

Przemyśl to z TOC, czyli wdrażanie zmian dla dorosłych

Adam Myszak

Jak wdrażamy zmiany obecnie?

Kurt Lewin

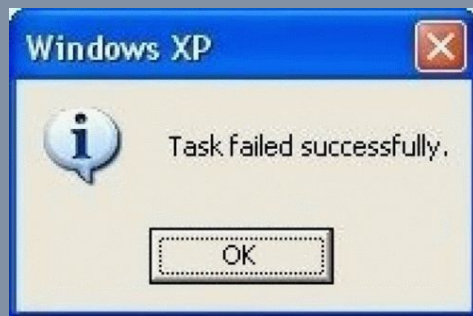
William Edwards
Deming

John Kotter

ADKAR

Lean
Change Management

A jak nam te zmiany wychodzą?



Przyczyny niepowodzenia

Brak umiejętności

Kierownictwo nie
wspiera

Niskie
zaangażowanie

Aktywny opór

Nieodpowiedni
moment

Słaba jakość
komunikacji

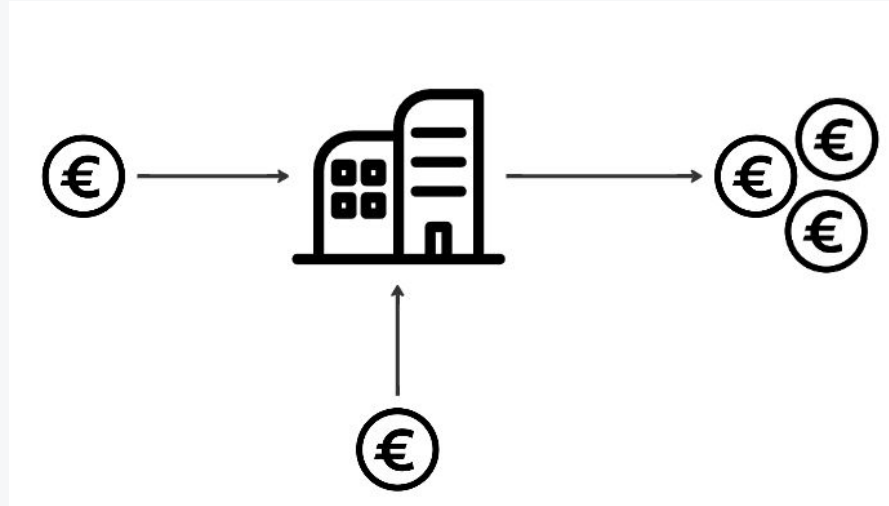
Sprzeczne cele

Wdrożyliśmy pomyślnie zmianę.

Czyżby?



Dobra zmiana według T0C.
W co my gramy?

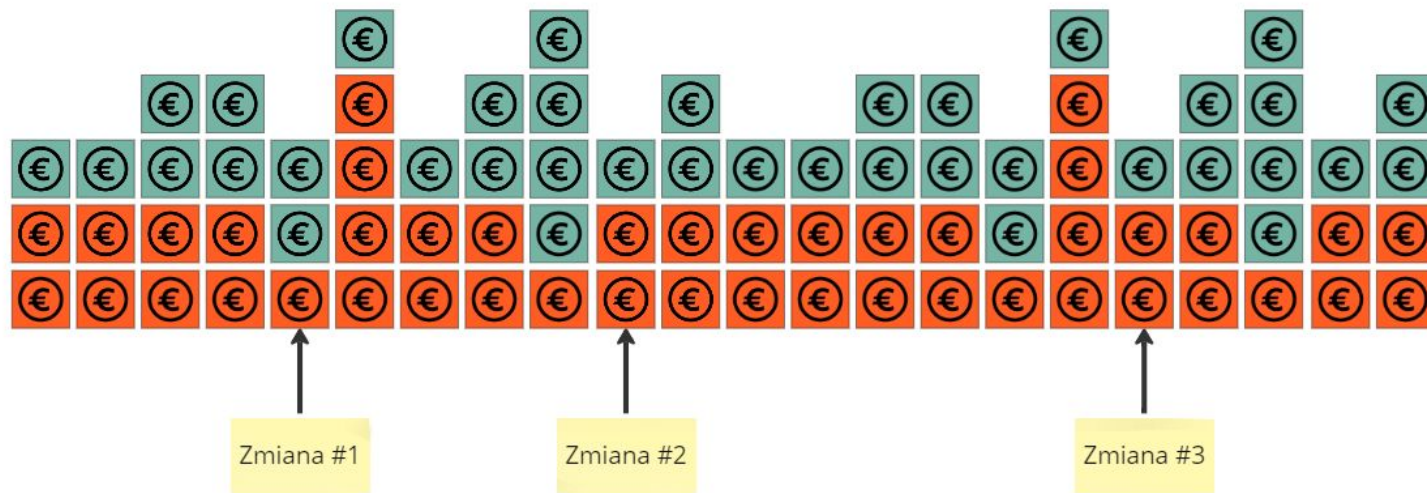


Dobra zmiana według T0C.
W co my gramy?

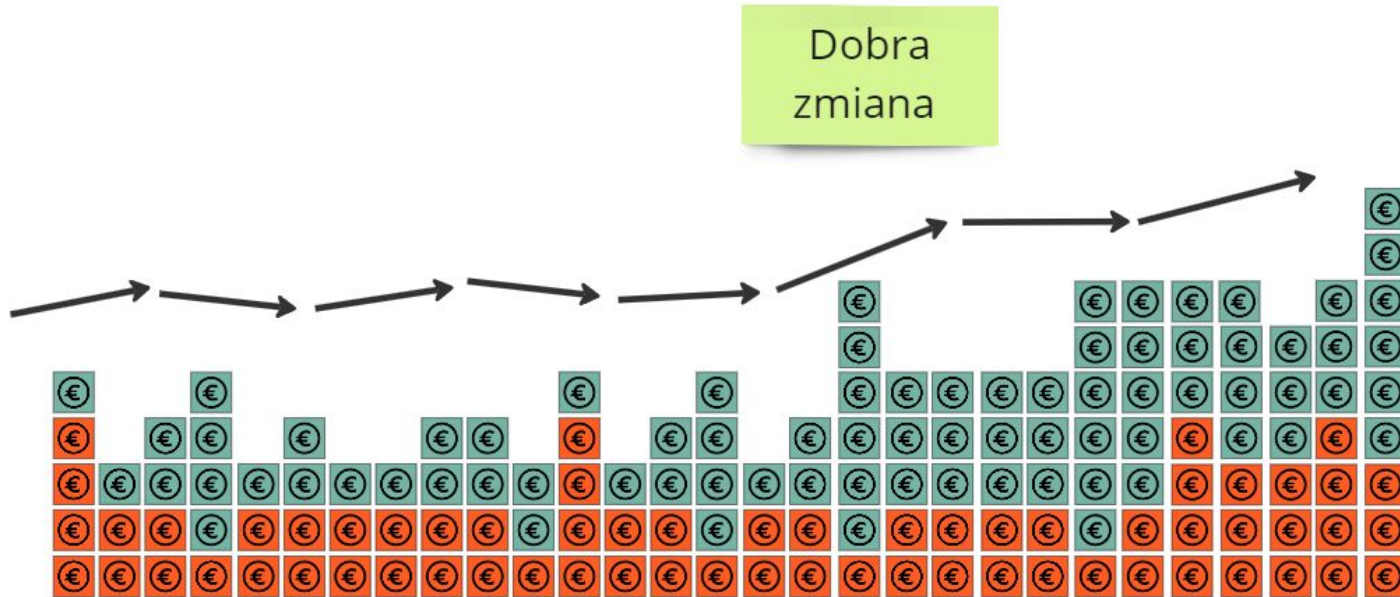


Dobra zmiana według T0C.

W co my gramy?



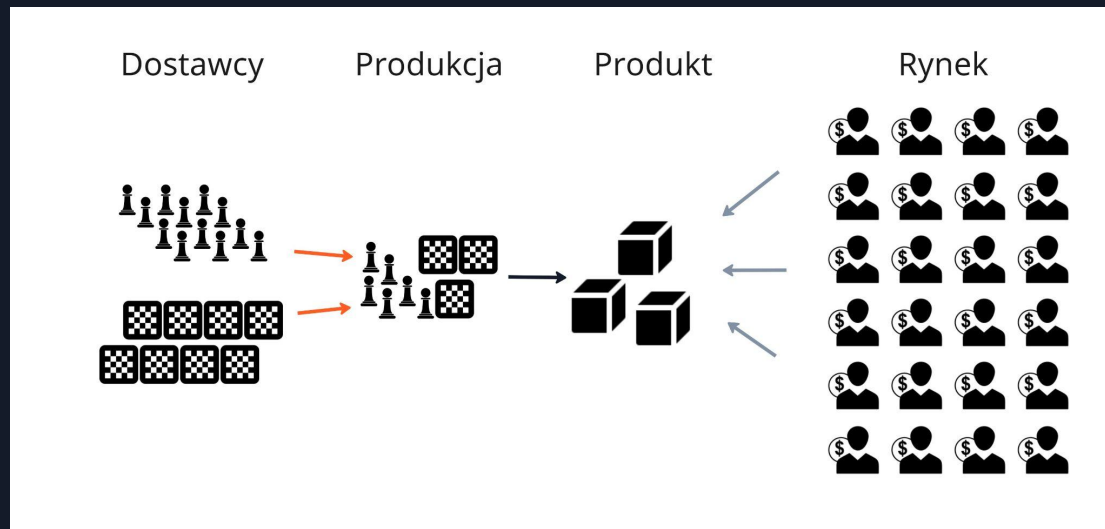
Dobra zmiana według TOC. W co my gramy?



P00GI (Process Of OnGoing Improvement)

proces ciągłego doskonalenia (wdrażania zmian)

0. Określ Cel
1. Zidentyfikuj
2. Eksploatuj
3. Podporządkuj
4. Wzmocnij
5. Utrzymaj i zacznij od nowa



"POOGI 2.0" – Procesy i Narzędzia myślowe



Drzewo Celu*

Drzewo
Stanu
Obecnego

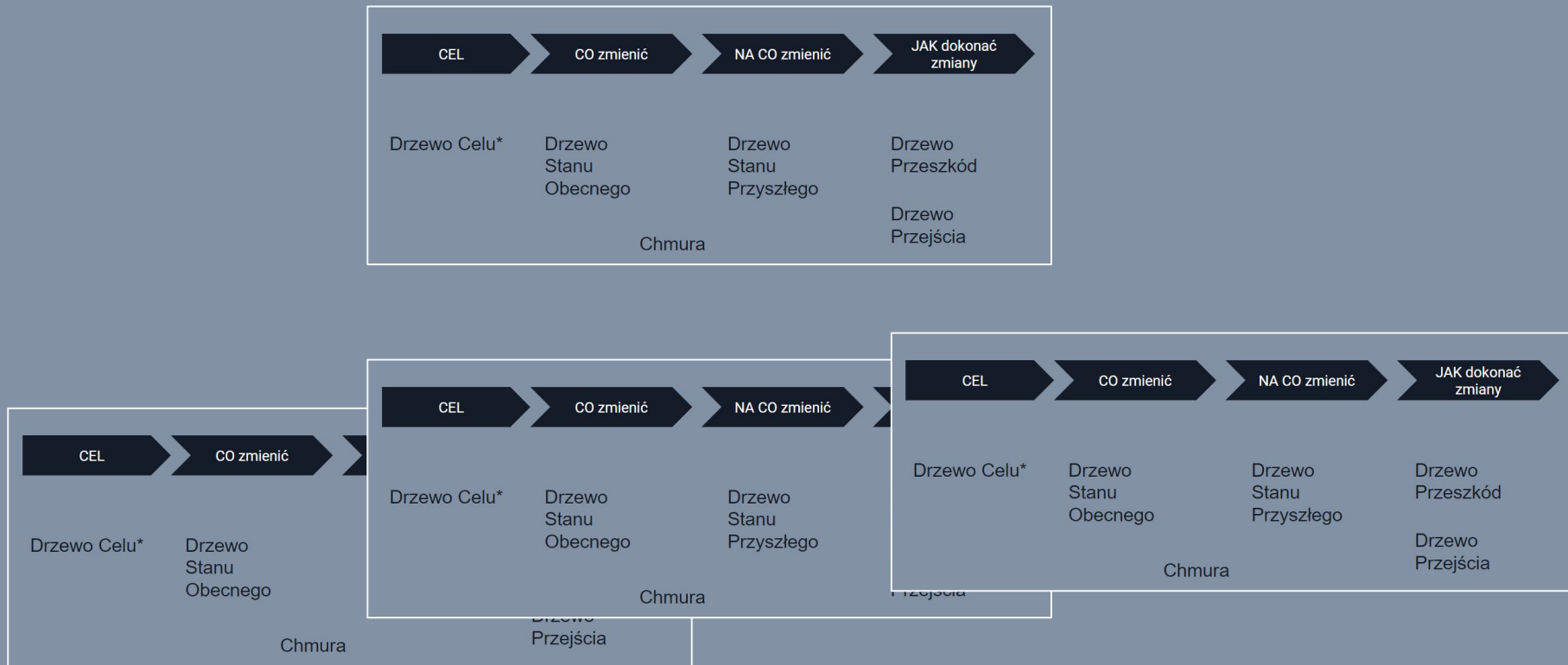
Chmura

Drzewo
Stanu
Przyszłego

Drzewo
Przeszkód

Drzewo
Przejścia

"POOGI 3.0" – Drzewo Strategii i Taktyki



! -> ?

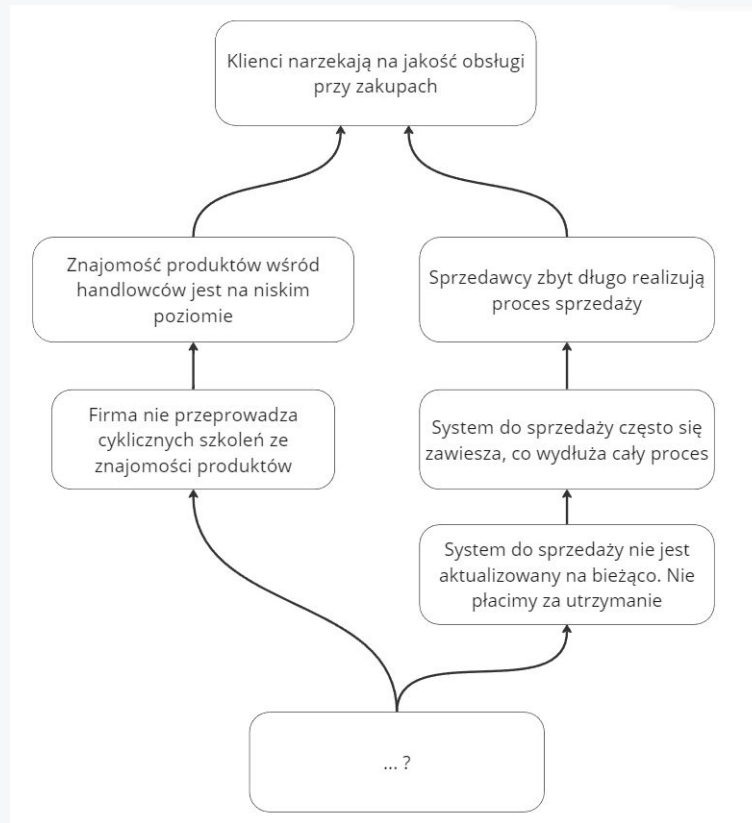
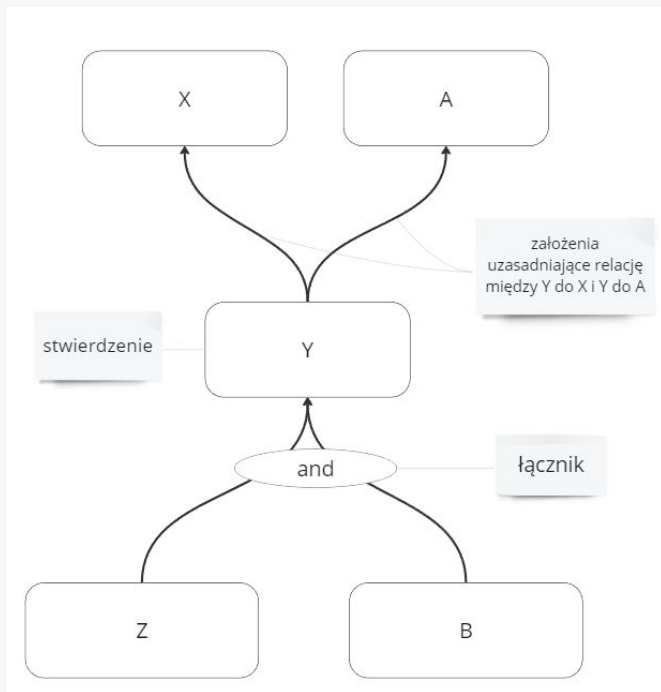


Procesy myślowe i kategorie uzasadnionych zastrzeżeń

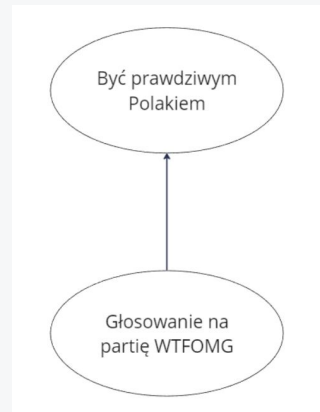
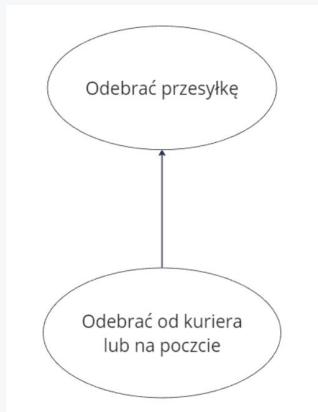
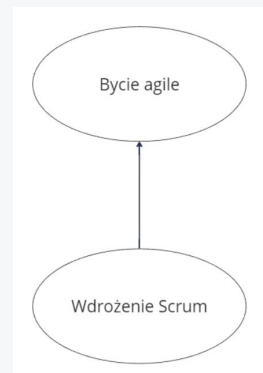
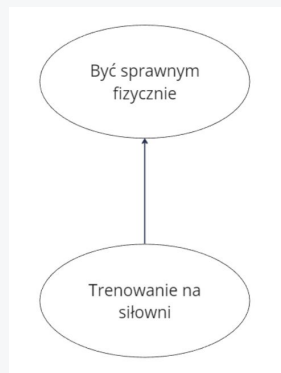
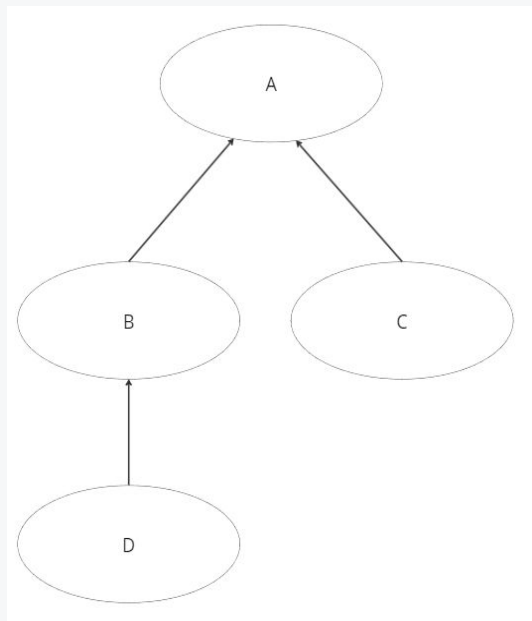
*Mocne przekonania są większymi
wrogami prawdy niż kłamstwa*

— Nietzsche, 1878

(1) Proces przyczyny wystarczającej

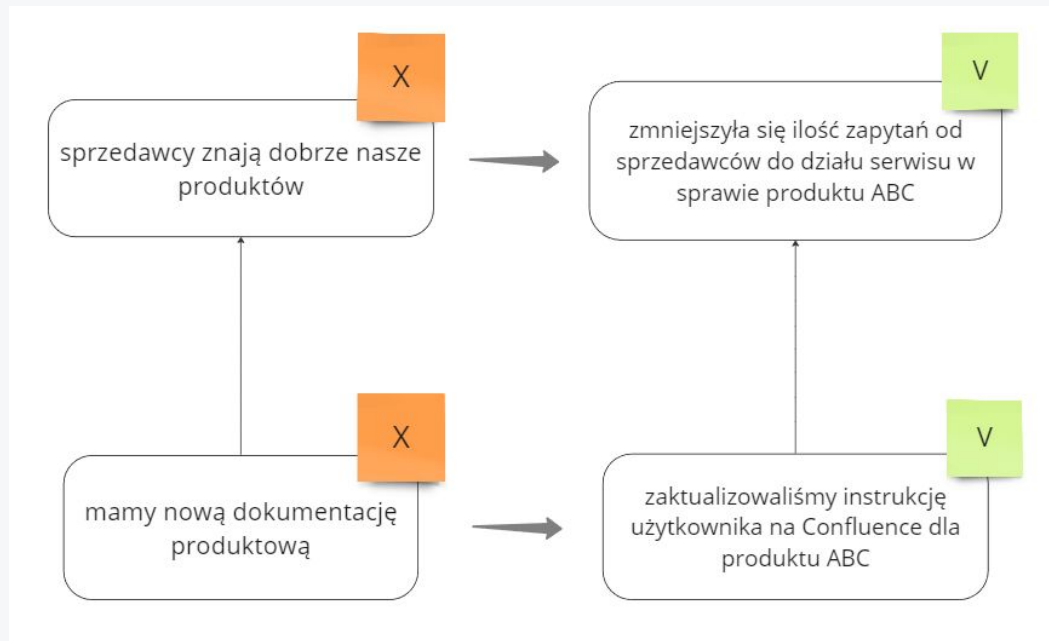
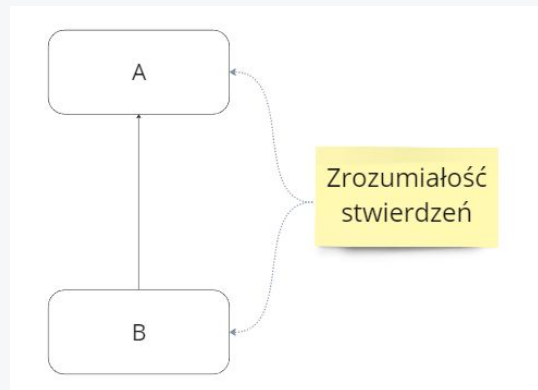


(2) Proces warunku koniecznego



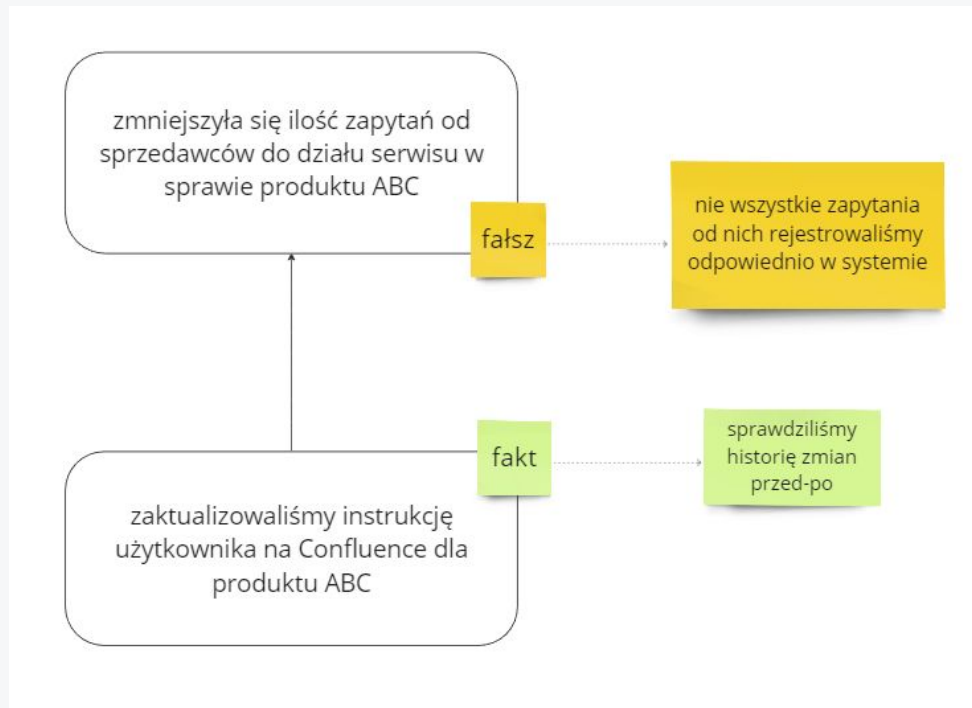
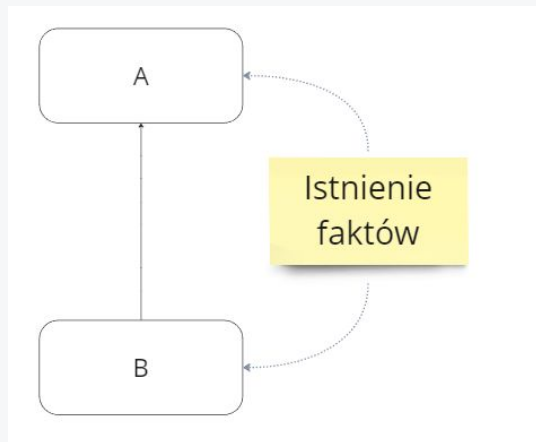
Kategorie uzasadnionych zastrzeżeń

zrozumiałość

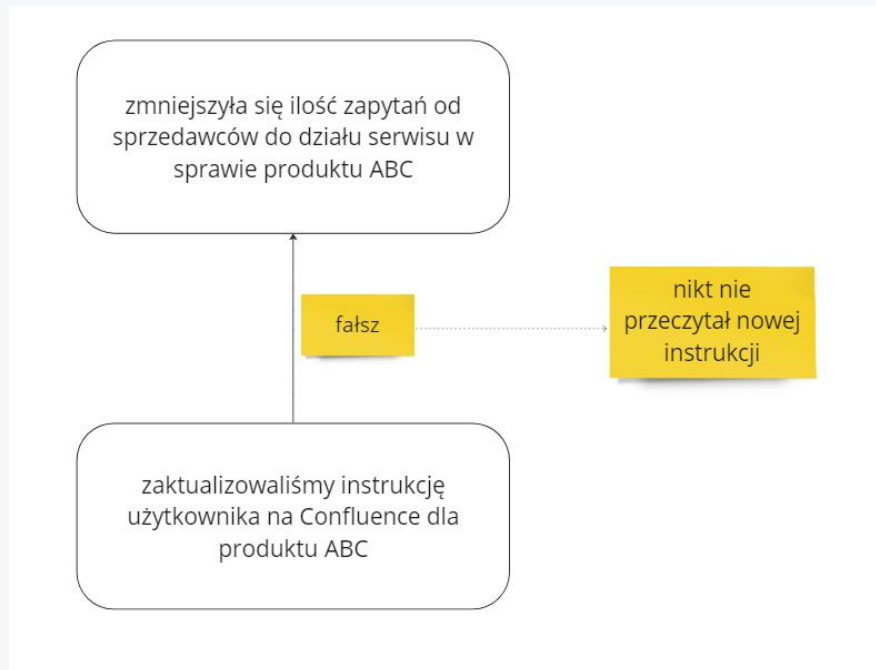
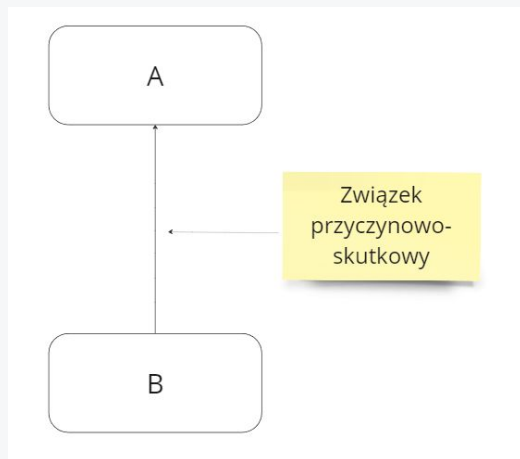


Kategorie uzasadnionych zastrzeżeń

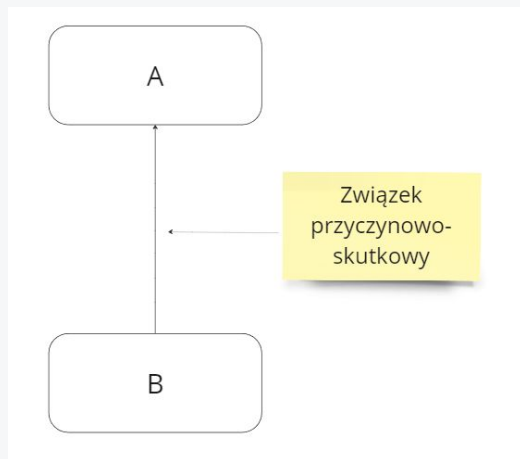
fakty



Kategorie uzasadnionych zastrzeżeń przyczyna-skutek



Kategorie uzasadnionych zastrzeżeń przyczyna-skutek



Co, jeśli dalej nie
wiemy ???

Zmiana

Określ analizowany system:

Dział sprzedaży i obsługi klienta

Zdefiniuj cel jego istnienia i krytyczne czynniki sukcesu:

Skuteczna i bezproblemowa sprzedaż oraz wysoka jakość obsługi klienta

- 75% klientów dokonuje zakupu po kontakcie z handlowcem
- Czas czekania na połączenie z konsultantem CS nie przekracza 2 minut
- Brak skarg na kontakt z obsługą klienta

Przedstaw obserwowane niepożądane skutki:

- Klienci narzekają na jakość obsługi przy zakupach
- Średni czas oczekiwania na połączenie z obsługą klienta trwa 10 minut
- Pracownicy raportują, że duża część ich pracy dodatkowej to analizowanie reklamacji i skarg, które są nieuzasadnione

Zmiana, co robimy?

HR: Szkolenia ze sprzedaży

Pracownicy: lepszy sprzęt

Liderzy: zatrudnijmy nowe osoby

Agile Coach: Zróbmy retro

Specjalista ds. procesów: zmapujmy procesy

Analitik finansowy: outsourcing na wschód

Zmiana



Skuteczna i
bezproblemowa
sprzedaż oraz
wysoka jakość
obsługi klienta

Drzewo
Stanu
Obecnego

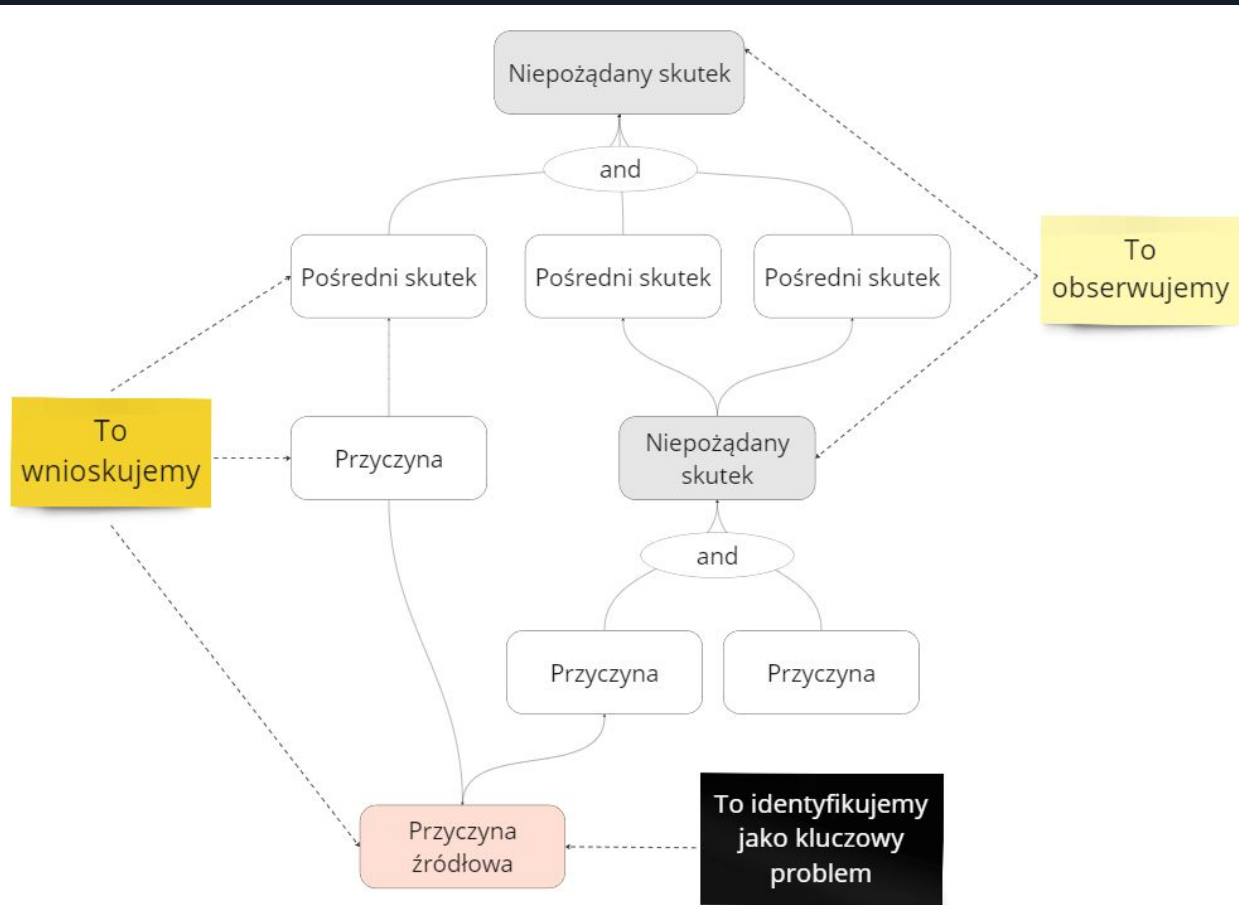
Drzewo
Stanu
Przyszłego

Drzewo
Przeszkód

Chmura

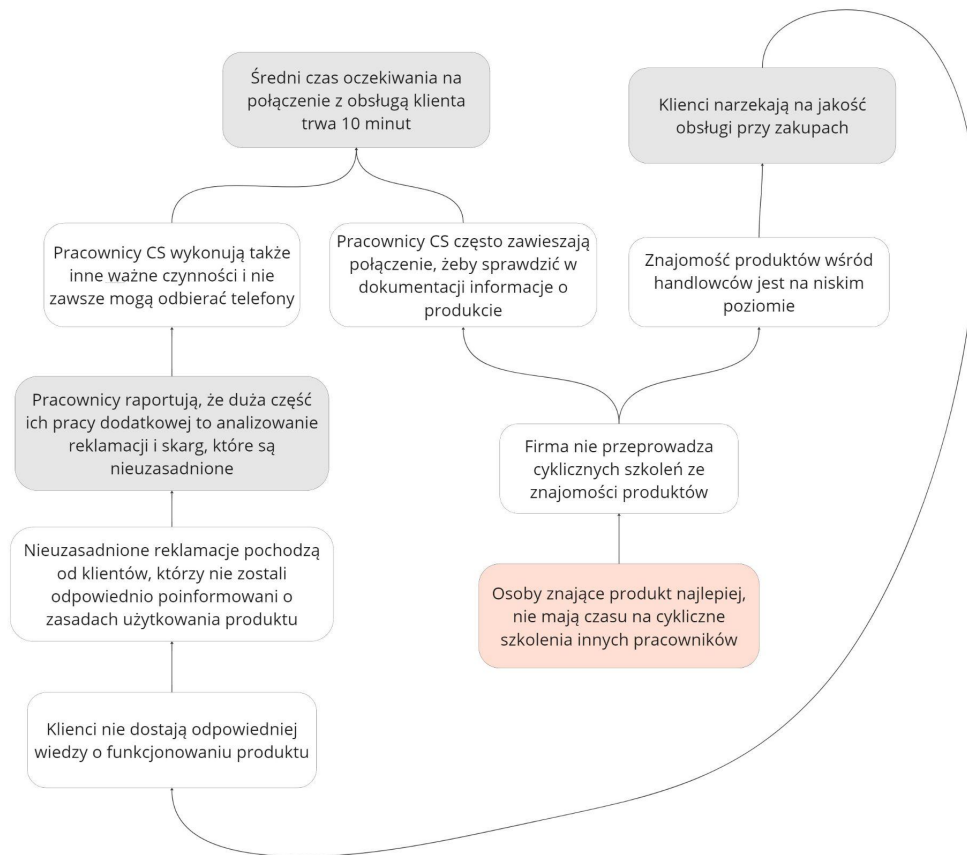
Zmiana - CO zmienić?

Identyfikacja kluczowego problemu.



Zmiana - CO zmienić?

Identyfikacja kluczowego problemu.



Zmiana - CO zmienić?

Konflikt, jako podłoże kluczowego problemu



Zmiana - CO zmienić? Konflikt, jako podłoże kluczowego problemu

My job is to **paint**. Cleaning is
another department's job



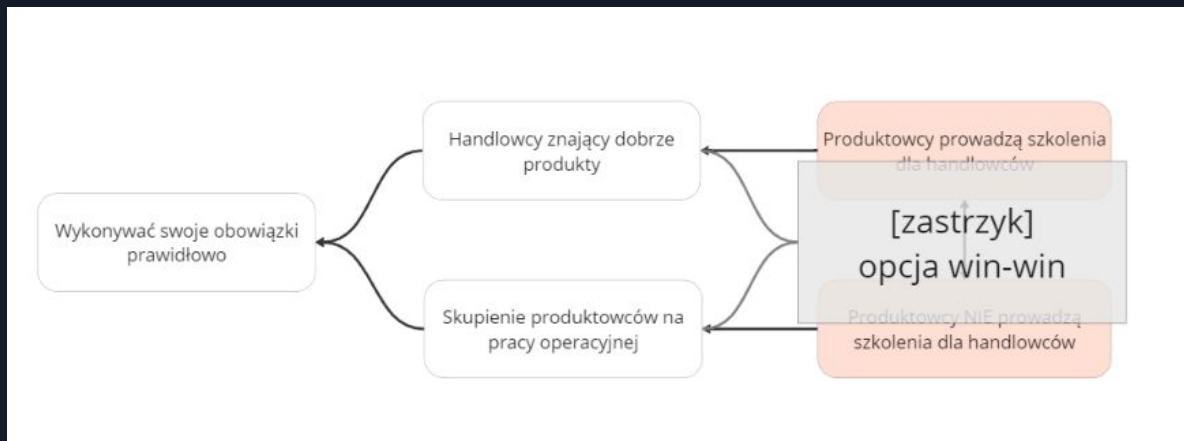
Produktowcy prowadzą szkolenia
dla handlowców



Produktowcy NIE prowadzą
szkolenia dla handlowców

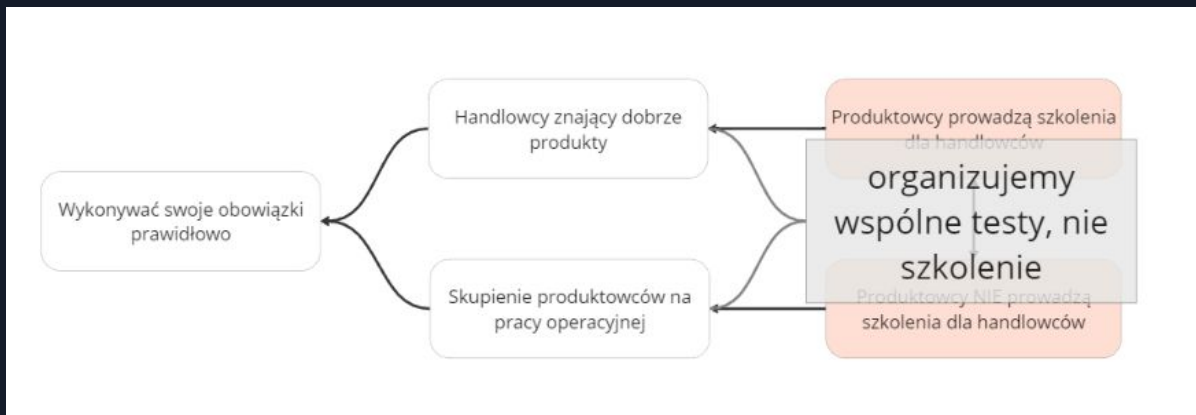
Zmiana - CO zmienić?

Konflikt, jako podłoże kluczowego problemu



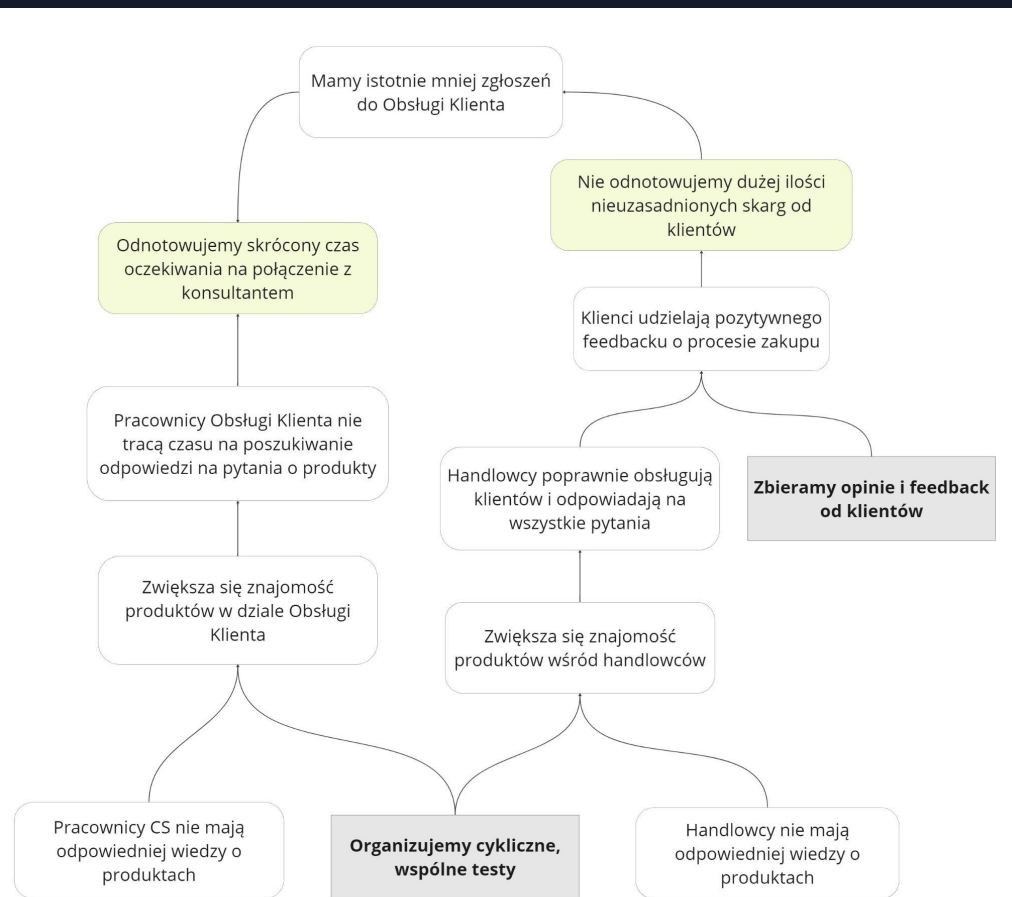
Zmiana - CO zmienić?

Konflikt, jako podłoże kluczowego problemu



Zmiana - NA CO zmienić?

Prognoza skuteczności rozwiązania



Zmiana - JAK dokonać zmiany?

Organizujemy cykliczne,
wspólne testy

Zmiana – JAK dokonać zmiany?

Cele i przeszkody

**Przeprowadziliśmy wspólne testy
najpopularniejszych produktów**

Brak listy uczestników szkolenia

Nie mamy produktów
przeznaczonych do testów

Nie mamy chętnych
użytkowników do udziału
w testach

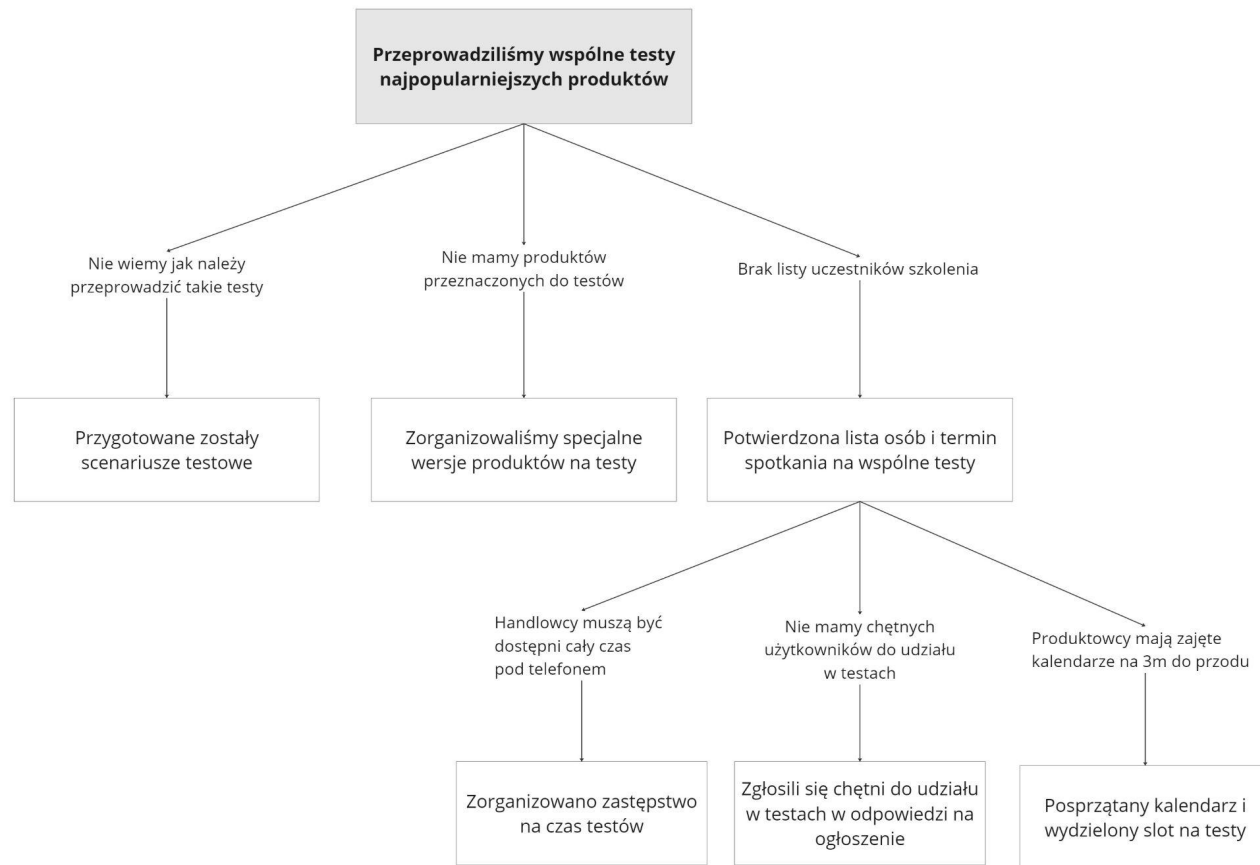
Handlowcy muszą być
dostępni cały czas
pod telefonem

Nie wiemy jak należy
przeprowadzić takie testy

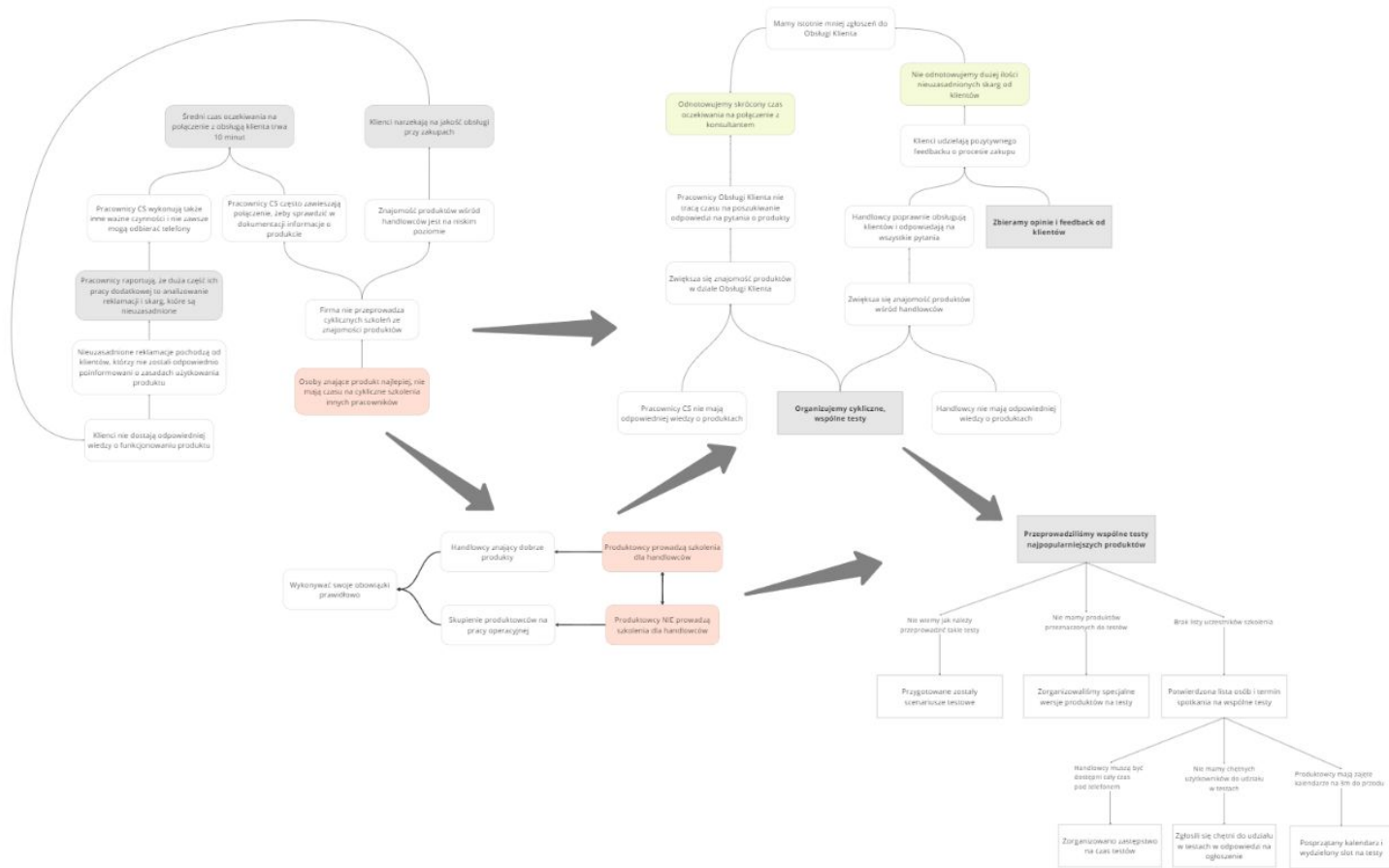
Produktowcy mają zajęte
kalendarze na 3m do przodu

Zmiana - JAK dokonać zmiany?

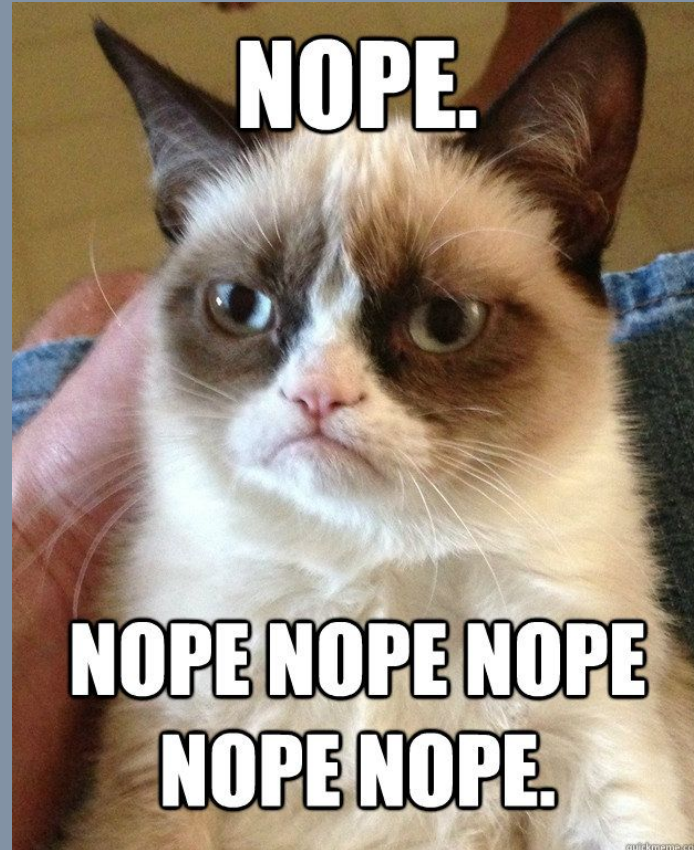
Cele i przeszkody



Zmiana: CEL -> CO -> NA CO -> JAK



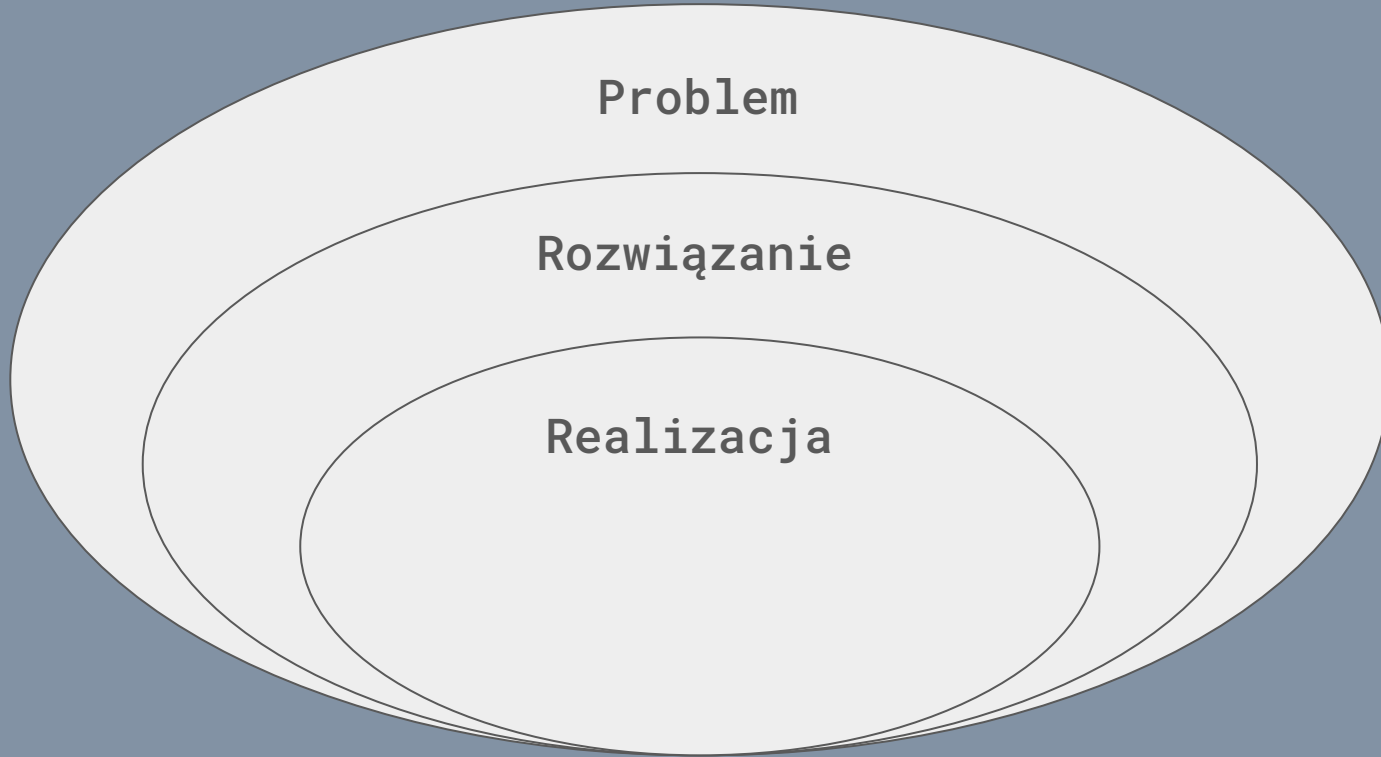
Zmiana zaplanowana, robimy?



Opór przed zmianą, co z nim?



Cebula ma warstwy, Opór ma warstwy



Cebula ma warstwy, Opór ma warstwy

Problem

- 0. Nie ma problemu
- 1. To nie ten problem
- 2. To poza moją kontrolą

Cebula ma warstwy, Opór ma warstwy

Rozwiązanie

- 3. Nie ten kierunek
- 4. Rozwiązanie nie jest kompletne
- 5. Rozwiązanie ma skutki uboczne

Cebula ma warstwy, Opór ma warstwy

Realizacja

6. Są przeszkody

7. Plan nie uwzględnia wszystkiego

8. Plan może generować problemy

Ostatnie słowo o zmianie



Dziękuję za uwagę (:

Adam Myszak