



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

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

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



Шесть измерений формирования стратегии

- **Планирование:** сели, все взвесили, решили, выполнили.
- **Политика.** Поиск равновесия между интересами коалиций внутри организации заменяет поиск стратегического равновесия,.
- **Инкрементализм.** Стратегическое видение формируется шаг за шагом вслед за изменениями внешней и внутренней сред, а также по мере накопления опыта и знаний об обеих.
- **Командование.** Стратегия определяется лидером, адекватность которого определяет близость стратегии п. 1.
- **Культура.** Фраза «У нас так принято» исчерпывает обоснование стратегического выбора.
- **Навязанный выбор.** Стратегия навязывается организации внешними силами.

Понятие организационных изменения

1. *«Изменение в организации»* означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы
2. *«Изменение»* — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом
3. *«Организационное изменение»* — это преобразование организации между двумя моментами времени».
4. *«Организационные изменения»* - как освоение компанией новых идей или моделей поведения.

История развития теории организационных изменений.

- 1951 г. трехэтапная схема Курта Левина
- 1970-х гг., Ватцлавик, Уикланд и Фирш ввели понятия изменений первого и второго порядка. Под изменениями первого порядка понимались незначительные **«вариации вокруг основной темы»**, а под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. Разграничение между **инкрементальными** и **радикальными** (эволюционными и революционными, кумулятивными и дискретными) изменениями.
- В середине 1990-х гг. теория организационных изменений получила «второе дыхание» за счет появления новых теоретических моделей и подходов, доказавших свою эффективность в практике применения известных компаний.

Две важные составляющие организационных изменений

- ▣ **содержание изменения** — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;
- ▣ **процесс изменения** — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Классификация организационных изменений

- товары и услуги;
- стратегия и структура;
- культура;
- технология

Изменения в технологии

- это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность.
- Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции.
- Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы. Например, в университете технологическими изменениями будут изменения в методике преподавания курса.

Изменения в товарах и услугах

- Имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг.
- Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции.
- Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре организации

- Относятся к административной сфере, включающей контроль и управление.
- Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета.
- Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху — это, например, новый, более эффективный учебный план.
- Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.

Изменения в культуре

- имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели.
- Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Парадигмы организационных изменений

ПАРАДИГМЫ	ПРИМЕЧАНИЯ
ПРОЦЕССУАЛЬНАЯ	«традиционные парадигмы» — это наиболее часто используемые подходы к пониманию того, каким образом организации реагируют на изменения в политической окружающей среде. Они базируются на предположениях об иерархической организации, контроле и устойчивости
РАЦИОНАЛЬНАЯ	
ПРАГМАТИЧЕСКАЯ	
ПАРАДИГМА ХАОСА	являются «становящимися парадигмами» в том смысле, что базируются на фундаментально отличных положениях. Они предполагают изучение условий, необходимых для существенных и быстрых изменений: непредсказуемое внешнее окружение и неспособность управлять организацией традиционными методами. Сторонники данных моделей настаивают на необходимости быстрого обучения, адаптации и выживаемости организации.

Три уровня управления изменениями

Проекты изменений

- Это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности.
- Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании.
- Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность.

Программы изменений

- взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.
- Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.
- Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

Организации — проводники изменений

- Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства.
- Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений.
- Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

КОМПОНЕНТЫ ПРОЦЕССА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

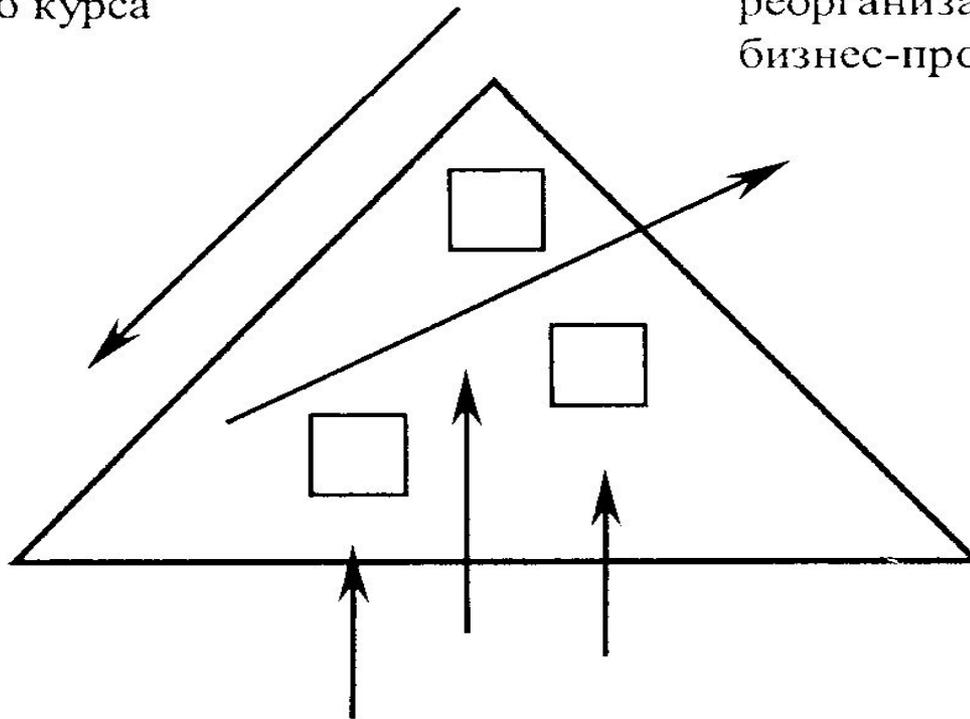
(МОДЕЛЬ MCKINSEY)

- «трехмерное пространство» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности),
- «штурманская карта» (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий),
- свод «естественных законов» развития реформ.

Интегрированный подход к реформированию компании

1. Сверху вниз:
определение
общего курса

3. Межфункциональное
направление:
реорганизация ключевых
бизнес-процессов



2. Снизу вверх: массовое участие
сотрудников в решении вопросов
повышения эффективности

Интегрированный подход к реформированию компании

- **«Сверху вниз»** — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.
- **«Снизу вверх»** — движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.
- **«Горизонтальная»** (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

ТРЕБОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА

- ***Сфокусированность***
- ***Интегрированность.***
- ***Сбалансированность.***
- ***Командная работа.***

«Штурманская карта»

Фаза 1. Установление курса.

Фаза 2. Планирование процесса

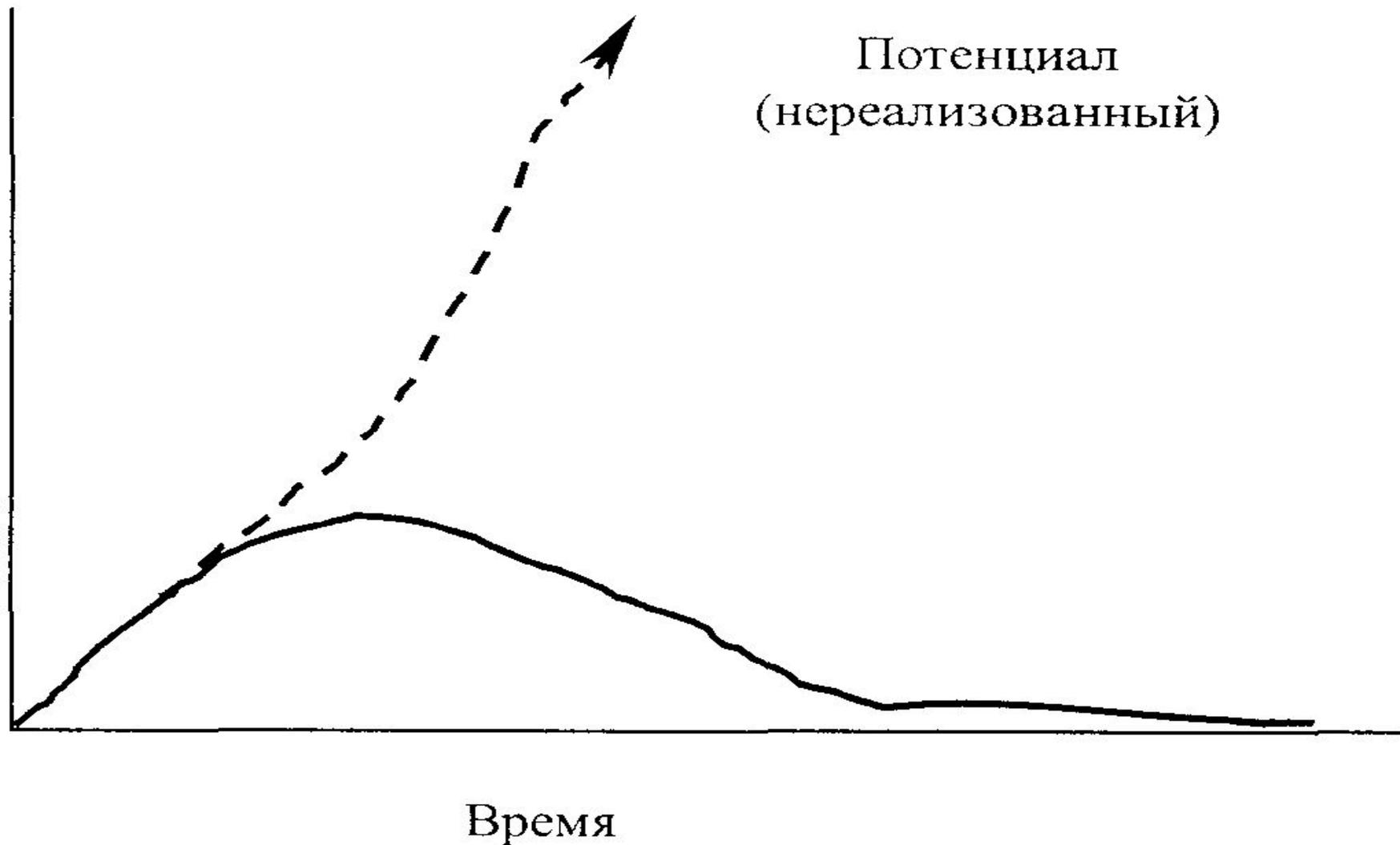
Фаза 3. Повышение эффективности.

Фаза 4. Перегруппировка

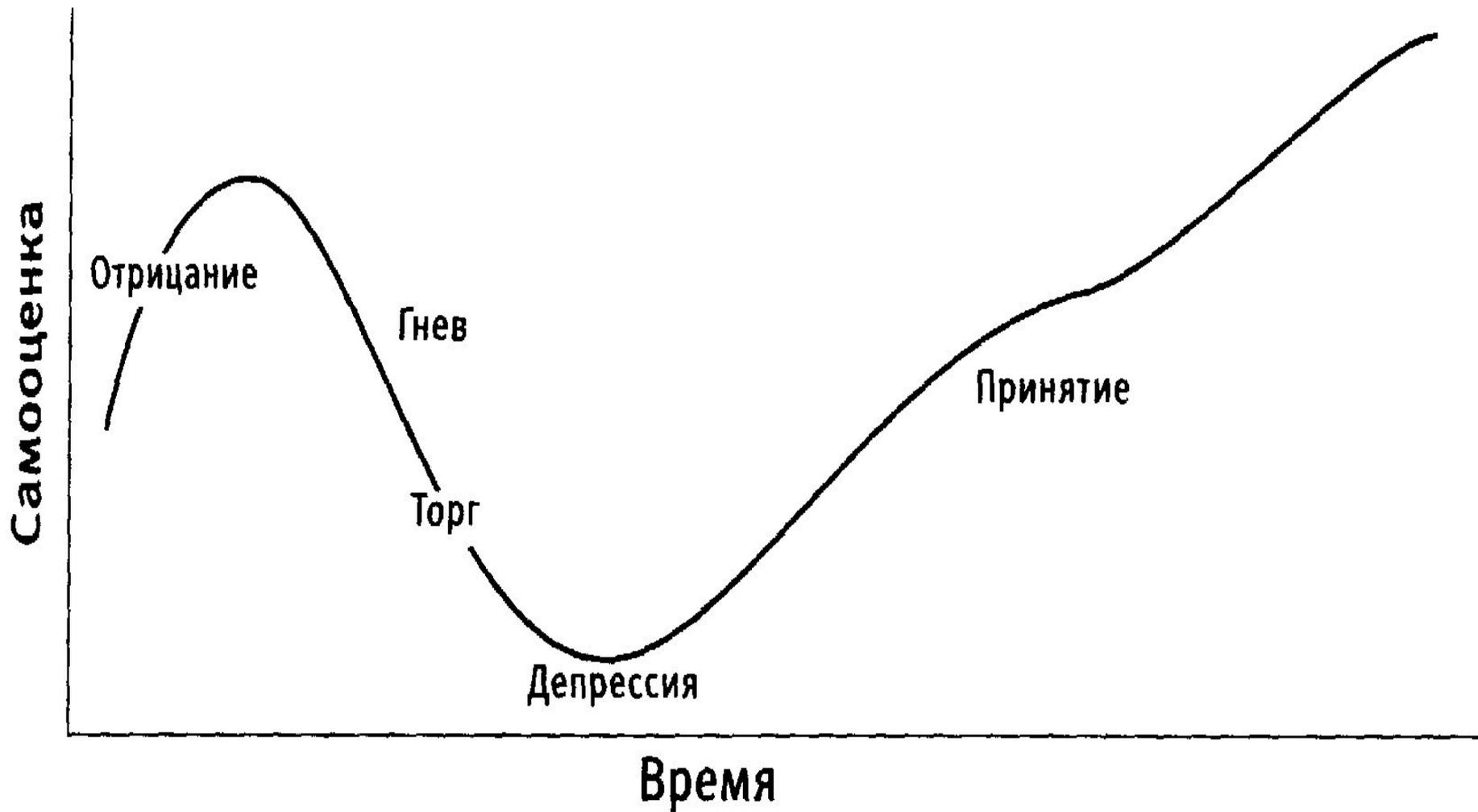
«Естественные законы»

- 1. Цель реформ — повышение эффективности**
- 2. Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры имеют значение.**
- 3. Команды сотрудников — основные строительные элементы.**
- 4. Процесс преобразований основывается на ценностях компании.**
- 5. Преобразования должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.**
- 6. Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей.**

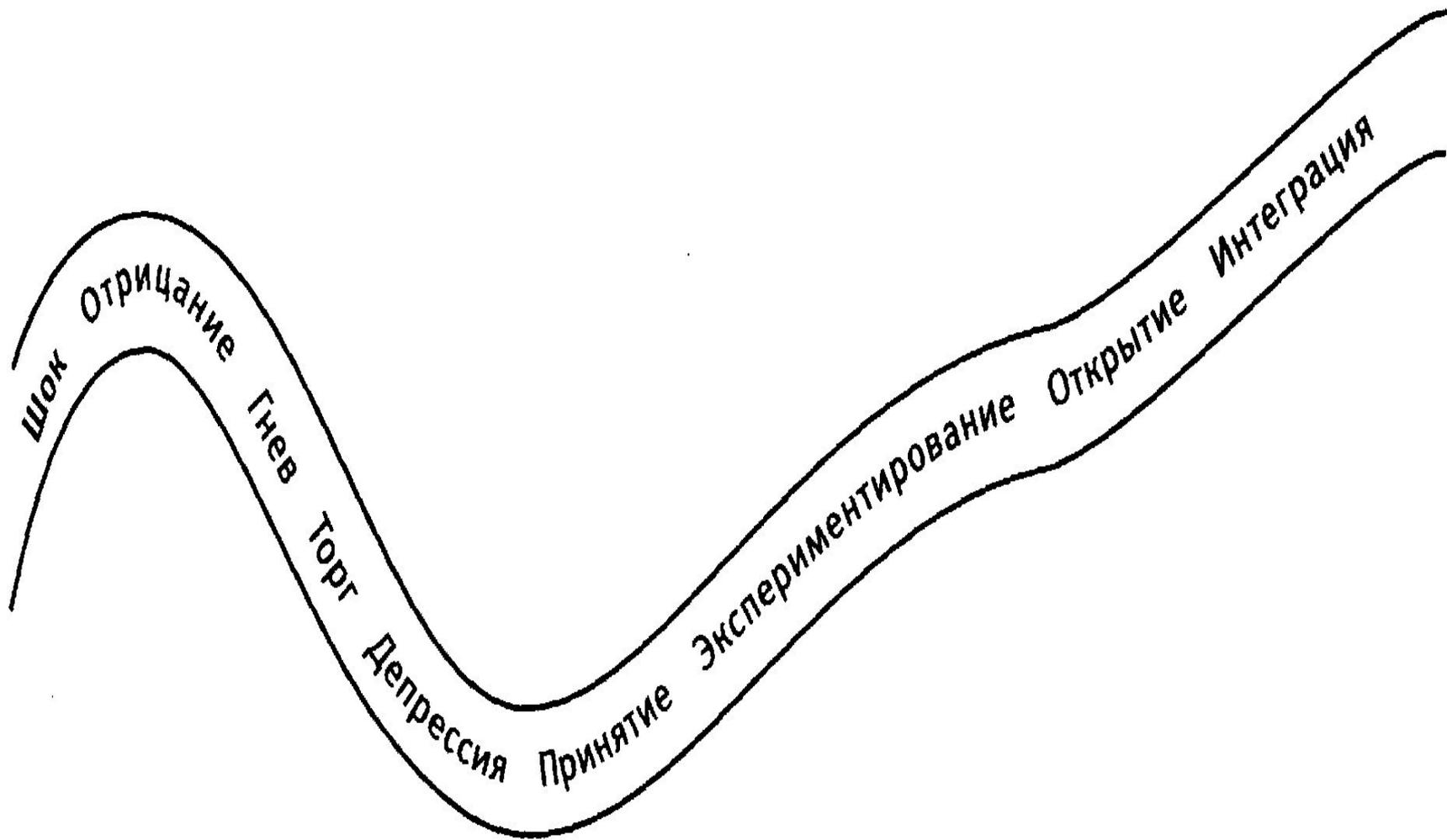
Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований



Изменение и приспособление Кублер-Росс



Кривая изменений Адамса, Хейеса и Хопсона



Модель Кублер-Росс

- **Облегчение:** «Наконец-то я точно знаю, что происходит, я так и думал, мне это не привиделось».
- **Шок или удивление:** то же отрицание, только с чувством недоверия.
- **Отрицание:** совершенное неприятие изменений, человек «доказывает» себе, что на самом деле ничего не происходит и все еще образуется.
- **Гнев:** человек неосознанно испытывает гнев и огорчение, т. е. не отдает себе отчета в своих чувствах.
- **Торг:** попытка предотвратить неизбежное.
- **Депрессия:** падение на дно, человек отвечает на изменения апатией и печалью (или становится вовсе невосприимчивым).
- **Принятие:** человек принимает реальность такой, какая она есть.
- **Экспериментирование:** после погружения в себя приходит мысль, что «снаружи» тоже что-то есть.
- **Открытие:** человек выходит в новый измененный мир и делает открытие — все не так плохо, как он себе представлял.

Четыре основных урока по поводу сопротивления

ИЗМЕНЕНИЯМ:

1. Сопротивление переменам неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в случае негативного восприятия идеи перемен, так и позитивного.
2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.
3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, т.к. его нельзя выявить.
4. То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Личные и структурные барьеры

К личным барьерам относятся:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

Личные и структурные барьеры

В качестве *барьеров на уровне организации* выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

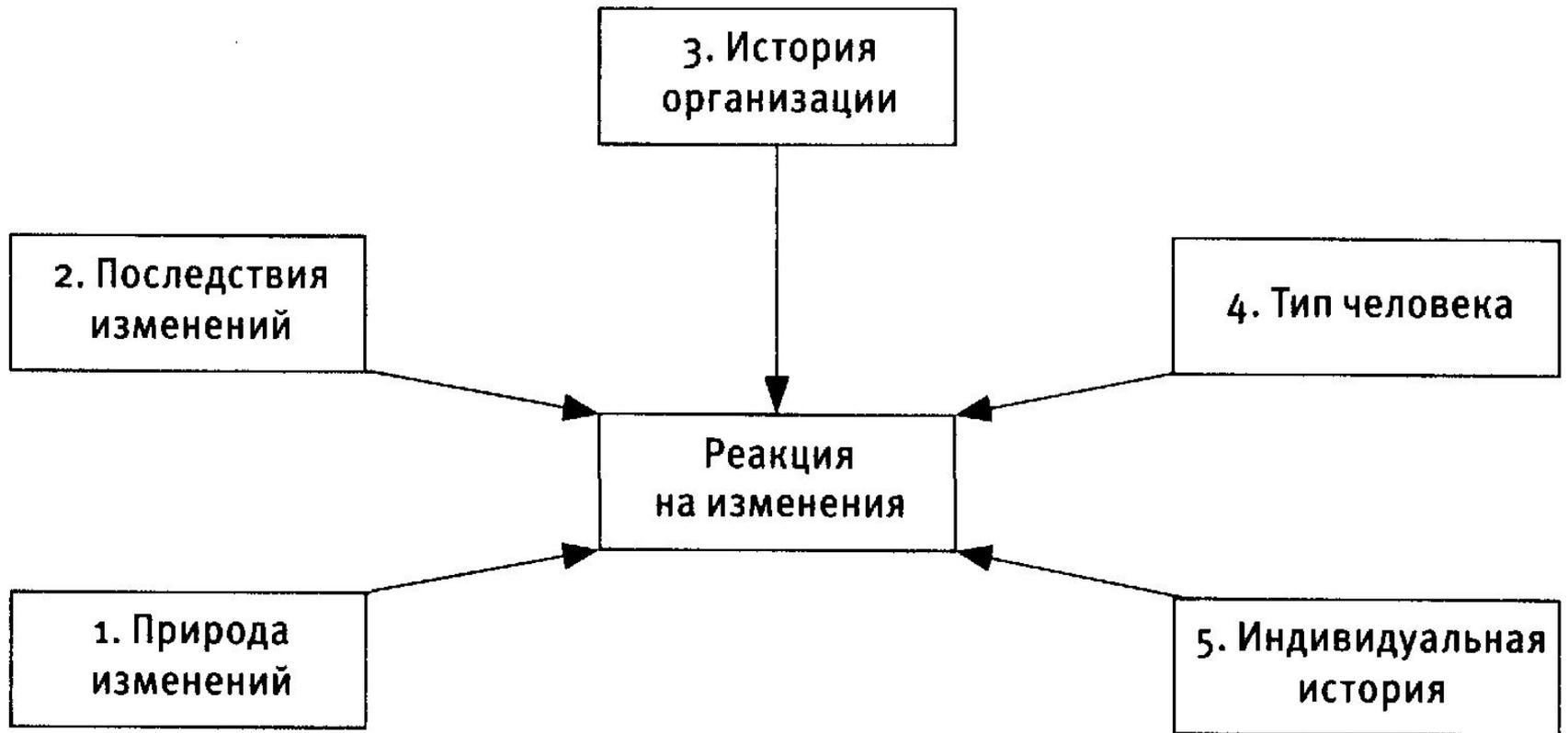
ФОРМУЛА БЕКХАРДА

$$C = A \cdot B \cdot D > X$$

где

- C — вероятность успешности изменения;
- A — неудовлетворенность статус-кво;
- B — четкое изложение того желаемого состояния, которое будет достигнуто после изменения;
- D — конкретные первые шаги к цели;
- X — стоимость изменения⁵.

Пять факторов реакции на изменения



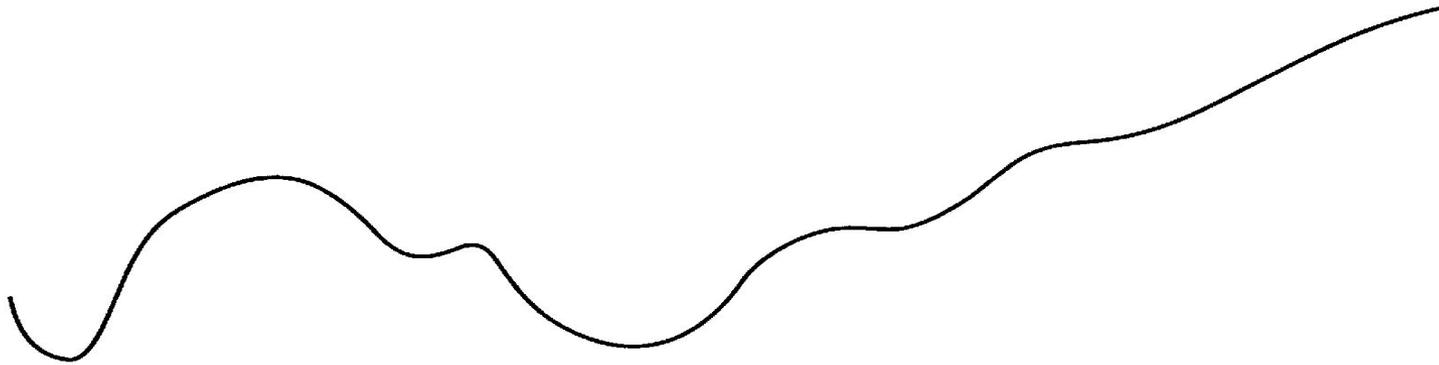
Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>РАЦИОНАЛЬНЫЙ Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<ul style="list-style-type: none">□ объяснить план более ясно и подробно;□ описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата;□ вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений;□ создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов
<p>ЛИЧНЫЙ Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	<ul style="list-style-type: none">□ сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого;□ представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;□ принять ответственность за прошлые неудачи;□ представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
<p>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены</p>	<ul style="list-style-type: none">□ показать на примерах, почему старые способы больше не работают;□ организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен;□ продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;□ объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс;□ быть полностью искренним и ответить на все вопросы

МОДЕЛЬ БОЛМЭНА И ДИЛА

ФРЕЙМ	Барьеры на пути перемен	Важнейшие стратегии
<i>Человеческие ресурсы</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ тревога, неопределенность; люди чувствуют себя некомпетентными □ и нуждающимися в поддержке 	Подготовка, направленная на развитие новых навыков; участие и вовлеченность; психологическая поддержка
<i>Структурный</i>	Потеря ясности и стабильности; неразбериха, хаос	Коммуникация, выравнивание и переговоры о пересмотре официальных моделей и стандартов
<i>Политический</i>	Потеря власти и полномочий; конфликт между победителями и проигравшими	Создание арен, на которых могут быть заново обсуждены спорные вопросы и сформированы новые коалиции
<i>Символический</i>	Потеря смысла и цели; цепляние за прошлое	Создавайте ритуалы переходного периода; скорбите о прошлом, прославляйте будущее

Управляющее вмешательство в процесс изменений



Минимизируйте потрясения

Выражайте намерения, возможности и общее направление изменений на ранней стадии

Обсуждайте последствия перемен с отдельными сотрудниками и командами

Уделяйте внимание потребностям и интересам сотрудников

Проявляйте терпение

Слушайте, сочувствуйте, поддерживайте

Не подавляйте конфликт или различные взгляды и эмоции

Помогайте отдельным сотрудникам пережить бурю

Подумайте, как перемены могут повлиять на прошлый опыт людей

Помните, сотрудники нападают не на вас лично

Помогайте остальным справиться

Признайте окончание эры

Позволяйте другим брать на себя ответственность

Подбадривайте

Создавайте цели

Тренируйте

Поощряйте риск, общение

Создавайте возможности для развития

Обсуждайте результаты и обучение

Обдумывайте опыт

Празднуйте успех

Готовьтесь двигаться дальше