نموذج ADKAR للتغيير

كثير من التغييرات في العمل تفشل، لا لأن الخطة سيئة، بل لأن الناس لا يغيّرون طريقة عملهم. وقد وضع جيف هايت، مؤسس شركة Prosci المتخصصة في إدارة التغيير، نموذج ADKAR ليشرح كيف يمر الفرد الواحد بالتغيير. ويرمز ADKAR إلى خمس خطوات: الوعي، والرغبة، والمعرفة، والقدرة، والتعزيز. وكل خطوة تُبنى على التي قبلها، لذلك قد تعطّل خطوة واحدة ناقصة التغيير كله. ويستخدم القادة هذا النموذج ليعرفوا أين توقف الشخص، وما نوع المساعدة التي يحتاجها بعد ذلك.

1. الوعي

الخطوة الأولى هي الوعي بسبب الحاجة إلى التغيير. فنادراً ما يقبل الناس تغييراً لا يفهمون السبب وراءه. ويجيب الوعي عن أسئلة بسيطة: ما الذي يتغير، ولماذا الآن، وما الخطر إذا لم يتغير شيء؟ وتنجح الرسالة أكثر عندما تأتي من قادة يثق بهم الناس، وعندما تتكرر أكثر من مرة. والوعي ليس هو الموافقة؛ بل يعني فقط أن السبب أصبح واضحاً.

مثال: يخبر طبيب الأسرة مريضاً بأن نسبة السكر في دمه مرتفعة جداً. وهذا يبني الوعي: فالمريض يعرف الآن لماذا يجب أن تتغير عاداته في الأكل. ومن دون هذا السبب، ستبدو نصيحة تقليل السكر قاعدةً عشوائية.

في العمل: على وائل، وهو قائد فريق في خدمة العملاء، أن ينقل فريقه إلى نظام جديد للعملاء. فيبني الوعي أولاً: يُري الفريق أن العملاء ينتظرون طويلاً لأن النظام القديم يُضيّع سجلّهم. والآن يفهم الفريق لماذا يحدث التغيير.

2. الرغبة

الخطوة الثانية هي الرغبة في دعم التغيير والمشاركة فيه. ففهم السبب لا يعني الرغبة في العمل به. وتعتمد الرغبة على أسئلة شخصية: ما الذي سأكسبه، وما الذي سأخسره؟ وقد يقاوم الناس لأنهم يخشون عملاً أكثر، أو مكانة أقل، أو الفشل. ويبني القادة الرغبة بالإصغاء إلى هذه المخاوف، وإشراك الناس مبكراً، وعرض الفوائد الشخصية بصدق.

مثال: يعرف المدخن أن التدخين ضار، لكن لا شيء يتغير. وتنمو الرغبة عندما تطلب منه ابنته أن يحضر تخرجها بصحة جيدة. والآن صار لديه سببه الخاص للإقلاع.

في العمل: يخشى بعض موظفي فريق وائل أن يبطئهم النظام الجديد. فيعمل وائل على الرغبة: يصغي إلى مخاوفهم، ويطلب من موظفَين يحترمهما الجميع أن يجربا النظام أولاً. وعندما يرى الآخرون أنه يوفر عليهم الكتابة، يرغب موظفون أكثر في الانضمام.

3. المعرفة

الخطوة الثالثة هي المعرفة بكيفية التغيير. فبعد أن يرغب الناس في التغيير، يحتاجون إلى معرفة ما يفعلونه بشكل مختلف. وتشمل المعرفة التدريب على الأدوات الجديدة والإجراءات الجديدة والأدوار الجديدة. وينبغي أن تكون عملية، وفي الوقت المناسب، ومتكيفة مع ما يعرفه كل شخص مسبقاً. والتدريب الذي يأتي مبكراً جداً، قبل وجود الرغبة، يُنسى غالباً.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: من يريد أن يأكل طعاماً صحياً يحتاج إلى المعرفة، لا إلى النية الطيبة فقط. فتعلّمه دورة طبخ قصيرة وجبات بسيطة بسكر أقل. والآن يعرف كيف يُحدث التغيير.

في العمل: ينظّم وائل جلسات للمعرفة: تدريب قصير على طريقة إيجاد سجل العميل في النظام الجديد. ويحصل كل موظف أيضاً على دليل من صفحة واحدة فيه الخطوات الرئيسية. والآن يعرف الفريق ما عليه فعله.

4. القدرة

الخطوة الرابعة هي القدرة على تطبيق التغيير في العمل الحقيقي. فمعرفة كيفية فعل الشيء ليست مثل القدرة على فعله تحت الضغط. وتنمو القدرة بالممارسة والتوجيه والوقت. ويزيل القادة العوائق، ويقدمون الملاحظات، ويقبلون أن الأداء قد ينخفض لفترة قصيرة. والفجوة بين المعرفة والقدرة هي المكان الذي تفشل فيه تغييرات كثيرة بصمت.

مثال: من قرأ عن قيادة السيارة ما زال يحتاج إلى ساعات على الطريق قبل أن يقود جيداً. فالقدرة تأتي بالممارسة: يجلس مدرب صبور بجانب المتعلم على طرق هادئة أولاً. وبعد دروس كثيرة، يقود المتعلم بأمان وسط الزحام.

في العمل: في الأسبوع الأول، يعرف الموظفون النظام الجديد، لكنهم بطيئون في المكالمات الحقيقية. فيبني وائل القدرة: يجلس مع كل موظف في مكالمات تدريبية ويوجّهه في الحال. وبعد أسبوعين، يتعاملون مع المكالمات بثقة.

5. التعزيز

الخطوة الخامسة هي التعزيز، الذي يُبقي التغيير في مكانه. فمن دونه، يعود الناس غالباً إلى عاداتهم القديمة. وقد يكون التعزيز تقديراً، أو مكافآت، أو مشاركة النجاحات الأولى، أو التأكد من أن الطريقة الجديدة تُستخدم فعلاً. ويعني أيضاً إزالة الطريقة القديمة، حتى لا تبقى العودة إليها سهلة. ويكتمل التغيير عندما يصبح الطريقة العادية في العمل.

مثال: يبدأ شخص بالجري، ثم يفقد حماسه بعد شهر. وهنا يساعد التعزيز: رفيق في الجري، ومكافأة صغيرة بعد كل هدف، وسجل للتقدم. فيصبح الجري عادة.

في العمل: يستخدم وائل التعزيز: يمدح الموظفين الذين يحلّون المشكلات أسرع، ويشارك نتائج الفريق مع العملاء كل شهر، ويُطفئ النظام القديم. ولا يعود أحد إلى الطريقة القديمة.

الخاتمة

وخلاصة القول، يصف نموذج ADKAR خمس خطوات يمر بها كل شخص في أي تغيير: الوعي، والرغبة، والمعرفة، والقدرة، والتعزيز. والترتيب مهم، لأن التدريب لا يساعد من لا يريد التغيير. وعندما يتعثر التغيير، يستطيع القادة أن يبحثوا عن الخطوة الناقصة لدى كل شخص، وأن يعملوا عليها. فالمؤسسات لا تتغير إلا عندما يتغير أفرادها، شخصاً بعد شخص.

المصادر

- Prosci: نموذج Prosci ADKAR – https://www.prosci.com/methodology/adkar
- Prosci: لماذا ينجح نموذج ADKAR – https://www.prosci.com/resources/articles/why-the-adkar-model-works
- جيف هايت (2006): كتاب ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community، منشورات Prosci.

- ADKAR® وProsci® علامتان تجاريتان مسجلتان لشركة Prosci, Inc. وهذا الملخص مستقل وغير معتمد من Prosci.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)