



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

---

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **МАТРИЦА “IS”**

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



Олег  
Замышляев

# Матрица

Как повысить  
эффективность  
изменений  
в компании

# Перемен

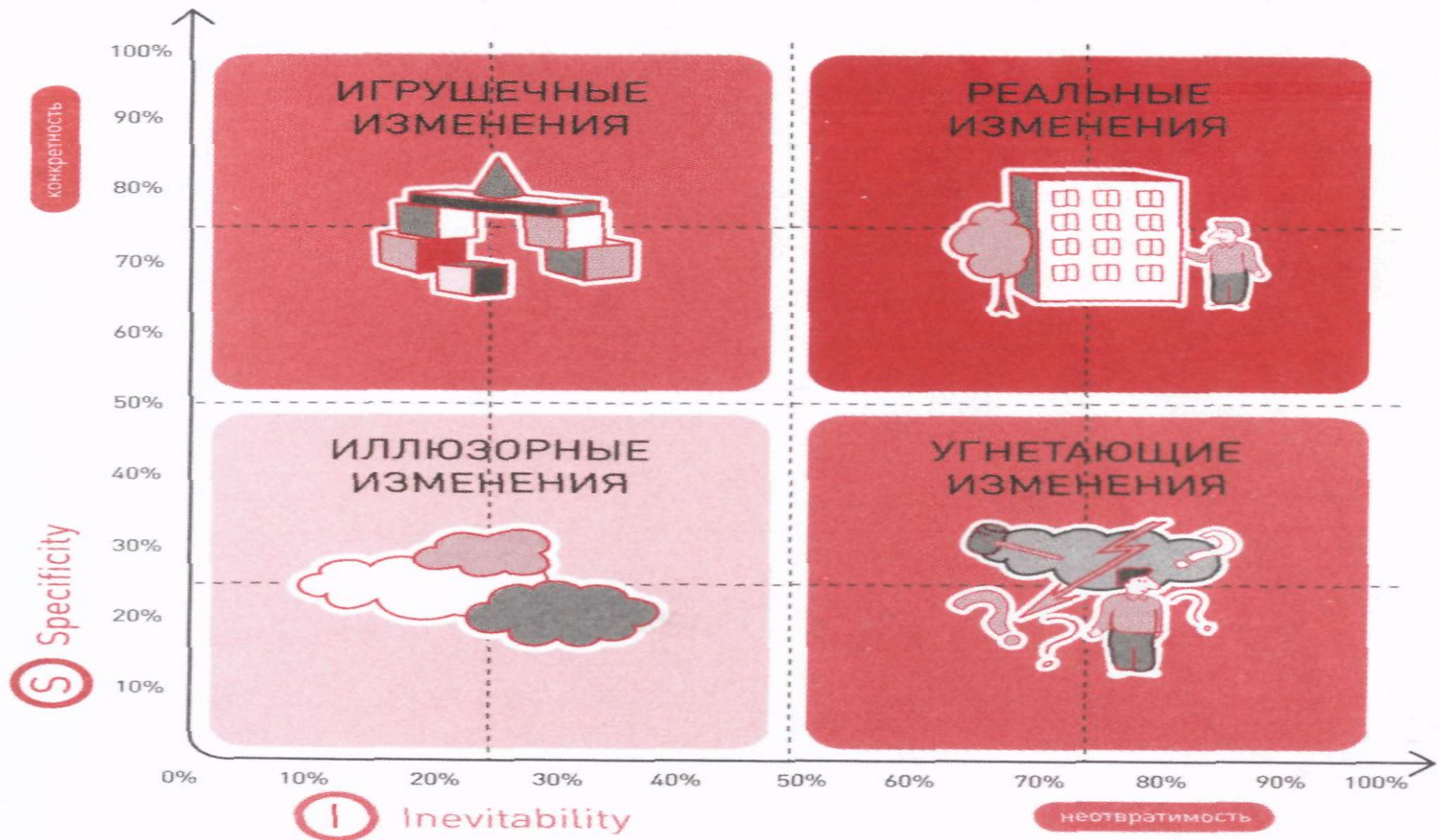
МАСТЕРСКАЯ:  
ОЛЕГА ЗАМЫШЛЯЕВА



# МАТРИЦА “IS”

- **I (Inevitability)** — *неотвратимость перемен.*  
Этот параметр наиболее четко и правильно можно описать следующими вопросами:  
«Насколько решительно мое руководство настроено на внедрение данных изменений? Смогу ли я избежать перемен, проигнорировать или саботировать их?»
- **S (Specificity)** — *конкретность перемен.*  
Вопрос, определяющий этот параметр, звучит так: «Когда, как и что я должен сделать, чтобы эти изменения прошли успешно?»

# МАТРИЦА “IS”

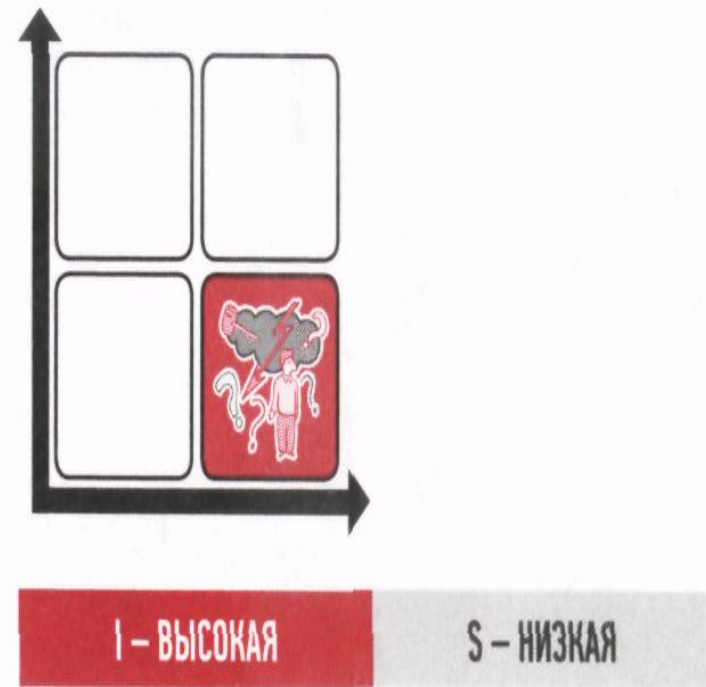


# УГНЕТАЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

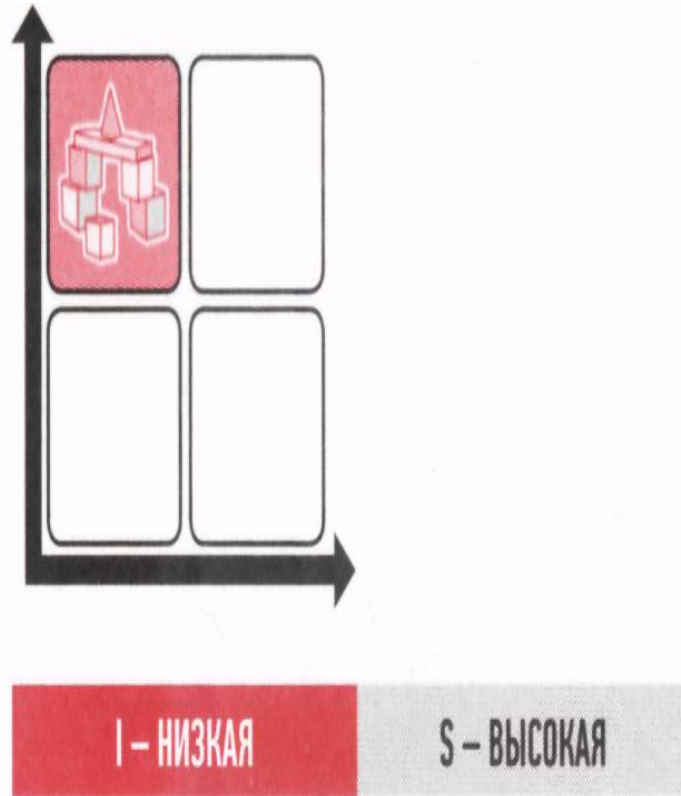
- Неотвратимость изменений **высока**, а конкретности практически нет.

**В такой ситуации сотрудник:**

- **уверен, что изменения неотвратимы;**
- **не понимает, что, когда и как ему делать, чтобы внедрить эти изменения.**



# ИГРУШЕЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



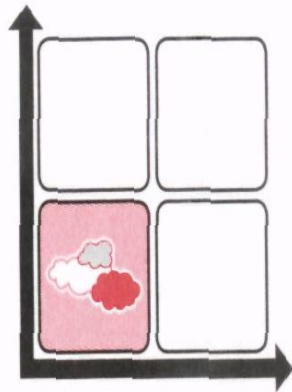
Конкретность планов  
высока при низкой  
неотвратимости  
изменений.

В этом случае сотрудник:

- имеет четкий план внедрения изменений;
- совершенно не чувствует необходимости этим планом пользоваться (и так ведь все нормально!).



# ИЛЛЮЗОРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



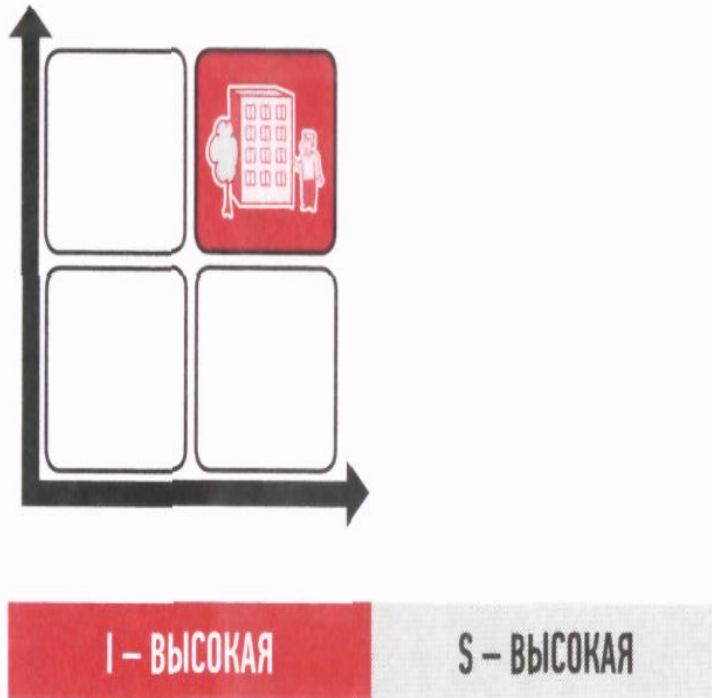
I – НИЗКАЯ

S – НИЗКАЯ

**Низкая неотвратимость  
плюс низкая  
конкретность — это  
гарантированный  
провал. Это ситуация,  
когда сотрудник:**

- не уверен, состоятся ли предлагаемые изменения вообще;**
- не понимает, что, когда и как ему делать, чтобы их внедрить.**

# РЕАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



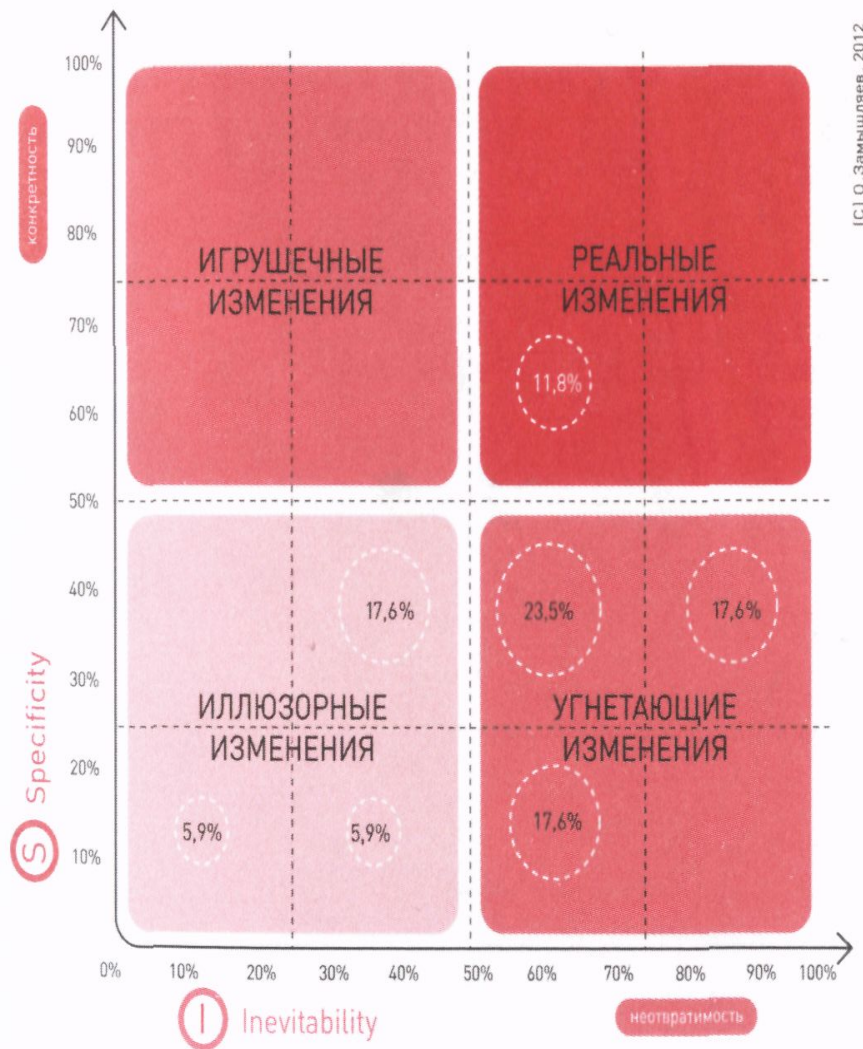
И неотвратимость перемен, и конкретность планов — на высоком уровне.

Это ситуация, когда сотрудник:

- абсолютно уверен, что изменения неизбежны;
- располагает четким планом их внедрения.



# РЕАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ



## Ситуация угнетающих изменений

- горизонтальной оси расположен ощущаемый сотрудниками уровень
- неотвратимости, который был измерен с помощью опроса, на вертикальной ощущаемый уровень конкретности. Оси разделены на четыре отрезка между точками 25, 50 и 75%. В разных секторах квадрантов находятся круги, диаметр которых пропорционален количеству сотрудников, ощущающих ими уровень неотвратимости и конкретности.