



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.

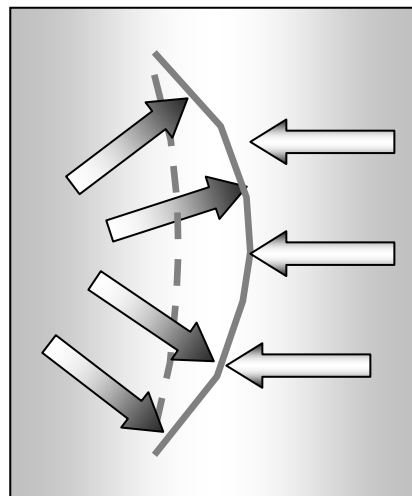
Задачи, связанные с внедрением нововведений и донесением их до рядовых сотрудников. Требуется умение направить желания, мотивы, знания и умения сотрудников на решение новых задач, адекватно отреагировать на их сопротивление, обучать персонал. Для решения подобных задач прежде всего необходимы: навыки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



АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

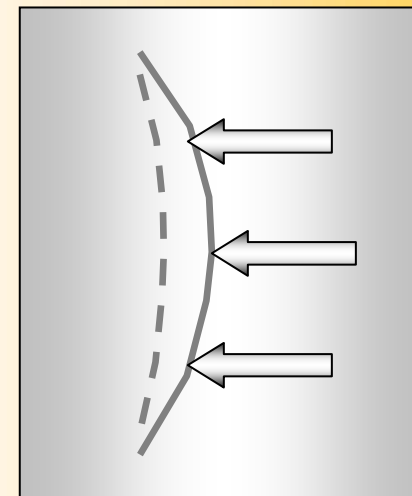
В процессе целенаправленных организационных изменений на сотрудников действуют **два рода факторов** – организационно-экономические (административные) и социально-психологические (коммуникативные).

В период присутствия внешнего источника инициативы ему противостоит сопротивление сотрудников:



«спустя год»

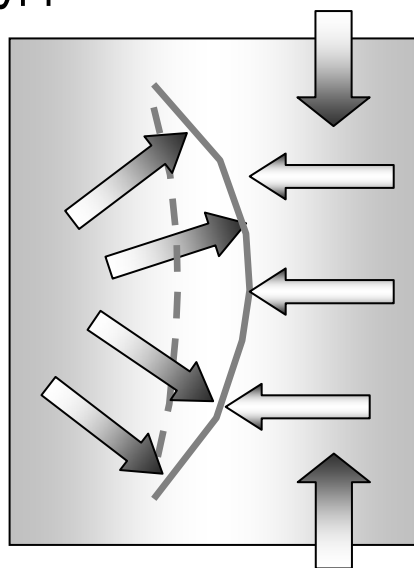
После прекращения влияния внешнего источника происходит значительный (но не полный) «откат» к первоначальному состоянию:



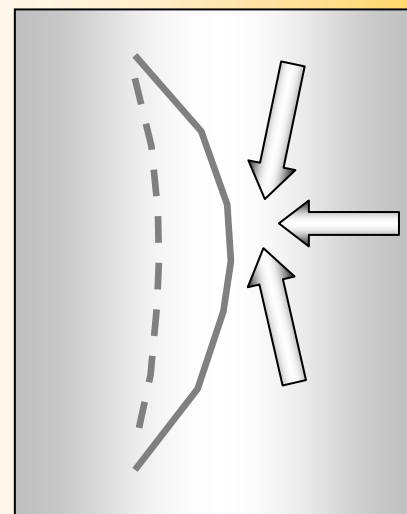


КОММУНИКАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

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

Очевидность 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.



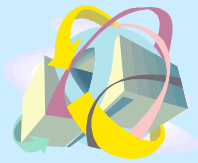
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ОБУЧЕНИЕ: МОДЕЛЬ КОЛБА

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 Превосходное

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

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

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

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

ТЕМП
Медленнее некуда → 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → Слишком уж стремительно

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

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), 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.

➤ **Истериические 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.