

مدیر سبز تقدیم می کند

کتابخانه موفقیت برایان
تریسی

انگیزش

برایان تریسی

ترجمه
ژان بقوسیان
بنفشه عطرسائی

فهرست مطالب

۶	مقدمه
۱۱	۱. عامل ایکس
۱۷	۲. افراد مناسب را انتخاب کنید
۲۳	۳. بپذارید با قدرت شروع کنند
۲۹	۴. انتظارات را واضح بیان کنید
۳۳	۵. مدیریت مشارکتی را به کار گیرید
۳۹	۶. چهار عامل انگیزش
۴۵	۷. سه اصل انگیزش
۵۱	۸. مدیریت بر اساس ارزش‌ها
۵۷	۹. استفاده از مدیریت هدف محور
۶۳	۱۰. استفاده از مدیریت موردی
۶۷	۱۱. اصل پارتو را به کار گیرید
۷۳	۱۲. معلم باشید
۷۷	۱۳. همواره به سلیم و بی‌بیات بپردازید
۸۳	۱۴. بر اصل خطای صانعان کار کنید
۸۹	۱۵. چرخه‌ها و تیم‌های کیفیت را معرفی کنید
۹۳	۱۶. جلسات طوفان ذهنی داشته باشید
۹۹	۱۷. مربی شوید
۱۰۵	۱۸. با سرمشق بودن مدیریت کنید
۱۱۱	۱۹. به کارمندان گوش دهید
۱۱۷	۲۰. عامل دوستی را به یاد داشته باشید
۱۲۳	۲۱. جادوی انگیزشی خلق کنید

بزرگ‌ترین و گران‌بهاترین منبع هر سازمان، افراد آن هستند. بیشترین توان بالقوه برای رشد، بهره‌وری، عملکرد، موفقیت و بودآوری، در مهارت‌ها و توانایی‌های افراد متوسط نهفته است. در این کتاب، یکی از مهم‌ترین عملکردهای مدیر یعنی توانایی انگیزه دادن به دیگران برای حداکثر کردن عملکرد را خواهید آموخت. روش استفاده از بهترین ایده‌های کشف‌شده در پنجاه سال اخیر را می‌آموزید تا به افرادتان کمک کنید که حداکثر توانشان را در سازمان به کار گیرند.

البته می‌دانیم که نمی‌توانید به افراد دیگر انگیزه دهید، اما می‌توانید موانعی که آن‌ها را از انگیزه دادن به خودشان باز می‌دارد، از میان بردارید. همه بحث انگیزش درباره خودانگیزشی است. به عنوان مدیر می‌توانید محیطی ایجاد کنید که این توان بالقوه برای خودانگیزشی به طور طبیعی و خودبه‌خود آزاد شود.

بر اساس نظر رابرت هف و همکارانش، یک شخص معمولی با ۵۰ درصد توانش کار می‌کند. ۵۰ درصد باقیمانده روز تا حد زیادی هدر رفته و صرف مکالمه‌های بیهوده با همکاران، هدر دادن وقت در اینترنت، دیر آمدن، زود رفتن، طولانی کردن ساعات صرف قهوه و ناهار و پرداختن به کارهای شخصی می‌شود.

یکی از دلایل این هدر دادن وقت که از بزرگ‌ترین دلایل ضرر مالی هر سازمان است، این است که افراد انگیزه و تمرکز کافی برای انجام کار ندارند؛ دلیل اصلی آن نبود حس فوریت و مسیر صحیح برای انجام کار است. این چالشی است که یک مدیر خوب باید از عهده‌اش بر بیاید.

از ۵۰ درصد استفاده نشده، بهره‌برداری کنید

وظیفه شما این است که از ۵۰ درصد استفاده نشده که شرکت برایش پول پرداخت می‌کند، بهره‌برداری کرده و آن زمان و انرژی را در مسیر انجام کار بیشتر و بهتر هدایت کنید.

هدف کسب و کار کسب بیشترین بازگشت سرمایه از مقدار پولی است که در شرکت سرمایه‌گذاری شده است. هدف مدیر کسب بیشترین نرخ بازده انرژی از افرادی است که در آنجا کار می‌کنند.

سرمایه انسانی شامل انرژی‌های ذهنی، احساسی و فیزیکی افراد است. شما به عنوان مدیر موظفید که این سرمایه انسانی را حداکثر کرده و آن را بر دستیابی به ارزشمندترین و مهم‌ترین نتایج برای سازمان متمرکز کنید.

انگیزه‌کُش‌ها را از میان بردارید

دو انگیزه‌کُش اصلی در کار و زندگی وجود دارد. هر دوی آن‌ها عواملی هستند که از کودکی آغاز شده و تا دوران بلوغ ادامه می‌یابد. اغلب، آن‌ها را به

عنوان الگوهای عاداتی منفی یا واکنش‌های شرطی به محرک‌ها می‌شناسند. یکی از این انگیزه‌کش‌ها ترس از شکست است. این ترس مهم‌ترین مانع موفقیت و رشد در زندگی فرد بالغ است. افراد به علت انتقادات مخرب در کودکی با ترس از اشتباه یا شکست در کارشان بزرگ می‌شوند. این ترس به شکل نوعی معلولیت بروز می‌کند و افراد را از خطر کردن، داوطلب شدن برای وظایف جدید یا پیشرفت به هر شکلی باز می‌دارد. ترس از شکست همواره دلایل یا بهانه‌هایی برای اقدام نکردن ایجاد می‌کند.

دومین انگیزه‌کش ترس از عدم پذیرش است. این مانع در ابتدای کودکی بروز می‌کند، یعنی زمانی که والدین به فرزندشان «عشق مشروط» می‌دهند. عشق و حمایت آن‌ها مشروط به عملکرد کودک بر اساس معیارهای بالای نامشخصی است. در نتیجه کودک با حساسیت شدید به عقاید، نظرات و بازخورد دیگران، به خصوص رئیسش در محیط کار، رشد می‌کند. این ترس از عدم پذیرش شامل ترس از انتقاد، محکومیت و سرزنش و همچنین ترس از اشتباه و شکست خوردن است. مدیران برتر کارمندان را بی‌قید و شرط می‌پذیرند و باعث می‌شوند که کارمند در مواجهه با رئیس و در محیط کار احساس آرامش و امنیت کند.

ترس را بیرون برانید

دلایل بسیار دیگری برای بی‌انگیزگی و عملکرد ضعیف وجود دارد، اما همین دو ترس اصلی هستند که افراد را از ارتقا و انجام بهتر آنچه در توان دارند، باز می‌دارد. سازمان‌ها و مدیران موفق آگاهانه و با تأمل این موانع را از سر راه برمی‌دارند. آن‌ها شکست و اشتباه را می‌پذیرند و به صراحت اعلام می‌کنند که هیچ کس طرد نمی‌شود، شکست نمی‌خورد، نقد نمی‌شود یا تهدید به تلافی اشتباهش نمی‌شود.

مدیران برتر محیطی ایجاد می‌کنند که افراد برای ارائه هر آنچه در توان دارند، احساس راحتی کنند.

ادواردز دمنینگ، پدر مدیریت جامع کیفیت معتقد بود که یکی از ۱۴ کلید ایجاد سازمانی با عملکرد عالی «بیرون راندن ترس» است. در نبود ترس، افراد تمایل پیدا می‌کنند که فعالیت و بهره‌وری بیشتر داشته باشند.

در این کتاب، مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌های عملی و تأیید شده را خواهید آموخت که می‌توان برای کاهش ترس از شکست و عدم پذیرش، افزایش رغبت به آزمودن موارد بیشتر و کمک به کارمندان برای داشتن حس عالی نسبت به خودشان استفاده کرد. افراد وقتی حس خوبی نسبت به خودشان داشته باشند، برای سخت‌کوشی و موفقیت انگیزه خواهند داشت.

هر یک از این ایده‌ها، ریشه در سال‌ها تحقیق و تمرین ارائه شده است. گاهی حتی اجرای یکی از آن‌ها می‌تواند یک‌شبه محیط کار معمولی را به محیط کاری فوق‌العاده تبدیل کند.

عامل کلیدی

عامل کلیدی در انگیزش و عملکرد عالی فقط یک چیز است: تعامل بین مدیر و کارمند. این همان چیزی است که در ارتباط و صحبت میان مدیر و کارمند روی می‌دهد و عامل کلیدی عملکرد، اثربخشی، بهره‌وری، بازده و سودآوری سازمان است. تعامل دو نفر، چه مثبت و چه منفی عملکرد گذشته، حال و آینده فرد و سازمان را مشخص می‌کند. وقتی این ارتباط بین رئیس و کارمند مثبت و حامیانه باشد عملکرد، بهره‌وری و بازده فرد به بالاترین سطح می‌رسد. اگر تعامل بین مدیر و کارمند به هر دلیلی منفی باشد، عملکرد و بازده کاهش می‌یابد. رابطه منفی با رئیس باعث ایجاد ترس از شکست، عدم پذیرش و عدم تأیید می‌شود.

همه ایده‌های این کتاب بر ارتقای کیفیت این تعامل یا ارتباط میان مدیر و کارمندان متمرکز است. بدون توجه به این که در کجای نردبان مدیریت ایستاده‌اید، هر کاری که برای بهبود این زمینه انجام دهید، کیفیت کلی زندگی کاری‌تان را ارتقا می‌دهد.

نکته آخر قبل از شروع بحث اینکه: به گفته انیشتین «تا حرکتی ایجاد نشود، اتفاقی نمی‌افتد». به همین ترتیب تا وقتی کسی حرکت نکند، اتفاقی نمی‌افتد. هیچ‌یک از این ایده‌ها تا وقتی که به سرعت مبنای عملکرد قرار نگیرند، ارزشی نخواهند داشت.

مدیران مؤثر به شدت عجله‌گرا هستند. وقتی ایده خوبی را می‌شنوند، به سرعت برای اجرا و عملی کردن آن اقدام می‌کنند. بنابراین وقتی این کتاب را می‌خوانید، اگر چیزی یاد گرفتید، گمان کردید می‌تواند در انگیزه دادن به کارمندان کمک کند، درنگ نکنید. همه را در آن امتحان کنید و از نتایج شگفت‌زده خواهید شد.