

6144

سیرت النبی کریم

انگیزہ

نویسنده: برایان تریسے

مترجم: وحیدہ قسمے

سرشناسه: تریسی، برایان Tracy, Brian
عنوان و پدیدآور: انگیزه / نویسنده برایان تریسی؛ مترجم وحیده قسمی
مشخصات نشر: آثار نور
مشخصات ظاهری: ۱۲۸ صفحه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۴۸۲-۲۸-۸
رده بندی کنگره: PIR ۷۴۹۲
رده بندی دیویی: ۱۹/۵۸۱۳ الف ۲
شماره کتابشناسی ملی: ۲۳۷۵۶۷۵

نام کتاب: انگیزه
نویسنده: برایان تریسی
مترجم: وحیده قسمی
ویراستار: آنیثا خالقی
ناشر: آثار نور
صفحه آرا و طراح جلد: آزاده شیرالی
نوبت چاپ: اول
تیراژ: ۱۰۰۰
قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان
سال چاپ: ۱۳۹۸
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۴۸۲-۲۸-۸

مرکز پخش: قم - پخش جهان کتاب

۰۹۱۲۷۵۹۹۴۰۴ - ۰۲۵-۳۷۷۳۳۳۲۳

فهرست

۴	مقدمه
۱۰	فصل اول / عامل ایکس
۱۷	فصل دوم / افراد مناسب را انتخاب کنید
۲۳	فصل سوم / با قدرت آغاز کنید
۲۸	فصل چهارم / انتظارات خود را آشکارا بیان کنید
۳۳	فصل پنجم / مدیریت مشارکتی را تمرین کنید
۳۹	فصل ششم / عوامل چهارگانه انگیزه
۴۶	فصل هفتم / سه آر
۵۲	فصل هشتم / انتخاب مدیریت بر اساس معیارها
۵۸	فصل نهم / تمرین مدیریت بر اساس اهداف
۶۴	فصل دهم / مدیریت استثناءها
۶۸	فصل یازدهم / به کارگیری قانون پارک
۷۴	فصل دوازدهم / مربی باشید
۷۹	فصل سیزدهم / به طور پیوسته آموزش و تعلیم ببینید
۸۵	فصل چهاردهم / تکیه بر قانون نقص صفر
۹۱	فصل پانزدهم / حوزه‌ها و تیم‌های کیفی را معرفی کنید
۹۶	فصل شانزدهم / روش طوفان مغزی را به صورت منظم تمرین کنید
۱۰۳	فصل هفدهم / به مربی تبدیل شوید
۱۰۸	فصل هجدهم / هدایت به وسیله تمثیل آوری
۱۱۳	فصل نوزدهم / به کارمند خود گوش فرا دهید
۱۱۹	فصل بیستم / عامل دوستی را به خاطر داشته باشید
۱۲۴	فصل بیست و یکم / جادوی محرک ایجاد کنید

مقدمه

در هر سازمانی، بزرگ‌ترین و گران‌ترین منبع، افراد آن سازمان هستند. بزرگ‌ترین پتانسیل برای رشد، تولید، عملکرد، اجرا و سودآوری، در مهارت‌ها و توانایی‌های افراد متوسط نهفته است. در این کتاب، یکی از مهم‌ترین عملکردهای مدیریت به شما آموزش داده می‌شود. این عملکرد در واقع توانایی برانگیختن افراد تا مرحله اجرا است. شما یاد می‌گیرید چگونه از بهترین نظریات کشف شده در مدت پنجاه سال اخیر استفاده کرده و به‌وسیله آن کارمندان خود را ترغیب کنید تا تمام انرژی خود را برای سازمان صرف کنند.

یکی از اصولی که می‌دانیم، آن است که ما هرگز نمی‌توانیم دیگران را بالانگیزه کنیم؛ اما می‌توانیم موانعی را که باعث شده است آن‌ها بی‌انگیزه شوند، از میان برداریم. تمامی انگیزه‌ها، انگیزه‌های شخصی هستند. شما به‌عنوان یک مدیر می‌توانید محیطی را فراهم کنید که

انگیزه‌های فردی به‌طور طبیعی و لحظه‌ای فوران کنند. به گفته روبرت هاف و همکارانش، افراد متوسط تنها از پنجاه درصد توانایی‌های خود استفاده می‌کنند. پنجاه درصد باقی‌مانده توانایی این افراد از راه مکالمات بیهوده با همکاران، اتلاف وقت در اینترنت، دیر آمدن و زود ترک کردن محل، زمان‌های استراحت طولانی برای صرف قهوه و ناهار، و یا انجام کارهای شخصی هدر می‌رود.

یکی از دلایل اتلاف وقت که یکی از معضلات بزرگ اقتصادی در هر سازمانی است این است که افراد بی‌انگیزه هستند و روی کار خود تمرکز کافی ندارند؛ آن‌ها ضرورت کار را نمی‌دانند و از مسیری که برای انجام کار باید طی کنند، غافل شده‌اند. این چالشی است که یک مدیر خوب باید آن را حل کند.

هدف قرار دادن پنجاه درصد بدون استفاده

کار شما این است که پنجاه درصد بدون استفاده را هدف خود قرار دهید، یعنی همان درصدی که شرکت برای آن هزینه کرده است. پس زمان و انرژی را به سوی تولید بیشتر و کار بهتر پخش ببرید.

هدف تجارت، دریافت بالاترین ROE (بازدهی منصفانه) از میزان سرمایه سرمایه‌گذاری شده در شرکت، و هدف مدیریت، دریافت بالاترین ROE (بازدهی انرژی) از کارمندان آن شرکت است. سرمایه‌های مالی برحسب دلار محاسبه می‌شوند؛ درحالی‌که سرمایه‌های انسانی از ذنیت، احساسات و انرژی‌های فیزیکی هر فرد تشکیل شده است. وظیفه شما به‌عنوان یک مدیر، افزایش سرمایه‌های انسانی و تمرکز روی عملکرد ارزشمند و کسب نتایج مهم برای سازمان است.

مخرب‌های انگیزه را دور بریزید

دو مخرب انگیزه در زندگی و کار وجود دارد. هر دو عامل در دوران کودکی ریشه دارد و تا بلوغ، فرد را همراهی می‌کند. حتی گاهی اوقات آن‌ها را الگوهای عاداتی منفی یا پاسخ‌های محیطی به محرک‌ها تلقی می‌کند.

حسّین تخریب‌کننده، ترس از شکست است. این عامل بزرگ‌ترین مانع موفقیت و دستیابی به اهداف در بزرگسالی محسوب می‌شود. فرد در بزرگسالی از اشتباه کردن و شکست در شغل به شدت می‌ترسد؛ ریشه این ترس، انتقادهای مخرب در دوران کودکی است. این ترس شکلی از عجز و ناتوانی است که افراد را از ریسک‌پذیری و داوطلب شدن برای مسئولیت‌های جدید و پیشرفت در هر زمینه‌ای باز می‌دارد. ترس از شکست دلیلی برای عذرخواهی‌های ناشی از انجام ندادن کار است.

دومین تخریب‌کننده، ترس از پذیرفته نشدن است. این عامل نیز در دوران کودکی فرد ریشه دارد و به زمانی بازمی‌گردد که والدین عشق وافر نسبت به فرزندان خود دارند. آن‌ها عشق خود را ابراز می‌کنند و از فرزندان خود در مقابل کارهای نامشخص آنان حمایت می‌کنند. سپس فرزند با حساسیت شدید نسبت به عقاید، نظرات و عکس‌العمل‌های دیگران و به‌ویژه رئیس خود، رشد می‌کند.

ترس از پذیرفته نشدن، در واقع ترس از انتقاد، سرزنش، اشتباه کردن و محکوم شدن است. مدیران کارآمد افرادی هستند که قدرت پذیرش کارمندان را داشته و اجازه می‌دهند هر کارمند با آنان احساس امنیت و آرامش کند.

ترس را از بین ببرید

علل زیادی برای عملکرد ضعیف و بی انگیزه بودن وجود دارد. ولی تنها دو عامل اصلی برای ترس وجود دارد که از پیشرفت افراد جلوگیری می کند. سازمان ها و مدیران موفق آن هایی هستند که آگاهانه و عمدی محدودیت ها را از بین می برند. در نظر آن ها خطا کردن و اشتباه مرتکب شدن امری مسلم است. آن ها به کارمندان خود آشکارا بیان می کنند که هیچ کس به جرم اشتباه کردن طرد نمی شود، سرزنش نمی شود، مورد انتقاد قرار نمی گیرد و یا حتی با تهدید قصاص نمی شود. بهترین مدیران، محیطی آزاد برای کارمندان خود ایجاد می کنند تا در آن محیط بهترین عملکردها را داشته باشند.

دبلیو. ادوارد دمنینگ، پدر مدیریت کیفیت جامع، می گوید یکی از چهارده نکات مهم برای تأسیس سازمانی با عملکرد بالا این است که «ترس را از خود دور کنید». افراد بدون ترس می توانند عملکرد و تولیداتی در سطحی بالاتر از گذشته داشته باشند.

در این کتاب، به شما چند روش و تکنیک عملی اثبات شده آموزش داده می شود که به کمک آن ها می توانید ترس از شکست و طرد شدن را کاهش و از سویی دیگر تمایل به امتحان کردن را افزایش و حس فوق العاده ای را به همکاران خود انتقال دهید. تنها زمانی که افراد نسبت به خود حس خوبی داشته باشند، برای سخت کار کردن و موفق شدن انگیزه دارند.

هر کدام از این تکنیک ها نتیجه سال ها تحقیق و تمرین است. گاهی اوقات تنها به کارگیری یکی از نظرات می تواند یک محیط کاری متوسط را به یک محیط کاری عالی و حتی شبانه روزی تبدیل کند.

عامل کلیدی

عامل کلیدی در انگیزه داشتن و عملکرد در حد کمال، تنها یک چیز است: اتحاد میان رئیس و کارمند. این عامل در لحظه تماس یا ارتباط با مدیر و کارمند رخ می‌دهد و عامل کلیدی تعیین‌کننده عملکرد، کارایی، بهره‌وری، بازدهی و سود سازمان است. نقطه مشترکی که دو فرد را به هم متصل می‌کند چه مثبت و چه منفی همان جایی است که عملکرد گذشته، حال و آینده هر فرد و سازمان را مشخص می‌نماید. هنگامی که تماس بین مدیر و کارمندان، مثبت و حمایت‌کننده باشد، عملکرد، بهره‌وری و بازدهی هر فرد به بالاترین سطح خود می‌رسد. اما اگر این ارتباط به هر دلیلی منفی باشد، هرگونه عملکرد و بازدهی بالا از دست می‌رود. ارتباط منفی با مدیر، ترس از شکست، طرد شدن و بی‌رضایتی را تحریک می‌کند.

همه نظرات ارائه شده در این کتاب بر افزایش کیفیت اتحاد و یا اجتماع میان مدیر و کارمند متمرکز شده است. هر کاری که برای پیشرفت این ارتباط انجام دهید، سبب بالا رفتن کیفیت سطحی شما می‌شود؛ و البته مهم نیست که درجه مدیریتی شما چیست.

و مطلب پایانی پیش از آغاز کتاب این است، ایشان گفت: «هیچ اتفاقی رخ نمی‌دهد مگر این که چیزی جابه‌جا شود.» بر اساس این گفته، هیچ اتفاقی رخ نمی‌دهد مگر این که فرد حرکتی را آغاز کند. البته هیچ‌کدام از این سخن‌ها و نظریه‌ها تا هنگامی که شما هرچه سریع‌تر عملی را برای رسیدن به آن‌ها انجام ندهید، ارزش ندارند.

مدیران کارآمد، مدیرانی به شدت عمل‌گرا هستند؛ هنگامی که ایده خوبی را می‌شنوند، با سرعت برای عملی کردن آن می‌کوشند. بنابراین

اگر با خواندن این کتاب مطلبی را فراگرفتید که می‌توانست انگیزه ارتقای شغلی را در شما برانگیخته سازد، به‌هیچ‌عنوان درنگ نکنید. هر روز این مورد را تمرین کنید. شما از نتایج به‌دست‌آمده شگفت‌زده خواهید شد.

www.ketab.ir