

- ✓ 45% of projects impact 1,000 or more employees
- ✓ 66% impact more than one division
- ✓ 89% impact business processes
- ✓ 54% expect significant increase in change
- ✓ 72% are nearing, at or past saturation point

Largest body of knowledge
on change management



Topics Studied

Advice for new practitioners

Agile

Alignment with other disciplines

Biggest obstacles

Change agent network

Communication

Complementarity

Complex change

Culture

Engagement

Global awareness

Impact contribution

Implementation

Justifying change

Leadership

Measurement and metrics

Methodology

Organizational capability

Readiness

Real-time

Stakeholder

Success

Sponsorship

Sustainment

Team member attributes

Training

Value

Workforce

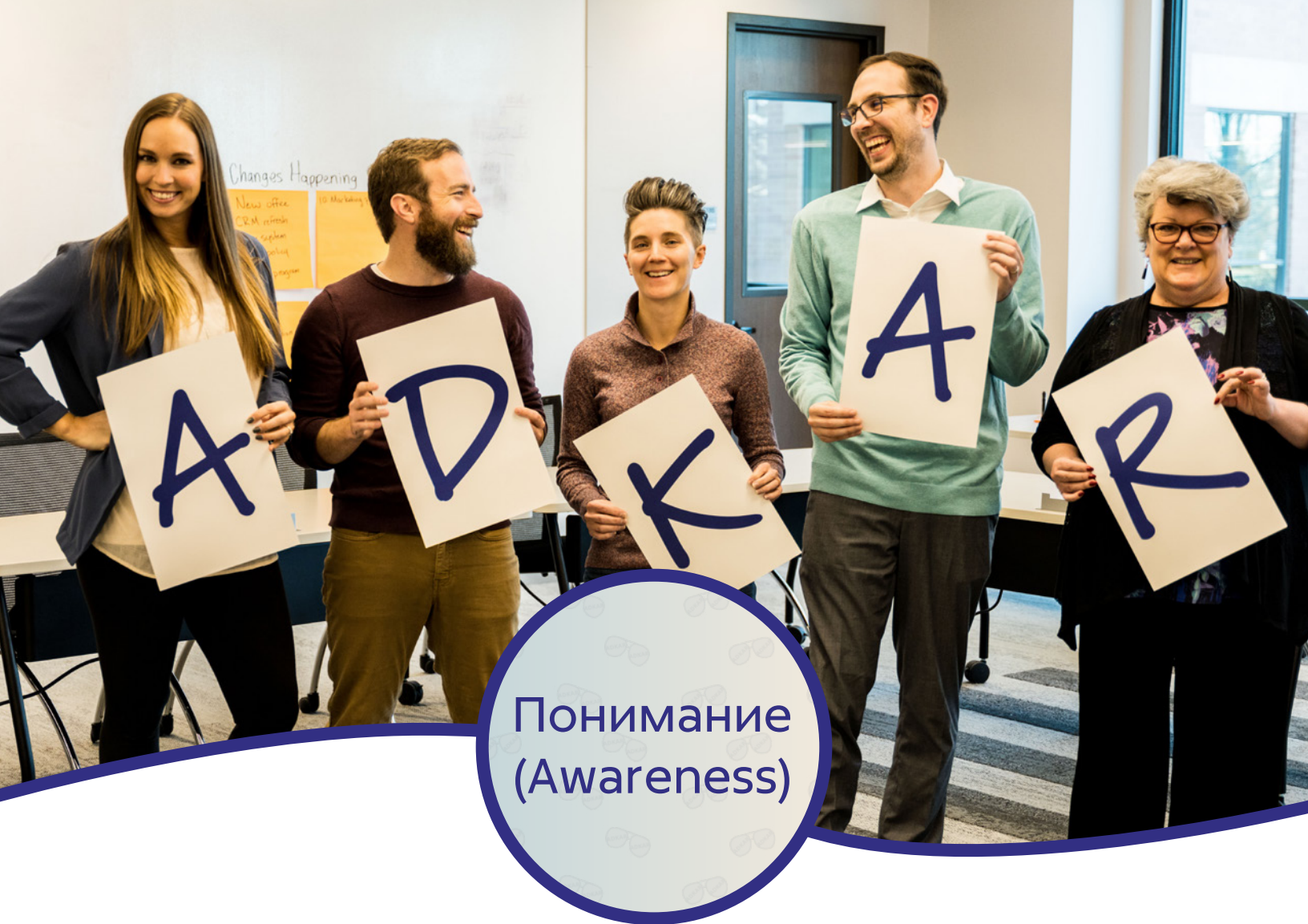
Понимание (Awareness)

Как эффективно сформировать
понимание необходимости
изменений

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

© Prosci, Inc. All rights reserved.

ADKAR – Понимание	3
Зачем формировать Понимание?	4
Формирование Понимания	5
Эффективные коммуникации	6
Эффективное спонсорство	6
Коучинг руководителей сотрудников	7
Свободный доступ к информации о проекте	7
Сложности при формировании Понимания	8
Взгляд человека на текущее состояние	8
Как человек воспринимает проблемы	8
Доверие к отправителю сообщений	9
Распространение недостоверной информации или слухов	9
Спорность причин для изменений	10
Следующие шаги	10



Понимание (Awareness)

Любое успешное изменение начинается с ответа на один из самых главных вопросов об изменении - "Почему?" Желание понять причину действия или необходимого изменения лежит в основе человеческой природы.

Пять элементов модели Prosci ADKAR® - это результаты, которые должен достичь человек, чтобы изменения были успешными: Понимание, Желание, Знание, Способность и Закрепление. Понимание - это первый этап.

Понимание - это осознание человеком характера изменений, причин, по которым они проводятся, и риска, связанного с отказом от изменений. Понимание включает в себя информацию о внутренних и внешних факторах, которые влияют на необходимость изменений. Понимание отвечает на вопрос "Что мне это дает?".

Данный этап определяется как "понимание необходимости изменений", а не просто "понимание того, что изменения происходят". Это важное различие.



Зачем формировать Понимание?

Недостаточное Понимание причин изменений было названо основным источником сопротивления сотрудников в исследовании "Лучшие практики управления изменениями – 12-е издание" от Prosci. Это происходит из-за того, что сотрудникам не рассказывают об изменениях подробно. В конечном итоге, если сотрудник не может ответить на вопрос: «Что мне это дает?», скорее всего, возникнет сопротивление. И когда этап Понимание пренебрегается или игнорируется, мы сталкиваемся с увеличением сопротивления, замедлением прогресса и снижением рентабельности инвестиций. Как сказал один из участников исследования:

"Часто сотрудники не против нового решения или способа выполнения работы, но они сопротивляются изменениям, потому что никто не дал ясного и убедительного обоснования необходимости этих изменений."

Элементы модели Prosci ADKAR представляют собой естественный цикл, по которому человек проходит через изменения. Есть соблазн пропустить этап Понимания и сразу перейти к Желанию и Знаниям. Однако формирование Понимания является залогом того, что люди сами сделают личный выбор в пользу изменений. Желание или Знания не могут предшествовать Пониманию, потому что осознание необходимости изменений стимулирует наше Желание или вызывает наше сопротивление изменениям.

Когда сотрудники четко понимают, что организация испытывает трудности, создать Понимание будет относительно легко. В отличие от ситуации, когда организация уже добивается успеха, формирование Понимания часто бывает непростой задачей. В таких случаях лидеры изменений должны создать убедительное обоснование и продемонстрировать очевидные причины изменений. Если сотрудники реагируют на возможность, им нужно будет донести причины изменений.



Формирование Понимания

Сформировать Понимание в модели ADKAR - это значит рассказать о сути изменений и почему эти изменения необходимы, дать четкое объяснение, что толкает нас к изменениям в бизнес-контексте, а также рассказать о возможностях, которые возникнуть в результате этих изменений. Повышение Понимания подразумевает выявление причин необходимости изменений именно сейчас и объяснение рисков, связанных с отсутствием изменений.

Удовлетворение человеческой потребности знать «почему» является критически важным фактором в управлении изменениями. Люди начинают искать эту информацию при первых признаках изменений. В организационном контексте сотрудники и руководители стремятся узнать коммерческие или организационные причины изменений, чтобы лучше понять изменения и синхронизироваться с направлением развития организации.

Многие предполагают, что просто рассылка информации достаточна для формирования Понимания. Однако это не так. Эффективность вашей коммуникации зависит от того, как сообщения воспринимаются и усваиваются. Когда сотрудник говорит: «Я понимаю суть изменений и почему эти изменения необходимы», это означает, что вам удалось сформировать Понимание. Чтобы получить такое подтверждение, вам нужны регулярные контакты и обратная связь.

Для эффективного формирования Понимания можно использовать следующие тактики:

1. Эффективные коммуникации
2. Эффективное спонсорство
3. Коучинг руководителей сотрудников
4. Свободный доступ к информации о проекте

1. Эффективные коммуникации

Формирование Понимания наиболее эффективно, когда вы адаптируете сообщения для каждой аудитории, учитывая их интересы и общий контекст. Это начинается с идентификации и сегментации групп аудитории, определения соответствующих сообщений и предпочтительных отправителей для каждой из них, а затем разработки наиболее эффективной подачи, времени и каналов коммуникаций.

При реализации любого плана формирования Понимания предусмотрите возможности для двусторонней коммуникации. Убедитесь в понимании и заинтересованности. Предоставьте возможность заинтересованным группам высказать свои опасения и вовлеките их в более широкую инициативу изменений

В зависимости от аудитории и места в процессе изменений, каналы коммуникации могут включать в себя:

- Очные встречи
- Групповые собрания
- Индивидуальные встречи
- Электронные письма
- Рассылки
- Интранет
- Презентации руководителей
- Тренинги и семинары
- Презентации проектной команды
- Рассылки с обновлениями
- Видеоконференции
- Демонстрации

2. Эффективное спонсорство

Основной спонсор изменений является лучшим представителем для объяснения сотрудникам, почему необходимы изменения и каковы риски их отсутствия. Чтобы быть эффективным, основной спонсор должен быть активным и видимым на протяжении всего процесса изменений, взаимодействуя с проектной командой и собирая отзывы от сотрудников. Это прямое общение с сотрудниками увеличивает принятие изменений. Основной спонсор также должен создать коалицию, которая поддерживает сообщения о Понимании на всех уровнях. Это включает в себя обеспечение возможности для коллег, руководителей и непосредственных подчиненных коммуницировать причины изменений через множество каналов связи и по всей организации. Заинтересованный и

В исследовании "Лучшие практики управления изменениями – 12-е издание", как и в предыдущих отчетах, участники определили "активное и видимое спонсорство" как наиболее важный фактор успеха управления изменениями — это в три раза больше, чем другие факторы.



3. Коучинг руководителей сотрудников

Формирование Понимания у сотрудников включает в себя знание того, что изменение будет значить для них лично. Представление изменений - это лучшее время для руководителя, чтобы помочь сотрудникам понять суть изменений в правильном контексте. Для эффективного коучинга сотрудников руководители должны сначала получить возможность сформировать собственное Понимание необходимости изменений. Это означает, что они должны иметь точные сообщения, касающиеся изменений, а также базовые знания и навыки управления изменениями для своих сотрудников.

Также важно помнить, что руководители сотрудников прежде всего являются сотрудниками, а уже потом руководителями. Если они не Понимают необходимость изменения или у них нет собственной поддержки для участия в изменениях, они сами столкнутся с сопротивлением. Критически важно планировать мероприятия для формирования Понимания необходимости изменений у руководителей сотрудников, прежде чем ожидать, что они смогут эффективно формировать Понимание у сотрудников.

Руководители сотрудников сталкиваются с наибольшими трудностями, поскольку они отвечают за отправку сообщений об изменениях от высшего руководства своим сотрудникам. Прежде чем они смогут это сделать, они должны получить соответствующее обучение и коучинг. Только после этого они смогут проводить эффективные сессии со своими сотрудниками. Очная коммуникация с сотрудниками об изменениях была названа во всех наших долгосрочных исследованиях как наиболее эффективная форма коммуникации. Честные, прямые и конфиденциальные обсуждения также помогают исправлять недопонимания и предоставляют возможность собрать отзывы от сотрудников, что помогает руководству лучше понять общее настроение. Хотя групповые встречи более удобны и полезны для начала коммуникации, индивидуальные беседы, предлагающие детали изменений на личном уровне, лучше всего отвечают на вопрос «Что мне это дает?».

4. Свободный доступ к информации о проекте

Многие компании недооценивают значение свободного доступа к информации о производительности компании, состоянии рынка, факторах внешней среды, конкурентных угрозах и меняющихся приоритетах в бизнесе. Прозрачность способствует формированию Понимания и поддерживает не только текущие изменения, но и будущее. Видение и культуры, которая ценит открытый обмен информацией, напрямую приводит к повышению Понимания среди сотрудников необходимости изменений.





Сложности при формировании Понимания

Множество факторов влияют на то, насколько легко люди приходят к Пониманию необходимости изменений. Как лидер изменений, вам необходимо знать не только действия, которые способствуют формированию Понимания, но и факторы сопротивления или ограничивающие силы, которые могут помешать принятию сообщения о необходимости изменений вашей аудиторией. В некоторых случаях факторы сопротивления настолько сильные, что даже самый лучший план коммуникаций окажется недостаточным. Эффективные планы управления изменениями должны выявлять и устранять эти факторы сопротивления.

Вот несколько распространенных факторов сопротивления и предложения по преодолению этих препятствий:

1. Взгляд человека на текущее состояние

Люди, которые чувствуют себя уверенно в текущем состоянии или сильно привязаны к текущему моменту, могут отрицать или отвергать причины изменений в пользу сохранения статуса-кво. Чтобы понять их точку зрения, назначьте индивидуальные встречи и активно выслушайте их опасения.

2. Как человек воспринимает проблемы

У людей разные когнитивные способности и это безусловно влияет на то, как человек подходит к проблеме, усваивает сообщение о Понимании и воспринимает необходимость изменений. В то время как некоторые уже видят необходимость изменений, другие могут быть совершенно застигнуты врасплох. Поэтому общие сообщения для создания Понимания о необходимости изменений могут быть неэффективны. Более эффективными являются индивидуальные сообщения и общение "один на один", а также предоставление людям времени и возможности обработать новую информацию и задать вопросы.

3. Доверие к отправителю сообщений

Когда речь идет о формировании Понимания, те, кто получает сообщение о Понимании, будут оценивать отправителя как заслуживающего или не заслуживающего доверия, в зависимости от того, насколько они доверяют и уважают его. Отправитель напрямую влияет на то, как получатель воспринимает сообщение.

В зависимости от содержания сообщения они вызывают больше доверия, чем другие. Люди ожидают, что сообщения о причинах изменений и о том, как они согласуются с бизнес-стратегией, будут исходить от человека, находящегося рядом или на самом верху организации. Люди ожидают, что сообщения о том, как изменения повлияют на сотрудников лично, будут исходить от руководителя, которому они подчиняются.

Сотрудники также сопоставляют сообщение с историей изменений в организации. Если есть опыт "ложных тревог" или неудачных изменений, люди склонны игнорировать новую информацию. Создание достоверных сообщений о Понимании включает в себя их специальную разработку для каждой группы, учет их уникального контекста, доступа к текущей информации и специфических точек боли, связанных с изменениями. Адаптация ключевых сообщений для каждой группы и их доставка от предпочтительных отправителей повышает достоверность.

4. Распространение недостоверной информации или слухов

Если руководители предприятия утаили от сотрудников информацию об изменениях, могут начать распространяться слухи. В таком случае сотрудники могут предпочесть прислушаться к недостоверной информации. Чтобы преодолеть барьер искаженной или неверной информации, руководители должны тратить дополнительное время на исправление дезинформации, чтобы сотрудники смогли разграничить реальное от вымышленного.

Поскольку дезинформация тормозит усилия по повышению осведомленности, лучше с самого начала сообщать правильную информацию. Даже если вся информация еще не собрана, лучше начать четко сообщать о том, что известно и что еще не известно, но не позволять людям самостоятельно заполнять пробелы



5. Спорность причин для изменений

Если причины изменений неясны, субъективны или открыты для споров, на формирование Понимания уходит больше времени. Хотя некоторые изменения имеют внешние и очевидные причины, которые трудно оспорить (например, новые отраслевые нормы, требующие соблюдения), другие изменения являются внутренними и менее очевидными для сотрудников. Если сотрудники сомневаются в достоверности причин изменений, они, скорее всего, будут сопротивляться.



Следующие шаги

Как только первая цель модели ADKAR достигнута, можно переходить к следующему этапу. В книге "Желание: как положительно повлиять на желание человека принять изменения" мы рассмотрим важность создания желания, типичные проблемы и многие тактики, которые можно использовать для влияния и создания желания поддержать изменения и участвовать в них.

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

Сертификационный тренинг по управлению изменениями



Получите знания, навыки и инструменты для успешного внедрения изменений. Эта практико-ориентированная трехдневная программа научит вас применять комплексную методологию и инструментарий управления изменениями, включая модель Prosci ADKAR, в реальном проекте.

Свяжитесь с [and Change](#), чтобы узнать больше!

Наши контакты:

✓ [Linkedin](#)

✓ [Facebook](#)

✓ [Telegram](#)

✓ [Сайт](#)