



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

---

---

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **МОДЕЛЬ КУРТА ЛЕВИНА и ЭДГАРА ШАЙНА**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



# Анализ силового поля Левина



## Побуждающие силы

Сокращение  
объема продаж



Уменьшение потоков  
денежных средств



Снижение  
качества продукции



Возрастание издержек



## Ограничивающие силы

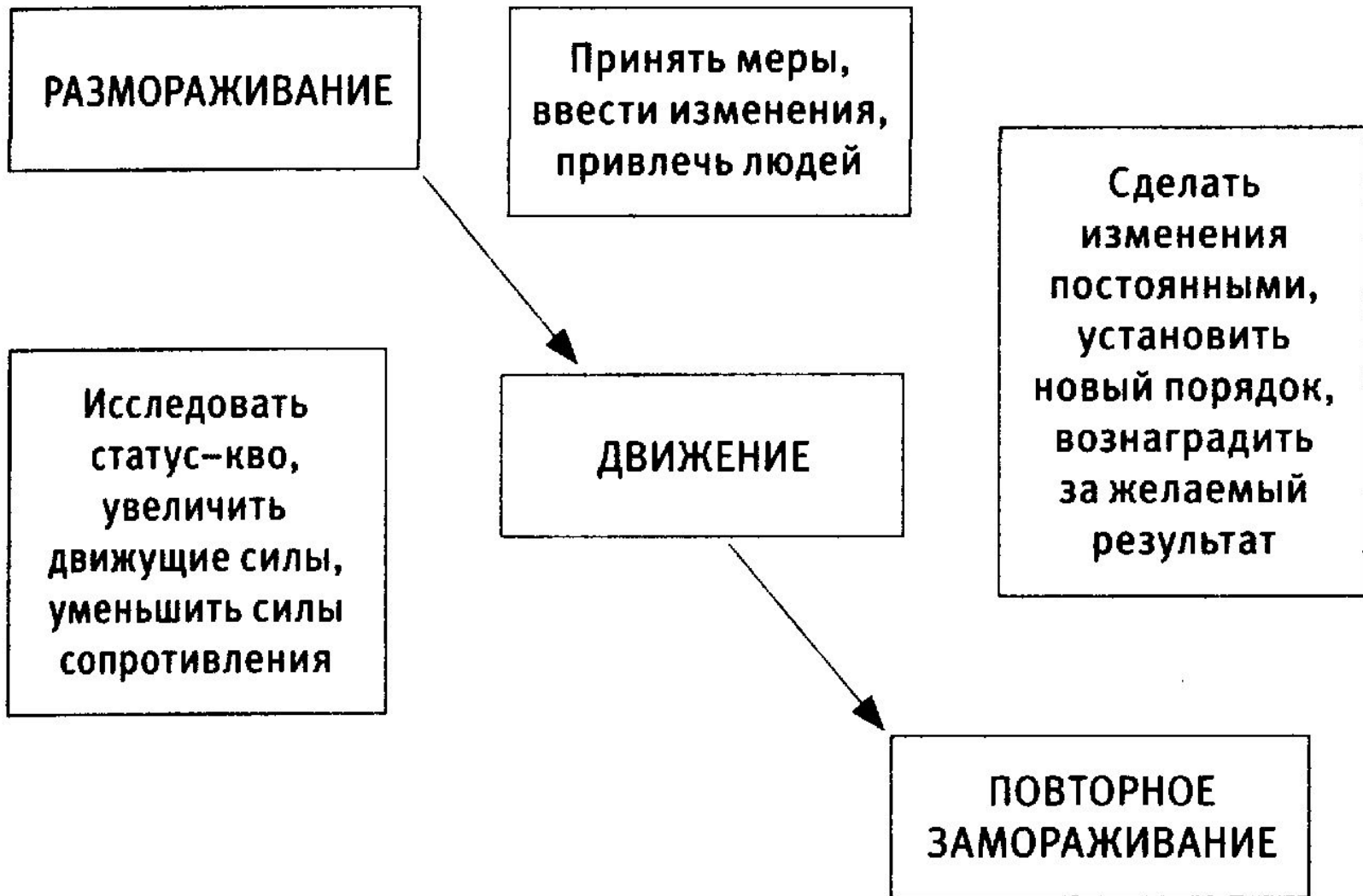
← Культура организации  
не приветствует проявление  
инициативы

← Менеджеры не осознают  
возможных альтернатив

← У работников отсутствуют  
стимулы к проявлению  
изобретательности

← Менеджеры высшего звена  
узурпировали властные  
полномочия

# Трехступенчатая модель К. Левина



# «Размораживание».

- Необходимо что-то предпринять, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отменяет любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали.
- В противном случае сотрудники будут сопротивляться изменениям, не осознавая их необходимость или не принимая ее.
- Трудность заключается в поддержании баланса, ведь если будущее представляется неблагоприятным, нарастает сопротивление переменам.
- Следует обосновать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ.

# *Движение.*

- На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

## «Замораживание».

- Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики.
- К.Левин считает, что игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы.
- Следует убедить коллектив организации в эффективности **НОВЫХ** методов, пропагандируя выгоды новой системы.

# Модель Э. Шайна

«Консультации по процессам» и «Культура организации и руководство».

**Первая стадия.** Размораживание. Создание мотивов к изменениям:

- опровержение;
- возникновение связанной с выживанием тревоги или вины;
- создание психологической безопасности для преодоления тревоги, связанной с обучением.

**Вторая стадия.** Освоение новых концепций и новых значений старых концепций:

- имитация и идентификация моделей для подражания;
- поиск решений и метод проб и ошибок.

**Третья стадия.** Повторное замораживание. Усвоение новых концепций и значений:

- слияние с представлением о самом себе;
- слияние с текущими отношениями.