



Александр Голлай

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

НЕТ НИЧЕГО ТРУДНЕЕ, ОПАСНЕЕ И НЕОПРЕДЕЛЁННЕЕ,
ЧЕМ РУКОВОДИТЬ ВВЕДЕНИЕМ НОВОГО ПОРЯДКА ВЕЩЕЙ.
ПОТОМУ ЧТО У КАЖДОГО НОВОВВЕДЕНИЯ ЕСТЬ ЯРЫЕ ВРАГИ,
КОТОРЫМ ХОРОШО ЖИЛОСЬ ПО-СТАРОМУ,
И ВЯПЫЕ СТОРОННИКИ, КОТОРЫЕ НЕ УВЕРЕНЫ,
СМОГУТ ЛИ ОНИ ЖИТЬ ПО-НОВОМУ.

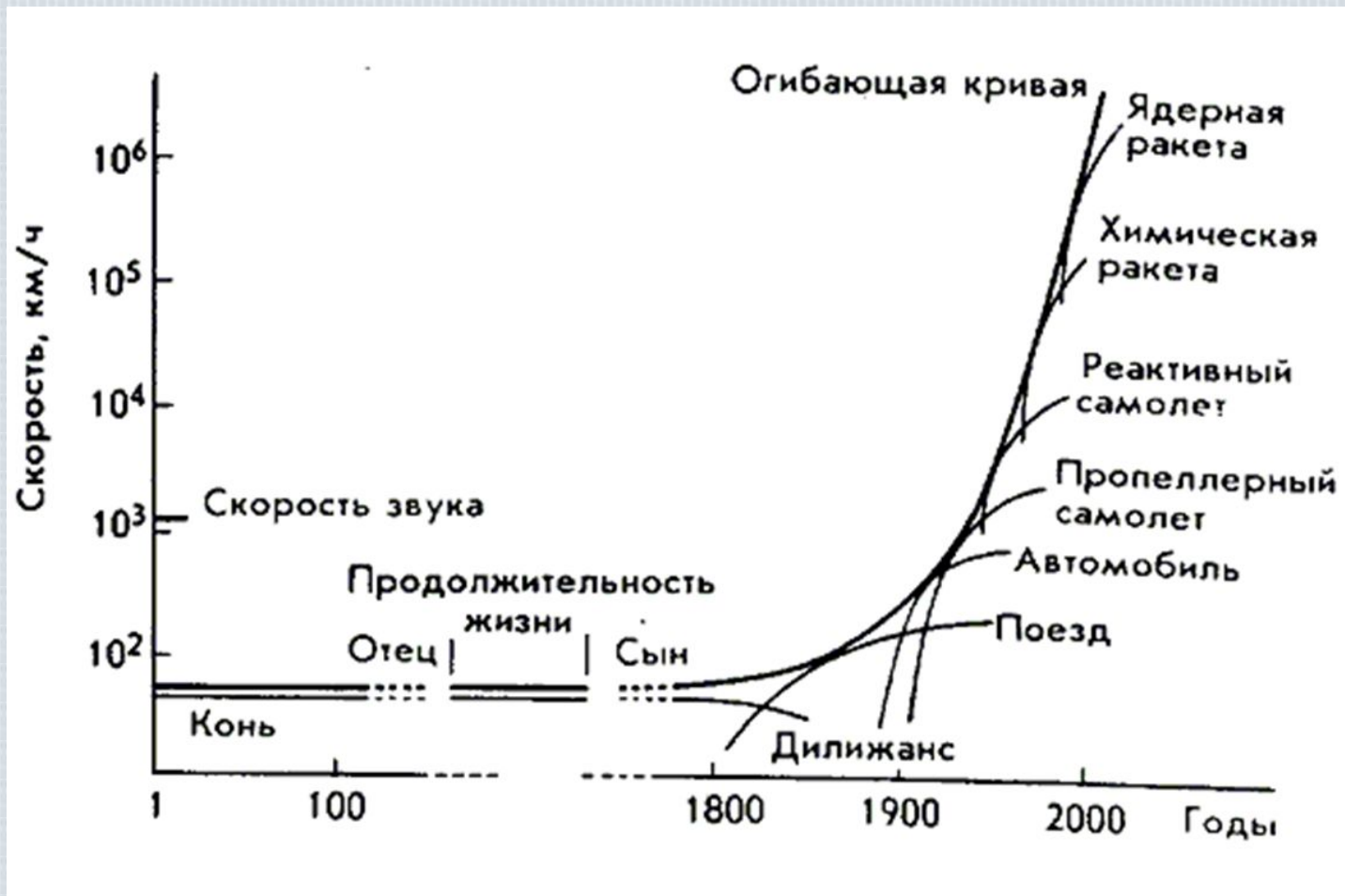


НИККОЛО
МАКИАВЕЛЛИ

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

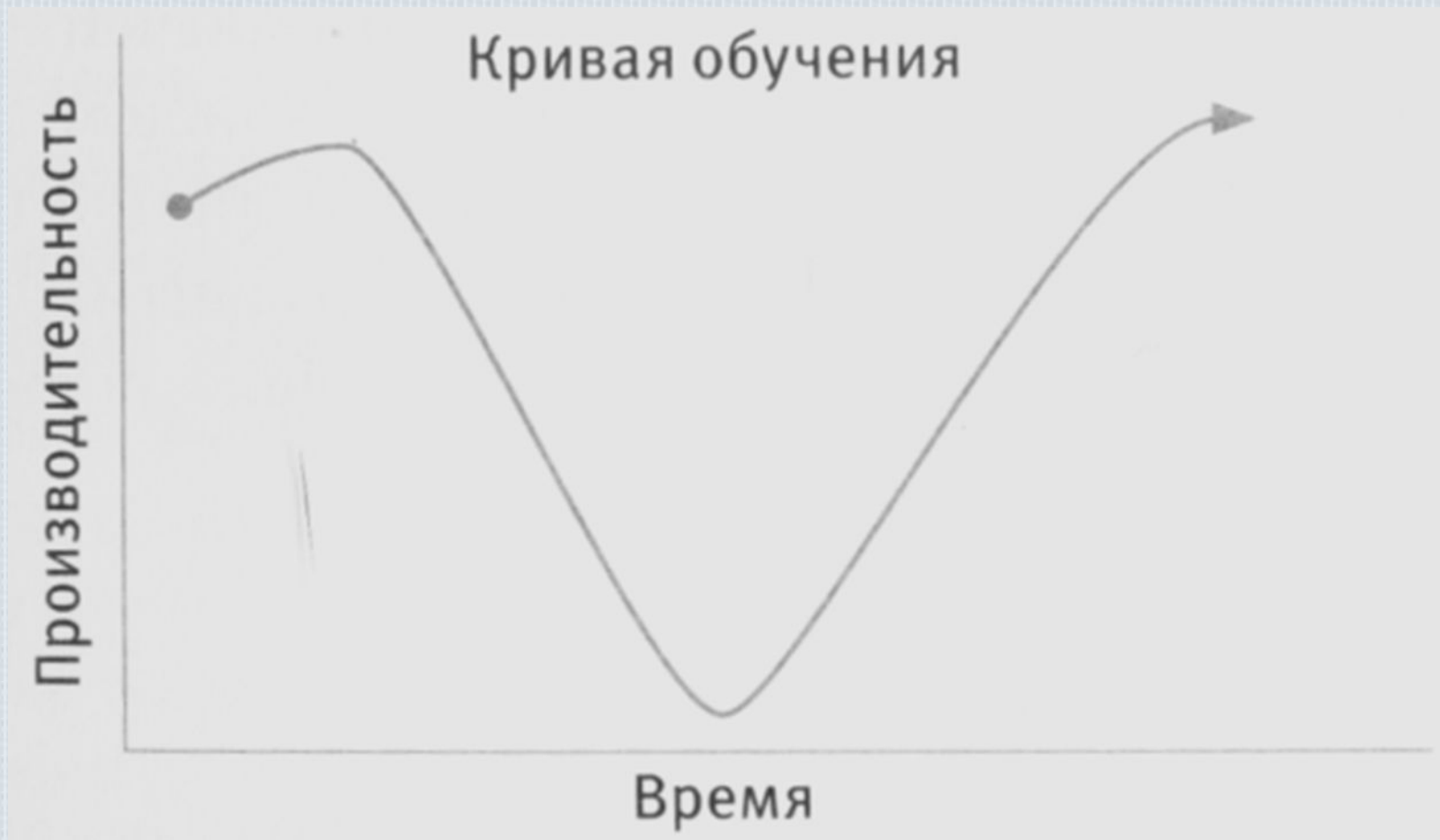


ИЕРАРХИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



Индивидуальные изменения (примеры моделей)

КРИВАЯ ОБУЧЕНИЯ



НЕОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ



ПОДХОДЫ К ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

- ❑ Бихевиористский подход
- ❑ Когнитивный подход
- ❑ Психодинамический подход
- ❑ Гуманистически-психологический подход

Бихевиористский подход

БИХЕВИОРИСТСКИЙ ПОДХОД

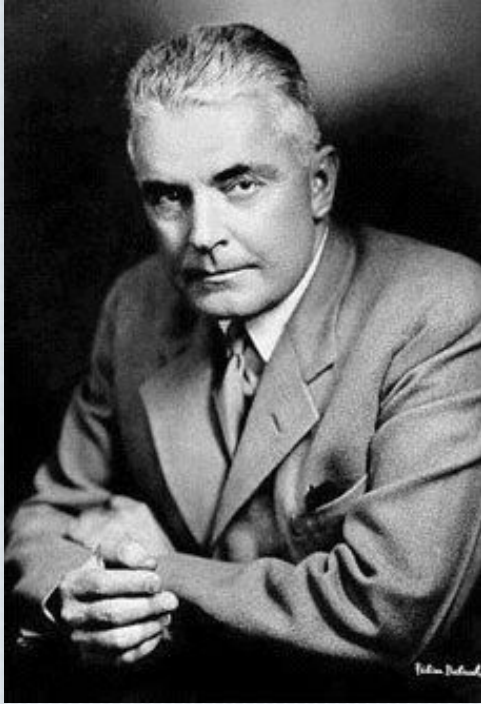
Бихевиористский подход –

как можно изменить поведение людей?

Цель – изменение поведения.

Улучшение процессов, отношение или вовлечение людей вовсе не обязательно.

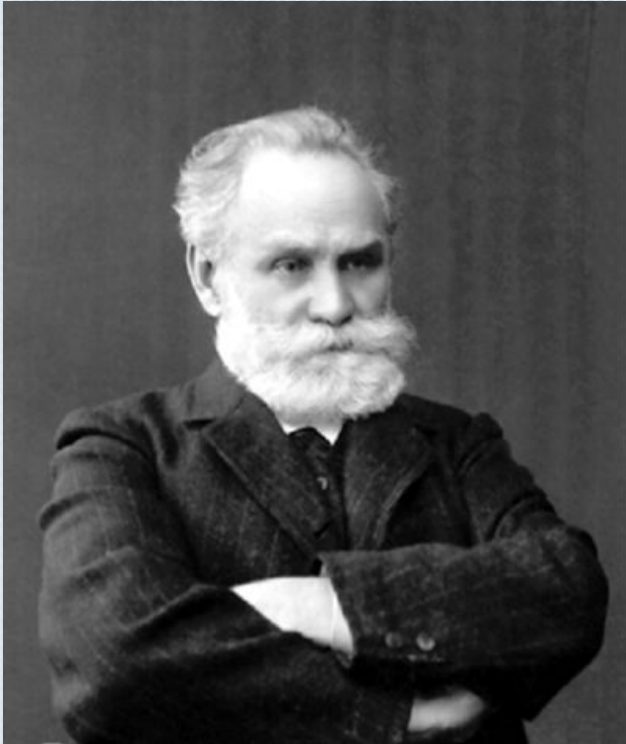
ДЖОН УОТСОН



- *«Дайте мне дюжину здоровых, с хорошими умственными способностями малышей, создайте особую обстановку, в которую я введу их, - и я гарантирую, что каждый из них после соответствующего обучения станет специалистом в той области, которую выберу я, - врачом, юристом, инженером, руководителем и даже нищим, независимо от задатков, склонностей, способностей, талантов, призвания и расы его самого, его родителей и далеких предков.»*

УЧЁНЫЕ

□ Наиболее знаменитые учёные



Павлов Иван
Петрович
(1849-1935)



СКИННЕР (Skinner) Беррес
Фредерик
(1904—1990)

ТЕОРИЯ X-Y » ДУГЛАСА МАКГРЕГОРА (1960)

Теория X-Y » Дугласа МакГрегора (1960)

X

Сотрудники

- ✓ не любят работать
- ✓ ленивы
- ✓ не любят ответственность
- ✓ показывают результаты только под давлением

Сотрудники:

- ✓ любят работать
- ✓ креативны
- ✓ ищут ответственность
- ✓ могут проявлять автономию и самодисциплину

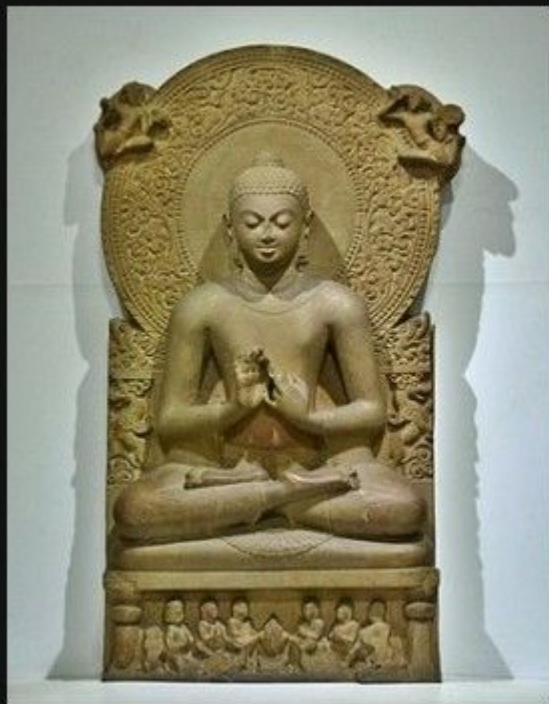
Y

КРИЗИС БИХЕВИОРИЗМА

- Чисто бихевиористский взгляд на мир, преобладавший в промышленности до 60-х годов XX века, привёл к сложностям в стимулировании «верного» поведения.
- Это в свою очередь вызвало исследования стилей управления и их эффективности.



КОГНИТИВНЫЙ ПОДХОД



Ваш ум – всё. Вы становитесь тем, что думаете.

(Будда Шакьямуни)

tsitaty.com

СУЩНОСТЬ

- ❑ Когнитивная теория основана на предположении, что эмоции и проблемы являются результатом способа нашего мышления.
- ❑ Люди реагируют на ситуацию определенным образом, в зависимости от того, как они ее оценивают.
- ❑ Изменив свой процесс мышления, можно изменить свою реакцию.
- ❑ Люди управляют судьбой, исходя из своих ценностей и убеждений.

ВАЖНОСТЬ ЦЕЛИ

- Смысл когнитивного подхода — наличие определённых целей.
- Чем яснее цель, тем вероятнее ее достижение.



ТЕХНИКИ: ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ СПИСОК

- Изложите на бумаге все свои положительные качества, например добрые чувства, полезный опыт, хорошие результаты, навыки, знания и квалификацию. Приняв их как неотъемлемую часть своей личности, вы усилите своё позитивное мышление, чувства и восприятие, которые затем приведут к формированию новых убеждений.

ТЕХНИКИ: УТВЕРЖДЕНИЯ

Утверждение — это положительное описание себя в будущем.

Оно должно быть:

- **Личным:** Я всегда с энтузиазмом подхожу к работе! Речь идет именно о вас и ни о ком другом.
- **В настоящем времени:** Я всегда с энтузиазмом подхожу к работе! Мы говорим не о будущем, а о том, что есть сейчас.
- **Положительным:** Я всегда с энтузиазмом подхожу к работе! Вы указываете положительное качество, а не отсутствие отрицательного.
- **Убедительным:** Я всегда с энтузиазмом подхожу к работе! Употребляйте значимые для вас слова.

ТЕХНИКИ: ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

Визуализация похожа на утверждения, но в ее основе — положительные, настоящие мысленные образы. Для эффективности метода необходимо расслабиться и представить, кем конкретно вы хотите стать. Представляйте, что именно видите, слышите и чувствуете вы и окружающие. Представляйте достижение своих целей, используя все органы чувств. Визуализацию следует применять регулярно.

ТЕХНИКИ: РАЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Рациональный анализ — когнитивная техника par excellence. В его основе — понятие, что не все наши убеждения рациональны: «Мне это никогда не удастся» или «Я останусь таким навсегда». Вы выписываете все свои неверные послы. Придерживайтесь строгой точности (например, «Я всегда так поступаю» — всегда ли?). Необходимо установить измеряемый объективный критерий и использовать логические рассуждения. Постоянно доказывая себе ошибочность суждения, вы в конце концов от него избавитесь.

Психодинамический подход

ПСИХОДИНАМИКА

Психодинамика основана на предположении, что при столкновении с внешними изменениями человек переживает множество внутренних психологических состояний.

МОДЕЛЬ КУБЛЕР РОСС (1969)



МОДЕЛЬ ВИРДЖИНИИ САТИР



Гуманистически-психологический подход

ГУМАНИСТИЧЕСКИ-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Гуманистически-психологический подход включает как понятия предыдущих трёх подходов, так и новые идеи. Он зародился в виде движения в США в 50-60-х годах XX века.

СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ

| Тема | Психоаналитический | Бихевиористический | Когнитивный | Гуманистический |
|---|--------------------|--------------------|-------------|-----------------|
| Рассмотрение мотивов поведения | Да | Нет | Да | Да |
| Рассмотрение поведения | Нет | Да | Да | Да |
| Признание осмысленности, сопротивления и т. д. | Да | Нет | Нет | Да |
| Использование воображения, творчества | Нет | Да | Да | Да |
| Использование в группах, а также для отдельных людей | Да | Нет | Нет | Да |
| Акцент на человека как единое целое | Нет | Нет | Нет | Да |
| Акцент на вознаграждение, радость, индивидуальность | Нет | Нет | Нет | Да |
| Заимствование медицинской модели душевных болезней | Да | Да | Да | Нет |
| Эмоциональный опыт специалиста важен как средство изменения | Да | Нет | Нет | Да |
| Механистический подход к клиенту | Нет | Да | Да | Нет |
| Открыт для новых методов исследования на основе | Нет | Нет | Нет | Да |

МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

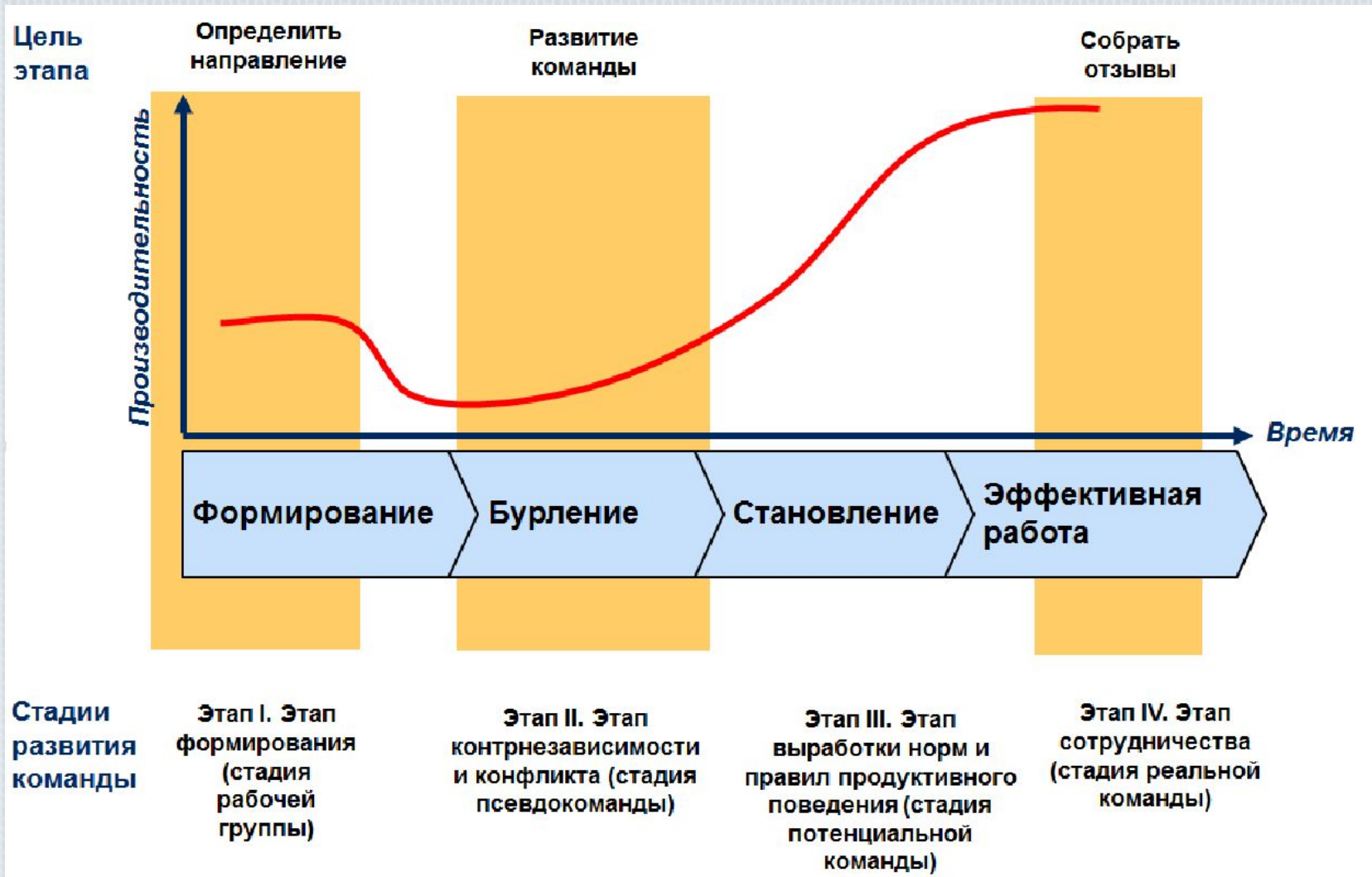
| Теория Маслоу | Теория Альдерфера | Теория Мак-Клеелланда | Теория Герцберга |
|--|---------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Потребность самовыражения | Потребность роста | Потребность достижения | Мотивирующие факторы |
| Потребность признания и уважения | Потребность связи | Потребность властвования | |
| Потребность принадлежать к социальной группе | Потребность существования | Потребность соучастия | Факторы условий труда |
| Потребность безопасности | | | |
| Физиологические потребности | | | |

Групповые изменения (примеры моделей)

ГРУППА VS КОМАНДА

| Группа | Команда |
|---|---|
| Нет ограниченности в размерах | Ограниченность в размерах |
| Общие интересы | Общие цели |
| Чувство принадлежности к чему-то или осознание себя в качестве части целого | Взаимозависимость для достижения индивидуальных и групповых целей |
| Взаимозависимость в желаемых пределах | Взаимозависимость для достижения индивидуальных и групповых целей |
| Возможно отсутствие другой ответственности, кроме чувства принадлежности к группе | Разделение ответственности |
| Возможно отсутствие подотчетности, кроме «договорной» | Индивидуальная подотчетность |
| В группе необязательно есть работа или цели | Команда работает вместе, физически или виртуально |

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМАНДЫ



КОМАНДНЫЕ РОЛИ



Председатель



Навигатор



Генератор идей



Наблюдатель



Работник



Снабженец



Коллективист



Человек, расставляющий точки над «i»

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ЛИЧНОСТЕЙ.

MBTI

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>ENFJ Teacher</p> <p>Smooth talking charmers. Very inspiring & motivational. Often clergy. People leaders & persuaders. Great salespeople. Very relationship-oriented. Like to motivate groups.</p> | <p>INFJ Counselor</p> <p>Work is to inspire others to achieve great things. Great visionaries of human possibilities. Serious academicians. Often professors or offer themselves to a religious order.</p> | <p>INTJ Mastermind</p> <p>If they say they are going to do something, they do it. Likely to be corporate leaders, scientists. Believe everything has room for improvement. Superior planners and visionaries of systems.</p> | <p>ENTJ Field Marshall</p> <p>Very leadership-oriented. Likely to be top executives, business persons. Big on reducing inefficiency, ineffectiveness. Take charge people. Can be overwhelming to less outgoing types.</p> |
| <p>ENFP Champion</p> <p>Second only to ESFPs for fun. Want lives filled with excitement and romance. Very enthusiastic and creative. Often teachers, artists, writers. Great need for diversity and change.</p> | <p>INFP Healer</p> <p>Noble servants aiding society. Different from ISFPs, they try to tackle long-term problems. Often psychologists or counselors. Want to save the whales and rainforests.</p> | <p>INTP Architect</p> <p>Deepest analysts of problems to be solved. Often physicists, scientists. Most aloof of types. Critical thinkers.</p> | <p>ENTP Inventor</p> <p>Want one exciting challenge after another. Love to problem solve. Good at analysis, consider themselves full of ingenuity and ideas. Often involved in comp sci, systems analysis, design.</p> |
| <p>ESFP Performer</p> <p>Number one in fun and enthusiasm. Always invite ESFPs to your party. The most generous of all types. Warm, friendly, vibrant people. Excellent at customer service.</p> | <p>ISFP Composer</p> <p>Quietly harmonious with world. Very observing, benevolent. Inclined toward work with people in need. Work to solve problems of the immediate such as homeless, stopping hunger.</p> | <p>ISTP Operator</p> <p>Ready to try anything once. Flushed with the rush of life. Seek excitement. A love of tools and the utility they offer. Inclined toward mechanical devices, can take apart & reassemble anything.</p> | <p>ESTP Promoter</p> <p>Excitement seekers. Never feel more alive than when taking risks. Great negotiators on the front end. Excellent promotional & entrepreneurial capabilities if someone else follows through.</p> |
| <p>ESFJ Provider</p> <p>Hosts & hostesses. Graciousness of this type makes them excellent at entertaining, coordinating. May be teachers, nurses. Very conscious of appearances, should/shouldn'ts.</p> | <p>ISFJ Protector</p> <p>A high sense of duty. Upholders of family tradition. Often found in traditional helping professions including nursing, elementary education, etc.</p> | <p>ISTJ Inspector</p> <p>Doers of what should be done. Masters at completing practical details and adding finishing touches. Get-it-done people. Superb administrators. Duty bound & obligated, often military.</p> | <p>ESTJ Supervisor</p> <p>Administrators, workers, pillars of strength in community. Loyal mates, parents, employees. Often promoted to management positions. Dependable, consistent, straightforward.</p> |

Организационные изменения (примеры моделей)

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ. МЕТАФОРЫ

- ❑ • организации как машины;
- ❑ • организации как политические системы;
- ❑ • организации как организмы;
- ❑ • организации как поток и трансформация.

ВЕРОЯТНОСТЬ, ЧТО ПЕРЕМЕННЫЕ БУДУТ УСПЕШНЫМИ



Где:

C = Вероятность, что переменные будут успешными

A = Неудовлетворенность существующим положением

B = Четко сформулированные цели перемен

D = Конкретные первые шаги для достижения целей

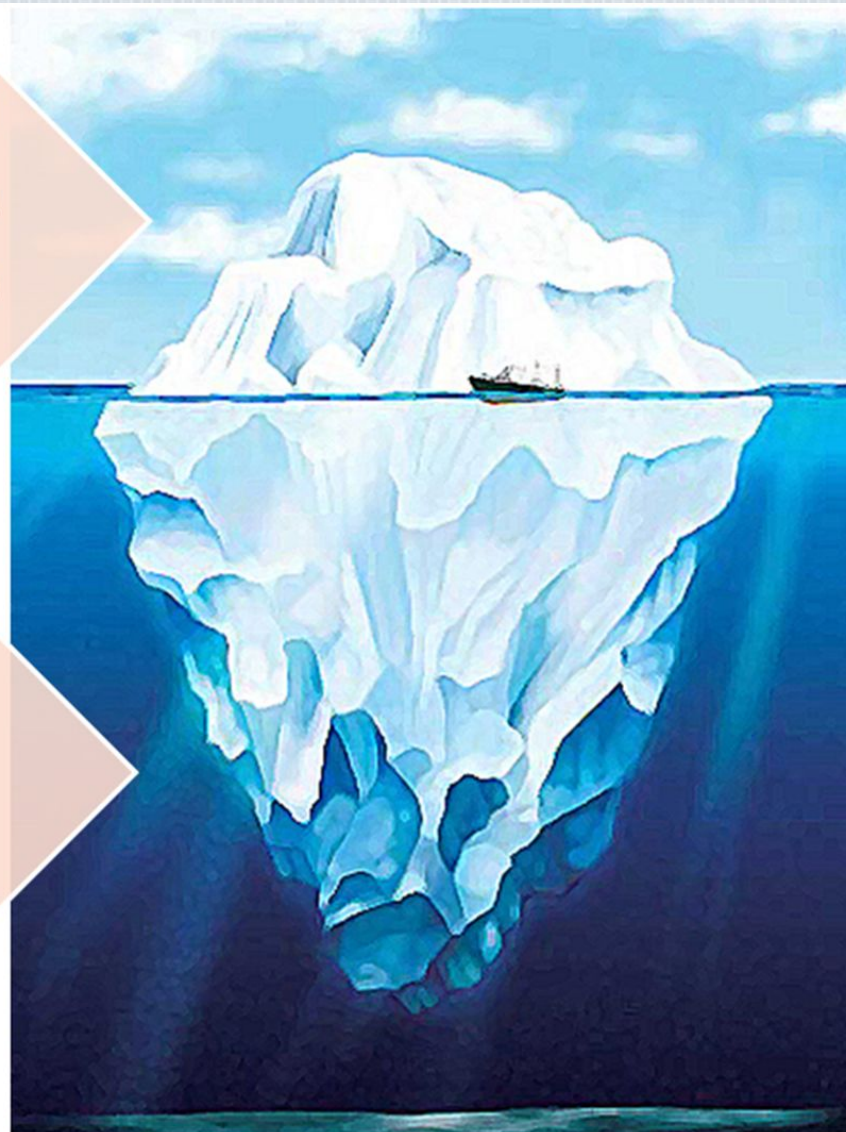
МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ.

Управление
проблемами

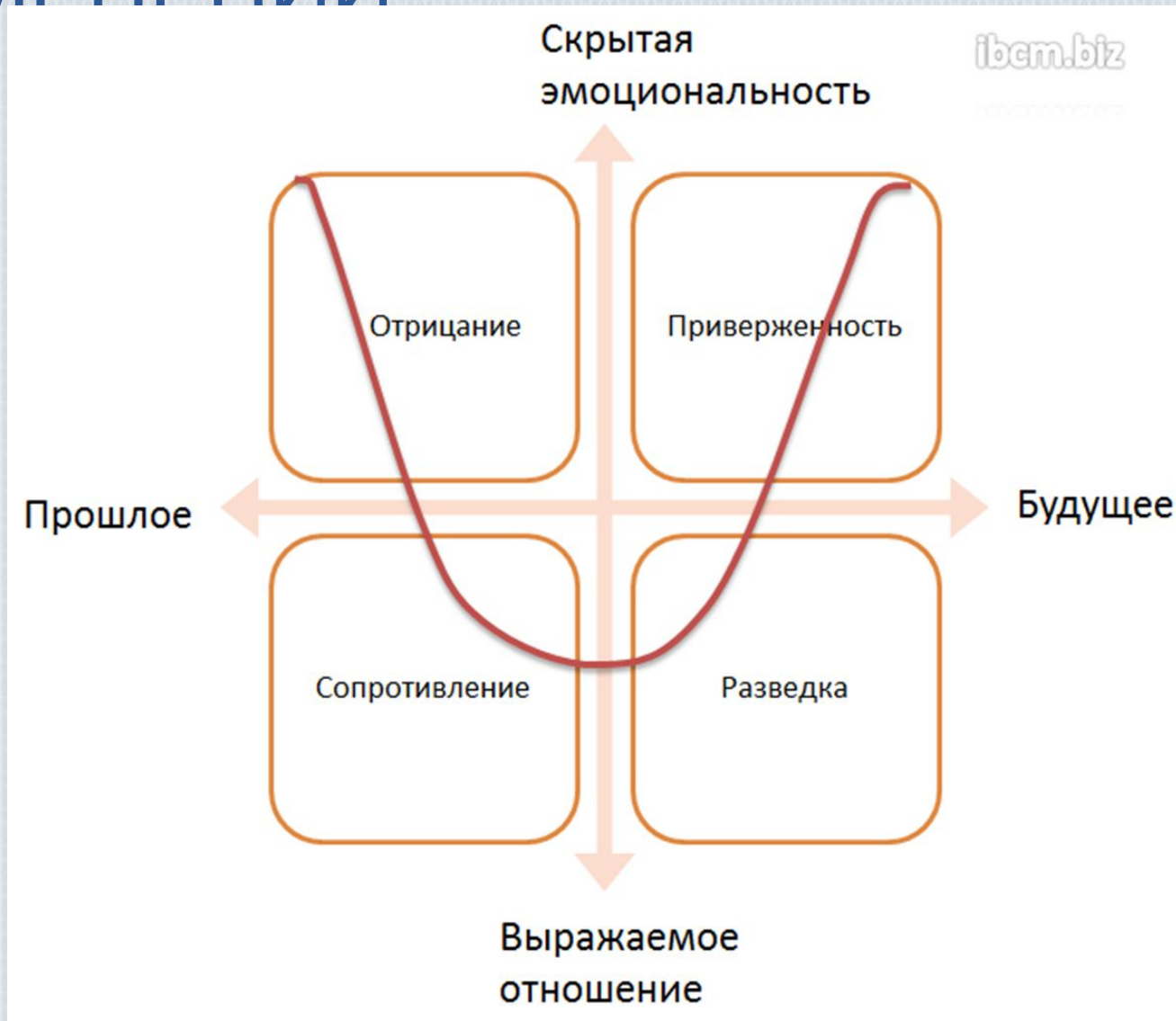
- Затратами
- Качеством
- Временем

Управление
изменениями
и
внедрениями

- управление восприятием и убеждениями
- управление властными и политическими полномочиями



ЧЕТЫРЕХФАЗНАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ



ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ (Д. КОТТЕР)

- 1) Не создана атмосфера безотлагательности действий
- 2) Не создана влиятельная команда реформаторов
- 3) Отсутствует видение
- 4) Неэффективно проводится пропаганда корпоративного видения
- 5) Не устранены препятствия, блокирующие нововведения
- 6) Не проводится систематическое планирование и не обеспечиваются ближайшие результаты
- 7) Преждевременно празднуется победа
- 8) Изменения не закрепили в корпоративной культуре

Обучение
(примеры моделей)
БОНУС!

ТИПЫ ЛЮДЕЙ-ТИПЫ ОБУЧЕНИЯ (Д. КОЛЬ,1984)



