



**Жуков Ю.М., Павлова Е.Н., Журавлев А.В.**

# **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ОБУЧЕНИЕ**

Демонстрационный материал



# СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ** – это формирование нового организационного устройства. Организационные изменения сопровождаются сломом привычных и ценностей, норм и способов действия.

## СТАДИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ:

➡ **«Разморозка»** характеризуется появлением дисбаланса между движущими и стабилизирующими силами в организации. На этом этапе необходимо найти и объединить движущие силы организации, а так же определить и минимизировать сдерживающие силы.

➡ **«Изменение»** (формирование нового состояния) характеризуется сломом и трансформацией ценностей и норм деятельности. На этом этапе характерно вовлечение ключевых сотрудников (активного меньшинства) в постановку новых целей и проведение реформирования, а также обучения пассивного большинства сотрудников.

➡ **«Заморозка»** представляет собой фиксацию состояния организации на новом уровне. Новое состояние организации должно стать относительно стабильным и защищенным от случайных изменений (иначе ситуация может вернуться к первоначальному состоянию).



# АКТИВНОЕ МЕНЬШИНСТВО – ДВИЖУЩАЯ СИЛА РЕФОРМ

В любой социальной общности существует инициативное «меньшинство», которое отличается от «большинства» своими установками, ценностями, правилами. Когда влияние этой группы достигает критического уровня, происходит развитие социальной общности в целом.

**Задачи, связанные с разработкой нововведений.** Требуется анализ и модификация бизнес процессов, перераспределение задач и функций, изменение норм и правил. Для решения подобных задач необходимы: нестандартность и гибкость мышления; способность проектировать; системность мышления; ориентация на результат; готовность к изменениям.

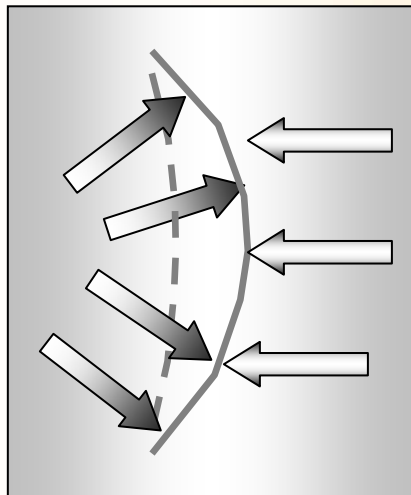
**Задачи, связанные с внедрением нововведений** и донесением их до рядовых сотрудников. Требуется умение направить желания, мотивы, знания и умения сотрудников на решение новых задач, адекватно отреагировать на их сопротивление, обучать персонал. Для решения подобных задач прежде всего необходимы: навыки руководства группой; эффективность взаимодействия с людьми; динамичность мышления; ориентация на результат; гибкость в общении.



# АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

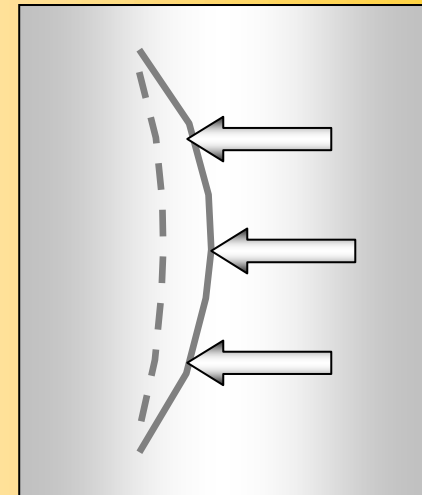
В процессе целенаправленных организационных изменений на сотрудников действуют **два рода факторов** – организационно-экономические (административные) и социально-психологические (коммуникативные).

В период присутствия внешнего источника инициативы ему противостоит сопротивление сотрудников:



«спустя год»

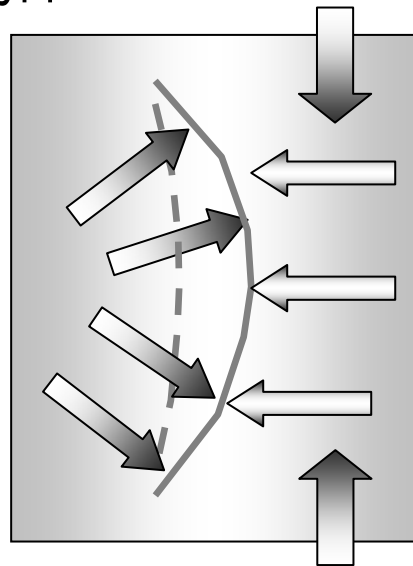
После прекращения влияния внешнего источника происходит значительный (но не полный) «откат» к первоначальному состоянию:



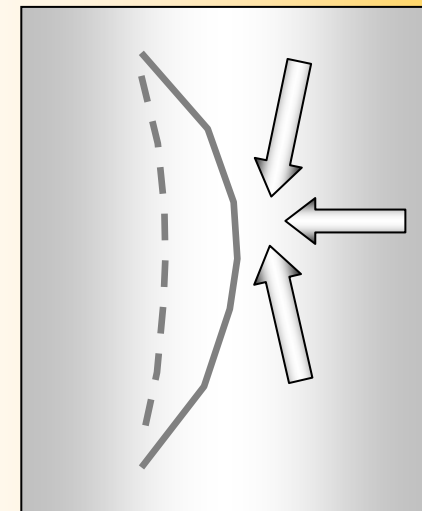


# КОММУНИКАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Коммуникативное  
воздействие  
перенаправляет  
сопротивление  
сотрудников:



«спустя год»



После прекращения влияния  
внешнего источника энергия  
сопротивления не имеет  
прежней силы, обеспечена  
большая устойчивость.



# ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ

## Сфера сопротивления

### **Рационализация.**

Преобладают явные формы инструментального сопротивления.

- Апелляция к сложности материала и его непониманию
- Не выполнение задачи, при указании причин не выполнения

### **Возмущение.**

Преобладают явные формы эмоционального сопротивления.

- Саботаж, протесты
- Готовность группы поддерживать критику
- Компрометация тренера на личных основаниях

**Избегание.** Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления.

- Создание технических сбоев, затруднения в информации
- Ссылка на трудности, критика нововведений
- Углубление в частности, затягивание времени

### **Смещенная агрессия.**

Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления.

- Феномен выученной беспомощности (все равно не получится)
- Образование фракций, клик, хихиканье в парочках
- Рассказывание не к месту о личных и внешних делах

Сопротивление изменениям может проявляться на **организационном, групповом и индивидуальном** уровнях. При обучении конечных пользователей происходит работа с сопротивлением изменениям на индивидуальном уровне.

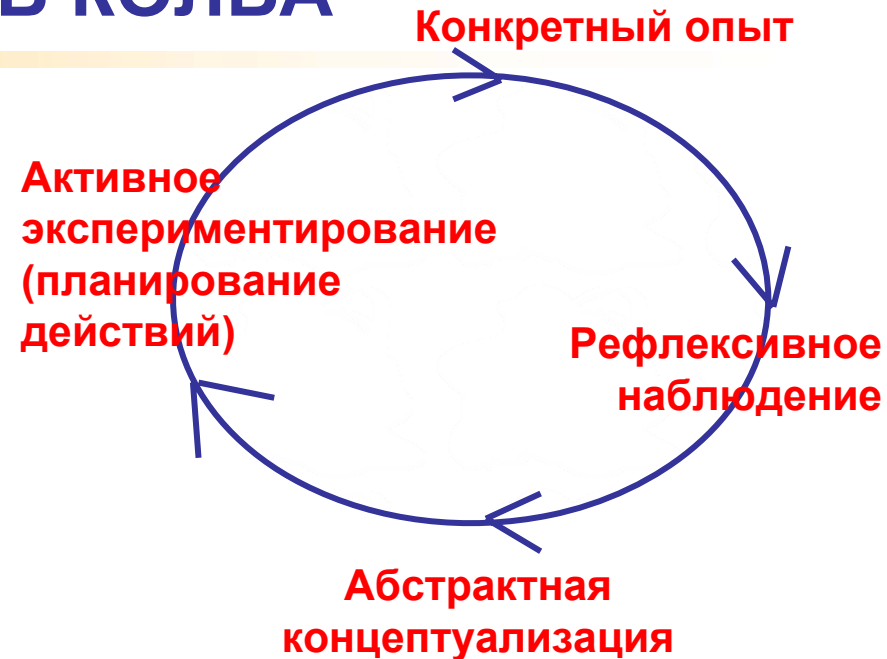
Очевидность сопротивления



# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ОБУЧЕНИЕ: МОДЕЛЬ КОЛБА

Одна из наиболее популярных моделей обучения взрослых – циклическая **модель Д. Колба**.

Человек рано или поздно может научиться сложным умениям, но для этого ему надо иметь возможность несколько раз сделать ошибки, осмыслить их и получить возможность свободного экспериментирования.



Интерактивное и построенное на собственном опыте обучение взрослых людей необходимо из-за следующих их **особенностей**: большой жизненный опыт за плечами; критичность к материалу, который ему не соответствует; направленность на развитие умений, которые можно применить на практике. Модель призывает проводить краткосрочное обучение по данному циклу.



# КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ ОБУЧЕНИЯ: ПОДАЧА МАТЕРИАЛА

## **Основные принципы организации занятий.**

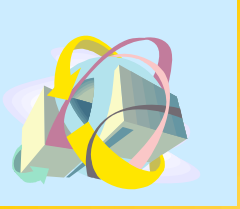
Структурирование пространства и времени. Закономерности выстраивания визуального ряда в презентации. Использование технических средств в обучении. Регуляция темпа подачи материала в зависимости от скорости усвоения.

## **Позиционирование ведущего (тренера) в**

**коммуникативном пространстве.** Учет преобладающих позиций в аудитории (пристройки, статусные различия, «ребенок» / «взрослый» / «родитель»). Установление и поддержание психологического контакта с аудиторией. Дистанция. Индикаторы эго-состояния слушателей (выражение лица, смех, характерные жесты и позы).

## **Организация диалога ведущего (тренера) с аудиторией.**

Вопрос-ответная форма работы. Кодекс кооперативности (правила коммуникативного дискурса) и способы борьбы с нарушением правил. Приемы работы с вопросами слушателей. Работа со сложной аудиторией.



# ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ СЛУШАТЕЛЕЙ

Имя \_\_\_\_\_  
Дата \_\_\_\_\_

**ИНСТРУКЦИЯ**  
Поставьте "птичку" на цифре, соответствующей Вашему мнению.  
Например:

Мое настроение до занятия: 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Отвратительное (sad face) Превосходное (happy face)

Мое настроение после занятия: 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ПОЛНАЯ БЕССМЫСЛИЦА МНЕ ЯСНО ВСЕ  
ПОНЯТНО 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

СКУКОТИЩЕ ЗАХВАТЫВАЮЩЕ  
ИНТЕРЕСНО 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

БЕСПОЛЕЗНО АРХИПОЛЕЗНО  
НУЖНО 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**ТЕМП**  
Медленнее некуда (tortoise) Скорость - та, что надо (horse) Слишком уж стремительно (cheetah)  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

МОЙ ВКЛАД В ПРОЦЕСС НИЧЕГО ПО-МАКСИМУМУ  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ПОЛУЧИЛ ОТ ПРОЦЕССА 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

После каждого занятия конечные пользователи заполняют **оценочные листы** (листы обратной связи, метод Жукова Ю.М.), на которых фиксируют свое состояние, субъективные оценки понятности, интереса и пользы занятия, а также темпа занятия и своего вклада в работу.

- ➔ **Динамика настроений аудитории.** Показатель состояния конечных пользователей. Анализируются случаи, когда после обучения происходит ухудшение настроения обучающегося.
- ➔ **Истерические реакции.** Показатель, сравнивающий собственный вклад в процесс и то, что конечный пользователь получил от процесса. Анализируются случаи, когда пользователь считает, что он получил меньше, чем вложил.