

ТЕМА 2. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ

Організація, що навчається, - це організація, яка виробила здатність до безперервної адаптації і змін завдяки тому, що всі її члени активно зайняті визначенням і вирішенням питань, пов'язаних з робочим процесом, постійно отримують нові знання, діляться ними один з одним і охоче застосовують їх у процесі прийняття рішень, або в ході виконання своєї роботи. Відмінною ознакою даної організації є підхід до навчання як основного джерела і рушійної сили розвитку і перетворень.

Концепція організації, що навчається П. Сенге базується на п'яти «уміннях організації».

Перше «уміння» - майстерність у вдосконаленні особистості.

Друге «уміння» - це інтелектуальні моделі.

Третє «уміння» - це загальне бачення.

Четверте «уміння» - це групове навчання.

П'яте «уміння» - це системне мислення.

Життєво важливо для успіху, щоб всі п'ять «умінь» розвивалися не окремо, а системно.

Європейська концепція організації, що навчається Т. Бойдела, Н. Діксона і П. Сенджема

Підхід до навчання та вироблення стратегії, як до безперервно протікаючих процесів:

1. «Партисипативна» політика управління.
2. Інформаційна відвертість.
4. Облік і контроль діяльності організації.
5. Внутрішній обмін послугами.
6. Гнучкі механізми винагороди.
7. Структура, що надає працівникам можливості.
8. Постійне «сканування» навколишнього середовища.
9. Сумісні проекти організації і зв'язаних груп.
10. Психологічний клімат, що сприяє навчанню.
11. Постійний саморозвиток кожного співробітника.

Важливим є той фактор, що знання і досвід, отримані в процесі навчання, повинні стати невід'ємною складовою культурного саморозвитку як окремих членів, так і всієї організації. Тільки за цієї умови розвиток буде органічним і стане фундаментом для організаційних змін.

2. Індивідуальна реакція на організаційні зміни

Організаційні зміни неможливі без індивідуальних змін.

Індивідуальні зміни проявляються у вигляді індивідуальної реакції особи на очікувані нововведення або на неочікувані ситуації.

Характер реакції особи формується під впливом наступних п'яти чинників:

1. ***природа змін*** (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові);
2. ***очікувані наслідки змін*** (на чию користь запроваджуються зміни, хто виграє від них, хто програє);
3. ***досвід попередніх змін в організації;***
4. ***тип особистості індивіда, риси характеру, структура його інтересів, потреб та мотивацій;***
5. ***індивідуальна характеристика особи*** (рівень освіти, досвід, стабільність життя, стадія кар'єри тощо).

Типова реакція людини на зміну (інновацію)

Елізабет Кюблер-Росс (Kubler-Ross, 1969 рік):

1. **Заперечення:** психологічно індивідуум захищає себе від реальності і можливих втрат, переконуючи себе: "Цього ще не сталося в реальності".
2. **Гнів:** чому це сталося саме зі мною? Яким чином це могло "звалитися на голову" саме мені ?
2. **Депресія:** хвилі депресії захоплюють людину, коли вона починає відчувати реальні втрати.
3. **Торгівля:** боротьба усередині себе за збереження **Status quo**.
4. **Прийняття:** усвідомлення реальності такою, яка вона є і рух вперед через подолання втрат, що травмують індивідуума.

Вейс (Weiss, 1996 рік) - модель п'ятиступінчастого процесу адаптації людини до організаційних змін:

1 крок: Ігнорування зміни.

Не знаю, навіщо потрібна ця зміна і не хочу в ній брати участь. Не вірю, що вона взагалі потрібна, і що у нас є сили для її реалізації.

2 крок: Очікування зміни.

Розумію, навіщо зміна потрібна. Але не готовий діяти прямо зараз. Знаю, що потрібно саме зараз прийняти рішення: мінятися мені або ні.

3 крок: Планування зміни.

Маю намір вдатися до дій. Інвестую ресурси в розробку планів дій.

4 крок: Реалізація зміни.

Міняю свою поведінку. Витрачаю багато особистого часу і сил.

5 крок: Завершення процесу змін.

Способи дій, що здавалися новими до цих пір, стають рутинною, повсякденністю і можуть бути першим кроком до ініціювання нових змін.

П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни Естера Кемерона і Майка Гріна :

1. Природа змін.

Зміни можна нав'язати ззовні або створити зсередини. Вони можуть бути еволюційні і революційні по суті. Повсякденні і одноразові. Поверхневі і глибокі. Розширювальні і обмежувальні. Різні типи змін викликають різне ставлення й моделюють відповідну поведінку.

2. Наслідки змін - на чию користь.

Дуже багато значать, на чию вони користь: співробітників, клієнтів, суспільства, акціонерів, правління. Хто вийде переможцем, а хто - переможеним?

3. Історія підприємства.

Тобто відомості про те, як воно переживало зміни в минулому (або як сприймається організація, яка купує дане підприємство), яка система відносин переважає, який рівень менеджменту і ресурсів для ефективного управління змінами, що принесе майбутнє, крім змін.

4. Тип особистості - головний визначальний фактор реакції на зміни.

Також важлива мотивація - наприклад, мотивація владою, статусом, грошима або приналежністю.

5. Індивідуальна історія.

Попередній вплив і реакція на зміни, рівень знань і досвіду, стабільність життя і стадія кар'єри індивідуума

Дослідження Куперс і Лубран (Coopers and Lybrand, 1990-і): два типи реакції на зміни - прибічники змін і ті що "змирилися"



Модель трансформаційних (глибоких) змін Е.Шайна (Schein, Edgar)
Е.Шайн, взявши за основу модель К. Левіна, удосконалив її, і для кожної стадії визначив психологічні механізми її протікання. Так, трансформаційні зміни проходять три стадії:

1 стадія: Розморожування. Створення мотивів до змін:

- спростування;
- виникнення пов'язаної з виживанням тривоги або провини;
- створення психологічної безпеки для подолання тривоги, пов'язаної з навчанням.

2 стадія: Освоєння нових концепцій і нових значень старих концепцій:

- імітація та ідентифікація моделей для наслідування;
- пошук рішень та метод проб і помилок.

3 стадія: Повторне заморожування. Засвоєння нових концепцій і значень:

- прийняття знання про самого себе;
- злиття з поточними відносинами.

Рівні та фази діяльності організації за Рашфордом і Коуланом:

виділяється чотири рівні діяльності організації:

- 1) індивідуальний (поведінка окремих працівників).** Завдання індивідуума бути самим собою і досягти своїх цілей в житті. Завдання організації - добитися того, щоб індивідуум виконував формальні і неформальні (психологічні) завдання;
- 2) командний (взаємини усередині команд).** Ефективність діяльності організації вимірюється здатністю команди виявляти і виправляти порушення у власному функціонуванні. Процвітаючі команди - це ті, які зуміли усунути власні дефекти;
- 3) груповий (діяльність підрозділів).** Ефективність діяльності організації вимірюється здатністю групи або підрозділу збирати і перетворювати інформацію в процесі ухвалення рішень, що забезпечує належне виконання складних завдань;
- 4) організаційний (політика і стратегії).** На цьому рівні відбувається остаточне злиття груп або підрозділів в єдиний працездатний організм.

Модель конгруентної поведінки Девіда Недлера:

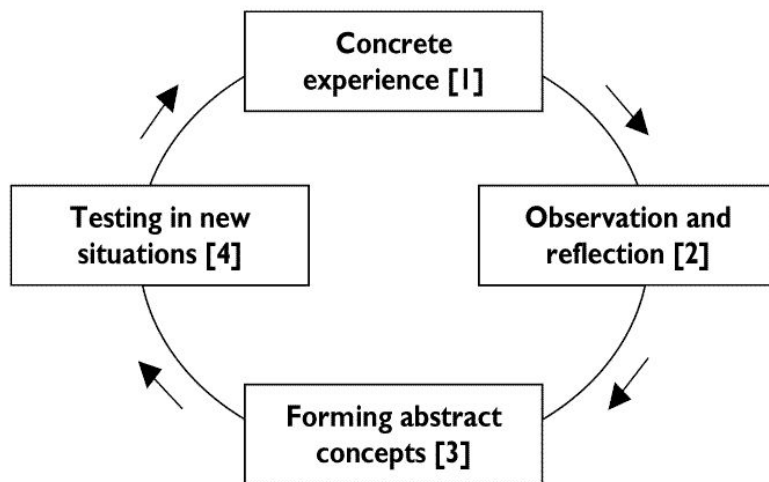
- Модель конгруентної (узгодженої) організаційної поведінки дає уявлення про те, чому організація працює так, а не інакше, і виводить на критерії ефективного управління змінами.
- У моделі представлені входні елементи, що надходять в систему організаційної поведінки і пов'язані із зовнішнім оточенням: обмеження, вимоги і можливості; ресурси, наявні в організації; історія; стратегія організації.
- Відповідно до цієї схеми, організація розглядається як механізм, який бере входні елементи (стратегію і ресурси в контексті історії і зовнішнього оточення) і трансформує їх у вихідні елементи моделі індивідуальної, групової і організаційної поведінки.



Цикл втручання у процес змін. Модель Колба:

1. Навчання - це ключ до індивідуальних змін. Будь-який розвиток і зміна відбувається через навчання, яке допомагає людині адаптувати свою поведінку до зовнішніх умов, що змінюються.

2. Цикл Колба полягає в тому, що для того, щоб дорослій людині навчитися якій-небудь складній навичці максимально ефективно, вона повинна пройти чотири стадії.



1. Безпосередній досвід (concrete experience).

Людина повинна мати деякий досвід в тому, чому хоче навчитися, або просто поліпшити свої здібності знати, до яких результатів вона зазвичай приходиться, використовуючи досвід, що має на цьому етапі.

2. Спостереження і рефлексія (observation and reflection). Людина обмірковує і аналізує те, що вже є у неї в досвіді.

3. Формування абстрактних концепцій і моделей (forming abstract concepts). Узагальнюється інформація, отримана досвідним шляхом, до якоїсь моделі, яка б описувала цей досвід.

4. Активне експериментування (testing in new situations). На цьому етапі необхідно поекспериментувати і перевірити придатність створеної концепції для того, щоб працювати по ній далі. Відповідно, після цього етапу, людина отримує новий "безпосередній досвід" і круг замикається.

Шість причин, з яких навчання окупається:

- ▣ **1. Ефективність роботи.** За допомогою навчання можна підвищити продуктивність і якість праці. Це відноситься як до бізнесу, так і до особистого життя.
- ▣ **2. Перевага перед конкурентами.** Навчання може бути єдиним невичерпним джерелом конкурентних переваг - цю роль в попередні два століття грали нерухомість і фінансовий капітал. Крім того, навчання - професійне або інше - стимулює працю кожної людини.
- ▣ **3. Знання як один з результатів навчання.** Знання можна придбати тільки в процесі навчання. Інформація усвідомлюється, і цим досягається розуміння. Потім розуміння розділяється з іншими.
- ▣ **4. Зміни.** Якщо швидкість навчання компанії менша швидкості зовнішніх змін, процвітання такої компанії неможливе. Прискорене навчання дуже важливе для виживання бізнесу, для придбання гнучкості і адаптації.
- ▣ **5. Навчання - ключ до успішних змін в культурі.** Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально включати важливі "культурні" сигнали в програми навчання та в щоденну допомогу підлеглим в роботі.
- ▣ **6. Навчання - великий спонукаючий стимул.** Коли при прийомі на роботу кваліфікація людини є визначальним чинником, люди прагнуть удосконалювати свої навички.

Таксономія Б.Блума

Поняття "таксономія" взято з біології (у перекладі з грецької означає "розміщення у порядку", "закон"). Цілі афективних (гострих, не контрольованих розумом) груп

- До цілей першої, **когнітивної групи** входять такі, які передбачають запам'ятовування і відтворення вивченого матеріалу, а також розв'язання проблем, у ході яких необхідно переосмислити наявні знання, будувати їх нові об'єднання, структури, створювати нові знання. Цілі когнітивної групи можуть бути виражені через такі елементи засвоєння, як розуміння, відтворення, застосування, аналіз, синтез, оцінка.
- Другу групу цілей, **афективної емоційно-ціннісної сфери** становлять цілі формування емоційно-особистісного ставлення до навколишнього світу. Вони виражаються через сприймання, інтерес, нахили, здібності, переживання почуттів, формування відношення, його осмислення і вияв у діяльності.
- Третю групу становлять цілі навчання **психомоторної сфери**. Вони включають ті чи інші види моторної (рухливої) маніпулятивної діяльності нервово-м'язової координації. Це навички письма, мовні навички, фізичні та трудові навички.
- Використання чіткої, впорядкованої системи цілей навчання, на думку Б. Блума, дуже важливе для побудови навчального процесу:
 - по-перше, знаючи цілі навчання, керівник впорядковує їх, визначає першочергові, базові порядок і перспективу подальшої роботи;
 - по-друге, знання вчителем конкретних цілей дає можливість пояснити підлеглим орієнтири в їх спільній роботі;
 - по-третьє, чітке формулювання цілей, які виражені через результати діяльності, піддається надійній і об'єктивній оцінці.

Елементи таксономії Блума

Цілі навчання у когнітивній сфері можуть бути виражені через такі елементи засвоєння (елементами таксономії Блума): **знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез і оцінка.**

- ▣ **1. Знання.** Ця категорія означає запам'ятовування та відтворення матеріалу, який вивчається. Йдеться про запам'ятовування і відтворення термінів, конкретних фактів, методів і процедур, основних понять, правил, принципів, цілісних теорій.
- ▣ **2. Розуміння.** Показником розуміння вивченого може бути здатність людини встановлювати зв'язок одного матеріалу з іншим, перетворювати його із однієї форми вираження в іншу, переводити його з однієї "мови" на іншу (наприклад, зі словесної у графічну, математичну і навпаки). Як показник розуміння може також бути інтерпретація матеріалу, прогнозування майбутніх наслідків, що впливають із наявних даних.
- ▣ **3. Застосування.** Цей елемент засвоєння означає вміння використовувати вивчений матеріал у конкретних умовах і нових ситуаціях. Сюди входить застосування правил, методів, вміння розбивати матеріал на складові поняття, законів, принципів, теорій.
- ▣ **4. Аналіз.** До цієї категорії належить виділення частин цілого, виявлення взаємозв'язку між ними, осмислення принципів організації цілого. Навчальні результати характеризуються осмисленням не тільки змісту навчального матеріалу, а і його внутрішньої структури.
- ▣ **5. Синтез.** Ця категорія означає вміння комбінувати елементи, щоб одержати ціле з новою системною властивістю. Таким новим продуктом може бути повідомлення, план дій, нова схема тощо.
- ▣ **6. Оцінка.** Як категорія навчальних цілей, вона означає вміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу для конкретної мети. Судження і умовиводи учня мають засновуватися на чітких критеріях. Людина оцінює логіку побудови матеріалу у вигляді письмового тексту, оцінює відповідність висновків уже даним і т.д.