

مدیریت

جادوی انگیزش

طرحی برای تقویت روحیه کارکنان

برایان تریسی

ترجمه صالح سپهری فر، مهدی شهبازی



انتشارات
دنیای اقتصاد

مقدمه مترجمان	۷
مقدمه	۹
فصل ۱: عامل ناشناخته	۱۵
فصل ۲: افراد مناسب را برگزینید	۲۱
فصل ۳: از همان ابتدا، سخت بگیرید	۲۷
فصل ۴: انتظارات مشخص خود را به صورت روشن بیان کنید	۳۳
فصل ۵: مدیریت مشارکتی پیشه کنید	۳۹
فصل ۶: چهار عامل انگیزه‌بخش	۴۵
فصل ۷: پاداش، تایید و تقویت	۵۱
فصل ۸: مدیریت بر مبنای ارزش‌ها را نهادینه کنید	۵۷
فصل ۹: مدیریت بر مبنای هدف	۶۳
فصل ۱۰: از مدیریت بر مبنای استثناء استفاده کنید	۶۹
فصل ۱۱: اصل پارتو را به کار بگیرید	۷۳
فصل ۱۲: معلم باشید	۷۹
فصل ۱۳: به طور پیوسته به آموزش و رشد کارکنان خود بپردازید	۸۳
فصل ۱۴: بر بدون نقص بودن تاکید کنید	۸۹
فصل ۱۵: حلقه‌های کیفیت و گروه‌های کیفیت تشکیل دهید	۹۵
فصل ۱۶: به صورت منظم از طوفان مغزی بهره بگیرید	۱۰۱
فصل ۱۷: راهنما شوید	۱۰۷
فصل ۱۸: الگوی کارکنان خود باشید	۱۱۳
فصل ۱۹: به حرف‌های کارکنان خود گوش بسپارید	۱۱۹
فصل ۲۰: دوستی را فراموش نکنید	۱۲۵
فصل ۲۱: جادویی انگیزشی به پا کنید	۱۳۱

فصل ۱ عامل ناشناخته

در سال‌های دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مطالعات مختلفی توسط مشاوران مدیریتی در اروپا برای بررسی کارایی کارخانه‌های خودروسازی بریتانیا و کارخانه‌های خودروسازی آلمان غربی به انجام رسید. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که نسبت کارایی برترین کارخانه‌های خودروسازی در آلمان غربی در مقایسه با کارخانه‌های بریتانیایی، چهار به یک بود. پژوهشگران بریتانیایی در ابتدا با مقایسه نو بودن کارخانه‌های آلمانی که پس از جنگ جهانی دوم بازسازی شده بودند با کارخانه‌های قدیمی بریتانیا که هنوز از تجهیزات دهه ۱۹۳۰ استفاده می‌کردند، این تفاوت را عامل اصلی میزان متفاوت کارایی آن‌ها دانستند.

این پژوهشگران برای این که صحت نظریه خود را ثابت کنند، به مقایسه کارخانه‌های جدید انگلیسی با کارخانه‌های جدید آلمانی که در هر دو خودرویی با اندازه‌ای یکسان تولید می‌شد و از فناوری و مواد اولیه یکسان بهره می‌گرفتند و کارگران هر دوی آن‌ها شکل صنفی داشتند، پرداختند. اما بار دیگر به این نتیجه رسیدند که در کارخانه‌هایی با بهترین مدیریت و بدترین مدیریت در دو کشور، باز هم تفاوت بهره‌وری، چهار به یک بود.

این تفاوت در بهره‌وری که نمی‌توان آن را به عوامل مادی یا فنی مربوط ساخت، «عامل ناشناخته»^۱ نامیده شد. کشف عامل ناشناخته که امروزه آن را عامل روان‌شناختی نیز می‌نامند، سبب ایجاد تحولی در مدیریت در همه کشورهای توسعه‌یافته در شصت سال گذشته شد. تا دوره رکود بزرگ^۲ در ایالات متحده در دهه ۱۹۳۰، تقریباً همه پیشرفت‌ها در مدیریت، حاصل پیشرفت‌های صورت گرفته در فناوری، علوم پایه و فرآیندهای نوین تولید محصولات بود. از جنگ جهانی دوم به این سو، بیشتر پیشرفت‌های بزرگ به نوعی به مدیریت و روانشناسی ربط داشت. عامل ناشناخته بهتر از هر چیز دیگر توضیح می‌دهد که چرا برخی از شرکت‌ها موفق می‌شوند و برخی شکست می‌خورند، چرا ۲۰ درصد بالای هر شرکت در هر حوزه‌ای از صنعت، ۸۰ درصد سود را به خود اختصاص می‌دهند و چرا با استعدادترین افراد، جذب بهترین شرکت‌ها می‌شوند.

با بهره‌گیری از عوامل روان‌شناختی که تعیین‌کننده میزان بهره‌وری و عملکرد سازمان هستند، می‌توانید تغییر شگرفی در اثربخشی خود به عنوان یک مدیر پدید آورده و نیز برای رسیدن به بهترین نتایج، توانمندتر شوید.

مرکز فرماندهی

عامل روان‌شناختی را می‌توان در یک عبارت خلاصه کرد: خودپنداره^۳. آشنایی با مفهوم خودپنداره را شاید بتوان یکی از مهم‌ترین دستاوردها در زمینه رشد ظرفیت‌های انسانی در قرن بیستم و بیست‌ویکم دانست. خودپنداره، ساختار باور یا نظام ارزشی هر فرد است. این ساختار از دوران کودکی شکل می‌گیرد و دربردارنده هیجانات، تجربیات، تصمیم‌ها، آموزش‌ها و رویدادهایی است که فرد از آن دوران تاکنون