



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 ЖИТЬСЯ ПО-СТАРОМУ,  
И ВЯПЫЕ СТОРОННИКИ, КОТОРЫЕ НЕ УВЕРЕНЫ,  
СМОГУТ ЛИ ОНИ ЖИТЬ ПО-НОВОМУ.

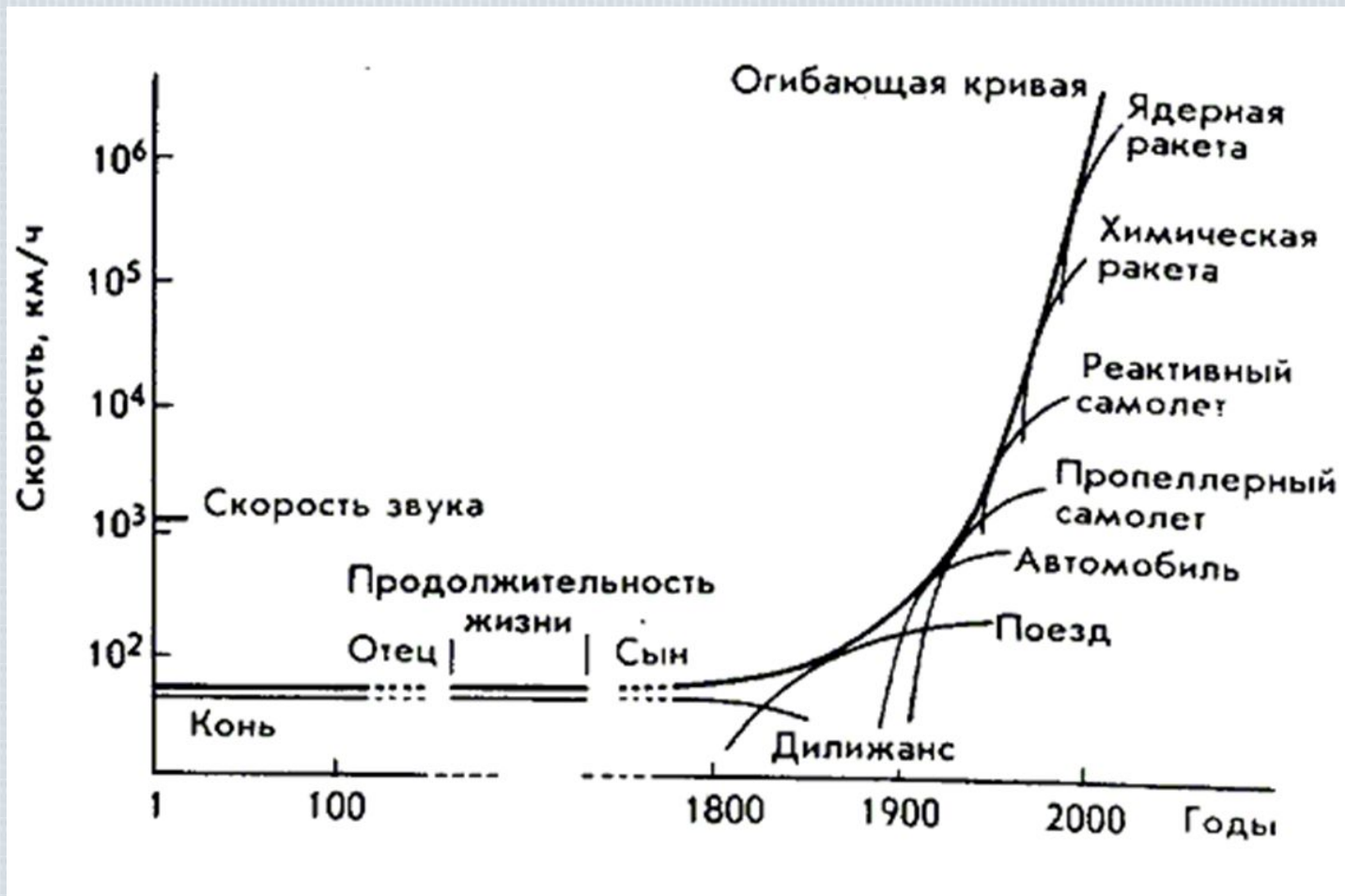


НИККОЛО  
МАКИАВЕЛЛИ

# ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



# СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ



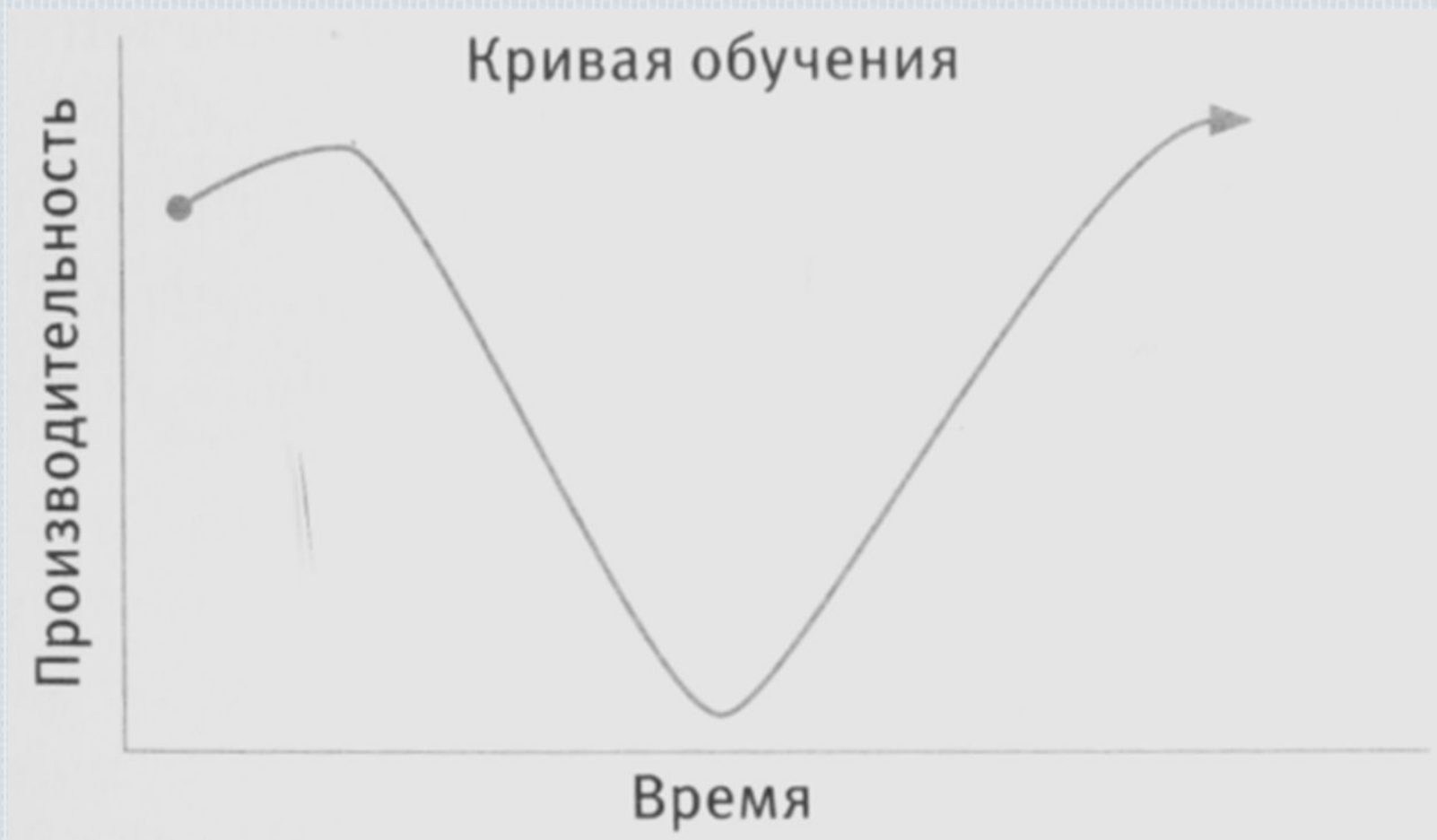
# ИЕРАРХИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



---

# 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

---

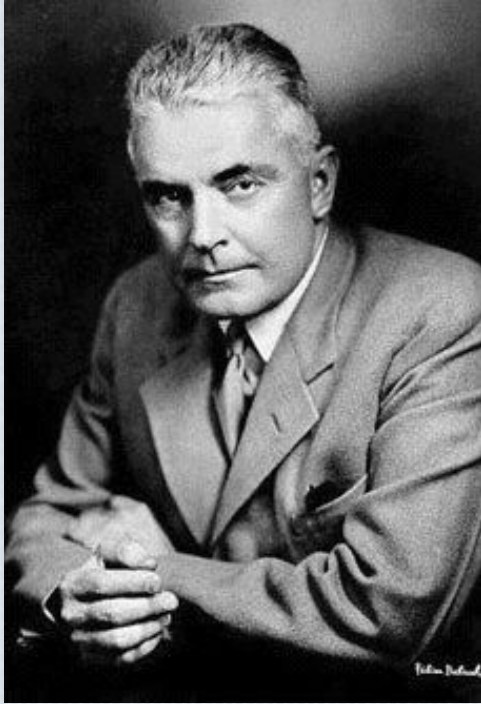
Бихевиористский подход –

как можно изменить поведение людей?

**Цель** – изменение поведения.

Улучшение процессов, отношение или вовлечение людей вовсе не обязательно.

# ДЖОН УОТСОН

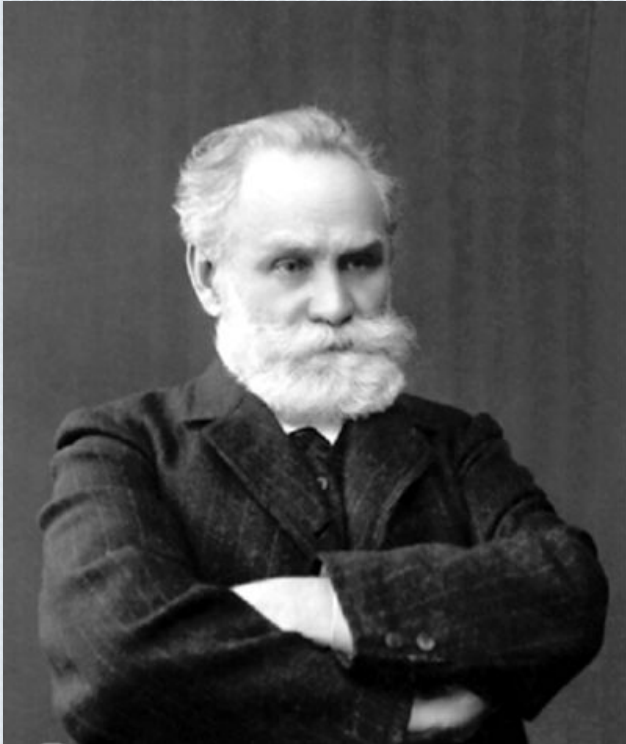


- *«Дайте мне дюжину здоровых, с хорошими умственными способностями малышей, создайте особую обстановку, в которую я введу их, - и я гарантирую, что каждый из них после соответствующего обучения станет специалистом в той области, которую изберу я, - врачом, юристом, инженером, руководителем и даже нищим, 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

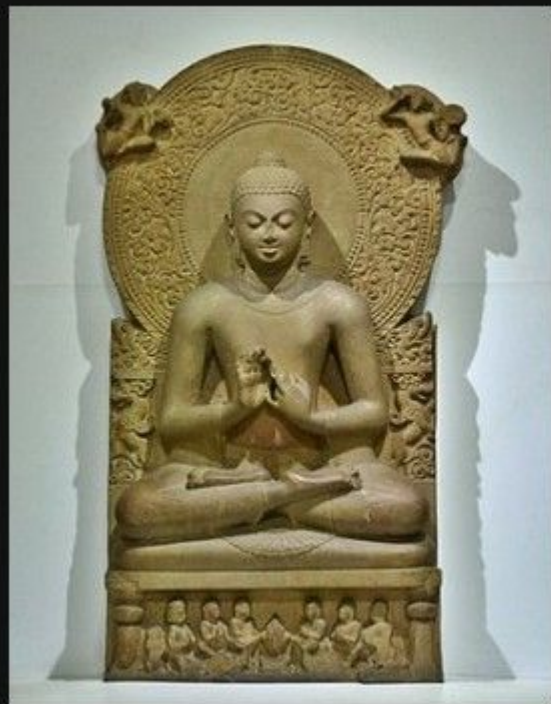
- Чисто бихевиористский взгляд на мир, преобладавший в промышленности до 60-х годов XX века, привёл к сложностям в стимулировании «верного» поведения.
- Это в свою очередь вызвало исследования стилей управления и их эффективности.





---

# КОГНИТИВНЫЙ ПОДХОД



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

(Будда Шакьямуни)

[tsitaty.com](http://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

| <b>Теория Маслоу</b>                         | <b>Теория Альдерфера</b>  | <b>Теория Мак-Клеелланда</b> | <b>Теория Герцберга</b> |
|--|---------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 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                  |                           |                              |                         |

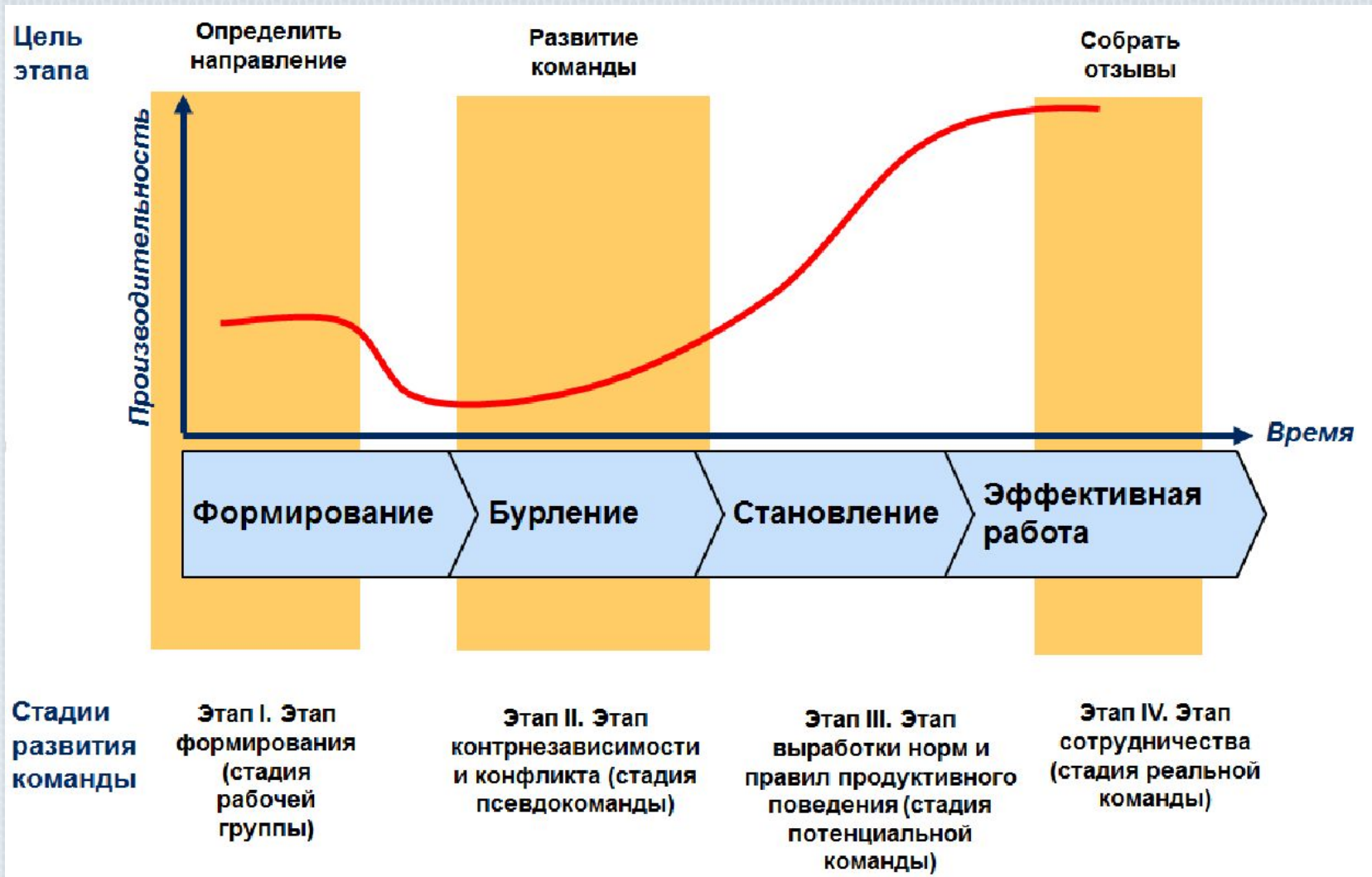
---

# 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.

## МВТИ

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p><b>ENFJ</b><br/><b>Teacher</b></p> <p>Smooth talking charmers. Very inspiring &amp; motivational. Often clergy. People leaders &amp; persuaders. Great salespeople. Very relationship-oriented. Like to motivate groups.</p>   | <p><b>INFJ</b><br/><b>Counselor</b></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><b>INTJ</b><br/><b>Mastermind</b></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><b>ENTJ</b><br/><b>Field Marshall</b></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><b>ENFP</b><br/><b>Champion</b></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><b>INFP</b><br/><b>Healer</b></p> <p>Noble servants aiding society. Different from ESFPs, they try to tackle long-term problems. Often psychologists or counselors. Want to save the whales and rainforests.</p>           | <p><b>INTP</b><br/><b>Architect</b></p> <p>Deepest analysts of problems to be solved. Often physicists, scientists. Most aloof of types. Critical thinkers.</p>   | <p><b>ENTP</b><br/><b>Inventor</b></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><b>ESFP</b><br/><b>Performer</b></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><b>ISFP</b><br/><b>Composer</b></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><b>ISTP</b><br/><b>Operator</b></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 &amp; reassemble anything.</p> | <p><b>ESTP</b><br/><b>Promoter</b></p> <p>Excitement seekers. Never feel more alive than when taking risks. Great negotiators on the front end. Excellent promotional &amp; entrepreneurial capabilities if someone else follows through.</p> |
| <p><b>ESFJ</b><br/><b>Provider</b></p> <p>Hosts &amp; hostesses. Graciousness of this type makes them excellent at entertaining, coordinating. May be teachers, nurses. Very conscious of appearances, should/shouldn'ts.</p>     | <p><b>ISFJ</b><br/><b>Protector</b></p> <p>A high sense of duty. Upholders of family tradition. Often found in traditional helping professions including nursing, elementary education, etc.</p>                              | <p><b>ISTJ</b><br/><b>Inspector</b></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 &amp; obligated, often military.</p>           | <p><b>ESTJ</b><br/><b>Supervisor</b></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

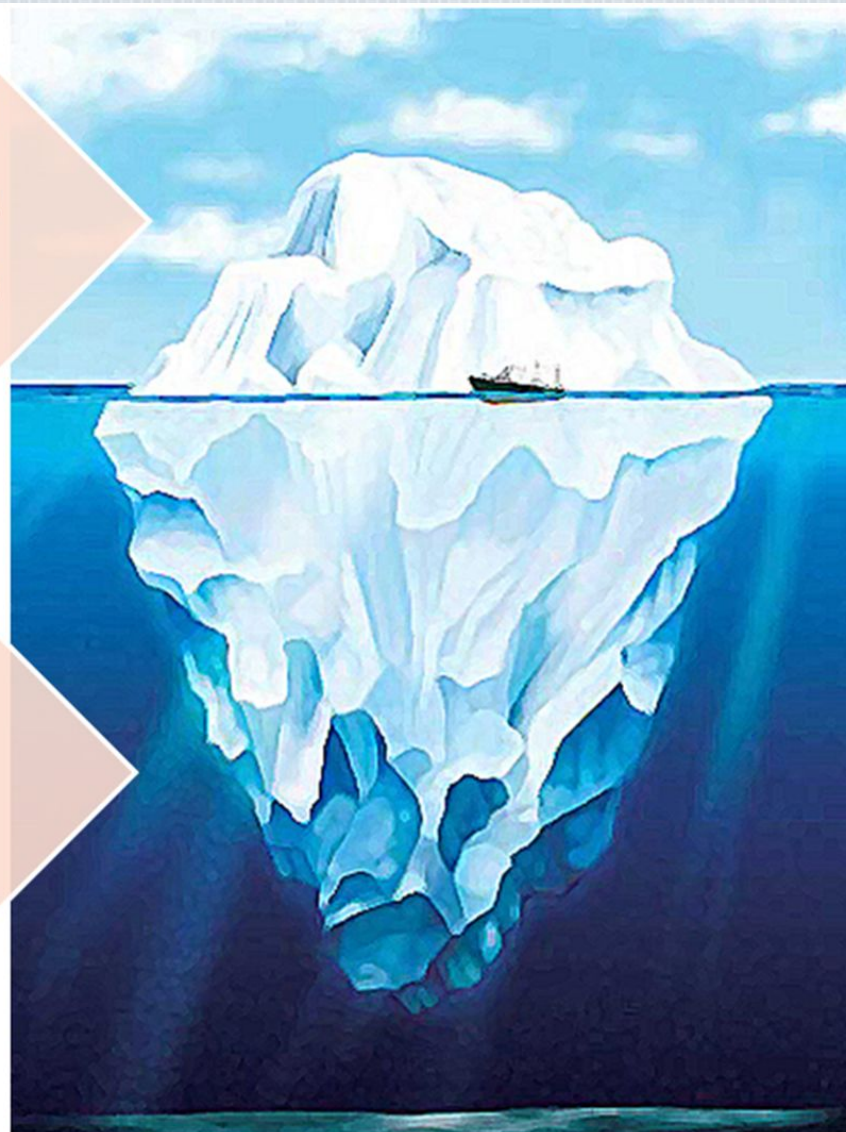
# МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ.

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)





