



ADKAR: модель изменений на индивидуальном уровне

Вебинар Prosci

Вебинары по управлению изменениями в 2021 году, техподдержка и орг. вопросы

#	тема	дата
1	10 аспектов влияния изменения на сотрудников по методике PROSCI	04.02.2021
2	ADKAR: модель изменений на индивидуальном уровне	11.02.2021
3	Как управлять сопротивлением?	18.02.2021
4	Роли в управлении изменениями	25.02.2021
5	8 компетенций менеджера по управлению изменениями	04.03.2021

Техподдержка и оргвопросы

1. Если что-то не работает (звук, видео и т.п.) – пишите пожалуйста в чат.

2. Мы будем работать в Zoom (слайды, чат) и в menti.com (опросы) – в идеале одно открывать на компьютере, другое в телефоне (но можно и на одном устройстве, надо будет переключаться между вкладками)

Модель Prosci® ADKAR®

простая, но мощная модель...

Предполагает фокус на **результат**...

Описывает 5 **элементов** изменений...

Помогает **внести ясность** в изменения...

И добиться **успеха в изменениях**
дома и на работе



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

3

Когда мы стали управлять изменениями по ADKAR, мы смогли добиться более глубокого вовлечения сотрудников в изменения. Мы стали по-другому работать с людьми.



Жан-Клод Мони

Директор по управлению знаниями, Microsoft Services

Преподаватель, Университет Колумбия

Программа вебинара – ADKAR: модель индивидуальных изменений

Объяснение

Модель Prosci ADKAR:

Awareness (Понимание)

Desire (Желание)

Knowledge (Знание)

Ability (Способность)

Reinforcement (Закрепление)

Применение

Пять областей применения:

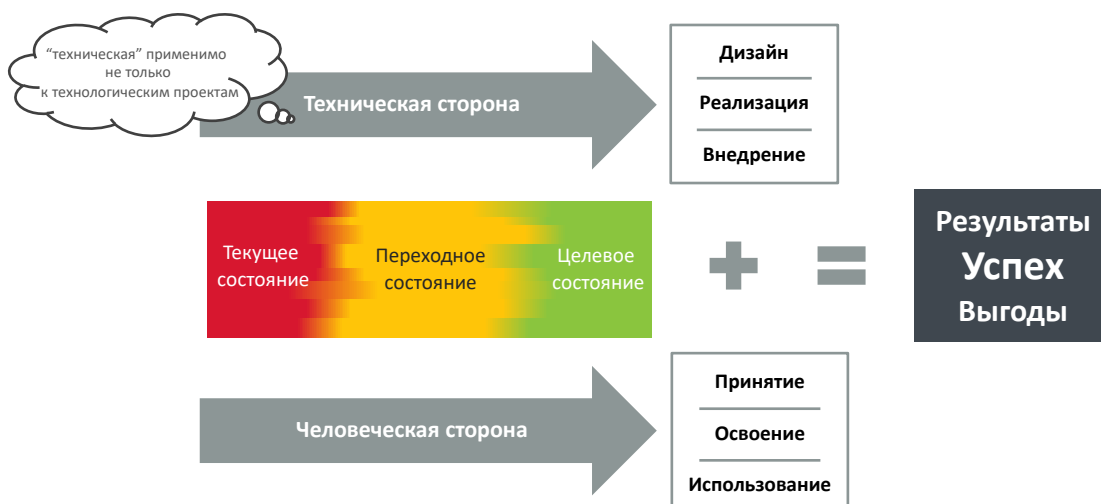
1. Внесение ясности в изменения
2. Организация управления изменениями
3. Выявление барьеров
4. Измерение прогресса
5. Инструмент руководителей высшего и среднего звена

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

5

Принципиальная схема любого изменения



© Prosci. All Rights Reserved.

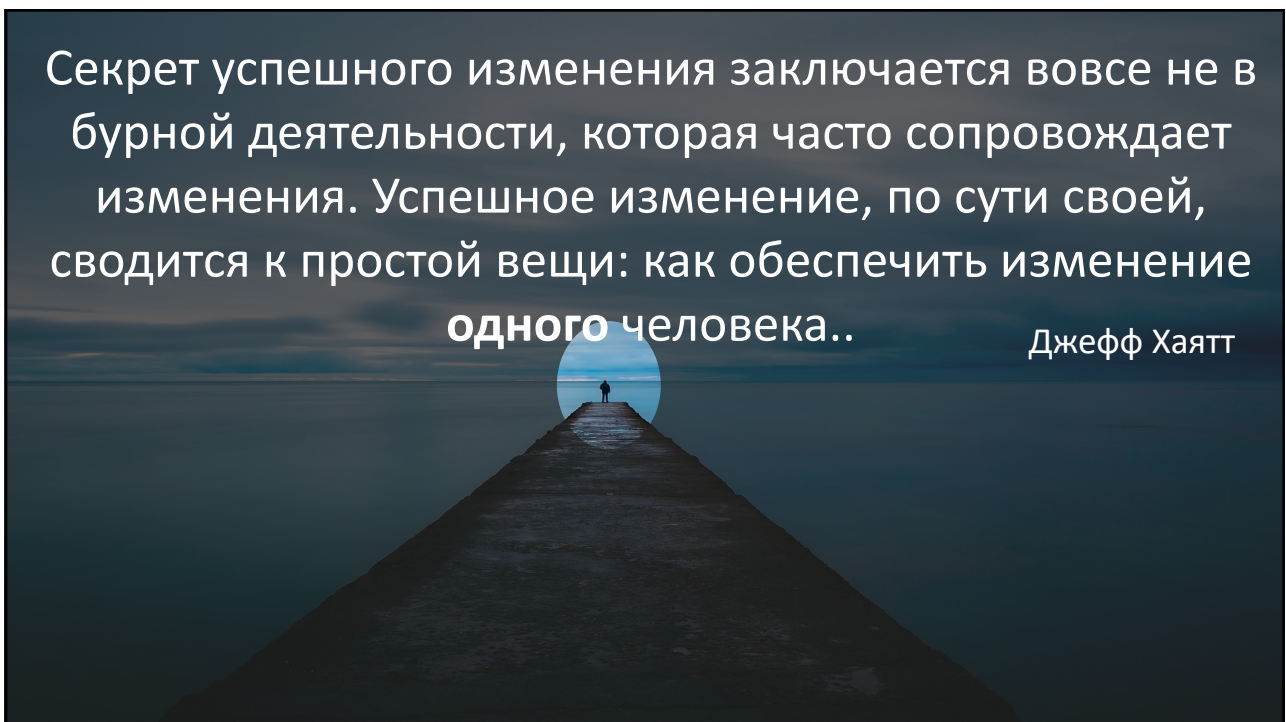
Prosci

6



Секрет успешного изменения заключается вовсе не в бурной деятельности, которая часто сопровождает изменения. Успешное изменение, по сути своей, сводится к простой вещи: как обеспечить изменение **одного человека..**

Джефф Хаятт



5 элементов успешного изменения



Модель *Prosci* 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

Awareness

(Понимание)

Изменение начинается с понимания, зачем оно нужно



В чем суть изменения?

Зачем оно нужно? Почему сейчас?

Какие возникают риски, если не проводить изменения?

Факторы, влияющие на Понимание необходимости изменений:

- ☐ Ваше видение текущей ситуации
- ☐ Ваше восприятие проблемы
- ☐ Доверие к отправителю

НЕТ – информирование об изменении

ДА – изменение необходимо

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

11

Desire

(Желание)

Изменение предполагает личный выбор



Как это касается меня (WIIFM)

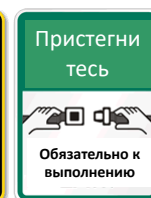
Личная мотивация

Мотивация на уровне организации

Факторы, влияющие на **Желание** участвовать и поддерживать изменения:

- ☐ Как это касается меня (WIIFM)?
- ☐ Организационный контекст
- ☐ Ваша личная ситуация
- ☐ Что вас мотивирует

Изменение одно, Желание – разное



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

12

Knowledge

(Знание)

Изменение требует знания



Необходимость знать
во время

Необходимость знать
после

После A & D

Факторы, влияющие на **Знания** о том,
как измениться:

- ☐ Ваша текущая база знаний.
- ☐ Ваш стиль обучения и способности
- ☐ Доступность ресурсов

“Отправьте их на обучение!”
- это не эффективная тактика



Необходимо, но недостаточно.

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

13

Ability

(Способность)

Изменение требует действий
в нужном направлении



K-A Gap

Барьеры/Возможность

Практика/Коучинг

Факторы, которые влияют на
Способность использовать новые
навыки и модели поведения:

- ☐ Психологические или физические способности / блоки
- ☐ Сила привычки
- ☐ Доступность времени и ресурсов

Знание ≠ Способности



K - A

K — A

K ————— A

K ————— A

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

14

Reinforcement

(Закрепление)

Изменение нужно поддерживать, чтобы оно стало устойчивым

Механизмы

Измерение

Устойчивое развитие

Факторы, влияющие на Закрепление, чтобы оно стало устойчивым:

- ☐ Ответственность
- ☐ Отсутствие негативных последствий
- ☐ Празднование успеха

Естественные

Психические

Психологические

→ возврат



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

15

В контексте организации: ADKAR определяет успех

Изменение
одного
человека



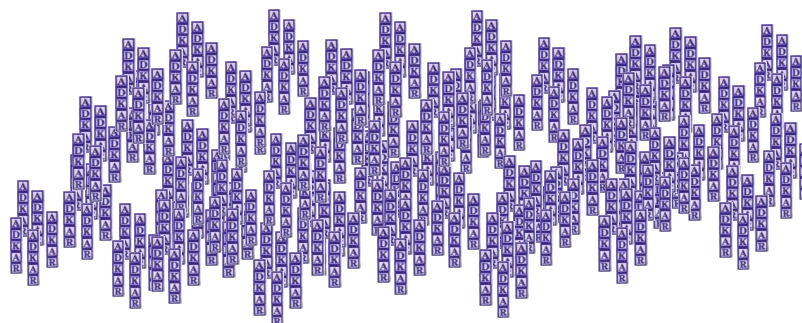
Или 5...



или 20...



Или 1000
человек...



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

16

В контексте организации: СИМПТОМЫ



Awareness
(Понимание)

Desire
(Желание)

Knowledge
(Знание)

Ability
(Способность)

Reinforcement
(Закрепление)

- Больше сопротивления
- Сотрудники без конца задают одни и те же вопросы
- Низкая производительность и увеличение текучести кадров
- Нежелание делиться информацией и ресурсами
- Задержки в реализации
- Низкие показатели по использованию или некорректное использование новых систем.
- Сотрудники волнуются – могут ли они быть успешными в будущем
- Необходимость переподготовки и всесторонней поддержки
- Негативное влияние на клиентов и партнеров.
- Устойчивое снижение производительности
- Сотрудники возвращаются к старым способам выполнять работу
- Фактическое использование меньше, чем ожидалось
- В организации формируется история изменений, которыми плохо управляют.

Программа вебинара – ADKAR: модель индивидуальных изменений

Объяснение

Модель Prosci ADKAR:

Awareness (Понимание)

Desire (Желание)

Knowledge (Знание)

Ability (Способность)

Reinforcement (Закрепление)

Применение

Пять областей применения:

1. Внесение ясности в изменения
2. Организация управления изменениями
3. Выявление барьеров
4. Измерение прогресса
5. Инструмент руководителей высшего и среднего звена

1. Внесение ясности в процесс изменений

Делает процесс изменений
понятым всем



“[Простая] и практичная модель для сотрудников на всех уровнях организации. Ее легко запомнить и использовать при обсуждении изменений..”

“Простая в использовании: ADKAR сводит процесс изменений к простым, но критически важным элементам, которые легко применять на практике.”

2. Планирование – зачем и что

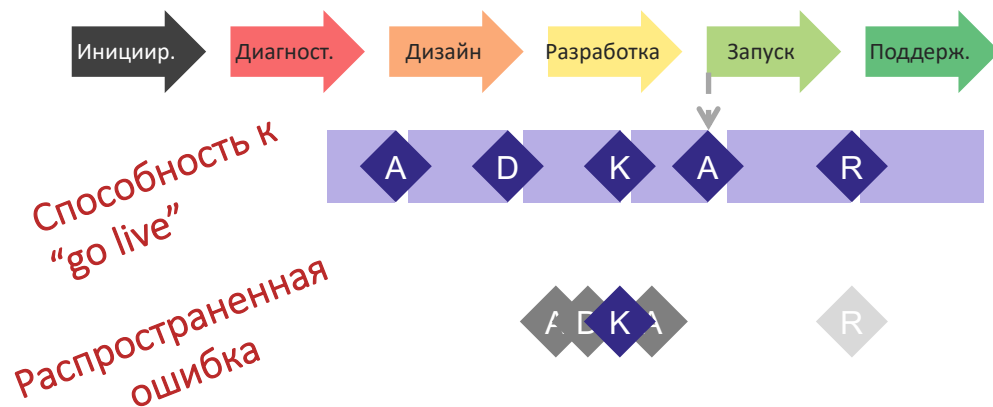
Результаты
+
Действия

“Представляет структурированный подход к человеческой стороне изменений: ADKAR не только помогает обсуждать изменения, но и задает рамку для управления изменениями.”

	A	D	K	A	R
 Дорожная карта спонсора	●	●			●
 План коммуникаций	●				●
 План коучинга	●	●	●	●	●
 План обучения			●	●	
 План минимизации сопротивления		●			●

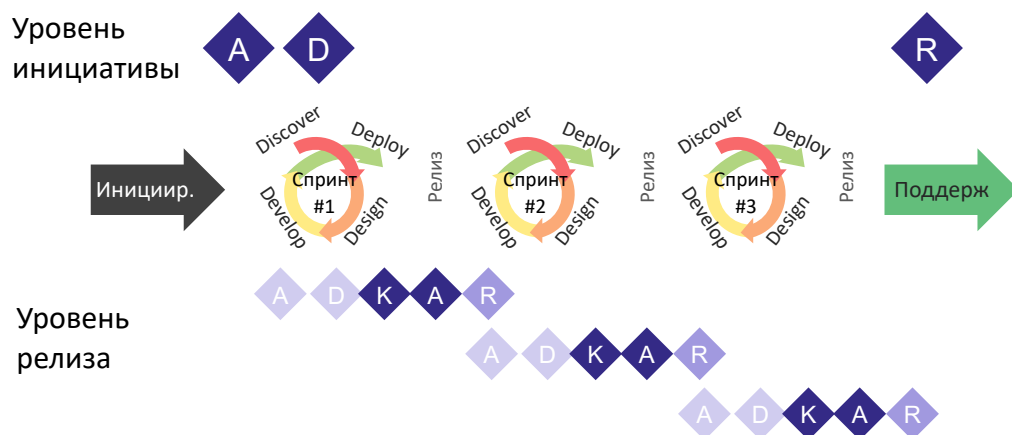
2. Планирование – когда

Вехи ADKAR необходимо синхронизировать с проектными вехами.



2. Планирование – когда

Для Agile вехи ADKAR интегрируются на уровне инициативы и релиза.



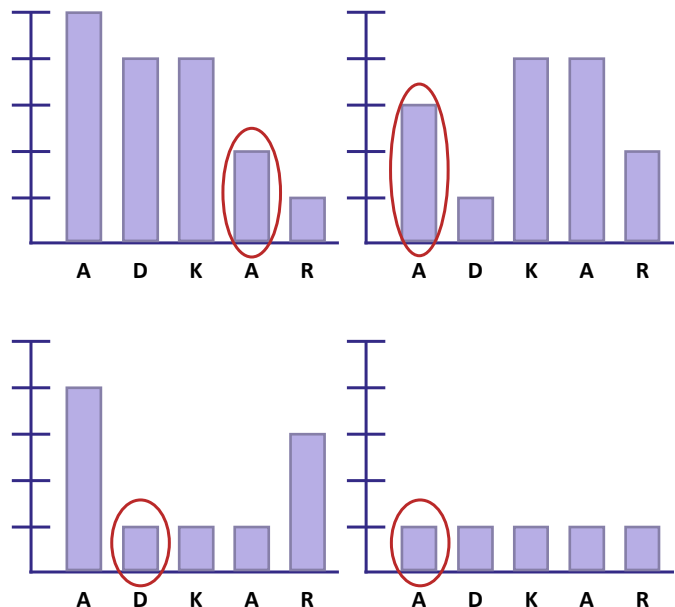


3. Определение барьеров

Элемент-барьер: первый элемент ADKAR, который недостаточен и замедляет изменение. * «не уверен» – это барьер.

Элемент-барьер указывает нам, на чем стоит сфокусировать наше внимание, чтобы добиться продвижения в изменениях.

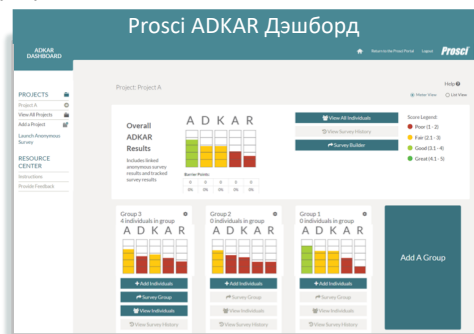
Раздражает сотрудников и вредно для проекта, если мы фокусируемся не на тех элементах ADKAR.



4. Мониторинг изменений

Поскольку ADKAR описывает ключевые элементы процесса изменений, он также может информировать нас, насколько успешно мы управляем изменениями

Обеспечили
достаточное
Понимание?
Достаточное
Желание?
Достаточное Знание?



“Мы установили пороговые индикаторы для каждого балла ADKAR и когда достигали их, понимали, что можем двигаться дальше.”

“ADKAR помогает нам определить, где находятся сотрудники в процессе изменений и адаптировать наши действия по управлению изменениями.”

5. Инструмент для руководителей

Руководители высшего и среднего звена должны быть лицом и голосом изменений.

Но им необходима поддержка в этой роли.

ADKAR представляет собой инструмент, доступный всем “лидерам изменений”.

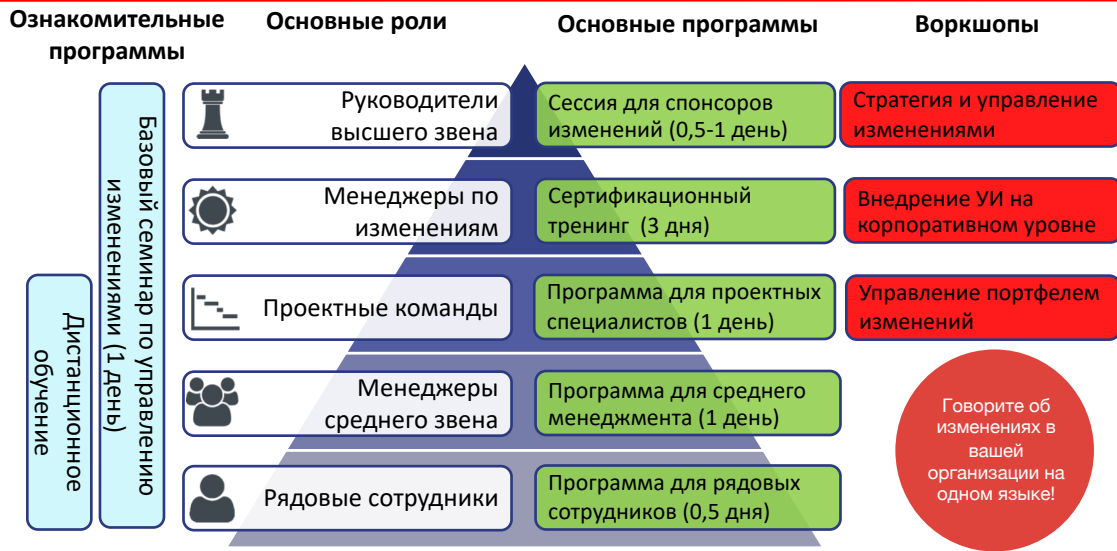
и

Создает общий язык изменений для всей организации.

Предпочитаемые отправители:
Сотрудники хотят получать сообщения от руководителей высшего и среднего звена.



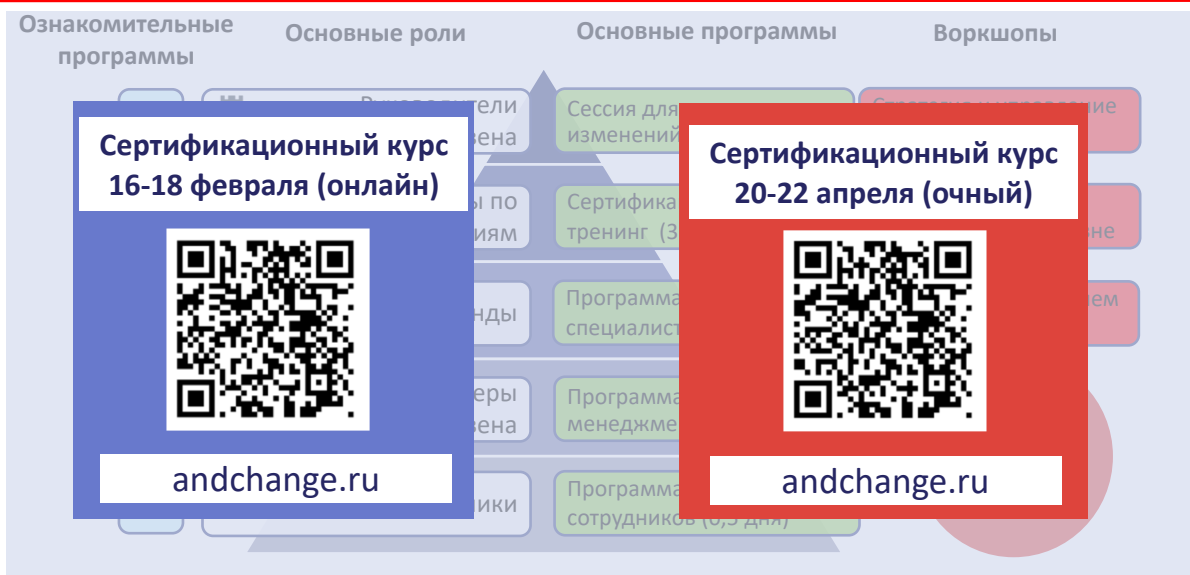
Сессии по управлению изменениями Prosci® для всех уровней организации



discover
and Change

27

Сессии по управлению изменениями для всех уровней организации от официального представителя Prosci®



discover
and Change

<http://www.prosci.com> <https://andchange.ru> moscow@andchange.com

28