**Коучинг как способ преодоления сопротивления изменениям**

Анна Николаева

Что такое сопротивление изменениям представляют многие, а вот что такое коучинг – знают далеко не все. Поэтому сначала приведу определение коучинга – одно из множества существующих. Для нашей темы важно следующее понимание этого термина: коучинг – технология управления персоналом с помощью открытых вопросов.

Специалисты сходятся во мнении, и я это мнение поддерживаю, что сопротивление лучше (а главное – проще и дешевле!) не преодолевать, а предотвращать, то есть устранять существующие и потенциальные причины его появления.

Одной из основных причин сопротивления является страх:

• страх неопределенности,

• страх личных потерь (привычной комфортной обстановки, сложившегося порядка работы, статуса, зарплаты, да и места работы).«Вдруг в новой ситуация я буду не нужен?Не справлюсь с поставленными передо мной задачами и потеряю уважение и доверие коллег?» – думают люди;

• страх увеличения объема работы,

• страх потери контроля над собственной жизнью – люди боятся статьвинтиками в механизме компании.

Чтобы понять, как коучинг помогает преодолевать сопротивление изменением, рассмотрим разные варианты развития ситуации.

Обычно это бывает так…

Обычно руководитель компаниипри организации изменений выступает перед сотрудниками, призывая участвовать в реализации новых идей: внедрять передовые технологии, повышать качество продукции и т.д. и т.п. В конце своего выступления он может спросить«Будем внедрять бережливое производство (процессный подход и т.д.)? ». В ответ сотрудники обычно дружно кивают или молчат. Но это совершенно не означает, что все они хотят участвовать в процессе изменений.

Что можно сделать, применяя коучинг?

Применив основной инструмент коучинга – открытый вопрос, во время организации изменений обратитесь к своим сотрудникам за советом. Например, так: «Перед нами стоит трудная и новая для нас задача. Как ВЫ думаете, что МЫ можем сделать для ее решения?».

Ваши сотрудники почувствуют, что они вам нужны, вам важно их мнение. А это значит, что они значимы для компании – они не винтики в ее механизме, которыми руководство распоряжается по своему усмотрению, а члены одной команды, которые вместе с руководством решают судьбу предприятия. Их страх уменьшится, а значит, ослабнет и сопротивление изменениям. Люди начнут предлагать свои идеи и вовлекаться в процесс изменений.

Кроме того, руководитель получит действительно ценные предложения. В самом деле, кто лучше всех знает проблемы каждого рабочего места? Кто знает, как их можно их решить? Те, кто непосредственно там работает!

Все это будет, при условии, что вы будете искренне верить в то, что говорите (ане просто повторять необходимые фразы) и действительно верить в своих сотрудников, считать их способными решить поставленную задачу. Здесь не лишним будет напомнить принципы, которых всегда придерживается коуч в своей работе: любой человек – целостная полноценная личность (в противоположность принципу:я начальник – ты дурак!) и у каждого человека есть в данный момент все необходимые интеллектуальные ресурсы для решения поставленной задачи.

Приведу пример. При реализации проекта по изменениям в одной крупной компании сотрудница управления вышла в цех и побеседовала с рабочими. Ее интересовал ответ на вопрос: что бы они могли сделать для улучшения и облегчения своей работы? Женщину буквально засыпали предложениями. Рабочие придали большое значение тому, что менеджер высокого уровня обратился к ним, интересуется их мнением, внимательно их слушает. Раньше никто из руководителей выше начальника цеха с ними не общался.

Про сопротивление в данной ситуации можно и не упоминать.

Еще один важный вопрос, который задает руководитель-коуч своим сотрудникам это:

«А зачем вам ЛИЧНО это может быть нужно? Что вам это может дать?»

Пример

Вопрос: «Что вам может дать внедрение процессного подхода?».

Часто встречающиеся ответы: «Мне будет удобнее работать, буду больше успевать и реже задерживаться на работе»; «Я перестану постоянно ругаться с соседними отделами и спорить о том, кто должен выполнять ту или иную работу, а поэтому перестану допоздна задерживаться на работе».

Важно запомнить или записать полученные ответы – в этом случае, если в ходе реализации изменений возникнут трудности, люди снова начнут сопротивляться,вы сможете сказать: «Но вы же хотели…» (и далее привести список); «Давайте еще немного поднажмем, и вы получите желаемое!».

Другой вопрос, который можно задать сотрудникам: «Ради чего вы готовы участвовать в изменениях?» (Это к вопросу о мотивации в процессе улучшений, упомянутому в предыдущей статье).

Часто встречающиеся ответы:

• повышение оплаты труда

• повышение в должности расширение полномочий

• другое возможное поощрение от руководства за активное участие в процессе изменений.

Вы, как руководитель, можете честно ответить, какие из перечисленных условий сможете выполнить, а какие – нет. Такой открытый разговор нейтрализует страх неопределенности. Если вы пообещаете неухудшение условий работы (как минимум – сохранение рабочих мест для участников процесса изменений), это частично нейтрализует страх личных потерь.Кроме того, когда человек видит возможность достижения личных целей через участие в проектах компании, его желание участвовать в них усиливается, он уже не сопротивляется.

Все это будет возможно, если вы предварительно подробно расскажете сотрудникам, что конкретно хотите изменить,обозначите цель изменений и причины, в силу которых возникла необходимость в изменениях. Если вы собираетесь внедрить новый подход, необходимо на понятном языке объяснить, в чем он заключается, а не сыпать непонятными словами, такими как Lean production, коучинг, и др.

Еще одна причина сопротивления или пассивности сотрудников –ощущение, что их никто не слушает, их идеи не воспринимаются: «Если мы для этих небожителей ничего не значим, они снами не считаются, так почему мы должны ради них что-то делать?».

Обычно это бывает так…

Руководитель собирает своих подчиненных и рассказывает о своей новой идее и спрашивает мнение о возможностях ее реализации у коллектива. Получив возможность пообщаться с начальством, сотрудники,обычно начинают рассказывать о своих проблемах, жаловаться, говорить о том, почему ничего не получится, о нехватке времени и других ресурсов. С одной стороны это естественное желание защититься от дополнительной работы, а с другой при обсуждении изменений обычно обнажаются реальные проблемы, о которых руководитель,возможно, не знает или не представляет их истинного масштаба. Разговор проходит в напряженной атмосфере, с выплеском негативных эмоций.

После такого общения с подчиненными, руководитель обычно решает больше ни о чем сотрудников вне спрашивать и внедрять новшества в приказном порядке. Естественно это вызывает сопротивление сотрудников.

Что можно сделать, применяя коучинг?

1. Собрать людей и выслушать их. (О том,как проводить такие встречи, читайте в статье «Почему не работает «волшебная палочка»?)

2. Применить рефрейминг. Рефрейминг – перевод негативной эмоциональной реакции в полезную информацию, конструктивные предложения.

Как проводить рефрейминг?

• Обнаружить позитивную цель высказывания / критики.

• Переформулировать высказывание / критики позитивно.

• Превратить высказывание / критику в вопрос со словом «КАК».

Пример

«Вы говорите, что наш проект слишком дорого обойдется нашей компании. Наверное, вы хотите сэкономить средства предприятия. Как вы думаете, КАК мы можем реализовать этот проект с наименьшими расходами?»

Еще одной причиной сопротивления персонала является уверенность сотрудников в том, что ничего хорошего изменения не принесут. «Мы уже столько всего перепробовали, и все осталось по-прежнему; эта новомодная идея директора не лучше других», – думают они про себя. На сам деле, возможно, они просто не видят всей перспективы решений.

Что можно сделать, применяя коучинг?

Расширить их взгляд на задачу, показать новые возможности. А для этого – использовать открытые вопросы. Например: «А как бы могла выглядеть ситуация в идеале?», «А что бы вы предложили, еслибы у вас было больше полномочий, ресурсов, если бы вы были на месте руководителя компании?», «Если бы у вас был компьютер, в котором есть ответы на все вопросы, какие бы решения он вам выдал?».

Отвечая на вопросы коуча, человек задумывается над тем, над чем раньше не думал, смотрит на свою задачу с разных, может быть, неожиданных, сторон, видит барьеры, которые сам выстроил и получает возможность их преодолеть.

Еще одна из причин сопротивления – инерция.

Обычно это бывает так…

Топ-менеджеры компании провели совещания на тему изменений, организовали несколько семинаров, пробудили в умах людей что-то (возможно – интерес),и думают, что теперь все само пойдет по-новому. Но так бывает редко. Привычка – страшная сила.

Сотрудникам легче, особенно – на первых этапах, работать по-старому. Поэтому, даже понимая необходимость изменений, они очень легко скатываются к старым методам работы.

Высказав свои предложения и даже решив начать с понедельника новую жизнь, люди быстро забывают об этом или делают вид, что забывают, снова начинают жаловаться и перекладывать ответственность друг на друга.

Что можно сделать, применяя коучинг?

Проводить встречи постоянно. Вашим сотрудникам в новых условиях требуется поддержка. На встречах с людьми вы демонстрируете заинтересованность в их работе, поддерживаете в них уверенность в том, что у них все получится, напоминаете о достигнутых ими успехах, о том, ради каких личных целей они хотели в этом участвовать.

С одной со стороны, постоянные встречи служат для поддержки, а с другой – выступают дисциплинирующим фактором. На каждой встрече вы возвращаете сотрудников в атмосферу позитива, конструктива, заставляете снова думать в терминах идей, предложений, улучшений, при этом не позволяете отвлекаться от темы встречи.

Для этого задавайте вопросы: «Что вы лично и мы вместе можем сделать в этой ситуации?», «Какие варианты решения вы видите?» и т.д.

В конце каждой встречи рекомендуется предлагать сотрудникам взять себе «домашнее задание», которое они готовы выполнить к следующей встрече. А в начале следующей встречи спрашивать о выполнении данного задания. Публичное принятие на себя обязательств по его выполнению также служит дисциплинирующим фактором. Сотруднику будет очень неприятно сообщить руководству и коллегам, что он не выполнил то,что сам для себя наметил и всем обещал.

Вместо заключения: кому-то описанный выше подход покажется слишком простым, кому-то – слишком сложным, но практика подтверждает – это работает!