



دستورالعمل‌ها:

۱. فردی از میان دوستان، اعضای خانواده، همکاران یا کارکنان را انتخاب کنید که دوست دارید یک تغییر مشخص را بپذیرد. فردی را انتخاب کنید که با وجود تلاش‌های شما برای حمایت از او در مسیر تغییر، هنوز در پذیرش آن موفق نبوده است.
۲. با در نظر گرفتن این فرد، به پرسش‌های موجود در جدول زیر پاسخ دهید. از جدول برای ثبت پاسخ‌ها، یادداشت‌ها و امتیازها استفاده کنید.
۳. پس از تکمیل جدول، لحظه‌ای وقت بگذارید و امتیازها را مرور کنید. همه بخش‌هایی را که امتیاز ۳ یا کمتر گرفته‌اند مشخص یا برجسته کنید.

اجرای ارزیابی:

به‌طور خلاصه تغییر رفتاری شخصی‌ای را توصیف کنید که در تلاش هستید یک دوست، عضو خانواده، همسایه یا همکار را به انجام آن ترغیب کنید:

Blank area for describing the behavioral change to be implemented.

برای هر عنصر، در مقیاس ۱ تا ۵ امتیاز دهید که ۱ کمترین مقدار است.

امتیاز آگاهی



دلایل تغییر را مرور کنید و از خود بپرسید این فرد تا چه اندازه از این دلایل آگاه است.

فهرستی از دلایلی که به نظر شما این تغییر را ضروری می‌کند بنویسید:

Blank area for listing reasons why the change is necessary.



<p>امتیاز تمایل</p> <p>D □</p> <p>این عوامل انگیزشی را در نظر بگیرید، از جمله میزان باور و اعتقاد فرد به این موارد. میزان تمایل او به تغییر را ارزیابی کنید.</p>	<p>عواملی یا پیامدهایی (مثبت و منفی) را که برای این فرد وجود دارند و باعث ایجاد تمایل به تغییر می‌شوند فهرست کنید:</p> <p>[Blank area for notes]</p>
<p>امتیاز دانش</p> <p>K □</p> <p>دانش یا آموزش این فرد را در این حوزه‌ها ارزیابی کنید</p>	<p>مهارت‌ها و دانشی را که برای این تغییر لازم است—هم در طول گذار و هم پس از آن—فهرست کنید:</p> <p>[Blank area for notes]</p>
<p>امتیاز توانایی</p> <p>A □</p> <p>تا چه اندازه این فرد توانایی به‌کارگیری مهارت‌ها، دانش و رفتارهای جدید را دارد؟</p>	<p>با در نظر گرفتن مهارت‌ها و دانشی که در بالا ذکر شد، توانایی فرد را برای عمل کردن یا انجام کار به روش جدید ارزیابی کنید. آیا موانعی وجود دارد که توانایی او را محدود کند؟</p> <p>[Blank area for notes]</p>



امتیاز تقویت



این فرد تا چه حد تقویت و حمایت لازم را برای پشتیبانی و حفظ تغییر دریافت می‌کند؟

تقویت‌کننده‌هایی را فهرست کنید که به پایدار ماندن تغییر کمک می‌کنند؟ آیا مشوق‌هایی برای کمک به این فرد جهت تثبیت تغییر وجود دارد؟ آیا مشوق‌هایی برای تغییر نکردن نیز وجود دارد؟

پس از تکمیل جدول، لحظه‌ای وقت بگذارید و امتیازها را مرور کنید. تمام بخش‌هایی را که امتیاز ۳ یا کمتر گرفته‌اند مشخص کنید. کار را از اولین بخشی که مشخص کرده‌اید، آغاز کنید.

• به‌کارگیری نتایج ارزیابی ADKAR

همان‌طور که گفته شد، نتایج فرایند تغییر فردی باید به‌صورت متوالی (مرحله‌به‌مرحله) تحقق پیدا کنند. هنگامی که می‌خواهید در فرد دیگری تغییر ایجاد کنید، عناصر مدل ADKAR را به ترتیب مورد توجه قرار دهید.

ابتدا باید به اولین عنصری که امتیاز ۳ یا کمتر دارد پردازید.

اگر مشخص کردید که آگاهی (Awareness) اولین حوزه با امتیاز پایین است، باید از همان‌جا شروع کنید. اگر آگاهی به‌طور کامل شکل نگرفته باشد، کار کردن روی تمایل، دانش یا توانایی باعث تحقق تغییر نخواهد شد.



• گام‌های عملیاتی

اگر آگاهی بیشتر لازم است: درباره دلایل و مزایای این تغییر گفت‌وگو و بررسی کنید؛ هم در سطح سازمانی و هم در سطح فردی.

اگر تمایل بیشتری لازم است: برای پیشبرد فرد، به انگیزه درونی او برای تغییر توجه کنید (که می‌تواند ناشی از پیامدهای مثبت یا منفی باشد). عوامل انگیزشی باید به اندازه‌ای قوی باشند که از آستانه مقاومت فرد در برابر تغییر عبور کنند.

اگر دانش بیشتری لازم است: از تمرکز بیش از حد بر دلایل تغییر و عوامل انگیزشی خودداری کنید؛ زیرا این کار ممکن است برای فردی که در این مرحله قرار دارد دلسردکننده باشد. در عوض، آموزش و یادگیری مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای پیشرفت را فراهم کنید.

اگر توانایی بیشتری لازم است: حداقل دو اقدام ضروری است: نخست زمان کافی برای توسعه توانایی‌ها و رفتارهای جدید لازم است. دوم مربی‌گری و حمایت مستمر باید فراهم شود. یک دوره آموزشی یا برنامه یادگیری یک‌باره معمولاً کافی نیست. به مداخلات بیرونی، حمایت مداوم و راهنمایی (منتورینگ) نیز توجه کنید.

اگر تقویت بیشتری لازم است: بررسی کنید آیا عناصر لازم برای جلوگیری از بازگشت فرد به رفتارهای قبلی وجود دارند یا نه. همچنین مشوق‌ها یا پیامدهای مربوط به اجتناب از رفتارهای جدید را بررسی و مدیریت کنید. [از جعبه ابزار منابع انسانی چابک سبا هم می‌توانید استفاده کنید.](#)