředí (one-click order, zjednodušený reporting ...)

- Nejedná se o dramatické změny, jde o drobné úpravy existujícího stavu
- 5 minutová záchrana: jakou jednu věc můžete změnit, aby podporovala změnu chování?
- Udělejte motion study, identifikujte úzká hrdla a zaměřte se na jejich odstranění

Utvářejte návyky

Do jakých nejmenších kroků dokážete změnu převést?

Když se chování stane zvykem, nevnímáme ho jako zátěž, která často změnu provází.

- Vytvořte spouštěče : akce, které předjímají určité chování. Představte si přesný čas a místo, kdy se žádoucí chování stane. (zavolám klientovi s prvním hrnkem ranní kávy)
- Spojte nové zvyky s již existujícími, které se pravidelně opakují. (spojte vitamíny s čištěním zubů)
- Dělejte si checklisty s maximálně 5 body

Opřete se o sílu většiny

Chování je nakažlivé, většina Vám pomůže strhnout ostatní

- Zapojte pozitivní sílu většiny. Pokud se ke změně přidala většina, mluvte o tom.
- Pokud změnu prosazuje menšina, chraňte ji a vytvořte pro ni bezpečné území (dedikovaná místnost, obědy, separátní jednačka ...)
- Veřejně ukazujte úspěch, pozitivní ostrůvky. Všichni o nich musí vědět.



*Jak můžete změnit
prostředí tak, abyste
podpořili žádoucí
chování*

Angles

**Can you slant or
angle things so
some actions
are easier than
others?**

*Some cigarette bins are sold to
authorities using the sloping top as
a feature, discouraging people
leaving litter on top*



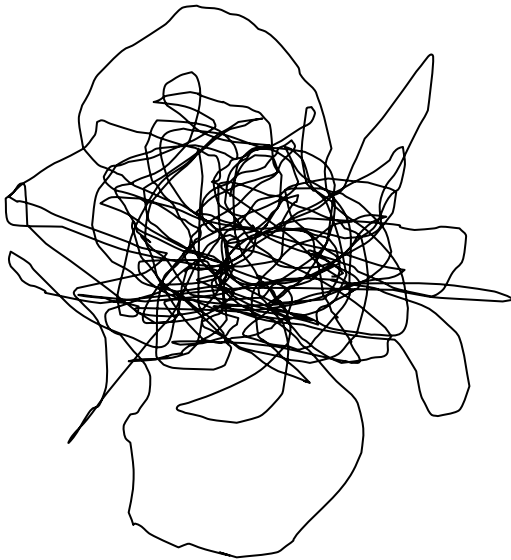
A
3.ly/Arch

Design
with
Intent

Šikmé víko popelníku brání tomu,
aby na něm lidé nechávali odpadky

PROBLÉM:

Nevidíme potřebu změny



1.

Tento problém těžko překonáte apelem na racionální stránku jezdce. Zaměřte se na motivaci, prožitky a emoce. Můžete změnu vizualizovat? Získat mluvčího? Apelovat na identitu?

2.

Vyvolejte empatii, dejte lidem pocítit co se stane, když se nezměníme.

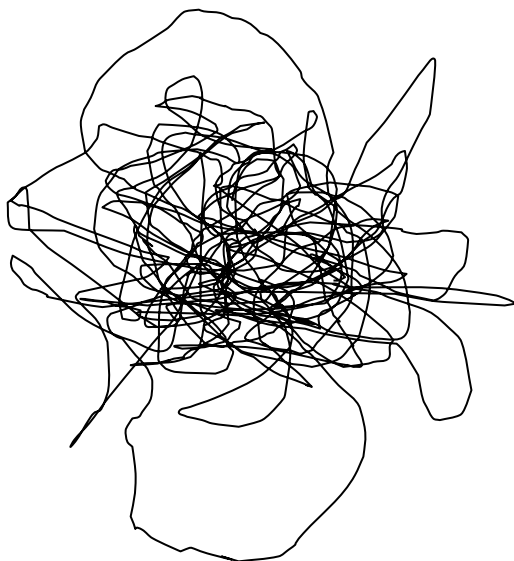
3.

Upravte prostředí, vytvořte cestu, která udělá změnu nutnou, ať už jsme pro ni získáni, či nikoliv. Pokud chcete zrychlit clientský servis a zkrátit čekání na záznamníku, zbavte se záznamníku úplně.



PROBLÉM:

*Nic nás ke změně
nemotivuje*



1.

Možná máte konflikt identity. Pokud ano, potřebujete nejprve „prodat“ společnou identitu.

2.

Vykreslete emocionálně a barvitě cílový stav

3.

Udělejte první krok co nejjednodušší.

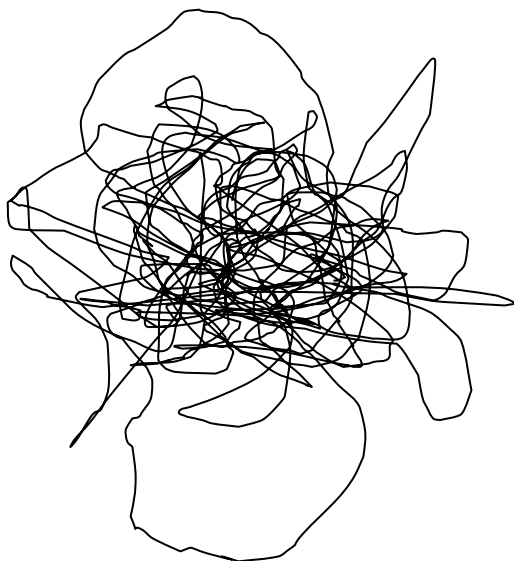
4.

Co můžete udělat., aby Vám pomohl tlak většiny



PROBLÉM:

To nebude fungovat



1.

najděte a publikujte pozitivní ostrůvky, zaměřte se na vyjímky, které se osvědčily. Nic není 100% propadák.

2.

Podpořte ty z vás, kteří věří, že úspěch je možný. Vytvořte jim podmínky a podporu. Dejte jim dedikovanou místnost, prostor, čas ...

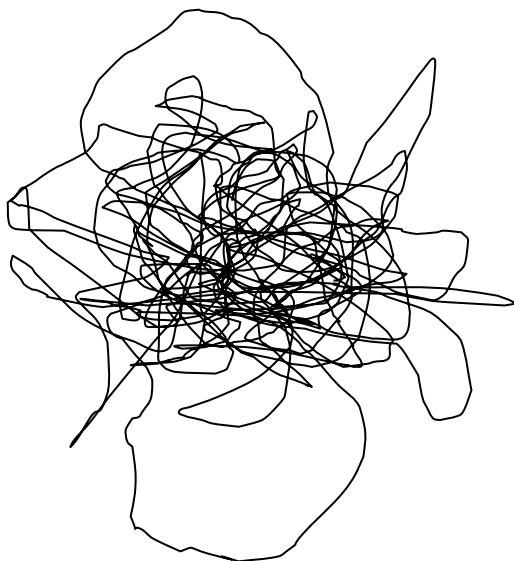
3.

Můžete vytvořit úspěch, který by změnil přístup vašeho týmu?



PROBLÉM:

*Vím co mám dělat a stejně
to nedělám*



1.

Zaměřte se na motivaci slona, nikoliv na argumentování s racionálním jezdcem.

2.

Začněte drobnými, skoro neviditelnými kroky. 5 minut. 15 minut.

3.

Upravte prostředí a vytyčte cestu tak, aby nebylo snadné z ní sejít.

4.

Chování je nakažlivé. Zapojte ostatní a vzájemně se podporujte.





Trénink vede
TOMÁŠ ZYKÁN

Tomáš Zykán je odborný lektor a konzultant v oblasti komunikace a marketingu. Specializuje se na prezentace komplexních témat pro vrcholový management, prezentační design a interní komunikaci.

Tomáš Zykán získal své analytické a prezentační zkušenosti v poradenské firmě McKinsey & Co, kde se podílel na významných restrukturalizačních projektech průmyslových podniků. Později působil 10 let v New Yorku a v Londýně jako ředitel Českého centra, kde se zabýval komunikací zemí a regionů. Získal bohaté zkušenosti s vedením facilitovaných workshopů doma i v zahraničí.

Tomáše zajímá design a architektura. Založil a dva roky řídil agenturu zaměřenou na mezinárodní propagaci českého designu. Pracoval s klíčovými českými exportními značkami Škoda Auto, Staropramen, Baťa a ČSA.

Do konce roku 2008 vedl vedl marketing a značkovou komunikaci pro developerský projekt Central Park Praha. Za kreativní kampaň získal ocenění *The Best European Marketing Award* na International Property Awards v Londýně.

Od roku 2009 působí jako konzultant, coach a trenér v oblasti prezentačního designu a interní komunikace. Jako lektor pracoval například pro Českou pojišťovnu PPF, Atlantik Finanční trhy, ČSOB, ING Investment Management, Skanska, T Mobile, Dupont a další

Vybrané reference

- ČSOB
- T Mobile
- Česká pojišťovna PPF
- Atlantik Finanční trhy
- Skanska
- Cushman Wakefield
- Dupont
- US Business School
- ING RE Investment Management
- Trask (IT)
- Cleverlance (IT)
- Bosch
- AON Insurance
- Schneider Electric
- Draft FCB