



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

---

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

---

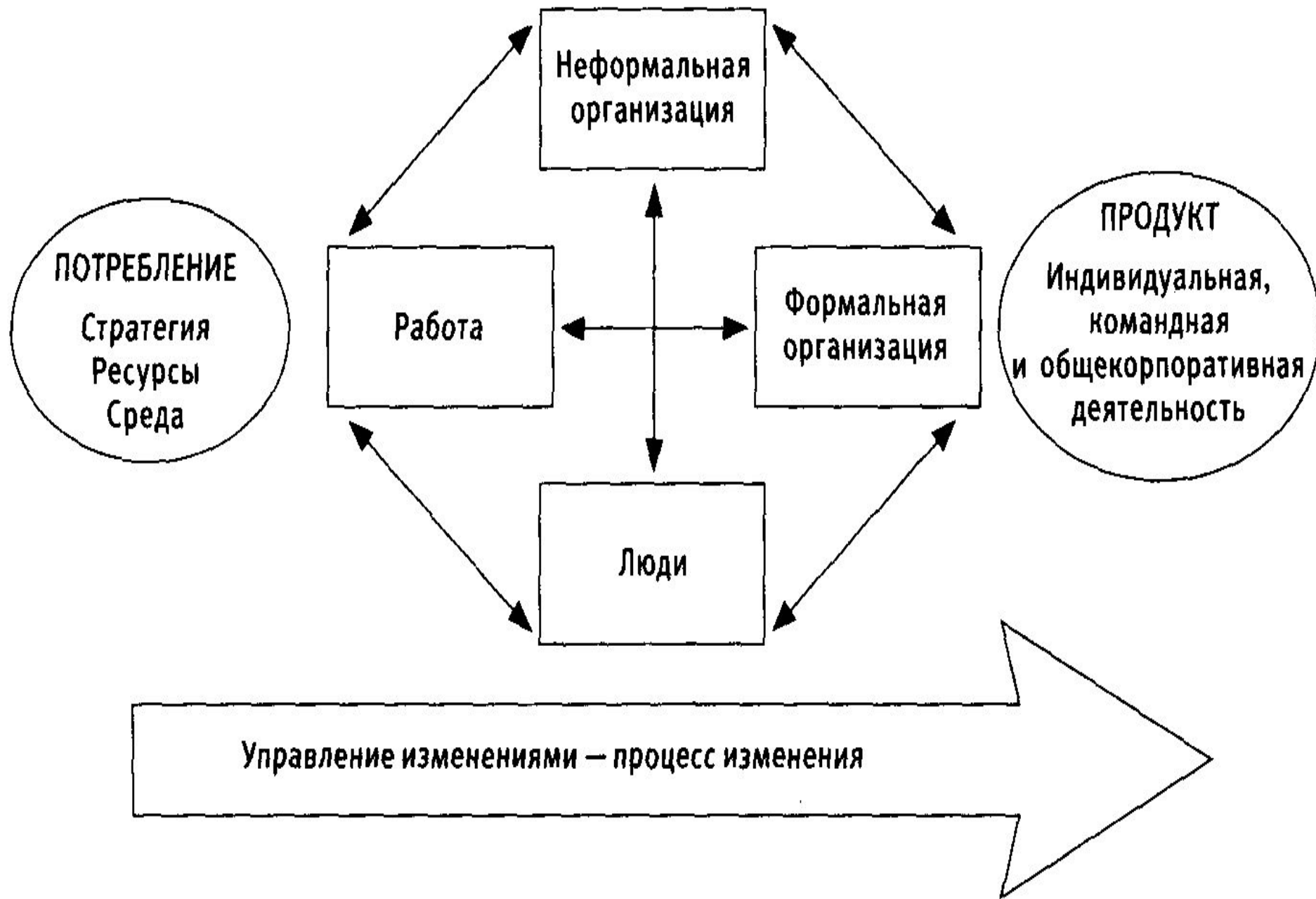
# Модель согласования Д. Надлера и М. Тушмена : *политическая система, организм*

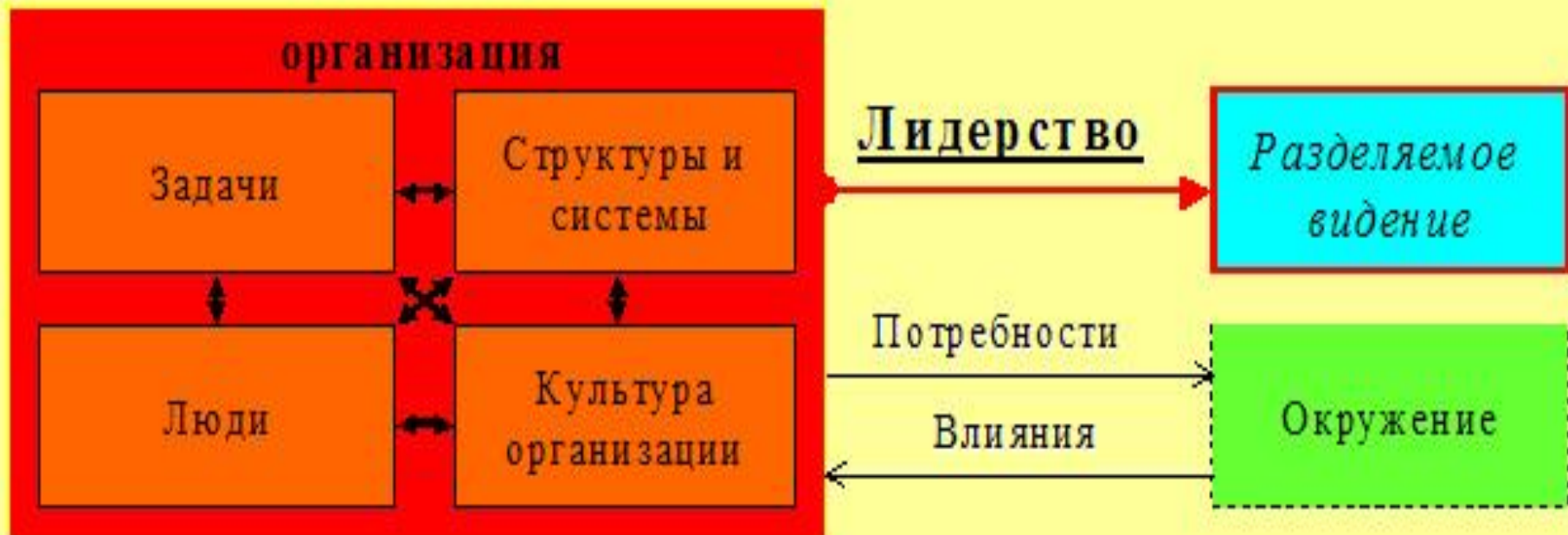
Кравцов А. О.,  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



«Модель согласования следует воспринимать как средство организации размышлений <...> а не строгую шкалу оценки и классификации объекта наблюдения. Это способ осмыслить бесконечно меняющийся калейдоскоп информации и впечатлений».

Д. Надлер





Основные элементы	Текущее состояние	Желаемое состояние в будущем

# КОМПОНЕНТЫ МОДЕЛИ

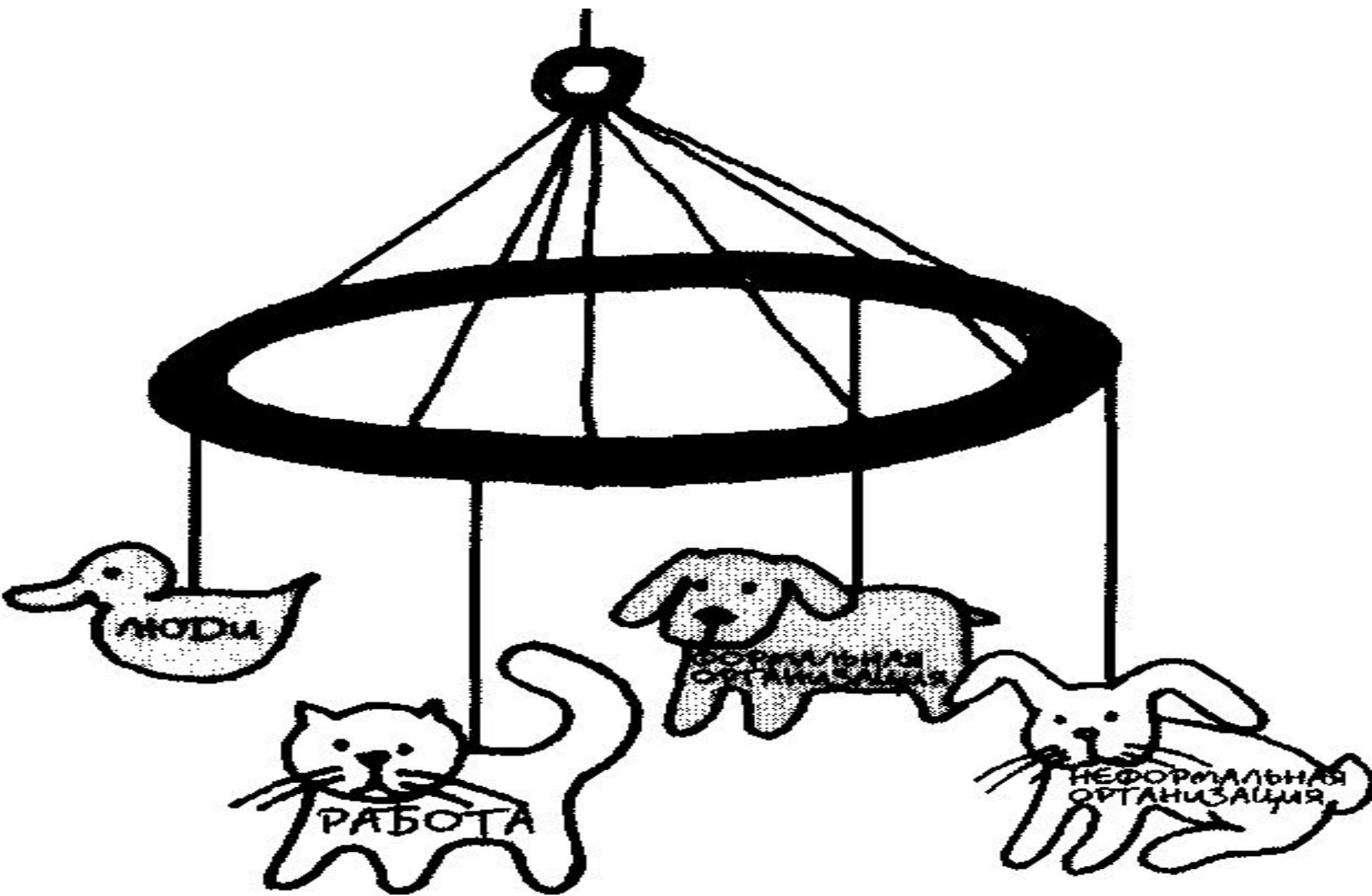
- **Задачи** - основная часть организационной системы, состоящая из видов работ ее количественных и качественных характеристик.
- **Организационные структуры и системы** содержат линии подотчетности, информационные системы, механизмы мониторинга и контроля, функциональные обязанности, мотивационную систему, производственную политику и т.д.
- **Корпоративная культура** включает в себя ценности, ритуалы, источники власти, формальные и неформальные нормы поведения и санкции, влияющие на то, «как здесь делаются дела».
- **Персонал**, который фильтрует через свои уникальные личностные качества, ценности, нормы поведения; навыки и знания все процессы организационных изменений.
- **Разделяемое видение будущего** - это формирование конкретного структурированного образа нового качественного состояния организационного будущего.
- **Руководство** - лидер и команда менеджеров, концентрирующая и направляющая энергию персонала на реализацию организационных изменений в соответствии с выработанными целями.

# КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

- **Работа.** Ежедневные обязанности сотрудников. Здесь уточняется форма процесса, воздействие на работников и доступные виды вознаграждения.
- **Люди.** Навыки и характеристики сотрудников организации. Их ожидания, исходные данные.
- **Формальная организация.** Структура, системы и политика компании. Принципы организации работы.
- **Неформальная организация.** Незапланированные, неписанные правила, появляющиеся со временем власть, влияние, ценности и нормы.

# СУТЬ МОДЕЛИ

- Модель основана на представлении об организации как о наборе взаимодействующих подсистем, которые исследуют и обнаруживают изменения во внешней среде.
- Модель относится к школе открытых систем, где компанию сравнивают с организмом.
- Организация — это система, потребляющая мощности из внутренних и внешних источников (стратегия, ресурсы, среда) и преобразующая их в продукты (деятельность, поведение и функционирование системы на трех уровнях: индивидуальном, групповом и общем).
- Суть модели — возможность проанализировать процесс изменения таким образом, чтобы место перспективных ответов заняли размышления о необходимых для конкретной организации действиях





# ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ

Изменяя один компонент, скажем, **тип работы**, следует пересмотреть и другие три. Задайте себе следующие вопросы:

- Как теперь работа согласуется с индивидуальными навыками? (**Люди**)
- Соответствуют ли изменения в задаче нынешней организации работы? (**Формальная организация**)
- Какие неформальные виды деятельности и сферы влияния могут быть затронуты изменениями в задаче? (**Неформальная организация**)

# ПРОБЛЕМЫ В СЛУЧАЕ НЕРЕАЛИЗАЦИИ

Энергия системы превращается в **сопротивление, контроль и власть**:

- **Сопротивление** рождается из страха перед неизвестным или потребности в стабильности. Навязанное извне изменение вызывает у человека беспокойство. Уменьшается чувство независимости. Сопротивление можно сократить участием в будущих планах, увеличением тревоги от вынужденного безделья (повышение ощутимой необходимости в изменениях).
- **Вопросы контроля** возникают при переменах в обычных структурах и процессах. Таким образом, данными изменениями придется управлять несколько иначе, например нанять менеджера, ответственного за изменения.
- **Проблемы власти** появляются, когда у любой значимой группы или отдельного сотрудника возникает опасность потерять влияние. В качестве контрмеры можно образовать сильную коалицию для введения изменений

# ЗАДАНИЕ

- Слияние двух высокоуважаемых университетов в одно превосходное учебное заведение.
- Превращение Бостонского филармонического оркестра в Бостонский импровизационный джаз-банд.
- Превращение группы студентов-старшекурсников МВА в сетевую организацию консультантов по менеджменту.