



## ایجاد انگیزه در کارکنان

بزرگ‌ترین و گران‌بهایترین منبع هر سازمان، افراد آن هستند. بیشترین توان بالقوه برای رشد، بهره‌وری، عملکرد، موفقیت و سودآوری، در مهارت‌ها و توانایی‌های افراد متوسط نهفته است.

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 خودانگیزی است. به عنوان مدیر می‌توانید محیطی ایجاد کنید که این توان بالقوه برای خودانگیزی به طور طبیعی و خودبه‌خود آزاد شود.

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

یکی از دلایل این هدر دادن وقت که از بزرگ‌ترین دلایل ضرر مالی هر سازمان است،

این است که افراد انگیزه و تمرکز کافی برای انجام کار ندارند؛ دلیل اصلی آن نبود حس فوریت و مسیر صحیح برای انجام کار است. این چالشی است که یک مدیر خوب باید از عهده‌اش بر بیاید.

## از ۵ درصد استفاده نشده، بهره‌برداری کنید

وظیفه شما این است که از ۵ درصد استفاده نشده که شرکت برایش پول پرداخت می‌کند، بهره‌برداری کنید و آن زمان و انرژی را در مسیر انجام کار بیشتر و بهتر هدایت کنید.

هدف کسب‌وکار 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 موظف هستید که این سرمایه انسانی را حداکثر کرده و آن را بر دستیابی به ارزشمندترین و مهم‌ترین نتایج برای سازمان متمرکز کنید.

## انگیزه‌گش‌ها را از میان بردارید

دو انگیزه‌گش 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 عادت منفی یا واکنش‌های شرطی به محرک‌ها می‌شناسند.

یکی از این انگیزه‌گش‌ها 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 نامشخص 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 تامل 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 کیفیت جامع 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.

## 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 تایید می‌شود.

همه ایده‌های این کتاب بر ارتقای کیفیت این تعامل یا ارتباط میان مدیر و کارمندان متمرکز است. بدون توجه به اینکه 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. هیچ یک از این ایده‌ها تا وقتی که به سرعت مبنای عملکرد قرار نگیرند، ارزشی نخواهد داشت.

مدیران موثر 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، 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 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 بیست و یکم باشد.

خودانگاره ساختار اعتقادی یا سیستم ارزشی فرد است. این تصویر از اوایل کودکی شکل گرفته و توسعه می‌یابد و ترکیبی 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.

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. بیا بید 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 متاثر 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 یعنی «میزان علاقه شما به خودتان». هر چه 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 اعتماد به نفس فرد است.

کلید ایجاد سازمانی با عملکرد بیشینه، 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، جابه‌جایی کمتر کارکنان، بهره‌وری بیشتر و اشتباهات کمتر خواهد داشت.