

## 正向面對變革 共同迎向新局

歷時 35 年！農委會終於將升格農業部，未來農業部將設置 8 個司、6 個處、15 個三級所屬機關(構)。在升格前，相信許多同仁已多少心有所感，因為人的行為模式是有慣性，可能對變革產生不安，即使變革的事實已在眼前，人們可能還是會找到理由陳述維持現狀的好處，找出變革的難處，在穩定的環境下大部份的人心有不想離開舒適圈，不愛冒險及盡量規避損失等心態。

為何「人們不想變」，基本上可分成「**個人**」與「**組織**」因素：

- (1) **個人因素**，來自於個人特質，包括：對安全的需求、恐懼感、不確定性、無力感之幻想、習慣、依賴、誤解、害怕經濟損失等等。
- (2) **組織因素**，來自於自身結構，因怕組織變革破壞原有組織文化、威脅傳統規範與價值、群體與權力關係，影響原有結構慣性和既有資源分配等等。

西方世界一位希臘哲學家曾說過：「世上唯一不變的就是改變」(The only thing that is constant is change)。東方世界《易經》(周易) 包含變易、簡易、不易三大原則，其中“變易”原則提到，宇宙中的萬事萬物，不論時空，沒有不變的，也是「非變不可」的。到底應採用「以不變應萬變」，還是「以萬變應不變」策略？

面對種種疑問與不安，有的人選擇無奈配合悲觀以對，有人會正向轉化為職涯的新動力。變革時，思考「環境」、「個人」、「現在」與「未來」的關係下，端看自己如何在下列歷程中找到因應策略：

階段	常見反應
否認	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 避免談及變革的主題或是說『可能很快就過了』，對於變革有關的事項漠不關心，表現出沒有事情發生的樣子。</li> <li>■ 拒絕採取行動，只做例行性工作，專注於過去的事情與制度 / 做事方法</li> <li>■ 對於變革感覺麻木，積極做事但是也不會做更多</li> </ul>
抗拒	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 沈湎於過去的美好時光，持續以舊有的方式做事表現</li> <li>■ 表現出氣憤、容易爭論、抱怨和責備的情緒行為</li> <li>■ 產生自我懷疑，且有恐懼和不確定感</li> <li>■ 生產力急速下降</li> <li>■ 想申請從工作中退休，變得被動，且在團體中比較退縮</li> </ul>
探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開始針對改變部份找尋新方法，嘗試新的工作方法，引發更多的創意</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開始對於可能的未來建立願景</li> <li>■ 對於聚焦有困難，因為有太多的事情要思考要面對，容易感覺困惑，在新工作模式尚未確立前容易覺得挫折</li> </ul>
承諾	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新的工作模式有用，意職自己已經可以擁有控制感</li> <li>■ 擁有清楚的焦點和計畫，可以覺得舒坦和有精力</li> <li>■ 有時間去確認和認可自己的努力</li> <li>■ 反映自己所學的經驗，開始引頸期待下一階段的到來</li> </ul>

以上都是在組織變革中常會出現的「正常」反應，每個人面對變革的議題或情境有所不同，以下提供幾點因應的方法，試著幫助同仁更能理性面對變革，對於變革更有控制感，不至於讓停留在「否認」及「抗拒」階段，而可以朝「探索」及「承諾」階段邁進：

**1. 持續溝通** 當組織正在進行人力精簡、調整、重新安排時，過程中必須要與同仁持續進行溝通。您可以請人事單位或主管說明目的、配套措施和時間點等。

**2. 正向態度面對處境，避免生氣** 負面的情緒無助於情況的改善，此時應該思考：「我現在應該做什麼？」，繼續保持樂觀、有效率的面對接下來的工作，避免與同事漫無目的地討論，那只會增加你對組織及工作的不滿意度，並不會使你積極向前。但同時您也要注意別過度或超時工作而委屈了自己和家人。

**3. 讓自己蓄勢待發** 現今的職場生態，我們已清楚認知到，不論在私人企業甚至是公務機關，同一份工作做到退休其實已是可遇不可求，因此「組織變革」或許也能激發自己採取更積極行動去規劃職涯，藉此時間盤點自己的能力與資源，發展第二專業職涯。

面對變革人們很容易產生焦慮、挫折、無助感，這是許多變革會遭遇阻礙的原因之一，主管可在能力範圍內，協助同仁讓影響降至最低。因此主管更需要時時關注同仁的行為與工作情緒，給予身心與生活、工作上之支持與協助，提高員工對變革的承諾。主管可以須採取適當的溝通或激勵的方式，與同仁針對變革後的工作目標建立共識與客觀評核標準。

面對變革已成為現代職場工作者需具備的職能，適應的過程可能有不安的情緒或壓力，若能善用自己的能力及組織的內外資源，才能順利經歷變革。以下幾項思維提供大家參考：

- 一、**承認你的焦慮，為焦慮設限**：擔心變革而有的負面情緒是正常，但若持續未減緩只會消耗你的心理狀態，可以允許自己焦慮甚至生氣，但要設立時限，並將注意力轉移到為自己做些什麼來有效減少憂慮，為擔憂的事情做準備。
- 二、**請保持正向的人生觀**：正向的人生觀是翻轉壓力的關鍵。你有權感到焦慮，但你更有能力以具建設性的方式應對這種感受。面對變革，唯有改變自己是最上策。

- 三、**嘗試轉念、活在當下 不要沉溺於過往**：所謂「山不轉，路轉；路不轉，人轉」，你可以選擇繼續更糟，還是慢慢變好。切勿執著在失去的過往，重點是生活的未來。
- 四、**建立情感交流，給情緒找出口**：孤獨會放大心中的憂慮與煩惱，「能夠靠自己的力量建立復原力的人，少之又少」，擁有社會及周遭他人的支援網絡，對復原力非常重要。需要時，請找你願意談的人或同事討論變革後的新工作模式，相互打氣。
- 五、**持之以恆的健康儀式行為**：「有了健康，才有希望。」，日常要規律運動、均衡飲食與睡眠充足，才可做到情緒調節，促進免疫力並提升整體自信心，讓自己更有本錢面對變革。
- 六、**心存感謝，建立自己的核心信仰**：不管是宗教、心靈信仰或道德信念，都有助於建立復原力。特別是逆境或危急時刻，心存感謝信仰自然就會發揮強大的引導力量，讓你面對挑戰。

現今所處的環境唯一的不變即是變，當您在組織變革過程中，不論是面對生涯規劃、個人壓力及心情調適、新職位或業務上的適應等議題，請適時善用 EAP 資源，讓 EAP 協助您。

創予 EAP 陳基榮心理師整理