

Работа с сопротивлением: как управлять бессилием и мотивировать людей на изменения?

*«С ними невозможно разговаривать. Помогают только контроль, угрозы и наказания»
«Крик души» руководителя*

Введение

Вопросы вовлечения и мотивации сотрудников больше занимают внимание руководителей. Для стоимости компании важен «человеческий капитал» — сотрудники, которые хотят и умеют работать.

В то же время, поведение людей при возникновении кризисных или проблемных ситуаций, выглядит по-разному. Одни воодушевляются и стараются найти решение, у них появляются мысли, идеи, энергия. Чем сложнее ситуация, тем больше вовлечение в поиск решения. Другие наоборот — «сдуваются», молчат, оправдываются, говорят о «бесполезности» поиска решения. Подобное поведение может «заражать» остальных. Возникает «массовый» ступор и бездействие, что критично для бизнеса.

Некоторые руководители в такой ситуации применяют «антикризисные» меры — дают четкие инструкции с указанием результатов, сроков и последствий за невыполнение. Это срабатывает, когда руководитель знает решение или представляет образ результата.

Но что делать, если «антикризисные» меры не работают? Люди устали и не понимают, что требуется, пропадает мотивация, появляется бессилие: «Не получится, не нужно, так не бывает».

Состояние бессилия

С точки зрения психологии актуальная кризисная или проблемная ситуация является триггером механизма, приобретенного в детстве, когда с ребенком произошло событие, с которым он не смог справиться самостоятельно.

Например, вспомните состояние, когда в школе вы получили плохую оценку, а дома вас наказали. Знакомо? Есть мотивация на учебу или возникает сопротивление?

А теперь представьте, что помимо школьных проблем у ребенка сложности в семье: болезнь или смерть близкого человека, конфликты, переезды, развод родителей. Тогда в детской психике состояние бессилия становится убедительным. Ребенок верит, что «От него ничего не зависит, он не справится, он бессилен».

Проведем параллель с ситуацией во взрослой жизни: дома сложности, на работе проблемы с проектом или клиентом, а руководитель не доволен и указывает на ошибки. Ничего не напоминает? Знакомое состояние?

Таким образом, наша психика вспоминает старый опыт, и мы ощущаем бессилие, которое проявляется в следующих формах сопротивления:

- прокрастинация (откладывание): «Я сделаю это потом...»
- консерватизм: «Это нормально работает. Зачем что-то менять?»
- критика (обесценивание): «Это не будет работать потому, что... Я не согласен»
- конфронтация (агрессия): «Вы совсем с ума сошли!!!»

- непонимание: «Я не понимаю, зачем это нужно»
- бессилие: «От меня ничего не зависит»

Именно по причине данного механизма взрослые люди иногда ведут себя странно, как дети.

Управление сопротивлением

Чтобы настроить людей на конструктивное отношение к проблемам, получать идеи, инициативы руководителю нужно управлять собственным состоянием бессилия и бессилием подчиненных.

Для этого необходимо соблюдать базовые правила и применять специальные технологии.

Базовые правила

Базовые правила регулируют поведение руководителя по отношению к подчиненным. Руководителю необходимо грамотно выстраивать коммуникацию и поведение, чтобы не превратиться в строгого учителя или родителя. Подробнее о конструктивном поведении написано в книге Маршалла Розенберга «Ненасильственное общение. Язык Жизни».

Здесь я говорю о минимальном наборе правил поведения руководителя:

- **Не давить.** Давление в виде требований, угроз или убеждений формирует состояние бессилия у подчиненного.
- **Не критиковать.** Критика — это злейший враг инициативы. Как только руководитель начинает критиковать и оценивать он превращается в строгого учителя, а подчиненные в отстающих учеников.
- **Объяснять.** Важно, чтобы руководителя понимали. Не скупитесь на объяснения, готовьтесь к встречам, не говорите, что вам некогда или вы устали объяснять. Чем