



Александр Голлай

# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

---

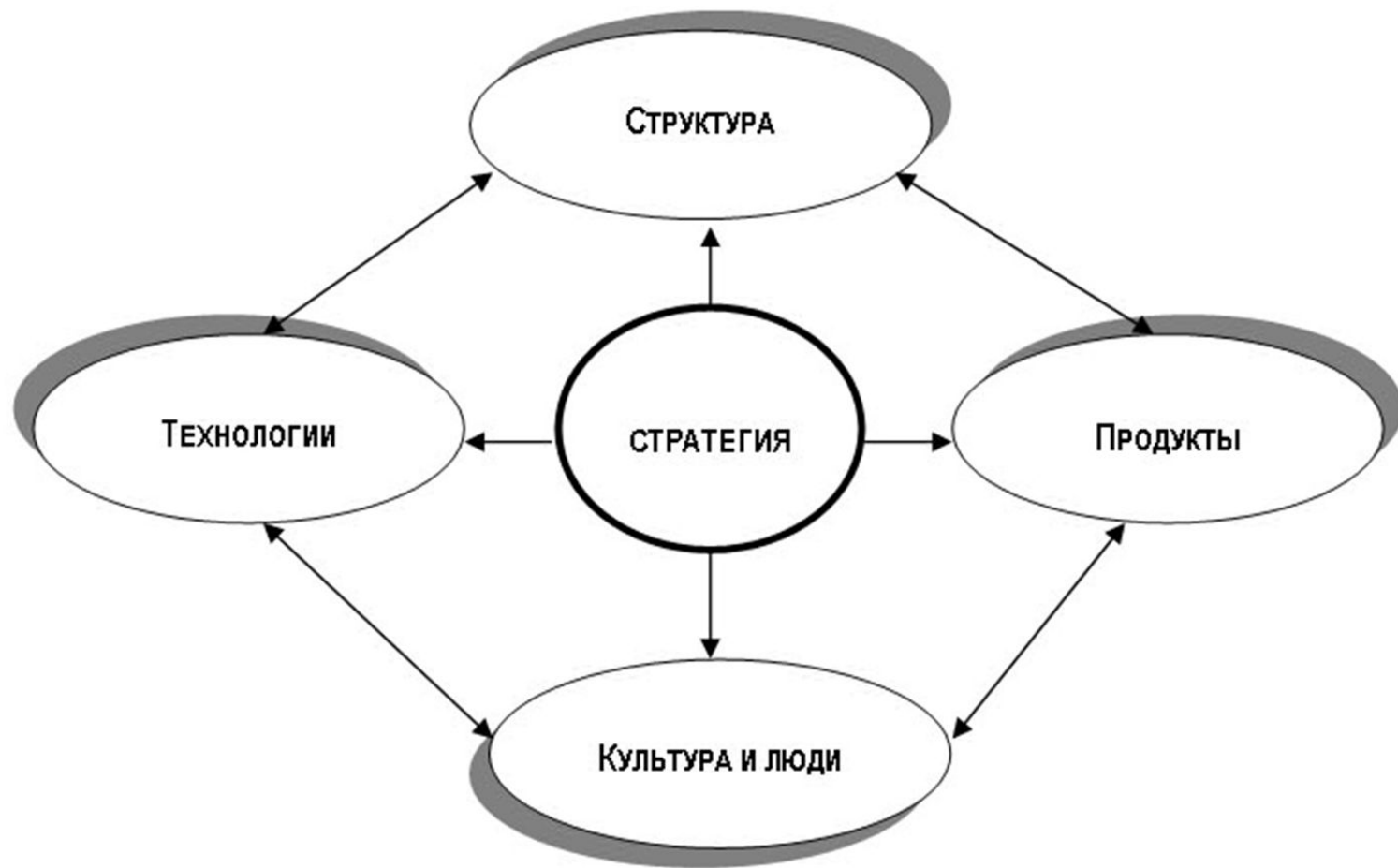
НЕТ НИЧЕГО ТРУДНЕЕ, ОПАСНЕЕ И НЕОПРЕДЕЛЁННЕЕ,  
ЧЕМ РУКОВОДИТЬ ВВЕДЕНИЕМ НОВОГО ПОРЯДКА ВЕЩЕЙ.  
ПОТОМУ ЧТО У КАЖДОГО НОВОВВЕДЕНИЯ ЕСТЬ ЯРЫЕ ВРАГИ,  
КОТОРЫМ ХОРОШО ЖИЛОСЬ ПО-СТАРОМУ,  
И ВЯПЫЕ СТОРОННИКИ, КОТОРЫЕ НЕ УВЕРЕНЫ,  
СМОГУТ ЛИ ОНИ ЖИТЬ ПО-НОВОМУ.

НИККОЛО  
МАКИАВЕЛЛИ

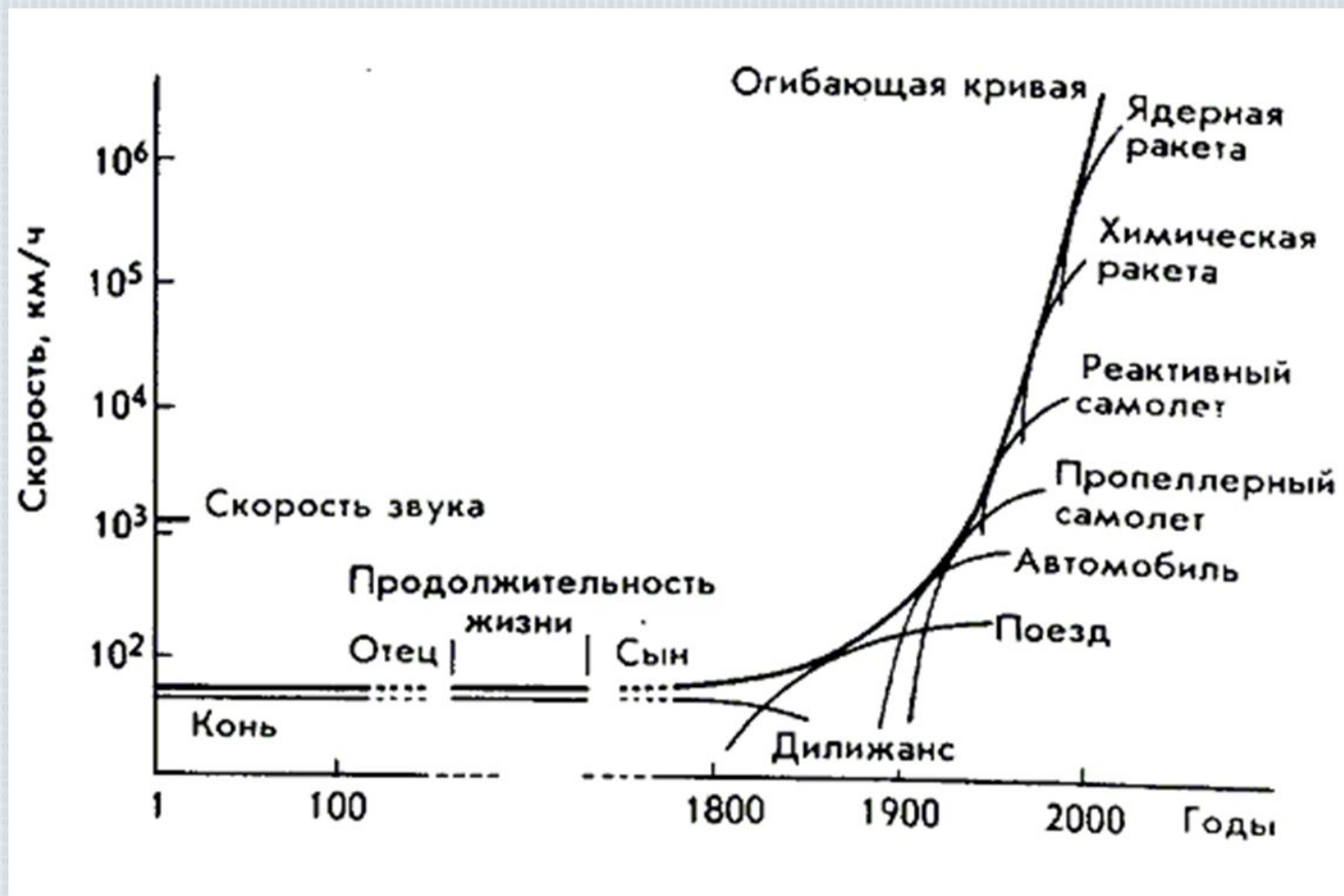


# ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

---



# СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ



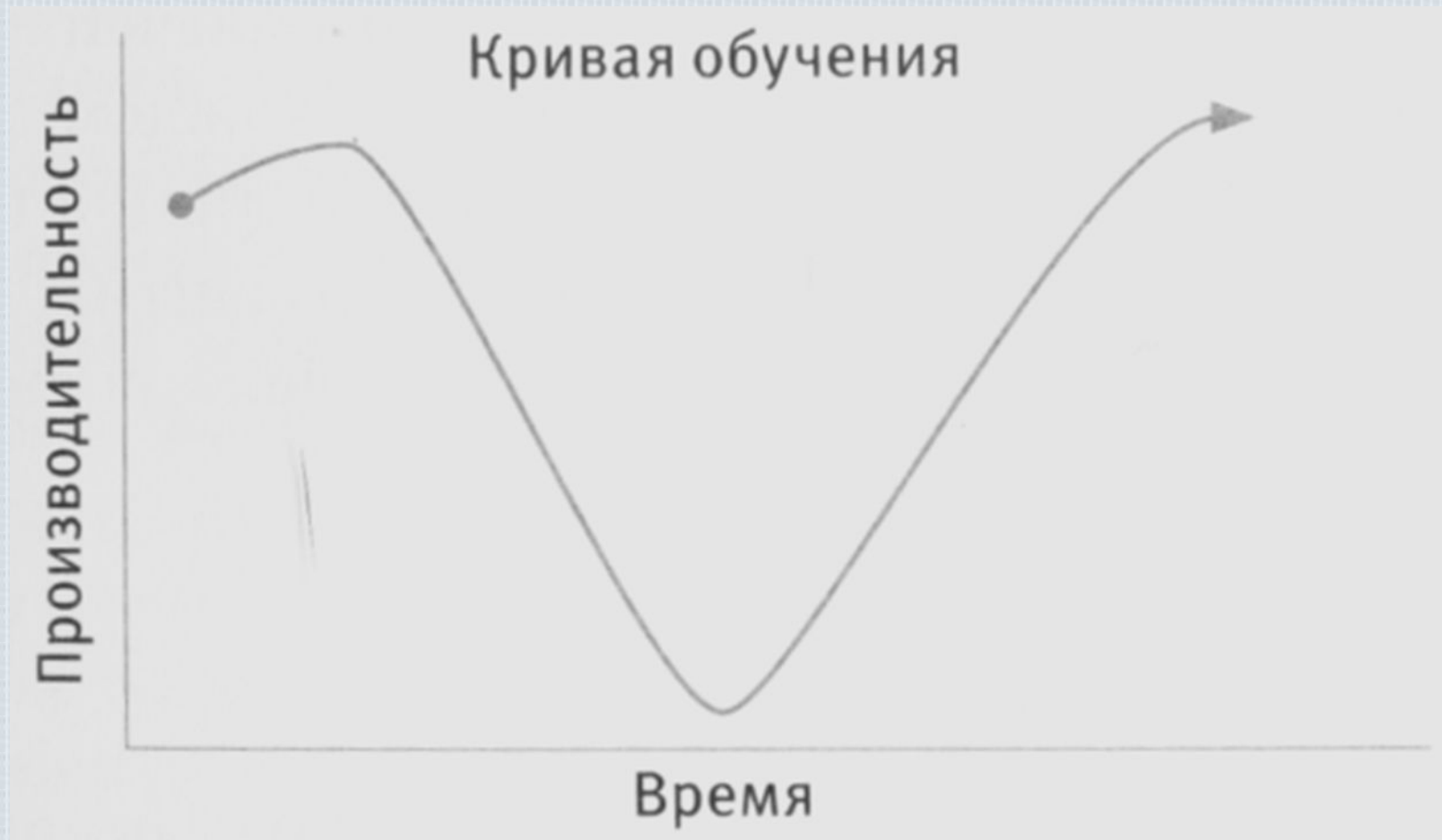
# ИЕРАРХИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



---

# Индивидуальные изменения (примеры моделей)

# КРИВАЯ ОБУЧЕНИЯ



# НЕОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ



# ПОДХОДЫ К ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

---

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

---

# Бихевиористский подход

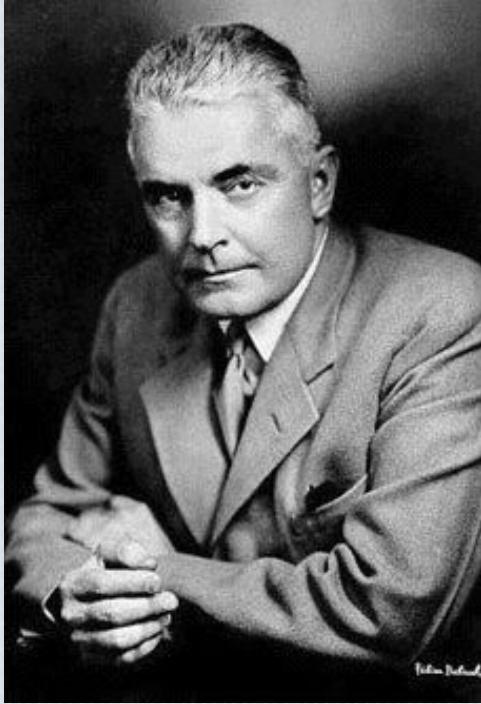
# БИХЕВИОРИСТСКИЙ ПОДХОД

Бихевиористский подход –  
как можно изменить поведение людей?

**Цель** – изменение поведения.

Улучшение процессов, отношение или  
вовлечение людей вовсе не обязательно.

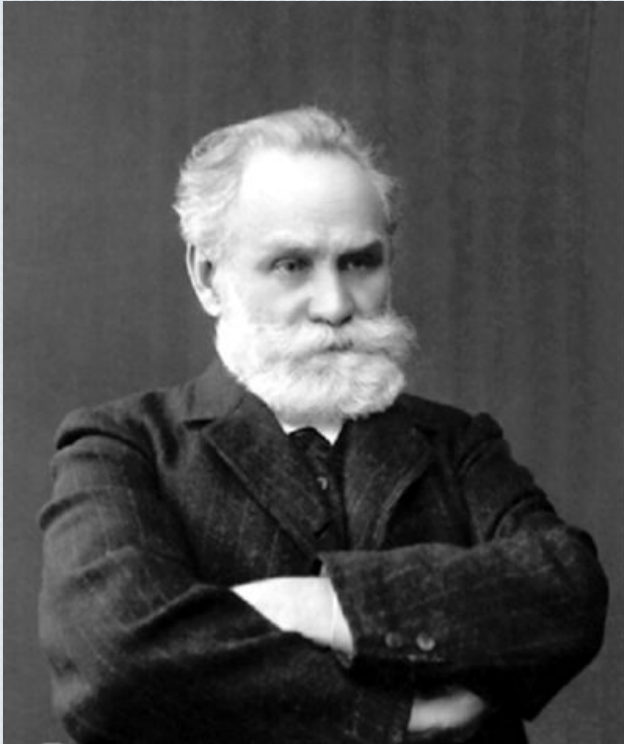
# ДЖОН УОТСОН



- *«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](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

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

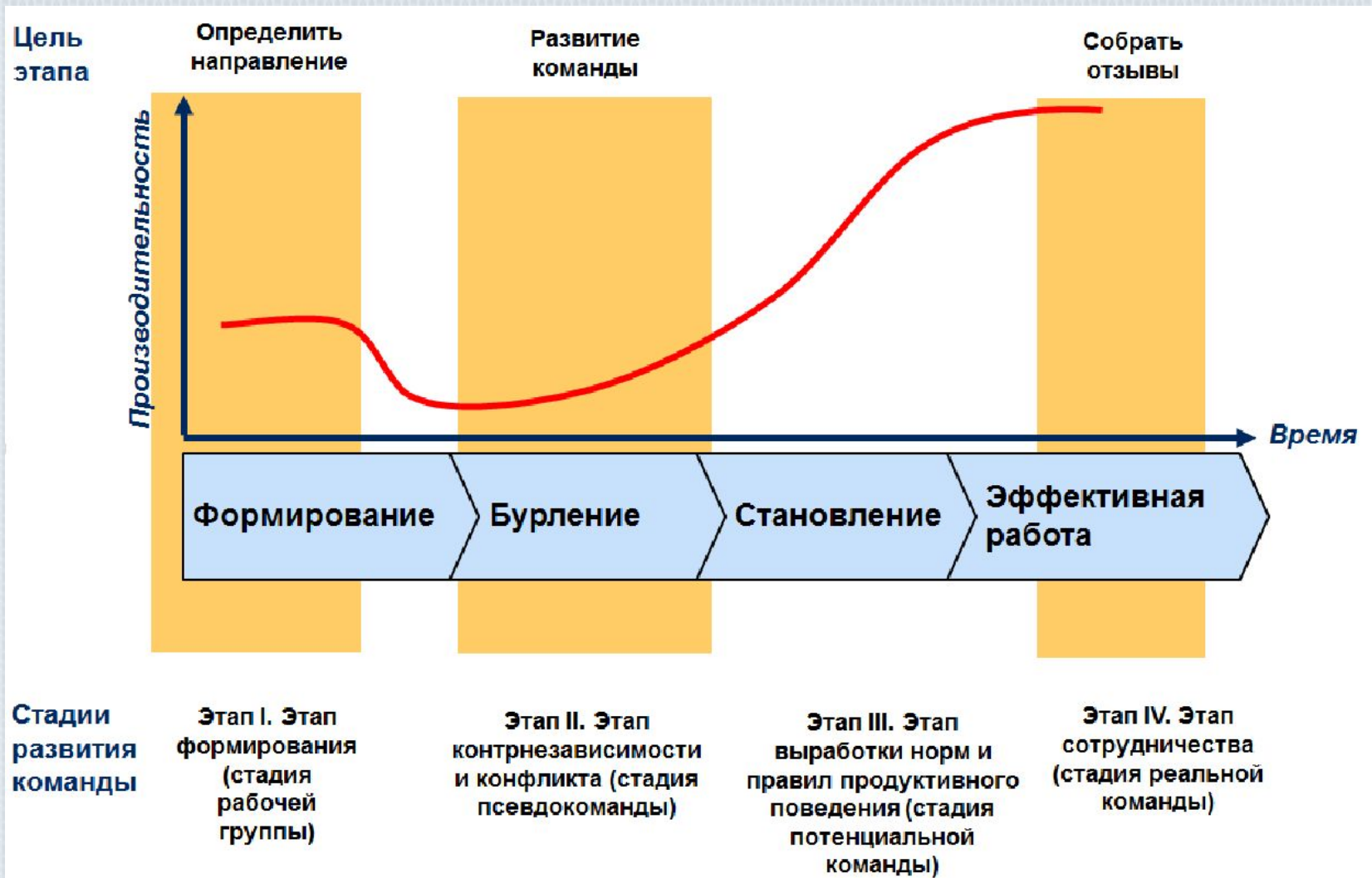
---

# 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

|                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ENFJ</b><br><b>Teacher</b><br>Smooth talking charmers. Very inspiring & motivational. Often clergy. People leaders & persuaders. Great salespeople. Very relationship-oriented. Like to motivate groups.           | <b>INFJ</b><br><b>Counselor</b><br>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.  | <b>INTJ</b><br><b>Mastermind</b><br>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.  | <b>ENTJ</b><br><b>Field Marshall</b><br>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. |
| <b>ENFP</b><br><b>Champion</b><br>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. | <b>INFP</b><br><b>Healer</b><br>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.           | <b>INTP</b><br><b>Architect</b><br>Deepest analysts of problems to be solved. Often physicists, scientists. Most aloof of types. Critical thinkers.                                                                                 | <b>ENTP</b><br><b>Inventor</b><br>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.    |
| <b>ESFP</b><br><b>Performer</b><br>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.                | <b>ISFP</b><br><b>Composer</b><br>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. | <b>ISTP</b><br><b>Operator</b><br>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. | <b>ESTP</b><br><b>Promoter</b><br>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.   |
| <b>ESFJ</b><br><b>Provider</b><br>Hosts & hostesses. Graciousness of this type makes them excellent at entertaining, coordinating. May be teachers, nurses. Very conscious of appearances, should/shouldn'ts.         | <b>ISFJ</b><br><b>Protector</b><br>A high sense of duty. Upholders of family tradition. Often found in traditional helping professions including nursing, elementary education, etc.                              | <b>ISTJ</b><br><b>Inspector</b><br>Doors 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.           | <b>ESTJ</b><br><b>Supervisor</b><br>Administrators, workers, pillars of strength in community. Loyal mates, parents, employees. Often promoted to management positions. Dependable, consistent, straightforward.                |

---

# 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

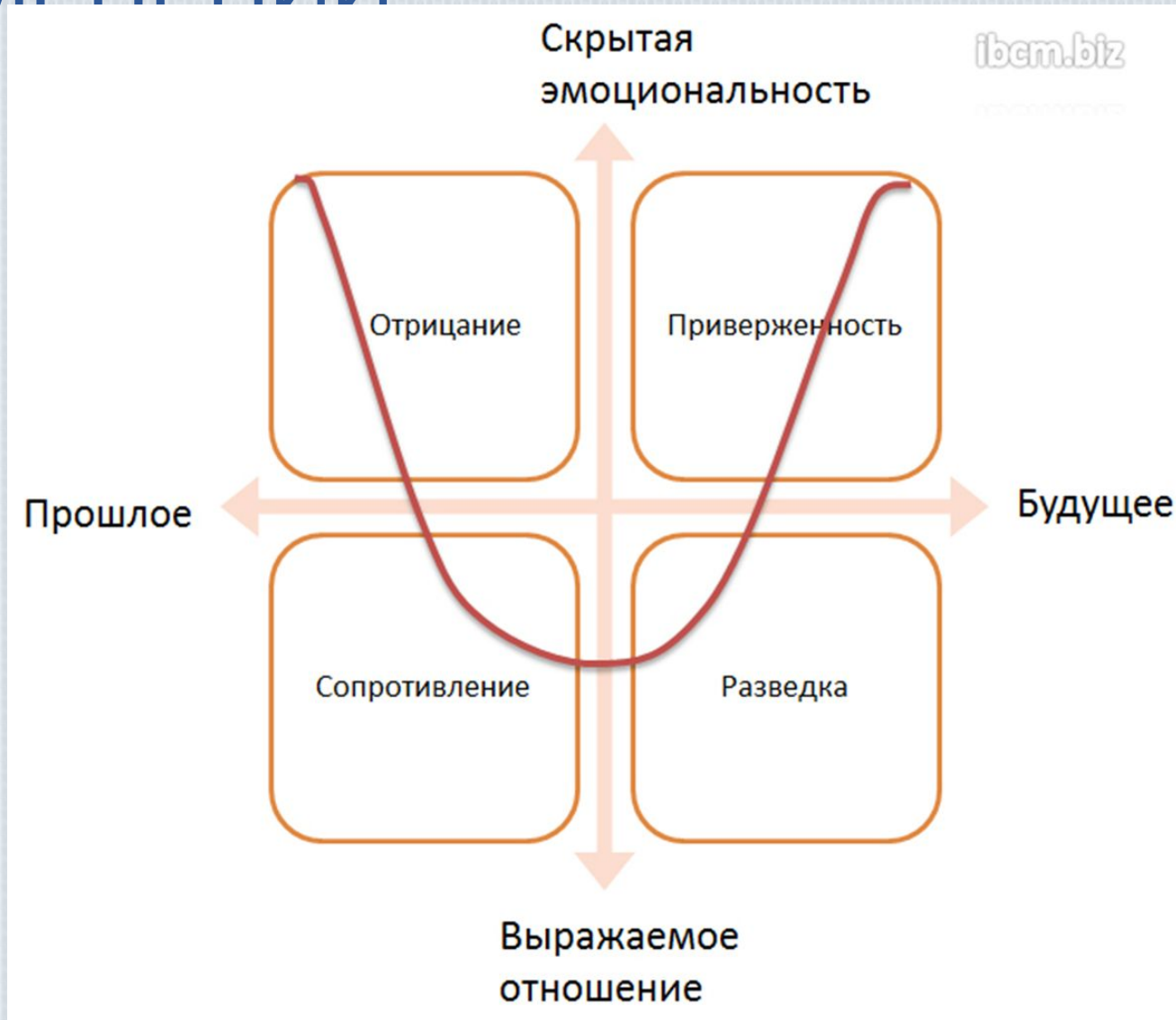
- Затратами
- Качеством
- Временем

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)



