

# ПСИХОЛОГИЯ

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ СТИЛЕЙ РЕАГИРОВАНИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ: ФЕНОМЕНОЛОГИЯ, ДИАГНОСТИКА И РЕКОМЕНДАЦИИ

Т. Ю. Базаров, М. П. Сычева

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова,  
г. Москва, Россия

### SOCIALLY-PSYCHOLOGICAL MODEL OF STYLES OF REACTION TO CHANGES: PHENOMENOLOGY, DIAGNOSTICS AND RECOMMENDATIONS

T. U. Bazarov, M. P. Sycheva

M. V. Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Summary.** Article is devoted to the actual problem of the people behavior in changes. The results of our empirical and experimental research allowed to identify a typical cognitive, emotional and behavioral reactions of people in the situation of changes, which allowed to identify four styles to respond to changes: the Innovators, the Conservers, the Reactive, The Implementers. Based on the results of the study constructed a model of styles of responding to changes and suggested recommendations for managers how to work with each of the styles in the situation of changes.

**Key words:** styles of responding to changes, innovators, conservers, reactive, implementers.

Социальные, экономические и технологические изменения являются неотъемлемым элементом жизни общества, поэтому одной из ключевых областей исследования становится изучение организационных изменений и их внедрения. Проблема успешного внедрения изменений имеет непосредственное отношение к тому, как люди конструируют свою собственную реальность изменений, которая может существенно отличаться от первоначального замысла изменений. В результате позитивные последствия изменений, представляемые в их начале, могут приводить к негативным последствиям в силу того, что люди по-разному и по-другому воспринимают реальность. То, как изменение преобразовывается в сознании конкретных людей и будет в конечном итоге реализовано, зависит от личностных факторов участников изменений. Для поиска личностных факторов, связанных с успешностью внедрения изменений, нами было проведено исследование. Целью исследования выступило выделение различных социально-психологических стилей реагирования на изменения, обладающих сходными эмоциональными, когнитивными и поведенческими паттернами.

**Методическую основу** исследования составил методический комплекс, включающий в себя различные опросники, среди которых: методика «Толерантность к неопределенности» [1, 2], тест-опросник Кейрси [3], опросник «Стили деятельности». Разработаны авторские опросники – типологический опросник «Стили реагирования на изменения», опросник-анкета на выявление особенностей реакции на изменения. Среди качественных методов использовалось интервью, неструктурированное и структурированное наблюдение.

**Выборка** составила 273 испытуемых, сотрудников и руководителей различных организаций.

В соответствии с поставленной целью эмпирическое изучение участников изменений включало в себя три этапа исследования. Каждое из них уточняло цели и задачи последующего исследования.

### ***1 этап. Поисковое исследование***

Поисковое исследование состояло из двух относительно самостоятельных частей. Первая часть относится к выявлению объективно наблюдаемых особенностей поведения личности в условиях изменений.

Вторая часть относилась, скорее, к выявлению представлений участников об изменениях (факторы, инструменты работы с людьми, методы преодоления и т. д.) Поисковое исследование проводилось в рамках тренингов «Управление людьми в условиях изменений». Методом сбора данных являлось структурированное наблюдение, групповое интервью. В данном этапе приняли участие 60 руководителей высшего звена организации.

#### ***Первая часть поискового исследования – «наблюдение».***

Основной целью первой части (наблюдение за поведением) исследования было выявление особенностей поведения людей в условиях внешнего воздействия на группу, проявляющегося в изменении статуса-кво группы. На основе выявления особенностей важно было поставить некоторые гипотезы относительно существования стилей поведения в ситуации изменений в группе.

#### ***Вторая часть поискового исследования – «групповое интервью».***

Методом сбора данных являлось групповое интервью по заранее прописанным вопросам, методика парных сравнений. Результаты обрабатывались с помощью контент-анализа.

### ***2 этап. Эмпирическое исследование индивидуально-психологических черт субъекта изменений. Выявление основных стилей реакции.***

Целью исследования было – выявление взаимосвязи личностных черт и возможности группировки испытуемых по определенным факторам, полученным на основании этой взаимосвязи.

### ***3 этап. Исследование взаимосвязи различных характеристик и стилей реагирования на изменения. Создание и психометрическая проверка авторского опросника «Стили реагирования на изменения».***

Целью исследования было выделение ключевых реакций на изменение, а так же создание и апробация авторского опросника «Стили реагирования на изменения».

**Результаты** проведенных нами эмпирических и экспериментальных исследований позволили выделить типичные когнитивные, эмоциональные и поведенческие реакции людей в ситуации изменений, позволившие выделить четыре стиля реагирования на изменения: инноваторы, консерваторы, реактивные, реализаторы<sup>1</sup>. Рассмотрим описания каждого из стилей реагирования на изменения.

#### ***Описание стиля «Инноватор»***

Инноваторы принимают изменения, готовы быть инициаторами изменений. Эмоционально вовлекаются в любые новые начинания и инициативы, даже если не видят объективной необходимости. Успешны на вначале изменений. В начале изменений активно

---

<sup>1</sup> Под стилем реагирования на изменения мы понимаем предпочтение определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражающиеся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях на изменения.

генерируют идеи, ищут пути решения задачи. При стабилизации инноваторы готовы выступать исполнителями принятых решений. Редко саботируют изменения, стабильность скучна для них.

*Предпочитаемый тип задач (результата):* задачи с неопределенным результатом или неоднозначным толкованием, задачи, требующие поиска новых способов к решению задач, новые задачи или проекты.

*Отношение к изменениям:* считают, что изменения ведут к лучшему

*Отношение к стабильности:* предпочитают корректировать существующие положения, быстро надоедает выполнять длительные, требующие внимания к деталям дела.

*Поведение в процессе изменений:* любят находить новые подходы к решению задач, корректировать план по ходу.

*За счет чего преодолевает сопротивление изменениям?*

1. Поиск преимуществ (поиск выгоды для себя и для компании, самоубеждение в необходимости изменений).
2. Пауза (время на то, чтобы осмыслить ситуацию) и переключение на другие виды деятельности.

*Что ожидают от руководителя в ситуации изменений?*

1. Активность и действия руководителя (быстрое принятие решений, разумные и быстрые действия).
2. Лидерские качества руководителя (лидерство руководителя в проведении изменений: твердость, решимость, вера в свои силы, находчивость, спокойствие и др.).
3. Поддержка, сочувствие.

*Характерные реакции и поведение в процессе изменений:* экспериментирование, возбуждение, открытость.

*Не характерные реакции в процессе изменений:* стресс, отрицание наличия изменений, продолжение работать по прежним правилам.

*Характерные высказывания:*

- «Нравится сам процесс изменений. Азарт, преодоление трудностей – для меня это форма внутренней борьбы».
- «Без изменений жить невозможно».
- «Я всегда стараюсь расширять область позитивных исходов при изменениях».

***Описание стиля «Реализатор»***

Реализаторы поддерживают и принимают изменения, если видят объективную необходимость. Предпочитают нововведения стабильности, однако не готовы принимать любую идею, предпочитают проверить идею на практике, прежде чем принять ее. Могут быть инициаторами перемен, если видят потребность и необходимость. Хорошие реализаторы изменений, рассудительны при работе в новых условиях.. Закljučают в себе готовность к новому, характерную для инноваторов и рассудительность, характерную для консерваторов.

*Предпочитаемый тип задач (результата):* задачи с неопределенностью, задачи, когда все предельно ясно как делать, задачи, в которых видят объективную необходимость.

*Отношение к изменениям:* не сопротивляются переменам, начинают думать и действовать по новому, при отсутствии видимой объективной необходимости изменения не вызывают дискомфорта, с удовольствием принимают новые подходы и идеи.

*Отношение к стабильности:* считают, что принятую практику необходимо менять.

*Поведение в процессе изменений:* в ситуации неопределенности и резких изменений обычно сразу принимают решение и начинают действовать, сосредоточиваются на проблеме и думают, как ее можно решить.

*За счет чего преодолевают сопротивление изменениям?*

1. Анализ ситуации (анализ плюсов и минусов изменений, причин изменений, возможных путей поведения в ситуации и возможных путей принятия решения).
2. Поиск преимуществ (поиск выгоды для себя и для компании, самоубеждение в необходимости изменений).

*Что ожидают от руководителя в ситуации изменений?*

1. Коммуникация (четкой и ясной информации о том, что происходит, конкретного и честного объяснения, какой результат ожидается от изменений).
2. Действия, активность (быстрого принятия решений, разумных и быстрых действий).

*Характерные реакции и поведение в процессе изменений:* желание рисковать, открытость.

*Не характерные реакции в процессе изменений:* неверие в собственные силы, стресс, отрицание наличия изменений, неподвижность.

*Характерные высказывания:*

- «Мир не обязан быть удобным».
- «Если мне не нравятся изменения, я думаю, надо ли прилагать усилия и внутренние ресурсы на сопротивление».

#### ***Описание стиля «Консерватор»***

Консерваторы редко видят необходимость в изменениях. Стабильность предпочитают изменениям. Для того, чтобы принять изменения, необходимо аргументировано, в деталях описать их необходимость. Представляется сложным переубедить консерваторов в необходимости изменений, поскольку старый порядок по определению лучше нового. И даже при понимании объективной необходимости, консерваторам свойственно долго перестраиваться. При внедрении изменений продолжают работать по тем же правилам, что и раньше.

Консерваторы склонны анализировать ситуацию изменений, стараются все разрозненные факты и наблюдения классифицировать и вписать в рациональную схему; при столкновении с проблемами они пытаются всеобъемлюще понять суть вопроса, обычно стремятся держаться в стороне от активности, чтобы иметь возможность тщательно обдумать ситуацию и рассмотреть ее с разных точек зрения.

*Предпочитаемый тип задач (результата):* предпочитают решать проблемы, имеющие только однозначный вариант решения, в которых понятен требуемый результат.

*Отношение к изменениям:* предпочитают стабильность нововведениям.

*Отношение к стабильности:* стабильность, устойчивость в жизни лучше, чем резкие изменения, не надоедает выполнять длительные, требующие внимания к деталям, дела.

*Поведение в процессе изменений:* применяют стандартные и проверенные временем способы к решению задач, предпочитают, чтобы все мероприятия проводились в соответствии с намеченным планом, прежде чем действовать, как правило, все тщательно обдумывают, любят делать все привычным образом.

*За счет чего преодолевают сопротивление изменениям?*

1. Принятие как должного (принятие изменений как должного, пассивное смирение с ситуацией).
2. Вера в лучшее (вера в то, что изменения в конечном счете приведут к лучшему).
3. Переключение (переключение на другие виды деятельности (чтение, спорт), взятие паузы для отвлечения от ситуации, отстранение от ситуации изменений).

*Типичная реакция на изменения:* страх, тревога, неверие в силы, отрицание наличия изменений.

*Чего ожидают от руководителя?*

1. Активности и действия руководителя (быстрое принятие решений, разумные и быстрые действия).
2. Лидерских качеств руководителя (лидерство руководителя в проведении изменений: твердость, решимость, вера в свои силы, находчивость, спокойствие и др.).
3. Поддержки, сочувствия.
4. Коммуникации (четкой и ясной информации о том, что происходит, конкретного и честного объяснения, какой результат ожидается от изменений).

*Характерные реакции и поведение в процессе изменений:* надежда, продолжение работать по прежним правилам, отрицание наличия изменений, стресс.

*Не характерные реакции в процессе изменений:* открытость и возбуждение.

*Характерные высказывания:*

- «Не принимаю всерьез изменения в компании».
- «Для того чтобы провести изменения, необходимо прежде всего поверить в них самому».
- «Надеюсь, что все будет хорошо».
- «Все новое – это хорошо забытое старое».

### ***Описание стиля «Реактивный»***

Воспринимают изменения эмоционально. Стабильность предпочитают изменениям. Для того, чтобы принять изменения, необходимо показать их личную выгоду, сопереживать им, помогать преодолеть им стресс и дискомфорт. Ярко выражены эмоциональные реакции, что иногда проявляется в открытом сопротивлении.

*Предпочитаемый тип задач (результата):* предпочитают приступать к задачам, когда уже ясно, как их выполнять, накоплен опыт по решению.

*Отношение к изменениям:* необходимо время, чтобы принять изменения, необходимо тратить много энергии и сил на усвоение инноваций и изменений.

*Отношение к стабильности:* считают, что принятой практики необходимо придерживаться, ценят стабильность.

*Поведение в процессе изменений:* могут быть раздражены и эмоциональны, встревожены, обеспокоены и напряжены, являются сдерживающей силой для энтузиазма других.

За счет чего преодолевают сопротивление изменениям?

Переключение (переключение на другие виды деятельности (чтение, спорт), взятие паузы для отвлечения от ситуации, отстранение от ситуации изменений).

Анализ ситуации (анализ плюсов и минусов изменений, причин изменений, возможных путей поведения в ситуации и принятия решения).

Сопротивление, опускание рук (активное сопротивление, выражающееся в саботаже или убеждении других в отсутствии в необходимости в изменениях).

Принятие как должного (принятие изменений как должного, пассивное смирение с ситуацией).

*Чего ждет от руководителя?*

1. Поддержки, сочувствия.
2. Коммуникации (четкой и ясной информации о том, что происходит, конкретного и честного объяснения, какой результат ожидается от изменений).

*Характерные реакции и поведение в процессе изменений:* неверие в собственные силы, отрицание наличия изменений, стресс.

*Не характерные реакции в процессе изменений:* желание рисковать, открытость.

*Характерные высказывания:*

- «Хочу быстрее преодолевать барьеры».
- «Изменения сильный стресс для меня, как получить от этого удовольствие?».

На основе анализа связи стилей реагирования на изменения с другими индивидуально-личностными параметрами (связь со шкалами по тест-опроснику Кейрси, связь со стилями деятельности, связь с толерантностью к неопределенности) возможно построить следующую модель стилей реагирования на изменения (рис.1).

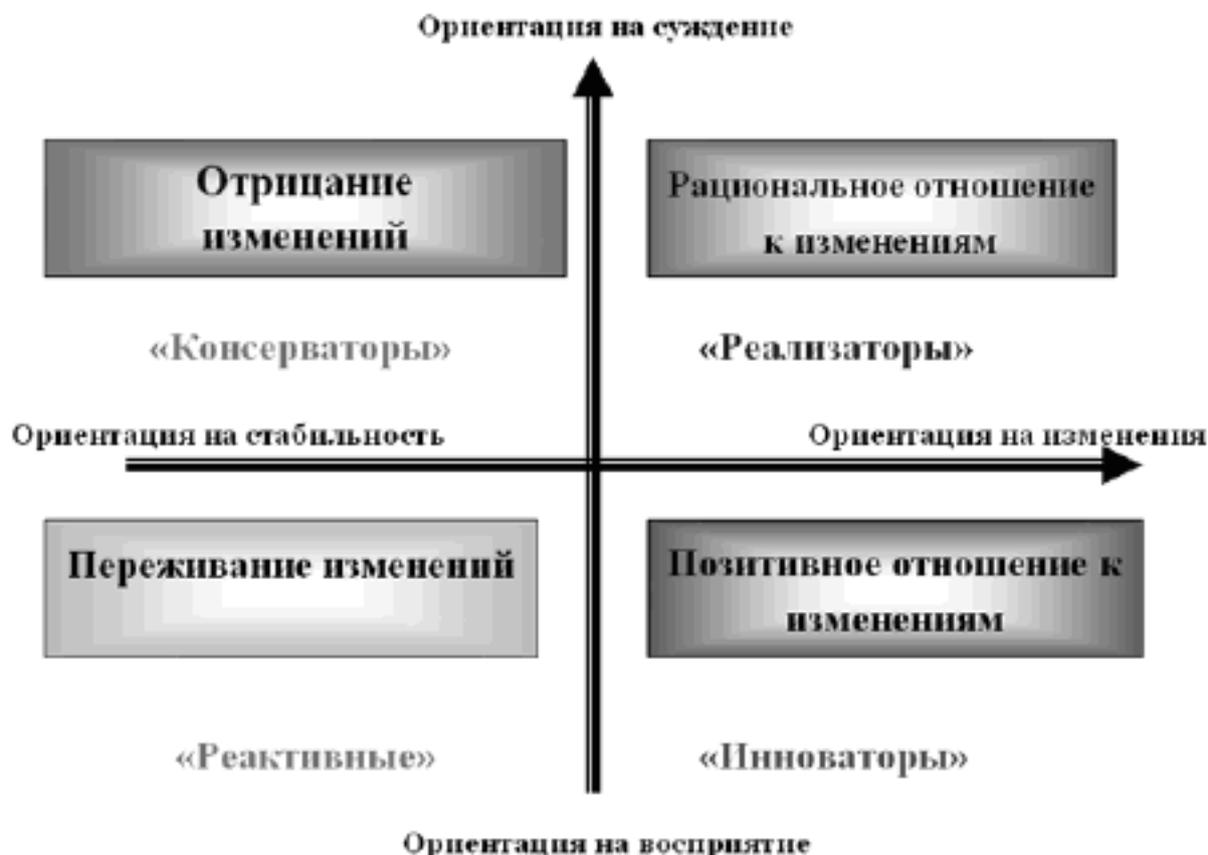


Рис. 1. Модель стилей реагирования на изменения

Полученные описания стилей позволяют разработать рекомендации по внедрению же разработать рекомендации по работе с каждым из стилей.

## **Рекомендации по работе с различными стилями реагирования на изменения**

### **Инноваторы**

Поскольку для инноваторов характерна ориентация на процесс (восприятие) и ориентация на новизну, то наиболее важным аспектом работы с инноваторами является ориентация их на результат от изменений. Активность и вовлеченность, с которой инноваторы вступают в изменения, должна быть строго задана и ограничена целями изменений. Многочисленные идеи, предлагаемые инноваторами, нуждаются в развитии и доработке, поэтому на эту роль наиболее подходят реализаторы. Реализаторы и инноваторы могут дополнять друг друга в процессе изменений.

Если рассмотреть стадии процесса изменений, инноваторы наиболее активно проявляют себя на стадии «Интеграция». Для интеграции характерно активное изучение новой реальности, поиск путей внедрения изменений и экспериментирование. Для инноваторов это является наиболее характерным поведением во время изменений. Эффективное лидерство заключается в поиске новых возможностей, поддержке изучения и активного экспериментирования. Поддержка заключается в том, чтобы выслушать мнение инноватора, внимательно отнестись к нему, поддержать идеи инноватора. Однако для достижения результата важно четко направлять деятельность инноваторов.

При работе с инноваторами важно как эмоционально поддерживать их, так и поддерживать с точки зрения логики и анализа. Для инноваторов важно четко коммуницировать изменение – описать, что будет происходить, в чем предпосылки изменений, какой результат ожидается от изменений. Поскольку для инноваторов характерно преодолевать сопротивление изменениям за счет поиска преимуществ, то важно, чтобы лидер четко и однозначно показывал выгоды от изменений. Для инноваторов важно, чтобы внутри изменений не было противоречий, если внутри изменения противоречия, то их это может напугать. Коммуникация изменений должна быть максимально однозначной, простой и конкретной. Важно показать как влияет изменение на результат, на вопрос, как воплощать, инноваторы отвечают сами.

При сопротивлении изменениям важно дать инноваторам время на то, чтобы осмыслить ситуацию и переключиться на другие виды деятельности.

Инноваторы отмечают, что преодолевают изменения за счет желания. И от руководителя они ожидают того же. Важно, чтобы лидер был позитивно настроен к изменениям, проявлял энтузиазм и эмоционально подбадривал, вдохновлял последователей – инноваторов.

Несмотря на активную позицию при столкновении с изменениями, инноваторы не хотят, чтобы лидер полностью перекладывал ответственность на последователей. При внедрении изменений лидер должен быть активным, т. е. проявлять быстро реагировать на ситуацию, принимать разумные и рациональные решения и быстро воплощать их в жизнь.

При работе с инноваторами крайне важно проявлять лидерские качества руководителя: твердость, решимость, вера в свои силы, находчивость, спокойствие и др. Особенно важно проявлять спокойствие при столкновении с трудностями и препятствиями.

Опираясь на методы внедрения изменений, наиболее часто используемые руководителями [4, 5], можно сказать, что к консерваторам необходимо применять следующие методы:

1. *Формирование команды изменений*: распределение ролей и сплочение команды вокруг изменений.
2. *Слушание*: активное слушание сотрудников, открытость к мнениям.
3. *Контроль процесса изменений*: контроль и своевременная корректировка хода изменений.
4. *Формирование видения будущего*: постановка целей будущего в зависимости от анализа ситуации.

Другие методы (обучение и директивные методы) необходимо применять, скорее, в зависимости от ситуации, поскольку инноваторы стремятся к обучению на основе практики и экспериментирования, и в целом настроены на изменения.

### **Реализаторы**

Поскольку для реализаторов характерна одновременно ориентация на изменения, то наиболее важным аспектом является четкое описание требуемого результата от изменений.

Реализаторы так же, как и инноваторы, ищут выгоду и преимущества от изменений, и в большинстве случаев находят их. Поэтому так же важно четко донести преимущества и перспективы от изменений для улучшения эффективности работы и выгоды для самого реализатора.

Если инноватор склонен позитивно мыслить и искать в основном только преимущества от изменений, то реализатор склонен объективно мыслить и анализировать предстоящие изменения. Важно помочь реализатору фактами и информацией при анализе, чтобы реализатор мог составить полную картину плюсов и минусов изменений, причин изменений, возможных путей поведения в ситуации и возможных путей принятия решения. При этом реализаторы отмечают, что важно быть максимально честными при трансляции информации об изменениях.

Анализ помогает реализаторам принять решение о действиях в ситуации изменений. Именно реализаторы первыми начинают реализовывать новые способы поведения (не придумывать новые способы поведения, а именно реализовывать). Поэтому важно предоставить возможность реализаторам реализовывать изменения.

Так же, как инноваторы, реализаторы ожидают от руководителей активности и действий, т. е. быстрого принятия решений и их реализации.

Реализаторы – это своеобразные «рабочие лошадки», поэтому лидер должен либо давать конкретные задания, либо поддерживать их поведение в новых условиях.

Опираясь на методы внедрения изменений, наиболее часто используемые руководителями [4, 5], можно сказать, что к консерваторам необходимо применять наиболее широкий спектр методов:

1. *Формирование команды изменений*: распределение ролей и сплочение команды вокруг изменений.
2. *Контроль процесса изменений*: контроль и своевременная корректировка хода изменений.
3. *Формирование видения будущего*: постановка целей будущего в зависимости от анализа ситуации.

Другие методы (обучение, директивные методы, слушание) необходимо применять, скорее, в зависимости от ситуации, поскольку реализаторы стремятся к самообучению и в целом настроены на изменения. Реализаторы не испытывают потребности в том, чтобы

их выслушали, в отличие от инноваторов, поскольку готовы самостоятельно анализировать ситуацию и принимать решение.

### **Консерваторы**

Поскольку консерваторы редко видят необходимость в изменениях, а так же склонны к рациональному способу подготовки и принятия решения, то главным направлением работы с консерваторами является аргументированное, детальное описание необходимости изменений. Наилучшим вариантом является полное описание изменений, используя, например, формулу Бекхарда.

Если проследить стадии принятия изменений, то инноватору необходимо помочь преодолеть все стадии принятия изменений: интервенцию, хаос, интеграцию и практику. Можно предположить, что инноваторы и реализаторы быстро проходят первые две стадии, что не характерно для консерваторов и реактивных. Поэтому для консерваторов важно особый акцент делать на то, чтобы преодолеть первоначальную инерцию и сопротивление изменениям. Не случайно именно консерваторы выделяют наиболее различные и многочисленные ожидания от руководителя в ситуации изменений: активность и действия руководителя (быстрое принятие решений, разумные и быстрые действия), лидерские качества руководителя (лидерство руководителя в проведении изменений: твердость, решимость, вера в свои силы, находчивость, спокойствие и др.), поддержка, сочувствие, коммуникация (четкая и ясная информация о том, что происходит, конкретное и честное объяснение, какой результат ожидается от изменений). Опираясь на методы внедрения изменений, наиболее часто используемые руководителями (Сычева М. П., 2010), можно сказать, что к консерваторам необходимо применять наиболее широкий спектр методов:

1. *Обучение*: использование методов и приемов, направленных на развитие сотрудников в рамках изменения.
2. *Формирование команды изменений*: распределение ролей и сплочение команды вокруг изменений.
3. *Слушание*: активное слушание сотрудников, открытость к мнениям.
4. *Влияние*: эмоциональное, информационное влияние на сотрудников, использование индивидуального подхода.
5. *Контроль процесса изменений*: контроль и своевременная корректировка хода изменений.
6. *Формирование видения будущего*: постановка целей будущего в зависимости от анализа ситуации.
7. *Директивные методы*: методы наказания, санкции по отношению к невыполнению.

Сообщение об изменении и сам процесс внедрения изменений могут быть описаны в следующей формуле изменений.

$$C = A \times B \times D > X,$$

где С – вероятность успешности изменения,

А – неудовлетворенность существующим положением дел,

В – четкое изложение того состояния, которое должно наступить после перемен,

Д – конкретные первые шаги к цели,

Х – стоимость проведения изменений.

Важно продемонстрировать неудовлетворенность существующим положением дел, т. е. необходимость в изменениях. Важно как можно более четко и структурировано показать, что будет меняться и каково новое состояние. Для того, чтобы преодолеть инерцию консерваторов к действию важно показать первые шаги при изменениях.

Даже при понимании объективной необходимости консерваторам свойственно долго перестраиваться. При внедрении изменений консерваторы долго продолжают работать по тем же правилам, что и раньше. Поэтому важно дать консерваторам время, чтобы перестроиться и постепенно включать их в процесс.

Чтобы снизить такую реакцию, как стресс, необходимо эмоционально поддерживать консерваторов. При появлении саботажа (что тоже характерно для консерваторов) можно оставить консерваторов, дать им выплеснуть эмоции, и привлекать их к изменению, когда уже ясно, как делать и что необходимо делать.

Чтобы снизить такую реакцию, как неверие в силы, важно показать консерваторам их роль в новом процессе и предельно ясно объяснить его, продемонстрировать веру в возможности консерватора быть успешным в новых условиях.

Такие эмоции, как тревога, страх, отрицание наличия изменений, требуют индивидуального подхода руководителя.

Обратимся к модели стилей реагирования на изменения Т. Ю. Базарова и четырем ситуациям организационных изменений. Консерваторы наиболее часто ощущают себя, во-первых, не ориентированными на изменения, во-вторых, считают, что они и другие не обладают необходимыми навыками и инструментами для освоения изменений (таблица 1).

**Таблица 1.**  
**Типология ситуаций собственно кризиса в организации**

	Инструментальная оснащенность	
Эмоциональная составляющая	Кадровый состав организации	
Кадровый состав	<i>Обладает необходимыми профессиональными навыками</i>	<i>Не обладает необходимыми профессиональными навыками</i>
<i>Не ориентирован на изменения</i>	Ситуация 1	Ситуация 2
<i>Ориентирован на изменения</i>	Ситуация 4	Ситуация 3

По мнению Т. Ю. Базарова, задача управляющего в данном случае повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости «принуждение – конфликт – подкрепление». Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся и тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников [6].

Если говорить о видах изменений (революционное и эволюционное), то для консерваторов более предпочтителен эволюционный вид изменений.

Если говорить о двух типах тревог, характерных для трансформационных изменений, то для консерватора характерны обе тревоги, поэтому важно прежде всего снижать сначала индивидуальную тревогу обучения [7].

### **Реактивные**

Поскольку обладающие реактивным стилем воспринимают изменения эмоционально и стабильность предпочитают изменениям, то основная работа должна быть направлена на сопереживание и помощь в преодолении стресса.

Так же, как и все другие стили, реактивный стиль нуждается в четкой коммуникации изменений (четкая и ясная информация о том, что происходит, конкретное и честное объяснение, какой результат ожидается от изменений). Реактивные в отличие от консерваторов склонны к такой реакции, как неверие в собственные силы. Поэтому важно, чтобы они максимально включались в процесс изменений, даже в роли пассивного наблюдателя.

Еще одна особенность реактивного стиля состоит в том, что реактивные могут быстро поддаться любой панике при изменениях и испытывать самые разнообразные эмоции от стресса и «ухода в себя» до гнева и возмущения. Поэтому самым лучшим методом работы будет именно индивидуальный подход и активное слушание.

Опираясь на методы внедрения изменений, наиболее часто используемые руководителями [4, 5], можно сказать, что к реактивному стилю прежде всего необходимо применять два ключевых метода:

1. *Слушание*: активное слушание сотрудников, открытость к мнениям.
2. *Влияние*: эмоциональное, информационное влияние на сотрудников, использование индивидуального подхода.

Другие методы (обучение, директивные методы, контроль процесса изменений, формирование видения будущего) так же необходимо применять, но планомерно, осторожно, иначе в любой момент реактивный может вернуться к сопротивлению.

Если говорить о видах изменений (революционное и эволюционное), то для обладателей реактивного стиля более предпочтителен эволюционный вид изменений.

Если говорить о двух типах тревог характерных для трансформационных изменений, то для реактивных важно прежде всего снижать сначала индивидуальную тревогу выживания.

Если проследить стадии принятия изменений, то реактивный стиль будет, скорее всего, наиболее долго «задерживаться» на стадии хаос, поэтому важно, во-первых, дать выплеснуть ему все эмоции, а во-вторых, показать пример поведения в изменившихся условиях. Пассивное наблюдение может впоследствии привести к активному включению в процесс.

Итак, нам удалось выявить и описать типологию поведения людей в ситуации изменений. Помимо традиционно описываемых в литературе типов (инноватор и консерватор) данное исследование позволило обнаружить и описать такие стили реагирования на изменения, как реактивный и реализатор.

Стили реагирования на изменения могут являться ведущим фактором прогнозирования поведения людей в ситуации изменений. Важно отметить, что параметры, лежащие в основе классификации стилей реакции на изменения, имеют степень индивидуальной выраженности, что позволяет измерить их с помощью психодиагностического инструментария. В ходе проведенного исследования разработан и психометрически проверен авторский опросник «Стили реагирования на изменения», позволяющий выделять степень выраженности каждого из стилей.

### Список использованной литературы:

1. Белинская, Е. П. Идентичность личности в условиях социальных изменений / Е. П. Белинская: дис. д-ра психол. наук. – М.: МГУ им. М. В. Ломоносова. – 2006.
2. Белинская, Е. П. Социальная психология личности / Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс. – 2001.
3. Бурлачук, Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб.: Питер, 2007. – 687 с.
4. Сычева, М. П. Сравнительный анализ ожидаемых и реализуемых методов управления в условиях изменений / М. П. Сычева. // Материалы научной конференции молодых ученых «Ломоносов – 2010». – М.: МГУ, 2010.
5. Козлова, М. П. Межгрупповая конкуренция как фактор принятия нововведений // Материалы научной конференции молодых ученых «Ломоносов – 2005» / М. П. Козлова. – М.: МГУ, 2003.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: Мастерство. – 2002.
7. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Э. Шейн; пер. с англ.; под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб: Питер, 2007. – 336 с.

## ИЗМЕНЕНИЕ СОЦИОМЕТРИЧЕСКОГО СТАТУСА ПОДРОСТКОВ В ПРОЦЕССЕ СОЦИАЛИЗАЦИИ В УЧЕБНОЙ ГРУППЕ

**И. Г. Дорошина**

**Пензенская государственная технологическая академия, г. Пенза, Россия**

### CHANGE OF THE SOCIOMETRIC STATUS OF TEENAGERS DURING SOCIALIZATION IN EDUCATIONAL GROUP

**I. G. Doroshina**

**Penza state technological academy, Penza, Russia**

**Summary.** In the clause results of research of sociometric status of teenagers and its interrelation with personal features are resulted. Author's classification of levels of sociometric status is resulted. It is told about results of the correctional work directed on increase of a sociometric status.

**Key words:** teenagers, sociometry, status, personal features, correction.

Взаимодействие человека и группы имеет большое значение в любой возрастной период, но особую силу оно приобретает в подростковом возрасте, когда происходит становление личности и родительский авторитет замещается авторитетом группы. Опыт социального взаимодействия подросток приобретает в группе сверстников как своеобразной модели общества. Одним из показателей включенности подростка в группу является его социометрический статус. Изменение социометрического статуса подростков в процессе социализации в учебной группе и явилось темой нашего исследования.

Существуют различные классификации групповой структуры, построенные на основе социометрического исследования. Для более подробного анализа мы используем модификацию классификации Л. Я. Коломинского и выделяем следующие уровни социометрического статуса: «любимцы», «предпочитаемые», «терпимые», «неоднозначные», «незаметные», «нелюбимые», «гонимые».

Исследуя факторы, влияющие на изменение социометрического статуса подростков в процессе социализации в учебной группе, мы в большей степени уделяем внимание внутренним факторам, т. к. мы признаем активную роль человека как субъекта социализации. Нами выявлены внутренние факторы, степень проявления которых оказывает прямо пропорциональное влияние на уровень сформированности социометрического