



## Сжато проблематика книги

- Почему одни изменения терпят неудачу, а другие — успешны?
- Как нам разобраться во множестве методов и тактик управления изменениями?
- Как мы можем успешно управлять изменениями как в личной жизни, так и в профессиональной карьере?
- «Все наши инициативы по внедрению изменений прошли бы замечательно, если бы не все люди, вовлеченные в процесс»
- Как обеспечить изменения силами одного человека?
- Какой алгоритм проведения изменений для 1 человека, группы и всей организации?
- Какие факторы влияют на осознание причин изменений людьми?
- Осознание того, что нужно меняться не равно “появилось желание меняться”
- Знание “как меняться” - не равно “появилась способности и навыки, которые нам были нужны”
- Кто лучше всего справится с сопротивлением менеджера среднего звена?
- и т.п.

[Здесь делюсь своим опытом через системное обучение и консультации](#)

[Канал: https://t.me/timethod](https://t.me/timethod)

## Содержание

Сжато проблематика книги.....	1
-------------------------------	---

<b>Содержание</b> .....	<b>1</b>
<b>Ссылки</b> .....	<b>3</b>
<b>ADKAR: Модель изменений в бизнесе, правительстве и нашем обществе</b> .....	<b>4</b>
Предисловие.....	4
Глава 1 ADKAR: Обзор.....	6
Глава 2 Осознание.....	8
Фактор 1 – Взгляд человека на текущее положение дел.....	12
Фактор 2 – Как человек воспринимает проблемы.....	13
Фактор 3 – Доверие к тому, кто подаёт данные.....	13
Фактор 4 – Распространение дезинформации или слухов.....	14
Фактор 5 – Спорность причин изменений.....	14
Пример спорного изменения в корпорации.....	15
Резюме.....	15
Глава 3 Желание.....	16
Фактор 1 – Характер изменения и WIIFM.....	17
Фактор 2 – Организационный контекст и культура окружения.....	18
Фактор 3 – Личная ситуация человека.....	18
Фактор 4 – Внутренняя мотивация.....	19
Резюме.....	19
Глава 4 Знание.....	20
Фактор 1 – Текущая база-фундамент знаний человека.....	23
Фактор 2 – Способность человека к обучению.....	23
Фактор 3 – Ресурсы, доступные для образования и обучения.....	24
Фактор 4 – Доступ к необходимым знаниям или их наличие.....	24
Резюме.....	24
<b>Глава 5 Способности</b> .....	<b>25</b>
Фактор 1 – Психологические блоки.....	26
Фактор 2 – Физические способности.....	27
Фактор 3 – Интеллектуальные способности.....	27
Фактор 4 – Время, доступное для развития необходимых навыков.....	28
Фактор 5 – Наличие ресурсов.....	28
Резюме.....	28
<b>Глава 6 Закрепление</b> .....	<b>28</b>
Фактор 1 – Значимое Закрепление.....	29
Фактор 2 – Связь подкрепления с достижением.....	30
Фактор 3 – Отсутствие негативных последствий.....	30
Фактор 4 – Системы подотчётности.....	30
Резюме.....	31
Глава 7 Модель ADKAR.....	32
Пример: Пик добычи нефти Хабберта.....	36
Резюме.....	43
Глава 8 Повышение осознанности.....	45
Тактики.....	46
Тактика 1 – Эффективные коммуникации.....	46

Тактика 2 – Поддержка со стороны руководства.....	48
Тактика 3 - Коучинг со стороны менеджеров и руководителей.....	49
Тактика 4 – Свободный доступ к деловой информации.....	50
Часто задаваемые вопросы о повышении осознанности.....	51
Резюме.....	55
Глава 9 Создание желания.....	55
Тактика 1 — Эффективное спонсирование изменений среди сотрудников..	56
Ошибки.....	60
Тактика 2. Подготовка менеджеров и супервайзеров к лидерству в процессе изменений.....	61
Слушайте и поймите возражения.....	64
Переговоры.....	65
Привлечение сотрудников к ответственности.....	65
Обращение самых ярых несогласных.....	66
Тактика 3 – Оценка рисков и прогнозирование сопротивления!!.....	66
Тактика 4 — Вовлечение сотрудников в процесс изменений.....	68
Тактика 5 — Согласование программ стимулирования.....	68
Часто задаваемые вопросы, связанные с желанием.....	69
Резюме.....	71
Глава 10 Развитие знаний.....	72
Тактика 1 – Эффективные программы обучения и образования.....	74
Тактика 2 – Помощники по работе.....	75
Тактика 3 – Индивидуальное обучение.....	75
Тактика 4 – Группы пользователей и форумы.....	77
Часто задаваемые вопросы о знаниях.....	77
Резюме.....	78
Глава 11 Развитие способности (ей).....	78
Тактика 1 – Ежедневное участие руководителей.....	79
Тактика 2 – Доступ к экспертам в предметной области.....	80
Тактика 3 – Мониторинг эффективности.....	81
Тактика 4 – Практические упражнения во время обучения.....	81
Часто задаваемые вопросы о способностях.....	81
Резюме.....	82
Глава 12 Укрепление изменений.....	82
Тактика 1 – Признания.....	84
Тактика 2 – Награды.....	85
Тактика 3 — Обратная связь от сотрудников.....	86
Тактика 4 — Аудиты и системы оценки эффективности.....	86
Тактика 5 – Системы подотчетности.....	86
Часто задаваемые вопросы о поощрении.....	87
Резюме.....	87
Глава 13 Краткое описание вспомогательных элементов ADKAR.....	88
Повышение осознанности.....	88
Создание желания.....	88

Развитие знаний.....	89
Развитие навыков.....	89
Закрепление изменений.....	89
Глава 14 Применение ADKAR.....	90
ADKAR как инструмент обучения управлению изменениями.....	91
ADKAR для помощи в планировании управления организационными изменениями.....	92
ADKAR как инструмент оценки текущих изменений.....	96
Рабочий лист анализа ADKAR.....	98
Осознанность.....	98
Желание.....	99
Знания.....	99
Способности.....	99
Подкрепление.....	99
Резюме.....	99
Ссылки.....	100

## ССЫЛКИ

[adkar-model-for-organizational-change-ru.pdf](#)

[5-building-blocks-adkar-17.02.2022.pdf](#)

[ADKAR\\_A-Model-for-Change-in-Bu-Jeff-Hiatt-1.pdf](#)

## ADKAR: Модель изменений в бизнесе, правительстве и нашем обществе

ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community

Купить на английском:

<https://www.amazon.com/ADKAR-Change-Business-Government-Community-ebook/dp/B00AEFFPYC>

[https://books.google.ru/books?id=Te\\_cHbWv-ZgC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ru/books?id=Te_cHbWv-ZgC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## Предисловие

В этом предисловии я пытаюсь ответить на вопросы: «Зачем мне читать эту книгу?» и «Что она мне даст?». Руководители бизнеса и правительства, управляющие изменениями, сталкиваются с постоянными трудностями и требованиями. Ставки высоки, как и стресс. Мы в Центре обучения управлению изменениями работаем с данными сравнительного анализа сотен организаций и еженедельно общаемся с руководителями проектов.

В результате этого взаимодействия появляется множество новых методов управления изменениями. Модель ADKAR обеспечивает основную основу для объединения новых и традиционных методов управления изменениями и играет важную роль в диагностике неудачных изменений.

В течение почти 20 лет, будучи инженером в Bell Laboratories и руководителем проектов в других компаниях, я работал с крупномасштабными процессными, системными и организационными изменениями. Мой опыт представлял собой смесь успехов и неудач. Общей темой неудач проектов было сопротивление изменениям; Как пошутил один из моих коллег: *«Все наши инициативы по внедрению изменений прошли бы замечательно, если бы не все люди, вовлеченные в процесс»*. Чем больше я погружался в сферу управления изменениями, чтобы решить эту проблему сопротивления, тем сложнее становилась проблема. Казалось бы, инженеры довольно хорошо решают проблемы. Однако это решение оказалось неуловимым. После почти восьми лет обучения в бакалавриате и магистратуре по инженерному делу я был удивлен, обнаружив, что самые сложные проблемы связаны с людьми, а не с вещами.

Катализатором модели ADKAR стала реакция на множество подходов к управлению изменениями, предложенных консультантами по управлению и авторами. Эти подходы были сосредоточены на многих видах деятельности по управлению изменениями, включая оценку, коммуникации, обучение, коучинг и так далее. Я боролся с мыслью, что эти виды деятельности по управлению изменениями, безусловно, не являются конечной точкой.

С точки зрения бизнеса, меня постоянно беспокоило отсутствие конечного результата, который должны были дать эти действия.

Этот акцент на результатах и лег в основу модели ADKAR. Я начал задавать вопрос «Почему?» каждый раз, когда слышал о очередной тактике или подходе управления изменениями. Другими словами, «Зачем вам это делать?» и «Какой желаемый результат?» Например, коммуникации обычно называют важнейшим элементом управления изменениями. **Почему?** Одна из **целей коммуникаций** — повысить осознание о необходимости изменений и объяснить сотрудникам, почему они происходят. **Сотрудники** хотят понимать природу **изменений и риски, связанные с отсутствием изменений**. Это привело к появлению первого компонента ADKAR: **осознание**.

Изучив большое количество действий по управлению изменениями и сопоставив их с желаемыми результатами, я смог представить себе довольно простую модель, которая включала **пять** основных элементов изменений: **осознание, желание, знание, способность и Закрепление**. В первоначальных черновиках модели некоторые слова были изменены. Например, я

столкнулся с трудностями в выборе между терминами «желание» и «мотивация». Я остановился на «желании», потому что мои исследования показали, что мотивация — лишь один компонент, формирующий желание к изменениям. На первый взгляд, эта модель соответствовала моим «инженерным» критериям: она была простой и определяла желаемые результаты для различных стратегий и тактик управления изменениями.

Центр обучения управлению изменениями начал изучать ADKAR как модель управления изменениями. Чем больше мы проводили исследований, тем больше убеждались, что эта простая модель управления изменениями необходима как для процесса обучения новых лидеров изменений, так и для эффективного применения мер по управлению изменениями. Мы нашли поддержку ADKAR, основанную на данных исследований сотней проектных групп. По мере того, как мы начали делиться нашими данными бенчмаркинга в отчетах и публикациях, мы обнаружили растущий интерес к этой модели.

Недавно мы добавили ADKAR в наши программы обучения управлению изменениями. Несмотря на то, что мы уделяем этой модели совсем немного времени в течение трёхдневной программы, наиболее часто упоминаемым моментом вся программа в формах обратной связи является ADKAR. Я до сих пор спрашиваю людей на наших курсах обучения управлению изменениями, почему они тяготеют к модели ADKAR, и ответ почти всегда один и тот же: «Она ориентирована на результат и легко применима в различных условиях изменений».

За последние несколько лет ADKAR стала самой востребованной моделью Центра обучения управлению изменениями, ее приняли многие компании из списка Fortune 100, Министерство обороны США и другие государственные учреждения по всему миру. Многие компании, предоставляющие обучение управлению изменениями для своих руководителей, выбирают эту модель в качестве основного инструмента для работы с сотрудниками во время изменений.

Ни тогда, ни сейчас я не считаю эту модель каким-то прорывом, а скорее фреймворком для понимания и применения многих подходов к управлению изменениями. ADKAR — это взгляд на изменения, позволяющий другим тактикам управления изменениями иметь фокус и направление. Я очень благодарен тем авторам и практикам, чьи книги и реальный опыт повлияли на мое понимание управления изменениями. Уильям Бриджес, Джон Коттер, Дэрил Коннер, Дэвид Макклелланд, Фрэнк Петрок, Питер Блок, Жанен Ламарш, Патрик Долан, Ричард Бекхард и Рубен Т. Харрис — вот лишь некоторые из авторов и практиков, которые сформировали мои взгляды на эту тему.

Эта книга представляет собой официальное представление модели ADKAR.

Помимо представления ADKAR, я также попытаюсь ответить на три фундаментальных вопроса об изменениях, используя эту модель.

- Почему одни изменения терпят неудачу, а другие — успешны?
- Как нам разобраться во множестве методов и тактик

управления изменениями?

- Как мы можем успешно руководить изменениями как в личной жизни, так и в профессиональной карьере?

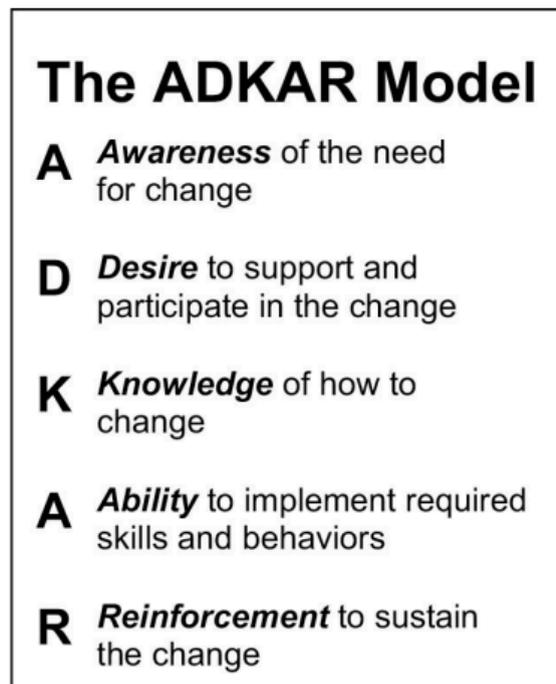
Сотрудники Центра обучения управлению изменениями

предоставили множество примеров, результатов исследований и точек зрения, которые, как мы надеемся, сделают эту книгу интересной и применимой как в вашей работе, так и в жизни.

## Глава 1 ADKAR: Обзор

Почему одни изменения терпят неудачу, а другие – успех? После обширного исследования сотен организаций, переживающих крупные изменения, я обнаружил, что коренная причина неудачи заключается не только в неадекватной коммуникации или плохом обучении. Успех не достижим только в отличном управлении проектами или даже в лучшем видении или решении проблемы. Секрет успешных изменений лежит за пределами видимой и активной деятельности, связанной с изменениями. Успешные изменения, по сути, основаны на чём-то гораздо более простом: как обеспечить изменения силами одного человека.

Модель ADKAR, представленная в этой книге, представляет собой основу для понимания изменений на индивидуальном уровне. Затем эта модель расширена, чтобы показать, как предприятия, государственные учреждения и сообщества могут повысить вероятность успешной реализации своих изменений. Модель ADKAR состоит из пяти элементов или целей, как показано на Рисунок 1-1. Полезно рассматривать эти элементы как строительные блоки. Все пять элементов должны быть на месте для реализации изменений.



*Figure 1-1 The ADKAR Model*

- **Осознание** представляет собой понимание человеком характера изменения, причин его проведения и риска отсутствия изменений. Осознание также включает в себя информацию о внутренних и внешних факторах, обусловивших необходимость изменения, а также о том, что это мне даст.
- **Желание** представляет собой готовность поддерживать и участвовать в изменении. Желание, в конечном счёте, – это личный выбор, на который влияют характер изменения, личная ситуация человека, а также внутренние мотиваторы, уникальные для каждого человека.
- **Знание** представляет собой информацию, обучение и образование, необходимые для того, чтобы знать, как измениться. Знание включает в себя информацию о поведении, процессах, инструментах, системах, навыках, должностных ролях и методах, необходимых для внедрения изменения.
- **Способность** представляет собой реализацию или выполнение изменения. Способность – это превращение знаний в действия. Способность достигается, когда человек или группа продемонстрировали способность внедрить изменение на требуемом уровне эффективности.
- **Закрепление** представляет собой те внутренние и внешние факторы, которые поддерживают изменение. Внешнее Закрепление может включать признание, награды и празднование, связанные с реализацией изменения. Внутреннее Закрепление может быть внутренним

удовлетворением человека своим достижением или другими преимуществами, полученными от изменения на личном уровне.

Элементы модели ADKAR укладываются в естественный порядок того, как человек переживает изменение. Желание не может предшествовать осознанию, потому что именно осознание необходимости изменения стимулирует наше желание или вызывает наше сопротивление этому изменению. Знание не может предшествовать желанию, потому что мы не стремимся знать, как делать то, чего не хотим. Способность не может предшествовать знанию, потому что мы не можем реализовать то, чего не знаем. Закрепление не может предшествовать способности, потому что мы можем только осознать и оценить то, что было достигнуто.

Жизненный цикл ADKAR начинается после определения изменения. С этой отправной точки модель предоставляет структуру и последовательность для управления человеческим фактором изменения. На рабочем месте ADKAR обеспечивает прочную основу для управления изменениями, включая оценку готовности, спонсорство, коммуникации, коучинг, обучение, признание и управление сопротивлением.

Главы 2–7 знакомят с каждым элементом модели с примерами из практики. После того, как основа для модели будет заложена, главы 8–14 предлагают конкретные стратегии и тактики для реализации каждого элемента модели.

## Глава 2 Осознание

Канал: <https://t.me/timethod>

Первым шагом к внедрению изменений является приобретение осознания о необходимости изменений. Осознание – первый элемент модели ADKAR и достигается, когда человек осознает и понимает характер изменений, их необходимость и риски, связанные с отсутствием изменений.

Производители ананасов в Гане сопротивлялись внедрению кодексов практики для своих культур. Кодексы практики – это методы и способы выращивания культур, которые улучшают общее состояние здоровья и безопасность продукта и связанных с ним процессов. Была инициирована информационная кампания, чтобы информировать производителей о том, что некоторые страны не будут закупать сельскохозяйственную продукцию без соблюдения кодексов.

Фактически, крупные покупатели, такие как британские супермаркеты, считали соблюдение кодексов обязательным условием для покупки. Фермеры в Гане также узнали, что другие фермеры сокращают расходы за счет сокращения использования пестицидов, принимая кодексы практики. Поскольку британские супермаркеты считались главным призом для этих фермеров, эта кампания оказалась эффективной. Повышение осознания, ориентированного на прибыльность и риск того, что некоторые рынки окажутся вне досягаемости, если изменения не будут внесены. Повышение осознания необходимости изменений было первым шагом к реализации этих изменений.

Удовлетворение человеческой потребности знать «почему» является критическим фактором в управлении изменениями. При первых признаках изменений люди начинают искать эту информацию. Когда изменения происходят на рабочем месте, сотрудники спрашивают своих коллег, руководителей и друзей:

Почему необходимы эти изменения?

Почему эти изменения происходят сейчас?

Что не так с тем, что мы делаем сегодня?

Что произойдет, если мы не изменимся?

В исследовании 2005 года, проведенном среди 411 компаний, реализующих крупные проекты по внедрению изменений, основной причиной сопротивления изменениям было отсутствие понимания причин этих изменений.

Руководители проектов, участвующих в этих крупных инициативах по внедрению изменений, заявили, что сотрудники, как и менеджеры, хотели знать бизнес-причины изменений, чтобы лучше понимать их и следовать курсу развития организации. На вопрос о том, какими сообщениями наиболее важно поделиться с сотрудниками, руководители проектов ответили:

**Сообщайте о бизнес-потребности в изменениях и объясняйте, почему они необходимы; приведите убедительные причины изменений и подчеркните риск отсутствия изменений.**

Однако некоторые руководители утверждают, что сотрудникам не обязательно знать причины каждого изменения. Они придерживаются позиции, что сотрудники получают компенсацию за выполнение работы, и если эта работа должна измениться, сотрудники должны просто выполнять эти новые задачи, а не спрашивать, почему необходимы изменения. Когда организация имеет высокую степень контроля над действиями и выбором человека, будь то в силу обстоятельств или взаимного соглашения, такая точка зрения может не быть препятствием для изменений.

Например, у медиков и пожарных есть установленные протоколы и четкая цепочка командования. Когда чрезвычайные обстоятельства диктуют изменение их реакции, спасатели не останавливаются, чтобы спросить, почему. Аналогично, когда солдаты действуют в кризисной ситуации, давний характер военных отношений позволяет быстро менять подчинение. **Однако эти чрезвычайные, срочные ситуации являются скорее исключением, чем правилом.**

Во многих высокопроизводительных рабочих средах контроль организации над повседневной работой человека невелик.

Например, сотрудники производственных предприятий, использующие методы «Шесть сигм», занимаются ежедневным улучшением рабочих процессов. Эти сотрудники берут на себя ответственность как за продукт, так и за связанные с ним процедуры. Они несут ответственность за результаты своей работы. В таких обстоятельствах организации имеют меньшую степень прямого контроля над повседневной деятельностью своих сотрудников. Когда изменения требуются сверху, эти сотрудники первыми спрашивают: «Зачем это изменение?»

Контроль организации над повседневными задачами профессиональных

сотрудников еще меньше. Информационная эпоха привела в компании больше образованных и мобильных сотрудников. Когда они не понимают причин изменений или не согласны с этими причинами, они могут создавать серьезное сопротивление и препятствия для изменений внутри организации.

Группы или отдельные лица, которые пытаются внедрить изменения среди широкой общественности, сталкиваются с наибольшей проблемой, поскольку эти организации имеют наименьший контроль над своей аудиторией.

Служба по чрезвычайным ситуациям штата Новый Южный Уэльс в Австралии стремилась изменить готовность населения к борьбе со штормовыми опасностями. Они хотели смягчить последствия стихийных бедствий, включая гибель людей и связанные с ними расходы. Расходы, связанные с наводнениями и штормами, превышали 200 миллионов долларов в год. Служба по чрезвычайным ситуациям штата использовала повышение осознанности в качестве первой тактики внедрения изменений. Были использованы широкомасштабные каналы информирования общественности, включая брошюры, радиорекламу и газетные интервью. Памятные и часто трагические катастрофы отмечались специальными общественными мероприятиями для повышения осознанности о потенциальных угрозах. Цель состояла в том, чтобы создать достаточную осознанность широкой общественности о том, что на местном уровне будут приняты меры по подготовке к стихийным бедствиям. Внедрение этого изменения позволило бы снизить гибель людей и расходы, связанные с крупными наводнениями и штормами.

Организации, стремящиеся к изменениям в области охраны окружающей среды, сталкиваются с аналогичной проблемой. Городские власти Граца, Австрия, представляют собой

отличный пример того, как можно добиться изменений посредством повышения осознанности аудитории, над которой они не имеют прямого контроля.

Целью их кампании было повышение осознанности о выбросах автомобилей, чтобы стимулировать покупку автомобилей с низким уровнем выбросов и поощрение использования альтернативных видов транспорта.

Кампания была сосредоточена на снижении тарифов на парковку для автомобилей с низким уровнем выбросов, включая гибридные автомобили с бензиновым двигателем и электромобилем.

Концепция была

проста: эти автомобили будут платить меньше за парковку. Для автомобилей с низким уровнем выбросов выпускалась специальная наклейка, которая давала

понятие широкой общественности, какие автомобили имеют право на эту скидку.

Плата за парковку для этих автомобилей была не только снижена, но и четко идентифицирована. Конечным результатом стало повышение осознанности общественности о

проблеме выбросов и о том, какие автомобили можно купить, чтобы решить эту проблему.

Аналогичным образом Агентство по охране окружающей среды США

давно боролась с утилизацией компьютерного оборудования.

По оценкам Агентства по охране окружающей среды, ежегодно выбрасывается около 80 миллионов компьютеров. Влияние на свалки весьма существенно, особенно в связи с мониторами ПК, содержащими свинец. Чтобы привлечь внимание к этой проблеме и инициировать изменения в сторону переработки компьютерного оборудования, Агентство по охране окружающей среды (EPA) заключило с Dell договор на аренду 100 000 компьютеров в течение срока действия соглашения, а также на то, чтобы Dell стала основным поставщиком услуг по переработке для EPA. В этой роли Dell,

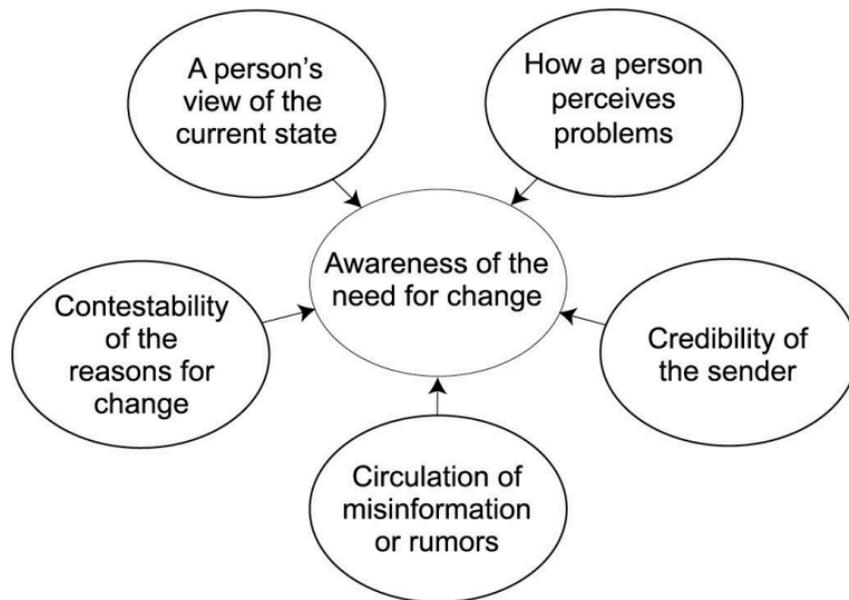
основной производитель компьютерного оборудования, поможет EPA решить серьезную проблему, связанную со свалками. Старший менеджер группы Dell Asset Recovery Services заявил: «Нам еще предстоит долгий путь в плане повышения осознанности и разработки достаточных программ для решения проблемы переработки».

В этом примере EPA использовало свою покупательную способность для получения доступа к каналу коммуникации с широкой общественностью через Dell. Благодаря этой сделке EPA повышает осознанность о влиянии компьютерного оборудования на свалки и получает поддержку Dell в процессе повышения осознанности. Для повышения осознанности о необходимости изменений необходимо рассмотреть следующие компоненты:

- Какова природа изменений и как они согласуются с видением организации?
- Почему вносятся изменения и каковы риски их отсутствия?
- Как эти изменения повлияют на нашу организацию или наше сообщество?
- Что это даст мне (WIIFM What's in it for me )?

Учитывая этот простой список тем, является ли повышение **осознания** всего лишь вопросом эффективной коммуникации? В большинстве случаев ответ – нет. На то, насколько легко люди осознают необходимость изменений, влияют многочисленные факторы, как показано на рисунке 2-1, в том числе:

- Фактор 1 – Взгляд человека на текущее положение дел
- Фактор 2 – Как человек воспринимает проблемы
- Фактор 3 – Доверие к тому, кто подаёт данные
- Фактор 4 – Распространение дезинформации или слухов
- Фактор 5 – Спорность причин изменений



*Figure 2-1 Factors influencing awareness of the need for change*

Каждый из этих факторов напрямую влияет на успех создания осознания необходимости изменений.

### Фактор 1 – Взгляд человека на текущее положение дел

Люди, которые решительно поддерживают текущее положение дел и вложили значительное количество времени, энергии или денег в то, как всё делается сегодня, могут поначалу отрицать причины изменений или дискредитировать эти причины в пользу сохранения статус-кво.

Если что-то работает, не чини это.

*“Мы делаем это здесь с тех пор, как я пришёл в компанию.”*

*“Что не так с тем, что мы делаем сейчас?”*

С другой стороны, люди, которые решительно выступают против текущего положения дел, могут использовать причины изменений, как ещё одно доказательство своей убеждённости в необходимости изменений.

*“Я же говорил вам, что изменения нужны давно.”*

*Пора бы уже кому-то меня послушать.”*

Когда люди недовольны текущим положением, они могут использовать информацию для оправдания своей прошлой позиции, даже если она не связана с текущими изменениями. То, как люди реагируют на информацию, и степень сопротивления, которую они в конечном итоге выражают, тесно связаны с тем, как они относятся к своей текущей ситуации. Чем комфортнее и вовлеченнее они себя чувствуют в текущем состоянии, тем более вероятно, что они проигнорируют или опровергнут причины изменений. Чем больше они недовольны текущим положением, тем более вероятно, что они будут прислушиваться к причинам изменений и интернализировать их.

## Фактор 2 – Как человек воспринимает проблемы

Этот второй фактор связан с когнитивным стилем человека и тем, как он усваивает новую информацию на фоне своего текущего восприятия. Доктор Майкл Дж. Киртон в своей книге «Адаптация-инновация» пишет о двух когнитивных стилях бизнес-менеджеров, располагающихся в диапазоне от более адаптивного до более инновационного. Он утверждает:

*Адапторы легче предвидят проблемы и угрозы изнутри системы (часто заблаговременно разрабатывая планы экономии, сокращения и т. д.), тогда как новаторы более готовы предвидеть события, которые могут манить или угрожать извне, например, ранние признаки изменения вкусов и рынков или значительные достижения в технологиях, которые еще не были полностью использованы.*

Другими словами, сотрудники с более адаптивным стилем лучше осознают внутренние угрозы. Сотрудники с более инновационным стилем лучше осознают внешние факторы изменений. Киртон продолжает:

*В ходе исследований было отмечено, что каждый менеджер был склонен не только пропускать некоторые сигналы, которые улавливались другими, но и находил предупреждения других раздражающими и отвлекающими «от реальных проблем» (т. е. тех, которые они могли ясно видеть).*

Этот фактор «стиля» связан с тем, как люди подходят к проблемам, и как они усваивают и оценивают предупреждения о необходимости изменений. У каждого из нас есть уникальный способ обработки информации и решения проблем. Каждый из нас справляется с делами по-своему и в своё время. Этот «стилевой» фактор предполагает, что широкие и общие коммуникации сами по себе не всегда способствуют осознанию необходимости изменений. Например, информационные сообщения, фокусирующиеся на угрозах внутри системы, могут не попасть в поле зрения новаторов Киртона, в то время как сообщения, фокусирующиеся на внешних сигналах, могут раздражать адаптеров Киртона.

## Фактор 3 – Доверие к тому, кто подаёт данные

Достоверность отправителя информационных сообщений напрямую влияет на то, как человек усвоит эту информацию. В зависимости от уровня доверия и уважения к отправителю, получатели сообщения будут рассматривать отправителя либо как заслуживающий доверия источник, либо как человека, которому не следует доверять.

На рабочем месте у сотрудников есть определенные ожидания, связанные с коммуникациями, связанными с изменениями. От лица, находящегося рядом или на руководящей должности организации, ожидаются сообщения о причинах

изменений и о том, как они согласуются с бизнес-стратегией. От их непосредственного руководителя ожидаются сообщения о том, как изменения повлияют на сотрудников на местном уровне и как они могут повлиять на них лично. Люди также оценивают сообщение на фоне истории организации в плане изменений. Если в организации есть история ложных тревог или неудачных изменений, сотрудники будут склонны игнорировать новую информацию, даже если она представляет реальную угрозу. Например, сообщества, которые часто сталкиваются с опасностью штормов, подобной той, что была упомянута в исследовании Нового Южного Уэльса, могут не прислушаться к информационным сообщениям, если предыдущие два или три предупреждения оказались ложными. Независимо от истинной природы причин изменений, эти представления о достоверности источника могут значительно повлиять на готовность человека принять информационную информацию. В некоторых случаях люди просто не верят причинам изменений или не воспринимают их всерьез.

#### Фактор 4 – Распространение дезинформации или слухов.

Этот четвертый фактор связан с наличием или отсутствием искаженной или неточной информации в разговоре. Например, если руководители предприятий скрыли от сотрудников информацию об изменениях, и слухи распространились среди сотрудников, эти слухи могли затуманить факты и создать препятствия для повышения осознания необходимости изменений. Сотрудникам может быть сложно отличить реальную информацию от сфабрикованной или искаженной, и они могут быть более склонны прислушиваться к слухам, чем к своему руководителю. Руководители могут тратить больше времени на исправление дезинформации, чем на передачу правильной информации.

#### Фактор 5 – Спорность причин изменений

Последний фактор, который может повлиять на повышение осознанности, – это спорность причин изменений. Некоторые изменения имеют внешние и наблюдаемые причины, которые трудно оспорить. Эти условия чаще присутствуют в изменениях, которые являются реакцией на внешнее событие или тенденцию, или вызваны внешними силами.

Например, изменения, вносимые на атомной электростанции для соответствия новым правилам утилизации отходов, имеют внешние причины. Причина необходимости изменения – соблюдение нового закона. Риск отсутствия изменений включает в себя штрафы или штрафы. Другим примером может служить компания, которая меняет предложение своего продукта или услуги в ответ на падение доли рынка и снижение доходов. Причины изменений являются внешними (рыночными) и наблюдаемыми. Риск отсутствия изменений – это потенциальное сокращение штата, упущенные возможности или, возможно, банкротство. Наличия внешних факторов не всегда достаточно, о чем свидетельствует спор вокруг Киотского протокола о сокращении выбросов парниковых газов. Видимые свидетельства, такие как таяние ледников

и повышение температуры поверхности океана, возбудили дебаты о влиянии деятельности человека на глобальный климат. Возникли споры о том, вызваны ли эти климатические тенденции промышленной деятельностью или естественными, долгосрочными климатическими циклами.

Другими словами, человек или группа, выступающие против этого договора, могли оспаривать причины изменений, основываясь на множестве научных данных с той или иной стороны. Что касается Киотского договора, то позиция администрации США в конце 1990-х годов заключалась в том, что она поставила под сомнение степень влияния парниковых газов на масштабное изменение климата. В данном случае на осознанность повлияла спорность причин изменений.

## Пример спорного изменения в корпорации

**Теперь рассмотрим изменения, причины которых имеют внутреннюю направленность, без каких-либо внешних факторов.**

Например, крупная энергетическая компания предложила ротацию руководителей высшего звена между должностными функциями. Вице-президент по обслуживанию клиентов станет вице-президентом по продажам, вице-президент по продажам станет вице-президентом по кадрам и так далее. Причины, по которым вносились изменения, включали внедрение новых стилей руководства в каждую группу, повышение синергии между группами и профессиональное развитие руководителей. Обратите внимание, что на первый взгляд, приведенные причины этого изменения обоснованы. Также обратите внимание, что они не обусловлены внешними и наблюдаемыми факторами. В конечном итоге, разумный человек может оспаривать основания для изменения. Один вице-президент может утверждать, что его стиль руководства был эффективен, и что бизнес-результаты являются лучшими за всю историю его подразделения. Другой руководитель может утверждать, что он спонсировал серьезные изменения в своей области, и что эта ротация помешает успеху этой инициативы. Этот вопрос оспаривания может создать препятствие для изменений. Если причины изменений спорны, то время, необходимое для повышения **осознания**, увеличивается. В некоторых случаях люди могут не принимать причины изменений как обоснованные.

## Резюме

Первый шаг к внедрению изменений — **это повышение уровня осознанности людей в необходимости изменений**. Следующие факторы влияют на процесс повышения осознания людей во время изменений:

- Принятие сообщений об изменениях во многом зависит от взгляда человека на текущее состояние. Те, кто глубоко вовлечен в текущее состояние, могут дискредитировать или отрицать причины изменений.
- Когнитивный стиль человека влияет на то, как он воспринимает необходимость изменений и как решает проблемы; некоторые могут уже видеть необходимость изменений, в то время как другие могут быть застигнуты врасплох.
- Доверие к отправителю сообщений об необходимости осознать причины изменений и история изменений в организации будут во многом определять, будет ли сообщение об осознанности принято и принято.
- Наличие дезинформации или пропаганды в фоновом режиме может затормозить усилия по формированию осознания необходимости изменений; в некоторых случаях преодоление дезинформации представляет собой серьезное препятствие для изменений.
- Осознание необходимости изменений легче сформировать при наличии внешних и наблюдаемых факторов. Изменения, вызванные внутренними факторами или спорными причинами, сталкиваются с большими трудностями в формировании осознания.

**Осознание** — первая цель модели ADKAR. Формирование осознанности закладывает основу, на которой люди могут делать личный выбор в отношении изменений. А как насчет желаний участвовать в изменениях? Достаточно ли осознания необходимости изменений для возникновения желания?

## Глава 3 Желание

Канал: <https://t.me/timethod>

Желание – второй элемент модели ADKAR, отражающий мотивацию и окончательный выбор в пользу поддержки и участия в изменениях. Создание желания – сложная задача, отчасти из-за ограниченного контроля, который мы имеем над выбором другого человека. В отличие от повышения осознанности, где мы можем предпринять конкретные шаги для повышения осознанности о необходимости изменений, создание желания к изменениям остается труднодостижимым и, по определению, не находится под нашим прямым контролем.

Например, производителей ананасов в Гане нельзя заставить соблюдать кодексы практики, но их можно информировать о потенциальных последствиях и преимуществах, чтобы они могли принять наилучшее бизнес-решение. Люди могут знать, что некоторые автомобили производят меньше выбросов благодаря кампании по снижению платы за парковку в Граце, но это не значит, что они бросятся покупать новый гибридный автомобиль. Я могу знать, что монитор моего ПК содержит свинец, основываясь на программе Агентства по охране окружающей среды (EPA) совместно с Dell, но я могу не захотеть сдать свой компьютер на переработку. осознанность позволяет людям

начать процесс оценки изменений, но не обязательно приводит к желанию измениться.

Точно так же и на рабочем месте руководители могут разрабатывать новые процессы, инструменты и организационные структуры. Они могут приобретать новые технологии и продвигать новые ценности для своей организации. Однако они не могут заставить своих сотрудников поддерживать и участвовать в этих изменениях.

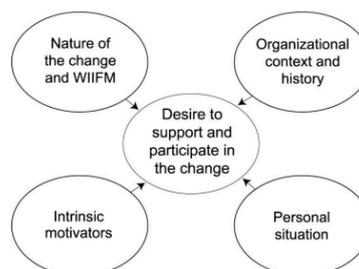
Распространенная ошибка многих руководителей заключается в том, что они полагают, что, повышая осознанность о необходимости изменений, они также создают желание. Сопротивление изменениям со стороны сотрудников застает их врасплох, и они оказываются неподготовленными к этому сопротивлению. Понимание основных факторов, влияющих на желание человека измениться, является важным первым шагом к достижению этого элемента модели ADKAR. Четыре фактора, как показано на рисунке 3-1, способствуют желанию человека или группы измениться:

Фактор 1 – Характер изменения (что это за изменение, и как оно повлияет на них)

Фактор 2 – Организационный или средовой контекст изменения (восприятие организации)

Фактор 3 – Личная ситуация человека

Фактор 4 – Что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, уникальные для каждого человека)



*Figure 3-1 Factors influencing desire to support and participate in the change*

### Фактор 1 – Характер изменения и WIIFM

Человек или группа оценивают характер изменения на различных уровнях, включая «Что это за изменение?» и «Как это изменение повлияет на меня?» Это часто называют «Что это мне даст?» или WIIFM. Что это даст мне (WIIFM What's in it for me)? Они определяют, представляет ли изменение возможность или угрозу. Они также могут оценить, насколько справедливо, по их мнению, это изменение будет применяться к другим людям или группам. Если люди ощущают неравенство между группами, это само по себе может служить оправданием для сопротивления изменениям.

Вспомните пример Киотского соглашения. В 2005 году, почти через семь лет после ратификации договора, администрация США по-прежнему выступала против этого соглашения. Однако заявления о противодействии соглашению сместили акцент. Что

касается WIIFM Что это даст мне (WIIFM What's in it for me )?, администрация США назвала негативное воздействие на экономику США основной причиной отказа от присоединения к соглашению. Они также указали на несправедливость соглашения в плане предоставления льгот крупным производителям парниковых газов, включая Индию и Китай. Обратите внимание, что эти заявления о несогласии в 2005 году основаны на желании. Это представляет собой изменение по сравнению с серединой 1990-х годов, когда обсуждение было сосредоточено на осознании необходимости изменений и обоснованности этих причин.

## Фактор 2 – Организационный контекст и культура окружения

Организационный контекст отражает то, как человек или группа видит окружающую среду, подверженную изменениям. Поскольку опыт каждого человека уникален, эта оценка окружающей среды будет варьироваться от человека к человеку. На рабочем месте этот организационный контекст включает в себя успешность прошлых изменений, насколько значительны уже происходящие изменения, подкрепления или вознаграждения, которые были частью прошлых изменений, культуру организации и общее направление развития организации. Влияние этих сил не следует упускать из виду или недооценивать, поскольку история и культура организации будут играть ключевую роль в формировании желания поддержать изменения. Например, если компания имеет опыт инициирования изменений, но не доведения их до конца, или если у неё есть опыт разрешения некоторым группам отказаться от изменений, то эти прецеденты сильно влияют на готовность сотрудников участвовать в новых изменениях.

## Фактор 3 – Личная ситуация человека

Индивидуальный или личный контекст – это третий фактор, влияющий на стремление человека к изменениям. Личный контекст включает в себя все аспекты жизненной ситуации человека, включая семейное положение, мобильность (могут ли они быть гибкими в отношении места жительства?), финансовую безопасность, возраст, здоровье, карьерные устремления (находятся ли они там, где ожидалось на данном этапе своей карьеры?), отношения дома и на работе, образование, предстоящие личные события и прошлые успехи в данной рабочей среде (повышения по службе, признание, компенсация). Личная ситуация человека играет большую роль в процессе принятия решений, связанных с изменениями. Например, финансовое положение или здоровье человека могут побудить его сделать выбор, связанный с изменениями, которые на первый взгляд кажутся нелогичными, но при правильном понимании становятся совершенно

понятными. Аналогично, изменение отношений человека с супругом/супругой или другим близким человеком может привести к фундаментальному сдвигу в том, что для него важно. Каждый человек обладает уникальной способностью к изменениям.

## Фактор 4 – Внутренняя мотивация

Внутренняя, или личная, мотивация – это четвертый элемент, способствующий желанию человека измениться. Личные мотиваторы – это те неотъемлемые качества, которые делают нас личностями. Они варьируются от желания помогать другим и менять мир к лучшему до стремления избежать боли или негативных последствий. Некоторые из нас стремятся к продвижению по службе, в то время как другие стремятся к глубине отношений. Некоторые жаждут уважения, власти или положения. Некоторые стремятся к финансовой безопасности. То, что побуждает каждого из нас к переменам, уникально и относится к широкому спектру мотиваторов. Личная мотивация включает в себя не только наши ценности, но и нашу внутреннюю веру в то, что мы сможем достичь желаемого, если решим двигаться вперед. Это наш внутренний компас, который сообщает нам вероятность или вероятность того, что мы получим желаемый результат от этого изменения.

Решение Лэнса Армстронга попытаться одержать 7-ю победу на Тур де Франс иллюстрирует каждый из этих компонентов, способствующих желанию. Во-первых, характер гонки был существенным фактором в этом решении. Трасса, участники и престиж соревнования – все это было частью характера гонки. Видимость и конечная награда от победы в этом соревновании во многом играли роль в вопросе «что я получу от этого».

Внешний контекст включал его собственную историю участия в этом соревновании, его личные успехи в предыдущих гонках, поддержку спонсоров и желание его болельщиков увидеть его новую победу. С личной точки зрения, ему необходимо было учесть свой возраст, физическую подготовку, текущее семейное положение и другие цели, влияющие на такое решение. С точки зрения личной мотивации, ему необходимо было оценить, что было важно для него на данном этапе жизни и вероятность успеха в соревновании. Внутренние мотиваторы должны были быть достаточными, чтобы преодолеть сложную задачу не только участия, но и физической подготовки к гонке.

## Резюме

Желание – второй элемент модели ADKAR. Наше желание поддерживать изменения и участвовать в них основано на ряде соображений:

- Характер изменений и то, что они дадут нам, как личностям
- Как мы воспринимаем организацию и наше окружение, которые

претерпевают изменения

- Наша личная ситуация
- Что мотивирует нас как людей, включая наши ожидания, что мы сможем добиться успеха и реализовать изменения

Сочетание этих факторов в конечном итоге будет влиять на поведение, которое мы проявляем, сталкиваясь с изменениями. Как только у человека появляется желание поддержать и принять участие в изменении, следующим элементом модели ADKAR становится знание того, как это сделать.

Вопрос, который следует рассмотреть на этом этапе: «Если я понимаю необходимость изменения и я готов к изменениям, могу ли я обоснованно ожидать, что изменение произойдет?»

## Глава 4 Знание

Канал: <https://t.me/timethod>

Знания – третий элемент модели ADKAR, отражающий, как внедрить изменения. Знания включают в себя:

- Обучение навыкам и поведению, необходимым для изменений
- Подробную информацию о том, как использовать новые процессы, системы и инструменты
- Понимание новых ролей и обязанностей, связанных с изменениями

Когда человек осознает необходимость изменений и желает участвовать и поддерживать их, знания – это следующий строительный блок для реализации этих изменений.

Ассоциация «зелёных» отелей ввела изменение в 1993 году, которое распространилось на отели США и повлияло на многих путешественников, путешествующих по делам и в отпуск. После поездки в Германию Патрисия

Гриффин, основательница и президент Ассоциации «зелёных» отелей, возвратилась с идеей изменить то, как гости отелей обращаются с банными полотенцами. На первый взгляд, это может показаться непростой задачей.

Как один человек мог инициировать изменения, которые повлияли бы на тысячи гостей отелей? Всё началось с печати небольшой карточки, которую повесили бы на вешалку для полотенец в гостиничных номерах. Эта карточка, которую вы,

возможно, видели во время командировки или отпуска, по сути, говорит:

Каждый день мы используем миллионы галлонов воды и тонны моющего средства в отелях, чтобы стирать гостевые полотенца, которые были использованы только один раз.

Решайте сами. Полотенце на вешалке означает: «Я воспользуюсь им ещё раз».

Полотенце на полу или в ванной означает: «Пожалуйста, обменяйте».

К 2005 году гостевые карточки Ассоциации «Зелёных» отелей можно было увидеть более чем в 150 000 гостевых номеров. Отели сообщают о значительной экономии на воде, коммунальных услугах и моющих средствах. Это изменение помогло сберечь воду и сократить эксплуатационные расходы, одновременно защищая нашу окружающую среду. Пятнадцать лет назад большинство гостей отелей высмеяли бы предложение о повторном использовании полотенец. Многие посчитали бы это всего лишь попыткой сэкономить, со стороны «дешевого» управляющего отеля. Представьте себе реакцию гостей на табличку с надписью: «Пожалуйста, используйте полотенце повторно. Это экономит нам деньги». Однако в данном случае

Ассоциация «зелёных» отелей успешно внедрила это изменение, и теперь почти каждая крупная гостиничная сеть использует аналогичные карточки с полотенцем в своих номерах. Что же отличало этот изменение от других, что сделало его успешным?

Если вы проанализируете простой текст на этой карточке, обратите внимание, что отправной точкой

является посыл к осознанию (А). Многие гости отелей, возможно, никогда не задумывались о последствиях, связанных с простым процессом стирки полотенец. Десятилетия стирки каждого полотенца и простыни в номерах сделали нас нечувствительными или, возможно, не осознающими влияние этого на окружающую среду.

Далее на карточке ясно написано: «Решайте сами». Это простое выражение отражает суть желания. В конечном итоге, каждый гость отеля решает, участвовать или нет в программе.

Наконец, на карточке указано, как измениться: «Повесить полотенце означает, что я воспользуюсь им снова» и «Полотенце на полу означает, что, пожалуйста,

замените». Эта фраза очень простыми словами передает компонент «как» или «знание» изменения. В этой простой

карточке реализуются первые три элемента модели ADKAR. Поскольку четвертая фаза, способность, — это простое действие по размещению полотенец обратно на

держатель для полотенец, изменение закрепилось. Закрепление для поддержания изменения исходит из двух источников: во-первых, удовлетворение гостей отеля от того, что они хоть немного помогли в решении крупной экологической проблемы, и, во-вторых, сокращение расходов отеля за счет меньшего потребления воды, электроэнергии и моющих средств.

Во многих случаях необходимые знания для внедрения изменений очевидны. Например, если бы я хотел осуществить давнюю мечту о парусном спорте, то необходимые знания включали бы как морское дело, так и механику управления парусной лодкой. Мне нужно было бы понимать, как взаимодействуют ветер и паруса, чтобы судно могло идти по ветру и поворачивать галсами. Мне нужно было бы понимать правила мореплавания, технику безопасности и навигацию.

Многие изменения в работе также имеют простые требования к знаниям. Например, организации, внедряющие крупномасштабные системы ERP (планирование ресурсов

предприятия) для выполнения заказов и управления цепочками поставок, сталкиваются с тремя основными проблемами: как использовать и поддерживать систему, как изменятся процессы и как подготовиться к новым ролям, связанным с рабочими процессами.

Однако другие изменения не требуют столь четких знаний. Производитель сетевого оборудования внедрил

изменение в штате отдела продаж, которое потребовало от продавцов перейти от продажи оборудования к продаже клиентских решений. Основной стратегией продаж в данном случае была продажа, основанная на ценности для клиента. Эта стратегия принципиально отличалась от традиционной модели продаж, основанной на цене и характеристиках оборудования.

Настоятельная необходимость в изменениях была очевидна по падению доли рынка этого давнего лидера рынка. Осознание необходимости изменений пришло не только от высшего руководства, но и было легко заметно для продавцов по снижению выручки и падению цен акций. Продавцы также знали, что их будущие комиссионные напрямую зависят от покупок клиентов. У них было сильное желание отказаться от старого способа продаж, который оказался неэффективным.

Однако понимание того, как внедрить это изменение, было не столь четким. Его нельзя было свести к простому изменению процесса или освоению новой системы. Эти продавцы привыкли продавать продукты так же, как продавец автомобилей продаёт автомобиль: демонстрировать характеристики и возможности, а затем повышать цену до тех пор, пока клиент не совершит покупку. Переход к клиентоориентированному подходу, основанному на ценности для бизнеса, потребовал

совершенно нового подхода к продаже – трансформации мышления.

Для этих менеджеров по работе с клиентами была разработана программа, которая сместила

их ориентацию с продуктов и характеристик оборудования на потребности и ценность для клиента. Это изменение мышления изначально было достигнуто за счёт того, что продавцы узнали о компаниях, которые они обслуживали. Этот процесс включал понимание бизнес-операций и финансовых целей своих клиентов. Пробел в знаниях, который быстро возник, заключался в том, что многие

продавцы не понимали базовую финансовую терминологию. Преодолев этот барьер, они уделяли время анализу сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, с которыми сталкивается клиент. Затем создавалось решение, основанное на ценности, которое отвечало потребностям клиента. Заключительным шагом было создание бизнес-кейса, демонстрирующего затраты, выгоды и окупаемость инвестиций.

Необходимость в бизнес-кейсе представляла собой ещё одну проблему. Многие продавцы не имели ни подготовки в области общего управления бизнесом, ни степени MBA в рамках своего образования. Многие никогда не составляли бизнес-кейс.

Процесс, описанный в этом исследовании, обычно называется продажами, основанными на решениях, и сегодня распространён во многих организациях. Обнаруженный пробел в знаниях этих продавцов был глубоким и создавал препятствие для изменений. Некоторые продавцы так и не получили необходимых знаний для успешной трансформации, и значительная часть менеджеров по работе с клиентами покинула компанию во время этого перехода.

На успешное достижение элемента знаний в модели ADKAR повлияют несколько факторов, как показано на рисунке 4-1.

Фактор 1 – Текущая база-фундамент знаний человека

Фактор 2 – Возможности или внутренние ресурсы способностей данного человека получать дополнительные знания.

Фактор 3 – Ресурсы, доступные для образования и обучения

Фактор 4 – Доступ к необходимым знаниям или их наличие

*Figure 4-1 Factors influencing knowledge on how to change*

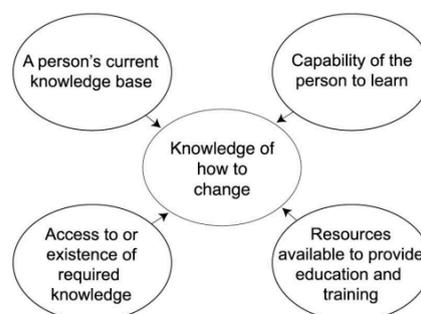


Рисунок 4-1 Факторы, влияющие на знания о том, как измениться

### Фактор 1 – Текущая база-фундамент знаний человека

Для некоторых изменений человек может уже обладать необходимыми знаниями. В других случаях, как в случае с продавцами в исследовании по производству компьютеров, пробелы в знаниях могут быть значительными. Разрыв между текущим уровнем знаний человека и требованиями к знаниям, связанным с изменением, напрямую повлияет на вероятность успеха для этих людей. Текущая база знаний человека может быть представлена образованием или опытом работы.

### Фактор 2 – Способность человека к обучению

Помимо пробела в знаниях, который может существовать, у каждого из нас есть разная способность к обучению. Некоторые люди легко усваивают новую информацию, в то время как другим сложно освоить новые процессы или инструменты. Например, некоторые люди быстро усваивают новые концепции, но испытывают трудности с освоением технических навыков. Для других изучение новой информации, требующей запоминания, может быть проблемой. Точно так же, как мы наблюдаем различия в обучении учащихся в наших школьных системах, можно ожидать, что мы увидим аналогичные различия и у взрослых в процессе обучения.

### Фактор 3 – Ресурсы, доступные для образования и обучения

Третий фактор, влияющий на знания, – это ресурсы, доступные для образования и обучения. На рабочем месте эта способность значительно варьируется от организации к организации. Некоторые компании располагают обширными ресурсами и финансированием для проведения обучения. Другие компании испытывают трудности с предоставлением какого-либо структурированного образования для поддержки изменений. Ресурсы могут включать в себя наличие экспертов по предмету, инструкторов, учебных помещений, книг и материалов, оборудования и систем для использования учащимися, а также финансирование для поддержки программы обучения в целом.

### Фактор 4 – Доступ к необходимым знаниям или их наличие

Для некоторых желаемых изменений знания могут быть недоступны или отсутствовать. В зависимости от географического положения организации, непосредственный доступ к знаниям может быть препятствием для обучения. В некоторых частях мира доступ к образовательным учреждениям и экспертам в предметной области крайне ограничен. Организации, не имеющие подключения к Интернету, также имеют ограничения в плане доступа к знаниям. Для других типов изменений знания могут отсутствовать или быть не полностью разработанными. Например, изменения, желаемые в областях, требующих инженерных или технических знаний, могут быть невозможны, поскольку информация пока недоступна. Достижения в медицине, инженерии и других научных областях происходят ежедневно. Эти достижения часто способствуют изменениям, когда они развиваются.

### Резюме

Сочетание факторов в конечном итоге определяет степень, в которой люди могут приобрести необходимые знания о том, как меняться.

Эти факторы включают в себя:

- Наш текущий уровень знаний
- Наша способность к обучению
- Наличие ресурсов
- Доступ к необходимой информации

Знания — третий элемент модели ADKAR, и они являются необходимым результатом для реализации изменений как для отдельного человека, так и для организации в целом. Понимание того, как измениться, может быть простым процессом в одних случаях и трансформацией мышления в других.

Автоматически ли знания приводят к способностям? Это предположение часто делают бизнес-менеджеры, которые используют программы обучения в качестве основного инструмента управления изменениями. Знать, как что-то делать, и уметь что-то делать — не обязательно

одно и то же. При каких обстоятельствах знания автоматически превращаются в способности, как это произошло в случае с Ассоциацией «Зелёных» отелей?

## Глава 5 Способности

[Канал: https://t.me/timethod](https://t.me/timethod)

Способность – это четвертый элемент модели ADKAR, который представляет собой продемонстрированную способность внедрить изменение и достичь желаемого уровня производительности.

Одних знаний часто недостаточно. Тот, кто недавно закончил уроки гольфа с профессиональным игроком, не выходит на поле и не проходит каждую лунку. Аналогично, сотрудники, знающие об изменениях в процессах, системах и должностных ролях, не демонстрируют немедленного мастерства в этих областях. Некоторые сотрудники, в зависимости от изменений, могут никогда не развить необходимые способности.

Рассмотрим пример продавцов в компании, производящей сетевое оборудование, из предыдущей главы. В этом примере все продавцы должны были пройти обучающую программу, которая в корне изменила бы их взаимодействие с клиентами. Сработала ли она для всех продавцов? Нет. Фактически, около трети участников обучающей программы выразили нежелание использовать этот подход еще до того, как вернулись к работе. Еще треть были настроены оптимистично, но не уверены, что смогут действительно это осуществить.

Оставшаяся треть ушла уверенной и готовой. В течение 90 дней около 20% продавцов смогли внедрить новую программу или часть процесса и инструментов. Эта последняя группа менеджеров по работе с клиентами закрыла почти все дополнительные продажи, используя этот новый подход.

Осознанность, желание и знания – все это важные строительные блоки, но они не позволяют реализовать изменения, если отсутствуют способности. **Способность** – это

продемонстрированное достижение изменения. **Способность – это действие, необходимое для достижения желаемых целей изменения.**

Когда человек достигает этого элемента модели ADKAR, изменение становится видимым в действии или измеримым с точки зрения эффекта. Несколько факторов, как показано на рисунке 5-1, могут влиять на способность человека к реализации изменений, в том числе:

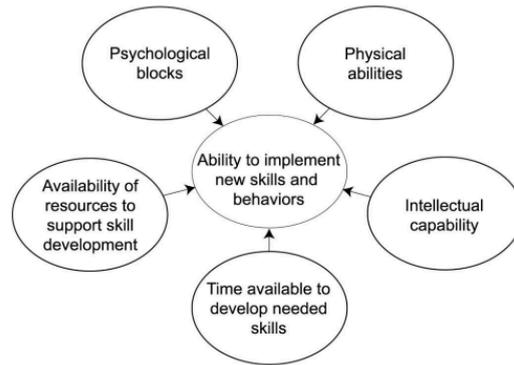
Фактор 1 – Психологические блоки

Фактор 2 – Физические способности

Фактор 3 – Интеллектуальные способности

Фактор 4 – Время, доступное для развития необходимых навыков

Фактор 5 – Наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей



*Figure 5-1 Factors influencing ability to implement a change*

### Фактор 1 – Психологические блоки

Психологические барьеры на пути к переменам – это сложные проблемы, которые мы можем

признать реальными с точки зрения их последствий, но с которыми мы не всегда уверены, как с ними справиться. Мой близкий коллега (в рамках этой истории мы будем называть его Джоном) хотел стать добровольным пожарным

в

своем городе. Он узнал о необходимости дополнительной помощи в пожарной части из статей в местной газете. Профессия пожарного привлекала Джона, и у него было сильное желание оказывать какую-либо общественную помощь, поэтому он присоединился.

Первые месяцы волонтерской программы были интенсивными. В этом городе каждый пожарный должен был иметь

сертификат техника скорой медицинской помощи (EMT). Джон с блеском прошёл курс.

Он всегда хорошо учился в школе, и

эта программа не стала исключением. Джон выполнил три требования для реализации этого изменения. Он осознавал

потребность, хотел служить и получил знания из своей новой учебной программы. На первом экстренном вызове Джона вызвали на место серьёзной автомобильной аварии. Он быстро собрал снаряжение и форму

и поехал на место происшествия. По прибытии он столкнулся с людьми, движущимися во всех направлениях, но не шумная обстановка привлекла внимание Джона. На улице лежала женщина, получившая серьёзные

травмы

и истекающая кровью. Джон застыл. Он мог только стоять и

наблюдать, как другой фельдшер оказывает помощь пострадавшей. Впервые Джон почувствовал себя беспомощным и неспособным действовать. Вид крови

что-то всколыхнул Джона, и он не смог действовать так, как ожидал; неделю спустя Джон ушёл из добровольной пожарной части. Он

понял, что большинство их экстренных вызовов были медицинскими. Этот психологический барьер парализовал его и

мешал ему быстро и

эффективно оказать необходимую медицинскую помощь.

На рабочем месте тоже существуют психологические барьеры. Например, страх публичных выступлений разделяют многие. Это проявляется у некоторых сотрудников при участии в больших совещаниях или проведении презентаций. Некоторые сотрудники не очень хорошо справляются с такими обстоятельствами, и позже они выражают своё разочарование тем, как эта нервозность мешает им продемонстрировать свой истинный потенциал.

## Фактор 2 – Физические способности

Некоторым людям физические ограничения могут помешать внедрить изменения. Возьмём для примера простую задачу – набор текста на клавиатуре. Люди с ограниченной ловкостью или артритом не могут печатать без огромных усилий. Даже в случае успеха скорость ввода текста очень низкая. В зависимости от уровня производительности, требуемого изменением, новый уровень производительности может просто выходить за рамки физических возможностей человека. Спорт, безусловно, демонстрирует, что у каждого из нас есть пределы наших возможностей. Некоторые из нас занимаются спортом для удовольствия. Другие, возможно, играли в старших классах. Некоторые продолжили играть в колледже. Некоторые могут играть профессионально. Не отсутствие знаний мешает нам заниматься спортом на более высоком уровне, а скорее отсутствие способностей. Мы знаем, что это правда, просто наблюдая, что некоторые из лучших тренеров всех уровней не обязательно были лучшими игроками. Винс Ломбарди, например, считается одним из величайших тренеров американского футбола. Тем не менее, он никогда не играл в НФЛ. На рабочем месте физические ограничения могут включать силу, ловкость, ловкость рук, размер и координацию рук и глаз.

## Фактор 3 – Интеллектуальные способности

Интеллектуальные способности также могут играть роль в развитии новых способностей. Все люди обладают уникальными навыками, которые попадают в спектр интеллектуальных способностей. Например, у некоторых людей есть природный талант к финансам и математике, в то время как другие преуспевают в инновациях и творчестве. Некоторые люди от природы хорошие писатели, в то время как другим трудно выразить свои мысли и идеи словами. В зависимости от характера изменений, у некоторых людей могут быть ментальные барьеры для их реализации. В исследовании производителя сетевого оборудования, где только 20% продавцов смогли изменить свой подход к продажам, аналитические навыки стали препятствием для изменений. Многие не смогли развить навыки решения проблем, финансового анализа и разработки бизнес-кейсов в разумные сроки, чтобы добиться результатов в области прибыли.

## Фактор 4 – Время, доступное для развития необходимых навыков

Время может быть фактором для многих типов изменений. Если человек не может развить необходимые навыки в необходимые сроки, то изменение может не состояться, даже если у человека есть потенциал для развития этих способностей при наличии большего времени. В деловой ситуации сроки внедрения изменений часто определяются внешними факторами, находящимися вне контроля менеджеров и руководителей.

## Фактор 5 – Наличие ресурсов

Наличие ресурсов для поддержки человека в этот период развития также играет свою роль.

Ресурсы могут включать в себя:

- Финансовую поддержку
- Необходимые инструменты и материалы
- Персональный коучинг
- Доступ к наставникам и экспертам в предметной области

Процесс развития новых навыков и способностей улучшается благодаря наличию структуры поддержки. Эта структура поддержки способствует развитию новых навыков, но также может устранить любые пробелы в знаниях, которые могут обнаружиться после начала изменений.

## Резюме

Все эти факторы – психологические блоки, физические способности, интеллектуальные способности, время и ресурсы – способствуют нашему потенциалу к развитию новых способностей. По определению, способности в контексте модели ADKAR достигаются, когда человек или организация могут внедрить изменение и достичь желаемого уровня производительности, связанного с этим изменением.

Способность – это четвертый элемент модели ADKAR. Как только человек демонстрирует желаемые навыки и поведение для изменения, завершается ли процесс изменения? Если у людей есть способность внедрить изменение, то, как лидеры и менеджеры изменений, завершаем ли мы управление этим изменением?

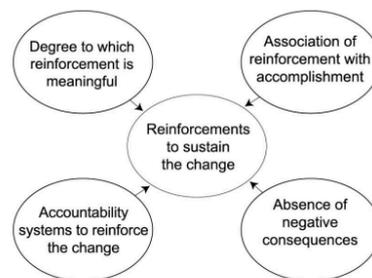
## Глава 6 Закрепление

Канал: <https://t.me/timethod>

Закрепление – заключительный элемент модели ADKAR.

Закрепление включает в себя любое действие или событие, которое усиливает и закрепляет изменения, происходящие с отдельным человеком или организацией. Примерами служат личное или публичное признание, награды, групповые празднования или даже что-то такое простое, как личное признание прогресса.

Закрепление не всегда требует крупных мероприятий. В исследовании сотрудников службы поддержки клиентов, наиболее желанным признанием для агентов службы поддержки клиентов была личная благодарность и выражение признательности со стороны руководителя. Этот жест значим из-за уникального характера отношений между сотрудником и руководителем.



*Figure 6-1 Factors that influence reinforcement to sustain change*

Рисунок 6-1 Факторы, влияющие на Закрепление для поддержания изменения

Это говорит сотрудникам, что они важны, и что их вклад замечают и ценят.

Несколько факторов, как показано на рисунке 6-1, способствуют эффективности подкрепления, в том числе:

Фактор 1 – Степень, в которой Закрепление значимо для человека, затронутого изменением

Фактор 2 – Связь подкрепления с фактическим продемонстрированным прогрессом или достижением

Фактор 3 – Отсутствие негативных последствий

Фактор 4 – Системы подотчетности для подкрепления изменения

### Фактор 1 – Значимое Закрепление

В целом, изменение подкрепляется, когда признание и вознаграждение значимы для человека. Значимость с точки зрения отдельного человека включает в себя несколько атрибутов признания:

- Признание или награда относятся к получающему признание
- Человек, предоставляющий признание или награду, является тем, кого уважает данный человек
- Награда актуальна или ценна для получающего признание

## Фактор 2 – Связь подкрепления с достижением

В большинстве случаев люди уже знают, что им удалось добиться изменений. Признание просто даёт им понять, что другие всё ещё заботятся о них и что изменения важны. С другой стороны, вы, вероятно, сталкивались с другом или коллегой, который изо всех сил пытался внести изменения, но потом обнаруживал, что никто этого не заметил. В этом случае отсутствие подкрепления становится препятствием для поддержания изменений.

На рабочем месте многие проектные команды игнорируют возможность празднования небольших успехов. Когда изменения новы и когда трудности, связанные с изменениями, наибольшие, появляются возможности для празднования. Эти моменты могут стать поворотными моментами для изменений. Выявление и реализация этих возможностей – важная часть закрепления изменений.

Обратное также верно. Если нет никаких достижений, любая попытка наград или признания может иметь обратный эффект. Люди хотят получить признание за значимый вклад и прогресс. Использование признания или поощрения при отсутствии продемонстрированных достижений снижает ценность признания сейчас и в будущем.

## Фактор 3 – Отсутствие негативных последствий

Когда человек сталкивается с негативными последствиями за проявление желаемого поведения, процесс изменений замедляется. Давление со стороны сверстников – хороший пример. В рабочей среде это может произойти, если некоторые сотрудники настаивают на том, чтобы делать всё по-старому, и оказывают социальное давление на своих коллег, чтобы те делали то же самое. В старших классах мы наблюдаем множество видов давления со стороны сверстников, как положительных, так и отрицательных. Если давление со стороны сверстников противодействует изменениям, возникающие негативные последствия становятся препятствием для изменений.

## Фактор 4 – Системы подотчётности

Ответственность за непрерывную производительность – одна из самых сильных форм поощрения. Например, люди, которые инициировали фитнес-программу для решения проблем со здоровьем, гораздо более склонны поддерживать изменения, если у них есть какой-либо механизм подотчётности. Для некоторых это персональный тренер, который отслеживает и измеряет их прогресс. Для других это может быть друг или партнёр по тренировкам. В случае более серьёзных проблем со здоровьем

механизмом подотчётности могут быть частые осмотры у врача.

На рабочем месте системы подотчётности часто связаны с производительностью труда и показателями. После внедрения системы подотчётности и измерения производительности результаты изменений становятся видимыми на постоянной основе. Когда достижение целей или задач сопровождается признанием или

поощрением, вероятность того, что изменение будет устойчивым, увеличивается.

Наибольший риск, связанный с отсутствием подкрепления, — это возвращение человека или группы к старым моделям поведения. Без подкрепления человек или группа могут посчитать, что усилия, затраченные во время перехода, не были оценены по достоинству. Они могут искать способы избежать изменений, и их желание меняться уменьшится. Когда NASA благополучно вернуло космический челнок Discovery на Землю после трагедии шаттла Columbia, NASA в целом получило признание за внесенные изменения в космическую программу. Эти изменения включали в себя усилия по устранению культуры и ценностей, которые могли способствовать ошибочному принятию решений, а также перепроектирование основных компонентов всей системы. Тем не менее, даже при таком признании их успеха, отдельные сотрудники NASA могут поддерживать изменения только в том случае, если их признают, а их вклад признается и ценится. При отсутствии постоянного подкрепления возможно возвращение старых привычек и норм в рабочую среду. Если это происходит, организация формирует негативную историю, связанную с изменениями. Когда наступает следующее изменение, люди вспоминают, как проходили предыдущие изменения и как с ними обращались в процессе. Пример повторного использования полотенец в отеле – ещё один пример, где Закрепление играет решающую роль для гостей отеля. Если гости отеля поддерживают изменение и вешают полотенца обратно на вешалку, но персонал отеля всё равно заменяет полотенца новыми, то изменение не подкрепляется. Фактически, гости отеля могут рассматривать это как причину не участвовать в этой программе в дальнейшем.

## Резюме

Закрепление – это последний элемент модели ADKAR, который служит трём целям. Во-первых, Закрепление поддерживает изменение и предотвращает возврат людей к старым моделям поведения или старым способам выполнения работы. Во-вторых, Закрепление создаёт импульс во время

перехода. Наконец, Закрепление создаёт историю, которую люди помнят, когда произойдет следующее изменение. Если изменение подкрепляется и приветствуется, то повышается готовность и способность к изменениям.

Закрепление успешно, когда:

- Оно значимо для человека, которого оно осознаёт.
- Они связаны с реальными достижениями.
- Отсутствуют негативные последствия желаемого поведения.
- Имеются механизмы подотчётности.

## Глава 7 Модель ADKAR

Канал: <https://t.me/timethod>

Модель ADKAR состоит из пяти элементов, которые определяют основные строительные блоки для успешных изменений:

1. Осознанность
2. Желание
3. Знание
4. Способность
5. Закрепление

По своей природе ADKAR является индивидуальной моделью управления изменениями. Другими словами, ADKAR представляет собой основные элементы изменений

для одного человека. Когда группа людей переживает изменения, ADKAR может использоваться:

- В качестве инструмента коучинга для поддержки отдельных лиц в процессе изменений
- Для руководства мероприятиями по управлению изменениями, такими как коммуникация, спонсорство, коучинг и обучение
- Для диагностики проблемных изменений путем проведения оценки ADKAR

На рабочем месте отсутствующие или слабые элементы модели ADKAR могут подорвать бизнес-изменения. При отсутствии осознанности и желания можно ожидать большего сопротивления со стороны сотрудников, более медленного принятия изменений, более высокой текучести кадров и задержек во внедрении. Если осознанность и желание крайне низки, вероятен провал проекта. При отсутствии знаний и навыков можно ожидать снижения эффективности работы всей организации, неправильного использования новых процессов и инструментов, негативного влияния на клиентов и устойчивого снижения производительности. При отсутствии поддержки можно ожидать, что сотрудники потеряют интерес и вернуться к старым моделям поведения. Каждое из этих последствий влияет на вероятность успеха изменений и снижает окупаемость инвестиций (ROI) проекта в целом. Когда элементы ADKAR достигнуты, сотрудники становятся вовлеченными и энергичными. Изменения внедряются быстрее. Сотрудники предлагают идеи и ищут новые способы поддержки изменений. Сотрудники обладают знаниями и навыками для внедрения изменений, чтобы бизнес-цели были достигнуты или превышены. Сотрудники празднуют успех. Гибкость и адаптивность становятся частью системы ценностей организации; в результате организация становится более способной к изменениям. В главах 2–6 представлена модель ADKAR и определены факторы, влияющие на достижение каждого элемента, как показано на рисунке 7-1. Понимание этих факторов помогает

лидерам изменений разрабатывать программы управления изменениями, которые позволяют преодолеть уникальные проблемы в их организации. В главах 8–12 представлены тактики и методы управления изменениями, которые оказывают наибольшее влияние на каждый элемент модели ADKAR, включая:

- Коммуникации
- Спонсорство
- Коучинг
- Управление сопротивлением
- Обучение

<b>ADKAR elements</b>	<b>Factors influencing success</b>
<b>Awareness</b> of the need for change	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a person's view of the current state</li> <li>• how a person perceives problems</li> <li>• credibility of the sender of awareness messages</li> <li>• circulation of misinformation or rumors</li> <li>• contestability of the reasons for change</li> </ul>
<b>Desire</b> to support and participate in the change	<ul style="list-style-type: none"> <li>• the nature of the change (what the change is and how it will impact each person)</li> <li>• the organizational or environmental context for the change (his or her perception of the organization or environment that is subject to change)</li> <li>• each individual's personal situation</li> <li>• what motivates a person (those intrinsic motivators that are unique to an individual)</li> </ul>
<b>Knowledge</b> of how to change	<ul style="list-style-type: none"> <li>• the current knowledge base of an individual</li> <li>• the capability of this person to gain additional knowledge</li> <li>• resources available for education and training</li> <li>• access to or existence of the required knowledge</li> </ul>
<b>Ability</b> to implement required skills and behaviors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• psychological blocks</li> <li>• physical abilities</li> <li>• intellectual capability</li> <li>• the time available to develop the needed skills</li> <li>• the availability of resources to support the development of new abilities</li> </ul>
<b>Reinforcement</b> to sustain the change	<ul style="list-style-type: none"> <li>• the degree to which the reinforcement is meaningful and specific to the person impacted by the change</li> <li>• the association of the reinforcement with actual demonstrated progress or accomplishment</li> <li>• the absence of negative consequences</li> <li>• an accountability system that creates an ongoing mechanism to reinforce the change</li> </ul>

Рисунок 7-1 Факторы, влияющие на каждый элемент модели ADKAR

Каждый вид деятельности по управлению изменениями играет свою роль в процессе изменений. Например, коммуникации играют важную роль в повышении осознанности о необходимости изменений. Спонсорство является основным видом деятельности для создания осознанности, желания и поддержки. Обучение играет ключевую роль в развитии знаний и навыков (см. рисунок 7-2).

<b>Change management activities</b>	A	D	K	A	R
Communications	●				
Sponsorship	●	●			●
Coaching	●	●	●	●	●
Resistance management		●			
Training			●	●	

Рисунок 7-2 Сопоставление видов деятельности по управлению изменениями с ADKAR

Аналогичным образом, основные участники организации также вносят разный вклад. Например, основной спонсор (также часто называемый руководящим спонсором) играет ключевую роль в формировании осознанности и стремления к изменениям, а затем обеспечивает их поддержку. HR и обучение, наряду с проектной командой, играют первостепенную роль в развитии знаний и навыков. Менеджеры и супервайзеры играют решающую роль на протяжении всего процесса (см. Рисунок 7-3).

<b>Change management players</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>K</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Primary sponsor	●	●			●
Leadership coalition	●	●			
Managers and supervisors	●	●	●	●	●
HR and Training			●	●	
Project team			●	●	

Рисунок 7-3. Сопоставление ключевых участников процесса изменений с ADKAR

На рисунке 7-4 представлен более широкий взгляд на то, как деятельность по управлению изменениями связана с бизнес-результатами через модель ADKAR. Управление изменениями — это не только задачи коммуникации, спонсорства или обучения. Управление человеческим фактором изменений — это более быстрая реализация изменений с большей вовлеченностью (уровнем участия) и более высокой квалификацией (производительностью) всех лиц, затронутых изменением. Конечная цель — реализовать цели изменения и максимизировать общую отдачу от инвестиций. Эти результаты достигаются, когда действия по управлению изменениями создают осознанность, желание, знания и способность добиться успеха в ходе изменения, и когда эти действия закрепляют изменение, сохраняя преимущества.

В частности, на рисунке 7-4 перечислены потенциальные бизнес-цели для изменения, включая снижение затрат, увеличение доходов, повышение качества и окупаемость инвестиций (ROI). Бизнес-цели также, как правило, включают ожидания, что проект будет «выполнен в срок и в рамках бюджета» (см. примеры в столбце 4 рисунка 7-4).

Change management strategy development	Change management activities	Change management elements - ADKAR	Business results
Assess the change	Communications	Awareness	On time
Assess the organization	Sponsorship	Desire	On budget
Assess sponsorship	Training	Knowledge	Achieve business objectives
Assess risks and challenges	Coaching	Ability	- lower costs
Design special tactics	Resistance Management	Reinforcement	- increased revenue
Form team and sponsor model			- improved quality
Assess team readiness			- return on investment (ROI)

Рисунок 7-4 – Согласование управления изменениями с бизнес-результатами

Эти бизнес-цели достигаются, когда организация и сотрудники достигают каждого элемента модели ADKAR, включая способности (см. столбец 3 на рисунке 7-4), поскольку по определению, это момент, когда сотрудники демонстрируют способность внедрять изменения с требуемым уровнем производительности.

Для достижения каждого элемента модели ADKAR необходимо выполнить такие действия по управлению изменениями, как эффективные коммуникации, активное и заметное спонсорство, вовлеченный и информированный коучинг, эффективное обучение и тщательно направленное управление сопротивлением (см. столбец 2 на рисунке 7-4).

Для успешного выполнения этих действий необходима четко определенная стратегия, включающая оценку изменения и организации, а также оценку готовности проектной команды и спонсоров (см. столбец 1). Это завершает полный цикл, связывающий традиционные действия по управлению изменениями с бизнес-результатами через модель ADKAR.

В оставшейся части главы рассматриваются несколько примеров применения модели ADKAR как к проблемным, так и к успешным изменениям. Выбранные примеры варьируются от общих и широких до узких и частных, чтобы проиллюстрировать применение полной модели ADKAR.

### Пример: Пик добычи нефти Хабберта

20 апреля 2005 года Роско Бартлетт, представитель штата Мэриленд,

выступил в Палате представителей США. В этом выступлении г-н Бартлетт представил проблемы, с которыми столкнутся будущие поколения, в связи с пиком Хабберта. Ученый компании Shell Oil М. Кинг Хабберт изучал добычу и истощение нефтяных месторождений в 1940-х и 1950-х годах. Он заметил, что производительность каждого нефтяного месторождения следовала колоколообразной кривой, в которой общий объем добычи нефти на этом месторождении увеличивался, пока не достигал пика, а затем постепенно снижался, пока месторождение не было полностью исчерпано. Рассмотрев все нефтяные месторождения в Соединенных Штатах, он смог предсказать в 1956 году, что добыча нефти в США достигнет пика около 1970 года. Это предсказание оказалось верным, поскольку добыча нефти в США достигла пика в семидесятых годах и с тех пор снизилась примерно до половины пикового уровня. Хабберт сделал аналогичный прогноз о том, что мировая добыча нефти достигнет пика в 2000 году. Поскольку этот прогноз был сделан более чем на 40 лет раньше, его точность была не такой высокой, как у прогноза пика добычи нефти в США. Современные геологи предсказывают, что пик мировой добычи наступит между 2025 и 2045 годами, а некоторые предсказывают пик раньше, в зависимости от общего уровня потребления нефти во всем мире.

По мере приближения мировой добычи нефти к пику, разрыв между спросом и предложением начнет расти. При росте потребления в США на 2% в год, а в Китае на 10% в год, спрос на нефть продолжает расти. Когда мы достигнем и в конечном итоге «перейдем» пик Хабберта (представьте себе колоколообразную кривую, вершина которой называется пиком Хабберта), доступное предложение нефти выровняется и в конечном итоге начнет снижаться. Растущий разрыв между спросом на нефть и сокращающимся предложением нефти со временем приводит к изменению цены за баррель. По мере роста разрыва между спросом и предложением цена за баррель нефти растет.

Поскольку индустриальный мир за последние 150 лет построил инфраструктуру, основанную на нефти, это явление будет иметь экономические последствия, выходящие за рамки роста стоимости бензина. Нефть стала основным строительным блоком инфраструктуры развитых стран. Сельскохозяйственное производство, производство химикатов и пластмасс, а также транспорт – три области, тесно связанные с доступностью и ценой нефти. По мере роста цены за баррель нефти растет и стоимость товаров и услуг, продуктов питания и транспорта. Поскольку наше восприятие успеха равнозначно росту производительности и объема производства, мы создали экономическую модель и фондовый рынок, зависящие от роста, однако мы построили эту модель на природном ресурсе, который невозобновляем и ограничен в запасах. В течение последних 100 лет, когда мы находились на пике Хабберта, это не было проблемой, поскольку добыча нефти могла удовлетворить рост потребления. По мере приближения к пику Хабберта и его преодоления рост потребления будет быстро опережать предложение, и некоторые предсказывают существенные экономические последствия.

Многие считают, что добыча нефти не является проблемой, поскольку нам говорили, что мировые запасы нефти не иссякнут в течение нескольких сотен лет. Бартлетт, Хабберт и другие пытаются донести, что беспокойство вызывает не окончательное истощение, а достижение пика добычи.

В обращении г-на Бартлетта к Конгрессу центральная тема выходила за рамки привлечения внимания к этой проблеме. Он представил данные о том, насколько быстро

другие источники энергии могут увеличить спрос на нефть. Например, правительство и частный сектор США уже некоторое время проводят исследования в области ветроэнергетики, пассивной и активной солнечной, геотермальной, биотопливной, ядерной и других источников энергии. Конечно, мы можем восполнить энергетический дефицит.

Хотя в конечном итоге это может быть правдой, послание г-на Бартлетта заключается в том, что

время, необходимое для создания устойчивой инфраструктуры, основанной на возобновляемых и других невозобновляемых источниках энергии, может быть больше, чем у нас есть. Другими словами, временной интервал, в течение которого мы могли бы дополнить нефть другими источниками энергии, включая время, необходимое

для строительства новых компонентов инфраструктуры, может быть слишком большим,

чтобы избежать катастрофических последствий для нашей экономики. Он утверждает, что нам

необходимо принять немедленные меры для изменения как наших текущих уровней потребления, так и внедрения альтернативных источников, чтобы обеспечить себе необходимое время для внедрения этих альтернатив. Послание Бартлетта поддерживают ряд уважаемых экономистов и представителей банковского сообщества. Весной 2005 года президенту США было отправлено открытое письмо, подписанное более чем 30 видными представителями бизнеса и политиками, в котором содержался призыв уделить больше внимания общим рискам, связанным с зависимостью от нефти. <sup>2</sup> В отдельном сообщении председатель Федеральной резервной системы заявил: «Изменение масштабов и характера потребления энергии окажет существенное влияние на развитие мировой экономики в долгосрочной перспективе». <sup>3</sup>

**Если это настолько критическая проблема, почему изменения не происходят сейчас? Если наше экономическое будущее на ближайшие 20–40 лет находится под угрозой,**

**почему мы не принимаем меры?**

В течение шести месяцев, проводя конференции и семинары, я проводил неформальную оценку осознанности людей об этой проблеме и их осознанной потребности в переменах. Среди более чем 800 участников семинаров и конференций менее 10 из 800 (1,25%) указали на какую-либо осознанность об этой проблеме. На большинстве семинаров

с участием от 20 до 50 человек не было поднято ни одной руки. Статья в AP Wire была опубликована 29 мая 2005 года, но эта статья мало что могла сказать о

глубоком характере этой проблемы. Если оценить осознанность о необходимости перемен по шкале от 1 до 5, где «1» — самый низкий уровень осознанности, а «5» — самый высокий, это изменение оценивалось на «1». Если мы применим ту же шкалу к желанию, то мы должны рассмотреть те факторы, которые создают желание измениться. Во-первых, стоимость барреля нефти резко выросла за последние пять лет. Однако цена бензина на заправках в США выросла лишь незначительно, и многие связывают этот рост с обычными сезонными колебаниями и локальными событиями (например, с ураганом «Катрина» в 2005 году). Более того, этот рост недостаточен, чтобы заставить людей остановиться и спросить, что происходит. Другими словами, мы, как личности, не чувствуем боли. Более того, временные рамки этой проблемы длительны, и американская общественность может медленно реагировать на проблемы, которые не являются неотложными. Нельзя сказать, что нет желания беречь ресурсы, но если оценивать по широкому спектру промышленности и общественного потребления, желание измениться невелико. Поскольку реальное влияние этого явления может не ощущаться в течение 10-20 лет, сегодня также нет настоящего желания изменить поведение. По шкале от 1 до 5, желание измениться в лучшем случае оценивается в «2».

Что касается знаний, общая картина совершенно иная. Исследования альтернативных источников энергии и методов энергосбережения ведутся уже много лет. Национальная лаборатория возобновляемой энергии работает с 1977 года, когда она начиналась как Институт исследований солнечной энергии, исследуя источники солнечной, ветровой, биомассовой и геотермальной энергии. Другие организации, включая Министерство энергетики, работали над ядерным делением, ядерным синтезом и гидроэлектростанциями. Проблема большинства этих альтернатив заключается в том, что цена за киловатт обычно выше, чем стоимость энергии, получаемой из нефти. В случае ядерных реакторов деления и реакторов-размножителей отходы представляют собой проблему. Ядерный синтез мог бы решить большую часть этой проблемы и производить мало отходов, но мы пока не можем поддерживать реакцию ядерного синтеза, подобную той, что питает Солнце. Если бы добыча нефти достигла пика сегодня, у нас не было бы инфраструктуры или мощностей для удовлетворения потребностей в энергии за счет альтернативных источников. В случае ядерного синтеза это вопрос знаний. Однако в отношении других возобновляемых источников наш уровень знаний довольно высок. По шкале от 1 до 5 это изменение оценивалось бы где-то между «3» и «4» в зависимости от того, как термоядерный синтез учитывается в оценке.

С точки зрения возможностей, основной проблемой для альтернативных источников энергии является время, необходимое для развития инфраструктуры. По мере приближения к пику Хабберта мировой добычи нефти, разрыв между спросом и предложением может расти быстрее, чем мы сможем заменить нефть возобновляемыми и другими невозобновляемыми источниками. Например, при темпе роста 2% в год (текущий темп роста потребления нефти в США) объем потребляемой нефти удваивается каждые

35 лет. При темпе роста 10% (текущий темп роста потребления нефти в Китае) объем потребляемой нефти удваивается каждые семь лет. Видно, что как только мы приблизимся к пику добычи нефти во всем мире, спрос значительно превысит предложение.

Именно это и приведёт к росту цен на нефть и газ. Что касается возможности перехода на альтернативные источники энергии, по шкале от 1 до 5 мы оцениваем её как низкую («2» или «3») из-за времени, необходимого для создания альтернативных источников энергии и соответствующей инфраструктуры, по сравнению с относительно коротким временным интервалом, который у нас может быть.

За последние 30 лет мы получили очень мало поддержки в пользу перехода на альтернативные источники энергии. Например, люди, пытавшиеся использовать солнечную или ветровую энергию для своих домов, с трудом окупали свои инвестиции, особенно с учётом расходов на обслуживание. Жилищная отрасль в целом не интегрировала солнечную энергию в строительные материалы или кровельные системы,

и большинство односемейных домов, построенных сегодня, практически идентичны тем, что были построены 20 лет назад. Альтернативные источники энергии для транспорта

принесли мало экономической выгоды, и даже водородные автомобили не решают ключевую проблему производства энергии. Водородные топливные элементы

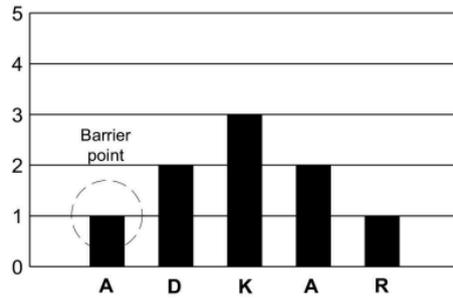
являются не источником энергии, а скорее устройством её хранения. Традиционные источники энергии по-прежнему необходимы для отделения водорода от воды для питания топливного элемента. Если объединить эти оценки пика Хабберта

и пика добычи нефти, где «1» — самый низкий балл, а «5»

— самый высокий, то получим:

- осознанность — 1
- Желание — 2
- Знание — 3
- Способность — 2
- Подкрепление — 1

Эту оценку можно представить в виде простого профиля, показанного на Рисунок 7-5.



*Figure 7-5 ADKAR profile for large-scale alternative energy production*

Профиль ADKAR для этого изменения очень слабый. Пороговым значением для этого изменения, определяемым здесь как первый элемент, оцениваемый по шкале ADKAR на три или ниже, является осознанность. Сложность, связанная с этим вопросом, заключается в том, что даже если бы осознанность была повышена, пороговым значением стало бы желание. Поскольку наши экономические модели опираются на предложение и спрос для установления цены и, следовательно, ограничения потребления, желание существенно не изменится, пока цена не вырастет. Однако к тому времени, когда цены вырастут достаточно, чтобы повлиять на спрос, может быть слишком поздно избежать спада, который произойдет в нашей экономической инфраструктуре, основанной на нефти.

Вывод, сделанный моделью ADKAR в данном исследовании, заключается в том, что вложение дополнительных средств в исследования альтернативных источников энергии само по себе не приведет к изменению, необходимому для решения проблемы, связанной с пиком добычи нефти. Без осознания необходимости изменений и

желания участвовать в этих изменениях внедрение возобновляемых источников энергии останется на низком уровне, и риск, с которым мы сталкиваемся в связи с этой проблемой, сохранится. Неплатёжеспособность системы социального обеспечения и Medicare

Реформа системы социального обеспечения в США стала серьёзной политической проблемой,

с учётом прогноза о неплатёжеспособности системы социального обеспечения в период между 2042 и 2047 годами. Республиканская и Демократическая партии предложили множество решений, включая прогрессивную индексацию,

личные счета, приватизацию системы социального обеспечения и изменение потолка заработной платы для налогов на социальное обеспечение и Medicare.

Так почему же эти решения не реализуются? Может быть, эти идеи не являются надёжными подходами к проблеме? Если эти идеи не лучшие, можем ли мы найти другие решения?

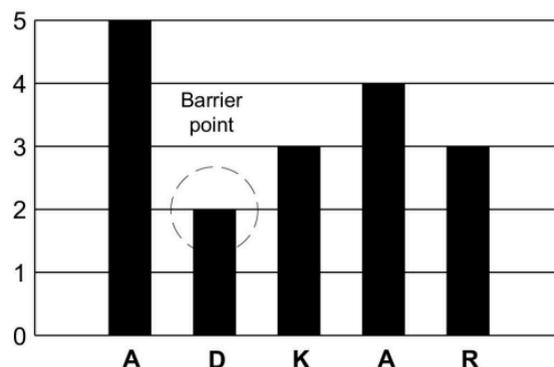
Этот набор вопросов — нормальный ответ на затруднение системы социального обеспечения. Однако, если взглянуть на необходимые изменения через

призму ADKAR, вы обнаружите, что барьер для изменений не связан с «правильным ответом».

Для изменений в финансировании социального обеспечения профиль оценки ADKAR будет выглядеть примерно так:

- осознанность – 5
- Желание – 2
- Знание – 3
- Способность – 4
- Подкрепление – 3

Профиль ADKAR показан на рисунке 7-6.



**Figure 7-6 ADKAR profile for Social Security reform**

Опрос газеты USA Today 2005 года показал, что подавляющее большинство американцев

осознают необходимость изменений в системе социального обеспечения.

Широкое освещение этой проблемы в СМИ

значительно повысило осознанность.

Однако, с точки зрения желаний, общий пульс страны довольно

неоднороден. Поддержка социального обеспечения сильно различается по возрастным группам.

Например, если вам от 50 до 70 лет, вы, скорее всего, не хотите никаких изменений в системе социального обеспечения, опасаясь сокращения ваших льгот (которые вы копили за всю жизнь). AARP также

активно лоббирует интересы этой группы населения и обращается

напрямую к налогоплательщикам через телевизионную рекламу. По сути,

послание заключается в следующем: «Не делайте ничего радикального с системой социального обеспечения США».

Если вы в возрастной группе от 18 до 30 лет, ваше мнение может быть совершенно иным. Многие люди в этой возрастной группе слышат, что это не имеет значения, поскольку социальное обеспечение, возможно, им всё равно недоступно. Налогоплательщики в возрасте от 30 до 50 лет более склонны поддерживать некоторые изменения, но для многих из них проблема слишком далека, чтобы оказать немедленное влияние.

В результате наиболее пострадавшая группа (50-70 лет), которая также высказывается громче всех, имеет наименьшее желание существенных изменений в системе социального обеспечения. Более того, на данном этапе истории процент налогоплательщиков в этой возрастной группе выше, чем когда-либо в прошлом. Следовательно, желание изменений в целом относительно низкое.

Учитывая политический характер этого вопроса, будет сложно двигаться вперед в поиске решения. Фактически, тратить больше времени на то, как решить проблему, не будет продуктивно, пока мы не сможем повысить общее желание внести существенные изменения в систему социального обеспечения.

Вместо этого в таких ситуациях больше времени может быть потрачено на разработку решения, которое уменьшит общее воздействие на самую активную и сопротивляющуюся группу. Другими словами, изменения замедляются или неоптимизируются из-за конфликта интересов. Окончательное решение

искажается, чтобы снизить это сопротивление. Конечный результат может оказаться не лучшим общим решением проблемы неплатёжеспособности, а скорее решением, минимизирующим воздействие на определённую часть населения.

Используя ADKAR в качестве основы для анализа этого изменения, вы можете быстро выявить препятствия на пути к изменениям и сформировать более целостное

представление о том, что потребуется для их продвижения.

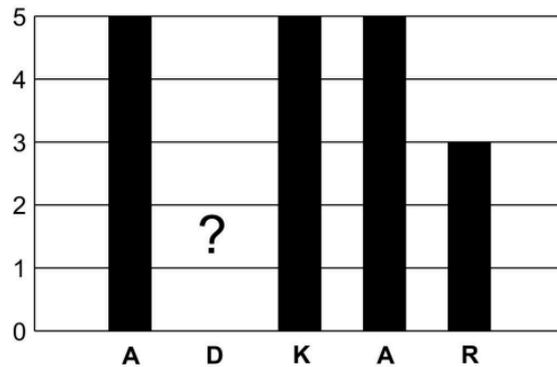
Программа повторного использования полотенец в отелях

Пример успешного изменения – пример программы повторного использования полотенец, представленный в главе

4. Профиль ADKAR для этого изменения:

- осознанность – 5
- Желание – ?
- Знание – 5
- Способность – 5
- Подкрепление – 3

Профиль ADKAR представлен на рисунке 7-7.



*Figure 7-7 ADKAR profile for towel reuse program*

Вот пример изменения, инициированного одним человеком, которое повлияло на тысячи гостей отелей и позволило большинству крупных гостиничных сетей внедрить аналогичную программу. Почему это изменение успешно? Все компоненты ADKAR были высокими, за исключением желания, а желание – это выбор, предоставленный гостю отеля. В данном случае желание быть экологически сознательным и менее расточительным высоко для многих гостей, и, следовательно, программа успешна.

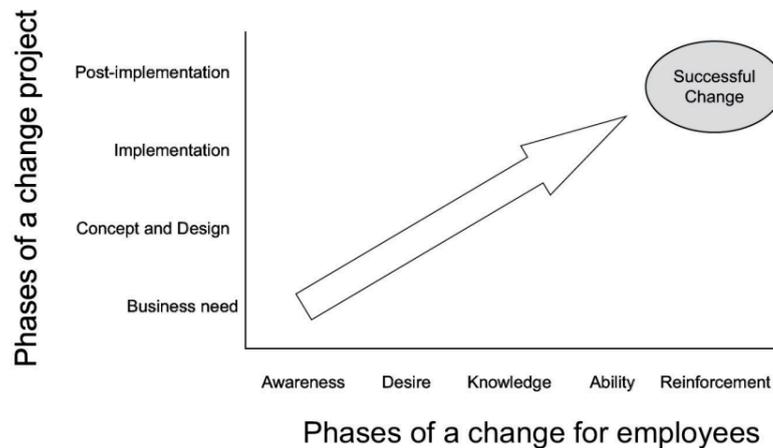
После того, как вы увидите примеры применения ADKAR в различных обстоятельствах, вы сможете применить эту модель к своим изменениям, чтобы повысить

вероятность успеха. Вы также сможете лучше понять, почему прошлые изменения были успешными или неудачными. Например, почему программы повышения качества были успешными для одних организаций и провалились для других? Почему Six Sigma удалась для одних компаний, но неудачно работала в других? Почему технологические изменения приносят

значительную рентабельность инвестиций для одних компаний и незначительную – для других?

## Резюме

Успешное изменение достигается при достижении двух целей, как показано на рисунке 7-8 ниже. Во-первых, бизнес должен полностью реализовать изменение, чтобы бизнес-цели были достигнуты. Это вертикальная ось рисунка 7-8. Во-вторых, организация должна пройти через каждый элемент модели ADKAR, чтобы сотрудники могли внедрить изменение, а подкрепление было доступно для поддержания изменений. Неспособность достичь какой-либо из целей может привести к частично успешным или неудачным изменениям.



**Figure 7-8 Success factors for change using ADKAR**

Рисунок 7-8 Факторы успеха изменений с использованием ADKAR

ADKAR — это ориентированная на результат модель, которая обеспечивает основу для того,

как тактики и методы управления изменениями (включая коммуникации, спонсорство, оценку готовности, коучинг, обучение и управление сопротивлением) объединяются для создания изменений. Элементы модели ADKAR должны применяться последовательно, и они являются кумулятивными. Другими словами, каждый элемент ADKAR является строительным блоком. Все строительные блоки должны присутствовать, чтобы изменения были устойчивыми.

Структурная природа модели важна с точки зрения применения ADKAR к изменениям в бизнесе, государственном управлении или сообществе. Элементы ADKAR должны быть установлены в определённом порядке. Когда элемент на ранней стадии модели оказывается слабым, изменение начинает разрушаться. Поэтому термин «точка барьера» используется для обозначения первого слабого элемента модели или элемента, который будет оценен как «низкий».

Например, если и осознанность, и знания считаются низкими для конкретного изменения, то осознанность будет точкой барьера для этого изменения и должна быть устранена до того, как будут устранены знания.

Если изменения не удаются, ADKAR предоставляет простую и лёгкую в применении диагностическую структуру. Используя эту структуру, вы можете проанализировать свой план управления изменениями, оценить свои сильные и слабые стороны и направить энергию на точки барьера для изменений.

Для менеджеров и руководителей ADKAR — это простой в освоении инструмент управления изменениями, который позволяет им помогать сотрудникам проходить процесс изменений.

Как можно применять модель ADKAR? В главах с 8 по 13

показано, как различные стратегии управления изменениями согласуются с каждым элементом модели ADKAR и

приводят к её реализации. В главе 14 представлены примеры применения ADKAR в

различных ситуациях, включая:

- Учебный инструмент для обучения управлению изменениями, особенно при анализе примеров успешных и неудачных изменений
- Методология оценки командами управления изменениями планов управления изменениями
- Инструмент коучинга для менеджеров и руководителей
- Инструмент оценки для диагностики происходящих изменений и выявления потенциальных барьеров на пути к изменениям
- Инструмент планирования поведенческих изменений

## Глава 8 Повышение осознанности

Канал: <https://t.me/timethod>

Распространённое предположение заключается в том, что повышение осознанности равнозначно

коммуникациям. Тем не менее, обмен информацией не всегда приводит к осознанности. Вспомните из Главы 2 факторы, влияющие на степень усвоения сотрудниками информационных сообщений, включая:

- Их взгляд на текущее положение дел
- Как они воспринимают проблемы
- Достоверность отправителя информационных сообщений
- Распространение дезинформации или слухов
- Спорность причин изменений

Из-за этих факторов сам акт коммуникации не всегда приводит к осознанности. Например, сотрудники

энергетической компании были опрошены после посещения совещания, на котором было объявлено о крупной реструктуризации. Целью совещания было обсуждение характера изменений и бизнес-причин реструктуризации.

Следующие цитаты разных сотрудников

показывают диапазон осознанности – от скептицизма до полной убеждённости в причинах изменений в компании.

Мы уже слышали обо всём этом раньше. Когда дела идут неважно, обычно решением становится реорганизация.

Это всего лишь очередная попытка сократить расходы.

Мы меняемся, чтобы оставаться конкурентоспособными и оптимизировать процессы.

Учитывая текущие рыночные условия, мы должны пересмотреть то, как мы ведём бизнес. Наша текущая структура затрат слишком высока, и мы рискуем потерять бизнес из-за конкурентов, если не немедленно не

предпримем какие-либо меры.

Всем этим сотрудникам была предоставлена одна и та же информация. Первый сотрудник дискредитирует эту информацию. Последний сотрудник демонстрирует твёрдую убеждённость в необходимости изменений.

Поскольку

сотрудники усваивают информацию об изменениях по-разному, можно сделать несколько замечаний о стратегии повышения осознанности. **Повышение осознанности — это процесс;** нельзя предполагать, что одно сообщение или событие приведёт к всеобщему осознанию необходимости изменений. осознанность достигается не на основе отправленных сообщений, а на основе того, как эти сообщения получены и усвоены каждым сотрудником. **Единственный способ измерить осознанность — это взаимодействие и обратная связь.**

Для повышения осознанности эффективны несколько тактик управления изменениями:

Тактика 1 — Эффективные коммуникации

Тактика 2 — Поддержка со стороны руководства

Тактика 3 — Коучинг со стороны менеджеров и руководителей

Тактика 4 — Свободный доступ к деловой информации

Прежде чем применять эти тактики управления изменениями, необходимо провести мозговой штурм и обсудить сообщение об осознанности.

Группа, ответственная за разработку и внедрение изменения, должна иметь общее понимание:

- **Общего характера изменения и того, как оно согласуется с видением организации**
- **Причины, по которым это изменение необходимо или важно (почему это изменение необходимо сейчас)**
- **Риска отсутствия изменений**
- **Рыночных изменений, угроз со стороны конкурентов или проблем клиентов, которые обуславливают необходимость изменений**
- **Когда необходимо внедрять изменения**
- **На кого изменения повлияют больше всего**

## Тактики

После того, как будет заложена основа для кампании по повышению осознанности, можно использовать комбинацию тактик управления изменениями для повышения осознанности о необходимости изменений.

### Тактика 1 – Эффективные коммуникации

Коммуникация через различные виды СМИ – наиболее распространенный метод повышения осознанности о необходимости изменений.

Коммуникации могут включать любой из следующих каналов:

- Личные встречи
- Групповые встречи
- Индивидуальное общение
- Электронная почта
- Информационные бюллетени
- Журналы

- Интранет
- Презентации руководства
- Обучение и семинары
- Презентации проектной группы
- Телефонные конференции и голосовые сообщения
- Плакаты и баннеры
- Записки и письма
- Информационные бюллетени
- Специальные общественные мероприятия
- Листовки и проспекты
- Видеоконференции
- Видеокассеты и плазменные экраны
- Телевидение
- Радио
- Демонстрации

Для повышения осознанности эти каналы коммуникации следует использовать только после разработки коммуникационной стратегии. Ваша стратегия должна:

1. Определить и сегментировать группы аудитории.
2. Определить подходящие сообщения для каждой аудитории.
3. Разработать наиболее эффективную упаковку, время и канал для этих сообщений.
4. Определить предпочтительных отправителей для каждой аудитории.

Сегментация аудитории необходима для того, чтобы сообщения по повышению осознанности были разработаны специально для каждой группы. Каждая группа будет иметь уникальный контекст и точку отсчета, связанные с изменениями.

Каждая группа будет регулярно получать доступ к разной информации, и иметь разные «болевы точки» и области интересов.

Повышение осознанности будет наиболее эффективным, когда сообщение будет представлено в

правильном контексте для каждой аудитории, а ключевые сообщения будут адаптированы для каждой группы. Например, руководители высшего звена уже имеют доступ к большинству финансовых данных и изменениям на рынке.

Однако сотрудники, работающие с клиентами, могут очень мало знать о финансах компании или

изменениях на рынке. Чтобы донести осознание

необходимости изменений, сообщения должны быть значимыми для этой аудитории и должны быть разработаны с учетом ее потребностей.

При разработке наиболее эффективной упаковки, сроков и каналов для этих коммуникаций следует учитывать следующее:

- Какие виды коммуникации будут наиболее эффективными для каждой группы аудитории?
- Когда лучше всего отправлять эти сообщения?
- Какие каналы коммуникации были наиболее эффективными в прошлом?

Вспомните из Главы 2, что предпочтительными отправителями информации об изменениях на рабочем месте являются руководители компании, и непосредственный руководитель сотрудника. Сотрудники хотят услышать от руководителей компании, почему происходят изменения и как они согласуются с видением организации. Сотрудники хотят услышать от своего непосредственного руководителя, как изменения могут повлиять на них лично (что это мне даст). Таким образом, хотя общие коммуникации будут критически важным инструментом управления изменениями, для повышения осознанности требуется больше, чем простое распространение информации. Руководители и менеджеры играют важную роль в процессе повышения осознанности.

## Тактика 2 – Поддержка со стороны руководства

Спонсор изменений со стороны руководства – лучший спикер, рупор изменений, рупор изменений – лучший спикер, который донесет до сотрудников, почему необходимы изменения и каков риск их отсутствия. Сотрудники хотят слышать мнение ответственного лица, поскольку считают, что оно обладает самым широким видением ситуации и глубоким пониманием состояния бизнеса.

Руководители бизнеса должны:

- Рассказывать о сути изменений и о том, как они согласуются с видением организации
- Понимать, почему изменения необходимы и каковы риски, связанные с их отсутствием
- Установить приоритет изменений; заявленная срочность в сообщении должна соответствовать относительной важности изменения для организации

Однако роль спонсора в повышении осознанности выходит за рамки подписи под письмом или электронным письмом или выступления первым на мероприятиях, связанных с изменением. Согласно данным исследования, собранным Prosci в 2005 году среди 190 руководителей проектов, следующие роли являются прямой обязанностью основного спонсора:

1. Активно и заметно участвовать на протяжении всего процесса изменений; поддерживать взаимодействие с командой проекта и собирать обратную связь от сотрудников.
2. Создайте коалицию спонсоров, которая усилит информирование на всех уровнях; дайте возможность коллегам, непосредственным подчиненным и руководителям донести до сотрудников причины изменений, чтобы единое сообщение распространялось по всей организации.

3. Общайтесь напрямую с сотрудниками; расскажите, почему происходят изменения, о рисках отсутствия изменений и согласуйте изменения с общим направлением бизнеса; повторяйте эти сообщения через несколько каналов коммуникации, включая личное взаимодействие.

### Тактика 3 - Коучинг со стороны менеджеров и руководителей

Часть повышения осознанности сотрудников заключается в том, чтобы узнать, что изменения будут означать для них лично. Осознание бизнес-причин изменений приобретает уникальное значение для каждого человека.

Люди уже знают о своем текущем состоянии: здоровье, уровне комфорта, финансовом положении, отношениях, удовлетворенности работой, семейном статусе и многих других факторах, составляющих их личную

ситуацию. Когда на работе предлагается изменение, оно сравнивается с этим осознанием себя. Естественная реакция — начать спрашивать «почему», когда каждый человек начинает сопоставлять изменения со своей жизнью. Руководитель находится в наилучшей позиции, чтобы помочь сотрудникам понять причины изменений в осмысленных терминах и оценить, как изменение повлияет на каждого человека.

Благодаря этому процессу поддерживается поддержка изменений.

Чтобы менеджеры и руководители были эффективны в этой роли, они должны иметь возможность самим повышать осознанность о необходимости изменений. Проектные группы и спонсоры изменений должны гарантировать, что менеджеры имеют полную и точную информацию о том, почему необходимы изменения, о рисках, связанных с отсутствием изменений, и о том, какие внутренние и внешние факторы создали необходимость в изменениях. Руководителям также потребуются базовые навыки и знания в области управления изменениями для проведения эффективных обсуждений с сотрудниками.

После завершения этих подготовительных шагов руководители и менеджеры должны обсудить изменения со своими сотрудниками. Благодаря личному общению руководители могут усилить

информационное сообщение от руководителя, ответственного за внедрение изменений, и исправить любые

недопонимания относительно изменений. Они также могут собрать обратную связь от сотрудников, чтобы лучше понять предысторию разговора.

Руководителям и менеджерам следует использовать как групповые встречи, так и индивидуальные встречи со своими сотрудниками. Групповые встречи часто более удобны и полезны для начала коммуникации.

Однако групповые встречи не могут заменить индивидуальные обсуждения изменений. Помните, что ключевой частью повышения осознанности является обмен информацией о том, «что это мне даст». Эти обсуждения эффективны только тогда, когда вы можете откровенно и конфиденциально поговорить с каждым сотрудником. Этот процесс встреч с сотрудниками как в группе, так и по отдельности также помогает исправить дезинформацию, которая может присутствовать в фоновом разговоре. Фоновый разговор,

сопутствующий изменениям, является мощным и его трудно контролировать.

Сотрудники

слышат деловые сообщения и усваивают их с точки зрения личного воздействия. Они переводят бизнес-изменения в личные изменения. Личное воздействие изменений, наряду с точкой зрения каждого сотрудника, формирует большую часть фонового разговора. Без участия руководителей и менеджеров в процессе, сотрудники, вероятно, будут формировать осознанность, основанную на слухах, недопонимании и неточной информации. Кроме того, у проектной группы нет надежного канала для сбора отзывов о том, на каком этапе процесса изменений находятся сотрудники, без прямого участия руководителя.

#### Тактика 4 – Свободный доступ к деловой информации

Многие компании недооценивают силу легкодоступной информации о результатах деятельности компании, рыночных условиях, факторах внешней среды, конкурентных угрозах и меняющихся приоритетах бизнеса. Компании, которые держат информацию «в секрете», предоставляя сотрудникам лишь ограниченный доступ к ней или не предоставляя ее вовсе, сталкиваются с гораздо большей проблемой при информировании о необходимости изменений.

Например, компания, занимающаяся обучением программному обеспечению, использовала высококвалифицированных консультантов в качестве субподрядчиков для проведения занятий. Координатор обучения распределял занятия между консультантами, основываясь на системе приоритетов и на том, насколько хорошо консультант соответствовал потребностям клиента. В

некоторые месяцы у консультантов было больше работы, чем они могли сделать. В другие месяцы работы было мало, и консультанты выражали обеспокоенность процессом распределения работ. Они были разочарованы неожиданными изменениями в расписании, о которых им, по-видимому, сообщали в последнюю минуту. Генеральный директор инициировал изменение, чтобы улучшить прозрачность критически важных бизнес-данных для всех консультантов. Эти данные включали графики обучения для существующих клиентов, клиентов в процессе подготовки, общее количество запросов на информацию об обучении,

данные о доходах и расходах на обучение в месяц. После нескольких месяцев распространения этих данных тон консультантов изменился. Вместо того, чтобы быть удивленными изменениями, они их предвидели. Вместо того, чтобы разочаровываться в постоянных корректировках, консультанты начали предлагать идеи по развитию бизнеса и занялись решением проблем. Легкий доступ к информации создал осознание необходимости изменений и изменил роль этих консультантов с субподрядчиков на деловых партнеров.

Легкодоступная информация постоянно повышает осознанность и поддерживает не только текущие изменения, но и изменения в

будущем. Создание «культуры» коммуникации, которая ценит обмен информацией о компании, рынке и направлении бизнеса, напрямую приводит к повышению осознанности о необходимости изменений среди сотрудников. В некоторых случаях, когда обмен информацией широко распространен и является обычным явлением, сотрудники нередко осознают необходимость изменений и ожидают их.

## Часто задаваемые вопросы о повышении осознанности

*Мы добились ограниченного успеха в использовании письменных форм коммуникации для повышения осознанности. Почему эти каналы коммуникации не работают?*

За последние восемь лет в четырех лонгитюдных исследованиях, проведенных Prosci, проектные группы сообщают, что личные беседы, которые являются честными и прямыми, и содержат подробную информацию об изменениях на личном уровне, являются наиболее эффективной формой коммуникации. Личное взаимодействие эффективнее письменного общения по ряду причин:

- Не все читают каждое электронное письмо или статью в новостной рассылке.
- То, что имел в виду автор электронного письма или документа, и то, что понял читатель, не всегда совпадает. Односторонняя коммуникация не способна исправить эти недопонимания.
- Часто электронные письма или статьи не написаны «предпочтительным отправителем» – человеком, которого сотрудник уважал бы или которому доверял бы в передаче информационного сообщения.
- Наиболее эффективные коммуникации включают в себя не только содержание, но также тон и язык тела.

Письменная информация не может передать эти другие формы коммуникации. Часто сотрудники игнорируют реакцию окружающих. Получение этих «кивков согласия» при личном общении может быть половиной дела. Наши руководители-спонсоры считают, что они повторяли сообщение много раз, и что сотрудники больше не хотят его слышать.

Что мы можем сделать, чтобы наши спонсоры были вовлечены в этот процесс?

Практическое правило заключается в том, что сотрудникам нужно услышать сообщение пять-семь раз, прежде чем оно закрепится в их сознании.

Теперь умножьте этот коэффициент на количество групп в организации. Легко понять, почему руководитель может подумать, что сообщение повторяется без необходимости. Однако данные показывают, что наиболее распространенной причиной сопротивления изменениям среди

сотрудников является отсутствие понимания того, почему происходят изменения.

Поскольку руководители обычно участвуют в начале проектов, они часто сообщают о причинах изменений на самом раннем этапе

процесса изменений. Однако сотрудники могут быть не готовы слушать, пока изменение не приблизится к внедрению (когда оно начнет влиять на них лично). Руководителям может потребоваться увидеть доказательства того, что сообщение об осознанности необходимо повторять. Вы можете рассмотреть возможность использования оценки ADKAR перед внедрением изменения, чтобы измерить уровень осознанности среди различных групп в организации. Затем поделитесь этими данными с руководителем, чтобы помочь ему спланировать свою спонсорскую деятельность.

*Если мы хорошо поработаем над повышением осознанности, будет ли это автоматически создавать желание?*

Легко предположить, что ваше внутреннее желание поддержать изменение, основанное исключительно на осознанности, присуще и другим людям. Другими словами, я могу думать, что если осознанность вызвала у меня желание измениться, то это окажет такое же влияние и на других. Реальность такова, что желание участвовать в изменении основано не только на наших внутренних мотиваторах, и даже эти внутренние мотиваторы уникальны для каждого человека. Характер изменений, моя личная ситуация и история моего взаимодействия с организацией – всё это играет роль в моём конечном желании поддержать изменения. осознанность может вызвать желание у некоторой части людей, но не стоит думать, что осознанность автоматически создаёт желание у всех.

На чём больше сосредоточено повышение осознанности: на том, что меняется, или на том, почему вносятся изменения?

Эти две темы трудно разделить для большинства изменений.

Объяснение необходимости изменения является неотъемлемой частью понимания природы самого изменения. Однако, как только сотрудники поймут общую природу изменения, вам следует избегать сосредоточения в своих коммуникациях на деталях решения. Первый вопрос, который задают сотрудники, – «зачем». Подробности, связанные с тем, как это сделать, представляют интерес только тогда, когда вы осознаёте необходимость изменений и желаете участвовать в этих изменениях. Распространенная ошибка, которую я наблюдаю у

проектных команд, – это сильная тенденция создавать историю вокруг будущего состояния. Поскольку они вложили время и энергию в решение бизнес-проблем и проектирование будущего состояния, у них есть практически неоспоримое желание поделиться своей проектной работой. К сожалению, в начале

изменения сотрудники хотят понять природу изменения и его причины. Подробности о будущем состоянии часто остаются без внимания, поскольку сотрудники изо всех сил пытаются понять,

зачем вообще нужно изменение. Эта ошибка – случай перехода сразу к этапу знания модели ADKAR, прежде чем пройти этап осознания и желания. Придёт время позже, когда сотрудники будут искать информацию о деталях будущего состояния и о том, как это изменение будет реализовано.

*Мой спонсор не считает, что ему или ей необходимо играть активную и заметную роль в процессе изменений. Можно ли повысить осознанность без участия спонсора?*

На успех кампании по повышению осознанности будут влиять несколько факторов, не последним из которых является авторитет отправителя.

подавляющее большинство проектных команд отметило, что активное и заметное спонсорство изменений со стороны руководства является фактором успеха для всего проекта в целом. Сотрудники заявили, что спонсор руководства является «предпочтительным отправителем» сообщений, связанных с причиной внесения изменений. Игнорирование этих данных ставит под угрозу проект. Позволить руководителю компании делегировать свое спонсорство прямо скажется на успехе проекта.

*Можно ли повысить осознанность без его/ее участия?*

Вы, безусловно, можете добиться прогресса по многим другим каналам. Сможете ли вы повысить достаточную осознанность для продвижения изменений? Это зависит от характера и масштаба ваших изменений, а также от готовности вашей организации к изменениям. В некоторых случаях можно добиться лишь ограниченного уровня осознанности, но в конечном итоге потерпеть неудачу в реализации желаемого элемента модели.

*Нужно ли создавать «горящую платформу» для появления осознанности о необходимости изменений?*

«Горящая платформа» — это термин, используемый для описания чрезвычайно срочной или неотложной деловой ситуации, чтобы максимально донести необходимость изменений. Используя этот процесс, вы можете очень быстро привлечь внимание людей и повысить осознанность о необходимости изменений. Единственный нюанс заключается в том, что не каждое изменение может иметь горящую платформу. Если это станет нормой, сотрудники могут начать игнорировать сообщение (не всё может быть чрезвычайным). Как гласит старая история, вы не хотите, чтобы вас воспринимали постоянно кричащим «волки!» о каждом изменении, на случай, если вы действительно столкнётесь с волком, и никто не отреагирует на ваш призыв.

*Что, если сотрудники не верят или не согласны с причинами, которые указываются в обосновании необходимости изменений?*

Если компания или организация вносит изменения, чаще всего они делают это в ответ на реальную угрозу или для использования реальной возможности. В этом случае

сотрудникам потребуется возможность более подробно разобраться в причинах изменений.

Поскольку сотрудники обычно не получают ту же информацию, которая побудила руководителей компаний инициировать изменения, этот процесс займет время.

Если же изменение было непродуманным, а причины несущественны, может оказаться невозможным

донести до сотрудников необходимость изменений. В таких случаях изменение может потерпеть неудачу на ранних этапах или столкнуться с трудностями при внедрении.

Если сотрудники не верят информационному сообщению из-за истории прошлых неудач в организации или из-за низкой репутации отправителя, эти препятствия будет трудно преодолеть. Иногда необходимо непосредственно разобраться с историей организации или найти альтернативных отправителей информационного сообщения. Важно отделить разногласия по поводу причин изменения от любых споров о решении или будущем состоянии. Споры о решении сильно отличаются от споров о том, почему изменение

необходимо. Обсуждение необходимости изменений влияет на способность создать осознанность о необходимости изменений. Обсуждение будущего состояния изменений может повлиять на желание человека поддерживать и участвовать в реализации конкретного решения. Можно привести аргумент в пользу создания осознанности о необходимости изменений ещё до того, как конкретное решение будет разработано, особенно когда потребность в изменениях внешняя и очевидная.

*Основываясь на данных исследования, что проектные команды будут делать иначе в следующий раз в отношении коммуникаций с сотрудниками?*

Следующий ответ – это отрывок из отчёта Prosci «Лучшие практики в управлении изменениями».

На вопрос о том, что они будут делать иначе в следующий раз в отношении коммуникаций, участники исследования ответили:

1. **Общайтесь чаще. Делитесь сообщениями чаще, чем вам кажется необходимым. «Переобщаться невозможно».**
2. **Найдите более эффективные способы взаимодействия со своей аудиторией.**
3. **Используйте несколько каналов (встречи, индивидуальные встречи, информационные бюллетени, презентации, семинары-мозговые штурмы, обеды и семинары, интранет-форумы вопросов и ответов, компакт-диски, заставки и т. д.).**

*«Мы на самом деле довольно хорошо справились с коммуникационной частью. Сложнее всего было заставить людей действительно прочитать её, поэтому мы постоянно*

*меняли то, как и что мы говорили».*

• Развивайте двусторонние каналы для улучшения обратной связи и вовлеченности.

«Не думайте, что люди понимают».

- Увеличьте личное общение с теми, кого напрямую затронули изменения.
3. Разработайте формальный план коммуникации, привязанный к результатам проекта. Определите, чем поделиться, когда поделиться, кто будет аудиторией и как донести сообщение.
  4. Вовлеките всю организацию в план коммуникации. Внимательно отнеситесь к отправителю сообщения. Бывают случаи, когда предпочтительным отправителем является генеральный директор (чтобы повысить осознанность о необходимости изменений). Руководители будут играть решающую роль в доставке сообщений тем, кто больше всего пострадал. Сторонники проекта (активные сторонники) также могут стать сторонниками и энтузиастами, способными заручиться поддержкой.
  5. Подготовьте свою управленческую команду к обеспечению согласованности сообщений.  
Коммуникация — это не разовое событие, и сотрудникам потребуется время, чтобы принять изменения и отреагировать на них по мере их объяснения и внедрения. Уделите достаточно времени повышению осознанности о необходимости изменений, обсуждая их влияние непосредственно с сотрудниками и выделяя открывающиеся возможности.

## Резюме

Повышение осознанности — это процесс, который происходит в течение длительного времени. При применении нескольких тактик управления изменениями получается процесс, в котором:

- Ключевые сообщения об осознанности обсуждаются путем мозгового штурма для достижения общего понимания между командой проекта и спонсором.
- Сообщения об осознанности доводятся до сотрудников на основе хорошо разработанной коммуникационной стратегии.
- Руководитель-спонсор непосредственно участвует в процессе повышения осознанности о необходимости изменений; Создаётся спонсорская коалиция, которая усиливает это информационную послание по всей организации.
- Менеджеры и супервайзеры на каждом уровне взаимодействуют со своими сотрудниками по поводу изменений и усиливают послание спонсора-руководителя.
- У сотрудников есть время усвоить информацию и предоставить обратную связь.
- Руководители и супервайзеры реагируют на дезинформацию, обсуждают изменения с сотрудниками лично и предоставляют обратную связь команде по управлению изменениями о пробелах в процессе повышения осознанности.

Эти шаги образуют итеративный процесс, который в конечном итоге повышает осознанность о необходимости изменений во всей организации.

## Глава 9 Создание желания

Канал: <https://t.me/timethod>

В конечном счёте, желание — это вопрос личного выбора. Даже в обстоятельствах, полных боли или многообещающих надежд, выбор, который делают люди, может казаться противоречащим логике или непредсказуемым. Возможно, именно эта неуверенность и отсутствие контроля над желанием другого человека изменяются заставляют некоторых лидеров отстраняться от этой части процесса изменений.

Тем не менее, действия и слова менеджеров и руководителей высшего звена оказывают огромное влияние на желание сотрудника поддержать бизнес-изменения. Даже если менеджеры и руководители не могут диктовать решения своим сотрудникам, они могут значительно повлиять на процесс.

Основной принцип: менеджеры должны рассматривать задачу создания желания как нечто большее, чем просто управление сопротивлением. Выбор фокуса на «управлении сопротивлением» может привести руководителя к реактивным управленческим действиям, которые часто превращаются в борьбу с пожарами и ликвидацию последствий. Другими словами, не следует вводить изменения, а затем ждать, пока выявятся группы или отдельные лица, сопротивляющиеся этим изменениям. Вместо этого следует использовать стратегии и тактики, которые используют эффективные лидеры изменений, которые являются позитивными и проактивными. Ваша цель — не тащить за собой нежелающих и равнодушных, сосредоточив всё внимание на этом меньшинстве. Ваша цель — создать энергию и вовлечённость вокруг изменений, которые придадут импульс и поддержку на всех уровнях организации.

Вспомните основные факторы, влияющие на желание, представленные в Главе 3, включая:

- Характер изменения
- Организационный контекст изменения
- Личное положение сотрудника
- Что мотивирует его как личность

В этой главе рассматриваются тактики управления изменениями, которые влияют на эти факторы для создания желания.

Тактика 1 — Эффективное спонсирование изменений среди сотрудников

Тактика 2 — Подготовка менеджеров к роли лидеров изменений

Тактика 3 — Оценка рисков и прогнозирование сопротивления

Тактика 4 — Вовлечение сотрудников в процесс изменений

Тактика 5 — Согласование программ мотивации

## Тактика 1 — Эффективное спонсирование изменений среди сотрудников

Три основные роли и обязанности руководителей, поддерживающих изменения, представленные в Главе 8, включают в себя:

- Активное и заметное участие на протяжении всего проекта
- Создание коалиции спонсоров из числа коллег и руководителей
- Эффективное общение с сотрудниками

Эти роли необходимы не только для повышения осведомленности о необходимости изменений, но и для создания у сотрудников желания поддерживать изменения и участвовать в них.

Активное и заметное участие на протяжении всего проекта

Слишком часто руководители, поддерживающие изменения, участвуют в проектах на ранних этапах, а затем

переходят к другим бизнес-приоритетам. Однако роль спонсорства так же важна как во время реализации, так и во время запуска проекта. Руководители высшего звена должны быть готовы к личному взаимодействию и быть на виду на протяжении всего процесса изменений.

*Руководитель высшего звена государственного учреждения запланировала личную встречу со своими менеджерами и руководителями для обсуждения новой организационной структуры и стратегии на следующий год.*

*Некоторые*

*члены руководства были удивлены тем, что присутствовавшие руководители*

*и менеджеры критиковали новое направление.*

*Несмотря на полную и лаконичную информацию, разосланную*

*за несколько месяцев до встречи, сопротивление изменениям было очевидным среди многих*

*менеджеров. Когда стало ясно, что прогресс застопорился,*

*руководитель высшего звена изменил повестку дня. Она попросила*

*группу разделить и задокументировать свои конкретные возражения на секционных*

*заседаниях. Позже она откровенно рассмотрела каждое возражение, как лично, так и*

*лицом к лицу. Обсуждения не были поспешными, и не было никаких*

*неразрешенных вопросов. Она активно и открыто участвовала в*

*поддержке изменений. Она присутствовала, чтобы ответить на сложные*

*вопросы. Руководство с удивлением обнаружило, что к концу*

*второго дня большая часть разговора перешла от «Вот*

*почему нам не следует проводить это изменение» к «Что мне нужно сделать, чтобы*

*моя группа присоединилась?»*

В этом примере руководитель высшего звена

продемонстрировал активную и явную поддержку изменений. С другой стороны, если спонсор решает отказаться от изменений или участвует только в начале проекта, импульс и поддержка проекта со временем уменьшатся. Последствиями такого отказа являются усиление сопротивления изменениям со стороны сотрудников, более медленные темпы их внедрения в организации и, в некоторых случаях, провал проекта. Те же самые эффекты можно наблюдать при смене руководства во время реализации крупной инициативы. Сотрудники внимательно следят за тем, активно ли и заметно новое руководство поддерживает изменения, чтобы определить, важны ли они по-прежнему.

Создайте коалицию спонсоров с коллегами и руководителями

Второй компонент спонсорства, который формирует желание к изменениям у сотрудников, — это создание каскада спонсорства или коалиции спонсоров. Сильная коалиция спонсоров создает вовлеченность среди руководителей высшего и среднего звена, что, в свою очередь, порождает желание к изменениям у руководителей и рядовых сотрудников. Слабая коалиция спонсоров позволяет сопротивлению расти в организации без каких-либо последствий или возможности обратиться в суд. Пример слабой модели спонсорства можно увидеть в крупной производственной компании, в которой одновременно проводилось несколько инициатив по внедрению изменений. Они столкнулись с неоднозначным отношением к изменениям со стороны различных подразделений или отделов. В некоторых случаях отделы были готовы к участию. В других случаях группы выражали крайнее сопротивление. Оценка спонсорства проводилась проектными группами для каждого изменения. Термин «оценка спонсорства», используемый здесь, представляет собой анализ как уровня поддержки, так и компетентности в спонсорстве всех ключевых руководителей, участвовавших в изменении. Для данной оценки полученные диаграммы представляли собой организационные диаграммы, закрашенные зеленым, желтым и красным цветами.

Зеленый цвет представлял менеджеров, которые поддерживали изменение и могли спонсировать его в своей группе. Желтый цвет отражал всех менеджеров, которые были безразличны к изменению или не обладали навыками для его спонсирования. Красный цвет обозначал

менеджеров, которые выступали против изменений и которые воспринимались как угроза или препятствие.

Во многих проектах красные или желтые блоки занимали почти 50% организационных схем. Коалиции спонсоров были слишком слабы, чтобы поддержать внедряемые типы изменений. Это отсутствие поддержки на всех уровнях управления проявлялось в отсутствии желания меняться среди сотрудников. Другими словами, сотрудники следовали примеру своих непосредственных руководителей.

Постоянное сопротивление изменениям со стороны одного или двух старших менеджеров или менеджеров среднего звена может подорвать в остальном сильную коалицию спонсоров. В этих случаях руководители-спонсоры должны активно справляться с этим сопротивлением. Терпимость к сопротивлению со стороны старших

или менеджеров среднего звена создаёт установку, что отказ от изменений — это «нормально» или что сопротивление им не повлечёт за собой реальных последствий.

Термин «жертвенный агнец» часто используется, когда речь идёт об отстранении ключевого руководителя, который демонстрирует упорное и деструктивное сопротивление изменениям. Когда сопротивление изменениям постоянно, а изменения необходимы для успеха организации, требуются решительные действия. Во многих случаях менеджеры, которые

демонстрируют сопротивление в течение длительного периода времени, готовы к любым переменам. То, что кажется сопротивлением изменениям, часто связано с другими личными и профессиональными проблемами. Увольнение сопротивляющегося менеджера посылает мощный сигнал организации в целом. Сообщение таково:

Мы серьезно относимся к этим изменениям.

Сопротивление недопустимо.

Последствия отсутствия движения вперед реальны и серьезны.

В большинстве случаев основной спонсор находится в наилучшем положении, чтобы справиться с

подобной ситуацией осторожно и профессионально. Увольнение сопротивляющегося менеджера наиболее эффективно, когда другие сотрудники и руководители уже видят разрушительные последствия или препятствия, созданное поведением этого человека. Принятие мер в отношении менеджера создаст прецедент для организации и должно использоваться в качестве крайней меры для борьбы с угрожающим сопротивлением. Обратите внимание, что это действие не обязательно подразумевает увольнение. Во многих случаях менеджеров можно перевести на другие должности в компании. Это даёт им новый старт и одновременно устраняет точку сопротивления изменениям. Используйте этот метод с осторожностью и с привлечением вашей группы по персоналу и юридического отдела.

Эффективно общайтесь с сотрудниками и менеджерами

Руководители-спонсоры должны эффективно общаться с сотрудниками на протяжении всего проекта. Спонсор играет решающую роль в передаче тех сообщений, которые сотрудники хотят услышать от руководителя:

- Видение того, куда движется организация
- Дорожная карта, описывающая, как будет достигнуто видение
- Чёткое соответствие текущих изменений этому видению
- Конкретные цели или задачи, определяющие успех
- Его/её личная приверженность и энтузиазм к изменениям

Руководители бизнеса часто недооценивают свою способность вселять надежду и вовлекать сотрудников на эмоциональном уровне. Они могут недооценивать, в какой степени сотрудники ждут от них направления и руководства. В книге «Первоначальное лидерство: учимся руководить с помощью эмоционального интеллекта» Дэниел Гоулман приводит множество примеров того, как руководители могут эффективно вовлекать своих сотрудников на уровне, который захватывает их сердца и умы.

Эта

лидерская компетенция – это развиваемый навык, необходимый для внушения надежды сотрудникам.

Помимо того, чтобы делиться своей личной приверженностью изменениям, руководители-спонсоры должны напрямую доносить до сотрудников преимущества изменений. Они должны четко связывать цели изменений с общим направлением бизнеса. Руководители-спонсоры могут поделиться историями успеха или трудностями других отделов или ранними испытаниями изменений. Сотрудники хотят услышать о трудностях, с которыми столкнулись во время перехода, и о том, как с ними справились. Они хотят услышать хорошее и плохое, трудности и награды. Они хотят услышать, что успех возможен, и хотят учиться на чужих ошибках. Самое главное, они хотят услышать, как главный спонсор расскажет о возможностях и преимуществах для бизнеса в целом.

Наиболее распространенные ошибки руководителей высшего звена

Три описанные выше роли руководителей высшего звена представляют собой тип спонсорства, который создает желание у сотрудников.

Однако руководители бизнеса не всегда принимают эти роли на себя.

Согласно результатам исследования «Управление изменениями» 2005 года, наиболее

распространенные ошибки руководителей высшего звена включают:

#### Ошибки

Ошибка №1 — Не удалось лично выступить в качестве спонсора изменений.

Проектные команды сообщили, что их спонсор:

- Передал спонсорство менеджерам низшего звена, проектной команде или консультантам
- Отсутствовал или игнорировал проект; не смог оставаться вовлечённым и отслеживать прогресс; не был замечен после первоначального запуска
- Не смог донести необходимость изменений и риск отсутствия изменений
- Не смог закрепить последовательное сообщение; спонсор не был замечен и активен на протяжении всего проекта

Ошибка №2 — Смена приоритетов в середине проекта. Проектные команды сообщили,

что:

- Приверженность ослабла или поддержка со временем уменьшилась
- Другие проекты стали приоритетнее
- Спонсор перешёл к следующему «вкусу месяца»

Ошибка №3 — Не создал коалицию спонсоров. Проектные команды заявляли, что спонсор:

- Предполагал поддержку от других руководителей бизнеса; Слишком быстро действовали, не убедившись в поддержке ключевых руководителей
- Недооценили сопротивление и влияние изменений на сотрудников
- Предполагали, что информация дошла до всех; предполагали, что все

понимают необходимость изменений

- Не смогли сформировать ожидания у других руководителей
  - Терпели сопротивление со стороны руководителей среднего звена
- Эти распространённые ошибки руководителей, поддерживающих изменения, напрямую влияют

на желание сотрудников поддерживать изменения и участвовать в них. Руководители, которые делегируют роль спонсора или отсутствуют во время процесса изменений, косвенно говорят сотрудникам, что эти изменения не очень важны. Руководители, которые меняют приоритеты в процессе изменений, посылают сообщение: «Если вы подождёте достаточно долго, это тоже пройдёт». Руководители, которые не смогли создать коалицию спонсоров, часто сталкиваются с тем, что один или несколько руководителей не поддерживают изменения. Сотрудники, работающие в такой цепочке команд, будут менее заинтересованы в поддержке изменений, если их собственный руководитель не поддерживает изменения.

## Тактика 2. Подготовка менеджеров и супервайзеров к лидерству в процессе изменений

Сотрудники в конечном итоге обращаются за указаниями к своему непосредственному руководителю.

Чтобы руководители смогли вызвать у своих сотрудников желание работать, им необходимо:

- Проводить эффективные беседы об изменениях на групповом и индивидуальном уровне
- Управлять постоянным сопротивлением изменениям
- Демонстрировать приверженность изменениям своим поведением

Менеджеру по работе с клиентами было необходимо внедрить изменение процесса в своем колл-центре для увеличения перекрестных продаж продуктов. Она встретила с каждым сотрудником, чтобы обсудить изменения, и дала общие рекомендации по инициированию перекрестных продаж клиентам. Был проведен тренинг, который включал ролевые игры и сценарии для агентов. Несколько недель спустя менеджер заметил, что один агент не занимался перекрестными продажами клиентам. Менеджер встретился с сотрудником лично, чтобы обсудить эту проблему. Разговор был сосредоточен на сценариях обучения и методах привлечения клиентов. Менеджер покинула встречу, полагая, что она действительно повлияла на работу и хорошо обучила этого сотрудника.

Данные об эффективности появились две недели спустя. Этот агент по-прежнему не занимался кросс-продажами. Менеджер решил, что у сотрудника нет способности к кросс-продажам, и решил перевести этого агента на другую должность. Когда агент узнала, что её

переводят из команды, она сразу же обратилась к своему руководителю и попросила ещё один шанс. Сотрудница заявила, что не знала о последствиях, связанных с этим изменением. Руководитель согласился, и прошло ещё две недели.

Менеджер с удивлением обнаружил в следующем отчетном периоде, что этот агент осуществил кросс-продажи большего количества товаров, чем любой другой человек в команде. Со временем этот агент неоднократно демонстрировал наилучшие показатели кросс-продаж среди всех членов команды.

В этом исследовании руководитель ошибочно начал разговор об изменениях со своими сотрудниками со знания элемента модели ADKAR (она начала с обучения). Она не поняла, почему необходимы изменения, и не оценила желание этого сотрудника поддерживать и участвовать в изменениях.

Когда возникли проблемы с производительностью, она снова сосредоточилась на знаниях для кросс-продаж. Однако у агента, который не продавал кросс-продажи, не было желания, а не знаний или способностей. Если бы руководитель

потратил время на диагностику барьера для этого изменения, он выявил бы, что этому сотруднику неудобно навязывать товары клиентам. Оператор с радостью принял заказы клиентов и повесил трубку. Только после того, как специалист по работе с клиентами

столкнулась с последствиями сокращения своей роли, отличающейся от ее коллег, она приняла личное решение поддержать изменения.

Качество и содержание разговора с сотрудником оказали непосредственное влияние на успех изменений.

Правильные разговоры с сотрудниками

Слово «разговор» было намеренно выбрано для обозначения этого взаимодействия между руководителями и их сотрудниками во время изменений.

В данном контексте «разговор» не означает дебаты, споры, презентации или убеждения. Это просто разговор об изменении.

Руководитель должен быть открыт для обсуждения всех аспектов изменений. Некоторые сотрудники могут захотеть поговорить о прошлых неудачных изменениях и о том, почему это изменение будет отличаться. Другим может потребоваться

рассказать о своих личных обстоятельствах и о том, как это изменение повлияет на них. Третьи захотят обсудить причины, по которым вносятся изменения. Все эти темы должны быть частью эффективных разговоров руководителей с сотрудниками. Руководители не должны предполагать, что сотрудник будет сопротивляться изменениям. Цель беседы — позволить сотруднику разобраться со своими вопросами и опасениями, связанными с изменениями, в профессиональной обстановке.

Процесс, позволяющий менеджерам и руководителям вести эффективные беседы со своими сотрудниками, начинается с управления изменениями с руководителями. Когда в организации происходят изменения, руководитель или руководитель — это прежде всего сотрудник, а затем уже руководитель. Другими словами, у них будут свои вопросы и потенциальные проблемы, связанные с изменениями, которые необходимо решить, прежде чем они смогут эффективно поддерживать изменения среди

сотрудников. Это означает, что команда проекта и руководитель, ответственный за проведение изменений, должны играть активную роль в управлении изменениями с руководителями и менеджерами в организации.

Руководителям и руководителям также может потребоваться обучение управлению изменениями. Распространенная ошибка — полагать, что руководители по умолчанию являются эффективными тренерами и менеджерами по изменениям. Умение эффективно управлять изменениями с сотрудниками — это развиваемый навык. Команда по управлению изменениями совместно с отделом кадров должна обеспечить наличие обучающих программ для руководителей, обучающих их управлять изменениями и, при необходимости, справляться с сопротивлением. Управление постоянным сопротивлением

Сопротивление изменениям со стороны сотрудников и руководителей — распространённое

препятствие на пути к успешным проектам изменений. Текущее положение дел оказывает

сильное влияние на сотрудников. В притче, рассказанной Спенсером Джонсоном в книге «Кто сдвинул мой сыр?», каждый персонаж по-своему воспринимает изменения в сыре.

Один персонаж настолько боялся неизвестности, что даже перед лицом голода сопротивлялся изменениям.

В отчёте PROSCI «Управление изменениями» за 2005 год пять основных

причин, по которым сотрудники сопротивлялись изменениям, по словам участников исследования, были следующими:

1. Сотрудники не знали об основной потребности бизнеса в изменениях.
2. Увольнения были объявлены или вызвали опасения в рамках изменений.
3. Сотрудники ощущали потребность в новых навыках, которых им в настоящее время не хватало.
4. Сотрудники сопротивлялись изменениям, пытаясь сохранить личное вознаграждение, чувство выполненного долга и удовлетворённости, предоставляемые текущим положением дел.
5. Сотрудники считали, что от них требуют делать больше за меньшие деньги или больше за ту же зарплату.

Пять основных причин, по которым руководители сопротивлялись изменениям:

1. Потеря полномочий, ответственности или ресурсов.
2. Перегруженность текущими обязанностями и рабочей нагрузкой.
3. Недостаточное понимание необходимости изменений.
4. Не хватало навыков, необходимых для управления изменениями — считали, что не готовы управлять изменениями вместе с сотрудниками.
5. Испытывали страх или неуверенность в отношении проводимых изменений.

Хотя эти данные дают общее представление об основных причинах сопротивления изменениям, они не раскрывают, почему конкретный сотрудник может сопротивляться изменениям. Следовательно, для выявления и управления сопротивлением сотрудника можно использовать несколько методов.

Определите барьер для этого изменения

Чтобы начать процесс управления сопротивлением, руководитель должен сначала рассмотреть, какие элементы или составляющие модели ADKAR в настоящее время сильны или слабы для сотрудника. Другими словами, что является барьером для изменения для этого человека? Например, вы не захотите использовать шаги управления сопротивлением, ориентированные на желание, если барьером для этого сотрудника были знания или способности. Сначала оцените, где находится этот человек с точки зрения модели ADKAR. Если желание определено как барьер для изменения, то следующие методы будут полезны.

Слушайте и поймите возражения

Первый важный шаг в создании желания измениться — перестать говорить и начать слушать. Руководители и менеджеры, не умеющие управлять сопротивлением, как правило, начинают с попыток убеждения. Если это не срабатывает, они часто прибегают к угрозам. Тем не менее, во многих случаях сотрудники просто хотят быть услышанными и высказать свои возражения.

Понимание этих возражений часто может проложить четкий путь к решению проблемы. Полезно спросить: «Каковы ваши конкретные возражения против этого изменения?» или «Что вас больше всего беспокоит в этом изменении?», а затем выслушать сотрудника. Часто сопротивление связано не с самим изменением, а с тем, как оно повлияет на него лично.

Устраните препятствия

Препятствия к изменению могут быть связаны с семьей, личными проблемами, физическими

ограничениями или финансами. Руководители должны полностью понимать индивидуальную

ситуацию с данным сотрудником. То, что может казаться сопротивлением или возражениями против изменения, может быть барьерами, которые сотрудник не может преодолеть. Четко определите препятствия. Определите, каким образом бизнес может устранить эти личные барьеры или помочь сотруднику продумать решения этих проблем.

Вице-президент компании, предоставляющей государственные услуги, сопротивлялся изменениям, связанным с переходом на другую должность в компании. Когда генеральный директор прямо спросил, *в чем состоит препятствие к изменениям, вице-президент*

*ответил, что место работы на новой должности потребует дополнительного часа езды на работу в дополнение к его существующим 45-минутным*

*путям. Это напрямую повлияет на его возможность проводить больше времени с сыном после школы, что является недавним обязательством, которое он дал своей семье.* Сопротивление изменениям в этом примере было связано не с самими изменениями, а с тем, как они повлияли на личную ситуацию сотрудника.

Слишком часто руководители не спрашивают у сотрудников об их конкретных

возражениях против изменений, чтобы выявить препятствия. Часто эти барьеры можно устранить без негативного влияния на изменения. Сделайте личное обращение

Некоторые руководители могут вызвать желание измениться,

применив личное обращение и используя свои отношения с сотрудниками.

Личное обращение лучше всего работает в честных, открытых отношениях, где существует высокая степень доверия и уважения. Личное обращение руководителя может звучать примерно так:

Я верю в это изменение.

Это важно для меня.

Мне нужна ваша поддержка.

Вы можете мне, если заставите это изменение сработать.

При таком подходе подразумевается, что руководитель будет заботиться о сотруднике во время перехода.

Будьте осторожны при использовании этого подхода; убедитесь, что вы сможете выполнить это подразумеваемое обязательство.

## Переговоры

В особых случаях, таких как поглощения или слияния, сопротивление можно преодолеть с помощью процесса переговоров. В таких обстоятельствах организация решила, что конкретный человек необходим для перехода, и готова торговаться деньгами или продвижением по службе, чтобы заручиться его поддержкой. Это может включать в себя

увеличение их заработной платы, предложение повышения до желаемой должности или создание бонусной программы, которая позволит им получать прямое вознаграждение за успешное завершение изменений. В некоторых случаях сотрудник может быть вознагражден за то, что остался в компании только на время перехода, а затем он получит выходное пособие, которое было оговорено заранее.

Предоставьте простые и понятные варианты выбора и их последствия

Формирование желания, в конечном счёте, зависит от выбора. Руководители могут облегчить этот процесс, чётко разъясняя сотрудникам, какие возможности выбора есть у них во время изменений. Необходимо просто и ясно донести до каждого сотрудника, какие возможности выбора и какие последствия он имеет.

Предоставляя простые и понятные варианты выбора вместе с их последствиями, руководители могут вернуть сотрудникам контроль и ответственность. Желание участвовать и поддерживать изменения — это решение сотрудников, которое руководители могут реализовать, чётко обозначив возможные варианты.

## Привлечение сотрудников к ответственности

Руководитель компании должен уметь привлекать сотрудников к ответственности

за результаты их работы, связанные с изменениями в бизнесе, особенно когда сопротивление изменениям оказывает прямое влияние на бизнес и других сотрудников. Руководители должны быть обучены и уполномочены использовать все имеющиеся в организации средства для привлечения сотрудников к ответственности за их действия и результаты работы в поддержку изменений. Руководители должны понимать процесс корректирующих действий и то, как им следует работать с отделом кадров для решения постоянных проблем с производительностью.

#### Обращение самых ярых несогласных

Руководители также могут управлять сопротивлением на групповом уровне, нацеливаясь на ярого и активного несогласного. Ярый несогласный может стать вашим самым ярым защитником. Ярый несогласный может быть столь же ярым в своей поддержке, как и в своем сопротивлении. Например, почти 2000 лет назад по дороге в Дамаск Павел, один из самых ярых гонителей ранних христиан, стал одним из самых стойких и влиятельных евангелистов ранней христианской церкви. Вы, скорее всего, знаете кого-то в своей группе или отделе, кто громче всех жалуется или всегда первым указывает на то, что не так. Эти люди доминируют в разговорах за обедом или во время перерывов. Когда с такими людьми уделяется время индивидуальной работы, чтобы преодолеть их сопротивление изменениям, эти открыто высказывающие свои мысли сотрудники могут стать открытыми сторонниками изменений, а их мнение может положительно повлиять на многих других сотрудников. Руководители и супервайзеры играют ключевую роль в формировании желания сотрудников. Они являются центральной фигурой в критических разговорах об изменениях. Они устраняют барьеры и справляются с сопротивлением. И наконец, но это не менее важно, менеджеры и супервайзеры демонстрируют приверженность изменениям своим поведением. Их действия представляют собой наглядную модель, которая может сформировать сильную поддержку изменений.

#### Тактика 3 – Оценка рисков и прогнозирование сопротивления!!

Комплексный подход к управлению изменениями включает в себя процесс оценки рисков и их снижения для снижения сопротивления изменениям. Большинство методов управления изменениями включают в себя оценку готовности, которая облегчает этот процесс. Эти инструменты оценки помогают выявить потенциальные проблемные области до того, как возникнет сопротивление. Заблаговременное устранение этих рисков или пробелов позволяет в некоторых случаях избежать сопротивления. Идея проактивного принятия мер по предотвращению или снижению сопротивления изменениям присуща эффективным подходам к управлению изменениями и напрямую влияет на желание сотрудников поддерживать изменения. Для определения рисков и выявления пробелов полезны два типа оценок:

- Оценка изменений
- Оценка организационной готовности
- Оценка изменений оценивает характер изменения с точки зрения организации, и в частности с точки зрения различных групп.

Качественная оценка изменений учитывает следующие элементы:

- Масштаб изменения (рабочая группа, отдел, подразделение, предприятие)
- Количество затронутых сотрудников (определяется для каждой затронутой группы)
- Различия в группах, на которые это влияет (все ли группы затронуты одинаково или группы будут испытывать изменения по-разному?)
- Тип изменения (простое изменение, сложное изменение)
- Степень изменения процессов, технологий и должностных обязанностей
- Степень реструктуризации организации и изменения численности персонала
- Влияние на компенсацию сотрудников
- Временные рамки изменения (несколько дней, много лет)
- Соответствие изменения общему видению и направлению бизнеса

Цель оценки изменений — сформировать общее представление о масштабе и охвате изменения. Эта оценка оценивает влияние на различные группы. Сравнивая будущее состояние изменения с текущим, можно увидеть общий разрыв или переход, необходимый для различных областей организации. В сочетании с оценкой организационной готовности вы можете начать выявлять потенциальные области сопротивления и уникальные проблемы для организации.

Оценки организационной готовности используются для оценки общей готовности организации к изменениям. Некоторые организации сопротивляются изменениям, в то время как другие готовы к ним.

Хорошие организационные оценки включают в себя:

- Влияние прошлых изменений (воспринимают ли сотрудники прошлые изменения как положительные или отрицательные?)
- Способность к изменениям (происходит ли очень мало изменений или всё меняется?)
- Успешность прошлых изменений (были ли прошлые изменения успешными и хорошо управляемыми, или многие проекты провалились, а изменения были плохо управляемыми?)
- Общее видение и направление развития организации (существует ли широко разделяемое и единое видение, или существует множество различных направлений и меняющихся приоритетов?)
- Наличие ресурсов и финансирования (достаточно ли ресурсов и средств, или ресурсы и средства ограничены?)
- Культура организации и её способность реагировать на изменения (открыта и восприимчива ли культура к новым идеям и изменениям или закрыта и сопротивляется?)
- Организационное подкрепление (вознаграждают ли сотрудников за принятие рисков и принятие изменений или за последовательность и стабильность?)

Сочетание оценок изменений и оценок готовности позволяет оценить общее влияние, которое эти изменения окажут на организацию. Этот тип анализа может выявить

уникальные проблемы для конкретной группы и позволит проектной команде выявить потенциальные области сопротивления. Например, оценка изменений может указать на значительное влияние на отдел продаж, в то время как оценка организационной готовности указывает на жесткую и устойчивую к изменениям культуру и историю отдела продаж. Необходимо разработать специальные тактики для устранения потенциального сопротивления в этой области. С точки зрения создания желания, эти оценки изменений и организации являются инструментами проактивного планирования, позволяющими выявить и снизить сопротивление на ранних этапах процесса.

#### Тактика 4 — Вовлечение сотрудников в процесс изменений

Чем больше вы сможете вовлечь сотрудников в процесс изменений, тем больше будет их желание поддержать изменения и участвовать в них.

Для некоторых типов изменений руководителям эффективно отказаться от вопросов «как» и просто сообщить, что нужно изменить (сосредоточиться на результатах). Не всегда нужно точно говорить сотрудникам, как осуществить изменение, достаточно поделиться бизнес-целями и позволить им самим определить, как лучше всего это реализовать. Этот процесс передает сотрудникам право на собственное решение.

Вовлеченность и ответственность сотрудников естественным образом формируют желание

поддерживать изменения. Сотрудники, вовлеченные в начале, гораздо более склонны стать союзниками в конце. Участие создает энтузиазм и приверженность успеху.

Если учесть множество различных групп, которые будут затронуты

изменением, кто в этих группах является движущей силой? К кому обращаются за актуальной информацией? Кто такие лидеры мнений? Привлечение этих людей окажет существенное влияние на общий успех изменений.

Сотрудники могут играть несколько ролей в процессе изменений.

Их могут пригласить к участию в команде по проектированию. В этом качестве они играют важную роль в разработке окончательного решения.

Их могут пригласить к участию в команде по управлению изменениями.

В этой роли они будут выступать в качестве представителей своего подразделения и могут

помочь в разработке стратегий управления изменениями для своей группы. Они могут участвовать в испытаниях или пилотных проектах нового дизайна, что позволяет проектной

команде получать раннюю обратную связь и предложения для улучшения.

Привлечение

сотрудников к процессу изменений — очень эффективный способ заручиться поддержкой.

## Тактика 5 — Согласование программ стимулирования

Если программы стимулирования уже существуют, их необходимо скорректировать для поддержки

желаемого поведения. На рабочем месте, например, продавцы могут получать вознаграждение за достижение определенных целей или задач. Если эти цели или задачи не соответствуют изменениям, то

стимул к продолжению прежнего поведения сохраняется. Напомним, что одним из факторов, влияющих на желание, является «что я получу от этого». Если люди определяют, что изменение имеет для них негативные последствия из-за существующих программ стимулирования, то их желание изменить будет ниже, чем если бы старые программы стимулирования были полностью удалены или переработаны для поддержки изменений.

Изменение часто требует также обновления систем управления эффективностью.

Даже если финансовое вознаграждение напрямую не привязано к показателям эффективности, поведение сотрудников сильно определяется тем, как оно измеряется.

Если система измерения не соответствует изменениям, сотрудники могут сопротивляться внедрению изменений, которые мешают им достигать своих целей.

Часто задаваемые вопросы, связанные с желанием

*Если сотрудники поддерживают изменения сегодня, можно ли ожидать, что они будут поддерживать их всегда?*

Сотрудники могут положительно отреагировать на общую идею изменений, особенно если они видят доказательства необходимости изменений в организации.

Позже они могут сопротивляться этим же изменениям в зависимости от того, как эти изменения влияют на них лично. Некоторые сотрудники могут колебаться между поддержкой и сопротивлением, узнавая больше о характере изменений и о том, «что это мне даст».

*Является ли сопротивление изменениям нормальным и ожидаемым?*

Возможно, вы слышали утверждение: «Сопротивление изменениям — это нормально».

В целом, я считаю это утверждение верным. Однако вам следует быть осторожными, чтобы не распространять это утверждение на утверждение: «Люди сопротивляются изменениям». Как коллектив, мы со временем показали, что способны адаптироваться. Чтобы понять, почему

сопротивление со стороны человека отражает нормальное человеческое поведение, нужно рассмотреть три различных обстоятельства, с которыми может столкнуться человек. Первое обстоятельство – это когда человек комфортно себя чувствует в текущем состоянии. Он добился успеха и удовлетворенности текущим положением вещей. Возможно, он долго и упорно трудился, чтобы создать это положение. Второе обстоятельство – это когда человек противостоит

текущему положению. Он может испытывать неудачи или угнетение. Скорее всего, он видит в текущем состоянии причину своего несчастья и будет ярким сторонником перемен. Третье обстоятельство – это безразличие или нейтралитет. Человек в таком положении может быть

мало заинтересован в текущем состоянии или быть новичком в этой ситуации. В этом случае этот человек является сторонним наблюдателем событий, разворачивающихся вокруг него. Если вы находитесь в первой ситуации, то сопротивление изменениям было бы ожидаемым и естественным реакцией на них. Однако, если вы находитесь во второй ситуации, вы, возможно, сторонник перемен. То, как мы реагируем на изменения, во многом зависит от наших текущих обстоятельств.

*Можно ли использовать стимулы для создания желания?*

Ответ зависит от человека. Идея о том, что можно использовать поощрение или наказание для влияния на желание, несколько узка в том смысле, что на выбор человека влияют многие факторы, а не только надежда на выгоду или страх потери. Не всех людей можно мотивировать финансовыми стимулами. Например, в ситуациях, когда человек ощущает конфликт между своими ценностями и ценностями организации, он, как правило, не реагирует на финансовые стимулы. Гораздо эффективнее понять, что важно для этого человека, посредством эффективного коучинга, а затем сформировать желание вокруг тех вещей, которые имеют для него значение.

*Кто лучше всего справится с сопротивлением менеджера среднего звена?*

Сопротивление со стороны менеджеров среднего звена упоминается как наиболее распространённая область сопротивления изменениям. **Зачастую менеджеры среднего звена теряют больше всего, поскольку видят, как их власть или контроль подрываются при многих изменениях.** Задумайтесь на мгновение об их положении. Они не принимают стратегических решений и не выполняют прямых повседневных операционных задач. Обычно они управляют людьми и бюджетами. Их сфера контроля напрямую связана с теми, кем они руководят, и с финансами, необходимыми для выполнения этих операций. Когда происходят изменения, которые приводят к перераспределению людей или денег, некоторые менеджеры среднего звена получают контроль, а другие его теряют. Некоторые могут воспринимать изменения как отражение своего успеха, в то время как другие воспринимают изменения как констатацию неудачи. Многие из этих изменений влияют на карьеру. В результате сопротивление со стороны некоторых менеджеров среднего звена является очень распространённым явлением. Учитывая политический характер этого уровня управления, только их непосредственный руководитель или старший менеджер в цепочке командования может справиться с их сопротивлением изменениям. В некоторых случаях основной спонсор может участвовать в этом процессе.

*Как обучить управлению изменениями менеджеров, которые сопротивляются самим изменениям?*

Некоторым проектным группам, внедряющим изменения, сложно обучить менеджеров и руководителей управлению изменениями, когда они находятся в процессе реализации крупной инициативы по внедрению изменений. Эта дилемма понятна.

Зачем менеджеру, который сопротивляется изменениям,

хотеть научиться эффективно управлять этими изменениями вместе со своими сотрудниками?

Решение этой проблемы заключается в разделении задачи на две части. Во-первых, управляйте изменениями вместе с менеджерами и руководителями. Они должны осознавать необходимость изменений и желать участвовать в них. Во-вторых, научите их, как управлять изменениями вместе со своими сотрудниками. **Всякий раз, когда вы ставите обучение или знания выше осознанности и желания, вы будете разочарованы результатами; и наоборот, когда осознанность и желание присутствуют, человек естественным образом ищет знания о том, как успеть.**

## Резюме

Можно использовать различные тактики для создания желания поддержать и участвовать в изменениях. Поддержка со стороны руководителей играет важную роль в этом процессе. Руководители влияют на желание сотрудников посредством:

- Активного и заметного участия во всем процессе изменений
- Формирования коалиций поддержки с ключевыми руководителями
- Прямого общения с сотрудниками и создания энергии и надежды на будущее состояние

Руководители и супервайзеры влияют на желание сотрудников, помогая им осознать изменения. Они играют ключевую роль в разъяснении «что это мне даст» и обсуждении изменений с каждым сотрудником. Они являются переводчиками. Они помогают сотрудникам понять изменения, связанные с их личной ситуацией и что важно для них как личностей. Руководители и супервайзеры находятся на передовой, когда дело доходит до управления постоянным и угрожающим сопротивлением. Они должны иметь инструменты для адекватных действий

с сотрудниками, которые отказываются поддерживать изменения.

Оценка готовности помогает команде управления изменениями выявить потенциальные проблемные области и разработать специальные тактики, которые позволяют

проактивно избегать сопротивления до возникновения проблем. Этот процесс также помогает командам управления изменениями понять политический климат и масштаб стоящей задачи. Вовлеченность сотрудников в процесс изменений позволяет им

участвовать в проектировании, разработке, тестировании и внедрении окончательного решения. **Ничто не формирует желание быстрее, чем непосредственное участие и ответственность за изменения.**

Программы стимулирования и системы управления эффективностью должны быть согласованы с изменениями и поддерживать их. Поведение во многом зависит от того, как оцениваются и вознаграждаются сотрудники.

Наиболее успешные инициативы по внедрению изменений фокусируются на проактивных шагах, которые могут предпринять спонсоры и менеджеры для создания энергии и вовлеченности в процесс изменений. Соппротивление рассматривается не как основной вид деятельности, а как один из компонентов более крупной стратегии по созданию желания.

## Глава 10 Развитие знаний

Канал: <https://t.me/timethod>

Развитие знаний является основной деятельностью для большинства проектных команд. Они считают обучение ключевым фактором успеха новых процессов, систем и должностных ролей. Фактически, некоторые руководители проектных групп сразу переходят к этой теме, мало обращая внимания на предыдущие элементы модели ADKAR. К сожалению, переход сразу к знаниям имеет множество последствий для успеха проекта. Эту потенциальную ловушку лучше всего проиллюстрировать на примере.

Колл-центр обслуживания клиентов получал миллионы звонков каждый год от клиентов. В ходе масштабной модернизации процессов и систем колл-центра появились две инициативы, которые значительно снизили бы общую стоимость эксплуатации.

Первой инициативой был переход к самообслуживанию клиентов с использованием автоматизированных телефонных систем для ответа на часто задаваемые вопросы и предоставления клиентам возможности проверять статус своих заказов на обслуживание без разговора с операторами. Чем больше звонков сможет обработать автоматизированная система, тем меньше времени агенты будут тратить на обработку этих запросов. Вторая инициатива заключалась во внедрении системы базы знаний

для всех сотрудников колл-центра. Эта система позволила бы сотрудникам обрабатывать широкий спектр проблем клиентов и решать более сложные задачи. Система базы знаний обеспечивала бы поиск и лёгкий доступ к данным по устранению неполадок, а также позволяла агентам ежедневно вносить новую информацию в систему. В результате была получена система, которая становилась бы «умнее» и ценнее по мере использования.

Для каждой инициативы была назначена отдельная команда. Для инициативы по самообслуживанию клиентов эта команда начала продумывать стратегию внедрения, оценивая клиентскую базу и анализируя, какие клиенты будут использовать автоматизированную систему, а какие нет. Они также учли тот факт, что использование системы клиентами вероятно, сначала будет небольшим, а затем будет увеличиваться со временем. Они понимали, что не всем клиентам будет комфортно с телефонной системой с меню. При разработке бизнес-кейса новой системы были сделаны предположения относительно общего использования системы в первый год,

второй год и так далее в течение пятилетнего периода. Эти предположения помогли им разработать реалистичный финансовый прогноз общей экономии с течением времени. Когда команда самообслуживания клиентов начала внедрение системы, их отправной точкой было повышение осведомленности клиентов. Коммуникации были сосредоточены на информировании о доступности нового приложения. Со временем в брошюрах, счетах и записанных сообщениях основное внимание стало уделяться преимуществам самообслуживания для клиентов. Команда начала внедрение, сосредоточившись на первых двух элементах модели ADKAR: осведомленности и желании. Они понимали, что клиент в конечном итоге контролирует ситуацию. Клиент сам выбирал, использовать систему или отказаться от нее и поговорить с оператором. По мере внедрения новой системы их прогнозы и предположения об использовании системы клиентами оказались на удивление точными. Со временем компания ощутила значительную экономию средств благодаря этой инициативе.

Команда по работе с базой знаний начала реализацию стратегии внедрения с тщательно разработанной программы обучения для сотрудников. Они рассматривали знание новой системы как фактор успеха своей инициативы и хотели убедиться, что сотрудники достаточно подготовлены к переходу на новый инструмент базы знаний. При подготовке бизнес-кейса основное внимание уделялось экономии средств на каждый вызов, которая будет достигнута после внедрения инструмента. Они предполагали, что все сотрудники будут использовать новое приложение. После полного развертывания новой системы команда с удивлением обнаружила, что некоторые операторы колл-центра не используют новый инструмент, а другие используют его нечасто.

**Что произошло?** Команда по работе с базой знаний сосредоточилась на совершенно разных элементах модели ADKAR.

Они начали со знаний и навыков. Они предполагали, что все сотрудники будут в полной мере использовать новый инструмент после его внедрения. Команда, ответственная за базу знаний, предположила,

что «если вы создадите его, они будут им пользоваться». Эта команда также негласно предположила, что у сотрудников нет выбора.

Команда, ответственная за самообслуживание клиентов, с другой стороны, начала с осведомленности и желания. Они предположили, что у клиента есть выбор, и что уровень использования будет меняться со временем. Они предполагали, что им

нужно повысить осведомленность и желание клиента, чтобы он выбрал новый инструмент самообслуживания.

Каждая команда делала очень разные предположения о принятии изменений своей аудиторией. **Ключевой урок из**

**этого исследования заключается в том, что знание не является отправной точкой для**

**управления изменениями.** Обучение само по себе не является решением. Попытки накопить знания эффективны только тогда, когда «ученики изменений» хотят участвовать в процессе изменений и ищут знания, которые помогут им добиться успеха. Осведомленность и желание не могут быть само собой разумеющимися, даже в тех случаях, когда изменения затрагивают заинтересованную аудиторию, а именно сотрудников компании.

Обучение сотрудников во время изменений создает и другие

проблемы для проектных команд. Обучение взрослых — сложная область, которая является

необходимой основой для развития знаний на рабочем месте.

Взрослые хотят знать, почему преподаваемые темы важны и актуальны для них. Если они не могут связать знания, предлагаемые во время обучения, с насущной проблемой, то внимание к теме и усвоение знаний могут снизиться.<sup>1</sup>

Более того, если

сотрудники еще не готовы к обучению и посещают обучение, потому что их руководитель требует посещения, то они не только не связывают обучение с бизнес-проблемой, но и могут вообще не хотеть присутствовать на занятиях.

Взрослые также запоминают лишь часть обучения, в зависимости от того, как осуществляется процесс передачи знаний. Исследования показывают, что взрослые запоминают лишь малую часть прочитанного, чуть больше услышанного и примерно половину увиденного на демонстрациях. Наиболее эффективное запоминание достигается при практическом применении знаний к решению непосредственной проблемы.

Большинство руководителей изменений или членов проектных групп не обладают навыками в процессах обучения взрослых и не являются профессиональными тренерами или преподавателями. Тем не менее, проектные группы должны предоставлять знания о необходимых навыках и поведении для успешного внедрения изменений. Во многих случаях проектная группа выиграет от привлечения профессиональных разработчиков обучающих программ и инструкторов для поддержки этих программ.

В следующем разделе описаны некоторые из наиболее часто используемых тактик развития знаний.

**Тактика 1 – Эффективные программы обучения и образования**

**Тактика 2 – Помощники по работе**

**Тактика 3 – Индивидуальный коучинг**

**Тактика 4 – Группы пользователей и форумы**

**Тактика 1 – Эффективные программы обучения и образования**

Программы обучения являются основным каналом создания знаний, но должны быть правильно разработаны и реализованы. В деловой среде программы обучения должны включать практические занятия и демонстрации с меньшим акцентом на лекции и чтение. Аудио программы, веб-семинары и другие мультимедийные программы следует рассматривать как жизнеспособные способы развития знаний, но следует помнить об ограничениях этих типов программ по сравнению с практическими занятиями. Концепции можно передавать с помощью мультимедийных каналов, но усвоение инструментов и процессов будет максимальным, когда эти инструменты обсуждаются и применяются в ходе учебной

программы.

При разработке программ обучения необходимо провести оценку пробелов в знаниях, существующих между текущим и будущим состоянием. Этот анализ пробелов показывает, чего не хватает между тем, что люди делают сегодня, и тем, что им придётся делать завтра. Это обычная часть процесса разработки обучения.

Однако понимание знаний, необходимых для осуществления перехода, не менее важно и часто упускается из виду. Редко изменения происходят просто как событие.

Во время перехода многие старые процессы и системы необходимо будет использовать одновременно с новыми процессами и системами. Вероятно, возникнут проблемы, не соответствующие тому, чему сотрудники научились на обучении. Требования к обучению и соответствующие программы обучения должны учитывать, как работать в будущем состоянии и как перейти к новому способу выполнения работы.

Полезным методом оценки разрывов между текущим и будущим состоянием является составление новых должностных инструкций для сотрудников. В

новых должностных инструкциях должны быть подробно описаны знания и навыки, необходимые

для выполнения этой роли как во время, так и после перехода. При непосредственном участии руководителей эти должностные инструкции могут быть использованы в качестве инструмента для определения пробелов в знаниях и навыках между текущим и будущим состоянием. HR-отдел может сыграть важную роль в этом процессе.

И наконец, планируйте обучение как можно ближе к внедрению. Помните, что удержание персонала резко снизится по мере увеличения времени между освоением новых навыков и их применением в реальной ситуации.

## Тактика 2 – Помощники по работе

Многие типы информационных материалов выходят за рамки того, что люди могут легко запомнить. Помощники по работе, такие как контрольные списки и шаблоны, позволяют

сотрудникам выполнять более сложные процедуры. Для системных внедрений ту же роль выполняют файлы онлайн-справки и скрипты.

Эти помощники по работе могут быть в форме бумажной документации или справочных карточек. При интеграции в системное программное обеспечение помощники по работе

могут быть контекстно-зависимыми, подобно тому, как некоторые популярные компании-разработчики программного обеспечения используют своих анимированных помощников для предоставления советов

и помощи. Системы баз знаний или системы устранения неполадок, предлагающие инструменты онлайн-справки, также являются полезными способами предоставления помощников по работе

сотрудникам.

### Тактика 3 – Индивидуальное обучение

Даже при использовании самых эффективных программ обучения большинству сотрудников

нуждается в индивидуальном обучении. Поскольку люди учатся по-разному и в разном темпе, индивидуальное обучение позволяет тренеру предоставлять индивидуальное обучение, основанное на уникальных трудностях, с которыми сталкивается

каждый сотрудник. В некоторых случаях препятствие к обучению может быть связано не с содержанием, а с другими проблемами. После завершения формального обучения таким «тренером» часто становится непосредственный руководитель сотрудника.

Например, когда маркетинговая компания внедряла новое программное обеспечение для настольных компьютеров, кривая обучения некоторых старших редакторов оказалась очень долгой. Поговорив с одним из этих редакторов, руководитель заметил, что этот человек печатает только двумя пальцами и редко использует мышь. Поскольку новое приложение требует продвинутых навыков работы с ПК, включая навыки работы с клавиатурой и мышью, у этого редактора возникли трудности с освоением нового программного обеспечения из-за низкого уровня навыков печати и использования мыши. Препятствие к развитию знаний было связано не с содержанием новой системы, а, скорее, с уникальными личными проблемами данного человека.

Для успешного индивидуального коучинга руководители или назначенные наставники должны быть подготовлены к работе в этой роли. Необходима глубокая подготовка или предыдущий опыт работы с изменениями. Вы хотите убедиться, что знания, передаваемые тренерами,

верны и полны. Если это невозможно с вашими текущими руководителями, то можно организовать индивидуальный коучинг, предоставив доступ к экспертам по изменениям. Эти эксперты могут быть из обучающей группы или извне организации. Они также могут быть опытными пользователями из другого подразделения организации.

Франчайзинговый ресторан Subway Sandwich представляет собой отличный пример использования опытных сотрудников для коучинга новых сотрудников. Я лично столкнулся с новым сотрудником, которого коллега прервал, когда мой сэндвич готовился неправильно.

Вместо того, чтобы сделать выговор новому сотруднику, коллега остановился, продемонстрировал технику новому сотруднику и объяснил, почему это сделано именно так. Как клиент, я, конечно же, не возражал против дополнительных 30 секунд, занявших процесс, и был рад, что мой сэндвич был приготовлен правильно. Более того, мне было приятно услышать дополнительные вопросы от нового сотрудника, на которые он ответил терпеливо и таким образом, что я считал это частью обычного процесса ведения бизнеса.

Индивидуальный коучинг будет иметь решающее значение для вашей программы обучения. Во многих случаях сотрудники проходят курс обучения за несколько недель или месяцев до того, как начнут лично внедрять изменения. Знания могут со временем забываться. Ноулз обнаружил, что существует временная перспектива, поскольку люди взрослеют с точки зрения сохранения знаний. Другими словами, чем старше мы становимся, тем больше потребность в немедленном внедрении знаний после обучения.

Поскольку не все обучающие курсы могут проводиться в режиме «точно в срок», индивидуальный коучинг обеспечивает немедленную передачу знаний во время внедрения.

## Тактика 4 – Группы пользователей и форумы

Обучение у коллег может быть очень эффективным. Сотрудники идентифицируют себя с опытом своих коллег и могут делиться им. Группы пользователей и форумы – это канал, по которому сотрудники могут обучать друг друга. При внедрении систем часто используется понятие «суперпользователей» для обозначения группы сотрудников, которые освоили

внедрение инструментов и могут обучать других. Эти суперпользователи обычно имеют собственный форум для обмена опытом и организуют форумы для других сотрудников, впервые столкнувшихся с внедрением.

Например, колл-центры часто используют форумы агентов для обмена знаниями о новых системах, процессах или инструментах. На этих форумах агенты колл-центра делятся своим опытом, рассказывают о том, как они справлялись

с различными ситуациями и как инструменты им помогли. Один поставщик был удивлён, узнав, что форум агентов фактически выявил больше быстрых способов перехода между экранами, чем поставщик знал. Форум агентов обеспечил надежный и непрерывный образовательный процесс, который дополнил то, что они узнали на тренингах.

Группы пользователей и форумы используют опыт сотрудников. Опытное обучение гораздо эффективнее для взрослых обучающихся.

Мерриам и Каффарелла отмечают, что взрослые накапливают растущий запас опыта, который является богатым ресурсом обучения.

Группы пользователей и форумы могут использовать этот ресурс и дать сотрудникам возможность участвовать в процессе обучения. Создание прочной базы знаний для ваших изменений потребует сочетания традиционного обучения, помощи на рабочем месте, индивидуального коучинга и эффективного наставничества коллег. При совместном использовании эти методы позволяют сотрудникам развивать знания и применять их в режиме «точно в срок» для поддержки изменений.

## Часто задаваемые вопросы о знаниях

*Является ли термин «знания» в модели ADKAR тем же самым, что и обучение?*

Знания, используемые в модели ADKAR, относятся только к информации и пониманию того, как измениться. Программы обучения, с другой стороны, обычно включают практические приложения и симуляции, которые способствуют развитию навыков. Другими словами, хорошо разработанное обучение включает в себя передачу знаний и практику, необходимую для применения этих новых знаний в реальных ситуациях. Может ли развитие знаний привести к тому, что кто-то потеряет желание поддерживать изменения? Новые знания о навыках и поведении, необходимых для поддержки изменений, могут негативно повлиять на желание сотрудника участвовать в этих изменениях, но это более вероятно, когда сотрудники изначально не были хорошо информированы о характере изменений и о том, «что это мне даст». Другими словами, процесс коучинга не смог повысить осведомленность. Если сотрудники впервые узнают, как изменения повлияют на них на тренинге, они могут передумать поддерживать изменения. Обучение не должно использоваться в качестве замены качественного коучинга со стороны их непосредственного руководителя.

#### *В чем разница между знаниями и способностями?*

Знания представляют собой когнитивное понимание конкретной информации об изменении, а также понимание на интеллектуальном уровне того, как это измениться. Способности — это продемонстрированная способность реализовать изменение. Например, я могу знать, как играть в теннис, посмотрев видео с теннисом или посетив занятия у профессионального теннисиста, но это не значит, что я буду хорошим теннисистом. Подростки могут понимать основы вождения автомобиля, следуя программе «безопасного вождения», но это не делает их хорошими водителями. Способность — это преобразование знаний в действия для достижения желаемых результатов в организации.

## Резюме

Развитие знаний требует широкого спектра мероприятий, которые позволяют каждому человеку учиться наиболее эффективным для него способом. Эти мероприятия должны включать:

- **Формальные программы обучения и образования**
- **Консультации по работе, доступные в режиме реального времени после возвращения сотрудников на работу**
- **Индивидуальное обучение от руководителей или экспертов в предметной области**
- **Группы пользователей и форумы (группы сверстников для обмена полученным опытом)**

## Глава 11 Развитие способности (ей)

Канал: <https://t.me/timethod>

Развитие способностей, связанных с новыми процессами, инструментами и должностными ролями, будет варьироваться от сотрудника к сотруднику. Некоторые легко приспособятся к новому способу работы, в то время как другие могут испытывать трудности.

Руководители, использующие программы обучения в качестве основного инструмента управления изменениями, могут полагать, что знания автоматически приводят к способностям. Есть две распространённые ошибки, которые могут возникнуть у менеджеров, считающих, что внедрение изменений равнозначно проведению обучения. Во-первых, обучение может быть неэффективным, если обучающиеся не знали о необходимости изменений или не хотели поддерживать изменения. Во-вторых, обучение сотрудников не всегда приводит к способности действовать по-новому или использовать новые процессы или инструменты. Знать, как что-то делать, и уметь что-то делать не обязательно одно и то же. Вспомните потенциальные препятствия для способностей, рассмотренные в Главе 5, включая психологические барьеры, физические ограничения, интеллектуальные способности, доступность ресурсов и времени.

Для развития способностей сотрудников в изменяющейся среде можно использовать несколько тактик.

**Тактика 1 – Ежедневное участие руководителей**

**Тактика 2 – Доступ к экспертам в предметной области**

**Тактика 3 – Мониторинг эффективности**

**Тактика 4 – Практические упражнения во время обучения**

### Тактика 1 – Ежедневное участие руководителей

Руководители играют важную роль наставника для своих сотрудников на этом этапе изменений. Обучая сотрудников индивидуально, руководитель может легко выявить пробелы в способностях своих коллег.

Многим сотрудникам нужны практические демонстрации или кто-то, кто мог бы стать образцом для подражания в процессе изменений. Сотрудники также должны знать, что если они попытаются работать по-новому и потерпят неудачу, это не повлечет за собой негативных последствий. Именно здесь руководитель оказывает огромное влияние на сотрудников, подготавливая почву для изменений. Развитие способностей требует времени и практики. Необходима безопасная среда для отработки новых навыков и должностных обязанностей, а также необходим человек,

который сможет корректировать ошибки, наставлять и поддерживать. Этот процесс начинается с того, что руководители доносят до своих сотрудников, что внедрение изменений требует времени и практики, и что ошибки или промахи являются частью процесса обучения. Затем руководители должны поощрять сотрудников к внедрению новых изменений, даже если процесс не работает идеально с первого раза. Руководители должны обеспечить сотрудникам безопасный способ обращения за помощью и предоставления обратной связи, когда изменения происходят не так, как ожидалось. Поддерживая эти каналы открытыми, руководители могут быстро определить, связаны ли сбои со способностями сотрудника или с чем-то другим, связанным с изменением. Например, новая система может иметь проблемы с программным обеспечением, или новый процесс может не учитывать особые обстоятельства, с которыми сталкивается сотрудник. Если канал обратной связи закрыт, то будет казаться, что сотрудник не справляется, хотя на самом деле виновата система. Руководители могут не понимать уровень или глубину своей роли в управлении изменениями. Обучение руководителей имеет решающее значение, если вы ожидаете, что они возьмут на себя эту роль наставника. Что касается способностей, вы должны подготовить их к следующим действиям:

- **Как проводить индивидуальное обучение сотрудников, которые внедряют новые процессы, инструменты и должностные роли; руководители должны уметь проводить демонстрации и служить образцом для подражания желаемых способностей**
- **Как создать безопасную среду, позволяющую сотрудникам практиковаться и совершать ошибки без последствий**
- **Как создать каналы обратной связи с командой управления изменениями для выявления пробелов в процессах или инструментах**

## Тактика 2 – Доступ к экспертам в предметной области

Эксперты в предметной области также полезны на этом этапе изменений. Помимо предоставления знаний об изменении, эксперты в предметной области или сотрудники, имеющие опыт работы с изменением, могут оказать прямую помощь другим сотрудникам. Ключ к успешному выполнению этой работы – дать сотрудникам знать, к кому обратиться за помощью. Некоторые компании создают службу поддержки, куда сотрудники могут обращаться с вопросами. Другие предоставляют имена и контактную информацию наставников или экспертов в предметной области.

На этом этапе процесса изменений сложно определить, является ли препятствием для изменений их способность или неполное знание об изменении. Многие сотрудники не учатся, пока задача не встанет перед ними. Доступ к экспертам, наставникам и собственному руководителю может скорее восполнить пробел в знаниях, чем развить навыки. Поскольку каждый человек должен развивать свои навыки самостоятельно,

эти ресурсы предназначены лишь для того, чтобы помочь в этом процессе. Например, если вы наблюдаете, как человек учится печатать (развивает навыки работы на клавиатуре), то вы можете понять, что можете сделать лишь ограниченное количество действий, чтобы помочь ему. В конечном итоге людям просто нужно время, чтобы попрактиковаться, сделать ошибки и понять, что работает для них.

### Тактика 3 – Мониторинг эффективности

Измерения и оценки эффективности также играют ключевую роль в развитии способностей. Организации необходимо знать, внедряются ли изменения так, как задумано, а сотрудникам нужна обратная связь о том, что у них получается хорошо, а какие области требуют улучшения. При отсутствии измерений и оценки эффективности вы никогда не сможете узнать, развивают ли сотрудники нужные навыки или правильно ли внедряются изменения. Многие изменения заходят в тупик, когда возникают проблемы, не соответствующие обучению, предоставленному сотрудникам. В этих случаях сотрудники либо разрабатывают новые процедуры, либо возвращаются к тому, что делали раньше. Измерения и оценки эффективности помогают руководителям и членам проектной команды понять, где изменения проходят успешно, а при каких обстоятельствах они терпят неудачу.

### Тактика 4 – Практические упражнения во время обучения

Помимо предоставления знаний сотрудникам, эффективно разработанные программы обучения должны включать практические занятия, которые позволяют сотрудникам проверить полученные знания в различных рабочих сценариях. Ролевые игры, симуляции и реальная практическая работа с новыми инструментами и процессами позволяют сотрудникам развивать способности в контролируемой среде. Например, кто-то учится играть в гольф, просматривая обучающее видео, и сравнивает это с игрой в гольф бок о бок с местным профессиональным игроком. Применение знаний в различных ситуациях, отражающих реальную рабочую среду, может ускорить процесс развития способностей.

### Часто задаваемые вопросы о способностях

*Возможно ли, что низкая производительность (низкие способности) на самом деле является замаскированным сопротивлением изменениям?*

Замедление работы и низкая производительность могут быть замаскированными формами сопротивления изменениям. Следует тщательно оценить ситуацию с каждым сотрудником индивидуально. Пройдя обучение по управлению изменениями, руководители смогут различать одно от другого и применять корректирующие меры.

*Что делать с сотрудниками, которые не могут работать в новой среде?*

Вспомните пример с оператором колл-центра, который плохо справлялся с кросс-продажами. В этом случае руководитель допустил ошибку, предположив, что проблема заключалась в знаниях или умениях. На самом деле препятствием оказалось желание.

Если сотрудники неэффективны в новой среде, первым шагом является проверка их текущего положения в модели ADKAR и устранение первой слабой области (**определяемой как барьер**). Если эта область – способности, то подумайте, сколько времени было выделено сотруднику на развитие новых навыков. Какую дополнительную поддержку можно оказать, чтобы помочь ему осуществить переход? Помните, что изменение – это процесс. Некоторым сотрудникам потребуется больше времени, чем другим. **Если ваш процесс корректирующих действий не увенчается успехом с течением времени, этому сотруднику, возможно, придется перейти на другую должность или искать другие возможности за пределами организации.**

## Резюме

Способность – это продемонстрированная способность реализовать изменение на желаемом уровне производительности. Способность не эквивалентна знаниям и не является автоматическим результатом программ обучения. Проектным группам следует использовать несколько каналов для помощи сотрудникам в процессе развития навыков, включая:

- Ежедневное участие руководителей (для установления наставнических отношений, которые создают безопасную среду для освоения новых навыков и моделей поведения)
- Доступ к экспертам в предметной области (для устранения пробелов в знаниях и проведения индивидуальных демонстраций)
- Мониторинг эффективности (для сравнения достигнутого прогресса с желаемыми результатами изменений)
- Практические упражнения во время обучения (для практики перед применением новых процессов или инструментов на рабочем месте)

## Глава 12 Укрепление изменений

Канал: <https://t.me/timethod>

Укрепление является заключительным элементом модели ADKAR и достигается при наличии необходимых механизмов для поддержания изменений. Эффективное подкрепление позволяет избежать потери импульса, полученного при первоначальном внедрении изменений, и предотвратить возврат сотрудников к старым методам работы. Благодаря созданию механизмов подкрепления вероятность достижения целей проекта значительно возрастает.

Пример неудачного изменения, произошедшего из-за отсутствия подкрепления, произошел в банке, который пытался внедрить инструменты и процессы повышения качества во всей

организации. Проект был инициирован вице-президентом по информационным системам. Он сформировал кросс-функциональную команду из отделов по всему бизнесу. После тщательного процесса отбора его команда выбрала методологию и набор инструментов. Команда тщательно разработала план проекта и следовала ему неукоснительно. Для поддержки изменений были привлечены руководители высшего звена. Отдел обучения разработал учебную программу с помощью внешнего поставщика. ИТ-группа разместила инструменты и ресурсы в режиме онлайн. Вице-президент по ИТ эффективно донес потребность в качественных инструментах до сотрудников и других руководителей высшего звена. Когда программа обучения была первоначально развернута, команда внедрения осуществляла непосредственный надзор за программой. Она управляла коммуникациями и организовывала каждое обучающее мероприятие. Они активно работали над тем, чтобы «продать» потребность в качественных инструментах и процессах всей организации. Внедрение шло хорошо. Занятия были полными. Программа работала. Затем была допущена критическая ошибка. В начале внедрения команда проекта была расформирована. Программа была передана существующей группе сотрудников, ответственной за качество на производстве. Учебная группа добавила эту программу повышения качества к своим стандартным курсам и относилась к ней как к обычному делу. Курс стал частью программы открытой регистрации. В течение года после роспуска команды шесть курсов были отменены. Интерес к программе испарился, и, по сути, программа была мертва.

То, что произошло в этом примере, может произойти с любым изменением, которое не подкреплено. **Первой ошибкой** команды внедрения было предположение, что управление изменениями, по сути, сводится к выполнению мероприятий в рамках плана проекта. **Они завершили план и распустились, не убедившись, что изменение закрепилось и механизмы подкрепления были введены в действие. Они не смогли оценить ход изменений и проконтролировать состояние организации после начала внедрения. Они не создали процессы для постоянной подотчетности. Отсутствовали системы измерения для оценки успеха. Не были приняты корректирующие меры для решения возникших проблем. Спонсорство, которое было сильным в начале, исчезло в момент наибольшей необходимости. Программы признания и вознаграждения**

**отсутствовали. Изменение не было закреплено в культуре или системе ценностей организации.** Это был прямой путь к неудаче.

Ниже описаны несколько тактик для создания подкрепления. Это, безусловно, не единственные тактики поддержания изменений, и вашей команде следует подумать, какие методы принесут наилучший результат в вашей ситуации. Они включают в себя:

**Тактика 1 – Признание**

**Тактика 2 – Награды**

**Тактика 3 – Обратная связь от сотрудников**

**Тактика 4 – Аудиты и системы оценки эффективности**

**Тактика 5 – Системы подотчётности**

## Тактика 1 – Признания

Руководители и супервайзеры играют ключевую роль в признании заслуг сотрудников и праздновании их успехов. Сотрудники считают своего непосредственного руководителя предпочтительным отправителем информации в процессе изменений, и эти менеджеры находятся в наилучшем положении для того, чтобы конструктивно отметить заслуги сотрудников.

У супервайзеров есть множество инструментов для выполнения этой задачи. Самая большая ошибка, которую совершают большинство супервайзеров, заключается в том, что они просто забывают об этом шаге или слишком заняты другими задачами.

Первый и самый простой способ для супервайзеров отметить заслуги сотрудников — это неформальные и доверительные беседы с ними. Это также один из самых эффективных методов. Руководитель должен признать факт внесённых изменений, усилия, приложенные для их реализации, и наблюдаемые результаты. Он должен прямо поблагодарить сотрудника за его поддержку и упорный труд на протяжении всего процесса изменений. **Цель такого признания — дать сотруднику почувствовать, что его вклад в**

**изменения действительно ценят.**

Второй метод — публичное признание заслуг. Этот подход полезен для признания выдающихся результатов и создания ролевой модели для изменений. Необходимо проявлять осторожность, выбирая лишь нескольких

человек для признания. Риск заключается в том, что руководитель может оттолкнуть других сотрудников, которые считают, что они сделали столько же, сколько и награждаемый, или даже больше.

Третий метод — это коллективное празднование. Руководитель должен искать мероприятия или события, которые доставляют удовольствие группе и служат празднованием ключевых вех, связанных с изменением. Примерами могут служить небольшие мероприятия, такие как обед с пиццей, до

крупных мероприятий, таких как совместная поездка на спортивное мероприятие. Главный спонсор также играет ключевую роль в процессе подкрепления успешности изменений. Эту обязанность нельзя или следует делегировать. Главный спонсор изменений должен публично отмечать достижение ключевых этапов изменений с той же энергией, с которой он или она инициировал изменения. Сотрудники ждут, что ответственное лицо поделится конечными результатами изменений и отпразднует это достижение. Сотрудники рассматривают ведущего руководителя как предпочтительного отправителя и лучшего человека, способного донести суть изменений для бизнеса. Сотрудники также хотят слышать от руководителя о достигнутых успехах. Празднования являются контркультурой для некоторых организаций. Главный спонсор должен найти способы публично отпраздновать изменения таким образом, чтобы это было значимо для сотрудников. Главный спонсор также должен стремиться к краткосрочным успехам – тем быстрым победам, которые происходят на ранних этапах процесса изменений. Если эти ранние успехи отмечаются и признаются, то импульс к изменениям нарастает. Если их игнорировать, то энергия вокруг изменений может угаснуть. В некотором смысле празднование этих ранних успехов должно быть преувеличено, чтобы продемонстрировать признание желаемого поведения и создать образцы для подражания для изменений.

## Тактика 2 – Награды

Награды могут использоваться для закрепления изменений при определенных обстоятельствах. Во многих случаях можно определить цели по производительности, достижение которых приведет к вознаграждению сотрудников. В исследовании случая с оператором колл-центра службы поддержки клиентов, у которого испытывали трудности с перекрестными продажами продуктов, стимул был денежным.

Им предлагалось 15% от прироста выручки за каждый продукт, перекрестно проданный клиентам. Это служило подкрепляющим механизмом, который напрямую вознаграждал способность оператора продавать больше продуктов.

Если денежные бонусы или поощрения предлагались на раннем этапе процесса в качестве инструмента управления сопротивлением или для мотивации к изменениям, то крайне важно, чтобы менеджеры выполняли эти обязательства. Процесс предоставления этих поощрений должен быть аналогичен неденежному признанию. Менеджер должен признавать усилия сотрудника и упорный труд, связанный с переходом. Он должен благодарить сотрудника за его вклад в изменения и в успех организации.

Некоторые спрашивают, являются ли поощрения инструментом поощрения или методом формирования желания. Ответ на этот вопрос зависит от того, когда предлагается стимул. Если стимул предлагался как способ

заручиться поддержкой и вовлеченностью, то целью стимула было создать желание.

Если поощрение предлагается в результате успешного внедрения изменений сотрудниками, то основное внимание уделяется поощрению. Как правило, поощрения, ориентированные на поощрение, лучше называть «вознаграждениями», поскольку их цель — подтвердить и вознаградить уже достигнутые результаты.

### Тактика 3 — Обратная связь от сотрудников

Часть поощрения изменений заключается в понимании того, как сотрудники реагируют на изменения. Вы, вероятно, удивитесь, как часто проектные команды никогда не спрашивают сотрудников, как они справляются с изменениями после их первоначального внедрения. Проектные команды обычно не собирают данные от сотрудников. Этот процесс сбора обратной связи путем интервью, фокус-групп или опросов может помочь проектной команде понять, где изменения внедряются, а где возникают трудности.

### Тактика 4 — Аудиты и системы оценки эффективности

Аудиты соответствия и системы оценки эффективности являются важнейшими инструментами для определения скорости внедрения изменений. Эти инструменты могут быть основаны на данных об использовании системы, контрольных списках процессов или других системах измерения, связанных с результатами измененного процесса или системы. Аудиты соответствия не следует рассматривать как негативную деятельность со стороны проектной команды. Вам следует проявлять инициативу, чтобы понять, сколько сотрудников используют новые процессы или системы. **Каков их уровень владения этими новыми процессами или инструментами? Какая доля сотрудников вообще не участвует в изменениях? Сколько сотрудников испытывают трудности с изменениями? В чем коренная причина низкого уровня внедрения или несоответствия?**

Только проведя формальные оценки и проанализировав данные об эффективности, вы узнаете, внедряются ли изменения. Вооружившись этими данными, проектная команда может определить коренную причину сбоя и предпринять корректирующие действия.

### Тактика 5 – Системы подотчетности

Эффективные изменения включают в себя внедрение подотчетности в обычные бизнес-операции. Если изменение внедрено и не вносятся сопутствующие изменения в программы оценки эффективности или системы компенсации, то изменение лишено подотчетности. Если изменение направлено на повышение эффективности, оно должно быть интегрировано в квартальные или годовые цели руководителей. Невозможность внедрить подотчетность в систему устраняет текущий элемент поощрения.

Внедрение подотчетности в систему, по сути, означает, что

руководители и менеджеры компании взяли на себя ответственность за изменение и несут прямую ответственность за его успех. Это переносит ответственность с проектной команды обратно на бизнес. Для того чтобы изменение было устойчивым и полностью реализованным, ответственность должна лежать на повседневной бизнес-операциях и соответствующих менеджерах в этой компании.

## Часто задаваемые вопросы о поощрении

*Какие методы поощрения наиболее эффективны?*

Наиболее эффективный метод поощрения зависит от человека и ситуации. Самое главное, чтобы процесс поощрения и признания был значим для человека. Исследование PROSCI показывает, что во многих случаях наиболее эффективным методом поощрения является личное выражение признательности непосредственным руководителем сотрудника. В других случаях необходимо активное и видимое поощрение со стороны руководителя.

*Могут ли некоторые виды поощрения иметь обратный эффект?*

Некоторые действия, которые вы можете предпринять для закрепления изменений, могут не иметь никакого эффекта или иметь противоположный эффект. Например, предоставление нерелевантных поощрений, например, DVD-плеера тому, кто не смотрит телевизор, может не восприниматься как поощрение для этого сотрудника.

Признание заслуг одного

человека, когда в успех внесла вклад вся команда, также может оказать негативное влияние на тех, чей вклад не был отмечен.

Лучшее подкрепление – это те действия, слова или награды, которые имеют смысл и справедливы для этого человека или группы.

*А как насчёт клиентов? Применим ли этот процесс и к ним?*

Хотя клиенты не были прямо названы в каждой главе в качестве аудитории изменений, основные принципы изменений, описанные в модели ADKAR, в равной степени применимы к клиентам и поставщикам. Изменения в государственном секторе также являются аудиторией изменений. Изменения в нашей школьной системе затрагивают учителей, родителей и учащихся, и им необходимо соблюдать каждый элемент модели ADKAR, чтобы эти изменения были успешными.

## Резюме

Подкрепление изменений так же важно, как и первое сообщение для понимания необходимости изменений. Подкрепление – это

процесс «выхода на финишную прямую» и завершения изменений. Короче говоря, подкреплением изменений может быть любое событие, которое укрепляет и поддерживает изменения, включая:

- **Мероприятия и признание (даже признание небольших успехов)**
- **Награды (актуальные и значимые)**
- **Обратная связь от сотрудников**
- **Аудиты и оценка эффективности**
- **Системы подотчётности (для поддержания изменений в течение длительного периода времени)**

## Глава 13 Краткое описание вспомогательных элементов ADKAR

Канал: <https://t.me/timethod>

В предыдущих пяти главах были представлены методы или тактики, которые можно использовать для достижения каждого элемента модели ADKAR. Ниже представлено краткое изложение этих тактик. Это краткое изложение не предназначено для предписания процесса или набора шагов для управления изменениями.

Методы, представленные в этой книге для достижения элементов модели ADKAR, не являются исчерпывающим или полным списком.

Цель этих глав состояла в том, чтобы продемонстрировать соответствие обычно используемых мероприятий по управлению изменениями, таких как коммуникации,

коучинг, обучение, спонсорство и управление сопротивлением, соответствующим целям или задачам, которые должны быть достигнуты в результате этих мероприятий.

Модель ADKAR предоставляет целеориентированную структуру для этих мероприятий по управлению изменениями.

### Повышение осознанности

1. Разработать эффективные и целевые коммуникации для информирования о бизнес-причинах изменения и рисках отсутствия изменений.
2. Эффективно спонсировать (руководить) изменением на нужном уровне в организации; Объясните, почему необходимы изменения и как они согласуются с общим направлением и видением бизнеса.
3. Предоставьте менеджерам и руководителям возможность эффективно коучить в процессе изменений; **подготовьте их к управлению** изменениями и помогите им закрепить информационные сообщения среди сотрудников.
4. Предоставьте сотрудникам свободный доступ к деловой информации.

## Создание желания

1. Предоставьте руководителям возможность эффективно спонсировать изменения; создайте коалицию поддержки на ключевых уровнях организации.
2. Предоставьте менеджерам и руководителям возможность эффективно руководить изменениями; позвольте им справляться с сопротивлением.
3. Оцените риски, связанные с изменениями, и разработайте специальные тактики для их устранения.
4. Вовлекайте сотрудников в процесс изменений на самых ранних этапах изменений.
5. Согласуйте системы стимулирования и управления эффективностью для поддержки изменений.

## Развитие знаний

1. Внедрите эффективные программы обучения и повышения квалификации.
2. Используйте вспомогательные материалы, которые помогают сотрудникам в процессе обучения.
3. Предоставляйте индивидуальный коучинг.
4. Создавайте группы пользователей и форумы для обмена проблемами и полученным опытом между группами коллег.

## Развитие навыков

1. Способствуйте ежедневному участию руководителей.
2. Предоставляйте доступ к экспертам в данной области.
3. Внедряйте программы мониторинга эффективности.
4. Предоставляйте практические упражнения во время обучения, которые позволяют сотрудникам закрепить полученные знания.

## Закрепление изменений

1. Отмечайте успехи и внедряйте программы поощрения.
2. Награждайте за успешное внедрение изменений.
3. Собирайте обратную связь от сотрудников.
4. Проводите аудиты и разрабатывайте системы оценки эффективности; выявляйте коренные причины низкого уровня внедрения и принимайте корректирующие меры.
5. Внедрение механизмов подотчетности в повседневную бизнес-операцию.

На рисунке 13-1 показаны основные участники и виды деятельности, которые вносят вклад в каждый элемент модели ADKAR.

Рисунок 13-1. Связь деятельности по управлению изменениями с ADKAR

<b>ADKAR</b> Elements	<b>Who?</b> The most influential players	<b>How?</b> The most influential activities
<b>Awareness</b> of the need for change	Primary sponsors (business leaders), Direct supervisors	Sponsorship (leadership), Communications, Coaching
<b>Desire</b> to support and participate in the change	Primary sponsors, Sponsor coalition, Direct supervisors	Sponsorship, Coaching, Resistance management
<b>Knowledge</b> of how to change	Project team, Training team, HR	Training, Coaching
<b>Ability</b> to implement required skills and behaviors	Direct supervisors, Project team, HR, Training team	Coaching, Training
<b>Reinforcement</b> to sustain the change	Primary sponsors, Direct supervisors	Sponsorship, Coaching

## Глава 14 Применение ADKAR

Канал: <https://t.me/timethod>

ADKAR — это модель для реализации изменений. ADKAR предоставляет целеориентированную структуру, которая помогает лидерам изменений быстрее и полнее достигать своих целей. Модель может применяться в следующих областях:

- Учебный инструмент для обучения управлению изменениями, особенно при анализе примеров успешных и неудачных изменений
- Инструмент для команд управления изменениями, позволяющий оценить готовность своих планов управления изменениями и направлять их деятельность
- Инструмент коучинга для менеджеров и руководителей в процессе изменений
- Инструмент оценки для диагностики текущих изменений и выявления потенциальных барьеров для изменений
- Инструмент планирования изменений

## ADKAR как инструмент обучения управлению изменениями

ADKAR может быть использована в качестве полезного учебного инструмента для управления изменениями. Следующий пример иллюстрирует, как модель ADKAR может направлять обсуждения в классе.

Когда в 1990-х годах при администрации Клинтона была предпринята попытка реформы национального здравоохранения в США, огромные усилия были сосредоточены на разработке «правильной» программы здравоохранения. «Сотни» экспертов внесли свой вклад и оказали руководство при написании окончательного предложения. Несмотря на энергию и время, вложенные командой по реформированию политики

в подготовку наилучшего плана реформы, изменение провалилось. В своей статье «Что случилось с реформой здравоохранения?» Пол Старр утверждает:

... провалился не только план Клинтон. Все остальные предложения –

Купера, Чейфи, Мойнихана, Митчелла, Купера и Грэнди,

а также планы основных групп, если упомянуть только самые

заметные усилия по достижению консенсуса, – провалились в Конгрессе.<sup>1</sup>

Как член команды по политике здравоохранения, Старр оказался в эпицентре этой истории. Он рассказывает о политических маневрах и стратегиях как демократов, так и республиканцев, которые сначала продвинули реформу здравоохранения вперед, а затем необратимо отбросили её назад, к окончательному краху реформы здравоохранения при администрации Клинтон.

Интересно в этом исследовании то, что неудача произошла из-за снижения поддержки, а не из-за недостатка знаний. В конце концов, все предложения провалились, даже те, что были представлены обеими фракциями в Конгрессе.

Основное внимание уделялось созданию «правильного» плана реформ. Однако причина

провала кроется в отсутствии желания, а не в недостатке знаний о реформе.

Старр пишет, что на

общее восприятие и отношение к реформе здравоохранения могли повлиять два конкретных фактора. Во-первых, здравоохранение

было в тени других приоритетов администрации Клинтона,

включая экономику и одобрение его

бюджета в начале его срока.

Как и в случае со многими изменениями, при отсутствии поддержки спонсоров осознание

необходимости изменений и их поддержка также снижаются.

Во-вторых, реформу здравоохранения назвали «планом Клинтона».

Старр пишет:

Более того, поставив свою личную подпись под реформой здравоохранения,

Клинтон дал республиканцам стимул провалить её

и унижить его, а не идти на компромисс.

В конечном итоге поддержка со стороны лоббистов малого бизнеса и медицинских страховых компаний также ослабла. Они сопротивлялись не только отдельному элементу реформы здравоохранения, но и всем изменениям в целом. Активная

телевизионная кампания, направленная на американскую общественность, окончательно уничтожила эти изменения.

В контексте модели ADKAR это изменение провалилось из-за отсутствия желания, а не из-за недостатка знаний. Старр завершает свою статью, утверждая, что «урок для следующего раза в реформе здравоохранения: быстрее, меньше».

Другими словами, ваши изменения не могут быть масштабнее, чем может поддержать ваша

спонсорская коалиция, поскольку именно эта спонсорская коалиция

и её деятельность способствуют желанию к изменениям. При отсутствии желания никакие знания не могут привести к изменениям.

Также возможно, что команда реформаторов политики смешала осознание с желанием. При наличии очень высокой осознанности необходимости изменений распространённой ошибкой является предположение, что желание поддержать эти изменения следует автоматически. Хотя было очевидно, что американская общественность прекрасно понимала, что всё больше людей не имеют медицинской страховки, поддержка широкомасштабной и радикальной реформы здравоохранения была достаточно низкой, чтобы предотвратить принятие любого нового закона.

С образовательной точки зрения, исследование можно проанализировать по сегментам. ADKAR позволяет студентам, изучающим управление изменениями, провести четкое разграничение между знанием и желанием, а нюансы между осознанием необходимости изменений и желанием их поддержать можно изучать и обсуждать. В качестве образовательной рамки ADKAR фокусирует обсуждения на основных строительных блоках успешных изменений. Вместо случайных обсуждений в классе, варьирующихся от одного конца спектра к другому, каждый элемент модели ADKAR можно рассматривать отдельно. В сочетании с анализом успешных изменений, таких как кейс «Зеленых» отелей, студенты, изучающие изменения, могут изучить динамику процесса изменений.

## ADKAR для помощи в планировании управления организационными изменениями

Проектные команды, применяющие управление изменениями, обычно готовят планы коммуникаций, спонсорской деятельности, обучающих программ, планов коучинга и других мероприятий по управлению изменениями. Модель ADKAR можно использовать в качестве контрольного списка для оценки полноты и потенциального воздействия этих планов.

Например, предположим, что вы подготовили план коммуникаций для своего проекта.

После завершения план коммуникаций

должен включать ваши ключевые сообщения, график мероприятий, механизм доставки каждого события и «отправителя» сообщения. Если оценка ADKAR этого плана была проведена для первого элемента модели, осведомленности,

вопросы будут следующими:

- Какие элементы вашего плана коммуникаций включают программы или мероприятия по повышению осведомленности?
- Содержат ли ваши ключевые сообщения для повышения осведомленности причину происходящих изменений, риск отсутствия изменений и внутренние или внешние факторы, обусловившие необходимость изменений?
- Сколько раз эти сообщения по повышению осведомленности повторяются на протяжении всего плана коммуникаций?
- Направляется ли сообщение по повышению осведомленности основным спонсором?
- Подкрепляется ли это сообщение по повышению осведомленности непосредственными руководителями сотрудников?
- Отправляются ли сообщения по повышению осведомленности только в начале проекта или продолжаются в ходе реализации?
- Как вы будете собирать обратную связь от сотрудников, чтобы определить их уровень осведомленности о необходимости данного изменения?

Пока команда по управлению изменениями прорабатывает все свои планы, ADKAR помогает обеспечить правильную последовательность действий. Например, обучение не должно исключать коммуникационные и спонсорские мероприятия, которые повышают осведомленность и заинтересованность. Если эти мероприятия не проводятся в должном порядке, образовательные программы терпят неудачу, поскольку студенты еще не готовы к изменениям.

Чтобы гарантировать правильную последовательность действий по управлению изменениями и соответствие готовности сотрудников, проверки можно проводить на разных этапах процесса.

Например, эффективность коммуникаций, направленных на повышение осведомленности, можно оценить по отзывам сотрудников. Спонсорские мероприятия, направленные на создание желания, можно оценить по интервью с руководителями. Программы обучения, направленные на развитие знаний, можно оценить с помощью инструментов обратной связи и оценки обучения во время учебного занятия. На рисунке 14-1 показан пример инструментов обратной связи, которые можно использовать для определения прогресса в достижении

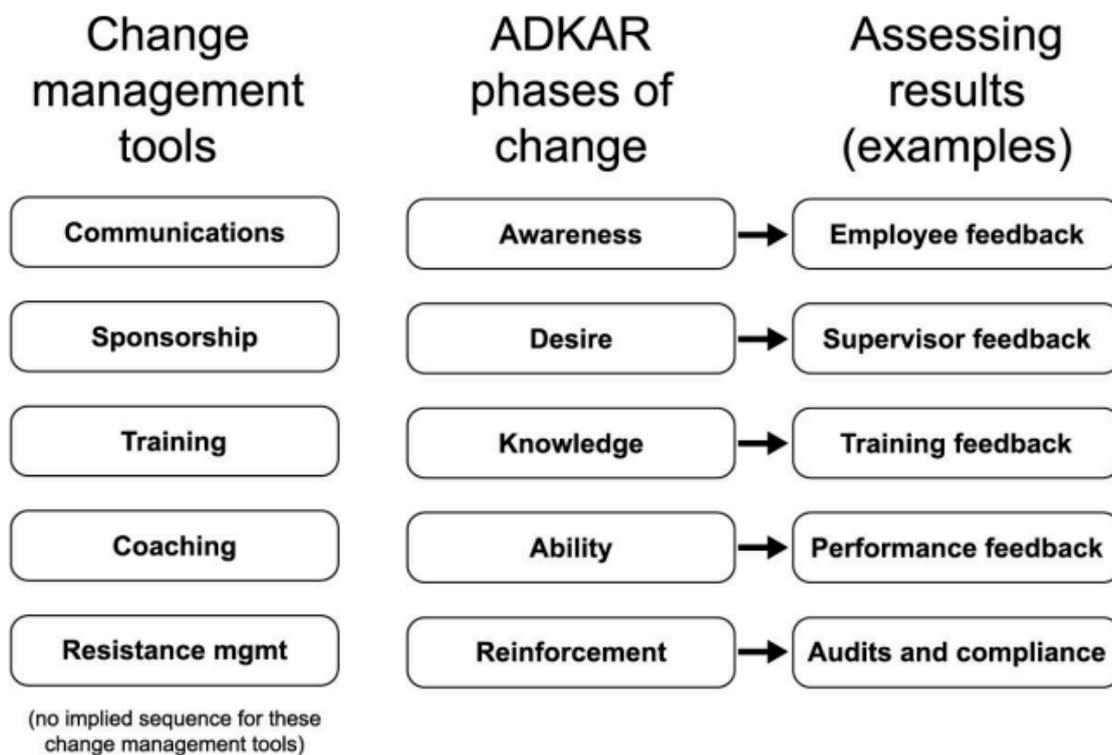


Рисунок 14-1 Оценка результатов действий по управлению изменениями

каждой цели модели ADKAR. Этот процесс позволяет проектной команде собирать обратную связь на протяжении всего процесса и гарантировать, что действия по управлению

изменениями приносят ожидаемые результаты.

Я часто рекомендую командам использовать ADKAR как лакмусовую бумажку.

Примените

модель к вашим готовым планам и спросите себя: будут ли наши планы создавать необходимые строительные блоки для успешных изменений?

Благодаря этому процессу команда может совершенствоваться и направлять свою работу по управлению

изменениями. Затем соберите обратную связь от сотрудников и

руководителей и оцените, достигли ли ваши действия по управлению

изменениями поставленных целей. ADKAR как инструмент коучинга для менеджеров и руководителей

Руководители и руководители могут использовать ADKAR в качестве инструмента коучинга

с сотрудниками во время инициатив по внедрению изменений. Рассмотрим множество ролей, которые

руководители уже играют со своими сотрудниками, включая:

- Коммуникатор – канал информации для сотрудников
- Решатель проблем и коуч – место, куда можно обратиться за помощью и руководством
- Учитель и наставник – источник знаний и опыта

- Защитник – представитель признания и признания

Используя модель ADKAR, менеджеры и руководители могут использовать эти те же роли для управления изменениями. Например, на ранней стадии изменения менеджеры являются коммуникаторами. В этой роли менеджеры повышают осведомленность о необходимости изменений и усиливают сообщения, отправленные руководителем-спонсором, включая причины происхождения изменений, их значение для сотрудника и риск отсутствия изменений. В ходе личных бесед менеджеры помогают сотрудникам перевести огромное количество информации об изменении в понятные термины. По мере приближения к внедрению изменения менеджеры становятся специалистами по решению проблем и наставниками. В этих ролях они играют важную роль в создании

желания поддержать изменение. Они помогают сотрудникам разобраться в влиянии изменения на личном и профессиональном уровне.

У сотрудников могут возникнуть вопросы о том, «что это мне даст», и нерешенные вопросы о том, как изменение повлияет на их работу. У них могут быть личные барьеры на пути к изменениям, требующие помощи

руководителя. В некоторых случаях сотрудники могут сопротивляться изменениям. Руководители находятся на «передовой», управляя сопротивлением изменениям. Менеджеры, выступающие в роли наставников, напрямую

влияют на желание сотрудников поддерживать и участвовать в изменениях.

Во время внедрения менеджеры являются учителями и наставниками.

Даже при наличии самых лучших программ обучения применение новых инструментов, процессов и должностных обязанностей на рабочем месте требует постоянного обучения и

руководства. В этой роли менеджеры накапливают знания о том, как меняться. По мере того, как сотрудники вовлечены в повседневную работу, пробелы становятся

очевидными. Знания не всегда трансформируются в способности с первой попытки. Сотрудникам нужна среда, где они могут практиковаться и где можно безопасно совершать ошибки. Менеджеры играют ключевую роль в создании рабочего места, где сотрудники могут развивать новые навыки и способности.

Наконец, менеджеры являются защитниками своих сотрудников. Руководители и менеджеры играют ключевую роль в признании и вознаграждении за упорный труд и вклад сотрудников в процессе изменений.

Это признание и вознаграждение укрепляют изменения среди сотрудников, обеспечивая их устойчивость в организации.

Многие эффективные менеджеры выполняют эти роли каждый день. Когда менеджеров обучают использовать ADKAR в качестве инструмента управления изменениями,

они развивают компетенции, необходимые для руководства изменениями.

## ADKAR как инструмент оценки текущих изменений

Для текущих изменений ADKAR может использоваться для оценки прогресса и выявления пробелов в программе управления изменениями.

Общеорганизационные оценки ADKAR помогают компаниям понять барьерные точки и выявить пробелы. Эти оценки обычно имеют два важных аспекта. Во-первых, оценка позволяет сотрудникам оценить свою позицию по каждому элементу модели ADKAR. Во-вторых, сотрудники могут высказать свою текущую точку зрения в рамках оценки.

Пример оценки показан на рисунке 14-2. Структура оценки ADKAR обычно включает шесть групп вопросов. Первый вопрос касается самого изменения. Причина, по которой оценка

начинается с вопроса об изменении, заключается в том, что многие сотрудники были дезинформированы о характере изменения и о том, как оно на них повлияет. Из-за слухов и недостоверной информации многие их представления основаны на недопонимании или неполной информации.

Остальные пять вопросов соответствуют модели ADKAR. Эти оценки можно выполнить с помощью распечатанных рабочих листов ADKAR или с помощью веб-инструментов оценки. Дополнительная информация, которая обычно собирается с помощью этого инструмента оценки, включает название организации, тип должности или уровень. В большинстве случаев оценка анонимна. Из данных оценки ADKAR извлечены два результата:

- Препятствующая точка для изменения для группы в целом
- Конкретные детали, которые помогут в устранении ключевых препятствий

# ADKAR® Assessment

Briefly describe the change that is being implemented at your workplace. Summarize the key elements of the change.

1. Describe your awareness of the need to change. What are the business, customer or competitor issues that have created a need to change? (written answers)

Review these reasons and ask yourself the degree to which you are aware of and understand all the business reasons for this change. Rank on a 1 to 5 scale (1 = lowest, 5 = highest).

Ranking  
A   
1 - 5

2. List the motivating factors or consequences (good and bad) related to this change that impact your desire to change, including compelling reasons to support the change and specific objections to the change. (written answers)

Consider these motivating factors and potential objections. Assess your desire to change. Rank on a 1 to 5 scale.

Ranking  
D   
1 - 5

3. List the skills and knowledge you need to support this change, both during and after the transition. (written answers)

Do you have a clear understanding of the required skills and knowledge? Have you received training or education in these areas? Rank on a 1 to 5 scale.

Ranking  
K   
1 - 5

4. Considering the skills and knowledge from above, assess your overall ability to implement this change. What challenges do you foresee? What are the barriers inhibiting the organization's ability to realize this change? (written answers)

To what extent do you have the ability to implement the new skills, knowledge and behaviors associated with this change? Rank on a 1 to 5 scale.

Ranking  
A   
1 - 5

5. List the reinforcements in your organization that will help you sustain the change. What incentives are in place to make the change stick? What incentives do not support the change? (written answers)

To what degree are reinforcements in place to support and maintain the change? Rank on a 1 to 5 scale.

Ranking  
R   
1 - 5

Рисунок 14-2 Оценка ADKAR

Например, в ходе масштабной оценки сервисного агентства, проходящего серьёзную реструктуризацию, оценка ADKAR показала, что 51% сотрудников имели среднюю или низкую степень осведомлённости о необходимости изменения. Почти половина сотрудников продемонстрировала среднюю или низкую степень желания поддержать изменение. Данные были разделены по

функциональным группам, что позволило команде управления изменениями определить

препятствующие точки для каждой группы.

Во-вторых, конкретная информация была извлечена из дословных ответов сотрудников. Эти данные четко определили конкретные области, где процесс управления изменениями дал сбой.

Руководители обнаружили недостающую информацию об осведомлённости и лучше поняли конкретные возражения сотрудников. Вооружившись этой новой информацией, основной спонсор и его руководящая команда смогли решить эти проблемы. Данные оценки ADKAR можно сегментировать по функциям, местоположению или уровню в компании. Различные демографические срезы могут помочь команде по управлению изменениями выявить препятствия и сосредоточить усилия в нужных областях. Поскольку не все группы проходят через изменения с одинаковой скоростью, такой тип погруппового анализа обеспечивает критически важное руководство для команды по управлению изменениями.

ADKAR как инструмент планирования изменений

ADKAR можно использовать в качестве инструмента планирования для продвижения идей в презентациях и на рабочих совещаниях. Например, при подготовке к совещанию или составлении электронного письма, в котором вы излагаете новую идею, рассмотрите возможность использования модели ADKAR для структурирования

последовательности вашего материала. Подумайте, какие элементы повысят осведомленность аудитории о необходимости изменений. Используйте этот материал в первую очередь. Затем подумайте, какие могут быть болевые точки для этой группы. Что может мотивировать их принять вашу идею и вызвать желание измениться? Затем подумайте, какие знания необходимы, чтобы группа знала, как измениться. При оценке возможностей предвидьте потенциальные препятствия и устраняйте их проактивно. Подумайте, какие действия вы можете предпринять для усиления изменений. Использование ADKAR таким образом для продвижения идей или продвижения повестки дня приводит к более быстрому усвоению и более высокому принятию вашей работы. Представленный ниже рабочий лист анализа ADKAR является примером упражнения, которое группа планирования может использовать в своей работе.

## Рабочий лист анализа ADKAR

Цель: руководство разработкой плана коммуникации, дорожной карты спонсорства, плана коучинга, плана обучения и плана управления сопротивлением.

### Осознанность

- Почему вносятся изменения и каковы риски, если их не изменить?
- Каков уровень осознанности необходимости этого изменения

сегодня?

- Будет ли повышение осознанности легким или сложным? Почему?

### Желание

- Каковы мотивирующие факторы в поддержку этого изменения (что может заставить кого-то поддержать это изменение)?
- Каковы силы, препятствующие этому изменению (что может заставить кого-то возражать против этого изменения)?
- Ожидаете ли вы поддержку или сопротивление этому изменению? Почему?

### Знания

- Перечислите знания, навыки и поведение, необходимые для поддержки этого изменения.
- Является ли разрыв в знаниях, навыках и поведении большим или маленьким?

### Способности

- Учитывая навыки и знания, необходимые для этого изменения, какие потенциальные трудности вы видите для сотрудников, успешно внедряющих изменение?
- Какие препятствия могут помешать вашей организации внедрить это изменение?

### Подкрепление

- Какие подкрепления потребуются для поддержания изменения?
- Какие характеристики организации могут помешать поддержанию изменения?

### Резюме

Модель ADKAR включает пять элементов или целей, которые необходимо достичь с отдельными людьми для внедрения и поддержания изменений.

Эти элементы образуют основные строительные блоки для успешных изменений:

1. Осознание необходимости изменений
2. Желание поддерживать и участвовать в изменениях
3. Знание того, как меняться
4. Способность применять требуемые навыки и модели поведения
5. Подкрепление для поддержания изменений

Как только перспектива ADKAR укоренится в вашем процессе анализа изменений, вы сможете легко применять ее к любому количеству ситуаций. Вы можете разработать «новую линзу», через которую можно наблюдать за изменениями и влиять на них. Возможно, вы работаете над изменениями в вашей государственной школьной системе или в небольшом городском совете. Возможно, вы спонсируете изменения в

своем отделе на работе. Возможно, вы наблюдаете за крупными изменениями, которые пытаются осуществить на высших уровнях власти, или вы можете возглавлять инициативу по внедрению изменений в масштабах всего предприятия. Перспектива, обеспечиваемая моделью ADKAR, позволяет вам рассматривать изменения по-новому. Вы можете начать видеть препятствия и понимать рычаги, которые могут продвинуть ваши изменения вперед. После 10 лет применения модели ADKAR в компаниях, государственных учреждениях и местных сообществах я раз за разом замечал, как в голове загорается «лампочка». Эта простая модель позволяет руководителям компаний рассматривать изменения как процесс. Лучший телефонный звонок в моей жизни был от руководителя компании, бывшего студента одного из моих курсов. Он начал разговор со слов: «Я думал, что эта модель слишком проста для применения». Я не был уверен, к чему клонит этот разговор, но прежде чем я успел спросить, он продолжил: «Но сегодня у меня в офисе был сотрудник, который испытывал трудности с одним из наших изменений. Это был ценный сотрудник, и я хотел поступить правильно, но не знал, что сказать. Я посмотрел на небольшой пенал с гравировкой модели ADKAR и подумал: «Почему бы и нет, давайте попробуем?» Он на мгновение замолчал, оставив меня с некоторым беспокойством за исход встречи. Вместо того, чтобы рассказать мне подробности, он просто сказал: «Вот почему я и позвонил. Просто чтобы поблагодарить. Это сработало. Я просто хотел дать вам знать».

## Ссылки

### Глава 2

1. Тематические доклады NRET по внедрению кодексов практики в отрасли свежих овощей и фруктов, <http://www.nri.org/NRET/overview.htm>, 2002 г.
2. Отчет «Передовой опыт в управлении изменениями», Prosci, 2005 г.
3. Keys, C. Формирование осведомленности об опасностях: некоторые примеры Нового Южного Уэльса, связанные с наводнениями и штормами, доклад, представленный на конференции «Атмосферные опасности: процесс, осведомленность и реагирование», Университет Квинсленда, Брисбен, 1995 г.
4. Kastelic, J. и Posch, K. Стимулирование ценообразования в парках для транспортных средств с низким уровнем выбросов, представленный на Европейской конференции по управлению мобильностью, 2004 г.
5. Dell видит экологичность в компьютерах Агентства по охране окружающей среды, переработка отходов Pact, [http://news.com.com/Dell+sees+green+in+EPA+computer,+recycling+pact/2100-1003\\_3-5179278.html](http://news.com.com/Dell+sees+green+in+EPA+computer,+recycling+pact/2100-1003_3-5179278.html), 2004.
6. Kirton, M.J. Adaption-Innovation, Psychology Press, 2003.
7. Отчет «Передовые практики в управлении изменениями», Prosci, 2003.

### Глава 3

1. Примечание автора: Ожидание человека относительно успешного выполнения изменений, в сочетании с его/ее уникальными внутренними мотиваторами, называется теорией ожиданий. Более подробную информацию можно найти в книге Виктора Х. Врума «Работа и мотивация», издательство Jossey-Bass, 1995 г.

### Глава 6

1. Мотивация агентов колл-центра, Центр обучения колл-центров, Prosci, 2004 г.

### Глава 7

1. Бартлетт, Р. Наша зависимость от нефти, <http://www.energybulletin.net/5519.html>, 2005 г.

2. Освободим Америку: снизим зависимость от иностранной нефти, <http://www.setamericafree.org/openletter.htm>

3. Примечание автора: Выступление председателя Алана Гринспена перед Японской федерацией бизнеса, Японской торгово-промышленной палатой и Японской ассоциацией корпоративных руководителей, Токио, Япония, 17 октября 2005 г., <http://www.federalreserve.gov/BoardDocs/Speeches/2005/20051017/default.htm>

#### Глава 8

1. Примечание автора: Prosci является спонсором Центра обучения управлению изменениями.

Дополнительную информацию об этом исследовании ролей спонсоров можно найти на сайте [www.changemanagement.com](http://www.changemanagement.com) или в отчете за 2005 г. «Передовой опыт в управлении изменениями».

2. Отчет «Передовой опыт в управлении изменениями», Prosci, 2005 г.

#### Глава 9

1. Goleman, D. et al. Первичное лидерство: обучение лидерству с использованием эмоционального интеллекта, Harvard Business School Press, 2004.

2. Отчет «Передовые практики управления изменениями» (411 организаций-участниц), Prosci, 2005.

3. Johnson, S. Who Moved My Cheese?, Putnam, 1998.

4. Отчет «Передовые практики управления изменениями», Prosci, 2005.

#### Глава 10

1. Knowles, Malcolm S. The Modern Practices of Adult Education, Prentice Hall/Cambridge, 1980.

2. Pike, Robert W. Creative Training Techniques Handbook, HRD Press, 2003.

3

. Мерриам, Шаран Б. и Каффарелла, Розмари С. Обучение во взрослом возрасте, Jossey-Bass Publishers, 1999.

#### Глава 14

1. Что случилось с реформой здравоохранения?, <http://www.princeton.edu/~starr/20starr.html>

Джефф Хайатт — президент Prosci Research и основатель Центра обучения управлению изменениями. Он автор книги «Руководство по выживанию сотрудников в условиях перемен» и соавтор книги «Управление изменениями: человеческая сторона перемен». Джефф был почетным

членом технического персонала Bell Laboratories с 1985 по 1995 год, где он был соавтором книги «Победа с качеством» — истории о бизнесе и улучшении качества для одного из продуктовых

подразделений AT&T. После основания Prosci в 1996 году он руководил исследованиями в области управления изменениями с более чем 900 компаниями из 59 стран. Он также часто выступает в качестве приглашенного докладчика для руководящих команд и на конференциях.

Канал: <https://t.me/timethod>