

Почему на самом деле не работают сотрудники?

Можно придумать массу ответов на этот вопрос. И все они будут отчасти правильными. И в сумме, дадут истинную картину. А можно обратиться к пирамиде логических уровней. Ее придумал Роберт Дилтс. Сразу пишу, что она относится к инструментам НЛП. Однако, никого и ничем мы с вами пропрограммировать не будем. Просто возьмем для анализа и еще один инструмент. И рассмотрим как с его помощью можно проанализировать действие или бездействие наших сотрудников.

Итак, пирамида содержит 6 уровней:

- Самый нижний уровень – окружение, это все, что окружает нашего сотрудника. Это его среда, в которой он живет каждую минуту, с кем и как общается и на работе и вне ее. Мы принимаем сотрудника в организацию не из вакуума, у него своя картина мира, жизненный опыт, представление о том, что хорошо и что плохо, круг знакомых, привычки и т.д.

- Следующий уровень – поведение, или то, как человек действует. Что именно он привык делать и на работе, и вне офиса. Два нижних уровня взаимосвязаны. Так как действуя, наш сотрудник непременно с кем то контактирует, пользуется привычными предметами и находится в привычном мире.

На первых двух уровнях проходит наша жизнь. В пяти словах: мы все где-то что-то делаем.

«Ну не понимаю я, как можно смотреть телевизор все выходные? Я их на природу с детьми зову, предлагаю спортивные соревнования устроить, а им не надо ничего!», «Как можно так безответственно работать? Это же самое святое! Это наши клиенты!». Слышали подобное? И это стандартная ситуация. Почему? У ваших сотрудников свой сложившийся мир и свой набор действий, сложившиеся способы удовлетворять свои потребности, а у вас – свои! И вы можете совершенно не совпасть, как пазлы из разных наборов.

И если вас как работодателя не устраивает, что именно делают ваши сотрудники, то нет смысла бесконечно им говорить об этом... ни окружение, ни поведение не изменится. И на своем опыте вы уже сами это давно поняли. Что делать? Разбираться дальше.

- Четвертый уровень способности – это то, как именно мы что-то делаем. Наши навыки и возможности развития в нужном для компании направлении. На этом уровне нам важно понимать, что не все сотрудники способны выполнять то, что нужно в рамках их компетенций. Если мы берем человека на работу учителем английского языка, то язык он знать должен, это очевидно, и мы это проверяем. А когда берем на работу менеджера по продажам, какие способности ему нужны? Кто в вашей компании создает профиль должности сотрудника? Кто занимается его развитием? Кто смотрит, способен ли он вообще работать с людьми? Способности – еще и очень важная составляющая формулы исполнения. Помните?

И исполнение = (**С** способности * **ПР** понимание роли * **М** мотивацию) УТ условия труда

То есть если не способен, то вообще не известно, что сотрудник делает у вас, а вы еще за это платите деньги. «Она такая хорошая девочка, мне ее жалко увольнять!». Коллеги, давайте договоримся, «хорошая девочка» – это не уровень способностей. Я очень бережно отношусь к персоналу, отлично знаю, какова

картина на рынке труда. Считаю, что увольнять сотрудника надо только в крайнем случае, так вот, если не способен делать то, что надо для развития вашего бизнеса – это крайний случай. Однозначно увольнять! А вот если способен, то и развивать, и обучать, и мотивировать. А вот чем мотивировать, это на следующем уровне.

• убеждения и ценности — это следующий уровень. Ценности и убеждения формируются на протяжении всей жизни человека.

Есть ценности базовые, которые сформировались в раннем детстве и связаны с самоидентификацией. И ценности глобальные – это наши представления о мире и людях, о добре и зле, они формируются, когда мы взрослеем.

Есть ценности человека и ценности группы. И самый сладкий вариант, когда эти ценности совпали. Когда ваш сотрудник увидел ценность своей работы на вашем предприятии. Он знает зачем (понимает свою роль), для чего и почему у вас работает. Тогда человек чувствует, что вы одна команда, и только в этом случае возможно идти к общим целям.

И обратный случай, когда сотрудник живет в противоречии со своими ценностями – он не продуктивен. Проявления разные: от частых болезней, до саботажа в виде невыполнения или выполнения на недостаточном уровне своих обязанностей. Это происходит подсознательно. В здравом уме и трезвой памяти мало кто задумывается о своих частых больничных. Наш сотрудник привык к неторопливой стабильной жизни, ему важно созерцание и гармония в отношениях, а по функционалу надо опять лететь в командировку и ругаться с поставщиками из-за просроченной дебиторки. Эта командировка нарушает его систему ценностей и убеждений, и сотрудник фактически заболевает. Если вы в примере узнали своего сотрудника – задумайтесь.

Самые популярные системы управления основаны на принципе формирования единых ценностей сотрудника и организации и управлении через корпоративную культуру.

• Идентичность — уровень, отвечающий за роли, которые мы играем в жизни. Кто я в социуме? Какую роль выбирает наш сотрудник, когда решает заболеть? Эта роль конгруэнтна остальным его жизненным ролям, например родителя или наставника? И если работать с сотрудником на этом уровне, то проще становится

ся и установление контакта (раппорт), и мотивационная беседа. И появляется осознанность в его действиях.

• Последний уровень – это миссия. Это больше чем «Я». Это ощущение себя в мире или системах. Это уровень духовности и ощущений. А расположен уровень вверх ногами, потому что миссия есть не у всех. Многие с радостью живут, ни к чему не стремясь и не испытывают от этого никаких сложностей. Даже наоборот. Те, у кого миссия есть, ориентируются не нее всю свою жизнь. Как путеводная звезда, она дает направление. И если есть ради чего, то мы справляемся с любыми нижними уровнями.

Ответив на вопрос: «Зачем я живу?», спускаемся ниже по ступенькам пирамиды: «Я знаю, кто я? и я знаю что важно, а что нет? и если мне не хватает способности, то я учусь, постоянно анализируя, что еще я могу? и я понимаю что делать? а так же где, когда с кем?» И если есть понимание всего этого – «Моя жизнь наполнена и гармонична». Согласны?

Так мы разобрали человека. А организация? Все то же самое.

Если у вас есть миссия организации, то есть и ценности, а значит, мы можем подбирать сотрудников с подобными ценностями или находить грани соприкосновения их ценностей с нашими. Тогда мы точно знаем, что надо делать каждому сотруднику, чему его обучать и стоит ли вообще это делать? Мы понимаем, где, когда и какие бизнес-процессы происходят в нашей организации и кто конкретно выполняет эту работу. И тогда в бизнесе появляется гармония, а у вас – удовольствие от работы и свободное время! Что бы все это получить, надо перевернуть нашу привычную для многих работу руководителя: пинать и заставлять. Ведь руководитель – тот, кто создает смыслы для подчиненных! Значит, надо начинать с вершины пирамиды, с самого верхнего уровня, который есть не у всех, – с миссии и смыслов! И не просто ее написать и повесить в красном углу офиса, а детально проработать все логические уровни, до самого основания!

Елена Стецюк,
магистр MBA, коуч, бизнес-тренер, бизнес-консультант, консультант консалтинговых проектов, консультант по психогенетике поведения, генеральный директор и кобрендер двух бизнесов