

Making Sense  
of Change  
Management:  
A Complete Guide  
to the Models,  
Tools and  
Techniques  
of Organizational  
Change

Esther Cameron,  
Mike Green



# Управление изменениями

Полное руководство  
по моделям, инструментам  
и техникам внедрения  
изменений в организации

Эстер Кемерон, Майк Грин

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Управление  
изменениями. Полное руководство  
по моделям, инструментам  
и техникам внедрения  
изменений в организации.  
Эстер Камерон, Майк Грин**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Управление изменениями. Полное руководство по моделям, инструментам и техникам внедрения изменений в организации. Эстер Камерон, Майк Грин / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги «Управление изменениями. Полное руководство по моделям, инструментам и техникам внедрения изменений в организации» (Эстер Кемерон, Майк Грин). Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. Почему изменения происходят, как они происходят и как сделать процесс изменений более комфортным? По мнению авторов, давление, стресс и неудачи случаются потому, что процесс изменений плохо организован и малоуправляем. В книге авторы приводят разные подходы к изменениям для того, чтобы лидеры и руководители могли посмотреть на этот процесс с разных точек зрения, заранее просчитать возможные трудности, сделать процесс изменений более легким и результативным для себя и своих сотрудников. Зачем читать — Познакомиться с различными теориями изменений. — Понять, какие факторы на уровне индивида, команды, организации влияют на процесс изменений. — Выбрать модели и инструменты для применения в конкретной ситуации.. Об авторах Эстер Кемерон — писатель и консультант в области организационных изменений. Автор трех книг, 20 лет консультирования, 10 лет в качестве приглашенного преподавателя в Университете Бристоля. Сооснователь Integral Change. Работала с лидерами Shell UK Oil Products Ltd, Tata Steel Europe, Hewlett Packard Company, Microsoft Ireland, Nissan Europe и другими. Майк Грин — executive coach, автор мастер-класса «Управление изменениями», автор практических руководств для среднего и топ-менеджмента. Преподаватель программы MBA в Henley Business School, директор Transitional Space. Соавтор книги «Управление изменениями».

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

# Содержание

Об изменениях	6
1. Индивидуальные изменения	7
Конец ознакомительного фрагмента.	10

# **Smart Reading**

## **Ключевые идеи книги: Управление изменениями. Полное руководство по моделям, инструментам и техникам внедрения изменений в организации. Эстер Камерон, Майк Грин**

### **Об изменениях**

В жизни людей и организаций изменения происходят постоянно. И часто становятся причиной дополнительного стресса. Чьи-то интересы не учтены, кто-то оказался не готов к новой роли, где-то не доработали процессы – и в итоге получилось совсем не то, что планировали, образовался конфликт, клиенты недовольны, сотрудники демотивированы, прибыль падает...

Почему это происходит? Процесс изменений, от этапа их инициации до завершения, затрагивает разные интересы, модели поведения, взаимодействие между сотрудниками и подразделениями. Для того чтобы успешно планировать и воплощать новое, нужно учитывать большое количество нюансов. От персональных особенностей сотрудников до культуры организации.

Разные подходы к тому, какие факторы влияют на процесс изменений и как ими управлять, изложены в книге. В зависимости от задачи и масштаба изменений можно выбрать подход, модель, технику, которая сработает в конкретной ситуации. Заранее предположить, с какими трудностями придется столкнуться при внедрении изменений. Понять, почему какие-то нововведения были успешными, а какие-то нет. Из-за чего что-то было встречено с восторгом, а что-то – с ужасом. Взять в свою копилку инструменты, которые помогут успешно справляться как с разработкой изменений, так и с адаптацией к ним. Сделать свою работу в меняющихся условиях более приятной и комфортной.

#### **Три уровня изменений**

Изменения в организации в зависимости от целей могут внедряться на разных уровнях.

1. Индивидуальные изменения.
2. Изменения в команде.
3. Изменения в организации.

# 1. Индивидуальные изменения

Изменения на уровне индивида – ключ к успеху. Если индивид готов делать что-то по-другому, вся организация способна перестроиться. Оценить готовность человека менять свои привычки, взгляды, поведение можно с помощью разных подходов и моделей.

## Четыре подхода к изменениям в психологии

### 1. Бихевиористский.

Основная идея: воздействовать на поведение человека можно с помощью поощрений и наказаний.

#### Основные теории:

##### ► Теория Х и теория Y Дугласа Макгрегора.

Теория Х предполагает, что все работники ленивы и нуждаются в постоянном контроле.

Теория Y – что люди нуждаются в работе и при правильных условиях осознанно вносят вклад в развитие организации.

##### ► Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.

Предполагает, что существует два набора факторов:

► удерживающие на работе – административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными;

► мотивирующие к работе – достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

#### Что мотивирует человека.

► Финансовая – премии, бонусы, штрафы.

► Нефинансовая – индивидуальная/групповая обратная связь, комплименты, признание, объем внимания руководителя и коллег.

#### Как применять.

Шаг 1. Идентифицировать модели поведения, влияющее на производительность.

Шаг 2. Оценить масштаб. Как часто они используются?

Шаг 3. Провести функциональный анализ. Определить составные части каждой модели поведения.

Шаг 4. Разработать корректирующую стратегию. Какие способы поощрения и наказания повлияют на выбранные модели поведения.

Шаг 5. Оценить эффективность стратегии.

### 2. Когнитивный.

Основная идея: эмоции, проблемы и реакции человека меняются тогда, когда меняются его способы думать.

#### Основные теории:

► Рационально-эмоциональная поведенческая терапия Альберта Эллиса. Рассматривает негативные эмоции и дисфункциональные поведенческие реакции как появляющиеся не вследствие опыта самого по себе, а вследствие интерпретации этого опыта.

► Концепция ценностных ориентаций личности Милтона Рокича. Предполагает, что ценности личности формируют систему ее убеждений, которая в свою очередь формирует жизненную позицию. А жизненная позиция влияет на эмоции и поведение.

### **Что мотивирует человека.**

Успех, достижение цели, улучшение качества жизни.

### **Как применять.**

Связывать цели организации с целями сотрудников и их личной мотивацией. Применять коучинговую поддержку в процессе изменений для рефрейминга препятствий и сопротивления.

## **3. Психодинамический.**

Основная идея: человек в процессе изменений проходит несколько стадий, характеризующихся определенными реакциями и эмоциями.

### **Основные теории:**

► **Модель Элизабет Кюблер – Росс.** Описывает пять стадий, которые проходит человек в процессе изменений и перестройки: отрицание, злость, торг, депрессия, принятие. Модель создана на основе наблюдения за больными. Более поздние исследования показывают, что процесс изменения в организациях вызывает те же стадии, но они протекают менее драматично.

► **Кривая изменения Адамса, Хейеса и Хопсона.** Описывает восемь стадий: шок/сюрприз, отрицание, злость, торг, депрессия, принятие, эксперимент, открытие.

► **Модель изменений Вирджинии Сатир.** Состоит из пяти стадий: статус-кво, сопротивление внешнему элементу, хаос, интеграция под действием преобразующей идеи, новый статус-кво.

### **Что мотивирует человека.**

После появления преобразующей идеи и перехода на стадии принятия/интеграции людей мотивирует новое видение, открывающиеся перспективы.

### **Как применять.**

Адаптировать управленческий подход к эмоциональным состояниям тех сотрудников, которые непосредственно осуществляют изменения.

## **4. Гуманистический.**

Основная идея: человек не может быть максимально эффективен без полного эмоционального присутствия и осознания ситуации.

### **Основные теории:**

► **Пирамида Маслоу.** Разделяет человеческие потребности на пять категорий: физиологические, безопасность, любовь/принадлежность к чему-либо, уважение, самоактуализация.

Предполагает, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах.

► **Клиент-центрированная терапия Карла Роджерса.** Три ключевых условия роста и развития индивидов и организаций:

- подлинность и конгруэнтность;
- безусловное позитивное отношение;
- эмпатическое понимание.

► **Гештальт-терапия Фрица Перлза.** Предполагает, что сегодняшние трудности человека обусловлены тем, как он действует сегодня, сейчас.



**Что мотивирует человека.**

Удовлетворение потребностей, устранение препятствий к достижению цели, повышение осознанности.

**Как применять.**

Обеспечить здоровый уровень открытости, позитивное восприятие потенциального вклада индивида в достижение целей организации, создать условия для развития людей.

**Помимо различных психологических подходов к изменениям важно определять и открыто обсуждать типы личностей.** Эта информация помогает понять отклик людей на изменения. А также видеть, как и почему люди отличаются друг от друга, что способствует более гармоничному сотрудничеству.

**Самой эффективной методикой для определения типа личности является MBTI.** Она разработана Изабель Майерс и Кэтрин Бриггс на основе работы Карла Густава Юнга «Психологические типы».

**MBTI определяет индивидуальные предпочтения по восьми шкалам, объединенным в пары:**

- ▶ По способу получения энергии – экстраверсия и интроверсия.
- ▶ По тому, чему уделяется внимание и как обрабатывается информация – ощущение, интуиция.
- ▶ По тому, как принимаются решения – мышление, чувства.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.