



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

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

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



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

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