



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

---

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

---

# Модель Айсберг управления изменениями (Ф.Кругер)

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

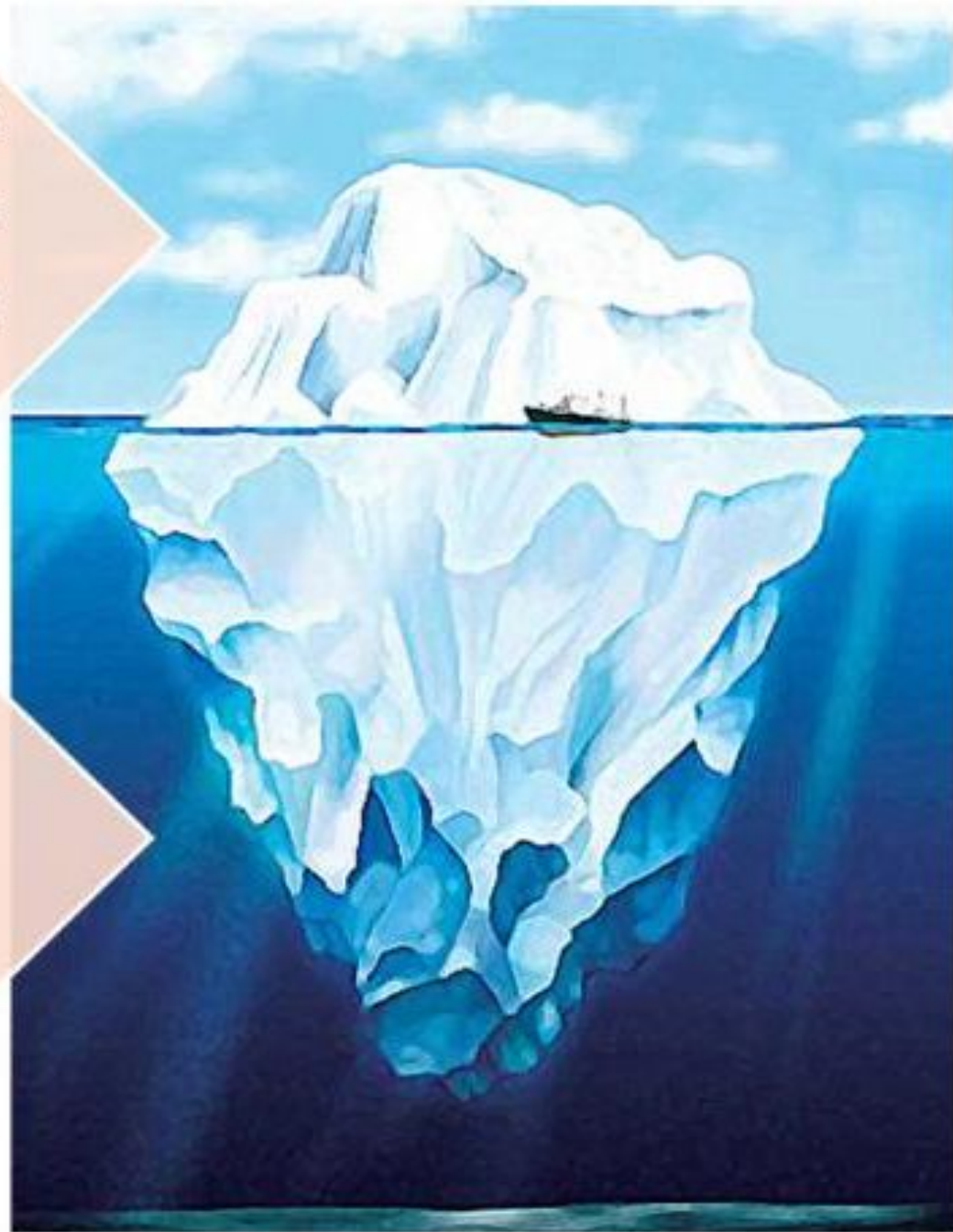


Управление  
проблемами

- Затратами
- Качеством
- Временем

Управление  
изменениями  
и  
внедрениями

- управление восприятием и убеждениями
- управление властными и политическими полномочиями



# ПОВЕРХНОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ - ВЕРХНЯЯ ЧАСТЬ АЙСБЕРГА

На этом уровне управление представляет собой управление проблемами:

- затратами;
- качеством;
- временем

# Глубинное управление - нижняя часть айсберга :

На этом уровне происходит управление изменениями и внедрениями:

- управление восприятием и убеждениями;
- управление властными и политическими полномочиями.

По мнению Кругера управляя на  
верхнем уровне можно достичь  
только поверхностных  
результатов.

Реальные изменения требуют  
глубинных изменений в  
поведении сотрудников, их  
ценностях, затрагивая  
перераспределение властных  
полномочий.