



# Способность (Ability)

Как обеспечить способность к внедрению изменений

**Prosci**<sup>®</sup>  
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

© Prosci, Inc. All rights reserved.

<b>ADKAR – Способность</b>	<b>3</b>
<b>Переход от Знаний к Способностям</b>	<b>4</b>
<b>Тактики развития Способностей</b>	<b>5</b>
Ежедневное участие руководителей среднего звена	5
Доступ к экспертам по предметной области	6
Практические упражнения во время обучения	6
Мониторинг внедрения и производительности	7
<b>Потенциальное сопротивление и вызовы</b>	<b>8</b>
Психологические блоки	8
Сила привычки	8
Ограничения физических или интеллектуальных возможностей	9
Время и приоритеты	9
Наличие ресурсов	10
<b>Заключение</b>	<b>11</b>



## Способность (Ability)

Во время процесса изменений на индивидуальном уровне результаты и итоги сначала проявляются на этапе Способности. Люди успешно реализуют новые модели поведения, и целевое состояние начинает принимать форму. После проявления Способностей изменения воплощаются в жизнь.

Пять элементов модели Prosci ADKAR® показывают, каких результатов должен достичь человек, чтобы изменения были успешными: Понимание, Желание, Знание, Способность и Закрепление. Способность - это четвертый элемент.

Способность — это превращение Знаний в действие. Способность означает практическое применение и демонстрацию интеллектуального понимания в реальных условиях. Лидеры изменений влияют на успех проекта, целенаправленно предоставляя время, ресурсы и наставничество, чтобы помочь сотрудникам, затронутых изменениями, развить новые навыки и паттерны поведения.



## Переход от Знаний к Способностям

Существует явное различие между знанием, как что-то сделать, и способностью это сделать. На самом деле, разрыв между Знанием и Способностью может быть довольно большим. Яркий пример такого разрыва является спорт. Большинство людей понимают стратегию и механику бега - как, например, пробежать одну милю менее чем за четыре минуты. Однако очень немногие смогут когда-либо успешно совершить такой подвиг. Знание, как изменить что-то, само по себе часто недостаточно для полного освоения новых навыков.

Кроме обучения, которое передает Знания, у сотрудников должно быть достаточно времени и инструментов для развития своих способностей. Успешному формированию новых навыков и паттернов поведения способствует поддерживающая среда, в которой сотрудники могут практиковаться и безопасно делать ошибки.

Формирование Способностей — это индивидуальный процесс. Время и этапы этого процесса зависят от конкретного человека. Некоторые люди естественным образом вливаются в новый стиль работы, в то время как другим приходится не так легко.



# Тактики развития Способностей

Как лидер изменений, вы можете использовать различные тактики, чтобы помочь людям успешно развивать навыки, необходимые для успеха и процветания в изменяющейся среде. Ниже приведены эффективные тактики формирования Способностей из исследования лучших практик Prosci.

## Ежедневное участие руководителей среднего звена

Непосредственные руководители сотрудников, на которых влияют изменения, играют важную роль в качестве коучей и агентов изменений. Эти руководители часто находятся ближе всего к сотрудникам и, следовательно, являются лучшей линией защиты изменений и поддержки своих команд, когда изменения приближаются к реализации. Руководители среднего звена решают проблемы и оказывают поддержку, обучая и наставляя на рабочем месте.

Что касается способностей, то руководители среднего звена должны уметь:

- Проводить индивидуальный коучинг сотрудников, внедряющих новые процессы, инструменты и должностные функции, эффективно демонстрируя на практике и моделируя желаемые Способности. Руководители должны быть соответствующим образом обучены и иметь опыт работы с изменениями и быть готовыми ответить на вопросы по поводу изменений по мере их возникновения.
- Создавать безопасную, благоприятную среду, в которой сотрудники могут развивать новые навыки и практиковать новые модели поведения. Эффективные руководители поощряют и поддерживают сотрудников, обеспечивая обратную связь и направление. Ошибки - естественная часть процесса обучения.
- Создавать каналы обратной связи для выявления недостатков в процессах или инструментах. Создание четкого способа обратной связи для сотрудников быстро предупреждает руководителей о проблемах и позволяет им сообщать о них командам по управлению проектами и изменениями.

Индивидуальный коучинг поможет руководителям выявить любые пробелы, будь они связаны со способностями сотрудника или с процессом, инструментом или системой. Если руководитель среднего звена не присутствует на этом важном этапе, сотрудник, испытывающий трудности, скорее всего, откажется от процесса обучения, вернется к старому поведению или придумает обходные пути для выполнения задачи.

## Доступ к экспертам по предметной области

Эксперты по предметной области также являются ключевыми ресурсами в поддержке и развитии Способностей. Эксперты и опытные сотрудники помогают, предоставляя дополнительные Знания, когда вопрос выходит за рамки знаний сотрудника или руководителя. Некоторые компании организуют службы поддержки, куда сотрудники могут звонить с вопросами. Другие компании предоставляют имена и контактную информацию наставников или экспертов по предметной области. Ключ к успешной реализации этой практики заключается в том, чтобы сотрудники знали, куда они могут обратиться за помощью.



## Практические упражнения во время обучения

Эффективно разработанные программы обучения должны включать практические занятия, которые позволяют сотрудникам проверить свои новые знания в различных рабочих сценариях. Ролевые игры, симуляции и фактическая работа с новыми инструментами и процессами могут значительно ускорить процесс развития способностей.

Сотрудники будут чувствовать себя более уверенно при внедрении изменений, если они сначала получают возможность попрактиковаться в безопасной и контролируемой среде.

## Мониторинг внедрения и производительности

Сотрудникам необходима обратная связь о том, что они делают хорошо и какие области нуждаются в улучшении. В равной степени организации необходимо знать, принимают ли люди изменения так, как задумано, и идет ли внедрение по плану. В процессе развития Способностей важно измерять и оценивать принятие изменений и уровень эффективности сотрудников.

Измерение принятия изменений и эффективности предоставляет важную информацию для организации. Оценки дают данные о том, где изменения проходят успешно, чтобы организация могла признать и подкрепить новые модели поведения. Оценки также предоставляют информацию о том, где изменения не проходят успешно, чтобы можно было применить корректирующие меры и специальные тактики.





# Потенциальное сопротивление и ВЫЗОВЫ

Сопротивление и вызовы могут возникнуть в процессе формирования Способностей. Несколько общих факторов, которые могут повлиять на способность человека внедрять изменения, приведены ниже.

## Психологические блоки

Каждому человеку нужно преодолевать свои уникальные психологические барьеры. Некоторые сотрудники могут испытывать сомнения в себе в связи с конкретными изменениями из-за прошлого опыта или личных страхов. Они могут быть неуверенны в том, смогут ли они действительно осуществить изменения или когда-либо развить необходимые способности. Психологические барьеры к изменениям сложны, и хотя их можно распознать, решение для их преодоления часто является личным и не всегда очевидным.

Страх публичных выступлений является общим примером того, как психологический блок может помешать человеку проявить свой полный потенциал. Для некоторых этот страх может быть парализующим. Другие отражают свое выступление с разочарованием, осознавая, что нервы помешали им показать лучший результат. И для счастливиц, этот страх вообще отсутствует.

## Сила привычки

Люди физиологически запрограммированы на привычки. Развитие новых навыков и преодоление старых привычек требует формирования новых нейронных путей в мозге. Чем больше существующие привычки противоречат новым навыкам, тем больше барьер к развитию Способностей. Борьба с этими старыми привычками может стать очень разочаровывающей. Это даже может ограничить прежнее Понимание необходимости изменений и Желание участвовать в изменениях. Понимание того, что люди запрограммированы возвращаться к старым привычкам, влияет на наш подход к развитию Способностей. Проявляйте терпение, ожидайте снижения эффективности и давайте время, чтобы люди могли сформировать новые привычки.

## Ограничения физических или интеллектуальных возможностей

Иногда физические или интеллектуальные ограничения влияют на скорость или мастерство, с которым человек может продемонстрировать новый навык. На рабочем месте физические ограничения могут включать в себя силу, физическую подвижность, ловкость рук, физические размеры и зрительно-моторную координацию. Например, например, от человека с ограниченной ловкостью рук может потребоваться огромное количество усилий от человека с ограниченной ловкостью рук или артритом. чтобы достичь уровня производительности, требуемого новым технологическим решением на основе клавиатуры.

Люди также обладают уникальными навыками, которые находятся в спектре интеллектуальных Способностей. В то время как одни имеют талант к финансам и математике, другие могут преуспевать в инновациях и креативности. В зависимости от характера изменений, у людей могут быть ментальные барьеры к их внедрению. Например, изменения, требующие аналитических навыков, могут стать интеллектуальным барьером для человека, не способного развить необходимые способности к решению проблем и анализу данных. С другой стороны, изменение, требующее от сотрудников использования эмоционального или социального интеллекта, может вывести аналитиков, решающих проблемы, за рамки их естественных возможностей.



## Время и приоритеты

Время является ценным ресурсом в условиях напряженного темпа современных бизнес-процессов. Когда конкурирующие приоритеты и основные бизнес-операции доминируют в рабочем графике сотрудника, может быть сложно выделить время, необходимое для формирования Способностей в новом навыке. Часто сроки внедрения изменений диктуются внешними факторами, неподконтрольными руководителям. Если человек не сможет развить необходимые Способности в требуемые сроки, изменения могут потерпеть неудачу, даже если у человека есть потенциал для развития этих Способностей при наличии большего времени. Лидеры изменений должны задействовать коалицию спонсоров по всей организации, чтобы подчеркнуть важность изменений и помочь устранить временные и приоритетные барьеры.



## Наличие ресурсов

Ресурсы, помогающие развивать способности, включают в себя финансовую поддержку, персональный коучинг, доступ к наставникам и экспертам в данной области. Правильно функционирующие инструменты, технологии и материалы также важны для многих инициатив по изменению. Когда эти ресурсы недоступны или работают неэффективно, способность человека к работе может оказаться под угрозой.

В этот период развития предоставление необходимых ресурсов значительно способствует развитию новых навыков и способностей. Оказание структурированной поддержки человеку на этом этапе не только способствует развитию новых навыков, но и позволяет устранить пробелы в знаниях, которые обнаруживаются после начала изменений.



“

Подход Prosci к управлению изменениями способствует вовлечению конечных пользователей, позволяя руководителям вести своих сотрудников через изменения, используя интуитивно понятную модель ADKAR. Эта гибкая и масштабируемая методология изменила правила игры.

— Эйприл Хершман, Oshkosh



## Заключение

Мы изучили разницу между Знаниями и Способностями и рассмотрели наиболее эффективные способы поддержки и помощи сотрудникам в процессе формирования Способностей. Мы также исследовали потенциальные факторы, которые могут помешать человеку развить Способности.

Способность не равнозначна Знаниям и не является автоматическим результатом обучения. После передачи Знаний через хорошо разработанное обучение, лидеры изменений должны также убедиться, что сотрудники получают достаточно инструментов для формирования своих Способностей и достаточно времени для развития новых навыков и поведения, необходимых для изменений.

В конечном итоге Способность проявляется через демонстрируемые действия, которые позволяют истинным изменениям возникнуть как на индивидуальном, так и на организационном уровнях. Формирование Способностей требует упорного труда и практики от людей, которые должны действовать по-новому в целевом состоянии. Наша роль как лидеров изменений заключается в содействии этому процессу путем предоставления необходимой поддержки и ресурсов для осуществления изменений.

Истинные и устойчивые изменения не заканчиваются на этапе Способности. Люди запрограммированы возвращаться к старому способу выполнения задач. Финальная электронная брошюра серии ADKAR рассматривает пятый и последний элемент модели Prosci ADKAR: "Закрепление: Как поддерживать изменения".

Prosci and ADKAR are trademarks of Prosci, Inc., registered in the U.S. and other countries.





## Сертификационный тренинг по управлению изменениями



Получите знания, навыки и инструменты для успешного внедрения изменений. Эта практико-ориентированная трехдневная программа научит

вас

применять комплексную методологию и инструментарий управления изменениями, включая модель ADKAR от Prosci, в реальном проекте.

Свяжитесь с **and Change**, чтобы узнать больше!

### Наши контакты:

✓ [Linkedin](#)

✓ [Facebook](#)

✓ [Telegram](#)

✓ [Сайт](#)