



Желание (Desire)

Как позитивно повлиять на
Желание человека принять
изменения

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

© Prosci, Inc. All rights reserved.

Содержание

ADKAR – Желание	3
Переход от Понимания к Желанию	4
Факторы, влияющие на Желание человека измениться	5
Суть изменения и Что Мне Это Дает? (ЧМЭД?)	5
Организационный контекст изменений	5
Личная ситуация сотрудника	6
Личные ценности и мотиваторы	6
Создание Желания	7
Эффективное спонсорство изменений среди сотрудников и коллег	7
Обучить руководителей сотрудников быть лидерами изменений	8
Оценивать риски и ожидать сопротивление	10
Вовлечь сотрудников в процесс изменений	10
Согласовать программы мотивации	11
Следующие шаги	12



Желание (Desire)

Первый шаг в процессе индивидуальных изменений - формирование чёткого Понимания, почему происходят изменения. Успешное внедрение изменений начинается с выстраивания Понимания необходимости этих изменений. После того как сформировано Понимание, появляется следующий этап - принятие решения участвовать в изменении.

Пять элементов модели Prosci ADKAR® включают результаты, которых должен достичь человек, чтобы изменение прошло успешно: Понимание, Желание, Знание, Способность и Закрепление.

Желание - второй элемент, который отвечает за готовность и желание поддерживать и участвовать в изменениях. Желание - это в конечном итоге личный выбор, на который влияют характер изменений и личные обстоятельства.



Переход от Понимания к Желанию

Желание - часто самый сложный для достижения элемент ADKAR. Информированность позволяет людям понять важность и ценность будущего состояния. Но это не значит, что чем больше информированности, тем больше Желание. Если продолжать фокусироваться на причинах изменений, а не переводить эти причины в личные и организационные мотивирующие факторы, это может разочаровывать и демотивировать сотрудников.

Создание Желания меняться, по определению, не находится в зоне ответственности лидера. Лидеры изменений могут предпринять определенные шаги, чтобы повлиять на Желание, но в конечном итоге каждый человек сам делает выбор в пользу изменений. Желание достигается, когда человек искренне говорит: "Я буду участвовать в этих изменениях".

В контексте бизнеса для того, чтобы повлиять на Желание, требуется стратегия управления изменениями, которая соответствует личным мотивам затронутых групп и использует влияние лидеров организации. Ключевые бизнес-лидеры выступают в роли спонсоров изменений. Менеджеры по персоналу выступают в роли коучей для сотрудников в процессе изменений. Мотивация соответствует новым моделям поведения, а сотрудники активно вовлекаются в процесс изменений.



Факторы, влияющие на Желание человека измениться

Понимание основных факторов, влияющих на уровень Желания человека, позволяет планировать и реагировать на поведение, которое демонстрируют сотрудники, столкнувшись с изменениями. К таким моделям поведения относятся:

1. Суть изменения и Что Мне Это Дает? (ЧМЭД?)

Сотрудники и команды оценивают предстоящее изменение и задают вопросы: «Что именно изменится?», «Как это изменение повлияет на меня?» и «Что мне это дает?» (или ЧМЭД). Ответы на эти вопросы помогают им определить, представляет ли будущее состояние угрозу или возможность. Они также могут оценить, насколько эффективно или корректно, по их мнению, изменение будет внедрено по сравнению с другими затронутыми группами.

2. Организационный контекст изменений

Каждый человек воспринимает изменения в контексте своего собственного восприятия истории и культуры своей организации. Организационный контекст включает в себя историю предыдущих изменений, текущий уровень насыщенности изменениями и общее направление развития организации. Сотрудники могут быть менее готовы к новым изменениям, например, если компания имеет негативную историю начала изменений, не доводит их до конца или позволяет людям отказаться от участия в них. Опыт каждого человека уникален. То, как они воспринимают окружающую среду и интерпретируют контекст текущих изменений, будет значительно отличаться.

3. Личная ситуация сотрудника

Личная ситуация человека влияет на его желание измениться. Личный контекст включает широкий спектр факторов, которые могут влиять на желание: семейное положение, финансовая обеспеченность, карьерные устремления, возраст, здоровье, отношения дома и на работе, уровень образования, предстоящие события в личной жизни и прошлые успехи в рабочей среде. Реакция на изменения, которая на первый взгляд кажется нелогичной или чрезмерной, может иметь очень мало общего с самими изменениями. Понимание личной ситуации человека очень помогает понять его решение поддержать или воспротивиться изменениям.



4. Личные ценности и мотиваторы

Личные мотиваторы - это неотъемлемые качества, которые определяют наш выбор и делают нас уникальными личностями. Некоторые люди ценят продвижение по службе и стремятся к уважению, власти и положению. Другие хотят глубины в отношениях и финансовой безопасности. Принять решение об участии в изменениях гораздо проще, если будущее состояние соответствует личным мотивам сотрудника. Помимо того, что мы ценим, на наше стремление к переменам влияют внутренние убеждения о том, сможем ли мы добиться успеха в проводимых изменениях.





Создание Желания

Лидеры изменений могут позитивно повлиять на решение принять изменения, учитывая факторы, влияющие на Желание. Ниже приведены несколько тактик для эффективного формирования Желания:

1. Эффективное спонсорство изменений среди сотрудников и коллег

Участники исследования "Лучшие практики управления изменениями – 12-е издание" назвали "Отсутствие активного и видимого спонсорства" препятствием номер один на пути успешного внедрения изменений.

Основные спонсоры играют важную роль в создании у сотрудников желания поддержать изменения и принять в них участие. Чтобы добиться наилучших результатов и максимально широкого внедрения нового решения, эти руководители должны присутствовать, взаимодействовать на личном уровне и быть готовыми отвечать на сложные вопросы на протяжении всего процесса изменений. Сотрудники внимательно следят за своими руководителями. Если руководство активно и наглядно поддерживает изменения, сотрудники будут уверены, что они по-прежнему важны.

Спонсоры, которые не участвуют в проекте, отсутствуют или полностью делегируют роль спонсора, говорят о том, что изменения не важны. Стимул и поддержка со стороны сотрудников снижаются. Возрастает сопротивление изменениям, замедляется их принятие в организации, а в некоторых случаях проект терпит неудачу.

Спонсоры изменений также несут ответственность за создание сильной коалиции со своими коллегами. Старшим руководителям необходимо инвестировать время в создание поддержки изменений на всех уровнях организации. Это включает в себя решение проблем и расставление приоритетов, иногда конфликтующих между собой. Слабая коалиция спонсоров способствует росту сопротивления.

В исследовании "Лучшие практики управления изменениями – 11-е издание", 50% участников сообщили, что их спонсоры не имели адекватного понимания роли эффективного спонсора. Участники также отметили, что более одной трети спонсоров не смогли создать коалицию в поддержку их изменений.

2. Обучить руководителей сотрудников быть лидерами изменений

Сотрудники смотрят на своих руководителей и пытаются угадать, как реагировать на изменения. Эти руководители должны быть готовы помочь своим сотрудникам понять смысл изменений. В идеале лидеры демонстрируют свою поддержку изменений словом и делом, тем самым подавая пример и заранее устраняя барьеры для своей команды. Эффективные руководители создают возможности, чтобы сотрудники могли открыто говорить об изменениях. Они четко проговаривают и негативные, и позитивные последствия изменений. Они активно слушают, как сотрудники решают вопросы и проблемы. Во многих случаях сотрудники просто хотят высказать свои возражения и быть услышанными. Но будут и сотрудники, которые захотят обсудить опыт прошлых неудачных изменений и чем текущее изменение



Участники исследования "Лучшие практики управления изменениями - 11-е издание" назвали "частые и открытые коммуникации" одним из главных факторов, способствующих успеху изменений. Участники также подчеркнули важность последовательности, открытости и прозрачности коммуникации во время изменений. Менеджеры по персоналу играют важнейшую роль в коммуникации в процессе изменений, так как именно они тесно общаются с сотрудниками на ежедневной основе и являются предпочтительным отправителем сообщений об изменениях.

Учитывая особенность каждого сотрудника и его отношение к изменениям, менеджеры по персоналу могут выявить барьеры и источники сопротивления. Они могут помочь сотрудникам найти решения для устранения этих барьеров. Понимание того, что важно для каждого сотрудника, также помогает менеджерам по персоналу повысить Желание с помощью наиболее действенных стимулов.

Чтобы менеджеры по персоналу могли вести эффективные беседы с сотрудниками, они должны сами быть на стороне изменений. Менеджеры по персоналу - это в первую очередь сотрудники. Изменения затронут и их самих, у них будут свои вопросы и проблемы. Прежде чем они смогут эффективно руководить своими командами, они должны получить возможность разобраться и разрешить свои собственные сомнения и страхи.



“

Руководители сотрудников сталкиваются с наибольшими трудностями, поскольку именно они отвечают за передачу информации об изменениях от руководства к сотрудникам. Если они не понимают сути изменений или у них нет поддержки для их осуществления, это делает их более склонными к сопротивлению”.

— *“Лучшие практики управления изменениями” - 9-е издание.*

Слишком часто роль руководителя сотрудников упускается из виду во время изменений. Принято считать, что наличие звания менеджера автоматически означает, что человек уже является эффективным наставником и умеет управлять сопротивлением. Эта роль критически важна для влияния на Желание сотрудников, но управление изменениями и коучинг в условиях изменений — это навыки, которые нужно развивать. Проектная команда, команда по управлению изменениям и спонсоры должны активно снаряжать руководителей сотрудников необходимыми инструментами и знаниями, чтобы они были готовы лидировать в период изменений.

Большинство методов управления изменениями включают оценку готовности, которая выявляет потенциальные проблемы и точки сопротивления. Результаты оценки являются инструментами, которые помогают минимизировать сопротивление и снизить возможные риски в самом начале. Оценка масштаба изменения и оценка готовности организации позволяет определить общий риск изменения. Оценки влияния изменений определяют переходные процессы, необходимые для отдельных подразделений организации, и специфические сложности для отдельных групп. Когда у менеджеров по изменениям есть эта информация, у них есть возможность разработать стратегию по формированию Желания. Специальная тактика может быть направлена на области потенциального сопротивления или предлагать индивидуальную поддержку тем, на кого изменения оказывают наибольшее влияние.



4. Вовлечь сотрудников в процесс изменений

Непосредственное участие в изменениях и ответственность за них - это быстрый и эффективный способ получить поддержку и Желание. Повышение вовлеченности сотрудников в процесс внедрения изменений напрямую ведет к увеличению вероятности достижения желаемых результатов.

Участники исследования "Лучшие практики управления изменениями – 12-е издание" назвали "вовлеченность и участие сотрудников" одним из ключевых факторов успешной инициативы по изменениям.

Сотрудники могут играть самые разные роли в процессе изменений. Они могут принимать участие в создании необходимого решения или участвовать в тестировании нового продукта, давать обратную связь и предложения по улучшению. Неформальные лидеры, а также официальное руководство могут участвовать изменений в качестве агентов изменений. Активное вовлечение ключевых лиц в процесс изменений приводит к многократному увеличению общего уровня Желания поддержать изменения и, в конечном счете, может привести к значительному увеличению скорости и успеха внедрения.

5. Согласовать программы мотивации

Поведение сотрудников во время изменений во многом зависит от того, как их оценивают и вознаграждают. Если в компании уже существует программа поощрения сотрудников, подумайте, как ее можно перестроить, чтобы поддержать новые желаемые модели поведения. Программа поощрения, которая вознаграждает сотрудников за то, как они работают в настоящее время, не способствует переходу на новый стиль работы. То же самое относится и к системам управления эффективностью. Сотрудники могут сопротивляться внедрению изменений, которые мешают им выполнять текущие задачи.

Что касается руководителей, то участники исследования "Лучшие практики управления изменениями – 9-е издание" назвали несогласованность целей проекта и личных стимулов основной причиной сопротивления изменениям. Участники также отметили, что стимулы и показатели, которые не соответствуют параметрам продвижения по службе или шкале оплаты труда/ бонусов, делают перемены непривлекательными.





Следующие шаги

Отсутствие контроля и неуверенность в желании другого человека в измениться может заставить некоторых лидеров отказаться от этого этапа процесса изменений. А между тем это важнейшая часть успешных изменений. Действия и слова менеджеров по персоналу и руководителей высшего звена оказывают огромное влияние на желание сотрудников поддержать изменения в компании. Даже если менеджеры по персоналу и руководители не могут навязывать решения своим сотрудникам, они, безусловно, могут повлиять на процесс. Наиболее успешные проекты изменений сфокусированы на проактивных шагах, которые спонсоры и менеджеры по персоналу могут предпринять, чтобы свести к минимуму сопротивление и создать энергию и вовлеченность в процесс перемен.

Прежде чем мы перейдем к следующему элементу модели Prosci ADKAR, важно отметить, что Понимание и Желание могут меняться в процессе реализации изменений. Новая информация или события могут заставить сотрудника с высокой степенью Понимания и большим Желанием вернуться назад. Если это произойдет, необходимо заново проанализировать Понимание и Желание в новом контексте, подкрепить их обучением и непрерывным общением.

В следующей брошюре мы поговорим о следующем элементе модели Prosci ADKAR - Знание.

Prosci and ADKAR are trademarks of Prosci, Inc., registered in the U.S. and other countries.



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](#)