Jak prosadit změnu

Míša Fridmanová

- Project a Change manager (15+ let)
- PRINCE2 Practitioner Certified (2015)
- Prosci Certifed Change practitioner (2022)

- Zakladatelka **Projekťáci a Projekťačky** (11/2021)
- Co-founder **Change Management Institute** Czech republic a Slovakia (2024)

Změna ≠ Implementace

Změna má tři vrstvy:

- Vize (kam a proč jdeme)
- Projekt (jak to doručíme)
- Adopce (kdo to bude reálně používat a jak dlouho)

Proč změna nefunguje

Nejčastější příčiny selhání:

1. Lidé nechápou smysl
2. Nevidí přínos pro sebe (WIIFM)
3. Mají špatnou zkušenost nebo jsou zahlcení

WIIFM – Co z toho mám já?

Pokud to neřekneš nahlas, lidé si to domyslí sami:

- Bude to práce navíc
- Zase to změní za půl roku
- Zas mi někdo diktuje, co mám dělat

Pomoz jim najít smysl dřív, než si ho vymyslí sami.

Odpor není sabotáž

Když někdo „brzdí změnu“, většinou tím říká:

- Mám strach
- Ztrácím kontrolu
- Necítím se vyslyšený

Nechovej se jako manažer systému.
Zkus být průvodce emocemi.

Jak se lidé rozhodují ve skutečnosti?

Nejsme racionální a často se neřídíme rozumem.

Jsme rychlí, emoční a sociální.

- 95 % rozhodnutí děláme automaticky, bez hluboké analýzy
- Často reagujeme na to, kdo to říká, co dělají ostatní, nebo jak se právě cítíme
- Racionální argument je důležitý – ale často nestačí

MINDSPACE – behaviorální principy změny

MINDSPACE je akronym pro 9 klíčových faktorů, které automaticky ovlivňují lidské rozhodování. Tyto principy jsou běžně využívány v reklamě, komunikaci, ale i v interních změnových procesech.

Pomáhají zvyšovat přijetí změny, snižovat odpor a podporovat zapojení lidí.

M – Messenger (posel)
I – Incentives (pobídky)
N – Norms (normy)
D – Defaults (výchozí volby)
S – Salience (zvýraznění)
P – Priming (načasování)
A – Affect (emoce)
C – Commitments (závazek)
E – Ego (okolí, identita)

Příklad na úvod – bezpečnostní pásy v autech

MINDSPACE:

👨‍⚕️ Messenger: o pásu mluví lékař, ne politik.

💰 Incentives: pokuta za nepřipoutání > motivace.

👥 Norms: „všichni to dělají“, nechci být výjimka.

⚙️ Defaults: pípání v autě dokud se nepřipoutám.

✴️ Salience: červené pásy, kontrolky, blikání.

💓 Affect: emotivní spoty s příběhy přeživších.

📝 Commitments: slib před dětmi, že se budu poutat.

🪞 Ego: „Jsem zodpovědný řidič.“

🔍 Poučení: I nepříjemná změna může být přijatá, když je komunikována způsobem, který odpovídá tomu, jak lidé skutečně uvažují – ne jak bychom chtěli, aby uvažovali.

M – Posel (Messenger)

Co říkáme, je důležité – ale ještě důležitější je, kdo to říká.

Lidé jsou ovlivněni autoritou, důvěryhodností nebo blízkostí „posla“.
Nebo někdy HiPPO (highest paid person opinion)

Příklady:

- Firma: Zavedení AI nástroje vysvětluje oblíbený kolega z týmu, ne anonymní e-mail od IT.
- Nezisk: Koordinátorka, která je dlouho součástí týmu, sdílí, proč nový systém evidence usnadňuje práci.
- Univerzita: Sekretářka, kterou všichni znají, ukazuje, jak vložit zkouškový termín do nového systému.

I – Pobídky (Incentives)

Lidé reagují více na ztráty než zisky.

Když hrozí ztráta (času, komfortu, výhod), motivace ke změně je silnější.

Příklady:

- Firma: „Kdo AI nepoužívá, ztrácí 2 hodiny týdně ruční prací.“
- Nezisk: „Bez systému nemáme podklady k reportu – budete muset vše dohledávat zpětně.“
- Univerzita: „Bez zápisu v systému není student na termín přihlášen – přichází o možnost zkoušky.“

N – Normy (Norms)

Děláme to, co dělají ostatní.

Lidé se rádi přidávají k většině, i když to není povinné.

Příklady:

- Firma: „75 % týmu už používá nový nástroj.“
- Nezisk: „Většina koordinátorů už si práci eviduje online.“
- Univerzita: „Tři katedry už termíny zadávají elektronicky – přidáme se?“

Výchozí volby (Defaults)

Lidé si většinou nechají to, co je nastaveno automaticky.

Co je jednoduché a přednastavené, to přijmeme bez odporu.

Příklady:

- Firma: AI asistent je automaticky zapnutý, nikdo nemusí nic nastavovat.
- Nezisk: Noví dobrovolníci mají přístup do systému hned při nástupu.
- Univerzita: Nový systém je přednastaven jako jediná možnost pro vkládání zkoušek.

Zvýraznění (Salience)

Všímáme si toho, co je nové, osobní a relevantní.
Čím konkrétnější a jednodušší, tím lépe.

Příklady:

- Firma: E-mail: „Petro, váš report může AI připravit za vás.“
- Nezisk: Návod: „3 kroky k zápisu služby – zvládneš to za 1 minutu.“
- Univerzita: Plakát: „Vložení termínu? 2 kliky. Už jsi to zkusila?“

P – Načasování (Priming)

Naše rozhodování je ovlivněno tím, co vidíme nebo slyšíme těsně před tím.

Okolní prostředí a moment načasování jsou klíčové.

Příklady:

- Firma: Video s úspěšným použitím AI je sdíleno před týdenním plánováním.
- Nezisk: Připomínka změny se posílá hned po měsíčním reportu, kdy je motivace vysoká.
- Univerzita: E-mail o novém systému přichází s časovým odstupem před zkouškovým – ne na poslední chvíli.

A – Emoce (Affect)

Rozhodujeme se podle pocitů, ne jen faktů.

Příběhy a lidské reakce mají větší váhu než čísla.

Příklady:

- Firma: Kolega sdílí, jak mu AI pomohla zvládnout náročný týden.
- Nezisk: Dobrovolnice popisuje, jak se jí ulevilo, když nemusela psát ručně.
- Univerzita: Vyučující říká: „I já jsem se bál, ale teď to používám každý den.“

Závazek (Commitments)

Lidé chtějí být konzistentní se svými sliby.

Když něco veřejně slíbíme, máme tendenci to dodržet.

Příklady:

- Firma: „Zavazuji se použít AI na dva úkoly tento týden.“ – sdíleno na poradě.
- Nezisk: „Kdo si troufne to do pátku vyzkoušet?“ – zápis do sdílené tabulky.
- Univerzita: „Přihlásím se jako první uživatel systému“ – domluveno na schůzce sekretariátu.

E – Okolí (Ego)

Rozhodujeme se podle toho, kým chceme být.

Chceme se chovat v souladu s vlastní identitou a obrazem o sobě.

Příklady:

- Firma: „Naše oddělení je tahoun inovací – buďme příkladem.“
- Nezisk: „Jsem tu, protože chci pomoct – moderní nástroje mi to umožňují.“
- Univerzita: „Na naší fakultě jdeme s dobou – digitalizace je běžná součást práce.“

Jak si to můžete zkusit pojmout...

🧩 Krok	🔍 Otázka / Úkol	💡 Tipy a příklady
1. Co přesně chci, aby lidé udělali?	Jaké chování konkrétně chci vidět?	- Vyplnit report v systému - Zúčastnit se školení - Změnit heslo
2. Co jim v tom brání?	- Nevědí, že to mají udělat - Je to moc složité - Mají jiné priority	- Nevědí, že to mají udělat - Je to moc složité - Mají jiné priority
3. Kdy se rozhodují?	Kde a kdy se rozhoduje o akci?	- E-mail - Přihlášení do systému - Porada
4. Jak je mohu ovlivnit přirozeněji?	Který princip pomůže rozhodnutí?	- Default (výchozí volba) - Normy (většina už to udělala) - Emoce, závazek
5. Jakou konkrétní akci nebo úpravu zvo	Co zvýší pravděpodobnost, že to udělaj	- Nálepka - E-mail s příběhem - Vizuální připomínka
6. Funguje to?	Jak to otestuju a upravím?	- Spusť ve skupině - Zeptej se, jestli to dává smysl - Uprav podle zpětné vazby

To je vše.
Děkuji.