

## 管理層幫手 轉變易接受

**轉**變往往會削弱我們的安全感，令人惶恐不安。其實，如果管理層懂得採取有效方法來協助員工，絕對可減低員工的心理壓力。多數員工經歷轉變的各種心理階段後，都能接受和適應新環境。一般來說，轉變所帶來的情緒反應，可分為4個階段：

### 階段1：難以接受

試想你要調到一個既陌生又偏遠的地方工作，會有何感受？難以接受、憂慮、徬徨及恐懼，都是常見的情緒反應。多數員工會感到他們的「舒適區」被入侵，安全感岌岌可危。在這階段，我們會感到無力控制周遭環境，專注力和生產力亦相繼下降。

### 階段2：抗拒

到第2階段，抗拒是最常見的反應。員工或會堅持舊有工作模式，而否定需要轉變。有些員工甚至因要轉變而憤怒，甚或遷怒他人。這些情緒和行為不但影響生產力，亦會影響團隊士氣。不過，轉變最大障礙往往不是員工的抗拒情緒，而是管理階層對抗拒情緒的回應。當管理階層抗拒「抗拒」時，員工只會把抗拒升級，造成雙方對立。在這階段，管理層須留意以下「應做」與「不應做」的數點：

#### 應做：

- \* 給員工足夠的時間作心理準備。
- \* 以溫和、開放、誠懇及支持的態度去處理員工的情緒。
- \* 細心聆聽，做一個好的聆聽者。
- \* 表示明白員工的情緒，顯示同理心。
- \* 為員工提供表達意見的渠道和機會。
- \* 開放地回應不同的意見。
- \* 願意彈性調校轉變優先次序。
- \* 協助員工處理心理壓力和建立掌控感。
- \* 當遇有情緒激動的員工，尋求專業人士協助。

#### 不應做：

- \* 避開談論有關轉變的事情。
- \* 忽視和低估轉變所帶來的心理影響。
- \* 過分推銷轉變的好處，員工在這階段是未能完全接受的！
- \* 抗拒「抗拒」的反應。
- \* 與員工爭辯。
- \* 忽略自身的情緒反應和需要。

香港經濟處艱苦調整期，港人對精簡架構、部門重組等字眼，耳熟能詳。雖然愈來愈多人接受「變幻原是永恆」這事實，但若管理層漠視轉變對員工心理的影響，將會對公司造成重大損失。相反，如管理人能幫上一把，有助員工適應和接受。

### 階段3：承認

員工情緒得以疏導後，多數人會開始以較客觀和理性的態度去探討新環境的利弊。員工懷緬所失的同時，亦注意轉變帶來的好處。

### 階段4：接受和適應

在這階段，多數員工開始內化和適應轉變的新景象，如果員工在之前的階段獲得足夠的體諒與支持，原本反對轉變的員工甚至可能變為轉變的推動者。管理人這時也應鼓勵積極的員工發揮影響力，並協助員工重建和加強掌控感，維持團隊士氣，也不應忽視員工為轉變而作出的努力和貢獻。

在轉變過程中，管理層多把注意力和資源放在行政安排之上。其實，轉變是一個多層次的任務，而員工的心理反應更是成敗關鍵。管理層給予真誠關懷支持，不但能協助員工穩步向前，也能助員工從負面情緒的漩渦中走出來，促進生產力和團隊士氣。

#### Profile

#### 張錦紅



香港基督教服務處僱員發展服務總經理。香港基督教服務處於1991年成立「僱員發展服務」，另於2005年設立「富達盟信顧問有限公司」，致力為各大小公司及機構的僱員提供專業個人諮詢及輔導服務、員工發展、培訓、管理諮詢及突發危機事故壓力管理等服務。

網址：[www.fourdimensions.org](http://www.fourdimensions.org)



©MCT