



خلاصه کتاب انگیزش برایان تریسی

کتاب انگیزش برایان تریسی، ترجمه‌ای از کتاب «Motivation» نوشته برایان تریسی، راهنمایی جامع برای مدیران است تا بتوانند هنر ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش عملکرد کل سازمان را بیاموزند.

این اثر، تاکید می‌کند بزرگ‌ترین و گران‌بهارترین منبع هر سازمان، افراد آن هستند و کلید موفقیت، در شکوفا کردن توانایی‌های بالقوه آن‌ها نهفته است. این کتاب، مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌های عملی و تایید شده در پنجاه سال اخیر را ارائه می‌دهد تا مدیران بتوانند محیطی خلق کنند که در آن، کارکنان با اشتیاق حداکثر، توان خود را به کار گیرند.

ایده اصلی کتاب انگیزش برایان تریسی

ایده محوری کتاب «انگیزش» این است مدیران نمی‌توانند به طور مستقیم به افراد انگیزه تزریق کنند؛ زیرا انگیزش، یک فرایند کاملا درونی است.

در عوض، وظیفه اصلی یک مدیر، تبدیل شدن به یک تسهیل‌گر است. بر اساس تحقیقات، یک شخص معمولی تنها با ۵۰ درصد از توان خود کار می‌کند و ۵۰ درصد باقی‌مانده، صرف مکالمات بیهوده و کارهای شخصی می‌شود.

نقش مدیر این است با از میان برداشتن موانع ذهنی و محیطی، به‌خصوص «ترس از شکست» و «ترس از پذیرفته نشدن»، شرایطی را فراهم کند که خودانگیزی به طور طبیعی در افراد آزاد شود؛ به‌عبارت‌دیگر، مدیر محیطی خلق می‌کند که کارکنان خودشان به خودشان انگیزه می‌دهند.

خلاصه نکات کتاب انگیزش برایان تریسی

فصل اول: عامل ایکس

مهم‌ترین دلیل تفاوت عملکرد میان شرکت‌های موفق و ناموفق، «عامل ایکس» یا همان عامل روانشناختی است.

این عامل، مستقیماً به «خودانگاره» افراد بازمی‌گردد که ساختار اعتقادی و درونی آن‌ها است و از سه بخش زیر تشکیل شده است:

۱. **فرد آرمانی:** کسی که دوست دارند باشند.
۲. **تصویر فرد از خود:** نگاهی که فکر می‌کنند دیگران به آن‌ها دارند.
۳. **خودباوری:** میزان علاقه به خود.

مدیری که بتواند با ایجاد چالش‌های سازنده، دادن آزادی عمل، احترام به نظرات، ایجاد صمیمیت و فراهم کردن تجربیات موفق، خودباوری و عزت‌نفس کارکنان را تقویت کند، در واقع ترس‌های بنیادین آن‌ها را از بین برده و راه را برای شکوفایی عملکردشان هموار کرده است.

فصل دوم: افراد مناسب را انتخاب کنید

حدود ۹۵ درصد از موفقیت شما به‌عنوان یک مدیر، به توانایی‌تان در انتخاب افراد مناسب بستگی دارد؛ زیرا تقریباً تمام مشکلات مدیریتی از انتخاب‌های نادرست سرچشمه می‌گیرد.

به گفته جیم کالینز، اولین وظیفه مدیر، «سوار کردن افراد مناسب در اتوبوس» است. برای این کار، تریسی «قانون سه» را پیشنهاد می‌کند که به شرح زیر است:

«مصاحبه با حداقل سه داوطلب، برگزاری سه مصاحبه با فرد نهایی در سه مکان مختلف و بررسی حداقل سه معرف او».

علاوه بر این، استفاده از فرمول سوان (SWAN) است. این فرمول می‌تواند به انتخاب افرادی کمک کند که نه تنها مهارت فنی دارند؛ بلکه با فرهنگ شرکت نیز سازگار هستند.

هرکدام از حرف‌های کلمه SWAN، معرف یک ویژگی شخصیتی هستند که مدیر، هنگام استخدام بایستی به آن‌ها توجه کند:

• **S**: هوش (Smart)

• **W**: سخت‌کوشی (Work hard)

• **A**: بلندپروازی (Ambitious)

• **N**: خوب بودن (Nice)

فصل سوم: بگذارید با قدرت شروع کنند

بر اساس یک پروژه تحقیقاتی ۳۰ ساله در شرکت دیلویت اند تاچ، مشخص شد کارمندانی که از همان روز اول با حجم زیادی از کارهای چالش‌برانگیز و حتی فراتر از توانشان مواجه می‌شوند، در تمام دوران کاری خود در آن شرکت، سخت‌کوش‌تر و متمرکزتر عمل می‌کنند.

این تجربه اولیه، خودانگاره کاری آن‌ها را شکل می‌دهد و این پیام را به آن‌ها منتقل می‌کند که اینجا، مکانی برای کار سخت است. در مقابل، شروع آرام و تدریجی باعث می‌شود افراد، سرعت پایین را به‌عنوان هنجار شرکت بپذیرند.

البته این رویکرد نباید با روش منسوخ «یا غرق شو یا شنا کن» اشتباه گرفته شود. مدیر وظیفه دارد همزمان با واگذاری مسئولیت، آموزش و حمایت کامل را نیز ارائه دهد.

فصل چهارم: انتظارات را واضح بیان کنید

یکی از رایج‌ترین پاسخ‌ها در نظرسنجی‌ها درباره بهترین تجربه کاری این است: «دقیقا می‌دانستم از من چه انتظاری می‌رود». ابهام در انتظارات، کارکنان را از تجربه احساس موفقیت و «برنده شدن» محروم می‌کند.

برای اینکه افراد در کارشان برنده شوند، باید خط پایان مشخصی داشته باشند. این خط پایان از طریق پنج عامل تعریف می‌شود:

۱. اهداف شفاف

۲. معیارهای سنجش دقیق

۳. سررسیدهای مشخص

۴. تجربیات موفق قبلی

۵. به رسمیت شناختن و پاداش پس از موفقیت

بسیاری از مدیران، به دلیل کمبود وقت، وظایف را خیلی سریع محول می‌کنند و سپس کارمند را مقصر صحیح انجام ندادن کار می‌دانند؛ درحالی‌که مقصر اصلی، خود مدیر است که انتظارات را واضح بیان نکرده است.

فصل پنجم: مدیریت مشارکتی را به کار گیرید

تعهد، وفاداری و اشتیاق کارکنان، ارتباط مستقیمی با میزان مشارکت آن‌ها در فرایند

تصمیم‌گیری و تعیین اهداف دارد.

مدیران برتر، با برگزاری جلسات منظم و گفتگوهای فعال، یک محیط دموکراتیک ایجاد می‌کنند که در آن، همه اعضا احساس می‌کنند صدایشان شنیده می‌شود. این مشارکت، «حس مالکیت» را در کارکنان ایجاد کرده و باعث یک تغییر روانشناختی مهم می‌شود: «آن‌ها دیگر برای شرکت کار نمی‌کنند؛ بلکه برای «کسب‌وکار ما» تلاش می‌کنند». این حس مالکیت، قوی‌ترین محرک درونی برای انجام کار با بالاترین کیفیت است.

فصل ششم: چهار عامل انگیزش

سطح انگیزه در هر سازمان، تحت‌تاثیر چهار عامل بنیادین قرار دارد:

- ۱. شیوه رهبری:** شیوه رهبری، کلیدی‌ترین عامل است و تغییر آن می‌تواند به سرعت جو سازمان را دگرگون کند.
- ۲. سیستم پاداش‌دهی:** سیستم پاداش‌دهی نیز بسیار مهم است؛ زیرا افراد به مشوق‌ها واکنش نشان می‌دهند و «هر کاری که در آن پاداش باشد، انجام خواهد شد».
- ۳. جو سازمانی:** جو سازمان، توسط مدیر و بر پایه ارزش‌هایی مانند احترام متقابل شکل می‌گیرد؛ همان‌طور که در شرکت IBM، «احترام به افراد» یک اصل محوری بود.
- ۴. ساختار کار:** ساختار کار باید به گونه‌ای باشد که وظایف برای کارکنان نه صرفاً یک فعالیت روتین و خسته‌کننده؛ بلکه جذاب، چالش‌برانگیز و معنادار باشد.

فصل هفتم: سه اصل انگیزش

علاوه بر چهار عامل پیشین، سه اصل کلیدی دیگر نیز در ایجاد انگیزه نقش اساسی دارند:

- ۱. پاداش:** پاداش باید منحصر بر اساس عملکرد و نتایج باشد؛ نه رتبه یا سابقه.

پاداش‌ها می‌توانند ملموس مانند پول و مزایا، یا غیرملموس مانند تحسین در جمع باشند که تاثیر عمیق‌تری بر روحیه دارد.

۲. به رسمیت شناختن: نادیده گرفته شدن تلاش‌ها، یکی از بزرگترین عوامل بی‌انگیزگی است. مدیر باید کارهای خوب را به صورت عمومی و خصوصی به رسمیت بشناسد.

۳. تقویت: هر رفتاری که از سوی مدیر مورد تحسین، تایید و تقویت قرار گیرد، به احتمال زیاد توسط کارمند تکرار خواهد شد تا دوباره همان حس مثبت را تجربه کند.

فصل هشتم: مدیریت بر اساس ارزش‌ها

رفتار بیرونی افراد، بازتابی از ارزش‌های عمیق درونی آن‌ها است. کارکنان، زمانی نهایت شادی و بهره‌وری را تجربه می‌کنند که فعالیت‌های شغلی که انجام می‌دهند، با ارزش‌های شخصی‌شان همسو باشد.

شرکت‌های برتر دنیا، نه تنها بر اساس سود؛ بلکه بر اساس ارزش‌ها مدیریت می‌شوند. آن‌ها ارزش‌های شفاف و مشخصی مانند کیفیت، درستکاری یا احترام را تعریف کرده و تمام تصمیمات و رفتارها را بر اساس آن تنظیم می‌کنند.

این ارزش‌ها، به کار «معنا و هدف» می‌بخشند که عمیق‌ترین نیاز روانی هر انسان است و به این سوال پاسخ می‌دهد: «دلیل انجام کاری که انجام می‌دهیم، چیست؟».

فصل نهم: استفاده از مدیریت هدف‌محور (MBO)

این رویکرد قدرتمند، به معنای محول کردن کامل یک وظیفه و مسئولیت به فردی شایسته و دادن اختیار کامل به او برای انجام آن کار به روش خودش است. در این شیوه، مدیر و کارمند سر «نتیجه نهایی» به توافق می‌رسند؛ اما «فرایند» رسیدن به آن نتیجه، به عهده کارمند گذاشته می‌شود. این تکنیک، با ایجاد حس آزادی و

مسئولیت‌پذیری، خوداتکایی، خلاقیت و عزت‌نفس را در کارکنان به‌شدت تقویت می‌کند.

یکی از بزرگترین اشتباهات مدیران این است پس از تفویض اختیار، دوباره در کار دخالت کرده و با این کار، انگیزه و حس مالکیت را از کارمند سلب می‌کنند.

فصل دهم: استفاده از مدیریت موردی

این روش، شکل تکامل‌یافته‌تری از مدیریت هدف‌محور است و برای کارکنان باتجربه و شایسته به کار می‌رود.

در این شیوه، پس از واگذاری کامل وظیفه، کارمند تنها در صورتی موظف به گزارش‌دهی است که انحرافی از برنامه رخ دهد یا مشکلی غیرمنتظره پیش بیاید.

تا زمانی که همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود، کارمند آزادی کامل دارد و نیازی به گزارش نیست. این رویکرد به دو نیاز اساسی روانشناختی پاسخ می‌دهد:

۱. **استقلال:** احساس خاص بودن و مسئولیت فردی.

۲. **وابستگی:** احساس تعلق به یک گروه و هدفی بزرگتر.

فصل یازدهم: اصل پارتو را به کار گیرید

اصل پارتو یا قانون ۲۰/۸۰، یکی از قدرتمندترین ابزارهای مدیریت بهره‌وری است. این اصل بیان می‌کند در هر کاری، ۲۰ درصد از فعالیت‌ها، ۸۰ درصد از نتایج را ایجاد می‌کنند.

وظیفه مدیر این است به کارکنان کمک کند آن ۲۰ درصد از وظایف کلیدی و ارزشمند را شناسایی کرده و تمام تمرکز خود را بر آن‌ها بگذارند. برای این کار، تریسی «قانون سه» را معرفی می‌کند:

["message_box text_color="light]

«از میان تمام کارهایی که یک فرد در طول هفته انجام می‌دهد، تنها سه مورد از آن‌ها ۹۰ درصد ارزش کل کار او را تشکیل می‌دهند. شناسایی و تمرکز بر این سه کار، بهره‌وری را به شدت افزایش می‌دهد.»

[message_box/]

فصل دوازدهم: معلم باشید

ارزشمندترین دارایی یک شرکت، نه ساختمان و تجهیزات؛ بلکه توانایی و مهارت کارکنان آن است. یکی از مهم‌ترین و درعین‌حال نادیده گرفته‌شده‌ترین نقش‌های یک مدیر، «معلمی» است.

مدیر هرگز نباید تصور کند کارکنان روش انجام کارها را می‌دانند؛ اگر می‌دانستند، احتمالاً در جایگاه دیگری بودند.

وظیفه مدیر این است به‌طور فعال به کارکنان آموزش دهد، به سوالاتشان پاسخ دهد و آن‌ها را راهنمایی کند. این کار نه تنها شایستگی و اعتماد به نفس در کارکنان ایجاد می‌کند؛ بلکه خود مدیر را نیز از انجام کارهای تکراری آزاد کرده و به او اجازه می‌دهد بر وظایف مهم‌تر تمرکز کند.

فصل سیزدهم: همواره به تعلیم و تربیت بپردازید

شادی واقعی در محیط کار، از احساس رشد و پیشرفت مداوم نشأت می‌گیرد. کارکنان زمانی با انگیزه هستند که باور داشته باشند در حال بهتر شدن و حرکت به سوی بهترین نسخه خود هستند؛ به همین دلیل آموزش نباید یک رویداد مقطعی باشد؛ بلکه باید به یک فرهنگ دائمی تبدیل شود.

شرکت‌های پیشرو در دنیا، سالانه درصد قابل‌توجهی از درآمد خود را صرف آموزش و توسعه کارکنانشان می‌کنند؛ زیرا می‌دانند این کار، بازدهی فوق‌العاده‌ای دارد.

فصل چهاردهم: بر اصل خطای صفر تاکید کنید

بر اساس مطالعات دانشگاه هاروارد، ارتباط مستقیمی بین کیفیت درک شده از یک محصول و سودآوری شرکت وجود دارد؛ به همین دلیل مدیران باید فرهنگ «کیفیت» را در سراسر سازمان ترویج دهند. هدف نهایی باید «خطای صفر» باشد، یعنی محصول یا خدمات همواره دقیقاً همان کاری را انجام دهد که به مشتری وعده داده شده است.

مدیران باید با تعیین استانداردهای بالا و توقع عملکرد عالی، سرمشق دیگران باشند. این استاندارد بالا باید در تمام جزئیات، حتی در نوشتن یک نامه یا ایمیل نیز رعایت شود؛ زیرا کیفیت در کارهای کوچک، نشان‌دهنده کیفیت کل سازمان است.

فصل پانزدهم: چرخه‌ها و تیم‌های کیفیت را معرفی کنید

این تکنیک مدیریتی که توسط ادواردز دمینگ در ژاپن محبوبیت یافت، شامل سازماندهی کارکنان در قالب تیم‌های کوچکی است که به طور منظم (مثلاً هفتگی)، گرد هم می‌آیند تا درباره روش‌های بهبود کیفیت کار و فرایندها گفتگو کنند.

این تیم‌ها به کارکنان احساس ارزش و اهمیت می‌دهند؛ زیرا نشان می‌دهند سازمان برای نظرات و ایده‌های آن‌ها احترام قائل است. عضویت در این تیم‌ها، هم نیاز به استقلال و هم نیاز به وابستگی را برآورده می‌سازد و انگیزه‌ای قوی برای بهبود مستمر ایجاد می‌کند.

فصل شانزدهم: جلسات طوفان ذهنی داشته باشید

جلسات طوفان ذهنی، یکی از سریع‌ترین و موثرترین راه‌ها برای آزادسازی خلاقیت جمعی، حل مشکلات و ایجاد تیمی متعهد است. در این فرایند، یک گروه کوچک (ترجیحاً ۴ تا ۷ نفر) در یک بازه زمانی مشخص، تلاش می‌کنند بیشترین تعداد ایده ممکن را بدون هیچ‌گونه قضاوت یا انتقادی مطرح کنند.

قانون اصلی این است کمیت، بر کیفیت اولویت دارد و هیچ ایده‌ای، هرچقدر هم که عجیب به نظر برسد، مسخره نمی‌شود. این تمرین، مشارکت، تعهد و عزت‌نفس را در افراد افزایش می‌دهد و اغلب منجر به راه‌حل‌های نوآورانه‌ای می‌شود که در حالت عادی به ذهن نمی‌رسد.

فصل هفدهم: مربی شوید

هیچ‌کس به‌تنهایی موفق نمی‌شود. یکی از قدرتمندترین عوامل انگیزشی، علاقه خالصانه و توجه یک مدیر به رشد و پیشرفت کارمندان است. مدیر باید نقش یک «مربی» را ایفا کند، افرادی با پتانسیل بالا را شناسایی کرده و به صورت منظم، زمانی را برای راهنمایی، مشاوره و به اشتراک گذاشتن تجربیات خود با آن‌ها اختصاص دهد.

این توجه ویژه از سوی یک مقام ارشد، باعث ایجاد خودباوری، حس ارزشمندی و تعهد عمیق در کارمند می‌شود و او را به فردی وفادارتر و کارآمدتر تبدیل می‌کند.

فصل هجدهم: با سرمشق بودن مدیریت کنید

کارکنان همواره به رفتار، گفتار و اعمال مدیر خود نگاه می‌کنند و از او الگو می‌گیرند. عملکرد و شخصیت آن‌ها هرگز نمی‌تواند از استانداردها و معیارهایی که مدیر تعیین می‌کند، فراتر رود. یک مدیر، چه بخواهد و چه نخواهد، همیشه یک سرمشق است.

شخصیت واقعی او، به‌خصوص در زمان بحران‌ها و مشکلات، آشکار می‌شود. یک رهبر واقعی در شرایط سخت، آرامش، قاطعیت و خوش‌بینی خود را حفظ می‌کند و با این کار، به تیم نشان می‌دهد چگونه باید با چالش‌ها روبرو شوند.

فصل نوزدهم: به کارمندان گوش دهید

رهبران برتر، دو برابر میزانی که حرف می‌زنند، گوش می‌دهند. گوش دادن دقیق و فعال، که تریسی آن را «جادوی سفید» می‌نامد، باعث می‌شود افراد احساس

ارزشمندی و احترام کنند و عزت نفسشان به شدت افزایش یابد.

چهار اصل کلید برای گوش دادن موثر عبارتند از:

۱. **گوش دادن دقیق:** تمرکز کامل و قطع تمام عوامل حواس پرتی.

۲. **مکت:** قبل از پاسخ دادن برای درک عمیق تر.

۳. **پرسیدن سوال:** برای شفاف سازی؛ به خصوص سوالات قدرتمندی مانند: «منظورتان چیست؟»

۴. **جمع بندی:** سخنان گوینده برای اطمینان از درک صحیح.

فصل بیستم: عامل دوستی را به یاد داشته باشید

در یک نظرسنجی، وقتی از کارمندان پرسیده شد بهترین رئیسی که داشتند چه ویژگی‌ای داشته، اکثریت پاسخ دادند: «همیشه احساس می‌کردم رئیس، نه فقط به‌عنوان یک کارمند؛ بلکه به‌عنوان یک شخص به من اهمیت می‌دهد».

این همان «عامل دوستی» است. این عامل، شامل سه جزء است:

۱. **ملاحظه:** توجه به زندگی شخصی و خانوادگی کارکنان.

۲. **توجه:** کمک به حل مشکلاتشان.

۳. **ادب:** رفتار محترمانه در هر شرایطی.

مدیران باید «قانون طلایی» را به کار گیرند؛ یعنی با دیگران همان‌گونه رفتار کنند که دوست دارند با خودشان رفتار شود.

فصل بیست و یکم: جادوی انگیزشی خلق کنید

موفقیت نهایی شما به‌عنوان یک مدیر، در توانایی‌تان برای دریافت عملکردی فوق‌العاده از افرادی معمولی نهفته است. هدف، ساختن یک تیم برنده است که اعضای آن با تمام وجود برای رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌کنند.

این فصل، هفت عادت روزانه و ساده را برای خلق این جادوی انگیزشی پیشنهاد می‌کند:

۱. لبخند بزنید.
۲. از دیگران سوال کنید.
۳. با دقت گوش دهید.
۴. مودب باشید.
۵. تشکر کنید.
۶. افراد را مطلع نگه دارید.
۷. پیشرفت مداوم را تشویق کنید.

اجرای مداوم این عادات ساده، می‌تواند محیط کاری شما را متحول کند.

درباره نویسنده کتاب انگیزش

برایان تریسی (متولد ۱۹۴۴) یکی از برجسته‌ترین نویسندگان و سخنرانان جهان در حوزه‌های موفقیت، مدیریت، فروش و توسعه فردی است.

او که بنیان‌گذار «کتابخانه موفقیت برایان تریسی» است، با برگزاری هزاران سمینار و نوشتن ده‌ها کتاب پرفروش، به میلیون‌ها نفر در سراسر جهان کمک کرده به پتانسیل کامل خود دست یابند.

کتاب انگیزش برایان تریسی که در سال ۲۰۱۳ منتشر شد، چکیده‌ای از تجربیات و دانش عمیق او در زمینه رهبری و مدیریت منابع انسانی است و به‌عنوان یک راهنمای کاربردی برای مدیران امروزی شناخته می‌شود.