

M9 - Úspěšné a efektivní zavádění změn

npi | Národní pedagogický institut
České republiky



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Medailonek lektora

Mgr. Pavel Černý, MBA
cerny@3zscheb.cz

ředitel 3. ZŠ Cheb, www.3zscheb.cz

Učitel M-F

Lektor NPI

- seminář pro sborovny Digikompetence
- webinář pro ředitele RVP-ICT
- konzultant

Koordinátor ŠVP

Koordinátor ICT

Program / Co nás čeká?

- 1) Úvod (30')
- 2) Řízení změny(60')
- 3) Komunikace – Bálintovská skupina (60')
- 4) Práce s námitkami a s „ne“ (60')
- 5) Fungování týmu (60')
- 6) Závěr a plán dalších kroků (30')
- 7) Zhodnocení (30')

Úvod

Úvod (30 min):

- a. Diskuze o proběhlých změnách, komunikaci ohledně ICT
- b. Vysvětlení cílů semináře.

Cíle

- Dozvíte se, jak v prostředí školy úspěšně realizovat změnu v oblasti ICT.
- Zjistíte, jak předcházet negativnímu vnímání změny pedagogy.
- Naučíte se, jak se vyhnout nežádoucím účinkům změn na klima školy.
- Vyzkoušíte si, jak postupovat při implementaci změny do života školy.

Úvod

Struktura:

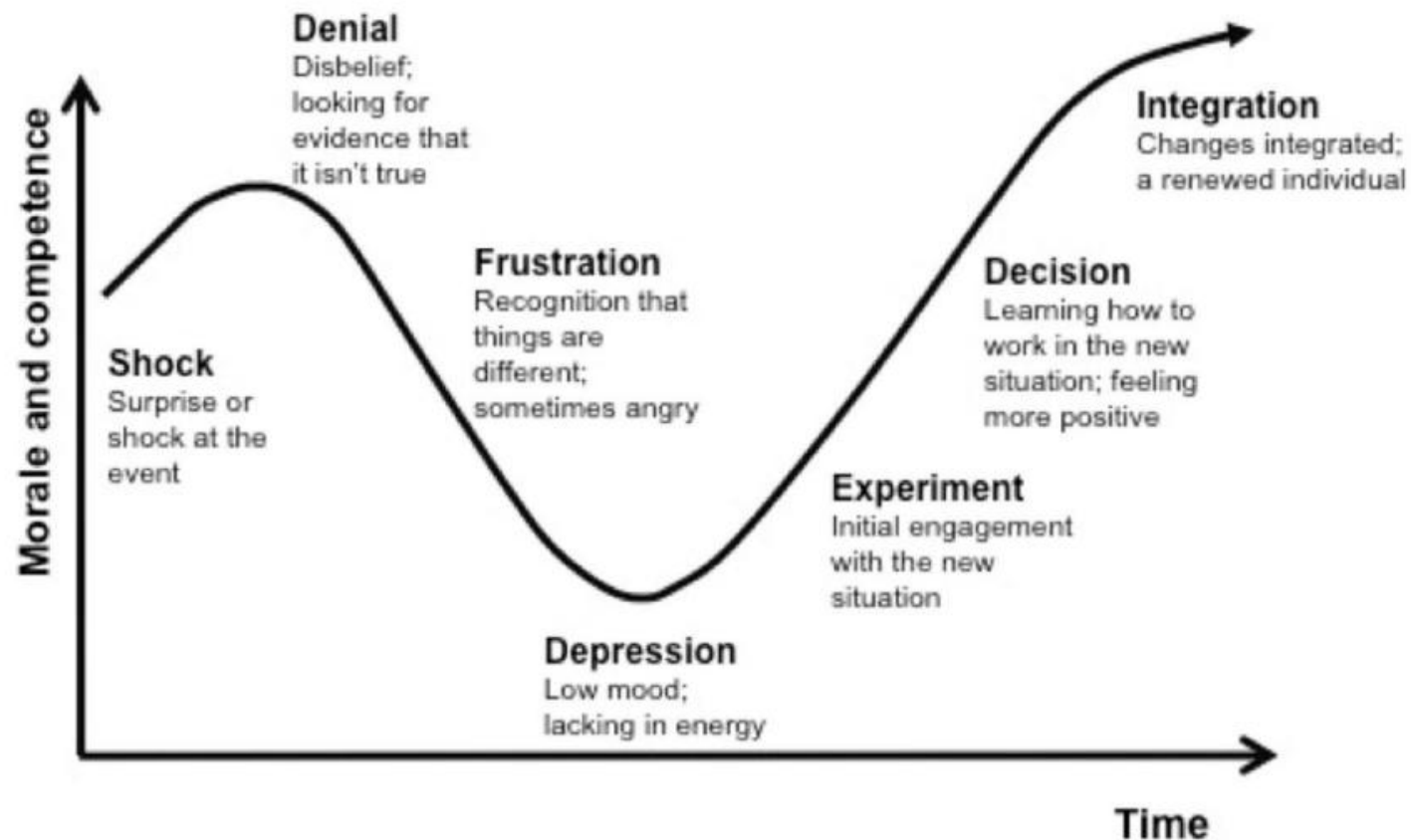
- Teorie změny
- Pohledy, zkušenost, souvislosti
- Společná práce

Vhled:

- Komunikace
- Sdílení
- Prezentace výsledků
- Vytvalost
- Trpělivost

Řízení změny

Teorie z e- learningu



[https://www.jobs.cz/poradna/co-skutecne-rozhodne-jestli-zazijete-uspesnou-karieru/\[online\].](https://www.jobs.cz/poradna/co-skutecne-rozhodne-jestli-zazijete-uspesnou-karieru/[online].) [cit 2022-1-28].

Řízení změny

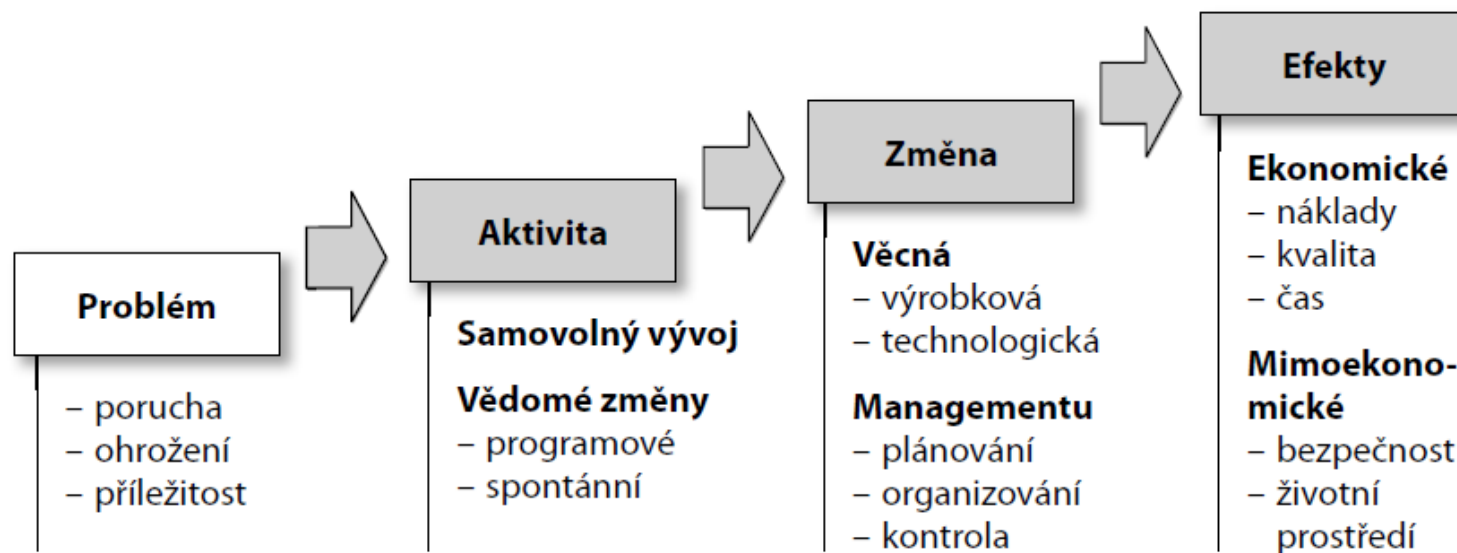
Teorie z e-learningu



zdroj: <https://medium.com/consult/jak-zvl%C3%A1dat-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-zm%C4%9Bn-v-t%C3%BDmu-a-cel%C3%A9-organizaci-780f0673333f>

Řízení změny

Teorie



Obr. 9.3 Obecný princip managementu změn

KOTTER J. P.: Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha, Management Press 2000.

Řízení změny

Teorie

Zásady pro úspěšnou implementaci změny – Kotterův 8-bodový cyklus změny:

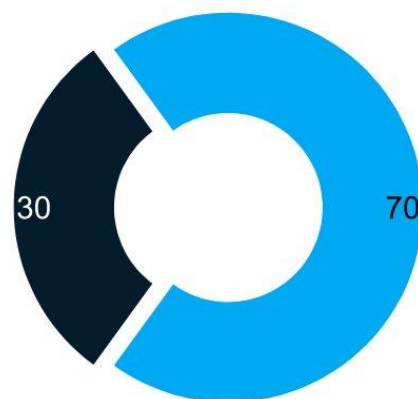
- a. Vyvolání vědomí naléhavosti změny
- b. Sestavení koalice prosazující změny
- c. Zformulování vize změny
- d. Sdělení vize
- e. Posilování pravomocí zaměstnanců
- f. Dosažení rychlých úspěchů
- g. Využití výsledků a podpora dalších změn
- h. Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

J. P. Kotter

Řízení změny

Teorie

70% všech transformací selže ... a 70 % těchto selhání je způsobeno problémy souvisejícími s lidmi, většinou s jejich způsobem myšlení



Procento
iniciativ, jimž
se nepodařilo
dosáhnout
plánovaných
cílů



Řízení změny

Aktivita

Úkol z M9 - Kotterův cyklus – diskuze – návaznost na skutečné práce, jednoduše

(Nový ŠVP, Nedostatečné vybavení školy IT, Podpora IT
(správa/metodik), Spolupráce s kolegy

Zkuste popsat následujících 5 bodů:

1. Stručně popište připravovanou změnu
2. Vytvořte příběh, pomocí kterého budete změnu prezentovat
3. Identifikujete klíčové osoby pro podporu v prosazení změny
4. Vyberte vhodné komunikační kanály pro komunikaci změny
5. Navrhněte časový harmonogram komunikace změny

Komunikace změny

Aktivita

Vstupní aktivita - komunikace

**2 dobrovolníci – senzibilové, nalezení
předmětu v učebně**

Komunikace změny

Aktivita

Vstupní aktivita - komunikace

- Uzavřené x otevřené otázky
- Koučovací způsob vedení jednotlivce, týmu (GROW)

2 dobrovolníci – otázky k nalezení předmětu v učebně

Komunikace změny

Teorie z e- learningu

TECHNIKA	OBVYKLÉ POUŽITÍ	VÝHODY	NEVÝHODY
Osvěta a komunikace	Při nedostatku informací nebo nepřesných informací a analýze	Jakmile jsou přesvědčeni, lidé často pomáhají s implementací změny	Pokud se jedná o větší počet lidí, vyžaduje spoustu času
Participace a zapojení	Při nedostatku informací potřebných k přípravě změny a když ostatní mají značnou moc	Účastníci jsou ochotni zavést změnu a do plánu změny mohou být zabudovány jejich informace	Může být velice časově náročné
Usnadnění a podpora	Když lidé odmítají změnu, protože jim přináší problémy	Žádná jiná technika si s touto situací neporadí lépe	Může být velice časově náročné, drahé, může selhat
Vyjednávání a dohoda	Když někdo nebo nějaká skupina změnou ztratí a má značnou moc	Někdy je to relativně snadný způsob, jak se vyhnout silnému odporu	Může být velice drahé, pokud to ostatní dovede ke stížnostem
Manipulace a kooptace	Když jiné techniky nefungují nebo jsou příliš drahé	Může být relativně rychlým a levným řešením	Může vést k problémům v budoucnu, pokud lidé vycítí manipulaci
Explicitní a implicitní donucení	Když rychlost je klíčová a iniciátoři mají značnou moc	Je rychlá a může překonat jakýkoliv odpor	Může být velmi riskantní a setkat se s velkým odporem i v budoucnu

Komunikace změny

Teorie z e-learningu

- ☒ Zjistěte si postoje posluchačů ke změně – pozor, vedete-li tým, budete mít více postojů
- ☒ Odhalte, kolik nových znalostí a úsilí musí posluchači vynaložit pro dosažení změny – pak najděte způsob, jak jim pomoci (ne to udělat za ně!)
- ☒ Vytvořte individuální, případně týmový motiv pro překonání změny
- ☒ Rozložte změnu na menší změny - "zed" změny rozložte na malé schody tak, aby po nich mohli snáze vyjít
- ☒ Začněte komunikaci změny s těmi, pro které je změna snadnější, udělejte z nich své spojení
- ☒ Za každý zvládnutý schod nezapomeňte na pochvalu
- ☒ Ověřte si, že nové informace dávají cílové skupině smysl a že je opravdu pochopili
- ☒ Sami se iniciativně zapojte do realizace změny
- ☒ Nikdy netlačte na pilu, každý člověk zvládá nové věci jinak

(Jiří Střelec: Komunikace změny Dostupné na <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/komunikace-zmeny/>)

Komunikace změny

Teorie

Pozitivní synergický princip

$$1+1=3$$

vzájemná důvěra a nezištná pomoc členů týmu, tolerance, soustředění se na pozitivní emoce, společná radost, rozvíjení nápadů a kombinace pracovních přínosů

Negativní synergický princip

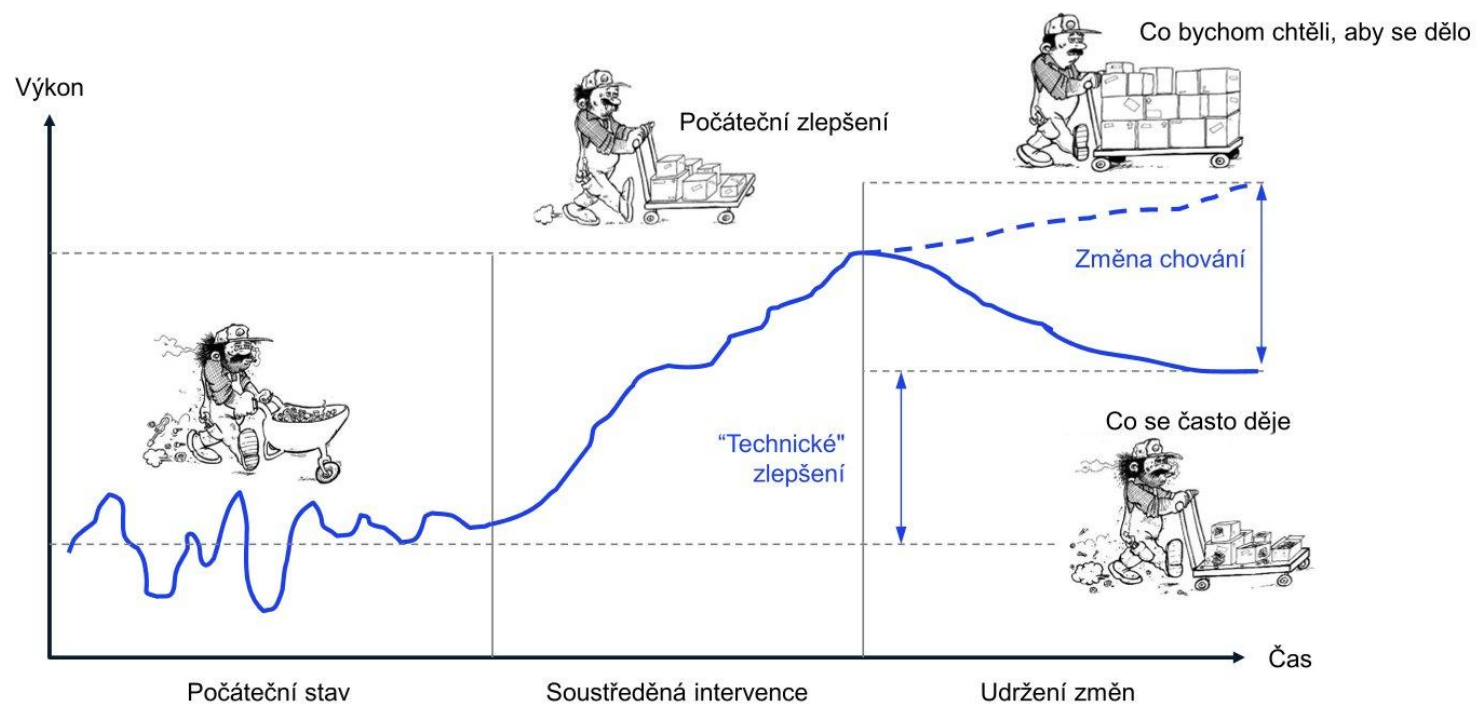
$$1+1=1$$

odmítnutí vize celým týmem, důležitá vhodná volba týmu, především vedoucího týmu

Komunikace změny

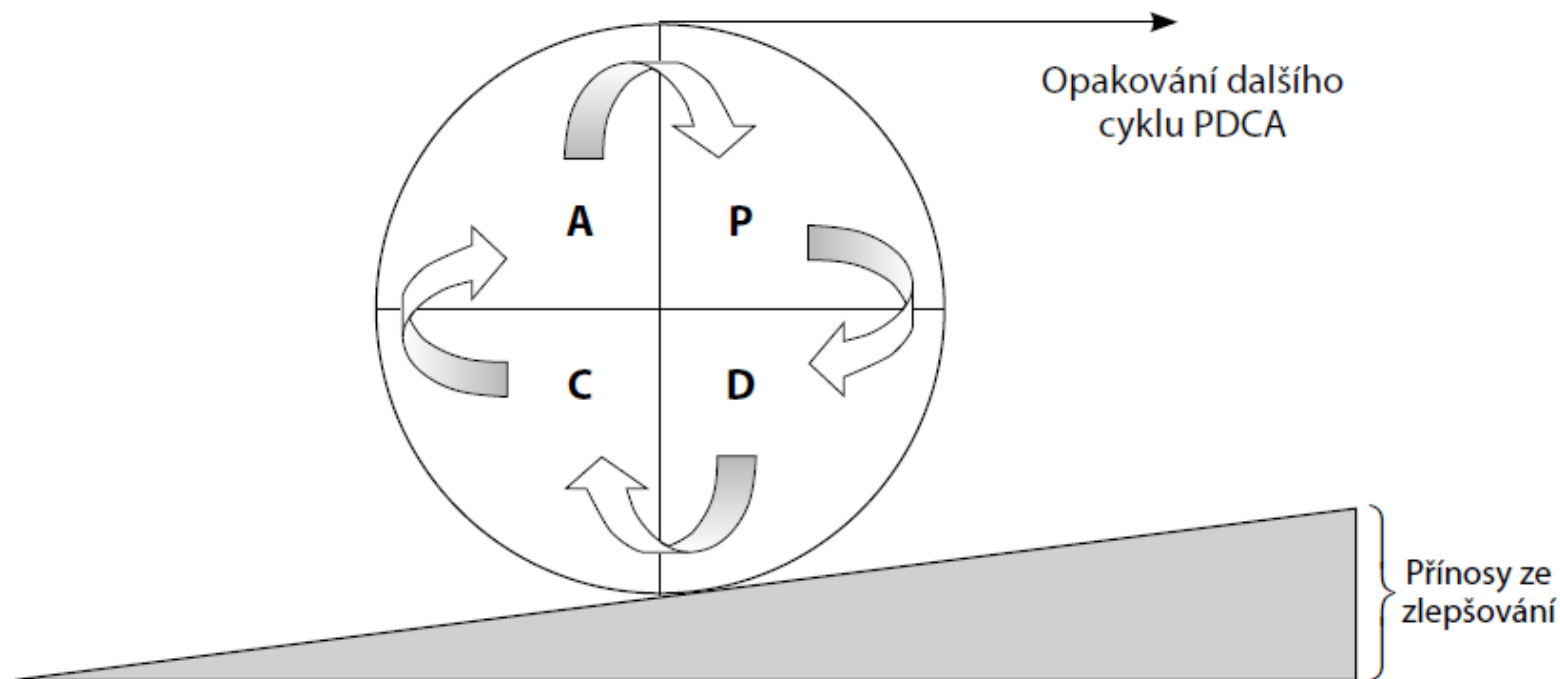
Teorie

Dosažené změny mají tendenci postupně sklouznout zpět do původního stavu



Řízení změny

Teorie



Obr. 9.4 Demingův zlepšovací cyklus PDCA

Jaromír Veber a kol.: MANAGEMENT Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Management Press, s. r. o. 2011

- P – Plan (naplánujeme záměr zlepšení)**
- D – Do (uskutečněme plánovaný záměr)**
- C – Check (vyhodnocení výsledků dle záměru)**
- A – Act (pracujeme ve smyslu opatření)**

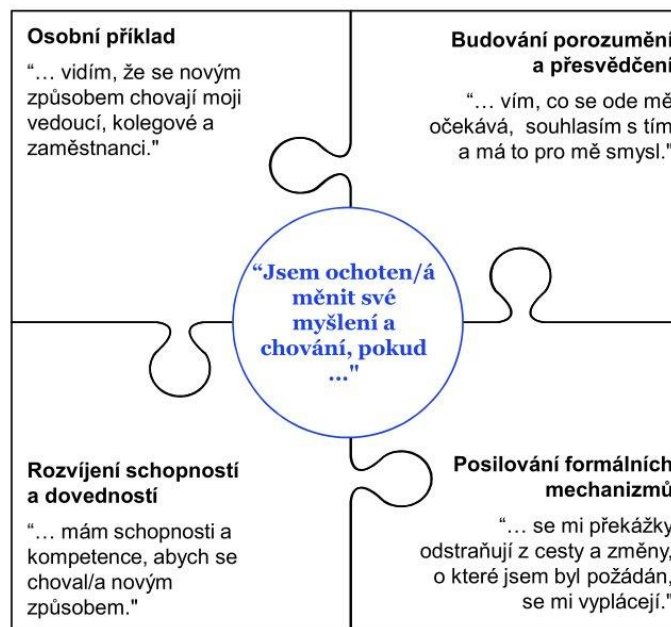
Komunikace změny

Teorie

Model ovlivňování: 4 páky, které společně vytvářejí synergický efekt k uskutečnění změny

Na základě teorií předních akademických pracovníků a zkušeností odborníků z praxe přišla McKinsey okolo roku 2000 se sadou 4 pák:

- Symbolické činy
 - Osoby s vlivem na ostatní
 - Oficiální akce/ večere s generálním ředitelem
 - Osoby ovlivňující názory ostatních
 - Interakce, například vedoucí "pracují" jednou za měsíc v obchodě
 - Koučování
-
- Technické a interpersonální dovednosti
 - Teoretické i praktické programy
 - Práce s talenty
 - Nábor
 - Rozvoj
 - Udržení
 - Nahrazení
 - Učení
 - Růst jako součást role
 - Výcvik
 - Učení v praxi



- Vysvětlení změny (tzv. change story) je kaskádovitě komunikována na různé úrovni organizace
 - Probíhá průběžná obousměrná komunikace
 - Jazyk a rituály
 - Předávání příběhu, například průvodce/ manuál, generální ředitel objíždí závody
 - Virální komunikace
 - Sladění nejvyššího vedení
-
- Procesy
 - Pobídky
 - Organizační struktura a systémy
 - Cíle a měřítka
 - Řídící a obchodní procesy
 - Odměny, uznání a postihy
 - Informační systémy

Komunikace změny

Teorie

Příklady intervencí ...

Seznam možných intervencí

Osobní příklad



Přítomnost lídrů

- Pochůzky vedení po provozu
- Lídři přítomní na hodnocení výkonnosti
- Řešení problémů

Povzbuzujte ke zlepšení

- Veřejné ocenění
- Koučování a zpětná vazba

Porozumění a přesvědčení



Hromadná setkání

- Vůdci kaskádovitě komunikují příběh a odůvodnění změny
- Jednotlivci sdílejí své úspěchy

Široká plošná komunikace

- Newslettery
- Komiksy
- Plakáty
- Hrnky

Cílená komunikace

- Personalizované příběhy změn
- Specifická týmová komunikace

Formální mechanizmy



Řízení výsledků

- Vizuelní řízení
- Kaskádovaná měřítka výkonnosti (KPI)
- Existence plánu odměňování
- Odměňování úspěchů

Fyzické změny

- Přesouvání strojů
- Odstraňování úložných prostor
- Odstraňování bariér

Organizační struktura

- Odstranění vrstev
- Vytváření nových pozic

Schopnosti a dovednosti



Vytvoření infrastruktury pro budování schopností

- Technický výcvik
- Základní manažerské kurzy

Učení ve třídě

- Školení o metodice lean
- Školení o hledání hlavní příčiny problémů
- Základy podnikání

Učení na pracovišti

- Multi-skilling / rotace
- Praktické hledání hlavní příčiny problémů

Komunikace změny

Teorie

Teze:

Lidé podstatně lépe přijímají změnu, pokud se na ní od počátku podílejí, než když jsou ke změně vedeni příkazem.

Týmová spolupráce

Příklady dobré praxe

Potvrzení důvodu, výhod pro ostatní

Komunikace změny

Aktivita

Praktická část – Bálintovská skupina

aneb bavíme se o svých představách komunikace změny ve školním týmu – řešení problému 1 účastníka, 1 moderátor – cca 30min společné práce, 15min prezentace, diskuze

Případně ze zásobníku z M8

Nový ŠVP, Nedostatečné vybavení školy IT,
Nespokojenost s podporou IT
(správa/metodik), Spolupráce s kolegou/y

Námitky a práce s ne

Aktivita

Praktická část

- 1) Sepište do orgpadu námitky na implementaci digitálních kompetencí do ostatních předmětů (mimo informatiku)

<https://orgpad.info/s/zYZXImq12f4>



Pozn: Orgpad/contextminds – myšlenkové mapy

- 2) Ve skupině se pokuste nalézt vhodné reakce na námitky proti změně.

Komunikace změny

Aktivita

Praktická část

Přeformulujte věty:

Nepomohl bys mi?

Neměl bys dnes čas?

Určitě to nezvládnu.

Nemám čas.

Nechce se mi.

Nešlo by to jinak?

Komunikace změny

Aktivita

Praktická část

Test užívání týmové spolupráce

Test řešení konfliktů

Závěr a plán dalších kroků

Závěr a plán dalších kroků (30 min)

- a. Shrnutí klíčových bodů prezentace
- b. Diskuze: Jaké jsou vaše další kroky při řízení změny v rámci digitální strategie?
- c. Informace o dalších dostupných zdrojích a podpůrných nástrojích

Zdroje

Zdroje

KOTTER J. P.: Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha, Management Press 2000.

Jaromír Veber a kol.: MANAGEMENT Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Management Press, s. r. o. 2011

TROJANOVÁ, I. Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014

McKinsey organizační praxe; Scott Keller na Role-Modeling-pro ilustraci "R-M" část vlivu modelu

<http://home.intranet.mckinsey.com/knownow/video/5833r>

Zhodnocení

Zhodnocení (30 min)

- a. Zpětná vazba - spokojenost a získané znalosti účastníků
- b. Zhodnocení semináře a návrhy na zlepšení
- c. Poděkování a uzavření semináře

Zůstaňme v kontaktu

cerny@3zscheb.cz

Jsme tu pro vás

Děkujeme, že tu dnes byli. Závěrem Vás prosíme o krátkou zpětnou vazbu na dnešní kurz, která je zejména pro lektora cenná.

Další sdílení a úpravy materiálu jsou možné za podmínek licence [CC BY-NC-SA 4.0 Mezinárodní](#). Jako autora materiálu uveďte zkratku NPI-DIGI a jako primární URL materiálu uvádějte adresu <https://revize.edu.cz/>.

