

6

ПОМАГАНЕ НА ХОРАТА ДА СЕ АДАПТИРАТ

*Стратегии за подпомагане на
намаляването на стреса
и тревожността*

КЛЮЧОВИ ТЕМИ, КОИТО СЕ ОБСЪЖДАТ В ТАЗИ ГЛАВА

- *Четири етапа на реагиране на промяната: шок, отбранително оттегляне, признание и приемане и адаптация*
- *Как хората могат сами да си помогнат да управляват промяната*
- *Как мениджърите могат да помогнат на служителите да се справят с промяната*
- *Алтернативни начини мениджърите да мислят за съпротивляващите се срещу промяната*

Бизнес пресата и много университетски преподаватели обичат да говорят за значението на промяната и как тя прави всички ни по-добри хора и по-удовлетворени и осъществени в работата си. Те възхваляват добродетелите на „процъфтяването“ след халоса и ни насърчават да „прегърнем“ промяната, сякаш е нещо, което просто не можем да имаме в достатъчни количества. Човек получава чувството, че ако тези автори бяха живели през XIII век, щяха да описват плячкосването на Константинопол от кръстоносците като „взаимно преживяване на учене“ за латинския Запад и византийския Изток.

На практика промяната прекарва много хора през преса, особено промяната от позициите на Теория Е, която се стреми бързо да увеличи стойността за акционерите. Далеч от това да „процъфтяват“, някои служители въобще не оцеляват от програмата за промяна, а камо ли да излязат цели. Неуспешните и успешните програми за промяна създават стрес и редица от тях водят до изхвърляне на улицата на добри хора. Питайте хилядите служители на *General Electric*, които загубиха работата си, когато Джек Уелч сведе компанията до управляем набор от изправени пред бъдещето бизнес единици. Не без основание го нарекоха Неутронния Джек. Същото важи и за „Зъбчатия трион“ Ал Дънлап, който окастри огромни части от редиците на *Scott Paper* в огромно корпоративно реструктуриране. Питайте хората, които са оцелели от няколкото рунда съкращения в *IBM* и *Cisco Systems*, за „прегръщане“ на промяната.

В тези типове промени оцелелите са почти универсално зашеметени. Духът им е нисък, доверието в компанията е на дъното, а лоялността на служителите е изхвърчала през прозореца. Добрият мениджър не е в състояние да възстанови света за тези хора, но може да им помогне да преминат през смутното време и да ги върне обратно към продуктивната нагласа на ума. В тази глава обясняваме стреса, причинен от промяната на работното място, и какво можете да направите, за да помогнете на хората да преминат през нея.

Реакции на промяната: чувство за загуба и тревожност

Типичният служител прекарва поне осем часа на ден в извършване – по принцип – на съвсем рутинни задачи. Всъщност когато компаниите говорят за своята „култура“, имат предвид определена доза стабилност и рутина. Подкрепят тази стабилност с длъжностни характеристики, които много конкретно предписват какво трябва да правят служителите всеки ден и всяка седмица. Съществува осезаемо съгласие, че ако служителят направи X, при това добре и навреме, ще получи Y като заплащане и ще бъде разглеждан като член на компанията с добра репутация.

Между служителя и компанията съществува и психологически договор: докато служителят съответства на работата и на социалните модели, той „принадлежи“. Има и политическо измерение, изискващо мислещите за кариерата си служители да обръщат внимание на определени писани и неписани „правила“ на играта. Какво става обаче, когато договорът или правилата внезапно се променят? Да вземем например следния случай:

Тази сутрин получихме докладна записка, адресирана до „целия персонал“. Тя гласеше, че премиалните в края на годината за изпълнение се прекратяват. Просто така – 20% от заплатата ми през прозореца! И след всички безкрайни часове, които съм вложил в работа през последните месеци...

Как според вас би се чувствал този човек? Той очевидно е преживял загуба. Загубите, причинени от програмите за промяна обаче, обикновено не са толкова драстични. По-вероятно е те да са промяна в длъжностната характеристика или възприемана загуба на територия на действие, статус или смисъл. Те обикновено са заплахи за ценности, които някой е изградил, а не са толкова монетарни загуби.

Дори положителна промяна може да предизвиква тревожност у някои хора. Например човек, който получава повишение, може да се чуди: „Мога ли да се справя с работата? Как ще се отрази това, че сега съм им шеф, на взаимоотношенията ми с хората в

отдела? Нужните пътувания и по-дългото работно време няма ли да създадат проблеми у дома?“

Тези въпроси отразяват страх от неизвестното, който често придружава загубата на сигурност. За повечето хора обаче отрицателните аспекти на промяната са свързани със загубата на контрол – над техния доход и влияние, източниците на гордост и как са свикнали да живеят и да работят. Когато тези фактори са заплашени, очаквайте да видите тревожност и гняв.

Етапи в реакцията на промяната

Повечето хора в крайна сметка се адаптират и се примиряват с промяната, но не и преди да преминат през различни психологически етапи, на които ще се спрем тук. Един от начините да се мисли за тези етапи е чрез понятието за риска. Според една теория промяната изисква от хората да изпълняват или да възприемат по непознати начини, което включва риск. Тези рискове потенциално заплашват самооценката на човека¹. Разбираемо е, че хората се чувстват некомфортно с риска и са склонни да го избягват, когато могат. Когато не могат обаче – например когато са „вързани“ в корпоративни инициативи за промяна, – адаптацията към промяната в повечето случаи преминава през няколко предвидими психологически етапа. В някои отношения тези етапи наподобяват процеса на скърбене, който човек изпитва след загубата на любим човек. Четирите етапа са²:

1. **Шок.** На етапа на шока хората се чувстват заплашени от очакваната промяна. Възможно е дори да отричат нейното съществуване: „Това не се случва“. Заковават се на едно място и често се затварят в себе си, за да се защитят. Хората се чувстват несигурни, боязливи и неспособни да действат, а още по-малко да поемат рискове. Не е нужно да се казва, че производителността пада по време на този етап.
2. **Отбранително оттегляне.** Хората, хванати във водовъртежа на промяната, в крайна сметка излизат от шока и нав-

лизат в отбранителното оттегляне. Разгневяват се и започват да негодуват от онова, което им е сторено, макар че се придържат към привичните начини на вършене на нещата. Опитват се да сграбчат миналото, като същевременно zakлеймяват факта, че то се е променило. Този конфликт по същия начин изключва поемането на рискове; ситуацията се възприема като твърде несигурна.

3. **Признание.** В крайна сметка повечето хора престават да отричат факта на промяната и признават, че са загубили нещо. Скъrbят. Психологическата динамика на този етап включва както скръб, така и освобождение. Така човек може да се чувства като пионка в играта, като същевременно е в състояние да разглежда играта с известна степен на обективност и психологическа дистанция. На този етап идеята за поемане на рискове става по-приемлива и хората започват да изследват „за“ и „против“ новата ситуация. Всеки „риск“, който успее, засилва увереността и подготвя хората за допълнителни рискове.
4. **Приемане и адаптация.** Повечето хора накрая интернализират промяната, осъществяват нужното приспособяване и се придвижват напред. Виждат себе си „преди и след“ промяната и дори неохотно признават, че промяната е била „за добро“. В някои случаи активно защитават онова, на което преди са се противопоставяли. Приемането и адаптацията означават отказ от старата ситуация, както и от болката, объркването и страха, преживявани на по-ранните етапи от промяната.

Напредването през тези четири етапа е линейно и трябва да се ускорява само с много голяма предпазливост. Ускоряването на процеса рискува да пренесе незавършен психологически „багаж“ от една фаза в следващата. Следователно, ако сте мениджър на хора, които преминават през четирите етапа на процеса, трябва да устоите на естествения уклон към действие и да проявявате търпение. Изразът „времето лекува всичко“ е достатъчно убедителен.

Тази теория за начина, по който хората се справят с промяната и в крайна сметка я приемат, е донякъде опростенческа. Макар че повечето хора преминават през четирите етапа – някои по-бързо от други, – има лица, които ще останат в отбранителното оттегляне и ще канализират енергията си към съпротивата.

Хората затъват в един етап по две основни и очевидни причини: първо, промяната не е едно-единствено събитие с прилежно и подредено начало и край, и второ, преживяванията на хората с промяната варират в зависимост от обстоятелствата. Следователно рамка като тази съвсем не е свършена. За да се усложнят нещата още повече, промяната често „удря“ от две или повече посоки едновременно. Например поделение на голяма корпорация е подложено на изцеждащо реструктуриране, в което много хора са пуснати в отпуск; същото поделение след това е продадено на друга корпорация, което води до ново лидерство и нова политика. Идвайки наведнъж (или в бърза последователност), тези промени могат да подложат на силен стрес или да елиминират почвата под краката на служителите и мениджърите, които остават. Радвалите се на съгласие начини на работа, формираните връзки, умения и Аз-концепции се изплъзват. Когато подобни опори се отстранят, повечето хора са обездвижени или хвърлени в защитен режим. В най-лошия сценарий човекът под обсада в офиса едновременно с това преживява и фундаментална промяна у дома, например развод.

Хората, които са емоционално крехки, са подложени на най-голям риск по време на инициативите за промяна. Обикновено на тях им е най-трудно да се справят с чувствата на загуба и могат да решат да разглеждат себе си като жертви на процеса. Възприятието, че са жертви, винаги ще пречи на способността на служителя да се придвижи напред, след като промяната е осъществена.

Традиционният съвет

Умните мениджъри се опитват да ускорят адаптацията към промяната, при това по разбираеми причини: служителите, които са свръхангажирани със свои вътрешни въпроси, не са високо

продуктивни. Всъщност хората на ранните етапи на промяната често са неспособни да вършат много работа. Следователно има смисъл да им помогнете да се справят и да се придвижат напред. За съжаление подобни добри намерения често се разглеждат като манипулативни, контролиращи или автократични. Ако ползата от промяната е рекламирана твърде силно, ако има твърде много срещи с идеята да се повиши ентузиазмът и твърде много уверения „това всъщност е много добре за теб“, хората се настройват скептично и се окопават на позициите си. „Как могат да казват, че всичко е розово, когато се чувствам така, сякаш са ме промушили в гърба!“

Е, какво можете да направите, за да минимизирате отрицателните аспекти на промяната за хората във вашата организация? Помислете за следния списък от традиционни съвети за справяне с промяната:

- Запазете хладнокръвие в отношенията с другите.
- Направете всичко възможно да се справите с натиска гладко и ефективно.
- Реагирайте неотбранително, когато другите не са съгласни с вас.
- Разработете творчески и новаторски решения на проблемите.
- Бъдете готови да поемате рисковете и да изпробвате нови идеи.
- Бъдете готови да приспособявате приоритетите към променящите се условия.
- Демонстрирайте ентузиазъм и отдаденост на дългосрочните цели.
- Бъдете открити и откровени, когато общувате с другите.
- Участвайте активно в процеса на промяна.
- Вземайте ясни решения, когато това се налага.

Това са добри съвети, но те не вземат предвид психологическите потребности, които трябва да се адресират. Повечето хора

осъзнават мъдростта на поемането на отговорност за самостоятелното справяне с промяната, признават значението на „правилното отношение“. Те обаче не желаят това да им се натяква непрекъснато. Вместо това предпочитат известна емпатия и разбиране за онова, през което преминават. Те се интересуват по-малко от съвети и повече от разбиране и подкрепа.

Следващите два параграфа изследват начините, по които хората, изправени пред промяната, могат да си помогнат, и осигуряват насоки, които мениджърите могат да използват, за да помогнат на служителите си (и на себе си) да се справят с трудните части на процеса на промяна.

Какво могат да направят хората за себе си?

Силните емоции, които повечето от нас изпитват в началото на промяната – гняв, депресия и шок, – не са полезни. Те нито ни утешават, нито ни придвижват напред. И освен това са *емоции*. Ние имаме емоционална и рационална страна и всяка от тях трябва да получи дължимото. (Вж. „Насоки за признаване на емоционалната страна“.) Тайната на успеха е да позволите на емоционалната страна да се изрази, т. е. да ѝ отдадете дължимото признание, но постепенно да прехвърлите контрола върху рационалната страна.