

تمایل (Desire)

چگونه به طور مثبت بر تمایل افراد برای پذیرش تغییر تأثیر بگذاریم.

WWW.SABAMCG.COM

نخستین گام در فرایند تغییر فردی، ایجاد درک روشن از این موضوع است که چرا تغییر در حال رخ دادن است. هدایت موفق تغییر با ایجاد آگاهی از ضرورت تغییر آغاز می‌شود. پس از شکل‌گیری آگاهی، گام بعدی برای هر فرد این است که تصمیم شخصی برای مشارکت در تغییر بگیرد. پنج عنصر مدل ADKAR در رویکرد Prosci نشان‌دهنده نتایج هستند که یک فرد باید برای موفقیت یک تغییر به آن‌ها دست یابد: آگاهی (Awareness)، تمایل (Desire)، دانش (Knowledge)، توانایی (Ability) و تقویت (Reinforcement). تمایل که دومین عنصر این مدل است، به آمادگی و خواست فرد برای حمایت از تغییر و مشارکت در آن اشاره دارد. تمایل در نهایت به یک انتخاب شخصی مربوط می‌شود که تحت تأثیر ماهیت تغییر و شرایط فردی هر شخص قرار دارد.

گذار از آگاهی به تمایل

عوامل مؤثر بر تمایل افراد به تغییر

- ماهیت تغییر و پرسش «این تغییر چه سودی برای من دارد؟ (WIIFM)»
- بستر و بافت سازمان برای تغییر
- وضعیت شخصی کارکنان
- ارزش‌ها و انگیزه‌های فردی

ایجاد تمایل

- حمایت مؤثر از تغییر در میان کارکنان و همکاران
- توانمندسازی مدیران برای ایفای نقش رهبران تغییر
- ارزیابی ریسک‌ها و پیش‌بینی مقاومت‌ها
- مشارکت و دلبستگی کارکنان در فرآیند تغییر
- همسو کردن برنامه‌های انگیزشی و پاداش

گام‌های بعدی

تمایل معمولاً چالش برانگیزترین بخش در مدل ADKAR است. مرحله آگاهی کمک می‌کند تا افراد تأثیرات و ارزش حالت آینده را درک کنند، اما صرفاً افزایش آگاهی باعث ایجاد تمایل نمی‌شود. اگر تمرکز رهبران تنها بر توضیح علت تغییر باشد و این دلایل به انگیزه‌های شخصی و سازمانی تبدیل نشوند، کارکنان ممکن است دلسرد و ناامید شوند. ایجاد تمایل برای تغییر، به صورت ذاتی در کنترل مستقیم رهبران نیست. رهبران تغییر می‌توانند اقداماتی مؤثر برای تأثیرگذاری بر تمایل انجام دهند، اما در نهایت هر فرد خود تصمیم می‌گیرد که آیا از تغییر حمایت کند یا خیر. تمایل زمانی حاصل می‌شود که فرد با باور قلبی بگوید:

«من بخشی از این تغییر خواهم بود.»

در محیط کاروکسب، تأثیرگذاری بر تمایل نیازمند استراتژی مدیریت تغییری است که با انگیزه‌های شخصی افراد هماهنگ باشد و از نفوذ رهبران سازمان بهره‌گیرد. رهبران کلیدی نقش حامیان تغییر را ایفا می‌کنند، مدیران میانی به عنوان مربیان کارکنان در طول فرایند تغییر عمل می‌نمایند، نظام‌های پاداش و تشویق با رفتارهای جدید همسو می‌شوند و کارکنان به صورت فعال در فرایند تغییر مشارکت دارند.

درک عواملی که بر میزان تمایل افراد به تغییر تأثیر می‌گذارند، به ما کمک می‌کند تا رفتارهایی را که کارکنان هنگام مواجهه با تغییر نشان می‌دهند بهتر پیش‌بینی کرده و برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم. این رفتارها شامل موارد زیر هستند:

- **ماهیت تغییر و پرسش «این تغییر چه سودی برای من دارد؟ (WIIFM)»**

افراد و گروه‌ها معمولاً یک تغییر پیش‌رو را با پرسش‌هایی مانند این ارزیابی می‌کنند: «این تغییر چیست؟»، «این تغییر چه تأثیری بر من خواهد داشت؟» و «سهم یا منفعت من از این تغییر چیست؟» (what is it for me-WIIFM). پاسخ به این پرسش‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تصمیم بگیرند که وضعیت آینده برایشان یک تهدید محسوب می‌شود یا یک فرصت. آن‌ها همچنین ممکن است ارزیابی کنند که این تغییر تا چه اندازه به‌طور مؤثر و منصفانه برای سایر گروه‌هایی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند اجرا خواهد شد.

- **بستر و بافت سازمان برای تغییر**

هر فرد تغییر را در چارچوب برداشت خود از تاریخچه و فرهنگ سازمان تجربه می‌کند. بافت سازمانی شامل عواملی مانند سابقه سازمان در اجرای تغییرات قبلی، میزان اشباع تغییرات در حال حاضر، و جهت‌گیری کلی سازمان است. برای مثال، اگر سازمان سابقه‌ای منفی در آغاز تغییرات داشته باشد—مانند شروع پروژه‌های تغییر بدون پیگیری کامل یا اجازه دادن به برخی افراد برای کنار کشیدن از تغییر—کارکنان ممکن است تمایل کمتری برای مشارکت در تغییرات جدید داشته باشند. تجربه هر فرد از سازمان منحصر به فرد است. برداشت آن‌ها از محیط و تفسیرشان از شرایط تغییر جاری می‌تواند به‌طور قابل توجهی متفاوت باشد.

وضعیت شخصی هر فرد نیز بر تمایل او به تغییر تأثیر می‌گذارد. بستر شخصی شامل طیف گسترده‌ای از عوامل است که می‌توانند بر تمایل فرد اثر بگذارند؛ از جمله وضعیت خانوادگی، امنیت مالی، آرزوها و اهداف شغلی، سن، وضعیت سلامت، روابط در خانه و محل کار، پیشینه تحصیلی، رویدادهای شخصی پیش‌رو، و موفقیت‌های گذشته در محیط کاری. گاهی واکنش فرد به یک تغییر، در نگاه اول غیرمنتظره یا حتی بیش از حد به نظر می‌رسد، اما ممکن است این واکنش ارتباط چندانی با خود تغییر نداشته باشد. درک شرایط و موقعیت شخصی افراد می‌تواند کمک زیادی کند تا بفهمیم چرا آن‌ها تصمیم می‌گیرند از یک تغییر حمایت کنند یا در برابر آن مقاومت نشان دهند.

• ارزش‌ها و انگیزه‌های فردی

انگیزه‌های شخصی ویژگی‌های درونی هستند که انتخاب‌های ما را هدایت می‌کنند و باعث می‌شوند هر فرد به‌عنوان یک انسان منحصربه‌فرد باشد. برخی افراد برای پیشرفت، احترام، قدرت و جایگاه سازمانی ارزش زیادی قائل هستند. در مقابل، برخی دیگر عمق در روابط، ثبات و امنیت مالی را مهم‌تر می‌دانند. تصمیم برای مشارکت در یک تغییر زمانی بسیار آسان‌تر می‌شود که وضعیت آینده با انگیزه‌های شخصی کارکنان همسو باشد. علاوه بر ارزش‌ها و انگیزه‌های فردی، باورهای درونی افراد درباره توانایی خود برای موفق شدن در تغییر نیز بر میزان تمایل آن‌ها به تغییر تأثیر می‌گذارد.

رهبران تغییر می‌توانند با در نظر گرفتن عواملی که بر تمایل (Desire) تأثیر می‌گذارند، تصمیم افراد برای پذیرش و همراهی با تغییر را به‌طور مثبت تحت تأثیر قرار دهند. در ادامه چند راهکار برای ایجاد و تقویت تمایل به تغییر ارائه شده است:

- **حمایت مؤثر از تغییر در میان کارکنان و همکاران**

در پژوهش «بهترین شیوه‌ها در مدیریت تغییر – ویرایش یازدهم» شرکت Prosci، مشخص می‌گردد که «نبود حمایت فعال و قابل مشاهده از سوی حامیان ارشد» مهم‌ترین مانع در دستیابی به نتایج موفق در تغییرات سازمانی است.

حامیان اصلی تغییر (Primary Sponsors) نقش بسیار مهمی در ایجاد تمایل کارکنان برای حمایت و مشارکت در تغییر دارند. برای دستیابی به بهترین نتایج و بیشترین میزان پذیرش راهکار جدید، این رهبران ارشد باید در طول فرآیند تغییر حضور فعال داشته باشند، با کارکنان تعامل مستقیم برقرار کنند و آماده پاسخ‌گویی به پرسش‌های دشوار باشند. کارکنان رفتار رهبران خود را با دقت مشاهده می‌کنند. اگر رهبران سازمان به‌طور فعال و آشکار از تغییر حمایت کنند، کارکنان نیز درک می‌کنند که این تغییر همچنان برای سازمان مهم و جدی است.

در مقابل، زمانی که حامیان تغییر از پروژه فاصله می‌گیرند، حضور ندارند یا نقش حمایتگری را به‌طور کامل به دیگران واگذار می‌کنند، این پیام منتقل می‌شود که تغییر اهمیت چندانی ندارد. در چنین شرایطی، انگیزه و حمایت کارکنان کاهش می‌یابد، مقاومت در برابر تغییر افزایش پیدا می‌کند، پذیرش تغییر در سازمان کندتر می‌شود و در برخی موارد حتی پروژه با شکست مواجه می‌شود.

حامیان تغییر همچنین مسئول هستند که در میان همتایان خود ائتلافی قوی از حمایت ایجاد کنند. رهبران ارشد باید برای جلب همراهی و پذیرش تغییر در سطوح مختلف مدیریتی سازمان زمان و توجه کافی صرف کنند. این کار شامل مواجهه مستقیم با نگرانی‌ها و اولویت‌های متعارض نیز می‌شود. در صورتی که ائتلاف حامیان تغییر ضعیف باشد، زمینه برای گسترش مقاومت در برابر تغییر فراهم می‌شود.

در پژوهش «بهترین شیوه‌ها در مدیریت تغییر – ویرایش یازدهم» شرکت Prosci، ۵۲ درصد از شرکت‌کنندگان گزارش دادند که حامیان تغییر در سازمان آن‌ها درک کافی از نقش یک حامی مؤثر نداشتند. همچنین شرکت‌کنندگان بیان کردند که بیش از یک سوم حامیان تغییر نتوانسته‌اند ائتلافی برای حمایت از تغییر ایجاد کنند.

• توانمندسازی مدیران برای ایفای نقش رهبران تغییر

کارکنان معمولاً برای درک اینکه چگونه باید به تغییر واکنش نشان دهند، به سرپرستان مستقیم خود نگاه می‌کنند. بنابراین مدیران باید آماده باشند تا به اعضای تیم خود کمک کنند تغییر را درک کرده و با آن کنار بیایند. در حالت ایده‌آل، رهبران با رفتار و گفتار خود تعهدشان به تغییر را نشان می‌دهند، با ارائه الگو پیش می‌روند و به طور فعال موانع موجود در تیم‌هایشان را برطرف می‌کنند.

مدیران مؤثر فرصت‌هایی ایجاد می‌کنند تا درباره تغییر به صورت باز و صریح گفتگو شود. آن‌ها پیامدهای مثبت و منفی تغییر را به طور شفاف بیان می‌کنند و زمانی که کارکنان پرسش‌ها و نگرانی‌های خود را مطرح می‌کنند، با دقت به آن‌ها گوش می‌دهند. در بسیاری از موارد، کارکنان فقط می‌خواهند اعتراض‌ها یا نگرانی‌های خود را بیان کنند و شنیده شوند. برخی از کارکنان ممکن است درباره تغییرات ناموفق گذشته صحبت کنند و بپرسند چرا این تغییر متفاوت است؛ در حالی که برخی دیگر نیاز دارند درباره وضعیت شخصی خود و تأثیر این تغییر بر زندگی و کارشان گفتگو کنند.

در پژوهش «بهترین شیوه‌ها در مدیریت تغییر – ویرایش یازدهم» شرکت Prosci، شرکت‌کنندگان «ارتباطات مکرر و باز» را یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در ابتکارات تغییر دانستند. همچنین آن‌ها بر اهمیت ثبات، شفافیت و صداقت در ارتباطات در طول فرآیند تغییر تأکید کردند. از آنجا که مدیران نزدیک‌ترین افراد به کارکنان در فعالیت‌های روزمره هستند و یکی از منابع اصلی انتقال پیام‌های تغییر محسوب می‌شوند، نقش آن‌ها در ارتباطات مربوط به تغییر بسیار حیاتی است.



با درک وضعیت و دیدگاه منحصر به فرد هر کارمند نسبت به تغییر، مدیران می‌توانند موانع و منابع مقاومت را شناسایی کنند. آن‌ها قادرند به کارکنان کمک کنند تا راه‌حلهایی برای رفع این موانع پیدا کنند. همچنین آگاهی از اینکه چه چیزهایی برای هر فرد اهمیت دارد، به مدیران کمک می‌کند تا تمایل به تغییر را بر اساس انگیزه‌های اثرگذارتر در افراد تقویت کنند.

برای اینکه مدیران بتوانند با کارکنان خود گفتگوهای مؤثر داشته باشند، ابتدا باید خودشان با تغییر همراه شده باشند. مدیران پیش از هر چیز خود نیز کارمند هستند؛ بنابراین آن‌ها نیز از تغییر تأثیر می‌پذیرند و ممکن است پرسش‌ها و نگرانی‌های خاص خود را داشته باشند. پیش از آنکه بتوانند تیم‌هایشان را به خوبی هدایت کنند، باید فرصت داشته باشند تا ابهام‌ها و نگرانی‌های شخصی خود را پردازش و برطرف کنند.

مدیران با چالش بزرگی روبه‌رو هستند، زیرا مسئولیت دارند پیام تغییر را از سطوح بالای سازمان به کارکنان منتقل کنند. اگر آن‌ها تغییر را به خوبی درک نکنند یا حمایت لازم برای انجام این کار را نداشته باشند، ممکن است خودشان نیز در برابر تغییر مقاومت بیشتری نشان دهند.

در پژوهش «بهترین شیوه‌ها در مدیریت تغییر – ویرایش یازدهم» شرکت Prosci، مشارکت و دلبستگی کارکنان به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت ابتکارات و برنامه‌های تغییر سازمانی شناخته شده است.

با این حال، در بسیاری از مواقع نقش مدیران در دوره‌های تغییر نادیده گرفته می‌شود. اغلب تصور می‌شود که صرف داشتن عنوان «مدیر» به این معناست که فرد از قبل مربی مؤثر و مدیریت‌کننده مقاومت کارکنان است. در حالی که این نقش در ایجاد تمایل به تغییر در کارکنان بسیار حیاتی است و مهارت‌های مدیریت تغییر و مربیگری در تغییر مهارت‌هایی هستند که باید به‌طور آگاهانه توسعه داده شوند. بنابراین، تیم پروژه، تیم مدیریت تغییر سازمان و حامیان تغییر باید به‌صورت فعال مدیران را توانمند و آماده کنند تا در دوران تغییر نقش رهبری مؤثری ایفا کنند.

• ارزیابی ریسک‌ها و پیش‌بینی مقاومت‌ها

بیشتر روش‌های مدیریت تغییر شامل ارزیابی آمادگی سازمان برای تغییر هستند که به شناسایی چالش‌های احتمالی و نقاط مقاومت کمک می‌کنند. نتایج این ارزیابی‌ها به عنوان ابزارهایی برای برنامه‌ریزی پیش‌دستانه مورد استفاده قرار می‌گیرند تا از همان ابتدا مقاومت‌ها هدف قرار گرفته و ریسک‌های شناخته‌شده کاهش یابند. ترکیب ارزیابی‌هایی درباره اندازه و گستره تغییر با ارزیابی‌های مربوط به آمادگی سازمان، تصویر روشنی از میزان ریسک کلی تغییر ارائه می‌دهد. همچنین ارزیابی اثرات تغییر (Change Impact Assessment) به شناسایی تحولاتی که در بخش‌های مختلف سازمان لازم است رخ دهد و نیز چالش‌های خاص گروه‌های مختلف کمک می‌کند. با در اختیار داشتن این اطلاعات، مدیران تغییر می‌توانند به صورت راهبردی اقداماتی ویژه برای ایجاد و تقویت تمایل به تغییر طراحی کنند. این اقدامات ممکن است بر مناطق بالقوه مقاومت تمرکز داشته باشند یا حمایت‌های متناسب و هدفمند برای گروه‌هایی که بیشترین تأثیر را از تغییر می‌پذیرند فراهم کنند.

• مشارکت و دلبستگی کارکنان در فرآیند تغییر

مشارکت مستقیم و احساس مالکیت نسبت به تغییر یکی از سریع‌ترین و مؤثرترین راه‌ها برای ایجاد حمایت و تمایل به تغییر است. هرچه کارکنانی که تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند بیشتر در ابتکارهای تغییر درگیر و مشارکت داده شوند، احتمال دستیابی آن ابتکار به نتایج مورد نظر نیز بیشتر خواهد شد.

در پژوهش «بهترین شیوه‌ها در مدیریت تغییر - ویرایش یازدهم» شرکت Prosci، شرکت‌کنندگان «مشارکت و دلبستگی کارکنان» را یکی از عوامل کلیدی در موفقیت ابتکارات تغییر معرفی کردند.

کارکنان می‌توانند در فرآیند تغییر نقش‌های متنوعی ایفا کنند. آن‌ها ممکن است در طراحی و ایجاد راه‌حل مورد نیاز مشارکت داشته باشند یا در آزمایش راهکار جدید شرکت کنند و از طریق ارائه بازخورد و پیشنهادها به بهبود آن کمک کنند. همچنین افراد اثرگذار طبیعی و رهبران غیررسمی می‌توانند به عنوان حامیان تغییر (Change Champions) یا اعضای شبکه عاملان تغییر فعالیت کنند.

دلبستگی افراد کلیدی در فرآیند تغییر، نوعی اثر تکاثری ایجاد می‌کند که سطح تمایل به حمایت از تغییر را در سراسر سازمان افزایش می‌دهد و در نهایت می‌تواند به افزایش قابل توجه سرعت و موفقیت در پذیرش تغییر منجر شود.



رفتار کارکنان در دوران تغییر تا حد زیادی تحت تأثیر نحوه ارزیابی و پاداش‌دهی به آن‌ها قرار دارد. اگر از قبل برنامه‌ای برای انگیزش و پاداش کارکنان وجود دارد، باید بررسی شود که چگونه می‌توان آن را با رفتارهای جدید مورد انتظار همسو کرد. برنامه‌های انگیزشی که کارکنان را برای روش‌های فعلی کار کردن پاداش می‌دهند، می‌توانند سایر انگیزه‌های مثبت برای حرکت به سمت روش‌های جدید کاری را تضعیف کنند. این موضوع در مورد سیستم‌های مدیریت عملکرد نیز صدق می‌کند. کارکنان ممکن است در برابر تغییراتی مقاومت کنند که توانایی آن‌ها را برای دستیابی به اهداف عملکردی فعلی کاهش می‌دهد.

به‌ویژه در مورد مدیران، شرکت‌کنندگان در پژوهش «بهترین شیوه‌ها در مدیریت تغییر – ویرایش نهم» شرکت Prosci، اعلام کردند که «عدم همسویی میان اهداف پروژه و مشوق‌های شخصی» مهم‌ترین دلیل مقاومت در برابر تغییر بوده است. همچنین آن‌ها اشاره کردند که مشوق‌ها و شاخص‌هایی که با معیارهای ارتقا، حقوق یا پاداش همسو نبودند، باعث می‌شدند تغییر برای افراد جذابیت کمتری داشته باشد.

نداشتن کنترل کامل و وجود عدم قطعیت درباره تمایل افراد برای پذیرش تغییر ممکن است باعث شود برخی رهبران از این مرحله از فرآیند تغییر فاصله بگیرند. با این حال، این مرحله بخش بسیار حیاتی برای موفقیت تغییر محسوب می‌شود. رفتار و سخنان مدیران و رهبران ارشد سازمان تأثیر بسیار زیادی بر میزان تمایل کارکنان برای حمایت از یک تغییر سازمانی دارد. حتی اگر مدیران نتوانند تصمیم کارکنان را مستقیماً تعیین کنند، می‌توانند به طور قابل توجهی بر روند شکل‌گیری این تصمیم‌ها اثر بگذارند. موفق‌ترین ابتکارهای تغییر بر اقدامات پیشگیرانه‌ای تمرکز می‌کنند که حامیان ارشد (Sponsors) و مدیران می‌توانند برای کاهش مقاومت و ایجاد انرژی و مشارکت در اطراف تغییر انجام دهند.

پیش از آنکه به مرحله بعدی در مدل ADKAR برویم، لازم است به یک نکته مهم توجه کنیم: آگاهی (Awareness) و تمایل (Desire) در طول مسیر یک ابتکار تغییر ممکن است دچار نوسان شوند. اطلاعات یا تحولات جدید می‌تواند باعث شود حتی فردی که قبلاً آگاهی و تمایل بالایی داشته است، دوباره دچار تردید شود.

اگر چنین وضعیتی رخ دهد، لازم است آگاهی و تمایل دوباره و با توجه به اطلاعات جدید تقویت شوند تا فرد بتواند مسیر حرکت خود در فرآیند تغییر را ادامه دهد. هرچند روند طبیعی این است که سریعاً به سراغ ایجاد دانش (Knowledge) و توانایی (Ability) از طریق آموزش برویم، اما برای موفقیت واقعی تغییر لازم است به طور مداوم به تقویت آگاهی و تمایل بازگردیم و این دو عنصر را از طریق ارتباطات مستمر تقویت کنیم.

در فصل بعدی با عنوان دانش (Knowledge) : چگونه می‌توان دانش لازم برای تغییر را در افراد ایجاد کرد به بررسی مرحله بعدی مدل ADKAR، یعنی ایجاد دانش در افراد خواهیم پرداخت.

- 
- 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