


# Ментальные навыки руководителя: способность разучиваться

Вводный модуль курса

Что  
предлагает  
этот курс

1. Навыки, помогающие сохранять управление в самых сложных ситуациях
2. Идеи для постоянного обновления
3. Ресурсы для уверенного развития



*В XXI веке неграмотным будет считаться не тот, кто не умеет читать и писать, а тот, кто не умеет учиться, разучиваться и переучиваться.*

*Элвин Тоффлер, автор концепции  
постиндустриального общества*

# Содержание модуля

1. Что тормозит изменения
2. К каким последствиям это приводит
3. Какой фактор нужно учесть, чтобы решить проблему

# Что такое разучивание

Разучивание - это активный пересмотр имеющихся знаний, способов мышления, восприятия и формирование новых — более эффективных.

Разучивание всегда начинается с критического взгляда на уже сформировавшееся мышление и поведение, которое стало привычным (автоматическим).

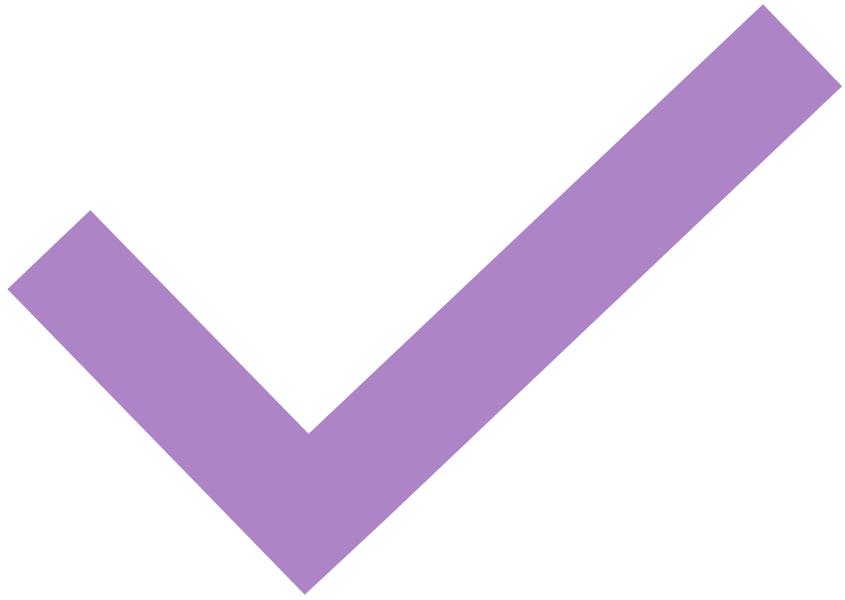
Однако – это непросто.



## Сопротивление изменениям

Управление изменениями в организациях — одно из самых сложных направлений менеджмента.

Изменения всегда встречают сопротивление. Но сопротивляются изменениям, прежде всего, не организации, а люди, из которых эти организации состоят.



## 1. Что тормозит изменения



Пять внутренних барьеров на пути изменений  
(модель ADKAR компании Prosci)





Первый барьер, Awareness (Понимание), – главная причина провала изменений

- Участники исследований регулярно называют *отсутствием понимания* основной причиной сопротивления изменениям со стороны сотрудников и руководителей.
- «Если барьером выступает понимание необходимости изменений и их сути, изменение полностью игнорируется».

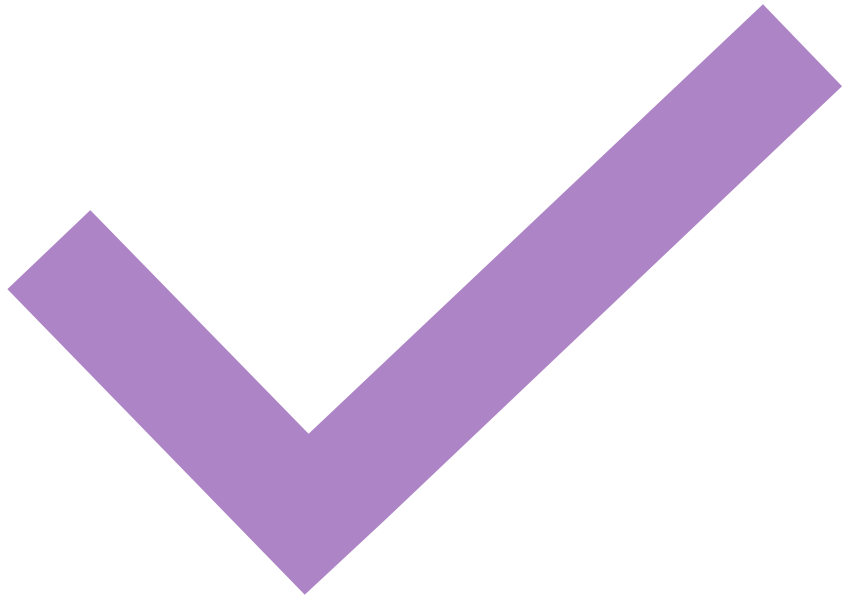
\* *Awareness* - качество или состояние осознания: знание и понимание того, что что-то происходит или существует. Осознавание.



## Осознавание – условие N1

Не понимая необходимости изменений, люди не обладают важной для них информацией и блокируют процесс изменений.

Когда отсутствует осознание, вероятность изменений стремится к нулю.



2. К каким последствиям это приводит?

Невозможность  
преодоления  
устаревших  
моделей  
реагирования  
приводит к  
нарушению  
механизмов  
саморегуляции и  
неспособности  
использовать  
имеющийся  
потенциал

1

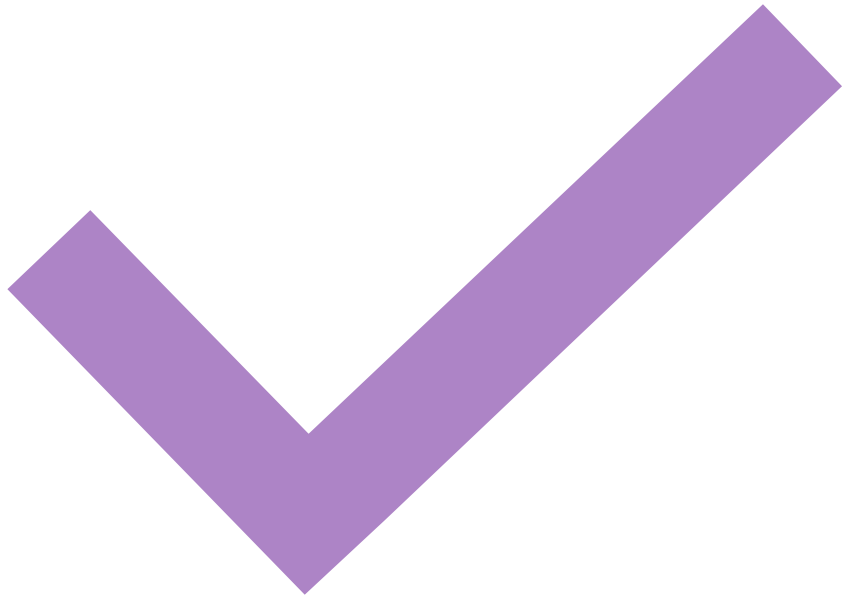
#### **Потеря адаптивности**

Система (организация или отдельные люди) теряют способность совершенствоваться и привлекать качественные ресурсы.

2

#### **Саморазрушение**

Под влиянием неразрешённых внутренних противоречий происходит постепенное саморазрушение системы при достаточных ресурсах.

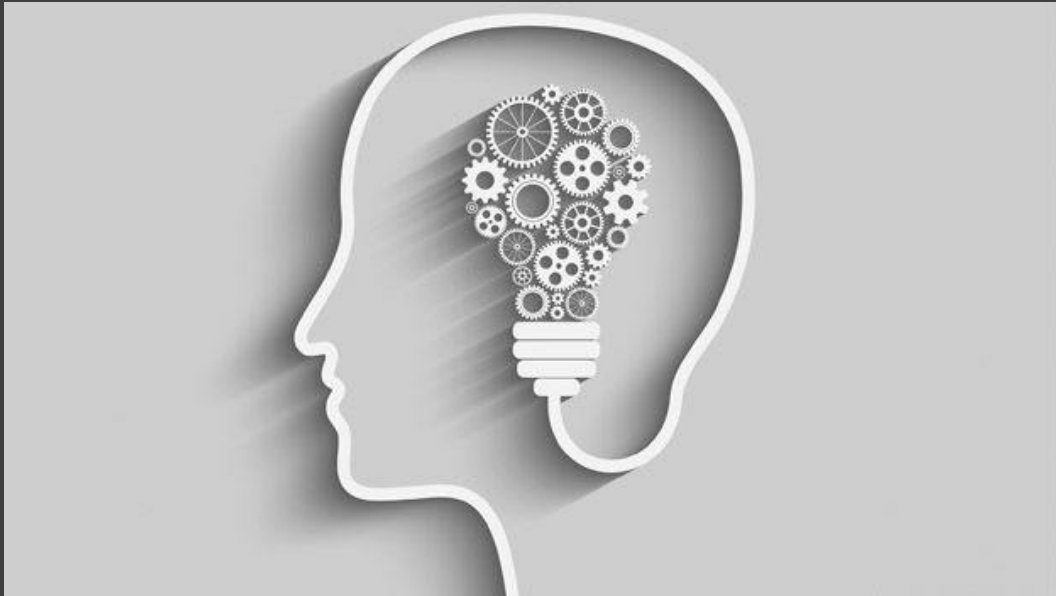


3. Какой фактор нужно учесть, чтобы найти решение?

# Обусловленность как источник проблемы

*Социальная обусловленность относится к социальному процессу обучения людей в обществе действовать или реагировать таким образом, чтобы эти действия были одобрены обществом и ближайшим окружением.*

Проблема заключается в том, что процессы, которые влияют на общество и окружение меняются быстрее, чем выученные людьми способы взаимодействия с ними.



*«...Мы запрограммированы таким образом, что имеем весьма жалкое представление о себе и о жизни, и это постоянно приносит нам неприятности. Эти программы срабатывают в нас автоматически и постоянно «прокручиваются» и поддерживаются невнимательностью и бездумностью нашего общества».*

*Чарльз Тарт «Практика внимательности в повседневной жизни»*



Чтобы успешно адаптироваться к внешним изменениям, нужно решить три последовательные задачи:

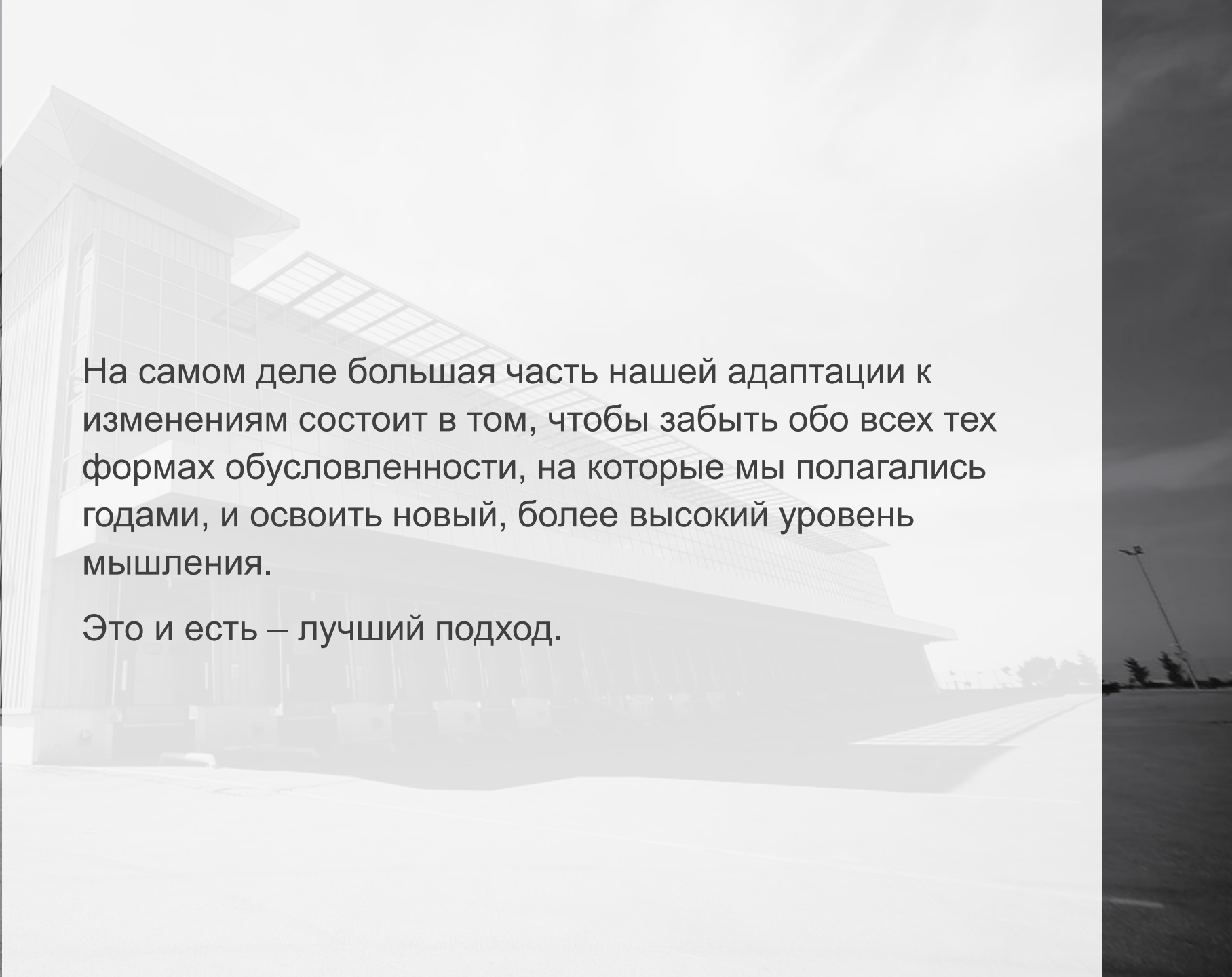
- распознать неэффективный подход;
- создать лучший;
- укрепить его.

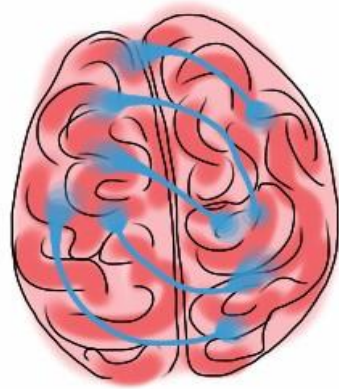




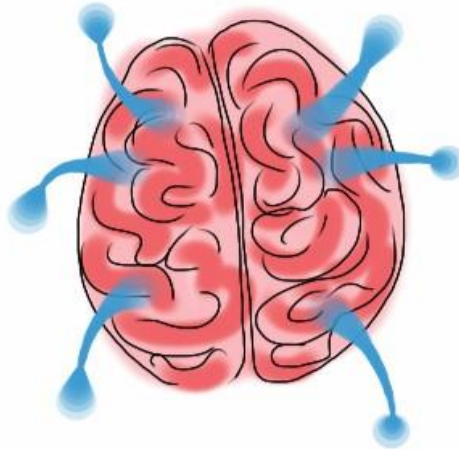
На самом деле большая часть нашей адаптации к изменениям состоит в том, чтобы забыть обо всех тех формах обусловленности, на которые мы полагались годами, и освоить новый, более высокий уровень мышления.

Это и есть – лучший подход.

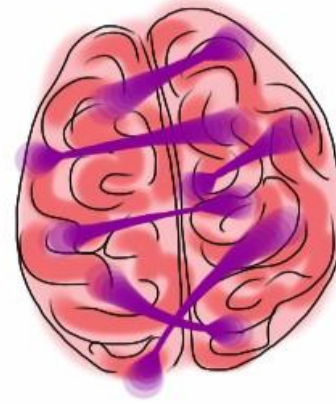




Learn



Unlearn



Relearn

Изучению и освоению инструментов этого подхода посвящён курс  
**«Ментальные навыки руководителя: способность разучиваться»**



# Мышление PraktiK

© 2022