

ЕМОЦИОНАЛНИ АСПЕКТИ В УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА - НОВИ ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД СОЦИАЛНИЯ КОНСУЛТАНТ

г.л. ас. д-р Зорница Ганева
Бургаски свободен университет

EMOTIONAL ASPECTS OF CHANGE MANAGEMENT – NEW PROSPECTS FOR THE SOCIAL CONSULTANT

Assist. Prof. Zornica Ganeva, PhD

***Abstract:** The aim of the study is to reveal the place of emotions in the process of change and its management and the need to develop emotional skills and to present the role of social consultant in supporting and implementing this change.*

***Key words:** social consultant, change management, social and human factor in the process of change, personal support and change.*

Целта на настоящата разработка е да се представят модели, подходи и изследвания в **управление на промяната** и най-вече се изведе на преден план емоционалния аспект на прехода, където професионалната намеса/ интервенция на **социалния консултант** ще доведе до по-голяма ефективност на процеса. Да се разкрие мястото на **емоционалния фактор в процеса на промяната** и нейното управление и потребността от развиване на емоционални умения за ефективно развитие на личността или организационната култура по време на трансформации.

Промяната е сложен процес, който освен другите си фактори (оперативни, структурни или финансови), има и емоционална страна. Промените се отразяват на емоционалния и социалния живот на засегнатите индивиди. Промяната в поведението е труден и често неприятен процес [7].

Моделите за емоционална интелигентност [1] и включените в тях емоционални и социални умения навлизат все повече и в българското социално пространство. Необходимостта от тяхното разбиране и прилагане в житейските ситуации нараства значително. Постоянно променящата се социална среда поставя високи изисквания пред личността, които много често са свързани с промяна на поведението. Тази промяна е свързана с нови преживявания и чувства, което предполага развиването на нови умения – емоционални, социални, комуникативни. Промяната носи в себе си и позитиви и негативи за личността и нейния свят – личен, професионален и социален. Промяната е движещата сила в изграждането на житейския проект. Успешният преход и път за продължаване с положителен ход напред е свързан с развиване на умения и способности за УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА.

Change management (от англ.) е „структуриран подход за промяна на индивидите, групите, организациите, който прави възможен прехода от една сегашна структура към една желана бъдеща структура. Управлението на промяната (Change management) осигурява методи и средства за разпознаване и разбиране на промяната и човешкото въздействие върху прехода. Управлението на промяната може да се разглежда от индивидуална или от социална (организационна) гледна точка” [6].

От гледна точка на индивида Change management разглежда начина, по който индивидът реагира на големите промени, които го засягат. Независимо дали става на въпрос за много лично нещо, свързано с работата или с околните. Може да се възприеме като средство за управление на човешките взаимоотношения или да помага на индивидите да управляват реакциите си. За да се осъществи една трансформация е необходима ясна стратегия, активно участие и мотивация на замесените индивиди.

Изследователите от Harvard Business Essentials [4] доказват, че инициативите за промяна в социалната (работна) среда се отразяват психически и емоционално върху участниците в нея. **Пренебрегването на човешкия фактор е признак на не ефективност и е обречено на неуспех.** Основните реакции на хората са стрес, чувство за загуба и тревожност, дори в положителния аспект на резултатите. Отрицателните аспекти на промяната се дължат най-вече на загубата на контрол, появяващото се чувство на безсилие, които водят до стреса и могат да застрашат самооценката на хората. Те посочват **четирите психологически етапа**, през които участниците преминават: 1) шок, 2) отбранително оттегляне, 3) признание, 4) приемане и адаптация [4]. Тази последователност на психичните и емоционални състояния съответстват и на етапите, през които се преминава при скръбене за загуба на близък човек.

Кати Джонсън [7] очертава следните **етапи при въвеждането на всяка промяна**:

1. **Приемане** на новите процеси;
2. **Разбиране** на същността на новото – тези етапи все още са свързани с *промяна само на процесите* и може да са съпроводени с недоверие и опит за запазване на статуквото.
3. **Промени в поведението**, които се изразяват в съобразяване и прилагане на промените – на този етап хората наблюдават и допринасят, но все още може да има недоверие.
4. **Промяна на културата** / стила на поведение – хората възприемат промените като „свои” и желани.

Промяната дава две перспективи – да я приемеш, да я разбереш като необходимостта от нова възможност и да й позволиш да осъществи прехода ИЛИ да я приемеш като заплаха и да не се развиваш, да се провалиш.

На базата на изследвания със своя екип Steve Mayers [8] разработва **5 ключови принципи при управление на промяната**:

1. Различните хора реагират по различен начин на промяната.

На преден план излиза индивидуалният личностен подход. Това предполага даване на реалистична информация за предстоящата промяна (откритост и честност при представяне на фактите), без да се генерира свръх оптимизъм, за да не се създадат нереалистични очаквания. Информацията се съобразява с личната стратегия на всеки за справяне с промяна (като предварително се проучва) – като време и място. Различните хора имат и различни предпочитания в така наречения от тях „**спектър на промяната**”. Някои хора обичат стабилността- харесват нещата да бъдат такива каквито винаги са били. Други обичат да бъдат в промяната – винаги търсят нещо ново и различно.

Стабилност _____ *Промяна*

Проблемите възникват, когато предпочитанията (стабилност/ промяна) на индивида се различават от ситуацията, в която се намират. В тези ситуации, засегнатите лица могат да изпитат: силно недоволство, стрес, негативни нагласи към хората с предпочитания в другия край на спектъра, съпротиви, силни емоции, загуба на рационална преценка.

2. Всеки има основни нужди, които трябва да бъдат изпълнени.

Необходимо е да се даде време на всеки да изрази себе си, своето становище, разбиране, чувства. Има три основни нужди (по Уил Шютц), които хората проявяват в междуличностните взаимоотношения и са от основно значение в реакциите на хората при промяна:

- **Необходимост от контрол.** Въпреки различните степени на проява при различните хора, всеки процес на промяна е свързан с необходимостта от контрол на околната среда, социалната среда, съдбата.
- **Необходимост от включване.** Човек в определена степен изпитва необходимост да бъде включен в процеса на промяната.
- **Необходимостта от откритост** – да получи открита информация от свързаните с управлението на промяната.

Ако някоя от горе посочените нужди на лицата, засегнати от промяната, не бъдат задоволени в процеса, най-вероятно е по време на развитието на промяната да се срещнат редица отрицателни реакции вариращи от амбивалентност (изпитване на противоречиви чувства в едно и също време) чрез съпротива към открито противопоставяне на промяната.

3. Промяната често пъти включва загуба и хората преминават през „крива на загубата”, която ще трябва да я приемат и преминават.

Ако промяната включва загуба, е необходимо да се разбере с какво може да бъде заменена, за да се успокоят потенциалните страхове. Вариант на „крива на загубата”: Шок – ядосване – изтласкване – приемане – изцеление (Shock – Anger – Rejection – Acceptance – Healing).

4. Очакванията трябва да бъдат управлявани реалистично.

Връзката между Очаквания и Реалност е много важна. Да се изразят свободно очакванията и нагласите.

Общите признаци, свързващи всички „криви на загубата” са:

- Може да има първоначален период на загуба, тогава когато промяната не прониква в съзнанието на човек (например, човек съхранява определени чувства, убеждавайки себе си, че въпросната промяна няма да се случи).
- Когато загубата бива осъзната, можем да кажем, че човек достига до своето „дъно”. Тази „потъваща” дълбочина се задълбочава, тогава когато загубата е внезапна/ неочаквана.
- Периодът на приспособяване към новата ситуация може да бъде неприятен и да отнеме много време.

5. Възникващите страхове трябва да се разглеждат.

По време на значителни промени рационалното мислене трябва да излиза на преден план. Обикновено хората страхувайки се, си представят най-лошото, което в действителност не е така, защото подсъзнателно мислите им стават нелогични и нерационални. Тези страхове трябва да бъдат разбрани и отстранени.

От организационна гледна точка управлението на промяната е разгледана от повече изследователи и подходи.

Не предприемането на цялостен подход в управлението на промяната – личностна, социална, организационна, професионална, води до проблеми в осъществяването на ползотворна промяна. Джон Котър и Дан Коен [3] предлагат широко мащабен подход в управлението на промяната, който да осигури възможност за личностен и организационен успешен преход към промяната. Те свързват успешната промяна с Модела ВИЖТЕ – ПОЧУВСТВАЙТЕ – ПРОМЕНЕТЕ. Това не омаловажава работата,

свързана с представянето на данни, анализи и представянето им за необходимостта от и решенията за промяна. Те обръщат внимание, че **пътят за промяна, задействан чрез чувствата и преживяванията е по-добър подход.**

Вижте – хората имат нужда от драматичен, завладяващ вниманието им начин да си представят проблема, продиктувал промяната и решенията, свързани с нейното реализиране.

Почувствайте – визуализираните и разбрани представи за променящия се процес поражда чувства. Чувствата, които поражда промяната обикновено варират от негативните – гняв, самодоволство, скептицизъм и страх – до търсените за успешната промяна – *неотложност, оптимизъм, вяра.*

Променете – промените са свързани с промяна на поведението, което е свързано и с нови чувства. Те могат да променят или подкрепят това поведение.

Техният променящ организационната култура модел включва осем стъпки:

Стъпка 1: **Засилване чувството за неотложност.** Емоционалните и психични аспекти, които забавят или спират инициативите за промяна са: „самодоволство, ръководено от фалшива гордост или арогантност; демобилизация или самозащита, предизвикани от страх или паника; неприемливо поведение, предизвикано от гняв; песимистична нагласа” [3].

Стъпка 2: **Формиране на ръководен екип.** Демонстриране на ентузиазъм и намаляване на фрустрацията.

Стъпка 3: **Правилно изградена визия.** Разработена разбираемо, драматично завладяваща визия, осигурява намаляване на тревожността и погрешните интерпретации.

Стъпка 4: **Приемане чрез постоянна и ясна комуникация.** Поддържането на постоянно общуване, формално и неформално, подпомага снижаването на тревожността, приемането на гнева, песимизмът отминава. Споделянето на предизвиканите нови чувства, проправя възможност за разбирането им.

Стъпка 5: **Овластяване на действието.** Участието в проблемите и техните решения изгражда самоувереност и възвръща оптимистичните нагласи.

Стъпка 6: **Създаване на краткосрочни победи.** Пробиват емоционалните защити и предполагат за емоционално израстване.

Стъпка 7: **Постоянство и търпение.** Процес на адаптация и трансформация.

Стъпка 8: **Устойчивост на промяната.** Поведенческа промяна.

Чувствата преминават като решаващ мотив и през осемте стъпки.

В „Сърцето на промяната” [3] основният елемент, които различава подхода към промяната от по-голяма част от подходите е, че авторите определят **чувствата на хората**, засегнати от промяната, като един от основните проблеми. Промените засягат поведението на хората, затова е важно да се говори и за чувствата. Работата върху мислите остава съществена част от управлението, но са необходими да се положат и усилия за промяна на поведението през чувствата. „Подкопаващите промяната психични състояния са гняв, гордост, песимизъм, арогантност, цинизъм, паника, изтощени, несигурност, тревожност. Подпомагащите са вяра, доверие, оптимизъм, неотложност, обоснована гордост, страст, възбуда, надежда и ентузиазъм” [3].

Jeff Hiatt от Change Management Learning Center [6] представя **Модела ADKAR**, с който да се постигне успешна промяна в личния живот и професионалната кариера. Градивните елементи на модела са: добра осведоменост (**A**wareness), създаване на желание (**D**esire), подпомагане на знание (**K**nowledge), развитието на способности (**A**bility) и подсилване и подкрепа (**R**einforce) на промените в организацията. Осигуряването и управлението на тези фундаменти гарантира новия преход.

Професорите от Harvard Business School Биър и Нория [4] описват два подхода към промяната, продиктувани от две различни цели: 1) бързо икономическо подобрене – икономически подход (Теория Е) и 2) подобряване на организационните възможности (Теория О). Теория О е подход, при който лидерите на организациите променят културата и възможностите чрез индивидуално и организационно учене, базирано върху подпомагане трансформирането на поведението и нагласите на участниците в процеса. Промяната може да бъде обезсърчаваща, фрустрираща или оставаща жертви. Наблюденията в бизнес средите показват, че тя почти винаги е разрушителна, а може и травмираща. Нейното ефективно управление е от значение за прогреса и удовлетворяващия личен и професионален живот.

Създаването на психически, социални и организационни условия и ‘готовност за промяна’ са свързани с мотивацията за промяна. В този процес емоционалните състояния, които съпътстват предвещаната промяна в статуквото са нервност, страх, дискомфорт, те водят в положителния аспект към усещането за спешност и мотивират към промяна; в негативен аспект – към провал. Самодоволството е бариера за промяната, което трябва да се предизвиква и отстранява. Това се подпомага чрез подобряване на комуникацията- диалог, дискусии и споделяне на проблеми за неудовлетвореността.

Елиминирането на страха е и една от точките на ефективното управление в Методологията за качество, разработена от У.Ед. Деминг [4]. Страхът като доминираща част от организационната култура води до неспособност за промяна.

Съвместната работа на Майкъл Биър и колегите му Ръсел Ейсенстат и Бърт Спектър [4] идентифицират поредица от стъпки, които водят до истинска промяна. Към техния подход изследователи от Harvard Business Essential прибавят ефективните препоръки на Центъра за развитие на управлението на General Electric и тази на Шафър и Томпсън:

1. Мобилизиране на енергията и отдадеността на хората чрез съвместно идентифициране на бизнес проблемите и техните решения – **включване на хората в процеса**.
2. Разработване на обща **ефективна визия** за промененото и подобро бъдеще.
3. Идентифициране на бъдещето – **видим лидер** и спонсор на промяната.
4. **Фокусиране върху резултатите**, не върху дейностите.
5. Започване на **промяната от периферията**, без да се налага от върха.
6. **Институционализиране на успеха** чрез официални политики, системи и структури – прилагане на измерими промени за подобрене.
7. **Приспособяване на стратегиите** в отговор на проблемите в процеса на промяна.

Защо да търсим и работим с промяната? Социалната среда е един постоянно променящ се свят и заедно с него се налага да станем променящи се личности. Джон Уайброу [5] учи **да се променяме днес, не утре** – успехът е свързан с постоянно следене какво се случва около нас, за да сме подготвени за утрешната промяна. „Самодоволството и бездействието са вредни за бизнеса”. Неговият опит в бизнес индустриите е полезен да се пренесе и за персоналният свят и лични преходи. Лаура Тайсън, бивш икономически съветник в Белия дом [5], представя своите бизнес съвети относно управление на промяната като изтъква приоритетно: **внимание върху съпротивите към промени, не подценяване силата на бюрокрацията, експериментиране, постоянство към новата цел**. Дейвид Брандън [5] разкрива урока, който го е довел до невероятни успехи в преходни ситуации в бизнеса. Едно от най-важните неща е организациите да разберат, въпреки страха от разрушаване на навиците, че **промяната е нещо добро**. Ник Нийл [5], както и други мениджъри и лидери, изтъкват като един от най-

важните аспекти на успешната промяна добрата, **ясна комуникация** в организацията. Като под 'добра' разбират – искрена, постоянна, с наслада, което води до това, че хората се чувстват част от решението (знаейки всички факти), по-обвързани, по-активни и по-силно желаещи да видят новите резултати. Според Уилям Харисън (5) лидерството на промяната е свързано с **адаптирането** към нея. Способността за промяна определя развитието и успеха в нова среда. Един от най-драматичните и силни моменти на промяна е **решението кога да си тръгнеш** – в професионален план или в личните взаимоотношения. Разбирането, че моментът е настъпил е свързан с осмислянето на ценностите и чувствата, които се изпитват и застрашени ли са комфорта и удовлетвореността. При промяна на организационната култура в една компания се търси анализ на личната самооценка и положителни чувства към професионалните отговорности. Промяната във взаимоотношенията и поведението на другите е свързано с появата на нови чувства, осъзнаването, че самооценката и емоционалният живот не могат да се адаптират към новото е сигнал, че е време за оттегляне.

Всяка една организация е и една социална система, следователно промените, които навлизат в нея задължително ще повлияят и върху **човешкия фактор**. Хората, които са основна съставка на тази социална система носят и влияят със своята идентичност, нагласи, емоции, взаимоотношения (лични и професионални), формални и неформални общности и групи. **Спектърът на личностите**, повлияващи процеса на промяна е широк. Излизането от рутината (професионална и лична) и участието в новите събития застрашават да създадат напрежение, тревожност, дискомфорт или страх. Основните групи играчи, които въздействат на прехода са обособени в три основни групи: редови участници (консервативни, прагматици, основоположници), съпротивляващи се и агентите на промяната.

Дейвид Клатърбърк [2] също работи в изследователската сфера по проблемите за управление на промяната и разкрива, че програмите за промяна на културата не постигат голям успех, ако пропускат една от ключовите съставки, а именно инвестирането на усилия в **промяната в човешкия фактор**. Той счита, че трябва да се създава среда за размисъл и интроспекция на индивидуално и екипно ниво, където да се изследват тревогите на хората относно новите процеси. Представените от него наблюдения и опит застъпват идеята за **професионална намеса и подкрепа** за осигуряване на разбиране, адаптиране и приемане на ефекта от културната промяна, справяне с личните и екипни тревоги, устойчивостта на новите нагласи и поведение.

Общите стъпки, елементи и принципи в подходите и методите за управление на промяната показват възможността за **професионалната намеса от страна на социален консултант като една нова перспектива за тези професионалисти**. Те могат да бъде професионално полезни в подкрепата както на отделната личност, така и на лидерите/ мениджърите и всички участници в процесите на промяна. **Професионалната намеса може да бъде фокусирана върху:**

- Подпомагане прехода от една желана сегашна житейска структура към желаната в бъдеще;
- Подпомагане на хората в реализирането на нов житейски проект;
- Подпомагане на лидерите/ мениджърите в разбирането, че човешкият фактор е изключително важна част от прокарването на продуктивната промяна;
- Управление на взаимоотношенията;
- Ефективно водене на хората към приемане и разбиране на новите процеси – личностни и организационни;
- Участие / подпомагане на клиента при изграждане на стратегията, включването и мотивирането му в процеса на промяната;

- Управление на очакванията и нагласите в изграждането на съвместната реалност;
- Индивидуална емоционална подкрепа на хората, преминаващи през етапите на първоначалния шок и отбранително оттегляне като реакция на новото;
- Ефективно (емоционално комфортно) преминаване през „Кривата на загубата”: Шок – ядосване – изтласкване – приемане – изцеление – промяна ново поведение;
- Проучване личната стратегия и предпочитания на хората в спектъра стабилност / промяна;
- Подпомагане на засегнатите участници за задоволяване на необходимостта им от контрол, включване и откритост по време на прехода;
- Подготвяне за нови отговорности;
- Увеличаване на удовлетвореността и мотивацията;
- Улесняване процеса на преодоляване на вътрешните препятствия и сваляне на емоционалните защити в отговор на иновациите;
- Разбиране процеса на промяна от емоционалната му страна;
- Научаване на работа с емоциите – развиване на емоционални умения.
- Развиване на емоционалния и социален ресурс на хората;
- Придобиване на нови умения и компетенции, за по-голяма лична ефективност;
- Подобряване на силните страни (усъвършенстване на различни способности) на личността;
- Постигане на пълноценен личностен потенциал чрез постоянно обучение.

Литература

1. Ганева, З., „Емоционално образование на студентите- теория и практика”, сборник Международна конференция БСУ том 4, Бургас, 2011.
2. Клатърбък, Д., „Коучинг на екипи и работни групи”, изд. НПЛ България, София, 2012 .
3. Котър, Дж., Коен, Д., „Сърцето на промяната”, изд. Класика и стил ООД, София, 2003.
4. Harvard Business Essentials, „Управление на промяната и прехода”, изд. Класика и стил ООД, София, 2005.
5. Harvard Business School Press, „14 урока за промяната”, изд. Мениджър, София, 2009.
6. www.change-management.com
7. www.investor.bg
8. www.teamtechnology.co.uk