



آگاهی (Awareness)

چگونه می‌توان به‌طور مؤثر آگاهی برای ایجاد تغییر را ایجاد کرد؟

WWW.SABAMCG.COM



هر تغییر موفق با پاسخ دادن به یکی از بنیادی‌ترین پرسش‌ها درباره تغییر آغاز می‌شود: چرا؟ طبیعت انسان به گونه‌ای است که می‌خواهد دلیل پشت یک اقدام یا یک تغییر ضروری را درک کند. پنج عنصر مدل ADKAR شرکت Prosci شامل نتایجی است که یک فرد باید برای موفقیت‌آمیز بودن یک تغییر به آن‌ها دست پیدا کند: آگاهی (Awareness)، تمایل (Desire)، دانش (Knowledge)، توانایی (Ability) و تقویت یا تثبیت (Reinforcement). آگاهی نخستین نقطه عطف در این مسیر است. آگاهی به معنای درک فرد از ماهیت تغییر، دلیل انجام آن و همچنین خطرات تغییر نکردن است. آگاهی شامل اطلاعاتی درباره عوامل داخلی و خارجی است که نیاز به تغییر را ایجاد کرده‌اند، و همچنین پاسخ به این پرسش که «این تغییر چه سودی برای من دارد؟». این هدف اولیه به صورت «آگاهی از ضرورت تغییر» تعریف می‌شود، نه صرفاً «آگاهی از این‌که تغییری در حال رخ دادن است». این تفاوت بسیار مهم است. آگاهی، درک ضرورت و چرایی تغییر است.

چرا ایجاد آگاهی مهم است؟

ایجاد آگاهی

- ۱- ارتباطات مؤثر
- ۲- حمایت مؤثر رهبران
- ۳- مربی‌گری توسط مدیران مستقیم
- ۴- دسترسی آسان به اطلاعات کسب‌وکار

موانع ایجاد آگاهی

- ۱- برداشت فرد از وضعیت فعلی
- ۲- نحوه درک فرد از مشکلات
- ۳- اعتبار و قابل اعتماد بودن فرستنده پیام
- ۴- انتشار اطلاعات نادرست یا شایعات
- ۵- قابل بحث یا قابل تردید بودن دلایل تغییر

گام‌های بعدی

در پژوهش «بهترین شیوه‌ها در مدیریت تغییر - ویرایش یازدهم» شرکت Prosci، فقدان آگاهی از دلیل تغییر به عنوان اصلی‌ترین منبع مقاومت کارکنان معرفی شده است. این موضوع معمولاً به دلیل ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر و انتقال جزئیات تغییر به کارکنان رخ می‌دهد. در نهایت، اگر یک کارمند نتواند به این پرسش پاسخ دهد که «این تغییر چه سودی برای من دارد؟»، احتمال بروز مقاومت بسیار زیاد خواهد بود. زمانی که آگاهی نادیده گرفته شود یا به آن توجه کافی نشود، پروژه‌ها با مقاومت بیشتر، کند شدن پیشرفت و کاهش بازگشت سرمایه مواجه می‌شوند. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان در این پژوهش بیان کرده است:

«اغلب کارکنان با یک راه‌حل جدید یا روش تازه انجام کار مخالفتی ندارند؛ بلکه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، چون هیچ‌کس به‌طور روشن و قانع‌کننده توضیح نداده است که چرا این تغییر ضروری است.»

عناصر مدل ADKAR شرکت Prosci نشان‌دهنده ترتیب طبیعی تجربه تغییر از دیدگاه یک فرد هستند. ممکن است وسوسه‌انگیز باشد که مرحله آگاهی را نادیده بگیریم و مستقیماً به سراغ تمایل (Desire) و دانش (Knowledge) برویم. با این حال، ایجاد آگاهی پایه و زمینه‌ای را فراهم می‌کند که افراد بتوانند درباره تغییر تصمیم شخصی بگیرند. تمایل یا دانش نمی‌تواند پیش از آگاهی شکل بگیرد، زیرا آگاهی از نیاز به تغییر است که یا تمایل ما برای تغییر را برمی‌انگیزد یا مقاومت ما در برابر آن را فعال می‌کند. زمانی که کارکنان به‌وضوح ببینند سازمان با مشکل جدی مواجه است، ایجاد آگاهی نسبتاً آسان خواهد بود. اما در مقابل، وقتی سازمان در وضعیت موفقیت قرار دارد، ایجاد آگاهی معمولاً دشوارتر می‌شود. در چنین شرایطی، رهبران تغییر باید استدلالی قانع‌کننده ارائه دهند و دلایل تغییر را کاملاً روشن و ملموس کنند. اگر تغییر در پاسخ به یک فرصت انجام می‌شود، لازم است دلایل آن به شکل شفاف و واضح برای کارکنان توضیح داده شود.

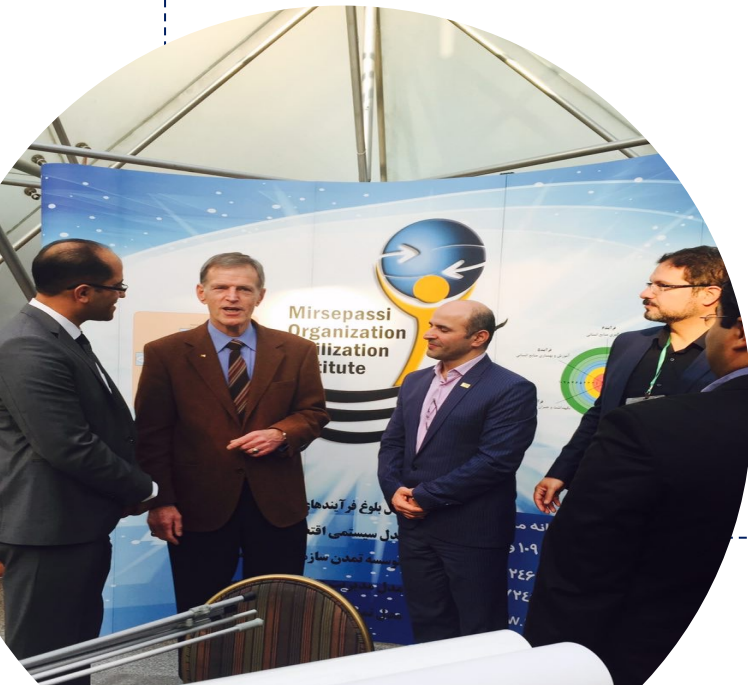
ایجاد آگاهی با استفاده از مدل ADKAR به این معناست که هم ماهیت تغییر را توضیح دهیم و هم دلیل ضرورت آن را به طور شفاف بیان کنیم. این کار شامل توضیح روشن محرک‌های کاروکسب یا فرصت‌هایی است که نیاز به تغییر را به وجود آورده‌اند. همچنین باید توضیح داده شود که چرا این تغییر باید اکنون انجام شود و در صورت انجام ندادن آن چه ریسک‌هایی سازمان را تهدید می‌کند.

پاسخ دادن به نیاز طبیعی انسان برای دانستن «چرا»، یکی از عوامل حیاتی در مدیریت و تحقق تغییر است. افراد معمولاً از همان نخستین نشانه‌های تغییر شروع به جست‌وجوی این اطلاعات می‌کنند. در محیط سازمانی، کارکنان و مدیران مشتاق هستند دلایل تجاری یا سازمانی پشت تغییر را بدانند تا بتوانند آن را بهتر درک کرده و خود را با مسیر و جهت‌گیری سازمان هماهنگ کنند.

بسیاری تصور می‌کنند که صرفاً به اشتراک گذاشتن اطلاعات برای ایجاد آگاهی قابل اندازه‌گیری کافی است؛ اما این‌گونه نیست. اثربخشی ارتباطات شما به این بستگی دارد که پیام‌ها چگونه دریافت و درونی می‌شوند. زمانی می‌توان گفت در ایجاد آگاهی موفق بوده‌اید که یک کارمند بگوید: «من ماهیت تغییر و دلیل نیاز به آن را درک می‌کنم.» برای رسیدن به چنین اطمینانی، تعاملات منظم و دریافت بازخورد ضروری است.

روش‌های مؤثر برای ایجاد آگاهی شامل موارد زیر است:

۱. ارتباطات مؤثر
۲. حمایت و پشتیبانی مؤثر رهبران
۳. مربی‌گری و هدایت توسط مدیران مستقیم
۴. دسترسی آسان به اطلاعات کاروکسب



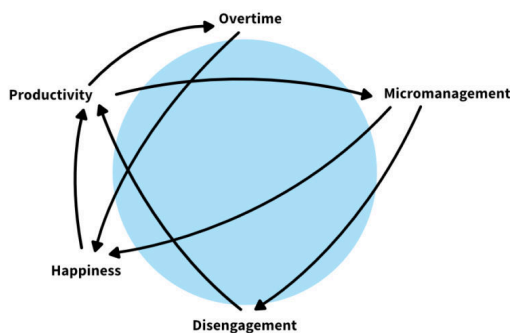
۱. ارتباطات مؤثر

ایجاد آگاهی زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که پیام تغییر برای هر مخاطب در چارچوب مناسب ارائه شود و با در نظر گرفتن ویژگی‌های همان مخاطب طراحی گردد. این کار با شناسایی و دسته‌بندی گروه‌های مخاطب آغاز می‌شود، سپس پیام‌های مناسب و فرستندگان مؤثر برای هر گروه تعیین می‌شوند و در نهایت بهترین شیوه ارائه پیام، زمان‌بندی و کانال‌های ارتباطی انتخاب می‌گردند.

در هر برنامه ایجاد آگاهی باید فرصت کافی برای ارتباط دوطرفه فراهم شود. لازم است میزان درک و پذیرش پیام بررسی شود و به گروه‌های تحت تأثیر این امکان داده شود که نگرانی‌ها و پرسش‌های خود را مطرح کرده و در روند کلی تغییر مشارکت داشته باشند.

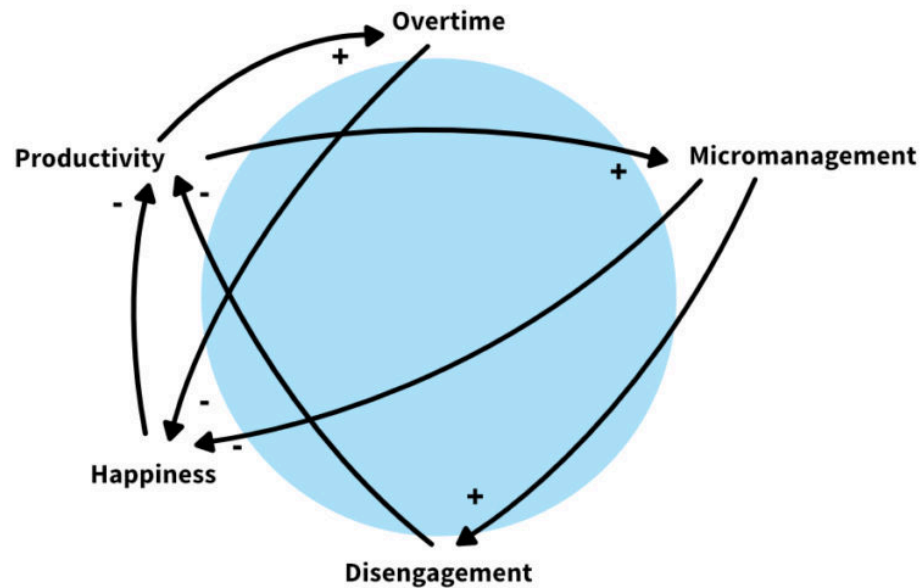
بسته به مخاطبان و جایگاه آن‌ها در فرآیند تغییر، کانال‌های ارتباطی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

-جلسات حضوری	-خبرنامه‌ها	-ارائه‌های تیم پروژه
-جلسات گروهی	-اینترانت سازمانی	-اطلاعیه‌های به‌روزرسانی
-گفت‌وگوهای فردی	-ارائه‌های مدیران ارشد	-ویدئوکنفرانس
-ایمیل	-آموزش‌ها و کارگاه‌ها	-نمایش‌ها و دموها
-دوایر ارتباطات در جعبه ابزار منابع انسانی چابک سبا*		



*** دوایر ارتباطات به شما کمک می‌کنند تا روابط موجود در یک سامانه سازگار پیچیده را به صورت بصری مشاهده کنید.** با این ابزار می‌توان پیچیدگی‌ها را بهتر درک کرد، چون علت و معلول‌های درون سیستم را نمایان می‌سازد. همچنین این دایره‌ها به شناسایی حلقه‌های بازخورد نیز کمک می‌کنند.

این نمودار شبکه‌ای از روابط میان چند متغیر سازمانی مانند بهره‌وری (Productivity)، اضافه‌کاری (Overtime)، مدیریت خرد (Micromanagement)، بی‌انگیزگی یا دل‌زدگی شغلی (Disengagement) و رضایت یا شادی کارکنان (Happiness) را نشان می‌دهد. چنین نموداری را می‌توان در مرحله آگاهی (Awareness) در مدل ADKAR به کار برد، زیرا هدف این مرحله ایجاد درک روشن از مسئله و پیامدهای وضعیت موجود است.



در مرحله آگاهی، رهبر تغییر تلاش می‌کند کارکنان را نسبت به این موضوع آگاه کند که عوامل مختلف در محیط کار چگونه بر یکدیگر اثر می‌گذارند. در این نمودار نشان داده می‌شود که افزایش مدیریت خرد می‌تواند به کاهش احساس شادی و رضایت کارکنان منجر شود و این مسئله به تدریج باعث بی‌انگیزگی و فاصله گرفتن افراد از کار می‌شود. بی‌انگیزگی نیز به نوبه خود بهره‌وری را کاهش می‌دهد و در نتیجه سازمان برای جبران کاهش عملکرد ممکن است به افزایش اضافه‌کاری متوسل شود. افزایش اضافه‌کاری نیز دوباره می‌تواند بر رضایت کارکنان و سطح درگیری آنها با کار اثر منفی بگذارد و این چرخه ادامه پیدا کند.

ارائه چنین تصویری از روابط علی میان متغیرها در مرحله آگاهی کمک می‌کند افراد رابطه بین مشکلات روزمره و پیامدهای سازمانی آن را بهتر درک کنند. به عبارت دیگر، کارکنان متوجه می‌شوند که موضوعاتی مانند سبک مدیریت، میزان فشار کاری و سطح مشارکت کارکنان به صورت یک سیستم به هم مرتبط هستند و تغییر در یک بخش می‌تواند پیامدهایی در بخش‌های دیگر ایجاد کند. این درک سیستمی، زمینه را برای پذیرش ضرورت تغییر فراهم می‌کند که دقیقاً هدف مرحله Awareness در مدل ADKAR است.

حمایتگر اصلی تغییر بهترین فرد برای توضیح دادن به کارکنان درباره دلیل نیاز به تغییر و ریسک‌های عدم تغییر است. برای مؤثر بودن، حمایتگر اصلی باید در تمام طول فرآیند تغییر فعال و قابل مشاهده باشد، با تیم پروژه تعامل داشته باشد و بازخورد کارکنان را جمع‌آوری کند. این ارتباط مستقیم با کارکنان باعث افزایش پذیرش و اجرای تغییر می‌شود.

اسپانسر اصلی همچنین باید ائتلافی از حامیان ایجاد کند که پیام‌های مربوط به آگاهی از تغییر را در همه سطوح سازمان تقویت کنند. این کار شامل توانمندسازی همکاران، مدیران میانی و گزارش‌دهندگان مستقیم است تا دلایل تغییر را از طریق کانال‌های مختلف ارتباطی در سراسر سازمان منتقل کنند. وجود یک اسپانسر متعهد و حامی، عامل حیاتی در موفقیت هر ابتکار تغییر است.

در گزارش «بهترین شیوه‌ها در مدیریت تغییر - ویرایش یازدهم»، همانند تحقیقات پیشین، شرکت‌کنندگان «حمایت فعال و قابل مشاهده رهبران» را مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت تغییر معرفی کردند—عاملی که بیش از سه برابر سایر عوامل ذکر شده است.



بخشی از ایجاد آگاهی برای کارکنان این است که بدانند تغییر چه تأثیری به طور شخصی بر آن‌ها خواهد داشت. زمانی که تغییری مطرح می‌شود، مدیران مستقیم در بهترین موقعیت قرار دارند تا به کارکنان کمک کنند این موضوع را به شکلی معنادار درک کنند. برای اینکه مدیران بتوانند به طور مؤثر کارکنان را راهنمایی کنند، ابتدا باید خودشان فرصت داشته باشند آگاهی لازم درباره ضرورت تغییر را به دست آورند. این یعنی باید پیام‌های دقیق مرتبط با تغییر، و همچنین دانش و مهارت‌های پایه برای هدایت کارکنان در مسیر تغییر را دریافت کنند. همچنین مهم است به یاد داشته باشیم که مدیران مستقیم پیش از آنکه مدیر باشند، خودشان نیز کارمند هستند. اگر آن‌ها ضرورت تغییر را درک نکنند یا حمایت لازم برای مشارکت در تغییر را نداشته باشند، خودشان نیز دچار مقاومت خواهند شد. بنابراین بسیار مهم است که پیش از انتظار برای ایجاد آگاهی در میان کارکنان، فعالیت‌هایی برای افزایش آگاهی مدیران نسبت به ضرورت تغییر برنامه‌ریزی شود.

مدیران مستقیم با چالش بزرگی روبه‌رو هستند، زیرا وظیفه دارند پیام تغییر را از سطح مدیریت ارشد به کارکنان منتقل کنند. پیش از انجام این کار، آن‌ها باید آموزش و مربی‌گری مناسب دریافت کنند. تنها در این صورت می‌توانند جلسات مؤثری با کارکنان خود برگزار کنند. در تمامی مطالعات مقایسه‌ای طولی ما، ارتباطات حضوری با کارکنان درباره تغییر، مؤثرترین شکل ارتباط شناخته شده است.

گفت‌وگوهای صادقانه، شفاف و محرمانه همچنین به رفع سوء تفاهم‌ها کمک می‌کند و فرصتی برای دریافت بازخورد از کارکنان فراهم می‌آورد؛ بازخوردی که به رهبران کمک می‌کند گفت‌وگوهای غیررسمی و فضای واقعی سازمان را بهتر درک کنند. هرچند جلسات گروهی برای آغاز ارتباطات راحت‌تر و کاربردی‌تر هستند، اما گفت‌وگوهای فردی که جزئیات تغییر را در سطح شخصی توضیح می‌دهند، بهترین روش برای پاسخ دادن به پرسش «این تغییر چه سودی برای من دارد؟» هستند.

۴. دسترسی آسان به اطلاعات کاروکسب

بسیاری از شرکت‌ها قدرت دسترسی آسان به اطلاعاتی مانند عملکرد سازمان، شرایط بازار، عوامل محیطی، تهدیدهای رقابتی و تغییر اولویت‌های کاروکسب را دست‌کم می‌گیرند. شفافیت به طور مستمر آگاهی ایجاد می‌کند و نه تنها از تغییر فعلی، بلکه از تغییرات آینده نیز حمایت می‌کند. افزایش شفافیت و ایجاد فرهنگی که در آن به اشتراک‌گذاری آزاد اطلاعات ارزشمند تلقی می‌شود، مستقیماً به افزایش آگاهی کارکنان از ضرورت تغییر منجر می‌شود.

عوامل بسیاری بر این موضوع تأثیر می‌گذارند که افراد تا چه اندازه و با چه سرعتی نیاز به تغییر را تشخیص دهند. به‌عنوان یک رهبر تغییر، لازم است نه تنها فعالیت‌هایی را که باعث ایجاد آگاهی می‌شوند بشناسید، بلکه عوامل مقاومت یا نیروهای بازدارنده‌ای را نیز درک کنید که ممکن است مانع پذیرش پیام آگاهی در میان مخاطبان شوند. در برخی موارد، این عوامل مقاومت آن قدر قوی هستند که حتی بهترین برنامه ارتباطی نیز برای غلبه بر آن‌ها کافی نخواهد بود. برنامه‌های مؤثر مدیریت تغییر به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که این عوامل مقاومت را آشکار کرده و با آن‌ها مقابله کنند.

در ادامه چند عامل رایج مقاومت و پیشنهادهایی برای غلبه بر این موانع آورده شده است:

۱. برداشت فرد از وضعیت فعلی

افرادی که با وضعیت فعلی راحت هستند یا منافع زیادی در حفظ آن دارند، ممکن است دلایل تغییر را زیر سؤال ببرند یا رد کنند و ترجیح دهند وضعیت موجود حفظ شود. برای درک دیدگاه خاص این افراد، بهتر است گفت‌وگوهای فردی برنامه‌ریزی کنید و به نگرانی‌های آن‌ها با دقت گوش دهید.



افراد سبک‌های فکری متفاوتی دارند. این موضوع بر نحوه برخورد آن‌ها با یک مشکل، درونی‌سازی پیام آگاهی و درک نیاز به تغییر تأثیر می‌گذارد. برخی افراد از قبل ضرورت تغییر را می‌بینند، در حالی که برخی دیگر ممکن است کاملاً غافلگیر شوند. به همین دلیل، ارتباطات کلی و عمومی برای ایجاد آگاهی از نیاز به تغییر همیشه مؤثر نیست.

پیام‌های شخصی‌سازی شده و گفت‌وگوهای فردی معمولاً اثربخشی بیشتری دارند. همچنین باید زمان و فرصت کافی در اختیار افراد قرار داده شود تا اطلاعات جدید را پردازش کنند و پرسش‌های خود را مطرح نمایند.

در فرآیند ایجاد آگاهی، افرادی که پیام را دریافت می‌کنند، فرستنده پیام را بر اساس میزان اعتماد و احترامی که برای او قائل هستند، معتبر یا نامعتبر تلقی می‌کنند. اعتبار فرستنده تأثیر مستقیمی بر این دارد که گیرنده چگونه پیام را درک و درونی کند. بسته به محتوای پیام، فرستندگان در سطوح مختلف سازمان از میزان اعتبار متفاوتی برخوردارند. افراد انتظار دارند پیام‌هایی درباره اینکه چرا تغییر در حال انجام است و چگونه با راهبردهای کسب‌وکار همسو است، از سوی فردی در بالاترین سطوح سازمان یا نزدیک به آن ارائه شود. در مقابل، کارکنان انتظار دارند توضیحاتی درباره اینکه این تغییر چه تأثیری به طور شخصی بر آن‌ها خواهد داشت، از سوی مدیر مستقیمی که به او گزارش می‌دهند ارائه شود. کارکنان همچنین پیام‌ها را با سابقه سازمان در اجرای تغییرات مقایسه می‌کنند. اگر سازمان پیشینه‌ای از هشدارهای بی‌نتیجه یا تغییرات ناموفق داشته باشد، افراد ممکن است اطلاعات جدید را نادیده بگیرند. طراحی پیام‌های معتبر برای ایجاد آگاهی به این معناست که پیام‌ها به طور مشخص برای هر گروه از مخاطبان طراحی شوند و شرایط خاص آن‌ها، دسترسی‌شان به اطلاعات و چالش‌های مرتبط با تغییر در نظر گرفته شود. شخصی‌سازی پیام‌های کلیدی برای هر گروه و ارائه آن‌ها از سوی فرستندگان مورد اعتمادشان، اعتبار پیام را افزایش می‌دهد.



اگر مدیران سازمان اطلاعات مربوط به تغییر را از کارکنان پنهان کنند، ممکن است شایعات در سازمان گسترش یابد و واقعیت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد—و حتی ممکن است کارکنان ترجیح دهند به این شایعات گوش دهند. برای غلبه بر این مانع که ناشی از اطلاعات نادرست یا تحریف‌شده است، رهبران و مدیران باید زمان بیشتری صرف اصلاح این اطلاعات غلط کنند، در حالی که کارکنان تلاش می‌کنند واقعیت را از اطلاعات ساختگی تشخیص دهند. از آنجا که اطلاعات نادرست می‌تواند روند ایجاد آگاهی را متوقف کند، بهتر است از همان ابتدا اطلاعات صحیح به‌طور شفاف منتقل شود. حتی اگر همه اطلاعات هنوز نهایی نشده باشد، بهتر است آنچه مشخص است و آنچه هنوز مشخص نیست به‌روشنی بیان شود، به جای اینکه اجازه دهیم افراد خودشان جای خالی اطلاعات را با حدس و گمان پر کنند.



اگر دلایل تغییر نامشخص، ذهنی یا قابل بحث باشند، ایجاد آگاهی زمان بیشتری خواهد برد. برخی تغییرات دارای دلایل بیرونی و قابل مشاهده‌ای هستند که به سختی می‌توان آن‌ها را مورد تردید قرار داد؛ مانند مقررات جدید صنعت که سازمان را ملزم به انطباق می‌کند. اما برخی دیگر از تغییرات ماهیتی درونی دارند و برای کارکنان کمتر آشکار هستند. زمانی که کارکنان اعتبار دلایل ارائه شده برای تغییر را زیر سؤال ببرند، احتمال مقاومت آن‌ها در برابر تغییر بیشتر می‌شود. بنابراین هرچه دلایل تغییر روشن‌تر، عینی‌تر و مستندتر بیان شوند، ایجاد آگاهی سریع‌تر و مؤثرتر خواهد بود.

پس از آنکه نخستین هدف مدل ADKAR یعنی ایجاد آگاهی محقق شد، می‌توان تمرکز را به گام بعدی معطوف کرد. در بخش «تمایل (Desire) : چگونه به‌طور مثبت بر تمایل افراد برای پذیرش تغییر تأثیر بگذاریم»، اهمیت ایجاد تمایل، چالش‌های رایج در این مرحله و راهکارهای مختلف برای ایجاد و تقویت تمایل افراد جهت حمایت و مشارکت در تغییر بررسی می‌شود.

- 
- Awareness (آگاهی)
 - Desire (تمایل)
 - Knowledge (دانش)
 - Ability (توانایی)
 - Reinforcement (تقویت)



ما همبال روزی هستیم که سازمان‌ها و افراد بالاترین سطح خود شکوفایی را تجربه و به بهترین نسخه خود تبدیل شده و آن را حفظ کنند.

بزرگترین دغدغه مدیرانی که قرار است سازمان خود را از خوب به عالی تبدیل کنند چالش‌هایی است که راه‌حل آن‌ها درون سازمان وجود دارد و ما اعتقاد داریم که با رشد و بالندگی افراد و همچنین بلوغ سازوکارهای سازمانی، سازمان می‌آموزد چگونه با آن‌ها روبرو شده و مسیر تبدیل شدن به بهترین نسخه خود را طی نماید. سبا در این مسیر همبال مدیران ارشدی است که برای ایجاد بهبودهای متمایز، پایدار و اساسی در عملکرد خود در تلاش بوده و آرزو دارند سازمانی عالی داشته باشند، سازمانی که بتواند ضمن جذب افراد استثنایی، آن‌ها را مشتاق و حفظ نماید. سبا بر این باور است که سازمان‌های زیادی استحقاق رسیدن به این ظرفیت را دارند.



بود خود سیمرغ سی مرغ مدام

WWW.SABAMCG.COM

خویش را دیدند سیمرغ تمام

آدرس دفتر: تهران، خیابان جمال‌الدین
اسدآبادی (یوسف آباد)، بین خیابان
دهم و دوازدهم، پلاک ۹۴، واحد ۱۸

SABAMCG.COM

INFO@SABAMCG.COM

۰۲۱-۸۸۴۸۰۵۶۱

با تشکر از توجه شما
فصل‌های بعدی و قبلی مدل را از وب سایت ما دانلود کنید

ای هدهد صبا به سبا می‌فرستمت بنگر که از کجا به کجا می‌فرستمت