

Как активировать спонсора?

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™



Мы знаем, что спонсоры очень
важны, но...

Сталкиваемся со сложностями в
получении качественной поддержки
изменений спонсором. А это
необходимо для полноценной
адаптации к изменениям и в
конечном итоге для успеха
внедряемого изменения

Повестка дня

- Почему спонсорство важно
- Активация эффективного спонсорства через:
 - Построение понимания эффективного спонсорства
 - Создание желания выполнять спонсорские функции
 - Получение знаний как спонсор должен действовать
 - Реализацию навыков спонсорства
 - Обеспечение закрепления спонсорства

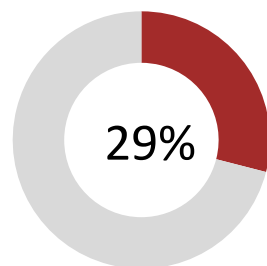
Во всех
11 исследованиях
Prosci активное
и видимое
спонсорство
стало самым
важным
фактором
успеха

Спонсоры критически важны в
достижении успеха проекта

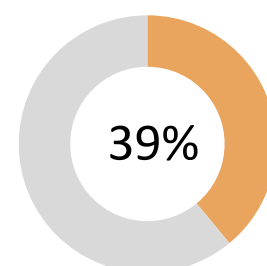


Спонсорство напрямую связано с **успехом** **проекта**

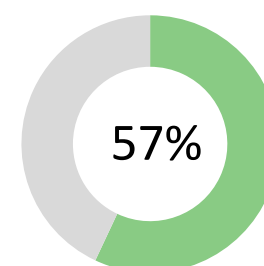
Процент проектов, задачи которых были выполнены или перевыполнены
благодаря эффективности спонсоров



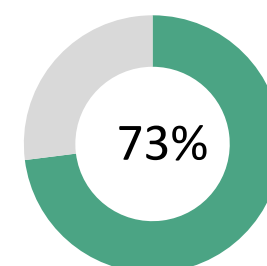
Абсолютно
неэффективные
спонсоры



Неэффективные
спонсоры



Умеренно
эффективные
спонсоры



Чрезвычайно
эффективные
спонсоры

Увеличивающаяся скорость
изменений

Природа итерационных
изменений

Действия в ответ на пандемию требуют
спонсорства

Новые рабочие места

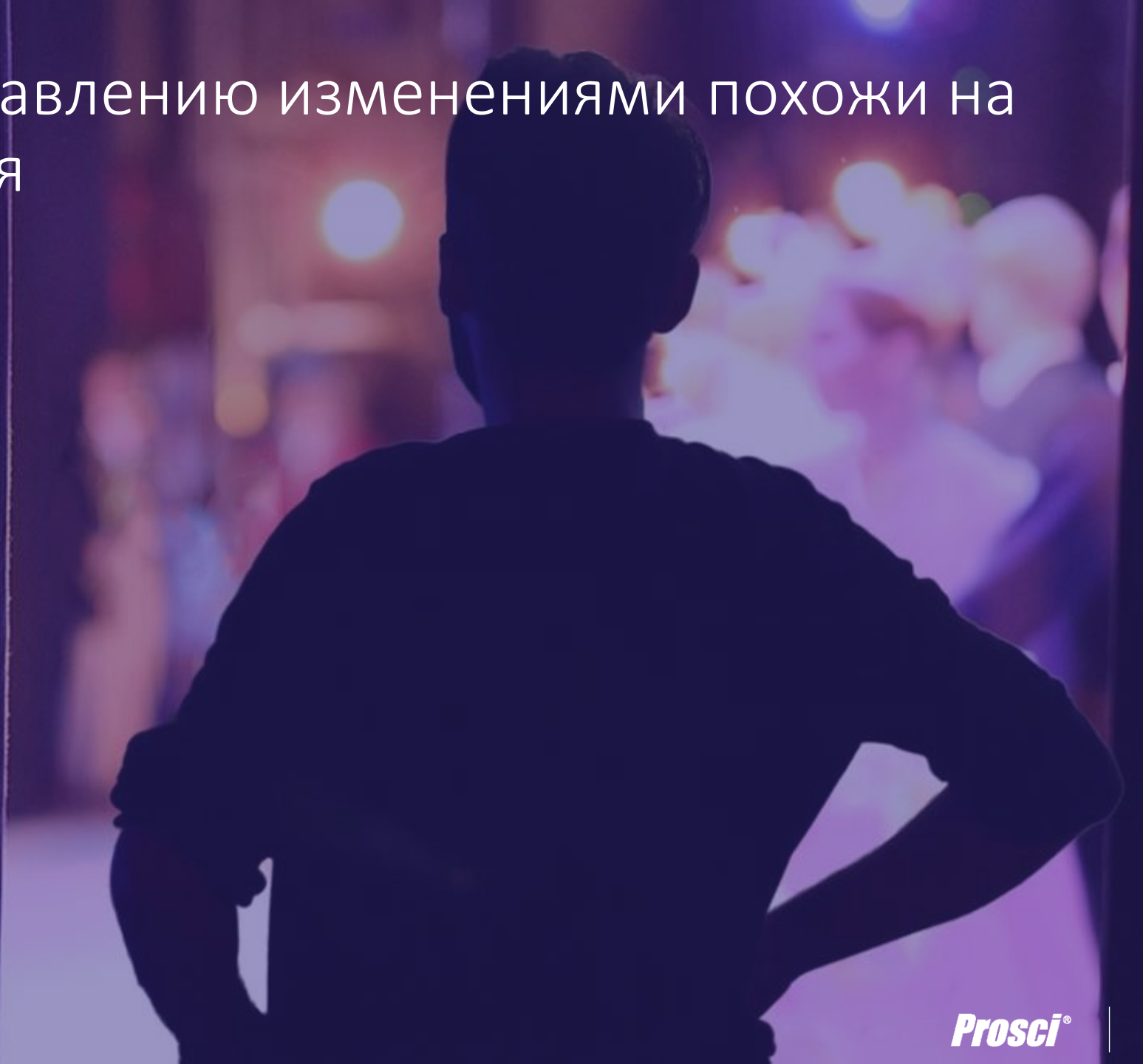
Разнообразие и индивидуальное
равенство, вовлеченность
сотрудников требуют спонсорства

Переход от действий в ответ на пандемию к
организационной эволюции

Гибридные рабочие места создаст
уникальные вызовы для спонсорства

Вызовы сегодняшнего времени требуют эффективного
спонсорства как никогда ранее

Специалисты по управлению изменениями похожи на
режиссера спектакля



Основные роли в управлении изменениями

Роли, напрямую взаимодействующие с сотрудниками



Спонсор

- Согласует изменения
- Выполняет три основные роли (ABC):
 - Активное и видимое участие на протяжении всего проекта
 - Формирование коалиции спонсоров для поддержки изменений
 - Прямое общение с сотрудниками



Руководитель сотрудников

- Поддерживает непосредственных подчиненных в процессе изменений
- Выполняет пять основных ролей (CLARC):
 - Коммуникатор
 - Канал обратной связи
 - Активный сторонник изменений
 - Менеджер по минимизации сопротивления
 - Коуч

Роли, обеспечивающие внедрение изменений



Специалист по УИ

- Применяет структурированный процесс управления изменениями и направляет его
- Поддерживает и помогает другим стейкхолдерам в выполнении задач по управлению изменениями
- Совместно с менеджером проекта вырабатывает единый подход



Руководитель проекта

- Занимается дизайном, разработкой и внедрением технического решения, направленного на принятие и использование изменений сотрудниками
- Совместно со специалистом по УИ вырабатывает единый подход

Этапы индивидуальных изменений – модель ADKAR

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 <i>во время</i> Нужно знать <i>после</i>
A	Ability (Способность)	применять необходимые навыки и модели поведения	«Я могу...»	Разница между элементами К–А Барьеры/способность Практика/коучинг
R	Reinforcement (Закрепление)	для поддержания изменений	«Я буду и дальше...»	Механизмы Оценки Поддержание

Активация ролей с использованием ADKAR

Ключевые роли	Инициалы
Основной спонсор	МБ
Руководители подразделений	КК
	КС
	МД
	ЕК
Руководитель проекта	ЛК
Специалист по УИ	ДМ
Дополнительные роли	Инициалы
Участники спонсорской коалиции	СМ
	ТК
	МД
Другая роль...	...

Как можно помочь МБ эффективно выполнять роль основного спонсора?

Как можно помочь ЕК эффективно выполнять роль руководителя подразделения?

Как можно помочь СМ эффективно выполнять роль участника спонсорской коалиции?

Наглядный пример:

	A	D	K	A	R
MX	5	4	3	4	5
EK	4	2	3	3	4
CM	4	5	4	2	5

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

Применение ADKAR для «Первоклассного спонсорства»

	этап ADKAR	Определение	Барьер	Тактика активации
A	Awareness (понимание)	Понимание необходимости быть первоклассным спонсором (и необходимости управлять изменениями)		
D	Desire (желание)	Желание вовлекаться и выполнять роль первоклассного спонсора		
K	Knowledge (знание)	Знание как быть первоклассным спонсором		
A	Ability (способность)	Умение применить необходимые навыки и вести себя как первоклассный спонсор		
R	Reinforcement (закрепление)	Закрепление поведения выполнения роли первоклассного спонсора		

Применение ADKAR для «Первоклассного спонсора»

	Барьеры	Тактики активации
A		
D		
K		
A		
R		

Понимание роли спонсора

Сдерживающие установки и обстоятельства понимания
роли спонсора:

“Можно ли просто сказать им что делать?”

“Мы и раньше внедряли изменения без всего этого.”

“Изменением невозможно управлять, оно просто
происходит.”

“Моя роль не настолько важна.”

Как мы можем построить понимание
необходимости быть первоклассным спонсором?

Перестаньте говорить о том, что вы делаете;
Начните говорить о результатах

Три совета для вовлечения в управление изменениями через фокус на фактические результаты (не на то, что вы делаете)



Контекст



Проблемы



Язык

Перестаньте говорить о том, что вы делаете;
Начните говорить о результатах

Три совета для вовлечения в управление изменениями через фокус на фактические результаты (не на то, что вы делаете)



Контекст



Проблемы



Язык

Что вы делаете

Профиль изменений

Оценка влияния изменений

Оценка риска

Список ролей

Стратегия по управлению изменениями

ADKAR план

План спонсора

План для руководителя подразделения

Коммуникационный план

Тренинговый план

Мониторинг эффективности

Сбор обратной связи и анализ

Стратегия по закреплению результатов

Каковы результаты вашей работы

Полное принятие изменений и причастность к ним людьми, на которых оно влияет

Ускорение получение результатов и возврата на инвестиции, зависящий от людей

Повышение вероятности того, что проект достигнет своих целей в рамках бюджета и в срок

Уменьшение затрат и рисков низкой адаптации к изменениям, проявляющиеся в сопротивлении, текучести кадров, фрустрации, конфликтах

Сокращение разрыва между требованиями и результатам

Добиться успешного внедрения изменения через применение структурированной методологии, применимой к разным проектам и нацеленной на результат **Prosci®**

“я выполняю оценку готовности к изменениям, оценку влияния изменений на сотрудников, готовлю стратегию, планы и необходимую интеграцию с проектными планами.”

“я помогаю получить выгоды проекта, которые зависят от адаптации и начала работы по-новому сотрудников.”

Зависимость возврата на инвестиции (ROI) зависящих от людей

Проект 1: установка в переговорных освещения с датчиками движения



Проект 2: установка контейнеров для раздельного сбора мусора

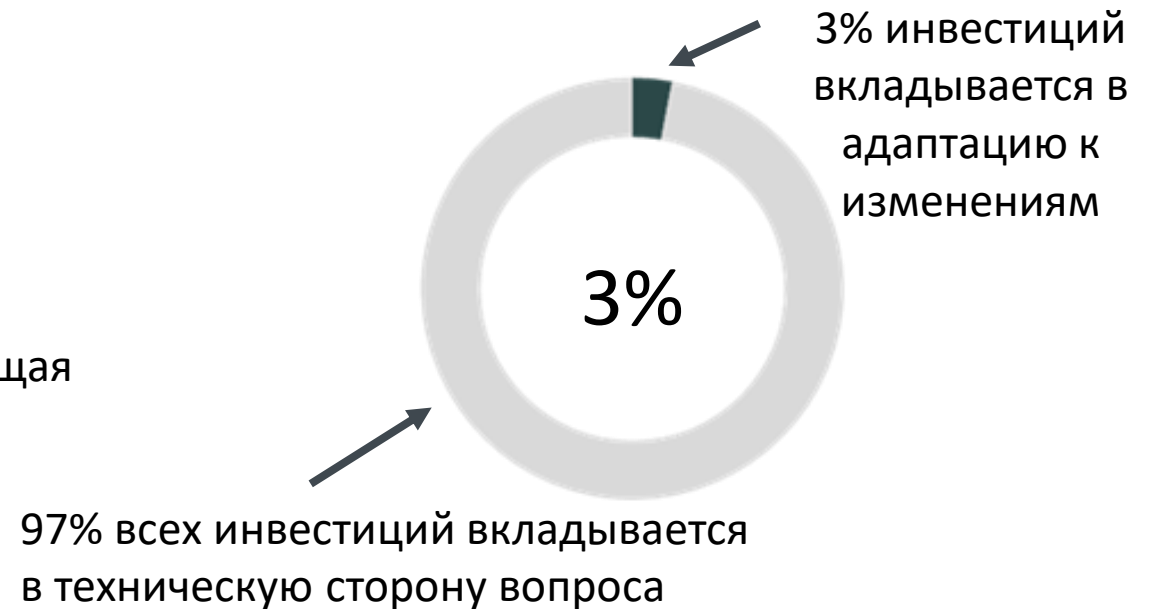
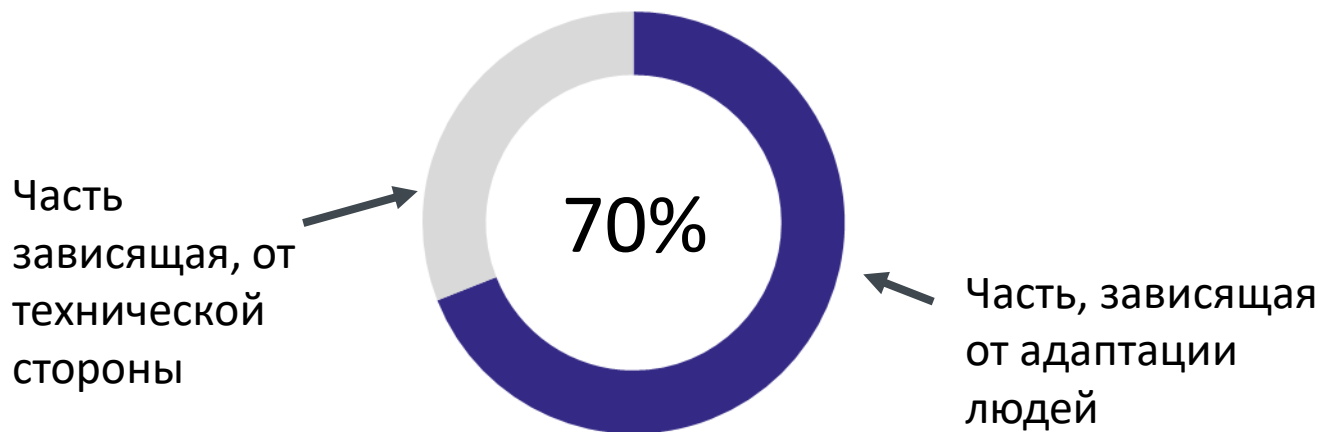


Какая часть ожидаемого возврата на инвестиции (ROI) (%) зависит от принятия и использования сотрудниками изменений?

Ключевой вопрос

Для вашего проекта какая часть общих результатов и выгод вашего проекта **зависит от** принятия и использования сотрудниками изменений?

Дополнительный вопрос:
Сколько вы **инвестируете** (средств, людских ресурсов, энергии) в стимулирование принятия и использования сотрудниками изменений?



Перестаньте говорить о том, что вы делаете;
Начните говорить о результатах

Три совета для вовлечения в управление изменениями через фокус на фактические результаты (не на то, что вы делаете)



Контекст



Проблемы



Язык

Затраты и последствия риска при неэффективном управлении изменении

	 Затраты:	 Последствия риска:
В отношении проекта – при неэффективном управлении человеческой стороной изменений	- Отставание от графика проекта - Пропуск промежуточных целей - Превышение бюджета - Необходимость в доработках - Потеря результатов работы, выполненной проектной командой	- Активное и пассивное сопротивление - Приостановка проекта - Непредоставление ресурсов - Появление неожиданных препятствий - Проект не приносит результатов - Полный отказ от проекта
В отношении организации – при неэффективном управлении человеческой стороной изменений	- Снижение производительности (глубокое и устойчивое) - Уход ценных сотрудников - Снижение качества работы	- Негативное влияние на клиентов - Негативное влияние на поставщиков - Ухудшение морального состояния - Опыт неудачной реализации изменений - Стресс, замешательство, усталость - Переизбыток изменений
В отношении организации – при недостижении ожидаемых результатов изменений	- Потеря инвестиций в проект - Потеря возможности инвестировать другие проекты	- Неспособность повысить эффективность - Отсутствие планируемого роста выручки - Неспособность удержать или захватить долю рынка - Неспособность сократить потери

Перестаньте говорить о том, что вы делаете;
Начните говорить о результатах

Три совета для вовлечения в управление изменениями через фокус на фактические результаты (не на то, что вы делаете)



Контекст



Проблемы



Язык

«Если вы разговариваете с человеком на языке, который он понимает, вы обращаетесь к его разуму. Если вы разговариваете с ним на его языке, вы обращаетесь к его сердцу.»

Нельсон Мандела

Южноафриканский государственный и политический деятель.

Президент ЮАР 1994-1999



Слова имеют значение

"топ-менеджеры говорят на трех языках: финансы, финансы и финансы."

Джефф Хаятт, основатель Prosci

Коммуникации

Тренинги

Стейкхолдеры

Сопротивление

Стрессоустойчивость

Оценки

Шаблоны

Управление изменениями

Успех

Возврат инвестиций

Получение выгод

Результаты

Конечные показатели

Цели

Устойчивость



Советы по активации понимания(Awareness) необходимости спонсорства изменений

- Определение и приоритезация возврата на инвестиции (ROI), зависящего от людей
- Определение затрат и рисков от низкой степени адаптации и использования проектного решения
- Демонстрация влияния на результаты и важности для успеха проекта первоклассного спонсорства

Фокус на вопросы, которые их действительно волнуют, которые им сомасштабны

Создание желания (Desire) быть первоклассным спонсором

Ограничивающие обстоятельства и установки для желания:

“Это действительно важно?”

“За этим стоит большой объем работы”

“Имеет смысл в это вкладывать силы?”

“Кажется, что мы делаем шаг назад.”

“Что я от этого получу? Какая в этом выгода для меня?”

Как мы можем построить мотивацию и желание включиться и выполнять роль первоклассного спонсора?



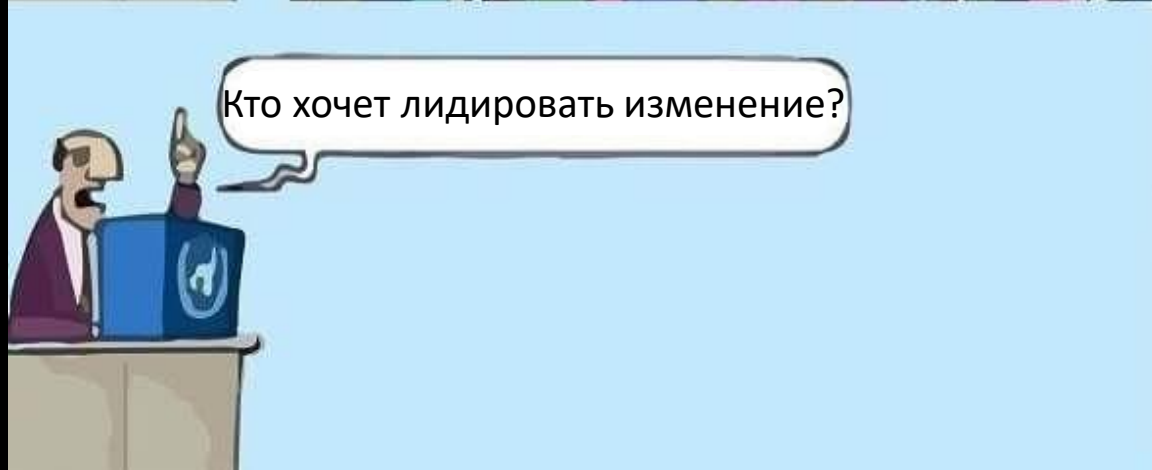
Кто хочет изменений?

Кто хочет изменений?



Кто хочет меняться?

Кто хочет меняться?



Кто хочет лидировать изменение?

Кто хочет лидировать изменения?

Получить больше чем просто одобрение

Пассивное
согласие

Управление
изменениями это
ЗАТРАТЫ

“Конечно. Это отлично
звучит. Идите и
выполняйте все что
требуется.”

Активное
согласие

Управление
изменениями это
ИНВЕСТИЦИЯ

“Вау. Что требуется от
меня?”

Три уровня принятия обязательств по управлению изменениями

Концептуальное

“управление изменениями важно, это наш фокус.”

Вовлечение
Получение одобрения спонсора

По существу

“управление изменениями важно для этого проекта и я готов/а выделять свое время, ресурсы, вовлекаться.”

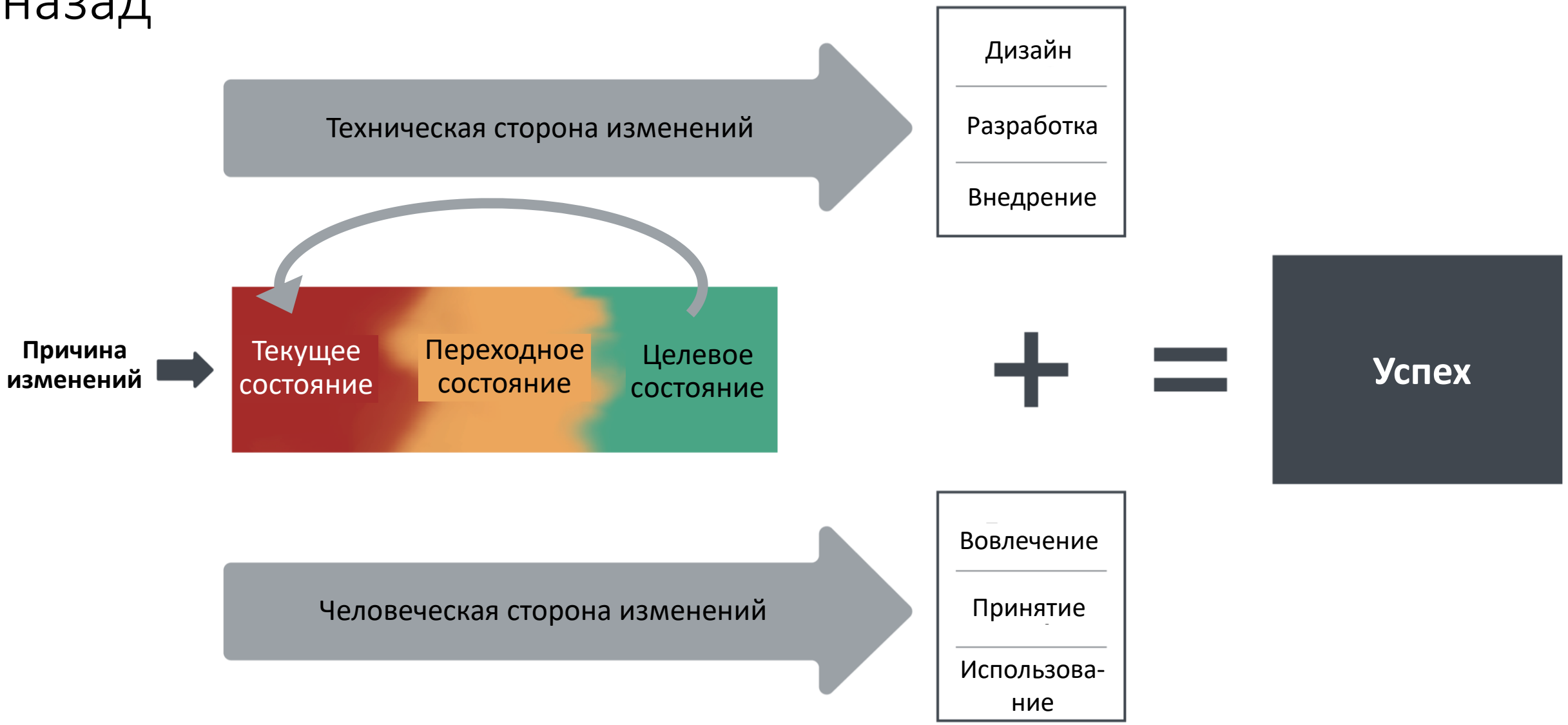
Ресурсы (👤 💰 🕒 👁)
Получение больше, чем одобрение спонсора

Договорное

“задачи по управлению изменениями ключевые для управления адаптацией, и нам нужны сотрудники и руководители для выполнения этой работы.”

Активация ролей для выполнения задач, входящих в планы по управлению изменениями

Вставая на место спонсорства может означать вернуться назад



Советы по активации желания (Desire) быть первоклассным спонсором

- Начните с подтверждения необходимости управления изменения и спонсорства (Awareness)
- Переведите восприятие управления изменения с «затрат» в «инвестицию» для получения результата
- Проработайте три уровня принятия обязательств по управлению изменениями: концептуальный, по существу, договорной

Развитие знаний (Knowledge) роли первоклассного спонсора

Ограничивающие обстоятельства и установки для
знаний:

“Чему вы планируете научить меня в этот раз?”

“Я думал, я уже выполнил все что требуется, когда выделил бюджет и подписал устав проекта.”

“Не беспокойтесь, я буду направлять консультантов в выполнении всех задач, которые должен выполнить.”

Как можно построить знание как быть
первоклассным спонсором?

Роль спонсора в реализации изменений на основе исследований



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

Активное и видимое участие в изменениях на всем протяжении проекта



Роль и ответственность

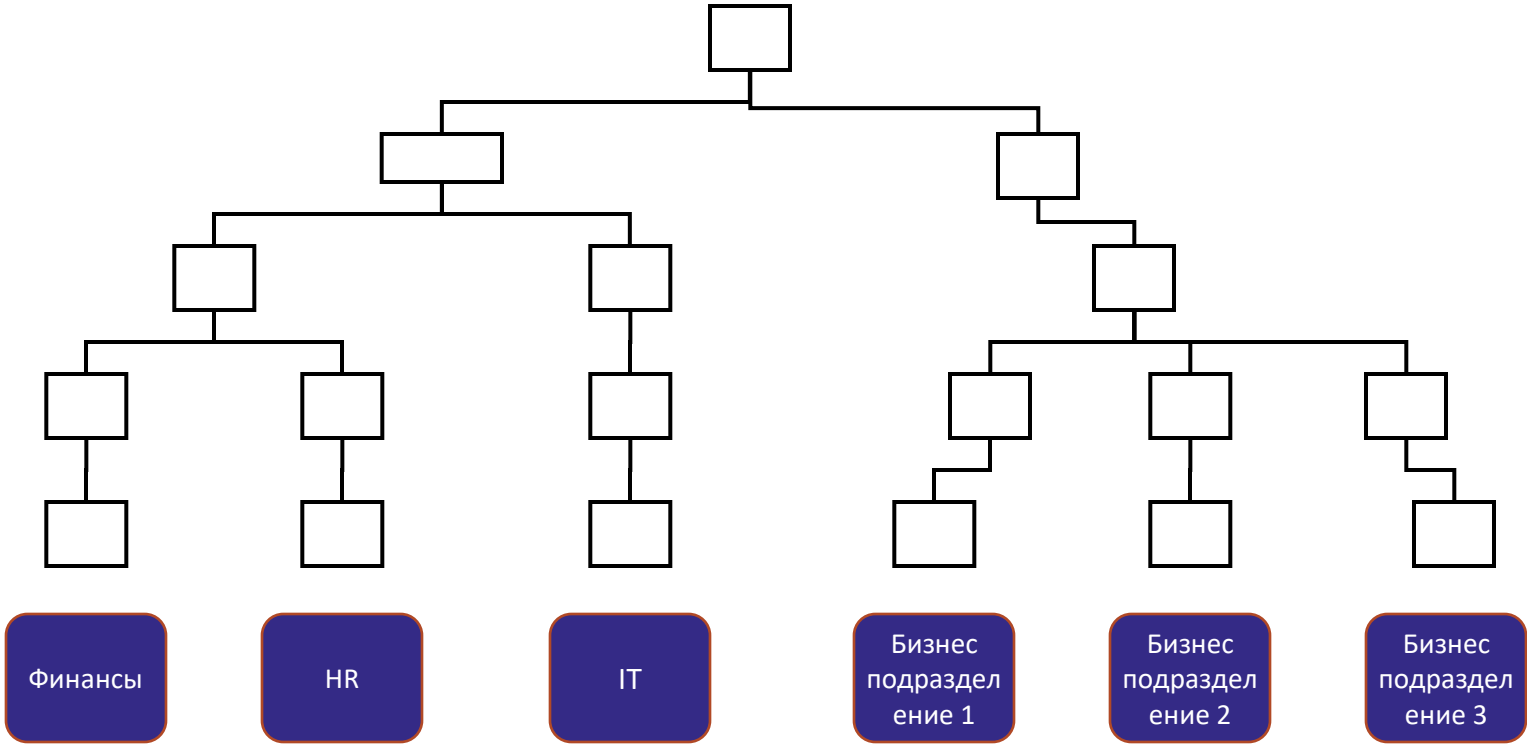


Активное и видимое участие в изменениях на всем протяжении проекта

Конкретные действия

Поддерживайте команду проекта	Лидируйте изменение
Убирайте препятствия	Требуйте выполнения процесса управления изменениями
Обеспечивайте ресурсами и бюджетом	Лидируйте изменение, будьте первым в использовании изменения, вовлекайте руководителей и сотрудников в работу по-новому

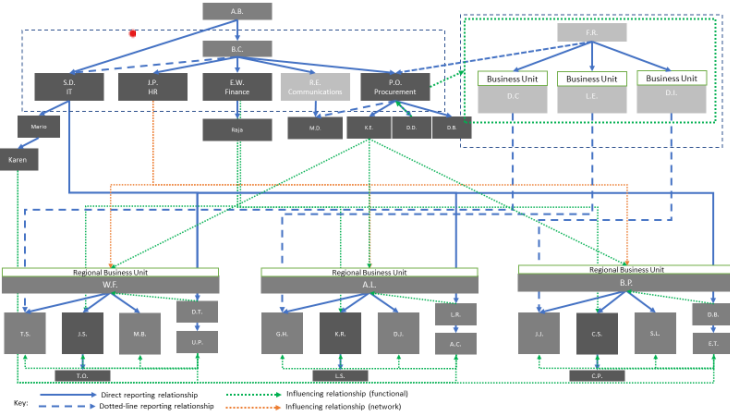
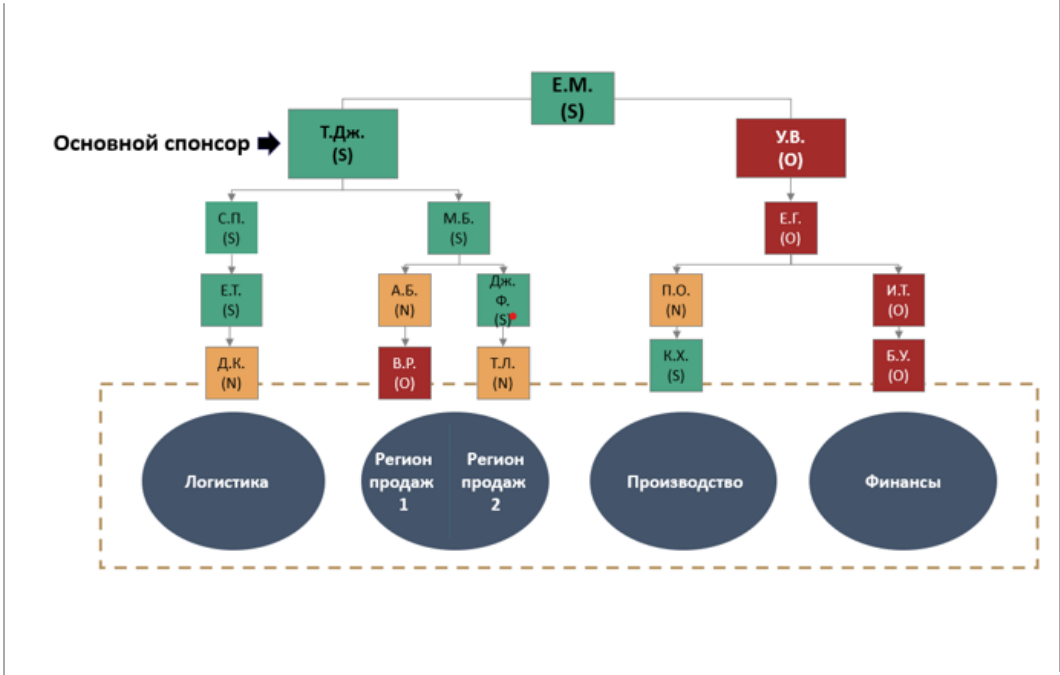
Построение коалиции спонсоров



Спонсорские коалиции могут сильно различаться



Увеличение размера и сложности



Построение коалиции спонсоров

Конкретные действия

Создавайте и вовлекайте спонсоров в спонсорскую коалицию

Поощряйте поддержку проекта руководителями среднего звена

Создавайте, активируйте и поддерживайте сеть агентов изменений

Проясняйте роли и ожидания от руководителей среднего звена и линейных менеджеров

Обеспечивайте поддержку изменения топ-менеджерами

Поощряйте делиться и будьте готовы принимать и слышать обратную связь

Коммуникация с сотрудниками напрямую



Что именно меняется?

Почему? Почему сейчас?

Что будет, если не изменяться?

Я поддерживаю изменение

Коммуникация с сотрудниками напрямую

Конкретные действия

Коммуницируйте и продвигайте изменение для групп, на которых оно влияет

Выступайте в поддержку изменения для групп сотрудников, которые могут сопротивляться изменению

Коммуницируйте целевое состояние

Озвучивайте поддержку изменения

Создавайте понимание об изменении и его необходимости

Проговаривайте ответ на вопросы «что я получу от изменения?» «как это влияет на меня?» (WIIFM) для групп, на которых оно влияет

Соглашение со спонсором для того, чтобы было понятно кто за что отвечает

Результаты исследований

Проектные команды отметили, что 52% их спонсоров **не имеют или имеют неполное представление об их роли** в управлении человеческой стороной изменений. Отметили в целом низкую эффективность спонсоров в выполнении задач спонсора проекта.

Почему ваша роль важна

Что требуется от вас

Что вы ожидаете от меня



Советы для активации знаний (Knowledge) первоклассного спонсорства изменений

- Обсудите основные ABC роли спонсора
- Составите конкретный план действий для выполнения каждой из ролей
- Используйте «соглашение» со спонсором для определения ожиданий

Развитие способностей (Ability) или навыков первоклассного спонсора

Ограничивающие обстоятельства и установки для развития способностей:

“У меня нет времени.”

“Эту задачу можно передать кому-то еще?”

“У меня нет времени.”

“Я не могу сейчас подключиться к проекту”

“У меня нет времени.”

Как можно развить способности
первоклассного спонсорства?



Матрица Спонсор – Практик по УИ: обоюдовыгодное взаимодействие

	обладает	не обладает
Спонсоры	✓ Авторитет ✓ Уровень доверия ✓ Стратегия ✓ Влияние	✓ Экспертиза и знания УИ ✓ Время для проработки плана действий
Практики по УИ	✓ Экспертиза в УИ ✓ Методология ✓ Инструменты и процессы по УИ	✓ Авторитет ✓ Уровень доверия ✓ Стратегия ✓ Влияние

“Наиболее важная способность — это
ДОСТУПНОСТЬ (ability – availABILITY).

Билл Парселлс

*Легендарный тренер и
генеральный менеджер по
американскому футболу*

Советы по активации способности (Ability) первоклассного спонсорства

- Используйте матрицу взаимодействия спонсора и практика по УИ
- Обеспечьте спонсора списком задач для выполнения с высокой вероятностью того, что они будут претворены в жизнь
- Проактивно решайте возникающие проблемы

Закрепление спонсорства изменений

Ограничивающие обстоятельства и установки для закрепления:

“Не думаю, что это действительно важно.”

“Мы бы внедриli изменения в любом случае.”

“Интересно, я уже думаю о том, что будет дальше.”

Как мы обеспечиваем закрепление
первоклассного спонсорства?

Оценка эффективности для понимания влияния



Оценка эффективности изменений для закрепления спонсорства



Показатели организации

Был ли достигнут ожидаемый результат?
Оцените цели проекта и выгоды для организации



Индивидуальные показатели

Насколько эффективно сотрудники, затронутые изменениями приняли и используют изменение? Оцените принятие и использование изменений, а также профессионализм сотрудников.

Список групп, затронутых изменениями		Ожидаемый результат по ADKAR:				
Группы:	Количество участников в группе	A	D	K	A	R
ОЦО в Чикаго: финансы	400	4	5	5	5	4
ОЦО в Чикаго: бухгалтерия	375	5	4	4	3	4
ОЦО в Чикаго: закупки	125	5	4	5	3	3
ОЦО в Чикаго: юридическая служба	675	4	5	3	4	5
ОЦО в Чикаго: отдел кадров	375	4	5	4	3	4
ОЦО в Чикаго: ИТ	550	4	4	4	4	4
Офис в Гонконге	1,950	5	4	4	4	3



Показатели эффективности управления изменениями

Насколько эффективны были мероприятия по УИ?
Оцените, привели ли запланированные мероприятия к ожидаемым результатам

Оценка прогресса в управлении изменениями	
Схема по ADKAR	по плану
План спонсора	По плану
План руководителя подразделения	По плану
План коммуникаций	По плану
План обучения	Отставание от плана

Спасибо!

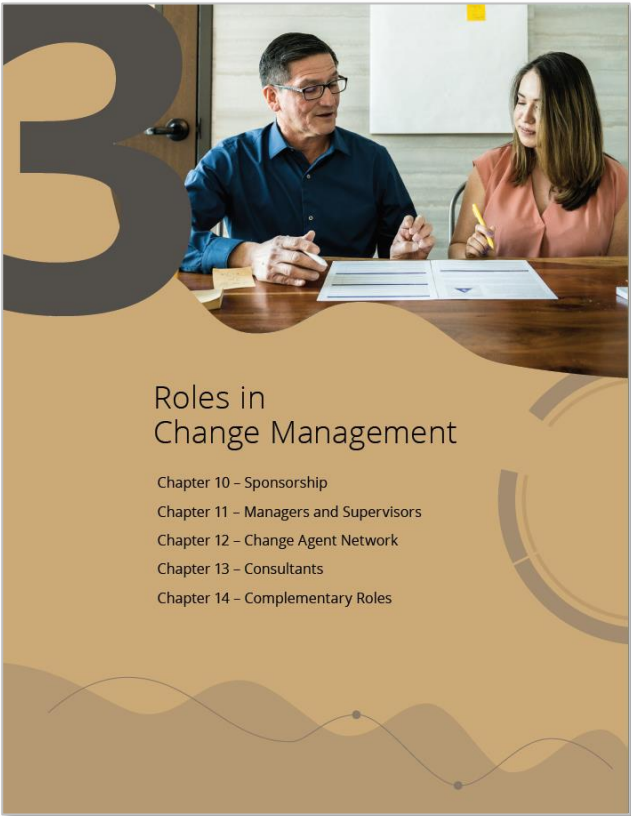
Советы по активации закрепления первоклассного спонсорства

- Отслеживайте и выполняйте оценку эффективности по трем уровням: организационному, индивидуальному и эффективности управления изменениями
- Обсуждайте влияние спонсорства, подтверждая его показателями
- Благодарите!
- Показывайте спонсорам насколько эффективное спонсорство помогает решать те вопросы, которые их действительно волнуют

Применение ADKAR для «Первоклассного спонсорства»

	этап ADKAR	Определение	Барьер	Тактика активации
A	Awareness (понимание)	Понимание необходимости быть первоклассным спонсором (и необходимости управлять изменениями)		
D	Desire (желание)	Желание вовлекаться и выполнять роль первоклассного спонсора		
K	Knowledge (знание)	Знание как быть первоклассным спонсором		
A	Ability (способность)	Умение применить необходимые навыки и быть первоклассным спонсором		
R	Reinforcement (закрепление)	Закрепление поведения выполнения роли первоклассного спонсора		

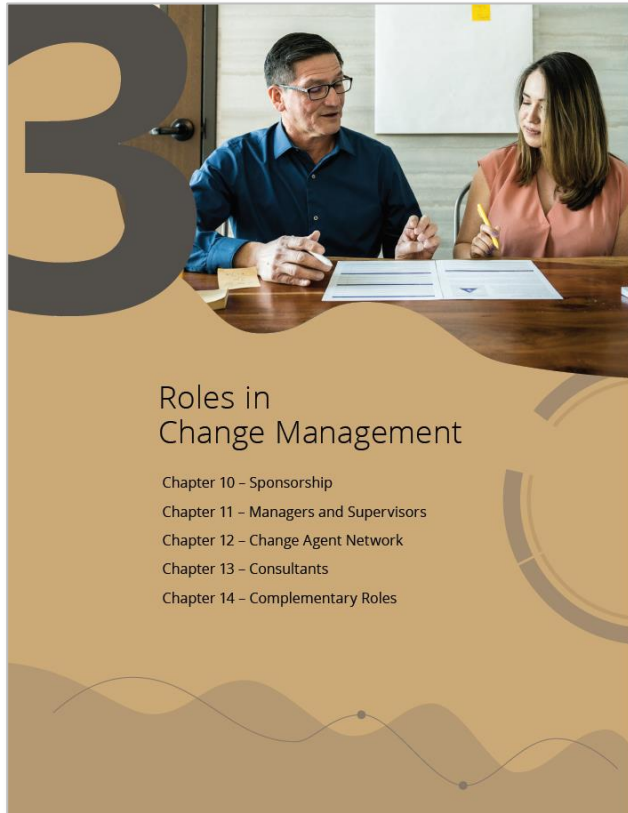
Самый большой вызов для спонсора



Недостаток времени/ресурсов для того, чтобы быть эффективным	55%
Недооценка человеческой стороны изменений	36%
Делегирования своей роли и обязанностей	29%
Нежелание принятия на себя роли спонсора	18%
Спонсор находился на неправильном уровне для того, чтобы быть эффект.	17%
Покинул проект или был заменен на другого	15%
Не поддерживал изменение	6%
Проблем не было	6%

Самый большой вызов для спонсора через призму ADKAR

A D K A R



Недостаток времени/ресурсов для того, чтобы быть эффективным

X X

Недооценка человеческой стороны изменений

X

Делегирования своей роли и обязанностей

X

X

Нежелание принятия на себя роли спонсора

X

X

Спонсор находился на неправильном уровне для того, чтобы быть эффективным.

X

Покинул проект или был заменен на другого

X

Не поддерживал изменение

X

X

Проблем не было

Свод рекомендаций по активации спонсорства с использованием ADKAR модели

Понимание (Awareness)	Желание (Desire)	Знание (Knowledge)	Способность (Ability)	Закрепление (Reinforcement)
• Определение и приоритезация возврата на инвестиции (ROI), зависящего от людей • Определение затрат и рисков от низкой степени адаптации и использования проектного решения • Демонстрация влияния и важности первоклассного спонсорства • Взаимодействовать со спонсорством по вопросам, которые их действительно волнуют	• Начните с подтверждения понимания необходимости управления изменения и спонсорства • Переведите восприятие управления изменения с «затрат» в «инвестицию» в достижение результата • Проработайте три уровня обязательств управления изменениями: концептуальный, по существу, договорной	• Обсудите основные ABC роли спонсора • Составьте конкретный план действий для выполнения каждой из ролей • Используйте соглашение со спонсором для определения важности роли и ожиданий	• Используйте матрицу взаимодействия спонсора и практика по УИ • Обеспечьте спонсора простыми для выполнения задачами с высокой вероятностью того, что они будут претворены в жизнь • Проактивно решайте возникающие проблемы	• Отслеживайте и выполняйте оценку эффективности по трем уровням: организационному, индивидуальному и эффективности управления изменениями • Обсуждайте влияние спонсорства, подтверждая его показателями • Благодарите! • Показывайте спонсорам насколько эффективное спонсорство помогает решать те вопросы, которые их действительно волнуют

Мы знаем, что спонсоры очень
важны, но...

Сталкиваемся со сложностями в
получении поддержки изменений
спонсором для полноценной
адаптации к изменениям и в
конечном итоге приводящая к успеху
внедряемого изменения

Повестка дня

- Почему спонсорство важно
- Активация эффективного спонсорства через:
 - Построение понимания эффективного спонсорства
 - Создание желания выполнять спонсорские функции
 - Получение знаний как спонсор должен действовать
 - Реализацию навыков спонсорства
 - Обеспечение закрепления спонсорства



Ближайший сертификационный тренинг по управлению изменениями Prosci:

20 – 24 марта 2022

On-line курс на платформе zoom с инструктором