

# **Komunikace základ úspěšné změny**

Antonín Pokorný

listopad, 2018, Praha



# Rozmysleme si předem nezbytné kroky a dopady

Pečlivě si každou změnu rozmysleme a zvažujeme **CO** a **PROČ** chceme měnit. Bez zřejmých a jasných profitů pro společnost a zaměstnance změny nedělejme.

Bez uvědomění si možných negativních dopadů na některé osoby a vztahy změny nedělejme.

Klíčový je výběr zaměstnanců zapojených do změny a její komunikace. Shora tlakem se změny těžko prosazují a nejsou nikdy dobře aplikovány.

Pro široké chápání, věrohodnost a tlumení obav je nezbytný systém široké zpětné vazby formou pravidelně aktualizované vizualizace postupu klíčových kroků a vývoje předem definovaných parametrů změny na frekventovaných místech ve společnosti.

*Vrcholový manažer, který nechce měnit své osobní postoje a někdy obětovat své vztahy k přátelům ve společnosti, ať nedělá změny!!!*



# **Základem úspěšné komunikace změn je jejich smysluplnost**

**Samotné změny musí logické a přínosné pro společnost i zaměstnance, tedy věrohodné.**

**Jednotlivé kroky definujeme jednoznačně, jednoduše a jasně včetně jejich pozitivních hmatatelných „nekorumpovatelných“ výstupů (termíny, jednotky, čísla...)**

**Nejasně definované a vysvětlené změny a jejich pozitivní přispění společnosti a zaměstnancům nespasí ani dokonalá formální komunikace. Je to komunikace bez obsahu.**



# Včasnou a širokou informovaností eliminujeme strach

Nejprve informujeme širší okruh zaměstnanců o cílech a postupu připravovaných změn.

**CO, PROČ a JAK**

Informujeme široký okruh zaměstnanců o klíčových driverech změny, způsobu provádění a průběžné pravidelné prezentaci (grafická aktuální vizualizaci na frekventovaných místech) včetně budoucích benefitů pro zaměstnance.

Informujeme o vytvoření implementačního týmu složeného z vybraných doporučených klíčových zaměstnanců, na které se mohou všichni obracet. Jednostranným informacím vrcholového vedení zaměstnanci nevěří.



# Do změn zapojíme klíčové zaměstnance

Pro úspěch změny a její komunikace vybereme z doporučených odborných zaměstnanců úzký tým.

Nejdůležitější osobnostní charakteristikou je schopnost přijímat a prosazovat změny. Pesimističtí odborníci jsou jedem pro změnu a její komunikaci, pracujte s nimi individuálně a odděleně.

Získáme tým řemeslně odborných, uznávaných zaměstnanců schopných účinně prosazovat a zároveň vysvětlovat a neformálně komunikovat průběh a cíle změn. **Získáme věrohodný tým změn.**



# **Vedený klíčový tým spolupřipravuje změny i komunikaci**

**Všechny kroky jsou prováděny se zapojením členů týmu změny, jejich návrhů a oponent.**

**Prodiskutujeme v týmu měření klíčových parametrů, jejich minulý vývoj a očekávané cíle.**

**Připravíme srozumitelný a jednoduchý (grafický) systém vizualizace jednotlivých kroků a vývoje měřených parametrů pro všechny zaměstnance.**

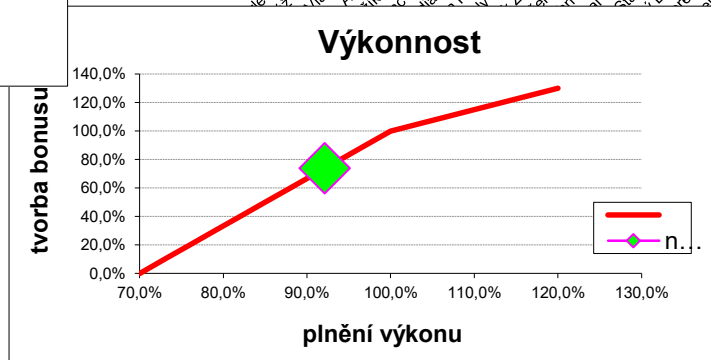
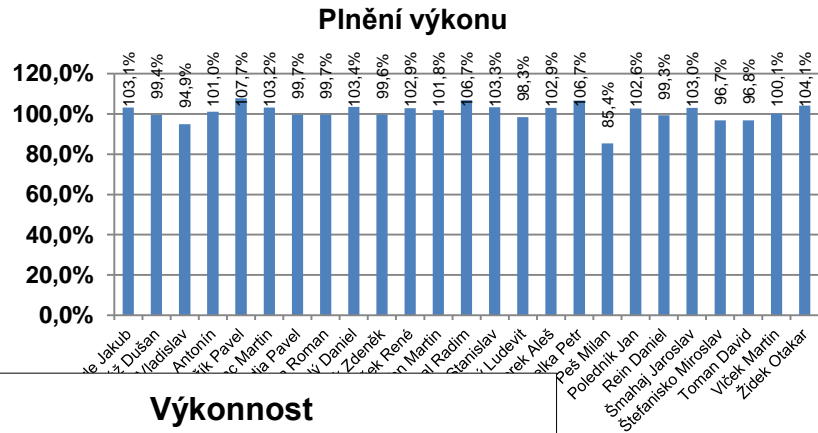
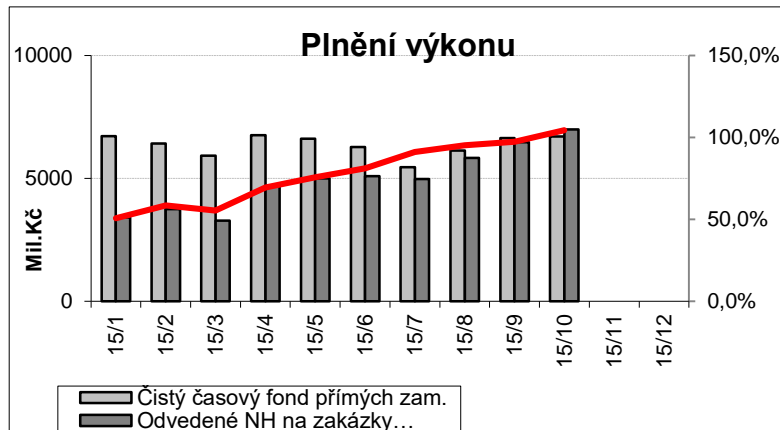


# Připravíme potřebný systém vizuální komunikace

- Určíme způsob vizuální komunikace
- Určíme prostory pro vizualizaci v každé části procesu
- Určíme pracovníky odpovědné za zveřejňování a udržování informací



# Navrhne a zavedeme řízení a měření ne mnoha klíčových parametrů a jejich dopady do zaměstnaneckých benefitů



**Součástí informace jsou i možné dopady do mezd zaměstnanců**





# Vizuální komunikace má velké přednosti

## Zvyšuje objektivitu a věrohodnost:

veřejně a vizuálně prezentované zprávy přijímají lidé jako objektivnější než informace předávané slovně a individuálně.

## Je přímá a oslovuje široké skupiny zaměstnanců:

základním znakem vizuální komunikace je její určení pro skupinu lidí, nikoli pro jednotlivce. Vizuální zpráva není omezena jen pro skupinu přesně vymezených jednotlivců, je otevřena každému, kdo prochází pracovištěm. Smyslem vizuální komunikace je zpřístupnit zprávu co nejširšímu okruhu lidí.

Vizuální prostředky musí zobrazovat reálné kroky a výsledky a musí být proto aktualizovány - *jinak tomu nikdo nevěnuje pozornost.*

## Problém není technologický !

Ani přítomnost nejmodernějšího počítače nezabrání tomu, že dělníci nebudou věnovat pozornost informacím v něm obsaženým.



**Za největší profit tohoto způsobu provádění a komunikace změn považují vyškolené zainteresované zaměstnance schopné zastávat manažerské pozice a posouvat společnost dále dopředu.**



# **V novém podniku manažeři vytvářejí podmínky pro pravdu a eliminují strach ze změn**

- **Musí dbát i o vytvoření a udržování otevřeného komunikačního prostoru**
- **Musí se vrátit k provozní úrovni po letech centralizovaného řízení**
- **Musí se vrátit k realitě po letech řízení abstrakcí**



**„Společnosti si nemohou dovolit říkat zaměstnancům, co mají dělat“,  
uvažuje Welch.**

**„To trvá příliš dlouho. Místo toho by lidé měli být vedeni hodnotami a  
hnát společnost vpřed.“**

*Při příležitosti udělení ceny „Chief Executive of the Year“ Jacku Welchovi*



**Děkuji Vám za pozornost!**

[antpokorny@gmail.com](mailto:antpokorny@gmail.com)

608 303 276

