

Emocje w procesie zmiany – jak nimi zarządzać?

Nasze współczesne otoczenie już od jakiegoś czasu nazywane jest światem VUCA. Termin ten został wprowadzony przez amerykańskich wojskowych strategów z U.S. Army War College, aby opisać specyfikę rzeczywistości podczas wojny. Akronim VUCA pochodzi od 4 słów: **Zmienność** (Volatility), **Niepewność** (Uncertainty), **Złożoność** (Complexity) i **Niejednoznaczność** (Ambiguity). Cechy naszej nowej rzeczywistości stanowią dla nas duże wyzwanie i generują szereg emocji.

Każda zmiana, z jaką musimy się zmierzyć, wiąże się z **karuzelą różnych emocji**. Niejednokrotnie zmianie towarzyszą **trudne emocje, takie jak frustracja, lęk i niezadowolenie**. Boimy się o to, co możemy utracić, obawiamy się zmiany statusu quo.

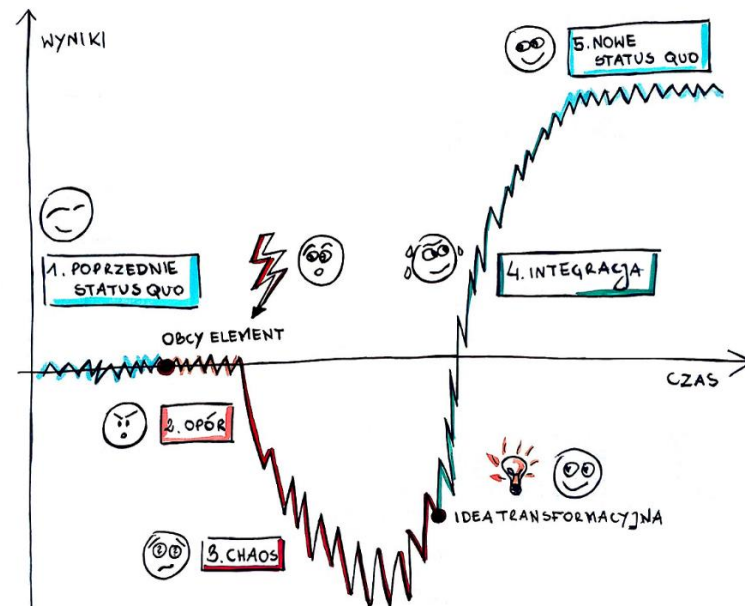
W psychologii proces zmiany zobrazowany jest **krzywą zmian**, opisaną po raz pierwszy przez Johna Adamsa, Johna Hayesa i Barrie Hopsona w wydanej w 1976 książce „Transition: understanding and Managing Personal Change”. Etapy procesu zmiany obrazuje również inny model stworzony przez Johna Fishera. Modele te pokazują, że reakcja na zmianę jest **sinusoidą emocji – począwszy od strachu i niepewności, aż po akceptację i spokój**.

W jaki sposób ludzie mogą więc reagować na zmiany?



Ken Blanchard na bazie swoich wieloletnich doświadczeń wyróżnia 7 reakcji na zmianę:

1. **niezręczność, dyskomfort** – każda zmiana niesie ze sobą konieczność przeorganizowania się i wdrożenia nowego podejścia, co może powodować w pierwszej chwili nasz dyskomfort;
2. **osobiste poczucie straty** – zmiana wiąże się z poświęceniem pewnych rzeczy, koniecznością rezygnacji, a co za tym idzie odczuciem pewnej straty;
3. **poczucie osamotnienia, nawet w sytuacji gdy zmiana dotyczy większej ilości osób** – wraz ze zmianą zadajemy sobie pytanie, dlaczego ona dotyczy właśnie mnie; pytamy o zasadność tej zmiany;
4. **bezradność** – w obliczu zmiany nasza efektywność może spaść, pojawić się spadek naszej produktywności;
5. **zróżnicowany poziom gotowości na zmianę** – każdy człowiek posiada inny poziom gotowości na zmianę; jest w innym punkcie na swojej krzywej zmiany;
6. **obawa o zasoby** – zmianie towarzyszy lęk o ilość posiadanych zasobów koniecznych do przejścia przez zmianę oraz pytanie, czy przy obecnych zasobach jesteśmy w stanie poradzić sobie ze zmianą;
7. **chęć powrotu do swoich starych zachowań** – często po zmianie ludzie mają tendencję do powrotu do utartych schematów. Traktują zmianę jako stan przejściowy.

Każdy z nas może być w innym punkcie na krzywej zmiany, a zbyt długie trwanie w negatywnych emocjach może nas **blokować do działania** i powodować, że nie idziemy dalej.



Jak więc możemy poradzić sobie ze zmianą i wywołującymi ją emocjami i reakcjami?

<u>Stając w obliczu zmiany:</u>	<u>Jako lider wspieraj swoich ludzi w procesie zmiany:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Przeanalizuj swoje emocje, zastanów się, w którym punkcie zmiany obecnie się znajdujesz. Uświadom sobie swoje obawy.• Ustal swoją strefę wpływu – zastanów się na co masz wpływ i skieruj na to swoje działania. Przejmij odpowiedzialność za zmianę.• Bądź otwarty na innych ludzi. Rozmawiaj, nie bój się dzielić swoimi emocjami. Możliwość omówienia swojej sytuacji z innymi, zadziała kojąco i uspokajająco. Pozwoli Ci to zredukować poczucie osamotnienia.• Bazuj na sprawdzonych informacjach. Znajdź wiarygodne źródło wiedzy i opieraj się na zaufanych informacjach. Chaos informacyjny tylko wzmocni Twoje poczucie zagubienia i niepewności.• Szukaj pozytywów. W każdej zmianie spróbuj dostrzec szanse, których do tej pory nie miałeś. Skup się na korzyściach, z jakimi może wiązać się zmiana. Wykreuj pozytywną wizję sytuacji, do której ma doprowadzić zmiana.• Daj sobie czas. Pamiętaj, że przejście przez zmianę jest procesem. Bądź wyrozumiały względem siebie i swoich emocji, pozwól sobie na przejście przez całą krzywą zmiany. 	<ul style="list-style-type: none">• Bądź otwarty na ludzkie emocje. Zorientuj się, w którym miejscu na krzywej zmiany znajdują się Twoi ludzie. Obserwuj ich zachowania, styl i treść wypowiedzi.• Daj ludziom możliwość przeżycia swojej osobistej straty. Bądź wyrozumiały i pozwól swoim ludziom przeżyć daną stratę, która jest realna. Umożliwienie pracownikom dzielenia się tym doznaniem ułatwi im przejście do fazy akceptacji danej zmiany.• Oferuj wsparcie, jeśli pracownik tego potrzebuje. Zachęcaj do wyrażania uczuć – pytaj, słuchaj, bądź dla swoich ludzi „tu i teraz”. Pomóż im uświadomić sobie swoje uczucia.• Miej jasny plan i strategię koncentrowania energii ludzi na kilku pożądanym zachowaniach, które przyniosą najlepsze rezultaty. Dzięki takiej strategii zminimalizujesz ryzyko spadku ich produktywności w obliczu zmiany.• Miej świadomość tego, że nie każdy może być tak samo gotowy na zmiany.• Pomóż ludziom zrozumieć, że zmiana koncentruje się na przyszłości. Pokaż im szanse, jakie niesie ze sobą dana zmiana. Zminimalizuje to ich lęk i chęć powrotu do pierwotnej sytuacji.• Regularnie dostarczaj informacji. Zadbaj o sprawny przepływ informacji. Dostosowuj komunikację, do potrzeb swoich ludzi. 

Przed nami jeszcze wiele zmian, które będą dotyczyły różnych płaszczyzn naszego życia. Mając na uwadze różne reakcje ludzkie na zmianę oraz stosując się do powyższych wskazówek mamy szansę zwycięsko przejść przez każdą zmianę.

Autorzy: Monika Kruk-Konarzewska, Marcin Tomala

Artykuł inspirowany tekstem Kena Blancharda, *7 Common Reactions to Change and How to Respond to Them* oraz artykułem *Czym jest krzywa zmiany Adamsa, Hayesa i Hopsona?*