

**XI МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
«ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ: ЛЮДИ И РИСКИ»**

**Индивидуально-психологические Особенности
реагирования людей на ситуацию на изменения**

Профессор МГУ имени М.В.Ломоносова и НИУ ВШЭ

Т.Ю. Базаров

г. Саратов, 25.04.2020

Тезис 1

В настоящее время увеличивается разрыв между опережающими темпами технологических изменений и отставанием в росте продуктивности организаций.

Ключевая проблема цифровизации

противоречие между скоростью технологических решений и динамикой организационных изменений.

1. Организационное администрирование не синхронизируется с организационным проектированием.
2. Управленческие формы с трудом адаптируются к кросс-функциональным вызовам.
3. Традиционная профессиональная подготовка противоречит ценностям новой корпоративной культуры.

Тезис 2

Организационные изменения становятся непрерывным и постоянным процессом, в который вовлекается практически весь персонал. «Человеческая составляющая» процесса изменений – поведение сотрудников.

Самоорганизация

«Организации являются самоорганизующимися системами с новыми уникальными свойствами, в которых социальная реальность конструируется каждый день. Организации, скорее, **непрерывные потоки**, а не стабильные объекты, где различные процессы, структуры и идеи варьируют в зависимости от того, насколько быстро меняются эти **ПОТОКИ**». (Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016) *The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change*. In Rothwell, W. Stravros, J., & Sullivan R. (eds.) *Practicing Organization Development* 4th Ed. (407-418). San Francisco, Wiley).

Индивидуальная самоорганизация

Самоорганизующийся Мангуст (Мамардашвили М.К.) и

Сознание в метафоре холдинга (Аллахвердов В.М.)

Групповая самоорганизация

«У кого мяч, тот и лидер» (М.Идальго)

Тезис 3

Ключевым понятием становится стиль поведения, связывающий характеристики рабочей ситуации (бизнес процессы, технологии, дизайн работы) и индивидуальные особенности сотрудника.

Тезис 4

Изменения в организации могут проводиться «сверху» - по воле менеджмента компании. Изменения в этом случае «каскадируются» от организационного уровня до технологии и дизайна работы отдельного сотрудника.

Изменения сверху



Человек и ситуация

Ключевой характеристикой в этом случае становится стиль реагирования на изменения, связывающий особенности рабочей ситуации и тип личности



Концепт: Стили реагирования на изменения

- Привычная, характерная для субъекта модель поведения при реагировании на изменения.
- Предпочтение определенных способов взаимодействия с ситуацией изменений, выражающееся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях (Базаров, Сычева, 2012).

Изменения **VS** неопределенность

Неопределенность – неоднозначность, непредсказуемость, неясность.

Изменение – замена прежнего новым, преобразование (Битюцкая, Базаров, 2019).

Трансформация, антикризисное управление, управление хаосом

Стили реагирования на изменения



**Можно ли управлять
изменениями и, если да, то как
это делать эффективно?**

Модель изменений



**Готов ли я быть активным
участником изменений и
что мне для этого нужно?**

Ориентация на суждение

Отрицание изменений
«Консерваторы»

Рациональное отношение к изменениям
«Реализаторы»

Ориентация на функционирование

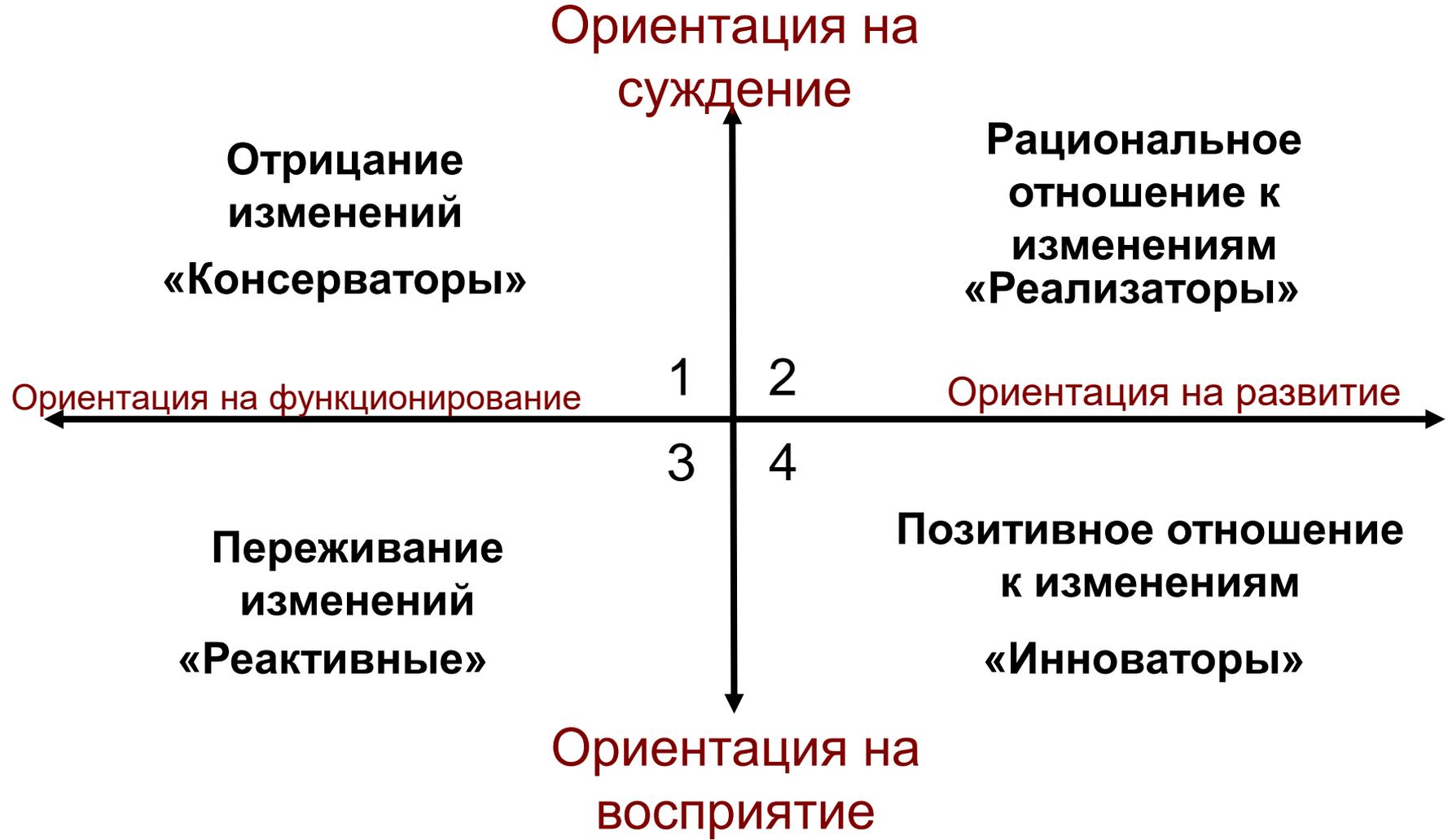
1 2
3 4

Ориентация на развитие

Переживание изменений
«Реактивные»

Позитивное отношение к изменениям
«Инноваторы»

Ориентация на восприятие





Стрельцы

Ориентация на
суждение



Меньшиков Александр

Ориентация на функционирование

1

2

Ориентация на развитие



Алексей Петрович

3

4

Ориентация на
восприятие



Петр Первый

Консервативный стиль

стремление стабилизировать ситуацию изменений, попытки применения разработанных алгоритмов действий в новых условиях, тщательное планирование жизненных событий и желание жить в соответствии с этими планами. При этом зачастую проявляется негативное отношение к переменам, которые воспринимаются как разрушение устоявшегося порядка, надежд и планов.

Стиль «консерватор»

Типичная реакция на изменения:

раздражение, тревога, отрицание реальности, упрямство.

Поведение в процессе изменений: применяют стандартные и проверенные временем способы к решению задач, предпочитают, чтобы все мероприятия проводились в соответствии с намеченным планом, прежде чем действовать, как правило, все тщательно обдумывают, любят делать все привычным образом.

За счет чего преодолевают сопротивление изменениям?

- 1. Пассивное смирение с ситуацией;
- 2. Вера в идеалы;
- 3. Переключение, взятие паузы, отстранение.



Что ожидают от руководителя?

Стиль «консерватор»

1. Быстрое принятие решений;
2. Лидерские качества руководителя;
3. Поддержка, сочувствие;
4. Коммуникация (четкая и ясная информация о том, что происходит).

Предпочитаемый тип задач (результата): предпочитают решать проблемы, имеющие только однозначный вариант решения, в которых понятен требуемый результат.

Способы управления в ситуации изменений. Стиль «консерватор»

1. *Обучение*
2. *Формирование команды изменений*
3. *Слушание*
4. *Влияние*
5. *Контроль процесса изменений*
6. *Формирование видения будущего*
7. *Директивные методы*

Реализующий стиль

сочетает рациональный подход к ситуации изменений (анализ решения, распределение ресурсов для выполнения задачи, оценка последствий и др.), позитивные эмоции, ориентированность на достижение цели, уверенность в успехе и самоэффективность.

Стиль «реализатор»

Типичная реакция на изменения:

желание рисковать, открытость.

Поведение в процессе изменений: обычно сразу принимают решение и начинают действовать, сосредоточиваясь на проблеме.

За счет чего преодолевают сопротивление изменениям?

1. Анализ ситуации (анализ плюсов и минусов изменений, причин изменений, возможных путей принятия решения и поведения в ситуации);
2. Поиск преимуществ (поиск выгоды для себя и для компании, самоубеждение в необходимости изменений).



Что ожидают от руководителя?

Стиль «реализатор»

1. Коммуникация (конкретное и честное объяснение, какой результат ожидается от изменений);
2. Разумные и быстрые действия.

Предпочитаемый тип задач (результата): задачи с неопределенностью, когда понятен результат, но не ясно как делать; задачи, в которых видят объективную необходимость

Способы управления в ситуации изменений.

Стиль «реализатор»

1. Формирование команды изменений

(распределение ролей и сплочение команды вокруг изменений).

2. Контроль процесса изменений

(своевременная корректировка хода изменений).

(своевременная

3. Формирование видения будущего

(постановка целей будущего в зависимости от анализа ситуации).

(постановка

ИННОВАТИВНЫЙ СТИЛЬ

характеризуется высокой привлекательностью для человека ситуации изменений, интересом к условиям новизны и неопределенности, возможностью действий в ситуации без заданных правил и ориентиров. Важная особенность этого типа – стремление создавать перемены, если жизненная ситуация «застоялась».

Стиль «инноватор»

Типичная реакция на изменения:

экспериментирование, возбуждение, открытость.

Поведение в процессе изменений: любят находить новые подходы к решению задач, корректировать план по ходу.

За счет чего преодолевают сопротивление изменениям?

1. Поиск преимуществ (поиск выгоды для себя и для компании);
2. Пауза (время на то, чтобы осмыслить ситуацию)
3. Переключение на другие виды деятельности.



Что ожидают от руководителя?

Стиль «инноватор»

1. Активность руководителя;
2. Лидерские качества руководителя (твердость, решимость, вера в свои силы, находчивость, спокойствие и др.)
3. Поддержка.

Предпочитаемый тип задач (результата): задачи с неопределенным результатом или неоднозначным толкованием; задачи, требующие поиска новых способов к решению задач, новые задачи или проекты.

Способы управления в ситуации изменений.

Стиль «инноватор»

1. Формирование команды изменений

Распределение ролей и сплочение команды вокруг изменений.

2. Слушание

Активное слушание сотрудников, открытость к мнениям

3. Контроль процесса изменений

Контроль и своевременная корректировка хода изменений.

4. Формирование видения будущего

Постановка целей будущего в зависимости от анализа ситуации.

Реактивный стиль

определяется сильными негативными эмоциями в ситуации жизненных перемен (тревога, страх, паника), потерей сил и ресурсов в таких ситуациях. Для того, чтобы принять ситуацию изменений, нужно долгое время и долгое восстановление.

Стиль «реактивный»

Типичная реакция на изменения:

неверие в собственные силы, отрицание необходимости изменений, стресс.

Поведение в процессе изменений: могут быть раздражены и эмоциональны, встревожены, обеспокоены и напряжены, являются сдерживающей силой для энтузиазма других.

За счет чего преодолевают сопротивление изменениям?

1. Переключение;
2. Противодействие;
3. Принятие как должного.



Что ожидают от руководителя?

Стиль «реактивный»

1. Поддержка, сочувствие;
2. Коммуникация (четкая и ясная информация о том, что происходит, конкретное и открытое объяснение, зачем нам эти изменения).

Предпочитаемый тип задач (результата): предпочитают приступать к задачам, когда уже ясно, без этого нельзя, накоплен положительный опыт по их решению.

Способы управления в ситуации изменений. Стиль «реактивный»

1.Слушание

Активное слушание сотрудников, открытость к мнениям

2.Влияние

Эмоциональное, информационное влияние на сотрудников, использование индивидуального подхода.

Отношения с другими людьми

- Консерватор: трудности в создании и разрыве отношений с людьми, направленность на сохранение отношений; но и желание завести новые знакомства и отношения.
- Реализатор: легкое, непринужденное создание новых связей; также легкий разрыв неконструктивных отношений; готовность к компромиссу.
- Инноватор: как *«легкое создание и разрыв отношений»*, так и важность поддержки, *«сохранения прочных контактов»* со значимыми людьми, *«тяжелое переживание разрыва»*.
- Реактивный: значимость социальных связей вплоть до удержания неконструктивных отношений.

Уроки практической психологии

(Если люди у вас работают только из-за денег, всегда найдется тот, кто заплатит больше)

- Самореализация возможна, когда люди чувствуют себя частью общности.
- Чувства сопричастности и значимости — ключи к раскрытию продуктивных способностей людей: и на работе, и дома.
- Людям более важны не продукты или услуги, а впечатления и собственное психологическое благополучие.
- Защищенность + общность + значимость = доверие!

(Комафорд, 2020)



Выводы: изменения в образе мира человека

Принятие жизненных изменений:

Наличие в образе мира представлений и ожиданий изменчивости жизни.

Быстрота принятия решений, действий в новой ситуации может свидетельствовать о гибкости мышления.

Гибкость+ожидание изменений= быстрота перестройки образа мира.

ИСТОЧНИКИ

1. Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации. - М.: Аспект пресс, 2007.
2. Базаров Т. Ю., Сычева М. П. Создание и апробация опросника "Стили реагирования на изменения" // Психологические исследования (электронный журнал). — 2012. — Т. 5, № 25. — С. 12–22.
3. Битюцкая Е. В., Базаров Т. Ю. Особенности восприятия жизненных событий людьми с разными предпочитаемыми стилями реагирования на изменения // Вопросы психологии. — 2019. — № 3. — С. 94–106.
4. Брабандер Л. Забытая сторона перемен. Как творческий подход изменяет реальность. - М.: Pretext, 2006.
5. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
6. Жуков Ю. М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. - М.: Аспект Пресс, 2008.
7. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений: перевод с английского. - М.: Добрая книга, 2006.
8. Колантаевская А. С., Гришина Н. В., Базаров Т. Ю. Стилиевые особенности самодетерминации в ситуации жизненных изменений // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Психология. Педагогика. Серия 16. — 2016. — № 4. — С. 51–62. [[DOI](#)]
9. Сенге П., Клейнер А, и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. - М.: Олимп-Бизнес, 2004.
10. Управление изменениями. Классика Harvard Business Review. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Спасибо за внимание



Профессор Тахир Базаров,

tbazarov@mail.ru