



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

**Курсы повышения квалификации по программе
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ
Ли. Дж. БОЛМЭНА И Т.Е. ДИЛА

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



Ли Болмэн
Терренс Дил

РЕФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИИ

Компания
как фабрика,
семья,
джунгли
и храм



“ В нашем сложном мире только умение взглянуть на проблему с разных точек зрения способно дать адекватное понимание ситуации и возможность добиться существенных изменений системы в целом.

”



Фрейм

это ментальная модель, т. е.
набор идей и допущений,
которую вы формируете в голове
с тем, чтобы облегчить
понимание и освоение
определенной «территории»

Обзор четырехфреймовой модели

	Фрейм			
	Структурный	Человеческие ресурсы	Политический	Символический
Метафора для организации	Фабрика или машина	Семья	Джунгли	Карнавал, храм или театр
Центральные понятия	Правила, роли, цели, стратегии, технологии, среда	Потребности, навыки, взаимоотношения	Власть, конфликт, конкуренция, организационная политика	Культура, смысл, метафора, ритуал, церемония, истории, герои
Образ руководства	Социальная архитектура	Полномочия	Защита интересов и политический опыт	Вдохновение
Основные проблемы руководства	Настроить структуру на задачу, технологию, среду	Привести в соответствие нужды организации и людей	Выработать повестку дня и обеспечить базу поддержки	Создать веру, красоту, смысл

Этап изменений Коттера	Структурный фрейм	Фрейм человеческих ресурсов	Политический фрейм	Символический фрейм
<i>1. Понимание настоящей необходимости</i>		Вовлекайте людей со всей организации; требуйте внесения предложений	Встречайтесь с ключевыми игроками; используйте политическую поддержку	Расскажите неотразимую историю
<i>2. Направляющая команда</i>	Развивайте стратегию координации	Сплочение направляющей команды	Комплектуйте команду заслуживающими доверия, влиятельными людьми	Поставьте над командой командира
<i>3. Возвышающее видение и стратегия</i>	План осуществления		Создайте карту политической территории; выработайте повестку дня	Искусно создавайте обнадеживающее видение будущего, опирающееся на историю организации
<i>4. Сообщайте видение и стратегию с помощью слов, поступков и символов</i>	Создавайте структуры поддерживающие процесс изменений	Собрания для сообщения направления и обратной связи	Создавайте арены, заключайте союзы, смягчайте сопротивление	Вовлечение видных лидеров; церемонии запуска или открытия

этап изменений Коттера	Структурный фрейм	Фрейм человеческих ресурсов	Политический фрейм	Символический фрейм
5. Устраняйте препятствия и наделяйте полномочиями	Удаляйте или меняйте структуры и методы поддерживающие старый уклад	Обеспечивайте подготовку, предоставляйте ресурсы и поддержку		Публичные повешения контрреволюционеров
<i>6. Первые победы</i>	Планируйте краткосрочные победы		Инвестируйте ресурсы, власть для обеспечения первых побед	Празднуйте и сообщайте о первых признаках прогресса
<i>7. Продолжайте движение, когда двигаться дальше становится трудно</i>	Заставляйте людей и дальше работать по плану			Религиозные собрания
<i>8. Новая культура для поддержания нового уклада</i>	Приводите структуру в соответствие с новой культурой	Создавайте «культурную» команду, широкое вовлечение в развитие культуры		Скорбите о прошлом, чествуйте героев революции, делитесь рассказами о путешествии