



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

---

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **РЕФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИИ**

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



Ли Болмэн  
Терренс Дил

# РЕФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИИ

Компания  
как фабрика,  
семья,  
джунгли  
и храм



“ В нашем сложном мире только умение взглянуть на проблему с разных точек зрения способно дать адекватное понимание ситуации и возможность добиться существенных изменений системы в целом.

”



# Фрейм

это ментальная модель, т. е.  
набор идей и допущений,  
которую вы формируете в голове  
с тем, чтобы облегчить  
понимание и освоение  
определенной «территории»

# ФРЕЙМИНГ

- подсознательный – вы можете делать это, не задумываясь и не осознавая, как вы делаете это;
- очень быстрый – зачастую все происходит почти мгновенно;
- целостный – вы видите связную, значимую картину;
- приводящий к «эмоциональным суждениям» – мысль и чувства работают вместе, поэтому вы уверены в том, что знаете, что происходит и что необходимо делать

# Четыре фрейма

рассматривают организации как заводы, семьи, джунгли и театры или храмы:

- **Структурный фрейм:** как организовывать и структурировать группы и команды для получения результатов.
- **Фрейм человеческих ресурсов:** как приспособлять организации к удовлетворению человеческих потребностей, совершенствовать управление персоналом и способствовать созданию позитивной межличностной и групповой динамики.
- **Политический фрейм:** как управляться с властью и конфликтом, строить коалиции, оттачивать политическое мастерство и уделять внимание внутренней и внешней политике.
- **Символический фрейм:** как формировать культуру, которая придает работе целеустремленность и смысл, режиссировать организационную драму для своих и чужих и воспитывать командный дух посредством ритуала, церемонии и истории.

# Обзор четырехфреймовой модели

	Фрейм			
	Структурный	Человеческие ресурсы	Политический	Символический
Метафора для организации	Фабрика или машина	Семья	Джунгли	Карнавал, храм или театр
Центральные понятия	Правила, роли, цели, стратегии, технологии, среда	Потребности, навыки, взаимоотношения	Власть, конфликт, конкуренция, организационная политика	Культура, смысл, метафора, ритуал, церемония, истории, герои
Образ руководства	Социальная архитектура	Полномочия	Защита интересов и политический опыт	Вдохновение
Основные проблемы руководства	Настроить структуру на задачу, технологию, среду	Привести в соответствие нужды организации и людей	Выработать повестку дня и обеспечить базу поддержки	Создать веру, красоту, смысл

# РАСШИРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

---

## Как руководители мыслят

---

Они часто имеют ограниченное представление об организации (например, приписывают все проблемы недостаткам и ошибкам людей)

Независимо от источника проблемы руководители часто выбирают рациональные и структурные решения: факты, логику, реструктуризацию

Руководители часто ценят определенность, рациональность и контроль, боясь при этом двусмысленности, парадоксальности и «движения по течению»

Лидеры часто полагаются на «единственно правильный ответ» и «единственный лучший путь»; их удивляет переполох и сопротивление, которое вызывает такая политика

---

## Как руководители могли бы мыслить

---

Им необходима целостная концепция, позволяющая учитывать много важных аспектов: люди, власть, структура и символы

Им требуется палитра, предлагающая набор вариантов на выбор: соглашательство и обучение, празднование и реорганизацию

Им требуется развивать творческий потенциал, умение рисковать и чувство юмора в ответ на трудности и парадоксы жизни, концентрацию на поиске правильных вопросов в той же степени, как и правильных ответов, на отыскание смысла и веры посреди суматохи и путаницы

Лидерам требуется страстное, непоколебимое следование принципам, соединенное с гибкостью в понимании событий и реагировании на них

---



# Источники неопределенности

1. Мы не уверены, что знаем, в чем состоит проблема.
2. Мы не уверены, что знаем, что в действительности происходит.
3. Мы неуверены, что знаем, чего мы хотим.
4. Мы не имеем необходимых ресурсов.
5. Мы не уверены, что знаем, кто и что должен делать.
6. Мы не уверены, что знаем, как получить то, чего хотим.
7. Мы не уверены относительно того, как определить, что мы добились успеха.



# СИСТЕМА С ЗАДЕРЖКОЙ



# СТРУКТУРНЫЙ ФРЕЙМ

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ИДЕИ

1. Организации существуют для достижения поставленных целей и задач.
2. Организации увеличивают эффективность и улучшают результаты деятельности посредством специализации и четкого разделения труда.
3. Надлежащие формы координации и контроля обеспечивают согласованность разнородных усилий людей и подразделений.
4. Организации работают лучше всего, когда рациональность преобладает над личными предпочтениями и внешним давлением.
5. Структуры должны проектироваться в соответствии с текущими условиями, в которых существуют организации (включая цели, технологию, рабочую силу и окружение).
6. Проблемы и низкая результативность возникают из-за недостатков структуры и могут быть исправлены путем анализа и реструктурирования.

# Базовые структурные подходы

---

Разделение труда: варианты дифференциации

Функции  
Время  
Продукты  
Клиенты  
Место расположения (география)  
Процессы

---

Координация: варианты интеграции

---

Вертикальная

Власть  
Правила и политика  
Системы планирования и контроля

---

Горизонтальная

Собрания  
Рабочие группы  
Координирующие роли  
Матричные структуры  
Сети

---

# СТРУКТУРНЫЕ ИМПЕРАТИВЫ

ПАРАМЕТР	СТРУКТУРНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ
Размер и возраст	Сложность и формализация нарастают с размером и возрастом
Ключевой процесс	Ключевой процесс или технологии должны соответствовать структуре
Окружение	Стабильная среда поощряет более простую структуру; неопределенное, нестабильное окружение требует более сложной, гибкой структуры
Стратегия и цели	Изменения ясности и согласованности целей требуют соответствующей адаптации структуры
Информационная технология	Информационная технология допускает более плоскую, более гибкую и децентрализованную структуру
Характер рабочей силы	Более образованным и профессиональным работникам необходима большая самостоятельность и свобода действий

# Причины реструктуризации

- *Сдвиги в окружающей среде.*
- Изменение технологий
- Рост организации
- Смена лидерства

Кого реструктуризируют



# *Импульсивная фирма*

- Быстро растущая организация, управляемая одним или несколькими руководителями высшего звена, где структура и органы управления стали слишком примитивными и фирма превратилась в неуправляемую.
- В такой ситуации могут резко упасть прибыли и встать вопрос о выживании.
- На этом этапе многие некогда успешные предпринимательские организации спотыкаются: в процессе развития им не удалось вырасти из своей простой структуры.

# *Застойная бюрократия*

- Более старая организация с устаревшим ассортиментом продукции, в которой господствуют традиции.
- Предсказуемое и безмятежное окружение погрузило всех в сон, и высшее руководство рабски привержено старым методам.
- Информационные системы слишком примитивны, чтобы заметить необходимость перемен, и руководители на более низких уровнях чувствуют, что их отвергают и игнорируют.
- Многие корпорации старой формации и государственные бюрократии соответствуют этой группе топчущихся на месте машинных бюрократий.

# *Безголовый гигант*

- Слабо связанная организация, состоящая из отделений, которые превратились в феодалские владения.
- Административное ядро слабо, и большая часть инициативы и власти принадлежит самостоятельным отделениям.
- Фирма плывет по течению, не имея настоящей стратегии или лидеров на вершине.

# Принципы успешного структурного изменения

1. Архитекторы перемен разрабатывали новую концепцию целей и стратегий организации.
2. Они тщательно изучали существующую структуру и процесс и поэтому понимали, как все работает. Многие попытки структурных изменений проваливаются потому, что отталкиваются от неполной картины существующих ролей, взаимоотношений и процессов.
3. Они проектировали новую структуру в свете произошедших изменений в целях, технологии и окружающей среде.
4. Они экспериментировали по мере продвижения, сохраняя те процедуры, которые работали, и отбрасывая те, которые не работали.

# Четыре интерпретации организационного процесса

<b>Процесс</b>	<b>Структурный фрейм</b>	<b>Фрейм человеческих ресурсов</b>	<b>Политический фрейм</b>	<b>Символический фрейм</b>
<i><b>Стратегическое планирование</b></i>	Создание стратегий для установки целей и координации ресурсов	Собрания для продвижения участия	Арена для обнародования конфликта и перегруппирования власти	Ритуал для напоминания об ответственности, создания символов, обсуждения смыслов
<i><b>Принятие решений</b></i>	Рациональная последовательность для выработки правильного решения	Открытый процесс для выработки приверженности	Возможность усилить или применить власть	Ритуал для подтверждения ценностей и создания возможностей для укрепления связей
<i><b>Реорганизация</b></i>	Пересмотр ролей и обязанностей для соответствия задачам и окружению	Сохранение баланса между человеческими потребностями и официальными ролями	Перераспределение власти и формирование новых коалиций	Поддержание образа подотчетности и восприимчивости; обсуждение нового социального порядка
<i><b>Оценка</b></i>	Способ распределения наград и наказаний и контроля исполнения	Процесс, помогающий индивидам расти и совершенствоваться	Возможность для применения власти	Повод сыграть роль в общей драме

<b>Процесс</b>	<b>Структурный фрейм</b>	<b>Фрейм человеческих ресурсов</b>	<b>Политический фрейм</b>	<b>Символический фрейм</b>
<i>Подход к конфликту</i>	Поддержание организационных целей путем понуждения властей к разрешению конфликта	Развитие отношений путем понуждения индивидов смотреть в лицо конфликту	Развитие власти для заключения сделок, принуждения или манипулирования другими ради победы	Выработка разделяемых ценностей и использование конфликта для обсуждения смысла
<i>Задание целей</i>	Поддержание движения организации в правильном направлении	Поддержание вовлеченности людей и открытости общения	Предоставление возможности индивидам и группам заявить о своих интересах	Выработка символов и коллективных ценностей
<i>Общение</i>	Передача фактов и информации	Обмен информацией, потребностями и чувствами	Воздействие или манипуляция другими людьми	Рассказывание историй
<i>Заседания</i>	Официальные поводы для принятия решений	Неформальные поводы для вовлечения, для разделения чувств	Соревновательные возможности для набора очков	Повод для празднования и трансформации культуры
<i>Мотивация</i>	Экономические стимулы	Рост и самореализация	Принуждение, манипуляция и обольщение	Символы и праздники



# Рефрейминг лидерства

# РЕФРЕЙМИНГ

- предлагает способ выйти за рамки узких и чрезмерно упрощенных взглядов на лидерство.
- Каждый из фреймов выдвигает характерный образ лидерства, но ни один не является правильным на все времена и случаи жизни.

# ФРЕЙМЫ ЛИДЕРСТВА

Фрейм	Лидерство успешно, когда:		Лидерство неуспешно, когда:	
	лидер-это:	процесс лидерства – это:	лидер-это:	процесс лидерства – это:
<b>Структурный</b>	Аналитик, архитектор	Анализ, проектирование	Мелкий тиран	Управление посредством детализации и распоряжений
<b>Человеческие ресурсы</b>	Катализатор, служитель	Поддержка, наделение полномочиями	«Тряпка», слабак	Сложение
<b>Политический</b>	Заступник, посредник	Заступничество, создание коалиций	Мошенник, головорез	Манипуляция, афера
<b>Символический</b>	Пророк, поэт	Вдохновение, рассказ о пережитом опыте	Фанатик, дурак	Мираж, дым и зеркала