

人力资源经验分享：如何化解员工的抵抗情绪 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/285/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_285924.htm 对于主管来说，必定有业绩的压力，面对外部的竞争，总是想着各种应对策略，思考要如何改变才能出奇制胜。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。心里越急，越不能谅解为何员工就是不愿意改变。员工真不愿意改变吗？要让员工接受改变，真的非常困难吗？在没明白背后的原因之前，就武断认定员工不愿意改变或不求进步，是非常不公平的。摆脱成见提示：抗拒改变是自然反应，也是必经的过程。根据美国普里契特管理顾问公司的统计显示，通常只有20%的员工一开始就会全力支持改变，50%的员工持中立态度，另外30%的人对于改变非常抗拒。事实上，抗拒改变是自然反应，也是必然的过程。不是每一个人都能立即全心全意地接受改变，员工需要时间调整，更需要主管的沟通与协助。做业务的都知道，顾客有反对意见时，不应该认为顾客是错的，而一直强力推销自己的想法，应该了解反对意见背后的原因。倘若不能解决顾客的问题，即便产品再好也无法继续销售。化解员工的抗拒心理提示：主管不应将员工的抗拒视为阻碍。面对员工的抗拒，主管不应该不断地向员工强调改变的必要性，而是要正视员工的反应，去了解背后的原因，化解员工的抗拒心理。“主管不应将员工的抗拒视为阻碍，而应该当成机会。”哈佛商学院教授达德·吉克说。员工抗拒，表明你有些地方可能没有做好，例如没有说清楚，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。界定彼此的权利义务提示：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。正如瑞士洛桑管理学院教授保罗·史翠贝尔说的，组织与个人之间本就存在有既定的“个人契约”来界定彼此的权利义务。但改变有可能破坏了原先的承诺。也许只是稍微调整员工的工作内容，但对于员工来说，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。员工为何不愿意改变提示：主管只是看到了问题，觉得有改变的必要，却没想该如何做。到底是什么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》一书的作者瑞克·莫瑞尔的研究，员工的抗拒心理可以分成4个不同的层次。层次一，信息不明确。对于新决策，员工往往只是被告知决策的结果，却不知道决策的过程。他们不知道为何改变，更不知道这样的改变到底有什么好处。层次二，情况不了解。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，你可以和员工充分沟通后，再决定确切的做法。但是，如果你心中没有明确的想法，又如何与下属讨论？层次三，心态不安。“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。”达德·吉克说。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，那是他无法确实掌控的，心里难免有些不安或是焦虑。你让员工转调职务或是部门时，也许是希望他能得到全面的历练。但对员工来说，必须重新学起，而且也不知道自己未来会做得如何。身为主管

，如果没有考量到员工心里的担忧，很可能让自己的美意成了员工眼中不合理的要求。层次四，心理不信任。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。化解抗拒的公平需求提示：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本质。事实上，员工需要的不是安抚，而是化解心中的疑虑。主管与员工之间时常处于信息不对称的状况，许多的信息或是事实只有主管知道，员工却是一无所知。这会让员工觉得不公平，更会对改变本身产生质疑。根据心理学家多年的研究，相对于结果本身，人们更在乎结果产生的过程。这源自于人性的基本需求，人们总希望被视为独立的个体对待，希望别人能尊重他们的想法和感受。因此，过程的公平与否非常重要。根据欧洲管理学院教授金诚与芮内。莫伯格尼多年的研究结果，要达到过程的公平，必须做到两点：一是向员工解释清楚。正如先前所说，员工必须知道“为什么”，为什么需要改变？也许你真的说明了原因，但你是否真正做到了信息透明？如果员工无法得知信息，又如何要求他去接受改变？二是听员工的声音。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，员工并不这么认为；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。角色不同，会产生不同的认知。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，这并不是最重要的，关键在于员工的意见被听

到、被讨论过。金诚教授特别提醒说：“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。”公平的过程讲求的是每一种意见都有表达的机会。化解抗拒的具体目标提示：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。”通用汽车公关部副总裁盖瑞·葛雷特斯说。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销售量能比这个月增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，和其他的竞争对手相比，你部门的员工不够积极地拓展新的客户，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。但这样的陈述很难引起共鸣，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？哈佛商学院教授霍华德·斯蒂文说：“如果员工不了解游戏规则，就不会有任何实际行动。”在管理上，可预测性是非常重要的因素，特别是面对任何改变，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。化解抗拒的现有事实提示：不要刻意隐瞒，要确实说明可能的困难。主管通常只看到改变好的一面，却忽略过程中可能遇到的困难或阻碍。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。员工心里明白，事实上过程并不如主管所说的顺利和容易。为了让员工接受你的想法而刻意忽略负面信息，只会适得其反。惟有确实反映事实，才能取得

员工的信任。况且，你把困难说明，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一边的。化解抗拒的权力效应提示：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。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量，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。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。身为主管的你是否用对了方法去解决问题？

100Test 下载
频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com