

Тема 3.4 Модели управления изменениями

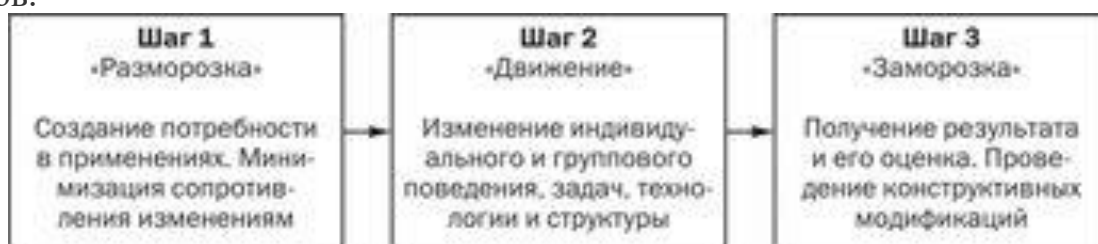
Модели управления изменениями — это инструменты, которые помогают организациям планировать, внедрять и контролировать преобразования, минимизируя сопротивление и повышая шансы на успех. Существует несколько ключевых подходов, различающихся по структуре, фокусу и сфере применения.

Модель Курта Левина

Одна из первых и наиболее известных моделей, разработанная в 1940-х годах. Состоит из трёх этапов:

1. **Размораживание (Unfreeze)** — подготовка к изменениям, выявление текущих проблем, создание атмосферы необходимости перемен. На этом этапе важно преодолеть психологическое сопротивление и сформировать мотивацию к преобразованиям.
2. **Изменение (Change)** — внедрение новых подходов, процессов или технологий согласно разработанному плану. Здесь происходит активное внедрение изменений, обучение сотрудников, поддержка и устранение возникающих проблем.
3. **Замораживание (Refreeze)** — закрепление изменений и их интеграция в организационную культуру, политики, процедуры. Новые подходы становятся частью повседневной работы, поддерживаются системой мотивации и обратной связью.

Преимущества модели: простота, структурированность, адаптивность для небольших изменений. **Недостатки:** недостаточная гибкость для сложных или многогранных изменений, отсутствие учёта эмоциональных аспектов.



Модель Джона Коттера

Включает восемь последовательных шагов для успешного внедрения изменений. Разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Джоном Коттером в 1990-х годах.

Этапы:

1. Создание чувства срочности — объяснение необходимости изменений, демонстрация актуальных угроз или возможностей.
2. Формирование коалиции лидеров — создание группы авторитетных руководителей, способных поддержать изменения.
3. Разработка видения и стратегии — определение чёткого образа будущего и плана достижения целей.

4. Транслирование видения — постоянное информирование сотрудников о целях изменений.
5. Устранение препятствий — работа с барьерами, мешающими изменениям (процессы, отсутствие ресурсов, сопротивление сотрудников).
6. Достижение краткосрочных успехов — поощрение ранних достижений для поддержания мотивации.
7. Закрепление и ускорение изменений — использование достигнутых успехов для дальнейшего продвижения.
8. Интеграция изменений в культуру — закрепление новых ценностей, норм и практик в повседневной работе компании.

Модель эффективна для упорядоченных процессов, но может применяться и для нелинейных и сложных преобразований в динамичной среде.

Модель ADKAR

Разработана Джеффом Хайаттом (основатель компании Prosci) в 1996 году. Фокусируется на индивидуальном уровне изменений и включает пять элементов:

- **Awareness (осознание)** — понимание необходимости изменений.
- **Desire (желание)** — личная мотивация участвовать и поддерживать изменения.
- **Knowledge (знания)** — информация о том, как измениться.
- **Ability (умение)** — навыки для применения новых знаний на практике.
- **Reinforcement (закрепление)** — поддержка для сохранения изменений в долгосрочной перспективе.

Модель помогает HR-руководителям, проектным менеджерам и консультантам выстроить последовательный путь внедрения изменений, начиная с индивидуального уровня.

Кривая изменений Кюблер-Росс

Изначально разработана для описания эмоциональных стадий, которые люди проходят при утрате или серьёзной болезни. Позже адаптирована для применения в управлении изменениями в организациях.

Этапы:

- отрицание;
- гнев;
- торг;

- депрессия;
- принятие.

Модель помогает понять эмоциональные реакции людей на изменения и адаптировать поддержку сотрудников на каждом этапе.

Другие модели

- **Модель перехода Бриджеса.** Разделяет понятия «изменения» и «переход», акцентируя внимание на последнем. Включает три фазы: завершение старого этапа, переходная (нейтральная) зона, начало нового этапа.
- **Модель 7S.** Рассматривает семь взаимосвязанных элементов: стратегию, структуру, системы, общие ценности, стиль управления, сотрудников, навыки. Используется для анализа влияния изменений на всю организацию.

Выбор модели зависит от типа изменений, целей трансформации, масштаба проекта и других факторов. Некоторые модели могут дополнять друг друга, создавая гибридные подходы.