

# МОДЕЛЬ ADKAR КАК ОБЩИЙ ЯЗЫК ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Применение результатов исследования ADKAR

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Использование модели ADKAR как общего языка для изменений .....	4
Почему стоит использовать модель ADKAR как общий язык .....	5
Как внедрить модель ADKAR как общий язык .....	7
Результаты использования модели ADKAR как общего языка .....	10
Заключение .....	12
История успеха .....	13

# ВВЕДЕНИЕ

Когда люди общаются, язык, который они используют, имеет огромное значение. Когда люди используют разные слова для описания одного и того же понятия или используют одни и те же слова для обозначения разных понятий, возникает путаница. Общий язык ведет к более эффективному общению. Например, два человека, говорящие по-французски, скорее всего, будут общаться более эффективно, чем если бы один из них говорил на французском, а другой - на китайском.

Коммуникация в процессе изменений ничем не отличается. Изменения часто воспринимаются как что-то неопределённое и труднопознаваемое. Когда терминология, которую организация использует для обсуждения изменений, разнится и непоследовательна, это только усугубляет проблему неопределённости. Однако, если установить общий язык для изменений — включающий набор слов и выражений, которые используются для описания и понимания изменений, — процесс внедрения изменений можно рассматривать как конкретный, с понятными этапами, которыми можно эффективно управлять.

Установление общего языка для изменений даёт организациям возможность прояснить и четко сформулировать, что именно подразумевается под изменениями. Общий язык также гарантирует, что все будут использовать единый понятийный аппарат, что исключает риск неправильных, но уникальных интерпретаций. Наконец, общий язык упрощает обсуждения изменений: вместо того чтобы тратить время на разъяснение терминов, используется понятная и эффективная терминология для обсуждения изменений по всей организации.

В рамках исследования с целью понять, как организации используют модель Prosci ADKAR® (ADKAR), компания Prosci задавала вопросы об использовании модели ADKAR в качестве общего языка для изменений. В данном материале мы рассмотрим, почему организации выбрали модель ADKAR как общий язык для изменений, как они эффективно внедрились этот подход, и какие результаты были достигнуты.

**УСТАНОВЛЕНИЕ ОБЩЕГО ЯЗЫКА  
ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ ДАЁТ  
ОРГАНИЗАЦИЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ  
ЧЁТКО ОПРЕДЕЛИТЬ И  
СФОРМУЛИРОВАТЬ, ЧТО ТАКОЕ  
ИЗМЕНЕНИЯ.**

“

*Модель ADKAR позволила нам более открыто обсуждать изменения и управлять ими на всех уровнях. Она стимулировала размышления и вызвала больше вопросов (что является положительным моментом) по всей организации. Только благодаря этому мы повысили свою способность справляться с изменениями и адаптироваться к ним.*

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ ADKAR КАК ОБЩЕГО ЯЗЫКА ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Почти треть участников исследования сообщила, что они приняли модель ADKAR в качестве общего языка для изменений, и почти все из них заявили, что ADKAR был либо немного, либо очень эффективен для этого использования.



Процент респондентов исследования, использующих модель ADKAR в качестве общего языка для изменений

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ	ЧАСТОТА
Применение структурированного подхода и методологии	80%	95%
Содействие индивидуальным изменениям	45%	95%
Оценка результатов изменений	44%	91%
<b>Создание общего языка для изменений</b>	<b>34%</b>	<b>98%</b>
Интеграция с управлением проектами	34%	90%
Вовлечение руководителей среднего звена	32%	87%
Подготовка руководителей высшего звена	25%	97%

# ПОЧЕМУ СТОИТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ ADKAR КАК ОБЩИЙ ЯЗЫК

Prosci задала участникам исследования, чьи организации использовали ADKAR в качестве общего языка, вопрос о том, почему они выбрали эту модель для этой цели. Хотя некоторые участники не были вовлечены в процесс выбора ADKAR как общего языка, те, кто участвовал, выделили две основные причины выбора:

## 1 Легко объяснить и понять

Участники сообщили, что модель ADKAR легко объяснить и понять. Они отметили, что любой в организации, включая тех, кто не является менеджером по изменениям, может быстро понять концепции ADKAR.

“

*ADKAR прост и практичен для наших сотрудников на всех уровнях организации. Что наиболее важно, его легко запомнить и обсуждать в контексте изменений.*

## 2 Соответствует реальному опыту и логичен

ADKAR рассматривался как здравый и логичный способ обсуждения изменений. Модель отражает опыт людей в процессе изменений и легко воспринимается теми, кто её изучает. Поскольку терминология модели ADKAR не сильно отличалась от того, как люди уже обсуждали изменения, затронутые группы смогли быстро начать использовать эту общую терминологию в значимом контексте.

“

*ADKAR настолько интуитивно понятна, что любой может быстро понять её назначение и начать применять. Кроме того, совместная работа бизнес- и технических специалистов, которые благодаря этой общей, несложной терминологии стали лучше понимать друг друга, была ключевым фактором для поддержки взаимодействия между затронутыми командами.*

Кроме того, что участникам задали вопрос, почему они выбрали модель ADKAR в качестве общего языка, это исследование также изучило, насколько полезна модель ADKAR как общий язык для изменений. Вот как участники оценили полезность ADKAR как общего языка:

УЧАСТНИКИ СООБЩИЛИ, ЧТО  
МОДЕЛЬ ADKAR ЛЕГКО  
ОБЪЯСНИТЬ И ПОНЯТЬ.

### 3 Обеспечивает общее понимание и диалог

Поскольку модель ADKAR легко понималась людьми по всей организации, участники отметили, что это был полезный способ обеспечить единое определение изменений. Этот общий язык позволил вести более содержательные и конкретные обсуждения изменений и их воздействия на сотрудников.

“  
Язык, используемый в определениях, понятен всем членам команды. Концепции легко приводить в качестве примеров. Мы можем взять недавнее изменение и применить ADKAR к процессу, чтобы показать сотрудникам, как работает этот процесс.

### 4 Чётко определяет процесс изменений

Участники ответили, что модель ADKAR была полезной в их организации, поскольку она отражает процесс индивидуальных изменений. Вместо общего обсуждения изменений, ADKAR позволил людям в организации говорить о конкретных частях процесса изменений, которые испытывали трудности или находились под влиянием определённых действий.

“  
ADKAR позволил нам провести беседу о том, где находятся люди, где есть точки преткновения, и дал возможность обсудить, что можно сделать.

# КАК ВНЕДРИТЬ МОДЕЛЬ ADKAR КАК ОБЩИЙ ЯЗЫК

Процесс внедрения модели ADKAR как общего языка в организациях участников принял различные формы. Хотя каждая организация уникальна, было несколько часто упоминаемых способов создания и поддержания общего языка с использованием ADKAR.

## СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО ЯЗЫКА

### Проведение корпоративного обучения

Участники сообщили, что обучение ключевых подразделений организации по модели ADKAR было основным способом установления ADKAR как общего языка для управления изменениями. Это обучение стало формализованным методом, позволяющим познакомить сотрудников с моделью ADKAR и дать им возможность начать осваивать её терминологию. Участники различались по тому, какие группы и сколько людей они обучили в своей организации. В то время как большинство организаций участников сосредоточились на обучении руководства, офисов управления проектами и управления изменениями, некоторые организации прилагали усилия, чтобы обучить каждого члена своей команды.

“

*Мы обучаем практиков в различных группах, которые используют этот язык. Наши лидеры признали ценность общего языка между собой для обсуждения изменений, особенно в контексте нашей стратегии. Мы предоставили книги и материалы по всей организации. Это почти стало частью нашего повседневного бизнес-лексикона.*

## Создание вовлечённости и компетентности среди лидеров

Многие участники сообщили, что сначала внедрили ADKAR в свои лидерские команды, проведя обучение руководителей и менеджеров. Это обучение привело как к покупке самой модели, так и к распространению ее использования, поскольку лидеры начали использовать ADKAR для обсуждения изменений.

## Внедрение через применение в проектах

Участники отметили, что установление модели ADKAR в качестве общего языка для управления изменениями было основной задачей группы или офиса по управлению изменениями. Группа по управлению изменениями целенаправленно внедряла ADKAR как общий язык через использование в проектах, а также через различные активности, направленные на повышение понимания и вовлечённости. Многие участники сообщали об использовании опросов ADKAR для проверки текущего уровня понимания, что, по их мнению, было лучшим индикатором успешного внедрения ADKAR как общего языка для изменений.

## ПОДДЕРЖАНИЕ ОБЩЕГО ЯЗЫКА

### Демонстрация поддержки со стороны руководства

Активная и явная поддержка руководства в использовании ADKAR как общего языка помогала сохранить его в организации. Лидеры не только публично поддерживали использование модели ADKAR по всей организации, но и активно применяли её терминологию при обсуждении изменений. Эти два подхода работали вместе, чтобы гарантировать, что другие сотрудники продолжали использовать язык ADKAR.

“

*Мы создали Офис Управления Изменениями с профессионалами в области управления изменениями и организационного развития, которые интегрированы в бизнес. Мы насыщали бизнес сообщениями об ADKAR и преимуществах общего языка изменений. Мы вели кампанию среди бизнеса с помощью руководителей высшего звена как "евангелистов". Получали постоянную обратную связь от бизнеса для упрощения сообщений и увеличения их распространения. Документировали и делились примерами успеха.*

## Последовательное и широкое использование

Участники постоянно использовали язык ADKAR для обсуждения изменений в любом контексте. ADKAR применялся не только для обсуждения действий по управлению изменениями, но и для обсуждения общих изменений и индивидуальных переходов. Это помогало участникам внедрить ADKAR как основной способ обсуждения изменений как концепции по всей организации.

## Интеграция с проектным управлением

Управление изменениями и ADKAR были встроены в подход организации к управлению проектами. Это означало, что каждый проект служил укреплением ADKAR как языка для управления изменениями.

“

*Мы публикуем раздел "Уголок ADKAR" в нашем ежемесячном информационном бюллетене для сотрудников и постоянно используем терминологию в наших проектных планах и обсуждениях с руководителями проектов и операционных процессов.*

# РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕЛИ ADKAR КАК ОБЩЕГО ЯЗЫКА

Участники, которым удалось успешно внедрить модель ADKAR как общий язык для управления изменениями, обнаружили, что это привело к нескольким положительным результатам в проектах, затронутых группах и в организации в целом.



## Улучшенные результаты проектов

Участники отметили, что благодаря внедрению модели ADKAR как общего языка для управления изменениями, инициативы по изменениям легче принимались, и желаемые результаты проектов достигались в большей степени. Создание языка для обсуждения изменений способствовало более быстрому их принятию.



## Повышение видимости управления изменениями

Участники сообщили, что использование модели ADKAR как общего языка для управления изменениями естественным образом повысило понимание и видимость процессов управления изменениями в проектах и инициативах организации. Наличие ADKAR в качестве общего языка заставляло команды проектов и лидеров уделять больше внимания действиям по управлению изменениями, что способствовало успешному принятию и использованию изменений, тем самым повышая осведомлённость об управлении изменениями в организации.

“

*Повышение способности выявлять сопротивление и обеспечивать ресурсы для его преодоления.*

**СОЗДАВ ОБЩИЙ ЯЗЫК ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ, ИЗМЕНЕНИЯ БЫЛИ БЫСТРЕЕ ПРИНЯТЫ.**



## Изменения стали восприниматься как процесс

Участники сообщили, что после того, как модель ADKAR была внедрена в качестве общего языка для изменений, их организации начали понимать и рассматривать изменения как процесс. Вместо того чтобы ограничиваться только обучением, организации участников сосредоточились на создании осведомлённости и желания изменений, прежде чем строить знания и развивать способности. Это понимание также позволило сфокусировать действия по управлению изменениями на индивидуальных результатах, которые описывает модель ADKAR.

..... “ .....

*Затронутые сотрудники стали более восприимчивыми к изменениям. Спонсоры стали увереннее в коммуникациях и взаимодействиях и больше верят в то, что принятие и использование изменений произойдут быстрее, чем в предыдущих проектах, в которых не использовался процесс ADKAR.*

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор общего языка для изменений, который использует понятные всем в организации слова, позволяет сделать изменения чем-то, что каждый может не только понять, но и позитивно влиять на них. Общий язык предназначен не только для специалистов по управлению изменениями, но и для всех. Модель ADKAR предлагает простые, общеупотребимые термины в рамках, которые легко понять и применять в повседневной работе. Использование ADKAR в качестве общего языка обеспечивает не только ясность и лёгкость общения, но и может позитивно влиять на результаты инициатив по изменениям и улучшать их итоги.



# ИСТОРИЯ УСПЕХА: Oklahoma Gas and Electric Company

Что, если бы в организации на каждом уровне, от руководителей до сотрудников на передовой, управление изменениями обсуждалось бы на почти каждом совещании? Где управление изменениями влияло бы на проектные решения — от распределения ресурсов до запуска? Где люди искали бы менеджера по управлению изменениям, потому что знали, что их проекту потребуется управление изменениями? Что нужно сделать, чтобы создать такую культуру управления изменениями в вашей организации?

Компания Oklahoma Gas and Electric Company (OG&E), основанная в 1902 году, обслуживает более 830,000 клиентов в 276 городах и населённых пунктах на территории площадью 30,000 квадратных миль в Оклахоме и западной части Арканзаса. С обеспечением отопления, охлаждения и электроснабжения сотен тысяч людей на кону, OG&E нужно было добиваться успеха в ряде ключевых проектов. Вики Троксел, консультант по организационному развитию в OG&E, рассматривала различные модели управления изменениями в рамках подготовки к масштабным изменениям, которые должны были затронуть две трети строительных служб компании. Вики узнала о модели ADKAR во время обучения на курсе сертификации по управлению изменениями Prosci. Уже через день после начала программы она была уверена в её эффективности.

Вернувшись с сертификации, Вики была вдохновлена потенциалом, который мог бы раскрыть для OG&E внедрение модели ADKAR. Она предложила применить модель ADKAR на одном проекте, чтобы продемонстрировать её возможности, и начала работу по её внедрению с сотрудниками на передовой из строительных служб.

..... “ .....

*Для понимания ADKAR вам не нужно быть психологом.*

Вики обнаружила, что модель ADKAR предоставила простой, но значимый способ говорить об изменениях. Прорабы и руководители начали использовать терминологию ADKAR, обсуждая изменения между собой и с сотрудниками. Это позволило, а в некоторых случаях заставило их оценить, какое влияние изменения окажут на сотрудников. Вики заметила, что такой фокус на влиянии на сотрудников появлялся даже на середине некоторых проектов. Используя ADKAR для обсуждения изменений, некоторые прорабы и руководители смогли понять, что им следовало учитывать ADKAR на более ранних этапах процесса. «Люди сами по себе начинали осознавать, что допустили ошибку. Несколько встреч были прерваны, когда менеджеры и руководители пришли к выводу: “Нам действительно нужно заADKARить это.” Они приходили ко мне, и я подключалась к проекту, помогая им.»

Вики увидела, что сотрудники всех уровней в её организации начали использовать терминологию ADKAR при обсуждении изменений. Люди стали проявлять больше эмпатии к изменениям в компании. Они стали заранее идентифицировать влияние, которое изменения окажут на других, ещё на начальных этапах проекта. Они также смогли проводить анализ неудачных изменений и выявлять причины их провала. По мере того как общий язык для обсуждения изменений укреплялся, сотрудники стремились узнать больше о модели ADKAR и получить доступ к материалам по управлению изменениями для дальнейшего обучения.

«Самое крупное изменение, к которому мы применили этот подход, было связано с ликвидацией одной из ключевых, долго существовавших позиций в компании. Это было определение влияния изменений. Сотрудники на этих должностях могли либо попытаться найти работу в другом месте в компании, либо выйти на пенсию, либо уйти. Мы буквально “задействовали” ADKAR на полную мощность. Мы отправляли сообщения для создания Понимания и Желания изменений, у нас были спонсоры, которые лично общались с сотрудниками — мы сделали всё возможное. Благодаря тому, что сотрудники привыкли к тому, как мы обсуждаем изменения, и могли свободно отвечать нам, мы смогли адаптировать наш подход в соответствии с их потребностями. После этого изменения ко мне подходили люди, чья работа была сокращена, и благодарили нас за то, как мы справились с этой ситуацией.»

“

*Люди самостоятельно стали выявлять пробелы в управлении изменениями и искать способы решить их либо сами, либо обратившись за помощью к специалистам по управлению изменениями...  
«Я даже не знала, что нам нужен общий язык для изменений, но теперь это изменило всё.»*

Вики увидела множество положительных результатов в своей организации благодаря внедрению ADKAR как общего языка для управления изменениями, например, более успешные и надёжные изменения. Но это не единственное, где она увидела его ценность: «Изменения действительно стали более успешными, это так. Но общий язык для обсуждения изменений оказался гораздо ценнее. Люди стали сами замечать пробелы в управлении изменениями и искать пути их решения или обращаться за помощью... Я даже не знала, что нам нужен общий язык для изменений, но теперь он изменил всё.»

Когда её спросили, какой совет она бы дала тому, кто хочет внедрить ADKAR как общий язык для изменений в своей организации, Вики ответила:

«ADKAR — это о реальной практике управления изменениями. Если вам нужен план, который можно напрямую применить и который позволит вам работать с людьми, никогда ранее не сталкивавшимися с управлением изменениями, выбирайте ADKAR... ADKAR настолько прост, что люди могут не придать ему значения. Поэтому важно, чтобы вы, как практик, сначала сами освоили её на практике, чтобы потом уверенно и эффективно делиться этим знанием с другими... Пусть процесс идёт естественно. Используйте модель, и если увидите результаты, то нет необходимости вдавливать её насильно.»