



ساخت کارمندان فوق‌ستاره

یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیر ایجاد تیمی از کارمندان فوق‌ستاره برای شرکت است. افرادی که مثبت، باانگیزه و کاملاً مسلط بر کارشان هستند و بهره‌وری بیشتری نسبت به کارمندان معمولی دارند. آن‌ها کارهای بیشتری انجام می‌دهند، محصولات باکیفیت‌تری تولید می‌کنند و در همه کارها خلاق‌تر و نوآورتر هستند.

در سازمان‌های برتر افراد احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود و رابطه خوبی با روسا دارند. افرادی که از کارشان راضی هستند، احساس خوبی نسبت به خود دارند، بیشتر تولید می‌کنند و از دیگرانی که این احساس را به خود ندارند، بهتر کار می‌کنند.

اساس عملکرد برتر، عزت‌نفس زیاد است. عزت‌نفس «میزانی است که خود را دوست دارید». هرچه فرد خودش را بیشتر دوست داشته باشد و به خود احترام بگذارد، عملکرد بهتری دارد، با دیگران بهتر کار می‌کند و اعتماد به نفس و قابلیت بیشتری دارد.

توان افراد را آزاد کنید

روانشناسان هفت رفتار یا شرایط مدیریتی کلیدی را مشخص کرده‌اند که می‌توانید برای انگیزه دادن به افراد زبردست و افزایش عزت‌نفس و بهبود عملکردشان از آنها استفاده کنید.

تیم را به چالش بکشید

نخستین انگیزاننده، چالش است. انگیزه شماره یک کارمندان، کاری است که جالب و مفید باشد و نهایت استعداد آنها را به کار گیرد. افراد دوست دارند به چالش کشیده شوند و کاملاً در جریان کارشان باشند.

برای تامین این نیاز باید کارهایی را به افراد بسپارید که فراتر از قابلیت‌های آنها باشد؛ در نتیجه مجبور می‌شوند رشد کنند و سرمایه‌گذاری زمانی و تلاش بیشتری انجام دهند تا کارشان به خوبی انجام شود. فقط زمانی که افراد برای بهبود خود و کارشان رشد می‌کنند، احساس سرزندگی و برنده بودن دارند.

آزادی بدهید

دومین انگیزاننده، آزادی است (که در فصل هفتم به آن اشاره کردیم). افراد از داشتن نهایت آزادی برای انجام کار لذت می‌برند. تمرین کنید که برای دستیابی به اهداف توافق‌شده تا حد ممکن به افراد آزادی دهید. کلید اعطای این آزادی، مهارت شما در مدیریت هدف‌محور و استثنا‌محور و توانایی واگذاری صحیح است.

به آنها احترام بگذارید

سومین انگیزاننده در تشکیل یک تیم برتر، احترام است. افراد نیاز شدیدی دارند که مورد احترام سایرین به‌خصوص روسایی قرار گیرند که برای نظراتشان ارزش قائل

هستند. کارمندان نیاز دارند که افکار، احساسات و نگرانی‌های خود را با رئیس در میان بگذارند و احساس کنند که او واقعا به نظراتشان احترام می‌گذارد، گرچه ممکن است آن‌ها را نپذیرد یا با آن‌ها موافق نباشد. هرچه کارمندان بیشتر احساس کنند که به آن‌ها احترام می‌گذارید، آن‌ها هم به شما بیشتر احترام می‌گذارند و تمایل دارند کار خوبی برایتان انجام دهند.

عامل دوستی

چهارمین انگیزاننده در دنیای کار مهربانی است. یکی از مهم‌ترین عناصر در محیط کاری امروز، «عامل دوستی» است.

افراد دوست دارند برای کسی کار کنند که فکر می‌کنند به عنوان فرد برایشان ارزش قائل است. وقتی نظر یا قضاوت افراد را می‌پرسید، مهربانی خود را نشان می‌دهید. وقتی با کارمندان صحبت می‌کنید و سوالاتی درباره مسائل غیرکاری مثل ورزش و سرگرمی‌هایشان می‌پرسید، این مهربانی را به آن‌ها انتقال می‌دهید. می‌توانید درباره خانواده، زندگی و کارهای شخصی و فرزندانشان سوال کنید. ابراز علاقه واقعی به این موارد، حامل این پیام است که به آن شخص به عنوان یک انسان اهمیت می‌دهید، نه فقط کارمندی که در شرکت مشغول کار است.

در تماس باشید

پنجمین انگیزاننده، کنترل است. واگذاری کار به فرد و سپس فراموش کردن آن بیشتر عامل دلسردی است تا وقتی کار را واگذار کرده و کارمند را مرتب کنترل می‌کنید. هرچه عملکرد شخص در جریان انجام کار را بیشتر کنترل کنید، بیشتر احساس می‌کند که کارش و خودش نیز مهم است.

مجموعه منظمی از «بررسی عملکرد غیرقضاوتی» ترتیب دهید، سوالاتی مانند این بپرسید «چطور پیش می‌رود؟»، بپرسید آیا کمکی از دست شما برمی‌آید یا می‌توانید

منابعی را در اختیار او قرار دهید. این کار باعث می‌شود کارمند احساس کند که کارش را مهم می‌دانید و هم به کار و هم به شخصی که آن را انجام می‌دهد، اهمیت می‌دهید.

بگذارید برنده شوند

ششمین انگیزاننده، ایجاد تجربه‌های موفق است. هرگاه کاری را واگذار می‌کنید که کارمندان به خوبی از عهده آن برمی‌آیند، با اتمام کار تجربه موفق‌تری به دست می‌آورند و احساس بُرد می‌کنند. هر عمل یا گفته شما که باعث شود کارمندان احساس برنده بودن کنند، باعث افزایش عزت‌نفس، بهبود عملکرد کلی و افزایش ارزش همکاری آن‌ها برای سازمان می‌شود.

انتظار بهترین را داشته باشید

هفتمین انگیزاننده، انتظارات مثبت است. این یکی از قوی‌ترین ابزارهای افزایش عزت‌نفس و اعتماد به نفس در دیگران است. وقتی نشان می‌دهید که به کارمندان اعتماد دارید، هر کاری انجام می‌دهند تا تایید کنند که حق با شما است. مدام به کارمندان بگویید که به توانایی آن‌ها برای انجام کار عالی اعتماد دارید.

چند سال پیش، مرد جوانی را استخدام کردم تا مدیریت بخش لوازم جانبی یک شرکت بزرگ واردات و توزیع اتومبیل که در حال راه‌اندازی‌اش بودم را بر عهده بگیرد. دلیل استخدامش این بود که تجربه لازم برای این کار را از شرکت قبلی داشت. متأسفانه، به خاطر برخورد شدید با رئیس به شکل بدی از آنجا اخراج شده بود. این تجربه اعتماد به نفسش را به شدت متزلزل کرده بود؛ در نتیجه خجالتی و نامطمئن به نظر می‌رسید. او مدام توانایی‌اش را دست‌کم می‌گرفت و سعی می‌کرد مرا قانع کند که تجربه کمی دارد و مدام تکرار می‌کرد «همان‌طور که می‌دانید، از کار قبلی‌ام اخراج شدم».

با این وجود، من مرتب به او می‌گفتم که چقدر خوب است. مدام به او می‌گفتم که به توانایی‌اش برای تبدیل شدن به یک مدیر عالی در بخش لوازم جانبی اعتقاد دارم. در نهایت، از میان همه افرادی که برای راه‌اندازی آن کسب‌وکار استخدام کردم، او بهترین عملکرد را ارائه داد.

به وضوح نشان دهید که به افراد خود ایمان دارید. بگویید آن‌ها را باور دارید. حتی اگر کاملاً مطمئن نیستید، کمی وانمود کنید. انتظارات مثبتی که از افراد دارید، بعید است باعث ناامیدی شما شود.