



تقویت (Reinforcement)

چگونه یک تغییر را پایدار نگه داریم.

WWW.SABAMCG.COM



فصل ششم

۶/۱۰

بسیاری از سازمان‌ها زمان و انرژی زیادی را صرف ایجاد آگاهی (Awareness)، تمایل (Desire)، دانش (Knowledge) و توانایی (Ability) لازم برای موفقیت یک تغییر می‌کنند، اما اغلب عنصر نهایی یعنی تقویت (Reinforcement) را نادیده می‌گیرند. هنگامی که تغییر به پایان می‌رسد، سازمان‌ها معمولاً بلافاصله به کار بعدی می‌پردازند. در نتیجه، تلاش‌های مربوط به تقویت تغییر غالباً ناکافی بوده و نتایج مورد انتظار ممکن است هرگز به دست نیاید. برای آن که یک تغییر در طول زمان نتایج مورد انتظار را ارائه دهد، باید به صورت فعالانه حفظ و پایدار گردد.

پنج عنصر مدل Prosci ADKAR® نتایج را نشان می‌دهند که هر فرد باید برای موفقیت در تغییر به آن‌ها دست یابد: آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و تقویت. عنصر نهایی یعنی تقویت حیاتی است. اگرچه ایجاد تغییر دشوار است، اما حفظ آن در بلندمدت حتی چالش‌برانگیزتر می‌باشد. طبیعت انسان به گونه‌ای است که تمایل دارد به عاداتی که می‌شناسد بازگردد. پژوهش‌های جدید در زمینه عملکرد مغز نشان می‌دهد که انسان‌ها از نظر فیزیولوژیکی برای بازگشت به وضعیت آشنا و راحت قبلی برنامه‌ریزی شده‌اند.

در مدل ADKAR، تقویت به عوامل درونی و بیرونی اشاره دارد که به استمرار یک تغییر کمک می‌کنند. این عوامل شامل اقدامات هدفمند مانند قدردانی، پاداش، و جشن‌های مرتبط با تحقق موفق تغییر هستند، و همچنین رضایت درونی فرد از دستیابی به تغییر را در بر می‌گیرند.

تقویت مؤثر سه هدف اصلی را دنبال می‌کند:

- حفظ تغییر و جلوگیری از بازگشت افراد به روش‌های قدیمی انجام کار
- ایجاد و افزایش شتاب در طول گذار از وضعیت فعلی به وضعیت آینده
- ایجاد سابقه‌ای از تغییرات موفق و پایدار که چابکی سازمان را برای تغییرات آینده افزایش می‌دهد

تقویت کردن

عوامل مؤثر بر تقویت

- ۱- میزان معنادار بودن تقویت
- ۲- ارتباط تقویت با پیشرفت یا دستاوردهای نشان داده شده
- ۳- نبود پیامدهای منفی
- ۴- سازوکارهای پاسخگویی برای تقویت تغییر

تاکتیک‌هایی برای ایجاد تقویت

- ۱- جشن‌ها و قدردانی
- ۲- پاداش‌ها
- ۳- بازخورد از کارکنان
- ۴- ممیزی‌ها و نظام‌های مدیریت عملکرد
- ۵- سیستم‌های پاسخگویی

سخنان پایانی



تقویت (Reinforcement) شامل هر اقدام یا رویدادی است که تغییر را برای یک فرد یا سازمان تقویت و تثبیت می‌کند. این اقدامات می‌توانند شامل جشن‌های گروهی و عمومی برای موفقیت‌ها، سنجش قابل مشاهده عملکرد، یا بازخورد اصلاحی فردی باشند. در ساده‌ترین سطح، تقویت می‌تواند به شکل قدردانی شخصی از پیشرفت و دستاوردهای یک فرد باشد؛ چیزی که بسیاری از افراد آن را معنادارترین شیوه برای به رسمیت شناختن مشارکت‌هایشان می‌دانند.

اگرچه تقویت آخرین عنصر مدل ADKAR است، اما می‌تواند و باید در سراسر فرآیند تغییر حضور داشته باشد. استفاده از تقویت برای ایجاد شتاب و انگیزه در طول تغییر احتمال دستیابی به اهداف را افزایش می‌دهد. در ابتدای یک ابتکار تغییر، زمانی که تغییر تازه است و چالش‌ها بیشترین میزان را دارند، جست‌وجوی فرصت‌هایی برای جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک می‌تواند تأثیر بسیار زیادی داشته باشد.

پس از دستیابی به نتیجه مطلوب، ادامه تقویت باعث می‌شود تغییر در فرهنگ سازمان و شیوه انجام کارها نهادینه شود.

پایداری یک تغییر در بلندمدت به مجموعه‌ای از عوامل بستگی دارد که فراتر از خود تاکتیک‌های تقویت قرار می‌گیرند. در ادامه، عواملی بررسی می‌شوند که در اثربخشی فعالیت‌های تقویت نقش دارند.

۱- میزان معنادار بودن تقویت

مؤثرترین روش‌های تقویت به شخص و موقعیت بستگی دارند. وقتی گیرنده، قدردانی و پاداش‌ها را معنادار و مرتبط بداند، اثر آن بسیار بیشتر خواهد بود. اگر فردی که مورد تقدیر قرار می‌گیرد، پاداش را مرتبط و ارزشمند احساس کند، این امر انگیزه او را برای ادامه حمایت از تغییر به شدت افزایش می‌دهد. برعکس، اگر قدردانی یا پاداش برای فرد بی‌ربط یا غیرواقعی باشد، ممکن است هیچ تأثیری نداشته باشد یا حتی نتیجه‌ای منفی ایجاد کند. برای آنکه تقویت مؤثر و معنادار باشد، باید از سوی فردی که مورد احترام گیرنده است انجام گیرد. معمولاً مدیر مستقیم فرد بهترین شخص برای انتقال این پیام است.

۲- ارتباط تقویت با پیشرفت یا دستاورد واقعی

هنگامی که یک فرد در مسیر تغییر به طور موفقیت‌آمیزی پیشرفت کرده است، شناسایی و قدردانی از او تمایل و انگیزه‌اش را برای ادامه تلاش تقویت می‌کند. این عمل به او یادآوری می‌کند که تغییر اهمیت دارد و تلاش‌هایش دیده شده و ارزشمند است. در مقابل، اگر یک کارمند برای ایجاد تغییر تلاش کند اما هیچ‌کس متوجه آن نشود، تمایل فرد برای مشارکت در تغییر احتمالاً کاهش می‌یابد. بدون تقویت و قدردانی، ممکن است فرد حتی از تغییر فاصله بگیرد و به رفتارهای گذشته بازگردد.

در نظر داشته باشید که پاداش و قدردانی فقط زمانی باید ارائه شوند که پیشرفت یا دستاورد واقعی اتفاق افتاده باشد. اگر پاداش یا قدردانی بدون وجود نتیجه ملموس داده شود، برای فرد بی معنا خواهد بود و ارزش آن، هم در حال حاضر و هم در آینده، کاهش می‌یابد. افراد تمایل دارند به خاطر مشارکت‌های واقعی و معنادار خود مورد قدردانی قرار گیرند.

۳- جلوگیری از پیامدهای منفی

فشارها یا پیامدهای منفی در محیط کار می‌توانند به صورت تقویت‌کننده‌های نادرست عمل کنند و مسیر تغییر را منحرف سازند. پایداری بلندمدت تغییر زمانی در خطر قرار می‌گیرد که فرد رفتار مطلوب را نشان دهد اما به دلیل آن، با پیامدهای منفی مواجه شود. فشار همکاران و پویایی‌های گروهی نقشی تأثیرگذار در این زمینه دارند. ممکن است برخی کارکنان از تغییر حمایت کنند، در حالی که دیگران مقاومت نشان دهند و همکاران خود را برای ادامه کار به شیوه‌های قدیمی تحت فشار بگذارند. اگر محیط گروهی همچنان بر ادامه روش‌های گذشته تأکید کند، پیامدهای اجتماعی منفی مرتبط با اجرای تغییر می‌توانند به مانع بزرگی در پایداری تغییر تبدیل شوند.

۴- سازوکارهای پاسخگویی برای تقویت تغییر

پاسخگویی یکی از قوی‌ترین اشکال تقویت است. همان‌طور که در تغییرات فردی (مثلاً سلامتی) وجود مربی، همراه تمرینی یا چک‌آپ‌های منظم باعث تداوم رفتار جدید می‌شود، در سازمان نیز باید سازوکارهای پاسخگویی مشابهی در برنامه مدیریت تغییر تعبیه شوند. در محیط کاری، پیوند دادن نظام‌های پاسخگویی با عملکرد شغلی و شاخص‌های سنجش باعث می‌شود نتایج تغییر به‌طور مداوم و قابل مشاهده باشند. ابزارهایی مانند تابلوهای امتیازدهی عملکردی عمومی (Performance Scoreboards) راهی مؤثر برای تقویت مثبت تغییر و نشان دادن میزان پایبندی به فرآیند جدید هستند.

وقتی افراد بتوانند میزان تحقق اهداف و نتایج را مشاهده کنند، احتمال پایداری تغییر به مراتب بیشتر است.

در مقابل، اگر سازوکار پاسخگویی وجود نداشته باشد، کارکنان ممکن است به رفتارهای قدیمی بازگردند. نبود اقدامات اصلاحی دو پیامد دارد:

1. کارکنان تصور می‌کنند تغییر دیگر اهمیت ندارد.
2. در آینده، تغییرات جدید پیشنهاد شده به صورت جدی دنبال نخواهد شد.

مؤثرترین تاکتیک‌ها برای تقویت و پایدارسازی تغییر به فرد و موقعیت بستگی دارند. بهترین تقویت‌کننده‌ها برای افراد و گروه‌هایی که مورد تقدیر قرار می‌گیرند، معنادار هستند. برای برخی، تشکر شخصی مؤثرترین است. برای دیگران، تقویت فعال و آشکار از سوی رهبری بیشترین تأثیر را دارد. در ادامه به برخی از رایج‌ترین تاکتیک‌های تقویت می‌پردازیم:

۱- جشن‌ها و قدردانی

جشن گرفتن موفقیت‌ها و قدردانی از مشارکت‌های معنادار در فرآیند تغییر، تاکتیک‌های رایجی هستند که برای تقویت تغییر ذکر می‌شوند. رهبران تغییر علاوه بر جشن گرفتن دستیابی به نتیجه مطلوب، باید موفقیت‌های کوتاه‌مدت را که باعث ایجاد شتاب، انرژی و اشتیاق در پیرامون تغییر می‌شوند، به‌ویژه در مراحل اولیه، مورد تقدیر قرار دهند. اغراق در قدردانی از این موفقیت‌های اولیه به تأیید رفتار مطلوب کمک شایانی می‌کند.

قدردانی معنادار می‌تواند خصوصی یا عمومی باشد:

- مکالمات خصوصی یا غیررسمی یک‌به‌یک با فردی که در حال ایجاد تغییر است، می‌تواند برای تأیید نتایج و تلاش‌های او بسیار مؤثر باشد. تشکر مستقیم از کارمند برای حمایت و تلاش‌هایش در طول فرآیند تغییر، اغلب معنادارترین راه برای ابراز قدردانی است.
- قدردانی عمومی و رسمی در مراحل اولیه تغییر، الگوهای روشنی برای سایرین ایجاد می‌کند و در عین حال، عملکرد برجسته را به رسمیت می‌شناسد. البته این روش باید با دقت در نظر گرفته شود، زیرا ممکن است کارکنانی که برای قدردانی انتخاب نشده‌اند، اما احساس می‌کنند به اندازه یا بیشتر از افراد منتخب مشارکت داشته‌اند، مورد رنجش قرار گیرند.

جشن‌های مرتبط با پروژه که با حضور کارکنان برگزار می‌شوند نیز راه بسیار خوبی برای نشانه‌گذاری نقاط عطف مهم در مسیر تغییر هستند. رهبران تغییر باید به دنبال فعالیت‌ها یا رویدادهای جذاب و لذت‌بخش برای گروه باشند که به تقویت تعهد نسبت به تغییر کمک کنند. این فعالیت‌ها می‌توانند از یک ناهار یا شام جشن ساده تا فعالیت‌های ورزشی یا گردش‌های گروهی متنوع باشند.

مدیران مستقیم نقش بسیار مهمی در قدردانی و پاداش دادن به تلاش‌ها و مشارکت‌های کارکنان دارند. آن‌ها در بهترین موقعیت برای شناسایی و قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان تحت مدیریت خود هستند؛ هم در طول فرآیند تغییر و هم پس از اجرای تغییر. حامیان اصلی تغییر نیز با قدردانی عمومی از پیشرفت‌ها، نقاط عطف کلیدی و تلاش افراد به پایداری تغییر کمک می‌کنند. پیام تقویت‌کننده مثبت از سوی آن‌ها باید همان قدرت و انرژی پیام‌هایی را داشته باشد که در ابتدای سفر تغییر ارائه شد.

۲- پاداش‌ها

استفاده از پاداش‌ها می‌تواند تغییر را در میان کارکنانی که به سطوح مشخصی از عملکرد دست می‌یابند، تقویت کند. پاداش‌ها دستاوردهای مشخص را تأیید و جبران می‌کنند. این پاداش‌ها می‌توانند برای موفقیت‌های فردی یا گروهی طراحی شوند. پاداش‌ها ممکن است مالی باشند، اما لزوماً محدود به پول نیستند. عامل مهم این است که فرد دریافت‌کننده پاداش آن را معنادار بداند. اگر برای ایجاد انگیزه در مراحل اولیه تغییر وعده پاداش یا مزایا داده شود، بسیار مهم است که پس از دستیابی فرد به هدف عملکردی، این وعده به‌طور کامل اجرا شود. بهترین روش ارائه پاداش این است که هم‌زمان با قدردانی از تلاش‌ها و مشارکت‌های خاص فرد ارائه شود.

۳- بازخورد از کارکنان

برای ارزیابی اینکه آیا فعالیت‌های مدیریت تغییر به اهداف موردنظر خود دست یافته‌اند یا نه، لازم است بازخورد کارکنانی که تحت تأثیر تغییر قرار گرفته‌اند جمع‌آوری شود. گاهی اوقات پرسیدن ساده از کارکنان درباره اینکه تغییر چگونه پیش می‌رود به آن‌ها این فرصت را می‌دهد که پیشرفت خود را بیان کنند و نقاط دشوار یا مشکلاتشان را مشخص نمایند. این بازخورد می‌تواند از طریق مصاحبه‌ها، گروه‌های متمرکز (Focus Groups) و نظرسنجی‌ها جمع‌آوری شود. چنین اطلاعاتی به تیم پروژه کمک می‌کند تا بهتر درک کند که در کدام بخش‌ها تغییر مطابق برنامه در حال پیشرفت است و در کجاها با چالش مواجه شده است.

۳-میزی ها و سیستم های مدیریت عملکرد

تقویت تغییر همچنین شامل استفاده از سیستم های سنجش و ارزیابی مستمر پیشرفت است. انجام ارزیابی های رسمی و تحلیل داده های عملکرد به رهبران تغییر کمک می کند تا تشخیص دهند که آیا تغییر واقعاً در حال نهادینه شدن است یا خیر.

ابزارهایی مانند چک لیست های فرآیندی، داده های میزان استفاده از سیستم ها و سایر خروجی های عملکردی کمک می کنند تا مشخص شود کارکنان چگونه از سیستم ها و ابزارهای جدید استفاده می کنند و سطح مهارت آن ها در این زمینه چقدر است. ممیزی های عملکردی که به خوبی طراحی شده باشند می توانند نشان دهند:

- چه درصدی از کارکنان با تغییر همسو شده اند.

- چه تعداد از کارکنان در تطبیق با روش های جدید کار دچار مشکل هستند.

- چه عواملی ممکن است باعث پایین بودن نرخ پذیرش تغییر شده باشند.

نباید ممیزی های انطباق و سنجش عملکرد را فعالیت هایی منفی در نظر گرفت. این ابزارها برای مدیران تغییر و تیم پروژه بسیار ضروری هستند و اطلاعات ارزشمندی درباره محل هایی که نیاز به اقدامات اصلاحی یا حمایت بیشتر دارند ارائه می دهند. همچنین این سیستم های سنجش نشان می دهند که در کدام بخش ها تغییر با موفقیت پذیرفته شده است؛ موضوعی که امکان قدردانی و جشن گرفتن پیشرفت ها را فراهم می کند و انرژی و اشتیاق بیشتری برای ادامه تغییر ایجاد می کند.

۴-سیستم های پاسخگویی

ایجاد سازوکارهای پاسخگویی در عملیات روزمره کسب و کار باعث تقویت مداوم تغییر می شود. اگر تغییرات لازم در برنامه های ارزیابی عملکرد یا سیستم های جبران خدمات ایجاد نشود، تغییر تازه اجرا شده فاقد پاسخگویی خواهد بود.

گنجاندن پاسخگویی در ساختار سازمانی همچنین باعث می شود مالکیت تغییر از تیم پروژه به رهبران و مدیران عملیاتی منتقل شود؛ کسانی که مسئولیت موفقیت و تداوم تغییر را در بلندمدت بر عهده می گیرند.

برای اینکه تغییر در بلندمدت پایدار بماند، پاسخگویی باید در دل عملیات روزمره سازمان و نزد مدیران و رهبران مسئول آن فعالیت ها قرار گیرد.

مدل Prosci ADKAR نتایج را تعریف می‌کند که هر فرد باید برای موفقیت یک تغییر به آن‌ها دست یابد: آگاهی (Awareness)، تمایل (Desire)، دانش (Knowledge)، توانایی (Ability) و تقویت (Reinforcement). تقویت و تثبیت تغییر به اندازه ارتباطات اولیه برای ایجاد آگاهی از ضرورت تغییر، در موفقیت آن اهمیت حیاتی دارد. تقویت‌ها می‌توانند به شکل اقدامات، پیام‌ها یا پاداش‌هایی باشند که برای فرد یا گروه مورد تقدیر معنادار هستند. سایر روش‌های مؤثر تقویت شامل رویدادها، سیستم‌های پاسخگویی، ممیزی‌ها، بازخورد کارکنان، سیستم‌های سنجش عملکرد، پاداش‌های معنادار و جشن گرفتن پیشرفت‌ها و دستیابی نهایی به نتایج مطلوب است. برای اینکه یک تغییر در طول زمان به نتایج مورد انتظار برسد، باید پایدار بماند. بنابراین لازم است سازوکارهای تقویت در سازمان برقرار باشند. یکی از بزرگ‌ترین اشتباهاتی که رهبران تغییر مرتکب می‌شوند این است که این مرحله را نادیده می‌گیرند یا فراموش می‌کنند، به‌ویژه زمانی که وظایف و اولویت‌های دیگر توجه آن‌ها را به خود جلب می‌کند.

برای ایجاد سازمانی که چابک در تغییر و آماده تغییر باشد، لازم است تغییراتی را که قبلاً به دست آورده‌اید تقویت کنید و سپس بر پایه آن‌ها موفقیت‌های جدید بسازید. تاکتیک‌های تقویتی را انتخاب کنید که با فرهنگ سازمان شما سازگار باشند و سازوکارهایی را بیابید که برای افرادی که باید رفتار خود را تغییر دهند واقعاً معنادار باشند. تلاش کنید سابقه‌ای مثبت از تغییر در سازمان ایجاد کنید؛ جایی که در آن به کارکنان بازخورد داده می‌شود، در صورت لزوم اقدامات اصلاحی انجام می‌گیرد، و تلاش‌ها و دستاوردهای آنان مورد قدردانی و پاداش قرار می‌گیرد. اگر سازمان شما سابقه ضعیفی در پایداری تغییر دارد، بررسی کنید کدام عناصر تقویت را می‌توانید در تغییرات فعلی و آینده به کار بگیرید تا موفقیت ابتکارات تغییر افزایش یابد.

این عنصر نهایی مدل Prosci ADKAR بسیار حیاتی است و نقش مهمی در موفقیت تغییرات آینده سازمان خواهد داشت.

مستقبل روشن



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