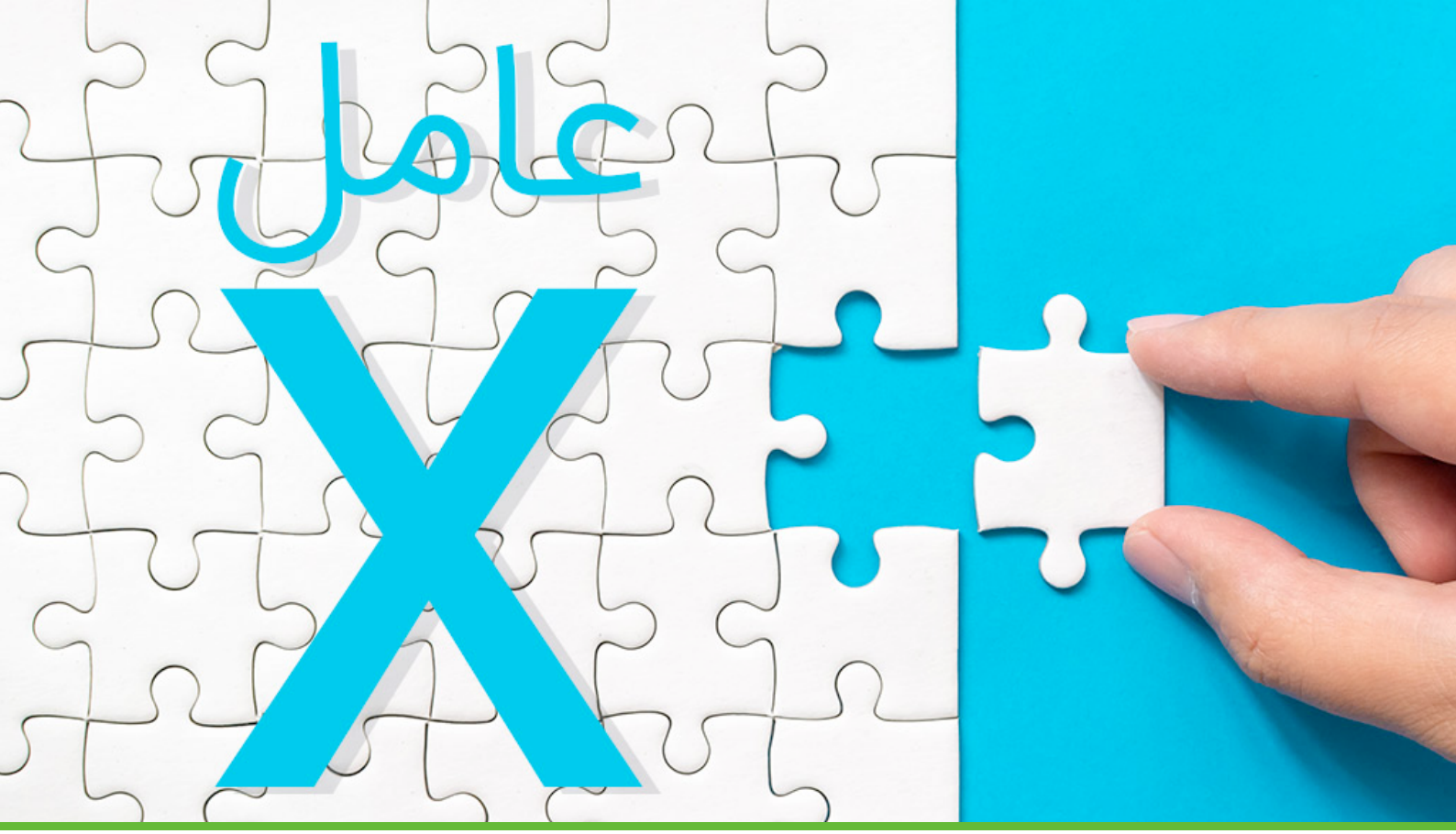

عامل ایکس در مدیریت

برایان تریسی - ترجمه ژان بقوسیان سایت مدیرسبز

در اواخر دهه ۱۹۴۰ مطالعات بسیاری توسط مشاوران مدیریتی در اروپا برای مقایسه بازده کارخانه‌های خودروسازی انگلستان با آلمان غربی انجام شد. نتیجه این بود که میزان تولید در کارخانه‌های اتومبیل‌سازی آلمان ۴ 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، تقریبا 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 مجموعه‌ای 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. 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 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 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، 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.

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 منحصربه‌فرد 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. هیچ‌چیز بیش از اینکه افراد حس کنند رئیسشان به خوبی و شایستگی آن‌ها و توانایی‌شان 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 اعتمادبه‌نفس 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.