



توانایی (Ability)

چگونه توانایی برای اجرای یک تغییر را تقویت کنیم



WWW.SABAMCG.COM

فصل پنجم

۵/۱۰

توانایی زمانی شکل می‌گیرد که افراد بتوانند دانش و مهارت‌های آموخته‌شده را در عمل به کار بگیرند و عملکرد مورد انتظار را در محیط واقعی کار نشان دهند. برای تبدیل دانش به توانایی، سازمان‌ها باید شرایطی فراهم کنند که افراد بتوانند یادگیری خود را تمرین کرده، بازخورد دریافت کنند و به تدریج به تسلط برسند. مهم‌ترین اقداماتی که به ایجاد توانایی کمک می‌کنند عبارت‌اند از:

نخست، تمرین و کاربرد عملی. افراد باید فرصت داشته باشند مهارت‌ها و فرآیندهای جدید را در محیط واقعی یا شبیه‌سازی‌شده تمرین کنند. صرفاً دانستن مراحل انجام کار کافی نیست؛ توانایی زمانی ایجاد می‌شود که فرد چندین بار آن را اجرا کند.

دوم، دسترسی به ابزارها و منابع مناسب. برای اجرای موفق تغییر، کارکنان باید به سیستم‌ها، تجهیزات، دستورالعمل‌ها و منابعی که برای انجام کار جدید لازم است دسترسی داشته باشند. نبود این منابع می‌تواند مانع تبدیل دانش به توانایی شود.

سوم، مربی‌گری و حمایت مدیران مستقیم. مدیران نقش مهمی در کمک به کارکنان برای استفاده عملی از دانش دارند. آن‌ها می‌توانند با مشاهده عملکرد، ارائه بازخورد و راهنمایی مستمر، فرآیند تبدیل دانش به توانایی را تسهیل کنند.

چهارم، زمان کافی برای یادگیری و تطبیق. ایجاد توانایی یک فرآیند تدریجی است و نیاز به زمان دارد. اگر کارکنان مجبور باشند هم‌زمان با وظایف جاری خود فوراً عملکرد کامل ارائه دهند، احتمال موفقیت در اجرای تغییر کاهش می‌یابد.

پنجم، حذف موانع عملکردی. عواملی مانند کمبود منابع، تعارض در اولویت‌ها، فشار کاری یا نبود حمایت مدیریتی می‌توانند مانع از بروز توانایی شوند. شناسایی و رفع این موانع برای موفقیت تغییر ضروری است.

در نهایت، توانایی زمانی محقق می‌شود که افراد نه تنها بدانند چه کاری باید انجام دهند، بلکه بتوانند آن را به‌طور مؤثر و پایدار در محیط کار اجرا کنند.

### گذار از دانش به توانایی

#### تاکتیک‌هایی برای تقویت توانایی

- ۱- مشارکت روزمره مدیران مستقیم
- ۲- دسترسی به متخصصان موضوعی
- ۳- تمرین‌های عملی در طول آموزش
- ۴- پایش پذیرش و عملکرد

#### نیروهای بالقوه مقاومت و چالش‌ها

- ۱- موانع روان‌شناختی
- ۲- قدرت عادت
- ۳- محدودیت در توانایی‌های جسمی یا ذهنی
- ۴- زمان و اولویت‌ها
- ۵- دسترسی به منابع

#### جمع‌بندی

در طول فرآیند تغییر فردی، نتایج و پیامدهای واقعی برای نخستین بار در مرحله توانایی (Ability) ظاهر می‌شوند. در این مرحله افراد با موفقیت رفتارهای جدید را به کار می‌گیرند و وضعیت آینده به تدریج شکل می‌گیرد. زمانی که توانایی به طور عملی نشان داده شود، تغییر عملاً به ثمر می‌رسد.

پنج عنصر مدل Prosci ADKAR نشان‌دهنده نتایج هستند که هر فرد باید برای موفقیت یک تغییر به آن‌ها دست یابد: آگاهی (Awareness)، تمایل (Desire)، دانش (Knowledge)، توانایی (Ability) و تقویت (Reinforcement). در این میان، توانایی چهارمین عنصر این مدل است.

توانایی در واقع تبدیل دانش به عمل است. به بیان دیگر، توانایی یعنی به‌کارگیری ملموس و قابل مشاهده درک و دانش ذهنی در یک محیط واقعی کاری.

رهبران تغییر می‌توانند با فراهم کردن آگاهانه زمان، منابع و مربی‌گری مناسب به کارکنانی که تحت تأثیر تغییر قرار گرفته‌اند کمک کنند تا مهارت‌ها و رفتارهای جدید را توسعه دهند. این اقدامات نقش مهمی در موفقیت پروژه و تحقق تغییر ایفا می‌کنند.



به عنوان یک رهبر تغییر، تاکتیک‌های گوناگونی وجود دارد که می‌توانید از آن‌ها برای کمک به افراد استفاده کنید تا توانایی‌های لازم برای موفقیت و رشد در محیط در حال تغییر خود را به طور موفقیت‌آمیز توسعه دهند. تاکتیک‌های مؤثر برای ایجاد توانایی که از پژوهش‌های الگوبرداری Prosci به دست آمده‌اند در ادامه ارائه می‌شوند.

### ۱- مشارکت روزمره مدیران مستقیم

مدیران مستقیم کارکنانی که تحت تأثیر تغییر قرار گرفته‌اند، نقش مهمی به عنوان مربی و حامی تغییر ایفا می‌کنند. این مدیران معمولاً نزدیک‌ترین افراد به کارکنان هستند و بنابراین بهترین خط دفاعی برای حمایت از تغییر و پشتیبانی از تیم‌ها در زمان نزدیک شدن به اجرای تغییر به شمار می‌روند. مدیران مستقیم حل‌کننده مسئله و حامی کارکنان هستند و در حین کار، آموزش و راهنمایی ارائه می‌دهند.

#### در ارتباط با «توانایی»، مدیران مستقیم باید بتوانند:

- به کارکنانی که در حال اجرای فرآیندها، ابزارها و نقش‌های شغلی جدید هستند مربی‌گری فردبه‌فرد ارائه دهند و از طریق نمایش عملی و الگو قرار دادن رفتار مطلوب، توانایی مورد انتظار را نشان دهند. سرپرستان باید خودشان به‌طور مناسب در زمینه تغییر آموزش دیده و تجربه داشته باشند و در دسترس باشند تا هنگام بروز پرسش‌ها درباره تغییر به آن‌ها پاسخ دهند.
- محیطی امن و حمایتی ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند مهارت‌های جدید را توسعه دهند و رفتارهای جدید را تمرین کنند. مدیران مؤثر کارکنان را تشویق و حمایت می‌کنند و هم‌زمان بازخورد و جهت‌دهی ارائه می‌دهند. اشتباهات بخشی طبیعی از فرآیند یادگیری هستند.
- کانال‌های بازخورد ایجاد کنند تا شکاف‌ها در فرآیندها یا ابزارها شناسایی شوند. ایجاد روشی شفاف برای ارائه بازخورد توسط کارکنان باعث می‌شود سرپرستان سریع‌تر از مشکلات آگاه شوند و بتوانند آن‌ها را به تیم‌های پروژه و مدیریت تغییر منتقل کنند.

مربی‌گری فرد به فرد به سرپرستان کمک می‌کند هرگونه شکاف را شناسایی کنند؛ چه این شکاف‌ها به توانایی کارکنان مربوط باشد و چه به یک فرآیند، ابزار یا سیستم. اگر مدیر مستقیم در این مرحله حیاتی حضور نداشته باشد، کارمندی که با دشواری مواجه می‌شود ممکن است بیشتر تمایل پیدا کند که فرآیند یادگیری را رها کند، به رفتارهای قبلی بازگردد یا برای انجام کار راه‌حل‌های موقتی و دور زدن فرآیندها ایجاد کند.



### ۲- دسترسی به متخصصان موضوعی

متخصصان موضوعی نیز منابع کلیدی در حمایت از ایجاد و تقویت توانایی هستند. متخصصان و کارکنان باتجربه زمانی کمک می‌کنند که پرسش مطرح‌شده فراتر از دانش کارکنان یا سرپرستان باشد و بتوانند دانش تکمیلی ارائه دهند. برخی شرکت‌ها یک مرکز پشتیبانی یا میز کمک (Help Desk) ایجاد می‌کنند تا کارکنان بتوانند برای طرح پرسش‌های خود با آن تماس بگیرند. شرکت‌های دیگر نام و اطلاعات تماس مربیان یا متخصصان موضوعی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. نکته اصلی برای مؤثر بودن این روش آن است که کارکنان بدانند برای دریافت کمک به کجا می‌توانند مراجعه کنند.

### ۳- تمرین‌های عملی در طول آموزش

برنامه‌های آموزشی که به‌طور مؤثر طراحی شده‌اند باید شامل فعالیت‌های عملی باشند که به کارکنان اجازه می‌دهد دانش تازه به‌دست‌آمده خود را در سناریوهای مختلف کاری آزمایش کنند. ایفای نقش، شبیه‌سازی‌ها و کار عملی با ابزارها و فرآیندهای جدید می‌توانند به‌طور قابل توجهی فرآیند توسعه توانایی‌ها را تسریع کنند. کارکنان زمانی با اطمینان بیشتری یک تغییر را اجرا می‌کنند که پیش از آن فرصت داشته باشند آنچه را آموخته‌اند در یک محیط امن و کنترل‌شده تمرین کنند.

کارکنان نیاز دارند بازخورد دریافت کنند تا بدانند در چه زمینه‌هایی عملکرد مطلوبی دارند و در چه بخش‌هایی باید بهبود پیدا کنند. به همین ترتیب، سازمان نیز باید بداند آیا افراد تغییر را مطابق طراحی پذیرفته‌اند و آیا اجرای آن طبق برنامه پیش می‌رود یا نه. زمانی که کارکنان در فرآیند توسعه توانایی هستند، اندازه‌گیری و ارزیابی میزان پذیرش و مهارت آن‌ها ضروری است. اندازه‌گیری پذیرش و عملکرد اطلاعات حیاتی در اختیار سازمان قرار می‌دهد. ارزیابی‌ها نشان می‌دهند که تغییر در کدام بخش‌ها موفق بوده است تا سازمان بتواند رفتارهای جدید را شناسایی و تقویت کند. همچنین این ارزیابی‌ها مشخص می‌کنند کجا تغییر به نتیجه مورد انتظار نرسیده است تا بتوان اقدامات اصلاحی و تاکتیک‌های ویژه را به کار گرفت.



در جریان ایجاد توانایی، ممکن است نیروهای مقاومت و چالش‌هایی بروز کنند. چندین عامل رایج وجود دارد که می‌توانند بر توانایی فرد برای اجرای تغییر تأثیر بگذارند که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

### ۱- موانع روان‌شناختی

هر فرد مجموعه‌ای از موانع روان‌شناختی خاص خود را دارد که باید بر آن‌ها غلبه کند. برخی از کارکنان ممکن است به دلیل تجربیات گذشته یا ترس‌های خاص، در ارتباط با یک تغییر مشخص دچار تردید نسبت به توانایی‌های خود شوند. آن‌ها ممکن است مطمئن نباشند که آیا واقعاً می‌توانند تغییر را محقق کنند یا این‌که آیا هرگز قادر خواهند بود توانایی‌های لازم را توسعه دهند یا نه. موانع روان‌شناختی در برابر تغییر پیچیده هستند و اگرچه قابل تشخیص‌اند، اما راه‌حل غلبه بر آن‌ها اغلب شخصی است و همیشه ساده و مستقیم نیست. ترس از سخنرانی در جمع نمونه‌ای رایج از این است که چگونه یک مانع روان‌شناختی می‌تواند مانع بروز کامل توانایی‌های افراد شود. برای برخی افراد این ترس می‌تواند فلج‌کننده باشد. برخی دیگر پس از عملکرد خود با احساس ناامیدی به آن فکر می‌کنند، زیرا می‌دانند که استرس مانع از ارائه بهترین عملکردشان شده است. و برای تعداد اندکی از افراد خوش‌شانس، اصلاً چنین ترسی وجود ندارد.

### ۲- قدرت عادت‌ها

انسان‌ها از نظر فیزیولوژیکی برای شکل‌گیری عادت‌ها برنامه‌ریزی شده‌اند. توسعه مهارت‌های جدید و کنار گذاشتن عادت‌های قدیمی مستلزم ایجاد مسیرهای عصبی جدید در مغز است. هرچه عادت‌های موجود بیشتر با مهارت‌های جدید در تضاد باشند، مانع بزرگ‌تری برای توسعه توانایی ایجاد می‌شود. مبارزه با این عادت‌های قدیمی می‌تواند بسیار ناامیدکننده باشد. حتی ممکن است آگاهی قبلی از ضرورت تغییر و تمایل به مشارکت در آن را نیز محدود کند. درک این موضوع که انسان‌ها به‌طور طبیعی تمایل دارند به عادت‌های قدیمی بازگردند، بر نحوه رویکرد ما برای تقویت توانایی تأثیر می‌گذارد. بنابراین لازم است صبور باشیم، کاهش موقتی کارایی را پیش‌بینی کنیم و زمان کافی در اختیار افراد قرار دهیم تا بتوانند عادت‌های جدید را شکل دهند.

گاهی اوقات محدودیت‌های جسمی یا ذهنی می‌توانند بر سرعت یا میزان مهارتی که یک فرد در نشان دادن یک مهارت جدید به دست می‌آورد تأثیر بگذارند. در محیط کار، محدودیت‌های جسمی ممکن است شامل قدرت بدنی، چابکی فیزیکی، مهارت‌های حرکتی ظریف، اندازه بدن و هماهنگی بین چشم و دست باشد. برای مثال، ممکن است فردی که دچار محدودیت در مهارت‌های حرکتی ظریف یا آرتروز است، برای رسیدن به سطح عملکرد مورد نیاز در یک فناوری جدید مبتنی بر صفحه‌کلید، نیازمند تلاش بسیار بیشتری باشد.

افراد همچنین از نظر توانایی‌های ذهنی دارای مهارت‌های متفاوتی هستند که در طیفی از قابلیت‌های فکری قرار می‌گیرند. در حالی که برخی افراد در امور مالی و ریاضیات استعداد دارند، برخی دیگر در نوآوری و خلاقیت برتری نشان می‌دهند. بسته به ماهیت تغییر، ممکن است برخی افراد با موانع ذهنی در اجرای آن روبه‌رو شوند. برای مثال، تغییری که نیازمند مهارت‌های تحلیلی است ممکن است برای فردی که قادر به توسعه توانایی‌های لازم در حل مسئله و تحلیل داده نیست، یک مانع ذهنی ایجاد کند. از سوی دیگر، تغییری که کارکنان را ملزم به استفاده از هوش هیجانی یا اجتماعی می‌کند، ممکن است حل‌کنندگان مسائل تحلیلی را فراتر از توانایی‌های طبیعی‌شان به چالش بکشد.

### ۴- زمان و اولویت‌ها

زمان در فضای پرشتاب کاروکسب‌های امروزی یک منبع بسیار ارزشمند است. زمانی که اولویت‌های رقابتی و عملیات ضروری سازمان برنامه کاری کارکنان را پر می‌کنند، فراهم کردن زمان لازم برای ایجاد توانایی در یک مهارت جدید می‌تواند دشوار شود. اغلب بازه زمانی اجرای تغییر تحت تأثیر عوامل بیرونی تعیین می‌شود که خارج از کنترل مدیران و رهبران تیم است.

اگر فردی نتواند در بازه زمانی مورد نیاز توانایی‌های لازم را توسعه دهد، ممکن است تغییر با شکست مواجه شود؛ حتی اگر آن فرد در صورت داشتن زمان بیشتر قادر به کسب این توانایی‌ها باشد. رهبران تغییر باید از طریق ایجاد ائتلافی از حامیان (Sponsors) در سراسر سازمان، اهمیت تغییر را روشن کنند و به رفع موانع مربوط به زمان و اولویت‌ها کمک نمایند.

منابعی که از توسعه توانایی حمایت می‌کنند شامل پشتیبانی مالی، مربی‌گری فردی، و دسترسی به مربیان و متخصصان حوزه‌های تخصصی هستند. همچنین ابزارها، فناوری‌ها و مواد کاری که به درستی عمل می‌کنند برای بسیاری از ابتکارات تغییر ضروری‌اند. زمانی که این منابع در دسترس نباشند یا به درستی کار نکنند، توانایی فرد برای عملکرد مؤثر ممکن است دچار اختلال شود.

در این دوره توسعه، فراهم کردن منابع مناسب می‌تواند به طور قابل توجهی روند توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های جدید را تقویت کند. ارائه حمایت ساختاریافته از افراد در این مرحله نه تنها به پرورش مهارت‌های جدید کمک می‌کند، بلکه می‌تواند شکاف‌های دانشی را که پس از آغاز اجرای تغییر آشکار می‌شوند نیز برطرف سازد.

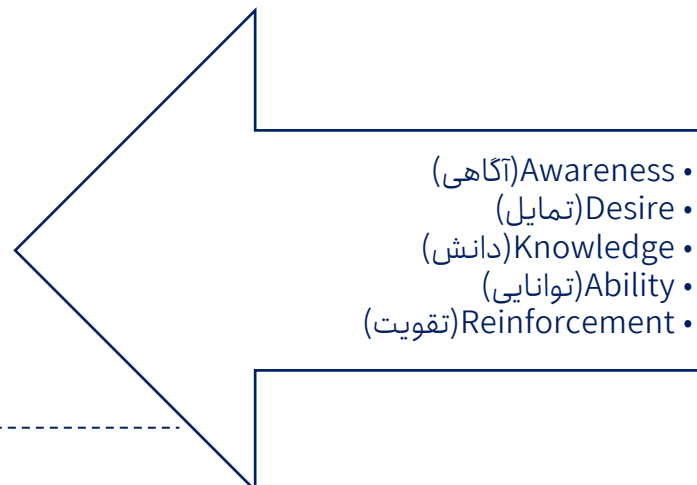
رویکرد Prosci به مدیریت تغییر با تقویت مشارکت کاربران نهایی، مدیران را در موقعیتی قرار می‌دهد که بتوانند با استفاده از مدل شهودی ADKAR افراد خود را در مسیر تغییر هدایت کنند. این روش‌شناسی انعطاف‌پذیر و مقیاس‌پذیر، تحولی چشمگیر ایجاد کرده است.

- اپریل هرشمن، Oshkosh

ما تفاوت میان دانش (Knowledge) و توانایی (Ability) را بررسی کردیم و مؤثرترین روش‌ها برای حمایت و کمک به کارکنان در مسیر ایجاد توانایی را مورد توجه قرار دادیم. همچنین عواملی را بررسی کردیم که ممکن است مانع از توسعه توانایی در افراد شوند. توانایی معادل دانش نیست و نتیجه خودکار آموزش نیز محسوب نمی‌شود. پس از ایجاد دانش از طریق آموزش‌های به‌خوبی طراحی‌شده، رهبران تغییر باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان ابزارهای کافی برای توسعه توانایی‌های خود و زمان کافی برای شکل دادن به مهارت‌ها و رفتارهای جدید موردنیاز برای تغییر را در اختیار دارند.

در نهایت، توانایی از طریق اقدامات و رفتارهای قابل مشاهده نمایان می‌شود؛ اقداماتی که امکان تحقق واقعی تغییر را هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی فراهم می‌کنند. ایجاد توانایی نیازمند تلاش و تمرین جدی از سوی افرادی است که باید در وضعیت آینده به شیوه‌ای متفاوت عمل کنند. نقش ما به‌عنوان رهبران تغییر این است که با فراهم کردن حمایت‌ها و منابع لازم، این فرایند را تسهیل کنیم و امکان تحقق تغییر را فراهم آوریم.

با این حال، تغییر واقعی و پایدار با مرحله توانایی پایان نمی‌یابد. انسان‌ها به‌طور طبیعی تمایل دارند به روش‌های قدیمی انجام کارها بازگردند. در فصل بعدی، به پنجمین و آخرین عنصر مدل Prosci ADKAR می‌پردازیم: تقویت (Reinforcement) : چگونه یک تغییر را پایدار نگه داریم.





**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](http://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](mailto: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