



## خلاصه کتاب ۱۰۰ راه برای انگیزه دادن به دیگران نکات خلاصه کتاب «۱۰۰ راه برای انگیزه دادن به دیگران، نوشته استیو چندلر و اسکات ریچاردسون»

- ارائه بازخورد مثبت همیشه موثرتر از انتقاد است.
- یک مدیر هرگز نباید رفتار رئیس‌مآبانه داشته باشد.
- وقتی کارکنان بهره‌وری ندارند، اغلب تقصیر مدیر است.
- مدیر آماده همیشه یک طرح خوب در دسترس دارد.
- کارمند با انگیزه به خاطر داشتن انگیزه درونی همیشه بهره‌ور است.
- مدیران باید در هر شرایطی چشم‌انداز آینده شرکت را ترسیم کنند.
- از تغییر نترسید، زیرا تقریباً همیشه خوب است.
- همیشه افراد خوب را استخدام کنید.
- مدیران خوب مسئولیت‌پذیر هستند.

• همه افراد می‌توانند بزرگ و عالی باشند.

## آنچه در این چکیده می‌آموزید

استیو چندلر و اسکات ریچاردسون در این کتاب نشان می‌دهند که گاهی ساده‌ترین ایده‌ها بهترین هستند. اغلب مدیران هم با این نظر موافق‌اند. این کتاب پر از نکات ارزشمند و الهام‌بخش است و با ارائه ۱۰۰ روش ساده انگیزشی مدیران را ترغیب می‌کند تا دوباره به روش‌های رهبری خود فکر کنند. به عقیده مدیرسبز، مدیرانی که دوست دارند نتایج بهتری از کارمندان خود بگیرند و آن‌ها را به خودباوری برسانند، حتما باید این کتاب را بخوانند.

## همان یک کار مهم را انجام دهید

مدیران فکر می‌کنند می‌توانند کارهای زیادی را هم‌زمان انجام دهند، اما حتی کارآمدترین مدیران نیز هر بار فقط می‌توانند با یک مشکل مواجه شوند و یک مسئله را حل کنند. معمولا ذهن شما فوراً درگیر مسائل مختلفی می‌شود، از جمله جلسه فردا با معاون شرکت، پروژه‌ای که فقط چند هفته مهلت تحویل دارد یا اینباکسی که پر از ایمیل‌های نخوانده است. اما اگر به ذهنتان اجازه دهید از موضوعی به موضوع دیگر بپردازید، خیلی راحت گیج و سردرگم می‌شوید، اضطرابتان افزایش می‌یابد، تنش محیط کارتان بیشتر می‌شود و به بهره‌وری کارمندان آسیب می‌رسانید. مدیر باید با تعیین اولویت‌ها با این احساس سردرگمی مقابله کند. تصمیم بگیرید که به کدام تماس‌ها جواب دهید، با فردی که با شما تماس گرفته آرام و هوشمندانه صحبت کنید و سپس سراغ کار بعدی بروید. وسوسه نشوید و تا وقتی زمان مناسب فرانسیده به کار بعدی فکر نکنید.

## توافقها را مدیریت کنید، نه افرادتان را

مدیران مدام این اشتباه را انجام می‌دهند که با کارمندان آشفته و سردرگم بیش از حد مدارا می‌کنند و در این دام می‌افتند که همیشه دوست‌داشتنی باشند یا از مسری شدن آن نگرش منفی در سازمان جلوگیری کنند. نتیجه این روش شبیه رابطه پدر و پسر یا مادر و دختر می‌شود که بی‌شک در محیط کار شکست می‌خورد.

اگر کارمندی در انجام کار یا ارائه گزارش در موعد مقرر کوتاهی کرده نباید او را سرزنش کنید، بلکه باید بر شخصیت حرفه‌ای او تمرکز کنید و دلیل اهمیت انجام به‌موقع کارها را برایش توضیح دهید. احساسات و هیجانات نباید در این روابط وارد شوند. طوری با کارمندان ارتباط برقرار کنید که خود را پاسخگو و مسئول احساس کند.

## از روش تقویت مثبت استفاده کنید

در روابط بین مدیر و عضو تیم، دیدگاه مثبت همیشه بهتر از دیدگاه منفی است. از هر فرصتی برای تقویت دیگران استفاده کنید، مثلاً پیشنهاد تشکیل تیم بدهید یا پشت‌شانه کارمندان بزنید. به‌جای اینکه فوراً ایده‌های دیگران را رد کنید، از مشارکت و کمک اعضای گروه استقبال کنید. وقتی ایده کارمندی را می‌پذیرید، خودتان را در چشم اعضای تیم بزرگ می‌کنید و مزایای داشتن نگرش مثبت را به دیگران نشان می‌دهید.

## برای انگیزه دادن به افرادتان، اول آرامش خود را حفظ کنید

در بازی بیسبال وقتی پاسور چند توپ متوالی را از دست می‌دهد و تیم عقب است، مربی تقاضای وقت استراحت می‌کند، نزد پاسور می‌رود، دست روی شانه‌اش می‌گذارد و آهسته می‌گوید، فقط آرام باش. سخت نگیر. چوب بیسبال را محکم فشار نده. نگران نباش. همه چیز درست می‌شود. مربی می‌داند که رفتارهای عصبی و زیر فشار قرار دادن پاسور نتیجه برعکس دارد. چنین رفتارهایی موجب اضطراب پاسور و ناکامی

او در ضربه‌های بعدی می‌شود. همین اصل در محیط کار نیز صادق است. کارمندان مضطرب نمی‌توانند به حداکثر بهره‌وری برسند، اما کارمندانی که می‌بینند مدیرشان آرام و صبور است، همان نگرش را در پیش می‌گیرند. برای انگیزه دادن به تیمتان، مثبت و آرام باشید.

## با اقدام عملی به دیگران انگیزه دهید

اغلب در یک بازی فوتبال حرفه‌ای یا دانشگاهی می‌بینید سرمربی چند کاغذ در دست دارد و طرح‌هایی که فکر می‌کند باعث پیروزی می‌شود را روی آن‌ها نوشته است. موفقیت نه اتفاقی است، نه بر اساس احساسات شکل می‌گیرد. افرادی که از قبل برای هر کاری برنامه‌ریزی می‌کنند، هر صبح هنگام ورود به دفترشان می‌دانند که قرار است چقدر وقت را صرف مشتری‌یابی و تماس تلفنی کنند. آن‌ها فقط و فقط بر اساس استراتژی‌های کاری تصمیم‌گیری می‌کنند، نه بر اساس حال‌وهوا و احساسی که آن روز دارند. افرادی که کارها را به سرانجام می‌رسانند، احساس خوبی نسبت به خودشان و عزت‌نفس زیادی دارند. رهبران اهداف خود را تعیین می‌کنند، بهترین راه دستیابی به آن‌ها را مشخص می‌کنند، چرخ‌های کسب‌وکار را به حرکت درمی‌آورند و مسیر مشخصی را دنبال می‌کنند.

## به عملکرد امتیاز دهید

اگرچه اغلب مدیران تمایلی به کار با اعداد و ارقام ندارند، اما تنها راه نشان دادن مقدار پیشرفت به اعضای گروه این است که دقیق به آن‌ها بگویید چه انتظاراتی دارید و چطور می‌توانند پیشرفت کنند. تصور کنید مربی بازیکنش را در پستی قرار می‌دهد، بدون اینکه بازیکن بداند نتیجه و امتیاز بازی تا این لحظه چیست و تیم باید از کدام استراتژی استفاده کند. به‌عنوان رهبر گروه، باید امتیاز را بدانید و روش کسب امتیازات بیشتر را به بازیکنان نشان دهید. مربی بازیکنان خط حمله را برای

کسب امتیاز بیشتر تشویق می‌کند، اما در نهایت اگر نتوانند امتیاز بگیرند، آن‌ها را تعویض می‌کند. اعضای تیم فروش باید همیشه نگاهشان به تابلوی امتیاز باشد. آن‌ها باید بدانند کی در حال امتیاز گرفتن هستند یا کی باید نقشه بازی را تغییر دهند.

## افراد باانگیزه را استخدام کنید

اغلب به فرایند استخدام توجه کافی نمی‌شود. شرکت‌ها به افراد غیر بهره‌ور می‌چسبند و مدیران قبول نمی‌کنند که مصاحبه‌های کاری دقیق‌تر می‌تواند ویژگی‌های شخصیتی نامناسب کارمندان را نمایان کند. از آنجاکه فرایند استخدام بسیار مهم است و استخدام اشتباه هزینه زیادی به شرکت تحمیل می‌کند، مدیران باید توجه بیشتری به این جنبه از کار نشان دهند. بادقت به سخنان هر داوطلب گوش کرده و انگیزه‌های واقعی او را شناسایی کنید. سعی کنید دیدی کلی از شخصیت او به دست آورید.

به فرایند سخت تیم‌های ملی فوتبال برای انتخاب بازیکن از تیم دانشگاه‌ها توجه کنید. با این‌که معمولاً مربیان تردیدی درباره توانایی‌های فیزیکی این بازیکنان جوان ندارند، اما بازیکنان باید آزمون‌های روانشناسی و شخصیتی را بگذرانند. در نهایت، اگر مدیر در استخدام اشتباه کند، یک کارمند ناراضی ناکارآمد روی دستش باقی می‌ماند یا یک مدیر فروش با تصمیم اشتباه در دام یک کارمند ضعیف می‌افتد. اغلب، آن دسته از فروشندگانی که در رسیدن به اهدافشان ناکام می‌مانند، نمی‌توانند سهم خود در فروش را انجام دهند و باعث ناامیدی همه می‌شوند، مشکل مشابهی دارند؛ یعنی شغلی می‌خواهند اما اشتیاقی برای موفقیت در آن ندارند. یک مدیر باهوش باید چنین وضعیتی را تشخیص دهد و مانع آن شود.

## ادعای عقل کل بودن نداشته باشید

بسیاری از مدیران، به خصوص آنهایی که تازه ارتقا گرفته‌اند، فکر می‌کنند همیشه باید کار درست را انجام دهند و همه بادقت آن‌ها را زیر نظر دارند، پس نباید اشتباه کنند چون نشانه ضعفشان است. آن‌ها اعتقاد دارند اگر اشتباه کنند یا چیزی را ندانند، اعتبارشان به خطر می‌افتد. برعکس، مدیری که اشتباهاتش را می‌پذیرد و با روی باز پیشنهادهای اعضای تیم را قبول می‌کند، احترام بیشتری دارد و الهام‌بخش تیم است. اینکه چه کسی درست می‌گوید و چه کسی غلط مهم نیست، بلکه رسیدن به اهداف و دستیابی به موفقیت معیار نهایی است. رهبران بزرگ هم همیشه اشتباه می‌کنند، اما راز موفقیتشان این است که بهترین نتیجه را از افرادشان می‌گیرند.

## خوش‌بین و شجاع باشید

اگرچه مدیران خوب درگیر کارهای جدی هستند، اما سعی می‌کنند به خودشان سخت نگیرند. شاید وقتی کاری خوب پیش نمی‌رود ناامید شوند، اما به‌جای این‌که به خودشان شک کنند و افسرده شوند، روحیه خود را حفظ می‌کنند و سعی می‌کنند موضوع را از زاویه دیگری بررسی کنند. آن‌ها به‌جای نگران شدن و تحلیل بیش از حد شکست‌ها، دوباره سعی می‌کنند. در محیط کار و هنگام بروز چالش‌ها یا شکست استراتژی‌های کسب‌وکار، منفی‌نگری راحت‌تر از خوش‌بینی است که روشی اشتباه است، به‌خصوص وقتی اعضای گروه برای بهبود روحیه خود به شما نگاه می‌کنند. مدیران به‌یادماندنی، در چالش‌برانگیزترین دوران هم خوش‌بینی خود را حفظ می‌کنند.

## خودتان هم آموزش ببینید

تقریباً هر رهبر موفق خودش هم مربی داشته است؛ یعنی فردی که به او کمک کرده بهترین توانایی‌هایش را آشکار کند. در ورزش و دیگر رشته‌ها اکثر افراد موفق از شخصی نام می‌برند که تاثیر خاصی بر زندگی حرفه‌ای آن‌ها داشته است، اما افراد

حوزه کسب‌وکار تا همین چند سال پیش چنین تفکری درباره خودشان نداشتند. اکنون، دنیای کسب‌وکار هم «مربی‌های موفقیت» بسیاری را به مخاطبان معرفی کرده است. از تجربه آن‌ها استفاده کنید. اگر مربی استخدام می‌کنید، حتماً به توصیه‌های او گوش دهید. داشتن مربی بی‌فایده است، مگر این‌که با دقت به توصیه‌هایش عمل کنید.

## برای ایجاد تغییر عذرخواهی نکنید

برای رهبری، اول باید این اصل را درک کنید که تغییر خوب است. یک مدیر خوب به‌جای تلاش برای حفظ وضع کنونی، از تغییر طرفداری می‌کند. یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات مدیران، عذرخواهی برای تغییر و تاسف خوردن برای «روزهای خوب گذشته» است. فقط بعضی شرکت‌ها می‌توانند بدون ایجاد تغییر، بهبود تکنیک‌ها یا ارائه گزینه‌های جدید پیشرفت کنند، اما از آنجاکه اکثر کارمندان با تغییر راحت نیستند، مدیران سعی می‌کنند با استقبال نکردن از تغییرات، خیال آن‌ها را راحت کنند.

این رویکرد که «دردتان را حس می‌کنم» جواب نمی‌دهد و با کاهش توان تیم برای سازگاری با شرایط جدید، ضربه بزرگی به آن‌ها می‌زند. تمام نکات مثبت تغییر را نمایان کنید و مزایای کار در شرکتی که از تغییرات استقبال می‌کند را به کارمندان نشان دهید.

## روتین مشخصی طراحی کنید

ایجاد عادت جدید خوب یا بد فقط سه ماه طول می‌کشد. داشتن روتین مشخص عادات خوب ایجاد می‌کند. به یک ورزشکار موفق نگاه کنید. او حتماً می‌تواند دقیقه‌به‌دقیقه روتین خود در روز بازی را برایتان توضیح دهد. او وعده غذایی قبل بازی را به‌موقع می‌خورد، به‌موقع در زمین حاضر می‌شود و هم‌زمان تمرینات کششی

خود برای گرم کردن را انجام می‌دهد. او با این روتین خودش را برای موفقیت آماده می‌کند.

نوجوانی را تصور کنید که اتاق به‌هم‌ریخته‌ای دارد اما واقعا مایل است که مرتب‌تر باشد. اگر در ابتدای کار هر روز ۱۵ دقیقه را صرف تمیز کردن اتاقش کند، نتایج او را تشویق می‌کند که این کار را بیشتر انجام دهد و خیلی زود متوجه می‌شود که ناخودآگاه مشغول مرتب کردن اتاقش است. گاهی نداشتن یک روتین مشخص، تنها مانع موفقیت شما است. حتی کارهای پیش‌پاافتاده مثل خواندن ایمیل‌ها هم می‌تواند روتین خودش را داشته باشد. به‌جای اینکه ایمیل‌های خود را هر ۱۵ دقیقه یک‌بار چک کنید، فقط روزی دو بار به اینباکس سر بزنید. خیلی زود این روش به عادتتان تبدیل می‌شود.

## مخالفت را کنار بگذارید

یک اصل اساسی موفقیت در محل کار این است که «مخالفت همیشه سازنده نیست». وقتی با اعضای گروه بحث و تبادل نظر می‌کنید، به‌جای گفتن «من مخالفم»، سعی کنید بخش‌های ارزشمند صحبت آن‌ها را استخراج کنید. مخالفت بسیار ناامیدکننده است و کارمندان را برای مشارکت در گفتگوها بی‌میل می‌کند. مثلا، معلمان اثرگذار از دانش‌آموزان سوال می‌پرسند و حتی اگر دانش‌آموز جواب دقیق را نداند، معلم سعی می‌کند آن جواب را در قالب دیگری بیان کند تا در نهایت به نتیجه مثبتی برسند. یا شاید بگویید: «درسته، حالا قدم بعدی چیست؟» مدیرانی که به نظر اعضای گروه احترام می‌گذارند، به آن‌ها انگیزه می‌دهند. مخالفت مداوم فقط باعث دلسردی کارمندان می‌شود.

اکثر مدیران سنتی هنوز باور دارند که بهترین راه انگیزه دادن به کارمندان تهدید و داد زدن است. این اشتباه است. اگرچه شاید مدیران سنتی این را حرف را نپذیرند، اما یادتان باشد که احساسات مهم هستند و مدیران باید احساس افراد را در نظر بگیرند. محل کار پادگان نیست که فرمانده دستوری بدهد و بقیه بی‌چون‌وچرا از او اطاعت

کنند.

## ایمیل‌های هیجان‌انگیز ارسال کنید

از آنجاکه امروزه اکثر کسب‌وکارها از طریق ایمیل با مشتریان در ارتباط هستند، از این فرصت برای ارسال پیام‌های مثبت و سازنده استفاده کنید. خود را جای مخاطب بگذارید و ببینید ایمیلتان سازنده است یا دلسردکننده. هیچ چیزی به اندازه تقویت مثبت کارا نیست و ایمیل کمک می‌کند مطالب انگیزشی بیشتری برای مخاطبان بفرستید.

## از بهترین وقت خود برای حل بزرگ‌ترین چالش استفاده کنید

تقریباً تمام کامندان می‌توانند به شما بگویند که در چه ساعاتی از روز بیشترین بهره‌وری را دارند. بعضی افراد وقتی ساعت ۹ وارد اداره می‌شوند و کامپیوتر خود را روشن می‌کنند، در اوج انرژی هستند. بعضی هم وقتی از نهار برمی‌گردند بهتر کار می‌کنند. مدیرانی که مسئولیت‌های زیادی بر عهده دارند باید هنگام داشتن بیشترین انرژی با بزرگ‌ترین چالش‌ها مواجه شوند. وقتی خسته شدید یا تمرکزتان کم شد، کارهای دشوار را به بعد موکول کنید.

شاید گاهی مدیران خسته شوند و فکر کنند وقت کافی برای جواب دادن به ایمیل‌ها، بررسی فکس‌ها و پاسخگویی به روسا ندارند. منفی بودن می‌تواند به سرعت به شما نفوذ کند. شاید حتی فکر کنید کارت‌ان وحشتناک است. شاید خیلی راحت ناامید شوید و مسیرتان را گم کنید. یادتان باشد که همیشه شغل‌هایی سخت‌تر از شغل شما هم وجود دارد. گاهی باید از زاویه متفاوتی بیندیشید و با دیدگاهی تازه به شغل خود نگاه کنید و کارها را سخت نگیرید.