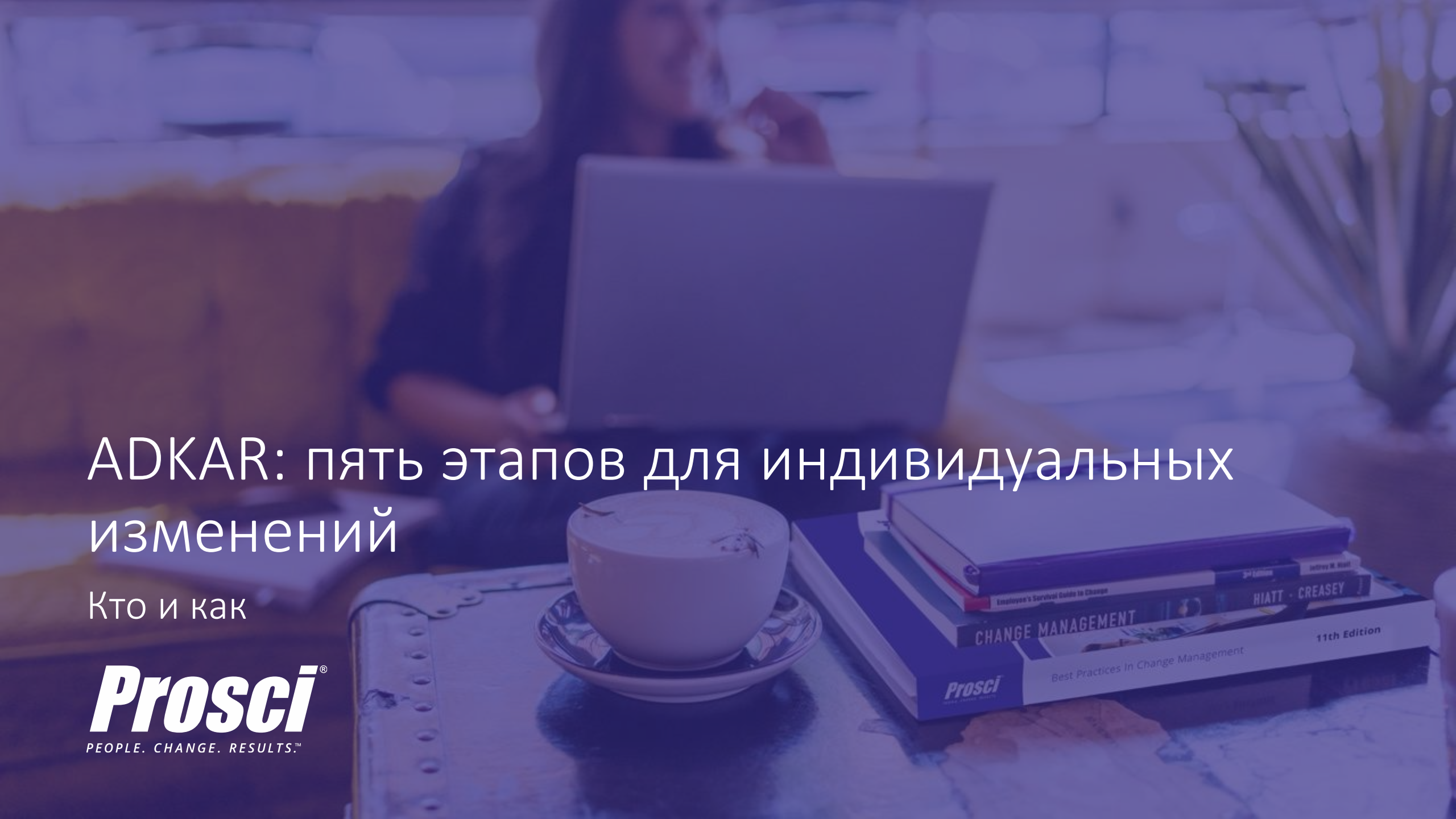
ADKAR: пять этапов для индивидуальных изменений

Кто и как

Prosci®

PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™



Повестка вебинара

1. Контекст: индивидуальные изменения
2. Модель ADKAR®
3. ADKAR для индивидуальных изменений и изменений в рабочей среде
4. ADKAR и вехи проекта
5. ADKAR для активации ключевых ролей



© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

«Секрет успешных изменений не ограничивается деятельностью, которая сопровождает изменения. По сути, успех изменений обусловлен намного более простыми вещами – тем, как изменить **одного** человека».

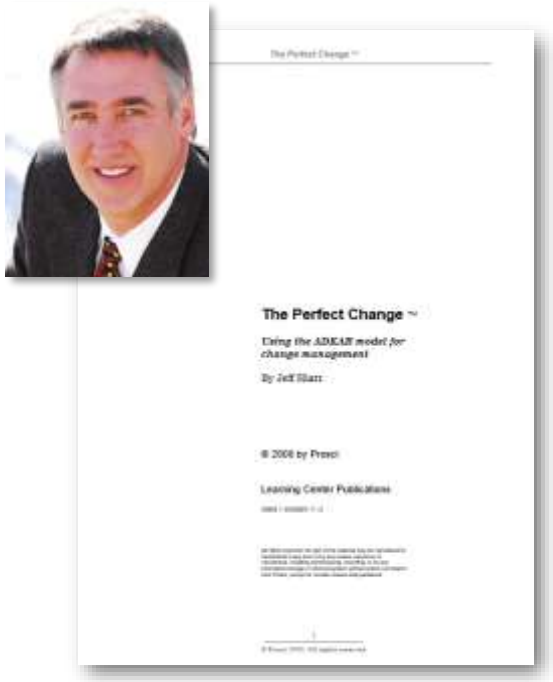
Джефф Хаятт

Основатель Prosci
Создатель модели ADKAR



© Prosci. Все права защищены.

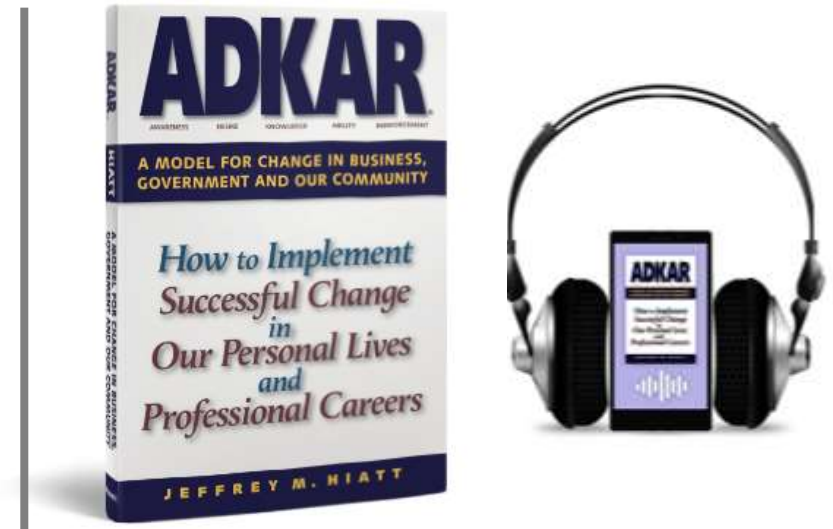
Пять этапов индивидуальных изменений



Идеальное изменение

Джефф Хаятт (2000)

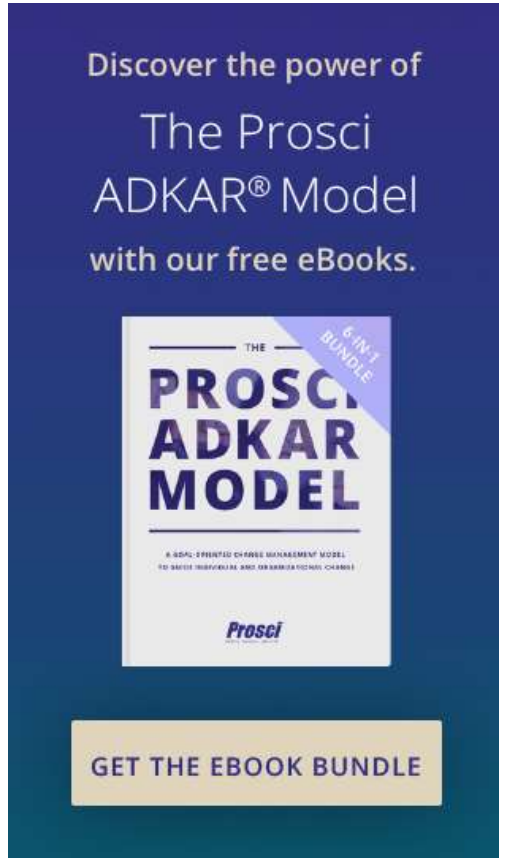
Исследование более 700 компаний за четырехлетний период. Успешное изменение может быть смоделировано и повторено.



ADKAR: модель изменений в профессиональной и личной жизни

Джефф Хаятт

1-е издание: 2006



Статьи и блоги по модели ADKAR

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

1 Контекст: индивидуальные изменения



© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Что такое изменение?



© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

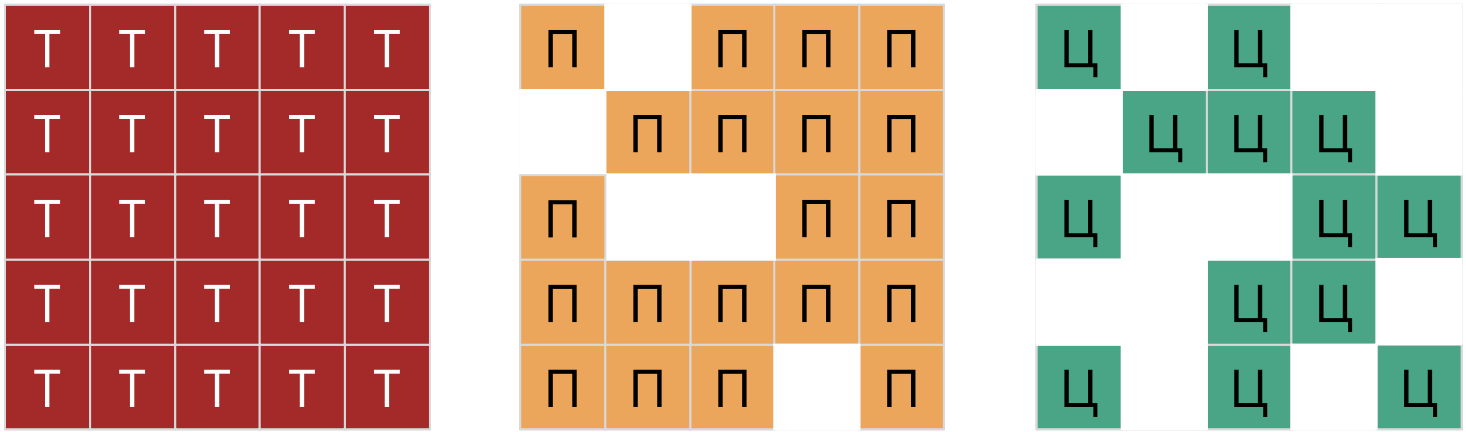
Чтобы организация достигла целевого состояния,

Текущее

Переходное

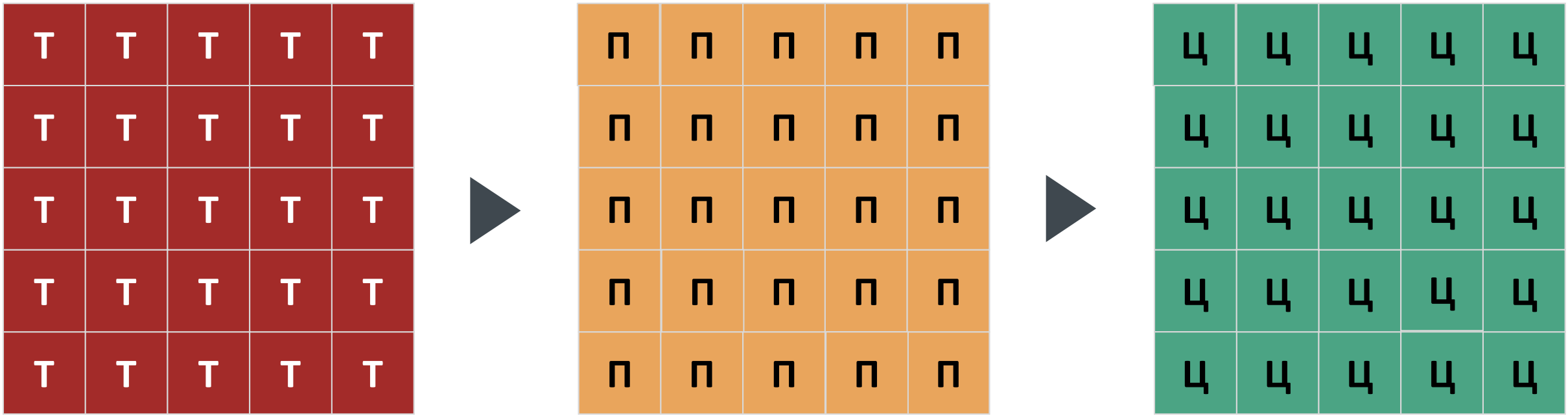
Целевое

ее сотрудники тоже должны перейти из текущего состояния в целевое

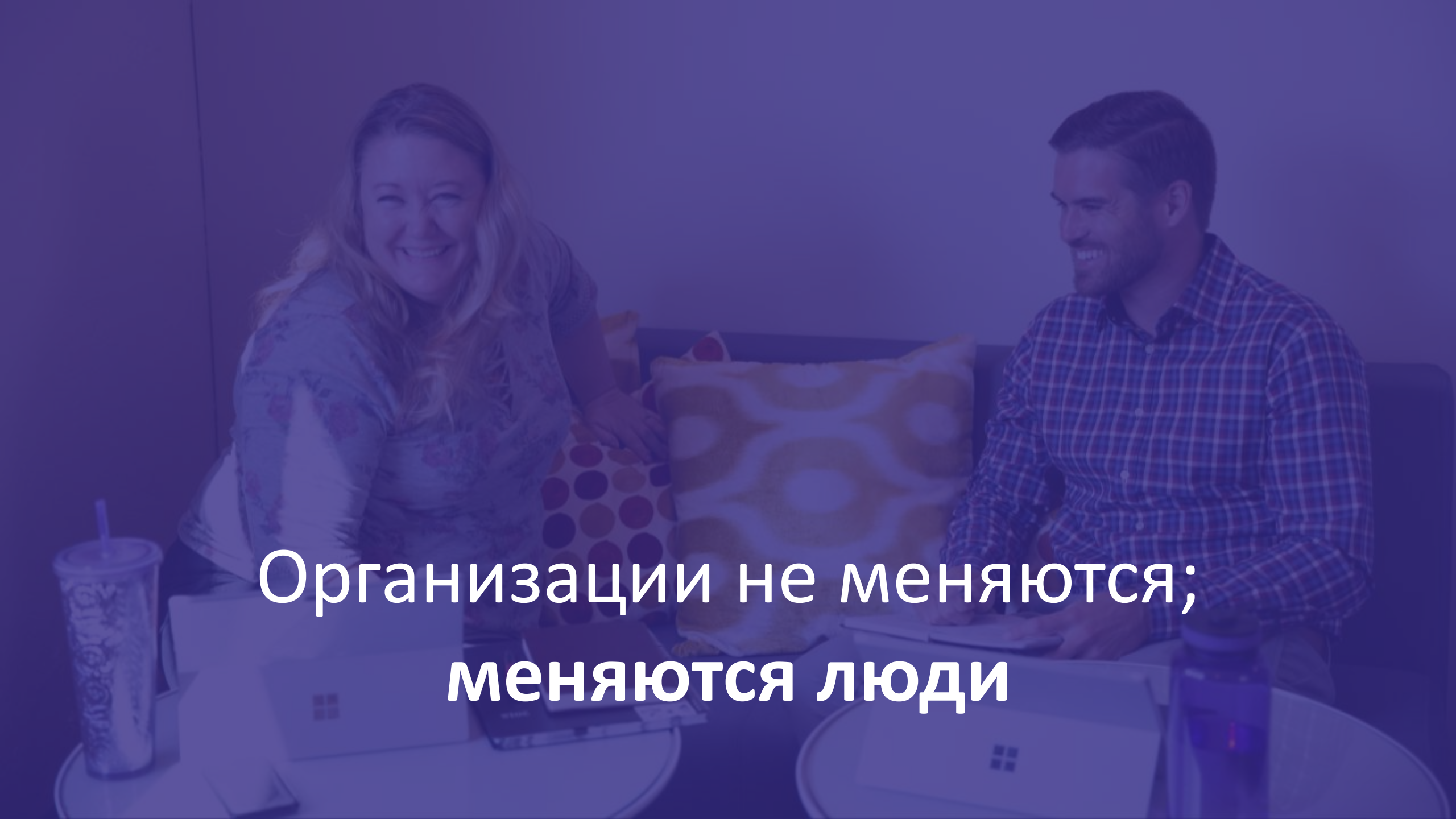


© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Реальные изменения происходят с изменением каждого человека на индивидуальном уровне

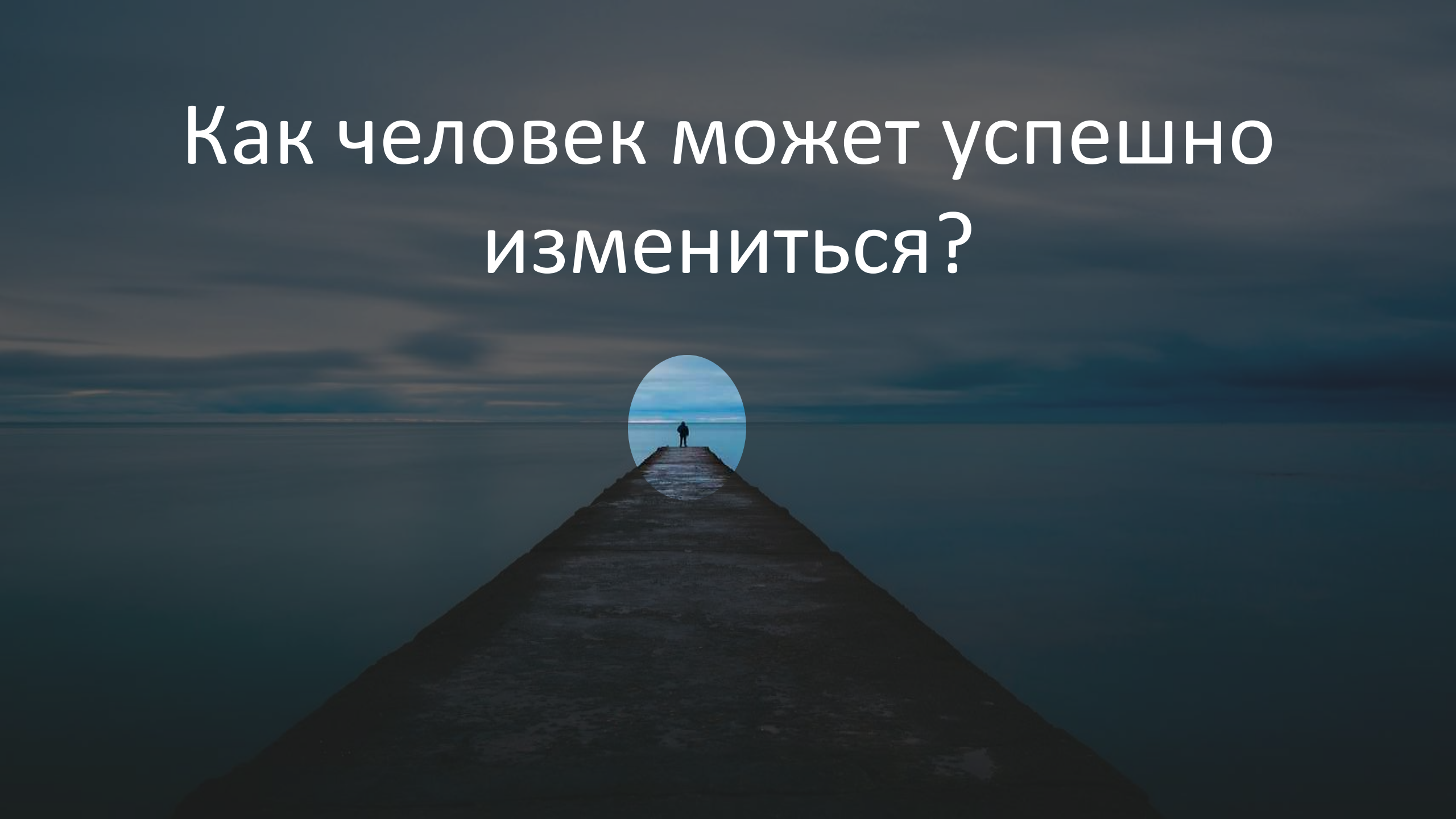


© Prosci, Inc. All Rights Reserved.



Организации не меняются;
меняются люди

Как человек может успешно измениться?



2 Модель ADKAR®



© Prosci. All Rights Reserved.

Модель ADKAR®

Элемент ADKAR:	Определение:
A **Awareness** (Понимание)	Понимание необходимости изменений
D **Desire** (Желание)	Желание участвовать в изменениях и поддерживать их
K **Knowledge** (Знание)	Знание, как действовать по-новому
A **Ability** (Способность)	Способность применять требуемые навыки и модели поведения
R **Reinforcement** (Закрепление)	Закрепление для обеспечения устойчивости изменений

© Prosci. All Rights Reserved.

Пять этапов успешного изменения

Awareness (Понимание)

Desire (Желание)

Knowledge (Знание)

Ability (Способность)

Reinforcement (Закрепление)

Изменение начинается с понимания, зачем оно нужно



Awareness (Понимание)

В чем состоит изменение?	Зачем оно **нужно**?	Какие возникают **риски**, если не проводить изменения?

© Prosci. All Rights Reserved.

Пять этапов успешного изменения

Awareness (Понимание)

Desire (Желание)

Knowledge (Знание)

Ability (Способность)

Reinforcement (Закрепление)

Изменение требует принятия личных решений



Desire (Желание)

Как это влияет на меня **(WIIFM)**?	**Личный выбор**	Решение **принять участие** в изменениях

© Prosci. All Rights Reserved.

Пять этапов успешного изменения

Awareness (Понимание)

Desire (Желание)

Knowledge (Знание)

Ability (Способность)

Reinforcement (Закрепление)

Изменение требует знания



Knowledge (Знание)

Понять, как действовать по-новому	**Обучиться** новым процессам и инструментам	**Приобрести** новые навыки

© Prosci. All Rights Reserved.

Пять этапов успешного изменения

Awareness (Понимание)

Desire (Желание)

Knowledge (Знание)

Ability (Способность)

Reinforcement (Закрепление)

Изменение требует правильных действий



Ability (Способность)

Подтвержденная способность реализовать изменение на практике

Достижение желаемых изменений в **деятельности или поведении**

© Prosci. All Rights Reserved.

Пять этапов успешного изменения

Awareness (Понимание)

Desire (Желание)

Knowledge (Знание)

Ability (Способность)

Reinforcement (Закрепление)

Изменение нужно поддерживать, чтобы оно стало устойчивым



Reinforcement (Закрепление)

Действия, **увеличивающие вероятность** того, что изменение будет устойчивым

Признание и награды, которые помогут сделать изменение устойчивым

© Prosci. All Rights Reserved.

ADKAR в жизни



Спасите нашу планету

Уважаемый гость,
Каждый день миллионы литров воды используется для стирки полотенец, которое будет использовано один раз.

СДЕЛАЙТЕ СВОЙ ВЫБОР:
Полотенце на вешалке обозначает
“Я воспользуюсь им еще раз.”

Полотенце на полу:
“Пожалуйста, замените.”
Спасибо за помощь в сбережении важных ресурсов Земли.

- Основа изменения
- Почему изменение нужно
- Личный выбор
- Знание как действовать
- Благодарность

© Prosci. All Rights Reserved.

3 ADKAR для индивидуальных изменений и изменений в рабочей среде



© Prosci. All Rights Reserved.



Личная история ADKAR

	ADKAR элемент:	Что вы слышите:	оценка (1-5)	
A	Awareness (понимание)	“я понимаю почему…”	4	
D	Desire (Желание)	“я решил/а…”	5	
K	Knowledge (знание)	“я знаю как…”	4	
A	Ability (способность)	“я могу…”	1	барьер
R	Reinforcement (закрепление)	“я продолжу…”	4	

© Prosci. All Rights Reserved.

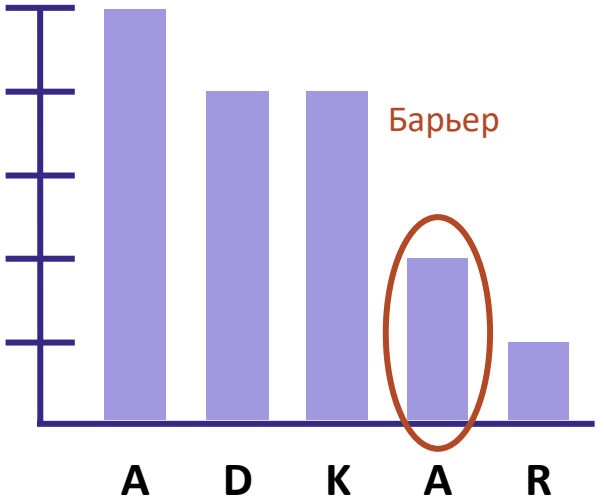
Барьер по модели ADKAR

Оценка в 3 балла («нейтрально») или ниже является барьером

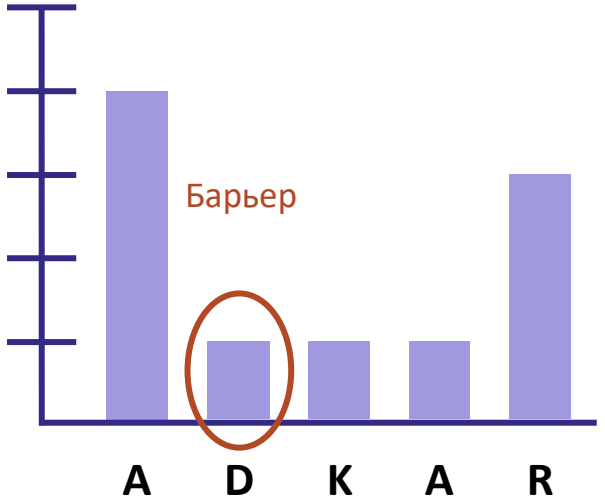
Определение: первый из 5 элементов ADKAR, который недостаточно проработан и тормозит изменение.

Барьер указывает нам, чему нужно уделить внимание для движения вперед.

Если мы будем уделять внимание не тому элементу ADKAR, это может привести к потере мотивации у сотрудников и снижению эффективности проекта.









© Prosci. All Rights Reserved.

Какой барьер получился у вас по вашему примеру?



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci ADKAR модель

Этап ADKAR	Определение	Что вы слышите	Триггеры формирования
A Awareness (Понимание)	необходимости изменений	«Я понимаю, почему...»	Зачем? Почему сейчас? Что будет если не меняться
D Desire (Желание)	участвовать в изменениях и поддерживать их	«Я решил...»	Как это касается меня (WIIFM)? Личные мотивирующие факторы Мотивация на уровне организации
K Knowledge (Знание)	Как действовать по-новому	«Я знаю, как...»	В контексте (после A и D) Нужно знать *во время* Нужно знать *после*
A Ability (Способность)	применять необходимые навыки и модели поведения	«Я могу...»	Разница между элементами K–A Барьеры/способность Практика/коучинг
R Reinforcement (Закрепление)	для поддержания изменений	«Я буду и дальше...»	Механизмы Оценки Поддержание

© Prosci. All Rights Reserved.



ADKAR в рабочей среде

ADKAR определяет успех изменений в любом масштабе

Изменение для одного человека...



или 5 человек..



или 20 человек...



или 1000 человек...



© Prosci, Inc. All Rights Reserved.



Соединение ‘кто’ с ‘как’

Подход 4P

Название проекта	Цель	Изменения	Люди
	Почему мы меняемся	Что меняется	Кто будет работать по-другому

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.



История ADKAR по рабочей среде

Подход 4P

Название проекта	Цель	Изменения	Люди
Единый колл-центр для звонков в компанию	Обеспечение быстрого и эффективного способа дозвониться в компанию через единый номер Повышение эффективности в обслуживании телефонии – сокращение затрат на 5% и увеличение эффективного времени операторов на линии на 3%	• Процессы • Системы • Роли • Критически важное поведение	• Секретари на местах • Сотрудники колл-центра • Служба технической поддержки • Сотрудники компании • Клиенты

© Prosci. All Rights Reserved.

Элементы модели ADKAR последовательны, но не всегда однонаправленны



1

После первых действий, направленных на поддержку изменений у сотрудников повышается уровень понимания (A) и желания (D).

2

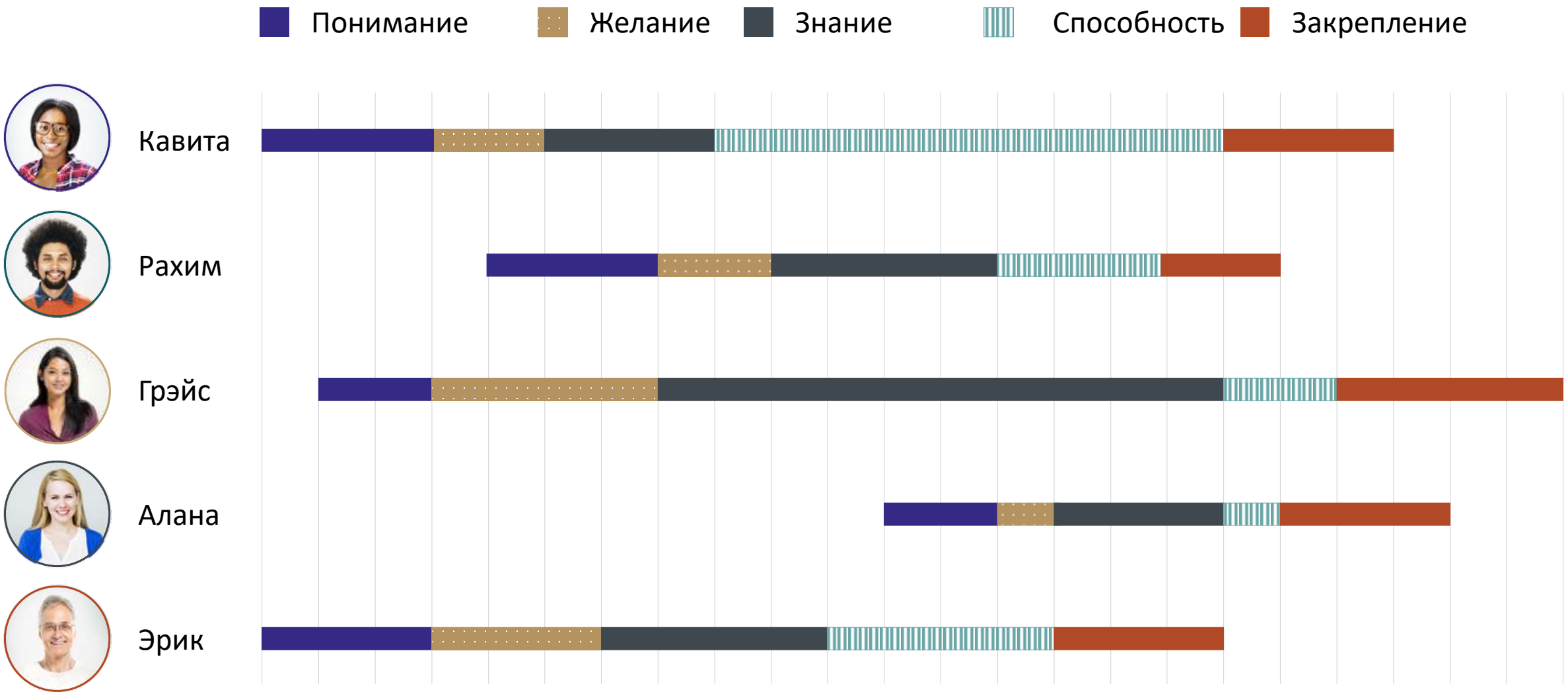
Сотрудники посещают тренинг и узнают больше о том, что означает изменение лично для них.

3

Получив знания (K), сотрудники сделали шаг назад, к барьеру на элементе «Желание» (D).

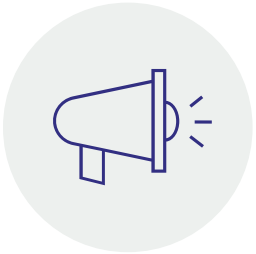
© Prosci. All Rights Reserved.

Все люди меняются с разной скоростью



© Prosci. All Rights Reserved.

Последствия пропуска отдельных элементов ADKAR



Если нет «Понимания» и «Желания», вы увидите следующее:

- Сотрудники раз за разом задают одни и те же вопросы
- Падает производительность труда и растет текучесть кадров
- Сотрудники не хотят делиться информацией и выделять ресурсы
- Внедрение изменений идет с задержками



Если нет «Знания» и «Способности», вы увидите следующее:

- Меньше сотрудников работают в информационные системах или используют их неправильно
- Сотрудники волнуются, смогут ли они успешно справляться с работой в будущем
- Более сильное негативное влияние на клиентов и партнеров
- Устойчивое падение производительности труда



Если нет «Закрепления», вы увидите следующее:

- Сотрудники возвращаются к старым методам работы
- Фактическое использование изменений ниже запланированного
- В истории организации появляется опыт неэффективных изменений

© Prosci. All Rights Reserved.

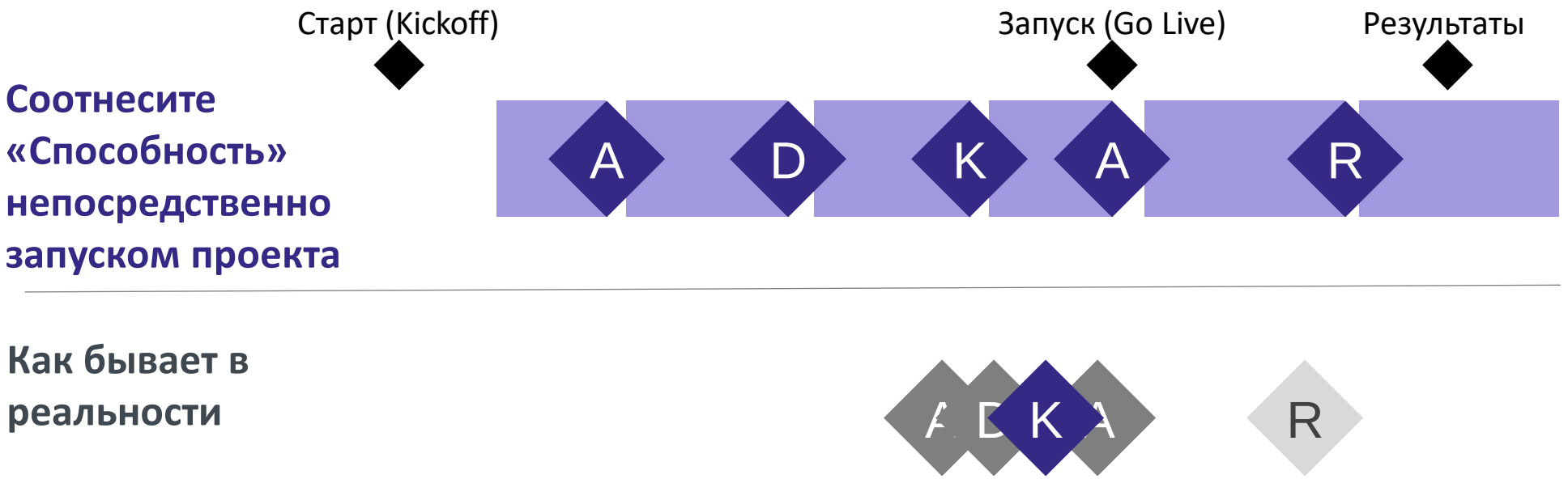
4 ADKAR и вехи проекта



© Prosci. All Rights Reserved.

Соотнесите способность (Ability) с запуском для получения результатов

Элементы ADKAR, описывающие прогресс на индивидуальном уровне, должны быть соотнесены с этапами проекта изменений.



© Prosci. All Rights Reserved.

5 ADKAR для активации ключевых ролей



© Prosci. All Rights Reserved.

Для выполнения ролей в управлении изменениями нужна модель ADKAR

A	Понимание (A)	Понимание необходимости быть **первоклассным спонсором**
D	Желание (D)	Желание вовлекаться и выполнять роль **первоклассного спонсора**
K	Знание (K)	Знание что нужно делать, чтобы быть **первоклассным спонсором**
A	Способность (A)	Умение применить необходимые навыки и быть **первоклассным спонсором**
R	Закрепление (R)	Закрепление поведения выполнения роли **первоклассного спонсора**

© Prosci. All Rights Reserved.

Роль спонсора в реализации изменений: основные функции спонсора (ABC) для достижения успеха

Роль спонсора не сводится к выделению финансирования или утверждению решений



Принимать **активное** и видимое участие в проекте на всем его протяжении



Построить коалицию спонсоров из равных по должности руководителей и менеджеров в поддержку изменения



Общаться с сотрудниками напрямую

© 2020 Prosci Inc. Лучшие практики в управлении изменениями

© Prosci. All Rights Reserved.

Распространенные барьеры ADKAR у спонсоров

Отсутствие знаний о специфических функциях (ABC) спонсора

«Знаете, какие команды получили максимальную поддержку от меня как спонсора? Те, кто четко сказали мне, какие действия от меня ожидают».

Бывший руководитель телекоммуникационной компании из списка Fortune 20

A	D	K	A	R
5	4	3	4	5

Примеры тактик для формирования у спонсора Знаний:

- Брифинг по УИ для спонсоров
- Выдержки из исследований
- План спонсора
- Примеры хорошего спонсорства

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.



“Достижения организации – это результат общих усилий каждого сотрудника.”

Винс Ломбарди

Легендарный тренер и генеральный менеджер американской команды по футболу Green Bay Packers

`

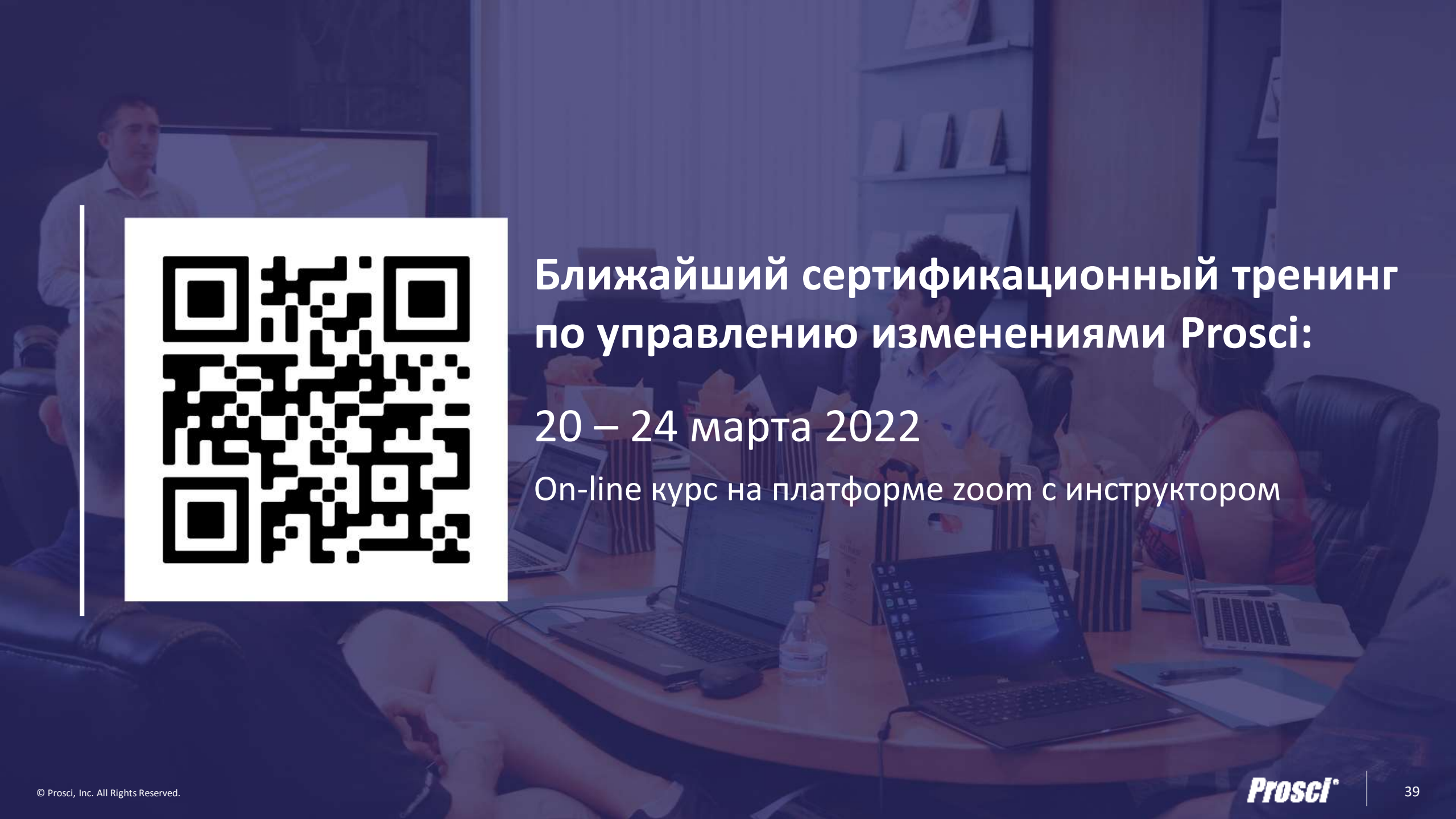
© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Повестка вебинара

1. Контекст: индивидуальные изменения
2. Модель ADKAR®
3. ADKAR для индивидуальных изменений и изменений в рабочей среде
4. ADKAR и вехи проекта
5. ADKAR для активации ключевых ролей



© Prosci, Inc. All Rights Reserved.



Ближайший сертификационный тренинг по управлению изменениями Prosci:

20 – 24 марта 2022

On-line курс на платформе zoom с инструктором

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.