

對未知的恐懼

◎楊沛昇 編譯

二十多年來，變革管理 (Change Management, CM) 一直是圍繞董事會的話題。在當今充滿不確定性、複雜和模糊的世界中，變革是不可避免的；這是我們的新常態。表1總結了推動組織變革的主要力量。²

根據PricewaterhouseCoopers的一項調查，有76%的CEO表示，適應新變化的能力將是未來競爭優勢的關鍵來源。³變革是很難避免的，但沒有完美的方法來引入並管理變革。另據報導，70%的CM項目並未成功。⁴有許多變數和改動部分，除非所有都一致，否則成功的可能性不大。如果我們繼續關注問題的症狀而不是根本原因，這種趨勢將繼續存在。

人類最強烈的情感之一就是恐懼，而最古老、最強烈的恐懼是對未知的恐懼。根據定義，變化帶來了許多未知數。因此，我們必須更仔細地審視人類對不確定的恐懼，並找到解決它的方法。

一項研究報告指出，39%的變革失敗是由於員工抵制變革造成的，⁵組織中人們的行為並不如許多管理人員所想的那樣運作。因此，將變革視為Kurt Lewin著名之unfreeze-change-refreeze模型的簡化版本，如圖1所示，不認為變革並非一直是一個合理的過程。確實存在變革前和變革後的固定點，但介於兩者之間的一切都是非線性的。那麼，我們如何解釋阻力呢？

本文指出了我們認為成功CM的關鍵部分，即阻力管理。我們根據我們的經驗聚焦於實務方面，並提供有關更好地管理變革阻力的技巧和建議。

是心理或是生理？

對大腦功能的研究指出，對變革的抗拒不僅是心理反應，也是生理反應。我們必須了解生理關連，才能了解我們為什麼抗拒。

位於產生錯誤訊號的眼窩額葉皮質（眼睛）上方，有一個叫做杏仁核的小器官，它控制著大腦的恐懼迴路。錯誤檢測訊號可以促使人們變得情緒化並更加衝動地行事，讓動物本能接管。試圖改變常規行為會導致大腦發出強烈的信息，表明某些事情是不正確的。這個信息會吸引個人的注意力，並壓倒理性思考。⁶

抗拒的剖析

抗拒源於恐懼、偏見、焦慮和無知，人們害怕未知，因熟悉而感到安慰。員工在當前狀態下越自在和投入越多，他們就越有可能忽視或破壞變革的原因。

當人們抗拒變革時，他們就會抗拒失去他們所擁有和珍視的事物的前景-無論是失去他們目前擁有的控制權、他們的舒適圈、他們的工作保障或機會。他們可能擔心不切實際的新要求和緊迫的時程表所增加的工作，如果過去的失敗導致員工不信任目前倡議的擁護者，這也無濟於事。

為了更好地了解剖析，整個過程在線上圖1中說明，可以在本文的網頁 qualityprogress.com 上找到該圖。

改變是一個過程，而不是一個事件。如果管理不當，時間會拉長，並且該過程可能永遠無法達到線上圖1中預測的上升趨



勢。無論您多麼努力，都無法將阻力降至零，但可以透過正確的方法減少阻力，稍後將根據我們在領導變革活動方面的經驗提出建議的做法。

情緒包袱

人們在開始看到組織層面變革之前，就已經在個人層面上體驗了變革。有時，對未知的恐懼使人們固守於舊方法，而不質疑其有效性、效率甚至充分性。

被焦慮所籠罩的員工很快就拒絕了這種變革，而沒有給它機會或充分了解它帶來的好處。這通常起因缺少圍繞於主題的清晰溝通。缺少關於願景和戰略的領導溝通為謠言留下了空間，這反過來又助長人們對變革的負面情緒。這尤其會影響那些將過去的失敗和未解決之怨恨的沉重包袱帶入工作場所的人。

例如，我們曾經有一位負責製造的員工將任何變革都視為對其工作的直接威脅。你可以稱之為反應過度，但隨著公司流程、書面程序、設備或技術的任何變革，他懷疑會裁員，而他會是第一個被淘汰的人。

公司差旅流程的改變讓他徹底失望了。他驚慌失措並開始了一系列的謠言-並用他在上一份工作中所經歷漠視和虐待的生動故事來支撐這些謠言，而上一份工作正在經歷類似的變化。

只有通過多次討論和輔導課程，才能清楚地了解，此人一直提到的破壞性經歷至少發生在15年前。但對他來說，那些回憶依然記憶猶新。每次工作場所的變化而觸發他時，這個人都會回想起創傷的影響。為了幫助他克服對變革的恐懼和焦慮，付出了很多努力。

領導者需要以大量的工作和精神來了解阻力背後的原因，尤其是當它源於過去的經歷時，談論這些經歷會有所幫助。

「績效三定律」的作者Steve Zaffron和Dave Logan指出，人們受制於他們沒說過的話，當他們能處理並清楚說明阻礙他們前進的原因時，就會豁然開朗。⁷

組織文化的改變，對於創造一個討論阻力背後潛在問題的安全空間是至關重要的。建立開放式溝通和員工敬業的文化是難題的重要部分，並且與變革計畫的成功有高度相關。文化變革必須讓組織的所有層級都參與進來，因為他們每個人都在確保變革計畫能成功的各方面，擔任著重要角色。

中階管理人員掌握關鍵

中階管理人員對任何變革計畫都是至關重要的，因此需要特別注意。對於中階管理人員來說，變革是既不要也不受歡迎的。它具有破壞性和侵入性，並破壞了平衡。

儘管通常不成文，但心理層面支撐著管理人員對個人和組織目標的個人承諾。這給了容易接受暗示的下屬提供了不同的訊息。

儘管讓中階管理人員參與向團隊其他成員推廣變革會很有幫助，但他們所負責的工作量已不容低估。他們必須管理日常運作並分配資源，以確保所有現有目標的及時進度和整個組織內不間斷的工作流程。變革計畫為成為他們額外的工作，他們必須在沒有任何額外資源的情況下進行管理。這此額外的工作量是否是可以管理的，還是會給中階管理人員帶來不合理的壓力？

如果他們的工作量沒有變化，中階管理人員可能仍然會對高階管理人員說「是」，但當他們陷入困境時，後果終會顯現出來。如果他們不能公開抵制，總會有以其他方式阻礙進展的風險。有一段時間，可能會有一種事情進展順利的假象-高



階管理人員會相信這一點。但實際上，事情不會朝著正確的方向發展，以實現變革的預期效益。

中階管理人員對變革的抵制直接導致了員工的抵制，當員工看到他們的經理對變革三心二意地努力時，他們將很難認真對待變革。管理階層的承諾必須放在首位，因為管理人員直接負責執行變革。受影響流程的所有利益相關者必須證明提議的變革是有利的，並且至少對經營無害。

系統化方法

由於變革的影響可能會在組織內部和外部傳播，因此必須從可能對組織或其部分施加限制的角度來審查任何新舉措，這還包括由於現有協議造成的限制，例如工會合約、供應商合約和對現有政策的承諾。

系統是一組相互連接的部分而形成的一個複雜的整體，系統也是為執行特定活動或解決特定問題而建立的一組詳細方法、程序和事務。組織是與其他系統相關的系統，包含在其產業和社會中，任何提議的變革通常旨在更改業務流程以增加業務及其客戶的價值，任何一個流程的變革都會對系統的各個部分產生復雜的影響。

運用系統方法徹底分析什麼和誰會被變革影響，以及如何影響。變革對其他流程有何影響？包括直接和間接流程，以及那些超出組織範圍的流程。對現有優先事項有哪些潛在衝突？採用這種方式的最簡單方法就是由資源分配的角度來檢視變革。首先問自己：是否有任何並行項目會被影響或影響到我正在管理的變革？我們是否必須從這些項目中抽出資源以適應變革？抽出資源並迫使人們勒緊腰帶是助長阻力的明確方式。

起初的變革通常會帶來最切實的結果，在解決了最明顯的問題後，進一步的

變革將是漸進的，從而導致不那麼明顯的好處。為此，你可能會開始較少關注其他領域變革可能帶來的影響，但是你必須遵循透過系統方法，才能意識到任何潛在的瓶頸直到最後。

對管理阻力的提示和建議

為了使變革成為企業文化的永久組成部分，必須考慮所有促成變革的因素來控制阻力，除非人們團結在變革之後並感到支持變革的希望，否則結果將不盡如人意。只有當你能夠創造這種信念和希望時，才會產生變革，這就是你應該集中精神的地方—解釋變革背後的危機。為了克服人們的猶豫與困惑，他們需要一個明確的目標。創建理想未來狀態的清晰前景，這樣才不會浪費你的寶貴時間和資源。

如果變革計畫因溝通中斷而失敗，請制定溝通關鍵訊息的策略。不要以為所有合適的人都會以某種方式找出他們必須了解的有關變革的所有事情，如果你沒有妥善管理溝通管道，人們就會依賴小道消息來獲取訊息，對願景的更多溝通總比溝通不足好。

人們經常抗拒變革，因為他們更關注於他們可能因變革而失去的事物，領導者的工作是重新聚焦點並向人們展示可以得到什麼。道路上的顛簸是意料之中的，但有一些有用的技巧可以有效地管理變革：

- ▶ 找到合適的阻力管理經理、襄助人和擁護者。提高他們的意識技能（58%的襄助人不了解他們的角色⁸）。
- ▶ 尤其要讓中階管理人員參與進來，通過排除障礙和提供資源來展示你對變革的承諾。
- ▶ 專注於識別、創造和獎勵期望的新行為。
- ▶ 確保來自反抗者的持續回饋，建立框架和安全空間。



- ▶ 分享成功，多傳達願景和小勝利。
- ▶ 反復解釋原因（業務需求），包括維持目前狀態的後果。
- ▶ 在「期望」上投入時間和精力，意識、期望、知識、能力和強化模型／順序很重要。⁹
- ▶ 提供簡單、明確的選擇與結果，以便控制權轉移至個人。
- ▶ 嘗試改變最強力的反對者，但不要只將時間和精力集中於他們身上，因為成果會是有限的。相反地，要關注那些對變革充滿熱情並看到變革價值的人。
- ▶ 保持希望和正向的精神，並提出個人訴求。

管理的成功

變革會是困難、辛苦、艱鉅、非線性和不可預期的。在執行中，它與解凍-改變-冷凍的過程相去甚遠。對變革的抗拒是

一種可以預料之正常人的生理反應。大約70%的變革活動失敗，導致失敗的主要原因之一是中階管理人員的猶豫不決與沒有高階管理人員的參與。

但一切尚未失去-這個現實是可以逆轉的，透過提供的一些技巧，可以管理變革計畫以取得成功。根據Prosci的研究，在過去20年中，高階管理人員的參與度和參與度一直處於成功準則的首位。¹⁰

使任何變革計畫得以成功的前三個重要的面向是：

1. 管理階層解釋變革背後的「原因」，並概述不對變革採取行動的後果。
2. 一次專注於一個變革並產生其所期望的，變革只發生於個別層面。
3. 將所有變革活動視為正式項目，並牢記持續溝通。即使只是一個成功的項目，你也可以以更少的阻礙領導其他變革。

表1 激發組織變革的六種驅動力量

驅動力	舉例
勞動力的性質	<ul style="list-style-type: none"> - 更多的文化多元性 - 人口老年化 - 移民的增加和外包
技術	<ul style="list-style-type: none"> - 更快、更便宜、更多的可攜式電腦和手持裝置 - 社群媒體網站的出現和長成 - 破解人類基因密碼
經濟衝擊	<ul style="list-style-type: none"> - 全球房地產市場的長成與衰退 - 金融業的崩潰 - 全球經濟衰退
競爭	<ul style="list-style-type: none"> - 全球的競爭對手 - 整併與合併 - 政府強加對商業法規的監管
社會趨勢	<ul style="list-style-type: none"> - 環保意識的提升 - 對同性戀和跨性別者態度的自由化 - 更多的多重任務處理和連接性
世界政治	<ul style="list-style-type: none"> - 醫療保健費用的上漲 - 對企業和高階管理層的負面社會態度 - 中國市場的開放





圖1 Kurt Lewin的變革管理模型

編者註：本文中引用的參考資料可在文章的網頁 qualityprogress.com 上找到。

作者：

Santosh Mishra is a quality leader at Saab Technologies Ltd. in Burnaby, British Columbia. He received a master's degree in electronics and telecommunication from Pune University in India. A senior member of ASQ, Mishra is an active member and past chair of the ASQ Vancouver Section, and is an ASQ-certified Black Belt.

Natella Isazada is an environmental, health and safety manager at Treehouse Foods in Delta, British Columbia. She received a master's degree in public administration from the University of Nebraska Omaha. A senior member of ASQ, Isazada is chair of the ASQ Vancouver section, an ASQ-certified manager of quality/organizational excellence and a trained ISO 9000 lead auditor. She is the author of *Quality 4.0: Are You Prepared?* (2018).

資料來源：

Quality Progress June 2021, Page 26-31
Reprinted with permission from Quality Progress © 2021 ASQ, www.asq.org
All rights reserved. No further distribution allowed without permission.

