

# مدلی برای مدیریت تغییر

## آدکار®

مترجم: روح الله نوری  
r.noori@itsr.org.ir

- پروژه تعریف می شود (دامنه و اهداف)؛
- طراحی مسیر کسب و کار طراحی (فرآیندها، سیستم ها و ساختار سازمانی جدید)؛
- طراحی فرایند و سیستم های جدید؛
- راه حل در سازمان به اجرا در می آید.

تعدادی عناصر استاندارد برای تغییر کسب و کار وجود دارد که مدیران با استفاده از آنها احساس راحتی بیشتری می کنند.

بعد نیروی انسانی تغییر: بعد نیروی انسانی تغییر در مورد این است که کارکنان چگونه فرایند تغییر را تجربه می کنند. تحقیقات نشان می دهد که مسائل مرتبط با این بعد از تغییر، از دلایل عمده بیان شده برای شکست پروژه های تغییر است.

کمک مدیران به عنوان یک حامی موثر تغییر، در بیشتر عوامل اصلی موفقیت، مورد توجه قرار گرفته بود. مدیریت اثربخش بعد نیروی انسانی تغییر، مستلزم مدیریت پنج مرحله کلیدی است که مبنای مدل «آدکار» را شکل می دهد (جدول ۱).

### یک سناریو کاری

اگر شما کارمند سازمانی هستید که در حال اجرای پروژه تغییر است، واکنش شما به تغییر و دیدگاه شما نسبت به سازمان به طور مستقیم تحت تاثیر پنج عنصر مدل «آدکار» قرار خواهد

مدل «آدکار» به وسیله پروسی در سال ۲۰۰۰ بعد از تحقیق بر روی ۷۰۰ شرکت که اقدام به اجرای پروژه های تغییر کرده بودند، طراحی شده است. این مدل قصد دارد در طول فرایند تغییر، به عنوان یک ابزار هدایت کننده عمل کند.

به منظور کاربرد موثر مدل «آدکار» ابتدا باید یک چارچوب مبنا برای فعالیتهای تغییر را شناسایی کرد. در نمودار شماره یک تغییر در دو بعد اصلی رخ داده است. بعد کسب و کار (محور عمودی) و بعد نیروی انسانی (محور افقی). تغییر موفقیت آمیز هنگامی رخ می دهد که دو بعد تغییر به طور همزمان پیش برود.

بعد کسب و کار تغییر: بعد کسب و کار تغییر شامل عناصر زیر است:

- نیاز یا فرصت کسب و کار شناسایی می شود؛

### مرور کلی

این ابزار شناختی، به کارکنان برای شناخت جایگاه خود در فرایند تغییر کمک می کند. به عنوان یک مدیر، می توان از این ابزار برای شناخت شکافهای فرایند مدیریت تغییر استفاده کرد و نقش هدایتی موثری را بسرای کارکنان خود فراهم ساخت. مدل ADKAR از پنج کلمه انگلیسی تشکیل شده است: تمایل = DESIRE آگاهی = AWARENESS توانایی = ABILITY دانش = KNOWLEDGE تقویت = REINFORCEMENT

و می تواند در موارد ذیل به مدیران کمک کند:

- شناخت مقاومت کارکنان؛
- کمک به کارکنان برای گذر از فرایند تغییر؛
- ارائه یک برنامه علمی موفق برای پیشرفت پرسنلی و حرفه ای در طول تغییر؛
- طراحی برنامه مدیریت تغییر برای کارکنان سازمان.

مدل «آدکار» توانایی شناخت علل عدم توفیق تغییرات را دارد و به شما کمک می کند گامهای ضروری برای انجام موفقیت آمیز تغییر را بردارید. شما باید قادر باشید تغییر را به دو بخش تقسیم کنید؛ شناخت جایی که تغییر شکست می خورد و شناسایی نقطه موثر.

گرفت.

به عنوان مثال، استقرار یک نرم افزار جدید را در نظر بگیرید. اگر تغییر صورت گرفته است و شما اعتقاد دارید که مورد نیاز نبوده است (به عنوان مثال شما از تغییرات به وجود آمده ناآگاه هستید.) واکنش شما ممکن است موارد ذیل باشد:

- «این کار تلف کردن وقت است»؛

- «اگر کار کردن به صورت قبلی مطلوب بود انجام تغییر چه ضرورتی داشت؟  
«آنها هرگز به ما نگفتند در حال انجام چه کاری هستند.»

واکنش طبیعی ما به تغییر، حتی در بهترین شرایط، مقاومت است. آگاهی از نیاز کسب و کار به تغییر، جزء حیاتی هر تغییر و گام اول آن به شمار می رود.

اگر شخص زمان نسبتاً طولانی برای تشریح یک نرم افزار قدیمی صرف کرده باشد و آن نرم افزار به مدت طولانی فروشنده را پشتیبانی نکند و نرم افزار جدید برای تامین نیازهای مشتریان مورد نیاز باشد، واکنش شما (براساس این آگاهی) احتمالاً بسیار متفاوت خواهد بود:

- «چطور خیلی زود این اتفاق افتاد؟»

- «این تغییر چه تاثیری بر من می گذارد؟»

- «آیا من آموزش جدیدی دریافت خواهم کرد،»

حال فرض کنید شما از تغییر مورد نیاز، آگاهی پیدا کرده اید اما شما تمایلی به مشارکت و پشتیبانی از آن ندارید.

حال ورق برگشته است و ممکن است شما نیازمند یک پاسخ روحی و عاطفی از افراد سازمان باشید. ممکن است به شما برچسب انعطاف ناپذیر یا غیرپشتیبان زده شود. برخی اوقات گفته می شود شما بدون هدف هستید. ممکن است به شما نام عیجو و بدبین داده شود.

آگاهی و تمایل در حقیقت، دو جزء اصلی و کلیدی مدل تغییر هستند.

«آدکار» می تواند برای برنامه ریزی موثر برای یک تغییر جدید و یا تشخیص چرایی شکست تغییر کنونی به شما، کمک کند. در برخی موارد، این عمل به طور صحیح می تواند انجام گرفته و تغییر به طور موفق انجام می پذیرد. در اینجا ۵ گام اصلی مجدداً

بیان می شوند:

۱- آگاهی از نیاز برای تغییر؛

۲- تمایل به انجام شدن تغییر؛

۳- دانش درباره چگونگی تغییر؛

۴- توانایی برای اجرای مهارتها و رفتارهای جدید؛

۵- تقویت حفظ تغییر همان طور که رخ داده است.

بهترین راه برای درک قابلیت استفاده این مدل برای مدیریت تغییر کسب و کار کاربرد مدل در موقعیت شخصی است. استفاده از مدل «آدکار» در یک موقعیت شخصی شما را به تحلیل و شناخت بهتر عناصر این مدل نزدیک می کند.

ابتدا یک تغییر را که شما در حال حاضر در اجرای آن در یک شخص دیگر (یک دوست، عضو خانواده یا همکار) مشـکـل دارید، شناسایی کنید. جداول کاری را با بالاترین توانایی کامل سپس هر زمینه را با مقیاس صفر تا صد درصد درجه بندی کنید.

مطمئن شوید که تغییری را که انتخاب کرده اید برای ایجاد تغییر در یک دوست، هم دانشگاهی یا یک عضو خانواده باشد که بدون تلاش مستمر شما این تغییر در وی رخ

نمی دهد. به سوالات پاسخ داده و نمره دهید.

به طور خلاصه تغییر شخصی را که می خواهید در یک دوست، عضو خانواده یا یک همکار ایجاد کنید را تشریح کنید.

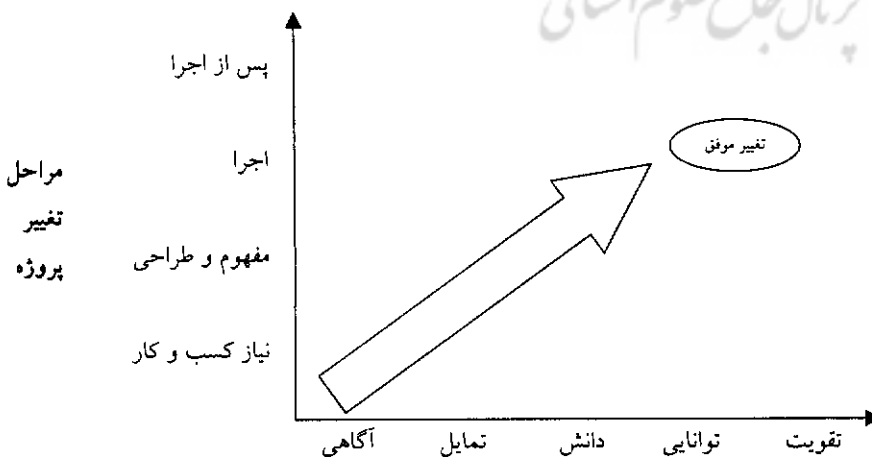
۱- آگاهی: دلایل نیاز به تغییر را فهرست کنید. آنها را مرور و آگاهی شخص مورد نظر برای نیاز به تغییر را تعیین کنید.

۲- تمایل: عوامل یا پیامدهایی (خوب یا بد) را که برای شخص تمایل به تغییر ایجاد می کند را فهرست کنید. توجه داشته باشید که این عوامل انگیزاننده و پیامدهای مرتبط با آن مورد تایید شخص مورد نظر باشند. تمایل شخص به تغییر را از صفر تا صد درصد درجه بندی کنید.

۳- دانش: مهارتها و دانش مورد نیاز برای پشتیبانی از تغییر، طوری که شخص یک تصویر واضح از آنچه که تغییر به دنبال آن است داشته باشد. دانش یا سطح آموزش فرد را در این زمینه ها از صفر تا صد درصد درجه بندی کنید.

۴- توانایی: با توجه به مهارتها و دانش شناسایی شده در سوال قبلی، توانایی خود برای انجام این مهارتها یا عمل به دانش او را ارزیابی کنید. توانایی فرد برای عملی کردن مهارتها و دانش او برای پشتیبانی از تغییر را نیز از صفر تا

نمودار ۱؛ ابعاد تغییر



مراحل تغییر نیروی انسانی

جدول ۱ - پنج مرحله کلیدی مدل «ادکار»

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت ارتباطات</li> <li>- نیازمندیهای مشتریان</li> <li>- تغییرات بازار</li> <li>- آمادگی - دسترسی به اطلاعات</li> </ul>	آگاهی از نیاز برای تغییر	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترس از دست دادن شغل</li> <li>- عدم اتصال به حالت جدید</li> <li>- تهدید نتایج منفی</li> <li>- ارتقای امنیت شغلی</li> <li>- پذیرش و احساس تعلق</li> <li>- پیشرفت مسیر شغلی</li> <li>- دستیابی به قدرت یا مقام</li> <li>- دریافت یا جبران خدمات</li> <li>- اعتماد و احترام به رهبری</li> <li>- امیدواری به آینده</li> </ul>	تمایل به مشارکت و پشتیبانی از تغییر	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش و تحصیلات</li> <li>- دسترسی به اطلاعات</li> <li>- مثالها و نقشهای نمونه</li> </ul>	شناخت و دانش در مورد چگونگی تغییر	K
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمرین برای کاربردهای جدید و یا استفاده از ابزارها و فرآیندهای جدید</li> <li>- هدایت</li> <li>- صمیمیت و قابلیت اعتماد</li> <li>- رفع موانع</li> </ul>	توانایی اجرای مهارتها و رفتارهای مورد نیاز	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دریافت ها و پاداشها</li> <li>- تغییرات جبران خدمات</li> <li>- جشنها</li> <li>- هویت شخص</li> </ul>	تقویت برای دوام یافتن تغییر	R

مراحل تغییر نیروی انسانی



توانبخش ها

تغییر به فرد مورد نظر توضیح کافی ارائه دهید. همچنین برای افزودن دانش، آموزشها و آگاهیهای لازم باید به شخص مورد نظر داده شود.

اگر توانایی، پایین ترین نمره را کسب کرده بود، چندین گام برای پیش بردن تغییر مورد نیاز است.

• شخص برای توسعه مهارتها و رفتارهای جدید به زمان نیاز خواهد داشت. شبیه یادگیری یک ورزش یا مهارت جدید دیگر، برای یادگیری تواناییهای جدید به زمان نیاز است.

• شخص به پشتیبانی و هدایت مستمر نیاز دارد.

• ممکن است مداخله یا پشتیبانی بیرونی مورد نیاز باشد.

و سرانجام اینکه، اگر تقویت دارای نمره حداقل باشد، شما باید عناصر ضروری را برای جدا کردن فرد از رفتارهای قدیمی شناسایی کنید. محرکها و پیامدهایی را برای یادگیری و ادامه دادن الگوی رفتاری جدید شناسایی کنید.

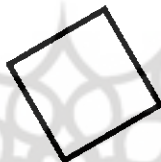
حال شما مدل «ادکار» را بسرای تغییر در مورد یک شخص کامل کرده اید. شما می توانید همین فرآیند را برای تغییر در کار و سازمان نیز دنبال کنید. این فرآیند باید به شما در مورد اینکه کجای فرآیند تغییر هستید و اینکه چه گامهایی برای حفظ مداومت تغییر و پیشروی آن به صورت حرفه ای در یک محیط کسب و کار در حال تغییر مورد نیاز است را نشان دهد.

می توان تغییر شخصی و سازمانی را در بستر مدل «ادکار» انجام داد. اگر در حال اجرای یک تغییر گسترده در سازمان خود هستید، یک گام حیاتی در مدیریت تغییر آگاهی سازمانی در مورد دلایل تغییر است. سطح تمایل به تغییر در کارکنان و نیز میزان مقاومت آنان به عنوان یک واکنش طبیعی به تغییر باید مورد بررسی و شناسایی قرار گیرد. همین که تغییر به سمت اجرا حرکت کرد، شما نیازمند توسعه دانش در مورد تغییر و توانایی اجرای مهارتها و رفتارهای جدید هستید. به محض اینکه تغییر رخ داد شما باید آن را تقویت کنید تا رفتارهای قدیمی دوباره باز نگردد. □

مقاله حاضر از منبع ذیل انتخاب شده است:

### به منظور کاربرد موثر مدل «ادکار» نیازمند شناسایی یک چهارچوب مبنا برای فعالیتهای تغییر هستیم.

### واکنش طبیعی افراد نسبت به تغییر حتی در بهترین شرایط، مقاومت است.



پیامدهای مثبت یا منفی نشأت می گیرد. پیامدهای منفی باید برای ممانعت از مقاومت در برابر تغییر به اندازه کافی زیاد باشند. (همچنین برای پیامدهای مثبت). اگر دانش، پایین ترین نمره را داشت شما باید در مورد تشریح دلایل و عوامل انگیزاننده

صد درصد نمره گذاری کنید.

۵- تقویت: تقویت کننده هایی را که به دوام تغییر کمک می کنند را فهرست کنید. آیا محرکها تغییر را تقویت می کنند یا موجب کند شدن آن می شوند؟ باتوجه به درصدی که شما به تقویت کننده ها اختصاص می دهید، از تغییر پشتیبانی می کند (صفر درصد تا صد درصد).

حال، نمرات خود را از هر جدول کاری به جدول شماره دو منتقل کنید. چند لحظه ای را برای مرور نمرات صرف کنید. زمینه هایی را که درصد آنها ۵۰ یا کمتر از آن است را مشخص سازید و اولین زمینه ای را که نمره کمتر از ۵۰ درصد کسب کرده است را شناسایی کنید.

حال، به اولین زمینه ای که در جدول نمره کمتر از ۵۰ درصد کسب کرده است، توجه کنید. شما باید قبل از هر کاری این زمینه را شناسایی کنید. برای مثال، اگر تشخیص بدهید آگاهی، پایین ترین نمره را کسب کرده است و سپس در مورد تمایل، دانش، توسعه مهارت کار کنید، برای انجام تغییر کمکی به شما نخواهد کرد. به عبارت دیگر، اگر شما تشخیص دادید که تمایل، پایین ترین نمره را دارد و به طور مستمر دلایل خود را برای تغییر تکرار کنید، این امر برای پیش بردن تغییر کافی نخواهد بود. قبل از اینکه آنها این دلایل را بدانند شما باید سرشت آنها را به تغییر متمایل سازید. تمایل از

### جدول ۲ - سوالهای مدل «ادکار»

تشریح خلاصه تغییر: _____	درصد صحیح یا کامل بودن
۱ - آگاهی از نیاز به تغییر؟ نکات: _____	
۲ - تمایل به انجام تغییر؟ نکات: _____	
۳ - دانش درباره چگونگی تغییر؟ نکات: _____	
۴ - توانایی تغییر؟ نکات: _____	
۵ - تقویت مداومت تغییر؟ نکات: _____	