



# СТИЛИ РЕАГИРОВАНИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ

БАЗАРОВ Т.Ю., СЫЧЕВА М.П.

18+

**Мария Павловна Сычева  
Тахир Юсупович Базаров  
Стили реагирования  
на изменения**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63068577](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63068577)*

*SelfPub; 2020*

**Аннотация**

Книга посвящена описанию и методикам диагностики стилей реагирования на изменения – Консерватор, Реактивный, Инноватор, Реализатор. Подробно рассматриваются 4 стадии реагирования на изменения и феноменология поведения на каждой стадии: отрицание, сопротивление, изучение, готовность действовать.

# Содержание

Почему люди всегда сопротивляются изменениям?	5
Как?	7
Стадия 1. Отрицание	10
Стадия 2. Сопротивление	12
Стадия 3. Изучение	14
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Мария Сычева,  
Тахир Базаров**

**Стили реагирования  
на изменения**

С любым изменением нужно быть крайне осторожным, психология людей многогранна и важно учитывать, что любое, даже самое "позитивное" изменение, может вызвать сопротивление людей

# **Почему люди всегда сопротивляются изменениям?**

*«Возможные потери всегда кажутся больше, чем возможная выгода.»*

*Канеман Д., Тверски А.*

Есть вымышленная история об изменениях, когда ученые изобрели устройство для хорошей погоды. Теперь они торопились обрадовать жителей города, что скоро всегда будет только хорошая погода. Но нашлись те, кто стал сопротивляться? Как вы думаете кто? Продавцы зонтиков и пуховиков. Любое изменение имеет своих противников. Как часто, вы делали, как лучше, а другие не понимали «вашего» лучше. Но с другой стороны сопротивление – это сила. Сила, на которую нужно опираться.

«Опирайтесь можно только на то, что оказывает сопротивление», – сказал однажды Жан Андриё Наполеону Бонапарту в 1801 году.

**В этой брошюре мы расскажем о ключевом в процессе изменений – как опираться на силу сопротивления и работать с разными людьми на разных стадиях**

**изменений.**

**КАК?** Как проходит принятие любого изменения человеком? И как ускорять изменения, чтобы люди приняли его быстрее?

**КТО?** Как реагируют на изменения разные люди. Каковы стили реагирования на изменения? Кто такие инноваторы, консерваторы, реакторы и реализаторы?

# Как?

# КАК?



Каждый человек проходит через 4 стадии изменений. В разных теориях выделяют то меньшее, то большее количество стадий.

К. Мюсселвайт и Р. Джонс выделили 4 стадии, которые мы и опишем подробно в данном пособии. Мы также расскажем о том, как работать с людьми на разных стадиях<sup>1</sup>.

## Прошлое и будущее

В любом изменении люди могут «жить в прошлом» или «жить в настоящем». Люди могут пребывать в состоянии – «как тогда было» или в состоянии, «как в будущем будет».

---

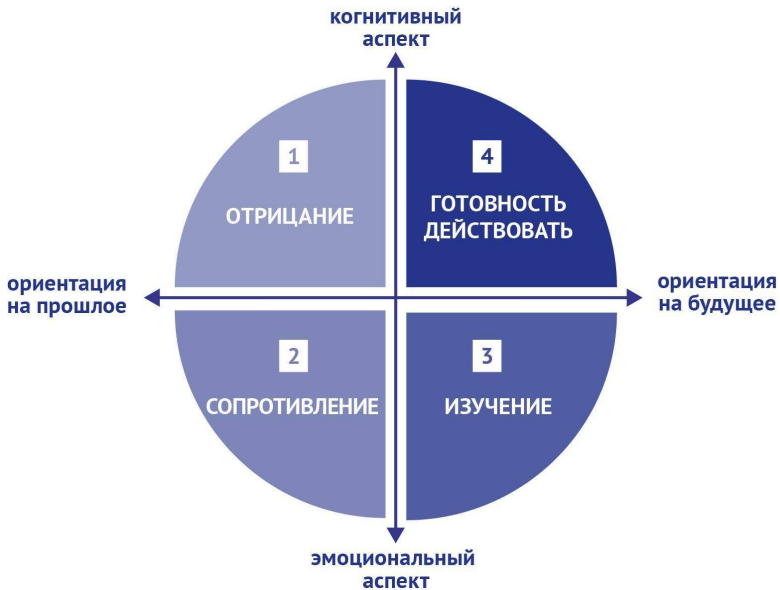
<sup>1</sup> Musselwhite, Jones, 2004

## **Эмоции и разум**

Люди также могут воспринимать изменения рационально или иррационально. В один момент люди могут трезво анализировать ситуацию и думать о рисках, или выгодах. А в другой момент вдруг «переключается» тумблер и даже самые «рациональные» люди начинают ощущать, чувствовать и переживать.

Вспомните себя при изменениях в жизни и представьте 4 стадии, через которые вы проходили.

# СТАДИИ ПРОХОЖДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ



# Стадия 1. Отрицание

На этой, начальной стадии, люди не признают реальность изменений. Они не сопротивляются, практически не задают вопросов. Люди довольны тем, что есть. Они не собираются, что-либо менять и не верят в то, что вы говорите.

Как часто бывало так, что вам сказали о предстоящих переменах, а вы подумали – «как всегда поговорят, все равно все окажется как прежде». А бывало ли так в вашей жизни, что изменение уже произошло, физически вы уже в новом месте, в новой ситуации, а жить пока продолжаете по-прежнему. Вы переехали, поступили в ВУЗ, перешли на новую работу, родили ребенка, а ваша жизнь еще пока прежняя, вы как прежде встречаетесь с людьми из другого района, со школы, с прежней работы. Вы не сопротивляетесь, не испытываете эмоций, вы просто какое-то время продолжаете жить по-прежнему.

Самый простой пример отрицания, когда вы получили штраф, и даже можете заплатить за штраф со скидкой 50%, но вы почему-то этого не делаете сразу, вы «живете» с этой мыслью, и первое время «отрицаете» факт штрафа. Или бывает так, что в вашем районе построили новую дорогу, которая быстрее, лучше, чем прежняя, но вот вы каждый день продолжаете ездить по той старой. В знаменитом эксперименте А. Н. Леонтьева в аквариум с сомиками поставили

стеклянную перегородку так, чтобы подплыть к кормушке надо было сделать петлю вдоль перегородки в другую часть аквариума. Через какое-то время перегородку убирали, а сомики продолжали ее огибать, делали петлю, чтобы подплыть к кормушке.

На стадии отрицания люди живут в прошлом и рационально отрицают и не признают, что что-то изменилось.

### **Что делать руководителю на этой стадии изменений?**

1. Еще раз повторяйте суть изменения, в чем оно состоит.
2. Будьте уверенными в том, что изменение неизбежно, транслируйте уверенность сотрудникам
3. Говорите о первом шаге, что простое нужно сделать уже сейчас.
4. Повторяйте, повторяйте, повторяйте.

## Стадия 2. Сопротивление

На этой стадии люди испытывают весь спектр чувств и переживаний. Изменения воспринимаются как крайне трудный и болезненный процесс. Неопределенность будущего вызывает тревогу. На этой стадии широко распространяются слухи и сплетни.

Здесь отличной иллюстрацией является сказка Братьев Гримм «Умная Эльза». Когда за девушкой приходит свататься Ганс, Эльзу посылают в погреб за пивом. Девушка видит на стене кирку, случайно забытую каменщиками. Она предполагает, что кирка в будущем может убить её ребёнка, если вдруг упадёт со стены. Эльза забывает про пиво, и начинает плакать. В поисках пропавшей Эльзы в погреб последовательно спускаются служанка, слуга, мать, отец. Все они, узнав причину горя, тоже заливаются слезами... «Синдромом Умной Эльзы» или «синдромом бедной Эльзы» в психиатрии называется состояние навязчивой тревоги человека касательно своего будущего, которое видится в мрачных тонах.

И еще раз повторимся – на этой стадии неопределенность будущего вызывает тревогу и все сопутствующие чувства, переживания, фантазии. И даже самые «лучшие» изменения видятся в мрачных тонах.

Хорошим примером является «Сказка о золотой рыбке».

Изменения к лучшему виделись старухе все в более мрачных тонах.

### **Что делать руководителю на этой стадии изменений?**

1. Руководитель должен стать психологом для своих сотрудников, слушать, поддерживать, работать индивидуально с каждым.
2. Слушайте и поддерживайте сотрудников, говорите о выгодах для сотрудников.
3. Снижайте «тревогу от неопределенности», повторяйте суть изменений и зачем они необходимы, становитесь «ролевой моделью» изменений, показываете, как меняетесь вы.

## Стадия 3. Изучение

Мы называем эту стадию изучением, поскольку люди наконец начинают действовать в новой реальности, начинают изучать ее. Они переходят в область будущего и действуют. Люди думают о будущем, у них не получается, они могут случайно возвращаться назад и критиковать изменения, но они больше действуют, чем критикуют. Поведение людей напоминает поведение ребенка, который делает первые шаги. И когда у него получается – он радуется, и хочет еще.

На этой стадии в команде появляются первые «лидеры изменений», которые уже «перестроились» и пробуют действовать по-новому. Есть японская пословица – «Быстро – это медленно, но без перерывов». Делайте маленькие шаги к цели. Сейчас популярна теория «малых дел», любое даже малое дело приближает нас к цели.

Интересны исследования ученых в области влияния меньшинства на большинство. Убеждение меньшинства может стать мнением большинства, если меньшинство составляет не менее 10% и последовательно в своих взглядах.

*«Агенты изменения постепенно убеждают все большее количество людей, превращаясь из меньшинства в большинство, постепенно другие люди начинают сомневаться в необходимости сопротивления, принимают часть идей и*

*даже начинают их распространять.»*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.