



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

---

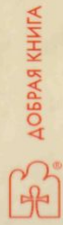
**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **СКАЗКИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

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





ДОБРАЯ КНИГА

МАРГАРЕТ ПАРКИН

# Сказки

для управления изменениями



КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ  
СКАЗКИ И ИСТОРИИ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
СОТРУДНИКОВ  
И ОРГАНИЗАЦИЙ



Сказки  
для менеджеров

- Изменения и трансформации — трудное время для каждого из нас. Ведь они требуют, чтобы мы избавились от привычек и рутины, поставили под сомнение наше привычное мышление, наши ценности, а возможно даже убеждения и принципы, в соответствии с которыми жили до сих пор.
- Чтобы переход в качественно новое состояние увенчался успехом, сначала нужно повернуться спиной к прошлому и на какое-то время оказаться в состоянии, которое Уильям Бриджес в своей книге "Управление изменениями" называет "эмоциональной пустошью".
- Это — нейтральная зона, где мы уже потеряли свою старую идентичность, но пока еще не нашли новой.
- Иногда это состояние вызывает сильную тревогу, но все же, если к нему правильно относиться, оно может стать временем творчества и мощным источником новых сил

*Часто люди из организаций, переживающих трудные времена, или новички, которые не слишком много знают о предмете, выдвигают идеи, которые становятся настоящим прорывом... В нейтральной зоне нет ясных систем и сигналов, это период хаоса, но в то же время именно этот недостаток — источник ее позитивного влияния.*

*У. Бриджес,*

*Вызов, стоящий перед  
современным менеджером, —  
овладеть искусством  
использования метафор,  
найти адекватные способы,  
помогающие видеть,  
понимать и формировать  
ситуации, с которыми ему  
приходится сталкиваться.*

*Гарет Морган*

# ЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА СКАЗКИ

- *"Жили-были..."* — статус-кво, где и начинается сказка.
- *"И вдруг однажды..."* — герой сталкивается с какой-то проблемой или вызовом.
- *"Из-за этого..."* — сказка меняет направление, чтобы показать, в чем состоит новая проблема и как решают ее герои сказки.
- *Кульминация* — герои сказки справляются с трудностями.
- *Развязка* — результат действий героев сказки.
- *Мораль* — герои сказки извлекают уроки из своих действий; их жизнь радикально изменяется.

# ЛОГИКА СКАЗКИ И ЛОГИКА ИЗМЕНЕНИЙ

Изменения в сказке	Изменения в организации
<p>"Жили-были..." — статус-кво, где начинается сказка, и мы встречаемся с ее героями.</p>	<p>Организация какое-то время действует определенным образом.</p>
<p>"И вдруг однажды..." — статус-кво нарушен, герои сталкиваются (я с какой-то проблемой, конфликтом, дискомфортом или вызовом).</p>	<p>Внутренние или внешние силы диктуют необходимость изменений. Эти силы могут быть предсказуемы или возникнуть совершенно внезапно.</p>
<p>"Из-за этого..." — герои действуют, чтобы изменить ситуацию.</p>	<p>В ответ на вызов организация может изменить свое видение, свой продукт, место расположения, набрать новый персонал и т.д.</p>
<p><b>Кульминация</b> — герои отвечают на вызов, успешно или неудачно.</p>	<p>Организация планирует и проводит изменения, делает первые шаги в новом направлении.</p>
<p><b>Развязка</b> — последствия действий, предпринятых героями.</p>	<p>Чтобы отслеживать успехи или неудачи, проводится регулярный анализ результатов действия.</p>
<p>"...и мораль сей сказки такова..."</p>	<p>В результате регулярных анализов делаются важные выводы.</p>
<p><b>Жизнь героев сказки изменилась.</b></p>	<p>С новыми проблемами теперь справляются иначе; возможно, люди выросли, хотя некоторые могли не принять изменений и уйти.</p>