**Лекція 19. Вироблення адаптивності в умовах постійних змін**

Для менеджерів адаптивність - це вміння ефективно реагувати на будь-які зміни в робочому середовищі. Адаптивність - це механізм пристосування.

Адаптивні менеджери приймають зміни. Вони підбирають способи вирішення складних і невідомих проблем, отримують новий досвід і знаходять нові лінії поведінки, які дають змогу їм досягати успіху в перехідні періоди. У працівників, які працюють з адаптивними менеджерами, є модель поведінки та направляючі, які допомагають їм проходити через зміни спокійно й ефективно. Розвиток адаптивності і її демонстрація позитивно впливають на працівників, якими керують.

Індивідуальні реакції на зміни зазвичай мають певні стадії, які відповідають різним емоціям.

1. Заперечення - це відмова повірити в необхідність змін. Заперечення може набувати таких форм:

* ігнорування або відсутність відгуку на інформацію про необхідність що-небудь змінювати;
* ухилення від сприйняття інформації;
* мінімізація участі в змінах;
* доведення участі в змінах до максимуму;
* перебільшення ролі змін.

1. Опір до змін, який зазвичай виявляється в роздратуванні, негативних, песимістичних думках і установках. Він породжує розчарування, тривогу, страх. Керівники можуть ігнорувати наявність опору у своїх підлеглих в період змін. У підсумку такі керівники виявляють, що очолюють ізольований, замкнутий, дезорієнтований і позбавлений працездатності колектив.
2. Вивчення питань, роздуми. На цій стадії працівники змінюють свій погляд і починають дивитися в майбутнє. Їх зацікавлюють зміни та потенційні можливості. Працівники стають відкритішими до нових ідей. І, нарешті, виникає рішення. Настає час, коли з’являється новий образ мислення та поведінки - вже узгоджений зі змінами в умовах робочого середовища. Курс стає очевидним, коли окремі особи і вся команда визначають стратегію змін і те, як вона буде реалізована.

Опір до змін працівники та менеджери можуть супроводжувати різними емоціями. Перша емоція опору - агресія та захист.

Трансформація захисного механізму працівників та менеджерів в уміння триматися наведена у таблиці 8.2.

Таблиця 8.2

Трансформація захисного механізму

|  |  |
| --- | --- |
| Захисний механізм | Вміння впоратись із емоціями |
| Заперечення: відмова від зіткнення з неприємними відчуттями або думками, ігнорування тривожних і небезпечних переживань | Зосередження: тимчасова відмова від неприємних думок або переживань для того, щоб концентруватись на поточному завданні; повернення до цих переживань у більш відповідні ший момент |
| Раціоналізація й інтелектуалізація: виправдання своїх негативних переживань, які виявляються в агресії, шкідливих звичках, ухилення від переживань завдяки словам і узагальненням | Логічний аналіз: ретельне та вдумливе аналізування проблем без перепов-нювання емоціями |
| Проекція: надумане приписування небажаних відчуттів або думок іншій людині | Емпатія: погляд на ситуацію очима іншої людини; спроба уявити, що відчувають інші |
| Заміщення: виміщання негативних емоцій на іншій людині | Сублімація: вивільнення негативних емоцій через альтернативні, соціально допустимі канали. Фізичні вправи, повсякденна робота, спорт, мистецтво та музика можуть бути формами творчної агресії |
| Нормалізація: звинувачення себе у всіх проблемах | Самодетермінація: мотивація пози­тивних дій. Неприємні переживання або думки з відповідним об’єктом (оточенням, іншими людьми або собою) після обґрунтування |

Отже, керівники повинні розбиратися в цих емоціях - у своїх і в чужих, щоб ефективно справлятися зі змінами.

Виділяють три складові адаптивності в умовах змін *(рис. 8.6):*

1. когнітивна гнучкість - здатність використовувати різні образи мислення та ментальні моделі;
2. емоційна гнучкість - здатність змінювати підхід до власних емоцій і емоцій інших;
3. диспозиційна (особистісна) гнучкість - здатність зберігати позитивний настрій, одночасно залишаючись реалістом.

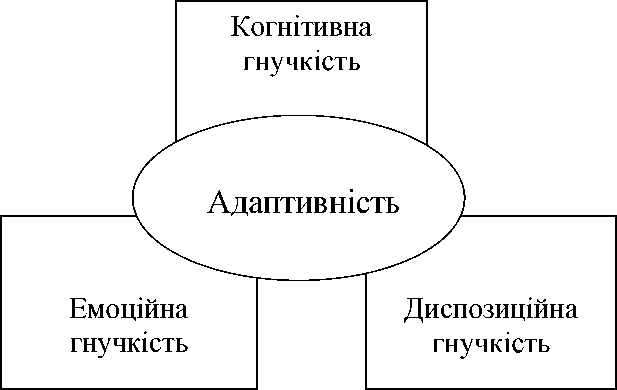


Рис. 8.6. Головні складові адаптивності в умовах змін

Лідери, які володіють когнітивною гнучкістю, здатні об’єднувати різні принципи мислення та ментальні моделі в плануванні, ухваленні вагомих рішень і щоденній роботі. Ті, хто працюють за планом А, але тримають у голові плани В, С і Б, володіють когнітивною гнучкістю. Такі менеджери завжди розглядають різні варіанти розвитку подій і бачать, коли потрібно перейти від одного плану до іншого і внести зміни. Когнітивна гнучкість свідчить про рухоме та дивергентне (нелінійне) мислення, інтерес до нових підходів, вміння бачити та використовувати раніше приховані причинно-наслідкові зв’язки та здатність відмінно працювати в команді. Лідери, які володіють когнітивною гнучкістю, з готовністю вчаться на своєму досвіді і розпізнають ситуації, коли старі підходи не спрацьовують.

Зазвичай менеджери виявляють когнітивну гнучкість у трьох ключових напрямках.

1. Детально вивчають навколишні умови. Постійно й успішно вивчаючи бізнес-середовище, керівники вишукують інформацію про потрібні чинники в компетентних джерелах і, використовують отримані відомості для поліпшення свого розуміння ситуації та зміни погляду. Такі лідери здатні помітити зміни, які відбуваються й усвідомити, як вони вплинуть на організацію.
2. Приділяють увагу осмисленню того, що відбувається. Керівники повинні діагностувати зміни, розкривати їхнє значення для самих себе і своїх підлеглих. Осмислення - це процес колективного розуміння ситуації для її адекватного сприйняття та інтерпретації. Володіння різними поглядами зазвичай відкриває нові можливості для змін, якщо керівник або група зможуть сформувати всебічний

загальний погляд на ситуацію. До такого процесу може входити дивергентне мислення, завдяки проведенню діалог-бесіди (наприклад, обдумування абсолютно нового напряму, який обертає перешкоду в можливість або стару ідею в інноваційну практику).

1. Розробляють стратегію. Керівникам треба робити це у відповідь на зміни середовища. Тобто, їм варто розвивати кілька можливих стратегій, усвідомлюючи, що не можна передбачити точно, чим обернеться ситуація. Когнітивні адаптери здатні відмовитися від стратегії, яка була зручна й діяла в минулому, оскільки розуміють, що в поточній ситуації це може неспрацювати. Керівники вишукують або пробують нові підходи.

Лідери, які володіють емоційною гнучкістю, можуть користуватися різними підходами, маючи справу зі своїми та з чужими емоціями. Цей аспект окремі лідери зазвичай не враховують. Емоційно гнучкий лідер по-різному почувається у випадку змін, під час якого одночасно є і спокій, і тривога, і невдоволення, і опір. Адаптація до змін потребує взаємодії лідера з тими, хто переживає зміни. Позбавлений емоційної гнучкості керівник зневажливо ставиться до побоювань і почуттів інших, не дозволяє проводити дискусії, тоді як емоційно адаптивний лідер стимулюває нові задуми, ідеї. Такий керівник не піддається емоціям і не боїться йти до вибраного курсу.

Виявляючи емоційну гнучкість, менеджери повинні діяти так:

1. Розуміти власні емоції та справлятися з ними. Емоційна гнучкість свідчить про чудове вміння розбиратись у власних почуттях, визнавати і мати справжні емоційні реакції. Такий підхід дає змогу іншим діяти аналогічно. Управління - емоційно важка робота. Для того щоб справлятися зі змінами, потрібні активність і мужність. Турбота про власні емоції допомагає зберегти потрібні сили.
2. Налагоджувати контакт з іншими, звертатися до їхніх емоцій. Емоційно гнучкі лідери піклуються про те, щоб знати, що відчувають підлеглі та колеги. Їм треба приділяти належну увагу емоційному аспекту та відповідати на чужі емоції готовністю допомогти, позитивним настроєм. Якщо кеіврник буде відкритим і чесним, створюючи для співробітників можливість виявляти свої справжні емоції, то активність і працездатність всієї команди можуть суттєво підвищитися.
3. Вкладати емоції, щоб захопити інших. Враховуючи те, що багато працівників в організації можуть перебувати на етапі заперечення або опору, керівник, виявляючи щирі емоції та підтримку, має захопити увагу співпрацівників і мотивувати їх долучитися до змін. Неможливо пройти через перехідний період, якщо колеги байдужі та «вимкнені».
4. Підтримувати баланс між емоціями та діями. Співчутливе ставлення й увага вкрай важливі. Емоційно гнучкі лідери можуть знайти баланс між виділенням часу на вирішення проблем і допомогу, щоб вирішити їх і рухатися далі. Вони підтримують вираження негативних емоцій, але в міру. Такі керівники прагнуть налагодити рівновагу, коли говорять: «Я слухаю і розумію суть проблеми, і ось що ми будемо робити, щоб намагатися йти далі». Якщо вони кажуть: «Я чув, що ви сказали, але нам пора рухатися далі», то це означає, що вони ставляться зі зневагою до чужої турботи, применшують її.

Керівники, які виявляють диспозиційну гнучкість, діють з огляду на оптимістичні погляди, що грунтуються на реалізмі та чіткому розумінні цілей. Вони беруть до відома можливий розвиток ситуації в гірший бік, водночас можуть уявити собі і хороший варіант розвитку подій у майбутньому. Такі лідери здатні визначити, що потрібно, щоб підтримувати оптимізм працівників у конкретній ситуації, незалежно від труднощів і випробувань. Диспозиційно гнучкі лідери бачать у змінах можливості, ніж загрозу або небезпеку.

Диспозиційну гнучкість можна визначити за такими діями:

1. Уміння бути відкритим і оптимістично-реалістичним, коли йдеться про зміни, надихати оптимізмом інших. Лідери, які диспозиційно гнучкі, впевнені, що вони самі та їхня команда можуть бути ефективними у зміненому середовищі. Вони визначають, що є позитивним у новому досвіді або ситуації, і відштовхуються від цього.
2. Уміння врівноважувати невпевненість позитивним підходом. Ефективні стосунки з іншими та концентрація уваги на позитивному мають бути врівноважені реалізмом і готовністю вислухати чужі сумніви. Диспозиційно гнучкі лідери дають змогу іншим задавати питання і висловлюватися на теми, які пов’язані з їхніми побоюваннями й сумнівами. Зазвичай це призводить до конструктивної розмови, «мозкового штурму», завдяки яким нерідко розкриваються нові підходи та рішення.
3. Уміння підтримувати інших у процесі змін. Лідери, які досягнули диспозиційного рівня гнучкості, спонукають співробітників організації або свою команду йти за процесом змін. Вони залучають співробітників до участі у процесі змін, стимулюють за новаторські дії і представляють нових людей організації або команді, даючи зрозуміти, що зміни відбулися і тепер в команді виникне щось нове.
4. Знання власних реакцій на зміни. Диспозиційно гнучкі лідери демонструють знання власної поведінки, але здатні в разі потреби змінити її. Вони упевнено почувають себе, маючи справу з чимось новим, випробуючи нові підходи і розбираючись у неоднозначних ситуаціях.

Мати одну з цих характеристик недостатньо для адаптивності лідера. Він повинен виявляти як мінімум дві риси з трьох, щоб вважатися адаптивним. Якщо ж лідеру притаманні всі три риси, то свідчить про високий рівень його адаптивності.

Адаптивність варто розвивати. Чим більше керівник адаптовується, виявляючи когнітивну, емоційну та диспозиційну гнучкість, тим більше він буде адаптивним на лідерській посаді.

Для розвитку когнітивної гнучкості керівникам треба діяти так:

* Бути дослідником (вивчати, міркувати, перш ніж винести судження і ухвалити рішення, задавати запитання).
* Прийняти відмінності. «Інший» не означає правильний або неправильний, а лише тільки «інший».
* У важкий час співробітникам потрібно бачити своїх керівників.
* Розробляти різні плани на випадок виникнення проблем (опору співробітників, виникнення кризових ситуацій, необхідності швидкого ухвалення рішень у момент, коли виникають сумніви тощо).
* Вчитись розуміти, в чому полягає суть опору (причини, джерела, проблеми, які змушують співробітників чинити опір тощо).
* Збирати інформацію про ситуацію на ринку і в галузі. Вивчати навколишеє робоче середовище, щоб вже на ранніх стадіях ідентифікувати зміни та передбачити їхній вплив.
* Намагатись дізнаватися нове, постійно навчатись у будь-якій ситуації, експериментувати, випробовувати тощо.

Для розвитку емоційної гнучкості менеджерам варто діяти так:

* Створювати групи підтримки (інших керівників, друзів, коучів, близьких товаришів, колег, членів родини та інших) у часи змін. Запропонувати діяти аналогічно й співробітникам.
* Прагнути до зворотного зв’язку. Треба, щоб співробітники мали змогу швидко відгукнутись на події - позитивно та негативно для тренування власних дій у випадку виникнення емоційних реакцій (наприклад, коли співробітники стикаються з емоціями керівника, опором тощо).
* Діяти рішуче, коли доводиться ухвалювати жорсткі рішення, наприклад пов’язані зі звільненням співробітників. Хоча робити це важко, коливатися чи тікати від реальності - ще шкідливіше.
* Використовувати знання і досвід для того, щоб розширити спектр навичок і досвід підлеглих у вирішенні проблем.
* Адаптувати свій стиль управління до мінливих ситуацій.
* Приймати мінливі умови реалістично, відкрито і з оптимізмом. Для розвитку диспозитивної гнучкості керівникам треба діяти

так:

* Бути щирими. Щоб стати прикладом для підлеглих, варто наслідувати чесність і відвертість. Зрозуміти власні реакції на зміни, щоб за керівником могли йти інші.
* Прийняти зміни як щось позитивне. Знайти способи побачити вигоди цих змін - не тільки для організації, й для себе і усіх працівників.
* Адаптувати власні плани. Прийняти той факт, що керівник не може знати все або все контролювати. Отже, потрібно бути готовим перейти до іншого плану дій у разі зміни зовнішнього середовища чи внутрішньої динаміки.
* Розширювати коло зв’язків, залучати важливих людей у процес підготовки та впровадження змін.
* Постійно практикувати нові навички та принципи поведінки або дізнаватись все потрібне про нову ситуацію.
* Відразу занурюватись у нове середовище, зустрічатися з людьми й отримувати необхідну інформацію.
* Тренувати співробітників. Наставництво має стати від’ємною частиною діяльності менеджера. Це дає змогу формувати у

співробітників чіткі сподівання, ефективно справлятися з опором колективу тощо.

* Крім роботи, приділяти увагу повсякденному життю. Переключення між роботою, родиною, іншими інтересами та зобов’язаннями - ще один спосіб тренування своєї гнучкості.
* Знайти способи отримувати зворотний зв’язок (позитивний і негативний) з різних джерел.

Для того, щоб систематизувати усю інформацію про розвиток

адаптивності в умовах змін, варто заповтити робочий план і скласти

план дій для розвитку більшої адаптивності*:*

1. Визначити власні сильні сторони та сфери для розвитку.

* Яка з трьох видів гнучкості (когнітивна, емоційна або диспозитивна) найблегша або природна для Вас?
* Які стратегії Ви застосовуєте, коли задіюєте навички, пов’язані з цим видом гнучкості?
* Яка з трьох видів гнучкості для Вас найскладнісша?
* Чому? Що гальмує розвиток навичок, пов’язаних з цим складним для Вас видом гнучкості?

1. Перелічити детаілька конкретних поведінкових реакцій, які варто було б розвинути або поліпшити, використовуючи відомі способи розвитку когнітивної, емоційної і диспозиційної гнучкості.
2. Визначити способи навчання, а також тренування реакцій.
3. Поставити конкретні цілі (і визначити потрібні для виконання дії); скласти графік виконання (не виходячи за межі таблиці, визначати не більше трьох цілей одноразово) (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Графік виконання завдань

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер за порядком | Ціль | Дії | Графік роботи | Примітка |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |

1. Користючить графіком, відійти від тимчасових рамок і подивитись на список доведених до кінця справ, виділених труднощів і засвоєних уроків. Потім визначити нові цілі для власної адаптивності.