سال اول | شمارهٔ ۲۶ | هفته چهارم آبان ۱۴۰۵

یاران

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



از اجبار تا اشتیاق؛ چگونه خودفرمانی، شایستگی و تعلق، انگیزه را از درون بیدار می‌کنند؟

مدرسه مدیریت فراتر

باران

باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، با تمرکز بر مدیریت، رهبری و توسعه سازمانی منتشر می‌شود.

نام هفته‌نامه: باران

صاحب امتیاز: مدرسه مدیریت فراتر

سردبیر: زاهد شیخ‌الاسلامی

اعضای تحریریه: حمید امیری، بهاره رازقی، زاهد شیخ‌الاسلامی، احسان صنعتی مقدم

مدیر هنری: آرین سرلک

طراح جلد و صفحه‌آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب‌پور، سارا زارعی‌نژاد

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۲۶

تاریخ انتشار: هفته چهارم ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۲۶

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM۹pn

وب‌سایت: faraatarschool.org

مطالب این شماره بر مبنای تجربیات و مطالعات نگارنده نوشته شده است.

مدرسه مدیریت فراتر

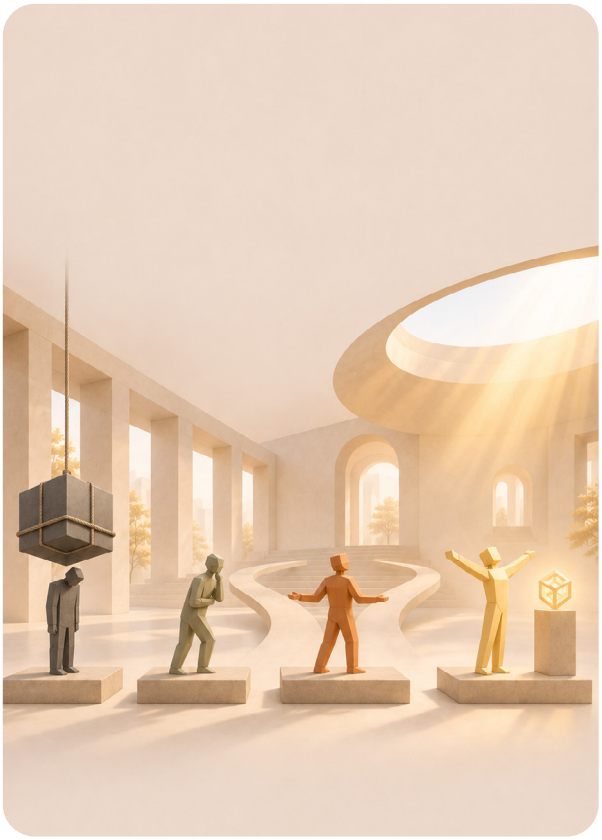
طیف انگیزه

در شماره قبلی باران درباره نظریه خودتعیین‌گری یا «Self-Determination Theory» صحبت کردیم. سؤالی که در این شماره به آن می‌پردازیم این است که چگونه کمک کنیم تا افراد انگیزه‌ها را درونی کنند. انگیزه‌های درونی‌شده نیاز کمتری به کنترل دارند و به نوآوری و افزایش کیفیت کار می‌افزایند.

انگیزه یک طیف دارد که از بی‌انگیزگی کامل تا انگیزه درونی را در بر می‌گیرد. انگیزه درونی وقتی است که از انجام کار یا یک فعالیت خاص لذت می‌بریم و آن را بدون محرک خارجی انجام می‌دهیم. برای مثال می‌توانید به هنرمندان فکر کنید. یک نوازنده سازش را تمرین می‌کند چون از بهتر شدن لذت می‌برد. در آن طرف طیف هم کسانی را داریم که برای هیچ کاری انگیزه ندارند و زندگی خود را خالی از معنا و پوچ می‌بینند. این گروه استعداد بیشتری برای پناه بردن به مواد مخدر و سایر روان‌گردان‌ها دارند. سایر درجات انگیزه بین این دو سر طیف قرار دارند.

در فاصله‌ای نزدیک به بی‌انگیزگی، با شرایطی روبه‌رو هستیم که شخص از کاری که به او سپرده شده است، لذتی نمی‌برد و منفعتی در انجام آن نمی‌بیند، ولی به دلیل وسوسه پاداش یا فرار از تنبیه آن را انجام می‌دهد. انگیزه منشأ بیرونی دارد و توسط عامل بیرونی کنترل می‌شود. پیامد این نوع از انگیزه‌بخشی تنش، اضطراب، دلبستگی پایین، عدم استمرار و نارضایتی است. کیفیت کار هم پایین است و شخص کار را در حدی انجام می‌دهد که پاداش بگیرد و تنبیه نشود. عامل تنظیم رفتارها در بیرون است و متکی به پاداش و تنبیه.

در نوع بعدی با انگیزه‌ای مواجه هستیم که شخص به دلیل انتظاری که از خود دارد یا برای برآوردن انتظار دیگران و همرنگی، کاری را انجام می‌دهد. اینجا با حدی از خودفرمانی مواجه هستیم چون این فشار برای برآوردن انتظار دیگران یا همرنگ شدن و حفظ غرور چیزی است که من انتخاب می‌کنم. افراد می‌توانند با ایجاد حس شرم و گناه ما را وادار به انجام کاری بکنند که از انجامش لذت نمی‌بریم، ولی انجام آن برای کاهش فشار دیگران با استفاده از اهرم شرم



و گناه است. این انگیزه نیز از بیرون کنترل می‌شود، ولی عامل تنظیم آن در درون شخص است.

در سطح بعدی با انگیزه‌ای روبه‌رو هستیم که ما را به هدفی که داریم می‌رساند، هرچند از انجام آن لذت نمی‌بریم. انجامش می‌دهیم چون به نتیجه کار اهمیت می‌دهیم. مثلاً درس می‌خوانیم چون می‌خواهیم در دانشکده پزشکی قبول شویم. این انگیزه تقریباً درونی است و عامل تنظیم هم همان اهدافی است که برایمان مهم هستند. در این حالت ما حس داوطلبی داریم، بیشتر از کار لذت می‌بریم، بهتر یاد می‌گیریم و عملکرد بهتری خواهیم داشت.

نوع بعدی انگیزه موقعی است که کسی از ما درخواست می‌کند که کاری را انجام دهیم و انجام این کار با ارزش‌های درونی ما سازگار است و برای ما معنادار جلوه می‌کند. در این حالت هم ما حس داوطلبی بالایی داریم، بیشتر از انجام کار لذت می‌بریم، یادگیری عمیق‌تر است و عملکرد بهتری خواهیم داشت.

هرچه در امتداد این طیف حرکت می‌کنیم، خودفرمانی ما بیشتر می‌شود و بنابراین حس بهتری داریم. در نهایت هم در انتهای طیف، حالت انگیزه درونی داریم که نیازی به محرک و کنترل خارجی ندارد.

چگونه کار را با خودتعیین‌گری مرتبط کنیم؟



انسان‌ها کاری را با رغبت انجام می‌دهند که در آن ارزش ببینند. بنابراین مدیران باید با شناخت کافی از اعضای تیم بتوانند بین کارهایی که از آن‌ها می‌خواهند و ارزش‌های آن‌ها ارتباط برقرار کنند.

گاهی این ارزش مربوط است به علایق فرد و اینکه از نظر او این کار چقدر از نظر فنی جالب است و او را به چالش می‌کشد. در واقع خود کار برایش از جنبه فنی و تخصصی جالب است و می‌تواند از آن یاد بگیرد. نوع دیگری از ارزش مربوط به این است که کار مورد نظر تا چه اندازه با هویتی که همکار برای خود تعریف کرده، همخوانی دارد. در این مورد به او توضیح داده شود که چگونه کار با ظرفیت‌هایی که بخشی از ظرفیت‌ها و هویت او را تشکیل می‌دهند، ارتباط دارد.

گاهی افراد دوست دارند روی چیزهایی کار کنند که اهمیت دارند. در اینجا مدیر می‌تواند اهمیت انجام کار و پیامدهای عدم انجام آن را توضیح بدهد و انجام کار را به مأموریت سازمان یا تیم مرتبط نماید. نوع دیگر از ایجاد انگیزه این است که بتوانیم توضیح دهیم که ارزش و منفعت ایجادشده در انجام کار بسیار بیشتر از هزینه‌ای است که برای آن پرداخت می‌کنیم.

وقتی که همکار ما ارزش کار را نمی‌بیند، ولی در عین حال نمی‌دانید که این ناهماهنگی در ارزش کار و چیزهایی که برای او ارزش دارند چیست، شاید بتوانید همه زمینه‌های بالا را امتحان کنید تا ببینید کدام‌یک در عمل کارساز هستند. این اقدامات مربوط به احترام به حس خودفرمانی افراد است که در افزایش انگیزه تأثیر زیادی دارد. انسان‌ها دوست دارند کاری را انجام دهند که تأیید درونی خودشان را دارد و از بیرون به آن‌ها تحمیل نشده است. وقتی تلاش می‌کنیم تا کار مورد نظر را به ارزش‌های درونی فرد متصل کنیم، طبیعتاً حس خودفرمانی او ارضا خواهد شد.

برای افزایش حس خودفرمانی، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شوند:

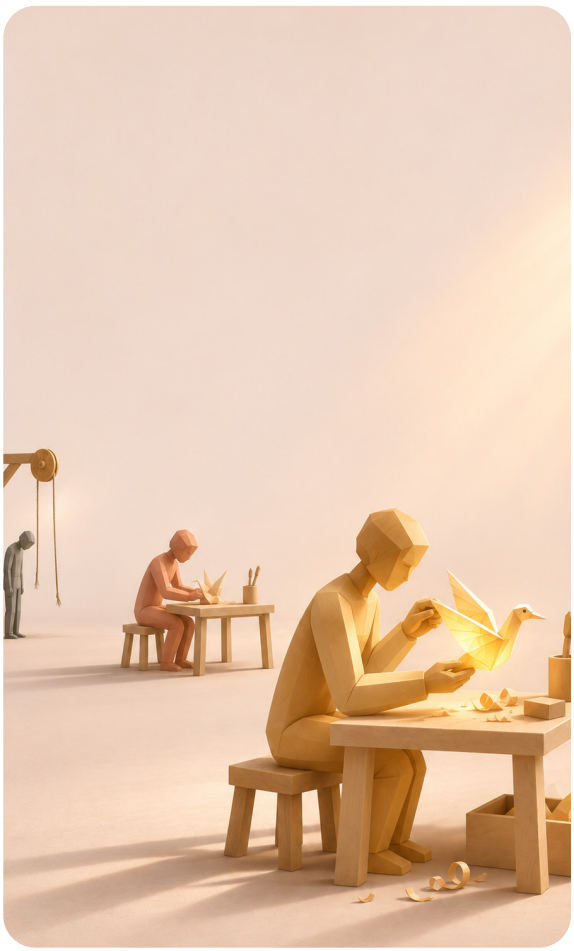
- اهمیت دادن به دیدگاه همکاران از طریق نظرسنجی در مورد هر تصمیم مرتبط
- دادن انتخاب، تشویق به ابتکار و اکتشاف
- ارائه منطق روشن برای انتظارات
- اجتناب از زبان کنترلی
- جلب مشارکت دیگران در تعریف اهداف

حس شایستگی

گاهی ممکن است که فرد حس کند که انجام یک کار از عهده او خارج است و بنابراین انگیزه انجام آن در او تضعیف می‌شود. بنابراین مدیر باید بتواند اعتمادبه‌نفس و حس شایستگی همکارش را افزایش دهد.

یکی از روش‌های این کار می‌تواند اشاره به تجربه‌های گذشته خود شخص یا افراد دیگر باشد. همچنین باید سعی کنیم که فاصله بین توانایی‌های فعلی فرد و توانایی ضروری زیاد نباشد و او را با یک چالش بهینه روبه‌رو کنیم. راه دیگر این است که کار را به قطعات کوچک‌تر تقسیم کنیم تا حس خودبسندگی فرد به‌تدریج افزایش یابد.

اغلب، افراد فکر می‌کنند که موفقیت در یک کار خاص مستلزم صرف وقت و انرژی زیادی است و آن‌ها چنین وقتی ندارند. در اینجا مدیر باید بتواند حمایت بیشتری از فرد به عمل آورد تا او بتواند وقت بیشتری روی انجام کار بگذارد.





گاهی هم فرد ممکن است فکر کند که این کار ساده‌تر از حد اوست و به قول معروف در شأن او نیست. مدیریت انگیزه در این مورد آسان نیست. افراد با اعتمادبه‌نفس زیاد اغلب مرتکب اشتباه در انجام کار می‌شوند، علی‌رغم اینکه به توانایی خود شکی ندارند. وقتی اشتباه می‌کنند، مسئولیت آن را نمی‌پذیرند و ادعا می‌کنند که معیار موفقیت درست تعریف نشده است. اینجا نباید توانایی یا تخصص او را زیر سؤال برد. به او نشان دهید که احتمالاً متوجه الزامات کار نشده‌اند و خوب است که رویکرد خود را تغییر دهند.

ایجاد حس شایستگی در همکار منجر به افزایش انگیزه او و حال خوب او می‌شود. مدیر باید مترصد فرصت‌هایی باشد تا بتواند حس شایستگی همکاران خود را مستمراً افزایش دهد. تفویض اختیار یکی از رویکردهایی است که اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند باعث افزایش حس شایستگی در افراد گردد.

احساسات منفی

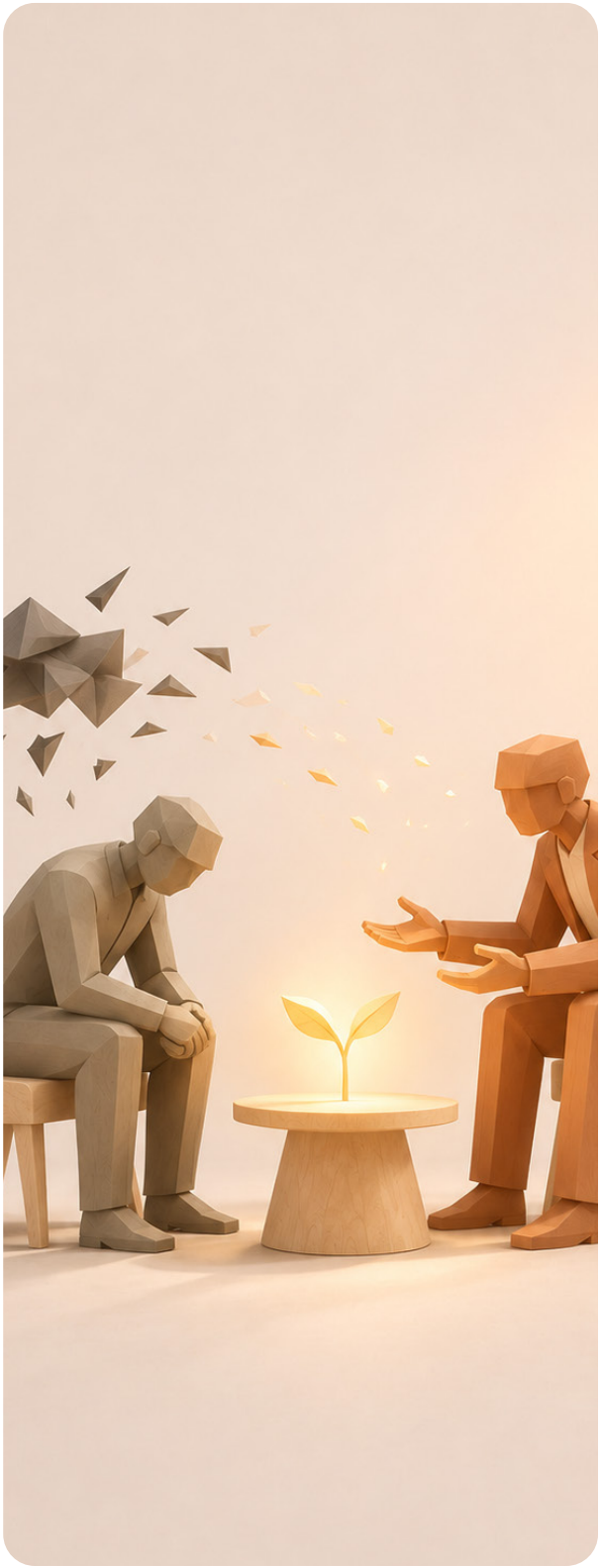
انسان‌ها نیاز دارند که حس کنند اهمیت دارند و هنگامی که توجه لازم را دریافت نمی‌کنند، مضطرب و خشمگین می‌شوند و در نتیجه، انگیزه خود برای انجام کارها را از دست می‌دهند. وقتی که مدیر متوجه این حالت روحی آن‌ها می‌شود، نباید از آن عبور کند و باید باب گفت‌وگو را با همکار باز کند. باید با همدلی گوش دهد. افراد وقتی حس دیده شدن می‌کنند، حالشان بهتر می‌شود.

خشم ناشی از این است که فکر می‌کنیم یک عامل خارجی باعث آزار ما شده است. گاهی این عامل خارجی با نیت کمک، کاری را انجام می‌دهد که ناخواسته باعث رنجش افراد می‌شود. کار مدیر تمرکز روی جنبه‌های مثبت همکار است تا احساسات منفی کاهش یابند. هم‌زمان نباید از فیدبک صریح و همدلانه هم اجتناب کرد.

حس تعلق، همان‌طور که گفته شد، یکی از سه نیاز پایه‌ای روان‌شناختی است که می‌تواند سبب درونی‌سازی انگیزه‌های بیرونی گردد. البته اگر خشم و عصبانیت فرد مربوط به عوامل بیرون از سازمان باشند، شاید بتوان او را تشویق کرد که با یک مشاور متخصص گفت‌وگو کند.

گاهی همکار در انجام کار با مشکل مواجه می‌شود، ولی نمی‌تواند نقش خود را در آن ببیند. اینجا امکان دارد همکار عامل ایجاد مشکل را به عوامل بیرون از خود منتسب کند. مدیر باید به همکارش کمک کند تا علت اصلی سختی در انجام کار را شناسایی کرده و از آن عبور کند و بیشتر روی عواملی متمرکز شود که در اختیار اوست.

در نهایت، مدیران نه‌تنها باید به نظریه خودتعیین‌گری تسلط کافی داشته باشند، بلکه آن را در عمل به کار ببرند تا انگیزه همکاران در انجام کارها همیشه در بهترین سطح ممکن باشد. باز هم تکرار می‌کنیم که هر سه بعد خودفرمانی، شایستگی و تعلق باید وجود داشته باشند تا اثر ماندگاری بر حال‌وهوای افراد و سطح انگیزه آن‌ها داشته باشند. مدیر باید با پایش روحیات همکارانش و توجه به عواملی که ممکن است بر حس خودفرمانی، شایستگی و تعلق آن‌ها اثر منفی داشته باشند، همیشه انگیزه و عملکرد آن‌ها را در سطح مطلوب نگه دارد.



چرا باران؟

باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، برای مدیران عامل و سایر مدیرانی نوشته می‌شود که می‌دانند اداره سازمان در دنیای امروز، فقط با تجربه گذشته و نسخه‌های آماده ممکن نیست. سازمان‌ها هر روز با پیچیدگی، ابهام، تغییر رفتار مشتریان، فشار تصمیم‌گیری و چالش‌های انسانی روبه‌رو هستند؛ و مدیران برای عبور از این وضعیت، به اندیشه‌هایی نیاز دارند که هم عمیق باشند، هم کاربردی، هم قابل تبدیل به تصمیم و اقدام.

نام «باران» را آگاهانه انتخاب کرده‌ایم. باور ما این است که اثرگذاری واقعی در مدیریت، یک‌باره و ناگهانی رخ نمی‌دهد؛ بلکه قطره‌قطره شکل می‌گیرد. هر ایده درست، هر پرسش دقیق، هر بازنگری در مدل ذهنی و هر گفت‌وگوی سازنده می‌تواند مانند قطره‌ای تازه، به رشد تدریجی مدیر و سازمان کمک کند. در روزگاری که بسیاری از مدیران تشنه نگاه‌های نو، دقیق و اثربخش‌اند، باران استعاره‌ای از همین جریان آرام، پیوسته و زنده است.

«باران» قرار نیست فقط مجموعه‌ای از مقاله‌ها باشد. هر شماره تلاشی است برای گشودن زوایای دید تازه، طرح پرسش های جدی، و ارائه مفاهیمی که بتواند در جلسه مدیران، در تصمیم‌های دشوار و در مسیر ساختن سازمانی یادگیرنده‌تر و انسانی‌تر به کار بیاید. مدرسه مدیریت فراتر با «باران» می‌خواهد اندیشه مدیریتی را به تجربه روزانه مدیران نزدیک‌تر کند؛ آرام، پیوسته و اثرگذار.



مدرسه مدیریت فراتر