

- ✓ مورچه یا مورچه خوار
- ✓ اگر ماکیاول زنده بود...
- ✓ چالشهای انگیزش کارکنان

PSDC.ir

مرکز توسعه مهارت های فردی



به همراه متن کامل

چالش های انگیزش کارکنان

در ایران امروز

مورچه یا مورچه خوار؟ انتخاب با شماست!

دانیل آمین، یک روانپزشک معروف و فوشنام است. وی در سال ۱۹۹۸ کتابی را تحت عنوان «مغز خود را تغییر دهید تا زندگی‌تان تغییر کند» منتشر کرد که پس از آن، به سرعت در کشورهای مختلف نیز ترجمه و منتشر گردید. شاید در ابتدا عنوان کتاب کمی بازاری به نظر برسد، اما با خواندن آن متوجه میشویم که نویسنده تلاش کرده در عین حفظ سادگی، از دقت علمی کتاب نکاهد. مطلب «مورچه و مورچه خوار» از این کتاب انتقالب شده است.

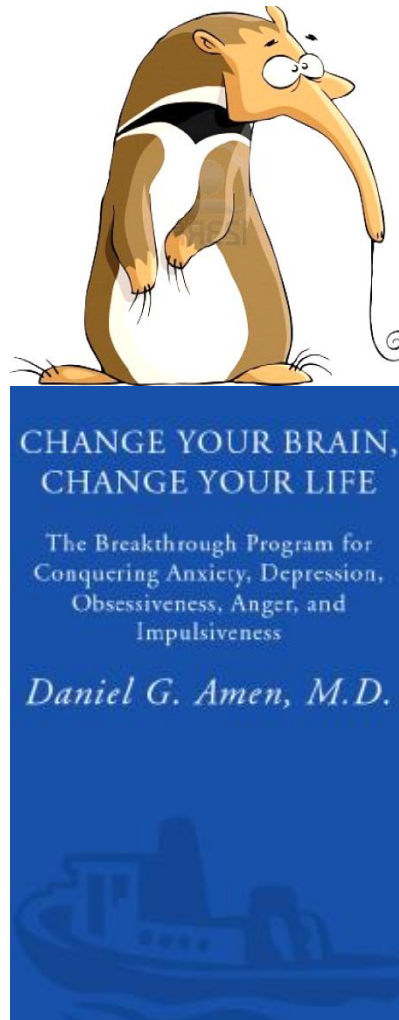
افکار منفی ناخواسته یا همان مورچه ها، به محض باز شدن نخستین مسیر، وارد ذهن من و شما میشوند. آنها کمک میکنند تا بدبینی ها و نگرانی ها به واقعیت تبدیل شوند. مورچه ای را تصور کنید که مدام در ذهن شما میگوید: «من میدانم که در امتحان روز سه شنبه موفق نخواهم شد». طبیعی است این فکر، انرژی، انگیزه، روحیه و تمرکز شما را از بین میبرد و حتی زمانی که تصمیم میگیرید درس بخوانید و مطالعه کنید، کمترین کارایی را خواهید داشت. پس از شکست شما در آزمون، این مورچه زندگی راحت تری را در مغز شما تجربه خواهد کرد و حرفهای بیشتری برای گفتن خواهد داشت.

بیایید با هم برخی از این مورچه ها را مرور کنیم و به حرفهایشان گوش دهیم:

- او هیچوقت به من گوش نمیدهد
- امروز روز خوبی بود، اما دلیل نمیشود فردا و پس فردا هم، همینطور باشد...
- او من را دوست ندارد.
- او مواظب من نیست.
- من تجسم واقعی «شکست» هستم.
- این اشتباه اوست

تنها کسی میتواند از شر این مورچه های ذهنی و حرفهایشان خلاص شود که در هر لحظه، مراقب حرفهای آنها باشد.

قبل از هر چیز باید باور داشته باشیم که افکار ما «واقعی» هستند. درست مثل خانه و ماشین و کیف و کتاب و دست و پای ما. باید به خاطر داشته باشیم که افکار ما، سیگنالهای الکتریکی متفاوتی را در مغز ایجاد میکنند و تک تک سلولهای بدن ما را تحت تأثیر قرار میدهند. آیا جز این است که در زمان عصبانیت، معده کمتر



سالهاست در تحلیل مشکلات مراجعان خود، از عبارت افکار منفی ناخواسته یا Automatic Negative Thoughts استفاده میکنم. برای اینکه راحت تر باشم آنها را ANT یا مورچه مینامم. مورچه هایی که وقت و بی وقت وارد مغز من و شما می شوند، میگردند و از وقت و انرژی ما تغذیه میکنند. فکر میکنم شاید وقت آن باشد که در کنار این مورچه ها، مورچه خواری هم باشد تا آنها نتوانند به راحتی توان فکری و انرژی فیزیکی من و شما را مستهلک کنند. بیایید با هم کمی در مورد مورچه و مورچه خوار حرف بزنیم.

ذهن هر یک از ما، بر اساس افکاری که داریم طعم و بوی مخصوص به خود را پیدا کرده است. زمانی که بخش لیمبیک مغز بیش از حد فعال است، فیلتر ذهنی ما

بر روی «افکار منفی» تنظیم میشود. انسانهایی که دچار افسردگی هستند، هر روز، بیشتر و بیشتر با رویدادهای افسرده کننده جدید مواجه میشوند. مرور گذشته، به آنها حس پشیمانی میدهد. تصور آینده، در آنها اضطراب و بدبینی را زنده میکند. در زمان حال هم، همیشه چیزی برای نارضایتی وجود دارد.

کار میکند و مغز بیشتر از پیش متمرکز میشود؟ آیا جز این است که در زمان افسردگی، افق فکر کردن و برنامه ریزی ما کوتاه تر میشود؟ آیا جز این است که در شرایط اضطراب و ابهام، دستهای ما عرق میکند و پیشانی ما خیس میشود؟ پس افکار ما واقعی هستند. مثل همه چیزهای واقعی در اطراف مان.

فکر میکنم، بهترین تشبیه این است که به این مورچه ها، به چشم یک «آلودگی ذهنی» نگاه کنید. این مورچه ها واقعی هستند. بر روی فکر و ذهن ما تأثیر میگذارند. اما حرفهایی که می زنند الزاماً واقعی نیستند.

ترجیح میدهم طبقه بندی بهتری از این مورچه ها ارائه دهم. میتوانیم فرض کنیم این مورچه ها، از هشت نژاد مختلف هستند. بیایید هر یک از آنها را مرور کنیم...

«همیشه / هرگز / همه / هیچکس» نخستین

مورچه محسوب میشود. این ANT یا Automatic Negative Taught به



محض اینکه کمی سطح انرژی و تمرکز ذهنی ما کاهش پیدا کند به سراغ ما می آید. میتوانیم این مورچه را مورچهء تعمیم بنامیم. «او همیشه به من بی توجهی میکند. هیچکس به من و آرامش من فکر نمیکند. همه از من سو استفاده استفاده میکنند. هر وقت به سراغ فلانی رفتم به من پاسخ رد داده است...». اینها همه صداهاى مورچه تعمیم در ذهن ما هستند. در این شرایط، کافی است از خودمان یک بار دیگر بپرسیم: «واقعاً همیشه اینطور بوده است؟ واقعاً همه اینگونه بوده اند؟ یعنی هرگز این اتفاق نیفتاده است؟»

«تمرکز بر نکات منفی» دومین مورچه ای

است که باید مراقب آن باشیم. بعضی وقتها این فیلتر ذهنی فعال میشود. ما از تمام رویدادهای خوب صرف نظر میکنیم و تنها اتفاقات، رویدادها، احساس و انگیزه های منفی را مورد توجه قرار میدهیم. بعضی



وقتها سخنرانهای حرفه ای را میبینم که برای درمان به من مراجعه میکنند. از میان صد نفر مخاطب ۹۹ نفر فرم ارزیابی را با بهترین توضیحات و توصیفات پر کرده اند. اما یک نفر فرم را با اعلام نارضایتی کامل تکمیل کرده است. این یک فرم، برای خراب شدن تمام احساس خوب حاصل از آن سخنرانی کافی بوده است! گاه کارمندهایی را میبینم که ده ها جمله و تعریف و سخنان خوب از مدیر خود شنیده اند و به راحتی فراموش کرده اند، اما یک توهین یا حرف اشتباه عمدی یا سهوی مدیر را نمیتوانند به فراموشی بسپارند. من بعضی وقتها با مراجعینم یک بازی شروع میکنم. اسم این بازی را گذاشته ام «بازی شاد بودن» یا Glad Game. تلاش میکنیم در هر رویدادی دنبال آن جنبه های مثبتی بگردیم که قبلاً مورد توجه قرار نداده ایم. من نمیگویم که به زور و اجبار خودمان را خوشحال کنیم و به خوش خیالی زندگی را بگذرانیم. اما برای یک تهرانی، جور نشدن یک مسافرت به کیش یا ترکیه یا اروپا در تعطیلات، میتواند این معنی را هم بدهد که میتوانیم از «خلوت بودن تهران» استفاده کنیم. فرصتی که در هر سال تنها یکی دو هفته دست میدهد.

«مورچه پیشگو» سومین مورچه است که در

مغز شما حرکت میکند و وقت و بی وقت سیگنالهای عجیب و غریب برای شما می



فرستد. این مورچه، بدترین نتیجه قابل تصور را برای شما پیش بینی میکند. این مورچه میدانند که شما در کسب و کار جدیدتان شکست خواهید خورد. میدانند که شخصی که پشت تلفن است، پس از قطع شدن تماس، به شما ناسزا خواهد گفت. میدانند که مشتری از شما خرید نخواهد کرد و ...

این مورچه ها معمولاً باعث میشوند، احتمال به وقوع پیوستن رویدادهای بد، افزایش یابد. همچنین زمینه لذت بردن از اتفاقی های خوب را نیز از بین می برند. همیشه به یاد داشته باشیم که

اگر میتوانستیم آینده را به این شفافیت و وضوح ببینیم، الان جای دیگری بودیم!

«مورچه ذهن خوان» چهارمین مورچه است.

او در مغز شما زمزمه میکند که «من میدانم» و الان در ذهن خود راجع به تو چه میگوید؟ ویا «من دقیقاً میفهمم الان در مغز او چه می گذرد» و جملاتی از این دست. این جملات باعث میشوند اثر ارتباط و تبادل پیام در گفتگوی شما کم رنگ تر شود. وقتی که فکر کنی میدانی طرف مقابل چه میخواهد، کمتر به گفته ها و زبان بدن و علائم چهره طرف مقابل دقت میکنی. اگر هم دقت کنی فقط پیامهایی را دریافت میکنیم که با پیش فرضهای ما، تطبیق داشته باشد و این به معنای نابودی یک ارتباط دو طرفه است. بعضی وقتها به شوخی در گفتگوها به طرف مقابل میگویم: لطفاً افکار من را حدس نزن. من خودم هم به درستی نمیدانم الان دارم به چه فکر میکنم. اجازه بده حرف بزنم و با هم، به تدریج افکار من را کشف کنیم! بعضی افراد را میبینم که میگویند دوستی ما آنقدر نزدیک است که حتی بدون حرف زدن، حرف همدیگر را میفهمیم. من میتوانم این فضا را درک کنم اما مطمئنم همان افراد هم، ده ها مثال دارند که حرف و خواسته یکدیگر را به اشتباه فهمیده اند.



«مورچه احساسی» پنجمین مورچه است.

این مورچه به خودی خود از سوراخش در نمی آید. اما وقتی ببیند مورچه های زیادی بیرون آمده اند، او هم به سرعت بیرون می آید و با شما حرف میزند. او میگوید: «من حس میکنم این کار خوبی است...» و «حس من میگوید که او دروغ میگوید» و ده ها جمله دیگر از این نوع. صدای این مورچه معمولاً در لابه لای صدای مورچه ها، چنان مخلوط میشود که ما فرصت ارزیابی گفته هایش را نداریم. احساسات پدیده پیچیده ای هستند. احساسات معمولاً ریشه های



عمیقی در خاطرات گذشته ما دارند. بعضی وقتها هم به ما دروغ میگویند. اما اکثر انسانها عادت کرده اند به مورچه احساسی خود گوش دهند و از او دلیل نخواهند. عادت کنید از مورچه های احساسی خود دلیل بنخواهید و بی دلیل، به هیچیک از گفته های آنها گوش ندهید.

«مورچه وظیفه» ششمین مورچه است. این

مورچه بیشتر از اینکه حرف بزند گاز میگیرد! «تو باید...». «تو باید درس بخوانی». «تو باید الان به ... زنگ بزنی». قسمت عمده ای از زندگی ما را این «تو باید...»ها شکل میدهند. تا حدی که میتوانی باید این صدا را به صدای «من میخواهم...» تغییر دهی. اگر «نمیخواهید...» شاید بهتر باشد آرام انگشتان را روی مورچه وظیفه فشار دهی تا بمیرد. وظیفه ای که از اجبار انجام میشود نه اراده، به هیچکس سودی نخواهد رساند.



«مورچه برجسب گذار» یکی از مورچه

های خطرناک است. زمانی که صفتی منفی را به دیگران نسبت میدهید، جملات این مورچه را تکرار میکنید. او احمق است. او ساده لوح است. او مغرور است. او دیوانه است...



هیچیک از ما آنقدر قدرتمند و شخصیت شناس نیستیم که با مشاهده چند حرف و رفتار بتوانیم به سادگی روی دیگران برجسب بگذاریم. ما جای آنها نبوده ایم تا بدانیم که اگر ما بودیم، با همان دانش و با همان گذشته و با همان تجربیات، آیا همان رفتار و گفتار را داشتیم یا نه. این برجسب ها تعامل و گفتگو را بهتر نمیکند، اما به سادگی میتوانند مانع آن شوند. مراقب این مورچه باشید.

«مورچه مقصر» این مورچه همه جا به دنبال

مقصر میگردد. واقعیت این است که دانستن



مورچه و مورچه خوار در ذهن شما یک تفاوت آشکار دارند. مورچه «ناخواسته و ناخودآگاه» وارد ذهن میشود اما «مورچه خوار» را باید آگاهانه و با دقت و تمرکز روانه این میدان کنید. در روزهای آینده، بیشتر از همیشه به افکار خود توجه کنید. یک بار برای همیشه تصمیم بگیرید: ذهن شما محل زندگی مورچه هاست یا مورچه خوار!

در صورتی که تمایل دارید نسخه های بعدی این گاهنامه را نیز دریافت نموده و نیز از برنامه های آموزشی گروه توسعه مهارت های فردی مطلع شوید، با مراجعه به سایت www.shabanali.com در منوی دوره ها و کلوپ، اطلاعات تماس خود را در قسمت کلوپ PSDC ثبت نمایید.

یا ندانستن مقصر نمیتواند هیچ کمکی به رفع مشکلات بکند. اما میتواند روند جستجوی راه حل را به شدت کند نماید. مورچه مقصر اگر دیگران را مقصر اعلام کند، مسئولیت بهبود شرایط را از شما سلب میکند و اگر شما را مقصر اعلام کند انگیزه بهبود شرایط را از شما میگیرد. پس هر جا این مورچه را پیدا کردید، انگشتان را محکم روی آن فشار دهید و اجازه ندهید صدای آن در بیاید. این هشتمین مورچه است. این مورچه بیشتر از اینکه حرف بزند گاز میگیرد! «تو باید...». «تو باید درس بخوانی». «تو باید الان به ... زنگ بزنی». قسمت عمده ای از زندگی ما را این «تو باید...» ها شکل میدهند. تا حدی که میتوانید باید این صدا را به صدای «من میخواهم...» تغییر دهید. اگر «نمیخواهید...» شاید بهتر باشد آرام انگشتان را بر روی این مورچه فشار دهید تا برای همیشه از شنیدن صدایش رها شوید.

من گاهی اوقات زمانی که بیمارانم به من مراجعه میکنند، از آنها میپرسم که تعداد مورچه هایی که در مغز آنها راه میروند و حرف میزنند چقدر است؟ این مورچه ها هم دقیقاً مانند مورچه های واقعی هستند. اگر بیرون بیایند و ببینند کسی به آنها توجه نمیکند، هر لحظه مورچه های بیشتری به جمعشان افزوده میشود. تا حدی که فرصت و انرژی را برای انجام ساده ترین فعالیتهای روزانه نیز از شما گرفته میشود. اگر میخواهید تمام مغز شما از هیاهوی این مورچه ها پر نشود، حتماً باید به هر یک از آنها و صدای آنها توجه کنید و قبل از اینکه انعکاس صدای آنها تمام ذهن شما را پر کند، بکوشید تا گفته آن مورچه ها را زیر سوال ببرید. متأسفانه ما ترجیح میدهیم این افکار را سرکوب کنیم یا به آنها بی توجهی کنیم. اما این کار باعث از بین رفتن آنها نمی شود بلکه باعث زیاد شدن آنها میشود.



چالشهای انگیزش کارکنان در ایران امروز

در تاریخ ۶ فروردین ماه امسال، هفتمین گردهمایی فارغ التحصیلان دوره های مرکز توسعه مهارت های فردی برگزار شد. در این برنامه، محمدرضا شعبانعلی در سخنرانی کوتاهی به بررسی چالشهای انگیزش کارکنان در شرایط امروز کشور پرداخت. در این قسمت مشروح سخنان وی را میخوانید.

آیا برای شما پیش آمده که بلافاصله بعد از خروج از یک جلسه، برگه صورتجلسه را پاره کنید و داخل سطل زباله بیندازید؟ اگر چندسالی سابقه کار رسمی داشته باشید، با چنین صحنه ای بیگانه نیستید.

آیا برای شما پیش آمده که صبح، به محض اینکه از خواب بزمیخیزید، به استعفا و ترک

شغل فکر کنید؟ یا اینکه آرزو کنید ای کاش کار نمیکردید و میتوانستید ساعات بیشتری در رختخواب بمانید و مجبور نمیشدید همکاران نامطلوب خود را ببینید؟

این چالشها همیشه و همواره در محیط کار وجود داشته اند اما در این مقطع زمانی، بیش از هر زمان دیگری حس میشود. من اینها را چالش انگیزش کارکنان میدانم.

بحران انگیزش که امروزه به عنوان یکی از مهمترین بحرانهای منابع انسانی در کشور لمس میشود، بحرانی است که در حدود ده تا پانزده سال پیش، دغدغه دنیای توسعه یافته بود. دلیل اصلی این بحران، افزایش سهم کارکنان فکری در کل کارکنان فعال اقتصادی است.

حدود ۵۰ سال پیش، زمانی که پیترو دراکر مفهوم کارگر فیزیکی و کارگر فکری را مطرح کرد، تفکیک این دو نوع کارگر چندان دشوار نبود. کارگران فکری، دانشمندانی بودند که ابزار کارشان قلم و کاغذ بود و این ابزارها در مدت زمانی نه چندان دور به کامپیوتر و صفحه کلید تبدیل شد. کارگران فیزیکی نیز در

کارگاهها و کارخانجات، فعالیت میکردند و محصولات را در مقیاس صنعتی برای عرضه به بازار تولید میکردند.

اما امروز، تفکیک به کارگران فکری و فیزیکی به سادگی گذشته نیست. کارهای فیزیکی به ماشینها واگذار شده و سهم دانش و فکر در کارهای انسانی به شدت

افزایش یافته است. امروزه کارگر فکری فقط در دفاتر کار پشت کامپیوتر و صفحه کلید قرار ندارند، کارگری که در خط تولید مسئولیت اپراتوری یک دستگاه CNC را دارد نیز یک کارگر فکری محسوب میشود.



کار فکری ویژگیهای زیادی دارد که در اینجا به بررسی برخی از آنها میپردازیم. مهمترین نکته در کار فکری این است که کار

فکری بر خلاف کار فیزیکی (مثل جابه جا کردن آجر) بر اساس مدت زمان عملکرد و میزان جابجایی فیزیکی قابل

مدیری که به اجبار از کارمند خود میخواهد

ساعتی زودتر در محل کار حاضر شود یا دیرتر

محل کار را ترک کند، عملاً خود را فریب داده

سنجش نیست. به کارگر فکری نمیتوان بر اساس میزان فعالیت فیزیکی یا مدت زمان کار، حقوق و پاداش پرداخت کرد. مدیری که به اجبار از کارمند فکری خود میخواهد روزها ساعتی زودتر کار را آغاز کند یا ساعتی دیرتر محل کار را ترک کند، عملاً خود را فریب داده است. این فرد میتواند در محیط کار حاضر شود و تمام وقت را با موبایل خود سرگرم باشد، یا حتی با چشمهای باز پشت کامپیوتر خود بخوابد.

مشکل دیگر کارمندان فکری این است که شرح شغل آنها به سادگی قابل تعریف نیست. اگر به شرح شغل اینگونه کارکنان توجه کنید، تعداد بسیار زیادی از وظایف عمومی نامفهوم مانند «انجام امور محوله»، «تلاش برای تحقق اهداف واحد سازمانی» و

«فعالیت همسو با برنامه های کلان سازمان» را مشاهده میکنید. جملاتی که معنا و مفهوم خاصی ندارند. واقعیت این است که تعریف شرح شغل به مفهوم سنتی آن، بیشتر برای کارهای فیزیکی قابل تصور و مورد استفاده است تا فعالیتهای فکری.

شاید برای کارگر فیزیکی، فعالیت و «عرق ریختن» میتواند معیار خوبی برای ارزیابی عملکرد باشد، اما بهترین شاخص ارزیابی عملکرد برای کارگر فکری، «میزان تمرکز فکری» است.

اینکه کارمند، چه میزان از فکر و ذهن خود را به اهداف و برنامه های سازمان، اختصاص داده است. کنترل سازمان با استفاده از دوربین های مدار بسته – که امروز در سازمانهای ما به شدت رواج یافته است – ابزاری است که در دوران فعالیتهای مکانیکی قابل استفاده بوده است.

امروزه، با بودن موبایل و کامپیوتر و ابزارهای مشابه، کارکنان از توانایی شگفت انگیز «زیاد کار کردن بدون انجام هرگونه کار مفید» برخوردار شده اند.

احتمالاً با بازی Angry Birds آشنا هستید. آمارها نشان میدهد که تا کنون در مجموع ۲۰۰ هزار سال صرف این بازی شده است که حدود ۴۰٪ آن در محیط کار بوده است.

آمارهای شگفت انگیز دیگری نیز برای Facebook موجود است مبنی بر اینکه ماهیانه ۴۰ میلیارد دقیقه در آمریکا صرف برنامه فیس بوک میشود که ۶۵٪ آن در محیط کار است. این آمار در دو سال گذشته افزایش چشمگیری داشته است که برآورد

میشود دلیل اصلی آن، سهیم شدن کاربران ایرانی در آمار آمریکاییان (به دلیل استفاده از وی پی ان ها!) باشد.

با توجه به توضیحاتی که مطرح شد، به نظر می رسد مکانیزمهای انگیزش کارکنان فکری یک چالش جدی برای فضای کاری امروز است. فضایی که شاخصهای ارزیابی عملکرد سنتی، کارایی چندانی ندارند و معیارهای کارایی امروزی نیز به سادگی قابل اندازه گیری نیستند.

تا کنون مطالعات و بررسیهای زیادی در این حوزه انجام شده که در اینجا به صورت بسیار خلاصه به برخی از آنها اشاره میشود.

شاید مشخص ترین اظهار نظر در این زمینه را پیتر دراگر انجام داده

باشد. کسی که مفهوم کارگر فکری را برای نخستین بار در حوزه مدیریت مطرح نمود. دراگر میگوید: «کسی که کار فیزیکی میکند کار باید به او پول بدهد، اما کسی که کار فکری میکند کار باید به او معنا بدهد».

چهل سال بعد از سخنان دراگر، دانشمندی به نام لاورنس مدلی ارائه کرد که در آن ابزارهای انگیزش کارکنان فکری، با جزئیات بیشتری مورد بحث و بررسی قرار گرفته بود.

لاورنس، چهار بعد انگیزشی را در مطالعات خود مطرح میکند و معتقد است که انگیزش کارکنان در فضای کاری امروز، بدون توجه به این چهار بعد امکان پذیر نیست.



آمارها نشان میدهد که تا کنون در مجموع ۲۰۰ هزار سال صرف بازی Angry Birds شده است که حدود ۴۰٪ آن در محیط کار بوده است.

نخستین بعد، «مالکیت و به دست آوردن» است. حقوق، مزایا، عنوان شغلی، زیردستان، کارت ویزیت و ... همگی نمونه هایی از این الگوی انگیزش است. قسمت عمده ای از مدل های انگیزش که در دروس منابع انسانی دانشگاهی مورد بحث و بررسی قرار میگیرند، زیرمجموعه این حوزه هستند. این حوزه انگیزش، که قسمت مادی المانهای انگیزشی را در بر میگیرد و بین کار فیزیکی و کار فکری مشترک است شاید برای انگیزش کارکنان

فیزیکی کافی باشد، اما برای انگیزش کارکنان فکری کافی نیست. ضمن اینکه برخی از آنها میتوانند اثرات منفی نیز داشته باشند. دنیل پینک در کتاب **Drive** خود، به تحقیقی اشاره میکند که طی آن، در دو حالت مختلف، یک بار بدون جایزه و یک بار با جایزه ده دلار، از گروهی دانشجو خواسته است تا یک معما را حل کنند.

نتیجه شگفت انگیز این است که کارایی و توانایی دانشجویان در زمانی که قرار بوده برای حل معما، جایزه ده دلاری دریافت کنند کاهش یافته است.

ساده ترین تبیینی که برای این آزمایش به نظر می رسد این است که در زمان حل معما بدون پاداش، دانشجویان با هدف سنجش توانایی ذهنی خود، با علاقه کامل به حل معما پرداخته اند. اما با تعیین جایزه، دانشجویان احساس کرده اند فکر و اندیشه آنها در حال «قیمت گذاری» است و چون احساس میکردند ۱۰ دلار برای وقت و اندیشه آنها قیمت پائینی است، انگیزه خود را از دست داده اند!

دومین المان انگیزشی مورد بحث در مدل لاورنس، «وابستگی و دلبستگی» است. دومین عاملی که میتواند باعث شود کارکنان

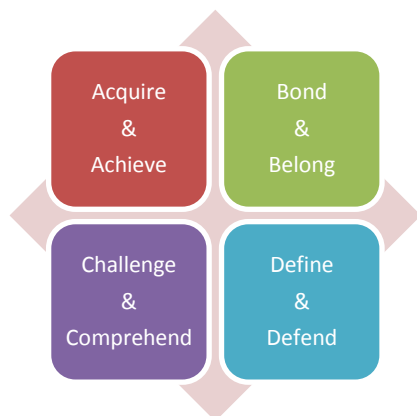
فکری انگیزه حضور در محل کار را پیدا کنند، وابستگی احساسی و عاطفی به محیط کار و همکاران است. مدیران میتوانند از هر ابزاری که میتوانند این وابستگی را ایجاد کنند، برای افزایش انگیزه کارکنان استفاده کنند. همانطور که می بینیم، بر خلاف مدل های سنتی مدیریت و انگیزش، در مدل های نوین، حتی فرصتهای مشترک صرف غذا و چای در محیط کار، به عنوان ابزاری برای افزایش وابستگی کارکنان به محیط کار و انگیزش بیشتر آنها مورد استفاده قرار میگیرد.

«یادگیری و مواجهه با چالشها» سومین ابزار انگیزشی کارکنان فکری است. یکی از عواملی که کمک میکند کارمندان فکری به محیط کار خود علاقمند شوند، یادگیری است. کارمندان فکری باید احساس کنند که در محیط کار خود دانش و مهارتهای تازه فرا میگیرند. همچنین باید احساس کنند

کارهایی که از آنها خواسته میشود کمی فراتر از تواناییهای بالفعل آنان است. این نوع کارکنان، اگر احساس کنند فعالیتهای آنها ساده تر از سطح تواناییهای آنها است، انگیزه و انرژی خود را برای کار از دست میدهند و تمام توان و تمرکز خود را صرف جستجوی فرصتهایی برای ارتقاء میکنند.

در صورتی که سه عامل اصلی در طراحی محیط کار مورد توجه قرار گرفته باشند، «احساس تهدید» و «خطر از بین رفتن محیط کار» میتواند عامل دیگری باشد که به کارکنان انرژی و انگیزه دهد. مدیران توانمند میکوشند همیشه تهدیدهای بیرونی را در مرکز توجه کارکنان خود قرار دهند تا تلاش برای حفظ وضعیت موجود، انگیزه بیشتری برای کارکنان ایجاد نماید.

به نظر میرسد هر چه زودتر باید دیدگاههای خود را در خصوص انگیزش کارکنان مورد بازنگری قرار دهیم، شاید فردا دیر باشد...



مدل انگیزش لاورنس یک مدل چهار مولفه ای

انگیزش است که به اسم 4-Drive شناخته میشود.

تحلیل رفتار متقابل

زمانی که اریک برن، مردود نیم قرن پیش، مفاهیم اولیه نظریه فرویدی شخصیت را در قالب واژه هایی ساده و عامه فهم (والد، بالغ، کودک) طبقه بندی میکرد، کمتر کسی فکر میکرد که در زمانی نه چندان دور، نظریه تحلیل رفتار متقابل به ابزاری کاربردی در حوزه های روانشناسی و روانکاوی، جامعه شناسی و مدیریت تبدیل شود. در این نوشتار، به بررسی مفاهیم اولیه نظریه تحلیل رفتار متقابل یا Transactional Analysis می پردازیم.

دکتر اریک برن مفاهیم اولیه نظیر تحلیل رفتار متقابل را در سالهای ۱۹۵۰ مطرح کرد. اریک برن دو اعتقاد اساسی داشته که پایه تحلیل رفتار متقابل قرار گرفت. نخست اینکه انسانها حق دارند در دنیا حضور داشته باشند و توسط دیگران آنگونه که هستند پذیرفته شوند. دیگر اینکه انسانها حق دارند آنطور که می خواهند تغییر کنند. تحلیل رفتار متقابل، ابزاری قدرتمند در این حوزه محسوب میشود.

«کودک»، «بالغ» و «والد» سه کلمه کلیدی این حوزه از دانش محسوب میشوند. کودک، بخشی از شخصیت، افکار و احساسات ماست که از دوران کودکی همراه ما باقی مانده اند. بسیاری از شادی های بی دلیل و عمیق، بسیاری از حرکت هایی که در جستجوی توجه و نوازش اند، عواطف و احساسات، همه در این بخش از شخصیت ما طبقه بندی میشوند.

تمام آموزشهایی که ما توسط پدر، مادر، اطرافیان و جامعه دریافت کرده ایم، به تدریج بخش دیگری از شخصیت ما را میسازد که به آن «والد» میگوییم. والد است که خوب و بد، زشت و زیبا، موفقیت و شکست را برای ما تعریف میکند. آیا تا به حال دقت کرده اید که وقتی کودکی، برای نخستین بار، زمین میخورد، نمیداند که باید بخندد یا گریه کند؟ کودک به اطراف خود نگاه میکند. اگر اطرافیان بخندند او هم می خندد و اگر اطرافیان داد و فریاد کنند او هم گریه میکند. به همین شیوه کم کم معیارهای شکست و موفقیت و خوب و بد، شکل میگیرند. معیارهایی که

اگر مورد بررسی و توجه قرار نگیرند، ناآگاهانه تا لحظه مرگ همراه ما باقی می مانند.

«بالغ»، بخشی از شخصیت است که می کوشد تعادل بین «کودک» و «والد» را برقرار کند. اگر بگوییم معیار تصمیم گیری کودک، «لذت» است، میتوان گفت: معیار تصمیم گیری والد، «سنت و عرف و قوانین و دین و ...» است. بالغ در تعامل کودک و والد، میکوشد «عقل و منطق» را مورد توجه قرار دهد.

در انسان سالم، این سه مولفه شخصیتی به یک میزان رشد میکنند و به عنوان سه نیروی مستقل، در تعامل با یکدیگر، رفتار و گفتار او را شکل میدهند. اما زمانی که به هر دلیل، یکی از این سه مولفه، بسیار کمرنگ تر یا پررنگ تر شوند، تعادل در زندگی به هم می خورد.

فردی که «کودک» در وجود او کمرنگ شده است، خود را از تجربه های کودکی محروم میکند. نمیتواند در جمع ها آزادانه بخندد و شادی کند. احساسات خود را مهار میکند و زندگی احساسی نخواهد داشت.

این در حالی است که فرد دیگری که «کودک» در وجود او بسیار پررنگ تر از «بالغ» و «والد» است، «احساس» در تصمیمهایش بسیار قوی تر از «منطق» است. رفتارهای تکانشی زیادی از خود بروز میدهد (به معنای تصمیمها و اقدامهایی که بلافاصله از آن پشیمان میشود) و به سادگی به وسوسه احساسات و شور و هیجان لحظه ای، از چارچوبهای اخلاقی و عرفی جامعه بیرون می آید.

همه رفتارها و تصمیم های ما انسانها را میتوان بر اساس تعامل بین این سه نیرو تفسیر نمود. در صورتی که بکوشیم تعادل بین این سه نیرو به درستی برقرار شود، زندگی آرام تر و شادتری را تجربه خواهیم کرد.

اگر ماکیاول زنده بود...

جملاتی که در این صفحه میبینید، هیچکدام از ماکیاول نیست، اما از کسانی است که لااقل در لحظه نوشتن این جمله ها، مانند او فکر میکرده اند. این جملات به فضای فکری امروز نزدیک ترند و به درک بهتر فضای فکری ماکیاولیسم کمک میکنند.

دولتمرد واقعی به فکر نسل بعری است، اما سیاستمدار به فکر انتقابات بعری است...

لامینگن

تبره پیزی است که برای به دست آوردنش باید بهایش را بپردازی...

اسکار وایلد

مردم معمولاً آزادی نمیخواهند. فقط میفاهند در امان باشند.

منکن

وقتی یک نفر را میکشی قاتلی. وقتی میلیون ها نفر را میکشی خاتمی. وقتی همه را میکشی فدایی!

ژان روستان

آنها که رزیدنتی ندارند، عموماً فضیلتی هم ندارند!

آبراهام لینکلن

بهترین کار گفتن حقیقت است. مگر اینکه دروغگو ماهری باشی!

پروم کی پروم

حقیقت، دروغی است که تعداد زیادی آن را باور کرده اند.

لنین

فدا در کنار همه هست... ولی بر طبق آخرین تحلیلها، به نفع ثروتمندان و قدرتمندان کار میکنند!

ژان آتویل

NICCOLÒ MACCHIAVELLI

دوره هایی که توسط این گروه برگزار میشود:



PSDC

Personal Skills Development Center

همایش تحول فردی - کد دوره: CHANGE

دوره تحلیل رفتار متقابل - کد دوره: TA

(مدرس: دکتر منصور بهرامی)

کارگاه دو روزه سفر از جهنم - کد دوره: SIH

اجرا: محمدرضا شعبانعلی

دوره مذاکره با شیطان - کد دوره: BWD

مدرس: محمدرضا شعبانعلی

برای کسب اطلاعات بیشتر کد دوره را به شماره

۰۹۱۹۴۲۱۲۳۳۴ ارسال نموده یا با شماره

۸۸۹۰۸۵۰۲ تماس بگیرید

www.psdci.ir

فرصتها همیشه آماده و بسته بندی شده
در مسیر زندگی ما قرار نمی گیرند...



پنجشنبه ۹۱/۴/۱ ساعت ۱۳ تا ۱۹

اولین همایش تحول فردی

با سخنرانی دکتر شیرازی، دکتر علوی، مهندس شعبانعلی
و سخنرانی افتتاحیه توسط دکتر فرضی پور

برای کسب اطلاعات بیشتر کلمه CHANGE را به
۰۹۱۹۴۲۱۲۳۳۴ ارسال کنید.



مرکز توسعه مهارت‌های فردی

