

کتابخانه موفقیت برایان تریسی

انگیزش

برایان تریسی

ترجمه: ژان بقوسیان
بنفشه عطرسائی

2013



روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش عملکرد سازمان

به نام خدا

مدیر سبز تقدیم می کند

کتابخانه موفقیت برایان
تریسی

انگیزش

برایان تریسی

ترجمه
ژان بقوسیان
بنفشه عطرسائی

سرشناسه	Tracy, Brian
عنوان و نام پدیدآور	انگیزش / برایان تریسی؛ ترجمه ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی.
مشخصات نشر	قم: برقی، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۱۲۸ص: مصور.
شابک	۶۵۰۰۰-۹۷۸-۰۰-۶۰۰-۰۰-۴-۹۱۸۰-۰-۴-۲
وضعیت فهرست نویسی	قیفا
یادداشت	عنوان اصلی: Motivation.c.۲۰۱۳
انتشارات لیوسا در سال ۱۳۹۲ منتشر شده است.	کتاب حاضر اولین بار تحت عنوان «راه‌های موثر برای ایجاد انگیزه» با ترجمه فرزام حبیبی‌اصفهانی توسط
یادداشت	بالای عنوان: کتابخانه موفقیت برایان تریسی.
عنوان دیگر	راه‌های موثر برای ایجاد انگیزه.
عنوان دیگر	کتابخانه موفقیت برایان تریسی.
موضوع	انگیزش در کار
شناسه افزوده	بقوسیان، ژان، ۱۳۵۵ - مترجم
شناسه افزوده	عطرسائی، بنفشه، ۱۳۶۲ - مترجم
رده بندی کنگره	HF۵۵۴۹ ب۱۳۹۲ ۱۳۹۲ ت۳۴۸/الف ۵
رده بندی دیویی	۳۱۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۲۳۶۸۵۰۵

ناشر: انتشارات برقی

عنوان کتاب: انگیزش - کتابخانه موفقیت برایان تریسی

برنامه‌ریزی و اجرا: شرکت مدیر سبز

ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

ویراستار: آذر جوزی

صفحه‌آرایی و طراحی جلد: آذر جوزی، ژان بقوسیان

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۲

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۸۰۰-۴-۲ ISBN: 978-600-91800-3-5

قیمت: ۶۵۰۰ تومان

تلفن مرکز پخش: ۸۸۳۰۸۷۳۲-۸۸۴۷۲۹۳۱-۸۸۴۹۲۳۹۷

پایگاه اینترنتی / ایمیل: www.modiresabz.com
info@modiresabz.com



تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

۶	مقدمه
۱۱	۱. عامل ایکس
۱۷	۲. افراد مناسب را انتخاب کنید
۲۳	۳. بگذارید 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 تعلیم و تربیت بپردازید
۸۳	۱۴. بر اصل خطای صفر تأکید 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 سودآوری، 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 هَف 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 هیچ‌کس 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 دِمینگ، 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، بر پایه 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 نخواهد داشت.

مدیران مؤثر به شدت عمل‌گرا 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 که گمان کردید می‌تواند در انگیزه دادن به کارمندان کمک کند، درنگ نکنید. همان روز آن را امتحان کنید و از نتایج شگفت‌زده خواهید شد.

عامل ایکس

در اواخر دهه ۱۹۴۰ و اوایل دهه ۱۹۵۰ مطالعات بسیاری توسط مشاوران مدیریتی در اروپا برای مقایسه بازده کارخانه‌های خودروسازی انگلستان با کارخانه‌های آلمان غربی انجام شد. نتیجه این بود که میزان تولید در اثربخش‌ترین کارخانه‌های اتومبیل‌سازی آلمان چهار برابر بیشتر از کارخانه‌های انگلستان است. ابتدا، محققان انگلیسی تفاوت را ناشی از این می‌دانستند که کارخانه‌های آلمان همگی جدید بوده و بعد از جنگ جهانی دوم بازسازی شده بودند، در حالی که اغلب کارخانه‌های انگلستان قدیمی بودند و هنوز از ماشین‌آلات دهه ۱۹۳۰ استفاده می‌کردند.

آن‌ها برای آزمون این فرضیه کارخانه‌های جدید انگلستان را با کارخانه‌های جدید آلمان مقایسه کردند که هر دو خودروهایی هم‌اندازه تولید می‌کردند، هر دو اتحادیه‌های کارگری داشتند و هر دو از فناوری و مواد اولیه یکسانی استفاده می‌کردند. آن‌ها دریافتند که بین کارخانه‌هایی با مدیریت خوب و بد

انگیزش - فصل ۱

در هر دو کشور همچنان نسبت تولید چهار به یک وجود دارد. این تفاوت بهره‌وری که نمی‌توان آن را با عوامل مربوط به مواد اولیه و تکنیک توضیح داد، به «عامل ایکس» معروف شد. کشف عامل ایکس که اکنون عامل روانشناختی نامیده می‌شود، منجر به انقلابی در مدیریت در ۶۰ سال اخیر شد. تا زمان بحران بزرگ اقتصادی دهه ۱۹۳۰، تقریباً همه پیشرفت‌های مدیریتی نتیجه پیشرفت فناوری، علم و فرایندهای تولید بود. از زمان جنگ جهانی دوم، اغلب پیشرفت‌های بزرگ، مدیریتی و روانشناختی بوده‌اند. عامل ایکس بیش از هر چیز دیگری دلیل موفقیت بعضی شرکت‌ها و شکست بعضی دیگر را توضیح می‌دهد، اینکه چرا ۲۰ درصد شرکت‌های برتر هر صنعت ۸۰ درصد سود را از آن خود می‌کنند و چرا نخبه‌ترین افراد جذب بهترین شرکت‌ها می‌شوند.

با بررسی عوامل روانی که تعیین‌کننده عملکرد و بهره‌وری هستند، می‌توانید تفاوت زیادی در اثربخشی خود به عنوان مدیر و توانایی‌تان در کسب نتایج ایجاد کنید.

مرکز فرماندهی

در واقع عامل روانی به موضوعی بسیار ساده ختم می‌شود: «خود انگاره». شاید کشف خودانگاره مهم‌ترین پیشرفت در راستای توسعه توان بالقوه انسان در قرن بیستم و بیست‌ویکم باشد.

خودانگاره ساختار اعتقادی یا سیستم ارزشی فرد است. این تصویر از اوایل کودکی شکل گرفته و توسعه می‌یابد و مخلوطی از همه احساسات، تجربیات، تصمیمات، تحصیلات و رویدادهای زندگی فرد تا به امروز است. خود انگاره، تفکر یک فرد درباره خودش، احساسی که نسبت به خود دارد و نگرش او نسبت به جایگاهش در دنیا را تعیین می‌کند.

انگیزش - فصل ۱

خود انگاره مانند مرکز فرماندهی است که در هسته شخصیت و بهره‌وری قرار گرفته است. این همان چیزی است که عملکرد، رفتار و بازده فرد را هدایت می‌کند. همه تغییرات و پیشرفت‌ها در عملکرد و رفتار بیرونی با بهبود خودانگاره آغاز می‌شود؛ به عبارت دیگر، همه تغییرات در دنیای بیرونی با تغییرات در دنیای درونی فرد آغاز می‌شود.

خودانگاره و عملکرد

خودانگاره از سه جزء تشکیل شده است: فرد آرمانی، تصویر فرد از خود و خودباوری. بیایید به ترتیب به آن‌ها بپردازیم.

فرد آرمانی تصویری موجز از هویت ایده‌آل فرد در زندگی است. این تصویر متشکل از اهداف، آرزوها، امیدها و ایده‌آل‌هایی است که فرد درباره خودش و شخصی که شاید بتواند در آینده باشد، دارد.

در دنیای کار، فرد آرمانی متأثر از موارد زیر است: ارزش‌های شرکت، سرمشق‌هایی که توسط افراد ارشد سازمان ارائه می‌شود و فرهنگ شرکت که کارمندان را احاطه کرده است.

دومین بخش خودانگاره تصویر فرد از خودش است. این همان تصور فرد از نوع نگرش دیگران نسبت به او است. افرادی که خود را دوست‌داشتنی، مطمئن به نفس و شایسته می‌دانند، نسبت به افرادی که خود را در کار چندان موفق نمی‌دانند، تمایل دارند کارها را بهتر انجام دهند.

تصویری که افراد از خود دارند به شدت متأثر از رفتار روزانه مردم با آن‌ها است. وقتی با مردم طوری رفتار می‌شود که گویی ارزشمند، مهم و محترم هستند، نگرش و تفکر مثبت‌تری نسبت به خودشان پیدا می‌کنند. در نتیجه، عملکرد بهتری دارند و کار را بهتر انجام می‌دهند.

سومین بخش و هسته خودانگاره میزان خودباوری فرد است. خودباوری

انگیزش - فصل ۱

یعنی «میزان علاقه شما به خودتان». هرچه افراد در درونشان بیشتر خود را دوست داشته باشند و به خود احترام گذارند، در دنیای بیرون عملکرد بهتری خواهند داشت و اهداف بزرگ‌تری برای خود و معیارهای بالاتری برای کارشان تعیین می‌کنند. وقتی افراد خودشان را دوست داشته باشند، دیگران را هم بیشتر دوست دارند و به افراد فوق‌العاده‌ای در تیم تبدیل می‌شوند. خودباوری «مرکز واکنشی» شخصیت انسان و تا حد زیادی تعیین‌کننده سطح انرژی، اشتیاق، سرزندگی و اعتمادبه‌نفس فرد است. کلید ایجاد سازمانی با عملکرد پیشینه، خلق محیطی با خودباوری بالا است که با از بین بردن موانع عملکرد، یعنی ترس از شکست و عدم پذیرش میسر می‌شود. مدیری که یک محیط کاری مثبت و با عزت نفس بالا ایجاد می‌کند، عملکرد بهتر، غیبت کمتر، جابجایی کمتر کارکنان، بهره‌وری بیشتر و اشتباهات کمتر خواهد داشت.

نقش مدیر

مدیر برای ایجاد و تقویت خودباوری در هر کارمند هفت روش دارد. این روش‌ها با هفت انگیزه‌ساز همسو هستند:

۱. **چالش:** به افراد وظایفی واگذار کنید که باعث پیشرفت آن‌ها شود. هر چه افراد چالش‌های بیشتری را در کارشان تجربه کنند، مشارکتی‌تر می‌شوند و احساس مثبت‌تری نسبت به خود دارند.

۲. **آزادی:** به افراد اختیار کافی برای انجام کارها بدون نظارت دقیق بدهید. هرچه برای انجام کار به روش خودشان آزادتر باشند، احساس بهتری نسبت به خود خواهند داشت.

انگیزش - فصل ۱

۳. کنترل: برای بررسی کارها، گرفتن بازخورد و بحث درباره کار، زمان‌های منظمی را تعیین کنید. هرچه کارمندان بازخوردهای منظم‌تری در مورد عملکردشان دریافت کنند، احساس بهتری خواهند داشت و کارشان را ارزشمندتر می‌دانند.

۴. احترام: وقتی نظر افراد را جویا می‌شوید و با دقت به آن‌ها گوش می‌دهید، بیشتر احساس ارزش و اهمیت می‌کنند. با گوش سپردن دقیق به نظرات دیگران و توجه به آن‌ها - حتی اگر به عنوان مدیر بر اساس اطلاعات آن‌ها عمل نکنید - نشان می‌دهید که به متحصر به فرد بودن هر شخص احترام می‌گذارید.

۵. صمیمیت: هر چه افرادتان بیشتر ببینند که آن‌ها را دوست دارید و علاوه بر کارمند به عنوان انسان به آن‌ها اهمیت می‌دهید، عملکرد بهتری خواهند داشت. اگر با افرادتان مانند دوستان خود و امتداد طبیعی «خانواده» شرکت رفتار کنید، باعث می‌شوید که بیشتر احساس آرامش، امنیت و اهمیت کنند.

۶. تجربیات موفق: کلید ایجاد خودباوری و خودانگاره محول کردن وظایفی به افراد است که بتوانند آن‌ها را با توجه به میزان تجربه و مهارتشان با موفقیت انجام دهند. وقتی کاری را به انجام می‌رسانند، موفقیت آن‌ها را تشخیص داده و به شکل خصوصی و عمومی قدردانی کنید تا احساس «برنده» بودن داشته باشند.

۷. انتظارات مثبت: شاید این نیرومندترین انگیزه‌ساز باشد. هیچ چیز بیش از اینکه افراد حس کنند رئیسشان به خوبی و شایستگی آن‌ها و توانایی‌شان

انگیزش - فصل ۱

برای انجام درست کار اعتقاد دارد، باعث افزایش خودباوری و بهبود عملکرد نمی‌شود.

شرکت‌های موفق محیطی ایجاد می‌کنند که افراد در آن احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود دارند. درک نقش خودانگاره در رفتار، نقطه شروع اثربخشی در مدیریت و انگیزش است.

تمرین‌های عملی

۱. عادت کنید با کارمندان طوری رفتار کنید که گویی ارزشمند، مهم، باهوش و شایسته هستند. در همه تعاملاتی که با آن‌ها دارید، از هر فرصتی برای ایجاد خودباوری و اعتماد به نفس در آن‌ها استفاده کنید.
۲. مدام به کارمندان بگویید که چقدر خوب هستند و چقدر تحت تأثیر کیفیت کارشان قرار می‌گیرید. وقتی با اطمینان از افراد انتظار دارید که عملکرد برتری داشته باشند، به ندرت شما را ناامید می‌کنند.

افراد مناسب را انتخاب کنید

انتخاب افراد مناسب نقطه شروع برتری در مدیریت است. ۹۵ درصد موفقیت شما به عنوان مدیر به توانایی انتخاب افراد مناسب بستگی دارد. اگر افراد نامناسبی را انتخاب کنید، دیگر اینکه چه کاری انجام دهید، از چه تکنیک‌هایی استفاده کنید یا چطور تلاش کنید، چندان فرقی نمی‌کند. تقریباً همه مشکلات شما در نقش مدیر ناشی از انتخاب افراد نامناسب یا گماردن افراد نامناسب به جای خودتان است.

جیم کالینز در کتاب خود با نام «از خوب به عالی» عنوان می‌کند که اولین وظیفه مدیر «سوار کردن افراد مناسب به اتوبوس، هدایت افراد مناسب به سندی‌های مناسب و سپس پیاده کردن افراد نامناسب است».

وقتی لی یا کوکا برای نجات شرکت کرایسلر به آن وارد شد، این شرکت در آستانه ورشکستگی بود. یا کوکا پس از گرفتن ضمانت وام ۳۵۰ میلیون دلاری برای فعال نگه‌داشتن کرایسلر تا زمانی که بتواند آن را دوباره سرپا کند، سراغ

انگیزش - فصل ۲

مدیران ارشد رفت و ۳۵ نفر از ۳۶ مدیر ارشد را در یک بازه سه ساله عوض کرد. وقتی کارش تمام شد، کارمندان رده بالایی کرایسلر را کاملاً عوض کرده و مدیران بسیار ماهر و مجرب خودروسازی از سراسر دنیا را جایگزین آنها کرده بود.

کرایسلر با قرار دادن افراد مناسب در مکان‌های مناسب تغییر چشمگیری به وجود آورد و ضررها را به سود تبدیل کرد. در کمتر از سه سال یاکوکا وام ۳۵۰ میلیون دلاری را به طور کامل پس داد و شرکت کرایسلر را دوباره به سودآوری رساند.

درباره شغل بیندیشید

استخدام افراد مناسب کلید موفقیت در مدیریت است. کار را با تفکر دقیق و مکتوب درباره شغل آغاز کنید. فهرستی از همه ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی تهیه کنید که از شخص ایده‌آل برای یک شغل خاص انتظار دارید. نخست، بر نتایج و خروجی‌های خاص و قابل ارزیابی تمرکز کنید که از کارمند جدید انتظار دارید.

دومین عاملی که به دنبال آن هستید مجموعه‌ای از مهارت‌های اولیه است که شخص برای کسب نتایج مورد نظر آن شغل باید واجد آنها باشد. مصاحبه‌ای دقیق ترتیب دهید تا اطمینان حاصل کنید که شخص مهارت‌های لازم برای آن شغل را در گذشته از خود نشان داده است. به گفته پیتر دراگر، «تنها شاخص دقیق برای عملکرد آینده، عملکرد گذشته شخص است».

در نهایت به رفتار، شخصیت و اخلاق به اندازه مهارت‌های شغلی اهمیت دهید. اطمینان حاصل کنید که شخص جدید، به راحتی با فرهنگ شرکت سازگار می‌شود و با شما و دیگران به خوبی کار می‌کند.

انگیزش - فصل ۲

اگر افرادی را با رفتار و شخصیت مناسب انتخاب کنید، می‌توانید روش انجام درست کار را به آن‌ها آموزش داده و هدایتشان کنید.

قانون سه

با استفاده از قانون سه می‌توانید توانایی خود برای استخدام‌های مناسب را افزایش دهید. در حقیقت، بر اساس تجربه من از هزاران مدیر و صاحب کسب‌وکار، نرخ موفقیت بالای ۹۰ درصد خواهد بود. روش انجام آن در ۶ گام به شرح زیر است.

۱. برای هر شغل حداقل با سه داوطلب مصاحبه کنید. این روش شما را مجبور می‌کند تا فرایند را آهسته‌تر کرده و قابلیت‌ها و ویژگی‌های افراد مختلف را با هم مقایسه کنید و بسنجید.

۲. با داوطلبی که از او خوشتان آمده، سه بار مصاحبه کنید. بدانید که داوطلب در نخستین مصاحبه بهترین چهره خود را نشان می‌دهد. پس از آن، وقتی پرده‌ها کنار می‌رود و چهره واقعی شخص آشکار می‌شود، یک زوال تدریجی روی می‌دهد.

۳. با فردی که از او خوشتان آمده در سه مکان مختلف مصاحبه کنید. بسیاری از افراد به دلایلی، مشخصه‌ای دارند که آن را «سندروم آفتاب‌پرست» می‌نامم. آن‌ها در مصاحبه اول در دفتر شما رفتار خاصی دارند و وقتی به مکان‌های مختلف می‌روند، عمل و عکس‌العمل متفاوتی خواهند داشت.

۴. اجازه دهید سه نفر دیگر از اعضای گروه هم با فردی که از او خوشتان آمده مصاحبه کنند.

انگیزش - فصل ۲

در بسیاری موارد، داوطلبی که فکر می‌کردم ایده‌آل است، توسط همکارانم به شدت و به دلیلی موجه رد شد.

معرفها را با دقت کنترل کنید

۵. حداقل سه معرف داوطلب را کنترل کنید. اغلب کارفرماها به دلیل ترس از شکایات، فقط تاریخ استخدام داوطلب را به شما می‌گویند. اما می‌توانید سؤالاتی برای کسب اطلاعات مفید پرسید. وقتی به معرف زنگ می‌زنید بگویید، «ما در حال مصاحبه با این فرد برای این شغل هستیم که چنین کارها و وظایفی دارد». سپس سؤالات خاصی مانند این موارد پرسید:

۱. آیا می‌توانید بعضی از نقاط قوت و ضعف این داوطلب در انجام چنین کاری را به من بگویید؟

۲. آیا چیز دیگری هست که بتوانید به من بگویید تا کمک کند استخدام بهتری انجام دهم؟

۳. اگر این شخص دوباره داوطلب استخدام در شرکت شما شد، آیا باز او را استخدام می‌کنید؟

اگر معرف تمایلی به اظهار نظر درباره داوطلب نداشت یا به سؤالات ۱ و ۲ پاسخ نداد، همیشه سؤال ۳ را پرسید که سؤالی کلیدی است. اگر پاسخ یک «بله» صریح نبود، در استخدام آن داوطلب بسیار محتاط عمل کنید.

۶. آخرین نصیحت این است که معرفها را سه بار و با دقت بررسی کنید. به این ترتیب که اسامی افراد دیگری که با داوطلب کار کرده‌اند را از معرف پرسید، در نتیجه می‌توانید با آنها هم صحبت کنید. وقتی با سه نفر دیگری که اسامی آنها در رزومه داوطلب نبوده مصاحبه می‌کنید، شاید از آنچه می‌شنوید شگفت‌زده شوید.

انگیزش - فصل ۲

بسیاری از مدیران به من گفته‌اند که این قانون سه، قابلیت افراد استخدام شده و اثربخشی کل تیم را به شکل چشمگیری افزایش داده است.

فرمول سوآن

فرمول سوآن چند سال پیش توسط جان سوآن که وظیفه استخدام مدیران را بر عهده داشت، ارائه شد. چهار عنصر فرمول سوآن به بهبود فرایند استخدام کمک می‌کند:

هوش: افراد باهوش را استخدام کنید. چطور میزان هوش داوطلب را ارزیابی کنید؟ پاسخ ساده است و به سؤال پرسیدن بستگی دارد! افراد باهوش از افراد معمولی کنجکاوترند و بیشتر سوال می‌کنند.

سخت‌کوشی: افرادی را استخدام کنید که مایل به کار سخت باشند و سوابقشان در مشاغل قبلی نشان از عادت آن‌ها به کار سخت و طولانی حتی بعد از ساعت کار و در تعطیلات آخر هفته باشد.

بلندپروازی: داوطلب مناسب کسی است که در زندگی به دنبال پیشرفت باشد. افراد بلندپرواز مشتاق آموزش بیشتر هستند؛ آن‌ها از قبل به مطالعه، بررسی و جستجوی فرصت‌های رشد چه در زندگی شخصی و چه در زندگی کاری می‌پردازند.

خوبی: دوست‌داشتنی بودن داوطلب عاملی حیاتی است و این ویژگی به خصوص برای افرادی مهم است که باید با مردم یا انواع مشتریان در ارتباط باشند. آگهی تبلیغاتی لئونا هلمسلی برای یک هتل زنجیره‌ای این بود: «ما

انگیزش - فصل ۲

افراد را استخدام نمی‌کنیم تا خوب بودن را به آن‌ها آموزش دهیم؛ ما فقط افراد خوب را استخدام می‌کنیم».

نتیجه نهایی اینکه توانایی شما برای برگزیدن افراد مناسب برای تیم کلید انگیزش است. نمی‌توانید افراد نامناسب را استخدام کنید و انتظار داشته باشید که با انگیزه دادن باعث عملکرد فوق‌العاده آن‌ها در تیم شوید. بهتر است با دقت و پشتکار پیش روید و در اولین گام افراد مناسب را استخدام کنید.

تمرین‌های عملی

۱. همین امروز قابلیت‌های بهترین افراد تیم را مشخص کنید. برای اطمینان از اینکه در آینده تعداد بیشتری از آن‌ها را استخدام خواهید کرد، چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

۲. دفعه بعد که کسی را استخدام می‌کنید، قانون سه را دقیقاً مانند آنچه توضیح داده شد، اعمال کنید. وقتی یک بار آن را از ابتدا تا انتها انجام دهید، در آینده همواره از آن استفاده خواهید کرد.

بگذارید با قدرت شروع کنند

شرکت حسابداری «دیلویت اند تاج» در یک پروژه تحقیقاتی ۳۰ ساله به مطالعه هزاران نفر از کارمندانش پرداخت و این کار را از فرایند استخدام اولیه و سپس پیگیری فعالیت کارمندان در طول سال‌ها ادامه داد تا اصلی‌ترین عوامل عملکرد عالی در دراز مدت را مشخص کند. یافته‌های محققان بسیار جالب بود.

نخست آن‌ها دریافتند که «انتخاب شخصی» عاملی حیاتی در پیش‌بینی عملکردهای بعدی بود. واژه انتخاب شخصی برای کارمندی مصداق داشت که گزینه‌های کاری مختلفی داشتند. این کارمندان که به وضوح نخبه بودند زیرا برای اشتغال در چنین شرکت معظمی در نظر گرفته شده بودند. بعد از مصاحبه با سایر شرکت‌ها به دیلویت‌اند تاج برگشتند و با قاطعیت گفتند: «می‌خواهم اینجا کار کنم.» به عبارت دیگر، آن‌ها فهمیده بودند که دیلویت

انگیزش - فصل ۳

بهترین شرکت برای کار است و مصمم بودند آن شغل خاص را به دست آورند.

حتی سال‌ها بعد، کارمندانی که شخصاً کارشان را انتخاب کرده بودند نسبت به افرادی که در ابتدا اشتیاق کمتری داشتند، همچنان کارهای بهتری انجام می‌دادند و عملکرد بهتری داشتند.

کارهای زیادی به آن‌ها محول کنید

دومین عاملی که آن‌ها کشف کردند و نقطه تمرکز این فصل از کتاب است، این بود که مدیران افراد سخت‌کوش در ابتدا و از همان روز اول کارهای زیادی به آن‌ها محول می‌کردند که حتی بیش از توانشان بود.

در فصل اول درباره خودانگاره و نقش محوری آن در تعیین شخصیت و رفتار فرد بالغ صحبت کردیم. همان طور که خودانگاره افراد به واسطه تجربیات اوایل کودکی شکل می‌گیرد، شکل‌گیری خودانگاره کارمندان درباره عملکرد و رفتارشان در کار نیز از نخستین تماس آن‌ها با شرکت آغاز می‌شود. کارمندان جدید تحت تأثیر نخستین برداشت‌های خود قرار می‌گیرند و وقتی نخستین تجربه و برداشتشان از شغل این باشد که زیر بار مسئولیت‌ها، اهداف و وظایف زیادی رفته‌اند، به سرعت تصور می‌کنند که اینجا مکانی است که باید سخت کار کنند.

به نظر می‌رسد کارمندانی که از روز اول کارهای زیادی به آن‌ها محول می‌شود، در بقیه دوران کاری در این شرکت سخت‌کوش‌ترند و نسبت به افرادی که کارشان را به تدریج شروع کرده‌اند، همکاری و عملکرد متمرکزتری دارند. در مقابل، محققان دریافتند کارمندانی که زمان زیادی برای ملاقات با همکارانشان داشتند و می‌توانستند کار جدیدشان را به تدریج آغاز کنند، حتی ده سال بعد هم با سرعت کمتری کار می‌کردند و کارهای کم اهمیت‌تری انجام می‌دادند.

انگیزش - فصل ۳

همان طور که انتظار می‌رود بزرگ‌ترین انگیزاننده در دنیای کار آن است که کار چالش‌برانگیز باشد. کارمندان دوست دارند پیشرفت کنند و حتی مایل هستند برای کنار آمدن با کار و انجام وظیفه‌شان با هم مسابقه دهند. جالب است بدانید که شاید افراد از حجم زیاد کارشان شکایت کنند، اما وقتی تحت فشار قرار گیرند، اعتراف می‌کنند که ترجیح می‌دهند پرمشغله باشند تا حوصله‌شان سر برود.

بگذارید کارمندان جدید کارشان را با قدرت آغاز کنند. با ریختن کارهای زیاد بر سرشان از همان روز اول آن‌ها را در کار غرق کنید. کارهایی بیش از توانشان به آن‌ها محول کرده و کارهای جدیدی به فهرست وظایفشان اضافه کنید. وقتی در ابتدای کار فهرستی از مسئولیت‌ها و وظایف به آن‌ها محول کرده و مدام اطمینان خود به توانایی‌شان برای انجام کارهای محوله را گوشزد کنید، چالش را می‌پذیرند و از روز اول به بهترین کارمندان تبدیل می‌شوند. علاوه بر چالش‌برانگیز کردن کار، آن را جالب کنید. هیچ چیز کارمندان را بیش از غرق شدن در کارهای جالب خوشحال نمی‌کند، یعنی وقتی کاری را با اشتیاق و پذیرش زیاد نسبت به ایده‌ها و تجربیات جدید آغاز می‌کنند.

مدیریت مشارکتی را به کار گیرید

مسئله دیگری که به اندازه واگذاری کارهای زیاد به کارمندان مهم است، این است که از روز اول به آن‌ها آموزش و حمایت مشارکتی ارائه دهید. کارمندان جدید خصلتی دارند که «وظیفه کم، بلوغ کم» نامیده می‌شود. بدین معنی که میزان تجربه کاری کارمند در گذشته مهم نیست، زیرا این معیار در کار جدید دوباره صفر می‌شود: کارمند جدید هیچ ذهنیت دقیقی از آنچه باید انجام دهد و روش انجامش را ندارد.

به این دلیل باید کارمندان جدید را زیر بال و پرتان بگیرید و آن‌ها را با

انگیزش - فصل ۳

دقت و گام‌به‌گام در انجام همه بخش‌های شغل جدیدشان هدایت کنید. در تاریخچه کتاب‌های کسب‌وکار بارها به ایده «یا غرق شو یا شنا کن» اشاره شده است. این کار روشی معتبر یا هوشمندانه در آماده کردن فرد جدید برای شروع کار نیست و هرگز هم نبوده است.

اگر خودتان وقت ندارید، مسئولیت راهنمایی کارمندان جدید را به شخص دیگری واگذار کنید تا مطمئن شوید که به روش کار شرکت، به خصوص جزئیات شغل و روش انجام آن کاملاً مسلط می‌شوند. این «سیستم دوستانه» باعث می‌شود کارمندان جدید کارشان را با احساس اطمینان و تعلق آغاز کنند.

مبنای محکمی ایجاد کنید

وقتی افراد کار جدیدشان را به آرامی آغاز می‌کنند، زود باور می‌کنند که این سرعت در شرکت پذیرفته شده و قابل قبول است. پس از آن انگیزه دادن به آن‌ها برای داشتن عملکرد بهتر دشوار است چون کار از کار گذشته است. اساس کار برقرار شده است. احتمال بسیاری وجود دارد که در ماه‌ها و سال‌های آینده هم عملکرد پایینی داشته باشند.

به یاد داشته باشید، دومین اصل در فرمول سوآن (فصل دوم) «سخت‌کوشی» است. هر کاری می‌توانید انجام دهید تا مطمئن شوید که افراد از زمان ورود تا زمان خروج سخت کار می‌کنند؛ به این شکل کارمندانی خلق می‌کنید که با تلاش‌های شما برای دادن انگیزه برای عملکرد بهتر در آینده همسو هستند.

انگیزش - فصل ۳

تمرین‌های عملی

۱. وقتی با کارمندان احتمالی مصاحبه می‌کنید، مراقب آن‌ها باشید و منتظر بمانید تا اشتیاق عمیقشان را برای کار با شما و شرکت نشان دهند. هرگز کسی که باید با چرب‌زبانی شغلی به او بسپارید را استخدام نکنید.
۲. از این پس، هرگاه کارمند جدیدی استخدام می‌کنید، از همان روز اول فهرست کارهایی که باید انجام دهد را ارائه کنید. همچنین، کارمندان جدید را زیر بال و پر خود بگیرید، کارشان را یاد دهید و کمک کنید تا به عنوان اعضای سخت‌کوش و ارزشمند تیم جا بیفتند. اگر به عنوان مدیر وقتی برای این آموزش یا حمایت مشارکتی ندارید، این وظیفه را به شخص دیگری محول کنید.

انتظارات را واضح بیان کنید

کلید انگیزش ایجاد احساس فوق‌العاده در افراد نسبت به خودشان است. یکی از راه‌کارها این است که باعث شوید احساس برنده‌ها را داشته باشند. هر کسی دوست دارد از «احساس برنده شدن» لذت ببرد. همه دوست دارند احساس شایستگی، موفقیت و مورد احترام بودن داشته باشند. افراد در هر مسابقه یا رقابتی چگونه برنده می‌شوند؟ ساده است: آن‌ها قبل از همه از خط پایان می‌گذرند.

افراد در دنیای کار چگونه برنده می‌شوند؟ پاسخ: آن‌ها وظیفه مشخص و خاصی را انجام می‌دهند و به پایان می‌رسانند. یکی از قوانین بزرگ کار این است که به پایان رساندن کار منبع انرژی، اشتیاق و خودباوری است. در یک بررسی از کارمندان خواسته شد بهترین کاری که تاکنون داشته‌اند را توضیح دهند، یکی از رایج‌ترین پاسخ‌ها این بود، «دقیقا می‌دانستم از من چه انتظاری می‌رود».

انگیزش - فصل ۴

وقتی درباره بدترین کاری که داشتند پرسیدند، اغلب گفتند «هرگز به طور دقیق نمی‌دانستم رئیس از من چه انتظاری دارد».

با بیان واضح انتظارات، این امکان را برای افراد ایجاد می‌کنید که وظیفه‌ای مشخص و خاص را انجام دهند و احساس برنده‌ها را داشته باشند. وقتی انتظارات مبهم یا نامشخصی را مطرح می‌کنید، یا اصلاً انتظاری ندارید، کارمندان را از تجربه «احساس بُرد» محروم می‌کنید.

پنج عامل بُرد

هر شخص برای گذشتن از خط پایان و احساس برنده شدن در کار به پنج عامل نیاز دارد:

۱. اهداف کلی و جزئی شفاف: که درباره آن‌ها بحث کرده و به توافق رسیده است.

۲. اندازه‌ها، معیارها، و استانداردها: تا بدانند موفقیتش ارزیابی و مشخص می‌شود.

۳. سررسیدهای اصلی و فرعی مشخص: تا تاریخ دقیق اتمام کار را بدانند.

۴. تجربیات موفق: تا کار را به موقع، با بودجه مشخص و بر اساس معیارهای کیفی توافق شده تمام کند.

۵. به رسمیت شناختن و پاداش: رئیس باید برای انجام موفق کار از او تقدیر کند، درست مانند جمعیتی که ورزشکار برنده را تشویق می‌کنند.

انگیزش - فصل ۴

به علاوه هرگاه ممکن است، باید پاداش‌های ملموس و غیرملموس برای موفقیت در کار دریافت کند.

شاید این سخن را شنیده باشید که «نمی‌توانید هدفی را که نمی‌بینید، نشانه بگیرید». برای اینکه افراد احساس بُرد کنند، باید اهداف کاملاً شفافی داشته باشند. هر چه اهداف کلی و جزئی شفاف‌تر باشد، افراد راحت‌تر به آن‌ها دست می‌یابند. هر چه بیشتر به اهداف دست یابند، بیشتر احساس برنده‌ها را خواهند داشت و هر چه بیشتر احساس برنده بودن داشته باشند، خودباوری و شادی از کار بیشتر می‌شود.

یکی از اشتباهات بسیاری از مدیران، از جمله خود من این است که به علت کمبود زمان به سرعت کارهایی را به افراد محول می‌کنیم و هیچ زمانی را به بحث درباره آن و توجیه دقیق کارمندان درباره کاری که باید انجام دهند، اختصاص نمی‌دهیم. سپس وقتی کار انجام نمی‌شود، به شکل ضعیفی انجام می‌شود یا متفاوت با آنچه می‌خواستید انجام می‌شود، تمایل دارید که کارمندان را برای این بی‌کفایتی مقصر بدانید. اما تقریباً همیشه مدیر مقصر است.

عملکرد عالی را تعریف کنید

افراد باید معیار عملکرد عالی برای یک شغل خاص را بدانند. قبل از رفتن سراغ کارمندان از خود بپرسید، «اگر این کار به شکلی عالی انجام شود، نتیجه‌اش چگونه خواهد بود؟ کار عالی را چگونه توضیح دهیم؟»

وقتی کاری را به شخصی محول می‌کنید، به او بگویید اگر بخواهد این کار را به شکلی عالی انجام دهد، باید آن را در زمانی خاص و با سطح کیفی مشخصی به پایان برساند. سپس، انتظارات خود را بررسی کنید. هر چه وظیفه محوله مهم‌تر باشد، نظارت و بررسی روند پیشرفت کار بر یک مبنای منظم و روزانه مهم‌تر می‌شود.

انگیزش - فصل ۴

وقتی به جای اینکه فقط کاری را واگذار کرده و فراموشش کنید، برنامه‌ای منظم برای نظارت بر پیشرفت آن دارید، افراد اهمیتش را درک می‌کنند. بررسی منظم روند پیشرفت کار راهی برای تأکید مدام بر اهمیت کار و اهمیت شخص انجام دهنده است. در واقع، بررسی منظم کار احساس ارزش شخصی و عزت نفس بالاتری را در فرد مسئول ایجاد می‌کند.

یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های شما به عنوان مدیر این است که مطمئن باشید هرکسی که به شما گزارش می‌دهد، انتظاری که از او دارید، ترتیب اهمیت کارها، قواعد انجام موفق کار و سررسید دقیق اتمام کار را می‌داند. وقتی این موارد را برای افرادتان تأمین کنید، مواد اولیه انجام کار و احساس برنده بودن را در اختیارشان قرار می‌دهید.

تشریح انتظارات کاری است که فقط از عهده شما برمی‌آید. اگر روش انجام کار به شکلی عالی را تشریح نکنید و این کار را درست و مدام انجام ندهید، کارمندان را از «لذت کار» محروم می‌کنید. عدم شفافیت درباره کاری که باید انجام شود و تاریخ دقیق انجام آن، دلیل اصلی هدر دادن زمان در کار و عدم رضایت کلی از کار است.

تمرین‌های عملی

۱. دفعه بعد که کاری را محول می‌کنید، به مدت چند دقیقه درباره کاری که باید انجام شود، روش ارزیابی آن و تاریخ سررسید با کارمند صحبت کنید و مطمئن شوید که با اهداف کلی و جزئی کار موافق است.

۲. وقتی درباره کاری بحث و توافق کردید، از کارمند بخواهید که آن را به زبان خود برای شما بازگو کند تا مطمئن شوید، آنچه گفته‌اید با آنچه او شنیده یکسان است. شاید در اوایل کار از سوءتفاهم‌هایی که حتی در درک ساده‌ترین وظایف روی می‌دهد، متعجب شوید.

مدیریت مشارکتی را به کار گیرید

مدیریت مشارکتی ابزاری نیرومند برای ایجاد مشارکت، تعهد، وفاداری و مالکیت کار است. تعهد کارمندان به انجام کار با کیفیت نسبت مستقیمی با میزان مشارکت آن‌ها در تعیین اهداف و معیارها دارد.

به گفته سقراط، «ما فقط وقتی چیزی را یاد می‌گیریم که درباره‌اش گفتگو کنیم». ارتباط تک‌به‌تک مستقیمی بین گفتگو و انگیزش وجود دارد. اگر می‌خواهید افرادتان انگیزه انجام کارهای عالی را داشته باشند و از خودباوری و اعتماد به نفس بالا لذت ببرند، باید فرصت داشته باشند تا به طور منظم درباره کاری که انجام می‌دهند با رئیس صحبت کنند.

مدیر برای کسب نتیجه جادویی از مدیریت مشارکتی، باید تعهدی واقعی به این فرایند داشته باشد. باید باور کنید که افراد به مشارکت اهمیت می‌دهند. باید احساس کنید که کارمندان حق دارند در تعیین کار، معیارها و روش انجام کارها مشارکت داشته باشند.

انگیزش - فصل ۵

دو نشانه عملکرد عالی

روانشناسان دریافته‌اند که دو مورد از مهم‌ترین نشانه‌های موفقیت در بزرگسالی توقعات مثبت والدین به همراه محیط خانوادگی آزاداندیش است. از آنجا که بزرگسالان فقط کودکانی با بهانه‌های بهتر هستند، دو مشخصه‌ای که نشانه بزرگسالان موفق است در محیط کار نیز اهمیت دارد: «انتظارات مثبت» و «محیط آزاد اندیشانه».

اثربخش‌ترین تیم‌های کاری، دموکراتیک هستند، یعنی رئیس و کارمندان در قالب یک تیم با هم کار می‌کنند و همه در مورد کارهایی که باید انجام شود، بحث و تبادل نظر فعالانه دارند.

هر چه بیشتر با اعضای تیم ملاقات کنید، احساس مشارکت آن‌ها بیشتر شده و عزت نفسشان بالاتر می‌رود. یکی از بهترین تشبیهاتی که می‌توان از آن استفاده کرد، خانواده است. روابط منظم برای خانواده همان جمع شدن دور میز شام و بازی و صحبت است. اگر زمان مشخصی را با اعضای خانواده خود سر میز شام نگذرانید و وقتی با هم نیستید ارتباط منظمی با آن‌ها نداشته باشید، زندگی خانوادگی‌تان به سرعت رو به زوال می‌گذارد. زندگی کاری نیز همین‌طور است.

پنج کلید ساخت تیم

پنج عنصر مهم برای ایجاد یک تیم کاری با عملکرد عالی عبارتند از:

۱. اهداف کلی و جزئی مشترک: اعضای تیم به طور منظم با هم دیدار می‌کنند تا درباره اهداف کلی و جزئی، کارهایی که باید انجام شود، زمان انجام کارها و استانداردهای کیفی بحث کنند.

انگیزش - فصل ۵

۲. ارزش‌های مشترک و اصول راهنما: اعضای تیم درباره روش انجام کار در کنار هم و ارزش‌های مشترکشان از جمله وقت‌شناسی، مسئولیت‌پذیری، سودمندی، همکاری و حفظ تعهداتشان به یکدیگر بحث کرده و به توافق می‌رسند.

۳. برنامه‌های اجرایی مشترک: همه وظیفه هر یک از اعضای تیم برای دستیابی به هدف اصلی را می‌دانند و همه اعضا به انجام به موقع کار خود بر اساس معیارهای لازم متعهد هستند.

۴. رهبر اجرایی: مدیر یا رهبر تیم وظیفه خود می‌داند که مطمئن شود سایر افراد موارد لازم برای انجام درست و کامل کارهایشان را در اختیار دارند. وظیفه مدیر این است که هر مانع و مشکلی را از سر راه اعضای تیم بردارد تا کارشان را به موقع انجام دهند.

۵. بررسی و بازخورد منظم: تیم جلسات ملاقات منظمی دارد تا این سؤال پرسیده شود «عملکرد ما چگونه است؟» تعامل مثبت و بحث آزادی بین آن‌ها وجود دارد که موجب بهبود توان تیم در راستای کسب نتایج بیشتر و بهتر می‌شود.

در مدیریت مشارکتی، مدیر نقش مربی یا شریک کار را بر عهده دارد. مدیر وظیفه دارد روش کار را به افراد گوشزد کرده و آن‌ها را هدایت و تشویق کند. در جلسات مدیریت مشارکتی، مدیر وظایف را واگذار کرده، درباره کارهای در دست اجرا صحبت می‌کند و مطمئن می‌شود که هرکس سخنان و کارهای دیگران را شنیده است. کارمندان هم درباره همه چیز بحث می‌کنند. افراد فقط تا حدی در کاری مشارکت می‌کنند و درباره آن هیجان‌زده

انگیزش - فصل ۵

می‌شوند که بتوانند عقاید و نظراتشان را به طور منظم در آن لحاظ کنند. هر چه بیشتر درباره کار، اقداماتی که باید انجام دهید و بهترین راه انجام آن صحبت کنید، تعهد، وفاداری و اشتیاق بیشتری در افراد ایجاد می‌کنید.

افراد را آگاه نگه دارید

در ارزیابی‌هایی که هر سال در سایت GreatPlacetoWork.com به‌روز می‌شود، یکی از مهم‌ترین انگیزاننده‌ها احساس «در جریان کارها بودن» است. کارمندان شاد گزارش می‌دهند که احساس می‌کنند از کارشان و همه اتفاقات اطرافشان کاملاً آگاه هستند. آن‌ها احساس اعضای محترم یک نهاد بزرگ‌تر را دارند که در دستیابی به اهداف کلی و جزئی شرکت مشارکت می‌کنند.

یکی از روش‌های مشاوران مدیریتی برای ارزیابی جو شرکت یا بخش، توجه به نوع ضمیری است که کارمندان برای توصیف خود، کار و سازمانشان مورد استفاده قرار می‌دهند.

در بهترین سازمان‌ها، افراد در هنگام توصیف شغلشان از ضمیر «من و مال من» و هنگام توصیف کسب و کارشان از ضمیر «ما و مال ما» استفاده می‌کنند. در سازمان‌هایی که اثربخشی کمتری دارند، کارمندان هنگام صحبت از سازمان از واژگان «آن‌ها، آن‌ها را و شرکت» استفاده می‌کنند، گویی سازمان از فرد کارمند جدا است.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های افراد با انگیزه احساس «مالکیت» است. اساساً شرکت و مدیر، مالکیت و مسئولیت تعیین اهداف و انجام وظایف را بر عهده دارد؛ تا جایی که به کارمندان مربوط می‌شود، آن‌ها شرکایی هستند که به رئیس کمک می‌کنند کار به انجام برسد.

انگیزش - فصل ۵

حس مالکیت ایجاد کنید

با این حال، هر چه مشارکت بیشتری با کارمندان داشته باشید، یعنی درباره کاری که باید انجام شود و بهترین روش انجامش با آنها صحبت کنید، کارمندان حس مالکیت بیشتری نسبت به کار داشته و به تدریج آن را متعلق به خود می‌دانند. وقتی این «انتقال مالکیت» روی می‌دهد، کارمندان با انگیزه‌تر شده و برای انجام درست و به موقع کار مصمم‌تر می‌شوند، زیرا کار اکنون مایملک طبیعی آنها است و به آنها تعلق دارد. کار دارایی‌شان است و در صورت انجام درست کار، بازتابی از قابلیت‌های شخصی آنها است. وقتی کارمندان کاری که متعلق به خودشان است را انجام می‌دهند، رضایت بیشتری به دست می‌آورند. آنها احساس برنده‌ها را دارند. عزت نفسشان افزایش می‌یابد و برای انجام وظایف و مسئولیت‌های جانبی که همان احساس مثبت را به آنها می‌دهد، مشتاق‌تر می‌شوند. وجود این احساس مالکیت در همه افرادی که به شما گزارش می‌دهد، برای ایجاد محیطی با عملکرد عالی حیاتی است.

تمرین‌های عملی

۱. با تقسیم کار، بحث درباره آن و تشویق هر کارمند به مشارکت در تعیین بهترین راه انجام کار یا دستیابی به هدف، زمانی را به مشارکت دادن فعالانه آنها در کارشان اختصاص دهید.
۲. با پرسیدن سؤال، تشویق و گوش سپردن به کارمندان، به دنبال راهی برای ترغیب آنها به پذیرفتن مالکیت کارشان باشید. هر چه بیشتر بتوانند درباره کارشان با شما صحبت کنند، تعهد بیشتری برای انجام درست آن خواهند داشت.

چهار عامل انگیزش

چهار عامل وجود دارد که همراه سه اصلی که در فصل آینده درباره آن‌ها بحث خواهیم کرد، در هر سازمانی وجود دارد و سطوح انگیزه کارکنان چه مثبت و چه منفی را مشخص می‌کند. خوشبختانه هر یک از این اجزاء را می‌توان به شکلی مثبت و اغلب با جایگزینی رهبری جدید در کسب و کار، به جای رهبری که شیوه مدیریتش برای گرفتن بهترین عملکرد از افراد مناسب نبوده، تغییر داد.

مبانی انگیزش

بیا بید بحث را با چهار عاملی که مبنای انگیزه دادن به هر فرد سازمان هستند شروع کنیم. این چهار عامل عبارتند از:

۱. شیوه رهبری، ۲. سیستم پاداش‌دهی، ۳. جو سازمانی، ۴. ساختار کار.

انگیزش - فصل ۶

شیوه رهبری

این عاملی کلیدی در تعیین احساس کارمندان نسبت به شرکت و میزان انگیزش آن‌ها است. اغلب، فقط تعویض مدیر، جو روانی شرکت و به تبع آن کل عملکرد افراد سازمان را تغییر می‌دهد.

شیوه رهبری مناسب به اهداف خرد و کلان سازمان، افراد شرکت و محیط خارجی بستگی دارد.

در یک عملیات نظامی یا اطفای حریق شیوه مناسب روش مستقیم و دستوری است. فرد مسئول به افراد می‌گوید به سرعت چه کاری را انجام دهند و به حساسیت‌های شخصی آن‌ها توجه چندانی ندارد. همچنین این شیوه را می‌توان در سازمان‌های کارآفرینی یافت که بسیاری از آن‌ها فقط برای حفظ بقای خود تلاش می‌کنند. با این حال، در بسیاری از موارد مدیریت سنتی عمودی دیگر برای کارمندان امروزی قابل قبول نیست، زیرا انتظار دارند سخن بگویند، شنیده شوند و تأثیر آشکاری بر شیوه انجام کار داشته باشند.

موارد متفاوت برای افراد متفاوت

دومین شیوه رهبری «همکاری» است که شخص مسئول بخش است، اما سطح عملکرد، دانش و مهارت او با همکارانش یکسان است. در این نوع سازمان، افراد به واسطه دانش، مهارت و توانایی انجام کار مورد احترام قرار می‌گیرند.

سایر شیوه‌های مدیریت عبارتند از گفتگو، عرضه، ترغیب و مشارکت. هر یک از این شیوه‌ها بسته به تازه‌کار یا مجرب بودن کارمند و وجود زمان کافی یا فوریت برای انجام کار مناسب هستند. گاهی مدیر باید در مورد افراد مختلف و در شرایط متغیر از شیوه‌های رهبری مختلف استفاده کند.

انگیزش - فصل ۶

سیستم پاداش‌دهی

هر سازمانی ساختار پاداش‌دهی خاصی دارد که اغلب از شخصی به شخص دیگر و از بخشی به بخش دیگر متفاوت است.

مایکل لوبوف در کتابش با عنوان «بزرگ‌ترین اصل مدیریت در دنیا» می‌گوید: «هر کاری که در آن پاداش باشد، انجام خواهد شد». اگر می‌خواهید سازمان کار خاصی را بیشتر انجام دهد، پاداش‌های بزرگ‌تری برای آن رفتار در نظر بگیرید. اگر مایلید کاری کمتر در سازمان انجام شود، فقط پاداش‌ها را کم کرده و جریمه و عدم تایید آن رفتار را رواج دهید. افراد به مشوق‌ها واکنش نشان می‌دهند.

این‌طور مرسوم است که شرکت‌ها سودآورترین محصولات و خدمات خود را مشخص می‌کنند و سپس درصد کمیسیون فروشنده برای فروش آن محصولات و خدمات خاص را افزایش می‌دهند و میزان حق کمیسیون برای مواردی که سودآوری کمتری دارند را در سطحی پایین نگه می‌دارند. فروشندگان و مدیران به سرعت به افزایش یا کاهش پاداش‌های مالی برای رفتارهای خاص یا دستیابی به اهداف خاص واکنش نشان می‌دهند.

جو سازمانی

آیا شرکت شما «مکان فوق‌العاده‌ای برای کار است؟» جو سازمانی توسط مدیر ایجاد و حفظ می‌شود. این جو تا حد زیادی متشکل از شیوه رفتار افراد با هم در رده‌های بالا و پایین سازمان است.

وقتی توماس جی. واتسون شرکت آی.بی.ام را تاسیس کرد، سه ارزش محوری برای شرکت تعیین کرد. این ارزش‌ها یعنی «محصولات و خدمات عالی، خدمات مشتریان عالی و احترام به افراد» آینده آی.بی.ام را رقم زدند و به تدریج آن را به بزرگ‌ترین و محترم‌ترین شرکت کامپیوتری دنیا تبدیل کردند.

انگیزش - فصل ۶

اصل «احترام به افراد» در همه سطوح سازمان و در سطح ملی و بین‌المللی اجرا شد. هیچ‌کس بیش از یک‌بار اجازه اشتباه کردن در آی.بی.ام را نداشت. هیچ‌کس حق نداشت چه در داخل و چه در خارج از سازمان به دیگران بی‌احترامی، تحقیر یا توهین کند. برخورد بد با افراد، به خصوص با زیردستان منجر به اخراج می‌شد و طول مدت همکاری با شرکت هیچ تأثیری در آن نداشت.

در نتیجه این عنصر جو سازمانی، افراد نه تنها برای ورود به آی.بی.ام به شدت رقابت می‌کردند، بلکه پس از استخدام هم از جمله شادترین، بهره‌ورترین و خلاق‌ترین افراد در میان همه شرکت‌های صنایع مختلف بودند.

ساختار کار

بعضی کارها ذاتاً انگیزاننده هستند و به خلاقیت، تخیل و سطح انرژی بالایی نیاز دارند. انجام آن‌ها شامل ارتباط، مذاکره و تعامل با سایر افراد است تا با هم همکاری کنند، هر چه سریع‌تر کار را انجام داده و بیشترین انرژی را صرف کنند. این کارها هیجان‌آور و چالش‌برانگیز هستند و همچنین پاداش بالایی دارند.

با این حال، کارهای زیادی وجود دارند که باید استاندارد، روتین و بدون هیجان شوند تا موثر و به صرفه شوند. انگیزه دادن به کارگران کارخانه‌ای که تمام روز در خط تولید کار می‌کنند و فعالیت‌هایشان در راستای کسب حداکثر بهره‌وری به دقت نظارت و سازماندهی می‌شود، کار دشواری است.

سازمان‌های خوب همواره تلاش می‌کنند که ساختاری برای کار تعیین کنند تا ماهیت کار را با هویت کارمند تطبیق داده و کار را تا حد ممکن جذاب و لذت‌بخش کنند.

انگیزش - فصل ۶

رهبر، عامل ایجاد تفاوت سریع

معمولا ساختار پاداش‌دهی، جو سازمانی و ساختار کار را می‌توان به آرامی تغییر داد زیرا باید به دقت به همه جزئیات اندیشید. با این حال، شیوه رهبری سازمان عاملی است که می‌توان به سرعت آن را تغییر داد و این تغییر تقریباً می‌تواند یک‌شبه تفاوت بزرگی ایجاد کند.

کارخانه‌ای بود که مدیرانش بسیار سیاست‌زده بودند و بیش از روحیه کارگران به پاداش‌ها و منافع خود فکر می‌کردند. جو کارخانه خوب نبود، از بهره‌وری پایین و نواقص زیاد رنج می‌برد و در آستانه تعطیل شدن توسط دفتر مرکزی بود.

دفتر مرکزی به جای تعطیل کردن سازمان، مدیرعامل جدیدی برای آن فرستاد و تیم مدیریت را به طور کامل عوض کرد. مدیرعامل در صبح اولین روز کارش شاهد ورود اولین گروه کارمندان به کارخانه بود. آن‌ها اتومبیل‌هایشان را در پارکینگ خاکی پارک کرده و در میان گل و لای به سوی در ورودی کارخانه حرکت کردند.

وقتی همه گروه جمع شدند، مدیر جدید خودش را معرفی کرد و سپس در مقابل همه به سمت پارکینگ اختصاصی مدیران در مجاورت در ورودی رفت. دستیارش سطل رنگی به او داد، مدیر به سمت دیوار رفت و اسم مدیران را از دیوار پارکینگ‌هایی که به آن‌ها اختصاص داده شده بود پاک کرد. سپس به کارگران گفت: «از این به بعد، هر کس زودتر اینجا برسد، بهترین پارکینگ را خواهد داشت».

در عرض شش ماه، آن کارخانه به بیشترین تولید در دوران کاریش رسید و به یکی از بهره‌ورترین و سودآورترین کارخانه‌ها در کل سازمان تبدیل شد. یک رهبر انگیزه دهنده با بینشی شفاف و جالب نسبت به سازمان می‌تواند به

انگیزش - فصل ۶

نیرویی انگیزشی برای تغییر و دگرگونی تبدیل شود، حتی وقتی که هیچ چیز دیگری تغییر نکند.

تمرین‌های عملی

۱. جو سازمانی شرکت خود را بررسی کنید: آیا ارزش احترام گذاشتن به افراد را مدام تقویت می‌کنید؟ سیاست سازمان در عدم تحمل بی‌احترامی به کارمندان به هر دلیلی را به کارمندانان گوشزد کنید یا از مدیران بخواهید این موضوع را به زیردستان بگویند.

۲. از کارمندان پرسید که آیا کارشان را چالش آور و جذاب می‌دانند. از آنها بخواهید ایده‌هایی را برای جذاب‌تر کردن کار و درآوردن آن از یکنواختی مطرح کنند.

سه اصل انگیزش

مشابه چهار عامل انگیزش (که در فصل قبل توضیح دادیم) سه اصل انگیزش نیز در هر سازمان و کسب‌وکاری یافت می‌شوند و اثر زیادی بر اشتیاق و تعهد کارمندان دارند. سه اصل انگیزش عبارتند از پاداش، به رسمیت شناختن و تقویت.

پاداش

از آنجا که پاداش به افراد انگیزه می‌دهد و مشوق آن‌ها است، باید بر مبنای عملکرد باشد. پاداش‌ها باید بر مبنای انجام موفقیت‌آمیز کارها و فعالیت‌هایی باشد که به سازمان در رسیدن به اهداف و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. هیچ چیز غیر از موارد بالا شایسته پاداش نیست، نه رتبه و مقام، نه تحصیلات و نه روابط. معیار فقط باید عملکرد باشد. تنها راه پاداش‌دهی برای کمک به موفقیت شرکت این است که پاداش‌ها

انگیزش - فصل ۷

به طور مستقیم بر اساس عملکردی تعیین شوند که به کل سازمان کمک می‌کند.

سازمان‌هایی که رشد سریعی دارند، عملکرد محور هستند. تنها راه پیشرفت در چنین سازمان‌هایی این است که عالی کار کنید، با همه همکاران به خوبی همسو شوید و به ادامه رشد سازمان کمک کنید.

در بعضی سازمان‌ها، «فوت و فن ارتقا» کلید موفقیت است. افراد بر اساس توانایی‌شان در اثرگذاری بر دیگران و سوءاستفاده از آن‌ها ارتقاء می‌یابند. در این سازمان‌ها تمرکز از عملکرد منحرف شده و به زرنگی و سوءاستفاده معطوف می‌شود.

سازمان‌های سیاست محور دوست دارند مانند شرکت‌هایی باشند که به جایگاه تسلط بر بازار رسیده‌اند و تا مدت زمان زیادی سودآور باقی می‌مانند. دیگر عملکرد ملاحظه اصلی نیست؛ بلکه سیاست همه چیز است. این سازمان‌ها تقریباً همیشه در رقابت با سازمان‌های عملکرد محور شکست می‌خورند.

دو نوع پاداش

دو نوع پاداش وجود دارد: ملموس و غیرملموس. پاداش‌های ملموس پول، مرخصی‌ها و اشیاء مادی هستند.

بهترین راه استفاده از پول به عنوان پاداش این است که مبلغ مشخصی را به عنوان اضافه حقوق و متناسب با انجام وظیفه یا دستیابی به هدف تعیین کنیم. بعضی شرکت‌ها این اشتباه را مرتکب می‌شوند که برای انجام یک کار خاص مبلغ پرداختی به کارمند را افزایش می‌دهند، اما سپس در ازای تکرار یا عدم تکرار آن کار، همان پرداخت را ادامه می‌دهند. اضافه حقوق‌های خاص و ناپیوسته اغلب بهترند.

انگیزش - فصل ۷

پاداش‌های ناملموس مواردی از قبیل جوایز، لوح‌های تقدیر و هدایایی هستند که در جشن‌های سالانه به عملکردهای استثنایی داده می‌شوند. این موارد می‌تواند به شکل آموزش‌های جانبی باشد که هم به کارمندان و هم به شرکت سود می‌رساند یا به شکل مرخصی‌هایی که از بهره‌وری و عملکرد کارمندان نمی‌کاهد و هزینه چندانی برای شرکت ندارد. تحسین و تقدیر آشکار، به خصوص مقابل دیگران پاداش غیرملموس فوق‌العاده‌ای است که باعث افزایش دلگرمی، انگیزه و بهبود مدام عملکرد در طولانی مدت می‌شود. این پاداشی «احساسی» است که هزینه کم و سود زیادی دارد.

به رسمیت شناختن

مدیران، مسئول شناسایی کارهای خوب افراد هستند. یکی از بزرگ‌ترین انگیزه‌ها در دنیای کار شناخته شدن به سخت‌کوشی و عملکرد عالی است. از سوی دیگر، یکی از بزرگ‌ترین شکایات در دنیای کار وقتی است که افراد برای عملکرد عالی به سختی تلاش می‌کنند و سپس رئیس موفقیت‌هایشان را نادیده می‌گیرد.

هرگاه شخصی کاری استثنایی انجام داد که بالاتر و فراتر از الزامات شغل بود یا حتی تلاش خوبی انجام داد مدیر باید او را به شکل عمومی و خصوصی به دیگران بشناساند. قاعده این است که: هر چیزی که به رسمیت شناخته شد، تکرار می‌شود.

تقویت

این یکی از نیرومندترین تکنیک‌های انگیزشی است. هر آنچه را که تحسین، تایید، شناسایی و تقویت کنید، تکرار می‌شود و اغلب بارها و بارها تکرار می‌شود. وقتی با تحسین کار افراد، رفتارشان را تقویت می‌کنید، باعث

انگیزش - فصل ۷

می‌شوید احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود داشته باشند؛ در نتیجه، مدام به دنبال فرصت‌های جدید برای تکرار همان رفتار هستند تا این تقویت را برانگیزند. اگر کار خوب و رفتار مثبت را تحسین و تقویت نکنید، احتمال کاهش تلاش کارمندان وجود دارد.

بسیاری از مدیران عقیده دارند که یک چک حقوقی، پاداشی کافی برای کار خوب است. اما اغلب افراد موضوع را اینگونه نمی‌بینند. هرگاه کارمندان برای انجام کار به روشی فوق‌العاده از مسیر معمول خود خارج می‌شوند، شناسایی و تقویت را پاداش مسلم موفقیتشان می‌دانند.

ترغیب کارمندان به عملکرد بسیار فوق‌العاده!

یکی از شرکت‌های مشتری من چهار سطح عملکرد ارائه کرده است که نه تنها میزان پرداخت و ارتقا را مشخص می‌کند، بلکه میزان اضافه حقوق در انتهای سال را نیز مشخص می‌کند. همان طور که پیش‌تر اشاره کردم، اضافه حقوق بهترین راه استفاده از پاداش پولی در ازای عملکرد است.

چهار سطح عملکرد در این شرکت عبارت بودند از عملکرد متوسط، عالی، فوق‌العاده! و بسیار فوق‌العاده!

عملکرد «متوسط» به این معنی بود که شغل فرد در انتهای سال به خطر می‌افتد. عملکرد «عالی» حداقل استاندارد برای حفظ شغل و ارتقاء بود.

وقتی کارمندان از الزامات عملکردی‌شان فراتر می‌رفتند و کاری را انجام می‌دادند که در نظر دیگران خاص و فوق‌العاده بود، به سومین سطح عملکرد می‌رسیدند که «فوق‌العاده!» نام داشت.

برترین عملکرد «بسیار فوق‌العاده!» نامیده می‌شد. از آنجا که این سازمان کارآفرین بود، فرصت‌هایی برای کارمندان برتر وجود داشت تا اثر زیادی بر نتیجه نهایی داشته باشند.

انگیزش - فصل ۷

وقتی عملکرد فردی بسیار فراتر از انتظارات بود، پاداش «بسیار فوق العاده» دریافت می‌کرد.

کارمندان عالی ۱۰ تا ۲۰ درصد از حقوق سالانه‌شان را به عنوان اضافه حقوق آخر سال دریافت می‌کردند. کارمندان فوق العاده حدود ۵۰ درصد حقوقشان را به عنوان اضافه حقوق می‌گرفتند و اضافه حقوق کارمندان بسیار فوق العاده ۵۰ تا ۱۰۰ درصد دستمزد سالانه بود.

این شرکت از طریق پاداش دهی و شناسایی، کارمندان را برای رسیدن به عملکرد استثنایی تشویق کرد و به آن‌ها انگیزه داد. در نتیجه، مدام در فهرست سریع‌الرشدترین و سودآورترین شرکت‌های صنعت خودش قرار می‌گرفت. سه اصل انگیزش کمک می‌کند تا استاندارد عملکرد در سازمانتان را تعیین کنید. به یاد داشته باشید که مدیران و سازمان‌ها به هر کاری پاداش بدهند آن کار بیشتر انجام خواهد شد. یعنی می‌توانید با کارهایی که مدام به آن‌ها پاداش می‌دهید و شناسایی و تقویتشان می‌کنید، رفتار و عملکرد کارمندان را به سرعت شکل داده، هدایت و ساماندهی کنید.

تمرین‌های عملی

۱. به روش‌های خاص پاداش دهی، شناسایی و تقویت رفتارها و عملکردهایی بیندیشید که مطلوب شما است. هر روز به دنبال راه‌هایی برای انجام یک یا چند مورد از این کارها باشید.

۲. از کارمندان خود یک به یک یا گروهی بپرسید که چه مواردی را ارزشمندترین پاداش‌ها برای عملکرد عالی می‌دانند. آن‌ها اغلب روش دریافت بهترین عملکرد از هر نفر را به شما نشان می‌دهند.

مدیریت بر اساس ارزش‌ها

هر شخصی منعکس کننده درون خود است. هسته موجودیت شما و محوری که کل زندگی‌تان حول آن می‌چرخد، متشکل از درونی‌ترین اعتقادات و عمیق‌ترین ارزش‌هایتان است. این ارزش‌های شماست که هویت و شخصیتتان را مشخص می‌کند. این ارزش‌ها مطلوبیت‌ها و عدم مطلوبیت‌هایتان را تعیین می‌کنند. یکی از نشانه‌های افراد برتر این است که ارزش‌های بسیار شفافی دارند و در هیچ شرایطی حاضر به مصالحه بر سر ارزش‌هایشان نمی‌شوند.

شما فقط زمانی واقعا خوشحالید که دنیای بیرون با ارزش‌های درونی‌تان کاملاً هماهنگ باشد. فقط وقتی بهترین عملکرد را دارید که رفتارتان با ارزش‌مندترین اصول‌تان همخوانی داشته باشد. از سوی دیگر، اضطراب و تنش زمانی بروز می‌کند که کار بیرونی شما (فعالیت‌ها و رفتارهایتان) با باورهای عمیق درونی‌تان همخوانی و سازگاری نداشته باشد. شرکت‌های

انگیزش - فصل ۸

برتر می‌دانند که نمی‌توان افرادی را که ارزش‌هایشان با ارزش‌های سازمان هماهنگ نیست ترغیب به انجام وظیفه یا کار کردن برای سازمان کرد.

ساختار شخصیت

تصور کنید که شخصیت شما مانند صفحه دارت متشکل از دایره‌های متحدالمرکز است و ارزش‌های اصلی در دایره مرکزی قرار دارد. به همین ترتیب، باورهای شما درباره خودتان و واقعیات زندگی در دایره دوم قرار داد. شما همواره دنیا را از پس پرده باورهای معتبر یا نامعتبر، محدودکننده یا نامحدودتان می‌بینید.

به عبارت دیگر، شما دنیا را آن گونه که هست نمی‌بینید، بلکه آن گونه می‌بینید که هستید. به گفته ویلیام جیمز از دانشگاه هاروارد «باورها خالق حقایق واقعی هستند».

سومین سطح از شخصیت، یعنی سومین دایره، انتظارات شما است. همان طور که ارزش‌ها تعیین‌کننده باورهایتان هستند، باورها هم انتظاراتی که از خود، دیگران و دنیای اطراف دارید را مشخص می‌کنند. انتظارات شما به پیش‌بینی‌های احتمالی تبدیل می‌شوند. انتظارات شما از دیگران اثر زیادی بر رفتار آن‌ها دارد، مخصوصاً انتظاراتی که از فرزندان، همسر و کارمندانان دارید. انتظارات مثبت یا منفی شما از خودتان تا حد زیادی تعیین‌کننده عملکرد و رفتارتان است.

نگرش شما نشانگر شخصیت شماست

به همین ترتیب ارزش‌ها، باورها و انتظارات شما تعیین‌کننده نگرش و دیدگاهتان نسبت به دنیا است.

اگر ارزش‌های خوب، باورهای مثبت و انتظارات محکمی داشته باشید،

انگیزش - فصل ۸

نسبت به خود و دنیای اطرافتان نگرشی مثبت و خوش‌بینانه خواهید داشت. پنجمین دایره رفتارهای شماست. این رفتارها توسط مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، انتظارات و نگرش‌های شما تعیین می‌شوند.

اعمال مهم هستند

گفته‌ها، آرزوها، امیدها و اهداف نشانگر درون فرد نیستند. فقط اعمال چنین خاصیتی دارند، به خصوص اعمالی که تحت فشار انجام می‌شوند، یعنی وقتی فرد مجبور است بین دو عمل یا ارزش متضاد یکی را انتخاب کند. چرا بحث ارزش‌ها این قدر مهم است؟ به این دلیل که ارزش‌ها تقریباً بخشی از دی.ان.ای هستند. آن‌ها در عمیق‌ترین سطح ناخودآگاه درون برنامه‌ریزی می‌شوند، تعیین‌کننده نگرش و رفتار هستند و به ندرت در طول زندگی عوض می‌شوند.

مبنای کار بهترین شرکت‌ها و مدیران، مدیریت بر اساس ارزش‌ها است. آن‌ها درک شفافی از ارزش‌های خود و چگونگی نمود این ارزش‌ها در فعالیت‌ها و رفتار افراد کسب‌وکارشان دارند. آن‌ها هنگام استخدام به جز شایستگی و توانایی، به شخصیت (تعهد به ارزش‌های خاص) متقاضی هم توجه می‌کنند. وقتی افراد برای سازمانی کار کنند که مدافع و اجراکننده ارزش‌هایی است که شخصاً برای آن‌ها بسیار اهمیت دارد، شادترین مردم خواهند بود. ارزش‌ها بسیار مهم هستند.

یکی از شرکت‌های مشتری من که کارش را با ایده‌ای ساده شروع کرد و به موفقیت ملی دست یافت، حیاتش را با مدیران ارشدی آغاز کرد که دور هم جمع شدند و پنج ارزش را برای مدیریت رفتار خود و رفتار همه افراد شاغل در سازمان تعیین کردند.

سپس به دقت روش اعمال این ارزش‌ها در همه جنبه‌های کسب‌وکار

انگیزش - فصل ۸

و فعالیت‌های شخصی را تعریف کردند. از آن به بعد هنگام تصمیم‌گیری، فهرست این پنج ارزش و روش اعمال آن‌ها را پیش روی خود می‌گذاشتند و درباره هماهنگی کامل تصمیم با این اصول راهنما بحث می‌کردند. وقتی با این شرکت کار می‌کردم و در جلسات سالیانه آن حضور داشتم از میزان مثبت اندیشی، اعتمادبه‌نفس و برونگرایی صدها نفر کارمند آن واقعا شگفت‌زده می‌شدم. آن‌ها خوشحال، مشتاق و متعهد به موفقیت کسب‌وکار بودند.

۵۰۰ شرکت برتر

وقتی کن بلانچارد و نورمن وینسنت پیل مفهوم «۵۰۰ شرکت برتر» را در کتاب «قدرت مدیریت اخلاق مدار» تشریح کردند، دریافتند که ویژگی ۲۰ درصد از کسب‌وکارهای برتر هر صنعت که همواره سودآوری بسیار بالایی (گاهی ده تا بیست برابر میانگین صنعت) دارند، داشتن ارزش‌های شفاف و مکتوبی است که همگی با آن آشنا هستند، به آن اعتقاد دارند و با آن زندگی می‌کنند.

سایر شرکت‌های آن صنعت همگی ادعا می‌کردند که ارزش‌هایی دارند. با این حال، این ارزش‌ها یا مکتوب نبودند یا افراد بسیار کمی در شرکت آن‌ها را دانستند و بسیار کمتر از میرانی بود که بتواند راهنمای رفتار با سایرین در داخل و خارج از شرکت باشد.

معنا و هدف تفاوت ایجاد می‌کنند

عمیق‌ترین نیاز هر انسان که درست در هسته شخصیت قرار دارد نیاز به داشتن معنا و هدف در زندگی و کار است. معنا و هدف در کسب‌وکار پاسخ به این سؤال است که «دلیل انجام کاری که انجام می‌دهیم چیست؟» وقتی با

انگیزش - فصل ۸

کارمند جدیدی مصاحبه می‌کنید، باید کار را بر اساس معنا و اهمیتی که دارد، تعریف کرده و توضیح دهید. محصولات و خدمات شما چه تفاوتی در زندگی و کار مشتریان ایجاد می‌کنند؟ محصولات و خدماتتان چگونه زندگی دیگران را تغییر داده، بهبود بخشیده و دگرگون می‌کند؟

معنا و هدف همیشه برآمده از ساختار ارزشی فرد هستند. به همین دلیل است که انتقال همیشگی ارزش‌های سازمان توسط شما به عنوان مدیر و باوری که به آن‌ها دارید، بسیار مهم است. ارزش‌هایی مانند کیفیت، درستکاری، دوستانه بودن، خدمات‌رسانی، احترام به دیگران، رشد فردی، خودباوری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی عواملی هستند که موجب بیدار کردن، ترغیب، انگیزش و الهام‌بخشیدن به افراد می‌شوند.

وقتی افراد احساس کنند که کارشان به دیگران در دستیابی به هدفی والاتر کمک می‌کند، انگیزه پیدا می‌کنند که بهترین آنچه در توان دارند را انجام دهند.

تمرین‌های عملی

۱. فهرستی از ۳ تا ۵ ارزش مهم که مبنای کسب‌وکار و تصمیماتتان است را تهیه کنید. درباره این ارزش‌ها با دیگران صحبت کنید و اطمینان حاصل کنید که همه آن را می‌دانند.

۲. کارتان را بر اساس معنا و هدفی که برایتان دارد و تفاوتی که محصولات و خدماتتان در زندگی مشتریان ایجاد می‌کنند، توضیح دهید. این دلیل واقعی حضور شما در کسب‌وکار است.

استفاده از مدیریت هدف محور

مدیریت هدف محور یکی از نیرومندترین و استوارترین انگیزاننده‌ها در دنیای کار است. این تکنیک اولین بار توسط پیتر دراگر در کتاب «مدیریت نتیجه محور» مطرح شد. موضوع این مبحث محول کردن کل کار به فردی شایسته و سپس دادن اختیار کافی به او برای انجام کار به روش خودش با توجه به برنامه زمانی و بودجه مشخص است.

چهار گام مدیریت هدف محور

فرایند مدیریت هدف محور چهار گام دارد:

۱. در مورد اهداف کلی و جزئی که باید به آن‌ها دست یابید، به توافق صریحی برسید. این گام نیازمند این است که هدف‌تان را دقیقاً بشناسید، اما در مورد فرایند دستیابی به آن منعطف باشید. در مدیریت هدف محور باید

انگیزش - فصل ۹

مدیریت مشارکتی و گفتگوی جامع داشته باشید تا برای انجام کارهای مورد نظر به توافقی کلی با کارمندان برسید.

۲. در مورد روش‌های مختلف دستیابی به هدف یا انجام کار با فرد مربوطه بحث کنید. بر اساس تجربه خود، ایده‌ها و اطلاعاتی را در اختیار فرد قرار داده و پیشنهادات و نصایحی را درباره بهترین راه انجام کار به او ارائه کنید.

۳. معیارها و محک‌های شفافی تعیین کنید. باید به عنوان مدیر روش دقیق ارزیابی کار را به کارمند معرفی کرده و محک‌های مختلف خود برای اطمینان از صحت انجام کار به موقع و با بودجه مشخص را برای او توضیح دهید.

۴. درباره برنامه منظمی برای ارائه گزارش پیشرفت و گرفتن بازخورد به توافق برسید. مدیریت هدف محور را فقط در مورد کارمندان شایسته‌ای اعمال کنید که توانایی خود در انجام کار با نظارت محدود یا بدون نظارت را نشان داده و ثابت کرده‌اند. وقتی چنین کارمندی دارید، صد در صد مسئولیت دستیابی به هدف را به او واگذار می‌کنید.

اختیار و آزادی بدهید

اختیار و آزادی دو انگیزاننده مهم در دنیای کار هستند. آن‌ها مکمل یکدیگرند. کارمندان نیاز دارند که به عنوان فرد، برجسته باشند، مسئولیت کامل انجام وظایف مهم را به عهده بگیرند و به جای عملکرد تیمی بر اساس عملکرد فردی ارزیابی شوند. در عین حال، افراد مایل هستند که برای انجام کار به روش و با برنامه خودشان آزادی کامل داشته باشند. آزادی و مسئولیت‌پذیری نیز مکمل یکدیگرند. هرچه به افراد آزادی بیشتری

انگیزش - فصل ۹

برای انجام کارشان بدهید، علاقه بیشتری به پذیرفتن مسئولیت بیشتر برای انجام کار بر اساس استانداردها و سررسیدهای معین نشان می‌دهند.

وقتی افراد ثابت کردند که شایستگی و توانایی انجام وظیفه‌ای خاص را دارند و مسئولیت کامل انجام آن را بر عهده می‌گیرند، می‌توانید حداکثر آزادی را به آن‌ها بدهید؛ در واقع می‌توانید آن‌ها را به حال خود بگذارید، غیر از موارد خاصی که برای ارزیابی فرایند، قدم به صحنه می‌گذارید.

مدیریت هدف محور، روشی فوق‌العاده در صرفه‌جویی زمان برای یک مدیر شایسته است. هر چه تعداد افرادی که بدون مشارکت و نظارت مستقیم شما قادر به انجام کارشان هستند و به شما گزارش می‌دهند بیشتر باشد، آزادی بیشتری برای انجام کارهایی خواهید داشت که فقط از عهده شما ساخته است. مدیریت هدف محور یکی از بهترین راه‌های ایجاد خوداتکایی در افرادی است که به شما گزارش می‌دهند. همچنین یکی از بهترین راه‌های ایجاد خودباوری و اعتماد به نفس است. وقتی افراد در انجام کاری حساس به روش خودشان آزادی دارند نه تنها خلاق‌تر و باانگیزه‌تر می‌شوند، بلکه عزت نفسشان نیز افزایش می‌یابد و وقتی کار را تمام کنند، احساس برنده بودن خواهند داشت.

به وظایف قبلی بازنگردید

شما مدیر هستید و کارمندی دارید، زیرا به احتمال زیاد توانایی خود برای انجام کارهای بسیاری که اکنون به دیگران تفویض و محول می‌کنید را نشان داده‌اید.

از آنجا که شایستگی خود برای انجام کاری خاص را نشان داده‌اید، شاید وسوسه شوید تا در آن کار مشارکت کنید، حتی وقتی آن را به شخص دیگری محول کرده‌اید. ضعف اصلی مدیران این است که پس از ارتقاء گرفتن باز

انگیزش - فصل ۹

سراغ بعضی وظایف قبلی می‌روند، یعنی کارهایی که باید به دیگران محول شود تا مدیر زمان آزاد برای پرداختن به مسئولیت‌های جایگاه جدیدش را داشته باشد.

شاید به عنوان مدیر ندانسته سراغ وظایف قبلی بروید و در کار فردی که وظیفه را به او محول کرده‌اید، دخالت کنید. این اتفاق زمانی می‌افتد که مدام پیشنهادات جدید یا دستورات مستقیمی می‌دهید که فرد باید روشی متفاوت از آنچه از قبل توافق کرده‌اید را در پیش بگیرد. اگر مشکلی در اجرای ساختارهای هدف محورتان پیش آید، اغلب آن شخص وظیفه محوله را متوقف کرده و منتظر می‌ماند تا پیشنهاد یا تصمیم دیگری را به او ابلاغ کنید. روش من برای کنترل این شرایط ساده است. وقتی کارمندان با سؤال یا نگرانی درباره کاری نزد من می‌آیند، فقط از آن‌ها می‌پرسم «به نظرتان راه حل چیست؟» من آن‌ها را مجبور می‌کنم که درباره مشکل یا مانع فکر کنند و پیشنهاد یا ایده‌ای برای حل یا غلبه بر آن ارائه دهند. بدون استثناء همه کارمندان با یک یا چند پیشنهاد برای غلبه بر مانع یا گذشتن از آن نزد من باز می‌گردند. سپس همیشه می‌گویم «این ایده خوبی است».

سپس یا آن‌ها را تشویق می‌کنم که راه حل جدید را اعمال کنند یا نظر و پیشنهادی برای اجرای ایده خودشان به شکلی اثربخش‌تر ارائه می‌کنم. اما آگاهانه از دخالت در توانایی آن‌ها برای انجام کار به شیوه خودشان و با اختیار تام اجتناب می‌کنم.

مادامی که شخص شایستگی‌اش را در حوزه‌ای خاص نشان دهد، می‌توانید از مدیریت هدف محور استفاده کنید. هدف ما واگذاری تصمیم‌گیری و اقدام به پایین‌ترین سطح ممکن از کارمندان است، تا وقتتان را آزاد کنید و به کارهای ارزشمندتر بپردازید. با مدیریت هدف محور می‌توانید عملکرد، بهره‌وری و نتیجه کار سایر افراد و خودتان را به وضوح ارتقاء دهید. با چالش‌انگیز

انگیزش - فصل ۹

جذاب کردن کار و محول کردن کل کار به افراد تیم، سطح انگیزش بالایی در آن‌ها ایجاد می‌کنید.

تمرین‌های عملی

۱. به وظایفی که انجام آن‌ها وقت زیادی از شما می‌گیرد نگاهی بیندازید و درباره چگونگی محول کردن آن‌ها به دیگران فکر کنید. به این ترتیب، به آن‌ها احساس اطمینان و شایستگی می‌دهید و مقدار بیشتری از وقت خود را آزاد می‌کنید.

۲. بر اساس پیشنهادات این فصل فهرستی تهیه کنید و هرگاه می‌خواهید وظیفه کاملی را به شخص دیگری محول کنید، به آن رجوع کنید. هرچه در مدیریت هدف محور مهارت بیشتری به دست آورید، آزادی و اختیار بیشتری به دیگران می‌دهید و خودتان هم آزادی بیشتری خواهید داشت.

استفاده از مدیریت موردی

هدف شما به عنوان مدیر آزاد کردن ۵۰ درصد عملکردی است که کارمندان درون خود حبس کرده‌اند. با انگیزه دادن به آن‌ها برای عملکرد بهتر به این دلیل که خودشان می‌خواهند و نه به این خاطر که مجبورند، به این هدف می‌رسید. به یاد داشته باشید که نمی‌توانید از بیرون به کسی انگیزه دهید. فقط می‌توانید محیطی خلق کنید که بیدارکننده انگیزه درونی فرد برای انجام کار بیشتر و بهتر است.

مدیریت موردی یک ابزار مدیریتی فوق‌العاده است که می‌توان در هر شرایطی از آن استفاده کرد. این ابزار انگیزه‌ای عالی برای افزایش عملکرد است، زیرا اطمینان و شایستگی بیشتری به افراد می‌بخشد. همچنین مدیریت موردی شما را قادر می‌سازد تا کارهای بیشتری انجام دهید و مهارت‌ها و استعدادهای شخصی‌تان به عنوان مدیر را چندین برابر کارمندان کنید.

انگیزش - فصل ۱۰

کار را به آنها بسپارید

مدیریت موردی زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که وظیفه‌ای را واضح و کامل به شخص دیگری محول می‌کنید. شما و شخص مقابل درباره کاری که باید انجام شود، روش ارزیابی و مهلت سررسید آن صحبت کرده و به توافق می‌رسید. در صورت لزوم، برنامه مشخصی را برای بررسی فرایند در بازه‌های از پیش تعیین شده ترتیب می‌دهید. سپس فرد را برای انجام کار تنها می‌گذارید، به جز وقتی که انحرافی از معیارهای مورد توافق صورت گیرد یا مشکلی غیرمنتظره پیش آید.

کارمند فقط باید انحرافات از برنامه را گزارش دهد. تا زمانی که همه چیز آرام است و کار مطابق برنامه پیش می‌رود، هیچ گزارشی لازم نیست. اگر سخنی از فرد نشنیدید، می‌توانید مطمئن باشید که همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود.

برای مثال، وقتی هدف فروش مشخصی مثل ۱۰۰۰ واحد در هر هفته تعیین می‌کنید، فرد مسئول پروژه باید فقط زمانی نزدتان بیاید که فروش هفتگی از ۱۰۰۰ واحد پایین‌تر آمده باشد. در غیر این صورت، کارمند مجبور نیست به شما گزارش دهد. او آزادی و اختیار کامل برای انجام کار به روش خودش را دارد.

با مدیریت موردی می‌توانید روند پیشرفت کار را گهگاه کنترل کنید. اما در مدیریت هدف محور باید در مقابل وسوسه دخالت به هر شکلی مقاومت کنید. هرچه آزادی و مسئولیت بیشتری به کارمندان بدهید تا کار را به روش خودشان انجام دهند، مثبت‌تر و باانگیزه‌تر خواهند شد.

مدیریت موردی نیز مانند مدیریت بر اساس هدف موجب صرفه‌جویی قابل توجهی در وقت می‌شود. وقتی خود را از نظارت و کنترل دائم بر پیشرفت کارها مطابق برنامه خلاص کنید، زمان بیشتری برای انجام وظایف دیگر

انگیزش - فصل ۱۰

دارید و وقتی کارمند کارش را به انجام می‌رساند، چنان غرور و رضایتی در خود احساس می‌کند که می‌تواند بگوید «من کار را انجام دادم».

مدیران عالی مدام شرایطی ایجاد می‌کنند که کارمندان احساس کنند کار را شخصا و با حداقل دستورات عمل، هدایت یا نظارت انجام داده‌اند. در نتیجه احساس برنده بودن خواهند داشت. آن‌ها احساسی مثبت و شاد و حتی انگیزه و اشتیاق انجام کارهای بیشتر و به انجام رساندن وظایف بیشتر را خواهند داشت. به عقیده کنفوسیوس نشانه مدیر فوق‌العاده این است که وقتی کار تمام شد، افرادی بگویند «ما انجامش دادیم». مدیریت موردی ابزاری است که می‌توانید برای دستیابی به همه این اهداف مدیریتی به طور منظم از آن استفاده کنید. همچنین مانند مدیریت هدف محور در مورد افرادی که شایستگی‌شان ثابت شده بهتر جواب می‌دهد. فقط زمانی از این تکنیک استفاده کنید که افراد توانایی انجام درست و مداوم کار را نشان داده‌اند.

دو نیاز اساسی را تأمین کنید

افراد برای داشتن بهترین عملکرد در دنیای کار دو نیاز اساسی دارند. اولین مورد «نیاز استقلال» است که نیاز به دیده شدن و مورد احترام واقع شدن به عنوان فرد و برجسته شدن برای عملکرد فردی است. افراد نیاز دارند به خاطر موفقیت فردی مورد توجه قرار گیرند و احساس کنند «من خاص هستم».

دومین نیاز هر شخص در محیط کار «نیاز وابستگی» است. افراد دوست دارند بدانند که بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودشان هستند. افراد دوست دارند بخشی از تیم باشند. روانشناس معروف آبراهام مازلو آن را «نیاز تعلق» می‌نامد که نیاز به شناخته شدن و پذیرفته شدن به عنوان بخشی از گروه در محیط کار است.

سازمان‌ها و مدیران خوب محیط‌هایی را به وجود می‌آورند که افراد از یک

انگیزش - فصل ۱۰

سو احساس استقلال و اهمیت دارند، اما نیاز به تعلقشان هم با این احساس که بخشی از تیم یا بخشی از سازمانی بزرگتر هستند، تأمین می‌شود. ساختارهای پاداش‌دهی در سازمان‌های عالی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که نه تنها به عملکرد مستقل بلکه به عملکرد تیمی هم پاداش دهند. مدیریت هدف محور و مدیریت موردی دو رویکردی هستند که به کارمندان امکان می‌دهد تا نیاز اساسی خود به استقلال را تأمین کنند که موجب انگیزش آن‌ها برای عملکرد بهتر است.

تمرین‌های عملی

۱. در هر فرصتی مدیریت موردی را بر کارمندان اعمال کنید. وظیفه‌ای را به کارمند محول کنید و به او بگویید لازم نیست تا زمانی که همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود به شما گزارش دهد.
۲. کارمندان را تشویق کنید که اگر به هر دلیل اتفاقی خارج از برنامه روی داد، برای دریافت کمک و راهنمایی نزدتان بیایند.

اصل پارتو را به کار گیرید

یکی از مهم‌ترین وظایف شما در انگیزه دادن به افراد برای عملکرد عالی این است که آن‌ها را برای شروع و اتمام مهم‌ترین وظایفشان متمرکز نگه دارید. اتمام کارهای مهم منبع بزرگ انرژی، اشتیاق و عزت نفس بالا است. وارن بافت سومین مرد ثروتمند دنیا با بیل گیتس اولین ثروتمند دنیا و پدرش بیل گیتس بزرگ شام صرف کرد. آن‌ها درباره عوامل حیاتی موفقیت بحث کردند. تقریباً همگی معتقد بودند که «تمرکز، تمرکز و تمرکز» کلید موفقیت‌های بزرگ به خصوص در کسب‌وکار است.

انگیزش زمانی نمایان می‌شود که افراد با استعداد روی وظایف مهم کار کرده و آن‌ها را یکی پس از دیگری به پایان می‌رسانند. زمانی افراد بی‌انگیزه می‌شوند که ناآگاهانه روی وظایف کم‌اهمیتی کار می‌کنند که ارزش انگیزشی کمی دارد و حتی اگر این کار را به انجام برسانند هم سود چندانی عایدشان نمی‌شود.

انگیزش - فصل ۱۱

قانون ۲۰/۸۰

اصل پارتو که به عنوان قانون ۲۰/۸۰ هم شناخته می‌شود، در سال ۱۸۹۵ توسط ویلفردو پارتو اقتصاددان ایتالیایی کشف شد. او پس از سال‌ها تحقیق به این نتیجه رسید که جامعه از دو گروه تشکیل شده است که آن‌ها را اقلیت مهم (۲۰ درصد برتر) و اکثریت بی‌اهمیت (۸۰ درصد پایین) می‌نامید. پارتو مشاهده کرد که در هر جامعه ۲۰ درصد افراد و خانواده‌های برتر، ۸۰ درصد یا بیشتر ثروت را در اختیار دارند. ۸۰ درصد دیگر فقط بر ۲۰ درصد از ثروت تسلط داشتند.

در مدت بیش از صد سال، قانون ۲۰/۸۰ تقریباً در هر حوزه‌ای از فعالیت‌های انسانی به کار رفته است و به نظر می‌رسد که تقریباً در همه فعالیت‌های کسب‌وکار هم کاربرد دارد. ۲۰ درصد مشتریان باعث ۸۰ درصد فروش و سود هستند. ۲۰ درصد محصولات یا خدمات مبنای ۸۰ درصد فعالیت‌های فروش هستند. ۲۰ درصد کارمندان به ۸۰ درصد فروش و کسب ۸۰ درصد نتایج کمک می‌کنند.

همچنین می‌توان از اصل پارتو برای تمرکز بر وظایف مهم استفاده کرد. بر این اساس، ۲۰ درصد فعالیت‌های شما باعث ۸۰ درصد ارزش همه فعالیت‌ها یا کل نتایج هستند. بدین معنی که اگر فهرستی ده موردی از وظایف یک روز خود تهیه کنید، ارزش دو مورد بیش از مجموع ارزش موارد دیگر است.

قانون سه

در کار با صاحبان مشاغل، مدیران و کارمندان شرکت‌های بزرگ و کوچک، قانون سه را کشف کردم که تقریباً در همه فعالیت‌های کاری قابل اعمال است. قانون سه نشان می‌دهد که اگر فهرستی از همه کارهای هفتگی یا ماهانه خود تهیه کنید که شاید برای یک فرد معمولی به بیست یا سی مورد

انگیزش - فصل ۱۱

برسد، خواهید دید که فقط سه مورد از آن‌ها ۹۰ درصد ارزش کل کارتان را رقم می‌زنند.

به این ترتیب، مهم‌ترین واژه در دنیای کار همکاری است. وظیفه هر کارمند در هر رده این است که حداکثر همکاری ممکن در ساعات کاری را داشته باشد. و فقط سه فعالیت، ۹۰ درصد همکاری شخص را شامل می‌شوند. چگونه این سه وظیفه یا فعالیت را کشف کنید؟ ساده است: سه سؤال جادویی را از خود پرسید.

ارزشمندترین فعالیت را مشخص کنید

نخستین سؤال این است که «اگر در طول روز فقط بتوانید یک کار را انجام دهید، کدام فعالیت بیشترین ارزش را برای کسب‌وکار یا سازمانتان خواهد داشت؟»

وقتی به فهرست کارهای هفتگی یا ماهانه خود نگاه می‌کنید، احتمالاً مهم‌ترین وظیفه برایتان آشکار می‌شود. اگر مطمئن نیستید که مهم‌ترین کار کدام است، به سرعت آن را پیدا کنید. اطلاعاتی از رئیس خود بگیرید. از همکارانتان پرسید. از خودتان پرسید. باید ارزشمندترین و مهم‌ترین کاری که انجام می‌دهید را بشناسید.

سپس، این سؤال را برای بار دوم اما کمی متفاوت پرسید: «اگر بتوانم در طول روز فقط دو کار انجام دهم، دومین کار ارزشمندی که می‌توانم انجام دهم چیست؟» معمولاً پاسخ پس از چند لحظه تأمل آشکار می‌شود. سپس یکبار دیگر سؤال را پرسید: «اگر در طول روز بتوانم فقط سه کار انجام دهم، سومین کار ارزشمندی که می‌توانم انجام دهم چیست؟»

وقتی سه کار مهم خود را مشخص کردید، سعی کنید از ابتدای روز تا آخر وقت، زمان و توجه خود را بر آن سه فعالیت متمرکز کنید.

انگیزش - فصل ۱۱

قانون «همکاری پیشینه» این است: کارهای کمتری انجام دهید، اما کارهای مهم‌تر را انجام دهید، آن‌ها را در تا حد ممکن انجام دهید و در هر یک از آن‌ها بهتر شوید.

قانون سه را به دیگران بیاموزید

یکی از ارزشمندترین کارهای شما به عنوان مدیر این است که کارمندان را جمع کنید و به آن‌ها کمک کنید سه وظیفه اصلی یا مسئولیت اجرایی‌شان را مشخص کنند. جلسه‌ای ترتیب دهید تا هرکس درباره مسئولیت‌های اجرایی اصلی افراد دیگر بحث کند. «فشار دیگران» عامل انگیزشی قدرتمندی در کسب و کار است. وقتی هرکس وظیفه اشخاص دیگر و ترتیب اهمیت آن‌ها را می‌داند، یک فشار طبیعی درون سازمان شکل می‌گیرد تا همه به مهم‌ترین وظایفشان مشغول شوند. در مجموع، هرکسی می‌تواند به سادگی ببیند که آیا سایر اعضای تیم واقعا مهم‌ترین وظایفی که به پیشرفت تیم و شرکت کمک می‌کند را انجام می‌دهند یا خیر.

بازبینی قانون ۲۰/۸۰

برای اینکه افراد حداکثر انگیزه و عملکرد را داشته باشند، باید مطمئن شوید که افراد بر ۲۰ درصد از فعالیت‌هایی کار می‌کنند که مبنای ۸۰ درصد همکاری‌شان است. این قانون را به طور مداوم برای کارمندان تکرار و تاکید کنید. اولویت‌های شفاف‌تری برای کارمندان تعیین کنید تا همواره روی وظایفی کار کنند که ارزشمندترین شکل استفاده از زمان است.

یکی از وظایف شما به عنوان مدیر، آموزش این موضوع به کارمندان است که همواره کارشان را تحلیل کرده و با در نظر گرفتن اصل پارتو و «قانون سه» اولویت‌هایی برای خود تعیین کنند. به یاد داشته باشید، افراد فقط وقتی

انگیزش - فصل ۱۱

احساس مثبت و بانگیزه بودن می‌کنند که بر وظایف ارزشمند کار کرده و آن‌ها را به انجام برسانند؛ وظایفی که متفاوت باشد و به عنوان کاری ارزشمند شناسایی شده و مورد تقدیر قرار گیرد.

از حواس پرتی اجتناب کنید

امروزه، بزرگ‌ترین دشمن عملکرد عالی در دنیای کار حواس پرتی است. مردم با عوامل گیج‌کننده فراوانی احاطه شده‌اند: زنگ ایمیل‌های تازه رسیده، زنگ موبایل، زنگ پیامک و به خصوص مزاحمت سایر افرادی که آن‌ها هم در دنیایی مملو از حواس پرتی زندگی و کار می‌کنند. وظیفه شما این است که عملکرد مهم‌ترین و گران‌بهارترین دارایی خود یعنی منابع انسانی را به حداکثر برسانید. مدام در حال تکرار و تأکید بر اهمیت کارمندی باشید که بر ارزشمندترین وظایف کار می‌کنند و خود را موظف به انجام به موقع آن‌ها با بودجه مشخص می‌دانند.

تمرین‌های عملی

۱. فهرستی از همه کارهایی که در یک بازه یک‌ماهه انجام می‌دهید، تهیه کنید و سپس با توجه به فهرست وظایف و مسئولیت‌ها سه سؤال جادویی را از خود بپرسید. سعی کنید به دقت سه کار مهمی که در بازه‌های زمانی روزانه، هفتگی و ماهانه انجام می‌دهید را مشخص کنید.
۲. کارمندان را جمع کنید و از آن‌ها بخواهید فهرستی از فعالیت‌های خود را در جلسه مطرح کنند. به تک‌تک آن‌ها کمک کنید تا سه کار مهمی که در راستای همکاری با سازمان انجام می‌دهند را مشخص کنند. از آن به بعد، افراد را تشویق کنید تا قبل از هر کار دیگری مهم‌ترین وظایفشان را آغاز کرده و به پایان برسانند.

معلم باشید

اغلب همایش‌ها را با این سؤال مرموز آغاز می‌کنم: «ارزشمندترین دارایی مالی‌تان چیست؟»

پس از مکث افراد برای فکر کردن به سؤال می‌گویم، «ارزشمندترین دارایی مالی شما توانایی کسب درآمد است، توانایی کسب نتایجی که مردم در ازایش پول می‌دهند».

از همه دارایی‌های شرکت، فقط افراد ارزش دارند. همه دارایی‌ها و منابع دیگر در طول زمان فرسوده و مستهلک می‌شوند. وقتی زمانی را به تربیت افراد اختصاص دهید، می‌توانید ارزش آن‌ها و همچنین ارزش کارشان برای سازمان را افزایش دهید. یکی از مهم‌ترین نقش‌های شما به عنوان مدیر آموزش روش انجام کار و بهبود آن به کارمندان است. شما در نقش معلم به آن‌ها کمک می‌کنید تا احساس ارزش و توانمندی بیشتری در همکاری با شرکت داشته باشند که ابزار قدرتمندی برای انگیزش آن‌ها است.

انگیزش - فصل ۱۲

آموزش شغل شماسست

وقتی کارم را به عنوان مدیر شروع کردم، افرادی را برای شغل‌های مختلف استخدام کردم. آن‌ها نزد من می‌آمدند و دستورالعمل کارهایی را می‌پرسیدند که به نظر من بسیار ساده بود یا فکر می‌کردم باید از قبل آن‌ها را بدانند. این مزاحمت‌های مدام کارمندان باعث ناراحتی من می‌شد.

سپس یک روز کشفی انجام دادم: آموزش، مسئله‌ای فرعی یا جدا از کار نیست، بلکه بخش کلیدی کارم است. من به این دلیل مدیر بودم زیرا قبلاً در این کارها استاد شده بودم، در نتیجه می‌توانستم بر وظایف پیچیده‌تر و مهم‌تر تمرکز کنم. دلیل اینکه کارمندانم زبردست من کار می‌کردند این بود که هنوز روش انجام این کارها را نمی‌دانستند، اما می‌توانستند یاد بگیرند.

فارغ‌التحصیلان مدیریت نیز به دستورالعمل نیاز دارند

چند سال پیش یک تازه فارغ‌التحصیل مدیریت اجرایی را استخدام کردم. او مثبت، صادق و دونده مارا تن بود. مشخص بود که از کار سخت نمی‌ترسد و بسیار مرتب و منظم بود.

روز دوم او را صدا کرده و درخواست کردم که پیش‌طرحی برای پروژه املاکی که روی آن کار می‌کردیم تهیه کند. او سری به علامت تایید تکان داد و به دفترش برگشت تا کار را آغاز کند. بعد از چند روز درباره روند پیشرفت کار از او پرسیدم. او نامیدانه به من نگاه کرد و گفت «راستش را بخواهید نمی‌دانم پیش‌طرح چیست».

من می‌دانم که پیش‌طرح، ارزیابی ساده امکان‌سنجی پروژه یا سرمایه‌گذاری است. روش کار، تعیین درآمد احتمالی پروژه و سپس کسر همه قیمت‌ها و هزینه‌های تولید از آن و رسیدن به رقم سود است. سپس مقدار سود به هزینه‌های کل پروژه تقسیم می‌شود تا نرخ بازگشت سرمایه احتمالی مشخص شود.

انگیزش - فصل ۱۲

بر اساس این نرخ احتمالی بازگشت سرمایه که با دقت محاسبه می‌شود می‌توان مناسب بودن این سرمایه‌گذاری در مقایسه با سایر فرصت‌های سرمایه‌گذاری را مشخص کرد. پیش‌طرح، یک برآورد اولیه از همه محاسبات تجاری است.

اما یک فارغ‌التحصیل مدیریت اجرایی هم وجود داشت که چیزی از روش نگارش پیش‌طرح یا صورت مالی برای کسب‌وکار یا بخشی از کسب‌وکار را نمی‌دانست. من به اشتباه حدس زده بودم که این آموزش‌ها را دیده است و قادر به انجام آن است. این اشتباه من بود.

هرگز گمان نکنید که افراد می‌دانند

هرگز گمان نکنید که کارمندان روش انجام کارهای سخت و پیچیده را می‌دانند. اگر چنین بود، برای شما کار نمی‌کردند. در عوض، وظیفه شماست که سطح دانش و تجربه آن‌ها را مشخص کرده و اگر در حوزه خاصی با کمبود مواجه هستید، شخصا به آن‌ها آموزش دهید یا شرایطی را فراهم آورید که افراد دیگری در همایش‌ها و کارگاه‌ها آموزش‌های لازم را به آن‌ها بدهند. زمانی را به تعیین دستورالعمل، پاسخ به سوالات و ارائه بازخورد اختصاص دهید. یکی از مهم‌ترین وظایف شما آموزش دادن و «تربیت» نسل بعدی مدیران است. همچنین اگر روش انجام کارهایی که قبلاً در آن‌ها استاد شده‌اید را به دیگران آموزش دهید، خود را از انجام آن کارها خلاص می‌کنید. آموزش فعالیت مهم مدیر است. شما در کارمندان شایستگی و اطمینان ایجاد کرده و توانایی خود برای کسب مهم‌ترین نتایج مورد انتظار در شغل‌تان را چندین برابر می‌کنید. آموزش شما به افراد انگیزه و الهام می‌دهد تا بدانند که در حال تبدیل شدن به افرادی ارزشمندتر و مهم‌تر برای سازمان هستند و در نتیجه «توان درآمدزایی» آن‌ها در طولانی مدت افزایش می‌یابد.

انگیزش - فصل ۱۲

تمرین‌های عملی

۱. کارهای مهم امروز که فقط از عهده شما ساخته است را مشخص کرده و سپس به دنبال افرادی باشید که بتوانید روش انجام این کارها را به آنها آموزش دهید. در نتیجه، این کارها به جای کار شما به بخشی از وظایف آنها تبدیل می‌شود.

۲. از کارمندان بپرسید دوست دارند چه مهارت‌های خاصی را یاد بگیرند تا همکاری ارزشمندتری با شرکت داشته باشند. از هر فرصتی برای تعلیم، آموزش و ارتقای افراد استفاده کنید تا قادر به کسب نتایج بیشتر و بهتر در کسب‌وکار باشند.

همواره به تعلیم و تربیت پیردازید

کلید انگیزه دادن به کارمندان ایجاد محیط کاری شاد است. هرچه شادتر باشند، بهتر کار می‌کنند، بیشتر با یکدیگر همکاری می‌کنند، خلاق‌تر می‌شوند و محیط کار مثبت‌تری خواهید داشت.

به گفته ارل نایتینگل «شادی درک مدام اهداف ارزشمند یا ایده‌آل‌ها است». هرگاه افراد باور داشته باشند که در حال رشد هستند، بهتر و بهتر می‌شوند و به سمت بهترین آنچه می‌توانند باشند پیش می‌روند، شاد و باانگیزه خواهند شد. هیچ چیز بیش از اینکه شما به عنوان مدیر خود را وقف تعلیم و تربیت و ارتقای مداوم افرادتان کنید، باعث بروز این احساسات نمی‌شود.

یادگیری دائم، کلید عملکرد، انگیزش، اشتیاق و تعهد بالا است. اگر افراد روش انجام وظایفشان را ندانند، عزت نفسشان کاهش می‌یابد و به همین دلیل همانطور که در فصل قبل گفتیم آموزش شغل شماست. با این حال، موضوع این فصل یادگیری مطالب لازم برای انجام درست کار توسط

انگیزش - فصل ۱۳

کارمندان نیست، بلکه این فصل به یادگیری دائم مطالب جدید در حوزه‌های جدید و به‌روز کردن دائم دانش و مهارت‌های کارمندان و گشودن راه‌های جدید برای رشد شخصی و حرفه‌ای آن‌ها در آینده می‌پردازد.

سؤال درست

بعضی مدیران سؤال خود درباره آموزش کارمندان را این‌گونه مطرح می‌کنند «اگر به آن‌ها آموزش دهید و بعد شرکت را ترک کنند چه می‌شود؟» این سؤال اشتباه است. سؤال درست این است که «اگر به آن‌ها آموزش ندهید و در شرکت بمانند چه می‌شود؟»

شرکت‌هایی مانند آی.بی.ام و AT&T علاقه شدیدی به آموزش کارمندان بر یک مبنای منظم دارند. یک کارمند آی.بی.ام بعد از چند ماه آموزش پیش از شروع کار باید هر سال ۴۰ تا ۸۰ ساعت آموزش تکمیلی بگذرانند. این حداقل آموزش لازم برای ادامه کار است. کارمندان این آموزش‌ها را خیلی جدی می‌گیرند.

شرکت‌های برتر سالانه صدها میلیون دلار بودجه صرف آموزش افرادشان می‌کنند، زیرا می‌دانند که آموزش مناسب بازده بسیار بالایی دارد. بر اساس آمار مجله مدیران منابع انسانی، آموزش مناسب افراد برای کسب مهارت‌های کلیدی در کار می‌تواند ده، بیست و حتی سی برابر هزینه آموزش افراد تازه‌وارد در سال‌های آینده را تأمین کند. هر یک دلاری که صرف آموزش می‌شود، بازگشت سرمایه قابل توجهی را در بر دارد.

بیشترین هزینه مربوط به افراد است

جدا از هزینه کالاهای فروخته شده، حدود ۸۵ درصد میانگین هزینه‌های اجرایی شرکت مربوط به حقوق و مزایا و فقط ۱۵ درصد مربوط به سایر موارد

انگیزش - فصل ۱۳

از جمله اجاره‌بها و هزینه آب و برق است. حتی با لحاظ کردن هزینه‌های تولید هم یک شرکت متوسط ۶۵ درصد از درآمد ناخالص خود را صرف پرداخت دستمزد، حقوق و هزینه‌های جانبی می‌کند.

بر اساس مطالعه‌ای که توسط مجمع آمریکایی آموزش و توسعه انجام شده است، شرکت‌ها به طور میانگین یک درصد یا کمتر از درآمد ناخالصشان را به آموزش افرادی اختصاص می‌دهند که مسئول تولید آن درآمد ناخالص هستند. بر اساس همان مطالعه، ۲۰ درصد شرکت‌های سودآور هر صنعت سه درصد یا بیشتر از درآمد ناخالص فروش خود را به آموزش افراد اختصاص می‌دهند. آن شرکت‌هایی که پنج یا ده درصد درآمد ناخالص فروش را به آموزش اختصاص می‌دهند، همواره بالاترین نرخ رشد و سودآوری را از آن خود می‌کنند.

شرکت Dana در بازار بسیار رقابتی قطعات خودرو به این معروف بود که یک روز هفته را به آموزش مهارت‌های مهم انجام درست کار به کارمندان اختصاص می‌دهد. شرکت همواره از نظر عملکرد و فروش از رقبای پیشی می‌گرفت که پنج روز در هفته از کارمندان کار می‌کشیدند و زمان کمی را به آموزش اختصاص می‌دادند یا اصلاً چنین نمی‌کردند.

آموزش و انگیزش

بین آموزش و پیشرفت دائم و احساس رشد شخصی و افزایش عزت نفس افراد ارتباط مستقیمی وجود دارد. هرگاه افراد اطلاعات جدید به دست می‌آورند و کشف می‌کنند که بخش بیشتری از استعدادشان آزاد شده است، عزت نفسشان افزایش می‌یابد. تصویری که از خودشان دارند نیز بهبود می‌یابد. آن‌ها احساس شادتر و مثبت‌تری نسبت به خودشان دارند.

یکی از وظایف مدیر ارائه برنامه آموزشی به هر یک از کارمندان است. جلسه‌ای با فرد ترتیب داده و مهارت‌هایی که باید علاوه بر مهارت‌های

انگیزش - فصل ۱۳

فعالی‌اش داشته باشد را به او گوشزد کنید تا همکاری ارزشمندتری با شرکت شما داشته باشد.

اگر برای شرکت بزرگی کار می‌کنید، می‌توانید برنامه آموزش داخلی ترتیب دهید. اگر در استخدام شرکت کوچک‌تری هستید، هزاران سازمان آموزشی معتبر وجود دارند که می‌توانند آموزش تخصصی برای افراد و کسب‌وکار شما برگزار کنند. گاهی یک برنامه آموزشی می‌تواند عملکرد کل بخش یا حتی کل سازمان را دگرگون کند.

رشد دائم شخصی و حرفه‌ای مطمئن‌ترین انگیزه برای افراد است و آن‌ها را به سوی شایستگی و عملکرد بیشتر و بهتر هدایت می‌کند. آموزش افراد برای ایجاد جو سازمانی برنده بسیار حیاتی است.

آموزش مزیت رقابتی ایجاد می‌کند

یک‌بار یک مدیر ارشد به من گفت «تنها مزیت رقابتی ما توانایی یادگیری و اعمال سریعتر ایده‌های جدید نسبت به رقبا است».

درست مانند یک تیم ورزشی برتر که برنامه آموزشی سخت و مداومی دارد، یک شرکت برتر هم باید چنین برنامه‌ای داشته باشد. قانون این است که «زندگی‌تان زمانی بهتر می‌شود که خودتان بهتر شوید».

به همین ترتیب، افراد فقط زمانی بهتر می‌شوند که مدیران بهتر شوند. شرکت زمانی بهتر می‌شود که کارمندان بهتر شوند. به گفته پت رایلی مربی بسکتبال «اگر بهتر نشوید، بدتر می‌شوید». به خاطر سرعت باورنکردنی تغییر و رقابت در همه صنایع، اگر افراد و شرکستان دائم در حال ترقی نباشند، از شرکت‌هایی عقب می‌مانند که روش پیشرفت را به افرادشان آموزش می‌دهند. آموزش و پیشرفت دائم انتخابی و اختیاری نیست، بلکه اقدامی اجباری برای بقا در بازارهای کنونی و آینده است.

انگیزش - فصل ۱۳

تمرین‌های عملی

۱. از تک‌تک افراد خود بپرسید که مایل هستند از طریق آموزش و توسعه چه مهارتی را کسب کرده یا ارتقاء دهند تا همکاری ارزشمندتری داشته باشند. سپس زمان و مبلغ لازم برای آموزش آن مهارت به کارمند را تأمین کنید.
۲. مهارتی را برای خود انتخاب کنید که بتواند در انجام بهتر کار به شما کمک کند. برنامه‌ای آموزشی شامل خواندن، گوش دادن به برنامه‌های صوتی، شرکت در همایش‌ها و کارگاه‌ها و تمرین مهارت جدیدتان در محل کار طراحی کنید. الگوی شما انگیزه و الهامی برای سایر افراد است تا آن‌ها نیز مهارت‌هایشان را ارتقاء دهند.

بر اصل خطای صفر تأکید کنید

۹۰ درصد موفقیت کسب و کار به توانایی شما در تولید محصول یا خدمت عالی بستگی دارد. مطالعات مربوط به تاثیر استراتژی بازاریابی بر سودآوری که سال‌ها در دانشگاه هاروارد انجام شد و صدها شرکت را بررسی کرد، نشان داد که ارتباط مستقیمی بین کیفیت درک شده از محصول و سودآوری سازمان وجود دارد.

سودآورترین شرکت‌ها که می‌توانند بیشترین قیمت‌ها را دریافت کنند و بالاترین حاشیه‌های سود را داشته باشند آن‌هایی هستند که به عنوان باکیفیت‌ترین تأمین‌کننده‌ها در بازار کسب و کارشان شناخته می‌شوند.

در مورد افراد نیز چنین است. اگر می‌خواهید افراد احساس برنده بودن داشته باشند، باید محیطی ایجاد کنید که آن‌ها را تشویق به برد کند. پیروزی در دنیای کار تا حد زیادی به انجام کارهای باکیفیت و شناخته شدن در این زمینه بستگی دارد.

کیفیت رایگان است

فیلپ کراسبی در کالج کیفیت خود و همچنین در کتابش با عنوان «کیفیت رایگان است»، کیفیت را این گونه تعریف می‌کند: «کیفیت به این معنی است که محصول یا خدمتی که می‌فروشید همواره همان کاری را انجام دهد که در زمان فروش اعلام کرده بودید. رتبه کیفی شما بر اساس درصد دفعاتی که محصولاتتان به تعهداتش عمل کرده است، مشخص می‌شود».

بالاترین رتبه کیفیت «خطای صفر» نام دارد. بدین معنی که محصول یا خدمت شما همواره همان کاری را انجام می‌دهد که هنگام فروش به مشتری گفته بودید. به همین ترتیب، افراد هم می‌توانند رتبه کیفیت شخصی دریافت کنند. وقتی افراد همیشه کارشان را به بهترین شکل انجام می‌دهند، رتبه خطای صفر را به دست می‌آورند.

شما با اصل خطای صفر همه را تشویق می‌کنید که بر انجام کار باکیفیت و تولید محصولات و خدمات باکیفیت تمرکز کنند. اگر مدیر شرکت هستید، تعهدی سراسری به برتر بودن ایجاد می‌کنید. کاری کنید که همه کارمندان همیشه به انجام عالی کار فکر کنند.

استانداردهای کیفی بالایی تعیین کنید

با ابداع تفکر خطای صفر یک استاندارد کیفیت صد درصدی را تعیین می‌کنید. این استاندارد به معنی عدم اشتباه و عدم نقص است. شما مایلید که از کار باکیفیت هر شخص نتیجه خوبی کسب کنید. هر جا کیفیت دیدید، از آن تقدیر کنید، به آن پاداش دهید و آن را شناسایی و تقویت کنید. گفته می‌شود که افراد بهترین عملکرد را کارمندانِ پرتوقع‌ترین رؤسا دارند. رئیس خط مشی کل سازمان را تعیین می‌کند. به همین دلیل است که دیدگاه رئیس نسبت به کیفیت و برتری، معیار دیگران را مشخص می‌کند.

انگیزش - فصل ۱۴

مرجع کنید

داستان معروفی درباره دوران وزارت خارجه هنری کیسینجر وجود دارد. او از یکی از زیردستانش خواست که گزارشی را درباره یک مسئله مهم ملی تهیه کند. کارمند گزارش را برای او آورد و کیسینجر گفت که نگاهی به آن می‌اندازد و روز بعد با او صحبت خواهد کرد.

وقتی روز بعد آن فرد نزد او برگشت، کیسینجر گزارش را به او پس داد و گفت هنوز به اندازه کافی خوب نیست و اگر زمان بیشتری را صرف تصحیح و تکمیل آن کند، بسیار بهتر می‌شود. آن فرد رفت تا دو سه روز دیگر روی آن کار کند.

یک‌بار دیگر گزارش را نزد کیسینجر آورد و او دوباره یک‌شبه آن را مرور کرد. روز بعد کیسینجر گزارش را به کارمند پس داد و گفت هنوز هم به اندازه کافی خوب نیست و باید برای تصحیح آن بیشتر تلاش کند تا به کیفیت مطلوب برسد. یک‌بار دیگر، فرد گزارش را برد و دو سه روز دیگر روی آن کار کرد.

در نهایت، آن فرد با گزارش نزد کیسینجر بازگشت. این بار کارمند گفت که این بهترین گزارشی است که می‌تواند بنویسد. هیچ کار دیگری برای بهتر کردن آن وجود نداشت. آن فرد به کیسینجر گفت که اگر از شکل کنونی گزارش راضی نیست، هیچ راه دیگری برای بهبود آن نمی‌شناسد. در این لحظه کیسینجر پاسخ داد «خوب، اگر کاملاً متقاعد شده‌اید که نمی‌تواند بهتر از این باشد، اکنون آن را برای اولین بار می‌خوانم».

سرمشق خوبی باشید

علاوه بر توقع کار با استانداردهای بالا از همه، باید کیفیت کار خودتان هم عالی باشد. شما رهبر و سرمشق هستید. وقتی کار فوق‌العاده‌ای انجام

انگیزش - فصل ۱۴

می‌دهید، کاری که نتیجه آشکار سخت‌کوشی است، برای همه افرادی که برای شما و با شما کار می‌کنند، استاندارد تعیین می‌کنید.

هر وقت کسی کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهد، عزت نفسش افزایش می‌یابد. هرگاه افراد کاری معمولی انجام می‌دهند و دیگران آن را می‌پذیرند، عزت نفسشان بدون تغییر باقی می‌ماند. وقتی کار ضعیفی انجام می‌دهند که رد می‌شود، عزت نفسشان کاهش می‌یابد. وقتی افراد کار بی‌کیفیتی انجام می‌دهند، به آن‌ها احساس کوچکی و بازنده بودن دست می‌دهد.

وقتی کسی کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهد و کارش دیده شده و مورد پاداش و تقدیر قرار می‌گیرد، احساس برنده بودن دارد. اما افراد کمی می‌توانند کار فوق‌العاده‌ای انجام دهند، مگر اینکه کسی استاندارد کیفی بالایی برای آن‌ها قرار داده و آن‌ها را موظف به پیروی از آن کند. خطای صفر هدف فوق‌العاده‌ای است که باید به دنبال آن باشید.

ارزش کار باکیفیت

در ادامه بحث قبلی درباره ارزش‌ها (فصل هشتم)، باید اهمیت این موضوع را به کارمندان یادآوری کنید که بقا و موفقیت کسب‌وکار به کیفیت کار آن‌ها بستگی دارد. آن‌ها را تشویق کنید که همواره برای انجام کار به شکل عالی تلاش کنند، حتی در کارهای کوچک مثل نوشتن نامه، ایمیل یا آگهی تبلیغاتی، زیرا کارهای کوچک ارزش زیادی دارند. با تأکید بر اینکه هر نامه یا مکاتبه‌ای از سوی شرکت باید از نظر نگارشی دقیق، تصحیح شده و بی‌اشکال باشد، استاندارد برتری را تعیین می‌کنید که در کل سازمان نفوذ کرده و انتشار می‌یابد.

دقت، ظرافت و بی‌نقصی در تهیه طرح‌های پیشنهادی برای مشتری یا تکمیل فرم‌های خرید بسیار اهمیت است. وقتی افراد هر نوع نامه مکتوب

انگیزش - فصل ۱۴

را از سازمان شما دریافت می‌کنند، با توجه به دقت و بی‌نقص بودن آن به سرعت درباره کیفیت کل شرکت از جمله محصولات، خدمات و افراد آن قضاوت می‌کنند.

وقتی یکی از کارمندان کار با کیفیتی انجام می‌دهد، آن را برجسته کنید. به یاد داشته باشید که هرچه بیشتر کاری را شناسایی کرده، به آن پاداش داده و تقویتش کنید، بیشتر تکرار می‌شود. وقتی مدام اهمیت کار با کیفیت را به افراد یادآوری می‌کنید، ایده‌آلی تعیین می‌کنید که افراد بیشتر و بیشتری در آرزوی دستیابی به آن هستند. وقتی مشتاق رسیدن به ایده‌آل‌های بالاتر در کار باشند، تصویری که از خودشان دارند بهبود یافته و عزت نفسشان افزایش می‌یابد. حتی انگیزه بیشتری برای انجام کار بهتر در آینده پیدا می‌کنند.

تمرین‌های عملی

۱. استانداردهای عملکرد عالی برای هر کار، محصول یا خدمتی که به مشتریان عرضه می‌کنید را مشخص کرده و اطمینان حاصل کنید که تک‌تک کارمندان به دقت آن‌ها را می‌دانند.

۲. با انجام کاری با کیفیت در هر حوزه و با تلاش دائم برای بهتر شدن در مهم‌ترین کارهایی که بر عهده دارید، سرمشق باشید.

چرخه‌ها و تیم‌های کیفیت را معرفی کنید

همه کارها توسط تیم انجام می‌شود. بازده مدیر در واقع بازده تیم است. هرچه اعضای تیم همکاری کارا تر و مؤثرتری با هم داشته باشند، کیفیت و کمیت تولید بهبود یافته و نگاه همه و به خصوص رؤسا به مدیر بهتر می‌شود.

«چرخه‌های کیفیت» یک تکنیک مدیریت ژاپنی است که در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ توسط دابلیو. ادواردز دِمینگ گسترش یافت و به ژاپن کمک کرد تا به رهبر برجسته جهانی در تولید محصولات باکیفیت بدل شود. با سازماندهی افراد در غالب چرخه‌های کیفیت و تیم‌های کیفیت، آن‌ها را ترغیب و تشویق می‌کنید که در راستای بهبود کیفیت، مسئولیت‌های بزرگ‌تری را بپذیرند.

با این حال، تیم‌های کیفیت و چرخه‌های کیفیت فقط زمانی کارایی دارند که مورد حمایت شفاف و صریح مدیران ارشد قرار گیرند. نمی‌توان از آن‌ها

انگیزش - فصل ۱۵

به عنوان ترغیب یا ابزاری برای انگیزش افراد استفاده کرد، مگر اینکه مدیر تصریح کند که هر ابتکار کیفی فعالیتی بسیار مهم برای شرکت و فروش و سودآوری آن در آینده است.

فقط کارمندان

مدیران، مسئول تشکیل «تیم‌های کیفیت» هستند که اعضایشان فقط از کارمندان انتخاب می‌شود. هر تیم متشکل از افرادی است که خودشان رهبر گروه را انتخاب می‌کنند. وظیفه اعضای تیم این است که یک‌بار در هفته و در ساعات کاری گردهم آیند و درباره روش‌های بهبود کیفیت کار و همچنین درباره عملکرد شرکت در حوزه مسئولیتشان گفتگو کنند.

تیم‌های کیفیت را تشویق کنید تا در ساعات کاری با هم ملاقات کنند و به سوالات و مشکلاتی بپردازند که نیازمند پاسخ‌های واقعی و عملی است. همچنین تیم‌های کیفیت باید دیدارهایی با بخش‌های دیگر داشته باشند تا ایده‌های خود برای بهبود کیفیت محصول، مدیریت و پردازش سفارشات، مدیریت انبارداری و سایر حوزه‌های اثرگذار بر مشتری و شهرت شرکت را در جلسات طوفان ذهنی مطرح کنند.

معادل آمریکایی جایزه کیفیت دمنینگ (بزرگ‌ترین جایزه‌ای که یک شرکت ژاپنی می‌تواند به آن نائل شود)، جایزه بالدريج است.

هرساله، شرکت‌های آمریکایی تلاش می‌کنند تا جایزه بالدريج را از آن خود کنند. در نظر داشته باشید که آن‌ها باید یک پرسشنامه پنجاه تا شصت صفحه‌ای را تکمیل کنند که همه جزئیات فعالیت‌های فعلی کسب‌وکارشان را تشریح می‌کند. اگر این پرسشنامه مورد قبول داوران جایزه بالدريج (مدیران ارشد شرکت‌هایی که در سال‌های قبل موفق به دریافت این جایزه شده‌اند) قرار گیرد، شرکت از نظر کیفی مورد بررسی دقیق قرار می‌گیرد.

انگیزش - فصل ۱۵

مدیریت با سنجش

در طول سال‌ها، جایزه بالدريج بر مفهومی به نام «مدیریت با سنجش» تمرکز کرده است. هر فعالیت شرکت کمی می‌شود و سپس به دقت مورد ارزیابی قرار گرفته و با عملکردهای قبلی و فعلی و عملکرد سایر سازمان‌های آن حوزه مقایسه می‌شود. هدف از آن نظارت دقیق و بهبود مداوم اعداد و ارقامی است که شاخص کیفیت یک حوزه خاص هستند.

وقتی افراد اهداف عددی و قابل سنجش دارند، انگیزه‌های درونی برای یافتن روش‌هایی بهتر، سریع‌تر، ساده‌تر و خلاقانه‌تر برای انجام بهتر کار را پیدا می‌کنند. مدیران با تشکیل تیم‌ها و چرخه‌های کیفیت در راستای تمرکز بر بهبود مداوم، فشاری درونی برای عملکرد بهتر ایجاد می‌کنند که موجب انگیزش و تبلور افراد دخیل در فرایند است.

در شرکت‌های برتر، هر یک از افراد در هر رده‌ای که باشد در نوعی تیم کیفی عضو است. هر فعالیتی که بر فروش، سودآوری و رضایت مشتری اثر می‌گذارد، مدام مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد و درعین حال همه افراد به دنبال راه‌هایی برای بهتر و بهتر کردن آن هستند.

پس از اینکه اعضای تیم کیفی با هم ملاقات کرده و ایده‌ها و پیشنهاداتی را برای بهبود کیفیت مطرح می‌کنند، سرگروه گزارش مکتوبی از این پیشنهادات را به مدیر ارائه می‌کند.

بررسی مجدد عامل ایکس

وقتی مدام از اعضای تیم خواسته می‌شود که عقاید و ایده‌های خود برای بهبود کیفیت کار را مطرح کنند، بیشتر احساس ارزش و اهمیت می‌کنند و در نتیجه انگیزه بیشتری برای انجام بهتر کار در آینده دارند. عامل ایکس را به یاد آورید. تصویری که کارمندان از خود دارند، به شدت

انگیزش - فصل ۱۵

متأثر از رفتار مدیران و سرپرستان شرکت با آن‌ها است. اگر رهبران سازمان به آن‌ها احترام بگذارند، نگاه مثبت‌تری به خود خواهند داشت و در نتیجه عملکرد بهتری دارند. عضویت در تیم کیفیت یا چرخه کیفیت شاخصی ملموس مبنی بر ارزش نهادن سازمان به همکاری آن‌ها است. وقتی کارمندان بدانند که شرکت به آن‌ها گوش می‌دهد و احترام می‌گذارد، کار خود و کیفیت آن را بیش از پیش جدی می‌گیرند.

همچنین تیم‌های کیفیت انگیزاننده‌هایی مؤثرند، زیرا دو نیاز اصلی انسان که در فصل دهم توضیح دادیم را تأمین می‌کنند: نیاز به وابستگی و نیاز به استقلال. ما به عنوان انسان هم خواستار وابستگی هستیم، هم استقلال؛ در آن واحد هم احساس استقلال به ما انگیزه می‌دهد و هم با عضویت در تیم انرژی و اشتیاق می‌گیریم. اگرچه تیم‌های کیفیت ذاتاً مشورتی هستند، اما خودگردانند و به کارمندان اجازه می‌دهند که با یکدیگر ملاقات کرده و ایده‌ها و ابتکارات جدیدی را برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات شرکت ارائه کنند. اعضای تیم‌ها و چرخه‌های کیفیت، هم از آزادی موجود در تیم‌های کارمندی و هم از انگیزه مشارکت در گروه لذت می‌برند.

تمرین‌های عملی

۱. حوزه‌ای از کسب‌وکار که بر رضایت مشتری اثر می‌گذارد را انتخاب کرده و یکی تیم کیفی تشکیل دهید تا پیشنهادهایی را برای بهبود عملکرد شرکت در آن حوزه ارائه کند.
۲. معیارهای کیفی خاصی را برای هر حوزه مهم از کسب‌وکار تعیین کرده و سپس به دنبال راه‌هایی برای پیشرفت دائم و بی‌وقفه در هر یک از آن حوزه‌ها باشید.

جلسات طوفان ذهنی داشته باشید

طوفان ذهنی یکی از سریع‌ترین راه‌ها برای آزادسازی تفکر خلاق و ایجاد انگیزه در هر سازمان و یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیر برای حل مشکلات، غلبه بر موانع، دستیابی به اهداف کاری و ایجاد تیمی قدرتمند از افراد بسیار متعهد است.

فرایند طوفان ذهنی نخستین بار در سال ۱۹۴۶ و توسط یک مدیر تبلیغات به نام الکس آزیبورن مطرح شد. این مفهوم در طول سال‌ها توسعه و بهبود یافته و اکنون به طور دائم در همه سازمان‌های سریع‌الرشد و رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر در حال حاضر برای پیشرفت کسب‌وکار خود از طوفان ذهنی استفاده نمی‌کنید، شروع آن بسیار آسان است.

هدف طوفان ذهنی آزادسازی خلاقیت همه افراد در سازمان است که نتایج حیرت‌آوری ایجاد می‌کند. گاهی کارمندانی که برون‌گرا یا پرحرف نیستند، ایده‌هایی باورنکردنی دارند که می‌تواند اثر عمیقی بر نتایج کسب‌وکار داشته باشد.

انگیزش - فصل ۱۶

تمرین طوفان ذهنی

چند سال پیش، شرکت آی.بی.ام از من خواست تا مجموعه‌ای از همایش‌های حل مشکل و تصمیم‌گیری را در سراسر کشور برگزار کنم که یک سال بعد برگزار شد. یکی از تمرین‌های این همایش یک‌روزه آموزش فرایند طوفان ذهنی بود. هر شش یا هفت نفر از شرکت‌کنندگان پشت یک میزگرد می‌نشستند. سپس تمرین‌هایی را به آن‌ها محول می‌کردم که با مشارکت هم انجام بدهند.

شرکت‌کنندگان در تمرین طوفان ذهنی می‌بایست هر ایده‌ای که به ذهنشان می‌رسید را برای حل یک مشکل خاص ارائه کنند. در این مورد، مشکل یک کارخانه آجرسازی بود که هزاران آجر بیش از نیاز تولید کرده بود و نمی‌توانست آن‌ها را در بازار فعلی بفروشد. کارخانه به دنبال روش‌های مختلفی برای استفاده از آجرها به منظوری غیر از دیوارسازی بود. شرکت‌کنندگان ۲۰ دقیقه وقت داشتند تا بیشترین تعداد ایده ممکن را ارائه کنند. همه مشغول رقابت با میزهای دیگر بودند تا بیشترین تعداد ایده‌ها و پاسخ‌های ممکن را ارائه کنند. یک نفر در هر میز وظیفه نوشتن ایده‌ها به محض مطرح شدن را بر عهده داشت. سر هر میز افرادی با رتبه و عنوان شغلی یکسان نشستند. افراد بعضی میزها فقط مدیران یا مسئولان اجرایی بودند؛ سایر میزها نیز از افراد فنی تشکیل شده بود. به یاد دارم که یک میز متشکل از هفت منشی بود که همه خانم بودند.

کمیت در برابر کیفیت

من برای برگزاری همایش‌های آی.بی.ام به جاهای مختلف کشور سفر کردم و حداکثر تعداد پاسخ هر میز در این تمرین طوفان ذهنی ۷۰ تا ۸۰ ایده بود. اما در این همایش خاص، میزی که متعلق به منشی‌ها بود بیش از ۲۰۰

انگیزش - فصل ۱۶

ایده برای حل مشکل مزاد تولید آجر ارائه کرد. تعداد ایده‌های مطرح‌شده توسط آن‌ها در بیست دقیقه آن قدر زیاد بود که سه نفر از هفت نفر مسئول نوشتن شده بودند. آن‌ها بسیار خلاق‌تر از میز رؤسا یا سایر مدیران ظاهر شدند.

نکته اینجاست که هرگز نباید توان خلاقیت کارمندان را دست‌کم بگیرید. گاهی فردی ایده یا دیدگاهی دارد که می‌تواند مسیر کسب‌وکارشان را تغییر دهد، به شرطی که از ظرفیت خلاقانه او بهره ببرید.

هفت بخش فرایند طوفان ذهنی

۱. گروهی با اندازه بهینه انتخاب کنید. اندازه گروه ایده‌آل برای طوفان ذهنی چهار تا هفت نفر است. در گروه‌های کمتر از چهار و بیشتر از هفت نفر یا ایده‌های کافی ارائه نمی‌شود یا فرصت حداکثر همکاری برای هر شخص وجود ندارد.

۲. یک رهبر و یک نگارنده برای هر میز انتخاب کنید. وظیفه رهبر این است که جلسه را هدایت کرده و اطمینان یابد که همه فرصت همکاری دارند و هیچ‌کس هدایت بحث را در دست نگرفته است. وظیفه نگارنده ثبت ایده‌ها به محض مطرح‌شدن است. از شرکت‌کنندگانی که می‌خواهند رهبر یا نگارنده باشند بخواهید که قبل از شروع جلسه طوفان ذهنی انتخاب‌هایشان را انجام دهند.

۳. بازه زمانی مشخصی برای جلسه طوفان ذهنی مشخص کنید. زمانی بین ۱۵ تا ۴۵ دقیقه مناسب است. جلسه را به موقع آغاز کرده و به پایان ببرید. وقتی افراد بازه زمانی مشخصی دارند، سریع‌تر تمرکز کرده و ایده‌های بهتر و بیشتری را مطرح می‌کنند.

انگیزش - فصل ۱۶

۴. مشکل یا سؤال خاصی را مطرح کنید که نیازمند پاسخی عملی است. «چگونه می‌توانیم زمان پاسخگویی به مشتری را افزایش دهیم؟» بسیار بهتر از «چگونه می‌توانیم مشتریان را خوشحال‌تر کنیم؟» است. هر چه سؤال دقیق‌تر باشد، پاسخ‌ها ارزشمندتر خواهد بود.

۵. به جای کیفیت ایده‌ها بر کمیت آن‌ها تمرکز کنید. تولید بیشترین تعداد ایده در بازه زمانی جلسه را به یک بازی یا مسابقه تبدیل کنید.

۶. قضاوت کردن را به تعویق اندازید. فقط بر خلق ایده تمرکز کنید. در طول جلسه طوفان ذهنی هیچ ایده‌ای را مسخره نکنید، درباره‌اش نظر ندهید یا آن را ارزیابی نکنید. ایده‌های بکر، خوش‌اخلاقی و تفکر متفاوت را تشویق کنید. ایده‌های دیگران را بسط داده و مطالبی به آن‌ها اضافه کنید. اگر شرکت‌کنندگان در طول جلسه خندان و خوشحال نیستند، اوضاع خوب پیش نمی‌رود.

۷. همه ایده‌های ارائه شده برای ارزیابی در آینده ثبت کنید. این گام به شما اطمینان می‌دهد که به ایده هیچکس نسبت به دیگران وزن بیشتری نمی‌دهید.

روش کار طوفان ذهنی

وقتی هر میز در پاسخ به یک سؤال خاص پنجاه تا هشتاد ایده ارائه کرد، کار را متوقف کرده و تنفس اعلام کنید. بعد از استراحت، از نگارنده هر میز بخواهید که ایده‌ها را به رهبر میز بعدی بدهد. سپس آن رهبر و گروهش به بحث و ارزیابی کیفیت ایده‌های میز قبلی می‌پردازند. در این حالت، هیچ

انگیزش - فصل ۱۶

فردیتی دخیل نیست، زیرا هیچ‌یک از اعضای میز هیچ‌کدام از ایده‌های مورد بحث را مطرح نکرده است. در انتهای جلسه، بهترین ایده‌ها از نظر جمع را به همه اعضای گروه ارائه کنید.

من از این روش در جلسات طوفان ذهنی حتی با حضور هشت نفر یا بیشتر استفاده کرده‌ام. سپس می‌توانید این افراد را به دو یا چند گروه تقسیم کنید و از هر گروه بخواهید که ایده‌های ارائه شده توسط گروه‌های دیگر را ارزیابی کند.

فواید طوفان ذهنی

فواید طوفان ذهنی فراوان هستند. طوفان ذهنی مشارکت، تعهد، وفاداری و اشتیاق ایجاد می‌کند. شرکت در جلسات طوفان ذهنی استعدادهای خلاق افراد را برانگیخته و آزاد می‌کند. طوفان ذهنی موجب عزت نفس هم می‌شود، زیرا از افراد خواسته می‌شود که مشارکت کرده و ایده‌هایشان را مطرح کنند. با استفاده از طوفان ذهنی، جو بهتری برای همکاری و کار تیمی ایجاد می‌کنید. زمانی که افراد با هم در فعالیت‌های طوفان ذهنی شرکت می‌کنند، دوستی و روابط بهتر میان آن‌ها تشویق می‌شود. مهم‌ترین خروجی این است که تعداد زیادی ایده‌های خوب دریافت می‌کنید که گاهی مسیر کسب‌وکار را تغییر می‌دهند. بنا به تجربه من، تمرین‌های طوفان ذهنی منجر به مجموعه‌ای از ایده‌های درجه یک برای افزایش فروش و سودآوری سازمان می‌شود. یکی از وظایف اصلی مدیران برگزاری جلسات منظم طوفان ذهنی است. اگر در حال حاضر این کار را انجام نمی‌دهید، از یکی از نیرومندترین ابزار مدیریت غافل هستید و قدرت ذهنی بکر ارزشمندترین منابع شرکت را هدر می‌دهید.

وقتی جلسات طوفان ذهنی را به طور منظم مثلاً یک‌بار در هفته برگزار

انگیزش - فصل ۱۶

می‌کنید، از تعداد ایده‌های خوب افراد معمولی برای کمک به انجام کار و مدیریت بهتر شرکت شگفت‌زده می‌شوید.

تمرین‌های عملی

۱. همین امروز یک جلسه طوفان ذهنی به روش ارائه شده در این فصل برگزار کنید. دستورالعمل‌ها را روی کاغذ بنویسید تا همه افراد وظایف و روش انجام آن را بدانند.

۲. از این به بعد، هرگاه سؤال یا مشکلی در کارتان بروز کرد، به سرعت یک تیم طوفان ذهنی تشکیل دهید تا در مدت ۱۵ تا ۴۵ دقیقه بیشترین ایده ممکن برای حل مشکل را ارائه کنند. از نتایج حاصل شگفت‌زده خواهید شد.

مربی شوید

هیچ کس به تنهایی موفق نمی‌شود. هرکسی که امروز موفق است، در سایه ایده‌ها، اطلاعات، دانش و هدایت افرادی به موفقیت رسیده است که در کارش با آن‌ها ملاقات کرده است. گاهی این یادگیری مستقیم است: جلسات خصوصی دو نفره که هدف آن‌ها کمک به افراد برای تعیین حوزه‌های موفقیت و اجرای ایده‌ها و مهارت‌های جدید در آن حوزه است.

گاهی تعلیم غیرمستقیم است و از کار با افراد ارشدی حاصل می‌شود که دانش و تجربه بیشتری دارند و با مشاهده روش کار و مدیریت آن‌ها مطالبی می‌آموزیم. بهترین مربی من مدیر ارشدی بود که هرگز به من آموزش نداد. در عوض اجازه می‌داد در جلساتی حضور داشته باشم که مسائل مهمی مورد بحث قرار گرفته و تصمیمات مهمی اتخاذ می‌شد. چیزی که از تماشای کار او یاد گرفتم هنوز هم بر من اثر دارد.

انگیزش - فصل ۱۷

علاقه خالصانه داشته باشید

یکی از قدرتمندترین عوامل انگیزشی در دنیای کار این است که به کار افرادی که به شما گزارش می‌دهند، علاقه داشته باشید. از آن جا که پرمشغله هستید، احتمالاً زمان کافی برای گفتگوهای طولانی با کارمندان جوان ندارید. در عوض، می‌توانید در بازه‌های کوتاه چند دقیقه‌ای مربی باشید، راهنمایی‌های کوچکی ارائه داده و آن‌ها را به مسیر صحیح هدایت کنید.

اگر نگاهی جدی به مربی‌گری داشته باشید، یکی دو نفر از افراد شرکت را انتخاب کرده و سپس به راهنما، دوست، مربی و مشاور آن‌ها تبدیل می‌شوید. آن‌ها می‌توانند از افراد زیردست یا از نزدیکان شما یا حتی از سایر بخش‌ها باشند. یکی از عملکردهای کلیدی شما به عنوان مدیر ارشد این است که افراد جوان، با استعداد و بلندهمت را جذب کرده و آن‌ها را در کارشان کمک و راهنمایی کنید.

یکی از نکات جالب آموزش این است که توجه یک مقام ارشد محترم می‌تواند در افراد خودباوری و اعتمادبه‌نفس به وجود آورد. فردی که مورد تعلیم قرار می‌گیرد، احساس اهمیت و ارزش بیشتری کرده و ایثار و تعهد بیشتری نسبت به کار و شرکت دارد. توجه اختصاصی از سوی یک مقام ارشد انگیزه‌ای مهم برای رشد فردی و عملکرد است.

توجه کردن به معنی ارزش دادن است

قانونی وجود دارد مبنی بر اینکه هرگاه به شخصی توجه نشان می‌دهیم، در واقع به او ارزش داده‌ایم. ما به افزایش خودباوری آن فرد و ایجاد احساس مهم بودن در او کمک می‌کنیم. وقتی با نشان دادن علاقه به زندگی و آینده کارمندان جوان خود چنین ارزشی به آن‌ها می‌دهید، به شما وفادارتر و متعهدتر می‌شوند و بهتر کار می‌کنند.

انگیزش - فصل ۱۷

بسیاری از مدیران موفق کنونی اعلام می‌کنند که مدیر دیگری علاقه‌ای خالصانه به پیشرفت آن‌ها داشته است که باعث متحول شدن زندگی و شغلشان شده است. شاید این موضوع برای شما هم مصداق داشته باشد. یکی از بزرگ‌ترین تقدیرها از شما به عنوان مدیر تعداد افرادی است که معتقدند شما آن‌ها را به شخصی که امروز هستند، تبدیل کرده‌اید. بسیاری از مدیران ارشد می‌دانند که بیشترین رضایتشان در زندگی نتیجه توجه به پیشرفت افرادی است که در طول سال‌ها آموزش داده‌اند.

ملاحظات مهم در مربی‌گری

با این حال، مربی‌گری به سادگی انتخاب افراد جوان و ارائه نصایح منظم به آن‌ها برای کمک به شغلشان نیست. ملاحظه اول درباره سازگاری یا راحتی است. در ارتباط کاری بین مربی و کارآموز هر دو باید آرامش داشته و با هم راحت باشند.

من در گذشته به دنبال مربی‌هایی بودم و در اولین جلسه تشخیص می‌دادم که با هم سازگار نیستیم. ما به راحتی با هم کنار نمی‌آمدیم. به تدریج برای هر دویمان روشن می‌شد که ارتباط ما به عنوان معلم و شاگرد خوب نخواهد بود.

همچنین در گذشته افرادی سراغ من می‌آمدند تا مربی‌شان باشم. در بعضی موارد، ماه‌ها و حتی سال‌ها مربی آن‌ها بودم. در سایر موارد، پس از اولین جلسه معلوم می‌شد که هیچ تفاهمی میان ما وجود ندارد و ارتباط معلم و شاگردی هیچگاه شکل نمی‌گیرد.

عجله نکنید

اگر به دنبال ایجاد رابطه مربی-کارآموز با فردی ارشدتر از خود هستید،

انگیزش - فصل ۱۷

او را به یک فنجان قهوه دعوت کنید و بگویید که واقعا برای اطلاعات و راهنمایی‌های موردی او در کارتان ارزش قائلید. اگر مربی از این ایده استقبال کرد و هر دو به توافق رسیدید، از شخص مقابل تقاضای اختصاص زمان بیش از حد نداشته باشید. جلسات راهنمایی را در حد ده دقیقه کوتاه نگه دارید.

وقتی با مربی خود دیدار می‌کنید، فهرستی از سؤالات، نگرانی‌ها یا مشاهداتی که مایلید درباره‌شان بحث کنید را همراه داشته باشید. نسخه‌ای از آن‌ها را نیز در اختیار مربی قرار دهید. وقتی مربی پیشنهاد مطالعه کتاب یا شرکت در کلاس‌های آموزشی را به شما می‌دهد، سعی کنید در اسرع وقت به آن پیشنهادات عمل کنید. کارهایی که انجام داده‌اید و مطالبی که یاد گرفته‌اید را به مربی خود گزارش دهید. باید به مربی تأکید کنید که وقت گذاشتن برای شما سرمایه‌گذاری خوبی برای آینده است.

کارآموز را راهنمایی کنید

وقتی مربی می‌شوید، قوانین و دستورالعمل‌های کلی را برای تعلیم مؤثر به کارآموز تشریح کنید. از کارآموز بخواهید که با فهرستی از سؤالات و نگرانی‌هایش نزد شما بیاید. جلسات خود را در بازه‌های ده دقیقه‌ای یا در صورت داشتن فرصت در بازه‌های طولانی‌تر برنامه‌ریزی کنید. زمان شروع و اتمام مشخصی داشته باشید. به موقع در جلسه حاضر شوید و آن را راس ساعت مقرر به پایان ببرید.

قانون پارکینسون می‌گوید: «کار همانقدر طول می‌کشد که برایش زمان در نظر گرفته‌اید». اگر ده یا پانزده دقیقه را به جلسه آموزش اختصاص دهید و کارآموز هم آن را بداند، از سرعت پرداختن به همه موارد فهرست در آن زمان کوتاه شگفت‌زده خواهید شد. هم مربی و هم کارآموز بودن می‌تواند تا حد زیادی به غنای تجربیات شما در زندگی بیفزاید. شما به عنوان مربی کارمندان

انگیزش - فصل ۱۷

جوان اغلب می‌توانید اثری بر آن‌ها بگذارید که برای همه عمرشان یا برای سال‌ها باقی بماند.

تمرین‌های عملی

۱. یکی از اعضای تیم‌تان که پتانسیل فوق‌العاده‌ای از خود نشان می‌دهد را انتخاب کرده و هر هفته حداقل ده دقیقه وقت به او اختصاص دهید. پیشنهاد دهید که به هر شکل ممکن به زندگی حرفه‌ای او کمک کنید.
۲. نگاهی به اطرافتان بیندازید و کسی که دوست دارید و تحسین می‌کنید، کسی که در حوزه کاری داناتر و مجرب‌تر از شماست را انتخاب کنید. او را به صرف قهوه دعوت کنید و بپرسید که آیا می‌توانید یک یا دو بار در ماه برای مشاوره با او تماس بگیرید. این می‌تواند آغاز یک دوستی ارزشمند باشد.

با سرمشق بودن مدیریت کنید

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر، مدیریت با سرمشق بودن برای کارمندان است. این کار به آن‌ها کمک می‌کند تا خود ایده‌آلشان را با شبیه شدن به فردی که او را تحسین و تکریم می‌کنند شکل دهند.

هدایت با نمونه بودن، یکی از الزامات قطعی مدیریت و پیش‌نیاز رهبری کسب‌وکار است. شخصیت و عملکرد کارمندان هرگز نمی‌تواند بهتر و برتر از رفتارها، معیارها و کمال مدیر باشد.

شما روحیه افراد سازمان را بالا نمی‌برید. روحیه خود به خود از بالا به پایین منتقل می‌شود. روحیه بر پایه ویژگی و شخصیت رهبر یا مدیر شکل می‌گیرد. سخنان و اعمال مدیران جو کل بخش را چه مثبت چه منفی، بهره‌ور یا غیربهره‌ور شکل می‌دهد.

انگیزش - فصل ۱۸

سؤال مهم

یکی از مهم‌ترین سؤالاتی که باید بپرسید این است که: «اگر همه افرادم مثل من بودند، شرکت‌م چگونه می‌شد؟»

در کسب‌وکار کارمندان با مشتریان همان‌گونه رفتار می‌کنند که مدیرانشان با آن‌ها برخورد می‌کنند. هرگاه خدمات فوق‌العاده‌ای دریافت کردید، بدانید که مدیر فوق‌العاده‌ای پشت صحنه وجود دارد که به خوبی از افرادش مراقبت می‌کند. هرگاه خدمات ضعیفی دریافت کردید، می‌فهمید که مدیر ضعیف یا منفی‌نگری مسئول این افراد است. از آنجا که نمی‌توانند رفتار منفی مدیر را تلافی کنند، آن را سر مشتریان خالی می‌کنند. این موضوع همیشه صدق می‌کند.

کلید کار این است که شخصیتی گرم، دوستانه و حامی برای افرادتان باشید. شما با مثبت، شاد و مطمئن بودن جو سازمانی مثبتی ایجاد می‌کنید. در محیط کار، رئیس و هر کاری که او انجام می‌دهد اثری بی‌اندازه بر افکار، احساسات، نگرش و رفتار کارمندان دارد. یک جمله مثبت یا انگیزاننده از سوی رئیس می‌تواند موجب شادی و بهره‌وری بیشتر فرد در طول روز شود. از سوی دیگر، یک نظر منفی یا اخم رئیس موجب نگرانی، عدم اطمینان و در نهایت بهره‌وری کمتر فرد در طول روز خواهد شد. گفتار و رفتار شما به عنوان مدیر اثر زیادی بر سایر افراد دارد.

همه به شما نگاه می‌کنند

همه افراد همیشه به رئیس نگاه می‌کنند. آن‌ها از گوشه چشمشان نگاه می‌کنند. هر چیزی که به کسی بگویید، به سرعت به گوش همه می‌رسد. دیگران در جریان همه اتفاقات قرار می‌گیرند. هیچ رازی در کسب‌وکار یا سازمان وجود ندارد. اگر نظری مثبت یا منفی درباره کسی بدهید، حتی اگر

انگیزش - فصل ۱۸

تصادفی باشد، زودتر از آنچه تصور کنید به گوشش می‌رسد و اغلب تحریف می‌شود.

در جلسات، شما زیر ذره‌بین هستید و همه به شما نگاه می‌کنند. همه از آن چه می‌گویید و انجام می‌دهید و حتی از سخنان و کارهایی که در آن کوتاهی می‌کنید آگاه هستند.

یکی از بهترین روش‌های مدیریت با سرمشق این است که همیشه مثبت باشید. همیشه از کارمندان نزد سایر کارمندان به نیکی یاد کنید. هر وقت پشت سر افراد از آن‌ها تعریف می‌کنید، خیلی سریع به گوششان می‌رسد و اثر مطلوب ارتقای خودباوری و بهبود تصویرشان از خود را به همراه دارد.

زمان امتحان

مهم‌ترین زمانی که می‌توانید در آن سرمشق باشید، وقتی است که مشکلی پیش می‌آید، تحت فشار هستید، مشکل، نقص یا شکست بزرگی در سازمان به جود آمده است. این شرایط را «زمان امتحان» می‌نامند، یعنی زمان و مکانی که کیفیت واقعی شخصیت خود را نشان می‌دهید. این همان وقتی است که هویت واقعی خود را به همه نشان می‌دهید.

در سال ۲۰۱۰، پزشکان تشخیص دادند که سرطان حنجره دارم. برای کسی که یک کسب‌وکار بیست نفره را با سخنرانی‌های حرفه‌ای، سمینارها و سی‌دی‌های صوتی و تصویری راه انداخته بود، کشف این موضوع یک شوک واقعی بود.

در همین زمان، دریافتم که همه کارمندانم به خصوص به خاطر نگرانی درباره امنیت شغلی‌شان تحت تأثیر بیماری من قرار خواهند گرفت. مردم همیشه به درآمدشان فکر می‌کنند.

خوشبختانه، تحت نظر پزشکان فوق‌العاده‌ای بودم و سرطانم قابل درمان

انگیزش - فصل ۱۸

بود. پزشکانم آن را در مرحله اول متوقف کرده بودند و اگرچه برای مقابله با آن به شیمی‌درمانی، جراحی و رادیوتراپی نیاز داشتم، اما در خطر از دست دادن زندگی نبودم. به محض اینکه دشواری موقعیتم را درک کردم، عادت‌های ایجاد کردم که هر هفته به دفترم بروم و با همه حرف بزنم. من همیشه مثبت، خوش‌بین و شاد باقی ماندم. کارکنان را در جریان روند درمان، پیشامدهای احتمالی، مدت زمانی که نخواهم توانست صحبت کنم و تمام جزئیات دیگر قرار دادم.

در نتیجه، با اینکه افرادم نگران بودند ولی سعی کردند مثبت باقی بمانند و کسب‌وکار شرکت را طوری پیش ببرند گویی همه چیز کاملاً عادی است.

فرصتی برای نشان دادن شخصیت

هر وقت مشکل یا بحرانی در کسب‌وکارتان دارید، به یاد داشته باشید که همه به شما چشم دوخته‌اند. این فرصتی است که می‌توانید قابلیت‌ها و شخصیت خود را به عنوان رهبر نشان دهید. شما نباید واکنشی منفی یا همراه با ترس به شرایط منفی داشته باشید، بلکه باید آرام و مؤثر باقی بمانید و همه را برای یافتن راه‌حل و انجام کار درست متمرکز کنید.

اگر به عنوان رهبر انتظار دارید که دیگران مؤثر، کارا و وقت‌شناس باشند، باید خودتان هم مؤثر، کارا و وقت‌شناس باشید. زمان خود را به خوبی مدیریت کنید. اولویت‌های شفاف تعیین کنید، بر مهم‌ترین وظایفتان کار کنید و در کارتان تلاش و پشتکار نشان دهید تا همه ببینند. نمی‌توانید از دیگران انتظار داشته باشید که در سطحی بالاتر از عملکرد روزانه شما کار کنند.

همچنین، به عنوان مدیر شجاع و قاطع باشید. مشتاق اقدامات قاطع باشید، از کارمندانتان حمایت کنید، تصمیمات محکمی اتخاذ کنید و توانایی توضیح دلیل کارهایتان را داشته باشید.

انگیزش - فصل ۱۸

فقط تجسم کنید که کارمندان هر روز و در هر شرایطی به شما چشم دوخته‌اند و با مشاهده رفتار شما رفتارشان را شکل می‌دهند. برای کارمندان سرمشق خوبی باشید تا اگر همه مثل شما رفتار کردند، شرکتتان به مکانی فوق‌العاده برای کار تبدیل شود.

تمرین‌های عملی

۱. رفتاری که می‌توانید تغییر دهید را انتخاب کنید تا قابلیت و شخصیت شما به عنوان مدیر را نشان دهد؛ رفتاری که انجام آن برای هر کسی مفید باشد (مثل وقت‌شناسی).
۲. از امروز سعی کنید هرگاه مشکلی پیش آمد، آرام، مثبت و شاد باقی بمانید، زیرا همه به شما چشم دوخته‌اند.

به کارمندان گوش دهید

مدیران گوش شنوا دارند. رهبران برتر کسب و کار دو برابر مقداری که حرف می‌زنند، گوش می‌دهند. آن‌ها نرخ سؤال و جواب بسیار بالایی دارند، سؤالات زیادی از کارمندان می‌پرسند و به آن‌ها فرصت می‌دهند تا به طور منظم، آزادانه و صادقانه خودشان را ابراز کنند.

می‌توانید کیفیت ارتباط بین مدیر و کارمندان را با توجه به میزان اظهارنظر آزادانه آن‌ها در مقابل مدیر بدون ترس از نقد شدن یا نادیده گرفته شدن مشخص کنید.

مطالعات سالانه GreatPlacetoWork.com نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بهترین شرکت‌ها وجود اعتماد زیاد در آن‌ها است. اعتماد یعنی «من می‌توانم عقایدم را آزادانه به مدیرانم ابراز کنم بدون اینکه ترسی از نقد شدن یا از دست دادن شغلم داشته باشم».

گوش دادن قدرت می آورد

گوش دادن را «جادوی سفید» می نامند، زیرا اثری جادویی بر ایجاد احساس فوق العاده بودن در افراد دارد. وقتی به دیگران گوش می دهید، به آن ها ارزش می دهید و کاری می کنید که احساس اهمیت و ارزشمندی کنند. به طور میانگین مدیران ۶۰ درصد یا بیشتر از زمانشان را در جلسات و گفتگوها با کارمندان و رؤسای خود می گذرانند. هرچه بیشتر و بهتر گوش دهید، از کارهای در دست اجرا آگاهی بیشتری پیدا می کنید، مشکلات و مسائلی که می توانید به حلشان کمک کنید را سریع تر تشخیص می دهید و افراد در حضور شما آرام تر و مطمئن تر خواهند بود.

چهار کلید گوش دادن مؤثر

چهار مهارت کلیدی که در این بخش یاد می گیرید عبارتند از: ۱. گوش دادن دقیق، ۲. مکث، ۳. پرسیدن سؤالاتی برای شفاف سازی و ۴. جمع بندی.

گوش دادن دقیق

به جلو خم شوید و با دقت به سخنان طرف مقابل گوش کنید. همه عواملی که موجب حواس پرتی می شوند را کنار بگذارید. تلفن را خاموش کنید و صدای کامپیوتر را قطع کنید. وقتی می نشینید و با کارمندی گفتگو می کنید، طوری با او رفتار کنید گویی مهم ترین فرد دنیا است. معروف است که «توجه دقیق بهترین شکل تملق است». وقتی مشتاقانه به افراد گوش می سپارید، اثری فیزیکی بر آن ها می گذارید. ضربان قلبشان افزایش می یابد و فشار خونشان بالا می رود. وقتی مشتاقانه به افراد گوش می سپارید، باعث می شوید که احساس اهمیت و ارزش بیشتری کنند و خودباوری و اعتماد به نفسشان افزایش یابد.

انگیزش - فصل ۱۹

به جلو خم شوید، به چهره فرد نگاه کنید و چشمانتان را گهگاه بچرخانید تا با نگاه فرد مقابل تلاقی کند. سر تکان دهید، لبخند بزنید و شنونده فعالی باشید. اجازه دهید فرد مقابل بفهمد که سخنانش برای شما مهم است و با دقت به آن توجه می‌کنید.

مهم‌تر از همه اینکه هرگز وسط سخنان کسی نپرید یا حتی سعی نکنید چنین کاری انجام دهید. بعضی افراد آن‌قدر در فکر نظر بعدی خودشان هستند که به ندرت به سخنان طرف مقابل گوش می‌دهند. آن‌ها فقط منتظر فرصتی هستند که وقتی شخص مقابل مکث کرد، وسط حرف او بپرند.

قبل از پاسخ دادن مکث کنید

وقتی طرف مقابل سکوت کرد، به جای اینکه فوراً نظر بدهید، اجازه دهید سکوتی در مکالمه برقرار شود. یک سکوت کوتاه که بیش از سه تا پنج ثانیه طول نکشد، سه فایده برای شما دارد:

۱. وقتی مکث می‌کنید، به افراد نشان می‌دهید که با دقت به سخنانشان توجه دارید که باعث می‌شود احساس ارزش و احترام بیشتری کنند.

۲. وقتی مکث می‌کنید، از ریسک مداخله در سخن فرد مقابل اجتناب می‌کنید، زیرا شاید مشغول سازماندهی افکارش برای ادامه بحث باشد.

۳. وقتی مکث می‌کنید، منظور فرد مقابل را در سطح عمیق‌تری از ذهنتان می‌شنوید. به یاد داشته باشید نه تنها گفته‌های افراد، بلکه ناگفته‌هایشان در پیامی که منتقل می‌کنند، مهم است.

انگیزش - فصل ۱۹

بهترین شنوندگان «هنر مکث» را در هر مکالمه‌ای به کار می‌بندند. این کار مزیت فوق‌العاده‌ای در درک کردن و درک شدن به آن‌ها می‌دهد.

پرسیدن برای شفاف‌سازی

هرگز منظور واقعی افراد را از گفته‌هایشان برداشت نکنید. در عوض، اگر ابهامی وجود داشت، فقط پرسید «منظورتان چیست؟» این سؤال قدرتمندترین سؤالی است که تاکنون برای مدیریت و هدایت یک مکالمه کشف شده است. افراد از دوران کودکی شرطی می‌شوند تا هرگاه سؤالی از آن‌ها پرسیده شد، جواب دهند. وقتی می‌گویید «منظورتان چیست؟» تقریباً همه بدون استثناء با بسط نظرات قبلی خود پاسخ می‌دهند، در نتیجه مطالب بیشتری را برای درک منظور واقعی‌شان در اختیار شما قرار می‌دهد.

به یاد داشته باشید فردی که سؤال می‌پرسد، کنترل را در دست دارد. پاسخ‌دهنده در کنترل پرسشگر قرار می‌گیرد. هرچه سؤالات بیشتری پرسید، کنترل مثبت بیشتری بر مکالمه دارید. هر چه بیشتر سؤال پرسید، بیشتر یاد می‌گیرید و درک می‌کنید و هرچه اطلاعات بیشتری به دست آورید، می‌توانید تصمیمات بهتری اتخاذ کرده و مدیر بهتری باشید.

سخنان گوینده را جمع‌بندی کنید

سخنان شخص مقابل را تصریح کرده و آن را به زبان خودتان جمع‌بندی کنید. این «محک» گوش دادن است. این همان جایی است که نشان می‌دهید واقعا با دقت به سخنان فرد مقابل گوش می‌دهید، به جای اینکه با مشغول شدن به افکار خود مؤدبانه لبخند بزنید.

می‌توانید چیزی شبیه این بگویید «اجازه دهید مطمئن شوم که منظورتان را کاملا درک کرده‌ام» و سپس به جمع‌بندی سخنان طرف مقابل بپردازید.

انگیزش - فصل ۱۹

وقتی طرف مقابل اعلام کرد که منظورش را درست متوجه شده‌اید، می‌توانید نظرات و مشاهدات خود را بیان کنید.

گوش دادن اعتماد ایجاد می‌کند

سؤال پرسیدن کلید رهبری و ارتباطات خوب است. وقتی سؤال می‌پرسید، فرصت دارید تا پاسخ‌ها را بشنوید. گوش دادن اعتماد ایجاد می‌کند. اعتماد بین دو نفر مبنای عملکرد عالی است.

مهم‌تر اینکه، گوش دادن شخصیت را شکل می‌دهد. هرچه بیشتر به افراد دیگر گوش دهید و واقعا برای درک آن‌ها و همدلی با آن‌ها تلاش کنید، بیشتر خودتان را پرورش می‌دهید. در مجموع، گوش دادن عمیق بدون مداخله، به انضباط فوق‌العاده‌ای نیاز دارد.

گوش دادن صبورانه، بدون عجله و آرام را تمرین کنید. طوری گوش کنید گویی همه زمان دنیا در اختیار شماست. به یاد داشته باشید که بعضی افراد به زمانی بیش از دیگران نیاز دارند تا به اصل مطلب پردازند.

وقتی افراد حس می‌کنند که می‌توانند آزادانه و صادقانه در مقابل رؤسا صحبت کنند و رؤسا تمام توجه خود را به آن‌ها معطوف کرده و سعی در درکشان دارند، نتیجه این می‌شود که آن رؤسا با کارمندانشان ارتباط برقرار می‌کنند، برای افرادشان ارزش قائل هستند، به آن‌ها توجه می‌کنند و آن‌ها را مهم می‌دانند.

گوش دادن دقیق به دیگران یک ابزار انگیزشی فوق‌العاده نیرومند است که نه تنها آن‌ها را قوی می‌کند، بلکه شما را نیز قوی کرده و به مدیر آگاه بهتر و بهتری تبدیل می‌کند.

انگیزش - فصل ۱۹

تمرین‌های عملی

۱. از امروز تصمیم بگیرید وقتی کسی می‌خواهد با شما سخن بگوید، در را ببندید، تلفن همراه را خاموش کنید و هر نوع مزاحمتی را حذف کنید تا بتوانید بر سخنان آن شخص تمرکز کنید.

۲. پرسیدن سؤالات بیشتر و سپس گوش دادن دقیق به پاسخ‌ها بدون نظر دادن یا مداخله را تمرین کنید. گوش دادن مشتاقانه به طرف مقابل بهترین راه ایجاد اعتماد بین دو نفر است و اعتماد مبنای دلگرمی و عملکرد عالی در محل کار است.

عامل دوستی را به یاد داشته باشید

وقتی در یک نظرسنجی از کارمندان مشخصات بهترین رؤسای که تاکنون داشته‌اند پرسیده شد، اکثریت آن‌ها پاسخ دادند «همیشه احساس می‌کردم رئیس نه به‌عنوان یکی از کارمندان، بلکه به‌عنوان یک شخص به من اهمیت می‌دهد».

عامل دوستی یک ویژگی ارتباطی بسیار مهم است که افراد را قادر می‌سازد تا نهایت تلاششان را انجام دهند. ایجاد دوستی زیاد میان کارمندان و همچنین میان کارمندان و مدیر کلید موفقیت در کسب‌وکار است. کیفیت تعامل بین کارفرما و کارمند عاملی مهم در تعیین انگیزش و عملکرد هر سازمان است. وقتی موضوع کار کردن برای شما، با شما یا با سایر اعضای تیم به میان می‌آید، وجود یا عدم وجود عامل دوستی میزان یاری‌رسانی و همکاری کارمندان را مشخص می‌کند.

به بیان دقیق‌تر، با اطمینان می‌توان گفت که موفقیت شما در کسب‌وکار

انگیزش - فصل ۲۰

متناسب با تعداد و کیفیت دوستی‌هایی است که در طول دوران کاری شکل می‌دهید. فقط تعداد افرادی که می‌شناسید مهم نیست، بلکه تعداد کسانی که شما را با دیدی مثبت می‌شناسند، مهم است. هرچه افراد بیشتری شما را بشناسند و شما را دوست داشته باشند، برای کمک داوطلبانه به شما در زندگی و کار آماده‌تر خواهند بود.

وجود عامل دوستی اثر بزرگی بر عملکرد عالی کارمندان، دستیابی به مزیت و احساس فوق‌العاده بودن نسبت به خودشان دارد.

شفافیت و ملاحظه را تمرین کنید

به نظر می‌رسد که مدیران عالی تعادلی بین دو ویژگی مهم برقرار می‌کنند: شفافیت و ملاحظه. آن‌ها نسبت به کارمندان توجه، نگرانی و دلسوزی دارند، با آن‌ها مانند اعضای خانواده شرکت رفتار می‌کنند و باعث می‌شوند که در کارشان احساس شادی و اطمینان داشته باشند. در عین حال، درباره وظایف، نتایج و مسئولیت‌های هر شخص بسیار شفاف هستند. همه کارمندان انتظاراتی که مدیران از آن‌ها دارند را دقیقاً می‌دانند.

عامل دوستی سه جزء دارد: ملاحظه، توجه و ادب. این سه، رفتار معمول مدیران خوب نسبت به کارمندان است.

وقتی از کارمندان درباره خودشان و به خصوص خانواده و زندگی شخصی‌شان می‌پرسید، ملاحظه نشان می‌دهید. وقتی به فعالیت‌هایی که خارج از کار انجام می‌دهند علاقه نشان می‌دهید، به آن‌ها می‌گویید که برایشان به عنوان افرادی که زندگی‌هایی مجزا از محیط کار دارند، ارزش قائلید. وقتی از افراد درباره زندگی شخصی‌شان می‌پرسید و با دقت به پاسخ‌هایشان گوش می‌دهید، بیشتر احساس ارزشمندی و اهمیت می‌کنند و در نتیجه بیشتر مورد علاقه و احترام آن‌ها قرار می‌گیرید.

انگیزش - فصل ۲۰

به کارمندانان توجه کنید

وقتی کارمندان مشکلی را در میان می‌گذارند و شما به سرعت تلاش می‌کنید تا به طریقی به آن‌ها کمک کنید، توجه خود را نشان می‌دهید. برای مثال، من همیشه به کارمندانم می‌گویم «بچه‌ها مقدم هستند». منظورم این است که اگر یکی از فرزندان شما هنگامی که آن‌ها سر کار هستند، هرگونه نیاز یا مشکلی داشت، می‌توانند به سرعت بروند و به او برسند، بدون اینکه هیچ کسر حقوق یا نیازی به کار جبرانی داشته باشند. این یکی از بهترین روش‌هایی است که کارفرما می‌تواند در مورد مادران جوان به کار گیرد تا نشان دهد که به آن‌ها و مهم‌ترین بخش زندگی‌شان اهمیت می‌دهد. وقتی از کارمندان درباره خانواده و زندگی شخصی‌شان می‌پرسید و در مورد چالش‌هایی که پیش‌رویشان است با آن‌ها همدلی می‌کنید، نشانه این است که واقعا به آن‌ها اهمیت می‌دهید. همچنین با تقدیر و ستایش از دارایی‌ها، لباس‌ها و موفقیت‌های شخصی آن‌ها، توجه و ملاحظه خود را نشان می‌دهید.

قانون طلایی را به کار گیرید

وقتی برای هر شخص احترام قائلید، ادب خود را نشان می‌دهید. وقتی با وجود مشکل پیش‌آمده از طرف یک کارمند تحت فشار هستید اما رفتار مؤدبانه را حفظ می‌کنید، احساس امنیت و آرامش کارمندان در محیط کار را افزایش می‌دهید. وقتی با افراد مؤدبانه رفتار می‌کنید، باعث دلگرمی و انگیزه بیشتر در آن‌ها می‌شوید.

کلید دوستی، اجرای «قانون طلایی مدیریت» است. با دیگران همان‌گونه رفتار کنید که دوست دارید رؤسای شما با شما رفتار کنند. با کارمندان طوری رفتار کنید، گویی شریک یا مشتری شما و بخش‌های حیاتی و ارزشمند شرکت هستند.

انگیزش - فصل ۲۰

وقتی جک ولش مدیر ارشد اجرایی «جنرال الکتریک» بود، همه مدیران را تشویق می‌کرد تا با کارمندان طوری رفتار کنند که اگر سال بعد همان کارمندان به مدیران آن‌ها تبدیل شدند، همان رفتار را با آن‌ها داشته باشند. به خاطر ماهیت رقابتی جنرال الکتریک و معرفی سریع افراد شایسته، چندان دور از ذهن نبود که رؤسا زبردست کارمندان قبلی خود قرار گیرند. این تغییر احتمالی جایگاه باعث می‌شد که همه افراد جنرال الکتریک طوری با هم رفتار کنند که مایل بودند در صورت تغییر نقش‌ها با آن‌ها رفتار شود.

بهترین زمان زندگی کاری شما

بهترین زمان زندگی کاری شما وقتی است که بهترین رابطه را با ریاستان دارید. بدترین زمان زندگی کاری شما وقتی است که مسائل و مشکلاتی با ریاستان دارید. وظیفه شما به عنوان مدیر این است که مطمئن شوید روابط خوبی با همه کارمندان دارید و آن‌ها هم رابطه خوبی با شما دارند. به کارگیری قانون طلایی در رفتار نسبت به کارمندان بسیار ساده است. این چند سؤال کلیدی را از خود پرسید:

• چه چیزی باعث می‌شود که در کار بهترین احساس را نسبت به خودم داشته باشم. چه چیزی مرا خوشحال، هیجان‌زده، مشتاق و متعهد به کار می‌کند؟

• بهترین رؤسای که تاکنون داشتیم چه کسانی بودند و چه کاری برایم انجام دادند یا چه چیزی به من گفتند که باعث شد حس خوبی نسبت به کارم داشته باشم؟ چطور می‌توانم همان احساس مثبت را در افراد زبردستم ایجاد کنم؟

انگیزش - فصل ۲۰

• ارتباط ایده‌آلی که مایلیم با همکارانم داشته باشم چگونه است؟
از پاسخ‌هایی که به این سوالات می‌دهید به عنوان راهنمایی برای رفتار با کارمندان خود استفاده کنید. همان رفتار و گفتاری را در رابطه با دیگران پیش بگیرید که مایلید در صورت جابجا شدن جایگاه‌ها با شما داشته باشند.

تمرین‌های عملی

۱. هر روز در نخستین برخورد خود با کارمندان از آن‌ها درباره خودشان، زندگی شخصی و خانواده‌شان بپرسید. با دقت به پاسخ‌ها گوش دهید، با سرتان تایید کنید، لبخند بزنید و علاقه و همدلی خود را نشان دهید.
۲. در هر شرایطی قانون طلایی مدیریت را به کار بندید. وقتی با کارمندی صحبت می‌کنید، لحظه‌ای تصور کنید که او رئیس شما خواهد شد.

جادوی انگیزشی خلق کنید

موفقیت شما به عنوان مدیر به توانایی دریافت عملکرد فوق‌العاده از افراد معمولی بستگی دارد. هدف شما این است که تیم برنده‌ای متشکل از افراد بسیار باانگیزه ایجاد کنید که نهایت تلاششان را در راستای دستیابی به اهداف سازمان به کار بندند.

هفت عادت وجود دارد که هر روز می‌توانید آن‌ها را در انگیزه دادن به افراد برای عملکرد بهتر و آزاد کردن پنجاه درصد ظرفیت بی‌استفاده‌ای که اکثر آن‌ها با خودشان سر کار می‌آورند و دوباره در انتهای روز به خانه می‌برند، به کار بندید.

۱. لبخند بزنید: هر روز وقتی کسی را برای اولین بار می‌بینید، به او لبخند بزنید. با دقت به صورت افراد نگاه کنید، مکث کرده، لبخند بزنید و نشان دهید که از دیدن آن‌ها خوشحال هستید. لبخند زدن به ۱۲ ماهیچه و اخم کردن

انگیزش - فصل ۲۱

به ۱۱۲ ماهیچه نیاز دارد. بنابراین لبخند زدن به افراد ساده‌تر است و باعث خوشحالی و انگیزش آن‌ها می‌شود.

۲. از دیگران سؤال کنید: با آن‌ها صحبت کنید، سؤالاتی درباره حال امروزشان و پیشرفت کارها بپرسید. وقتی به دیگران علاقه واقعی نشان می‌دهید، باعث می‌شود که احساس ارزش، احترام و اهمیت کنند. آن‌ها احساس درونی خوبی خواهند داشت و مایل هستند که با انجام یک کار خوب شما را نیز خوشنود کنند.

۳. به آن‌ها گوش دهید: وقتی افراد با شما صحبت می‌کنند، با دقت به آن‌ها گوش دهید. وقتی با دقت و بدون مداخله به افراد گوش می‌دهید، احساس ارزشمندی می‌کنند و عزت نفسشان افزایش می‌یابد. گوش دادن عمیق رئیس به سخنان افراد موجب آزاد شدن هورمون اندورفین در مغز آن‌ها شده و باعث می‌شود احساس شادتر و بهتری نسبت به خود داشته باشند. وقتی گوش می‌دهید سر تکان دهید، لبخند بزنید و مشتاقانه به صورت فرد مقابل نگاه کنید.

نشان دهید که به همه سخنان فرد علاقه دارید و برایتان مهم است. گوش دادن فعال، روزانه به چند دقیقه زمان نیاز دارد، اما اثری قدرتمند و مثبت بر روش کار افراد می‌گذارد.

۴. مؤدب باشید: همیشه هنگام صحبت با کارمندان خود مؤدب، فروتن و محترم باشید. طوری با آن‌ها رفتار کنید گویی با استعداد، باهوش و حرفه‌ای هستند. به جلو خم شده و رو در روی آن‌ها قرار بگیرید، انگار که هیچ چیز دیگری را در دنیا به صحبت با آن‌ها در این لحظه ترجیح نمی‌دهید.

انگیزش - فصل ۲۱

۵. **تشکر کنید:** برای هر کاری که افراد انجام می‌دهند، کوچک یا بزرگ، از آن‌ها تشکر کنید. به خاطر به موقع حاضر شدن در جلسه، انجام یک وظیفه، ارائه اطلاعات به شما و برای هر کار دیگری که انجام می‌دهند و بخشی از شغلشان است از آن‌ها تشکر کنید. ابراز قدردانی به افراد و تشکر از آن‌ها به خاطر رفتار و گفتارشان، روش دیگری برای ایجاد احساس ارزشمندی و اهمیت بیشتر در آن‌ها است.

۶. **افراد را مطلع نگه دارید:** آن‌ها را از شرکت، کسب‌وکار و به خصوص از هر اتفاقی که شاید اثری بر کار یا امنیت شغلی‌شان داشته باشد، آگاه کنید. راضی‌ترین کارمندان هر سازمانی احساس می‌کنند «خودی» هستند، «محرم راز» هستند و از همه اتفاقاتی که در اطرافشان جریان دارد و به طریقی بر کارشان اثر می‌گذارد، آگاه هستند.

۷. **پیشرفت مداوم را تشویق کنید:** افراد را تشویق کنید تا ایده‌هایی را برای انجام بهتر کار یا پیشرفت شرکت به هر روش ممکن مطرح کنند. ژاپنی‌ها پس از جنگ جهانی دوم اقتصاد خود را با سیستم کایزن احیا کردند که مخفف «بهبود مستمر» است. آن‌ها همه رده‌های کارمندان را تشویق کردند که به دنبال پیشرفت‌های کوچک و بزرگ در کارشان باشند. وقتی این ایده‌ها را به کار می‌بندید و از آن‌ها به عنوان راهنمایی برای رفتار با همکاران استفاده می‌کنید، از افزایش اثربخشی خود و پیشرفت تیم در کسب نتایج بهتر شگفت‌زده خواهید شد.

توانایی شما برای انگیزه دادن، الهام بخشیدن و گرفتن بهترین عملکرد از افرادی که به شما سپرده شده‌اند، بیش از هر عامل دیگری تعیین‌کننده موفقیتان به عنوان مدیر است. پس امیدواریم موفق باشید!

هر روز در کارتتان پیشرفت کنید!

هنوز عضو سایت «مدیر سبز»

نیستید؟



عضویت رایگان

۱- با ثبت نام کاملاً رایگان در وبسایت www.modiresabz.com از خواندن صدها مقاله در زمینه بازاریابی، تبلیغات، مدیریت و کار آفرینی و دانلود فایل‌های آموزشی مخصوص اعضا لذت ببرید. به سایت مدیرسبز مراجعه کنید و در بالای صفحه، بخش دانلود رایگان را کلیک کنید.

با ثبت نام رایگان و عضویت در سایت مدیرسبز از موارد زیر استفاده کنید:

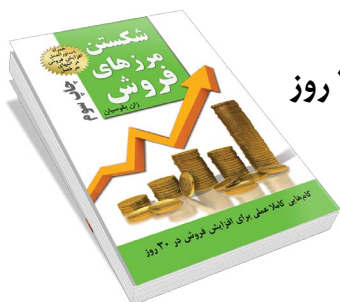
۱. دسترسی به مقالات ویژه اعضای سایت
۲. امکان دانلود کتاب الکترونیکی « ۱۰۱ عنوان برای ساخت تبلیغات پر فروش » از بخش محصولات
۳. امکان دانلود فایل‌های صوتی و کتاب‌های الکترونیکی بخش «دانلود رایگان»
۴. دریافت هفتگی خبرنامه مدیرسبز، شامل فهرست کارگاه‌های آموزشی و محصولات و کتاب‌های جدید

عضویت الماسی

با عضویت الماسی در سایت مدیرسبز هر روز مطالب جدید آموزشی در زمینه مدیریت و بازاریابی دانلود کنید. این فایل‌ها اغلب به صورت صوتی یا تصویری هستند. این سرویس برای مدیران شرکت‌ها و مدیران بازاریابی طراحی شده است. مبلغ عضویت ۳ ماهه فقط ۲۵ هزار تومان است. هر روز با صرف کمتر از ۱۰ دقیقه با جدیدترین روش‌های بازاریابی و مدیریت آشنا شوید. امکان پرداخت آنلاین و فعال شدن خودکار عضویت الماسی در هر ساعت از شبانه‌روز وجود دارد. در بخش الماسی بیش از ۱۵۰ فایل آموزشی قرار دارد و با عضویت در بخش الماسی به تمامی مطالب قبلی دسترسی خواهید داشت! برای عضویت لطفاً در ستون سمت راست سایت بر «بخش اعضای الماسی» کلیک کنید.

برای کسب اطلاعات بیشتر با ۸۸۳۰۸۷۳۲ تماس بگیرید
www.modiresabz.com

فهرست کتاب‌های ژان بقوسیان



شکستن مرزهای فروش
افزایش سریع فروش و درآمد در ۳۰ روز

نویسنده: ژان بقوسیان
مخاطب: مدیران و کارآفرینان
۲۳۲ صفحه
قیمت: ۷۵۰۰ تومان



شکستن مرزهای عملکرد
چگونه در یک روز کارهای یک هفته
را انجام دهیم؟

نویسنده: ژان بقوسیان، سیمین بندرومی
مخاطب: تمام افراد علاقه‌مند به پیشرفت
۱۲۸ صفحه
قیمت: ۶۰۰۰ تومان



بازاریابی عصبی
۲۱ روش جدید برای ترغیب مشتری به خرید

نویسنده: ژان بقوسیان، آذر جوی
مخاطب: مدیران، کارآفرینان، فروشندگان
۱۲۸ صفحه
قیمت: ۶۵۰۰ تومان

برای تهیه کتاب‌ها به صورت تکی و همچنین با تعداد بالا برای سازمان تان لطفاً با شماره ۰۸۷۳۳۰۸۸۳ با شرکت مدیر سبز تماس بگیرید.

کتابخانه موفقیت برایان تریسی

مذاکره



مذاکره

شیوه‌ها و ترفندهای مذاکره در زندگی فردی و کاری

نویسنده: برایان تریسی

ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

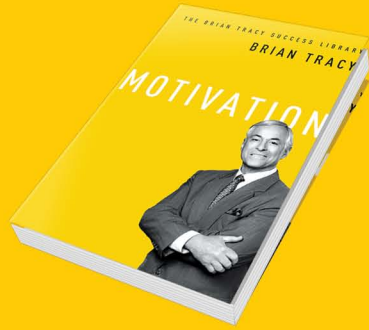
۱۱۲ صفحه

قیمت: ۶ هزار تومان

برای تهیه کتاب‌ها به صورت تکی و همچنین با تعداد بالا برای سازمان‌تان لطفاً با شماره ۰۸۷۳۳۰۸۸۳ با شرکت مدیر سبز تماس بگیرید.

انگیزش

بر اساس نظر رابرت هف و همکارانش، یک شخص معمولی با ۵۰ درصد توانش کار می‌کند. در این کتاب می‌آموزید چگونه ۵۰ درصد دیگر را شکوفا کنید.



• در این کتاب، یکی از مهم‌ترین عملکردهای مدیر یعنی توانایی انگیزه دادن به دیگران برای حداکثر کردن عملکرد را می‌آموزید. همچنین با روش استفاده از بهترین ایده‌های کشف‌شده در ۵۰ سال اخیر آشنا می‌شوید تا به افرادتان کمک کنید حداکثر توانشان را به کار گیرند.

در این کتاب به مطالب زیر پرداخته می‌شود:

- چهار عامل انگیزش
- استفاده از اصل پارتو
- خلق جادوی انگیزشی
- برگزاری جلسات طوفان ذهنی
- چرخه‌ها و تیم‌های کیفیت
- و ده‌ها نکته کاربردی دیگر

درباره مترجم:

ژان بقوسیان مشاور، مدرس و نویسنده در زمینه بازاریابی و مدیریت است. او مؤسس سایت و شرکت مدیرسبز است. برای اطلاعات بیشتر و خواندن مقالات او لطفاً به سایت www.modiresabz.com مراجعه کنید.

