

为何我的属下不愿意改变

编译--吴凯琳

2004 年 7 月 Cheers 杂志

你实在是想不透，无论你怎么要求或是说服，似乎仍无法扭转员工的态度，不愿意接受改变。其实，要员工接受改变并非是不可能的任务，你只是需要花一点时间真正了解员工抗拒的原因，确实的沟通。

对于主管来说，必定有着业绩的压力，面对外界的竞争，总是想着各种因应的策略，思考要如何改变才能够出奇制胜。

但是，无论你怎么努力想要做出改变，却在与员工沟通时四处碰壁。心里愈急，愈不能谅解为何员工就是不愿意改变。

员工真的不愿意改变吗？要让员工接受改变，真的有如此困难吗？在我们没有明白背后的原因之前，就武断的认定员工是不愿意改变的或是不求进步的，其实是非常不公平的。

改变你对于员工抗拒的认知

我们应该摆脱自己的定见，以另一种不同的角度，重新看待员工对于改变的抗拒心理。

• 抗拒改变是自然的反应，而且是必经的过程

根据美国管理顾问公司普里契特（Pritchett & Associates）的统计显示，面对改变，通常只有 20% 的员工在一开始就会全力支持，有 50% 的员工则是抱持中立的态度，另外则有 30% 的人对于改变非常的抗拒。

事实上，抗拒改变是自然的反应，也是必经的过程。不是每一个人都能立即全心全意的接受改变，员工需要时间调适，更需要主管持续不断的沟通与协助。

做业务的都知道，面对顾客的反反对意见，这时不应该认为顾客是错的、你自己是对的，而一直强力推销自己的想法。而是应该面对顾客的反反对意见，了解背后的原因。倘若无法解决顾客的问题，即便产品再好，也无法说服顾客，更无法继续销售的过程。

同样的，面对员工的抗拒时，主管也不应该不断的向员工强调改变的必要性，而是要去正视员工的反应，试着去了解背后的原因，化解员工抗拒的心理。

「主管不应将员工的抗拒视为阻碍，而是一种机会，」哈佛商学院教授达德·吉克（Todd D. Jick）说道。抗拒不是错误的态度，而是沟通的开始。

员工抗拒的心理，代表着你有些地方可能没有做好，例如没有说明清楚，让员工产生疑虑；或是没有提供足够的协助，让员工不知该如何是好，而有所不安与困惑。

- **员工不是反对改变，而是在意对他个人造成的影响**

员工不是不愿意改变，而是更在乎他自己会受到什么样的影响。正如同瑞士洛桑管理学院（IMD）教授保罗·史翠贝尔（Paul Strebelt）所说的，组织与个人之间本就存在有既定的「个人契约」（personal compacts），界定彼此的权利义务。员工应该做到哪些，便可以得到哪些回馈。

但是，改变有可能破坏了原先的这份承诺。也许你只是稍微的调整员工的工作内容，但是对于员工来说，他势必会想到自己的权益是否受到了影响。他是否比过去要多做许多却没有得到相对应的报酬，或是他必须承担更多的责任，但是权限并没有相对增加。

关于这些问题，主管都应该事先沟通清楚，才不会造成员工的不满与抱怨。

属下为何不愿意改变？

那么到底是什么样的原因，让员工面对改变时心生抗拒？根据《为何你不接受我的想法》的作者瑞克·莫瑞尔，员工的抗拒可以分成两个不同的层次：讯息不够明确、心里的不安与不信任。

1. 讯息不够明确。对于员工来说，常常是有任何的决策，他们永远只是被告知决策后的结果，却不知道决策的过程。他们不知道为何要改变，更不知道这样的改变到底有什么样的好处。

另一种情形则是，员工对于该如何改变完全不了解。许多时候，主管只是看到了问题，觉得有改变的必要，却没有想到该如何做。

当然，你可以和员工充分的沟通之后，再决定确切的做法。但是，如果你心中没有明确的想法，又如何和属下讨论？

2. 心里的不安与不信任。第二种层面的抗拒来自于心理，这包含了两种情况。

- **不安：**「对于许多人来说，面对改变最常见的负面情绪反应就是失去掌控的不安，」哈佛商学院教授达德·吉克说道。

有时候改变意味着员工必须放弃已经熟悉的一切，接受不熟悉的新领域，那是他所不确定的、无法确实掌控的，心里难免有些不安或是焦虑。

我们常看到运动场上的选手，在被迫改变姿势之后，总是需要一段适应期。他必须花时间完全戒掉过去的习惯、适应新的姿势，而且这一段期间他的出赛机会势必会受到影响。另一方面，在心理上同样有一段调适期，他不知道改换新的姿势后，是否能回复过往的辉煌战绩。

其实，员工的心情未尝不是如此。你让员工转调职务或是部门时，也许是希望他能够有更完整的历练。但是对员工来说，必须重新学习起，而且也不知道自己未来会做得如何。身为主管的你，如果没有考虑到员工心里的担忧，很可能让自己的美意成了员工眼中不合理的要求。

- 不信任。因为过去太多不好的经验，让员工不相信改变会带来任何好的结果；或是觉得改变只是为了组织的利益，对于员工没有任何的好处。

当你明白了员工不信任的理由，其实也是提醒自己，在过程中应避免发生类似的情形。

在你了解员工产生抗拒的真正原因之后，接下来就是要思考该如何化解员工的抗拒。其中的关键在于：化解疑虑、沟通具体的事实、确实说明可能的困难、影响员工的行为。

成功化解抗拒的关键 1

不是要安抚情绪，而是要化解疑虑

在面对员工的抗拒时，不要想着采取安抚的态度，这样根本误解了问题的原因。事实上，员工需要的不是安抚，而是要化解心中的疑虑。

主管与员工之间时常处于信息不对称的状况，许多的讯息或是事实只有主管知道，员工却是一无所知。这会让员工感觉受到不公平的对待，更会对改变本身产生质疑。

根据心理学家多年的研究结果，人们对于某个结果产生的过程，比起结果本身更为在乎。这是源自于人性的基本需求，我们总希望被视为独立的个体对待。我们希望别人能尊重我们的想法，也希望别人能够尊重我们的感受，而不要有所隐瞒。因此，过程的公平与否其实是非常重要的。

根据欧洲管理学院（INSEAD）教授金诚（W. Chan Kim）与芮内·莫伯格尼（Renee A. Mauborgne）多年的研究结果显示，要达到过程的公平，必须做到以下两点：

1.你有向员工解释清楚吗？正如先前所说的，员工必须知道「为什么」，为什么需要改变？你的考虑是什么？

也许你真的有说明原因，问题是，你是否真正的做到了信息透明？为了能够有效提升业绩，你希望改变绩效奖酬的标准。但是，你有确实让员工知道业绩到底有多不好？与过去相较，是成长了多少或衰退了多少？

如果员工无法得知这些信息，又如何能要求他去接受改变？即使最后真的实行了新的奖酬标准，也很难达到提升业绩的目标。

2.你有听到员工的声音吗？在决策的过程中你是否有让员工表达自己意见的机会？许多时候主管认为有必要改变的事情，站在员工的立场也许并不这么认为；主管认为改变会带来好的结果，员工却认为改变只会带来负面的结果。角色的不同，会产生不同的认知。

好比说工作流程的改变好了，也许主管只是单纯的想要增加工作的效率与准度，因此要求改变流程。但是，他可能没有顾虑到一些细节，不知道这样的改变会有哪些困难，有可能造成更多的麻烦。

对于员工来说，他认为问题并不在于流程，而是执行工作的人本身。况且如果改变了流程，反而牵动更多，包括其它部门的工作或是外部厂商的配合。改变的结果不仅无法达到原先的预期，反而制造更多的问题。

不论最后的结果是采用你的想法、员工的想法、或是重新找到新的做法，这不是最重要的问题，关键在于员工的意见是有被听到的，有被讨论过的。

「公平的过程不是要取得共识，或是为了满足每个人的需求而作出妥协，」金诚教授特别提醒说。公平的过程讲求的是每一种意见都有表达的机会。

化解抗拒的关键 2

不要谈论价值观，而是沟通具体的事实

口号、价值观、愿景，这些种种都不重要，员工真正想知道的是，到底他该怎么做。

「人们必须知道改变的具体目标，而不是遥不可及的空泛概念，」通用汽车（General Motor）公关部副总裁盖瑞·葛雷特斯（Gary F. Grates）说道。就好比你要沟通改变所带来的结果时，不要对员工说希望要成为市场上的第一品牌，而是具体的说出下一个月产品的销售量能比这个月成长多少等较为具体的目标。

除了清楚表达你对于改变的期望之外，还应说明具体的作为。你或许觉得，和其它的竞争对手相较，你部门的员工不够积极的拓展新的客户，因此你就这么告诉员工：「大家应该具备主动积极的态度，增加更多新的客户。」

但是这样的陈述其实很难引起员工的共鸣，你必须让员工知道自己做得不好的地方有哪些？竞争对手做得好的部分又是哪些？你的员工又应该做出什么样的调整？

「如果员工不了解游戏规则，就不会有任何实际的行动，」哈佛商学院教授霍华德·史蒂文森（Howard H. Stevenson）说道。在管理上，可预测性（predictability）是非常重要的因素，特别是面对任何的改变，应该尽量降低过程中的不确定性，才能增加员工对于改变的接受度。

化解抗拒关键 3

不要刻意隐瞒，要确实说明可能的困难

「主管时常只是看到改变好的一面，却忽略过程中可能遇到的困难或是阻碍，」焦点绩效（Focused Performance）管理顾问公司创办人弗朗西斯·帕特里克（Francis S. Patrick）说道。

不要忘了，员工是真正执行改变的人，对于整个过程他们是有亲身体验的、也是最为清楚的。员工心里明白，事实上过程并不如主管所说的顺利或是容易。

为了让员工接受你的想法，刻意略过负面的讯息，这样只会适得其反。唯有确实反映事实，才能取得员工的信任。况且，当你说明过程中可能的困难时，也代表了你能明白员工必须做出极大的努力去达成目标，这让员工感受到你与他是站在同一边的。

化解抗拒关键 4

不要只顾虑员工的想法，而要去影响员工

担任主管的职务，最重要的就是运用自己的权力去影响别人。这不是说擅用职权，强迫员工接受你的命令。而是主管有最后的决策权，决定什么事情应该做、必须去做。

有时候，员工需要有人不断的在背后「推」他向前，他以为自己做不到或是做不好，但事实上，员工是有这个能力或是潜力的。然而，如果没有尝试，就永远不会知道。

不要低估你作为主管的影响力。「管理就是一场影响游戏（influence game），真正优秀的主管不仅考虑到员工个人的需求；更重要的是影响员工的想法与行为，」哈佛大学心理学系教授戴维·麦克雷兰德（David C. McClelland）说道。

员工以为学习新的工作能力是很困难的，或是他以为自己对这方面的工作一点兴趣也没有、也不认为自己有这方面的能力，但这可能只是他心里所想的。员工个人的想法当然需要考虑到，但是过度顾虑的结果，却有可能因此伤害了员工。

你仍应该要求他接受指派的工作，但是很重要的一点，你必须提供应有的协助，尽量帮助他解决过程中的困难。

担任主管的不应该担心自己与员工的意见相左，许多时候你必须去要求，而不是完全让员工自己决定。正如同金诚教授所说的，「民主」的管理不是好的管理，「帮助员工了解去做对的事」才是最好的管理。

改变的成功与否，关键不在于改变本身，而是员工。员工的抗拒不是不可改变的，而是身为主管的你是否用对了方法去解决问题。