

کوچینگ کارکنان

بیدار سازی و هدایت انگیزه کارکنان

رابرت وُبلدینگ

علی صاحبی، امیرمحمد پهلونژاد



اندیشه اصیل

فهرست

مقدمه	۲۷
فصل یک - چرا کارکنان موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند؟	۳۱
انگیزه‌بخش‌ها یا محرک‌های انسانی	۳۴
کنترل‌های بیرونی در برابر انگیزه درونی	۳۵
مغز انسان به‌عنوان یک سیستم کنترل‌کننده	۳۶
بقا، نیازهای جسمانی	۳۸
عشق و احساس تعلق	۳۸
قدرت، دستاورد، احساس ارزشمندی	۳۸
لذت، تفریح و یادگیری	۳۹
آزادی، استقلال، خودمختاری	۳۹
تمرینی برای به کارگیری سیستم نیازها	۳۹
مشخصات و ویژگی‌های نیازها	۴۰
ذاتی و درونی‌اند	۴۰
همگانی‌اند	۴۰
عام‌اند	۴۰
در تعارض با هم قرار می‌گیرند	۴۰
دنیای مطلوب (آرامانی) درونی	۴۱

فصل یک

چرا کارکنان موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند؟

آنجایی که غالباً کارکنان با انگیزه در کار خود موفق می‌شوند، همه مدیران و سرپرستان - کم و بیش - به دنبال این هستند که به کارکنان خود انگیزه بدهند. اگر تلاش‌های آنها برای انگیزه دادن به کارکنان با شکست روبه‌رو شود، بعضی مدیران گرایش پیدا می‌کنند تا محیطی از تهدید، ترس و اجبار به وجود آورند، و به این وسیله باعث می‌شوند تا کارکنان به احتمال زیاد اهداف سازمان را جدی نگرفته و خدمات و محصولاتی کم کیفیت ارائه کنند. اشتباه رایج، ترک نکردن این نکته مهم است که انسان‌ها از درون برانگیخته و انگیزه‌مند می‌شوند و نه از بیرون و توسط محرک‌های خارجی.

در این فصل، نیروهایی که به انسان‌ها انگیزه می‌دهند و نیز تفاوت بین کنترل درونی و بیرونی را به‌طور مبسوط توضیح می‌دهم. سپس در ارتباط با تئوری انتخاب صحبت خواهم کرد، که شامل آموزه‌ای است که توضیح می‌دهد چگونه می‌توان از مفهومی به نام نیازهای انسانی در جهت کمک به افراد برای یافتن انگیزه‌های درونی خود استفاده کرد؟

ای کاش می‌توانستم کاری کنم تا شما درباره مدیریت و راه‌بری افراد احساس خوبی پیدا می‌کردید. ای کاش این کتاب می‌توانست از شما یک مدیر

خوب بسازد به گونه‌ای که توسط کارکنان خود به صورت مدیری دانا، توانا، انسان، و کسی که شرایط را در کنترل خودش دارد دیده می‌شود. ای کاش می‌توانستم کاری کنم که بتوانید کارکنان خود را به کارکنانی که خود را وقف سازمان کرده‌اند، مبتکر، مسئول، سریع و چالاک، عاری از تعارض‌های میان فردی؛ کسانی که مشکلاتشان را در منزل می‌گذرانند و به سر کار می‌آیند، تبدیل کنید. ای کاش این کتاب می‌توانست همه این اتفاق‌ها را رقم بزند! و ای کاش این اتفاق‌ها می‌توانست فوراً - یا حداقل خیلی زود- رخ بدهد. اما اینها غیر ممکن است.

اما هنوز یک تصور نادرست ولی بسیار شایع وجود دارد: این تصور که یک نفر می‌تواند با به‌کارگیری یک محرک متقاعدکننده فرد دیگری را به کاری وادار کند. این طرز فکر غلط در ادارات و مؤسسات ما نفوذ کرده است. دولتمردان نیز وقتی که اعتقاد دارند جرایم سخت‌تر می‌تواند مشکل مواد مخدر را حل کند، در واقع این باور غلط شایع را پذیرفته‌اند. هیئت مدیره و مسئولان اجرایی مدارس نیز زمانی که وقت خود را تلف می‌کنند تا تنبیه‌های به اصطلاح مؤثر بیشتری را برای کنترل کردن دانش‌آموزان پیدا کنند به این طرز فکر باور دارند. برخی از روانشناس‌ها و سایرین نیز تلاش می‌کنند تا رفتارهای دیگران را خاموش یا تقویت کنند و به آنها پاداش دهند. در دنیای کارمندی (سازمانی)، که اغلب آدم‌ها میزان زیادی از وقت خود را در سازمان می‌گذرانند، در تأیید این طرز فکر غلط، سازمان‌ها و مؤسسه‌هایی که باور دارند نیروهای انسانی می‌توانند از بالا کنترل شوند، نسبت به سایر مؤسسات تعدادشان بیشتر است. آموزه‌هایی که در این کتاب توضیح داده شده، بر این باور استوارند که کارکنان می‌توانند حمایت شوند و کمک دریافت کنند تا بهره‌ورتر شوند، احساس ارزشمندی بیشتری بکنند، از خود ابتکار عمل نشان داده و کار کیفی انجام دهند. بر اساس آموزه‌های این کتاب، تمام این موارد فقط زمانی اتفاق خواهند افتاد که نیازهای کارکنان توسط کارشان و توسط روش مدیریت و راه‌بری که دریافت می‌کنند، برآورده شود.