



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

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

МОДЕЛЬ КУРТА ЛЕВИНА и ЭДГАРА ШАЙНА

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



Анализ силового поля Левина



Побуждающие силы

Сокращение
объема продаж



Уменьшение потоков
денежных средств



Снижение
качества продукции



Возрастание издержек



Ограничивающие силы



Культура организации
не приветствует проявление
инициативы



Менеджеры не осознают
возможных альтернатив

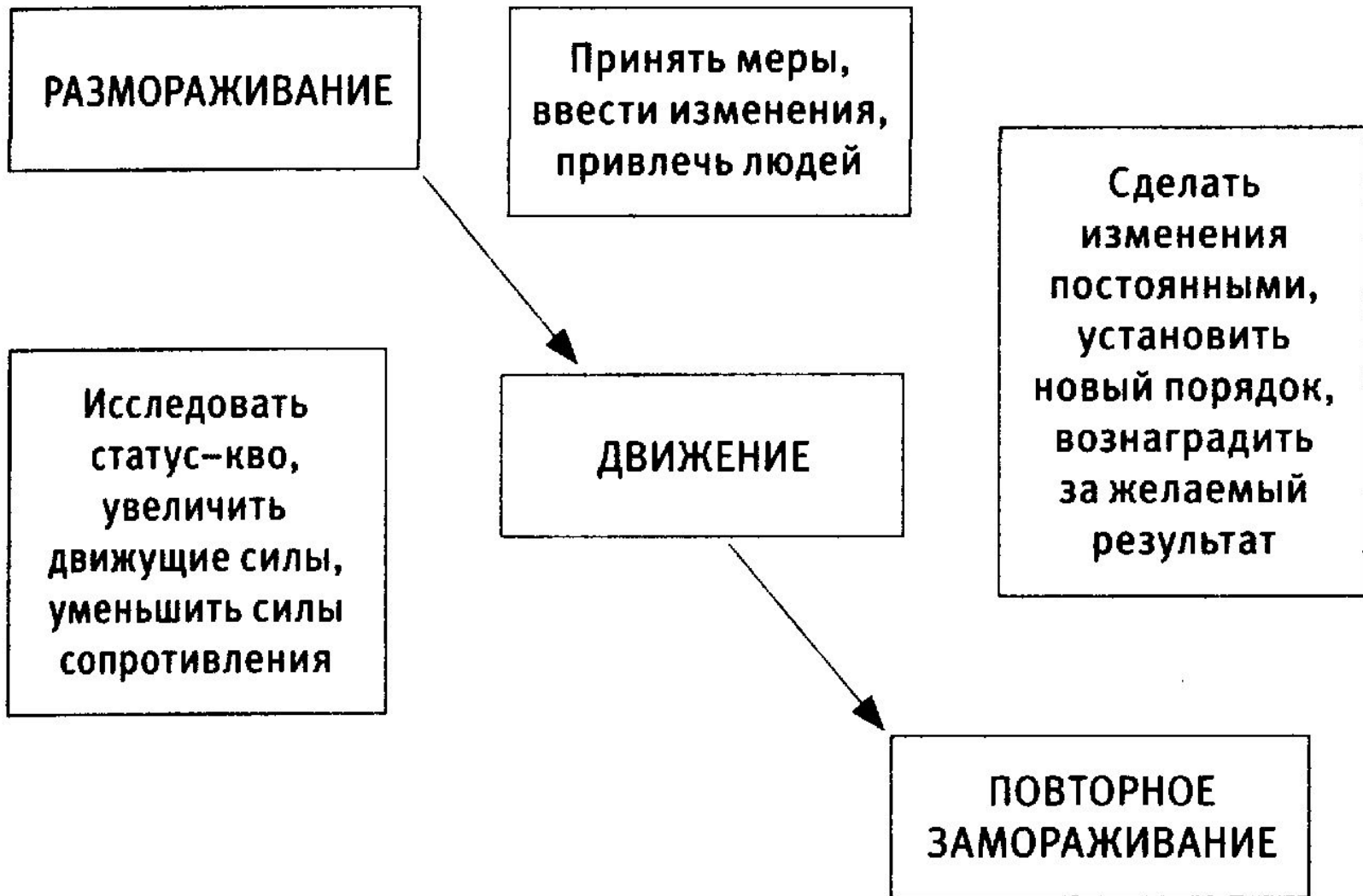


У работников отсутствуют
стимулы к проявлению
изобретательности



Менеджеры высшего звена
узурпировали властные
полномочия

Трехступенчатая модель К. Левина



«Размораживание».

- Необходимо что-то предпринять, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отменяет любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали.
- В противном случае сотрудники будут сопротивляться изменениям, не осознавая их необходимость или не принимая ее.
- Трудность заключается в поддержании баланса, ведь если будущее представляется неблагоприятным, нарастает сопротивление переменам.
- Следует обосновать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ.

Движение.

- На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

«Замораживание».

- Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики.
- К.Левин считает, что игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы.
- Следует убедить коллектив организации в эффективности **НОВЫХ** методов, пропагандируя выгоды новой системы.

Модель Э. Шайна

«Консультации по процессам» и «Культура организации и руководство».

Первая стадия. Размораживание. Создание мотивов к изменениям:

- опровержение;
- возникновение связанной с выживанием тревоги или вины;
- создание психологической безопасности для преодоления тревоги, связанной с обучением.

Вторая стадия. Освоение новых концепций и новых значений старых концепций:

- имитация и идентификация моделей для подражания;
- поиск решений и метод проб и ошибок.

Третья стадия. Повторное замораживание. Усвоение новых концепций и значений:

- слияние с представлением о самом себе;
- слияние с текущими отношениями.