

Программа тренинга

# Управление изменениями (по модели ADKAR)

© Джеффри Хаятт, Prosci Change Management



*Вы можете не меняться. Выживание – дело добровольное (Эдвард Деминг)*

## Описание тренинга: «Управление изменениями (по модели ADKAR)»

### Идея тренинга

Управление изменениями в организации — это сложный, системный процесс, успех которого зависит от множества факторов. Игнорирование одной, или нескольких групп факторов является причиной неуспешных изменений. Одна из самых популярных в мире моделей по управлению изменениями — ADKAR. Данная модель была разработана на основе исследования процесса внедрения изменений в 900 компаниях. Автор модели - Джефф Хиатт, CEO компании Prosci. В ADKAR основной упор сделан на индивидуальных изменениях, необходимых для достижения изменений организационных. Данный тренинг направлен на отработку навыков управления изменениями на основе данной модели.

### Цель тренинга

По итогам тренинга участники смогут более эффективно, планомерно и последовательно проводя мероприятия по модели ADKAR внедрять необходимые изменения в своих компаниях и подразделениях

**Тренинг проводится, преимущественно, на основе актуальных кейсов текущих изменений в компаниях участников тренинга**

### Размер группы

8 – 14 человек

### Продолжительность тренинга

2 тренинговых дня по 9 часов (включая 1 час обеденного перерыва и две кофе-паузы по 15 минут)

# Содержание тренинга «Управление изменениями (по модели ADKAR)»

## Введение

- Изменения и необходимость управления ими. BANI-мир. Проблема несоответствия желания изменений и желания изменяться.
- Формула перемен (Формула Глейчера-Бекхарда) как экспресс-метод прогноза успешности изменений.
- Принципы вовлечения сотрудников в изменения.
- Пояснение целей и принципов модели ADKAR в контексте управления изменениями и мотивации сотрудников. Обзор пяти элементов модели ADKAR: осведомленность, желание, знания, способность, подкрепление.
- Области применения модели: внесение ясности в изменения, выявление барьеров и драйверов, измерение и поддержка прогресса.
- Ошибки при применении модели ADKAR: пропускать этапы, останавливаться на полпути, менять этапы местами, забывать о внедренных изменениях.
- Человеко-центричность модели ADKAR. Матрица заинтересованных сторон: 1. Сильные союзники, 2. Слабые союзники, 3. Слабые противники, 4. Сильные противники. Стратегия работы с представителями заинтересованных сторон.

## 1. Awareness (Осведомленность о необходимости изменений)

- Цель этапа: каждый член группы, в которой должны произойти изменения, должен:
  - знать, зачем это нужно, понимать, что это действительно нужно, знать суть изменений
- Факторы, влияющие на понимание сотрудниками потребности в изменениях: персональное видение, восприятие проблемы, доверие к лицу, сообщаемом о необходимости изменений, слухи и недостоверная информация, воспринимаемая значимость осуществления изменений.
- Правила успешной передачи информации.
- Вопросы сотрудников, на которые нужно ответить, даже если они их не задают)
- Профессиональная позиция руководителя: 1. Сформулируйте ее для себя, 2. Транслируйте ее сотрудникам
- Формулируем профессиональную позицию: 1.1. Сформируйте собственное понимание, 1.2. Проанализируйте возможные риски и выгоды от внедрения данного изменения для компании в целом и для подразделения, 1.3. Сформулируйте для себя, что ожидает компания от вас как от менеджера в ситуации изменений, в какой роли вы должны выступить, 1.4. Примите внутреннюю позицию
- Транслируем профессиональную позицию. Структура сообщения и правила обсуждения с командой

## 2. Desire (Желание меняться и участвовать в изменениях)

- Цель этапа: каждый член группы должен хотеть этих перемен, желать поддержать изменения, лично участвовать в этих изменениях и меняться.
- Отклонение в сторону статус-кво как фактор торможения изменений. Самостоятельность сотрудников, важность обеспечения принципа: «Каждый человек сам принял решение что-то в себе и своей деятельности изменить».
- Факторы, влияющие на желание сотрудников меняться и участвовать в изменениях: организационный контекст для изменений, личное положение сотрудника в организации, индивидуальные факторы, которые мотивируют именно этого сотрудника. Принцип WIIFM. “What’s In It For Me” – Что лично мне (сотруднику) будет полезного от этих изменений? Организационный контекст для изменений. Личное положение сотрудника в организации. Индивидуальные факторы, которые мотивируют именно этого сотрудника.
- Факторы поддержки и сопротивления, мероприятия по изменению баланса.
- Шаблон ценностного предложения (Value Proposition Canvas. Александр Остервальдер) и его применение при донесении ценности изменений для сотрудников.
- Потребности сотрудника по Р. Шнаппауфу (деньги, престиж, комфорт, безопасность). Диалог с целью рефрейминга. Вопросные техники повышения желания сотрудников меняться и участвовать в изменениях.

## Содержание тренинга «Управление изменениями (по модели ADKAR)»

### 4. Ability (Способность/умение внедрять изменения в жизнь)

- Цель этапа: сотрудники должны владеть необходимыми умениями и способами поведения, или же эти умения должны быть легко приобретаемы.
- Проблема перевода знаний в умения и устойчивые навыки.
- Факторы, влияющих на способность сотрудника успешно внедрять изменения: психологические барьеры, физические способности, интеллектуальные способности, время, необходимое на развитие требуемых навыков, наличие у организации ресурсов, необходимых для развития навыков.
- Модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика и важность уровней «Поведение» (навык) и «Результат». Формы и методы формирования навыков. Построение системы отработки навыков после обучения.

### 5. Reinforcement (Подкрепление реализованных изменений)

- Цель этапа: все участники процесса изменений должны получать постоянные реальные позитивные подкрепления.
- Факторы, влияющие на процесс подкрепления изменений: значимость изменений для сотрудника, на которого они оказали воздействие, ассоциация подкрепления с конкретными достигнутыми результатами, отсутствие негативных последствий.
- Проблема контроля по результатам и игнорирования действий и усилий сотрудников при управлении изменениями. Эффективный контроль процесса изменений. Объекты контроля: результаты, действия сотрудников, объективные факторы и т.п.
- Построение системы для поддержки изменений. Система нематериального и материального подкрепления реализованных изменений. Оценка успехов перемены и празднование побед. Оценка неудач и поддержка сотрудников на фоне сложностей.

## Программа тренинга «Управление изменениями (по модели ADKAR)»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	<p><b>Введение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Представление тренера. Правила тренинга. Сбор ожиданий участников</li> <li>Мини-лекция «Почему важно управлять изменениями»</li> <li>Командное упражнение «Опыт изменений: успешный и неуспешный кейсы».</li> <li>Мини-лекция «Формула перемен (Формула Глейчера-Бекхарда)»</li> <li>Командное упражнение «Оценка кейсов по формуле перемен». Обсуждение результатов и выход на ключевой фактор: человеческий.</li> <li>Мини-лекция «Вовлечение сотрудников в изменения. Цели и принципы модели ADKAR»</li> <li>Практическое командное задание «Оцениваем изменение по ADKAR» (отвлеченный кейс)</li> </ul>
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Матрица заинтересованных сторон»</li> <li>Практическое командное задание «Работа с заинтересованными сторонами»</li> </ul> <p><b>1. Awareness (Осведомленность о необходимости изменений)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Цель этапа «Awareness». Факторы, влияющие на понимание сотрудниками потребности в изменениях»</li> <li>Командное упражнение «Разбор кейсов: «Неосведомленность членов группы как причина неуспешных изменений»</li> </ul>
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Изменения: профессиональная позиция руководителя»</li> <li>Демонстрационный видеоклип «Awareness (Осведомленность)» и его обсуждение</li> <li>Командное упражнение «Профессиональная позиция руководителя»</li> </ul> <p><b>2. Desire (Желание меняться и участвовать в изменениях)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Цель этапа «Desire». Проблема отклонения в сторону статус-кво и Факторы, влияющие на желание сотрудников меняться и участвовать в изменениях.</li> <li>Командное упражнение «Разбор кейсов: «Нежелание меняться»</li> <li>Демонстрационный видеоклип «Нежелание сотрудника»</li> </ul>
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Шаблон ценностного предложения»</li> <li>Командное практическое задание «Наше ценностное предложение»</li> <li>Мини-лекция «Потребности сотрудника и диалог с целью рефрейминга.</li> <li>Ролевые игры с командной подготовкой «Диалог с целью рефрейминга»</li> </ul>
17:40 – 18:00	Подведение итогов 1-го дня тренинга

## Программа тренинга «Управление изменениями (по модели ADKAR)»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	<p><b>3. Knowledge (Знания о том, что именно требуется сделать для изменений)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Цель этапа «Knowledge» и факторы успеха работы на этапе»</li> <li>Командное упражнение «Разбор кейсов: «Знания и изменения»</li> <li>Мини-лекция «Поставщики и источники знаний. Формы обучения. План обучения»</li> <li>Командное упражнение «План мероприятий на этапе «Knowledge»</li> </ul>
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<p><b>4. Ability (Способность/умение внедрять изменения в жизнь)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Цель этапа «Ability», проблема перевода знаний в умения и устойчивые навыки и факторы успеха на данном этапе»</li> <li>Командное упражнение «Разбор кейсов: «Способности и изменения»</li> <li>Мини-лекция «Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика и важность уровней «Поведение» (навык) и «Результат».</li> <li>Индивидуальное практическое задание «Оценка эффективности обучения»</li> </ul>
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<p><b>5. Reinforcement (Подкрепление реализованных изменений)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Формы и методы формирования навыков»</li> <li>Командное практическое задание «От знаний к навыкам!»</li> <li>Мини-лекция «Цель этапа «Reinforcement» и факторы, влияющие на процесс подкрепления изменений</li> <li>Командное упражнение «Разбор кейсов: «Подкрепление и изменения»</li> </ul>
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Проблема контроля по результатам. Эффективный контроль процесса изменений».</li> <li>Рольевые игры с командной подготовкой «Контрольная беседа»</li> <li>Мини-лекция «Построение системы для поддержки изменений»</li> <li>Командное практическое задание «Подкрепление»</li> <li>Творческое командное задание «Управление изменениями»</li> </ul>
17:40 – 18:00	Подведение итогов тренинга