

# Реакция на изменения

На рисунке 1 отражена взаимосвязь между принятием изменений и способностью к ним. Он поможет вам определить, на каком этапе в данный момент находятся люди в вашей организации.

## Четыре типа реакций

Люди, проходящие через комплексные изменения на уровне организации, делятся на четыре типа. Это «консерватор», «пораженец», «позер» и «ученый». Помните, что людей нельзя однозначно распределить по этим типам или придерживаться мнения о том, что их поведение всег-

Рис. 1. Модель реакции на изменения



да будет соответствовать одному из них (за одним исключением, о котором мы поговорим позже). В реальности почти все люди, пройдя через одно из этих состояний, переходят в новое, более эффективное состояние — особенно если вы вовремя вмешаетесь в этот процесс и окажете им необходимую поддержку. К сожалению, они также могут вернуться и к менее эффективному состоянию, если вы неправильно оцените их текущее состояние или недостаточно внимательно отреагируете на их поведение в переходный период. Позже, когда мы разберем эту модель более основательно, мы остановимся подробнее на динамике ваших действий. Скорее всего, вы не обрадуетесь, если ваш коллега, начальник или подчиненный окажутся в одной из этих групп. Но вам придется принять это состояние за отправную точку, если вы хотите добиться от своих

людей более эффективной реакции на изменяющуюся ситуацию. И хотя между этими группами всегда существует область пересечения (в том, что они чувствуют, делают и как постигают новое), внутренние различия в каждой группе вполне очевидны и хорошо различимы. Опять же, вам как лидеру нельзя забывать, что люди будут переходить из одной группы в другую в зависимости от того, насколько их устраивают те или иные события, время их наступления, а также исходя из личного опыта и уровня подготовки. На рисунке 2 показаны наиболее вероятные начальные реакции на изменения в каждой из описанных групп.

Используя информацию, представленную на рисунке 2, вы можете предсказывать поведение людей, их реакцию на возникающие проблемы, типичный набор решений, а также то, как они будут вести себя

Рис. 2. Начальная реакция на изменения



в роли менеджеров/лидеров. Как вы понимаете, существуют и другие факторы, которые определяют поведение людей в периоды изменений и неопределенности, дополнительные типы поведения, не включенные в представленную модель. Но все же она отражает нечто существенное, и многие лидеры указывают, что она оказывается весьма полезной при управлении событиями, свойственными переходному периоду.

**Реакция консерватора.** Консерваторы стремятся в основном избегать изменений. Они чувствуют, что знакомое и привычное может уйти, и это приводит их в беспокойное состояние. Они обвиняют свою организацию в стремлении испортить то, что так хорошо работало раньше, и стараются не проявлять особой активности, пока не покажется их непосредственный начальник (лидер). Соответственно, они избегают любых рисков.

Как правило, при этом они продолжают упорно трудиться, но очень плохо обучаются из-за того, что в основном полагаются на ранее освоенные стратегии и принципы работы.

**Реакция пораженца.** Люди из этой группы часто жалуются на отсутствие сил и депрессию. Легко заметить, что они стараются уйти от всего, что происходит вокруг. Поскольку большую часть своей энергии они тратят на то, чтобы не слишком задумываться над происходящим, они с большим трудом способны постигать то, что необходимо им для выживания в новом окружении. Причем их негативное мышление может стать заразным и снизить познавательные способности окружающих.

**Реакция позера.** Данный тип реакции и есть то самое исключение, о котором упоминалось ранее, в том смысле что этот стиль поведения

очень устойчив и привязан к особенностям натуры, характера и личного опыта человека. Позеры демонстрируют одну и ту же модель поведения на протяжении долгих периодов времени и в различных ситуациях. Люди из этой группы высоко оценивают свои возможности, уверены, что справятся с любыми изменениями, и всегда готовы идти вперед. Однако профессиональные навыки и способность к самоконтролю не соответствуют уровню их энтузиазма и самоуверенности. Они стремятся занимать влиятельные заметные должности, но могут увести организацию в неверном направлении.

**Реакция ученого.** Люди из этой группы испытывают напряжение и давление, проистекающие от процесса изменений, но способны управлять своей судьбой. В сложных и неопределенных ситуациях они



находят новые возможности для развития и сопротивляются трудностям. Они стремятся восполнить свои недостатки через постоянное обучение. В большинстве организаций такие люди находятся в центре, когда происходят изменения. Если же что-то подавляет готовность к обучению и переменам, то для них существует риск «перегореть» на работе. Лидеры могут предъявлять к ним повышенные требования и давать им практически любые задания.