



**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



Олег
Замышляев

Матрица

Как повысить
эффективность
изменений
в компании

Перемен

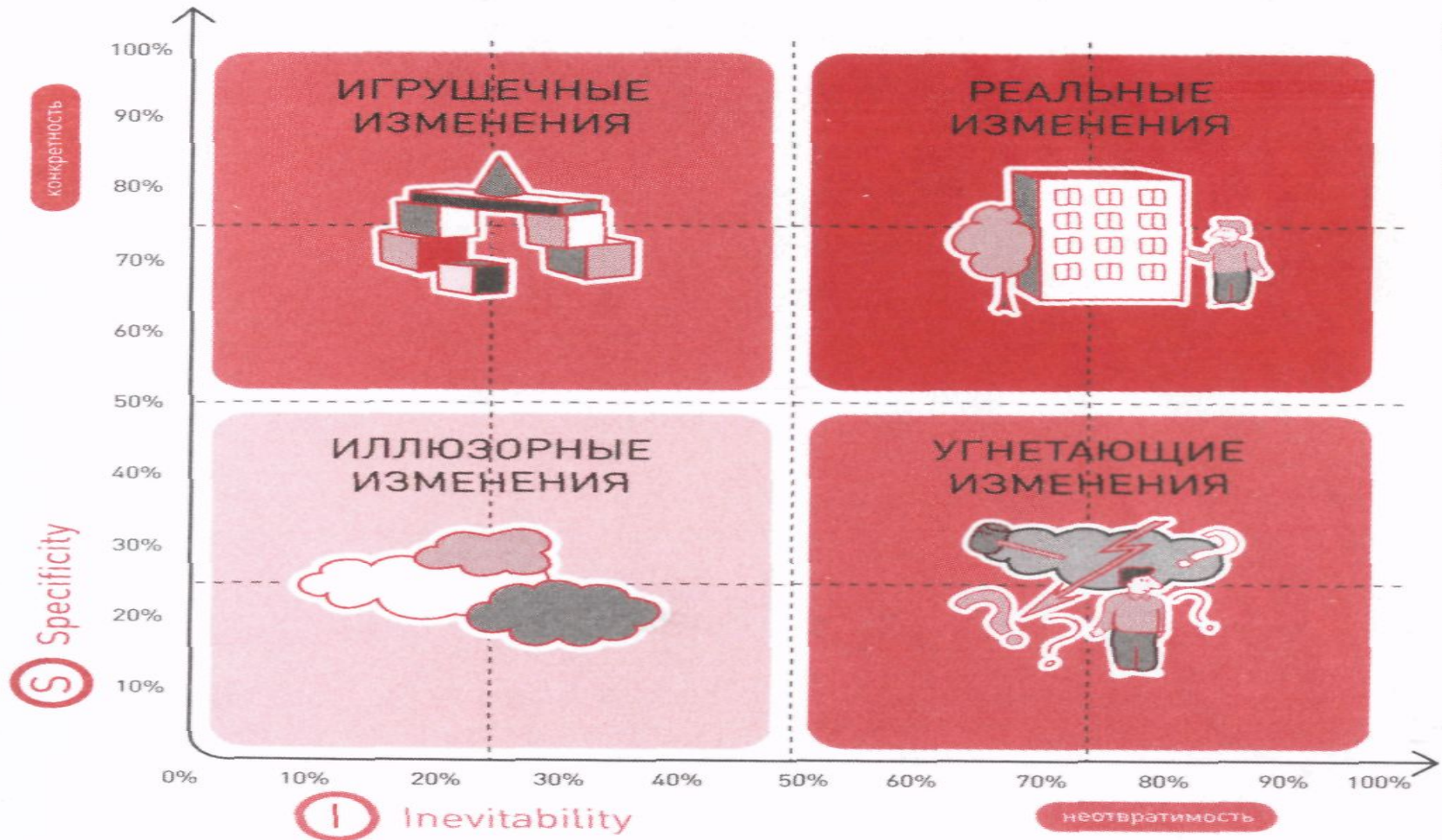
МАСТЕРСКАЯ:
ОЛЕГА ЗАМЫШЛЯЕВА



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”

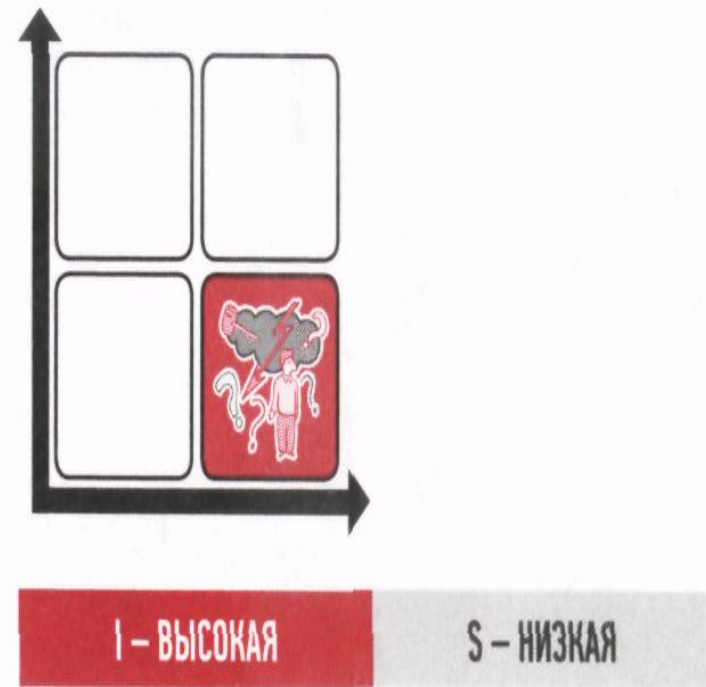


УГНЕТАЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

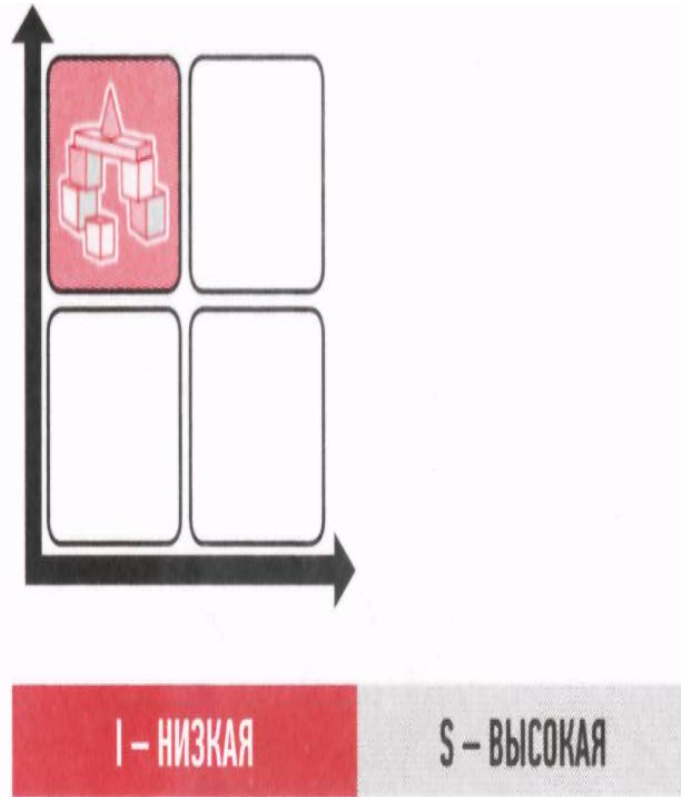
- Неотвратимость изменений **высока**, а конкретности практически нет.

В такой ситуации сотрудник:

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



ИГРУШЕЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

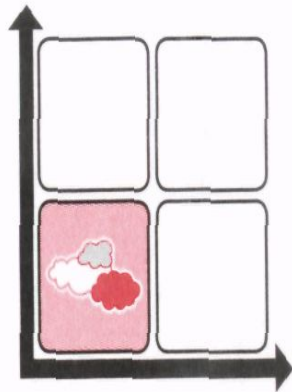


Конкретность планов
высока при низкой
неотвратимости
изменений.

В этом случае сотрудник:

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

ИЛЛЮЗОРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



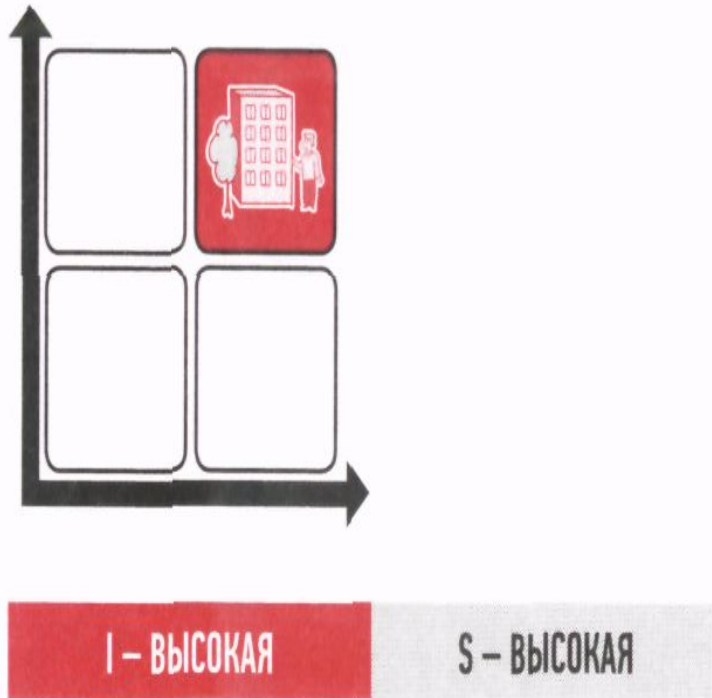
I – НИЗКАЯ

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

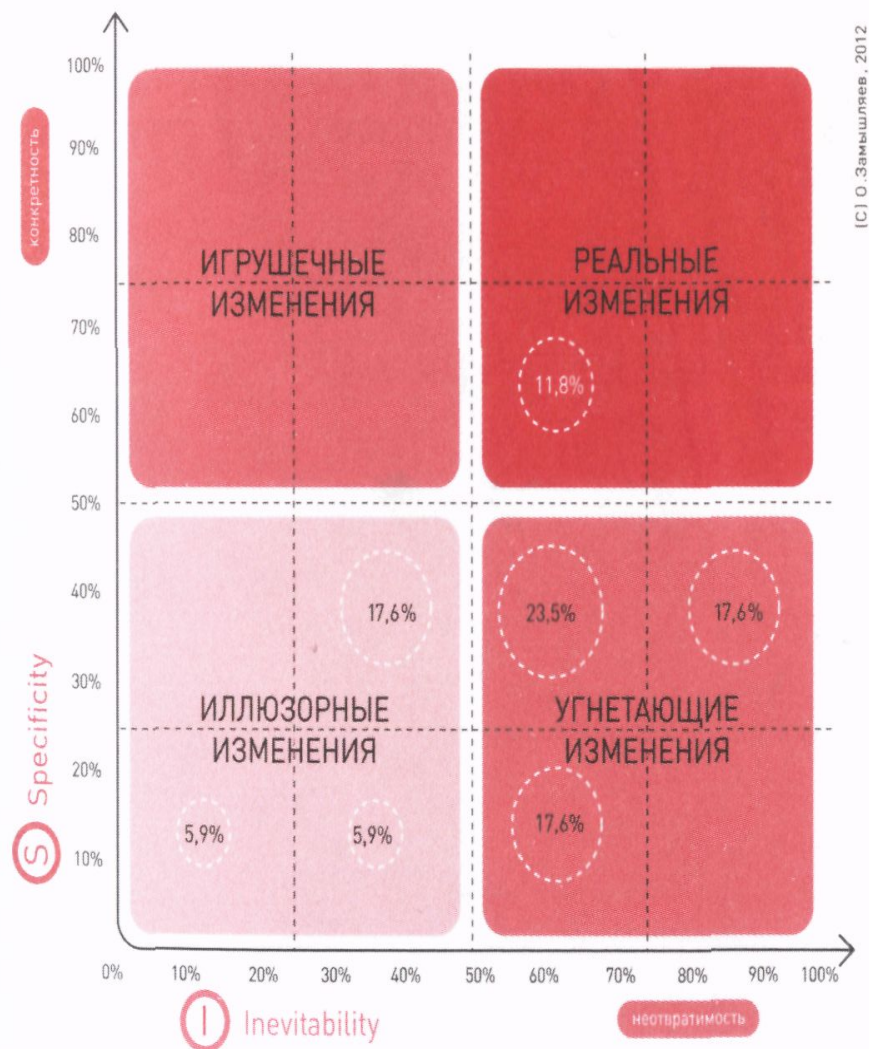


И неотвратимость перемен, и конкретность планов — на высоком уровне.

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.