

Umożliwienie obecnym pracownikom doskonałości

Jak wskazałem wcześniej, zadaniem lidera jest wydobyć z pracowników tego, co najlepsze. Możesz mieć dokładnie tych ludzi, których potrzebujesz do spotkania, cele i wypełnij swoją misję. Pomaganie obecnym pracownikom w doskonaleniu się sprawia, że Twoja organizacja jest silniejsza i bardziej produktywna. Wszystkie różne mózgi w Twojej organizacji wnoszą własne doświadczenia i umiejętności, aby pomóc w rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji i kierowaniu organizacji do celów. Spotkanie twarzą w twarz z każdym członkiem Twojej organizacji pomoże Ci odkryć, kto naprawdę podąża za Twoim przykładem. Liderzy potrzebują zwolenników, ale czasami nie wszyscy są z Tobą w zgodzie. Stajesz przed trudną decyzją, czy zatrzymać lub zwolnić pracowników, którzy nie pomagają zrealizować Twojej wizji. Możesz uniknąć stresu związanego z pozwalaniem ludziom odejść, odkrywając o nich więcej, ucząc ich więcej o organizacji i pomagając im stać się pracownikami, których potrzebujesz. W każdej organizacji można spotkać toksycznych ludzi, którzy mogą wywołać efekt falowania, który rozprzestrzenia negatywne nastawienie. Podobnie jak inne emocje, negatywność może być zaraźliwa. Musisz odszukać toksycznych ludzi i ustalić, czy rozumieją Twoją wizję, zgadzają się z Twoimi wartościami i czy chcą pracować nad misją w pozytywny, zachęcający sposób. Wyjaśnienie wszystkim, że oczekujesz pozytywnego, zachęcającego zachowania, jest szczególnie ważne, jeśli masz liderów zespołów, którzy stali się częścią tego negatywnego tłumu. W tym rozdziale dowiesz się, jak różne mózgi współpracują ze sobą, jak stres wpływa na twoją misję, jak radzić sobie z toksycznymi ludźmi i jak pomóc dobrym pracownikom stać się świetnymi.

Nie ma dwóch takich samych mózgów: praca z różnicami

Nigdy nie było mózgu takiego jak Twój i nigdy nie będzie. To stwierdzenie mówi ci, jak naprawdę jesteś wyjątkowy - i że każdy, z kim pracujesz, jest tak samo wyjątkowy. Twoje doświadczenia, dieta, sen, genetyka, środowisko, hobby, kariera i wszystko, co robisz, sprawia, że twój mózg jest wyjątkowy. Zrozumienie wyjątkowości każdego z Twoich pracowników pomoże Ci zrozumieć, jak funkcjonują najlepiej i jak możesz wydobyć z nich to, co najlepsze. Jeśli pracownicy rosną, rośnie też Twoja firma. Co powstrzymuje pracowników przed doskonałymi wynikami? Okazja? Strach? Samozadowolenie? Albo Ty? Mike jest właścicielem dochodowej firmy i radzi sobie dobrze, ponieważ robi wszystko. Jego pracownicy są doskonale przygotowani, ale Mike ma dwie obawy: nie chce szkolić swoich ludzi ze strachu, że potem odejdą i znajdą inne miejsce do pracy, i musi zarządzać mikrozarządzaniem. Mike nie wierzy, że wszystko można zrobić bez niego. W wyniku swojej postawy traci pracowników. Odchodzą, ponieważ nie sprawia, że czują się docenieni. Ale Mike jest szczęśliwy, że nie wyszkolił ich dla nikogo innego. Mike jest tak zaniepokojony, że jego firma nie może odnieść sukcesu bez niego, że nie bierze urlopu, co - według jego byłej żony - doprowadziło do ich rozwodu. Gdyby Mike sprawił, że jego pracownicy czuli się ważni i cenieni, zostaliby. Jeśli Mike ufał swoim ludziom, że postępują właściwie i zgodnie z nimi szkolił jego wizja i wartości, pozostaną i wzrosną. Czuli by, że są częścią czegoś i mogą coś zmienić. Jeśli chcesz, aby Twoi pracownicy osiągali sukcesy, a Twoja firma prosperowała, wykonaj następujące czynności:

- ✓ Niech rosną. Skorzystaj ze szkoleń w miejscu pracy, zapewnij rozwój zawodowy na miejscu i wyślij ich na szkolenia zewnętrzne.
- ✓ Daj im znać, że ich cenisz. Doceń pracę każdej osoby i wskaż związek między jej pracą a celami firmy.
- ✓ Stwórz środowisko do nauki. Utrzymuj niski poziom stresu i poproś członków zespołu, aby śledzili innych pracowników, aby uzyskać pełne zrozumienie tego, jak działa organizacja.
- ✓ Buduj zaufanie. Podkreśl umiejętności każdego zespołu i członka zespołu, aby pracownicy mieli pewność, że ich praca jest w dobrych rękach.

✓ Buduj relacje. Poznaj głębiej swoich pracowników. Skorzystaj z treningu inteligencji emocjonalnej z rozdziału 8, aby do nich dotrzeć. Pomóż im budować i utrzymywać relacje między sobą.

✓ Baw się dobrze. Zachęcaj pracowników do nawiązywania kontaktów towarzyskich; uczynь dzień pracy bardziej przyjemnym, dodając humor i opowiadając historie.

✓ Doceń ich różnice. Rodzaje inteligencji, płęć i różnice pokoleniowe są częścią tego, co czyni każdego wyjątkowym. Zaakceptowanie i docenienie tych różnic w celu celebrowania wkładu pracowników stwarza lepsze miejsce do pracy.

Wynik każdego przedsięwzięcia zależy w dużej mierze od tego, jak każdy pracownik postrzega Twoją wizję. Często liderzy dzielą się swoją wizją, używając emocji, faktów i języka symbolicznego, a następnie zakładają, że wszyscy otrzymali to samo przesłanie i mają ten sam szeroki obraz tego, czym jest organizacja. Znajdź dobre medium dla każdego pracownika. Niektórzy chcą Twojego wkładu regularnie; inni nie chcą cię znać i mogą przyjść do ciebie, gdy ich projekt zostanie ukończony. Upewnij się, że możesz żyć z tym, co uznasz za najlepsze dla Ciebie i każdego pracownika. Nawet jeśli nie jesteś przywódcą delegującym, niektórzy ludzie potrzebują swobody działania, aby stać się kreatywnymi i poczuć, że mają kontrolę. Jeśli jesteś podobny do Mike'a - boisz się utraty dobrze wyszkolonych pracowników na rzecz innych firm - spójrz na możliwość klauzuli o zakazie konkurencji w ich umowach, która może uniemożliwić im pracę dla konkurencji przez sześć miesięcy, jeśli odejdą z Twojej firmy. Jeśli dopiero zaczynasz zajmować stanowisko kierownicze, przeczytaj, co musisz wiedzieć o każdym pracowniku. Osoba zajmująca się zasobami ludzkimi, liderzy zespołów i osobiste rozmowy mogą dostarczyć Ci wielu informacji. Zadowolenie pracowników może wymagać nagród wewnętrznych i zewnętrznych. Nagrody zewnętrzne lub zewnętrzne mogą być korzyściami pieniężnymi lub innymi korzyściami, aby pokazać, że doceniasz dobrze wykonaną pracę. Wewnętrzna motywacja, to wewnętrzne poczucie świadomości, że wykonałeś dobrą robotę, może być jeszcze ważniejsze. Okaż uznanie dla dobrze wykonanej pracy, przekazując ustną lub pisemną informację zwrotną.

Wykorzystywanie różnic na swoją korzyść

Kiedy pracujesz z pracownikami o różnej inteligencji, ich punkt widzenia na rozwiązywanie problemów lub ich podejście do projektów może się różnić. Poszanowanie i uznanie tych różnic może zwiększyć kreatywność i produktywność. Przedstawienie podstawowych informacji może rozpocząć serię sugestii lub z powodu różnych poglądów pracownicy mogą wstrzymywać się z oczekiwaniem na prośbę o ich wprowadzenie. Szukaj podejść do swoich projektów i rozwiązań problemów od pracowników. Wiele odpowiedzi zapewnia wybór dla Ciebie i Twoich pracowników. Będziesz spełniać potrzeby mózgu związane z dokonywaniem wyborów, a także szanować różnorodność. Spraw, aby pracownicy rozmawiali - z Tobą, ze sobą nawzajem i ze swoimi zespołami. Jeśli podobnie myślący ludzie zawsze wchodzi z sobą w interakcje, nikt nie zmieni zdania. Zapomnij o tym, że wszyscy uwielbiają współpracować. Mózg jest społeczny i lubi wchodzić w interakcje z innymi mózgami, ale współpraca to umiejętność, której można się nauczyć. Oto kilka pomysłów, jak zachęcić ludzi do rozmowy:

✓ Podziel się tematem i powiedz, dlaczego jest ważny.

✓ Wyjaśnij, co masz nadzieję wyciągnąć z rozmowy.

✓ Poprowadź rozmowę. Ktoś musi zacząć; Najłatwiej jest znaleźć punkt początkowy.

✓ Szczerze mówiąć, jak idzie rozmowa; dziel się swoimi uczuciami podczas rozmowy.

✓ Poproś innych, aby powiedzieli, co myślą o rozmowie, ale nie wahaj się wkroczyć i przekierować konwersację, jeśli wypadnie ona z kursu.

✓ Powtarzaj „dziękuję”. Każdy komentarz zasługuje na odpowiedź, a „dziękuję” jest bezpieczne. Jeśli powiesz „słuszna uwaga” jednej osobie, musisz powiedzieć to wszystkim, w przeciwnym razie powoli zatrzymasz rozmowę. Pokaż, że jesteś im wdzięczny za udostępnienie.

Twórz różnorodne rozmowy, upewniając się, że przyjaciele są rozdzieleni. Zachęcaj do konfrontacji. Zachęć pracowników do podzielenia się swoimi uczuciami. Jedną z metod, aby wprawić w ruch, jest po prostu przeprowadzenie burzy mózgów przez te różnorodne grupy, których użyją do opisanego firmy, tego, co inni mogą o niej powiedzieć i co mówią klienci. Nie ma znaczenia, czy są pozytywne czy negatywne, pozwól myślom płynąć i umieść je na białej tablicy lub flipcharcie. Po zapisaniu myśli na jednej dużej liście, poproś ich, aby podzielili je na myśli pozytywne i negatywne. Najpierw omów tę negatywną listę. Następnie zobacz, czy wszyscy zgadzają się co do tego, co jest pozytywne. Poproś każdą grupę, aby wymyśliła więcej pozytywów, które chcieliby móc powiedzieć o firmie. Być może przeprojektujesz swoją wizję, ale jeśli sprawi, że wszyscy będą bardziej produktywni, być może nadszedł czas, aby to zrobić. Zachęcanie do konfrontacji i dzielenie się uczuciami działa tylko wtedy, gdy ludzie czują się bezpiecznie, więc wypróbuj następujące pomysły:

✓ Skoncentruj się tylko na faktach. Nie zwracaj uwagi na osobowości.

✓ Zadawaj pytania i unikaj oskarżeń podczas rozmowy.

✓ Zaczynij od pozytywnej notatki.

✓ Zaangażuj wszystkich w znajdowanie rozwiązań.

Odkrywanie, jak stres powoduje bałagan

W każdej organizacji - lub jeśli o to chodzi, w każdej grupie ludzi lub zwierzęta - tworzy się hierarchia. Chęć dowiedzenia się, kto tu rządzi, jest częścią ludzkiej natury. Niektórzy terapeuci uważają, że najmłodsze dziecko w rodzinie dźwiz władzę. I wierzę, że jesteś tak szczęśliwy, jak twoje najbardziej nieszczęśliwe dziecko. Czy może to być prawdą również w biznesie? Twój najbardziej nieszczęśliwy pracownik może wywołać wystarczająco dużo stresu i negatywnych emocji, aby doprowadzić resztę zespołu do upadku. Biznes ma formalną hierarchię, ale hierarchie społeczne rozwijają się w ramach formalnej struktury.

Wykorzystując stres u góry

W miarę rozwoju hierarchii ktoś zajmuje pierwsze miejsce. Ta osoba ma moc wpływania na innych i może być Twoim najlepszym pracownikiem. Być może pojawił się prawdziwy przywódca, który poprowadzi innych do Twojej wizji. Osoba na szczycie hierarchii doświadcza pozytywnego stresu - takiego, który motywuje Cię do osiągnięcia pewnych celów. Pozytywny stres wzmacnia pamięć i umiejętności interpersonalne oraz pozwala odczuwać emocje niezbędne do wygrywania i osiągania sukcesów. Pozytywny stres jest narzędziem do załatwiania spraw. Odrobina adrenaliny, która przyspiesza bicie serca i wprawia pracowników w ruch, może znacznie przyczynić się do załatwienia spraw. Wypróbuj niektóre z poniższych strategii, aby zwiększyć i okiełznać pozytywny stres:

✓ Wyznacz cele krótkoterminowe. Limity czasowe zwiększają poziom stresu, ale tylko na tyle, aby wywołać pozytywne reakcje u tych, którzy są do tego przygotowani osiągnąć cele.

✓ Oferuj zachęty. Obietnica nagrody sprawia, że soki stresu płyną.

✓ Obiecuj nową naukę. Niektórzy pracownicy odczuwają pozytywny stres, gdy są podekscytowani wykonalnym wyzwaniem.

Większość badań pokazuje, że pieniądze nie są powodem, dla którego ludzie pracują dla organizacji. Powodem jest to, że dzielą wizję organizacji. Zwalczanie negatywnego stresu na dole Tam, gdzie jest góra, jest też dół. Przebywanie na dnie sterty wpływa na mózg na wiele niezbyt przyjemnych sposobów. Przyjrzyj się następującym typowym postęmom problemów, z którymi pracownik odczuwa stres niski człowiek na słupie totemu:

- ✓ Poczucie braku zaangażowania, niechcianego, trzymania w ciemności, ciągłej reprimendy, bezużyteczności lub bezradności może wywoływać chroniczny stres.
- ✓ Przewlekły stres może prowadzić do niezdolności do jasnego myślenia i problemów zdrowotnych.
- ✓ Problemy zdrowotne mogą prowadzić do absencji.
- ✓ Nieobecność oznacza, że praca nie jest wykonywana.
- ✓ Powrót do pracy po chorobie może powodować dodatkowy stres, ponieważ praca postępuje, a pracownik nie czuje się poinformowany.
- ✓ Ten nowy stres może powodować dalsze problemy zdrowotne. I tak dalej i dalej i dalej. . . .

Ponieważ stres jest odpowiedzią na mechanizm przetrwania, inny scenariusz jest wspólny dla pracownika na dole hierarchii. Odruchowa lub reaktywna część mózgu, która obejmuje pień mózgu i obszar emocjonalny mózgu, układ limbiczny, działa, aby cię chronić, ponieważ nie zna różnicy między stresem fizycznym a stresem emocjonalnym. Takie działanie może powodować następujące rodzaje nieświadomych myśli i szkodliwych działań:

- ✓ Przebywanie na dnie sterty sprawia, że osoba czuje się nieadekwatna.
- ✓ Za każdym razem, gdy osoba „na górze” potwierdza swój autorytet, czuje się ona jeszcze bardziej niepewna i nieadekwatna.
- ✓ Ta osoba może czuć, że wszyscy w zespole znają jego rangę i być nią zakłopotani.
- ✓ Aby uniknąć jakiegokolwiek kontroli, ta osoba stara się nadać plik jeden na wierzchu wygląd nieadekwatny.
- ✓ Osoba stwarza sytuację, w której pies na górze nie może kontynuować swojej pracy, przenosząc w ten sposób negatywną uwagę z dołu na górę.

Czy na górze jest miejsce?

Włącz swoich pracowników do chwały i zysków, aby czuli się ważni i doświadczali mniejszego stresu. John i Lois ciężko pracują, aby ich e-biznes działał. Zaczęło się od kilku kreatywnych pomysłów ,zajmowanie się prezentami dla dzieci. Jako młodzi rodzice zdali sobie sprawę, jak bardzo byli podekscytowani otrzymywaniem ubrań i innych artykułów z imieniem ich dziecka. John i Lois otworzyli swój sklep internetowy za pośrednictwem większej firmy internetowej, która miała produkować te produkty. Projektowali i tworzyli do wczesnych godzin porannych, podczas gdy wykonywali codzienną pracę i wychowywali dzieci. To była praca z miłością i była wyczerpująca. Ale ich wysiłki opłaciły się. Wkrótce firma przyniosła wystarczające zyski, aby Lois mogła rzucić swoją codzienną pracę i podzielić swój czas między dzieci a biznes. John nadal pracował wieczorami w firmie, kiedy dzieci poszły spać. Życie było dobre. Aż wszystko się zmieniło. E-biznes, który składał i wysyłał zamówienia, zmienił swój sposób prowadzenia działalności. Procent, jakiego potrzebowała ta firma, dał Johnowi i Loisowi zaledwie 10-procentowy zysk. Firma chciała również ujednoczyć ceny produktów w każdym ze swoich

e-sklepów. Kiedy John i Lois zobaczyli swoje marzenie o prowadzeniu firmy, która oferowała usługi rodzicom, dziadkom, ciotkom i wujkom, które poszły na marne, byli zrozpaczeni. A potem znaleźli Jeremy'ego. Jeremy miał mały sklep, w którym wytwarzano wiele przedmiotów sprzedawanych przez Johna i Lois. Jeremy mógł tworzyć i wysyłać zamówienia, tak jak robiła to firma elektroniczna. Kosztowałoby to więcej, ale na dłuższą metę i przy dużym wolumenie, John i Lois nadal mogliby oferować swoje usługi i zarabiać na życie. Zdziałało. John i Lois zaczęli widzieć wzrost swoich dochodów. Zamówienia przychodziły szybko, a Jeremy wypełniał je tak szybko, jak przychodziły. Ponieważ biznes był wyjątkowy, przyciągnął uwagę prasy i pojawił się w artykule o internetowych sklepach typu „mama i tata”. John i Lois udzielili wywiadów, sfotografowali swoje produkty, a nawet pojawili się w telewizji. Po tym wszystkim zauważyli, że kilku klientów narzekało, że ich zamówienia nie przyszły tak szybko, jak w przeszłości. Jeremy zaczął pozostawać w tyle. To prawda, że biznes się rozwijał, więc John zapytał Jeremy'ego, czy potrzebuje więcej pieniędzy, by zatrudnić kogoś innego, kto zajmie się ładunkiem. Jeremy odmówił. Narzekał, że ludzie tylko jęczą. Był zły, a czasem wrogi. John i Lois zaproponowali, że kupią firmę od Jeremy'ego, aby mogli zatrudnić innych do wykonania pracy. Jeremy odmówił. Kiedy John i Lois rozważali znalezienie innej firmy, która zastąpiłaby Jeremy'ego, Lois dotarło do głowy, co się stało. Jeremy nie został uwzględniony w żadnej reklamie. John i Lois wzięli na siebie całą zasługę za ich wspólny interes. W rzeczywistości Jeremy zrobił bardzo dużo. Wizja, misja i cele sklepu pozostały takie same, ale Jeremy musiał zostać przeniesiony na szczyt. John i Lois zawarli nowe porozumienie z Jeremy'm, który odtąd był uwzględniany we wszelkich promocjach. Jego imię i nazwisko oraz biografia zostały umieszczone w witrynie internetowej wraz z danymi Johna i Lois. Jeremy sam zaczął promować produkty i cała trójka odkryła, że wiedza Jeremy'ego na temat tego, co trafiło do produkcji, była imponująca dla klientów. Jeremy podszedł i podzielił górę. Jego poziom stresu spadł; jego entuzjazm wzrósł.

Ten scenariusz nie jest ładny, ale zdarza się uniwersalnie. Prawdopodobnie pamiętasz, że ktoś w twojej szkole podstawowej był klasowym klaunem. To dziecko mogło być bystre, ale po prostu nie łąpało wielu rzeczy. Zadaniem klasowego klauna było odciągnięcie nauczyciela od nauczania, ponieważ nauczanie wprawiało go w głupotę. Uważa, że jeśli nauczyciel nie uczy, nawet jeśli w rezultacie wpadnie w kłopoty, nie wygląda głupio. Zamiast tego wygląda tak, jakby go to nie obchodziło i bawi klasę, ponieważ wierzy, że go za to polubią.

W pracy ten scenariusz może się rozegrać nieco inaczej. Twój zespół przygotowuje się do wprowadzenia nowego produktu. Jeden z pracowników uważa, że został pominięty na specjalnym stanowisku w zespole. Ponieważ czuje, że nie otrzyma odpowiedniego uznania za wykonaną pracę, chce w jakiś sposób sabotować projekt. Przerywa każde spotkanie zespołu pytaniami i obawami dotyczącymi premiery. Kłóci się z kilkoma członkami zespołu o szczegóły. Co się stanie, jeśli zwolnisz lub przeniesiesz osobę na dole? Jeśli myślisz, że życie będzie dobre, możesz się bardzo pomylić. Widzisz, ktoś musi być na dole. Pytanie brzmi, jak to naprawić? Czy potrafisz uczynić wszystkich równymi? Tak. Jeśli zespół może wyraźnie zobaczyć Twoją wizję i podzielić się nią z Tobą. Jeśli każdy członek może włączyć się w twoją misję i wyznaje te same wartości, które wyznaje Twoja firma, i jest gotowy na wspólną podróż, hierarchia może nie stanowić problemu. Musisz zdać sobie sprawę, że nie możesz tego zrobić sam i musisz uczynić każdego członka swojej organizacji członkiem swojego zespołu. Nie każdy jest nieszczęśliwy na dole hierarchii. Wiele osób tego nie robi chęć stresu związanego z próbą wspinaczki na szczyt. Wykonują swoją pracę, aby zarabiać na życie i uczestniczyć w dowolnych hobby i zainteresowaniach, które lubią. Po osiągnięciu emerytury szczęśliwie odchodzą na emeryturę i może im się to udać.

Neutralizowanie toksycznych ludzi

Toksyczni ludzie to ci ludzie w twoim życiu, którzy są tak negatywni, że wysysają z ciebie energię i sprawiają, że jesteś nieszczęśliwy, ale z jakiegoś powodu albo czujesz się zmuszony do przebywania w ich pobliżu, albo myślisz, że możesz ich zmienić. Wystarczająco złe jest, gdy infekują twoje życie osobiste, ale kiedy infekują twoją firmę, pracowników i twoją przyszłość, czas na detoks.

Rozpoznawanie toksyczności w miejscu pracy

Ponieważ negatywność i toksyczność rozprzestrzeniają się jak zarazki w miejscu pracy, musisz rozpoznać cechy toksycznego pracownika. Uważaj na następujące oznaki, że wśród personelu jest osoba toksyczna:

- ✓ Plotka: Od dystrybutora wody po toaletę osoba toksyczna mówi o innych w pracy, kogo słucha.
- ✓ Niekonstruktywna krytyka: może to zrobić lepiej, zrobiłby to w inny sposób lub uważa, że nigdy nie powinno się tego robić.
- ✓ Królowe dramatu: Jej życie to bałagan! Nie mogła wykonać pracy, ponieważ zjadł ją jej pies!
- ✓ Królowie dramatu: nikt go nie rozumie; jest bardzo kreatywny, ale nie może tego wypuścić w tym środowisku.
- ✓ Gorycz: Ponieważ nie proszono jej o udział w projekcie; mówi wszystkim, że projekt jest poniżej niej.
- ✓ Ciągłe narzekanie: środowisko śmierdzi; oświetlenie nie jest dobre; sprzęt jest archaiczny.
- ✓ Obwinianie innych: projekt zakończyłby się sukcesem, gdyby ktoś nie był zaangażowany; to nie jej wina.

Opis efektu tętnienia

Jeśli Twoi pracownicy wystarczająco wysłuchają negatywnych opinii toksycznej osoby, opuszczą Twoją firmę lub ulegną toksyczności. (Jeśli nie możesz ich pokonać, dołącz do nich). Dołączenie do toksycznej osoby dodaje oliwy do jej ognia. Co ta toksyczność wpływa na Twoje miejsce pracy? Im bardziej negatywne staje się środowisko pracy, tym większe prawdopodobieństwo, że coś zobaczysz

- ✓ Niższa produktywność
- ✓ Niższa inteligencja emocjonalna
- ✓ Więcej czasu spędzonego na ukojeniu uczuć
- ✓ Brak entuzjazmu
- ✓ Utrata zainteresowania wizją
- ✓ Większe zainteresowanie osobistymi programami
- ✓ Utrata kluczowych pracowników

Na szczęście efekt tętnienia działa w obie strony. Tak jak negatywność rozprzestrzenia się po całej firmie, tak samo może być pozytywne nastawienie. Jeśli Twoi pracownicy wiedzą, że przyjrzesz się temu problemowi i coś z nim zrobisz, będą chcieli z Tobą współpracować. Poinformuj ich, że znajdziesz źródło zanieczyszczenia i zrobisz wszystko, aby odzyskać pozytywne środowisko, którego pragniesz.

Odrutowanie mózgu

Odkrycie, dlaczego ludzie są toksyczni, jest kluczem do stworzenia lepszego środowiska pracy. Za każdym razem, gdy ktoś czuje się tak nieswojo, że musi być toksyczny, aby funkcjonować, znajduje się w trybie przetrwania. Działa reakcja walki lub ucieczki. Zachowanie osoby toksycznej koliduje z jej pracą i pracą innych. Oto kilka możliwych przyczyn toksyczności:

- ✓ Niezrozumienie wizji firmy
- ✓ Odłączenie się od celu organizacji
- ✓ Niespełniona potrzeba łączenia się z innymi
- ✓ Nieistniejące umiejętności inteligencji emocjonalnej
- ✓ Nie wiesz, czego oczekujesz
- ✓ Problemy w domu
- ✓ Poczucie niedoceniań

Aby rozpocząć detoksykację swojej firmy, pracuj nad odkryciem podstawowych problemów negatywności. Robisz to, otwierając linie komunikacyjne. Porozmawiaj indywidualnie z każdą osobą, która wnosi negatywność do miejsca pracy i porozmawiaj z tymi, którzy zostali złapani w tę negatywność i mogą ją w rezultacie szerzyć. Poświęć trochę czasu, aby dowiedzieć się, czego się od nich oczekuje, i powtórz swoje oczekiwania. Wyjaśnij i zaakcentuj swoją wizję. Pokaż im, gdzie pasują do Twojej wizji i misji. Dowiedz się, jak wygląda ich sytuacja w domu. Zaoferuj poradę lub inne zasoby, jeśli problem pochodzi spoza biura. Po rozmowie twarzą w twarz z toksycznymi ludźmi w Twojej firmie, spotkaj się z każdym zespołem lub działem. Przejrzyj swoją wizję i swoją misję na początku każdego spotkania. Jeśli znajdziesz dodatkowych pracowników nie są zsynchronizowane z Twoim celem i nie wiedzą, do czego pasują, rozpocznaj indywidualne spotkania ze wszystkimi, zarówno toksycznymi, jak i nietoksycznymi. Pokaż swoją obecność w całej organizacji. Być obecnym. Przestrzegać. Słuchać. Szukając rozwiązań, pamiętaj, że możesz być częścią problemu. Czy modelujesz zachowanie, które chcesz zobaczyć? Czy Twoje słowa lub czyny są negatywne? Spotkaj się z zespołem wykonawczym i omów problem. Upewnij się, że mają możliwość zabrania głosu, jeśli mają trudności z oczekiwaniami, celem lub kolejnymi krokami. Program coachingu lub mentoringu (patrz rozdział 4) może pomóc w walce z toksycznością. Chociaż taki program może coś zmienić, ostrożnie podchodź do coachingu toksycznych ludzi. Pracownicy z problemami mogą, ale nie muszą być dobrymi kandydatami do coachingu. Wybierz mądrze. Tak jak toksyczni ludzie szerzą negatywne nastawienie w miejscu pracy, mogą również rozpowszechniać ją wśród swoich mentorów. Wybierz silnych mentorów, którzy rozumieją problem. Upewnij się, że mentorzy mają silne pozytywne nastawienie i mogą wyjaśnić toksycznemu podopiecznemu, że jest ceniony i jak pasuje do wizji i misji organizacji. Zaoferuj każdemu pracownikowi szansę przyłączenia się do Twojej misji. Prowadzenie ludzi tam, gdzie już chcą iść, jest łatwe. Ci, którzy nie chcą pracować według twoich oczekiwań i którzy stoją na drodze tym, którzy to robią, muszą naprawdę szukać innej wizji. Daj im możliwość znalezienia go gdzie indziej.

Przenoszenie ich z dobrych do wielkich

Znalezienie dobrych pracowników nie jest trudne. Masz już dobrych pracowników. Wspaniali pracownicy są jak wielcy liderzy: nie rodzą się, ale są stworzeni. Czasami dziedziczysz pracowników, przejmując stanowisko kierownicze. Zamiast zastępować pracowników innymi, którzy nie znają firmy, lepiej ocenić ich mocne i słabe strony oraz pomóc im rozwinąć umiejętności, których potrzebujesz. Jeśli masz do czynienia z firmą, która nie osiąga wyników i otrzymałaś niesamowitą okazję, aby ją odtworzyć

lub przynajmniej przyspieszyć, niektóre poważne zmiany mogą być konieczne. Masz szansę wydobyć to, co najlepsze ze wszystkich, których prowadzisz.

Rozwijanie ludzi

Jedyną osobą, którą naprawdę możesz zmienić, jesteś ty sam. Jeśli próbowałeś zmienić współmałżonka lub ukochaną osobę, prawdopodobnie wiesz, że to prawda. Ale jeśli chodzi o pracowników, z pewnością możesz zaoferować możliwość zmiany. Na każdym z moich stanowisk zawsze czuję, że moja praca polega na docieraniu do ludzi tam, gdzie są, a następnie pomaganiu im się rozciągnąć. Ustawienie drążka jest lepsze niż walenie się w jego stronę. Tworzenie ciepłej i przyjaznej atmosfery pomaga mózgowi czuć się bezpiecznie. Wiele osób uważa kontakty towarzyskie z pracownikami poza biurem za korzystne. Ale kiedy do tego dojdzie, Twoi pracownicy muszą wiedzieć, jakie są Twoje oczekiwania i czy mogą je spełnić. Ustawienie poprzeczki i upewnienie się, że rozumieją, czego dokładnie od nich oczekujesz, jest ważnym krokiem w pomaganiu pracownikom w rozwoju ich pracy.

Ponieważ liderzy zapisali w swoich wspomnieniach to, czego oczekują od innych, mogą oczekiwać, że wiedzą również ich pracownicy i liderzy zespołów. Wiele osób popełnia ten błąd. Pomyśl o korekcie przemówienia lub artykułu. Kiedy dokonujesz korekty, często przeoczasz błędy lub przeoczenia. Dzieje się tak, ponieważ twój mózg wypełnia puste miejsca z banków pamięci. Inni, którzy dokonują korekty, mogą od razu zauważyć te błędy. Oczekiwanie, że pracownicy będą czytać w Twoich myślach, nie wchodzi w grę. Wyraź swoje oczekiwania. Zapisz je i przejrzyj podczas spotkań i osobistych konferencji w celu wzmocnienia i zmiany. Ustawienie poprzeczki wymaga kontaktu z pracownikami. Oto kilka sugestii:

✓ Coroczne rekolekcje, podczas których wszyscy mają szerszy obraz, a pracownicy lepiej rozumieją cele i oczekiwania

✓ Półroczne lub kwartalne spotkania dotyczące planowania z liderami zespołów w celu wzmocnienia oczekiwań

✓ Spotkania jeden na jednego z bezpośrednimi podwładnymi w celu modelowania spotkań, jakie mogą odbywać ze swoimi liderami i zespołami

Przedstaw swoje oczekiwania wizualnie i nie zapominaj o najważniejszym: wizji Twojej organizacji.

Zachęcanie pracowników do osiągnięć

Spełnianie oczekiwań to wielkie osiągnięcie dla każdego pracownika. Poczucie kontroli to wielkie osiągnięcie dla mózgu każdego pracownika. Liderzy stwarzają pracownikom możliwości działania i zmiany na kilka z następujących sposobów:

✓ Nawet jeśli uważasz, że możesz wykonać pracę lepiej lub szybciej, nie rób tego. Przekaż odpowiedzialność swoim pracownikom.

✓ Ustaw pasek. Nakreśl, zdefiniuj, narysuj lub wytatuuj oczekiwania i umiejętności potrzebne pracownikom do wykonania pracy. Postaraj się, aby były jasne i konkretne, i upewnij się, że Twoi pracownicy mogą zobaczyć, jak przyczyniają się do osiągnięcia celu.

✓ Pomóż pracownikom wizualizować sukces za pomocą emocji, faktów i symboli.

✓ Utrzymuj otwarte linie komunikacyjne. Zapewnij pracowników, że mogą zadawać wszelkie pytania, jakie mogą mieć po drodze. Ich wkład jest ważny dla Ciebie i dla sukcesu firmy. Mogą znaleźć lepszy sposób na osiągnięcie twoich celów.

✓ Uwzględnij różnice w inteligencji i stylu uczenia się. Możesz być lepszy w wizualizacji i oczekiwać, że inni będą w stanie zobaczyć twoje zdjęcie, ale niektórzy mogą otrzymywać wiadomości lub załatwiać sprawy, słuchając, rozmawiając lub działając. Dostanie się do tego samego miejsca różnymi kanałami jest całkowicie dopuszczalne.

✓ Poinformuj pracowników, że możesz pomóc im rozwiązać problem. Pokaż im, że Twoja firma jest dla Ciebie pasją i chcesz pomóc, jeśli tego potrzebują.

✓ Świątuj małe sukcesy. Wzrost może być powolny, a czasem trochę bolesny. Bądź główną cheerleaderką.

✓ Świątuj, gdy oczekiwania zostaną spełnione. Jeśli widzisz miejsce na większy wzrost przy niewielkim rozciągnięciu, zaoferuj pracownikom możliwość dalszego rozwoju. Nie umniejszaj tego, co zostało osiągnięte, ale pokaż im, że zawsze się rozciągasz i że oni też mogą to robić.

✓ Przygotuj się na zmiany. Dobrzy pracownicy czasami znajdują się w złym miejscu. Jeśli możesz, oferuj opcje, gdy przypisany projekt nie działa dla określonej osoby. Ludzie nie wyróżniają się w każdej sytuacji ani w każdym środowisku. Daj sobie i swojemu pracownikowi szansę rozwoju w różnych warunkach.

Przeszkolić i zatrzymać czy zwolnić i ponownie zatrudnić?

Dobrzy pracownicy mogą stać się świetnymi pracownikami. Kiedy Twój biznes się rozwija, to też się zmienia. Niektóre zmiany wymagają nowych umiejętności, dlatego dodajesz nowych pracowników, zastępujesz obecnych pracowników lub przekwalifikowujesz obecnych pracowników. Co robisz? Zamiast zwalniać obecnych pracowników i zatrudniać innych, możesz przekwalifikować niektórych pracowników. Niektórzy mogą być oporni na zmiany. Ale jeśli są dobrymi pracownikami i widzą Twoją wizję, mogą być bardziej skłonni do ponownego przeszkolenia. Dobre powody, aby przekwalifikować się, a nie ponownie zatrudnić, obejmują:

✓ Uderzenie w ziemię w biegu. Obecni pracownicy znają się na organizacji.

✓ Bezpieczeństwo dla innych pracowników. Zamiast zastanawiać się, kto będzie następny na bloku do krojenia, pracownicy mogą ufać firmie, że przynajmniej zaoferuje im szansę na przekwalifikowanie się.

✓ Zwiększenie produktywności poprzez wiarę w siebie i motywację do uczenia się nowych umiejętności.

Chociaż niektórzy liderzy uważają, że zmiana jest zbyt trudna dla większości pracowników, możesz określić, kto jest zmienny. Ci, którzy są zgodni z twoją wizją i widzą szerszy obraz, wykonują swoją pracę, aby przynieść korzyści firmie lub zrobić coś dla innych. Ci, którym może się to nie udać, nie wychodzą poza swoją pracę.

Istnieje historia, a może legenda, o różnicy między wykonywaniem pracy a byciem częścią wizji. W 1969 roku, kiedy Stany Zjednoczone miały wysłać człowieka na Księżyc, NASA roіła się od reporterów. Jeden z reporterów podszedł do strażnika, który zamiatał podłogi i zapytał: „Co robisz?” Strażnik przestał zamiatać, oparł się o miotłę i bardzo poważnie odpowiedział: „Przecież jestem tutaj, aby pomóc umieścić człowieka na Księżycu”. Znajdź pracowników, którzy patrzą poza swoją kabinę, swój zespół lub procedury. Spotkaj się z tymi, którzy Twoim zdaniem chcą być częścią Twojej wizji i zapytaj ich, co robią. Jeśli odpowiedź brzmi mniej więcej tak: „Odpowiadam za reklamę”, może nie być tym, który wprowadzi z tobą zmiany. Ale jeśli powie: „Pomagam tej firmie sprzedać więcej samochodów niż jakakolwiek inna firma”, masz zwycięzcę.