

دانش مدیریت ذهن در محیط سازمانی
مصطفی ازقندی

Design by mashka@ymail.com
ISBN 978-964-429-058-5 شابک



دانش مدیریت ذهن در محیط سازمانی

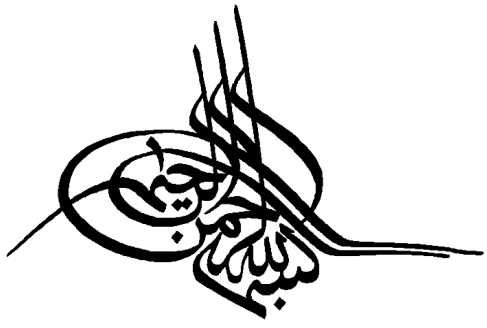
Mind Management in the Organizational Environment

دانش مدیریت ذهن از مفاهیم نوین مدیریتی است که در حوزه روانشناسی مثبت‌گرا مطرح می‌گردد و بر پایه مفروضاتی استوار است که با ارزش‌های والای انسانی سازگاری کامل دارد. این نوع از مدیریت در واقع مراقبه و کنترل بر ذهن است. مراقبت در اینکه فرد آگاه باشد که آیا فعالیت‌های ذهنی‌اش، وی را در جهت رشد و تعالی یاری می‌رسانند یا خیر؟ در واقع، در مغز هر انسان مکانیسم ذهنی نهفته است که اگر از آن به درستی بهره گیرد و تحت کنترل خود درآورد، می‌تواند زمینه رشد و شکوفایی خویش را فراهم آورد. در غیر این صورت همین ذهن، تبدیل به «ضد ذهن» شده و شخص را در سراشیبی زندگی و در معرض آسیب های فراوان روحی و جسمی قرار می‌دهد. بر پایه یافته‌های این علم اگر مدیریت ذهن را مادر تمام مدیریت‌ها در نظر بگیریم، در نتیجه انسان امروز با دانستن دانش و «زبان ذهن» قادر به دستیابی به تمام خواسته‌هایش از جمله رفاه، سلامتی و روابط اجتماعی مطلوب می‌باشد. از این رو، «مدیریت ذهن»، مهمترین عامل لازم جهت کسب موفقیت، از طریق شناخت واقعی خویشتن و لذت بردن از زندگی است.

قیمت : ۹۰۰۰ تومان
www.azghandi.net

Mind Management in the
Organizational Environment

فنی مدیریت ذهن
در محیط سازمانی



دانش مدیریت ذهن
در محیط سازمانی

مصطفی ازقندی
کارشناس ارشد MBA

انتشارات ضریح آفتاب

سرشناسه : ازقندی، مصطفی، ۱۳۶۱ -
عنوان و نام پدیدآور : دانش مدیریت ذهن درمحیط سازمانی/ مصطفی ازقندی
مشخصات نشر : مشهد: ضریح آفتاب، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری : ۲۴۵ص
شابک : ۵- ۵٤۸-٤۲۹-۹٦٤-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
یادداشت : واژه‌نامه
یادداشت : کتابنامه: ص. ۲۳۳ - ۲۴۰.
موضوع : پرورش ذهن، مثبت‌نگری
موضوع : موفقیت -- جنبه‌های روان‌شناسی
رده بندی کنگره : ۱۳۹۱ ۲د۴۳الف /BF۶۳۲
رده بندی دیویی : ۱۵۳/۴۲
شماره کتابشناسی ملی : ۲۸۹۲۷۲۶

انتشارات ضریح آفتاب

- نام کتاب : ..... دانش مدیریت ذهن درمحیط سازمانی
- نویسنده : ..... مصطفی ازقندی
- حروف چینی و صفحه آرایی : ..... سحر رحمانی لشگری
- طراح جلد : ..... رضا مشکات رضوی
- نوبت چاپ : ..... اول ۱۳۹۱
- ناشر : ..... انتشارات ضریح آفتاب
- تیراژ : ..... ۱۰۰۰ نسخه
- چاپ و صحافی : ..... چاپ و نشر ایماء
- قیمت : ..... ۹۰۰۰ تومان
- شابک : ۵- ۵٤۸-٤۲۹-۹٦٤-۹۷۸

آدرس مشخصات کتاب در سایت سازمان اسناد و کتابخانه ملی:
http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/2892726

آدرس ناشر: مشهد- خیابان امام خمینی، جنب اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی
تلفن: ۲۲۸۳۴۲۲(۰۵۱۱) - نمابر: ۲۲۸۱۴۱۰(۰۵۱۱) **دفتر نشر:** ۲۲۳۲۶۷۵(۰۵۱۱)
info@zariheaftab.ir www.zariheaftab.ir www.azghandi.net

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه برداری و ترجمه محفوظ است

پیشگفتار

همه ما در زندگی خود رویاها و آرزوهایی داریم که برای دستیابی به آنها همواره در تلاشیم. با این حال در زندگی اکثر ما لحظاتی وجود دارد که احساس می‌کنیم نتایج به دست آمده، با همه تلاش و کوششی که انجام داده‌ایم، چندان نیز مورد دلخواهمان نبوده و به بیان دیگر راضی‌کننده نیست. بدین‌سان گاه ناامید می‌شویم و از خود می‌پرسیم به راستی شرط لازم جهت کسب موفقیت، تاثیر بر دیگران و محیط پیرامون و در نهایت، شناخت صحیح راه زندگانی چیست؟ پرسشی که پاسخ آن از دید نویسنده کتاب، در عبارت «مدیریت ذهن» نهفته است.

دانش مدیریت ذهن از مفاهیم نوین مدیریتی است که بر پایه اصول و قوانینی پایه‌گذاری شده که با شناخت جایگاه راستین انسان و ارزش‌های او ارتباط فراوان دارد. این علم که در حوزه «روانشناسی مثبت‌گرا» مطرح می‌گردد، عامل ایجاد هر نوع کارایی و اثربخشی فردی را در خود شکوفایی انسان می‌بیند و قدرت اراده وی را به عنوان سرآغاز هرگونه دگرگونی و جهشی مثبت به شمار می‌آورد. در حقیقت هنگامی که انسان بتواند با تسلط و چیرگی بر دانش مدیریت ذهن، ضمایر خودآگاه و ناخودآگاه ذهن خویش را آن چنان پرورش دهد که به واسطه کمک آنها، کنترل منطق، احساسات، هیجانات و حتی کالبد فیزیکی خود را در دست داشته باشد و به هنگام رویارویی با چالش‌های گوناگون زندگی، با استفاده از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های ذهنی و بکارگیری دانش و تجربه خویش، منطقی‌ترین و بهترین انتخاب را انجام دهد، آنگاه می‌توان وی را انسانی شکوفا و آگاه بر علم مدیریت ذهن نامید.

از این رو با توجه به اهمیت فراگیری این دانش و تاکید بسیار زیاد دانشمندان و به ویژه روانشناسان، به سبب تاثیری که این علم بر ایجاد سلامت روانی، جلوگیری از اتلاف هزینه و انرژی، هدف‌گذاری صحیح و انجام بهینه فعالیت‌ها دارد، یکی از ضرورت‌هایی که نویسنده را به انتخاب چنین موضوعی برانگیخت، به تجربه و ادراک شخصی وی به واسطه حضور و فعالیت در محیط‌های سازمانی و مشاهده فقدان دانش مدیریت ذهن در میان کارمندان و اعضاء سازمان‌ها بر می‌گردد، کمبود و نقصی که منجر به بروز تاثیراتی نامطلوب در اثربخشی و کارایی فردی و سازمانی شده و در نهایت، عدم رضایتمندی ارباب رجوع را در پی داشته است.

از طرفی، احساس فقدان مجموعه و کتابی پیرامون تاثیر دانش مدیریت ذهن با زمینه و زیرساخت روانشناسی، در محیط‌های اداری و سازمانی، نویسنده را ترغیب به برقراری رابطه‌ای میان دو علم روانشناسی و مدیریت با نگرشی تازه نمود، زیرا در دنیای کنونی کسب و کار، رهبری و هدایت سازمان‌ها، بدون استفاده از دستاوردهای مشترک علوم مرتبطی نظیر مدیریت و روانشناسی، باعث عدم رهنمون آنها در رسیدن به اهداف سازمانی و دستیابی به چشم‌انداز مطلوب می‌گردد.

در نحوه نگارش این کتاب سعی بر آن بوده تا گستره وسیعی از دوستداران روانشناسی و مدیریت مدنظر قرار بگیرند که به همین منظور، فصل‌های اول و دوم، اختصاص بیشتری به مفاهیم روانشناسی دارند و در ادامه، در فصل سوم و پایانی، مطالبی که دارای نزدیکی بیشتر با تمایلات دوستداران مدیریت است، گردآوری شده است. گفتنی است که در فصل نخست و جهت جلوگیری از سردرگمی در موضوعات دور از مبحث اصلی، از پرداختن به مفاهیم گسترده فلسفی مربوط به ذهن خودداری شده تا مطالب از عمومیت و فراگیری بیشتری برخوردار باشند.

از سویی دیگر، کتاب حاضر، با توجه به هدف مورد نظر خود، به روش‌های بسیاری نظیر یوگا، ان. ال. پی، فنگ شویی، موسیقی درمانی، شعر درمانی، رنگ درمانی، مدیتیشن، طب سوزنی و ... جهت ایجاد عامل انرژی مثبت، در ارتباط با دانش مدیریت ذهن می‌پردازد. بدین منظور از تعاریف کلی موجود پیرامون مکاتب یاد شده چشم پوشی شده و مطالبی که دارای نزدیکی بیشتری با موضوع ذهن و مدیریت آن است، مدنظر قرار گرفته است. این امر در جهت آشنایی نخستین و مقدماتی با مفاهیم فوق و بررسی ارتباط مشترک میان آنها، با توجه به موضوع ذهن و مدیریت آن صورت گرفته است.

خوانندگان محترم این کتاب می‌توانند جهت برقراری ارتباط و ارائه پیشنهادات و انتقادات سازنده خود، از طریق وب‌سایت www.azghandi.net با نگارنده در تماس باشند و اینجانب را در پیگیری هر چه بیشتر این مسیر یاری رسانند. در پایان، ضمن عرض تشکر از تمامی دوستانی که بنده را در تهیه این مجموعه همراهی نمودند، امید است تا گردآوری چنین مطالبی، منجر به ایجاد نگرشی جدید در زمینه هدایت، رهبری و تحول سازمان‌ها، به همراهی دیدی تازه در مبحث اثربخشی منابع انسانی گردد.

مصطفی ازقندی

فهرست مطالب

عنوان **صفحه**

فصل اول: ذهن و مدیریت آن (مفاهیم و نظریه‌ها)

مقدمه 13

ضرورت مدیریت ذهن 17

برنامه‌ریزی ذهن خودآگاه و ناخودآگاه 17

نیروی جادویی کلمات مثبت 20

جلوگیری از اتلاف هزینه و انرژی 23

اهمیت تصویر ذهنی سازمانی 24

ذهن چیست؟ 31

ساختار ذهن 33

فایل منفی 33

فایل مثبت 38

اقسام ذهن 41

ذهن خلاق و راه‌حل یاب 41

ذهن مسأله ساز 42

مدیریت ذهن 42

انرژی و قانون جذب 45

مراکز انرژی (چاکراها) 46

قانون جذب و مدیریت ذهن 54

هوش هیجانی و مدیریت ذهن 59

هوش هیجانی تیمی 64

فصل دوم: مدیریت ذهن (تاریخچه، کاربردها، قوانین، نمونه‌ها)

مدیریت ذهن در گذر زمان 69

مدیریت ذهن و کاربردها 83

یوگا 83

برنامه‌ریزی عصبی، کلامی (ان.ال.پی) 87

فنگ شویی 91

موسیقی درمانی 97

رنگ درمانی 103

مدیتیشن 107

مدیریت ذهن و قوانین 109

راهکارهای عمومی (روانشناسی) 110

ابتدا خود را بشناسم و آنچه را می‌خواهم آرزو کنم 110

من قادرم پس انجام می‌دهم 111

از خود و دیگران یاد بگیرم 111

هر چه رخ می‌دهد، مسئولیتش را بپذیرم 112

همیشه شکرگزار باشم 113

مدیریت احساسات خود را به دست بگیرم 114

قدرت «نه گفتن» به خواسته‌های نامعقول دیگران را کسب کنم 115

حس زیبای خودشناسی را فراموش نکنم 118

به کمک احساسات نیروبخش، عواطف منفی خود را از بین ببرم 119

نظام ارزیابی خود را بشناسم 123

قدرت جادویی کلمات مثبت را درک کنم 125

در دام کمال‌گرایی اسیر نشوم 127

انتقاد به نفس را به اعتماد به نفس تبدیل کنم 130

برنامه‌ریزی «سیستم فعال‌کننده شبکه ذهنی» را انجام دهم 134

راهکارهای اختصاصی (مدیریت) 138
مقدمه 138
تحلیل تعاملی 140
هوش هیجانی در مدیریت 152
جنبش رفتار سازمانی و نگرش مثبت محور به انسان 152
مدیریت مبتنی بر هدف (مدیریتی با نگرش مثبت محور) 154
سبک‌های مدیریت 159
راهکارها: 165
جلسات منظم و مؤثر را برقرار سازم 165
کارکنان را در جهت فرآیند حل مسأله، به افرادی خلاق تبدیل کنم 166
به اصل توانمندسازی اعتقاد داشته باشم 167
وقتی کار، خود انگیزه است 169
پاداش: آنچه زیردستانم می‌خواهند 170
مدیریت تعارض بین کارمندان را بر عهده گیرم 171
مدیریت شطرنجی را فراموش نکنم 174
مدیریت ذهن و نمونه‌ها 178

فصل سوم: اثربخشی منابع انسانی

مدیریت ذهن در محیط سازمانی 191
اولین گام: تغییر 191
مدیریت ذهن: ایجاد کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری 207
مدیریت ذهن و اخلاق کاری 209
مدیریت ذهن: رضایت شغلی، کاهش استرس 210
مدیریت ذهن و تفکر استراتژیک 214
تعریف دوباره مفاهیم مأموریت سازمان 217

مدیریت ذهن و سازمان یادگیرنده 218
مدیریت ذهن و فرهنگ سازمانی 220
مدیریت ذهن و بالندگی سازمانی 225

پرسشنامه سنجش مدیریت ذهن 228
فرازهایی از نظر اندیشمندان پیرامون دانش مدیریت ذهن 230
منابع و مآخذ 233
فرهنگ واژگان انگلیسی- فارسی 240

فصل اول

ذهن و مدیریت آن

(مفاهیم و نظریه‌ها)

مقدمه

از ابتدای پیدایش بشر همواره دو موضوع برای فلاسفه از اهمیت بسیاری برخوردار بوده است. نخستین آن اختصاص به هستی و چیستی آفرینش داشته که در طول قرن‌ها بسیار بدان پرداخته شده و نتیجه آن، پیشرفت‌های فراوانی در زندگی بشری بوده است و دیگری که از اهمیت بسیار و روزافزونی برخوردار است، مربوط به ذهن آدمی و مدیریت آن می‌باشد، مقوله‌ای که به شکل گسترده، کمتر مورد توجه واقع شده است، در حالی که یکی از عوامل اصلی موفقیت جوامع توسعه یافته در پیشرفت‌های گسترده تکنولوژیکی، توجه به معجزات ذهن و شیوه صحیح مدیریت آن می‌باشد.



عبارت «مدیریت ذهن[1]» از تلفیق دو کلمه مدیریت و ذهن تشکیل شده که مفاهیم آگاهی و موفقیت از آن استنباط می‌شود (لیوسکه، 2007). اگر بر اساس دیدگاه روانشناسی، مدیریت ذهن را سرمنشاء تمام مدیریت‌ها در نظر بگیریم، در نتیجه انسان امروز با دانستن دانش و «زبان ذهن[2]»، توانایی دستیابی به همه خواسته‌هایش نظیر رفاه، تندرستی، روابط اجتماعی مطلوب و در نهایت موفقیت را دارد. از طرفی، از آن جایی که سبک فردی یک مدیر بر اساس شخصیت و انتخاب طبیعت خود او خواهد بود، از این رو دانش مدیریت ذهن در تمامی وظایف مدیریت اعم از برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، تامین منابع انسانی و اعمال کنترل، نقش بسیار مهمی را ایفاء می‌کند.

گفتنی است که اولین وظیفه مدیر در این نکته نهفته است تا با یک نگاه اجمالی به خود دریابد که تا چه میزان توانسته است در فعالیت‌های روزمره خویش از دانش مدیریت ذهن استفاده نماید. در واقع یک مدیر یا رهبر، هنگامی به معنای واقعی موفق است که بتواند این مدیریت را از خود و با مدیریت ذهن خویش آغاز نماید و در گام بعدی به ایجاد شرایطی در محیط کار خویش بپردازد تا کارکنانش نیز بتوانند از چنین دانشی برخوردار باشند. مطلبی که همواره یکی از مهمترین رازهای موفقیت مدیران بزرگ بوده است و در نهایت، کارایی فردی و اثربخشی سازمانی را فراهم می‌آورد.

---

[1] **Mind Management**
[2] **Mind Language**

یک فرد توانا بر دانش مدیریت ذهن، به دلیل آگاه بودن از معجزات ذهنی می‌داند که به دنبال چه نوع اهدافی است و با تمرکز بر خواسته‌ها، باورها و تفکرات مثبت[1] و عدم بدبینی و پرورش افکار منفی، ذهن خود را بطور صحیحی برنامه‌ریزی می‌نماید. چنین فردی با آگاهی از مقصودی که درجستجوی آن است به اهدافش می‌رسد زیرا ذهن و ضمیر ناخودآگاهش را در راهی که او را حمایت می‌کند برنامه‌ریزی نموده و در نهایت، تمام اعمال و رفتار وی در جهت رسیدن به این اهداف، به طور خودکار سازماندهی می‌شود.

به عنوان مثال، شاید بارها و بارها برایتان پیش آمده باشد که بعد از سپری نمودن یک روز سخت کاری، هنگامی که با ماشین شخصی به درب پارکینگ منزلتان می‌رسید، به این فکر کنید که چگونه به اینجا آمده‌اید، در حالی که تمام مسیر را به فکرکردن درباره اتفاقات روز کاری سپری شده گذرانده‌اید؟ بلی! این در واقع همان معجزه ذهن ناخودآگاه است که انسان را به جایی می‌رساند که قبلا برایش برنامه‌ریزی نموده است، بدون آن که خود متوجه آن باشد (لیوسکه، 2007).

در نتیجه از این لحظه به بعد، دیگر نیازی به تفکر آگاهانه برای اعمال و کارهایی نظیر راه رفتن، یافتن مسیر منزل و غیره نیست، زیرا دانش مدیریت ذهن همان ابزاری است که باعث آموزش صحیح ذهن در ارسال پیام‌های خودکار و دادن پاسخ‌های مناسب و مثبت می‌شود که در نهایت سبب ایجاد الگویی مشخص، در نحوه عملکرد افراد در موقعیت‌های گوناگون خواهد شد.

از طرفی، تفکر و دیدگاه مثبت، شیوه‌ای از فکرکردن پیرامون مسائلی است که آدمی را قادر می‌سازد تا نسبت به رفتارها، نگرش‌ها، احساس‌ها، علایق و به ویژه استعدادهای خویش و دیگران برداشت درستی داشته باشد و با حفظ آرامش و خونسردی خویش، عاقلانه‌ترین و بهترین تصمیم را بگیرد.

به عبارت دیگر باید در تمام موقعیت‌ها به جای تمرکز بر نکات منفی، بر عوامل مثبت متمرکز بود و به عوض آن که شخص دائما خود را تحقیر کند، به خود ارزش بیشتری داده و درباره دیگران نیز همین گونه فکر کند. این امر به آن معناست که همیشه بهترین‌ها را از زندگی خود بخواهد و ایمان داشته باشد که آنها را به دست می‌آورد.

---

[1] **Positive Thinking**

تحقیقات نشان می‌دهند آن دسته از افرادی که مثبت فکر می‌کنند، در سنین میانسالی سالم‌تر از افراد منفی‌گرا هستند و موفقیت‌های کاری بیشتری دارند. آنها 50 درصد کمتر کار خود را از دست می‌دهند،30 درصد بیشتر شاد هستند و به طور میانگین، هفت سال و نیم بیش از دیگران زندگی می‌کنند (سپهر، 1385).

اما اساسی‌ترین عامل در مثبت یا منفی بودن افکار آدمی، «احساساتش[1]» است، چرا که هر چه انسان از احساسات و هیجانات خویش آگاهی بالاتری داشته باشد، بیشتر قادر خواهد بود تا احساسات منفی‌اش را به مثبت تبدیل کند. به عبارت دیگر، نوع افکار و اندیشه‌های وی، تاثیر بسیاری بر هیجانات و امور شخصی‌اش خواهد داشت، زیرا افکار منفی با اخلاقیات بد و افسردگی و افکار مثبت با احساسات خوب، شادی و خوشبختی در ارتباطند. در بیان اهمیت نقش احساسات در زندگی آدمی بایستی این حقیقت علمی را یادآور شد که هنگامی که بر اثر هر بیماری، به آن بخش از مغز که وظیفه تولید احساسات را بر عهده دارد آسیب وارد می‌شود، بیمار نیز بطور متقابل، توانایی تشخیص اعضاء خانواده خود را از دست می‌دهد (مرادی، 1383).

بعد از احساسات، عامل «ساختار کلامی[2]» نیز در مثبت‌اندیشی موثر است. این نکته به لحاظ علمی اثبات شده است که ذهن ناخودآگاه انسان قادر به تولید امواج ذهنی مخصوص به خود است، همانطور که ذهن خودآگاه او این عمل را انجام می‌دهد، با این تفاوت که ذهن ناخودآگاه از کلمات و افکار درونی موجود در بایگانی خود، جهت خلق امواج ذهنی استفاده می‌کند. حال اگر این افکار و کلمات دارای بار منفی بالایی باشند، امواج ذهنی ناخودآگاه نیز دارای این جنبه منفی خواهد بود و به طور متقابل، دنیایی را خلق می‌کند که این منفی‌گرایی را منعکس می‌نماید.

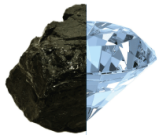
از این رو شخص می‌بایست در انتخاب عباراتی که به کار می‌برد، بسیار دقت نموده و از به کار بردن و استفاده از کلماتی که بار منفی بالایی دارند خودداری نماید، زیرا این کلمات تاثیرات نامطلوبی بر وی و طرف مقابلش خواهد داشت.



[1] **Feeling**
[2] **Verbal Structure**

به عنوان مثال: عبارت منفی"او مریض است" را می‌توان به "او خوب نیست" تغییر داد، زیرا کلمه مریض مبین وضعیت نامطلوب است و دارای بار معنایی منفی می‌باشد (میرنوشی، 1383)، یا مثلا به جای عبارت "نمی‌توانم این کار را بکنم"، می‌توان عبارت "می‌توانم این کار را نکنم" را جایگزین نمود و یا حتی تغییر این جمله که "مواظب باش غذایت را نریزی" به "من همیشه روشی را که تو مواظب غذا خوردنت هستی را دوست داشته‌ام". از طرفی عبارت‌هایی نظیر"من عاشق شغلم هستم، من کارم را مقدم می‌دانم، فضای محیط کاری من شادی آفرین است، درآمد من پیوسته در حال افزایش است، من کارم را با لذت زیادی انجام می‌دهم و ..." دارای انرژی و بار معنایی مثبتند و در فرد شور، شوق و اشتیاق فراوانی را به وجود می‌آورند (حلت، 1385).

ذکر یک نکته قابل توجه است که برخی افراد مفهوم «شانس» را نیز در حیطه انرژی مثبت در نظر می‌گیرند. در واقع وقتی شما این حس را دارید که فرد خوش‌شانسی هستید، بطور مستقیم بر محیط و جهان پیرامون خود تاثیر می‌گذارید و در نتیجه افکار، احساسات و باورهای مثبت شما سبب خواهند شد تا در کائنات انرژی مثبتی ایجاد شود که در نهایت و مطابق قوانینی خاص (که در بخش بعدی به آن می‌پردازیم)، شما را به سمت خوش‌شانسی و نتایج مثبت هدایت می‌کند. از این رو مفهوم شانس، چیزی به جز مدیریت ذهن خویش و مثبت اندیشی نیست! (قفال، 1386).



لازم به ذکر است که موفقیت حقیقی یک مدیر، حاصلی از سنجش برآیند وضعیت «زندگی شخصی و کاری» اوست و تنها محدود به دنیای مادی نیست، چرا که روابط روحی و روانی آشفته می‌تواند باعث تخریب دستاوردهای فرد در زمینه‌های دیگر از جمله محیط کار شود. علت این امر در آن است که تمامی مناطق و بخش‌های گوناگون زندگی انسان به یکدیگر مربوطند و کائنات طوری طراحی شده است که بر پایه یک الگوی نظامدار و مرتبط عمل می‌کند. در نتیجه زندگی شخصی و وضعیت ذهنی یک مدیر، بی‌ارتباط با موقعیت او در محیط کاری نخواهد بود و در واقع این ذهن برنامه‌ریزی شده اوست که شالوده و زیرساخت موفقیتش در محیط کسب و کار را فراهم می‌کند، مطلبی که ضرورت حیاتی آشنایی هر چه بیشتر با دانش "مدیریت ذهن" را روشن می‌نماید.

ضرورت مدیریت ذهن

1- برنامه‌ریزی ذهن خودآگاه و ناخودآگاه:

"زیگموند فروید[1]" پدر دانش روانکاوی، ذهن آدمی را به کوه یخی شناور تشبیه کرده که بخش بیرونی آن، شامل «ذهن خودآگاه[2]» و قسمت درونی‌اش، «ذهن ناخودآگاه[3]» می‌باشد. تفاوت میان دو این قسمت مذکور در آن است که بخش هوشیار شامل همان اعمال کنترل شده و آگاهی‌های ما از خود می‌باشد که تابع آموزه‌های تحصیلی و آموخته‌های مرسوم و متداول بوده و توسط آنها رشد و پرورش می‌یابد، در حالی که بخش غیرهوشیار که از آن به «من برتر[4]» تعبیر می‌شود، به سبب پنهان بودن از دیدگاه والدین، اطرافیان و سایر مردم، به ثبت گفتار، اعمال و کردار دیگران پرداخته و از دوران کودکی، هر آنچه را که دیده و یا شنیده، تا کمبودهای مادی و معنوی را به دقت ضبط می‌نماید. به بیان دیگر، این بخش از ذهن همانند بانکی برای ذخیره تمامی افکار، الگوهای عادتی، تجارب و تخیلات شخص عمل می‌کند. در واقع، وقتی شما ادعا می‌کنید که توانایی به یادآوری اسامی افراد و یا خاطره‌ای خاص را دارید، اقدام به توانمندسازی این بخش از ذهن خود نموده‌اید. از طرفی، ذهن آدمی یک «پردازشگر کلمه‌ای[5]» است، بدین مفهوم که تفکراتی را که شما دارید، در قالب کلماتی که او برایتان انتخاب می‌کند، بیان می‌کنید. همچنین روانشناسان، این بخش را دارای قابلیت «پردازشگری تصویری[6]» نیز می‌دانند. به عنوان مثال، فکرکردن در مورد خاطره و یا سفری ثبت شده در ذهن ناخودآگاه، می‌تواند هر فرد را به دوران شیرین کودکی ببرد.

لازم به ذکر است، ضمیر ناخودآگاه که بر طبق برخی نظریه‌ها، محل آن در افراد راست دست در قسمت چپ مغز و در چپ دست‌ها به صورت بالعکس است، در تمامی حالات مشغول به برنامه‌ریزی برای فرد می‌باشد که این برنامه‌ریزی در سه مرحله انجام خواهد شد. این مراحل سه‌گانه بدین شرح می‌باشند:

---

[1] **Sigmund Freud**
[2] **Conscious Mind**
[3] **Subconscious Mind**
[4] **The Higher Self**
[5] **Word Processor**
[6] **Visual Processor**



- تجربه‌های شخصی
- بررسی و تحلیل رویدادها
- دریافت اطلاعات جدید

بر این اساس، ما در دوران کودکی و نوجوانی و تحت تربیت خانواده و محیط اطراف خود، اطلاعات و تجربه‌هایی را به دست می‌آوریم که ضمیر ناخودآگاه، مطابق آنها شروع به بررسی و تجزیه و تحلیل این داده‌ها به منظور ایجاد یک الگوی رفتاری مشخص در شخص می‌نماید که تا رسیدن اطلاعات جدید، همان رفتارهای قبلی را برای فرد برنامه‌ریزی می‌کند (همانند یک کامپیوتر که اطلاعات ورودی را پردازش و نتیجه را گزارش می‌نماید).

به عنوان مثال در صورتی که تجربه سیگار کشیدن در سنین پائین، برای شخص به این صورت برنامه‌ریزی شده که هدف از سیگار کشیدن با توجه به نوع اطلاعات دریافتی او باشد، اگر اولین تجربه فرد، دیدن یک شخص ثروتمند و با شخصیت بوده که مشغول به سیگار کشیدن باشد، در نتیجه، ضمیر ناخودآگاه سیگار کشیدن را مظهر شخصیت و ثروت برای شخص برنامه‌ریزی نموده و او را به سمت سیگار هدایت می‌کند، در صورتی که این تجربه می‌تواند به عکس نیز صورت بگیرد و اولین تجربه مواجه شدن با سیگار در فرد، در برخورد با انسان‌های معتادی که هیچکس برای آنها احترامی قائل نیست، صورت پذیرد. در این موقعیت ضمیر ناخودآگاه، کشیدن سیگار را مصادف با بی‌احترامی از سوی انسان‌های دیگر می‌شناسد و هیچگاه شخص را به سوی سیگار هدایت نخواهد کرد.

سرانجام ذهن ناخودآگاه در مرحله سوم برنامه‌ریزی خود (که به عنوان یک مرحله درمانی نیز مطرح می‌شود)، با کسب و دریافت اطلاعات جدید، برنامه‌ریزی‌های جدیدی را برای فرد انجام خواهد داد (معدلی، 1388).

از این رو و با توجه به مطالب عنوان شده، اگر انگیزه و هدف در ذهن خودآگاه آدمی باشد، او به هنگام ارتکاب عمل می‌داند با چه انگیزه و هدفی دست به انجام آن زده، اما اگر انگیزه و هدف در ذهن ناخودآگاه قرار گیرد، چرائی رفتار یا هدف انسان در هنگام انجام آن عمل آشکار نخواهد بود. از طرفی مردم معمولا بر چیزهایی که می‌خواهند آگاه نیستند، چرا که بخش زیادی از رفتارها و اعمالشان، تحت تاثیر نیازها و انگیزه‌های ضمیر ناخودآگاه قرار دارد.

این ناآگاهی از آنجایی شروع می‌شود که افراد برای شناخت واقعی درون خویش تلاشی نمی‌کنند، در حالی که وظیفه هر انسان آگاه، شناخت این درون و آگاهی از ساختارهای ذهنی‌اش است (رضائیان،1386،25)، توانایی که به کمک برخی روش‌ها (که بعدا توضیح داده خواهد شد) به راحتی قابل دسترس است.

فردی که با ساختار ذهن خودآگاه و به خصوص ناخودآگاهش آشنا می‌شود، همواره یک صافی یا نگهبان، در ورودی ذهن خود دارد که به هر فکری اجازه ورود نمی‌دهد. این فیلتر ذهنی، تمام افکار را از جنبه مفید و سازنده‌اش مورد توجه قرار می‌دهد و پالایش می‌کند و در نهایت تنها اجازه ورود افکار مثبت را صادر می‌نماید. به این علت، شخص آگاه و مسلط بر دانش مدیریت ذهن، هرگز قربانی افکار منفی و مخرب نخواهد شد.

لازم است تا در این جا به بیانیه جدید «سازمان بهداشت جهانی[1]»، مبنی بر مشخصات و ویژگی‌های یک انسان بیمار اشاره نمود که علاوه بر نقص‌ها و آسیب‌های جسمانی، نشانه‌های دیگر بیماری را در ذهن و روحی افسرده می‌داند. "هری هولیس[2]، 2000" در روز هفتم آوریل (برابر با روز بهداشت جهانی)، اظهار می‌دارد:"امسال سازمان بهداشت جهانی، موضوع بسیار مهمی را مطرح ساخته است: سلامت روانی[3] و نبرد در برابر برچسب‌هایی که ناشی از مشکلات سلامت روانی در جامعه‌اند. بنابراین ما باید این مساله را برای همیشه متوقف ساخته و قادر به درمان آن باشیم، چرا که به لحاظ اهمیت، سلامت روانی هم راستای سلامت جسمانی قرار می‌گیرد".

از طرفی وزرای بهداشت اتحادیه اروپا در پاسخ به اهمیت این مساله اعلام نمودند که بدون سلامت روانی هیچگونه سلامتی وجود نخواهد داشت، زیرا این سلامت به نوعی پیش نیاز بهزیستی افراد است و سرمایه اصلی هر ملتی محسوب می‌شود. از این رو لازم است تا این مساله در سیاست‌های بهداشتی و ملی هر کشور، از جایگاه والایی برخوردار باشد و مورد توجه رهبران جوامع مختلف قرار بگیرد. (علیخانی، 1384). در نتیجه و مطابق این بیانیه، فردی که ذهن منفی و برنامه‌ریزی نشده‌ای دارد، انسان سالمی محسوب نمی‌شود، مطلبی که ضرورت هر چه بیشتر آموزش مدیریت ذهن را روشن می‌نماید.

---

[1] **WHO: World Health Organization**
[2] **Harry Houlis**
[3] **Mental Well-being**

2- نیروی جادویی کلمات مثبت:



پیرامون نیروی جادویی و تاثیرگذار کلمات مثبت لازم است تا سوالی مطرح شود. آیا تاکنون برایتان موقعیتی پیش آمده است که عمیقا تحت تاثیر سخنان کسی قرار گرفته باشید؟ رهبران زیادی در طول تاریخ بوده‌اند که با کلام نافذ خود، نه فقط من و شما، بلکه ملتی را تحت تاثیر خود قرار داده‌اند و حتی بعد از مرگشان هم هنوز سخنانشان دیگران را تکان می‌دهد. آیا هرگز به این فکر افتاده‌اید، کلماتی که به طور عادتی از آنها استفاده می‌کنید، دارای چه قدرت جادویی عظیمی، در جهت ایجاد روحیه و انرژی مثبت و یا احساس غم و افسردگی هستند؟

بگذارید پرسشی خاص‌تر را بیان کنیم. آیا کلماتی که به صورت روزمره به کار می‌برید، سازنده‌اند یا نابودکننده، در شما ایجاد امید می‌کنند و یا ناامیدی؟ "مارک تواین[1]" در این مورد می‌گوید: "ساختار کلمات صحیح، عامل بسیار نیرومندی است و هرگاه کلمه مثبتی را بکار می‌برید، هم در جسم و هم در روحتان اثر می‌گذارد و شما را متحول می‌کند".

بلی! کلمات مثبت آن چنان قدرتی دارند که می‌توانند آتش جنگی را بیفروزند یا صلحی را برقرار سازند، رابطه‌ای را به نابودی بکشانند و یا آن را محکم‌تر کنند. در واقع، برداشت و احساس شما نسبت به هر چیز، بسته به معنایی است که به آن می‌دهید.

از این رو برای آن که تاثیر شگفت‌انگیز کلمات را در تغییر روحیه‌تان دریابید، این بار که خواستید به بیان احساسات خود بپردازید، آگاهانه در انتخاب کلمات، دقت بیشتری کنید. به یاد داشته باشید معنای کلماتی که آگاهانه و یا ناآگاهانه برای بیان یک وضعیت انتخاب می‌کنید، بلافاصله ذهنتان را دگرگون ساخته و احساساتتان را تغییر می‌دهد. مثلا اگر ضمن تعریف «واقعه‌ای»، آن را «فاجعه» بنامید و یا کمی مایوس‌کننده بخوانید، قطعا احساساتتان در برابر آن فرق خواهد کرد. اگر مساله‌ای را مشکلی بزرگ و یا اشکالی جزئی قلمداد کنید، شدت احساسات شما نسبت به آن موضوع متفاوت خواهد بود.

کلماتی را که بلافاصله موجب تغییر نوع عواطف و یا کاهش و افزایش شدت احساسات شما می‌شود را در اصطلاح **«کلمات دگرگون‌کننده[2]»** می‌نامند.

---

[1] **Mark Twain**

[2] **Transformational Vocabulary**

افراد برای تشریح عواطف خود از کلماتی استفاده می‌کنند، بدون آن که بدانند این کلمات و عبارات ممکن است چه اثری بر آنها و یا دیگران داشته باشند. متاسفانه بیشتر ما کلماتی را که طبق معمول برای بیان تجارب زندگی خود به کار می‌بریم، ناآگاهانه انتخاب می‌کنیم. این کلمات در واقع بخشی از مجموعه لغات عادتی ما هستند که عملا احساس ما را نسبت به زندگی شکل می‌دهند.

حال سعی کنید تا لغاتی را که برای بیان عواطف خود به کار می‌برید، گسترده‌تر کنید تا کلماتتان آن حالت‌های عاطفی و احساسی را که انتظار دارید در دیگران به وجود آورند. در نتیجه عباراتی را که عادتا به کار می‌برید و دائما از آنها جهت ابراز احساسات خود استفاده می‌کنید، تغییر دهید تا بلافاصله نحوه تفکر، احساسات و زندگیتان عوض شود. بیشتر مردم، بیش از چند هزار کلمه را بلد نیستند. به عنوان مثال، زبان انگلیسی را در نظر بگیرید که از نظر تعداد لغت، یکی از غنی‌ترین زبان‌های دنیاست و بین500 تا750 هزار لغت دارد، اما افراد انگلیسی زبان، به طور معمول بیش از دو درصد آن کلمات را به کار نمی‌برند. بدتر آن که خیلی‌ها برای بیان عواطف همیشگی خود از ده، پانزده و حداکثر بیست کلمه، بیشتر استفاده نمی‌کنند که از آن میان نیز نیمی منفی‌اند! دکتر"نورمان کازینز[1]"، پیرامون اهمیت کلمات دگرگون‌کننده می‌گوید:"انتخاب کلمات منفی، می‌تواند موجب بیماری یا مرگ افراد شود و پزشکان حرفه‌ای در گفتگو با بیماران، بایستی به این موضوع توجه کنند ."

با توجه به مطالب بیان شده درباره اهمیت نیروی جادویی کلمات، توانایی استفاده مداوم از عبارات مثبت محور، قابلیتی است که تنها به واسطه تسلط بر دانش مدیریت ذهن و آشنایی با ساختار ذهنی قابل دسترس است، توانایی که در واقع یکی از ساده‌ترین و در عین حال نیرومندترین ابزارهایی است که می‌تواند زندگی هر فرد را در هر لحظه دگرگون نماید. از این رو و در راستای اهمیت نحوه نگرش مثبت در ساختار دانش مدیریت ذهن، افراد می‌بایست برای حفظ سلامت روحی و جسمی خود و دیگران، کلمات عادتی‌شان را با دقت و وسواس بیشتری انتخاب کنند، زیرا کسانی که دامنه لغاتشان غنی‌تر است، در واقع جعبه رنگینی را در اختیار دارند که تجاربشان را نه فقط برای دیگران، بلکه برای خود نیز رنگین‌تر جلوه می‌دهند (رابینز، 1992).

[1] **Norman Cousins**

در این قسمت، به ضرب‌المثل‌ها و عبارت‌هایی در فرهنگ غنی فارسی اشاره می‌شود که نشان از اهمیت موضوع ذهن و تفکر مثبت، در سنت و آداب و رسوم کشورمان دارد.

برخی از این ضرب المثل‌ها، به شرح زیرند:

- خنده بر هر درد بی درمان دواست؛
- از کوزه همان برون تراود که در اوست؛
- از هر چه بدم اومد، سرم اومد؛
- از ماست که بر ماست؛
- بخند تا دنیا به روت بخنده؛
- از هر دست بدی، از همون دست می‌گیری؛
- دنیا را هر طور بگیری، همانطور می‌گذره؛
- هر چه پیش آید، خوش آید؛
- هر چه مار از پونه بدش میاد، بیشتر در لونه‌اش سبز میشه؛
- ماهی را هر وقت از آب بگیری تازه است؛
- ضرر را از هر جا جلوشو بگیری منفعته؛
- در پس هر گریه آخر خنده ایست؛
- روز از نو، روزی از نو؛
- از این ستون تا اون ستون فرجه؛
- نیمه پر لیوان را ببین؛
- حسود هرگز نیاسود؛
- یک ساعت تفکر، بهتر از70 سال عبادت؛

و

«پندار نیک، گفتار نیک، کردار نیک»



3- جلوگیری از اتلاف هزینه و انرژی:

پیرامون اهمیت مساله مدیریت ذهن، بایستی به این نکته اشاره کرد که هیچ فکری در ذهن، بدون صرف هزینه نیست و آدمی برای افکار منفی‌اش به سبب اتلاف زیاد زمان، انرژی، سلامتی، شادی و پول، هزینه‌ای بس بالا می‌پردازد.

در نتیجه اگر او بخواهد به سرعت، به سطح جدیدی از زندگی نقل مکان کند، بهترین راه، تقسیم‌بندی افکارش به دو دسته اصلی «قدرت‌دهنده[1]» (احساسات مثبت) و «تضعیف کننده[2]» (احساسات منفی) است. تلاشی که از این لحظه به بعد انجام می‌شود، حمایت از افکار دسته اول و نادیده گرفتن افکار منفی گروه دوم است، زیرا انسان به طور طبیعی این توانایی را دارد که افکار دسته دوم را به سرعت خنثی نموده و از هزینه‌های گزافی که به صورت ناخواسته ایجاد می‌شود، جلوگیری نماید (اکر، 2007).

"مارتین سلیگمن[3]"، روانشناس بزرگ، معتقد است که عواطف مثبت یا منفی، بر حسب درجه آماده‌سازی شخص برای تعامل «برنده، برنده[4]» و یا «برنده، بازنده[5]» از یکدیگر متمایز می‌شوند. از دیدگاه تکاملی، عواطف منفی همانند ترس یا خشم به شخص اعلام می‌کنند که احتمال خطر وجود دارد و آسیب، قریب‌الوقوع است. این عواطف توجه فرد را به منبع تهدید محدود نموده و او را برای واکنش جنگ یا گریز، به فعالیت وا می‌دارند. بنابراین عواطف منفی، آدمی را برای بازی برنده، بازنده (که در آن یک برنده مطلق و یک بازنده مطلق وجود دارد)، آماده می‌کنند.

در مقابل، عواطف مثبت مانند احساس لذت و خرسندی، به انسان می‌گویند که اتفاقات خوبی در حال افتادن است. این عواطف مثبت، توجه شخص را نسبت به موضوعات مختلف گسترش می‌دهند، به گونه‌ای که فرد آگاهی گسترده‌تری از محیط فیزیکی و اجتماعی خود پیدا می‌کند که در نهایت ذهن او را نسبت به ایده‌های تازه و اعمال جدید آماده‌تر نموده و خلاق‌تر از حالت معمول، پرورش می‌دهد.

---

[1] **Empowering Thought**
[2] **Disempowering Thought**
[3] **Martin Seligman**
[4] **Win-Win**
[5] **Win-Lose**

از این رو، عواطف و احساسات مثبت، فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند تا شخص ارتباطات بهتری با دنیای اطراف خویش ایجاد نموده و نواندیشی و ثمربخشی بیشتری را دارا باشد که در نهایت وی را برای بازی‌های برنده، برنده آماده می‌کند.

در این راستا، "باربارا فردریکسون[1]، 2002"، استاد روانشناسی دانشگاه میشیگان، معتقد است عواطف منفی از قبیل اضطراب و یا خشم سبب می‌شوند که ذهن فرد به تولید واکنش دفاعی در برابر موضوعات ایجادکننده این عواطف محدود شود، در حالی که عواطف مثبت باعث می‌شوند تا ذهن بر روی انواع محرک‌ها باز باشد. این مسئله به نوبه خود فرصت‌هایی جهت توجه گسترده‌تر به محیط ایجاد نموده و خلاقیت و قدرت حل مسئله را در فرد بیشتر می‌کند (متین راد، 1388).

4- اهمیت تصویر ذهنی سازمانی:

در پایان این قسمت، به توضیح مهم‌ترین و اصلی‌ترین ضرورت یادگیری دانش مدیریت ذهن برای **مدیران** پرداخته می‌شود. بدین منظور در ابتدا بحث را با بیان مقدمه‌ای در این زمینه آغاز می‌نمائیم:



در روزگاران قدیم که برای انسان‌ها تنها چند وسیله ساده و ابتدایی جهت امرار معاش وجود داشت، عده‌ای در پی یافتن روش‌هایی بودند تا از میزان سختی کار کاسته و بر سرعت تولید محصولات خود بیافزایند. این تلاش‌ها همراه و همگام با پیشرفت علم و تکنولوژی به ثمر نشست و ماشین‌ها یکی پس از دیگری، پیشرفته‌تر و پیچیده‌تر از گذشته، به یاری انسان شتافتند. در آن حال، انسان قرن بیستم آنچنان شگفت‌زده مسابقه تکنولوژی بود که به تدریج فراموش کرد هدف اولیه چه بوده و همین مطلب نقطه شروع نگرانی‌ها بود، نگرانی از این که مبادا ماشین، جایگزین انسان شود و در واقع جای وسیله و هدف جابجا گردد. پس انسان به خود آمد و متوجه شد که جایگاه اصلی او در حال فراموشی است، زیرا به تدریج مشخص شد این انسان و نیروهای برتر ذهنی اوست که ابزارهای شگفت‌انگیزی می‌آفرینند و ضروری است تا به منابع انسانی، بیش از ماشین و منابع طبیعی ارج نهاده شود.

[1] **Barbara Fredrickson**

در این وادی کشورهای توسعه‌یافته خیلی زود به اهمیت جایگاه علوم انسانی و نقش آن در توسعه جوامع پی بردند و در جهت ارتقاء دانش در این حوزه و استفاده از آن گام‌های بلندی برداشتند. پس متخصصان در راستای اصلاح آنچه درگذشته رخ داد، به تدریج نگاهی جدید را برگزیدند و به مساله کیفیت کار و استفاده از منابع ارزشمند آن یعنی انسان، توجه بیشتری نمودند. این نوع توجه در دنیای مدیریت به خوبی درک و به کار گرفته شد، به گونه‌ای که در مفهوم پردازی‌های اساسی این علم، تاثیر بسزایی گذاشت.

از این رو در دنیای امروز، مدیریت و رهبری سازمان‌ها هرگز نمی‌تواند بدون بهره‌گیری از دستاوردهای مشترک علوم وابسته، همانند مدیریت و روانشناسی، تضمینی برای موفقیت در رسیدن به اهداف سازمانی باشد، زیرا «روانشناسی»، دانش رفتار، تجربه و فرآیندهای ذهنی؛ و «مدیریت»، علم به کارگیری این قابلیت‌های انسانی در راستای اجرای برنامه‌های سازمان است. به دلیل همین ارتباط است که کاربرد دانش روانشناسی در علم مدیریت، از اوایل قرن بیستم مورد توجه بیشتر پژوهشگران قرارگرفت، به طوری که گزارشات و مستندات موجود، بیانگر تأثیرات شگرف کاربرد این علم در موفقیت چشمگیر مدیران در بهره‌گیری از منابع انسانی در سازمان‌هایی است که به توصیه‌های اساسی روانشناسی موجود در این زمینه عمل نموده‌اند. در واقع، زمانی که پژوهشگر معروف، "التون مایو[1]" در مطالعات و پژوهش‌های خود موسوم به "مطالعات هاثورن[2]"، به نقش غیرقابل انکار منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها اشاره نمود، قدم در راهی گذاشت که امروزه بیشتر مدیران، بخش اعظم تلاش خود را صرف حرکت در این مسیر و بهبود آن می‌کنند.



مفهوم «تصویر ذهنی سازمانی[3]»، نتیجه این مطالعات روانشناسی در حوزه سازمان و مدیریت است که مدیران را در مدیریت بهتر رفتار سازمانی خود و کارکنان، توانمندتر و قدرتمندتر می‌سازد. در نتیجه، ضروری است تا آنها بدانند تصویر ذهنی چیست و چگونه بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر می‌گذارد.

---

[1] **Elton Mayo**
[2] **Hawthorne Effect**
[3] **OSI: Organizational Self-image**

تصویر ذهنی؛ صورتِ حاصل از تجربه، آموزش، فکر و خیال درباره خود و پدیده‌ها در ذهن انسان است که می‌تواند به واقعیت نزدیک و منطبق و یا از آن دور باشد. تصویر ذهنی، امری لزوما انفرادی نیست و گروهها، سازمان‌ها و جوامع (که به دلیل وابستگی به انسان، از ارگانیزم برخوردارند)، نیز می‌توانند از تصویر ذهنی و خودانگاره برخوردار باشند.

عامل تصویر ذهنی می‌تواند مربوط به خود شخص باشد که در این صورت از آن با عنوان «خودانگاره یا خود پنداره[1]» تعبیر می‌شود و می‌تواند به هر چیز دیگری غیر از خود شخص مربوط شود که در این حالت، همان «تصویرذهنی» است. بنابراین تصویر ذهنی، عامِ مطلق و خودانگاره خاصِ مطلق است. خودانگاره یا خودپنداره، به تصویر ذهنی هر شخص (حقیقی یا حقوقی) درباره خویش اطلاق می‌شود. خودانگاره شخص حقیقی، همان ذهنیت فرد از خود و خودانگاره شخص حقوقی؛ از برآیند تصاویر ذهنی اعضاء و اشخاص حقیقی و حقوقی مرتبط در داخل و خارج آن حاصل می‌شود. برای مثال، تصمیم به جراحی بینی، در اثر خود زشت‌پنداری در ذهن فرد قوت می‌گیرد و تصمیم برای انتخاب رشته تحصیلی، شغل، همسر و یا تصمیم سازمان برای تغییر خطوط تولید، افزایش صلاحیت کارکنان و تمرکززدایی، به خودانگاره آن مربوط می‌شود.

از این رو، تصویر ذهنی سازمانی بیان‌کننده احساسات و نگرش فرد نسبت به شغلش و طرز تلقی وی از سازمان است که ارزش‌های شغلی ژرفی را که در اعماق افکار کارمند وجود دارد و در عملکردش ظاهر می‌شود را نشان می‌دهد. میزان تأثیر تصویر ذهنی هر فرد در تصویر ذهنی سازمان، رابطه مستقیمی با نقش و جایگاه وی در سازمان دارد، به طوری که سهم تصویر ذهنی مدیران ارشد، به مراتب بیش از کارکنان عادی است.

لازم به ذکر است که فرآیند شکل‌گیری تصویر ذهنی سازمانی، در دو سطح بیرونی و درونی رخ می‌دهد که متغیرهای آن، شامل «نیروی انسانی و عامل مشتری» می‌باشند. نیروی انسانی شامل عوامل فردی، سازمانی، شغلی و محیط کاری و بخش مشتری، عواملی نظیر کیفیت کالا و خدمات، چگونگی رفتار و نحوه برخورد با مشتریان، اطلاع‌رسانی مناسب، سرعت، صحت، دقت در انجام کار مراجعین و میزان قیمت کالا و همچنین خدمات پس از فروش خواهد بود.

---

[1] **Self-image**

در واقع، هر یک از این دو متغیر دارای عواملی هستند که بر نحوه شکل‌گیری تصاویر ذهنی سازمانی مثبت یا منفی تاثیرگذارند. از این رو در این قسمت، عوامل نیروی انسانی از نگاهی دقیق‌تر بررسی می‌شوند:

1- عوامل فردی:

- علایق، انگیزه‌ها، شخصیت و ویژگی‌های کارمندان.
- میزان برطرف شدن نیازهای مختلف افراد درون سازمان. (تصویر ذهنی سازمانی با قرار گرفتن در سطوح بالاتر هرم نیازهای مازلو، مثبت‌تر می‌شود.)
- میزان رضایت شغلی (کار ملال‌آور و مشاغلی که فرد نمی‌تواند در آنها، از مهارت‌ها و توانایی‌هایش به طرز صحیحی استفاده نماید، باعث شکل‌دهی و ایجاد تصویر ذهنی منفی می‌شود.)

2- عوامل سازمانی:

- اهداف، ماموریت و چشم‌انداز سازمانی (به عنوان مثال، خط‌مشی سبک غیرحمایتی و دیوان‌سالارانه سازمان، باعث ایجاد تصویر ذهنی منفی در میان کارمندان می‌شود.)
- نظام سازمانی (وفاق سازمانی، مشارکت سازمانی، عدالت سازمانی، شبکه روابط کاری بین افراد، نحوه مدیریت منابع انسانی)
- وضعیت اجتماعی و میزان هویت کسب شده منابع انسانی از سازمان

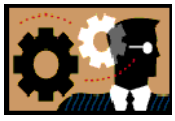
3- عوامل شغلی:

- نوع شغل، حساسیت، پیچیدگی و معنی‌دار بودن آن (میزان تنوع کاری و شغلی در ایجاد تصویر ذهنی مثبت موثر است.)
- میزان ابهام و تضاد در شغل.

4- عوامل محیط کاری:

- میزان استرس و تنش روحی موجود در محیط کاری (ارتباط میزان استرس شغلی با تصویر ذهنی منفی، مستقیم و با تصویر ذهنی مثبت، معکوس است.)
- زیبایی، استاندارد و مطلوب بودن محیط کار (سایر عوامل، شامل شرایط نامساعد آب و هوا، بعد مسافت و طولانی بودن زمان کار می‌باشند.)

همانطور که مشاهد شد و با توجه به تاثیر عوامل مطرح شده، تصاویر ذهنی سازمانی به دو صورت مثبت و یا منفی ایجاد می‌شوند. «تصویر ذهنی و خودانگاره مثبت[1]»، عامل ایجاد انگیزه جهت بروز رفتار است و فرد را به یافتن فرصت مناسب برای تجلی رفتارش تشویق می‌کند. از این رو و به محض یافتن فرصت، شخص با انجام رفتار مورد نظر خود، با بازخورد مثبتی مواجه شده و به رضایت خاطر می‌رسد. بدین وسیله، وی انگیزه و تجربه‌ای مثبت به دست می‌آورد که بر تصویر ذهنی و خودانگاره‌اش افزوده و این چرخه ادامه و ارتقاء می‌یابد. برای مثال، مدیری که دارای نگرش مثبت است، به زیردستان خود اعتماد بیشتری نموده و مایل است امور بیشتری را به آنها واگذار نماید و آنها نیز پاسخ اعتماد او را با نوع عملکرد مطلوب خود خواهند داد که در نتیجه تجربه مثبتی بر تصویر ذهنی و خودانگاره مدیر افزوده خواهد شد و در دفعات بعدی نیز بر دامنه تفویض اختیارش خواهد افزود (مدیریت بر مبنای هدف[2]).



از طرفی، «تصویر ذهنی و خودانگاره منفی[3]»، چرخه‌ای معکوس را به همراه دارد؛ زیرا انگیزه عمل را تضعیف نموده و یا در برخی موارد از بین می‌برد. در این حالت فرد فرصت‌ها را از دست می‌دهد و با تهدیدهای بسیاری روبرو می‌گردد که در نتیجه وی را وادار به بروز واکنش می‌نماید. از این رو، شخص با دریافت بازخورد منفی، تجربه‌ای منفی کسب می‌کند که بر تصویر ذهنی و خودانگاره وی افزوده شده و در نهایت، انگیزه‌اش را تضعیف می‌کند.

اکنون که با مفهوم تصاویر ذهنی مثبت و منفی و اهمیت توجه به دیدگاه مثبت‌گرایی آشنا شدید، در این بخش کاربرد تصویر ذهنی مثبت در محیط سازمانی بررسی می‌شود:

در سازمان‌هایی با تصویر ذهنی مثبت، مدیران عالی درصدد کشف استعدادهای منابع انسانی و توسعه بخشیدن به آنها هستند. آنان همواره در تلاشند تا فضایی برای اظهار نظر منابع انسانی سازمان فراهم آورند تا با تبادل اندیشه‌ها و افکار، فعالیت‌های تیمی و گروهی مناسب صورت پذیرد. در این گونه سازمان‌ها، مدیریت، متکی بر یک خرد همگانی و همیاری کارمندان سازمان عمل می‌کند که با تفویض اختیار متناسب، موجبات افزایش اعتماد به

---

[1] **Positive Self-image**
[2] **MBO: Management By Objective**
[3] **Negative Self-image**

نفس در افکار، اندیشه‌ها و عملکرد منابع انسانی را فراهم می‌آورد. در حقیقت، اگر چه کارها به افراد واگذار می‌شود، ولی هیچگاه امور به خودی خود رها نمی‌شوند و مدیر به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد زیردستان نظارت دارد. چنین سازمان‌هایی همواره کارکنان خود را به دانش روز دنیا تجهیز می‌کنند و توجه خاصی به پیشرفت و افزایش توانایی‌های منابع انسانی دارند. همچنین تمامی اعضاء، دارای شرایط رشد برابرند، زیرا نظام حاکم بر این سازمان‌ها بر پایه اصل «شایستگی و شایسته سالاری» است و افراد با توجه به تجربه و دانشی که در این زمینه به دست می‌آورند، امکان رشد خود را فراهم می‌آورند. همچنین اگر شخصی در کاری که به آن گمارده شده موفق نباشد، شغل دیگری به او واگذار می‌شود تا کاری متناسب با علایق و استعدادهای خویش بر عهده گیرد که همین امر به افزایش تصویر ذهنی مثبت کارکنان منجر خواهد شد. از این رو، احساسات، علایق و خواسته‌های منابع انسانی، نه تنها امری فراموش شده نیست، بلکه در آن توجه خاصی به مسائل روزمره کارکنان در محیط کاری می‌شود و به بیان دیگر میان خواسته‌های سازمان و افراد نوعی تعادل برقرار می‌شود.

پس در این گونه سازمان‌ها تلاش نهایی بر این است که فضایی سالم، ایمن و آراسته با شرایط فیزیکی مناسب فراهم شود تا کارکنان بتوانند در چنین محیطی، در جهت رشد و تعالی خود و در نهایت، بالندگی سازمانی گام بردارند. در یک جمع‌بندی کلی بایستی عنوان کرد که سازمان‌هایی با تصاویر ذهنی مثبت، سازمان‌هایی خلاق، کارآفرین و نوآورند که خود را در عرصه رقابت با سایر سازمان‌ها، لایق نشاط، پویایی و موفقیت می‌دانند و می‌توانند به آرزوهای بزرگ خود جامه عمل بپوشانند. آنها با آینده کاری خود به صورتی آگاهانه و فعالانه مواجه می‌شوند، مشکلات فرا روی خود را هوشیارانه حل می‌کنند و به هیچ عنوان مضطرب و متزلزل نمی‌شوند.

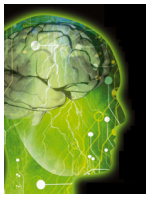
به این علت و از آنجایی که در عصر پیوند فناوری و اطلاعات با دانایی؛ رقابت و چالش برای ماندگاری، به امری کاملا جدی تبدیل شده و از طرفی، سازمان‌های ناکام به سرعت حذف می‌شوند، بهینه‌سازی تصویر ذهنی سازمان یکی از ضروری‌ترین ابزارها، جهت پیشبرد برنامه‌های آن می‌باشد؛ زیرا قدرت رفع چالش‌های خارجی را از درون سازمان ایجاد نموده و در حقیقت، سنگ زیربنای توسعه و پیشرفت سازمان خواهد بود.

از این رو، هدف از عمل بهینه‌سازی، تغییر جهت و یا افزایش سرعت پیشرفت خودانگاره از حالت منفی به مثبت است که در نهایت، فعالیت‌های یک سازمان را به طور کامل متحول نموده و تمامی جنبه‌های آن را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

برای این منظور لازم است تا مدیران عالی سازمان‌ها علاوه بر درک میزان اهمیت و تأثیر خودانگاره مثبت بر عملکرد روزانه کارکنان، تصمیمات و اقدامات لازم جهت کنترل و حذف عوامل منفی و حفظ و گسترش عوامل مثبت را اتخاذ کنند. در نتیجه بهینه‌سازی تصویر ذهنی سازمانی، از مهمترین راهکارهای ایجاد تحول به شمار رفته و در نهایت منجر به ایجاد نتایج مطلوبی نظیر بهبود عملکرد و بهره‌وری بالاتر، افزایش تمایل به بقاء سازمان، کاهش میزان غیبت کاری، رضایت شغلی و ...خواهد شد (جهانگیری، 1383)، تغییرات بنیادینی که جز از طریق آشنایی با دانش مدیریت ذهن و ساختارهای ذهنی، از سوی مدیران و کارمندان امکان پذیر نمی‌باشد.



ذهن[1] چیست؟



در بعد جسمی و فیزیکی، آدمی عضوی به نام مغز دارد که خاستگاه قدرت عقل و اندیشه می‌باشد. یکی از استعدادها و ظرفیت‌های مغز، قابلیت اندیشه‌گری و تعقل آن است، توانایی که انسان به هنگام تولد فاقد آن بوده و به مرور زمان کسب می‌کند. این قابلیت در ابتدا همانند ابزار خام، سفید و نارسی است که پس از مدتی به صورت بالقوه، اندیشمند می‌شود. در نتیجه این مطلب که گفته می‌شود کودکان معصوم‌اند، بدین خاطر است که هنوز در فطرت خویش اسیر اندیشه‌ای نشده‌اند، به طوری که اگر جامعه با القائات اشتباه خود ذهن آنها را بیمار نکند، می‌توانند با قدرت تفکر و تعقل‌شان بر مبناء خواسته‌ها و تمایلات فطری خویش عمل نموده و حرکتی صحیح و رو به رشد را داشته باشند (بیگدلی، 1387، 61). از این رو ذهن آدمی، توانایی‌ها و پتانسیل‌هایی را دارد که اگر به درستی مدیریت شود، فرد را به شکوفایی می‌رساند و در غیر این صورت، همین قابلیت‌ها به عوض آن که در راستای متعالی نمودن شخص باشند، سبب رکود و عدم رشد وی و به وجود آوردن مشکلات فراوان روحی، در زندگی فرد خواهند شد (جلالی، 1389).

در نتیجه ذهن آدمی ابزار و وسیله‌ای جهت دانستن است که با ثبت دانش در خود و به کمک قدرت تعقل و اندیشه‌اش، این دانسته‌ها و آموخته‌ها را در مواقع لزوم و مطابق نیاز از حافظه بیرون کشیده و ضمن پردازش آنها، فرامین لازم و ضروری جهت اجرا را به اعضاء ارگانیسم ارسال می‌نماید.

پیرامون تعریف ذهن، فرضیات بسیاری وجود دارد، از عقاید ماتریالیستیکی که ذهن را یکی از اجزاء فیزیکی مغز می‌داند تا نظریات معنوی که معتقد است ذهن تجلی‌گاه آگاهی است و در تک تک سلول‌های ما وجود دارد. با این حال، دانشمندان در تعریفی جامع، ذهن را شامل فرآیندهای آگاه و ناخودآگاه یک ارگانیسم حساس که هدایت‌کننده و تاثیرگذار بر رفتارهای روانی و فیزیکی شخص بوده و نمودی از هوش و آگاهی تجربی است، تعریف نموده‌اند. این ساختار ذهنی، شامل اندیشه، ادراک، احساسات، تخیل و کلیه فرآیند شناخت ناخودآگاه می‌باشد.

---

[1] **Mind**

پیرامون ارتباط جسم و ذهن، بایستی عنوان نمود که ذهن چیزی بیرون از ما یا متفاوت از ما نیست. من ذهنم هستم و ذهنم، خود من! بدن و ذهن تنها وابسته به هم نیستند، بلکه عضو یک واحدند و یک کلیت را تشکیل می‌دهند. در مورد این رابطه، تنها می‌توان دست به مقایسه زد: همه چیز در پایین تکه کوه یخی که بر روی اقیانوسی قرار دارد مایع و در بالا جامد است، اما بخش مایع زیرین و بخش جامد رویی، غیر قابل تفکیک‌اند، به طوری که در واقع نمی‌توان مرزی برای هر کدام قائل شد و به طور مشخص اعلام نمود که بخش جامد از چه ناحیه‌ای آغاز می‌شود، حالتی که درست شبیه به رابطه ذهن و بدن است. ذهن همان بخش مایعی است که به بدن جامد تبدیل می‌شود و هیچ مرز مشخصی بین آن دو وجود ندارد (لِسلی، 2006). در این راستا، «فلسفه ذهن[1]» که از شاخه‌های فلسفه تحلیلی است، مفهومی است که اشاره به رابطه دوگانه ذهن و بدن دارد و ماهیت ذهن، رویدادهای ذهنی، کارکردهای ذهن و خودآگاهی ذهن را به لحاظ فلسفی، تجزیه و تحلیل می‌کند (کیم‌جی، 1995). از این رو، سرشت رابطه این امور با بدن فیزیکی؛ که به مسأله ذهن و بدن (نفس و بدن) معروف است از مهمترین مسائل فلسفه ذهن می‌باشد. اما سوالی که مطرح می‌شود در این است که یک جوهر مادی و یک جوهر غیرمادی که هیچ تناسبی با هم ندارند، چگونه می‌توانند در هم تاثیر بگذارند؟

در این باب، نظریات متعددی عنوان شده که مطابق آنها هر نوع از حالات ذهنی با نوعی از حالات فیزیکی و یا حالات مغزی همسان است (روسندال، 1994، 355). برای نمونه، اگر هنگام ورود کسی که او را دوست دارید، بدن شما در حالت مولد باشد، ممکن است تأخیر و دیر آمدن او را به علت گیرکردن در ترافیک ببینید، ولی اگر بسیار خسته باشید یا گرفتگی عضلانی داشته باشید، احساس درد کنید یا قند خونتان کم شده باشد، این مسائل را به صورت دیگری برای خودتان جلوه خواهید داد، به طوری که احساسات منفی شما را تشدید می‌کند. بنابراین جهت هدایت رفتارها، باید حالت‌های ذهنی خویش را مدیریت نمود که بدین منظور بایستی آگاهانه بعد فیزیولوژی بدن را کنترل کرد. در حقیقت از آنجایی‌که سیستم جلوه درونی و فیزیولوژی، از طریق یک حلقه سایبرنتیکی با یکدیگر در تعاملند، هر عاملی که بر یکی از آنها اثر می‌گذارد، به طور خودکار بر دیگری نیز اثر خواهد گذاشت.

---

[1] **Philosophy of Mind**

در نتیجه وضع و الگوی استفاده از فیزیولوژی یا بعد فیزیکی، عامل مهم و قدرتمندی در چگونگی درک و ارائه دنیای خارجی به ذهن است. از این رو حالاتی نظیر: گرفتگی عضلات، آنچه خورده می‌شود، چگونگی نفس‌کشیدن و سطح عملکرد بیوشیمی بدن، همگی تاثیر زیادی بر حالت‌های ذهنی آدمی دارند (رضائیان، 1386،150).

ساختار ذهن:



پس از تقسیم‌بندی ذهن به «ضمیر خودآگاه و ناخودآگاه»، لازم است به بخش‌بندی دیگری در این زمینه اشاره شود که بیشتر در ارتباط با «ضمیر غیرهوشیار» است. بر این اساس، ذهن آدمی دو فایل مستقل از یکدیگر دارد که اولی خاطرات و پیام‌های منفی و ناخوشایند زندگی فرد را در خود ذخیره می‌کند و دیگری جهت ضبط افکار، اندیشه‌ها و خاطرات مثبت و خوشایند به کار می‌رود.

الف- فایل منفی: فردی که بنابر شرایط مختلفی در فایل منفی ذهن خویش زندگی می‌کند، به دلیل احساس خطر، به طور پیوسته در حالت دفاعی، گریز و یا حمله قرار دارد و بدین سبب میزان انرژی زیادی را از دست می‌دهد. در این وضعیت انقباض ماهیچه‌ها افزایش یافته، ضربان قلب تشدید می‌شود و فعالیت‌های مثبت بدنی نظیر: جذب، دفع، متابولیسم و بازسازی سلول‌ها، دچار اختلال می‌شوند. در حقیقت علت اصلی در این است که تفکر منفی بلافاصله در سرتاسر بدن جاری شده و تمرکز شخص را از بین می‌برد و وی نمی‌تواند دیگر به جنبه‌های مثبت امور بیندیشد، از این رو بدن بی‌قرار می‌شود و ایجاد استرس می‌کند. از طرفی، حالت منفی، تفکرات منفی دوران گذشته را ظاهر می‌کند و سیستم روحی و جسمی شخص را در قبضه خود می‌گیرد، به طوری که عامل اصلی بسیاری از بیماری‌های جسمی و رفتارهای پرخاشگرانه و انزواطلبانه، همین افکار منفی است.

فرد منفی‌باف، همیشه از پشت یک عینک سیاه به جهان و محیط پیرامونش می‌نگرد و عاقبت کارش، با افکار منفی متناسب است، زیرا تصاویر منفی موجود در ذهن وی، بر اراده مثبت غلبه می‌کند و در نهایت فرد را به بازخوردهای منفی می‌کشاند (فیروزی، 1388). این تصاویر منفی ذهنی، از یک سری دانسته‌های غلطی ایجاد می‌شود که عامل تمام جهل‌ها، خود فریبی‌ها و تاریکی‌هاست. برخی از این دانسته‌های اشتباه عبارتند از:

- **تعبیر و تفسیر ذهنی:** ذهن آدمی به این الگوریتم عادت دارد که بر روی هر اتفاق واقعی، یک برچسب ذهنی بچسباند، به طوری که بلافاصله و پس از مشاهده رویدادی خاص، سریعا شروع به تعبیر و تفسیری که خود دوست دارد، می‌نماید که این ادراکات، متناسب قالب حاکم بر ذهن فرد است. در نتیجه، این حرکت ذهن فرو رفتن در خیال را در پی دارد، در حالی که ذهن آدمی باید کیفیت گیرندگی واقعیت‌ها را داشته باشد، نه آن که برچسبی بر حقایق زده و آنها را در خود ثبت کند.

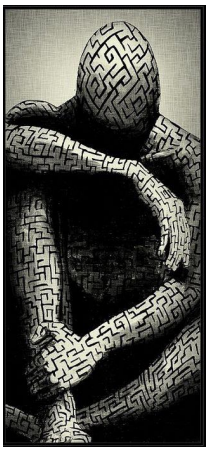
- **مقایسه:** ذهن انسان به این اصل که همه چیز را با هم مقایسه کند، عادتی دیرینه دارد، به طوری که حتی محتویات خویش را (من) نیز با دیگران قیاس می‌کند. در واقع، کیفیت مقایسه‌گری ذهن، جزء همیشگی عمل آن است که ضمن تشویش و ناآرام نمودن فرد، عاملی جهت بیماری از طریق خلق اضداد ذهنی نظیر خوبی در مقابل بدی، حقارت در مقابل تشخص، زرنگی در مقابل تنبلی و ... می‌شود. از این رو، ذهن بیمار به جهت داشتن محرکی برای کوباندن خویش، (به تصور این که موجودیت بیشتری دارد)، از روی عمد وضعیت کنونی خود را با دیگران، آن هم تنها با مقطع‌های به ظاهر خوبشان مقایسه می‌کند. فرد در این مقایسه بی‌پایان، خواه ناخواه ناآرام می‌شود و به تلاش و کوششی ذهنی می‌افتد تا حقارت‌هایش را به تشخص مبدل کند. وی این تلاش را دلیلی بر زنده بودنش می‌بیند، غافل از این که رویکرد و نگرشش از بیخ و بن اشتباه است، زیرا ذهنی که عادت دارد تمامی ضعف‌ها و کمبودهایش را به خود نسبت دهد، به هر جایگاه اجتماعی نیز برسد، قطعا چیزی برای مقایسه و کوباندن خویش پیدا خواهد کرد و از آن جایی که این فرآیند مستمر خواهد بود، به صورت پیاپی، موجبات رنجش فرد را فراهم خواهد آورد.

- **خشم و نفرت:** تا زمانی که ذهن کیفیت مقایسه‌گری دارد، خشم ورزیدن و نفرت داشتن نسبت به سایرین، جزء همیشگی عمل آن است، با این حربه که ذهن در راستای خود فریبش و با توسل به برخی نمایش‌ها و فریب‌ها، مانع از هویدا شدن خشم می‌گردد.

- **ملامت:** به دلیل حاکمیت «من‌های مختلف و متضاد»، ذهن به خواسته هر یک از آنها عمل می‌کند و در این حالت، «من» دیگر معترض خواهد شد و ذهن باید پاسخگوی «من»های مخالف باشد. از این رو ذهن، همیشه عمل انجام شده را به نحوی ملامت خواهد کرد، زیرا بالاخره «منی» پیدا خواهد شد که مخالف آن عمل باشد.

به بیان دیگر، یک ذهن ملامت‌آلود، کیفیت ملامت‌گری را همیشه به همراه خود خواهد داشت، زیرا مهم این نیست که فعلی را به خوبی انجام دهد یا خیر، در هر صورت چیزی را برای تحقیر و تنبیه خویش پیدا خواهد کرد. در واقع این دسته از افراد، فقط «نیمه خالی لیوان را می‌بینند»، انگار که در هرگوشه، فاجعه‌ای منتظر آنها است.

- **انتزاعی اندیشی:** ذهن آدمی به این مساله عادت دارد که به طور مداوم به حافظه خویش رجوع کند، بدون آن که نیاز واقعی برای این عمل باشد. بدین سبب و در طی مدت شبانه روز، ذهن فرد به طور مستمر با نوسانات گسترده‌ای در دو بازه ذهنی زمان گذشته و آینده در چالش است. این در حالی است که آدمی، خود در این اندیشه سازی‌ها حضور ندارد و تنها نتایج این افکار خیالی را در شکل ملالت، افسردگی و کهنگی حس و تجربه می‌کند (بیگدلی، 1387، 17-19). به عنوان نمونه، هنگامی که همسر یا فرزندتان خیلی دیرتر از زمانی که قول داده است به خانه بر می‌گردد، رفتار شما تا اندازه بسیار زیادی به حالتی که به هنگام بازگشت آنها دارید، بستگی دارد (حالت ذهنی شما نیز با آنچه در ذهن خود به عنوان علت تأخیر ارائه کرده‌اید، مشخص می‌شود). مثلا اگر برای ساعت‌ها کسی را که دوست دارید، در یک صحنه تصادف، خون‌آلود، مرده یا بستری شده در بیمارستان، در ذهن خود ترسیم کرده باشید، به محض ورود با اشک شوق و یا نشانه دیگری از آسودگی خاطر از او استقبال خواهید کرد. ممکن است او را در آغوش بگیرید و بپرسید چه اتفاقی رخ داده که دیر رسیده است. (این گونه رفتارها، از یک نوع حالت «علاقه و دلبستگی» خاصی سرچشمه می‌گیرد). ولی اگر محبوب خود را در حالت خوش‌گذرانی در ذهنتان ترسیم کرده‌اید، یا بارها و بارها با خود گفته‌اید که او دیر کرده است، زیرا برای شما یا احساساتتان ارزشی قائل نیست، قطعا در هنگام ورود، پذیرایی دیگر و متفاوت‌تری از او خواهید نمود (رضائیان، 1386، 149). در نتیجه، جابجایی مداوم اندیشه ذهن از یک مکان به مکانی دیگر، توان دقیق اندیشی را از آن سلب نموده و انتزاعی اندیشی را جایگزینش می‌کند (بیگدلی، 1387، 19).



رابطه فایل منفی و ذهن ناخودآگاه:

در این بخش، میزان استفاده افراد از فایل منفی ذهن‌شان را مورد بررسی قرار خواهیم داد. متاسفانه در زندگی انسان امروز، علاقه داشتن به سلامتی بسیار دشوار است، چرا که مردم تمایلی بیمارگونه به بیماری و وابستگی بیش از حدی به مصیبت دارند و برای همین همیشه آماده پذیرش مصیبت هستند. در حقیقت جهت این امر، نیازی به آمادگی نیست و هشت پله برای رسیدن به عامل بدبختی وجود ندارد، اکثرا آماده‌اند تا بپرند! تا جایی که به بدبختی مربوط می‌شود، همه منتظرند و کسی نمی‌پرسد که چگونه؟ هیچکس نزد روانشناس نمی‌آید تا بپرسد که چطور بدبخت باشد؛ همه این را می‌دانند! (در حالی که کسی بدبختی را به آنها آموزش نداده است). بسیاری از افراد، آن را به طور غریزی می‌شناسند و پیشاپیش در آن مهارت دارند. اما چرا مردم دوست دارند تا بدبخت باشند؟ البته منظور اصلا این نیست که آنان می‌دانند که دوست دارند، شاید بگویند که دوست ندارند. (چه کسی بدبختی را دوست دارد؟!) آنها می‌خواهند که خوشبخت و کامیاب باشند، ولی در عوض به بدبختی می‌چسبند. این افراد می‌گویند خوشبختی را دوست دارند، ولی هر کاری که می‌کنند تولید بدبختی می‌کند! شاید با افراد «hypochondriac» برخورد کرده باشید که بیهوده پیرامون سلامتی خود نگرانند و به صورتی پیوسته در مورد بیماری‌های خود صحبت کرده و آنها را بزرگ می‌کنند، در حالی که بیماری‌هایی به این بزرگی وجود ندارند. ولی اگر به آنان گفته شود که مثلا "تو بزرگ نمایی می‌کنی"، بسیار آزرده می‌شوند. در حقیقت این دسته افراد، از وجود خود این فکر که خیلی بیمارند، ذوق می‌کنند! این افراد، از پزشکی به پزشک دیگر می‌روند و داستان خود را بازگو می‌کنند، آنها بطور مداوم در مورد بیماری‌های خود صحبت می‌کنند، گویی پیوسته زخم خود را به شما نشان می‌دهند، دائما به آن انگشت می‌زنند و با آن بازی می‌کنند تا شما و خود را آزار دهند! به عبارت دیگر، این افراد به میزان بسیاری درخواست همدردی و توجه اطرافیان را دارند و کودک نیز از همان کودکی این حقه را یاد می‌گیرد و در نتیجه تمام جامعه از همان ابتدا به راه خطا می‌رود! هر زمان کودکی بیمار می‌شود، والدین توجه بیشتری به او نشان می‌دهند؛ هرگاه او ناشاد است، تمام خانواده احساس مسئولیت می‌کند و در نتیجه، آن کودک برای خود، تبدیل به یک موجود مستبد می‌شود زیرا وقتی بیمار است، می‌تواند زورگو باشد و بگوید که مثلا همین امروز عصر باید اسباب بازی من آورده شود. پس هیچکس نمی‌تواند نه بگوید، زیرا که او بیمار است!

ولی وقتی او سالم است، هیچکس به او توجهی ندارد، کسی نمی‌آید تا کنارش بنشیند و اشکال کار نیز در همین جا است. وقتی کودک بیمار است، پدرش بر بالین او می‌آید، (پدرش که خیلی بزرگ است و چنان مرد مهمی است که کودک احساس خوشحالی درونی می‌کند، چرا که هم اینک او مهم‌تر از پدرش شده است). بعد از پدر، پزشک و مادرش پیوسته در مورد بیماری او داد سخن می‌دهند. پس او مرکز تمام خانواده می‌شود و چون برای کودک، خانواده همه دنیا است، کل جهان حول محور او حرکت می‌کند: او خورشیدی است و هرکس دیگر یک سیاره می‌شود! در نتیجه کودک احساس می‌کند که تمام این اتفاقات، بسیار زیبا است. اینک او حقه‌ای می‌آموزد که در تمام زندگی از آن رنج خواهد برد، حقه‌ای که بسیار خطرناک است.

شاید در این زمینه بتوان پیشنهاد بهتری به والدین داد: هرگز وقتی که کودک بیمار و بدبخت است به او توجهی نکنید، (از او مراقبت کنید، ولی توجه زیادی به او نکنید) و بر عکس، وقتی شادمان و سالم است، به او توجه نشان دهید. از این رو، هنگامی که کودک خوشحال است، بایستی به او این حس را داد که مرکز خانواده است و وقتی که ناشاد است، بهتر است تا مقداری کنار گذاشته شود، یعنی والدین به او دارو بدهند، ولی بگذارند احساس کند که کسی به او توجهی ندارد و کنار گذاشته شده است. شاید چنین چیزی به نظر بسیار نامهربان و بی‌رحمانه به نظر آید، ولی اگر این نکته به درستی درک و اجرا شود، نتایج ایجاد شده در زندگی آتی کودک، بسیار سودمندتر خواهد بود.

در حقیقت وقتی والدین به طور نامعمولی مهربانی می‌کنند، آن کودک در تمام طول زندگی خود رنج خواهد کشید، زیرا این مساله تبدیل به فرهنگی ناصحیح و الگویی ریشه‌دار می‌شود که به‌صورتی نامتعارف، فرد یک چیز را تکرار خواهد کرد، زیرا فقط او یک حقه را می‌شناسد: «بدبخت بودن و مریض شدن».

در واقع، بیشتر بیماری‌ها نخست در ذهن ناخودآگاه آدمی آغاز می‌شود. بگذارید مثالی دیگر بزنیم. همسر شما، به شما علاقه‌ای ندارد و وقتی از اداره به خانه می‌آئید، منتظر است تا با شما بجنگد و یا ظرف‌ها را برایتان کنار گذاشته تا بشوئید. ولی وقتی که بیمار هستید، او پیوسته در اطرافتان چرخ می‌خورد، با شما گرم می‌گیرد و از کوچک‌ترین چیزها مراقبت می‌کند، پس با شما نمی‌جنگد و شما احساس خوبی دارید. این واقعا یک رابطه ناسالم است که وقتی بد هستید، احساس خوبی دارید و وقتی خوب هستید، احساس بد!

متاسفانه همه این نمایش بدبخت بودن را بازی می‌کنند، در حالی که اگر می‌خواهند خوشبخت باشند، لازم است تا سرمایه‌گذاری در بدبختی‌ها و بودن در فایل منفی ذهن خود را قطع کرده و به سرعت به سمت زندگی در فایل مثبت آن حرکت نمایند.

دکتر"ویلهلم بوش[1]"، روان‌شناس معروف آمریکایی، تعریف بسیار ساده‌ای از خوشبختی ارائه می‌دهد:"همه انسان‌ها همواره به دنبال خوشبختی هستند، خوشبختی یک سلامت مخفی است و همان چیزی است که گاهی بتوانی آن را به درستی، احساسش کنی." (میرقمی‌زاده، 1389).

ب- فایل مثبت: فایل مثبت برخلاف فایل منفی، آرشیو تمام خاطرات شیرین، زیبا و دوست‌داشتنی است. هر فکری، چه منفی و چه مثبت، احساسات و رفتار متناسب با خود را پدید می‌آورد. فکر مثبت، احساس مثبت و تمایل به انجام کاری خلاق را پدید می‌آورد که برخلاف فایل منفی، بسیار انرژی‌زا بوده و از تمامی انرژی‌های موجود در خاطرات گذشته بهره‌برداری می‌کند. افرادی که در فایل مثبت ذهن خویش زندگی می‌کنند، با وجود تفکر درباره گذشته و آینده، در زمان حال به سر می‌برند و از آنچه که دارند راضی و خشنود هستند. این دسته از افراد، از نظرات درست و منطقی دیگران استقبال می‌کنند و برای رد کردن نظرات نادرست، دلیلی منطقی دارند. از طرفی، استقرار در بخش مثبت ذهن، به افراد کمک می‌کند تا در گفتارهای خود، از کلمات و عبارات مثبت و امیدبخشی استفاده نمایند. آنها سعی می‌کنند تا با تلاش و کوشش خویش به موفقیت دست یابند و اگر در کاری نیز موفق نشدند، عامل شکست را ابتدا در خود و سپس در شرایط بیرونی جستجو می‌کنند. این افراد قبل از عمل یا صحبت کردن، فکر می‌کنند و به همین دلیل کمتر دچار خطا، اشتباه و یا ضد و نقیض‌گویی می‌شوند و چون دارای ذهنی مثبت هستند، می‌توانند افکار خود را کنترل کنند، یعنی اگر از آنها خواسته شود درباره موضوعی اظهار نظر کنند، با وجود تفکر در جنبه‌های منفی، موارد مثبت آن را نیز بیان می‌کنند، موضوع را به فال نیک می‌گیرند و یا به بیان دیگر، «نیمه پر لیوان را می‌بینند». در نتیجه، بودن در فایل مثبت ذهنی سبب آن می‌شود که افراد، مشکلات را کوچک و ناچیز شمرده و برای حل آنها، از توانایی‌های خود و راهنمایی دیگران استفاده کنند.

[1] **Wilhelm Busch**

در یک جمع‌بندی بایستی عنوان نمود که افرادی با فایل مثبت ذهنی، در اغلب اوقات بشاش، سرزنده، پرانرژی، توانا و خوش مشرب هستند و همه چیز در پیش نظر آنها، زیبا و لذت‌بخش است، آنها همواره سعی دارند تا از مواهب زندگی بیشترین استفاده را ببرند و در ارتباط‌های اجتماعی خود با دیگران، نهایت حسن ظن را داشته باشند.

فایل مثبت یا منفی؟

همانگونه که قبلا عنوان شد، ساختار درونی آدمیان گرایش و کشش بسیار قوی نسبت به رذائل دارد. حالات منفی با شدت تمام گوش به زنگ‌اند تا به محض خلق اولین اندیشه اشتباه و نادرست، چنان پرو بالی به آن فکر اولیه بدهند که در مدت زمان کوتاهی، ذهن را پر از اندیشه‌های منفی کنند. دلایل عدم خویشتن‌داری‌ها و از کوره در رفتن‌های انسان‌ها، همین اندیشه‌های منفی است که مدام بر ذهن می‌کوبد و ارگانیسمش را به اقدام وا می‌دارد. در نتیجه بهترین آگاهی در آن است که آدمی بر علیه اندیشه‌هایش قیام کند و به محض حضورشان در ذهن، نه تنها دنبال رو آن افکار نباشد، بلکه آنها را مورد تحقیق و بررسی قرار دهد. اما چگونه افراد به فایل مثبت و منفی ذهن خود می‌روند؟ آیا این جابجایی و انتقال در اختیار خود آنهاست یا ذهن آدمی تسلیم شرایط و اتفاقات بیرونی است؟

در پاسخ به این پرسش، بایستی عنوان نمود که «فکر، توجه، مراقبه»، سه کلید مهم ثبت اطلاعات در ذهن‌اند و آدمی با واسطه آنها می‌تواند در یکی از فایل‌های مثبت یا منفی ذهن خویش زندگی کند. پیرامون اولین کلید یعنی «فکر»، بایستی گفت که ذهن آدمی دو سبک اندیشه دارد: «اندیشه واقعی و اندیشه خیالی». اندیشه واقعی، آن فکری است که موضوع اندیشه پس از توقف اندیشه، مستقل از ذهن در بیرون وجود دارد، مثل اندیشیدن به درخت. ولی اندیشه خیالی، آن اندیشه‌ای است که موضوع اندیشه به محض توقف ذهن از اندیشیدن به آن موضوع از میان می‌رود، همانند فکرکردن به حقارت و یا تشخص.

از طرفی «توجه»، حالت و کیفیتی از وجود انسان است که همراه با درگیری انسان به کارهای جاری و روزمره، به صورت یک نگهبان درونی عمل کرده، حرکت‌های ذهن را تحت کنترل خود می‌گیرد و در این مواظبت، ضمن تمیز دادن افکار خیالی از افکار واقعی، بر حیله‌ها و نیرنگ‌ها و خود فریبی‌های آن آگاه می‌گردد، چرا که قوای مدرکه‌ای در وجود انسان است که می‌تواند فعل و انفعالات ذهن را تحت نظارت و کنترل خود قرار دهد.

از این رو، آگاهی بر نحوه عملکرد ذهن، یعنی شناخت قالب حاکم بر ذهن. قالبی که حاوی تمامی رنج‌ها، ترس‌ها، حقارت‌ها، ناکامی‌ها، کامیابی‌ها، زرنگی‌ها و تشخص‌هاست.

«مراقبه»، کیفیتی از وجود آدمی است که اندیشه منفی را در نطفه خفه می‌کند، (چه واقعی باشد و چه خیالی) و در نتیجه ذهن را در حالت سکون قرار می‌دهد. از این رو، هر جا نیاز واقعی برای ارگانیسم مطرح باشد، ذهن بدون رجوع به قالب خود و با توجه به نحوه یادگیری‌هایش، عملکرد صحیحی خواهد داشت (بیگدلی، 138، 22-23).

حال اگر فکر و توجه فرد به سمت امور منفی باشد، او بلافاصله فایل منفی ذهن خود را فعال می‌کند و تمایل بسیار شدیدی جهت برجسته نمودن افکار منفی از خود نشان می‌دهد و از آنجایی که این افکار مسری‌اند، یک فرد منفی‌باف می‌تواند فضای سالمی را به جهنمی از اندیشه‌های منفی خود تبدیل کند. برای درک نیروی تمرکز و توجه، بهترین مثال مسابقات اتومبیل‌رانی سرعت است. در این مسابقات، وقتی اتومبیل راننده از جاده منحرف شده و به سمت دیواره پیست می‌رود، عکس‌العمل طبیعی در آن است که فرد حواسش را به سمت دیواره جمع کند تا با آن برخورد نکند. اما اصلی وجود دارد که اگر همیشه توجه خود را به چیزی جلب کنید که از آن وحشت دارید، به طور قطع همان بلائی که از آن می‌ترسید به سراغتان می‌آید. از این رو، مسابقه دهندگان حرفه‌ای این مطلب را به خوبی می‌دانند که به هر طرفی توجه کنند، اتومبیل به طور ناخواسته به همان سمت منحرف می‌شود. پس سعی می‌کنند تا به محض مواجه شدن با خطر، به جای نگاه کردن به دیواره، به جاده اصلی توجه کنند (رابینز، 1992). از این رو راز اصلی خلاقیت در این نکته است که به افراد آموزش داده شود تا از تاثیرپذیری منفی از محیط و اطرافیانشان آزاد باشند و خود را همواره در وضعیت مثبت نگاه دارند. البته ماندگاری در فایل مثبت ذهنی، به معنای نادیده گرفتن جنبه‌های منفی زندگی نیست، بلکه به مفهوم نماندن در منفی‌ها و افزایش توجه به مثبت‌ها است تا فرد انرژی لازم جهت غلبه بر مشکلات را پیدا کرده و موانع جدید را پدید نیاورد، زیرا ذهن مثبت آدمی، خود بهترین راه‌حل یاب است. از طرفی، جالب‌ترین مساله ذهن که آزادی شخص را تضمین می‌کند، در این است که خوشبختانه فایل مثبت ذهن از قسمت منفی آن جداست، به طوری که با فعال شدن یکی، دیگری نقش خود را از دست می‌دهد. از این رو رفتن به فایل مثبت و یا منفی ذهن، کاملا در اختیار خود فرد و بر اساس عادت‌ها و آموزه‌های قبلی وی خواهد بود (فیروزی، 1388).

اقسام ذهن:

الف- ذهن خلاق و راه‌حل یاب[1]:

به لحاظ آناتومی، نیمکره چپ مغز انسان جهت اندیشیدن، پیش‌بینی راه‌حل، علت‌یابی، تصمیم‌گیری و تمامی امور منطقی طراحی شده که برای انجام آنها نیازی به تفکر است. این امر به مفهوم مصرف انرژی زیاد و افزایش دمای مغز می‌باشد. در مقابل، نیمکره راست جهت استراحت، آرامش، توجه به زیبایی، شادی و رهایی، شعر، موسیقی و عشق و دلسپردگی طراحی شده که در نتیجه، انرژی از دست رفته در بخش اول را تامین می‌کند. ذهن خلاق، ذهنی است که به صورت متعادلی از نیمکره راست و چپ خود بهره می‌گیرد، یعنی انرژی تولید شده در نیمکره راست که نتیجه مراقبه، رهایی، بی‌فکری و به قول عارفان مستی است را در نیمکره چپ، جهت دریافت ارتباط میان پدیده‌ها به کار می‌برد. مثلا اگر هدف تولید اتومبیلی است که در سرعت و قدرت، کارآمدی و اثربخشی بالا و در عین حال در زیبایی، راحتی، تناسب و مصرف کم انرژی هم مطلوب باشد، لازمه آن تربیت مهندسانی است که مهارت بهره‌برداری متناسب و همزمان از دو نیمکره چپ و راست مغز خود را دارند.

افرادی با ذهن راه‌حل یاب، به محض رویارویی با موانع و مشکلات، احساس خود را بیان نموده، بلافاصله به دنبال راه‌حل می‌گردند و تکیه کلام آنها در این است که "بهترین راهها برای موفقیت کدامند؟". آنها از قضاوت‌های مطلق و یا «قاعده‌های همه یا هیچ» پرهیز می‌کنند و همواره در تمامی شرایط، احتمالات مختلف را در نظر می‌گیرند. ذهن راه‌حل یاب فرآیند حل مساله را از «نمی‌دانم» آغاز می‌کند، به احتمالات گوناگون می‌رسد و در نهایت بهترین راه‌حل را بر می‌گزینند.

در حقیقت ذهن راه‌حل‌یاب، ذهنی است که از افکار منفی و مزاحمی که به هیچ هدف خاصی ارتباط نداشته و صرفا موجب به هدر رفتن انرژی روانی فرد می‌شود، آزاد شده است. این نوع افکار منفی، تمرکز شخص را بر هدف کاهش داده، از میزان خلاقیت وی می‌کاهد و در بیشتر موارد، قدرت تصمیم‌گیری صحیح را از شخص می‌گیرد. در چنین حالتی، فرد به جای برخورداری از ذهن راه‌حل‌یاب، دارای ذهنی منفی و یا مساله‌ساز خواهد بود.

---

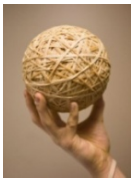
[1] **Creative, Problem-solving Mind**

ب- ذهن مساله ساز[1]

ذهن مساله ساز، ذهنی است که در هرکاری به دنبال موانع و مشکلات می‌گردد تا آنها را بزرگ کند. عادت این افراد در این است که به محض رو به رو شدن با مشکلات، موانع و ناکامی‌ها، این اتفاقات را جزء امور غیرطبیعی دانسته و تکیه کلامشان در این است که «چرا باید این طور باشد؟» یا «من شانس ندارم!». در نتیجه با این قضاوت‌ها و سوالات بحران‌زا، توانایی فرد، صرف سرزنش کردن خود و دیگران شده و از خلاقیت و نوآوری محروم می‌شود (فیروزی، 1388).

با توجه به مطالب بیان شده پیرامون اهمیت شناخت ذهن و به منظور رهایی از افکار منفی و مزاحم و داشتن ذهنی خلاق و راه‌حل یاب، بایستی به سراغ یادگیری و فراگیری دانش مدیریت ذهن رفت، مطلبی که در ادامه از نظر می‌گذرانید:

مدیریت ذهن



«مدیریت ذهن»، مهمترین عامل لازم جهت کسب موفقیت از طریق شناخت واقعی خویشتن و لذت بردن از زندگی است. این نوع از مدیریت در واقع همان مراقبه و کنترل بر ذهن است، مراقبت در این که فرد آگاه باشد که آیا فعالیت‌های ذهنی‌اش، وی را در راستای رشد و تعالی یاری می‌رسانند یا خیر؟ در واقع در مغز هر انسان مکانیسم ذهنی نهفته است که اگر از آن به درستی بهره گیرد و آن را تحت کنترل خود درآورد، می‌تواند زمینه رشد و شکوفایی خویش را فراهم آورد. در غیر این صورت همین ذهن، تبدیل به یک «ضد ذهن[2]» می‌شود و شخص را در سراشیبی زندگی و در معرض آسیب‌های فراوان روحی و جسمی قرار می‌دهد، درست شبیه به تکه گوشتی که اگر در اثر سهل انگاری در برابر آفتاب قرار بگیرد، با تمام خواصش، فاسد شده و دیگر قابل استفاده نیست.

به همین سبب، دانشمندان علت شکست بسیاری از افرادی که در زندگی خود به بن‌بست می‌رسند را در نداشتن نظم فکری و حضور آشفتگی ذهنی جستجو می‌کنند، در صورتی که

---

[1] **Problematic Mind**
[2] **Anti-mind**

افراد موفق و مسلط بدین دانش، در زندگی چشم انداز خاص خود را داشته و فعالیت‌هایشان را در راستای رسیدن به آنها سازماندهی می‌کنند.

از این رو فراگیری مدیریت ذهن بدان سبب حیاتی است که باعث تمرکز و تسریع در انجام بهینه امور می‌شود، زیرا افرادی که بر افکارشان تمرکز دارند، ذهن خود را به طرز بهتری مدیریت نموده و در مدت زمانی کوتاه‌تر و با کیفیتی بالاتر نسبت به دیگران، به نتایج مورد نظر دست می‌یابند. به عنوان مثال اگر از یک نقاش موفق بپرسید که چگونه تصویر درخت زیبا و جذابی را کشیده است، احتمالا در جوابتان می‌گوید:"من خود درخت شدم." یعنی وی به هنگام نقاشی، ذهن خود را چنان بر روی درخت و عوامل آن متمرکز نموده که توانسته اثری نادر و بی‌نظیر از آن را خلق نماید.

از طرفی، یکی از خصوصیات نوابغ در این است که به هر میزان که بخواهند می‌توانند یک فکر را درون خود نگه دارند یا ندارند. این افراد، افکاری را که در جهت تحقق اعمال، خواسته‌ها و رشد و شکوفایی خود می‌بینند، در ذهنشان ذخیره کرده و پرورش می‌دهند و افکاری را که مزاحم این مسیر است، برای مدت زمان طولانی و یا برای همیشه از ذهنشان خارج می‌کنند، توانایی که اوج قابلیت مدیریت ذهن است و به نحوه کنترل صحیح افکار فرد بر می‌گردد.

در واقع در ذهن انسان یک «میمون بازیگوش» وجود دارد که اگر نتوان آن را به درستی کنترل و مدیریت نمود، مرتبا به این طرف و آن طرف می‌پرد و فرد را دچار نابسامانی فکری و آشفتگی ذهنی می‌کند، در حالی که اگر شخص، توانایی هدایت صحیح آن را داشته باشد، می‌تواند هر زمان که اراده کرد، قفسی برایش ایجاد نماید و فعالیت‌ها و جنب و جوش‌های مربوط به آن را نظم دهد و هر زمان که خواست نیز او را رها سازد. این میمون بازیگوش، در واقع همان فرآیندهای درونی ذهن انسان است که در افراد موفق و نوابغ، با مدیریت ذهن تحت کنترل است (جلالی، 1389).

از این رو دانشمندان، مدیریت ذهن را فن آشنایی با کارکرد و ساختار ذهن خودآگاه و ناخودآگاه و بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های شگفت‌انگیز آن، در جهت رسیدن به اهدافی معین و از پیش تعیین شده می‌دانند. این علم نمایانگر قدرت مدیریت خارق‌العاده ذهن بوده که همان توانایی ذهن در مطابقت واقعیت‌های جهان بیرونی، با الگوهای ثبت شده مثبت درونی آن است.

محورهای اصلی مدیریت ذهن:



- ارتباط با واقعیت‌های بیرونی
- پذیرش و جذب پیام‌های گوناگون محیط بیرونی
- پردازش اطلاعات و داده‌ها بر اساس مفید بودن و تناسب آن با نظام اطلاعات درونی ذهن
- گزینش داده‌ها و خلق تصاویر ذهنی مثبت و مطلوب
- ارسال تصاویر به صورت فرمان به ذهن ناهوشیار، جهت اجرا در واقعیت

در واقع اصل اساسی مدیریت ذهن در این نکته نهفته است که واقعیت‌های بیرونی در تمامی جنبه‌های خود، انعکاس طرح‌های ذهنی بشری‌اند، زیرا رفتار آدمی بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه صرفا خود واقعیت. بنابراین مقوله‌هایی چون ادراک و تفسیر پدیده‌ها، ارزیابی خوب و بد، درست و غلط و یا تشخیص مفید و غیر مفید بودن آنها و گزینش نهایی، بر عهده «ذهن مهندسی شده» است، چرا که این ذهن مامور تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده بوده و هیچ تصویری بدون تصمیم‌گیری نهایی‌اش، وارد سیستم مغزی فرد نخواهد شد. از این رو محرک‌ها و پیام‌های منفی که مورد توجه و گزینش نهایی ذهن مدیریت شده قرار نگیرند، نمی‌توانند کوچکترین تاثیری بر ساختار آن داشته باشند و خروجی‌های ذهن انسان نظیر خلاقیت، شادی، موفقیت، سلامتی و ... کاملا وابسته به ورودی‌های آن، مانند پردازش اطلاعات و تصویرسازی ذهنی است (فیروزی، 1388).

با توجه به مطالب مطرح شده پیرامون این علم، مدیریت ذهن همان مهارت تنظیم و آفرینش تصاویر لازم، جهت رسیدن به نتایج مطلوب است، موضوعی که اهمیت آن، با توجه به مشکلات بی‌شمار انسان امروز و مسائلی که پیرامون بهداشت روانی‌اش وجود دارد، بیش از پیش نمایان شده و ضرورت آشنایی هر چه بیشتر با فنون مدیریت ذهن را تبیین می‌کند.

پس از آشنایی مقدماتی با ذهن و نحوه مدیریت آن، در این بخش به بیان مفهوم «قانون جذب[1]» پرداخته می‌شود، قانونی که در قالب نوعی انرژی دو طرفه میان کائنات و آدمی مطرح می‌شود و وسیله دستیابی افراد آگاه بر مدیریت ذهن، به خواسته‌های مطلوبشان را فراهم می‌آورد.

[1] **Law of Attraction**

در این راستا، ابتدا به بررسی مفهوم انرژی پرداخته می‌شود و سپس توصیف قانون جذب را از نظر می‌گذرانید.

انرژی و قانون جذب

بیایید برای لحظه‌ای به دستانتان دقیقتر نگاه کنید. شاید در نگاه اول آنها را بی‌حرکت بپندارید، اما اگر آنها را در زیر میکروسکوپی قوی بگذارید، توده بزرگی از انرژی و ارتعاش را مشاهده خواهید کرد. پس آدمی فقط یک بدن محدود نیست و جسم او میدانی از انرژی را شامل می‌شود. این انرژی، تشکیل دهنده تمام ابعاد وجودی انسان و کل کائنات است، زیرا همه چیز از انرژی شکل گرفته و شروع می‌شود. انرژی، آفرینش اولیه هر چیز و اولین سطح مورد بحث در کائنات است. در واقع نه تولید می‌شود و نه خلق می‌گردد، بلکه از شکلی به شکل دیگر در می‌آید، زیرا همیشه وجود داشته و تمامی اجزاء و اعضاء کائنات، به واسطه آن با هم در ارتباطند. از این رو بدن ما منبعی نامحدودی از انرژی می‌باشد و از طریق این انرژی با کائنات در ارتباط است (بیرن، 2006).



در تائید مطلب فوق، لازم است تا به مفهوم «اثر پروانه‌ای[1]» اشاره شود که در صد و سی و نهمین اجلاس"ای. ای. ای. اس" در پی مقاله‌ای از "ادوارد لورنتس[2]"مطرح شد. اثر پروانه‌ای یکی از مصادیق «نظریه آشوب[3]» است که به دلیل حساسیت «سیستم‌های آشوبناک[4]»، به شرایط اولیه ایجاد می‌شود. این پدیده به این نکته اشاره می‌کند که تغییری کوچک در یک سیستم آشوبناک مانند جو سیاره زمین (مثل بال زدن پروانه)، می‌تواند باعث بروز تغییراتی شدید (وقوع توفان درکشوری دیگر) شود. به عبارت دیگر، هنگامی که پروانه‌ها در آمازون پرهایشان را به هم می‌زنند، این عمل باعث تغییرات آب و هوایی در تگزاس می‌شود، مطلبی که دارای ارتباطی بسیار با مفهوم دیگری به نام «اثر دامینویی[5]» است و هر دو پدیده، ارتباط میان اجزاء کائنات، بر اساس نوع انرژی تولیدی آنها را به اثبات می‌رسانند.

---

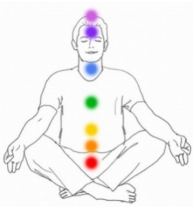
[1] **Butterfly Effect**
[2] **Edward Lorents**
[3] **Chaos Theory**
[4] **Chaos Systems**
[5] **Domino Effect**

حال که با مفهوم ابتدایی انرژی و اثر پروانه‌ای آشنا شدید، در این قسمت، تعاریف مربوط به مراکز انرژی موجود در بدن آدمی ارائه خواهد شد:

مراکز انرژی (چاکراها):

در بدن انسان نقاطی تحت عنوان مراکز انرژی یا «چاکراها[1]» وجود دارد. (چاکرا کلمه‌ای سانسکریت به معنای چرخ است). چاکراها بخش بسیار مهمی از کالبد انرژی بدن انسان را تشکیل می‌دهند و به طور مداوم درحال فعالیت هستند. از این رو همانند کالبد فیزیکی که از اعضاء حیاتی و کم اهمیت‌تر تشکیل شده است، کالبد انرژی نیز دارای چاکراهای اصلی و فرعی می‌باشد. چاکراهای اصلی، مراکز انرژی و نیروگاههای در حال چرخشی هستند که به طور معمول 7 تا 10 سانتی متر قطر دارند و اعضاء اصلی کالبد فیزیکی را کنترل می‌نمایند، یعنی به آنها انرژی می‌رسانند. در نتیجه اگر به درستی کار نکنند، اعضاء حیاتی بدن انسان ضعیف و یا بیمار می‌شوند، زیرا انرژی حیاتی لازم جهت انجام عملکرد صحیح خود را نخواهند داشت.

بدن انسان از هفت چاکرا اصلی تشکیل شده که هر یک از آنها با یکی از هفت غدد بدن و گروهی از اعصاب مرتبطند و به وسیله شبکه عصبی یا غددی که با آن چاکراها در ارتباط است، کنترل می‌شوند. از این رو، چاکراها از دو مسیر غدد درون ریز و سیستم عصبی، بر جسم اثر گذارند. از طرفی چاکراهای فرعی که دارای قطر یک تا دو اینچاند، بخش‌های کم اهمیت‌تر کالبد جسمانی بدن را کنترل نموده و به آنها انرژی می‌رسانند.



به طور کلی، چاکراها سه وظیفه مهم را بر عهده دارند:

1) جذب و توزیع انرژی حیاتی در بخش‌های مختلف بدن
2) کنترل و تقویت عملکرد کالبد جسمانی و اعضاء مختلف بدن

(غدد درون‌ریز به وسیله بعضی از چاکراهای اصلی تنظیم می‌شوند و انرژی می‌گیرند، به طوری که با کنترل و دستکاری چاکراهای اصلی، می‌توان غدد درون‌ریز را تحریک یا مهار نمود. از این رو، تعداد بسیاری از بیماری‌های جسمی و روحی، تا حدودی ناشی از خوب کار نکردن این چاکراها می‌باشند).

[1] **Chakra**

3) بعضی از چاکراها مراکز استعدادهای روانی هستند، به طوری که فعال‌سازی انرژی چاکراهای خاص، باعث توسعه و پرورش یافتن استعدادهای روانی افراد می‌شود. برای مثال، با فعال نمودن چاکراهای کف دست، شخص می‌تواند توانایی خود در احساس انرژی لطیف و هاله تندرستی را توسعه دهد، عملی که به راحتی و با تمرکز قابل انجام و دسترس است.

انواع چاکراهای حیاتی بدن، بدین شرح می‌باشند:

چاکرای اول: چاکرای ریشه یا پایه ستون فقرات: «مولادهارا[1]»

مولادهارا، محل ورود انرژی حیاتی بدن با رنگی قرمز است که نشانه زندگی، قدرت، نیروی جسمانی و حیات می‌باشد. این چاکرا روی کم‌خونی و فقر غذایی، اثرات درمان کننده مثبتی دارد. دانشمندان تاثیر این چاکرا را در ایجاد حس امنیت، بقا، ایمان و ارتباط (ارتباط مادر با فرزند) می‌دانند.

- **منطقه:** بین مقعد و دستگاه تناسلی (نشیمنگاه)
- **غدد مرتبط:** غدد فوق کلیوی
- **عضو وابسته:** استخوان‌ها، دندان‌ها، ناخن، پا، روده، مقعد، پروستات
- **شکل:** نیلوفر چهارپر

راههای به دست آوردن انرژی قرمز و قدرت بخشیدن به چاکرای پایه:

- انجام فعالیت‌های فیزیکی مانند ورزش
- مصرف غذاها و نوشیدنی‌های قرمز رنگ
- استفاده از روغن‌های معطر
- گوش فرا دادن به موسیقی انرژیک
- استفاده از رنگ قرمز در محیط اطراف و پوشش خود



[1] **Base Chakra: Muladhara: Root Chakra**

چاکرای دوم: چاکرای خاجی یا مرکز کلیه: «سواد هیستانا[1]»

این چاکرا در بخش پایینی شکم قرار دارد و طیف رنگی آن نارنجی است که در حقیقت قدرت دفع خشم و کنترل بر خویشتن را ایجاد می‌کند. هیستانا به قسمتی از آگاهی مربوط به غذا و روابط جنسی نسبت داده می‌شود که مسائل پیرامون هضم غذا و گردش خون را منظم می‌سازد. ارتباط این چاکرا با درون است، بدین مفهوم که جسم به چه چیزی نیاز دارد و چه چیزی او را خشنود می‌سازد. همچنین توانایی شخص در داشتن بچه و احساسات و خواسته‌های او، در ارتباط با این چاکرا است.

- **منطقه:** انتهای ستون فقرات، 1 تا 12 اینچ زیر استخوان خاجی
- **غدد مرتبط:** پروستات، گنادها
- **وظیفه:** تولید مثل جنسی
- **عضو وابسته:** کلیه‌ها، مثانه‌ها، اسپرم‌ها، مایعات بدن، اعضاء تکثیر شونده
- **شکل:** نیلوفر شش‌پر

راههای به دست آوردن انرژی نارنجی و قدرت بخشیدن به چاکرای خاجی:

- حمام داغ و معطر
- ماساژ عمیق و محکم
- کلاس‌های آموزش آشپزی
- دیدن فیلم‌های عاشقانه و رمانتیک
- خوردن و نوشیدن غذاهای نارنجی رنگ
- استفاده از روغن‌های معطر مانند پرتقال و نارنگی
- شنیدن موسیقی‌های روان و جاری مانند صدای چنگ
- استفاده از رنگ نارنجی در محیط اطراف و پوشش خود



[1] **Sacral Chakra: Swadhisthana**

چاکرای سوم: چاکرای شبکه خورشیدی یا شبکه عصبی زیر معده: «مانی پورا[1]»

طیف رنگی مربوط به این چاکرا زرد طلایی است که نشانه عقل، هوش و ذهنیت است. این چاکرا تاثیر مثبتی بر کنترل عملکرد کبد، طحال، کیسه صفرا و اعصاب دارد و دارای قدرت درمانی جهت بیماری مرض قند، یبوست و چاقی می‌باشد. از طرفی، ذهن و فعالیت‌های مربوط به آن و قسمتی از وجود که به آن شخصیت و یا خود (ضمیر شخصی) می‌گویند با این چاکرا در ارتباط است.

- **منطقه:** در پشت و امتداد ستون فقرات، مقابل ناف، پشت شکم
- **غده مرتبط:** پانکراس
- **عضو وابسته:** شکم، معده، کبد، طحال، دستگاه گوارش، صفرا، سیستم عصبی
- **شکل:** نیلوفر ده‌پر

راههای به دست آوردن انرژی زرد و قدرت بخشیدن به چاکرای شبکه خورشیدی:

- قرارگرفتن در معرض نور خورشید
- حل پازل، معما و انجام بازی‌های ذهنی
- رفتن به کلاس‌های آموزشی و خواندن کتاب‌های آموزنده
- خوردن و نوشیدن مواد زرد رنگ
- استفاده از روغن‌های معطر مانند لیمو، گریپ فروت، ترنج و اکلیل کوهی
- شنیدن موسیقی تاثیرگذار بر ذهن مانند صدای نی
- استفاده از رنگ زرد در محیط اطراف و پوشش خود



[1] **Solar Plexus Chakra: Manipura:Nabhi**

چاکرای چهارم: چاکرای قلب یا عشق الهی: «آناهاتا[1]»

این چاکرا در وسط جناق سینه و بالای قلب قرار دارد و طیف رنگی مربوط به آن سبز است. تاثیرات این چاکرا، شامل احساس عشق و ارتباط با مردم در قلب (مادر، پدر، خواهر و برادر، همسر و فرزند) می‌باشد. همچنین آناهاتا، مشکلات تنفسی را نیز نشان می‌دهد.

- **غده مرتبط:** تیموس
- **عضو وابسته:** قلب، قفسه سینه، پوست، حفره شکم
- **شکل:** نیلوفر دوازده‌پر

راههای به دست آوردن انرژی سبز و قدرت بخشیدن به چاکرای قلب:



- پیاده‌روی در طبیعت
- قراردادن گیاهان در اطراف خود
- خوردن و نوشیدن غذاهای سبز رنگ
- استفاده از روغن‌های معطر مانند اکالیپتوس، کاج، نعنا و سدر
- شنیدن موسیقی که صدای طبیعت دارد
- استفاده از رنگ سبز در محیط اطراف و پوشش خود

چاکرای پنجم: چاکرای گلو یا حلق: «ویشودها[2]»

این چاکرا بر روی حلق، پائین و پشت مهره گردن، بین گودی گلو و حنجره قرار گرفته و رنگ مربوط به آن آبی است که علامت جاودانگی، اخلاص و الهام می‌باشد. چاکرای پنجم روی بیماری‌های گرفتگی گلو و ناراحتی‌های عصبی تاثیرگذار است.



- **غده مرتبط:** تیروئید
- **عضو وابسته:** گردن، گلو، فک و بازوها
- **شکل:** نیلوفر شانزده‌پر

[1] **Heart Chakra: Anahata**

[2] **Throat Chakra: Vishuddha: Vishuddhi**

راههای به دست آوردن انرژی آبی و قدرت بخشیدن به چاکرای گردن:

- آوازخوانی
- جمع‌آوری کلکسیونی از وسائل مورد علاقه
- خوردن و آشامیدن غذاهای آبی
- استفاده از روغن‌های معطر مانند گل شمعدانی، بابونه، نعناع و درخت سرو
- استفاده از موسیقی‌هایی با تم تکرار شونده مانند صدای امواج دریا
- استفاده از رنگ آبی در محیط اطراف و پوشش خود

چاکرای ششم: چاکرای پیشانی یا چشم سوم: «آجنا[1]»

آجنا در سمت پیشانی و کمی بالاتر از بین دو چشم، میان دو ابروان قرار دارد و طیف رنگی مربوط به آن آبی نیلی است. این چاکرا باعث باز شدن چشم سوم (دید بیرونی و درونی) شده و در ایجاد آرامش و درمان بیماری‌های ذهنی، بسیار مفید است. انرژی این چاکرا، آگاهی را بالا می‌برد که جهت یادآوری خاطرات فراموش شده موثر است. به علاوه، این چاکرا با درونی‌ترین قسمت وجودی انسان، یعنی روح و معنویت مرتبط است.



- **غده مرتبط:** هیپوفیز
- **عضو وابسته:** صورت، چشم، گوش، بینی
- **شکل:** نیلوفر دوپر

راههای به دست آوردن انرژی لاجوردی و قدرت بخشیدن به چاکرای پیشانی:

- نگریستن به آسمان و ستارگان
- مراقبه و مدیتیشن که بینش و بصیرت و توانایی روحی را پرورش می‌دهد.
- خوردن و آشامیدن غذاهای لاجوردی
- استفاده از غذاهای معطر مانند نعنای هندی و کندر
- گوش دادن به سمفونی‌های موسیقی کلاسیک مانند باخ و موزارت
- استفاده از رنگ نیلی در محیط اطراف و پوشش خود

[1] **Brow Chakra: Ajna: Third Eye: Bindu**

چاکرای هفتم: چاکرای بالای جمجمه یا تاج سر: «ساهاسرارا[1]»

ساهاسرارا یا چاکرای تاجی، در قسمت میانی بالای سر قرار دارد. انرژی این چاکرا جهت درمان بیماری‌های ذهنی مناسب است و خواب را تنظیم می‌کند. چاکرای هفتم با احساس یگانگی و جدایی مربوط بوده و ارتباط ما را با زمین و همچنین با پدرمان نشان می‌دهد، به طوری که وقتی کسی احساس جدایی از پدرش را تجربه کرده باشد، این چاکرا را می‌بندد و احساس تنهایی و انزوا را تجربه می‌کند، مثل این که در پوسته‌ای قرار گرفته باشد و نتواند با اطراف خود ارتباطی برقرار نماید.



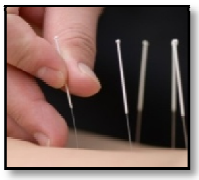
- **عضو وابسته:** مغز، مخچه
- **شکل:** نیلوفر هزارپر

راههای به دست آوردن انرژی بنفش و قدرت بخشیدن به چاکرای تاجی:

- تفکر و یوگا
- تمرکز بر رویاها، به همراه نگارش تصورات
- استفاده از غذاها و نوشیدنی‌های بنفش رنگ
- استفاده از روغن‌های معطر مانند عطر سنبل، گل یاس و مگنولیا
- استفاده از رنگ بنفش در محیط اطراف و پوشش خود



[1] **Crown Chakra: Sahasrara**



پس از بحث پیرامون مراکز انرژی موجود در بدن، در این بخش به بررسی علمی تحت عنوان «طب سوزنی[1]» می‌پردازیم. علت بیان این مساله، استفاده موثر این دانش، با استفاده از به کارگیری عناصر انرژی موجود در بدن (مراکز و کانال‌ها)، در درمان بیماری‌های ذهنی و جسمی می‌باشد.

طب سوزنی، مجموعه‌ای از روش‌ها است که از طریق فروکردن سوزن‌های بسیار نازک و تحریک نقاط خاصی از بدن که در آنها یک نوع انرژی حیاتی جریان دارد، باعث تسکین درد و درمان شکل و نوع خاصی از بیماری می‌شود. قرن‌ها پیش، چینیان باستان، نقاطی را روی بدن انسان کشف کردند که تحریک آنها می‌توانست اثرات درمانی فراوانی روی اعضاء درونی بدن بگذارد. مثلا نقاط اطراف قوزک پا، مربوط به کانال کلیه و مثانه و نقاط زیر زانو، مربوط به کانال معده است.

استفاده از طب سوزنی که به «پزشکی سنتی چینی» نیز معروف است، تا قرن‌ها محدود به آسیا بود تا آن که در قرن شانزدهم میلادی، با آشنایی فرانسوی‌ها با این طب، کاربرد آن در اروپا گسترش یافت. در نهایت و در سال 1975، سازمان بهداشت جهانی، استفاده از طب سوزنی را در تشخیص و درمان بیماری‌ها به طور رسمی تایید نمود.

بر پایه یافته‌های طب سوزنی، بدن انسان تحت تاثیر دو نیروی مخالف هم، به نامهای «یین[2]» و «یانگ[3]» قرار دارد و سلامت یک فرد، وضعیتی است که به علت تعادل بین آن دو در بدن برقرار می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند که طب سوزنی، قابلیت برطرف کردن انواع دردها را داشته و می‌تواند توانایی قسمت‌های مختلف بدن افراد را بالاتر ببرد. در واقع محققان طب سوزنی که به بدن انسان به عنوان یک کل، (شامل چندین مجموعه عملکردی مرتبط) می‌نگرند، بر این باورند که می‌توان با اصلاح یک یا چند سیستم، از طریق استفاده از سوزن، فشار، حرارت و یا چیزهای دیگر در نقاط خاص و حساس بدن (نقاط طب سوزنی)، تعادل از دست رفته را دوباره به دست آورد و بیماری فرد را درمان نمود. (نقاط حساس طب سوزنی، شامل شبکه مجاری و اعصاب می‌باشند که با تراکمی زیاد در زیر پوست قرار دارند).

---

[1] **Acupuncture**
[2] **YIN**
[3] **YANG**

بر طبق یافته‌های علمی، نیروی «یانگ» به صفاتی چون گرمی، هیجان و فعال بودن و نیروی درونی «یین» به صفاتی چون سردی، آرامی و در مجموع حالت غیرفعال نسبت داده می‌شود. از طرفی، کانال‌هایی به نام «مریدین[1]» در بدن وجود دارند که انرژی حیاتی به نام «چی[2]» در آنها حرکت می‌کند و اگر به هر دلیلی، اختلال یا انسدادی در این کانال‌ها رخ دهد، تعادل انرژی موجود در آنها بر هم خورده و موجبات بیماری را فراهم می‌آورد. از این رو، مریدین‌ها (نصف النهارات)، بسترهایی جهت عبور انرژی چی هستند و تغییری که به کمک طب سوزنی رخ می‌دهد، بر پایه تحریک نقاط حساسی است که بر روی این کانال‌ها وجود دارد. بدین سبب می‌توان عدم تعادل ایجاد شده در انرژی بدن را برطرف نمود و بیماری را درمان کرد که در نهایت باعث تنظیم میزان متعادل جریان چی در بدن می‌شود. این بدان مفهوم است که در هر نقطه‌ای از بدن که کمبودی از این انرژی وجود داشته باشد، تقویت می‌گردد و هر محلی که مقادیر زیادی از آن موجود باشد، کاهش می‌یابد (همت‌خواه، 1388).

لازم به ذکر است که علوم «یوگا»، «ان. ال. پی» و «فنگ شویی» نیز از مفهوم انرژی، به عنوان شالوده و زیرساخت‌های مورد استفاده خود، سود می‌جویند که در فصل بعدی و در قالب کاربردهای مدیریت ذهن، به طور مفصل بدان پرداخته می‌شود.

قانون جذب و مدیریت ذهن:



قانون جذب (که می‌توان آن را بزرگ‌ترین راز زندگی نامید)، با تکیه بر رابطه دوگانه انرژی درونی و حیاتی انسان و کائنات، بر این اصل استوار است که هر چیزی، مشابه خود را جذب می‌کند. بنابراین وقتی انسان راجع به یک موضوع، بیش از بقیه موارد فکر کند، در واقع مشابه همان افکار و افرادی با همان نگرش را جذب خواهد کرد. به عبارت دیگر، مطابق این قانون هر عاملی که وارد زندگی انسان می‌شود، توسط خود او و از طریق ماهیت تصاویر و نوع افکاری

[1] **Merydian**
[2] **Chi**

که در ذهن خویش دارد، جذب شده است. به گفته هگل[1]، 1807، "ذهن، تبدیل به واقعیت می‌شود." در حقیقت اعتقاد به قانون جذب به این معنی است که انسان، کائنات را همانند یک کاتالوگ تجاری ببیند، انگشت خود را بر روی منوی آن بگذارد و نهایتا بگوید که مثلا دوست دارد فلان چیز یا فلان تجربه را داشته باشد. در نتیجه شاخصی که نوع سفارش او را تعیین می‌کند، نحوه تفکرات (مثبت یا منفی) و نوع انرژی است که بر اساس این تفکرات و توسط ذهن او به محیط اطراف گسیل می‌شود.

ساده‌ترین راه جهت درک قانون جذب، تصور انسان به عنوان آهنربایی است که دارای خاصیت ربایش است. در اینجا آدمی، حکم یک دکل مخابراتی را پیدا می‌کند که با افکارش بسامدی را پخش می‌نماید. این افکار دارای یک بسامد قابل اندازه‌گیری است که شخص جهت ایجاد تغییر در زندگی، بایستی با استفاده از تحول فکری‌اش، آن را تغییر دهد. از این رو، افکار آدمی بسامد او را مشخص می‌کنند و احساس بی‌درنگش به او می‌گوید که روی چه بسامدی است. به عنوان مثال وقتی او حال و هوای بدی دارد، روی بسامدی است که موضوعات بد را جذب می‌کند و وقتی حال و هوای خوبی دارد، قدرتمندانه موضوعات خوب بیشتری را به سوی خود جذب خواهد کرد. همین کتابی که هم اکنون مشغول به خواندن آن هستید، چیزی است که خود شما آن را جذب کرده‌اید!

از طرفی زیبایی قانون جذب در این اصل است که «فرد از هر موقعیتی که در آن قرار دارد، می‌تواند شروع کند و هیچگاه برای آغاز دیر نیست». بیشتر مردم همیشه به وضعیتی که در آن به سر می‌برند، اعتراض دارند، در حالی که از دو نکته غافلند. اول آن که تمامی این شرایط و حوادث، اتفاقاتی بوده که افراد قبلا در آن به سر می‌برده و درگیرش بوده‌اند، نه چیزی که قرار است در آینده، به راستی و به طور حتم اتفاق بیافتد و دوم آن که اکثر مردم دارای گذشته‌های سخت و مشترکی در زندگی خود هستند و آن اتفاقات بد، لزوما مربوط به شما و یا اشخاص خاصی نیست. شما می‌توانید موفق شوید، زیرا شاهکار زندگی خود هستید.



[1] **Friedrich Hegel**

پس در واقع لازم است تا آدمی با کنترل سیستم ذهنی خویش (احساسات خوب و بد)، هرکاری که می‌تواند فایل مثبت ذهنی‌اش را فعال سازد انجام دهد، مهم نیست که آن عمل چه باشد (می‌تواند خواندن یک قطعه موسیقی و یا خوردن یک ساندویچ کالباس باشد!). در حقیقت راز اصلی در این است که آن عمل، برای آن فرد معین جواب بدهد و در او انرژی و روحیه مثبتی ایجاد نماید.

مهمترین نکته‌ای که در نحوه عملکرد قانون جذب دارای اهمیت است، ذکر این مطلب است که قانون فوق، به ماهیت بزرگی یا کوچکی و حتی خوبی و یا بدی آنچه در ذهن افراد (آرزوها و درخواست‌ها) می‌گذرد، اهمیتی نمی‌دهد. این قانون در هر شرایطی عمل می‌کند و به تفکرات ذهن خودآگاه و ناخودآگاه آدمی پاسخ می‌دهد. در واقع مشابه قانون جاذبه[1] نیوتن (اگر شما خود را از یک ساختمان مرتفع به پائین بیاندازید، صرف‌نظر از این که آدم خوب و یا بدی هستید، به زمین خواهید خورد و از بین می‌روید!)، قانون جذب نیز صرفا به کار خود می‌پردازد و با ماهیت پدیده‌ها در این معنا کاری نخواهد داشت. مثلا اگر شما آنجا نشسته‌اید و به کوهی از بدهی‌های خود فکر می‌کنید و احساس بدی در این زمینه دارید، این دقیقا آن انرژی منفی است که به کائنات می‌فرستید و سفارشی است که به قانون جذب خواهید داد.

از این رو وظیفه شما در این است که با یادگیری دانش مدیریت ذهن و تسلط بر آن، مراقب افکاری باشید که در ذهن خود دارید تا به چیزهایی که جذب می‌کنید، آگاه شده و در نهایت در جهت رشد و پرورش افکار مثبت حرکت کنید. یک ضرب المثل معروف در این زمینه می‌گوید: "شما آن چیزی می‌شوید که بیش از همه به آن فکر می‌کنید".

در نتیجه وقتی شما به چیزی (مثبت یا منفی) بیش از بقیه موارد فکر می‌کنید و در ذهنتان به آن بله می‌گویید، در واقع، بدون آن که بخواهید و خود متوجه باشید، به صورتی ناخواسته اقدام به فعالسازی قانون جذب مربوط به آن فکر در کائنات کرده‌اید، از این رو قانون جذب، (بر اساس نحوه عملکردش)، مقادیر بیشتری از آن را به شما برخواهد گرداند و شما نتایج آن را در زندگی خود به وضوح مشاهده خواهید کرد. پس این قانون، اصلی است که دارای نمود عینی در زندگی روزمره همه ما است.

---

[1] **Law of Gravity**

به عنوان مثال، آن کس که بیش از بقیه از بیماری صحبت می‌کند و می‌نالد، آن را دارد زیرا هر چیزی که اطرافش را احاطه کرده و درباره‌اش شکایت می‌کند را خود به زندگی‌اش جذب نموده است (افراد «hypochondriac» را به یاد بیاورید!)

شاید یکی از مسائلی که گهگاه فکر افراد را به خود مشغول می‌کند، ساختار قانون جذب است. یعنی هنگامی که فرد چیزی را نمی‌خواهد، با هر نه گفتن، به جای راندن و دورکردنش، آن مساله را با شدت بیشتری نسبت به خود جذب خواهد کرد. در این زمینه ضرب المثل فارسی نیز وجود دارد: "از هر چه بدم اومد، سرم اومد". از این رو، شاید این مساله کمی ترسناک باشد! اما نکته امیدوار کننده این است که به لحاظ علمی اثبات شده که افکار و انرژی مثبت، صدها بار قوی‌تر از انرژی‌های منفی‌اند و به محض فعال‌سازی آنها، می‌توان به راحتی محدوده وسیعی از افکار منفی را از بین برد.

از طرفی همانطورکه در بخش ساختار ذهن عنوان شد، فایل مثبت ذهن از بخش منفی آن جداست، به طوری که با فعال شدن یکی، دیگری نقش خود را از دست می‌دهد و رفتن به فایل مثبت و یا منفی ذهن، کاملا در اختیار خود فرد و بر اساس عادات و آموزه‌های قبلی وی است.



"استر هیکس[1]، 2006"، پیرامون تاثیر قانون جذب در زندگی افراد می‌گوید:"در دنیای کنونی ما کمپین‌های زیادی در جهت مبارزه با مسائل و مشکلاتی همانند جنگ، فقر، سرطان، تروریسم، ایدز و به طور کلی چیزهای ناخواسته و منفی وجود دارند. من همواره در زندگی خود به مردمی برخورده‌ام که از طریق عضویت در این گروهها، خواهان تغییرات بسیاری در فضای زندگی و جامعه خود می‌باشند. در نتیجه این دسته از افراد، به طور مداوم و با استفاده از پول، زمان و انرژی خود از این دست تغییرات، حمایت بسیاری می‌کنند و حتی برای آن رای می‌دهند، اما پس از مدتی و در عین تعجب، متوجه این مطلب می‌شوند که به جای دور شدن و آزادی از چیزهایی که بر علیه آنها می‌جنگیدند، مقادیر بیشتری از آن چیزی که نمی‌خواستند را جذب نموده‌اند، و این در حالی است که هدفشان، کاملا مخالف نتایج به دست آمده است."

[1] **Esther Hicks**

بلی! کلید حل این معما فقط و فقط قانون جذب است. اشکال و ایراد رویکرد این دسته از افراد در این است که اکثر آنها به جای تمرکز بر ارسال انرژی مثبت، به پرورش نکات منفی ذهنی می‌پردازند و در حقیقت با هر فریاد «نه» که ابراز می‌کنند، قانون جذب، مقادیر بیشتری از آن چیز ناخواسته را برایشان ایجاد می‌نماید. به همین دلیل گاهی اوقات، افرادی که در انتخابات، موج منفی بیشتری از سوی مردم دریافت می‌کنند، برنده انتخابات می‌شوند و یا برخی جنبش‌های ضدجنگ، جنگ بیشتری تولید می‌کنند. از این رو بهتر است تا وقتی انسان به موردی بر می‌خورد که از آن متنفر است و بدش می‌آید، کمتر در مورد آن فکر کند، بنویسد و یا عضو گروههایی شود که درباره آن مساله منفی، همواره نگرانند.

به بیان دیگر، بایستی فرد توجه خود را از چیزی که نمی‌خواهد دور نماید و فکر خود را متوجه خواسته‌های مثبت خود کند، زیرا گاهی اوقات، نادیده گرفتن و اجتناب از برخی امور، خود بهترین راه‌حل است. در این زمینه، "مادر ترزا[1]" یک نابغه بود. او می‌گفت: "هرگز مرا برای عضویت در یک گروه ضد جنگ فرا نخوانید. اگر شما یک کمپین صلح داشتید، آنگاه مرا دعوت کنید." (بیرن، 2006).



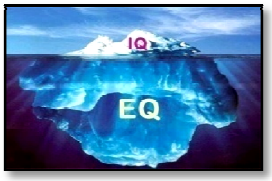
[1] **Mother Teresa**

هوش هیجانی[1] و مدیریت ذهن:

پیچیدگی‌های عصر حاضر و سرعت و شتاب تحولات عرصه‌های مختلف دنیای کسب و کار، نقش یافته‌های دقیق و علمی روانشناسی را به نوبه خود حساس‌تر نموده و در این راه، به ویژه در مسیر تحولات صنعتی و سازمانی، متخصصان روانشناسی را بر آن داشته تا در نظریه‌پردازی‌ها و پژوهش‌های خویش، نگاه ویژه‌ای را نسبت به این موضوع اتخاذ نمایند. از آنجایی که این نگاه، پاسخی به عدم کارآیی نظریه‌ها و نگرش‌های قدیمی‌تر در این عرصه بود، در نتیجه نظریه‌های قدیمی به چالش کشیده شدند و مشخص گردید که توانمندی‌های صرفا عقلایی افراد، دیگر نمی‌توانند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای موفقیت در زندگی باشند.

از این رو و برای اولین بار در سال 1990، روانشناسی به نام "سالوی[2]"، اصطلاح «هوش هیجانی» را جهت بیان کیفیت و درک احساسات افراد، همدردی با احساسات دیگران و توانایی اداره مطلوب اخلاقیات به کار برد.

مفهوم هوش هیجانی مشتمل بر شناخت نوع احساسات خود و دیگران و استفاده از آن، جهت اتخاذ تصمیمات مناسب و درست در زندگی می‌باشد. این هوش عاملی است که به هنگام شکست در شخصی که به واسطه داشتن مهارت‌های اجتماعی بالا، روابط خوبی با مردم برقرار می‌کند، ایجاد انگیزه می‌نماید (حسین آبادی، 1388) و همانطور که مشاهده می‌شود، قرابت زیادی با مفهوم مدیریت ذهن دارد.



برای سال‌های متمادی تصور بر این بود که عامل «ضریب هوشی[3]»، نماینده میزان موفقیت و کامیابی افراد است و تا مدت‌ها، مدارس و سازمان‌ها تست هوش را به عنوان معیار اهداء جوایز به افراد استفاده می‌کردند. اما محققان در دهه اخیر دریافتند که ضریب هوشی، تنها شاخص ارزیابی موفقیت افراد نیست. از این رو دانشمندان به تحقیق و بررسی پیرامون گزینه دیگری به نام «هوش هیجانی» پرداختند و در این زمینه به یافته‌های ارزشمندی دست پیدا کردند (رکر، 2001).

---

[1] **EQ: Emotional Quotient**
[2] **Peter Salovey**
[3] **IQ: Intelligent Quotient**

در حقیقت، مفهوم هوش هیجانی، عدم موفقیت افرادی با ضریب هوشی بالا و همچنین موفقیت غیرمنتظره افراد دارای هوشی متوسط را تبیین می‌کند. این امر بدان معناست که افرادی با میزان هوش عمومی متوسط و هوش هیجانی بالا، بسیار موفق‌تر از کسانی هستند که هوش عمومی بالا و هوش هیجانی پایینی دارند. در نتیجه، هوش هیجانی پیش‌بینی کننده موفقیت افراد در زندگی و نحوه برخورد مناسب آنها با استرس‌ها است.

طبق تعریف "بار اُن، 1997[1]"، مفهوم هوش هیجانی عبارت است از: "مجموعه‌ای از دانش‌ها و توانایی‌های هیجانی و اجتماعی که قابلیت کلی ما را در پاسخ به نیازهای محیط، به طور مؤثری تحت تأثیر قرار می‌دهد."

این مجموعه شامل موارد زیر است:

- توانایی آگاه بودن از خویش، درک و فهم خود و قدرت بیان خویشتن
- توانایی آگاه بودن از دیگران، درک و فهم دیگران و قدرت بیان آنها
- توانایی مواجهه با هیجانات شدید و کنترل تنش‌ها در خویشتن
- توانایی انطباق با تغییرات و حل مسائلی با ماهیت فردی و اجتماعی



از طرفی، تعریف "دنیل گلمن[2]" (1996)، از هوش هیجانی بر این نکته استوار است که به جای نادیده گرفتن هیجانات، شخص بایستی به صورتی هوشمندانه با آنها روبرو شود؛ چرا که تنها با هوش هیجانی می‌توان قدرت اراده خود، جهت پایداری در مقابله با ناکامی‌ها را برانگیخت و احساسات، حالات روحی و خلق و خوی خویش را تنظیم نمود و از غرق شدن و تفکر در باب مسائل ناراحت‌کننده اجتناب کرد.

گلمن طی مصاحبه‌ای با جان انیل (1996)، قابلیت هوش هیجانی را چنین توصیف می‌کند:"هوش هیجانی عاملی است که به هنگام شکست ناشی از عدم دسترسی به هدف، در شخص ایجاد انگیزه و امید می‌کند. این انگیزه، باعث موفقیت در کسب مهارت اجتماعی (به معنای رفتار خوب و درست با مردم)، کنترل هیجان‌های خویش در رابطه با دیگران و توانایی تشویق و هدایت کردن آنها است. در واقع سرنوشت افراد در اکثر موقعیت‌ها، در گرو مهارت‌هایی است که هوش هیجانی، آنها را تشکیل می‌دهد."

---

[1] **Reuven Bar-On**
[2] **Daniel Goleman**

همچنین "پیتر سالوی" ضمن بیان اصطلاح «سواد هیجانی[1]»، به پنج حیطه اساسی در این زمینه اشاره می‌کند:

- **خودآگاهی[2]:** به معنای آگاهی از خود، شناخت حالت‌های هیجانی و توانایی خودنگری و تشخیص احساسات خویش، به همان‌گونه که وجود دارد.
- **اداره هیجان‌ها[3]:** به معنای مدیریت هیجان‌ها و کنترل احساسات به روشی مطلوب و تشخیص منشاء این احساسات و یافتن راههای اداره و کنترل ترس‌ها، هیجان‌ها و امثال آنها است.
- **خودانگیزی[4]:** به معنای جهت دادن و هدایت عواطف و هیجان‌ها به سمت و سوی هدف و خویشتن‌داری هیجانی است.
- **تشخیص وضع هیجانی دیگران و همدلی[5]:** به معنای حساسیت نسبت به علایق و احساسات دیگران، تحمل دیدگاههای آنان و بها دادن به تفاوت‌های موجود میان مردم، در رابطه با احساسات خود نسبت به اشیا و امور است.
- **تنظیم و برقراری رابطه با دیگران[6]:** به معنای اداره هیجان‌های دیگران و برخورداری از کفایت‌ها و مهارت‌های اجتماعی است (رکر، 2001).

این نکته لازم به ذکر است که پژوهشگران و دانشمندان، با آزمون و سنجش مفاهیم مختلفی همانند مهارت‌های اجتماعی، آگاهی‌های هیجانی، توانمندی‌های بین فردی و رشد روانشناختی که همگی مفاهیم مرتبط با هوش هیجانی هستند، به بررسی ابعاد مختلف این هوش پرداخته‌اند.

از طرفی روانشناسان به بررسی رابطه میان مفهوم هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت و تغییرات درون فردی و اجتماعی همت گماشتند که در نهایت به یک سری مولفه‌های اصلی درباره هوش هیجانی و اجتماعی دست یافتند. این مولفه‌ها به این شرح می‌باشند:

---

[1] **Emotional Literacy**
[2] **Self-awareness**
[3] **Managing Oneself**
[4] **Motivating Oneself**
[5] **Empathy**
[6] **Handling Relationship**

الف) مولفه‌های درون فردی[1]: توانایی‌های شخص را در آگاهی از هیجان‌ها و کنترل آنها مشخص می‌کند.

- خودآگاهی هیجانی[2]: میزان آگاهی فرد از احساسات خویش و درک این احساسات
- جراتمندی[3]: ابراز احساسات، باورها، افکار و دفاع منطقی و مطلوب از حق و حقوق خود
- حرمت نفس[4]: توان خودآگاهی و درک و پذیرش خویش و احترام به خود
- خودشکوفایی[5]: توانایی تشخیص استعدادهای ذاتی و استعداد انجام دادن کارهایی را که شخص می‌تواند و می‌خواهد و از انجام دادن آنها لذت می‌برد.
- استقلال عمل[6]: توانایی خود رهبری، خویشتن‌داری فکری و عملی و آزادی و رهایی از وابستگی‌های هیجانی

ب) مولفه‌های سازگاری[7]: انعطاف‌پذیری و توانایی حل مساله و میزان واقع‌گرایی فردی را تحت بررسی خود قرار می‌دهد.

- آزمون واقعیت[8]: توانایی ارزیابی رابطه بین تجربه عاطفی و عینیت‌های موجود
- انعطاف‌پذیری[9]: توانایی کنار آمدن با هیجان‌ها، افکار و رفتارهای شخص، در موقعیت‌ها و و شرایط مختلف
- حل مساله[10]: توانایی تشخیص و تعریف مشکلات و خلق راه‌حل‌های موثر



[1] **Intrapersonal Components**
[2] **Emotional Self Awareness**
[3] **Assertiveness**
[4] **Self-regard**
[5] **Self-actualization**
[6] **Independence**
[7] **Adaptability Components**
[8] **Reality Testing**
[9] **Flexibility**
[10] **Problem Solving**

پ) مولفه‌های خلق و خوی عمومی(کلی)[1]: نشاط و مثبت‌نگری فرد را مورد بررسی قرار می‌دهد.

- خوش‌بینی[2]: توانایی توجه به جنبه‌های روشن زندگی و حفظ نگرش مثبت، حتی با وجود احساسات منفی و ناخوشایند
- نشاط[3]: توانایی احساس رضایت از زندگی خود و دیگران و قابلیت ابراز احساسات مثبت در در فرد

ت) مولفه‌های میان فردی[4]: توانایی‌های شخص را جهت سازگاری با دیگران و استفاده از مهارت‌های اجتماعی بررسی می‌کند.

- همدلی[5]: توان آگاهی از احساسات دیگران و درک و تحسین آن
- مسئولیت اجتماعی[6]: توانایی فرد در معرفی خود، به عنوان عضو مفید و سازنده و دارای حس همکاری در گروه اجتماعی خویش
- روابط بین فردی[7]: توانایی ایجاد و حفظ روابط رضایت‌بخش متقابل با ویژگی‌هایی نظیر: نزدیکی عاطفی، صمیمیت و داد و ستد مهرآمیز

ث) مولفه‌های کنترل تنش‌ها[8]: توانایی تحمل تنش و کنترل و هدایت صحیح تکانه‌ها را بررسی می‌کند.

- تحمل تنش‌ها[9]: توان تحمل فرد در برابر رویدادهای ناخوشایند، هیجانات شدید، شرایط تنش‌زا
- کنترل تکانه‌ها[10]: توانایی مقاومت فرد در برابر تنش‌ها، وسوسه و کنترل خود هیجانی

---

[1] **General Mood Components**
[2] **Optimism**
[3] **Happiness**
[4] **Interpersonal Components**
[5] **Empathy**
[6] **Social Responsibility**
[7] **Interpersonal Relationship**
[8] **Stress Management Components**
[9] **Stress Tolerance**
[10] **Impulse Control**

هوش هیجانی تیمی:



در پایان این فصل و با توجه به مطالب عنوان شده، کاربرد دانش هوش هیجانی در محیط‌های کاری یا «هوش هیجانی تیمی» مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر پایه اصول روانشناسی، احساسات و عواطف هیچ وقت شما را تنها نمی‌گذارند. آنها در خانه یا محل کار، همه وقت و همه جا با شما هستند زیرا شما به طور روزانه در شغل و حرفه شخصی خود، با چالش‌های جدیدی رو به رو خواهید بود و احساسات و عواطف، بارها و بارها ظهور کرده تا کنترل اوضاع را به دست گیرند، اما در نهایت، حق انتخاب همیشه از آن شما خواهد بود که آنها را مدیریت کنید و به اهدافتان برسید.

به کار بستن مهارت‌های مربوط به قابلیت هوش هیجانی به معنای آن است که در کشف و شناسایی احساساتتان در موقعیت‌های گوناگون، قدرت بیشتری کسب کنید و مهارت‌های مدیریتی خود را به منظور کنترل احساسات مزاحم و ناخوشایند، افزایش و ارتقاء بخشید. از این رو به خود اجازه دهید تا رفتارهای جدید و مناسبی را در این راستا تمرین کنید.

به یاد داشته باشید که تنوع و شدت احساسات و عواطفی که در طول یک روز معمولی بروز می‌کنند، شگفت‌انگیز است و جالب این که میزان زیادی از آنها در محیط کاری شما حادث می‌شوند. از این رو افرادی که در مدیریت احساسات و عواطف خود مهارت بیشتری دارند، همکاران بهتری برای دیگران محسوب می‌شوند و به طور معمول کارکردن با آنها دلپذیرتر و خوشایندتر است، زیرا در رسیدن به اهداف شغلی خود، به طور موفق‌تری حرکت می‌کنند.

لازم به ذکر است، از آنجایی که شما در محیط کاری به عنوان عضوی از یک تیم عمل می‌کنید، در نتیجه احساسات و عواطف شما می‌توانند تعیین کننده نقش واقعی رفتارها و واکنش‌های دیگر اعضاء تیم باشند که در این میان، قابلیت هوش هیجانی، روش ارتباط و نحوه برخورد افراد تیم با یکدیگر و شیوه کلی تصمیم‌گیری، پاسخ و واکنش آنها در قبال یکدیگر را در بر می‌گیرد. این نکته را نباید از یاد برد که سازمان توانمند، محیطی است که در آن، افراد توانمند در تیم‌های مختلف با یکدیگر همکاری می‌کنند و وجود تیم در سازمان عاملی در جهت موفقیت آن قلمداد می‌شود، به طوری که اگر اعضاء این تیم‌ها از قابلیت

هوش هیجانی بالایی برخوردار باشند، باعث بهبود میزان عملکرد سازمان و افزایش کارآیی فردی و اثربخشی سازمانی خواهند شد.

تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهند که اعضاء تیم‌هایی که از قابلیت هوش هیجانی بالایی برخوردارند، نتایج بهتری را به مرور زمان کسب می‌کنند و از همکاری و کار با یکدیگر، احساس لذت و رضایت بیشتری می‌برند.

در نتیجه، مفهوم «هوش هیجانی تیمی» تاکید بسیار زیادی بر مهارت‌های مدیریتی دارد، مهارت‌هایی از قبیل: مدیریت احساسات و عواطف اعضاء تیم، مدیریت روابط میان اعضاء تیم و مدیریت روابط اعضاء تیم با افراد یا شاید تیم‌های دیگر (برادبری، گریوز، 2009).

لازم به ذکر است که در فصل دوم کتاب و در قسمت راهکارهای اختصاصی مدیریت، به بررسی مفهوم هوش هیجانی در حوزه مدیریت و ارتباط آن با حوزه روان‌شناسی، به همراه کاربرد این مفهوم در ارتقاء و بهبود مهارت‌های انسانی مدیریت خواهیم پرداخت.



فصل دوم

مدیریت ذهن

(تاریخچه، کاربردها، قوانین، نمونه‌ها)

مدیریت ذهن در گذر زمان



با آغاز سده بیست و یکم، گروهی از پژوهشگران و روانشناسان با رهبری دانشمند بزرگ، "**مارتین سلیگمن**[1]"، تصمیم به بررسی و واکاوی یافته‌های پژوهشی خود در پنج دهه گذشته، با نام مکتب «روانشناسی مثبت‌گرا[2]» گرفتند. آنها به این نتیجه رسیدند که با وجود دستاوردهای چشمگیری که در یافتن درمان‌های موثر جهت بیماری‌های ذهنی و رفتارهای ناکارآمد حاصل شده، توجه اندکی به رشد، توسعه و خودشکوفایی افراد در روانشناسی صورت گرفته بود. در نتیجه، سلیگمن و همکارانش درصدد برآمدند تا در جهت‌دهی دوباره به پژوهش‌های روان‌شناختی، دو ماموریت کاملا جدید را مدنظر قرار دهند. اولین ماموریت آنها کمک به افراد، به منظور برخورداری از شادی و بهره‌وری بیشتر در زندگی و رسالت دوم، اختصاص به شکوفاسازی قابلیت‌های انسانی داشت.

بدین ترتیب مکتبی به نام روانشناسی مثبت‌گرا پا به عرصه وجود گذاشت (لوتانز و همکاران، 2007) و رویکرد جدید «رفتار سازمانی مثبت‌گرا[3]»، از جنبش روانشناسی مثبت‌گرا تاثیر پذیرفت که تاکیدی ویژه بر اتخاذ رویکردهای مثبت، جهت تحول منابع انسانی در محیط‌های کاری داشت.

از این رو در روانشناسی مدیریت، مفهوم رفتار سازمانی مثبت‌گرا چنین تعریف شد: "مطالعه و کاربرد توانمندی‌های مثبت روان‌شناختی و کشف نقاط قوت منابع انسانی که قابل توسعه، گسترش و اندازه‌گیری بوده و بتوان برای بهبود عملکرد کارکنان، آنها را به صورت اثربخشی مدیریت نمود."



[1] **Martin Seligman**
[2] **Positive Psychology**
[3] **Positive Organizational Behavior**



"**فرد لوتانز**،[1]2007" در راستای توسعه چارچوب شاخه رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌ها، «سرمایه روان‌شناختی[2]» مثبت‌گرا را به عنوان یک عامل کمکی و منبع مهم مزیت رقابتی برای سازمان‌ها مطرح نمود. وی معتقد بود سرمایه روان‌شناختی، با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرایی نظیر شکوفایی فردی[3]، امید[4]، خوش‌بینی[5]، تاب‌آوری[6] و ... منجر به ارتقاء ارزش سرمایه انسانی، یعنی دانش و مهارت‌های افراد و شبکه اجتماعی روابط میان آنها در سازمان می‌شود (اوی و همکاران، 2006). لوتانز همواره بر این اعتقاد بود که با تقویت سرمایه روان‌شناختی، می‌توان عملکرد سازمانی را حداقل تا ده درصد افزایش داد (فیاضی و سیمار اصل، 1388).



مطابق نظریه"**آبراهام مازلو**[7]، 1954" آدمی به منظور حفظ سلامت روانی خود، نیاز به حس اعتماد به نفس مثبتی دارد که جهت برخورداری کامل از آن، بایستی از احترام و شأن اجتماعی مطلوب و نگرش مثبت خویش بهره‌مند باشد. مازلو اعتقاد داشت که توان آفرینندگی، یکی از ویژگی‌های مورد انتظار از افراد خودشکوفاست. این افراد، بسیار مبتکر و نوآورند و قدرت آفرینندگی‌شان، بیان‌کننده سلامت روانی و مربوط به شیوه ادراک و طرز واکنش آنها نسبت به جهان است.

از طرفی، مهمترین نظریه‌ای که آبراهام مازلو را به اندیشمندی پرآوازه تبدیل کرد، مربوط به «نظریه سلسله مراتب نیازها[8]» او بود که در این بخش قصد داریم تا به آن بپردازیم. اما قبل از آن لازم است تا مقدمه‌ای پیرامون نیازهای ابتدایی و ثانوی آدمی مطرح شود.

---

[1] **Fred Luthans**
[2] **Psychological Capital**
[3] **Self-efficiency**
[4] **Hope**
[5] **Optimism**
[6] **Resiliency**
[7] **Abraham Maslow**
[8] **Maslow's Hierarchy of Needs**

نیازها سرچشمه انگیزش در انسان هستند. انسان‌ها همواره نیازهای گوناگونی دارند که ممکن است نسبت به آنها آگاهی داشته باشند یا نداشته باشند. این نیازها در افراد گوناگون متفاوت است و از زمانی به زمان دیگر فرق می‌کند. نیازهای انسانی را می‌توان در دو دسته زیر طبقه‌بندی کرد:

- نیازهای ابتدایی[1]
- نیازهای ثانوی[2]

نیازهای ابتدایی مانند نیاز به هوا، آب، غذا، سرپناه و مانند آنها عمدتا ماهیتی زیستی (فیزیولوژیکی) دارند. این نیازها سرشتی محدود دارند؛ یعنی با مصرف مقداری غذا یا آب، نیاز به گرسنگی و تشنگی برطرف می‌شود. در واقع، تفاوت افراد در نیازهای ثانوی بسیار بیشتر از تفاوت آنان در نیازهای ابتدایی است، زیرا هر فردی کم و بیش همیشه نیازمند آب و هوا است، اما عوامل اجتماعی و روانی، همواره به صورت یکسان در افراد متفاوت پدیدار نمی‌شوند (اگروال،1993،192). از طرفی، شناخت قدرت انگیزش، مستلزم شناخت نیازهای انسانی است. انسان‌ها نیازهای شدیدی برای احترام به خود، احترام از جانب دیگران، ارتقاء رشد روانی و مانند آنها دارند. اگر چه تعیین دقیق کلیه نیازهای انسانی غیرممکن است، ولی برخی نظریه‌هایی که در زمینه نیازهای انسانی پدید آمده‌اند، به مدیران کمک می‌کنند تا بتوانند نیازهای کارکنان را بهتر درک کنند. مثلا نظریه‌های محتوایی انگیزش بر نیازهای درونی که موجب برانگیختگی رفتار می‌شوند، تأکید دارند و تمرکز اساسی این نظریه‌ها بر شناخت نیازهای افراد و چگونگی ارضاء این نیازهاست.

از این رو، از آنجایی که رفتار افراد در لحظات خاص معمولا توسط شدیدترین نیاز معین می‌گردد، در نتیجه دانش شناختی درباره نیازهایی که معمولا برای افراد، بهترین محسوب می‌گردد، برای مدیران حائز اهمیت بسیار است. در این راستا، چارچوب قابل توجهی که به شرح نیازهای معین کمک می‌کند، توسط آبراهام مازلو معرفی شده است. شاید این دانشمند پذیرفته‌ترین توصیف درباره نیازهای انسانی را ارائه کرده باشد، زیرا به اعتقاد وی، نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب خاصی برخوردارند.

---

[1] **Primary Needs**
[2] **Secondary Needs**

او نیازهای انسانی را با شیوه‌ای منطقی و مناسب طبقه‌بندی نمود که این طبقه‌بندی به «سلسله مراتب نیازهای انسانی» معروف است. مازلو معتقد است که افراد، دارای پنج نیاز اساسی زیر هستند:



1. نیازهای زیستی[1]
2. نیازهای ایمنی[2]
3. نیازهای اجتماعی (وابستگی[3])
4. نیازهای احترام[4]
5. نیازهای خودیابی (تحقق ذات[5])

از نظر مازلو این پنج نیاز اساسی می‌توانند بر حسب اهمیت و الویت، در سلسله مراتبی قرار گیرند. او معتقد است که افراد تلاش می‌کنند تا این نیازها را به ترتیب ارضا کنند. البته به طبقه‌بندی مذکور، نیاز دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها (نیازهای شناختی) و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده که قبل از نیاز به خودیابی قرار می‌گیرند (الوانی، 1367، 129).

در واقع، سلسله مراتب نیازهای مازلو بر اساس چهار فرضیه اساسی زیر بنا شده است:

1- نیاز ارضاء شده برانگیزاننده نیست، زیرا وقتی نیازی ارضاء شد، نیاز دیگری پدید می‌آید و جای آن را می‌گیرد. بنابراین افراد همیشه در حال تلاش جهت ارضاء برخی نیازها هستند.

2- در یک زمان، فقط تعداد خاصی از نیازها بر رفتار یک شخص اثر می‌گذارند.

3- به طور کلی نیازهای سطح پایین باید قبل از نیازهای سطح بالا، تا حدودی ارضاء شده باشند تا این نیازها به اندازه کافی در برانگیختن رفتار فرد فعال شوند.

4- برای ارضاء نیازهای سطوح بالاتر، گزینه‌ها و راههای بیشتری نسبت به ارضاء نیازهای سطوح پایین‌تر وجود دارد (هل ریگل، 1989، 431).

در این قسمت قصد بر آن است تا به معرفی این سلسله مراتب پرداخته شود:

---

[1] **Physiological Needs**
[2] **Safety Needs**
[3] **Love and Belonging Needs**
[4] **Esteem Needs**
[5] **Self-actualization Needs**

1. نیازهای زیستی: نیاز به غذا، آب، هوا، خواب و سرپناه، اساسی‌ترین نیازهای انسانی هستند. این نیازها در پائین‌ترین سطح سلسله مراتب نیازها قرار می‌گیرند و تا زمانی که این نیازها برآورده نشده باشند، بخش عمده‌ای از رفتار فرد در جهت ارضاء آنها شکل می‌گیرد، زیرا در غیر این صورت، احتمالا قسمت بیشتر فعالیت شخص در این سطح متمرکز خواهد شد و نیازهای دیگر آدمی، کمتر انگیزشی در وی ایجاد خواهند کرد. به عنوان مثال انگیزش ابتدایی برای شخص گرسنه، به دست آوردن غذا است، قبل از این که تلاش کند تا نیازهای سطوح بالاتر را تأمین کند.

مدیرانی که مایل‌اند با استفاده از این نیازها زیردستان را برانگیزانند، فرض می‌کنند که مردم ابتدا برای کسب پول کار می‌کنند، تا امکان تهیه غذا و سرپناه برای خود و بستگانشان را داشته باشند.



2. نیازهای ایمنی: نیازهای ایمنی شامل نیازهایی برای سلامتی و ثبات است که اهم آنها عبارتند از نیاز به فارغ بودن از ترس و دلهره، آسیب‌های جانی و مالی و محرومیت‌های زیستی که علاوه بر توجه به وضع فعلی، متضمن ملاحظاتی درباره آینده هم می‌باشد (هرسی،1371، 31). افرادی که از تأمین نیازهای ایمنی محرومند، به ارضاء این نیازها مشغول می‌شوند. بسیاری از کارکنان، نیازهای ایمنی خود را در قالب تقاضا برای داشتن شغلی ثابت با مزایای خدمات درمانی و دوره بیکاری و بازنشستگی بیان می‌کنند. مدیران ممکن است تلاش کنند با تأکید بر اجرای قوانین و مقررات، امنیت شغلی و مزایا، این نیازها را ارضاء کنند. زیردستانی که نیازهای شدید ایمنی دارند، معمولا مبتکر نیستند. آنان از ایجاد تغییر در وضع موجود امتناع می‌کنند و به طور کلی مایلند از ضوابط و مقررات پیروی کنند تا نیازهای زیستی و ایمنی آنان تهدید نشود. برای نمونه، کارکنانی که نیازهای ایمنی شدیدی دارند ممکن است در برابر تلاش‌های مدیریت برای معرفی روش‌های خودکار و اثربخش‌تر، واکنش شدیدی نشان دهند. در این صورت، احساس خطر نسبت به امنیت شغلی، ممکن است آنان را به خراب کردن تجهیزات جدید، اعتصاب یا کاهش تولید وادار کند.

3. نیازهای اجتماعی یا وابستگی: نیازهای اجتماعی شامل نیاز به دوست داشتن، مصاحبت، دوستی و وابستگی است. این نیاز ناشی از اجتماعی بودن انسان و علاقه او به تعلق و پذیرش از جانب دیگران و گروههای گوناگون است. کارکنانی با نیازهای اجتماعی و وابستگی زیاد، از کار در مجاورت دیگران لذت می‌برند، در حالی که کارکنانی با نیاز اجتماعی و وابستگی کم، ممکن است از اجرای کارهایی ارضاء شوند که کمترین واکنش‌های اجتماعی را با دیگران دارد. چنانچه سازمانی نیازهای اجتماعی کارکنانش را ارضاء نکند، اعضاء ناراضی ممکن است پیاپی غایب شوند، بهره‌وری کاهش یابد و فشار روحی آنها بالا رود.

مدیرانی که تلاش زیردستان را جهت ارضاء نیازهای وابستگی تشخیص می‌دهند، ممکن است با تشویق کارکنان به پذیرش هم و شرکت در فعالیت‌های اجتماعی برنامه‌ریزی شده از سوی مدیریت، مثل فعالیت‌های ورزشی و یا گردش‌های دسته‌جمعی، از نیازهای اجتماعی کارکنان حمایت کنند. همچنین، مدیریت با کمک به بهتر شدن روابط اجتماعی در سازمان، می‌تواند نیازهای وابستگی در گروه‌های کاری را نیز ارضاء کند.

4. نیازهای احترام: فرد با ارضاء نیازهای اجتماعیش، معمولا خواهان آن می‌شود که بیش از یک عضوی ساده در گروه خود باشد. بنابراین احساس نیاز به احترام می‌کند، (هم احترام به نفس و هم احترام از طرف دیگران). اغلب مردم نیاز دارند که برای خود، ارزش زیادی قائل شوند و می‌خواهند که این ارزش مبتنی بر واقعیت باشد، از این رو به احترام و شناسایی از طرف دیگران نیازمندند. ارضاء این نیازها در فرد، احساس اتکاء به نفس، اعتبار، قدرت و تسلط به وجود می‌آورد، زیرا او به این احساس دست می‌یابد که فردی مفید است و اثراتی در محیط خود می‌گذارد.

اما مواقع دیگری هم پیش می‌آید که افراد قادر نیستند نیاز به احترام را با رفتار سازنده ارضاء کنند. وقتی این نیاز مسلط است، فرد ممکن است به رفتار مخرب دست بزند تا میل به جلب توجه را در خود ارضاء کند، مثلا کودکی ممکن است غیظ و غضب کند، کارمندی ممکن است کم‌کاری کند و یا با همکاران و با رئیس خود به مجادله بپردازد. بنابراین توجه دیگران همیشه از طریق رفتار عقلانی و سازگار جلب نمی‌شود، بلکه گاهی با اعمال مخرب و ناشایست همراه است. در واقع ریشه‌های برخی مشکلات اجتماعی امروزی، ممکن است در ناکامی نیازهای احترام نهفته باشد (هرسی، 1371، 32).

مدیرانی که قصد دارند نیازهای احترام کارکنان را برانگیزانند، می‌توانند بر دشواری کار آنان و مهارت‌های مورد نیاز جهت موفقیت تأکید ورزند. همچنین می‌توانند به طور علنی با انتشار فهرست عملکرد کارکنان، دادن جایزه و پاداش به آنان، پشتیبانی از کارکنان و انتشار مقاله‌هایی در نشریات سازمان، به موفقیت‌های زیردستان پاداش دهند. این گونه اقدامات و سایر شکل‌های شناسایی، موجب تأمین نیازهای احترام در کارکنان سازمان می‌شود (هل ریگل، 1989، 432-433).

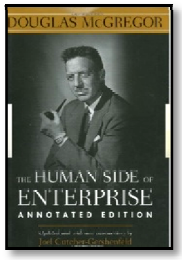
5. نیازهای شناختی: نیاز به دانستن و شناخت عبارت از میل به ارضاء حس کنجکاوی بنیادین یعنی معرفت و شناخت زندگی، حیات و محیط است.

6. نیاز به زیبایی‌شناسی: این نیاز عبارت است از تمایل اساسی به نظم، به تعادل و به ظرایف زندگی (رضاییان، 1373، 45-46).

7. نیازهای خودیابی: وقتی نیاز به احترام به اندازه کافی ارضاء شد، «نیازهای خودیابی» یا تحقق ذات، اهمیت و تسلط بیشتری پیدا می‌کند. خودیابی، یعنی نیاز به تحقق یا فعلیت بخشیدن استعدادهای بالقوه شخصی، صرف‌نظر از نوع آنها. نوازنده باید موسیقی بنوازد، شاعر باید شعر بگوید، فرمانده ارتش باید در جنگ‌ها پیروز شود و استاد دانشگاه باید بیاموزد.

مازلو این مفهوم را چنین بیان می‌کند:"انسان هر آنچه می‌تواند بشود، باید بشود". پس خودیابی میل رسیدن به حد کمالی است که شخص، قابلیت رسیدن به آن را دارد و افراد، این نیاز را از راههای گوناگونی ارضاء می‌کنند. در یکی این نیاز ممکن است در قالب تمایل به یک مادر ایده‌آل بودن جلوه کند، در دیگری به صورت اداره کردن یک سازمان عیان شود، در یکی دیگر از طریق فعالیت ورزشی تظاهر کند، یا در صحنه نبرد سربازی ممکن است زندگی خود را به خطر اندازد و به یک انبار مهمات حمله کند تا آن را نابود سازد، در حالی که کاملا آگاهی دارد که در چنین عملی، شانس جان بدر بردن بسیار کم است. او این کار را برای احساس تعلق و یا کسب احترام نمی‌کند، بلکه برای تحقق هدفی به این اقدام دست می‌زند که فکر می‌کند اهمیت والایی دارد. در این حالت می‌توان گفت که ذات این سرباز تحقق یافته و در آن لحظه به آنچه که بالقوه برایش اهمیت داشته، درحد اعلی جامه عمل پوشانیده است.

در نتیجه مقصود از سلسله مراتب نیازها، معرفی چارچوبی است که با استفاده از آن بتوان وقوع رفتاری را بر اساس احتمال زیاد یا کم پیش‌بینی نمود (هرسی، 1371، 32-34) و در محیط‌های سازمانی، به عنوان وسیله‌ای کمکی در مهارت‌های هوش هیجانی مدیران از آن سود جست (فیضی، 1383، 253-247).



با توجه به این اصل که موفقیت هر سازمانی به سه عامل توانایی فردی، محیط سازمانی و انگیزش افراد بستگی دارد (فیضی،1383، 238)، در نتیجه، یکی از نظریه‌های انگیزشی مثبت محور سازمان، به دانشمندی به نام "**داگلاس مک‌گریگور**[1]" متعلق است که در سال1960، در کتاب «وجه انسانی سازمان[2]» وی به رشته تحریر درآمد. این نظریه دو دیدگاه کاملا متمایز از انسان را ارائه می‌کند، یک دیدگاه اصولا منفی به نام «تئوری ایکس[3]» و یک دیدگاه کاملا مثبت که «تئوری ایگرگ[4]» نام دارد.

مک‌گریگور پس از مشاهده رفتار مدیران با کارکنان خود، بدین نتیجه رسید که یک مدیر از این دیدگاه به ماهیت انسان توجه می‌کند که مفروضات خاصی را در نظر گرفته و بر آن اساس، رفتار خود را با زیردستانش تنظیم می‌کند. بر طبق دیدگاه وی، مدیرانی که دارای پیش فرض‌های تئوری ایکس‌اند، بر این باورند که کارمندانشان به طور ذاتی تنبل، فاقد بلندپروازی، متنفر از مسئولیت، خودمحور و نسبت به نیازهای سازمان خود بی‌تفاوتند. این افراد در برابر فرآیند تغییر مقاومت نموده و نیازمند هدایت و دستورند. در مقابل، افرادی که پیش‌فرض‌های تئوری ایگرگ را پذیرفته‌اند، معتقدند اگر محیط اجتماعی و کاری، حمایتگر و تقویت کننده باشد، زیردستان، نیروی درونی بالقوه‌ای جهت بالندگی، خلاقیت و پذیرش مسئولیت اهداف سازمانی داشته و در واقع دارای نوعی خودکنترلی می‌باشند (گریگور، 1960).

---

[1] **Douglas McGregor**
[2] **The Human Side of Enterprise**
[3] **Theory X**
[4] **Theory Y**

درنتیجه، تعریف دوم یک نظریه کاملا خوشبینانه و مثبت محور نسبت به کارکنان است، به طوری که مک‌گریگور بر این باور بود که مفروضات تئوری ایگرگ از اعتماد بیشتر و بالاتری نسبت به تئوری ایکس برخوردار است و باعث افزایش انگیزش شغلی کارکنان می‌شود.



در اوایل دهه هفتاد، دو دانشمند آمریکایی به نامهای"**جان گریندر**[1]" (زبان‌شناس) و"**ریچارد بندلر**[2]" (روان‌شناس)، تصمیم به تاسیس مکتبی جدید در زمینه کنترل حالت‌های ذهنی گرفتند. در آن زمان بندلر دانشجوی دانشگاه "یو. سی. اس. سی" و جان گریندر در همان دانشگاه، دروس زبان‌شناسی را تدریس می‌کرد. این دو دانشمند به عنوان دانشجویان "گرگوری بتسون[3]"، به کارها و تحقیقات درمانی وی علاقه‌مند شدند و تحت تأثیر برخی خصوصیات او قرار گرفتند. آنها در مطالعات خود متوجه ساختارهای مشابه و معینی در نحوه کاربرد عامل زبان، در الگوهای مشترک درمانی برخی از درمانگران مشهور آن زمان شدند. از این رو اقدام به تحقیق بر روی فعالیت‌های درمانی سه روان‌درمانگر برجسته دوره خودشان به نامهای "فریتز پرلز[4]"، (موسس مکتب گشتالت درمانی[5])، "ویرجینیا ستیر[6]"، (روانشناس خانواده) و "میلتون اریکسون[7]"، (هیپنوتیزم درمانگر معروف)، نمودند. بندلر و گریندر دریافتند که با آن که این سه درمانگر، ظاهرا از روش‌های متفاوتی در جهت فرآیند درمانی خود استفاده می‌کنند، اما وجوه اشتراک فراوانی در شیوه‌های خاص درمانیشان وجود دارد. بر این اساس، آنها مدل‌هایی از الگوهای زبانی را با استفاده از روش «الگوگیری کلامی[8]» تهیه نمودند، ساختاری که توسط مدلسازی الگوهای ذهنی افراد نابغه به دست آمده بود و نتایج

---

[1] **John Grinder**
[2] **Richard Bandler**
[3] **Gregory Bateson**
[4] **Fritz Perls**
[5] **Gestalt Therapy**
[6] **Virginia Satir**
[7] **Milton H. Erickson**
[8] **Verbal Modeling**

خیره‌کننده‌ای نیز به دنبال داشت. در نهایت و در سال 1976، از ترکیب این سیستم الگوگیری با روانشناسی مدرن، شیوه علمی نوینی تحت نام «ان. ال. پی[1]»، پایه‌گذاری شد.



بندلر، تعریف جالبی از ذهن دارد. وی می‌گوید: "ذهن همانند اتوبوسی است که همیشه از مبدأ، در حال حرکت به سمت مقصد است و مرتب پر و خالی می‌شود، در نتیجه به طور پیوسته در حال هدفگذاری و هدف‌یابی است. مثلا هر روز تصمیم می‌گیرد تا کار تازه‌ای را آغاز نماید، اما متأسفانه در اول یا وسط راه، آن کار را رها ساخته و نسبت به هدف دلسرد می‌گردد، چرا که دیگر آن نیرو و حس اولیه را نسبت به مقصد ندارد. مثلا در ابتدا ذهن متوجه ورزش می‌شود، ولی وسط راه منصرف شده و به دنبال موسیقی می‌رود، سپس خسته می‌شود و به دنبال درس می‌رود و همینطور این مسیر ادامه می‌یابد. این یک بی‌هدفی محض است و آدمی هیچ موقع به مقصد نخواهد رسید. در این اتوبوس (که هر شخص باید خود، راننده آن باشد)، سوالی که پیش می‌آید در این است که فرد چند سال دارد و در این مدت چند هدف را در زندگی خود انتخاب کرده است؟ از ابتداء زندگی‌اش تاکنون، چه مقدار خود، راننده این اتوبوس بوده است؟ آیا به اهدافش رسیده است؟ اگر جواب منفی است، به چند درصد آن هرگز نرسیده است؟ شاید نحوه هدفگذاری فرد اشتباه بوده و یا رانندگی را درست بلد نبوده است؟"

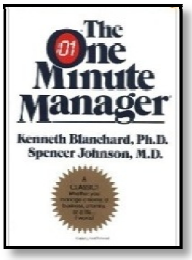
با توجه به تعریف بندلر، ان. ال. پی، علمی است که بر پردازش ذهنی تمرکز دارد و در این راستا طرح‌های زبانی خاصی را به کار می‌بندد که هم با ذهن هوشیار و هم با ذهن ناهوشیار کار می‌کند.

بر پایه یافته‌های این علم و بر اساس سیستم الگوگیری، اگر انجام کاری برای کسی ممکن است، هر فرد دیگری نیز قادر به انجام آن کار می‌باشد. در نتیجه هر چه هست تنها بازخورد و کسب تجربه از خود و دیگران است و شکست در زندگی آدمی معنایی ندارد (معدلی، 1388).

[1] **NLP: Neuro Linguistic Programming**



"**کن بلانچارد**[1]، 1983" اندیشمند بزرگ حوزه مدیریت، به همراه "اسپنسر جانسون[2]"، با انتشار کتاب معروف "مدیر یک دقیقه‌ای[3]" به دوستداران مدیریت آموخت که چگونه می‌توانند هم زمان برای امروز رقابتی بوده و برای فردا نیز آماده باشند. از نظر او مدیر یک دقیقه‌ای کسی است که بدون صرف وقت زیاد، به نتایج خوب و مفید می‌رسد. بلانچارد، سه رمز اصلی مدیریت یک دقیقه‌ای را «هدفگذاری یک دقیقه‌ای، تمجید یک دقیقه‌ای و توبیخ یک دقیقه‌ای[4]» می‌داند. وی در مورد مرحله دوم روش خود می‌گوید:"مدیران معمولا مواقعی به افراد توجه می‌کنند که کاری را اشتباه انجام می‌دهند و هنگامی کمترین توجه را به آنان دارند که همه چیز به خوبی پیش می‌رود. آنگاه که همه چیز خوب پیش می‌رود، بیدار شوید و سخنی مثبت بگویید و به افراد کمک کنید تا به نهایت استعداد خود برسند. در واقع آنان را در حین عملکرد خوبشان غافلگیر کنید و به آنها بگویید که چه کاری را درست انجام داده‌اند، زیرا فردی که در برابر کارکرد خوب با تایید روبرو شود، رفتار دلخواه خود را در آینده نیز ادامه می‌دهد، اما شخصی که کار خوبی انجام می‌دهد و هیچ پاسخی دریافت نمی‌کند، رفتارش را تا مدتی ادامه داده ولی عاقبت افت خواهد کرد، زیرا کسی به کارش اهمیت نمی‌دهد".



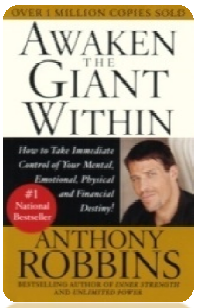
همانطور که مشاهده می‌شود، تاکیدی که بلانچارد بر اهمیت و ضرورت بکارگیری تفکر مثبت و استفاده از قانون جذب برای ایجاد احساس خوب در طرف مقابل دارد، قابل ملاحظه است. در واقع با چنین دیدگاهی، وی از روش اشتباه برخی مدیران در مچ‌گیری و ظاهر شدن در حین ارتکاب اشتباه توسط افراد انتقاد نموده و در کتابش، از آنها تحت عنوان «چلچله دریایی» یاد می‌کند! (بینش، 1386).

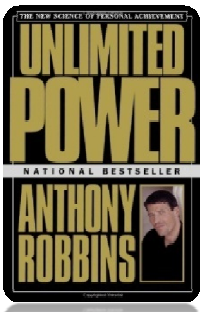
---

[1] **Ken Blanchard**
[2] **Spencer Johnson**
[3] **The One Minute Manager**
[4] **One-minute Goal-setting, One-minute Praising, One-minute Reprimanding**

"**آنتونی رابینز**[1]،1992" اندیشمند بزرگ آمریکایی و پایه‌گذار «روان‌شناسی نیازهای انسانی» است. برخی رابینز را موفق‌ترین و پرطرفدارترین سخنران انگیزشی در جهان می‌دانند. شهرت عمده او به خاطر سلسله کتاب‌هایش، پیرامون موفقیت، نظیر"قدرت بی‌پایان[2]"، (1987) و "بیداری غول درون[3]"، (1992) است، به عنوان مثال، کتاب قدرت بی‌پایان وی، حامل نکات و مطالب روانشناسی مفید و ارزشمندی جهت بهبود عملکرد کارکنان ادارات می‌باشد.

این دانشمند اصول و روش‌های برنامه‌ریزی عصبی، کلامی را نزد "جان گریندر[4]" آموخت و با تشویق وی، به مطالعه بر روی پدیده «راه رفتن بر آتش[5]» همت گماشت. رابینز با ارائه و معرفی روش‌های روانی شرطی کردن ذهن، شروع به ارائه سمینارهایی جهت انجام این الگو کرد، به طوری که در پایان این سمینارها، تمامی شرکت‌کنندگان می‌توانستند با پای برهنه، بر بستری از زغال گداخته راه بروند. به علاوه، وی با ارائه و معرفی شیوه‌های روان درمانی خاص و ویژه، به برطرف نمودن مشکلات مردم از قبیل ترس، افسردگی، یأس و ناامیدی پرداخت. این دانشمند پس از سال‌ها تجربه، درنهایت یافته‌های خود را با روش برنامه‌ریزی عصبی، کلامی تلفیق نمود و روشی تحت عنوان "ان. ای. سی[6]" یا تداعی عصبی شرطی را به دنیای روان‌شناسی ارائه کرد.



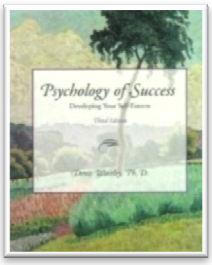


[1] **Anthony Robbins**
[2] **Unlimited Power**
[3] **Awaken the Giant Within**
[4] **John Grinder**
[5] **Firewalk**
[6] **NAC: Neuro Associative Conditioning**



در میان دانشمندان معاصر، بایستی به نام **"دنیس ویتلی، 1970**[1]" نیز اشاره کرد. وی در کتاب خود تحت عنوان "روانشناسی موفقیت[2]" عوامل ده‌گانه زیر را برای پیروزی و موفقیت مهم می‌داند، عواملی که هر یک به نحوی با تفکر مثبت و دانش مدیریت ذهن در ارتباط است:

- رمز اول: خودشناسی
- رمز دوم: عزت نفس
- رمز سوم: کنترل خود و قبول مسئولیت
- رمز چهارم: خودانگیزی **مثبت**
- رمز پنجم: خودانتظاری **مثبت**
- رمز ششم: خودپنداری **مثبت**
- رمز هفتم: خود جهت‌گیری **مثبت**
- رمز هشتم: حس نظم و انظباط فکری **مثبت**
- رمز نهم: وسعت‌نظر **مثبت**
- رمز دهم: پرتوافکنی **مثبت** یا انعکاس افکار خود





از آخرین محققانی که پیرامون موضوع مدیریت ذهن، تحقیقات ارزشمندی را انجام داده است، می‌توان به نویسنده و فیلمساز معروف استرالیایی، **"راندا بیرن**[3]" اشاره نمود که در کتاب و سپس در فیلم مستندی به نام **"راز"**[4] (2006)، به اهمیت مساله آشنایی با ذهن و تفکر مثبت پرداخته است. مطابق نظر این نویسنده، از آنجایی‌که قانون جذب بر این اصل اشاره دارد که هر چیزی مشابه خود را جذب می‌کند، بنابراین وقتی انسان راجع به موضوعی بیش از بقیه چیزها فکر کند، در عین حال مشابه همان افکار و افرادی با

---

[1] **Denis Waitley**
[2] **Psychology of Success**
[3] **Rhonda Byrne**
[4] **The Secret**

همان نگرش را جذب می‌کند. وی در کتاب و سپس در فیلم راز، سه مرحله را در جهت دستیابی انسان به آرزوها و خواسته‌های شخصی خود بیان می‌دارد که عبارتند از:

- **«مرحله درخواست[1]»:** ابتدا فرد می‌بایست برای چیزی که می‌خواهد بدان برسد، درخواست کند.



- **«مرحله پاسخ[2]»:** مرحله بعدی در برگیرنده پاسخی است که به درخواست فرد داده می‌شود و کائنات، بدون کمک فیزیکی انسان، این کار را برایش انجام می‌دهد.
- **«مرحله دریافت[3]»:** در این مرحله بایستی فرد، خود را همسو با درخواستش قرار داده و آماده پذیرش باشد تا بتواند به درستی پاسخ کائنات را درک و جذب نماید.

همچنین وی فرآیندی تحت عنوان **«پروسه قدرتمند[4]»** را جهت آغاز تغییر معرفی می‌کند که شامل مراحل زیر است:

- **«سپاسگذار بودن[5]»:** این مرحله را می‌توان با تهیه لیستی از چیزهای ارزشمندی که در زندگی شخص وجود دارند (که می‌تواند بخاطرش شکرگزار باشد)، آغاز کرد چرا که این عمل، باعث افزایش انرژی روانی فرد می‌گردد.
- **«تجسم و تصورکردن[6]»:** بدون شک، وقتی چیزی در ذهن انسان تصویرسازی می‌شود، به زودی زمینه ایجاد آن خواسته در زندگی واقعی فرد نیز فراهم خواهد آمد.



---

[1] **Ask Step**
[2] **Answer Step**
[3] **Receive Step**
[4] **Powerful Process**
[5] **Grateful**
[6] **Visualize**

مدیریت ذهن و کاربردها

در این قسمت نمود عینی استفاده از مطالب تئوریک ارائه شده، به گونه‌ای ملموس‌تر و با ذکر چند مثال بیان خواهد شد. از این رو ابتدا به معرفی سه پدیده نوظهور دنیای امروز یعنی «یوگا»، «ان.ال.پی» و «فنگ‌شویی» پرداخته می‌شود، علومی که از اصول و قوانین مدیریت ذهن، به عنوان زیرساخت روانشناسی خود استفاده می‌کنند.

یوگا[1]



یوگا ورزشی جسمی، فکری و روانی است که برای اولین بار در شبه قاره هند و توسط هندوها به وجود آمد. واژه یوگا در اصل از واژه "یوج[2]" در زبان سانسکریت، به مفهوم یکپارچه‌سازی و یگانگی آمده است و با واژگان "یک" و "یگانه" در فارسی خویشاوند است. این علم، دارای ابعاد فلسفی و در عین حال کاربردی فراوانی می‌باشد که به گفته کارشناسان، فلسفه آن با روح درونی انسان، گیتی و چگونگی ارتباط و پیوستگی این دو سر و کار دارد. تمارین یوگا می‌تواند روح انسان را تقویت نموده، او را به اصل جهان هستی نزدیکتر نماید و در نهایت منجر به ایجاد شناخت مستقیم و بی‌واسطه انسان از ژرفای هستی خویش و هماهنگی با قوانین طبیعت شود. هدف از تمرینات یوگا تنها رهایی از بیماری‌های ذهنی نیست، بلکه دستیابی به مرحله‌ای است که ذهن را در رویارویی با احساسات پرآشوب و رنج‌هایی که در دنیا یافت می‌شود، در آرامش قرار می‌دهد. به واسطه چنین معرفت شهودی، فرد تسلطی همه جانبه بر قوای تن، احساسات و افکار خود پیدا می‌کند و در نهایت می‌تواند از حیطهٔ تغییرات احساسی و نگرانی‌های فکری که به نوعی در زندگی روزمره، وی را احاطه کرده است فراتر رفته و در عمق قلب خود قرار یابد، محلی که تلاطمات فکری و محیط خارجی، قادر به تاثیری در آن نمی‌باشد و او را به سمت آرامش روحی لازم سوق می‌دهد.

---

[1] Yoga
[2] Yuj

از این رو یوگا را می‌توان به عنوان یک سیستم علمی طراحی شده بررسی نمود که به پاکسازی بدن و ذهن از سموم تجمع یافته که به علت انتخاب‌های نامناسب و نادرست زندگی و الگوهای فکری منفی در بدن انباشته شده، کمک می‌کند.

طبق اصول یوگا، دو مسیر در زندگی وجود دارد: «پرآوریتی[1]» و «نی‌وریتی[2]». پرآوریتی عموما درگیری و گرفتاری با دنیاست و نیوریتی تحت تاثیر قرار نگرفتن توسط دنیا، تلاش برای درک و فهم جهان معنویت و آگاهی کیهانی. در واقع، پرآوریتی و نیوریتی دو روی یک سکه‌اند، درست مانند تار عنکبوت که در یک طرف چسبناک و در طرف دیگر غیرچسبناک است. (پرآوریتی سمت چسبنده تار عنکبوت و نی‌وریتی سمت عادی و آزاد تار است).

بر این اساس، یوگا روش خاصی جهت رهایی فرد از سمت چسبناک ذهن ارائه می‌دهد. به عنوان مثال، ریلکسیشن[3] یک روش اصولی است که اجازه نمی‌دهد قفل‌ها و گیرهای فکری در ذهن و بدن تجمع یابند و پس از آن که شخص قادر شد تا به لحاظ جسمی، ذهنی و احساسی، خویشتن را رها سازد، به فرد می‌آموزد که آگاهی شخصی‌اش، جهت عکس‌العمل به دنیا، جامعه و خانواده را با توجه به محدودیت‌ها، آرزوها و نیازها افزایش دهد.

در یوگا فرد می‌تواند شروع به آموزش خود کند و علیرغم تمام مشکلات، خود واقعی‌اش را بشناسد. در نتیجه، هنگامی که وی یاد گرفت از تمامی عقاید و آدابی که شرایط اجتماعی بر او تحمیل کرده خلاصی یابد، موفق می‌شود ذات خود را از محکومیت رهایی بخشد. این رهایی روحی، نیاز به این دارد که وی با نادیده گرفته شده‌های روحی‌اش رو به رو شود، وارد اساس و ریشه آن گردد و سپس نقص‌های درونی‌اش را اصلاح کند. از این رو، روانشناسی یوگا علمی است که ذهن را از مسیر تمرکز بررسی می‌کند و مستقیما آن را مشاهده، درک و تجربه می‌کند.

در ارتباط با رابطه جسم و بدن در یوگا بایستی خاطر نشان کرد که یوگا علمی است که عمیقا به رابطه میان ذهن و بدن پی برده و این دو را به عنوان یک واحد قابل مشاهده، بررسی می‌کند. بدن فیزیکی، جنبه زمخت و کلی وجود است و ذهن جنبه زیرک آن و از آنجایی که این دو جدایی ناپذیرند، بنابراین هنگامی که ذهن رشد می‌کند، شرایط جسمی

---

[1] **Pravritti**
[2] **Nivritti**
[3] **Relaxation**

نیز بهبود می‌یابد و بالعکس و این ضرورت اصلی یادگیری فن یوگا و در معنای کلی‌تر آن، دانش مدیریت ذهن است.

در باب این مساله که یوگا چگونه ذهن را کنترل و از انباشتگی آن جلوگیری می‌کند، بایستی عنوان نمود که واکنش آدمی به دنیا، پاسخی است که با تمام شخصیت و وجودش به عوامل بیرونی می‌دهد. آن چیزی که به عنوان شخص و یا فرد نامیده می‌شود، در واقع ترکیبی از ذهن و بدن است. ذهن از عملکردش جدایی ناپذیر است، عملکردی که همان «ویریتی مرکزی یا عملکرد روانی» نام گرفته و روشی است که ما به عوامل و دنیای بیرونی، واکنش نشان می‌دهیم. در واقع، ویریتی شیوه‌ای است که فرد از طریق آن، دنیا را مشاهده و پدیده‌ها را تعبیر و تفسیر می‌کند. دو نوع ویریتی وجود دارد، نوع رنج‌آور و نوع بدون رنج. نگاه کردن و دیدن، همان ویریتی بدون رنج است و تفسیر و تعبیر پدیده‌ها، ویریتی دردآور. وقتی که یک چیز با ارزش مثل طلا، نقره یا پول در جلوی مردم قرار می‌گیرد، همه به یک شکل به آن نگاه خواهند کرد و می‌دانند که آن چیز با ارزشی است. این یک درک و دریافت عمومی است و همان ویریتی بدون رنج است، اما ویریتی دردآور هنگامی است که شخصی بخواهد به درست یا غلط، مالک آن چیز با ارزش شود. در واقع، مشاهده یا دیدن هر چیز، یک ویریتی بدون رنج است، اما هر حسی مانند مالک بودن، احترام گذاشتن، عشق ورزیدن، تنفر داشتن و غیره، ویریتی‌های دردناکند. درحقیقت این ذهن است که یک ویریتی بدون رنج را با تعبیر و تفسیر خود به ویریتی دردآور تبدیل می‌کند.

طبق نظر"سوآمی ساتیاناندا[1]، 1976" هر عملی یک انرژی دارد و در پایان هر عمل، با توجه به انرژی آن، دانه‌ای در نیمه آگاه ذهن کاشته می‌شود که حافظه آن عمل است. این دانه، همان «ساماسکارا[2]» در یوگا و الگوی اولیه در روانشناسی هستند که می‌تواند مثبت و یا منفی باشد.

از طرفی «هیپنوتیزم[3]» بخش از روان‌شناسی است که طی آن مطالبی که در ناخودآگاه ذهن آدمی پنهان شده‌اند، کشف و رها می‌شوند. یوگا راه دیگری مشابه روش قبلی به نام

---

[1] **Swami Satyananda**
[2] **Samskara**
[3] **Hypnosis**

«آنتارمونا[1]» یا سکوت درون دارد، که فنی است که همانند روش هیپنوتیزم در روانشناسی عمل می‌کند. دو تفاوت اساسی بین هیپنوتیزم و آنتارمونا در یوگا وجود دارد. در آنتارمونا شما روانشناس خود هستید و شخص دیگری این کار را برای شما انجام نمی‌دهد و هدف، آگاه بودن کامل در طول تمرین است، در حالی که در هیپنوتیزم این گونه نیست. این فن یوگا به فرد می‌آموزد که افکار را از ناخودآگاه ذهن خود به وسیله تحریک آنها خارج نماید. ساتیاناندا می‌گوید:"هنگامی که افکار به درون ذهن می‌آیند، شما می‌توانید با یاد گرفتن این که بدون قضاوت آنها را مشاهده کنید، روی آنها خط بطلان بکشید. اما اگر درگیر آن شوید، دوباره این افکار بازگشته و انرژی آنها مجددا ذخیره می‌شود."

بنابراین در این علم ابتدا الگوهای فکری مشاهده شده و سپس افکار بی‌ارزش دور ریخته می‌شود. در نتیجه، این عمل به برطرف کردن عمیق‌ترین ترس‌ها و مشکلات عصبی و روحی کمک نموده و آرامش و آسایش را در زندگی روزمره به ارمغان می‌آورد، زیرا شخص می‌تواند با سطح روانی آگاهی خود (که اساس همه رویاها و الهاماتش است)، رابطه برقرار نماید و به اصلاح تمامی درگیری‌ها و آشفتگی‌های ذهنی خویش بپردازد (لسلی، 2006).



[1] **Antar Mouna (Inner Silence)**

برنامه‌ریزی عصبی، کلامی (ان.ال.پی):



بزرگترین قدرتی که انسان سالیان دراز در جستجوی آن بوده، یعنی توانایی کنترل زندگی خود، چیزی به جز توان هدایت و اداره حالت‌های ذهنی‌اش نیست، الگوریتمی که پایه و اساس علمی به نام «ان. ال. پی» می‌باشد. در این راستا، اولین کلید کنترل حالت ذهنی و ایجاد نتایج مطلوب، فراگیری رهبری و هدایت اثربخش مغز است. بدین منظور، شناخت نسبی چگونگی کارکرد مغز امری الزامی است، یعنی آدمی نخست باید بداند که چه عناصری حالت‌های ذهنی او را شکل می‌دهند تا بتواند با کنترل و هدایت آن حالت‌ها، به نتایج ثمربخشی دست یابد. (دانشمندان، حالت ذهنی را جمع میلیونها فرآیند عصبی تعریف نموده‌اند که در درون ذهن آدمی و بر اساس تجربیات وی در هر مقطع زمانی شکل می‌گیرد) (رابینز، 1987، 37). آنچه این علم را از رشته‌های دیگر متمایز می‌کند، تمرکز بر الگوسازی یعنی کسب مجموعه‌ای از اطلاعات الگوهای افراد موفق در سرتاسر جهان است. این الگوها نمایانگر چگونگی عملکرد افراد به بهترین شکل ممکن بوده و نشان می‌دهند که انسان‌ها چگونه می‌توانند از تجربیات افراد موفق استفاده نموده و به پیشرفت نائل شوند (معدلی، 1388). بر این اساس، فرآیند کشف و درک چگونگی رسیدن افراد به یک نتیجه خاص را "الگوگیری[1]" می‌گویند. به منظور ایجاد مجدد هر شکلی از فضیلت انسانی، بایستی سه جزء اصلی از رفتارهای فیزیکی و ذهنی فرد کپی برداری شود. ابتدا «سیستم باور[2]» یا مفروضات فرد موفق، مورد توجه قرار می‌گیرد. سپس «ترکیب ذهنی یا نقشه ذهنی[3]» وی بررسی می‌شود و سومین مرحله، «فیزیولوژی[4]» نام دارد. در واقع، از آنجا که ذهن و بدن کاملا با هم در ارتباطند، چگونگی استفاده از فیزیولوژی، یعنی طریقی که آدم تنفس می‌کند و بدن خود را نگه می‌دارد، حالات، چهره، ماهیت و کیفیت حرکت‌های فرد، تعیین‌کننده ویژگی رفتارهایی است که او می‌تواند از خود بروز دهد (رضائیان، 1386، 139-142).

---

[1] **Modeling**
[2] **Belief System**
[3] **Mental Syntax**
[4] **Physiology**

در نتیجه این روش استفاده از ان. ال. پی بر این فرض استوار است که اگر کسی بتواند کار خاصی را انجام دهد، انسان‌های دیگر نیز می‌توانند (درصورت رعایت چنین شرایطی)، به نتایجی مشابه دست یابند. از این رو و از آنجایی که مکتب برنامه‌ریزی عصبی، کلامی چکیده‌ای از الگوهای موفقیت افراد موفق جهان را به شما می‌آموزد، اگر بخواهید در افرادی با نظام‌های ذهنی متفاوت نفوذ کنید و با آنها رابطه ثمربخشی داشته باشید، باید با استفاده از اصول علم ان. ال. پی، نوع کلمات و رفتار خود را به گونه‌ای تغییر دهید تا با دیدگاهی که آنها از جهان دارند، همنوا شوید. در واقع این علم به این نکته توجه دارد که افراد مختلف، حالت‌های ذهنی متفاوتی دارند و جهت برقراری رابطه با آنها، ابتدا بایستی نوع شخصیت و الگوهای انگیزشی آنها را با استفاده از الگوهای پایه شناخت و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

از این رو، برنامه‌ریزی عصبی، کلامی، مکتبی چندبعدی و روشی ساختارمند جهت کمک به انسان‌ها است تا در الگوهای فکری خود تغییراتی ایجاد نموده و به پیشرفت‌های شخصیتی برسند. بدین منظور، در این قسمت به برخی از این الگوهای رفتاری اشاره می‌شود.

مطابق یافته‌ها و نتایج علم ان. ال. پی، معمولا افراد به یکی از چهار سیستم عصبی زیر گرایش دارند:

الف- افراد دیداری: این افراد جهان را به صورت تصاویر درک می‌کنند، به همین دلیل کلماتی را که به زبان می‌آورند تصویرگراست و لحن صدا، تغییرات چهره و حرکات بدن آنها به شرح زیر است:

- به هنگام اندیشیدن به طرف بالا نگاه می‌کنند.
- با سرعت سخن می‌گویند، آهنگ صدایشان بلند است و دست‌ها را حرکت می‌دهند.
- تنفس سریع، سطحی و نامرتب دارند.
- این افراد در جملاتی که به کار می‌برند، بیشتر به چنین لغاتی تاکید دارند: "دیدن، نگاه کردن، خیره شدن، چشم انداز، دوراندیشی، روشن و درخشان، تصور، ترسیم، انعکاس و..."

ب- افراد شنیداری: این گروه به لغاتی سمعی تکیه دارند و به هنگام ارتباط، حالات فیزیولوژیکی زیر را از خود نشان می‌دهند:

- آرام و با آهنگی آهسته، اما پر طنین سخن می‌گویند.
- به هنگام اندیشیدن، اغلب به افراد می‌نگرند.

- دست خود را تا نیمه کمر بالا آورده و با آن ژست می‌گیرند.
- آرام و منظم نفس می‌کشند.
- کلمات و واژه‌های مشخص‌کننده حالات سمعی چنین لغاتی است: "شنیدن، گوش دادن، فریاد کشیدن، بحث کردن، اطلاع دادن، تحسین‌کردن، گفت و شنود کردن، بیان کردن، اعلام کردن، خاموش‌کردن، صدا، آهنگ، همهمه، شرح دادن، مذاکره کردن، کم صحبت، سکوت و..."

ج- افراد احساسی: در جملات این افراد، مفاهیم احساسی غالب است. آنها با حالات و حرکات زیر با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند:

- به هنگام اندیشیدن، به پایین و سمت راست نگاه می‌کنند.
- صدایشان عمیق است و کلمات شمرده از دهانشان خارج می‌شود.
- حرکات دست و تغییرات چهره آنها زیاد است.
- معمولا دستشان را پایین نگه می‌دارند و خود را به کرات لمس می‌کنند.
- تنفس این عده عمیق است.
- جملات آنها با تکیه بر چنین لغات است: "احساس کردن، بالا و پایین پریدن، خشمگین شدن، لمس کردن و..."

د- افراد پنداری (منطقی و استدلالی): کلمات این افراد آمیخته با منطق و استدلال است و تغییرات فیزیولوژیکی آنها به شرح زیر است:

- وقتی فکر می‌کنند به پایین و طرف چپ خود نگاه می‌کنند.
- با لحنی آهسته و آرام و به گونه‌ای شیوا سخن می‌گویند.
- حرکات دست و تغییرات قیافه در آنها اندک است.
- لغاتی که این افراد در عباراتشان به آنها تکیه دارند، بدین شرح است: "آموختن، عمل کردن، آگاه بودن، تصورکردن، تشخیص دادن، تاکید کردن، تصمیم گرفتن، حدس زدن، به فکر فرو رفتن و..."

از این رو ان.ال.پی با حالات ذهنی انسان‌ها سر و کار دارد و به افراد آموزش می‌دهد تا چگونه آنچه را که مشاهده، شنیده و یا احساس می‌کنند، سازمان داده و از طریق حواس پنج‌گانه خویش، دنیای بیرونی را ویرایش و پالایش نمایند. در نتیجه آدمی از خاطرات تلخ رهایی یافته و از خاطرات شیرین و خوشایند لذت بیشتری می‌برد که در نهایت، باعث تغییر عادت‌های نامطلوب و جایگزینی آنها با نوع مطلوبش در فرد خواهد شد. (معدلی، 1388).

در پایان به چند نکته مهم و برجسته، پیرامون نتایج اثربخش این روش اشاره می‌شود:

- برقراری روابط فردی با دیگران و افزایش مهارت شخص در زمینه متقاعد کردن دیگران
- کسب یک نگرش ذهنی سازنده و مفید و افزایش حس عزت نفس و اعتماد به نفس
- تمرکز یافتن بر اهداف و هدایت انرژی درونی خود به سمت دستیابی به این اهداف
- کنترل بر شیوه‌های بروز احساسات و یافتن روش‌های خلاق حل مسئله
- لذت بردن از فعالیت‌هایی که فرد قبلا از انجامش هراسان بوده است (شادروح، 1385).



فنگ‌شویی[1]:



شاید در زندگی خود با مواردی برخورد کرده‌اید که خرید یا اجاره محل جدیدی برای کار یا زندگیتان، باعث بروز تغییرات خوب یا بدی در زندگی شما شده است. بسیاری از ما در محاوره روزمره خود این کیفیت را چنین بیان می‌کنیم که مثلا این خانه "برای ما آمد داشته" و خوش قدم است و هرکسی آن را می‌خرد و یا اجاره می‌کند، از آن خیر و خوبی به دست می‌آورد. گاهی این مسئله به صورت دیگری نیز بروز می‌کند: وقتی محل زندگی قبلی و فعلی خود را با هم مقایسه می‌کنید، می‌بینید که در خانه قبلی وضع کار و حرفه خوبی نداشتید، ولی در این خانه که آمدید وضع کارتان بهتر شده، ولی مثلا از نظر روابط عاطفی با همسر خود در مشکل هستید. بسیاری از این دست مشکلات یا تغییرات در زندگی، به محل کار و سکونت شما بر می‌گردد و علم فنگ شویی کمک می‌کند تا آنها را شناخته و در جهت تقویت «جنبه‌های مثبت» و ترمیم نقاط ضعف خود تلاش کنید. فنگ‌شویی به زبان چینی به معنای باد و آب است و منظور از آن، ایجاد تعادل بین «عناصر پنج‌گانه[2]: چوب، آتش، خاک، فلز و آب» می‌باشد. این علم، یک فلسفه و فن باستانی در چین است که جهت پیدا کردن دکوراسیون مناسب و چیدمان درست اشیاء در ساختمان‌های مسکونی، تجاری، باغ و غیره استفاده می‌شود تا بهترین اثر را بر سلامتی، شادی، موفقیت، هماهنگی و به طور کلی **انرژی مثبت** داشته باشد. مهم‌ترین اصولی که در این فن بایستی رعایت شود، پرهیز از هرگونه بی‌نظمی و انباشتگی، استفاده از رنگ‌های مناسب، خطوط منحنی و در نظرگرفتن جهت‌های مناسب جغرافیایی است. در فلسفه فنگ‌شویی، «چی[3]» نوعی انرژی است (همان مفهوم طب سوزنی) که اگر در حالت مثبت قرار داشته باشد، «شِنگ چی[4]» یا انرژی حیاتی نامیده می‌شود که شانس خوب را به انرژی فیزیکی مثبت و روابط عاطفی و رفاه مادی تبدیل می‌کند، از این رو جریان داشتن درست و مناسب چی در خانه بسیار مهم است.

---

[1] **Feng Shui**
[2] **Wu shing - Wu xing**
[3] **Chi**
[4] **Sheng chi**

از طرفی، اگر چی راکد بماند و نتواند جریان آزادانه‌ای را داشته باشد، به انرژی مخربی تبدیل می‌شود که «شاچی[1]» نامیده می‌شود. از این رو، هرگونه انباشتگی و بی‌نظمی (مثل کپه‌های لباس در اتاقی نامرتب یا وسایلی بی‌مصرف، در کیف یا در راهرو و تراس ساختمان) موجب می‌شوند تا «چی» نتواند آزادانه به حرکت درآید و به «شاچی» تبدیل می‌شود. (به یاد داشته باشید که در علم فنگ‌شویی، استفاده کردن از گران‌ترین وسایل در نحوه چیدمان دکوراسیون منزل، در حالی که نظمی میان آنها برقرار نیست، مخالف اصول پایه است).

در فنگ‌شویی بر اساس شرایط جوی و محیطی زمین، هر یک از عناصر پنج‌گانه را به یکی از جهات جغرافیایی اختصاص می‌دهند. از این رو، جهت‌های قطب‌نما در آن از اهمیت بالایی برخوردارند، به طوری که هر جهت با یکی از عناصر پنجگانه در ارتباط است و بر آن تاثیرگذار است. در نتیجه، به هنگام دکوراسیون و یا حتی ساختن ساختمان، بایستی به این جهت‌ها دقت شود:



- **آب:** شمال
- **چوب:** شرق، جنوب شرقی
- **آتش:** جنوب
- **خاک:** مرکز، شمال شرقی، جنوب غربی
- **فلز:** غرب، شمال غربی

منظور از نوع چیدمان دکوراسیون با استفاده از فنگ‌شویی، ایجاد حس نشاط و هماهنگی است. یعنی ایجاد محیطی که بتوان حداکثر استفاده را از انرژی آن، جهت انجام فعالیت‌های مختص آن محیط برد. در طراحی دکوراسیون بر اساس علم فنگ‌شویی، جهت جریان داشتن انرژی «چی» باید از خطوط نوک‌تیز اجتناب کرد، یعنی اثاثیه‌ای که لبه گرد دارند بهتر از وسایل نوک تیزند، زیرا «چی» در خطوط منحنی حرکت می‌کند و «شاچی» در خطوط تیز و شکسته جریان دارد.

همچنین، تهویه مناسب و نورکافی، دو عامل اساسی دیگر در جهت ایجاد انرژی «چی» می‌باشند که بایستی مورد توجه قرار بگیرند.

---

[1] **Sha Chi**

از طرفی، در علم فنگ‌شویی داشتن نقشه‌ای از انرژی خانه بسیار مهم است. طرح کلی یا نقشه اصلی و واضحی که در آن موارد مختلف (چه رنگی برای چه اتاقی مناسب است؟ چه تصاویری برای خانه خوب است؟ چه طرز چیدمان مبلمان و وسایل مطلوب است؟)، برای کمک به بهبود جریان انرژی مطرح می‌شود.

در پایان به ذکر نمونه‌های کاربردی این علم در سه فضای مهم خانه پرداخته می‌شود، مواردی که اگر به درستی رعایت و اجرا شود، قادر به ایجاد انرژی مثبت در فضای خانه و آرامش ذهنی در افراد می‌گردد.

فنگ‌شویی در اتاق خواب

- اتاق خواب، محل استراحت، آرامش و کسب انرژی است. بنابراین (و در صورت امکان)، هرگونه وسایل اضافی مانند تلویزیون، کامپیوتر و لوازم الکترونیکی دیگر را حتی اگر داخل کشو هستند، از آن خارج کنید.
- پنجره‌ها را باز کنید تا هوا و اکسیژن کافی به داخل اتاق نفوذ کرده و جریان یابد.
- هنگام شب، استفاده از نور شمع مناسب است. اگر این امکان وجود ندارد، جهت تنظیم نور، از سوئیچ کم و زیادکننده میزان نور استفاده نمائید.
- طیف رنگی از سفید تا شکلاتی، برای اتاق خواب مناسب است.
- اتاق خواب دارای بزرگ‌ترین مبلمان است، پس ایجاد تعادل در آن اهمیت بسیار زیادی دارد. برای این منظور از دو پاتختی در دو طرف تخت استفاده کنید و روی آنها وسایل تزئینی دلخواهتان را قرار دهید تا انرژی را کامل کنند.

فنگ‌شویی در آشپزخانه

- فنگ‌شویی در آشپزخانه نشانه سلامتی است. چون غذا منبع انرژی است، پس بهتر است آشپزخانه نزدیک در ورودی نباشد، چرا که انرژی آن به راحتی از دست می‌رود.
- آشپزخانه باید از نور مناسب، تهویه مطبوع و پاکیزگی برخوردار باشد.
- آشپزخانه را ساده نگه دارید و آن را با وسایل اضافی پر نکنید.

- گاز، یخچال و سینک را طوری قرار دهید تا تشکیل یک مثلث بدهند. به این ترتیب بین دو عنصر آب و آتش تعادلی برقرار می‌شود. (این مثلث در علم معماری، «مثلث کار[1]» نامیده می‌شود.)
- استفاده از گل‌های تازه که انرژی نشاط‌بخشی به شما می‌دهند را فراموش نکنید. یک ظرف میوه یا گل‌های طبیعی را روی میز آشپزخانه یا هر جای مناسب دیگر قرار دهید.
- از رنگ‌هایی که حس خوبی در شما ایجاد می‌کنند استفاده کنید. معمولا رنگ اشتهاآور زرد یا طیف کمرنگ آن یعنی کرم و رنگ‌های قرمز، قهوه‌ای و سفید هم مناسبند. از به کار بردن دو رنگ آبی و مشکی که دارای تاثیر منفی بر عنصر آتش در آشپزخانه هستند، خودداری کنید.



فنگ‌شویی در حمام

- استفاده از آینه در کنار عنصر آب، حس خوبی در شما ایجاد می‌کند.
- انتخاب رنگ سفید، خاکستری کمرنگ و آبی برای این مکان مناسب است.
- از چند منبع نورانی مانند شمع استفاده کنید.
- انتخاب مواد معطر مانند روغن‌های مختلف با رایحه دلخواه در آب وان را فراموش نکنید.
- در صورت دلخواه به یک موزیک آرامش‌بخش گوش فرا دهید.

فنگ‌شویی و سندروم بیماری ساختمان

با توجه به مطالب مطرح شده پیرامون علم فنگ‌شویی، می‌توان از دستاوردهای این علم، در حل مسائل و مشکلاتی که به واسطه شرایط نامناسب محیط کاری ایجاد می‌شود، استفاده نمود.

این نکته لازم به ذکر است که بیماری‌های ناشی از عدم وجود شرایط مطلوب و سالم محیط کاری، به آن دسته از اختلالاتی اطلاق شده که به علت شرایط غیراستاندارد فیزیکی و روانی محل کار ایجاد می‌شوند. این نوع بی‌نظمی‌ها به طور مستقیم، بر روحیه افراد تاثیر می‌گذارند و سبب کاهش کارآیی و بهره‌وری فردی و در نهایت، اثربخشی سازمانی می‌شوند.

[1] **Kitchen Work Triangle**

یکی از این بیماری‌ها، «سندرم بیماری ساختمان[1]» است که در آن، افراد شاغل در یک ساختمان، حالت‌های روحی و جسمی نامطلوبی در ارتباط با زمان حضورشان در ساختمان را تجربه می‌کنند. در سال 1984، سازمان بهداشت جهانی در بیانیه خود اعلام نمود که 30 درصد از محیط‌های کاری دنیا، از سندرم بیماری ساختمان رنج می‌برند.

دانشمندان، علائم این بیماری را در دو گروه اصلی علائم تنفسی و علائم سیستم عصبی مرکزی شامل: سردرد، تحریک گلو، بینی و چشم، سرفه‌های خشک و خارش‌دار، احساس سبکی سر، تهوع و اختلال در تمرکز حواس و احساس بوی نامطبوع دسته‌بندی نموده‌اند. تمامی این علائم در ارتباط با محیط کار است، به طوری که با ورود به ساختمان و یا اندکی بعد از آن، علائم شروع شده و با خروج از ساختمان از بین می‌رود.

در مطالعات مختلف، عوامل گوناگونی به عنوان علت این بیماری مطرح شده‌اند. عواملی نظیر مواد آلاینده داخل ساختمان، فضاهای کاری شلوغ، دمای نامتعادل، رطوبت نامناسب و نور ناکافی.

در نتیجه می‌توان به کمک علم فنگ‌شویی به درمان سندروم بیماری ساختمان پرداخت و محیط کار سالمتر و پرانرژی‌تری را جهت ایجاد آرامش ذهنی و جریان یافتن انرژی مثبت در میان کارمندان فراهم نمود.

در انتهای این مبحث بایستی یادآور شد که با توجه به اهمیت مدیریت ذهن اعضاء یک سازمان و درک میزان حیاتی بودن آن در جهت موفقیت یک مجموعه، امروزه موسسات خصوصی فراوانی در سرتاسر دنیا به عنوان مشاور سازمان‌های مهم و بزرگ فعالیت می‌کنند که با توجه به قراردادی که با شرکت‌ها و سازمان‌ها دارند، اقدام به تربیت و آموزش مدیریت ذهن اعضاء آن سازمان‌ها می‌نمایند.

در اینجا به دو نمونه از این موسسات، جهت بیان ضرورت آشنایی با دانش مدیریت ذهن اشاره خواهد شد:



[1] **Sick Building Syndrome:SBS**

1- موسسه "زندگی برای تجارت، جواب می‌دهد[1]" (محتویات کاتالوگ تبلیغاتی موسسه): سوالاتی که موسسه در طول دوره آموزش مدیریت ذهن کارکنان به آنها جواب خواهد داد شامل نکات ضروری است که مدیر سازمان باید در مورد ذهن و مدیریت آن بداند:

- چرا کارمندان من بایستی در این دوره شرکت کنند؟
- در این دوره کارمندان من چه نکاتی را فرا می‌گیرند؟
- کارمندان چه وسایل کمکی جدیدی را می‌توانند در کارشان استفاده نمایند؟
- حضور در این دوره، چه مزایا و منافعی برای سازمان به همراه دارد؟

2- موسسه شفاعت ذهن- بدن[2]: یک سازمان دولتی در آمریکا، که از طریق آموزش فنون مدیریت ذهن، به ارائه خدماتی جهت افزایش توانایی ذهنی افراد، به منظور تاثیر بر عملکرد سالم بدنی می‌پردازد که از این فنون، تحت عنوان «پزشکی جایگزین[3]» یاد می‌شود. پزشکی جایگزین یک روش درمانی است که در قلمرو داروهای معمولی پزشکی گام برنمی‌دارد، بلکه در عوض از روش‌های مبتنی بر سنت‌های تاریخی- فرهنگی، نسبت به چارچوب صرفا علمی استفاده می‌کند. لازم به ذکر است که انسان در طول تاریخ شیوه‌های گوناگونی جهت درمان و بهداشت خود بکار برده است (از پزشکی سنتی تا هوموپاتی[4]، گیاه درمانی[5]، آب درمانی[6]، انرژی درمانی[7])، در این راستا پزشکی جایگزین از روش‌هایی مثل یوگا و مدیتیشن، شفادهی ذهنی[8] و همچنین درمان‌هایی که به واسطه استفاده از هنر، رقص و موسیقی صورت می‌گیرد، استفاده می‌کند که در بهبود، نگهداری و تقویت سلامت جسمی، روحی و عاطفی کاربرد دارد (براتمن، 1997). از این رو در این قسمت، به معرفی برخی از روش‌های پزشکی جایگزین که در راستای ایجاد انرژی مثبت و آرامش روحی، روانی افراد مورد استفاده قرار می‌گیرند، پرداخته می‌شود.

---

[1] **Life Works for Business: http://www.lifeworks.uk.com**
[2] **Mind–body Interventions: U.S. National Center for Complementary and Alternative Medicine (NCCAM): http://nccam.nih.gov**
[3] **Alternative Medicine**
[4] **Homeopathy**
[5] **Herbalism**
[6] **Hydrotherapy**
[7] **Energy Therapy**
[8] **Mental Healing**

موسیقی درمانی[1]



بیایید و برای لحظه‌ای چشمانتان را روی هم بگذارید و به ترانه مورد علاقه‌تان فکرکنید. بگذارید صدا و نوای موسیقی در ذهنتان طنین‌انداز شود. آگاهانه به آن توجه کنید و احساس کنید بدنتان چگونه نسبت به آن، واکنش مثبتی نشان خواهد داد. بدون تردید تحریک شنوایی ناشی از موسیقی، می‌تواند روی حالات جسمانی و احساسی شما تأثیر بگذارد چرا که موسیقی از توانایی انگیزش بخشی بالایی برخوردار است. در واقع از روزی که انسان برای اولین بار به آواز آهنگین یک پرنده گوش داد، به نقش موسیقی و تأثیر قابل ملاحظهٔ آن در زندگی‌اش پی برد. شاید اولین کاربرد ذهنی- عاطفی موسیقی، همان نوای آهنگین لالایی باشد که قرن‌هاست توسط مادرها، جهت ایجاد احساس آرامش، تسکین و خواباندن بچه‌ها استفاده می‌شود. از این رو، موسیقی به روش‌های مختلفی بر شرایط روحی انسان تأثیر می‌گذارد و تا جایی که به اهداف این کتاب مربوط است، می‌تواند روی آرمیدگی ذهن و ایجاد انرژی مثبت مؤثر باشد.

از طرفی با آن که قرن‌هاست آدمی با علم موسیقی در ارتباط است ولی در روزگار کنونی پی به خاصیت التیام بخشی و علمی آن برده است. امروزه موسیقی درمانی، روشی پرطرفدار جهت دستیابی به آرامش روحی، روانی است (قراچه داغی، 1385)، زیرا به کمک موسیقی، می‌توان از طریق ایجاد صدای آواز و یا ادوات موسیقی، تأثیرات آرامش‌بخشی ایجاد نمود که در این بخش از کتاب، بیشتر به این جنبه از علم موسیقی اشاره می‌شود.

از این رو، مکتب موسیقی درمانی، روشی در محدوده پزشکی جایگزین است که در آن افراد دوره دیده یا «موزیک درمانگرها[2]»، موسیقی را به شیوه‌ای تخصصی به کار می‌برند و به بیماران کمک می‌کنند تا در نبردهای جسمی، عاطفی، روحی، ذهنی و اجتماعی زندگی خویش پیروز شوند. همچنین، حیطه و گستره کاربرد موسیقی درمانی، از بهبود بیماران سالمند تا کاهش استرس و حتی دردهای زایمان را فرا می‌گیرد و در مکان‌های بسیاری مثل

---

[1] **Music Therapy**
[2] **Music Therapist**

مراکز بازپروری، بیمارستان‌ها، کلینیک‌های بیماران صعب‌العلاج، درمانگاهها، مدارس و حتی مکان‌های عمومی، کاربرد فراوانی دارد.

پیرامون پیشینه این علم باید عنوان نمود که در سراسر تاریخ، موسیقی دلیلی بر وجود و تأثیرپذیری احساسات انسانی بوده است. یونانیان باستان و از جملهٔ آنها افلاطون، ارسطو و فیثاغورث، به قدرت التیام بخشی موسیقی باور داشتند. به عنوان مثال، ارسطو معتقد بود که نوای فلوت، تأثیر معنوی زیادی بر احساسات انسان می‌گذارد. همچنین پادشاهان قرون وسطی، به جهت رهایی از احساس تکدرخاطر و افسردگی، در قصرهای خود موسیقی پخش می‌کردند، به طوری که بعدا بسیاری از موسیقی‌دانان کلاسیک و از جملهٔ آنها باخ و موزارت، با کمک اشراف و سلاطین، به تصنیف آهنگ‌هایی به این منظور تشویق شدند. البته تنها طبقات بالای جامعه نبودند که از شنیدن موسیقی لذت می‌برده‌اند، بلکه گروههای مختلف مردم نیز دور هم جمع می‌شدند تا به صدای موسیقی و آواز گوش فرا دهند. همچنین در طول تاریخ، بسیاری از آئین‌های قبیله‌ای در سراسر دنیا از موسیقی استفاده کرده‌اند. به طور مثال، آفریقائیان قرن‌هاست که برنامه‌های مختلف خود را با همراهی موسیقی انجام می‌دهند.

استفاده از موسیقی در زمان جنگ جهانی دوم و جهت درمان سربازان مجروح، سرآغازی بر مطالعات علمی کاربرد آن در درمان افراد بود تا این که در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، موسیقی به عنوان وسیله‌ای درمان‌کننده جهت اختلالات ذهنی معرفی شد (ترنر، 2004). همچنین، در اواخر دههٔ هفتاد و اوایل دههٔ هشتاد (که موضوع استرس برای مردم از اهمیت خاصی برخوردار بود)، موسیقی برای التیام استرس مورد استفاده قرار گرفت تا بر میزان آرامش افراد بیفزاید. بدین ترتیب اولین انجمن حرفه‌ای موسیقی درمانگرها در همان زمان، در ایالات متحده آمریکا تشکیل شد.

لازم به ذکر است که مکتب موسیقی درمانی، تاثیرات شگفت‌انگیزی بر درمان بیمارانی که از مشکلات روحی رنج می‌برند، دارد که این تغییرات شامل تاثیرات مثبت جسمی، ذهنی و عاطفی، بدین شرح می‌باشند:

تاثیرات جسمی

دستگاه مغز و به خصوص هیپوتالاموس، جایگاه نرون‌هایی است که وقتی از ناحیهٔ حس شنوایی تحریک می‌شوند، می‌توانند روحیه و احساسات شخص را تغییر دهند (قراچه داغی، 1385). در نتیجه، واکنش مغز در برابر موسیقی، تغییراتی را در بدن ایجاد می‌کند که آن را

به سوی الگوی تنفسی آرام‌تر و عمیق‌تری هدایت می‌کند و بدین‌سان سبب آرامش جسم می‌گردد. از طرفی، ضربان قلب و فشار خون با نوع موسیقی که شنیده می‌شود هماهنگ است، (بالا و یا پائین بودن صدا، بر سرعت تپش ضربان قلب و سرعت محرکی که عصب شنوایی را تحریک می‌کند، تأثیرگذار است، زیرا صداهای بلند و تند، سرعت ضربان قلب و فشار خون را بالا برده و صداهای آهسته، ملایم و منظم‌تر، ضربان قلب و فشار خون را منظم می‌کنند). همچنین موسیقی، انبساط عضلانی را تسکین می‌دهد، چرا که در کلینیک‌های بازپروری، اغلب از موسیقی در کمک به بازسازی الگوهای مهارت جسمی استفاده می‌شود.

از طرفی، تحقیقات علمی نشان می‌دهند، زنانی که به هنگام احساس دردهای مربوط به زایمان به موسیقی گوش فرا می‌دهند، فشار کمتری را متحمل خواهند داشت، زیرا موسیقی بدن را برای آزاد نمودن اندروفین (تسکین کننده طبیعی درد) و کاهش هورمون‌هایی که باعث ایجاد استرس می‌شوند، تحریک نموده و به حرکات مادر کمک می‌کند تا نوزاد در موقعیت مناسب‌تری، جهت انجام زایمان قرار بگیرد.

تاثیرات ذهنی



موسیقی می‌تواند برای درمان بیماران ذهنی یا روحی وسیله‌ای مناسب و مؤثر باشد. به عنوان مثال، بیماران «اوتیسم[1]» که از نوعی بی‌نظمی ذهنی رنج می‌برند، به کمک موسیقی درمانی قادر می‌شوند تا با یکدیگر ارتباط بیشتری برقرار نموده و مهارت‌ها و توانایی‌های آموختنی‌شان را گسترش دهند، چرا که بدین طریق، مشارکت و تأثیرات اجتماعی آنها سرعت می‌یابد، واقعیت‌گرایی بهبود پیدا می‌کند و با کاهش استرس، احساسات به نحو بهتری میان آنها انتقال می‌یابد. از کاربردهای دیگر موسیقی، می‌توان به افزایش قدرت حافظه و یادگیری فرد و بهبود توانایی تمرکز اشاره نمود. یافته‌ها در این زمینه نشان می‌دهند که دانشجویان دانشگاه، مسائل ریاضی را بعد از گوش فرا دادن به موسیقی کلاسیک، بهتر و راحت‌تر حل می‌کنند، (اصطلاح «تأثیر موزارت[۲]» نیز به همین سبب رایج شد، که اشاره به افزایش قدرت خلاقیت افراد در فرآیند حل مساله، با همراهی عامل موسیقی دارد).

---

[1] **Autism**
[2] **Mozart Effect**



بایستی به این مطلب مهم توجه داشت که کودکان بیش از بزرگسالان، از موسیقی لذت می‌برند و تحریک حواس آنها از طریق موسیقی، می‌تواند به گسترش توانایی‌هایشان در جهت بیان احساسات، ارتباطات و گسترش منظم حرکات آنها کمک کند. از طرفی سالمندان بیشتر از بقیه افراد، مستعد اضطراب، افسردگی و بیماری‌های مختلف ذهنی‌اند و موسیقی جهت لذت بردن، آرامش بیشتر و تسکین درد، بهترین راه حل برای آنها و فرصتی ارزشمند برای اجتماعی باقی ماندن این افراد است (ترنر، 2004).

تاثیرات عاطفی

پیرامون تاثیرات عاطفی موسیقی، تحقیقات علمی نشان می‌دهند اگر برای زنان باردار، نوع خاصی از موسیقی (همانند موسیقی کلاسیک) پخش شود و مدتی پس از تولد نوزاد (مثلا پنج سال)، آن موسیقی به صورت مجدد و این بار برای کودک پخش شود، وی اذعان می‌دارد که این موسیقی برایش آشناست، گویی که قبلا جایی آن را شنیده است. موسیقی که در واقع، در دوران حاملگی و از طریق ارتباط احساسی با مادر به وی منتقل شده است، مطلبی که تاثیر موسیقی بر عواطف انسانی را به خوبی آشکار می‌کند.

همچنین، در زمان حضور سینما صامت در سالن‌های سینما، برای بالا بردن احساسات تماشاچیان در صحنه‌های عاشقانه، از نوازندگان پیانو کمک گرفته می‌شد. به مرور زمان و با صدادار شدن سینما، از موسیقی به میزان وسیع‌تری در فیلم‌ها استفاده شد، به طوری که تنوع در نوع موسیقی، جهت ایجاد احساس آرامش، تنش، هیجان یا عشق به کار گرفته شد. همچنین، پخش موسیقی در آسانسورها (به همراه حضور آینه)، به ایجاد حس آرامش در فرد و مقابله با ترس روانی ناشی از تنهایی، به دلیل قرار گرفتن در محیط‌های بسته[1]، کمک فراوانی می‌کند.

به علاوه، نباید تأثیر موسیقی پس‌زمینه بر روی افرادی که در سوپرمارکت‌ها اقدام به خرید می‌کنند را از یاد برد، چرا که خریداران به هنگام پخش موسیقی ملایم، (به دلیل درگیری ذهن ناخودآگاه با آن)، وقت بیشتری را در راهروهای بین قفسه‌های اقلام فروشگاه صرف کرده و در نتیجه بر میزان فروش می‌افزایند (قراچه داغی، 1385).

[1] **Claustrophobia**

همچنین، پخش موسیقی دلپذیر در مطب پزشکان و دندانپزشکان، دارای تأثیرات آرام کننده‌ای بر بیماران است. (موسیقی درمانی در بیمارستان‌ها و برای کسانی که برای جراحی آماده می‌شوند یا در بخش مراقبت‌های پس از عمل هستند، نیز بسیار سودمند خواهد بود).

پیرامون اندازه‌گیری تأثیر موسیقی بر بیماران مشوش بیمارستان‌ها، دکتر"هلن بونی[1]"، موسیقی درمانگر معروف، نوارهای موسیقی تهیه و آماده نمود تا در بخش مراقبت‌های ویژه بیمارستان جفرسون در پورت تاون سند ایالت واشینگتن، پخش شوند که در نهایت یافته‌ها نشان داد که پخش موسیقی بر روی فشار خون، ضربان قلب، تنفس و تنش‌های عضلانی، دارای تأثیرات مثبت و آرامش بخشی است. نتایج این پژوهش مشخص نمود که توجه به دو نکته مهم زیر می‌تواند بر خاصیت آرامش‌بخشی موسیقی بیفزاید:

۱- انتخاب موسیقی:

نوع موسیقی مناسب جهت آرمیدگی ذهنی و آفرینش تعادل و توازن، دارای دو ملاک مشخص است:

- موسیقی یا آلت موسیقی، نوایی ملایم داشته باشد.
- موسیقی انتخابی باید خوشایند و لذت‌بخش باشد.

۲- محیط مناسب برای گوش دادن:

برای افزایش اثربخشی موسیقی بایستی تا حد امکان، محیط از صداهای اضافی و مزاحم پاک باشد. همچنین، مدت زمان گوش دادن به موسیقی نیز در حدی باشد که روی شخص تأثیرات مطلوبی بگذارد (ترنر، 2004).

حال که تاثیر موسیقی درمانی در درمان و بهبود بیماری‌های ذهنی و ایجاد انرژی مثبت از نظر گذرانیده شد، لازم است تا در این راستا به مقوله «شعر درمانی[2]» نیز پرداخته شود.

شعر درمانی، رویه‌ای درمانی است که در آن شعر به قصد رشد شخصی و سلامت روحی، روانی افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حقیقت شعر ابزاری است که به کمک آن می‌توان دیگران را به خلوت و تنهایی خود راه داد، زیرا ساختار احساسی و عقلایی شعر به گونه‌ای است که با آن می‌شود قلب انسان‌ها را لمس نمود و از احساسات آنها با خبر شد.

---

[1] **Helen L. Bonny**
[2] **Poetry Therapy**

به عبارت دیگر خواندن شعر به معنای لمس دوباره این تجربیات، توسط فردی است که آنها را می‌خواند. این ابزار دریچه‌ای است میان دو نفر یا افراد زیادی که به هر جهت در اتاقی مبهم و کم نور زندگی می‌کنند. ریتم موجود در بسیاری از شعرها، اغلب به سرکوب کردن احساسات منفی شرکت‌کنندگان کمک می‌کند و بی‌نظمی‌های موجود در افکار آنها را نظم می‌بخشد. به علاوه، تغییر آهنگ و تن شعر کمک می‌کند تا شنونده آن از حالتی به حالت دیگر برود و اگر شرکت‌کننده‌ای با تنش و استرس در جلسه شعر حضور داشته باشد، با شنیدن ریتم شعر، استرس و تنش را فراموش کرده و یا آن را رها می‌کند. این ریتم در حقیقت همان آهنگ و موسیقی، در تکرار اصوات مشخصی است که در شعر وجود دارد و شرایطی را ایجاد می‌کند که از نظر کیفیت همانند هیپنوتیزم عمل می‌کند و سبب آرمیدگی روحی فرد می‌شود.

لازم به ذکر است که در ابتدا، صنعت شعر تنها برای مقاصد و اهداف زیبایی شناسانه به کار می‌رفت و تا حدود قرن بیستم خواص درمانی آن ناشناخته بود. زیگموند فروید، مفتون شباهت‌های رویا و شعر، به خاطر ارتباط بی‌بدیلشان با ذهن ناهوشیار بود، اما هرگز به آن به عنوان روشی درمانی نگاه نکرد. اولین برنامه رسمی شعر درمانی در بخش روانی بیمارستان کامبرلند بروکلین شهر نیویورک، توسط"جک لیدی[1]" و شاعر معاصر "الی گریفر[2]" اجرا شد و در نهایت در سال 1969، برای اولین بار انجمن شعر درمانی در کشور آمریکا به طور رسمی تاسیس شد (فرخی، 1388). در پایان لازم به ذکر است که جایگاه مقوله شعر و شاعری در ادبیات کشورمان و تاثیر آن بر آرامش روحی افراد، بر هیچکس پوشیده نیست.



زندگی رسم خوشایندی است
زندگی بال و پری دارد با وسعت مرگ،
پرشی دارد اندازه عشق
زندگی چیزی نیست که لب طاقچه عادت،
از یاد من و تو برود ...

(سهراب سپهری)

[1] **Jack.J.Leedy**
[2] **Eli Greifer**

رنگ درمانی[1] (تاثیر روانشناسی رنگ بر روحیه افراد)



آیا می‌توانید دنیای اطراف خود را بدون وجود هیچگونه رنگی تصور کنید؟ به طور یقین خیر! افراد واکنش‌های متفاوتی نسبت به رنگ‌های مختلف از خود نشان می‌دهند، چرا که هر رنگ، تاثیر فیزیکی و روحی خاصی بر بیننده می‌گذارد. این تاثیرات به فاکتورهای متعددی نظیر فرهنگ، جنسیت، سن، موقعیت احساسی و ذهنی و تجربه‌های خاص فردی بستگی دارد. البته با وجود آن که اثر رنگ‌ها تا حدودی ذهنی است و در مورد اشخاص مختلف، متفاوت است، اما برخی از این تاثیرات دارای معانی یگانه‌ای در سرتاسر جهان می‌باشند. به عنوان مثال، آن رنگ‌هایی که در طیف رنگی قرمز قرار دارند، تحت عنوان رنگ‌های گرم شناخته می‌شوند و دامنه‌شان از احساسات گرم تا احساس خشم و عصبانیت متغیر است. در مقابل، رنگ‌هایی که در طیف آبی قرار دارند، جزء رنگ‌های سرد نامیده می‌شوند و شامل آبی، ارغوانی و سبز می‌باشند. این رنگ‌ها آرامش بخشند و باعث کاهش استرس فرد می‌شوند (آدون و شولتز، 2009)، اما گاهی نیز ممکن است احساس غمگینی و بی‌تفاوتی زیادی را به ذهن منتقل کنند. از این رو، مطالعات پژوهشی متعدد نشان می‌دهند که مشتریان در محیط فروشگاههای آبی و سبز، احساس آسایش بهتری را تجربه نموده و تمایل به ماندن طولانی‌تر و خرج‌کردن بیشتر دارند (ون‌هاگن و دیگران، 2008). به علاوه، شواهد موجود نشان می‌دهد که طیف آبی به خاطر تاثیر آرامش‌بخشش، در بهبود تمرکز مفید است، در حالی که رنگ قرمز باعث اختلال در تمرکز، تصمیم‌گیری و حل مسأله می‌شود (ودوارکا، 1999). از طرفی روانشناسان معتقدند که اتاق کار سفید رنگ، باعث بهره‌وری کاری کمتری نسبت به سایر رنگ‌ها می‌شود (کوالک، 2005). اکثر افراد (به ویژه مردان)، محیط‌های کاری خاکستری رنگ را استرس‌زا و ملال‌آور می‌یابند (خاو، 2007). همچنین رنگ‌های نارنجی و صورتی تند می‌توانند باعث آزاد شدن آدرنالین و افزایش انرژی و محرک‌های جنسی گردند.

پس از آشنایی مقدماتی و گذرا با اهمیت تاثیر رنگ‌ها، در این قسمت به صورتی دقیق‌تر به مشخصه‌های روانشناسی برخی رنگ‌ها و تاثیرات مثبت یا منفی که بر روی ذهن و حالات روحی افراد می‌گذارند، پرداخته می‌شود.

---

[1] **Color Therapy**

لازم به ذکر است که روانشناسی رنگ‌ها در برخی از فرهنگ‌های قدیمی و کهن، از جمله کشورهایی مثل مصر و چین دارای کاربردهای درمانی بسیاری تحت عنوان «نور درمانی یا رنگ شناسی» بوده است.

روانشناسی رنگ قرمز

قرمز، رنگ گرمی است که برانگیزاننده هیجانات قوی می‌باشد. مشاهده این رنگ، فشار خون، ضربان قلب و میزان انرژی را بالا می‌برد و در عین حال اشتها را نیز زیاد می‌کند. از این رو در بسیاری از رستوران‌ها از این رنگ استفاده می‌شود و بهترین گزینه برای رنگ اتاق غذاخوری است. قرمز یکی از رنگ‌هایی است که اکثر افراد ارتباط قوی با آن برقرار می‌کنند و واکنش شدیدتری نسبت به آن نشان می‌دهند. همچنین، احساساتی نظیر قدرت، رشادت، تخطی، برانگیختگی جنسی و هیجان، به این رنگ نسبت داده می‌شود.

از طرفی، قرمز کمرنگ معمولا واکنش‌های منفی در افراد ایجاد می‌کند و تابلوهای اخطار هم به همین علت، قرمز رنگ هستند. چه علامت خطر و چه روز ولنتاین، به هر حال قرمز آنجاست تا حواس شما را به خود جلب کند و چشمانتان را خیره سازد!

روانشناسی رنگ آبی

اکثریت قریب به اتفاق مردم موافقند که آبی بهترین رنگ است، شاید به این خاطر که مشاهده این رنگ باعث کاهش ضربان قلب و حرارت بدن می‌شود و احساس آرامش مطلوبی را برای ذهن به ارمغان می‌آورد. آبی نشانگر صلح، امنیت و نظم است و با احساساتی نظیر اعتماد، اطمینان، صداقت، وفاداری، منطق، سکوت، توجه و تمرکز همراه است. تحقیقات نشان می‌دهند که رنگ آبی، توانایی کارمندان و ورزشکاران را در انجام وظایف روزمره‌شان افزایش می‌دهد، زیرا رنگی تسکین‌دهنده است. به همین علت، پزشکان سعی دارند در محل کار خود استفاده بیشتری از آن نمایند. همچنین از این رنگ برای دکور دفاتر نیز استفاده می‌شود، زیرا افراد در اتاق‌های کار آبی، از بهره‌وری بیشتر و بالاتری برخوردارند. از طرفی رنگ آبی یکی از رنگ‌هایی است که کمترین اشتها را بر می‌انگیزد، در نتیجه برای اتاق غذاخوری مناسب نیست. از این رو در برخی از برنامه‌های کاهش وزن، توصیه می‌شود که افراد، غذای خود را در بشقاب‌های آبی بخورند و این رنگ به ندرت درخوراکی‌ها وجود دارد.

روانشناسی رنگ سبز

رنگ سبز همان احساسات طیف رنگ آبی را در بر دارد، با این تفاوت که مقداری گرم‌تر و انعطاف‌پذیرتر است. این رنگ نشانگر آرامش، خوشبختی، سلامتی، حسادت و نماد طبیعت است. رنگ سبز باعث کاهش استرس می‌شود و به همین دلیل در اتاق عمل از آن استفاده زیادی می‌شود. البته علت دیگر استفاده از این رنگ در آن است که چون پزشکان به مقدار زیادی در ارتباط با خون (رنگ قرمز) هستند، سبز، رنگی است که می‌تواند اثر رنگ قرمز را در اتاق عمل خنثی نماید. از طرفی کسانی که در فضای کاری سبز رنگ کار می‌کنند، کمتر دچار دردهای گوارشی می‌شوند و حس سرزندگی بیشتری دارند.

روانشناسی رنگ زرد

زرد، رنگ خوشحالی، شادی، خرسندی و سعادتمندی است. مردم اصولا با مشاهده این رنگ، سرور و شور و اشتیاق، انرژی، خوش‌بینی و نیک‌اندیشی را تجربه می‌کنند. برخی از ترکیبات و سایه‌های زرد می‌توانند فرد را به لحاظ ذهنی تحریک نموده و خلاقیت او را افزایش دهند. چون رنگ زرد زودتر از بقیه رنگ‌ها دیده می‌شود، در نتیجه بیش از بقیه رنگ‌ها، برای جلب توجه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روانشناسی رنگ نارنجی

رنگ نارنجی، ترکیبی از زرد و قرمز است و به عنوان یک رنگ انرژی‌زا شناخته شده و در نظر گرفته می‌شود، از این رو خصوصیاتی شبیه رنگ قرمز دارد و احساس شور و شوق و هیجان را به ذهن می‌آورد. نارنجی با زرق و برق در ارتباط است و می‌توان از آن در اتاق نشیمن و مکان‌هایی که افراد خانواده دور هم جمع می‌شوند، استفاده کرد. از آنجایی که رنگ نارنجی نیز به مانند زرد، معمولا برای جلب توجه مورد استفاده قرار می‌گیرد، می‌تواند واکنش‌های جدی را برانگیزد. معمولا افراد در برابر رنگ نارنجی، دو واکنش نشان می‌دهند: یا عاشق آن می‌شوند و یا از آن متنفر! همچنین به دلیل آن که طیف رنگ نارنجی، محرک اشتهاست، از این رنگ به وفور در رستوران‌های غذاهای فوری و معمولا در نحوه پوشش کارگران این مراکز استفاده می‌شود. (رنگ‌های قرمز و زرد هم می‌توانند این اثر را داشته باشند). بنابراین کسانی که در صدد کاهش وزن خود می‌باشند، نباید رنگ وسایل غذاخوری خود را نارنجی و یا سایر رنگ‌های گرم انتخاب کنند.

روانشناسی رنگ سفید

رنگ سفید، نماد معصومیت و پاکی است و می‌تواند در انسان، احساس فضای بیشتری را به وجود آورد. این رنگ، نشانگر سرما، پاکیزگی و آرامش است. مثلا اتاقی که کاملا به رنگ سفید نقاشی شده، ممکن است جادار و بزرگ به نظر آید، اما خالی و سرد است. از طرفی، بیمارستان‌ها و کادر پزشکی از این رنگ، جهت ایجاد حس پاکیزگی استفاده می‌کنند.

روانشناسی رنگ سیاه

رنگ سیاه نشانگر غمگینی، جذابیت جنسی و رسمی بودن است. مشکی یک رنگ کاملا قدرتمند است که حس سلطه‌طلبی و قدرتمندی را به ذهن القا می‌کند. پوشیدن لباس‌هایی به رنگ سیاه، می‌تواند بر اثرگذاری فرد افزوده و به او احساس جرأت بیشتری دهد. از طرفی رنگ سیاه معمولا به دلیل لاغر نشان دادن، در نمایش‌های مد مورد استفاده قرار می‌گیرد، به همین علت پوشیدن لباس‌های مشکی با خطوطی عمودی، جهت لاغر به نظر آمدن افراد توصیه می‌شود (کوپلی، 2009).



مدیتیشن



مطابق تعریف اوشو[1]، (1985) مدیتیشن چیزی نیست جز خاموشی ذهن و با هستی یکی شدن. در واقع مدیتیشن را می‌توان خلسه نیز نامید، زیرا در این حالت شما وارد بعد بی‌زمانی خواهید شد. مدیتیشن فقط بودن است، بدون آن که هیچ کاری انجام دهید، بدون گذر هرگونه فکری از ذهن (بی‌عملی محض). این علم، نوع جدیدی از زندگی کردن را به شما می‌آموزد. در این حالت شما مرکز گردباد حوادث و تغییرات اطراف خود هستید و زندگی شما با لذت، شفافیت و خلاقیت بیشتری درگذر خواهد بود، (در حالی که شما کاملا از آن جدا هستید و هیچ وابستگی نسبت به آن ندارید). در واقع، شما تنها مشاهده کننده‌ای بر فراز تپه‌های دور دست هستید که به سادگی هر آنچه در حال اتفاق افتادن در اطراف است را تماشا می‌کند و این همان پیام اصلی مدیتیشن است: تنها شاهدی باقی بمانید!

در واقع هسته اصلی و روح مدیتیشن در این است که آموزش ببینید تا چگونه مشاهده کنید. از این رو مدیتیشن یعنی آگاهی، پس هر کار و عملی که با آگاهی انجام شود، نوعی مدیتیشن است. (کاری که انجام می‌شود اهمیتی ندارد، بلکه مهم میزان آگاهی است که با آن، کار را انجام می‌دهید).

دانشمندان، مدیتیشن را گذر از چهار نوع آگاهی می‌دانند. اولین گام، «آگاهی از جسم فیزیکی» و مشاهده بدن است، بدین مفهوم که از هر حرکت وضعیت بدن آگاه و هوشیار شوید. همانطور که آگاهی شما افزایش می‌یابد، معجزه‌ای شروع به رخ دادن می‌کند و خیلی از کارهایی که قبلا عادت به انجام آن داشتید، به سادگی حذف خواهند شد، چرا که جسم، آرامش و هماهنگی بیشتری را تجربه خواهد کرد.

گام دوم، «آگاه شدن از افکار» است. افکار شما بسیار ظریف‌تر از بدنتان و صد البته خطرناک‌ترند! هنگامی‌که از افکار خود، آگاه می‌شوید، بسیار شگفت زده خواهید شد که در درونتان چه می‌گذرد. اگر هر آنچه را که از ذهنتان عبور می‌کند را در برگه‌ای ثبت کنید و دوباره آن را مرور کنید، در می‌یابید که چه افکار عجیبی دارید و نکته جالب در این است که شاید تا به حال از حضور آنها در ناخودآگاه ذهنتان بی‌خبر بوده‌اید!

---

[1] **Osho**

متاسفانه به علت عدم وجود آگاهی، این پریشانی دائما به صورت یک «زیر جریان» در درون شما در حال گذر و عبور است و هر آنچه را که انجام می‌دهید تحت تاثیر قرار می‌دهد و بر هر آنچه انجام نمی‌دهید نیز تاثیرگذار است. پس ابتدا باید این دیوانگی درونی متحول شود و از بین برود. یعنی خود را پاکسازی عمیقی کنید و سپس وارد حریم مراقبه شوید. بگذارید در این زمینه مثالی بزنیم. روزی"نانین[1]"، (استاد ژاپنی "دوره مِیجی[2]")، یکی از اساتید دانشگاه، که قصد ملاقات با او جهت آشنایی با مفهوم "زِن[3]" را داشت، پذیرا بود. نانین شروع به ریختن چای برای او در فنجانی مخصوص نمود تا وقتی که فنجان از چای لبریز شد و مقادیر زیادی از چای بر روی میز ریخت. استاد دانشگاه با مشاهده این وضعیت لب به اعتراض گشود که فنجان چای پر شده است! نانین در پاسخ وی گفت:"این فنجان و حجم داخل آن، همانند میزان تفکرات و عقاید توست. تو باید ابتدا این فنجان را خالی کنی و از عقاید گذشته‌ات بگذری تا جایی برای پذیرش افکاری نو و تازه‌تر داشته باشی"(اکر، 2009).

حال جهت انجام این اصل، تمرین زیر را انجام دهید: ابتدا به یاد داشته باشید که ذهن شما همانند یک اتاق مذاکره شلوغ و پر ازدحام است. پس جهت انجام مراقبه، در این اتاق بنشینید، در را ببندید و اجازه دهید تا هر چیزی که در ذهنتان می‌گذرد، روی کاغذ بیاید و نوشته شود. (اصلا سعی نکنید نوشته‌های خود را اصلاح یا ویرایش کنید، چون قرار نیست آنها را به کسی نشان دهید.) در نتیجه وقتی به نوشته‌های خود نگاه می‌کنید، قطعا تعجب خواهید کرد، چرا که می‌بینید این نوشته‌ها مربوط به یک آدم عاقل نیست و شاید شما، ذهن یک مجنون را دارید!

پس آشغال‌های ذهنی خود را بیرون بریزید و اجازه دهید فضایی خالی و شفاف در ذهنتان پدیدار شود. شما در طول زندگی یاد گرفته‌اید تا به گونه‌ای روی این افکار دیوانه‌وار را بپوشانید و نگذارید کسی بفهمد که در درون شما چه خبر است، حتی در این کار متخصص شده‌اید، طوری که نه تنها اجازه نمی‌دهید دیگران از افکارتان با خبر شوند، بلکه یاد گرفته‌اید خودتان نیز از آن بی‌خبر بمانید!

---

[1] **Nan-in**
[2] **Meiji Era (1868-1912)**
[3] **Zen**

همین شلوغی ذهن است که اجازه نمی‌دهد به چیزهای جدیدی گوش فرا دهید. به یاد داشته باشید که معجزه آگاهی این است که برای تحول نیاز به انجام کاری نیست، جز این که آگاه و هوشیار باقی بمانید.

هنگامی که بدن و ذهن شما در حالت آرامش باشند، متوجه خواهید شد که با یکدیگر هماهنگ عمل می‌کنند و در واقع پلی میان آنها وجود دارد. این هماهنگی کمک شایانی جهت برداشتن گام سوم می‌کند: «آگاه شدن از احساسات و هیجانات».

این ظریف‌ترین لایه وجودی شما و مشکل‌ترین آن است، ولی اگر بتوانید از افکار خود آگاه شوید، با این مرحله تنها یک قدم فاصله خواهید داشت. پس کمی آگاهی بیشتر مورد نیاز است تا احساسات و هیجانات شما ظاهر شوند. هنگامی که شما از تمامی این سه لایه آگاه شوید، هر سه تبدیل به یک قسمت شده و در این صورت مرحله چهارم اتفاق می‌افتد که چیزی نیست که شما بتوانید خود، آن را انجام دهید، چرا که این مرحله به خودی خود اتفاق می‌افتد:

چهارمین مرحله، «خود آگاهی» است. آگاهی نهایی که باعث می‌شود انسان کاملا بیدار شود و از آگاهی خود مطلع گردد. تنها انسان‌هایی که به اشراق رسیده‌اند، می‌دانند که این مرحله چیست، چرا که در این مرحله، بدن لذت را می‌شناسد، ذهن شادی را تجربه می‌کند و دل خوشحالی را درک می‌کند. از این جا به بعد، شما آگاه و هوشیار به مشاهده ادامه می‌دهید و به این ترتیب آرام آرام شاهد درونی شما ثابت و پایدار می‌شود و تغییر و تحول درونی در شما صورت می‌گیرد. در این حالت آنچه را که قبلا مورد مشاهده قرار می‌دادید، ناپدید می‌شود و برای اولین بار خود، «شاهد» موضوع «مشاهده» می‌شوید که در نتیجه، شما را به مقصد نهایی یعنی آرامش ذهنی می‌رساند.

مدیریت ذهن و قوانین



در این قسمت به برخی نکات و راهکارهایی پیرامون نحوه بکار بستن و استفاده از دانش مدیریت ذهن که در مباحث قبلی با مفاهیم و کاربردهای آن آشنا شدید، اشاره خواهد شد. این دستورالعمل‌ها در قالب دو بخش راهکارهای روانشناسی و مدیریتی ارائه می‌گردند:

راهکارهای عمومی (روانشناسی)

1- ابتدا خود را بشناسم و آنچه را می‌خواهم آرزو کنم.

یعنی شما توانایی ذهنیتان، در این که چه می‌خواهید و چه قابلیت اعجاب انگیزی دارید را بشناسید، زیرا آدمی خلق شده تا آنچه که می‌خواهد و می‌تواند، باشد. از این رو، اولین قدم آن است که پس از شناخت خود، رویاها و آرزوهایتان را به روشنی تعریف نمائید. تنها چیزی که حد توانائی‌های شما را مشخص می‌کند، این است که بتوانید با دقت، خواسته‌های خود را مشخص کنید (رابینز، 1992)، چرا که کائنات هم چون غول چراغ جادویی است که از ذهن و آرزوهای انسان دستور می‌گیرد و در واقع این آدمی است که با ذهن خویش به کیهان سفارش می‌دهد. به علاوه این مطلب به لحاظ علمی اثبات شده است که ذهن آدمی امواجی به اطراف ارسال می‌کند و در مقابل و بر اساس قانون جذب، امواجی را از محیط خود دریافت می‌کند. این اساس قانون کائنات است که به افعال و افکار مثبت، پاسخ مثبت و به افعال و افکار منفی جواب منفی می‌دهد.

از این رو و با توجه به ویژگی‌های خاص ذهن، هرگاه چیزی را دوست داشته باشید، باید آن را به شکل «من می‌خواهم» دنبال کنید و تجسم نمایید که به آن می‌رسید. همچنین بایستی از افکار سلبی مانند: «من نمی‌توانم، ای کاش، اگر و یا حسرت خوردن» که سبب اندوه و انتشار حالت منفی می‌گردد، دوری نمائید. در این زمینه بودا می‌گوید:"وقتی اندیشه جدیدی در ذهن شما نقش می‌بندد یا در حال ظهور است، برای رهایی از آن، فکر خود را اذعان کنید، به این معنی که با خود تکرار کنید که در حال حاضر، فکری جدید و تازه در درون من در حال شکل گرفتن و ایجاد است".

این اصل بودا را به همراه قدرت «تصویرسازی ذهنی» به کار بگیرید، زیرا روشی ساده و زیبا است. تصویرسازی ذهنی عبارت است از به کارگیری قوه تصور، جهت دیدن خود در موقعیتی که هنوز اتفاق نیفتاده و به تصور درآوردن خویش در حال داشتن یا انجام دادن چیزهایی که می‌خواهید به آن نائل شوید. به عنوان مثال فرض کنید در حال عبور از خیابان هستید و یک خودروی گران قیمت و زیبا از کنار شما عبور می‌کند که بدتان نمی‌آید مالک آن بودید. پس مدام با خود تکرار کنید: "من یک ماشین مدل فلان دیدم و دوست دارم که یکی از آنها را داشته باشم". مطمئن باشید، چیزی که در ذهنتان تصویرسازی می‌شود، به زودی در زندگی واقعی نیز هویدا خواهد شد.

2- من قادرم پس انجام می‌دهم.

به یاد داشته باشید که باورهای آدمی در نحوه عملکرد سیستم عصبی و ذهنی او نقشی اساسی دارند. هنگامی که شما باور ندارید که می‌توانید کاری را انجام دهید، به طور پی در پی، پیام‌هایی برای سیستم عصبی خود می‌فرستید که توان آن را جهت ایجاد نتیجه محدود ساخته و یا به کلی از میان می‌برد. اما اگر به صورت پیوسته پیام‌های سازگاری به سیستم عصبی خود ارسال نمایید، بدین منظور که می‌توانید هر کاری را انجام دهید، آنگاه سیستم عصبی، این پیام‌ها را به مغز می‌برد تا همان نتیجه مطلوب را ایجاد نماید و در نهایت، مغز نیز این امکان را فراهم می‌سازد. در نتیجه بایستی در هر موقعیتی خود را باور داشته باشید، چرا که باورهای شما است که ادراکتان از جهان هستی و زندگی را نشان می‌دهند. بنابراین اولین گام برای رسیدن به کمال، یافتن باورهایی است که انسان را در جهت نتایج مطلوب هدایت می‌کند (رضائیان، 1386، 154). از آنجایی که باور به محدودیت‌ها، آدمی را محدود بار می‌آورد، بنابراین شرط اول موفقیت در این است که انسان خود را از محدودیت‌ها رها ساخته و با تکیه بر حالت‌های ذهنی نیروبخش به فعالیت بپردازد. استفاده از محرک‌هایی برای فرار از بحران و دستیابی به مرحله‌ای که موفقیت نامیده می‌شود، مهمترین وظیفه هر فرد است. جملاتی همانند «من می‌توانم، پس حتما انجام می‌دهم»، دارای اعجازی نهفته هستند که حالت فرد را در هر مرحله از زندگی دگرگون ساخته و او را بیش از پیش مصمم می‌سازد. بدین ترتیب، از آنجایی که ممکن است انسان در راه رسیدن به خواسته‌ها و آرزوهایش با موانعی روبرو شود؛ اعتقاد به جمله «هرگز خواسته‌ام را رها نمی‌کنم»، می‌تواند سرآغازی محکم در جهت بازگشت به چرخه تلاش و آزمایش دوباره امور باشد.

3- از خود و دیگران یاد بگیرم.

شما باید خود را مقید سازید تا از اشتباهات گذشته‌تان پند بگیرید، نه این که بر خود بپیچید و خویشتن را ملامت کنید، زیرا هنگامی که قبول می‌کنید اشتباهاتی در زندگی داشته‌اید، در واقع به خود کمک می‌کنید تا در کمترین زمان ممکن، قدم در راه اصلاح آنها و رسیدن به کامیابی بردارید. "اوشو" می‌گوید: "هر چه می‌خواهید اشتباه کنید، ولی هرگز اشتباهی را دوبار تکرار نکنید، پس به دنبال دل خود بروید، اگر خطا رفتید اشکالی ندارد، چرا که به رشد و تعالی شما منجر خواهد شد".

اگر از خطاهای خود درس نگیرید، ممکن است در آینده نیز آنها را تکرار کنید. پس اگر موقتا کشتیتان به گِل نشست، به خاطر داشته باشید که در زندگی شکست معنی ندارد بلکه فقط نتیجه دارای اهمیت است (رابینز، 1992). آدمی تا زنده است، شکست نخورده و این باور افراد موفق است، چرا که آنها هر نتیجه را تجربه‌ای خاص و قیمتی به شمار می‌آورند که بر میزان شناخت فرد می‌افزاید، (خواه مثبت یا منفی). به یاد داشته باشید که تنها راه به دست آوردن نتیجه مثبت از آنچه در ظاهر شکل یک نتیجه منفی را دارد، تبدیل مسأله به فرصت است. از این رو، صاحب نظران علم مدیریت، رمز موفقیت مدیر را در استفاده بهینه از فرصت‌ها می‌دانند، زیرا از نظر آنها در دل هر مسأله، فرصتی نهفته است (رضائیان، 1368، 123). ویلیام شکسپیر می‌گوید: "شک‌ها به ما خیانت می‌کنند، زیرا ایجاد ترس، موجب عدم تلاش فرد و از دست رفتن آن موفقیتی می‌شود که می‌تواند به دست آورد". از این رو باور به شکست، یکی از راههای مسموم کردن ذهن خواهد بود. پس به یاد داشته باشید، انسان‌ها تنها از طریق خطاهای خویش درس می‌آموزند و یاد می‌گیرند (رضائیان، 1386، 162). این یادگیری می‌تواند به دو صورت زیر اتفاق بیافتد:



- یادگیری و عبرت از خطاهای خود و دیگران
- یادگیری و الگوبرداری از موفقیت‌های خود و دیگران

4- هر چه رخ می‌دهد، مسؤولیتش را بپذیرم.

یکی دیگر از صفت‌های مشترک رهبران بزرگ و افراد موفق در این است که دنیایشان را خود شکل می‌دهند. عبارتی که بارها و بارها از زبان این افراد شنیده می‌شود این است که من مسئول اعمال خودم هستم و کارهایم را خودم انجام خواهم داد. آنها دوست دارند نتایج تلاشهایشان (چه مثبت و چه منفی) به خودشان بازگردد (کللند و همکاران، 1953). از این رو یکی از آشکارترین نشانه‌های رشد و قدرت آدمی، قبول و پذیرش مسؤولیت است. کسی که نمی‌خواهد مسؤولیت اعمال خود را بپذیرد، فرد ضعیف و زبونی است که هنوز از نظر روانی نابالغ است (رابینز، 1987، 77). اما مشکلی که وجود دارد در این است که ذهن منفی در تمام مدت، مسئولیت اتفاقات رخ داده را متوجه شخص دیگری می‌کند. همیشه این دیگری است که مسبب رنج بردن تو است. (زنت تو را رنج می‌دهد، شوهرت تو را می‌آزارد، والدینت رنجت می‌دهند، فرزندانت تو را رنج می‌دهند و یا نظام مالی جامعه، سرمایه‌داری، کمونیزم،

فاشیزم و آرمانگرایی سیاسی حاکم است که موجبات رنجش خاطر تو را فراهم می‌آورند). ساختار جامعه یا تقدیر، سرنوشت، ... هر آنچه را که بخواهید نام ببرید، مردم میلیون‌ها راه برای فرار از مسئولیت پیدا می‌کنند. اما تا لحظه‌ای که بگویید دیگری من را رنج می‌دهد، نمی‌توانید هیچ کاری در جهت تغییر آن انجام دهید. در مقابل، اگر بتوان چنین بینشی را در ذهن خویش مستقر نمائید که: «من مسئول زندگی خودم هستم، برای تمام رنج‌هایم، دردهایم، برای هر آنچه که بر من اتفاق افتاده و می‌افتد، من چنین انتخاب کرده‌ام و اینها ثمره تمام بذرهایی است که کاشته‌ام و اینک نیز آنها را درو می‌کنم، پس من مسئولم و هیچ کس دیگر مسئول نیست»، سپس این بینش را تبدیل به یک ادراک طبیعی نمائید، آن وقت، پذیرفتن همه چیز برایتان آسان می‌شود و زندگی چرخه‌ای تازه می‌یابد، چرا که در بعد جدیدی حرکت خواهید کرد. این دیدگاه نوعی تحول، انقلاب و دگردیسی است، زیرا زمانی که من دانستم که مسئول خودم هستم، همچنین می‌دانم هر لحظه که تصمیم بگیرم، می‌توانم شخصا نیز آن را تغییر دهم و هیچ فرد دیگری نمی‌تواند مانع انجام کار من شود (سلیگمن، 2002).

5- همیشه شکرگزار باشم.

شکر نعمت، نعمتت افزون کند ... کفر، نعمت از کفت بیرون کند

پیرامون اهمیت عمل شکرگزاری، آنتونی رابینز در کتاب خود روشی را معرفی می‌کند که شامل تعداد سوالاتی است که هر فرد بایستی به طور روزانه با خود در میان بگذارد. وی از این سوالات تحت عنوان «پرسش‌های نیروبخش صبحگاهی[1]» یاد می‌کند که شامل موارد زیر می‌باشند:

- در حال حاضر در زندگی خود، نسبت به چه چیزهایی شکرگزارم؟ نسبت به آنها چه احساسی دارم؟
- در حال حاضر در زندگی خود، به چه چیزهایی افتخار می‌کنم؟ نسبت به آنها چه احساسی دارم؟

[1] **The Morning Power Questions**

- در حال حاضر در زندگی من چه چیزی باعث خوشحالی است؟ چه چیزی مرا راضی می‌کند؟ نسبت به آن چه احساسی دارم؟
- در حال حاضر چه چیزی در زندگی من مایه شور و هیجان است. کدام جنبه آن مرا به هیجان در می‌آورد؟ نسبت به آن چه احساسی دارم؟
- در حال حاضر در زندگی خود از چه چیزی لذت می‌برم؟ کدام جنبه آن لذت‌بخش است؟ نسبت به آن چه احساسی دارم؟
- در حال حاضر چه کسی را دوست دارم؟ چه کسی مرا دوست دارد؟ چه چیزی عشق آفرین است؟ نسبت به آن چه احساسی دارم؟ (رابینز، 1992).

6- مدیریت احساسات خود را به دست بگیرم.

این نکته را به یاد داشته باشید که احساسات شما قبل از هر چیز بر روی خودتان تاثیر خواهد گذاشت، پس می‌توانید از این خاصیت به نفع خود بهره بگیرید. اگر احساسات منفی شما را اذیت می‌کنند، با مدیریت و کنترل آنها می‌توانید از شرشان رهایی پیدا کنید و مطابق با احساسی که دوست دارید رفتار کنید. همچنین اگر با اطرافیان خود با روحیه‌ای شاد و مثبت برخورد کنید، قطعا تاثیر بهتری بر روی آنها خواهید داشت. به عنوان مثال، هر فردی می‌تواند انتقاد کند، محکوم کند و عیب‌جویی نماید، اما صبور و بخشنده بودن، نشانه شخصیت و خویشتن‌داری فرد است. ممکن است نتوان به راحتی از هر سه آن موارد اجتناب کرد، اما اغلب برخوردها یا حتی ارتباطات انسان، از طریق این سه مورد منفی ایجاد شده و ادامه می‌یابد. انتقاد، عیب‌جویی و محکوم کردن، نوعی لذت غیرعادی و نادرست برای آدمی ایجاد می‌کنند که با این اعمال ممکن است فرد یک نوع احساس اهمیت بیشتری پیدا کند، اما در نهایت، هر سه رفتار ذکر شده دارای حالت‌های منفی هستند که روابط انسان با دیگران را محدود می‌سازند.

یادآوری نکات منفی و اغراق در آنها، روحیه، انگیزه و سلامت روانی فرد را تحت الشعاع قرار داده و او را در دام چرخه‌ای منفی از عیب‌جویی و انتقاد مداوم گرفتار می‌سازد. در نتیجه فردی با چنین روحیه‌ای، قطعا اشاعه دهنده و دریافت‌کننده احساسات منفی خواهد بود و از آنجایی‌که مردم به طور کل به دنبال احساسات خوب هستند بنابراین چنین سبک رفتاری از سوی شخص، می‌تواند موانع جدی در روابط وی با اطرافیانش ایجاد نماید.

7- قدرت «نه گفتن» به خواسته‌های نامعقول دیگران را کسب کنم.



شما بارها و بارها در زندگی خود در موقعیت‌هایی قرار گرفته‌اید که گفتن کلمه «نه» برایتان دشوار بوده است. برای مثال، وقتی برای تعطیلات نوروز با گروهی از دوستانتان یک سفر سیاحتی ترتیب داده‌اید و والدین شما، در نامه‌ای ابراز می‌دارند که چه قدر از حضور شما در خانه، برای عید نوروز خوشحال خواهند شد؛ رئیس شما انجام کارهای بیشتری را در یک مقطع زمانی طلب می‌کند، حال آن که شما برای آن ساعت برنامه‌ای از قبل تعیین کرده‌اید؛ استاد از شما می‌خواهد تا اگر می‌توانید بر روی یک طرح تحقیقی که خود روی آن کار کرده به او کمک کنید؛ شما یک لباس پشمی خریداری کرده‌اید و دوست شما می‌خواهد در صورت امکان آن را قرض کند و یا شخصی شما را برای ناهار به منزلش دعوت می‌کند، حال آن که شما مایل به رفت و آمد با او نیستید. اگر شما از آن دسته افرادی هستید که به دفعات در مقابل چنین درخواست‌هایی، تسلیم شده یا با آنها موافقت می‌کنید (و دائما از این بابت نیز احساس ناخوشایندی دارید)، ممکن است بخواهید بدانید چرا هنگامی که شما «نه» گفتن را ترجیح می‌دهید، بله می‌گویید؟

شما ممکن است نگران از دست دادن ارتباطات مؤثر و یا دلواپس وارد آمدن آسیبی به روابط باشید. بنابراین در نگاه اول، ارتباطات خود را مانند یک شیء شکننده تلقی می‌کنید که به اطاعت‌های دائمی شما وابسته است. شما همانند بسیاری از افراد چه بسا از نه گفتن احساس گناه می‌کنید، چون آموخته‌اید که جهت اجتناب از آسیب وارد نمودن به احساسات دیگران، از خواسته‌های خود دست بکشید. بنابراین احساس مسئولیت در قبال احساسات شخصی دیگران به حق جلوه می‌کند، گویی شادکامی آنها در گرو موافقت شماست. بدین ترتیب ممکن است احساس کنید که با نفی آنها (به دلیل خودخواهی و خودمداری) انسان بدی هستید، زیرا یاد گرفته‌اید تا فداکار باشید و خودتان را نادیده انگارید. بنابراین بیش از خود، دلواپس و متوجه دیگران هستید و وقتی از شما تقاضایی می‌شود، ممکن است احساس کنید که مورد لطف و موهبت قرار گرفته‌اید. این امر سبب می‌شود تا احساس مهم بودن کنید و نگران آن باشید که در صورت مخالفت، هرگز دوباره چنین تقاضایی از شما نشود. اینها نمونه‌هایی از احساسات نسبتا دست و پا گیری هستند که می‌توانند در آزادی عمل شما مداخله کنند. اما به راستی چه راههایی گفتن کلمه «نه» را آسانتر می‌سازند؟

اولین کاری که باید انجام دهید، تشخیص احساسات دست و پا گیر و باورهایی است که در ذهن شما وجود دارند. برای مثال اگر دوستتان می‌خواهد اتومبیل شما را برای رفتن به سفر قرض کند، با گفتن کلمه «نه»، چه نتایج منفی را پیش‌بینی می‌کنید؟ آیا می‌ترسید به کارفرما خود پاسخ منفی بدهید، آیا از برکنار شدن از کارتان در هراسید؟ اگر به استاد خود پاسخ منفی بدهید، آیا انتظار دارید نمره پایینی در آن درس کسب کنید؟ در واقع مشکل اینجاست که شما در ابتدا انتظار فاجعه آمیزی از«نه گفتن» تشخیص داده‌اید، پس بایستی آن انتظارات را با واقع‌نگری بیشتری برای خودتان مطرح کنید. برای مثال ممکن است به خود بگوئید "اگر پاسخ منفی بدهم، چه بسا دوستم از این که اتومبیلم را به او قرض ندادم، ناراحت شود"، ولی شاید دوست شما به خاطر این گونه مسایل ناراحت نشود. او احتمالا به خاطر آن که کلمه نه را به صراحت به کار برده‌اید، احترام بیشتری برایتان قائل خواهد بود. ممکن است کارفرمای شما از این که حاضر به اضافه کار نشدید خوشحال نباشد؛ اما وقتی در آن روز، اضافه کاری برای شما مایه دردسر است، امتناع امری موجه بوده است. وقتی با کاری که مایل به انجامش نیستید، موافقت می‌کنید، احتمالا از خودتان ناراحت می‌شوید. همچنین ممکن است از دیگری برنجید و یا از او خشمگین شوید. در این گونه موارد، گفتن کلمه نه، به صورت غیرکلامی و سکوت و تفکر پیرامون مسائل دیگر به هنگام حضور در جمع ظاهر می‌گردد.

به یاد داشته باشید که خویشتن را نادیده انگاشتن، سبب تحمیل رفتارهای ناخواسته‌ای می‌شود که دیگران انتظار دارند و این امر سبب می‌شود تا آنها نسبت به ابراز درخواست‌های غیرمنطقی خود تشویق شوند. از این رو، پس از آن که باورها و اعتقادات خود را به شیوه‌ای منطقی‌تر مرتب کردید، برای گفتن کلمه «نه» آمادگی بیشتری پیدا خواهید کرد و از این امر احساس خوبی به شما دست می‌دهد.

قدم بعدی، گفتن کلمه «نه»، به شیوه‌ای مستقیم به طرف مقابلتان است، به گونه‌ای که قاطعیت در صدا و رفتار شما موج بزند. مطمئن باشید پیام‌های غیرکلامی، همسنگ کلمات هستند. آیا ارتباط چشمی برقرار می‌کنید؟ آیا لحن کلام شما خالی از پوزش و عذرخواهی است؟ به خاطر آن که از سنین کودکی، اجتماع شما را به تسلیم شدن و مطیع بودن وادار نموده، گفتن کلمه «نه» در دفعات نخستین، بدون شرم کار بسیار دشوار و در برخی حالات غیرقابل انجامی خواهد بود.

برای آسان‌تر ساختن این مرحله، در موقعیت‌هایی که خطر پایین دارند، گفتن پاسخ‌های منفی را آغاز نمائید، به خصوص زمانی که کاملا مطمئن هستید، حق گفتن کلمه «نه» را دارید. با این تمرین، اطمینان به خود را بنا خواهید ساخت و توانایی گفتن کلمه «نه» را در موقعیت‌های مشکل‌تر بدست خواهید آورد. در حقیقت، مواقعی که از درون به خود مطمئن نیستید، این تمرین سبب بروز اطمینان در شما می‌شود. به طور معمول گفتن«نه» به برخی افراد آسانتر از دیگران است. احتمالا این افراد برای شما خانواده درجه اول و یا غریبه‌ها هستند. پس وقوع موقعیتی را در ذهنتان پیش‌بینی کنید و تمرین کنید که در آن موقعیت چه خواهید گفت. گفتن کلمه «نه» را به طریقی مستقیم و صریح تمرین نمایید.



از این رو سعی کنید تا نسبت به کلیه رفتارهای خود و لحن کلامتان به هنگام گفتن جمله منفی، آگاه باشید. آنگاه در موقعیت‌های مشکل‌تری که نسبت به ماهیت و چگونگی پاسخ خود مطمئن نیستید یا شک دارید، با گفتن این جمله به دیگران که مثلا «می‌توانم درباره آن فکر کنم»، مقداری زمان را در اختیار خود قرار دهید. سپس احساسات خود را بررسی کنید و این که چه عقاید و انتظارات نامعقولی شما را به گفتن «نه» وا می‌دارد. از یاد نبرید وقتی کلمه «نه» را بکار بردید و طرف مقابل همچنان بر خواسته‌اش اصرار ورزید و اولین کلمه «نه» شما را نشنیده گرفت، شما باید بر مخالفت خود پافشاری کنید. (آیا از آن دسته افرادی هستید که به آسانی تسلیم می‌شوید و آمادگی عصبانی شدن را دارید؟)

پس شما احتمالا باید توجه آنها را به طور مؤثرتر و جدی‌تری جلب کنید و به آنها بگویید: "من مخالفت کرده‌ام و واقعا هم منظورم مخالفت است". این نکته مهم را از یاد نبرید که در اینجا «رفتار خودخواهانه سالم» وجود دارد، زیرا شما به طور طبیعی، چنین حقی دارید که کلمه «نه» را به کار ببرید و از انجام این کار نیز احساس خوبی داشته باشید. از یاد نبرید که هر قدر به احساسات شخصیتان و خواسته‌های منطقی خود توجه بیشتری کنید و حس زیبای خودشناسی را بیشتر تجربه کنید، از گفتن کلمه «نه» به درخواست‌ها و خواسته‌های نامعقول و بعضا دردسرساز دیگران، احساس رضایتمندی و خرسندی بیشتری کسب خواهید کرد.

8- حس زیبای خودشناسی را فراموش نکنم.

ذهن شما از کودکی تا به حال توسط دیگران شرطی شده و شما برای آن که بدانید آدم خوب یا بدی هستید، کاملا به نظرات آنها وابسته شده‌اید، زیرا بارها به خاطر کارهایی که دیگران بد دانسته‌اند، تنبیه و تحقیر شده‌اید و حتی اگر پنهانی نیز توانسته‌اید کاری را انجام دهید، عذاب وجدان راحتتان نگذاشته است. در حقیقت و در اکثر اوقات این دیگران بوده‌اند که کارهای خوب و بد را برایتان تعریف کرده‌اند، در حالی که تمامی این تاییدها و تحقیرها، می‌بایست مطابق معیارهای ذهنی شما انجام شود، زیرا ذهن به عنوان یک ابزار در خدمت شماست تا بتوانید به وسیلهٔ آن، به اهداف والایی دست یابید.

اکنون لازم است تا به عنوان یک شاهد به خود نگاه کنید که چگونه به دیگران چشم دوخته‌اید تا تأیید و یا تحقیرتان کنند و امواجی را ببینید که از سوی دیگران به سوی شما می‌آیند. اما شما نه آن تأییدها هستید و نه آن تکذیب و تحقیرها. اینها فقط افکاری هستند که از سمت دیگران، به صورت امواج شنیداری و دیداری به سمت شما می‌آیند. کسانی که به دنبال تشویق بیرونی هستند، شادی خود را در دست دیگران جستجو می‌کنند و یکی از بدترین اقدامات نیز همین است که بیش از اندازه به ارزیابی‌های اطرافیان، نسبت به خود اهمیت دهید. «ارزیابی بیرونی» به معنای آن نوع ارزشی است که دیگران به رفتار و یا گفتار شما می‌دهند. این که مثلا بگویند که شما زیبا، باهوش و موفق هستید. این وضعیت، شما را تحت کنترل آنها قرار داده و قضاوت آنها را به یک اهرم فشار روانی تبدیل خواهدکرد. از این رو، یک روز احساس شادی و موفقیت می‌کنید، روز دیگر حالتان آنقدر بد است که باید در رختخواب بمانید! اما اگر تنها به قضاوت خود متکی باشید، سکان زندگی خویش را به دست می‌گیرید و احساسات خود را کنترل می‌کنید، نه به آن معنا که از انتقادهای اطرافیان خود استفاده نمی‌کنید، بلکه منظور این است که عیب‌جویی‌های دیگران، زندگی شما را بیش از حد تحت تاثیر قرار نخواهد داد. پس شما می‌توانید تمامی این حرفها را بشنوید، درک کنید و در عین حال در برابر افکار دیگران منفعل نباشید.

در برخی موارد، یکی از عوامل مهم در جلب احترام اطرافیان، احترام گذاشتن به خود است. احترام به خود یعنی درک ارزش وجودی و داشتن برخوردی مؤدبانه و محترمانه با خویشتن. لازم به ذکر است که داشتن رفتاری محترمانه با دیگران اهمیت زیادی دارد، اما نباید از داشتن رفتاری خوب با خود چشم پوشی کنید.

ممکن است برای کنار آمدن با ناتوانی‌های درونیتان، خود را تحقیر کنید، اما این نوع رفتار به دیگران نشان خواهد داد که شما ارزش احترام آنها را ندارید. پس برای جلب احترام دیگران، ابتدا باید به خود احترام بگذارید. حس اطمینان از خود، بدون تکبر و خودبینی، نشان دهنده آن است که شما از قابلیت‌ها و توانایی‌های خویش آگاهید، پس قابل احترامید. اگر خودتان به توانایی‌هایتان باور داشته باشید و اجازه دهید که دیگران نیز از این قابلیت‌ها آگاه شوند، قادر خواهید بود به راحتی احترام آنها را جلب کنید. درواقع می‌توان با معیارهای روحی و درونی نسبت به افکار و اعمال شخصی کنترل داشت. از این لحظه به بعد شما از بالا به همه چیز نگاه می‌کنید و به راحتی می‌توانید بر جنبه‌های مثبت و منفی خویش آگاهانه اشراف داشته باشید، زیرا حس زیبای «عزت نفس[1]» و احترام به خویشتن را تجربه نموده‌اید.

9- به کمک احساسات نیروبخش، عواطف منفی خود را از بین ببرم.

به یاد داشته باشید که افراد خوش‌بین، از تجربیات خود درس می‌گیرند و طرز فکر خود را اصلاح می‌کنند. در مقابل، افراد بدبین شکست‌ها را به خود نسبت داده و تصور می‌کنند که شکست جزء خصوصیات ذاتی آنها است. به عنوان مثال وقتی اشخاص مسن در روزهای بارانی به گودال پر از آبی می‌رسند، نه فقط آن را دور می‌زنند، بلکه در تمام مدت پیرامون آن شکوه و شکایت می‌کنند و غر می‌زنند! برعکس، کودکان و آنهایی که هنوز دلشان جوان است، به میان آب می‌پرند، آب را به اطراف می‌پاشند و خوش می‌گذرانند. پس گودال‌های زندگی را وسیله شادمانی خود قرار دهید. هنگام راه رفتن، پاهایتان حالت فنری داشته باشد و لبخند را فراموش نکنید. به خوش‌رویی، شیطنت و سرزندگی اهمیت بدهید، چرا که شما انسان زنده‌ای هستید. سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که: «بهترین راه برخورد با عواطف منفی چیست؟» فراموش نکنید که راههای معمولی و حتی بی‌اثر بسیارند. می‌توانید عواطف خود را نادیده بگیرید؛ آنها از بین نمی‌روند، می‌توانید آنها را سرکوب کنید، دوباره به شکل دیگری ظاهر می‌شوند، می‌توانید در آنها فرو روید و برای خویشتن احساس تاسف کنید، آن عمل نیز وضع موجود را بهتر نمی‌کند، می‌توانید آنها را مایه فخر فروشی قرار دهید: (خیال می‌کنی وضع تو بد است؟ وضع من از تو بدتر است!)، این هم راه مناسبی نیست.

[1] Self-esteem

پس هوشمندانه‌ترین اقدام در آن است که با برخوردی موثر در هر وضعیت و جستجوی راه‌حل، این عواطف را دگرگون ساخته و از آنها درس مناسبی بگیرید و در نهایت زندگی خویش و اطرافیانتان را غنی‌تر سازید.

باید بدانید که همه عواطف در خدمت شما هستند، زیرا عواطفی که ممکن است در نظر شما منفی جلوه کنند، در واقع، چیزی به جز «دعوت به عمل» نیستند. مثلا اگر احساس دلسردی می‌کنید، معنایش آن است که به اعتقاد شما امور می‌توانند بهتر از این باشند که نیستند. این نیز نوعی دعوت به عمل است که به شما می‌گوید بایستی کاری کنید تا شرایط را بهتر سازید. اگر از این احساس منفی به نحوی صحیح استفاده کنید، موهبتی بس بزرگ به دست آورده‌اید. پس هر وقت به یاد عواطفی می‌افتید که قبلا منفی می‌نامیدید، آنها را دعوت به عمل و یا نشانه عمل تلقی کنید. اگر در زندگی خود در هر وضعیتی، رنج را تجربه کرده باشید، علتش یا نحوه نگرش، توجه و ادراک شما به امور است و یا در نتیجه اعمال و کارهایی است که انجام می‌دهید.

پس اگر از احساسات خود ناراضی هستید، یا مرکز توجه خود و یا شیوه عملکردیتان را تغییر دهید تا بلافاصله تغییری در عواطف شما ایجاد شود. مثلا راههای تازه‌ای برای رفتار با همسر و یا گفتگو با رئیس خود پیدا کنید و طرز فکر خود را طوری عوض کنید که همه با نظرات شما موافق باشند.

در پایان «ده احساس نیروبخش» که می‌توانند جایگزین عواطف منفی و مخرب شوند، معرفی می‌شود تا هرگاه دچار عواطف دردناکی شدید، از آنها استفاده کنید.

احساس نیروبخش شماره یک

احساس عشق و صمیمیت را در خود تقویت کنید. هر گفتگو یا ارتباط، می‌تواند پاسخی به محبت و یا فریادی برای کمک باشد. اگر کسی با حالت خشم و رنجش پیش شما بیاید و شما مرتبا با عشق و گرمی به او پاسخ دهید، بالاخره حال آن شخص دگرگون می‌شود و فشار عصبی‌اش از میان می‌رود.



احساس نیروبخش شماره دو

همانطور که قبلا نیز عنوان کردیم، احساس قدرشناسی و سپاس را در خود تقویت کنید. این عواطف از معنوی‌ترین احساسات هستند و بیش از هر چیز زندگی ما را پر بار می‌سازند. پس با احساس شکرگزاری زندگی کنید.

احساس نیروبخش شماره سه

احساس کنجکاوی را در خود بوجود آورید. اگر واقعا می‌خواهید در تمام مدت عمر رشد و پیشرفت نمایید، یاد بگیرید که مانند کودکان، فضول و کنجکاو باشید، زیرا افراد کنجکاو هرگز کسل نمی‌شوند و در نظر آنها زندگی، مطالعه پایان‌ناپذیر خوشی‌ها است.

احساس نیروبخش شماره چهار

احساس شور و هیجان را در خود تقویت کنید. هر مشکلی را به صورت فرصتی در نظر آورید و زندگی خود را با ضرب‌آهنگی سریعتر پیش ببرید. شوق را در خود شعله‌ور کنید و برای این کار از جسم خود نیز کمک بگیرید: تندتر صحبت کنید، تصاویر را سریعتر مجسم کنید و جسم خود را در جهتی که می‌خواهید حرکت دهید، به جلو برانید.

احساس نیروبخش شماره پنج

تفاوت میان حالت ایستایی و پویایی، در واقع با توان و قدرت تصمیم‌گیری شما مشخص و تعیین می‌شود، در نتیجه اراده خود را قوی‌تر سازید! کافی نیست که به خود فشار بیاورید، بلکه باید خود را در حالتی مصمم‌تر قرار دهید.

احساس نیروبخش شماره شش

کمی قابلیت انعطاف داشته باشید. تنها همین یک خصوصیت که بتوانید شیوه کار خود را تغییر دهید، موفقیت شما را تضمین می‌کند. در انجام امور نرمش داشته باشید، چرا که در زندگی مواردی هست که از اختیار شما خارج است. قابلیت انعطاف، عدم تعصب در قوانین فردی، معنایی که به امور می‌دهید و کارهایی که می‌کنید، در دراز مدت، موفقیت و خوشی شما را ضمانت می‌کند.

احساس نیروبخش شماره هفت

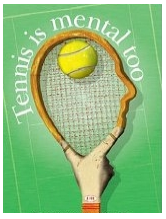
همیشه به خود اعتماد داشته باشید. اگر یک بار کاری را با موفقیت انجام داده باشید، باز هم می‌توانید. به علاوه با قدرت اراده می‌توانید از پس شرایط محیط و موقعیت‌هایی که برایتان تازگی دارند برآیید. هم اکنون خود را دارای عواطفی مثبت و یا نیروبخش احساس کنید و منتظر نشوید که این احساسات، در آینده‌ای دور و به طور اتفاقی به سراغ شما بیایند.

احساس نیروبخش شماره هشت

نشاط و خوشدلی، اعتماد به نفس شما را تقویت و زندگیتان را دلپذیرتر می‌سازد و باعث می‌شود تا اطرافیان شما شادی بیشتری را احساس کنند. خوشدلی به معنی خوش‌خیالی و فرار از مشکلات نیست، بلکه نشانه هوش و ذکاوت شماست. چرا که می‌دانید اگر با لذت زندگی کنید و حس شادی را به اطراف خود پراکنده سازید، می‌توانید آسانتر و به طریقی بهتر، مشکلات زندگی را برطرف سازید.

احساس نیروبخش شماره نه

به شادابی جسمی خود توجه کنید. اگر مراقب سلامت خود نباشید، مشکل است بتوانید از عواطف خود بهره‌مند شوید. اعصاب انسان برای پیدا کردن انرژی، به حرکت نیاز دارند. هر چه فعالتر باشید، اکسیژن بیشتری به اندام‌های شما می‌رسد و با بالا رفتن سلامت جسمانی، برای رفع مشکلات و استفاده از فرصت‌ها، شادابی بیشتری پیدا می‌کنید (رابینز، 1992).



یکی از مربیان مشهور ورزش تنیس می‌گوید:"تنیس ورزشی است که به جسم و روح شما هارمونی و نظم می‌بخشد، چرا که رد و بدل نمودن پیاپی توپ به هنگام بازی، نظم عمیقی را در بدنتان برقرار می‌سازد." وی ادامه می‌دهد: "یاد بگیرید هنگامی که توپ بازی به سمت شما می‌آید، انرژی افکار منفی و مشکلات ذهنی خود را در پشت راکت قرار دهید و به کمک آن، با شدت تمام به توپ ضربه بزنید. با این کار به نوعی و به لحاظ ذهنی آن مسائل را از خود دور خواهید کرد، چرا که توپ تنیس به دلیل سنگینی و بعد زیادی که می‌پیماید می‌تواند به راحتی این کار را برایتان انجام دهد." از این رو از فعالیت‌های جسمانی، جهت درمان و رفع ناراحتی‌های روحی خود، استفاده بهینه نمائید.

احساس نیروبخش شماره ده

هیچ احساسی شریفتر از دلسوزی و خدمتگزاری به دیگران نیست. احساس این که به عنوان یک انسان چه کسی هستید یا چگونه زندگی کرده‌اید، گفتار و اعمال شما چه بوده و چه اثرات عمیق و معنی‌داری بر زندگی دیگران گذاشته‌اید، بزرگترین موهبت زندگی است. رمز زندگی، بخشندگی است. پس به یاد داشته باشید که در عین حال که به رفع عواطف منفی می‌پردازید، از احساسات نیروبخش فوق، به عنوان نوشدارویی استفاده کنید (رابینز، 1992).

10- نظام ارزیابی[1] خود را بشناسم.

با دانستن عوامل نظام تصمیم‌گیری و قضاوت خودتان، نه فقط علت رفتارهای خود را درک می‌کنید، بلکه می‌توانید پیش‌بینی کنید که چه چیزهایی در شما حالت دافعه یا جاذبه ایجاد می‌کنند. نظام ارزیابی و تصمیم‌گیری آدمی بر پایه پنج جزء اساسی است. بر اساس این سیستم، فرد باید شیوه‌های قضاوت خود را شناخته و بر آنها مسلط باشد، چرا که آنچه در میان همه افراد موفق مشترک است، همین نظام ارزیابی عالی آنهاست. شاید بارها برایتان اتفاق افتاده باشد که زمانی از شنیدن مطلبی به گریه افتاده‌اید، در حالی که همان سخن در شرایط دیگری شما را به خنده وا داشته است. علت به احتمال زیاد مربوط به تغییر حالت روحی شماست. آدمی به هنگام دارا بودن اعتماد به نفس و حس خوش‌بینی تصمیماتی می‌گیرد و وقتی وحشت‌زده و آسیب‌پذیر است، تصمیماتی دیگر. در شرایطی، احتیاط شرط عقل است و در شرایط دیگر مانع پیشرفت. از این رو، «شرایط فکری و عاطفی» اولین عنصر نظام اساسی ارزیابی است. در واقع فرد باید هنگام تصمیم‌گیری و اقدام به عمل، روحیه‌ای نیرومند داشته باشد، نه آن که برای بقاء خود به طور غریزی واکنش نشان دهد.

دومین سنگ بنای نظام اساسی، «پرسش» است. پیش از انجام هر کاری باید قضاوت کرد و پرسید که مثلا معنی این کار چیست و چه باید بکنم تا رنجها را دفع و خوشی‌ها را فراهم سازم؟ از این رو، پرسش‌های خاصی که از خود می‌کنید، اثری نیرومند بر اعمال شما دارند. همه ما دوستدار رنج کمتر و لذت بیشتر هستیم، اما هر یک از ما، راههای متفاوتی برای رسیدن به این هدف‌ها آموخته‌ایم که به بعضی از عواطف خود بهاء بیشتری بدهیم.

---

[1] **Evaluation System**

مثلا بعضی از انسان‌ها نهایت خوشی خود را در آرامش و امنیت می‌دانند و برخی طرفدار ماجراجویی هستند.

سومین عنصر نظام اساسی، «سلسله مراتب ارزش‌ها» است و آن عبارت از فهرستی است که در آن مهمترین، لذت بخش‌ترین و رنج‌آورترین حالات روحی به ترتیب اولویت نوشته شده باشد. هر تصمیمی که می‌گیرید و هر قضاوتی که می‌کنید، به طور ناخودآگاه برخاسته از میل به ارزش‌های لذت‌بخش و اجتناب از ارزش‌های رنج‌آور است.

چهارمین عنصر نظام اساسی، «اعتقادات آدمی» است. اعتقادات، تعیین‌کننده انتظاراتی است که از خود، دیگران و به طور کلی از زندگی دارید. این اعتقادات غالبا بر نحوه ارزیابی شما اثر دارند و در قالب برخی قوانین فردی، به شما می‌گویند که در چه صورت و تحت چه شرایطی، ارزش‌های مورد نظرتان تامین می‌شوند. به عنوان مثال، اعتقاد بعضی از اشخاص بر این است که می‌گویند: «اگر مرا دوست داشتی، هرگز صدایت را برای من بلند نمی‌کردی». این اشخاص برای خویش قانونی دارند که می‌گوید اوج گرفتن صدا، نشانه بی‌مهری است، هر چند که این عقیده ممکن است پایه و اساس محکمی نداشته باشد، اما سوالی که پیش می‌آید در این است که این گونه اعتقادات چگونه پدیدار می‌شوند؟



پاسخ این سوال در پنجمین عنصر نظام اساسی، یعنی عنصر «مرجع» نهفته است. مرجع، ترکیبی از تجارب و اطلاعات فرد است که در بایگانی عظیمی به نام مغز نگهداری می‌شود. مرجع‌ها مواد خام و سازنده اعتقاداتی هستند که منجر به قضاوت می‌شوند. هر کسی تجارب و یا مرجع‌های فراوانی در ذهن خود دارد که می‌تواند از آنها استفاده کند؛ در واقع مرجع‌هایی که انتخاب می‌شوند و از بایگانی مغز خارج می‌شوند، تعیین‌کننده معنایی است که به تجربه می‌دهید، احساسی که در قبال آن دارید و عملی که می‌خواهید انجام دهید. به عنوان مثال خیلی فرق می‌کند، اگر احساس کنید که همیشه از وجود شما به نوعی سوء استفاده شده، یا این که احساس کنید با عشق و محبتی بی قید و شرط بزرگ شده‌اید یا این که در زندگی آزاد و لاابالی بوده‌اید یا تابع انضباط. از این رو و با تغییر هر یک از عناصر نظام اساسی ارزیابی می‌توانید به آسانی و فوریت، هر یک از جنبه‌های زندگی خود را دگرگون کنید (رابینز، 1992).

11- قدرت جادویی کلمات مثبت را درک کنم.

با توجه به مقدمه‌ای که در فصل اول، پیرامون اهمیت نیروی جادویی کلمات دگرگون کننده مثبت بیان شد، بایستی عنوان نمود که جهت تغییر نوع گفتار خود، ابتدا باید نسبت به ساختار گفتار هر روزتان توجه کنید، (تغییری که کار ساده‌ای نیست، زیرا شما همه عمر چنین گفتاری را به کار برده‌اید و بسیاری از آنها، به قسمتی از مکانیسم گفتار درونی و ضمیر ناخودآگاه شما تبدیل شده است). حال برای آن که جریان ناخودآگاه سخن گفتن را آگاهانه کنید، به خود گوش فرا دهید، گویی که با دیگران گفتگو می‌کنید. در نتیجه، ذهن خودآگاه، شما را متوجه تمامی عادات صحبت کردنتان می‌کند. همچنین سعی کنید تا پس از صحبت کردن با کسی، مکالمه خود را دوباره در ذهن مرور کنید و به ساختار چیزهایی که گفته‌اید، بیش از معنی کلی آن بنگرید. مثلا از خودتان چند سؤال زیر را بپرسید:



- چه کلماتی را انتخاب کردم؟
- چرا این کلمات را انتخاب کردم؟
- آن کلمات و عبارات چه معانی ضمنی عاطفی داشتند؟
- آیا این کلمات به طور مشخص، ماهیت منفی یا مثبت داشتند؟

حال در حین صحبت و به مدت یک هفته، به استفاده از زبان توسط خود گوش دهید و آن را امتحان کنید. ممکن است دستگاه ضبط صوت کوچکی به شما کمک کند تا برخی از مکالمات خود را ضبط نموده و بعدا آنها را گوش کنید. در طی هفته‌ای که این کارها را انجام می‌دهید، عباراتی را که اغلب به کار می‌برید، یادداشت کنید. منظور کلمه یا ترکیبی از کلمات است که در اکثر مکالمات شما به کار می‌روند. این کلمات و عبارات را به دو دسته تقسیم کنید: مثبت و منفی. برای مثال، «این عالی است» یک عبارت مثبت و «این یک دردسر است» یک عبارت منفی است. برای شروع، همین که یک عبارت منفی را پیدا کردید، آن را تغییر دهید. اگر بخواهیم از این مثال استفاده کنیم، باید جمله «این یک دردسر است» را به «این یک چالش است» تغییر دهیم. (مشکلات، دردناک هستند و از پس آنها برآمدن دشوار. از طرف دیگر، چالش‌ها سرگرمی هستند و بنابراین راحت‌تر می‌توان از پس آنها برآمد. وقتی بر مشکلی فائق می‌آئید، آهی از دل بر می‌آورید که مانند آه کشیدن بعد از راحت شدن از یک درد است، از طرفی وقتی در برخورد با چالشی موفق می‌شوید، فریادی از شادی می‌کشید) (میرنوشی، 1383).

پس از پاسخ به سوالات قبل، بهتر است چهار پرسش کمی خاص‌تر را مدنظر قرار دهید:

- امروز چگونه می‌توانم کلمات مثبت و روحیه ساز دیگری به کلمات عادتی خود اضافه نمایم؟
- اگر مرتبا از این نوع کلمات انرژی بخش استفاده کنم، زندگی‌ام تا چه میزان شیرین‌تر می‌شود؟
- اشخاص موفق در زندگی خود، غالبا از چه کلمات و الگوهای عاطفی مثبتی استفاده می‌کنند؟

با توجه به پرسش‌های بالا، آیا زمان آن نرسیده که از کلمات دگرگون کننده تازه به جای کلمات تضعیف کننده عادتی خود استفاده نموده تا روحیه بهتری پیدا نمایید؟ بدین منظور، تمرینات زیر را انجام دهید:

- سه کلمه را که در هنگام ناراحتی، معمولا از آنها استفاده می‌کنید را بنویسید.
- خود را در حالتی شاد و سرحال قرار دهید. در ذهن خود کلمات تازه‌ای پیدا کنید که الگوی قبلی را در هم بریزد و یا لااقل شدت احساساتتان را کم کند. مانعی ندارد که از کلمات احمقانه، غیرعادی یا حتی نامناسبی که روحیه منفی را برطرف و شادی و خنده را جایگزینش می‌کند، استفاده کنید. آنتونی رابینز در کتاب خود می‌نویسد: "یکی از دلایلی که من به جای «خشم»، از کلمات «ناراحتی» یا «خلق تنگ» استفاده می‌کنم، این است که این کلمات به نظرم مسخره می‌آیند! مثلا هر وقت اصطلاح خلق تنگ را به کار می‌برم، نمی‌توانم از خنده جلو خودم را بگیرم". از این رو، شدت احساسات منفی را می‌توان با افزودن کلماتی جدید به کلمات اصلی کاهش داد. علاوه بر جایگزین کردن کلمه خشم با رنجش یا ناراحتی، می‌توان از این عبارات نیز استفاده کرد: «دارد کمی خلقم تنگ می‌شود» یا «مختصری احساس رنجش می‌کنم» و یا «گویا اوضاع اندکی نامناسب است». شما غالبا متوجه نیستید که ساختار کلمات نادرست، چه تاثیرات بدی بر کودکان می‌گذارد. مثلا به جای این که به آنها بگویید: «دست و پا چلفتی!» یا «چرا ساکت نمی‌شوی؟» (کلماتی که باعث می‌شود تا کودک خود را بی‌ارزش بپندارد)، سعی کنید برای تغییر حالت او، از لحن نیمه جدی استفاده کنید.



مثلا می‌توانید بگویید: «اگر به این کارت ادامه بدهی، کم‌کم ناراحت می‌شوم» و در موقع گفتن این جمله لبخند بزنید. چیزی بگویید که نه فقط توجه کودک، بلکه توجه خودتان را به طرز سخن گفتن و رفتار مناسب جلب کند. سپس پیشنهادی از این قبیل را مطرح کنید: «عزیزم! فکر می‌کنم، اگر این کار را این طور انجام بدهی، بهتر به نتیجه برسی». حال در کنار استفاده از فنون بالا، برای این که کلمات دگرگون کننده را در گفتگوهای خود به کار ببرید، می‌توانید از اهرم‌های روانی زیر نیز استفاده کنید:

- با سه نفر از دوستان خود قرار بگذارید که به جای برخی از کلمات و عبارات عادتی، از کلمات و عبارات تازه‌تر استفاده کنید.
- رفتار خود را به مدت زمانی ده روز زیر نظر بگیرید. هرگاه متوجه شدید که از کلمات قدیمی استفاده کمی می‌کنید، بلافاصله با کلمات تازه، الگوی خود را در هم بریزید و اگر متوجه شدید که به طور غیرارادی از کلمات تازه استفاده کرده‌اید، بلافاصله به خود پاداش بدهید.
- برای اصلاح رفتارتان از دوستان کمک بگیرید تا هر وقت متوجه شدند که از کلمات قدیمی استفاده می‌کنید، به شما تذکر بدهند.

در این جا سوال مهمی مطرح می‌شود: «آیا همیشه باید شدت عواطف منفی خود را کم کنیم؟» البته خیر؛ همه عواطف بشری در جای خود لازمند. اما سخن اصلی در این است که برای انجام هر عملی، فورا از عواطف منفی و احساسات شدید، به طور غیرلازم و نامناسبی استفاده نکنید و به کمک کلمات دگرگون کننده، آگاهانه شرایطی را فراهم آورید که کمتر احساس رنجش و بیشتر احساس لذت نمایید (رابینز، 1992).

12- در دام «کمال‌گرایی[1]» اسیر نشوم.

- آیا احساس می‌کنید کارهایی که به اتمام رسانده‌اید، به اندازه کافی خوب نیستند؟
- آیا نوشتن مقالات و طرح‌ها را با هدف انجام دقیق آنها به تعویق می‌اندازید؟
- آیا احساس می‌کنید که کارها را باید صد در صد درست انجام دهید، در غیر این صورت فردی متوسط و یا حتی بازنده هستید؟

[1] **Perfectionism**

اگر پاسخ به این سوالات مثبت باشد، شما به جای حرکت در مسیر موفقیت، سعی در کامل کردن خود دارید. کمال‌گرایی، به افکار و رفتارهای خود تخریب‌گرانه‌ای اشاره می‌کند که هدف آنها نیل به اهداف به شدت افراطی و غیرواقع گرایانه است. در جامعه امروزی، به اشتباه کمال‌گرایی چیزی مطلوب و حتی لازمه رسیدن به موفقیت در نظر گرفته می‌شود، در حالی که مطالعات اخیر نشان می‌دهند که نگرش کمال‌گرایانه، موجب اخلال در موفقیت می‌شود. این آرزوی کامل بودن، هم احساس رضایت را از شما می‌گیرد و هم شما را بیش از سایر مردم، یعنی کسانی که اهداف واقع‌گرایانه‌تری دارند، در معرض ناکامی و ایجاد احساسات منفی نسبت به خود قرار می‌دهد. در حقیقت، کمال‌گرایان اشخاصی هستند که سعی دارند تا هر کار و عملی را در بالاترین میزان استانداردش انجام دهند. (چه در محیط کار، چه در ورزش، کارهای شخصی و ...) از این رو، آنها را می‌توان بر اساس میزان انعطاف‌پذیری درباره استانداردهایشان، به دو دسته زیر تقسیم نمود:

الف- کمال‌گرایان نرمال: این افراد استانداردهای بالایی برای خود در نظر می‌گیرند، اما در مواقع لزوم، استانداردهایشان را پایین می‌آورند.

ب- کمال‌گرایان افراطی: هیچگاه احساس نمی‌کنند که کارهایشان را به درستی انجام داده‌اند. آنها همواره درباره خطاهایشان بسیار متعصب و بی‌گذشتند و خود را به باد انتقاد می‌گیرند.

کمال‌گرایان نرمال معمولا در زندگی به موفقیت‌های خوبی می‌رسند. برای این دسته از افراد، کمال‌گرایی صفت اخلاقی خوب و مثبتی محسوب می‌شود، اما کمال‌گرایان افراطی به شدت از خود انتقاد می‌کنند، خود را از نظر میزان اختلالات روحی و جسمی در ریسک قرار می‌دهند و حتی دچار عوارضی منفی بدین شرح می‌شوند:



- افسردگی
- فوبیای اجتماعی
- بیماری‌های قلبی، عروقی
- وسواسی شدن حاد
- ناتوانی در تفکر و یادگیری

در این راستا، روانشناسان ابعاد منفی کمال‌گرایی که منجر به ایجاد احساسات منفی در فرد می‌شود را در چنین مواردی اعلام می‌کنند:

- **نگرانی درباره اشتباهات**: کمال‌گرایان در هنگام اشتباه کردن، بیش از مردم عادی ناراحت می‌شوند، زیرا می‌ترسند که دیگران درباره‌شان بد بیندیشند. این افراد برای تصحیح اشتباه خود، کمتر از دیگران کمک می‌خواهند و اصرار زیادی بر پوشاندن اشتباهات خود دارند که این نگرانی زیاد درباره خطاها، می‌تواند منجر به انواع فوبیا و اختلالات روانی شود. در نتیجه آنها شکست در رسیدن به اهداف را با از دست دادن ارزش و بهاء شخصی مساوی می‌دانند.

- **استانداردهای شخصی**: تعیین استانداردهای بالایی که شما فکر می‌کنید حتما باید به آن برسید، یک ویژگی معمول در بین هر دو نوع کمال‌گرایی است که در صورت عدم انعطاف‌پذیری می‌تواند منجر به ایجاد احساسات منفی بسیاری در فرد شود. در این راستا، کمال‌گرایان به طور مدام از خود ایراد می‌گیرند و سخت‌گیری می‌کنند، چرا که همواره تمایل دارند همه چیز منظم و مرتب باشد.

- **توقع والدین:** تلاش فراوان برای زندگی مطابق توقعات والدین نیز یکی از صفات معمول کمال‌گرایی است. دلیل این امر، زندگی دائم با خانواده و دریافت عشق و محبت از آنها به صورتی است که فرزند به سوی توقعات آنها رهنمون شده و در همین مسیر رشد یابد. فرزندان از ترس طرد شدن از سوی خانواده و برای مقبول بودن از سوی آنها، دست به هرکاری می‌زنند. در برخی موارد نیز به دلیل انتقاد بیش از حد والدین، فرزند دچار این حس می‌شود که هیچ وقت به کمال مطلوب والدین نخواهد رسید و ترسی عمیق و مخرب در وجود او ایجاد می‌شود.

- **شک درکارها:** احساس بی‌اطمینانی نسبت به کاری که قبلا انجام شده و به اتمام رسیده، یکی دیگر از صفات معمول این اشخاص است. کمال‌گرایان اغلب، کار را رها نمی‌کنند تا زمانی که از آنها خواسته شود و همواره دچار دودلی هستند. آنها مدام از خود ایراد گرفته و سخت‌گیری می‌کنند و همواره تمایل دارند تا همه چیز منظم و مرتب باشد. افراد کمال‌گرا غالبا اشتباه را مساوی با شکست می‌دانند. موضع آنها در زندگی، حول و حوش اجتناب از اشتباه است، ولی به طور ناخواسته فرصت‌های یادگیری و ارتقاء را از دست می‌دهند.

این اصل را به یاد داشته باشید که کمال‌گرایی در حد مطلوب، صفت پسندیده‌ای است. پس اگر چنین ویژگی را در خود احساس می‌کنید، سعی کنید با رعایت اعتدال، از به وجود آمدن هرگونه اختلال در زندگی خود به این دلیل جلوگیری کنید. این نکته مهم را فراموش نکنید که اگر شما فرد کمال‌گرایی هستید، احتمالا درکودکی یاد گرفته‌اید که دیگران، با توجه به میزان کارآیی شما در انجام کارها به شما بها می‌دهند و تنها در این صورت است که مورد قبول آنها واقع می‌شوید. بنابراین عزت نفس شما، بر اساس معیارهای خارجی پایه‌ریزی شده است. این امر می‌تواند شما را نسبت به نقطه نظرها و انتقادات دیگران آسیب پذیرتر نموده و به شدت حساس نماید. از این رو، تلاش جهت حمایت از خود و رهایی از این گونه انتقادات سبب می‌گردد تا کامل بودن را تنها راه دفاع از خود بدانید. به بیان دیگر ضروری است تا در وجودتان حس انتقاد به نفس را به اعتماد به نفس تبدیل سازید، مطلبی که در ادامه از نظر می‌گذرانید.

13- «انتقاد به نفس» را به «اعتماد به نفس» تبدیل کنم.

«اعتماد به نفس[1]» دیدگاهی است که به فرد اجازه می‌دهد تا از خود تصویری مثبت و واقعی داشته باشد. افراد دارای حس اعتماد به نفس، به توانایی‌هایشان اعتماد می‌کنند و بر زندگیشان کنترل دارند، چرا که باور دارند در یک طیف منطقی، قادر به انجام تمام کارهایی که می‌خواهند، هستند. افراد با اعتماد به نفس انتظارات واقع‌گرایانه دارند و حتی اگر برخی از انتظاراتشان برآورده نشود، دیدگاه مثبت و خوش‌بینی‌شان را حفظ می‌کنند.

در مقابل آنهایی که حس اعتماد به نفس کمتری دارند، به مقدار زیادی به تایید دیگران وابسته‌اند، چرا که از ریسک کردن اجتناب نموده و از شکست می‌ترسند. این دسته از افراد انتظار موفق شدن را ندارند، معمولا خودشان را دست کم می‌گیرند و اگر تشویق یا تحسین شوند، آنرا کوچک جلوه داده و یا رد می‌کنند. برخلاف این افراد، آدم‌های با اعتماد به نفس، ریسک رد شدن از طرف دیگران را قبول می‌کنند، زیرا به توانایی‌های خود اعتماد دارند. آنها خودشان را می‌پذیرند و این حس را ندارند که باید خود را وفق دهند تا مثلا پذیرفته شوند. فرض این که «من حتما باید علاقه یا تایید همه افراد مهم زندگیم را داشته باشم» اشتباه بزرگی است، زیرا این یک هدف کمال‌گرا و تقریبا غیرقابل دسترس است.

---

[1] **Self-confidence**

بهتر آن است که شما استانداردها و ارزش‌های فردی داشته باشید که وابسته به تایید دیگران نباشند. حتی اعتقاد بدین اصل که «من باید کامل و کافی باشم تا در همه امور مهم زندگیم موفق شوم» نیز نادرست است، زیرا این نیز یک کمال‌گرایی محض است و غیرقابل دسترس می‌باشد، چرا که ارزش‌های شخص را با دستاوردهایش تعریف می‌کند.

در اینجا چند استراتژی مهم در جهت بالا بردن اعتماد به نفس و غلبه بر تفکرات مخرب، معرفی می‌شود:

- **بر نقاط قوت تاکید کنید:** برای سعی کردن، به خود نمره مثبت دهید و با تمرکز بر کارهایی که قادر به انجامشان هستید، به تلاشهایتان جایزه دهید، (به جای این که فقط بر نتیجه نهایی تمرکز کنید). اگر به جای شروع کردن از کارهایی که باید انجام دهید، از اموری که می‌توانید انجام دهید آغاز کنید، این نکته به شما کمک می‌کند تا بتوانید در حیطه اجتناب ناپذیر محدودیت‌هایتان زندگی کنید.

- **ریسک کنید:** به تجربه‌های نو، به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری نگاه کنید. این کار باعث می‌شود با آغوشی باز با اتفاقات جدید برخورد نموده و پذیرش شما نسبت به خودتان افزایش یابد. در غیر این صورت، هر فرصتی می‌تواند تبدیل به موقعیتی برای شکست شود و از رشد شخصیتی شما جلوگیری کند.

- **ارزشیابی خود:** یاد بگیرید خود را به صورتی مستقل ارزیابی کنید. این امر به شما کمک می‌کند تا از احساس پریشانی و آشفتگی که به خاطر تکیه بر توقعات و نظرات دیگران پیش می‌آید، دوری کنید. اگر بر احساسات درونیتان نسبت به رفتار، کار و ... تمرکز کنید، هوش و شعورتان نسبت به خود بیشتر شده و به شما کمک خواهد کرد تا به راحتی، قدرت شخصی‌تان را به دیگران تسلیم نکنید.

- **شوخ طبعی:** سعی کنید تا یاد بگیرید که وقتی کار احمقانه یا اشتباهی می‌کنید، به خودتان بخندید و این موقعیت‌ها را به عنوان بخشی از انسان بودنتان تلقی کنید. این به شما کمک می‌کند تا اعتماد به نفس بیشتری داشته باشید و ارتباطتان را با بقیه بهبود بخشید.

- **تبدیل انتقاد به نفس به اعتماد به نفس:** بر طبق نظر روانشناسان هر فرد به طور روزانه، به میزان زیادی در خلوت و تنهایی خود کارهای فردی‌اش را ارزیابی می‌کند. متاسفانه برای بیشتر افراد، این ارزیابی‌ها با آنچه از خودشان انتظار دارند، فاصله بسیاری دارد و حتی شکل انتقاد به خود می‌گیرد. پژوهش‌ها گویای این مطلب است که در یک فرد معمولی، 80 درصد از ارزیابی‌ها جنبه منفی دارند و تنها 20 درصد از آنها مثبت‌اند. به عنوان مثال، اگر اشتباه ساده‌ای کرده باشید، حداقل 45 دقیقه، خود را پیرامون آن سرزنش می‌کنید: "واقعا احمقانه بود، نمی‌توانم باور کنم که این حرف‌ها از دهان من درآمده باشد، همه آنها داشتند مرا نگاه می‌کردند، احتمالا وقتی امشب به خانه بروند، همه در مورد من صحبت خواهند کرد!" اگر هم کارتان در این حد بد نبوده باشد، باز هم یک منشی مخصوص پرونده‌های کارهای اشتباه دارید که در قسمت ذهن، مشغول به فعالیت می‌باشد. در این مواقع او دست به کار می‌شود و فایل‌های قبلی را چک می‌کند: "اجازه دهید که موارد قبلی را بررسی کنم، بله، فکر می‌کنم شما یک احمق هستید، چون هر روز بدتر از روز گذشته عمل می‌کنید!". از این رو بیشتر افراد، تبحر خاصی در خار شمردن خویش دارند و کمتر قادرند تا احساس خوبی را در خود ایجاد نمایند. حتی اگر زمانی برسد که خودشان را به خاطر کار خوبی که انجام داده‌اند، مورد تشویق قرار دهند، باز هم این امر برای مدت زیادی به طول نمی‌انجامد. آدمی معمولا عادت دارد تا ارزش موفقیت‌هایش را دست کم بگیرد. جملاتی مثل «من خوش شانس بودم!» یا «شاید فرد دیگری می‌توانست این کار را خیلی بهتر از من انجام دهد»، گویای چنین مطلبی است. از طرفی هر چند آدمی خود را از درون نقد می‌کند، با این وجود همیشه سعی دارد تا در پیش دیگران، خود را به بهترین نحو جلوه داده تا دیگران احساس کنند وی اکثر کارهایش را به صورت مفید و مؤثر انجام می‌دهد. شاید بتوان دیگران را گول زد، اما نمی‌توان خود را فریب داد، زیرا وقتی شما چیزی را که از خود می‌دانید، با چیزی که دیگران در جمع از شما می‌دانند، مقایسه می‌کنید، احساس اندوه و شکست عمیقی به شما دست می‌دهد. در نتیجه، زمانی که به سمت انتقاد فردی روی می‌آورید، نهایتا به دنبال دوستان و افرادی می‌گردید که خاطرتان را از شما جمع کنند و حس اعتماد به نفسی را که از دست داده‌اید، به شما هدیه نمایند.

متاسفانه در یک چنین شرایطی که شما اعتماد به نفس گمشده خویش را درگرو سخنان دیگران می‌گذارید، کنترل شخصی از دست شما خارج شده و دیگران آن را هدایت خواهند کرد. از این رو اگر آنها از تایید شما دست بردارند، به شما احساس بی‌فایدگی دست خواهد داد، اعتماد به نفستان از بین می‌رود و در نهایت احساس وابستگی بیشتری می‌کنید. شما باید آن طوری که با دیگران صحبت می‌کنید با خود نیز به همان طریق صحبت کنید. پس هیچگاه این اصل مهم را از یاد نبرید که درون شما این استحقاق را دارد تا به خوبی با آن رفتار شود.



یاد بگیرید فضایی را به اشتباهاتتان اختصاص دهید و آنها را به عنوان تجربه‌ای در مراحل بعدی زندگی به کار ببندید. اشتباه جزئی از زندگی است و ما باید راههایی پیدا کنیم که بدون ضربه زدن به استعدادهایمان، از انتقادهای سازنده و کاربردی بهره گیریم. از این رو طوری به انتقادها نگاه کنید که گویی قصد دارید به عنوان اطلاعاتی در زمینه بهبود و کسب موفقیت از آنها استفاده کنید. هدف شما محکوم کردن یا سرزنش نفستان نیست؛ بلکه باید به وسیله انتقاد، برای آینده خود یک پشتیبان محکم درست کنید که به شما اجازه دهد تا فردایی موثرتر از امروز داشته باشید، درست مانند اتومبیلی که در حال پیشروی به سمت جلو است و در آن هیچگونه ترمزی وجود ندارد. اگر شما وقت زیادی را صرف نگاه کردن به آینه عقب آن کنید، ممکن است به درختی که در مقابلتان وجود دارد، برخورد نمایید!

پس تمرکزتان را از آینه عقب بردارید و بیشتر بر روی آینده رانندگی خود تمرکز کنید؛ سعی کنید به هر نحوی که شده خود را از حمله‌های شخصی شایع دور کرده و از پشتیبانی مطمئن درونی بهره گیرید. قبول این که یکبار در زندگی اشتباه کردید، خیلی راحت‌تر و بهتر از این است که قبول کنید خود یک اشتباه هستید. این نکته را به یاد داشته باشید که حس اعتماد به نفس، زمانی در شما ایجاد می‌شود که بر روی استراتژی‌های جدید تمرکز کنید، از اشتباهات گذشته خود پند بگیرید و بدون تاثیرپذیری منفی آنها را کنار بگذارید تا در نهایت به موفقیت دست یابید.

14- گام آخر: برنامه‌ریزی «سیستم فعال‌کننده شبکه ذهنی» را انجام دهم.

بخشی از مغز آدمی مسئول است تا کلیه اطلاعات را غربال کند و فقط آنچه را که برای بقا یا موفقیت خود ضروری است وارد ذهن نماید. بسیاری از چیزهایی که در اطرافتان وجود دارند، به کار موفقیت و عملی شدن رویاهای شما می‌آیند اما متوجه وجود آنها نمی‌شوید، زیرا هدف‌های خود را به روشنی تعریف نکرده‌اید. به عبارت دیگر به مغز خود نیاموخته‌اید که آن چیزها دارای اهمیت هستند.

پس از آن که هدف‌ها یا امور مهم را به ذهن خود یادآور شدید، نوعی غربال ذهنی به نام «سیستم فعال کننده شبکه ذهنی[1]» به کار می‌افتد. این بخش از ذهن، همانند آهنربا عمل می‌کند و کلیه اطلاعات و فرصت‌هایی را که ممکن است موجب موفقیت و رسیدن شما به اهدافتان شود را جذب می‌نماید. بکار انداختن این کلید نیرومند عصبی، می‌تواند ظرف چند روز یا چند هفته، شکل زندگی شما را دگرگون سازد.

حال، با توجه به مطالب ارائه شده و قبل از انجام تمارین چهار روزه، نکات زیر را به یاد داشته باشید:

- از امروز به مدت چهار روز و هر روز به مدت ده دقیقه، وقت خود را صرف هدفگذاری کنید و هدف‌های خود را در دفترچه‌ای یادداشت کنید.
- در هنگام انجام این تمرین به طور مرتب از خود بپرسید، اگر مطمئن بودم که به هر خواسته‌ای خواهم رسید و در هیچ زمینه‌ای شکست نخواهم خورد، در آن صورت چه چیزی می‌خواستم و چه می‌کردم؟
- خوش باشید و به عوالم کودکی برگردید. مثلا فرض کنید که در یک فروشگاه بزرگ اسباب بازی هستید. در آن حالت هیجان و انتظار، هیچ خواهشی آنقدرها هم بزرگ نیست، چرا که همه چیز در دسترس است.



روز اول: هدف‌های مربوط به رشد فردی

احساس رفاه و دارندگی، پایه‌ای است برای رسیدن به هر نوع موفقیت دیگر در زندگی.

- پنج دقیقه فکر کنید و همه امکانات خود را در نظر بگیرید: دلتان واقعا می‌خواهد چه مطالبی را بیاموزید؟ چه نوع مهارت‌هایی را می‌خواهید فرا بگیرید؟ چه خصلت‌هایی را

[1] **The Reticular Activation System: RAS**

می‌خواهید در خود به وجود آورید؟ دوستان شما چه نوع افرادی باید باشند و یا خود شما چه کسی می‌خواهید باشید؟

- برای رسیدن به هر هدف، مهلت معینی قائل شوید: شش ماه، یک سال، پنج سال، ده سال یا بیست سال.
- بزرگترین هدفی که می‌خواهید تا سال دیگر به آن دست یابید را مشخص کنید.
- ظرف مدت دو دقیقه، شرح مختصری بنویسید و توضیح دهید که چرا باید حتما و بطور قطع و ظرف یک سال آینده به آن هدف برسید.



روز دوم: هدف‌های شغلی و اقتصادی

خواه آرزوی شما این باشد که در رشته حرف‌های خود سرآمد و پیشتاز باشید و میلیونها تومان بر ثروت خود بیفزایید و خواه علاقمند باشید که به عنوان دانشجوی رشته تخصصی، سرمایه‌ای از علم بیندوزید، اکنون فرصت آن را دارید که نسبت به هدف‌های خود اطمینان یابید.

- پنج دقیقه فکر کنید و همه امکانات را در نظر بگیرید. می‌خواهید چه مبلغی از پول بیندوزید؟ از شغل خود یا شرکتی که در آن کار می‌کنید چه انتظاراتی دارید؟ درآمد سالانه مورد انتظار شما چقدر است؟ چه تصمیم‌هایی در زمینه مالی باید بگیرید؟
- برای رسیدن به هر یک از هدف‌های خود، مهلتی را قائل شوید: شش ماه، یک سال، پنج سال، ده سال یا بیست سال.
- بزرگترین هدفی که می‌خواهید تا سال دیگر به آن دست یابید را مشخص کنید.
- ظرف مدت دو دقیقه شرح مختصری بنویسید و توضیح دهید که چرا باید بطور قطع و ظرف یک سال آینده به آن هدف برسید.



روز سوم: هدف‌های تفریحی و ماجراجویانه

اگر از نظر مالی هیچ محدودیتی نداشتید، دلتان می‌خواست چه کنید و یا چه چیزهایی داشته باشید؟ اگر هم اکنون یک غول چراغ جادو در مقابل شما حاضر می‌شد تا شما را به آرزوهایتان برساند، چه آرزویی می‌کردید؟

- پنج دقیقه فکر کنید و همه امکانات را در نظر بگیرید. دلتان می‌خواهد چه چیزهایی را بسازید یا بخرید؟ دلتان می‌خواهد در چه نوع اتفاقاتی حضور داشته باشید؟ به چه ماجراهایی علاقه‌مند هستید؟
- برای رسیدن به هر یک از هدف‌های خود، مهلت معینی قائل شوید: مثلا شش ماه، یک سال، پنج سال، ده سال یا بیست سال.
- بزرگترین هدفی را که می‌خواهید تا سال دیگر به آن دست یابید را مشخص کنید.
- ظرف مدت دو دقیقه شرح مختصری بنویسید و توضیح دهید که چرا باید بطور قطع و ظرف یک سال آینده به آن هدف برسید.



روز چهارم: هدف‌های معنوی و اجتماعی

اکنون فرصتی دارید تا اثری از خود بر جای بگذارید. میراثی به وجود آورید که تغییری واقعی در زندگی دیگران پدید آورید.

- پنج دقیقه فکر کنید و تمامی امکانات را در نظر بگیرید. چه خدمتی از شما ساخته است؟ در چه اموری و به چه کسانی می‌توانید کمک کنید؟ چه چیزهایی را می‌توانید ایجاد کنید؟
- برای رسیدن به هر یک از هدف‌های خود، مهلت معینی قائل شوید: شش ماه، یک سال، پنج سال، ده سال یا بیست سال.
- بزرگترین هدفی را که می‌خواهید ظرف یک سال آینده به آن دست یابید را مشخص‌کنید.
- ظرف مدت دو دقیقه شرح مختصری بنویسید و توضیح دهید که چرا باید بطور قطع و ظرف یک سال آینده به آن هدف برسید (رابینز، 1992).



در پایان این قسمت و به صورت اختصار، نکاتی جهت مدیریت بهتر ذهن ارائه خواهد شد:

- وقتی کسی از شما سوالی می‌پرسد که نمی‌خواهید به آن پاسخ دهید، لبخندی بزنید و بگویید: چرا می‌خواهی این را بدانی؟
- وقتی تلفن را بر می‌دارید لبخند بزنید، زیرا کسی که تلفن کرده، آن را در صدای شما می‌شنود.
- با مرد یا زنی ازدواج کنید که عاشق صحبت کردن با او هستید، زیرا زمانی که پیرتر می‌شوید، مهارت‌های مکالمه‌ای، کارآتر از دیگر مهارت‌ها می‌شوند.
- عمیقا و با احساس عشق بورزید. ممکن است آسیب ببینید، ولی این تنها راهی است که به طور کامل زندگی می‌کنید.
- به خاطر داشته باشید که موفقیت‌های بزرگ، مستلزم ریسک‌های بزرگ هستند.
- وقتی به کسی می‌گویید: دوستت دارم، منظورتان واقعا همین باشد.
- دوست واقعی کسی است که دست شما را بگیرد و قلب شما را لمس کند.
- وقتی متوجه می‌شوید که اشتباهی مرتکب شده‌اید، فورا برای اصلاح آن اقدام کنید.
- وقتی می‌گویید: متاسفم، به چشمان شخص مقابل نگاه کنید.
- هیچ وقت به رؤیاهای کسی نخندید. مردمی که رؤیا ندارند، هیچ چیز ندارند.
- مردم را از طریق خویشاوندانشان قضاوت و داوری نکنید.
- آرام صحبت کنید، ولی سریع فکر کنید.
- وقتی چیزی را از دست می‌دهید، درس گرفتن از آن را از دست ندهید.
- زمانی را برای تنها بودن اختصاص دهید.
- به مردم بیش از آنچه انتظار دارند بدهید و این کار را با شادمانی انجام دهید.
- این سه نکته را به یاد داشته باشید: احترام به خود، احترام به دیگران و پذیرفتن مسئولیت کارها.



راهکارهای مدیریتی (اختصاصی)

مقدمه:

مدیران سازمان‌ها می‌توانند راهکارها و نکات مدیریتی که در این قسمت عنوان می‌شود را در زمینه برقراری ارتباط با کارمندان و زیردستان و در جهت بهبود «مهارت‌های انسانی[1]» خود مورد استفاده قرار دهند. بدین سبب لازم است تا ابتدا مقدمه‌ای پیرامون مهارت‌های انسانی مدیریت بیان شود و سپس به ارائه فنون و دستورالعمل‌های کاربردی در این مهارت‌ها، بر پایه دانش مدیریت ذهن پرداخته شود تا با تلفیقی که در نهایت توسط مدیر با دو مهارت دیگر مدیریت (مهارت‌های ادراکی[2] و فنی[3]) صورت می‌گیرد، زمینه موفقیت وی را فراهم آورد. همچنین در قسمت بعدی، این مطلب مورد توجه قرار می‌گیرد که مهارت‌های انسانی مدیران، در واقع نشان‌دهنده قابلیت هوش هیجانی آنها در محیط کاری است، مفهومی که در فصل اول پیرامون آن صحبت شد.

بر طبق نظریه‌های موجود در دانش رفتار سازمانی، مدیران در هر سطحی که باشند و در هر سازمانی که فعالیت کنند، باید به مهارت‌های خاصی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف از پیش تعیین شده، سازمان خود را یاری رسانند. از این رو سه مهارت اصلی برای مدیران تعریف می‌شود که عبارتند از: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی. پیرامون مهارت‌های انسانی که حیاتی‌تر از ذکاوت، قاطعیت، دانش یا مهارت‌های شغلی ارزیابی می‌شوند، باید عنوان نمود که این مهارت‌ها شامل توانایی مدیر در کار کردن با مردم است و به مدیر این امکان را می‌دهد تا با افراد، در کنار آنها و به صورت موثر با آنها همکاری کند. مدیران در تمامی سطوح سازمانی (عالی، میانی و عملیاتی)، به این مهارت‌ها نیاز دارند، زیرا در جهت نیل به اهداف سازمان، به افراد داخل و خارج سازمان وابسته‌اند. از این رو، مدیرانی که مهارت‌های انسانی خوبی دارند، می‌توانند نیازها و انگیزه‌های افراد را درک کرده و آنان را تشویق کنند تا بدون هیچ نگرانی خاصی، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند (فیضی، 1383، 13). در این راستا، اجزاء مهارت‌های انسانی مؤثر شامل سه دسته می‌باشند:

---

[1] **Human Skills**
[2] **Conceptual Skills**
[3] **Technical Skills**

الف- درک رفتار گذشته

آنچه که در آغاز دانستن آن برای شما به عنوان یک مدیر ضروری می‌نماید، چرائی رفتار دیگران است، زیرا اگر بخواهید کارها را از طریق افراد دیگر انجام دهید، باید بدانید که چرا آنان دست به رفتاری می‌زنند که اختصاص به خودشان دارد. درک رفتار گذشته کارمندان، زمینه دستیابی به چرائی رفتار آنان است که مطالعه همه جانبه آن، جهت شناخت انگیزه رفتار ضروری است. چه چیزی در افراد ایجاد انگیزه می‌کند؟ چه چیزی الگوی رفتاری ویژه افراد یا گروه‌ها را ایجاد می‌کند؟

بیشتر آنچه که در علوم رفتاری نوشته شده، بر چرائی بروز رفتار افراد تمرکز یافته است. در متون علمی مشهور و نشریات دوره‌ای، صدها طبقه‌بندی مختلف وجود دارد که در انتقال الگوهای رفتاری که تعامل افراد و گروه‌ها را با دیگر افراد تشریح می‌کنند، می‌توانند مفید باشند. به کمک این الگوها است که می‌توانیم بگوییم مثلا کسی «اسکیزوفرنی» دارد یا گرفتار «پارانویا» است، یا مدیری وظیفه‌گرا یا رابطه‌گرا است. همه اینها، طبقه‌بندی‌های مفیدی هستند که انتقال چرائی بروز رفتار یک فرد یا یک گروه، به شیوه‌های معینی را به دیگران نشان می‌دهند.

ب- پیش‌بینی رفتار آینده

اگر چه درک رفتار گذشته برای مهارت‌های انسانی موثر است، ولی به تنهایی نیز کافی نیست. اگر عده‌ای را سرپرستی می‌کنید، درک چرائی رفتار دیروز آنان و همچنین توانایی پیش‌بینی چگونگی بروز رفتارشان در امروز، فردا، هفته بعد و ماه و سال‌های آتی که تحت شرایط مشابه و شرایط محیطی متغیر می‌باشد نیز ضروری است. بنابراین دومین مهارتی که مدیران لازم دارند، پیش‌بینی رفتار آینده است.

ج- هدایت، تغییر و کنترل رفتار

اگر بخواهید در نقش مدیر یا رهبری مؤثر باشید، به کاری بیش از درک و پیش‌بینی نیاز دارید که آن نیز مستلزم رشد مهارت‌هایی در هدایت، تغییر و کنترل رفتار افراد می‌باشد. وقتی صحبت از کنترل رفتار به میان می‌آید، بسیاری از افراد چنین می‌پندارند که ما باید رفتار دیگران را تحت نفوذ خود درآوریم؟ امروزه کنترل و زیر نفوذ درآوردن، (بویژه در ذهن جوانان) تداعی منفی پیدا کرده است.

پاسخ این است که اگر در خانه به فرزندانتان، (انواع ارزش‌هایی که پیدا می‌کنند و این که چه چیزهایی را انجام دهند و چه چیزهایی را انجام ندهند)، توجه و علاقه داشته باشید، این محبت درونی، شما را به کنترل رفتار آنان نیز علاقه‌مند می‌سازد. در نقش مدیر هم اگر نسبت به افرادی که مسئولیت آنان بر عهده شماست، یگانگی آنان، تعهد و نوع رابطه‌ای که با شما دارند و همچنین نسبت به انجام و یا ترک فعالیت‌های خاصی که باید توسط آنان صورت گیرد، علاقه نشان دهید، این علاقه شما را به کنترل رفتار آنان علاقه‌مند می‌کند. به خاطر داشته باشید، اگر نقش مدیر را پذیرفتید، همراه آن مسؤولیت تاثیر داشتن بر رفتار سایر افراد را نیز پذیرفته‌اید (میلر، 1976، 235).

پس همانگونه که بیان شد، نظریه‌پردازان مدیریت، مهارت انسانی را حیاتی‌ترین مهارت لازم برای مدیر در هر سطحی می‌دانند. از این رو برای این که مدیر بتواند این نقش اساسی را به خوبی ایفا کند و توان کار با دیگران را در خود تقویت نماید، نیازمند آشنایی با روش‌ها، فنون و الگوهایی است که وی را در شناخت رفتار گذشته و پیش‌بینی رفتار آینده به همراه هدایت، کنترل و تغییر رفتار کسانی که با او کار می‌کنند یاری کرده و مددکار باشند.

« تحلیل تعاملی[1]»



یک روش و شیوه تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است که حاصل مبانی روانشناسی ابتدایی زیگموند فروید می‌باشد. وی اولین کسی بود که اظهار داشت سه منبع مهم در شخصیت هر انسانی وجود دارد که محرک رفتار او بوده و وی را هدایت و کنترل می‌کنند. این منابع در روانشناسی: «خود»، «من[2]» و «من برتر[3]» نامیده شده است (فروید، 1927)، ولی درک این مفاهیم و تشخیص مرزهای آنها و بکارگیری‌شان برای روانکاوان، (بدون تمرین و ممارست بسیار در روان‌درمانی)، دشوار است. یکی از خدمات اساسی نظریه‌پردازان این گونه تحلیل رفتاری این است که مفهوم «من» را از ابهام فرویدی بیرون آورده‌اند و به زبانی بیان داشته‌اند که هر کسی بدون این که روانکاو آموزش دیده‌ای باشد، می‌تواند آن را دریافته و در شناخت «چرائی رفتار» آدمیان بکار گیرد.

---

[1] **Transactional Analysis**
[2] **Ego**
[3] **The higher Self**

در این سبک تحلیلی، به مجموع هر «کنش» و «واکنش» یک «مراوده» می‌گویند. برای مثال اگر مدیری به یکی از کارکنان بگوید: «واقعا کارت را خوب انجام داده‌ای» (کنش) و او نیز در پاسخ بگوید: «متشکرم» (واکنش)، مجموعه این کنش و واکنش یک مراوده است. مراوده گاهی بیرونی است و دیگران مخاطب هستند و گاهی درونی است که در این حالت آدمی خود را مخاطب قرار می‌دهد (هریس، 1969). برای مثال اگر ناگهان انگیزه‌ای در ذهن ما ایجاد شود که چیزی به کسی بگوییم، ممکن است از درون ندایی بشنویم که فرمان می‌دهد: «سکوت کن و سخن مگو» و یا آن که صدایی به گوش جان برسد که: «حتما باید به او بگویی». این خطاب‌ها و تصوری که در ذهن صورت می‌گیرد، حالت‌های «من» نامیده می‌شود. از سویی شخصیت هر فرد، مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که در طی زمان شکل گرفته و به صورت عادت درآمده و دیگران به تدریج آن مجموعه را شناخته و معرف وی در نظر می‌گیرند. این الگوهای رفتاری در اثر ترکیبات مختلفی از سه حالت «من» شکل می‌گیرند. حالت‌های من عبارتند از: «من والدینی[1]، من بزرگسالی[2] و من کودکی[3]». ناگفته نماند که سه واژه «والدینی»، «بزرگسالی» و «کودکی» در اینجا معانی خاصی دارند و نباید با معانی لغوی آنها اشتباه شود. به دیگر سخن، همانگونه که بزرگسالان دارای سه حالت «من» می‌باشند، کودکان نیز از این سه حالت برخوردارند. بنابراین باید به خاطر داشت که این حالت‌های من، هیچ رابطه‌ای با سن تقویمی آدمیان ندارد، بلکه با سن روانی آنان سر و کار دارد. هر چند که نمی‌توانیم این حالت‌های من را به طور مستقیم مشاهده کنیم، ولی با ملاحظه رفتار، می‌توانیم پی ببریم که در آن لحظه کدام یک از این سه حالت «من» بر فرد حاکمیت دارد (برن، 1964، 281). به عنوان مثال، حالت من «والدینی» نتیجه پیام‌ها و قیودی است که انسان‌ها از والدین، برادران و خواهران بزرگتر، معلمین مدرسه، مربیان تربیتی و سایر افراد صاحب نفوذ در طول دوران اولیه زندگی می‌پذیرند. در واقع این پیام‌ها را می‌توان به صورت نوارهایی فرض کرد که در جای مناسبی در ذهن ثبت و ضبط شده و آماده پخش می‌باشند، آنچه که شما باید انجام دهید این است که مانند گرفتن شماره تلفن، دکمه را به درستی فشار داده و پیام را دریافت نمایید.

---

[1] **Parent ego state**
[2] **Adult ego state**
[3] **Child ego state**

اگر دکمه دیگری را فشار دهید، پیام دیگری را دریافت می‌دارید. پس از پخش پیام، نوار به حالت اول درآمده و برای پخش مجدد آماده می‌گردد. برای مثال اگر رضا در حال خوردن با غذا بازی کند، یک نوار بسیار معمول «والدینی» مانند نوار زیر شروع به پخش می‌نماید: «رضا بازی با غذا را بس کن و بشقاب را تمیز کن، مردم گرسنگی می‌کشند، ولی تو با غذا بازی می‌کنی!». اکنون باید دید آنچه را که والدین رضا مطرح می‌کنند از کجا یاد گرفته‌اند، شاید آنان نیز از پدر و مادرشان آموخته‌اند و پدر و مادر والدین رضا نیز از پدر و مادرشان و به همین ترتیب ... که اکنون نیز آن را برای فرزندشان تکرار می‌کنند. این یک نوار والدینی است، چرا که والدین آموخته‌اند که غذای داخل بشقاب باید به صورت کامل خورده شود و اگر غذایی در آن بماند، ناپسند است. در واقع اگر ما نسبت به خودمان امین باشیم، چنان چه امروز هم غذایی در ظرفمان بماند، احساس گناه خواهیم کرد. بدین ترتیب هنگامی که کسی از نظر ذهنی، «نوارهای قدیمی» دوران کودکی را دوباره پخش می‌کند، تحت حالت «من والدینی» عمل می‌کند. مطالب ثبت شده، چیزهایی همانند: «این کار درست است»، «آن کار غلط است»، «آن عمل بد است»، «آن عمل خوب است»، باید و نبایدها می‌باشند. بنابراین این حالت من والدینی، قسمت ارزشیاب ما است که رفتار ارزش‌گذاری شده‌ای را بر می‌انگیزد (جیمس، جانگ وارد، 1971). ولی باید به خاطر داشت که این رفتار ارزش‌گذاری شده، ضرورتا دارای ارزش واقعی نبوده، بلکه «ارزش آموخته شده» می‌باشد. در مثال رضا که تمام غذای بشقابش را نمی‌خورد، شاید شایسته‌تر این بود که پدرش می‌گفت: «اگر واقعا گرسنه نیستی، فکر نکن که باید همه غذای داخل بشقاب را بخوری». به ویژه اگر رضا کمی هم چاق باشد. بنابراین خوردن تمام غذای داخل بشقاب، خود یک «ارزش آموخته شده» می‌باشد، زیرا در حقیقت خواه رضا تمام غذای بشقابش را بخورد و یا نخورد، تاثیری بر میزان گرسنگان افراد دیگر نخواهد گذاشت.

حالت «من والدینی» دو نوع است: «پرورشی» و «عیب جو». «من والدینی پرورشی[1]»، آن قسمت از شخصیت یک فرد است که دیگران را درک کرده و به آنها توجه دارد. رفتار نشأت گرفته از من والدینی پرورشی ممکن است رفتار دیگران را جهت دهد، ولی آنان را تحقیر نکرده و احساس نادرست بودن را به آنها نمی‌دهد.

[1] **Nurturing parent ego state**

اما من «والدینی عیب‌جو[1]»، بر رفتار و همچنین شخصیت افراد حمله می‌کند و در واقع این احساس را به افراد می‌دهد که نه تنها رفتارشان خوب نیست، بلکه خودشان نیز خوب نیستند. وقتی که افراد در حالت من والدینی عیب‌جو هستند، بسیار ارزشیاب و قضاوت‌گرند. آنان همیشه با بکار بردن کلماتی نظیر «بهتر است» یا «باید»، آماده پاسخگویی به چیزهایی هستند که از دیگران می‌شنوند. این افراد با حالت من والدینی و عیب‌جویی شدید، «بایدها» و «نبایدهایی» را برای دیگران و همچنین برای خود قائل هستند، یعنی هم برای خود و هم برای دیگران تعیین تکلیف می‌کنند! از طرفی حالت «من بزرگسالی» رفتاری را بر می‌انگیزد که صرفا می‌تواند به عنوان رفتار منطقی، معقول، گویا و غیر احساسی تعریف شود. رفتار نشأت گرفته از حالت من بزرگسالی، با تحلیل‌های فرد و قدرت حل مسأله و تصمیم‌گیری منطقی وی شناخته می‌شود. آن افرادی که بر اساس حالت «من بزرگسالی» عمل می‌کنند، محتوای احساسی حالت «من کودکی» و محتوای ارزش‌گذاری شده حالت «من والدینی» خود را گرفته و سپس با واقعیت‌های دنیای خارجی مقابله می‌کنند. این افراد قبل از اقدام به هر رفتاری، بدیل‌های رفتاری خود و احتمال موفقیت هر بدیل و ارزش‌های حاکم بر جامعه را مورد بررسی قرار می‌دهند. همانطور که قبلا اشاره شد، حالت «من کودکی» با رفتارهایی که به هنگام واکنش احساس فرد پدیدار می‌شود همراه است. حالت «من کودکی» هر شخص، دارای انگیزه‌های آنی و طبیعی و نگرش‌های فرا گرفته شده از تجربیات کودکی می‌باشد. نظریه‌پردازان مراوده‌ای شکل‌های متعددی از حالت من کودکی را مورد بحث قرار داده‌اند (وگنر، 1981) که در این قسمت به دو نوع از حالت‌های «من کودکی شاد[2]» و «من کودکی مخرب[3]» اشاره می‌شود. افرادی که رفتارشان از حالت نوع اول می‌باشد، کارهایی را انجام می‌دهند که به آنها تمایل قلبی دارند، ولی رفتارشان لطمه‌ای به کسی یا چیزی وارد نمی‌آورد. افرادی که در حالت «من کودکی مخرب» هستند نیز کارهایی را انجام می‌دهند که تمایل دارند، ولی رفتارشان به خودشان، محیط و یا دیگران صدمه می‌زند. در شناخت تفاوت میان دو حالت «من کودکی»، باید به خاطر داشت که رفتارها به خودی خود، شاد یا مخرب نیستند، بلکه مراوده یا بازخور دیگران چنین می‌باشد.

---

[1] **Critical Parent Ego State**
[2] **Happy Child Ego State**
[3] **Destructive Child Ego State**

برای مثال اگر حسن، کارش نقشه‌کشی باشد و در هنگام انجام کار آواز بخواند، این حالت می‌تواند از «من کودکی شاد» او نشأت گرفته باشد، ولی اگر احمد (همکار وی) به او بگوید که آواز خواندنش مزاحم کار وی می‌شود و او همچنان به خواندن ادامه دهد، از حالت «من کودکی شاد» به حالت «من کودکی مخرب» انتقال یافته است. یک شکل از حالت «من کودکی مخرب»، «من کودکی ناسازگار» می‌باشد. هنگامی که این حالت بر افراد چیره می‌شود، به سخنان کسانی که به آنان می‌گویند چه بکنند، گوش نخواهند داد، آنان یا به طور آشکار با انتخاب موضع منفی طغیان می‌کنند و یا زیرکانه، با فراموش‌کاری، خود را به گیجی زدن، یا به تعویق انداختن از انجام چیزی که از آنان می‌خواهند انجام دهند، طفره می‌روند. افرادی که از حالت «من کودکی مخرب ناسازگار» رفتار می‌کنند، آنچه را که شخص مقتدری از آنان می‌خواهد انجام دهند (حتی اگر منطقی هم باشد)، انجام نخواهند داد.

از طرفی، شکل دیگر حالت «من کودکی مخرب»، «من کودکی سازگار» می‌باشد. وقتی که خاستگاه رفتار افراد این حالت «من» باشد، آنچه را که دیگران از آنان بخواهند، انجام می‌دهند. البته اگر دلشان بخواهد و اگر انجام خواسته‌های دیگران از نظرشان منطقی باشد، آنها را انجام خواهند داد. در چنین موردی، من کودکی «سازگار»، به عنوان شکلی از «من کودکی شاد» در دسته‌بندی فوق خواهد آمد، زیرا رفتار فرد به دیگران لطمه‌ای نخواهد زد و برای خود و محیطش مخرب محسوب نمی‌شود. از آنجایی که «من کودکی سازگار» با گذشت زمان فرد را مطیع محض بار می‌آورد، حتی هنگامی که خواسته‌های دیگران منطقی نباشد، او اطاعت می‌کند و از این رو برای خود فرد مخربی خواهد بود. این افراد به وابسته بودن، بیشتر تمایل نشان می‌دهند تا مستقل شدن و هنگامی که این امر پیش آید، «من کودکی سازگار» شکلی از «من کودکی مخرب» می‌شود. برای این افراد، داشتن یک حالت «من کودکی فعال» که یکنواخت، احساسی و گاهی وابسته باشد، نشانه سلامت است. در نهایت یک مدیر می‌خواهد از ایجاد شکل‌های گوناگون سازگاری یا ناسازگاری «من کودکی مخرب» جلوگیری کند که این امر جز با شناخت این مفاهیم و روابط بین افراد سازگار نیست. تمام مردم در زمان‌های مختلف تحت تأثیر این حالت‌های سه‌گانه من، رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند، اما شخصیت «فرد سالم» به گونه‌ای است که تعادل میان این سه حالت را حفظ می‌کند و به ویژه میان «من والدینی، بزرگسالی و کودکی شاد» تعادل ایجاد می‌کند.

به عبارت دیگر افراد سالم قادرند تا برخی از اوقات اجازه دهند که حالت «من والدینی» بر آنان چیره شود و بسیار منطقی فکر کنند و به حل مسأله بپردازند، در مواقع دیگر آنان می‌توانند حالت «من کودکی شاد» را آزاد سازند تا شاد بوده و یکنواخت و احساسی عمل نمایند. با این همه در بعضی مواقع، افراد سالم می‌توانند حالت من والدینی را کنار بگذارند و تجربه‌اندوزی کنند. این دسته از افراد، ارزش‌هایی ایجاد می‌کنند که به تسریع و مؤثر بودن فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کند (وگنر، 1981، 30).

در حالی که تعادل میان سه حالت من، سالم‌ترین شکل ممکن به نظر می‌رسد، چنین می‌نماید که بعضی از مردم بیشتر تحت تاثیر یک و یا دو حالت من می‌باشند. این مسأله به ویژه هنگامی که من بزرگسالی، کنترل را در دست نداشته و شخصیت فرد تحت سلطه «من والدینی عیب‌جو» یا «کودکی مخرب» باشد، ایجاد مشکل می‌کند. وقتی که چنین وضعی در افراد بروز می‌کند، آنان مشکلاتی را در دنیای خارج پدید می‌آورند که زندگی و روابط آنها با دیگران را تحت الشعاع خود قرار خواهد داد. دقیق‌تر آن که، افرادی که زیر سلطه من کودکی، به خصوص من کودکی مخرب هستند، چندان تمایلی به تجزیه و تحلیل منطقی مسأله ندارند، زیرا در سال‌های اولیه زندگی آموخته‌اند که کارها را با جیغ زدن، فریادکشیدن و احساسی بودن می‌توان انجام داد و در بیشتر موارد استدلالی برخورد کردن با آنان خیلی مشکل است. چنین کسانی اگر در محیط کار باشند، به جای آن که مسائل خود را خودشان حل کنند، می‌خواهند که مدیران یا افراد دیگر به آنها بگویند که چه کاری انجام دهند، در کجا و چگونه کار را انجام دهند یا این که کار صحیح کدام است و خوب یا بد چیست؟



از طرفی، افراد زیر سلطه من والدینی به ویژه «من والدینی عیب‌جو» نیز چندان به طور منطقی به تجزیه و تحلیل مسأله نمی‌پردازند، چرا که از نظر آنان این که درست چیست و نادرست کدام است، مشخص است. پس چنین به نظر می‌رسد که برای هر چیزی جوابی دارند. ویژگی این افراد در این است که می‌گویند:"ببین، مرا با واقعیت‌ها گیج مکن، من تصمیم خود را گرفته‌ام". در حقیقت مهم نیست که چقدر اطلاعات واقعی به این افراد داده شود، زیرا خوب یا بد و بایدها و نبایدها، از قبل برای آنها تعیین شده است. به علاوه، افراد تحت سلطه «من بزرگسالی» نیز می‌توانند باعث دردسر باشند، زیرا کارکردن با آنان، بسیار خسته کننده خواهد بود.

این افراد اغلب «مست کار» می‌باشند، شبیه دیگران به نظر نمی‌رسند و هرگز نمی‌توانند نظم خود را بر هم زده و به تفریح بپردازند. از این رو تعادل میان سه حالت من، شخصیت سالمی را می‌سازد که می‌توان با او همراه شد و کار کرد. لازم به ذکر است که در هر یک از این سه حالت، آدمی ممکن است نگرش‌های بسیار متفاوتی را نسبت به خود و کارکنانش داشته باشد. ممکن است شما در حالت من والدینی، یک مدیر خوب و توانا باشید. یعنی کسی که استعدادهای افراد را شکوفا می‌کند، به جای عیب‌جویی از رفتارهای آنان، انتقاد سازنده می‌کند، بیش از حد مداخله نمی‌کند و چگونگی حمایت کردن را می‌داند. از طرفی ممکن است شما در حالت من بزرگسالی مدیر خوبی باشید، رفتارهای شما منطقی بوده و واکنش مناسبی نسبت به دیگران از خود نشان بدهید، یا آن که در حالت من کودکی از مدیریت خوبی برخوردار باشید و روحیه همکاری و آمادگی برای مذاکره داشته و علاوه بر این خلاق و نوآور باشید. همچنین، آدمی می‌تواند تحت هر یک از حالات سه‌گانه من، رفتار منفی نیز داشته باشد. برای مثال شما در حالت من والدینی ممکن است خود محور، بیش از حد دلسوز و یا بی‌تفاوت باشید، یا در حالت من بزرگسالی ممکن است خیلی مکانیکی و خشک رفتار کنید و یا در حالت من کودکی مانند بیشتر افراد، رفتاری خصمانه و یا افکاری پریشان داشته باشید. گوناگونی رفتار شما از نگرش و نوع وضعیت روانی خاصی که دارید برخاسته است. مدیران در مراودات با دیگران، احساس خود را به خوبی و درستی یا نادرستی در رفتار با آنان منعکس می‌کنند. حرکات بدنی، تغییرات چهره و تن صدا ممکن است بیش از کلمات، بتواند نگرش واقعی فرد را بیان دارند. بایستی به این مطلب توجه داشت که در فرآیند رشد، انسان‌ها درباره ارزش شخصیتی خویش و افراد مهم محیطشان، از مفروضات اساسی و خاصی برخوردار می‌شوند که ممکن است نسبت به سایر افراد، در دوران بعدی زندگی نیز تعمیم یابد. یکی از صاحبنظران، ترکیب مفروضات را درباره ارزش خود و دیگران «وضعیت بودن» می‌نامد (هریس، 1969، 42-52). به نظر می‌رسد که وضعیت‌های بودن، ثابت‌تر از حالت‌های من باشند. این حالت‌ها در طول زندگی از راه دریافت پاسخ‌های رفتاری و تقویت و تشدید نیازهای فرد شکل می‌گیرند. این مفروضات از نظر خود شخص بر حسب درستی رفتار بر روی یک پیوستار تشریح می‌شوند، بدین گونه که هر کس نسبت به درستی کردار خود تصوراتی دارد و به عبارت دیگر هر فردی به عنوان یک انسان، تلقی خاصی از ارزش‌ها دارد که بر اساس آن، کردار خود و سایر افراد را درست و یا نادرست می‌داند.

از وضعیت بودن، چهار نوع ترکیب شخصیتی زیر به دست می‌آید که در چارچوب نگرش مثبت محور یا منفی محور طبقه‌بندی می‌شوند:

1- هیچکدام ارزشی نداریم: «پوچی»
2- شما ارزش دارید، ولی من ندارم: «خود کم‌بینی»
3- من ارزش دارم، ولی شما ندارید: «خود بزرگ‌بینی»
4- هر دو ارزشمندیم: «شخصیت سالم[1]»

- افرادی که در وضعیت اول هستند، دارای «نگرش منفی» بوده، احساس بدی نسبت به خودشان دارند و تمام مردم دنیا را بدبخت و بینوا می‌بینند. کسانی که چنین نگرشی دارند، در زندگی سرخورده می‌شوند. آنان به دیگران اعتمادی ندارند و به خودشان نیز اطمینانی ندارند و به بیان دیگر با نگرشی بدبینانه به خود و دیگران می‌نگرند. در این حالت، مدیر احساس نومیدی و بیهودگی می‌کند و به زودی در برابر مشکلات تسلیم می‌گردد.

- وضعیت دوم اغلب از حالت «من کودکی سازگار» افراد ناشی می‌شود. افراد در این وضعیت احساس می‌کنند که دیگران تواناتر هستند و یا مشکلات کمتری نسبت به آنان دارند. این افراد همیشه فکر می‌کنند که قسمت نازک نان به آنها می‌رسد! شاید این ضرب‌المثل که «سنگ همیشه به در بسته می‌خورد»، زبان حال آنان باشد. این معمولی‌ترین وضعیت زندگی برای افرادی است که احترام زیادی برای صاحبان زور و زر قائلند. آنها دنیای خود را بدین صورت تجسم می‌کنند که «من کنترل یا قدرت چندانی بر روی عوامل محیطی‌ام ندارم»، ولی به نظر می‌رسد که دیگران (افراد صاحب زور و زر و مقام) تمام قدرت (قدرت پاداش و تنبیه) را در اختیار دارند. این حالت، نوعی دوری جستن از دیگران است. فرد در این وضعیت گوشه‌گیری نموده و انگیزه‌ای برای معاشرت با دیگران در خود نمی‌یابد و در نتیجه احساس سرخوردگی می‌نماید.



[1] **Healthy Personality**

- وضعیت سوم، اغلب احساسی است که ناشی از حالت «من والدینی عیب‌جو» می‌باشد. در این حالت افراد حداقل به دو دلیل، تمایل به کوچک کردن دیگران دارند:

اولا: اغلب دیگران را به عنوان یک منبع انتقاد می‌دانند و احساس می‌کنند که اگر چه خودشان کامل یا درست نیستند، ولی دیگران نیز بیش از اندازه از آنها انتقاد می‌کنند. ثانیا: این افراد می‌خواهند با قطع رابطه یا با طغیان علیه یک شخص صاحب نفوذ، مستقل‌تر شوند، در حالی که چگونگی انجام این کار را نمی‌دانند و یا در این راه در گذشته، تجربیات ناگواری داشته‌اند. در وضعیت فوق، فرد با چند فراز و نشیبی که در طول زندگی داشته، احساس می‌کند که به مقدار زیادی از اعتماد به نفس و استقلال برخوردار شده است، ولی چنین کسی مطمئنا با دیگران به طور باز برخورد نکرده و در عمل صادق نیست و دیگران را نیز در محیط خود سهیم نمی‌کند، زیرا فکر می‌کند که چوب آن را خواهد خورد. شاید این گفته که «اگر انگشت خود را عسل کنی و به دهان هر کسی بگذاری، گاز می‌گیرد»، به تعبیری وصف حال اینان باشد. افرادی که چنین وضعیتی دارند، اغلب گوش شنوا را از دست داده و تلاش کسانی را که می‌خواهند با آنان ارتباط برقرار کنند، نافرجام می‌گذراند. یکی از صاحبنظران در مطالعاتش درباره چنین افرادی به این نتیجه رسیده است که اگر چه این افراد ظاهرا با اعتماد به نفس و داشتن کنترل رفتار خویش عمل می‌کنند، ولی در واقع «احساسات نادرست بودن» کردار خود را مخفی می‌دارند (هریس، 1969، 43). اغلب بروز «احساسات نادرست بودن»، به صورت نیاز برای قدرت و کنترل عوامل محیطی تجلی می‌کند. این حالت خلاص شدن از دیگران است که موجب رانده شدن افراد می‌گردد. فرد در این حالت متکبرانه رفتار می‌کند و افرادی را به خدمت خود می‌گیرد که بتواند آلت دست خود قرار دهد و سعی در سرکوب روحیه‌های تهاجمی دارد. همچنین کسانی که در این حالت هستند بیشتر به دکور (زرق و برق) و آسایش خود علاقه‌مند هستند تا رسیدگی به امور دیگران و سامان بخشیدن به پیرامون خویش.

- اما در وضعیت چهارم که یک دیدگاه «مثبت محور» است، افراد احساس می‌کنند که به خود و همچنین دیگران اعتماد و اطمینان دارند، رفتار آنان از حالات «من والدین پرورشی»، «بزرگسالی» و «کودکی شاد» نشأت می‌گیرد و به ندرت تحت تاثیر «من والدینی عیب‌جو» و یا «کودکی مخرب» قرار می‌گیرند.

در این حالت است که مدیر، مردمداری کرده، احساس اطمینان به دیگران را در خود زنده نگه داشته و روحیه سازندگی دارد. چنین مدیری در جستجوی افراد قابل اعتماد است و اشخاص سرخورده و نگران را تشویق می‌کند تا توانایی‌هایشان شکوفا شود. با توجه به مطالب عنوان شده، مدیرانی که عمدتا از یک حالت «من» با دیگران مراوده دارند، در انتخاب سبک رهبری محدودیت خواهند داشت. به عنوان مثال مدیری که خاستگاه رفتاری وی حالت «من والدینی» باشد، بیشتر به سبک اتوکراتیک تمایل نشان می‌دهد، یا اگر خاستگاه رفتار مدیر حالت «من کودکی» باشد ممکن است سبک خودمختاری را پیش بگیرد. سرانجام مدیری که احساس می‌کند که خودش و دیگران ارزشمند می‌باشند، خاستگاه رفتار او حالت «من بزرگسالی» رشد یافته است. چنین مدیری قبل از انتخاب سبک رهبری، به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازد و از آن پس سبک مناسب را نیز انتخاب می‌کند. سبک انتخاب شده توسط حالت «من بزرگسالی» عموما آزادی فراوانی برای کارکنان قائل است و زمینه را برای شرکت آنان در فرآیند تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد (رضائیان، 1386، 52-62).

حال که با انواع رفتارهای کارکنان و وضعیت‌های گوناگون آنها آشنا شدید، لازم است تا در این قسمت به بیان مطلبی پیرامون «سیستم‌های ارتباطات» افراد پرداخته شود. همانطور که در توضیحات مربوط به علم ان. ال. پی نیز عنوان شد، تمایل آدمیان به ادراک دنیای پیرامونشان، از طریق سیستم حسی آنهاست (سیستمی که با آن آسوده‌ترند). درست مثل این می‌ماند که شما بتوانید به پنج زبان زنده صحبت کنید، احتمالا همه زبان‌ها را با سلاست یکسان صحبت نخواهید کرد، یکی را نسبت به سایرین به عنوان زبان اصلی ترجیح می‌دهید و آن زبان اصلی را برای نمایش دنیای روانی خود به کار می‌برید.

آشنائی با این سیستم‌های نمایشی- حسی، برای مدیران بسیار با اهمیت است، چرا که اگر آنها بدانند که کارکنانشان چگونه دنیای روانی خود را ترسیم می‌کنند (از طریق آنچه که می‌بینند، آنچه که احساس می‌کنند و یا آنچه را که می‌شنوند)، احتمال بیشتری برای موفقیت در نفوذ در افراد خواهند داشت. آنان منحصرا به یکی از این شیوه‌ها دنیای خود را ترسیم نمی‌کنند، بلکه با آن روشی که ترجیح می‌دهند آسوده‌ترند، عمل می‌کنند.

مشابه یافته‌های علم ان. ال. پی، در این جا نیز می‌توان انسان‌ها را به چهار دسته تقسیم نمود:

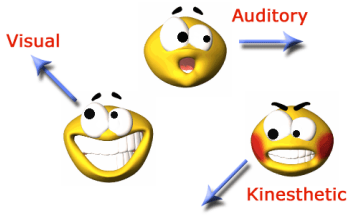
1- بعضی از اشخاص تصویرینند. آنان اگر بتوانند نقشه دنیای روانی خود را با تصاویری تنظیم نمایند، آسوده‌ترند.
2- عده‌ای احساسینند. آنان اگر نقشه دنیای روانی خود را با احساس‌های درونی و بیرونی ترسیم کنند، آسوده‌ترند.
3- برخی از اشخاص، شنیداری (صوتی) هستند. آنان تمایل زیاد به تنظیم نقشه دنیای روانی خود با صداها دارند.
4- اشخاص زبانی ترکیبی از سه دسته پیشین هستند، آنان قبل از آن که بتوانند دنیای روانی خود را ترسیم کنند، مجبورند دریافت‌های خام حسی را به یک زبان خاص از طریق کلمات و اعداد با علائم کامپیوتری منتقل نمایند.

حال اگر شما به عنوان یک مدیر، سیستم جلوه اصلی فرد را بشناسید، به هنگام تلاش برای برقراری ارتباط در وضعیت بهتری خواهید بود. در نتیجه ممکن است بتوانید پیام خود را به طریقی که آن فرد بهتر می‌تواند به رمز درآورد، کشف رمز کند، بفهمد و طبعا بپذیرد، بفرستید (هرسی، 1988، 135). برای مثال، افراد شنیداری همیشه به چشمان افراد نگاه نمی‌کنند، زیرا آنان «گوش خود را میزان کرده‌اند» و ضمن مکالمه یا ارائه یک مطلب، ممکن است به نقطه دیگری نگاه کنند، زیرا آنان با گوش فرا دادن به مطالب برای برقراری ارتباط و کسب مفاهیم تلاش می‌ورزند. البته این دسته از افراد، قصد بی‌ادبی یا بی‌اعتنایی ندارند و سعی می‌کنند آنچه را که گفته می‌شود را بفهمند. بچه‌هایی که شنیداری هستند اغلب در ارتباط با پدر و مادرشان دچار دردسر می‌شوند، زیرا هنگامی که پدر یا مادر با آنان صحبت می‌کنند، به پایین چشم می‌دوزند و پدر و مادر به اشتباه می‌گویند: «هنگامی که من با تو صحبت می‌کنم، به من نگاه کن»، زیرا احساس می‌کنند فرزندشان گوش نمی‌دهد. بچه به چشمان پدر یا مادر نگاه می‌کند و در این هنگام درک آنچه گفته می‌شود، برایش دشوارتر می‌گردد و نتیجه آن اغلب به سوء تفاهم بیشتر و خشم و عجز و ناتوانی از برقراری ارتباط منجر می‌شود. اما افراد تصویری، فضا را دوست دارند. اگر ملاقاتی با آنان در دفتر کارشان داشته باشید، از شما می‌خواهند که در عرض میز نسبت به آنها بنشینید و به اندازه کافی از آنان فاصله داشته باشید تا بتوانند به آسودگی، شما را در برد تصویریشان قرار دهند. در مقابل، افراد احساسی ترجیح می‌دهند که شما به آنان نزدیکتر باشید. این افراد دفتر محل کارشان را طوری ترتیب می‌دهند که شما بتوانید نزدیکتر بروید تا بیشتر به طریق

شخصی تعامل داشته باشند. افراد زبانی خیلی دوست دارند تا اطلاعات، مکتوب و به سبک منطقی به آنان ارائه شود، واژه‌ها باید تعریف شده باشند و از نظر املایی، علائم نقطه‌گذاری، دستوری و حتی صفحه‌بندی درست باشد. از طرف دیگر، افراد تصویری، عناوین، پاراگرافها و حروف مایل (ایتالیک) و فواصل کوتاه را در نگارش دوست دارند. برای جلب توجه آنان کافی است بخش‌هایی از پیام را که نباید از نظر دور بدارند، با دایره‌ای به دور آنها، یا خطی در زیرشان، مشخص کنید. برای مثال در یک جلسه سخنرانی، افراد پدیداری به جمع شدن در عقب اتاق برای نگاه داشتن تمامی داده‌ها، در پیش روی خود و در حوزه دیدشان تمایل دارند. افراد احساسی به جمع شدن و نشستن در جلو (نزدیک به سخنران) تمایل دارند. آنان می‌خواهند احساس کنند که بخشی از ارائه مطالب هستند و در ارائه آن سهیمند. افراد شنیداری در کناری جمع می‌شوند و با توجه به بهترین گوش خود (یعنی گوشی که مطلوب آنهاست)، در سمت راست یا چپ اتاق می‌نشینند. پیش‌بینی محل قرار گرفتن افراد ارقامی دشوار است و بیشتر به جایی بستگی دارد که آنان فکر می‌کنند اگر در آنجا باشند، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها راحت‌ترند.

به دلیل این ترجیحات، افراد برای افزایش احتمال برقراری ارتباطات با همه کسانی که در یک جمع قرار دارند، بهتر است پیام را به طریق گوناگونی ارائه کنند. این امر نشان می‌دهد که به هنگام ارائه یک سخنرانی باید همگامی با شرکت کنندگان را از یاد نبرد، از این رو:

- پدیداری‌ها، نمودارهای جریان کار، جریان عملیات و سایر نمودارها را به ویژه به هنگام ارائه اطلاعات پیچیده به کار می‌برند.
- ارقامی‌ها، واژه‌ها را تعریف می‌کنند و به اطلاعات نظم و ترتیب می‌بخشند.
- شنیداری‌ها، به این طرف و آن طرف رفته و با تهییج دیگران، صدای خود را زیر و بم، و یا تند و آهسته می‌کنند.
- احساسی‌ها، گهگاهی می‌نشینند و از موضعی آرام و مثبت صحبت می‌کنند. سخنران هر وقت که ممکن باشد، باید سعی کند تا نگاهش را زیر سطح چشمان حضار قرار دهد تا این افراد بتوانند احساس آسودگی و امنیت بیشتری کنند. (دیلتز و همکاران، 1980، 69-179).



از این رو و با توجه به مطالب عنوان شده، مدیر نیازمند آن است تا همه سیستم‌های جلوه‌ای را فرا گرفته و تمرین کند تا در به کارگیری آن آزموده شود. این نوع قابلیت انطباق رفتاری، به توان برقراری ارتباطات، افزایش کارآیی و بنای روابط مستمر کمک می‌کند. در این راستا، یکی از صاحب‌نظران پیرامون اهمیت ارتباطات، چنین می‌گوید: «یک کار مهم روزمره مدیران عالی، برقراری ارتباطات است. یعنی دریافت اطلاعات و شکل دادن به افکار. ولی گوش دادن و شرح کردن، از اهمیت بیشتری برخوردار است.» (رضائیان، 1386، 229-232).

هوش هیجانی در مدیریت

همانطور که در ابتدای این بخش عنوان شد، با توجه به ارتباط مشترک میان دو مفهوم مهارت‌های انسانی و هوش هیجانی، می‌توان مهارت‌های انسانی مدیران را نشان دهنده قابلیت هوش هیجانی آنها دانست. از این رو و قبل از بیان مفهوم هوش هیجانی در دنیای مدیریت، ضروری است تا به مقدمه‌ای پیرامون نحوه شکل‌گیری این دیدگاه، در درک ارزش حیاتی برقراری ارتباط میان مدیران و کارمندان اشاره شود. مطلبی که با شکل‌گیری مکتبی به نام «رفتار سازمانی»، پا به عرصه وجود گذاشت.

جنبش رفتار سازمانی[1] و نگرش مثبت محور نسبت به انسان

مطالعات و آزمایشات هاثورن در پدید آوردن جنبش روابط انسانی و بر تفکر مدیریتی دهه1950-1960 تاثیر مهمی داشت (شرمرهورن، 1996، 34). پژوهشگران هاثورن برای توضیح رفتار کارگران، توجه خود را به عوامل روانی و اجتماعی معطوف کردند و سازمان اجتماعی کارخانه و روابط و کنش‌های متقابل افراد در حین کار، موضوع اصلی مورد مطالعه قرار گرفت. آنان به این نتیجه رسیدند که افراد، در ضمن کار نه به صورت فردی، بلکه به عنوان عضوی از گروه فعالیت می‌کنند و رفتارشان تابع ارزش‌ها و معیارهای گروهی است. به این ترتیب، وجه انسانی سازمان‌ها، یعنی گروههای غیر رسمی که تا آن زمان نادیده گرفته می‌شد، کشف و نهضت روابط انسانی مبلغ اندیشه‌هایی این چنین شد:

[1] **Organizational Behavior**

- حرمت و شأن انسان باید در محیط کار احیا شود.
- اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار به درستی شناخته شود.
- در مدیریت و تصمیم‌گیری، از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.
- هدف‌های سازمان‌ها، در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد.
- با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان تلاش برانگیز و رضایت‌بخش باشد.

از این رو جنبش روابط انسانی مرحله‌ای را ایجاد نمود که شکل تکامل یافته آن را امروز به عنوان رشته «رفتار سازمانی» می‌شناسیم. جنبش رفتار سازمانی بر این مبنا استوار است که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار خود برقرار می‌کنند، می‌توانند به بهره‌وری دست یابند. درنتیجه رفتار سازمانی، به مطالعه منظم اقدامات، کارها، عملیات و نگرش منابع انسانی می‌پردازد. این علم یک رشته کاربردی از «علوم رفتاری[1]» بوده که بر پایه چندین رشته علوم رفتاری نظیر روانشناسی اجتماعی، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و ... می‌باشد و هدف آن کمک به توجیه، پیش‌بینی و کنترل رفتار اعضاء سازمان است (رضائیان، 1386، 13-10).

در واقع فکر بنیادین مکتب رفتار سازمانی این است که چون مدیر باید «کار را به وسیله افراد دیگر انجام دهد»، بنابراین مدیریت به واقع کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه افراد را به کار برانگیزد، آنان را رهبری نماید و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملا درک کند. بنابراین مدیران باید به دانش و مهارت‌های رفتاری مجهز شوند و به معنای دیگر، به آنها اعتماد ورزند (فیضی، 1383، 44-45).

در این راستا و در جهت شناخت نقش انسان به عنوان دارایی اثربخش و حیاتی برای سازمان و همچنین ایجاد نگرشی مثبت در همکاری میان مدیران عالی و کارمندان، «سبک مدیریت مبتنی بر هدف»، در زمینه مدیریت و رهبری سازمان‌ها معرفی شد.

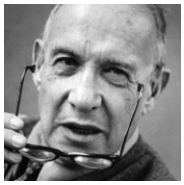


[1] **Behavioral Sciences**

مدیریت مبتنی بر هدف[1] (مدیریتی با نگرش مثبت محور)

در ادبیات و متون سازمان‌ها، «کیفیت زندگی کاری[2]» به فرآیندی اطلاق می‌شود که در اجراء آن کارکنان و اعضاء سازمان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مربوط به طراحی مشاغل (که تشکیل دهنده بخشی از زندگی کاری آنان است)، مشارکت فعال داشته باشند. در واقع کیفیت زندگی کاری را می‌توان همانند چتری تصور نمود که بر چندین برنامه که در جهت ایجاد تغییر در سازمان به اجرا در می‌آیند، سایه افکنده است. همه این برنامه‌ها یک هدف دارند، یعنی می‌خواهند ساختار سازمانی را ارگانیک، پویا و انسانی نمایند (پارسائیان، اعرابی، 1378، 419). در این راستا، مدیریت مبتنی بر هدف، یکی از این برنامه‌ها است.

پیرامون این سبک از مدیریت باید عنوان نمود که در شیوه هدف‌گذاری سنتی، معمولا هدف‌های اصلی در بالای سازمان تعیین شده و سپس به هدف‌های فرعی برای هر سطح از سازمان تقسیم می‌شوند. این شیوه، فرآیندی یک مرحله‌ای دارد که در آن مدیریت بالای سازمان، معیارهای خود را بر هر فرد که زیردستش قرار دارد، تحمیل می‌کند. در این روش فرض می‌شود که مدیریت عالی بهترین راه را می‌شناسد زیرا فقط او می‌تواند «تصویر کامل» سازمان را ببیند. اما بر خلاف شیوه سنتی، مدیریت بر مبنای هدف، نظامی است که در آن هدف‌ها و برنامه‌ها به طور مشترک، توسط کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم می‌شود و مدیران از نظرات کارکنان برای هدایت فعالیت‌های کلی سازمان بهره می‌گیرند.



این نظریه به وسیله اندیشمند بزرگ، "پیتر دراکر[3]" در حدود پنجاه سال قبل با چنین ایده‌ای ارائه شد که با استفاده از هدف‌های سازمانی، موجبات انگیزش و تحریک کارکنان فراهم آید. بر پایه این روش، مدیران و کارکنان، به صورتی مشترک و هماهنگ، هدف‌ها و برنامه‌ها را تنظیم می‌کنند و آنگاه معیارهایی برای ارزیابی عملکرد معین و اقدامات ضروری را تعیین می‌کنند. سپس افراد بر اساس هدف‌ها و برنامه‌های معین شده وظایف خود را اجرا نموده و مدیران از اقدامات آنها حمایت می‌کنند. در مرحله آخر، نتایج بررسی شده و مفاهیم تعریف می‌شود و چرخه مدیریت بر مبنای هدف مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد.

---

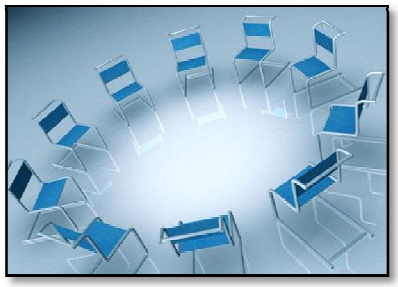
[1] **MBO: Management By Objective**
[2] **Quality of Work Life**
[3] **Peter Drucker**

از آنجایی که مدیران واحدهای رده پایین‌تر سازمان در تعیین هدف‌های مربوطه مشارکت می‌کنند، بایستی عنوان کرد که مدیریت مبتنی بر هدف، مسیری پایین به بالا را در سازمان می‌پیماید و نه مسیر بالا به پایین. چنین فرآیندی نظامی یکپارچه جهت وظایف برنامه‌ریزی و کنترل ایجاد می‌کند. امروزه به ندرت امکان دارد تا بتوان درباره مفاهیم اصولی مدیریت بحث کرد و موضوع مدیریت مبتنی بر هدف را نادیده انگاشت (فیضی، 1383، 131-133). پس همانطور که مشاهد می‌شود، شیوه مدیریت مبتنی بر هدف، یک دیدگاه کاملا «مثبت محور» نسبت به منابع انسانی در برقراری مهارت‌های انسانی است.

با توجه به تعاریف ارائه شده پیرامون ارزش مهارت‌های انسانی مدیر در برقراری ارتباط با کارمندان و زیردستان و شناخت رفتاری آنها و با عنایت به مفهوم هوش هیجانی که به بیان کیفیت و درک احساسات افراد، همدردی با احساسات دیگران و توانایی اداره مطلوب خلق و خو اشاره دارد، می‌توان چنین استدلال نمود که هوش هیجانی، در واقع تکنیکی در شاخه مهارت‌های انسانی یک مدیر، در برقراری ارتباط با خود و دیگران است. از این رو و بر خلاف فصل اول کتاب که این مفهوم در ارتباط با حوزه روانشناسی بررسی شد، در این قسمت، از دیدگاه مدیریت به آن پرداخته می‌شود.

هوش هیجانی در علم مدیریت، قابلیتی متشکل از هشت ویژگی زیر است:

- خودآگاهی و خود ارزیابی صحیح
- ابتکار
- همدلی
- ارتباطات
- تصمیم‌گیری درست و صحیح
- نفوذ و تاثیرگذاری
- تطبیق پذیری و سازگاری
- خود مدیریتی



همانطورکه ملاحظه می‌کنید قابلیت‌های فوق، مهارت‌های فنی مدیریت نیستند، بلکه توانایی‌های هوش هیجانی یک مدیر، در قالب مهارت‌های انسانی وی می‌باشند.

اکنون به بررسی دقیق‌تر هر کدام از موارد زیر پرداخته می‌شود تا مشخص گردد که چرا کیفیت هشت قابلیت هوش هیجانی، این قدر مهم جلوه می‌کند؟

1) **خودآگاهی و خودارزیابی صحیح:** مدیران فاقد این قابلیت مهم در تعامل با دیگران به سرعت عصبانی و آزرده‌خاطر می‌شوند، در نتیجه در نوع روابط کاری و فردی با دیگران به مشکل برخورد نموده و رفتارهای تهاجمی از خود نشان می‌دهند. آنها اشتباهات خود را نمی‌پذیرند و از آن پند نمی‌گیرند. این مدیران از انتقادات گریزان بوده و نمی‌توانند با یک خودآگاهی واقع‌گرآیانه، به نقاط قوت و محدودیت‌های خود پی ببرند.

2) **ابتکار:** مدیرانی که در رویارویی با حوادث و مشکلات، به جای اعمال رفتارهای فعالانه و مفید، واکنش‌های تدافعی نشان می‌دهند، دائما خود را در یک وضعیت روانی و بحرانی می‌بینند. به علاوه وقتی رهبران سازمان نتوانند از قوه ابتکارشان استفاده کنند، ممکن است فرصت‌های مهم و ارزشمندی را از دست بدهند.

3) **همدلی:** وقتی مدیران هنگام بحران یا عدم قطعیت، به اندازه کافی از خود همدلی نشان ندهند، از دیدگاه کارکنان، افرادی بی‌تفاوت، بی‌توجه و غیرقابل اعتماد جلوه می‌کنند و این امر سبب می‌شود تا کارکنان به طور کمتری در کارها مشارکت نموده و ارتباط برقرار کنند.

4) **ارتباط:** مدیران و روسا در صورت عدم استفاده صحیح از مهارت‌های ارتباطی، در زمان هرج و مرج یا بحران، با موانع گسترده‌ای جهت انجام اقدامات مورد نیاز مواجه خواهند شد. در واقع، بدون برقراری ارتباط صحیح، مدیران سعی می‌کنند تا از گفتگوهای دو جانبه در مورد موضوعات مهم پرهیز نموده و صرفا اخبار و اطلاعات خوب را به کارکنان برسانند و اخبار بد و ناخوشایند را از کارکنان مخفی نگه دارند. این امر بر فضای اعتماد حاکم بر سازمان لطمه زیادی وارد می‌سازد و مدیران را در جهت حل مسائل پیچیده، با مشکلات زیادی روبرو می‌کند. به علاوه چون این رفتار به کار گروهی و مشارکت جویی کارکنان لطمه وارد می‌سازد، آنها از دیدگاه کارکنان به عنوان افرادی غیرقابل دسترس و پر مشغله شناخته شده که به تصویر ذهنی منفی کارمندان از مدیریت عالی می‌افزاید.

5) تصمیم‌گیری درست و صحیح: اگر مدیران توانایی لازم جهت اخذ تصمیمات صحیح و درست را نداشته باشند، سازمان در شرایط هرج و مرج و یا عدم قطعیت قرار می‌گیرد. مدیرانی که در تصمیم‌گیری ضعیف هستند، نسبت به کسانی که قدرت تجزیه و تحلیل دارند، زمان زیادی را صرف می‌کنند، زیرا:

- جرات و شهامت انتخاب کردن را ندارند.
- از مسئولیت‌پذیری گریزانند.
- نسبت به اجراء کامل تصمیم، تعهد و پایبندی لازم را ندارند.

6) نفوذ و تاثیرگذاری: وقتی مدیران از نظر مهارت تاثیرگذاری بر دیگران ضعیف باشند، به جای کسب حمایت و پشتیبانی، آنان را فراری می‌دهند. این گروه از مدیران مجبورند تا بیشتر کارهایشان را به تنهایی انجام دهند و حتی مخالف کار گروهی باشند. در این شرایط، ترغیب کارکنان جهت ابراز عقیده و شرکت در چالش‌ها بسیار دشوار خواهد بود.

7) تطبیق‌پذیری (تطابق): بدون افزایش توان تطبیق‌پذیری، هنگام مواجهه با بحران و عدم قطعیت، بسیاری از مدیران با قرار گرفتن در شرایط جدید، از خود واکنش منفی نشان می‌دهند. به علاوه ممکن است با تغییر اولویت‌های کاری، هنگام قرار گرفتن در شرایط جدید، بیش از اندازه به دیگران هیجان وارد کنند که در نتیجه، تمایل افزاینده به تحت فشار قرار دادن دیگران و یا گرایش به برخوردها و مشاجره با کارکنان، مشکلات زیاد و فراوانی برای آنها ایجاد می‌نماید. از این رو ضروری است تا مدیریت خود را با روش‌های جدید تطبیق داده و پذیرای چالش‌های تازه باشد.



8) خود مدیریتی: وقتی مدیران به لحاظ مدیریتی، در سطوح پائینی باشند، معمولا در شرایط اضطراب‌زا از خود واکنش‌های نسنجیده‌ای نشان می‌دهند و در مواجهه با تغییرات سریع محیطی یا بروز تضاد در محیط کار، احتمالا دچار استرس (فشار روانی)، خشم و عصبانیت می‌شوند. همچنین گاهی اوقات در مقابل مشکلات، به طریق غلط و یا مخربی پاسخ داده که اغلب باعث ایجاد پیامدهای غیرمنتظره می‌شود.

در پایان این قسمت قصد بر آن است تا به تفاوت نحوه استفاده از مهارت‌های انسانی در میان مدیران مرد و زن پرداخته شود. در واقع کلام اصلی از آن جایی آغاز می‌شود که قصد مقایسه دو دیدگاه مدیریتی زنان و مردان را داریم. دیدگاه مدیریتی مردان، همان دیدگاه فرمان و کنترل و دیدگاه زنان، همان مدیریت مشارکتی و توافقی است. "دبرا بورل[1]"، مدیر آموزشی مؤسسه مریخ - ونوس در نیویورک می‌گوید: "مدیران زن، معمولا اشتیاق بیشتری به ساختن دارند تا بردن. آنان مایل به دستیابی و حصول توافقند و دوست دارند تا عقاید و نظریات دیگران را بشنوند. بالعکس، آقایان فکر می‌کنند اگر از دیگران راهنمایی بخواهند، به عنوان یک رهبر ضعیف (که از داشتن پاسخ‌های مناسب بی‌بهره است)، شناخته می‌شوند." از طرفی، محققین تفاوت‌های فیزیولوژیکی متعددی را در سیستم عصبی خانم‌ها و آقایان کشف نموده‌اند. به طور مثال، مغز آقایان حدود ده درصد بزرگ‌تر از خانم‌هاست، اما زنان دارای سلول‌های عصبی فعالتری در بخش‌های خاص مغز می‌باشند و معمولا دارای بخش «کورپوس کولوسوم[2]» بزرگ‌تری هستند. کورپوس کولوسوم، به گروهی از سلول‌های عصبی گفته می‌شود که ارتباط میان دو نیم‌کره مغز را شکل می‌دهد. این امر سبب می‌شود تا زنان به هنگام انتقال اطلاعات، از یک نیم‌کره به نیم‌کره دیگر سریع‌تر باشند، یعنی می‌توانند از نیم‌کره چپ مغز که بیشتر فعالیت‌های محاسباتی و حتی حرکتی را انجام می‌دهد، به همان اندازه‌ای استفاده نمایند که از بخش احساسی و بصری نیم‌کره راست استفاده می‌کنند، در حالی که آقایان معمولا تنها قادر به استفاده از نیم‌کره چپ مغز خود می‌باشند.

در نتیجه، مهارت‌های انسانی رهبری زنان، دارای خصوصیاتی به قرار زیر است:

- زنان در قدرت بخشیدن و تشویق کارکنان در کار تیمی، بهتر از آقایان عمل می‌کنند.
- رفتار زنان به گونه‌ای است که صداقت بیشتری در کار خود حکم فرما می‌کنند و در عین حال، بیش از مردان در ارتباط با کارکنان خود هستند.
- رهبران زن در پاسخ دادن به درخواست‌های کمک کارکنان، موثرتر عمل می‌نمایند.
- زنان در تشخیص مشکلات، بسیار سریع‌تر و صحیح‌تر از آقایان اقدام می‌کنند.

---

[1] **Debra Burl**
[2] **Corpus Collusum**

- زنان در مشخص نمودن انتظارات شغلی کارکنان و تهیه بازخوردهای ارزشمند و تشویق کننده، بسیار بهتر از مدیران مرد هستند.

شاید تنها فاکتور و عاملی که باعث بروز برخی ضعف‌ها در زنان است، مربوط به بعد مهم و اساسی «خود مدیریتی[1]» آنهاست. به عنوان مثال، بدترین نوع رفتار مشاهده شده در زنان، در تسلط ایشان بر خستگی‌های جسمی و روحی می‌باشد.

در دیدی کلی، "شرمرهورن[2]" معتقد است یک رهبر بینا (مرد یا زن)، به منظور ترغیب کارمندان خود در جهت اهداف سازمانی، با استفاده از مهارت هوش هیجانی، ابتدا با ذهنی باز با تمام افراد ذینفع ارتباط ایجاد نموده و سپس به کمک پنج ویژگی مثبت زیر، مدیریت خود را اعمال می‌کند:

- صمیمی: با صمیمیت، حس مشارکت سایرین را دو چندان کند.
- مساعدت به دیگران: به عنوان عضوی از تیم، به دیگران (در رابطه با انجام کار) مساعدت کند.
- نمونه اسوه: به عنوان یک اسوه عمل نماید.
- چالش‌پذیر: به عنوان پیشرو، هرگونه نوآوری در افراد و ایده‌ها را ترغیب کند.
- ارج نهادن به موفقیت‌ها: با ارج نهادن به عملکردها، باعث ایجاد انگیزه در محل کار شده و در نتیجه بر قلب‌ها و مغزها نفوذ کند (هارتلی، 1384، 157).

سبک‌های مدیریت

حال که با مفهوم مهارت‌های انسانی مدیریت آشنا شدید، شایسته است به این نکته اشاره شود که مدیران با توجه به نوع رویکرد خویش در نحوه استفاده از مهارت‌های انسانی، از سبک‌های گوناگون مدیریت، جهت برقراری ارتباط و هدایت سازمان خود استفاده می‌کنند که در آخرین بخش این مبحث، بدان پرداخته می‌شود.



[1] Self-management
[2] Schermerhorn

یکی از حوزه‌های مهمی که در روانشناسی مدیریت مطرح است، شناسایی انواع روش‌های مدیریتی می‌باشد. مدیران مختلف، سبک‌های مختلفی از رهبری و مدیریت را دارا هستند. بنابراین در شاخه روانشناسی مدیریت، این سوال مطرح می‌شود که چه سبک‌های مدیریتی وجود دارد؟ کدام روش‌های مدیریت موفق هستند؟ چه سبک‌هایی برای چه گروه‌های کاری مناسب هستند؟

بر این اساس، روانشناسی مدیریت، سبک‌های مختلفی از مدیریت را شناسایی کرده و با توجه به اهداف مورد نظر و این که چه شرایط و ویژگی‌های گروهی وجود دارند، آنها را به عنوان سبک‌های موفق معرفی نموده است. یافته‌های روانشناسی مدیریت در این حوزه نشان می‌دهد که افرادی که درکودکی، نوجوانی و جوانی نفوذ زیادی روی همسالان خود داشته‌اند و در بازی‌ها نقش محوری گروه و رهبری آن را بازی کرده‌اند، در بزرگسالی نیز توان رهبری بالایی از خود نشان می‌دهند. این افراد با ویژگی‌هایی که دارند، اغلب گروهها را تحت نفوذ و تسلط خویش قرار می‌دهند. برخی افراد، این اعمال نفوذ را با اعمال زور و قدرت و برخی با بروز ویژگی‌های دیگری نظیر نشان دادن قدرت منطق و تصمیم‌گیری عالی انجام می‌دهند.

پژوهشگران دانشگاه میشیگان، چندین بررسی مهم را پیرامون مساله رهبری انجام دادند که در نهایت، دو نوع اساسی از رفتار رهبری را معین نمودند: «رفتار کارمدار[1]» و «رفتار کارمند مدار[2]». رفتار کارمدار، آن نوع رفتار رهبری است که به موجب آن، رهبر توجه اصلی خود را به کاری که زیردست باید انجام دهد، معطوف می‌سازد، درحالی که در رفتار کارمند مدار، رهبر توجه اصلی خود را به پیروان، به عنوان انسان معطوف می‌دارد و همانگونه که مشاهده می‌شود، دارای نگاهی مثبت محور، نسبت به ارتباطات و مهارت‌های انسانی است (سرتو، 1994، 358-359).

از طرفی، نتایج حاصل از مطالعات دانشگاه اوهایو نشان می‌دهد که سبک مدیریت تنها یک بعدی نیست. «شبکه مدیریت[3]» که بر اساس نتایج مطالعات مذکور پدید آمده است، به سنجش توجه نسبی مدیر به افراد و وظایف (که در طبیعت دو بعدی رهبری نیز منعکس است)، کمک می‌کند. این شبکه بر مبنای نگرش مدیر نسبت به افراد، ابعاد روابط رهبر یا

---

[1] **Job-centered Leadership**
[2] **Employee-centered Leadership**
[3] **Managerial Grid**

مدیر را با زیردستان بررسی می‌کند و دارای دو محور می‌باشد که محور افقی، نشان دهنده توجه به تولید و محور عمودی معرف توجه به افراد انسانی است.

بر مبناء این دو محور، 81 سبک رهبری به شکل مربع‌های کوچک درون یک مربع بزرگ جا می‌گیرند که هر کدام معرف ترکیب معینی از دو بعد رهبری است. در این شبکه، پنج سبک مدیریتی[1] اصلی به شرح و ویژگی‌های زیر مشخص شده است:

- سبک 1.9: توجه بیشتر به تولید و توجه کمتر به انسان
- سبک 9.1: توجه بیشتر به انسان و کمتر به تولید (مدیریت باشگاهی در این سبک، به نیازهای افراد جهت ایجاد روابطی که نتیجه آن، بوجود آوردن محیط دوستانه و صمیمی در سازمان است، توجه جدی می‌کند.)
- سبک 1.1: حداقل توجه به انسان و تولید
- سبک 5.5: توجه متعادل هم به انسان و هم به تولید، جهت حفظ وضع موجود (مدیریت میانه‌رو در این سبک، ایجاد توازن بین روحیه خوب در افراد و اجراء عملکرد مناسب سازمانی را امکان‌پذیر می‌کند.)
- سبک 9.9: توجه زیاد هم به انسان و هم به تولید (نشانه این سبک مدیریت، تعهد افراد، اعتماد متقابل و کار تیمی است. موفقیت و کامیابی در این سبک، حاصل تعهد کارکنان به وابستگی متقابل و احساس اشتراک آنها در هدف‌ها و منافع سازمان و همچنین اعتماد و احترام متقابل است) (بووی، 1993، 479-480).

طراحان این شبکه اعتقاد دارند که یک بهترین سبک وجود دارد و با دلایل پژوهشی از این ادعا حمایت می‌کنند. به اعتقاد آنها سبک 9.9 متضمن نتایج بهتر و سلامت بیشتر روحی و جسمی و ارائه راه‌حل‌های موثرتر برای تعارضات است و هیچ سبک دیگری جز این سبک نمی‌تواند بهترین سبک باشد (کریتنر، 1998، 456).

لازم به ذکر است، از آنجایی که ارتباط با منبع انسانی برای مدیر از اهمیت والایی برخوردار است، شناخت شخصیت مدیر نیز به طور متقابل و از سوی کارمندان ضروری می‌نماید. در واقع بیشتر سوءتفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود.

---

[1] **Managerial Styles**

شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتا پایدار وی. مدیران تنها بر بعضی از رفتارها و نگرش‌های خود، آگاهی دارند؛ از این رو حوزه‌ای که برایشان شناخته شده است، شامل آگاهی از نحوه برخوردشان با افراد و تاثیری که بر آنان خواهند داشت، می‌شود. با این حال قسمتی از شخصیت مدیر برای خودش ناشناخته است، یعنی در برخی موارد، مدیران از نحوه برخوردشان با دیگران آگاهی ندارند؛ این عدم آگاهی ممکن است بدین دلیل باشد که کارکنان به آنها بازخور نمی‌دهند و یا مدیران برای دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی که واقعا در محیط هست، هوشیاری کافی را ندارند. از این رو شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است، شامل می‌شود. بنابراین می‌توان شخصیت مدیر را به چهار ناحیه زیر تقسیم کرد:

1- در هر محیط سازمانی، به آن بخشی از رفتارها و نگرش‌های یک مدیر که برای خودش و همچنین دیگران شناخته شده است؛ «ناحیه عمومی[1]» می‌گویند که ناحیه‌ای شناخته شده برای همه (اعم از مدیر و دیگران، یعنی مافوق‌ها، زیردستان و همکاران) می‌باشد.

2- به حوزه‌ای که برای خود مدیر ناشناخته، ولی برای دیگران شناخته شده است، «ناحیه کور[2]» می‌گویند، زیرا زیردستان مدیر، مایل به دادن بازخور نبوده یا مدیر توان دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی را ندارد و یا به آنها اهمیت نمی‌دهد.

3- حوزه‌ای را که برای خود مدیر شناخته شده، ولی برای دیگران ناشناخته است، «ناحیه خصوصی[3]» می‌گویند؛ زیرا فقط برای مدیر شناخته شده است و وی مایل به افشاء آن برای دیگران نیست و یا سایر افراد سیستم، واکنش‌های لفظی و غیرلفظی مدیر را دریافت نمی‌کنند.

4- روان‌شناسان آخرین حوزه ناشناخته برای مدیر و دیگران را «ناحیه ناشناخته[4]» می‌نامند که فروید آن را «ضمیر ناخودآگاه» یا «نیمه خودآگاه» نامیده است. همانطورکه قبلا عنوان شد، فروید، شخصیت آدمی را به کوه یخی تشبیه کرده است. از این تمثیل چنین

---

[1] **Public Area**
[2] **Blind Area**
[3] **Concealed Area**
[4] **Unknown Area**

بر می‌آید که قسمت معینی از شخصیت رهبر در ضمیر ناخودآگاهش قرار دارد و هرکس که بدان نظر دارد، به سختی می‌تواند کل شخصیت، ساخت و مختصات آن را دریابد، زیرا بیشتر این کوه یخ در ضمیر ناخودآگاه فرد قرار داشته و جز با تلاشی آگاهانه، نسبت به ساختار آن، بینشی به دست نخواهد آمد. از سوی دیگر، بخش زیادی از آن قسمت از شخصیت مدیر را که «ناشناخته» نامیده می‌شود، بر رفتارهای وی در جهت نفوذ در دیگران تاثیر دارد (فروید، 1927). از این رو در این بخش، به بررسی دو مکانیزم که بر حوزه شناخت مدیر و دیگران از یکدیگر تاثیر دارد و به گسترش و استحکام ارتباطات کمک می‌کند، پرداخته می‌شود.

مکانیزم اول: بازخور[1]

نخستین فرآیندی را که در شناخت شخصیت مدیر (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد، آن حدی است که دیگران در ساختار سازمانی مایلند چگونگی برخورد مدیر را با وی در میان بگذارند که به تمایل آنها در باز بودن روابطشان با مدیر و دادن اطلاعات به او بستگی دارد؛ ولی باید از هر دو بعد به آن نگریست، یعنی باز هم به میزان تلاش مدیر جهت دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی موجود در سیستم وابسته است.

مکانیزم دوم: افشاء (خودگشودگی[2])

فرآیند دیگری که در شناخت شخصیت مدیر مؤثر است، افشاء یا خودگشودگی نام دارد و آن حدی است که مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود، با دیگر افراد سازمان می‌باشند. در فرآیند افشاء (خودگشودگی)، هر چه رهبر یا مدیر، بیشتر و بیشتر درباره طرز فکر و رفتار خود افشاء نماید، به همان نسبت «ناحیه عمومی» نواحی چهارگانه شخصیت، بزرگتر و «ناحیه خصوصی» کوچکتر و کوچکتر می‌گردد.

در نتیجه، نه تنها ناحیه «عمومی» در نواحی «کور» و «خصوصی» شخصیت پیشروی می‌کند، بلکه احتمال زیادی وجود دارد که بعضی از آنچه که برای هر دو (مدیر و دیگران) ناشناخته است، به ناحیه «عمومی» نیز افزوده گردد (رضائیان، 1386، 203-209).

---

[1] **Feedback**
[2] **Disclosure**

بر این اساس و پیرامون شناخت شخصیت مدیر، بایستی به چهار تیپ شخصیت مدیر اشاره نمود که با توجه به میزان گشودگی نواحی شخصیتی معرفی شده (عمومی، خصوصی، کور، ناشناخته) برای کارمندان و دیدگاه‌های مثبت و منفی که آنها در این زمینه دارند، به چهار دسته زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

شخصیت آزادمنش (مثبت محور)

شخصیت‌های آزادمنش، افرادی هستند که در کار رهبری، برای نظرات و آراء زیردستان خود اهمیت زیادی قائلند و معمولا در اداره امور، نظرخواهی و نیازسنجی از آنها را مدنظر قرار می‌دهند. آنها در وادار کردن کارکنان خود به انجام فعالیت‌ها و بالابردن راندمان کاری، از شیوه‌های مناسب مدیریتی استفاده می‌کنند به طوری که کمتر با اعمال قدرت مستقیم و تنبیه و توبیخ، برنامه‌های خود را هدایت می‌کنند. در نتیجه کارکنان رضایت شغلی بیشتری از خود نشان می‌دهند و با احساس رضایت بیشتری، تن به انجام وظایف می‌دهند.

شخصیت مستبد (منفی محور)

شخصیت‌های مستبد، در فرآیند مدیریت خود، توجهی به نظرات و آراء زیردستان ندارند و معمولا تصمیم‌گیرنده اصلی خودشان هستند. آنها در مقابل کوتاهی و خطاهای زیردستان، سخت‌گیر هستند و ممکن است شیوه‌های تنبیهی و توبیخی بیشتری، جهت کنترل عملکرد زیردستان مورد استفاده قرار بدهند. چنین شخصیت‌هایی، در تعامل با ویژگی‌های قدرت طلبی، نمود بیشتری پیدا می‌کنند و اعمال نفوذ، بر اساس قدرت و تنبیه را موجب خواهند شد. درنتیجه، زیردستان رضایت کمتری از این سبک مدیریت نشان می‌دهند.

شخصیت قدرت طلب (مثبت محور / منفی محور)

در برخی از مدیران، ویژگی‌های قدرت طلبی، نمود بیشتری پیدا می‌کند. یک مدیر یا حتی رهبر قدرت طلب در عین حال ممکن است مستبد، آزادمنش و یا پیشرفت طلب نیز باشد. قدرت طلبی در شخصیت‌های مستبد، با اعمال زور و تنبیه و فشار نمایان می‌شود، ولی در شخصیت‌های آزادمنشی که کمتر از شیوه‌های بارز اعمال قدرت استفاده می‌کنند، معمولا با استفاده از شیوه‌های اعمال نفوذ نمایان می‌شود. شخصیت‌های قدرت طلب معمولا در بین مدیران رده‌های بالاتر که معمولا ارضاء قدرت را به همراه دارند، دیده می‌شود.

شخصیت پیشرفت طلب (مثبت محور)

شخصیت‌های پیشرفت طلب، توجه به اهداف پیشرفت طلبانه را در راس برنامه‌های خود قرار می‌دهند. اینها افراد پیشرفت‌جویی هستند که طرح ریزی‌های خود را جهت رسیدن به موفقیت‌های بالاتر و بزرگتر سازماندهی می‌کنند. آنها از انگیزه پیشرفت بالایی برخوردارند و چنین انگیزشی، انتخاب اهداف، شیوه‌های مدیریتی و ارتباطی این مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد (عباسی فر، 1387).

راهکارها

در پایان این فصل و پس از بیان مطالب مقدماتی پیرامون دانش مدیریت، قصد بر آن است تا به ارائه راهکارهایی جهت بهبود برقراری ارتباطات، توسط رهبران و مدیران پرداخته شود. بدین علت و به منظور ایجاد چنین ارتباط موثری، قوانین زیر برای مدیران پیشنهاد می‌شود:

1- جلسات منظم و موثر را برقرار سازم.

در دنیای امروز مدیریت سازمان‌ها، مدیران بایستی از زبانی استفاده کنند که پیامشان را به وضوح منتقل کند، در حالی که به تقویت انگیزش همکارانشان کمک نماید. در واقع، شما به عنوان یک مدیر، نمی‌توانید به تنهایی نگرش خود را به واقعیت تبدیل کنید، بلکه نیازمند همراهی تک تک همکارانتان هستید. شما احتیاج دارید تا حس و مفهومی واحد و تعبیر و تفسیر یکسان از واقعیتی مشترک را بیافرینید و فقط بعد از آن است که می‌توانید هماهنگی عمل و انگیزش کارکنان خود را کسب کنید.



«انگیزش[1]»، هر نوع تاثیری است که موجب تقویت، جهت‌گیری و بروز رفتار در انسان‌ها می‌شود. هر مدیری مسئولیت دارد به کارکنانش کمک کند تا وظایف خود را با «کارآیی[2]» و «اثربخشی[3]» بالایی انجام دهند. اگر مدیر نداند که چه چیزی رفتار کارکنان را بر می‌انگیزد، نمی‌تواند بر آنها تاثیر بگذارد و کمک وی نتیجه‌ای نخواهد داشت (هل ریگل، 1989، 424). از این رو و جهت برقراری ارتباطی اثربخش، شما به عنوان یک مدیر به جلسات نیاز دارید، چرا که ارتباط موثری که به سادگی در جلسات رخ می‌دهد، در دیگر انواع ارتباطات (ایمیل، تلفن، فکس، یادداشت یا مکالمات خصوصی)، صورت نمی‌پذیرد. در جلسات افراد می‌توانند کارهایشان را با یکدیگر هماهنگ نموده و فرصتی فراهم آورند تا به همدیگر کمک کنند. از این رو، در این نوع ملاقات‌ها باید ابتدا مهارت‌های خود را آشکار سازید، دلایل خود را جهت برگزاری جلسه ارائه نمائید و سپس بازده‌های موجود را مرور کنید. همچنین به یاد داشته باشید، به هر میزان که مصمم‌تر و هدفمندتر باشید، جلسات کارآتر و اثربخش‌تر خواهد بود. آرامش خاطر و افکار مثبت به همراه حس اعتماد به نفس، یک اجراء بهتر را جلوه‌گر خواهد ساخت. اگر تمامی نکات لازم را رعایت کنید، جلسات تبدیل به فرصتی خوب جهت مبادله نظرات و حل مشکلات سازمان خواهد شد و کارکنان نیز از مصاحبت با شما لذت بیشتری خواهند برد.

2- کارکنان را در جهت فرآیند حل مساله، به افرادی خلاق تبدیل کنم.

روزی معلمی با گذاشتن نقطه‌ای بر روی تخته سیاه، نظر دانش آموزان دبیرستانی و بچه‌های کودکستانی را جویا شد و جواب هر کدام به این ترتیب بود که بچه‌های دبیرستانی به اتفاق آن را «نقطه» عنوان کردند، حال آن که بچه‌های کودکستانی هر کدام تعابیر متفاوتی از آن نمودند (یکی ماسه، دیگری چشم جغد، ستاره، حشره و...)."نیل پوستمن[4]" این حالت را چنین تعبیر می‌کند که متاسفانه کودکان با علامت سوال وارد مدرسه می‌شوند و بعد از سال‌ها تحصیل، به شکل نقطه از آن خارج می‌گردند و این اتفاق تا بزرگسالی و تا قلب محیط‌های کاری پیش می‌رود.

---

[1] **Motivation**
[2] **Efficiency**
[3] **Effectiveness**
[4] **Neil Postman**

در نتیجه این وظیفه مدیریت سازمان است که چنین حالت رخوتی را در میان کارمندان از میان ببرد و با ایجاد زمینه‌های خلاقیت برای آنها، سازمان را به سلامت فکری برساند، چرا که اگر کارکنان احساس خلاقیت داشته باشند، انگیزه کاری آنان افزایش خواهد یافت. از این رو و در گام اول، به عنوان یک مدیر به زیردستانتان اعتماد کنید و اجازه دهید تا نزدیکترین افراد به مشکل آن را حل نمایند، چرا که فقدان اعتماد به دیگران، به طور منفی بر انگیزش کارمندان اثر می‌گذارد. مثلا شاید هرگز مشکلی از سوی آنها بیان نشود، چون احساس کنند که عقیده شما بر این است که آنها توانایی لازم جهت حل مساله را ندارند، درحالی که شاید آنان با کفایت‌ترین افراد برای کشف و حل مشکلات سازمان باشند. ممکن است شما در بسیاری از شرایط و سبک‌های رهبری برتر باشید، اما چنانچه به زیردستانتان اعتمادی نداشته باشید، این توانایی‌ها و مهارت‌ها کارا نخواهند بود، چرا که اگر کارکنان به مدیرشان اعتماد کنند، وی می‌تواند رهبری اثربخش‌تری را اعمال نماید. از این رو، وظیفه شما به عنوان مدیر در این است که به همکارانتان کمک کنید تا به صورتی خلاق، به حل مشکلات سازمان مبادرت نموده تا قدرت انگیزش آنان افزایش یابد.

3- به اصل توانمندسازی[1] اعتقاد داشته باشم.

«توانمندسازی» عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را داشته باشند. مدیران در روابط خود با کارکنان باید روحیه توانمندسازی را به آنها انتقال دهند و به وعده‌ها و تعهدات خویش جامه عمل بپوشانند، زیرا در یک سازمان توانمند، کارکنان نیروی اصلی محرکه به شمار می‌روند و این کارکنان هستند که با احساس مالکیت، افتخار و مسئولیت، افکار خود را بطور خلاقانه پیاده می‌کنند.

واژه «Empower» در فرهنگ آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «توانا شدن» ترجمه شده است که در معنای خاص، قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد جهت اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در هدایت محیط سازمانی، از طریق کمک کارکنان و زیردستان است.

[1] **Empowerment**



توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درستکار و مطمئن شرایطی را فراهم می‌آورد که به وسیله آن زندگی کاری خود را کنترل نموده و به رشد کافی جهت پذیرش مسئولیت‌های بیشتری در آینده دست خواهند یافت. هنگامی که گروهی از افراد سازمان توانمند می‌شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت نیز تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت، تغییر ایجاد می‌کنند. یک مدیر توانمندساز، جهت توانمندکردن دیگران باید به آنها کمک کند تا نیرویی که قبلا داشته‌اند را شناسایی و بازیابی کنند. بی‌شک آموزش موثر و نافذ، یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید و موثر خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکاء به روش‌های علمی، اجرا و مورد حمایت قرار گیرند. هدف واقعی برنامه‌های آموزشی، ارتباط میان کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه‌های سازمانی، جهت بالا بردن انگیزه‌های کاری آنان است. این برنامه‌ها بایستی سطح انتظارات کارکنان را آنقدر افزایش دهند تا غنی و توانمند شوند، در غیر این صورت پس از آن که این حس کوتاه مدت خاتمه یافت و اوضاع مجددا به حالت اولیه برگشت، موجبات بی‌انگیزگی کارکنان و سازمان فراهم می‌شود.

یکی از مهمترین مشکلاتی که طرح‌های مربوط به توانمندسازی با آنها روبرو هستند، انتظارات غیر واقع‌گرایانه در مورد میزان قدرتی است که کارکنان در عمل آن را به دست می‌آورند. کارکنان مشاهده می‌کنند که روابط آنها با صاحبان قدرت، در مرزهای مشارکتی همچنان محدود است و به بیان دیگر، نحوه مشارکتشان در این برنامه‌ها مصلحتی است، چرا که جهت تصمیم‌گیری‌های واقعی، نظر آنها دخالت داده نمی‌شود و در نهایت تصمیمات اتخاذ شده توسط خود مدیران به اجرا می‌رسد. (به همین علت در حال حاضر در کشورهای غربی، قوانینی وضع شده است که کارکنان را در مقابل برنامه‌های مشارکت غیرواقعی و سایر برنامه‌های مشابهی که با نام توانمندسازی انجام می‌شوند، حفاظت می‌کنند). لازم به ذکر است که در عمل توانمندسازی، ارزش‌های اخلاقی نقش حساسی دارند و رعایت آنها باعث توانمندسازی واقعی کارکنان می‌شود. بیشتر مدیرانی که توانمندسازی مصلحتی و دروغین را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند، افرادی اند که نسبت به این ارزش‌های اخلاقی بی‌تفاوت بوده و هیچگاه تلاش نکرده‌اند تا آنها را در مسیر هدایت سازمان به کار گیرند.

از این رو کاربرد و استفاده از این اصول، عملی بسیار ظریف بوده و نیازمند مدیرانی است که به ارزش‌های اخلاقی و انسانی پایبند باشند. در این مسیر، مدیران با اعتماد و صمیمی سازمان‌ها، حامی اصلی کارکنان و برانگیزاننده آنها جهت کار و زندگی کاری هستند، چرا که اگر پایه و اساس هر سازمانی بر مبناء صمیمیت و اصالت رفتار اعضایش باشد، کارکنان نیز نگران سازمان خواهند بود و با آن دوست هستند و مدیران تمایل بیشتری دارند تا کارکنان رشد کرده و توانمند شوند. از طرفی کارکنان انتظار دارند تا همان احساسی که آنها در مورد سازمان دارند، سازمان نیز متقابلا در رابطه با آنها داشته باشد. بنابراین عمل توانمندسازی، مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی، بکارگیری ابزارهای کارگروهی و مشارکتی، دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره برداری بهینه از روابط دو جانبه میان کارکنان و سازمان و در یک کلمه «مدیریت بر اساس صداقت» است (قاسمی، 1382).

4- وقتی کار، خود انگیزه است.

پیکاسو نقاش معروف می‌گوید:"هنگامی که در طول روز کار می‌کنم احساس سبکی و راحتی می‌کنم، بیکاری و سرگرم کردن بازدیدکنندگان است که مرا خسته می‌کند". در حقیقت، افرادی از این دست که عاشق شغل خود هستند و کار چالشی را برای خود انتخاب می‌کنند، معمولا کارشان نه آسان است و نه محال و تنها آنان را به هیجان وا می‌دارد و زندگی را برایشان بامعنی‌تر می‌گرداند. آنها کار را جولانگاهی برای خویشتن می‌دانند تا چیزهای تازه‌ای فرا گیرند و راههای جدیدی جهت کسب و رسیدن به کمال، جستجو کنند. آنچه پیشنهاد می‌شود این است که دنیا و کار خود را با ایجاد حس کنجکاوی و سرزندگی مانند بازی، وسیله شور و شعف و سازندگی خود قرار دهید. نگرش شما نسبت به کار باید از حالت تحمیلی و باری به هر جهت بودن خارج شود و آن را مبداء تمام موفقیت‌ها و نتیجه حیات و زندگی فعال بدانید. وقتی با این نگرش به کار بنگرید، راغبانه به آن می‌پردازید و بیگمان نتایجی سودمند نیز دریافت خواهید کرد. در واقع رمز موفقیت شما در این است که ویژگی‌های بازی را به کار انتقال دهید و کار را به مانند بازی، انگیزشی سازید (رضائیان، 1386، 168). از یاد نبرید زمانی که افراد احساس می‌کنند شغل مناسبی دارند، برای انجام آن کار، انگیزش کافی خواهند داشت که در واقع منظور همان رضایت شغلی است و اگر این شغل خوشایند ذهنشان باشد، رغبت بیشتری برای انجام آن خواهند داشت.

در این راستا، کار وقتی پاداش به وجود می‌آورد که سه شرط زیر برای آن موجود باشد:

- افراد آنچه را که انجام می‌دهند، دوست داشته باشند.
- آنان از اهمیت وظایفشان با خبر باشند.
- از نظر خود و سایرین، کاری خوب انجام دهند.

تحت شرایط فوق، کارکنان احساس رضایت و کمال می‌کنند که همان مفهوم «تقویت مثبت[1]» را در ذهن آدمی تداعی می‌کند و محرکی قوی جهت تداوم رفتار محسوب می‌شود. از این رو، اگر قصد دارید تا کارکنانتان احساس انگیزش کنند، یکی از مهمترین اقداماتی که می‌توانید انجام دهید در این است که آنان را با شغل متناسب با توانایی و ظرفیتشان مرتبط سازید و به آنها این اطمینان را بدهید که ابزار و حمایت لازم جهت انجام آن کار را فراهم خواهید ساخت. این اصل مهم را از یاد نبرید که وقتی افراد، کاری متناسب با توانشان انجام می‌دهند، طبیعتا تداوم عملکرد و تقویت رفتار را ایجاد خواهند کرد.

5- پاداش[2]: آنچه که زیردستانم می‌خواهند.

از اهرم پاداش، برای تقویت انگیزش استفاده کنید تا وظیفه‌ای که از زیردستانتان انتظار دارید انجام دهند. پاداش در حقیقت انگیزشی جهت انجام عملکرد است. پس به عنوان مدیر تلاش کنید تا پاداش مناسب کار را مشخص سازید، چرا که وقتی کارکنان احساس کنند که مورد قدردانی و احترام قرار می‌گیرند، بهتر عمل خواهند کرد. در استفاده از پاداش‌ها دقت کنید تا با وظایف کاری و میزان تلاش افراد متناسب باشند، زیرا حتی اگر پاداش در ارتباط با عملکرد شغل باشد، در شرایط خاص این پرداخت و پاداش نیز ممکن است با شکست مواجه شود. (این امر زمانی اتفاقی می‌افتد که پاداش، خود به تنهایی هدف باشد). از این رو پاداشی موثر است که:

- در ارتباط با عملکرد ویژه باشد
- به موقع صورت بگیرد
- مکرر اتفاق بیافتد



[1] **Positive Reinforcement**
[2] **Bonus**

هر چه در ارائه پاداش تاخیر کنید (همراه با جداسازی آن از عملکرد)، به مرور اثر آن را نیز کم رنگ‌تر خواهید دید. به تلاش‌ها پاداش دهید، نه فقط به نتایج، زیرا با این اقدام به افراد می‌گویید که نحوه انجام بهتر کار و یادگیری از تجربه، برای شما مهمتر است. این امر انگیزش کارکنان جهت تلاش برای انجام کار بهتر را تقویت می‌کند.

6- مدیریت تعارض[1] بین کارمندان را بر عهده گیرم.

تقریبا تمام مدیران و رهبران سازمان‌ها شاهد بروز منازعات مختلف بین نیروی کار خود بوده و خواهند بود. اختلاف نظر و حتی مناقشه میان کارکنان، امری اجتناب ناپذیر است و بایستی به درستی مدیریت شود. طبق برآورد محققان، 65 درصد از مشکلات کاری کارکنان و پایین بودن میزان بهره‌وری در بین آنها، حاصل روابط کاری پرمشکل و تعارضات بی‌دلیل است، نه صرفا سطوح پایین مهارت یا انگیزه آنان. به این ترتیب شما به عنوان یک کارآفرین و مدیر سازمان باید به افرادی که در روابطشان با دیگر کارکنان دچار مشکل هستند، کمک کنید، زیرا با تحقق این هدف، دیگر نیازی به تغییر مداوم پرسنل نیست و تمام شاخص‌های عملکردی سازمان بهبود خواهند یافت. در این راستا، کارشناسان سه منبع مهم، جهت بروز اختلاف و مشاجره را شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

- تعریف مبهم از مسوولیت‌ها: وقتی مشخص نیست که در زمینه خاصی، تصمیم‌گیری با چه کسی است و یا تصمیم‌ها و برنامه‌ها باید توسط چه کسانی اجرا شود، طبیعتا مشاجرات پدید خواهد آمد.
- محدودیت منابع: محدودیت زمان، سرمایه، فضا، مواد خام و تجهیزات، همگی رقابتی گاه ناسالم را برای کسب هر چه بیشتر این منابع پدید می‌آورند.
- تضاد منافع: در بسیاری از موارد افراد تنها برای اهداف شخصی خود تلاش نموده و اهداف سازمانی را فراموش می‌کنند، در حالی که هر فرد در سازمان باید بتواند اهداف شخصی خود را با اهداف سازمانی هماهنگ کند. مدیران اغلب به تنازع بین کارکنان بی‌توجهی می‌کنند، زیرا امیدوارند تا گذشت زمان مشکل را حل نماید، در حالی که مشاجرات، ابتدا بین طرفین و در سطح محدود آغاز می‌شود و پس از مدتی، بر بخش بزرگتری از محیط کاری تاثیر منفی بر جای می‌گذارد.

[1] **Conflict Management**

از این رو مشاجرات حل نشده، می‌تواند تاثیرات نامطلوبی بر فرهنگ حاکم بر کسب و کار، روحیه کارکنان و بهره‌وری سازمانی بگذارد. البته وضعیت نامطلوب‌تر در حالتی پیش می‌آید که کارکنان معتقد باشند زمانی که کارشان را انجام می‌دهند، اختلافاتشان با هم، به مدیریت ارتباطی ندارد. از سوی دیگر مدیران به سبب نداشتن اطمینان به این که با مداخله آنها مشکلی حل خواهد شد، از اقدام اجتناب می‌کنند.

تحلیلگران نیروی انسانی معتقدند که درگیری‌ها و مشاجرات بین کارکنان را می‌توان به دو گروه تقسیم‌بندی نمود؛ «اختلافات کاری و اختلافات مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی». اختلافات کاری را می‌توان با حل مورد اختلاف به راحتی رفع کرد، چرا که برای این نوع مشاجرات، راه‌حل‌های متنوعی وجود دارد. برای مثال تعریف دقیق مسوولیت‌ها و زمان‌بندی کارها، بخش بزرگی از مشکلات را از بین می‌برد. در نوع دوم تعارض، اختلاف و مشاجره به سبب ویژگی‌های شخصیتی دو طرف به وجود می‌آید. در این حالت باید به کارکنان آموزش داد تا به طور موثر و مفیدی با یکدیگر گفت و گو کرده و از مشاوران و روانشناسان، جهت ارزیابی محیط کار و ارائه راه حل کمک بگیرند.



پس به یاد داشته باشید که تعارضات به وجود آمده میان کارمندان را نباید نادیده گرفت. مشکلات حل نشده، هزینه‌های سنگینی برای سازمان دارند، چرا که در اغلب موارد، نیروها به جای فعالیت‌های کاری بیشتر، نگران درگیری‌هایشان با دیگران هستند تا تحقق بخشیدن به اهداف سازمان، حتی ممکن است این درگیری‌ها به آتش زیر خاکستر تبدیل شود. (در این موارد نه تنها مشکلی حل نخواهد شد، بلکه شدت می‌یابد و سرانجام به نقطه انفجار می‌رسد). هنگامی که شایع است دو نفر یا دو گروه با یکدیگر بد هستند، هنگامی که اختلافی قدیمی بین دو نفر هرگز به طور منطقی حل نشده، هنگامی که دو کارمند برای اجتناب از رو در رو قرار گرفتن با هم، از انجام مسوولیت شغلی خود طفره می‌روند و هنگامی که دیگر کارکنان از شما می‌خواهند تا مشکل دو نفر را حل کنید، باید هر چه سریع تر اقدام کنید تا مشکل حل شود. عدم اقدام و بی‌تفاوتی، نه تنها به روند کسب و کار شما لطمه می‌زند، بلکه این دیدگاه را در بین کارکنان به وجود می‌آورد که مدیران از درگیری اجتناب می‌کنند و این نتیجه‌گیری از سوی آنان، از اقتدار شما به شدت خواهد کاست.

در اینجا به چهار مورد از راهکارها و دستورالعمل‌هایی که در حل موثر تعارضات سازمانی، به رشد بهره‌وری و سوددهی سازمان منجر خواهد شد، اشاره می‌شود:

- **بشنوید:** به سخنان هر دو طرف مشاجره گوش کنید و اجازه دهید تا آنها موضوع را از منظر خود توضیح دهند. هرگز فکر نکنید همه چیز را درباره مشکل ارتباط دو طرف می‌دانید. بگذارید آنها با زبان و کلمات خود، وضعیت پیش آمده را برایتان توصیف کنند.
- **بر واقعیت‌ها تمرکز کنید:** در اغلب موارد، افراد دچار مشاجره، دلایل اختلافات خود را با جملاتی مبهم و کلی بیان می‌کنند. مثلا ممکن است بشنوید: "او هرگز به ایده‌های من توجه نمی‌کند" یا "او خیلی متکبر است". پس از آنها بخواهید تا رفتارهای موردنظرشان در ارتباط با طرف مقابل را دقیقا برای شما توصیف کنند.
- **به احساسات هر دو طرف توجه کنید:** برای اکثر افراد درک شدن احساسات، تلخی مشاجره را از بین می‌برد. برای توجه به احساسات دو طرف، نشان دهید که احساسات آنها را درک می‌کنید و می‌فهمید چنین موقعیتی چقدر می‌تواند ناراحت کننده یا دشوار باشد. برای مثال فرض کنید، یکی از دو طرف می‌گوید: "هنگامی که با تمام انرژی گزارش‌ها را برای بررسی به اتاق همکارم بردم، او خیلی خونسرد با من خداحافظی کرد و گفت فردا بیا!" در این حالت هنگامی که شما می‌گویید: "می‌فهمم تا چه حد از این رفتار همکارتان عصبی و ناراحت شده‌اید"، لزوما به این معنا نیست که او باید عصبی شده یا همکار وی کار اشتباهی انجام داده است. در واقع شما به طور غیرمستقیم به او می‌گویید: «من احساس شما را در این وضعیت درک می‌کنم»، بدون آن که بخواهید حق را به کسی داده باشید.
- **بر تغییر رفتار تاکید کنید:** در بسیاری موارد، دو طرف مشاجره حتی بر سر این که در چه موردی اختلاف دارند، اتفاق نظر ندارند. بنابراین قدم اول آن است که به وضوح، مورد اختلاف نظر پیش آمده مشخص و تعیین شود. قدم بعدی تغییر در رفتارهاست به گونه‌ای که هر دو طرف بتوانند با بهره‌وری لازم با یکدیگر همکاری کنند. برای مثال دو طرف می‌توانند زمانی را که برای هر دو مناسب است تعیین نموده و در آن زمان به مطرح کردن ایده‌های خود بپردازند.

از این رو، این نکته را به یاد داشته باشید که منازعات، بخش طبیعی از فعالیت‌های اساسی زندگی بشر، به خصوص در محیط‌های کاری‌اند، اما اختلافات حل نشده، منبع مهمی برای احساس ناامیدی، سرخوردگی، خشم و نارضایتی هستند و ممکن است در صورت عدم رسیدگی، به پرخاشگری یا استعفا از شغل منجر شوند (حمیدیان، 1388).

7- مدیریت شطرنجی[1] را فراموش نکنم.

سالیان دراز است که از بازی شطرنج به عنوان بهترین بازی فکری یاد می‌شود. با توجه به قوانین و حرکت مهره‌های این ورزش فکری، می‌توان به پیچیدگی‌های تازه‌ای درباره این بازی پی برد. همانطورکه یک شطرنج باز می‌بایست از شکست‌های خود در بازی ناامید نشده و از آنها درس عبرت گیرد، شما نیز بعد از هر شکست کوچک و بزرگ به دنبال سرزنش این و آن نباشید، بلکه به دنبال ریشه بروز آن مشکل بگردید و با حذف آن، موجبات پیروزی خود را فراهم آورید. از این رو، در اجرای یک مدیریت شطرنجی، اصول زیر را از یاد نبرید:

- هدفمند بودن حرکت

یک شطرنج باز، هدف از بازی خود را مات نمودن حریف مقابل، در کنار یک نرمش فکری می‌داند. از این رو برای هر حرکت خود هدفی دارد و حرکاتی نظیر تأمین امنیت شاه و آرایش مهره‌ها برای حمله یا دفاع را به منظور گسترش بازی انجام می‌دهد. در این راستا، یک مدیر سازمان می‌بایست اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود را با توجه به وضعیت پیرامونش (نکات مثبت و منفی) ترسیم نموده و استراتژی‌های عملیاتی، در جهت دستیابی به آنها را مشخص نماید که در واقع، همان مفهوم "تحلیل سوات[2]" در تئوری‌های مدیریت را در ذهن مدیر تداعی می‌کند، که اشاره به بکارگیری نقاط قوت و فرصت‌های محیطی در جهت برخورد با نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی دارد.

- سازمان‌دهی

هر بازیکن با توجه به قانون شطرنج، می‌تواند شاه را با بهره‌جویی از مهره‌ها، محصور و تهدید نماید و مسلما در این بازی، برنده کسی خواهد بود که از حرکت مهره‌ها به نحو مطلوب‌تر و صحیح‌تری استفاده نماید.

---

[1] **Chess Management**

[2] **SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**

از این رو، مدیران جهت نیل به اهداف خود باید با مهیا نمودن امکانات و منابع لازم و استفاده بهینه از آنها، بستری مناسب برای رسیدن به اهداف سازمانی مهیا کنند. در این زمینه طراحی نمودار سازمانی، تعیین مسئولیت‌ها، شرح وظایف، شناخت فرآیندهای سازمان، دستورالعمل‌های اجراء هر فرآیند و تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری اثربخشی، اهمیت ویژه‌ای دارند.

- هدایت مهره‌ها

به منظور مات کردن حریف کافی است تا تمامی مهره‌ها را به گونه‌ای کنار هم قرار دهید که ضمن پشتیبانی از یکدیگر، خانه‌های حرکت شاه حریف مسدود گردد. مسلما اگر هر یک از آنها بدون تعامل با دیگر مهره‌ها، درگوشه‌ای از صفحه شطرنج بکار گرفته شوند، شما پیروز میدان نخواهید بود. در یک سازمان نیز اگر پرسنل و اعضاء واحدهای مختلف از جمله کنترل کیفیت، مهندسی، تولید، اداری و غیره هر یک سرگرم فعالیت خود باشند و در یک راستا هدایت نشوند، آن سازمان به اهدافش نایل نخواهد شد.

- حفظ مهره‌ها

از دیگر فنون مهم بازی شطرنج، حفظ مهره‌هاست. در بازی شطرنج هر مهره ارزشی نسبی دارد که این ارزش بسته به موقعیت بازی، متغیر است. منابع انسانی هر سازمانی نیز با توجه به مسوولیت‌ها و فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند، دارای ارزش نسبی هستند و مطمئنا هیچ نیروی بی‌ارزشی وجود ندارد، زیرا در غیر این صورت، نیازی به استخدام آن فرد در سازمان احساس نمی‌گردید. بنابراین، حفظ و نگهداری نیروهای انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان، همانند بازی شطرنج بسیار مهم است. فراهم آوردن منابع و زمینه‌های لازم جهت اجرای مطلوب امور محوله، نشان دادن توجه و اهمیت شما به فعالیت کارکنانتان، فراهم ساختن بستر رشد و خلاقیت پرسنل و به کارگرفتن سایر روش‌های انگیزشی، از جمله تکنیک‌های حفظ نیروها در سازمان است.



- حمایت مهره‌ها

در بازی شطرنج، اگر مهره سرباز با حمایت و هدایت بازیگر به انتهای صفحه بازی برسد، تبدیل به مهره باارزشی همچون وزیر می‌گردد. از این رو، در یک سازمان نیز اگر نیروهای انسانی به طور صحیح و مناسبی از طریق سیستم‌های آموزشی و انگیزشی رشد پیدا کنند، به طور قطع کارآیی و اثربخشی بیشتری برای سازمان به ارمغان می‌آورند.

- پرهیز از حرکات اضافی

در شطرنج، بازی با مهره سفید مزیت محسوب می‌گردد، زیرا یک حرکت از مهره سیاه پیش است و قدرت تهاجم را در اختیار دارد که این موضوع حاکی از میزان اهمیت هر حرکت است. پس در این بازی باید مراقب هر حرکت بود تا این مزیت را حفظ نموده و با استفاده از حرکات اضافی حریف، بازی را به دست گرفت. در یک محیط رقابتی نیز اگر مدیران حرکات اضافی از جمله پاداش‌های غیرمتناسب، بدرفتاری با کارکنان، اخراج کارکنان موثر و ... داشته باشند، در جهت تضعیف سازمان گام برداشته و چه بسا بازار را به رقبا واگذار نمایند.

- گسترش توأم با تفکر

در بازی شطرنج به منظور استفاده از تمامی مهره‌ها می‌بایست آنها را به خانه‌هایی انتقال و گسترش داد که قابلیت حمله، دفاع و مانور بیشتری داشته باشند، حال اگر این گسترش بدون تفکر باشد، موجبات از دست دادن بازی را فراهم می‌آورد. از این رو، در محیط کاری نیز گسترش منابع سازمان از جمله نیروهای انسانی، بدون در نظرگرفتن کیفیت و نوع خروجی آنها به اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری سازمانی منجر خواهد شد (کاسبان، 1384).

در پایان، چند نمونه از کاربردهای تفکر مثبت در مدیریت، به صورت اختصار بیان می‌گردد:

- به عنوان یک مدیر سعی کنید تا با اصول ساده روانشناسی آشنا شوید.
- به کارمندان ساعی و متعهد بگویید که چقدر برای سازمان مفیدند و شما به آنها علاقه و اعتماد دارید.
- هیچگاه اجازه ندهید که کسی حالت افسردگی و ناامیدی شما را ببیند.
- خشکی جلسات طولانی را با حس شوخ‌طبعیتان، قابل تحمل کنید.

- از سرزنش کردن دیگران در گروه خودداری نمائید.
- خوش ژست و خوش بیان باشید و در جمع با انرژی و اشتیاق وارد شوید.
- با قدردانی به موقع از کارمندان، انرژی کاریشان را افزایش و خلاقیت را در آنها تقویت کنید.
- موقع حرف زدن، با اعتماد به نفس به چشمان افراد نگاه کنید و متبسم باشید.
- با عبارات کنایه‌آمیز و نیش‌دار، به دیگران درس عبرت ندهید.
- برای حرف زدن، خوش آهنگ‌ترین الفاظ را انتخاب و اعجاز کلمات دگرگون‌کننده مثبت را نادیده نگیرید.
- با انجام ورزش‌های فکری، قابلیت‌های ذهنی خود را تقویت کنید.
- با خود پیمان ببندید تا آنقدر قوی شوید که هیچ چیز آرامش ذهنیتان را به هم نریزد.
- توانایی و قابلیت‌های همکارانتان را به آنها یادآور شوید و حس خوب مفید بودن را برای آنها به وجود آورید.
- اشتباهات گذشته را فراموش کنید و به سوی دستاوردهای بزرگتر آینده حرکت نمائید.
- مراقب کارهای مثبت کارکنان باشید و به آنها نشان دهید که اعمال مثبت، از نظر شما دور نمی‌ماند.
- برای گیراتر شدن سخنان خود، همیشه چند عبارت کلیدی از بزرگان و افراد برجسته را در ذهن داشته باشید و در مواقع لزوم آنها را به کار ببندید.
- برای ثبت ایده‌های درخشانی که ناگهان به ذهنتان می‌رسند، همیشه یک قلم و کاغذ به همراه داشته باشید.
- سامانه‌ای را به اخذ پیشنهادها اختصاص دهید و به کارمندان این اطمینان را بدهید که درکمال رازداری، به پیشنهادهای مطرح شده آنها رسیدگی می‌کنید.
- از منشی خود بخواهید تا روز تولد کارمندان، کارت تبریکی را که قبلا توسط شما امضاء شده است را برایشان ارسال نماید.
- در دسترس باشید و شانس حرف زدن را به همه سطوح سازمان بدهید، چرا که در این صورت با ایده‌های درخشانی روبرو خواهید شد.
- سعی کنید تا اسامی کارمندانتان را به خاطر بسپارید و در حین صحبت کردن با آنان، اسمشان را به زبان آورید.

مدیریت ذهن و نمونه‌ها

در آخرین بخش فصل دوم، به چند نمونه از معجزات مدیریت ذهن و کاربرد تفکر مثبت که از زبان افراد مختلف در"مستند راز" نقل شده است، اشاره می‌شود. شما نیز می‌توانید زندگی خود را به صورت یکی از این داستان‌ها درآورید، به شرط آن که شهامت داشته باشید و بدانید که قادرید تا اختیار اتفاقاتی که در زندگیتان می‌افتد را به دست گیرید. اگر هم نتوانید مسائلی که در زندگی رخ می‌دهد را کنترل کنید، دست کم می‌توانید بر واکنش‌های خود نسبت به آن وقایع و بر اعمالی که در مقابل آنها انجام می‌دهید، مسلط باشید (رابینز، 1992).



☑ **دکتر جان دمارتینی**[1]، 2006 (فیلسوف): "ما از قدرت و تاثیر «قرص تلقینی[2]» در زمینه شفابخشی آگاهیم. قرص تلقینی چیزی است که قاعدتا نباید هیچ تاثیر و عوارضی بر بدن داشته باشد و دقیقا مانند یک قرص شِکر عمل می‌کند! در حالی که دکتر به بیمار می‌گوید که این قرص موثر است و دارای خاصیت شفادهندگی بالایی است. اتفاقی که رخ می‌دهد این است که قرص تلقینی هم در واقع چنین اثری خواهد داشت، (البته اگر گاهی اوقات، تاثیر بیشتری از داروهایی که واقعا برای آن بیماری تولید شده‌اند، نداشته باشد!). در نتیجه دانشمندان به این نتیجه رسیده‌اند که ذهن انسان، بزرگترین و اساسی‌ترین عامل شفابخشی آدمی است و در بسیاری از اوقات، بیشتر از داروهای شیمیایی تاثیرگذار است."



☑ **بیل هریس**[3]، 2006 (روانشناس):"من شاگردی به نام "رابرت" داشتم که خیلی افسرده بود و در دوره آموزش اینترنتی من (که ارتباط با من از طریق ایمیل، بخشی از آن دوره بود)، شرکت کرد و تمامی خاطرات تلخ زندگی‌اش را برایم بازگو نمود. مثلا او نوشته بود که در محل کار، همه برای آزارش دست به یکی کرده‌اند و به خاطر رفتار بدی که با او دارند همیشه زیر فشار است، به علاوه رابرت

---

[1] **John Demartini**
[2] **Placebo**
[3] **Bill Harris**

همیشه می‌خواست تا مجری برنامه کمدی باشد، اما هنگامی که روی صحنه می‌رفت، حضار او را تحقیر می‌کردند. من سعی کردم تا به او آموزش دهم که وی مشغول تمرکز بر روی چیزهایی است که نمی‌خواهد واقعا رخ دهد و در عوض از او خواستم تا با نگاهی مجدد به نامه‌هایی که برای من فرستاده و بازخوانی آنها، بهتر متوجه منظورم شود. پس به او گفتم: این نامه‌ها پر از چیزهایی است که تو نمی‌خواهی و وقتی بر روی چیزی بیش از حد متمرکز می‌شوی، باعث می‌شود تا خیلی سریع‌تر از حد معمول آن رخ دهد. پس او اقدام به تمرکز بر روی مسائلی نمود که واقعا می‌خواست و آرزویش را داشت. چیزی که در حدود شش تا هشت هفته بعد اتفاق افتاد، بدون شک یک معجزه بود! رابرت برایم نوشت که تمام افرادی که در محل کار، او را آزار می‌دادند یا به بخش دیگری منتقل شدند یا کاملا دست از سرش برداشته بودند! حالا او از کارش راضی بود، زیرا به هنگام قدم زدن در خیابان کسی جلوی راهش را نمی‌گرفت و اذیتش نمی‌کرد و حتی دیگر مورد بی‌احترامی قرار نمی‌گرفت. بدین سبب زندگی‌اش متحول شد، زیرا تمرکز فکری‌اش را از چیزهایی که از آن می‌ترسید و دوری می‌کرد، به چیزهایی که دوست داشت و واقعا می‌خواست تغییر کند، منتقل نمود."



☑ **جیمس آرتور ری**[1]، 2006 (فیلسوف): "شاید بهترین مثال برای توضیح راز مدیریت ذهن، استفاده از داستان "علاءالدین و چراغ جادو" باشد. در این داستان، علاء الدین، چراغ جادو را پیدا می‌کند و پس از پاک کردن گرد و غبار آن، ناگهان غول چراغ پدیدار می‌شود که همیشه یک چیز را تکرار می‌کند: **«فرمانبردارم، سرورم!»**. اما همیشه این شائبه وجود دارد که او فقط اجازه درخواست سه آرزو را داشته، ولی اگر ردپای داستان را تا مبدا آن تعقیب کنید، متوجه می‌شوید که به هیچ عنوان این طور نبوده و محدودیتی وجود نداشته است. حال اجازه دهید تا کمی این داستان را گسترش دهیم و در زندگی روزمره خود به کار ببندیم. به یاد بیاورید که علاءالدین کسی است که همیشه به دنبال خواسته‌ها و درخواست‌هایش است و در اینجا جهان هستی در قالب غول چراغ جادو ظاهر می‌شود که در آداب و رسوم مختلف دارای عناوین متفاوتی است، مثل: من برتر، فرشته نگهبان و ...

[1] **James Arthur Ray**

در واقع هر اسمی را می‌توان برای آن در نظر گرفت و این بستگی به نظر شما دارد. پس اگر شما شروع به عجز و ناله و شکایت از وضعیت موجود می‌کنید، نتیجه آن کاملا مشخص است، زیرا غول چراغ جادو (کائنات) همیشه یک حرف را تکرار خواهد کرد: "فرمانبردارم، سرورم!" و در نهایت وضعیت بسیار بدتری را برای شما رقم خواهد زد، چرا که خودتان پیشاپیش، دستور و سفارش آن را داده‌اید!"



☑ **لی براور**[1]، 2006 (معلم): "من تکه سنگ کوچکی دارم که همیشه داخل جیبم، همراهم است و با خودم عهد کرده‌ام که هر بار دستم به این سنگ می‌خورد، به چیزهایی فکر کنم که بابتش شکرگزارم. پس هر روز صبح، این سنگ را داخل جیبم می‌گذارم و وقتی شب به خانه می‌رسم و وسائل جیبم را خالی می‌کنم باز هم سنگم آنجاست! من با این سنگ تجربیات متفاوتی داشته‌ام. چند سال پیش، دوستی از آفریقای جنوبی داشتم. به یاد دارم یک روز وقتی که این سنگ به طور ناگهانی از جیبم افتاد، وی جریانش را جویا شد و پس از شنیدن توضیح و علت من، نام «سنگ شکرگزاری» را برای آن پیشنهاد داد!

دو هفته بعد ایمیلی از او و از زادگاهش دریافت کردم که در آن نوشته بود پسرش از یک نوع بیماری نادر (یک جور هپاتیت) در حال مرگ است و از من درخواست سه سنگ شکرگزاری را نمود. من خیلی تعجب کردم چرا که آن تکه سنگ، یک سنگ کاملا معمولی بود که من از خیابان پیدا کرده بودم، اما به او گفتم حتما و برای این که مطمئن باشم سه سنگ خاص را انتخاب می‌کنم به کنار رودخانه رفتم و سه سنگ زیبا را دست‌چین کردم و برایش فرستادم. چهار تا پنج ماه بعد، نامه دیگری از او گرفتم که نوشته بود حال پسرش بهتر شده و سرحال است و ضمنا گفته بود که او و دوستانش بیش از هزار قطعه از این سنگ‌ها را به عنوان سنگ شکرگزاری فروخته‌اند و پول زیادی برای خیریه جمع کرده‌اند. پس همانطور که می‌بینید این مساله بسیار اهمیت دارد که «اخلاقی شکرگزارانه» داشته باشیم."



[1] **Lee Brower**



☑ **دکتر دنیس ویتلی**، 2006 (روانشناس): "من فرآیند تجسم کردن را از برنامه "آپولو" یاد گرفتم و طی دهه هشتاد و نود آن را در برنامه المپیک بکار بستم که نامی با عنوان «تمرین با موتور تجسمی[1]» داشت. این تمرین بر این اصل استوار بود که وقتی چیزی را تجسم می‌کنید، آن را پدید می‌آورید. نکته جالبی که در این برنامه در مورد مساله ذهن وجود داشت، این بود که ما قهرمانان دو المپیک را به دستگاههای پیچیده اندازه‌گیری زیستی متصل کردیم و از آنها خواستیم تا مسابقه دوشان را فقط در ذهنشان انجام بدهند و خب نتایج بسیار شگفت انگیز بود، زیرا در حالی که آنها مسابقه را دقیقا در ذهنشان می‌دویند، عضلات با همان ترتیبی کار می‌کردند که انگار در مسیری واقعی حرکت می‌کنند و سوالی که مطرح می‌شد این بود که چطور ذهن نمی‌توانست تفاوت این دو را تشخیص دهد و تصور می‌کرد که به واقع فرد در حال دویدن است؟!"



☑ **جان آساراف**[2]، 2006 (سرمایه گذار): "وقتی که قانون جذب را یاد گرفتم، تصمیم داشتم تا حتما آن را بکار ببندم و ببینم که آیا واقعا عمل می‌کند یا نه؟! پس در سال 1995، شروع به ساخت قطعه‌ای به نام «تابلوی تجسم[3]» کردم که بر روی آن، عکس هر چیزی را که می‌خواستم به آن برسم (مثل ماشین، ساعت و یا همسر رویاهایم) را نصب کردم. از این رو هر روز در دفترم به این تابلو نگاه می‌کردم و شروع به تجسم می‌کردم و حتی گاهی به این حس نیز می‌رسیدم که انگار همه آنها را کسب کرده‌ام! چندین سال بعد به کالیفرنیا نقل مکان کردم، خانه بزرگی خریدم و تصمیم گرفتم تا وسائلم را از خانه قبلی‌ام منتقل کنم. یک روز صبح، پسر کوچکم به اتاقم آمد و پس از نشستن بر روی جعبه‌ای که از انباری خانه قبلی آورده بودم، شروع به پرسیدن درباره محتویات آن کرد. به او گفتم که این جعبه تابلوی تجسمات من است و در مورد این تابلو برایش توضیح دادم. با اصرار پسرم درب جعبه را باز کردم و اولین تصویری که نظرم را جلب کرد، عکسی از خانه رویایی من بود که پنج سال پیش در آنجا نصب کرده بودم.

---

[1] **Visual Motor Rehearsal**
[2] **John Assaraf**
[3] **Vision Board**

اما چیزی که برایم تکان دهنده بود، این مساله بود که در آن لحظه ما مشغول زندگی در همان خانه بودیم و من از آن غافل بودم! پس همان جا شروع به گریستن کردم، چون تحت تاثیر قرار گرفته بودم، زیرا بالاخره فهمیدم که قانون جذب و قدرت تجسم، چه تاثیر فوق‌العاده‌ای بر زندگی‌ام داشته است. در واقع، من به تمامی خواسته‌هایم رسیده بودم، بدون آن که منشاءاش را متوجه شده باشم."



☑ **موریس گودمن**[1]، 2006 (شفایافته): "داستان من در روز دهم مارچ سال 1981 رخ داد، روزی که هیچوقت فراموش نخواهم کرد، زیرا زندگی‌ام را کاملا دگرگون کرد. در آن روز هواپیمای من سقوط کرد و مرا به بیمارستان رساندند، در حالی که کاملا فلج شده بودم. مهره‌های اول و دوم گردنم شکسته بود و تمامی عکس‌العمل‌های بلع را از دست داده بودم. نمی‌توانستم بخورم و بنوشم و یا حتی نفس بکشم، زیرا پرده دیافراگمم نابود شده بود و پلک زدن، تنها کاری بود که به اعتقاد دکترها تا پایان عمر می‌توانستم انجام دهم. اما این تصویری بود که آنها از من داشتند و مهم نبود که آنها چه فکر می‌کردند، چون آنچه اهمیت داشت این بود که من چه فکر می‌کنم و فکر من این بود: "تا کریسمس، رو پا و با پای خود از اینجا بیرون می‌روم".

از آن لحظه بود که شروع به تجسم خودم در قالب یک فرد سالم کردم که از بیمارستان خارج می‌شود. به یاد دارم تنها چیزی که می‌توانستم در آن دوران با آن کار کنم، ذهنم بود و وقتی شما بتوانید ذهن خود را کنترل کنید، می‌توانید همه چیز را به جای اول برگردانید، (در حالی که آنها مرا به یک دستگاه کمکی تنفس وصل کرده بودند و می‌گفتند که دیگر هرگز نمی‌توانم خودم به تنهایی نفس بکشم، چون دیافراگمم از بین رفته بود). ولی صدایی ضعیفی بود که مدام به من می‌گفت: "نفس بکش! نفس بکش!" و خب، آنها بالاخره مرا از آن دستگاه جدا کردند، در حالی که هیچ جوابی برای آن نداشتند! در واقع من نمی‌توانستم اجازه دهم که هیچ چیز منفی وارد ذهنم شود و حواس مرا از هدف و تجسمم پرت کند، زیرا تنها هدفم این بود که تا کریسمس، با پای خودم از بیمارستان خارج شوم و بالاخره،

[1] **Morris Goodman**

هشت ماه بعد از آنجا بیرون آمدم، در حالی که دکترها می‌گفتند: این امکانپذیر نیست! پس من زندگیم را در شش کلمه خلاصه می‌کنم: «انسان چیزی می‌شود، که بدان می‌اندیشد.» در واقع انسان همانطور زندگی می‌کند که در تفکرش است.“



☑ **جک کانفیلد**[1]، 2006 (نویسنده): ”وقتی‌که من با "کلمنت استون[2]" کار می‌کردم، او به من گفت که می‌خواهم هدفی را در زندگی برای خودت مشخص کنی که آن قدر بزرگ باشد که اگر روزی به آن رسیدی، از تعجب خشکت بزند! در آن موقع من سالی حدود هشت هزار دلار درآمد داشتم و با خودم گفتم که می‌خواهم صد هزار دلار در سال درآمد داشته باشم. البته در آن زمان هیچ ایده و استراتژی خاصی برای این آرزو نداشتم و فقط قصد داشتم هدفم را به صورت واضح برای خودم بیان کنم، به آن ایمان داشته باشم و جوری عمل کنم، انگار که به راستی اتفاق افتاده است. پس هر روز چشمهایم را می‌بستم و هدفم را تجسم می‌کردم، به شکلی که انگار الان به آن دست یافته‌ام!



این بود که یک اسکناس یک دلاری برداشتم و با گذاشتن پنج عدد صفر روی آن و چسباندنش به سقف اتاقم، آن را تبدیل به اولین چیزی کردم که بعد از بیدار شدن می‌دیدم. از این رو هر بار که به بالا نگاه می‌کردم، این اسکناس به من یادآوری می‌کرد که این خواسته من است، بعد من چشمهایم را می‌بستم و داشتن این صد هزار دلار و روش زندگیم را تجسم می‌کردم. جالب این بود که در سی روز آینده هیچ اتفاق خاصی نیفتاد تا این که یک روز به صورت کاملا ناگهانی، وقتی زیر دوش بودم، یک ایده صد هزار دلاری به ذهنم رسید. من یک کتاب داشتم که قبلا نوشته بودم و فکر کردم اگر بتوانم چهارصد هزار نسخه از کتابم را به قیمت بیست و پنج سنت بفروشم، می‌توانم صد هزار دلار به دست بیاورم. البته کتاب خیلی وقت پیش آماده شده بود، ولی من هرگز به این فکر نرسیده بودم و گمان می‌کنم که یکی از رازها هم همین باشد، یعنی وقتی شما افکار الهام شده‌ای دارید، بایستی به آنها اعتماد کرده و عمل کنید. اما من نمی‌دانستم که چه طور باید این کار را بکنم و چهارصد هزار نسخه را

---

[1] **Jack Canfield**
[2] **W. Clement Stone**

بفروشم، زیرا هرگز این کار را نکرده بودم، تا این که یک روز مجله "نشنال اینکوآیر[1]" را در سوپر مارکت دیدم، (در حالی که قبلا صدها بار آن را دیده بودم، اما فقط به صورت پس زمینه!) ولی این بار آن مجله به طرف من پرید و تبدیل به تصویر اصلی ذهنم شد. با خودم گفتم که اگر خوانندگان مجله در مورد کتاب من بدانند، مطمئنا چهارصد هزار نفر کتاب مرا خواهند خرید و درست مدتی بعد، پس از پایان یکی از سخنرانی‌هایم، خبرنگاری به سمتم آمد و از من تقاضای مصاحبه کرد و وقتی از او در مورد محل کارش پرسیدم، وی گفت: مجله نشنال اینکوآیر! در نتیجه بعد از یک ماه، مقاله من چاپ شد و فروش کتاب من شروع به بالا رفتن کرد، اما نکته‌ای که وجود داشت در این بود که من، خودم تمام این اتفاقات را به زندگی‌ام جذب کرده بودم و خلاصه این که در آن سال من 99,327 دلار به دست آوردم که تقریبا برابر با خواسته اولیه‌ام بود."



☑ **جین گودمن**[2]، 2006 (شفایافته): "در روز بیست و سه نوامبر، دکترها تشخیص دادند که من مبتلا به بیماری سرطان سینه هستم. با این حال من از صمیم قلب و با ایمانی قوی، اعتقاد داشتم که به زودی خوب خواهم شد. به همین علت، در طول روز همواره با خودم می‌گفتم: ممنونم بابت بهبودی که به زودی به دست خواهم آورد، زیرا واقعا مطمئن بودم که به سرعت خوب خواهم شد. به همین علت، خودم و بدنم را طوری می‌دیدم که گویی هیچ غده سرطانی در آن وجود ندارد. مثلا به یاد دارم که یکی از کارهای مداومی که در آن دوران انجام می‌دادم، دیدن فیلم‌های کمدی بود. در طول روز بطور پیوسته می‌خندیدم و سعی می‌کردم تا به اتفاقی که افتاده بود، اصلا فکر نکنم.

در واقع من این حق را نداشتم که حتی لحظه‌ای احساس ناامیدی کنم و یا استرس را وارد زندگی‌ام کنم، چرا که می‌دانستم فشارهای عصبی، یکی از بدترین چیزهایی است که می‌توانست روند بهبودی مرا به تعویق بیندازد. در نتیجه اتفاقی که سه ماه بعد افتاد، کاملا یک معجزه بود!

---

[1] **NATIONAL ENQUIRE**
[2] **Jane Goodman**

تومور سرطان من به طور کامل از بین رفته بود، (بدون آن که ذره‌ای از روش‌های خاص پزشکی مانند شیمی درمانی استفاده کرده باشم) و در حقیقت، من خودم را از طریق ذهنم و القاء تفکر مثبت، درمان کرده بودم."

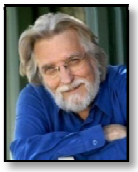


☑ **مری دایموند**[1]، 2006 (مشاور فنگ‌شویی): "روزی را به خاطر دارم که به خانه دوست نقاشم رفتم. او هفت تابلوی زیبا از کارها و نقاشی‌هایش را در قالب پرتره خانم‌ها به دیوار اتاقش آویزان کرده بود، آثاری که تماما دارای یک ویژگی مشترک بود و همه آنها صورت غمگین زن‌هایی را نشان می‌دادند که در پیش زمینه‌ای از رنگ مشکی به گوشه‌ای خیره شده بودند. با دیدن این تصاویر، سوالی در ذهنم نقش بست و از او پرسیدم که آیا در روابط عاطفی و زندگی خصوصیش مشکلی دارد؟ آیا تا به حال توانسته زن دلخواهش را پیدا کند و یا اصلا آدم خوش‌بینی است؟ او در جواب، پاسخ داد که نه! هیچ وقت در این زمینه شانسی نداشته است! پس به او پیشنهادی دادم تا این بار خودش را به صورت خندان به همراه زن رویاهایش که سالها در جستجوی آن بوده، تصور و نقاشی کند و چند تابلو متفاوت از آنها را در گوشه و کنار دیوارهای خانه‌اش نصب کند که وی نیز این پیشنهاد را پذیرفت.

شش ماه بعد او را در اروپا و در پاریس دیدم و از دوستم در مورد زندگی شخصی‌اش سوال کردم. پاسخی که دریافت کردم، جالب بود. او به من گفت که توانسته زن رویاهایش را پیدا کند و حتی این بار، به دنبال رابطه جدی‌تری است و می‌خواهد ازدواج کند. پس به او گفتم: "بسیار عالی، همین آرزو را هم نقاشی کن!". در نتیجه، این مساله خیلی مهم است تا بدانیم آن چیزی که در ذهنمان وجود دارد و بیش از همه به آن فکر می‌کنیم، همان چیزی است که به حقیقت می‌پیوندد."



[1] **Marie Diamond**



☑ **نیل دونالد والش**[1]، 2006 (سرمایه گذار): "به خاطر داشته باشید هیچ تخته سیاه جادویی در آسمان وجود ندارد که بر روی آن اهداف، ماموریت و برنامه‌های الزامی زندگی شما نوشته شده باشد. هیچ تخته‌ای در آنجا نیست که مثلا بگوید: "نیل دونالد والش... یک مرد خوش‌تیپ... که در بخش ابتدایی قرن بیست و یک زندگی می‌کند... و ماموریتش به قرار زیر است..." خیر! تمام چیزی که وظیفه ماست و باید آن را انجام دهیم در این نکته نهفته است که ابتدا خود و توانائی‌هایمان را بشناسیم و سپس در جهت کسب اهدافمان گام برداریم، هیچ جبر از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد. پس هدف و ماموریت شما، قدرت اراده و آن تخته سیاه، در واقع همان ذهن شما است. شما شاهکار زندگی خود هستید و هیچکس و هیچ چیز دیگر نمی‌تواند شما را از مسیر رشد و پیشرفت منحرف کرده و باز دارد" (بیرن، 2006).



☑ **آنتونی رابینز**[2]، 1992 (نویسنده):"سالها قبل، در مورد نیروی جادویی کلمات دگرگون کننده، کشفی کردم که برای همیشه بر زندگی من اثر گذاشت. در یک جلسه اداری، با دو نفر از همکارانم نشسته بودیم که خبر بدی به ما رسید. در آن حال شدت احساسات هر یک از ما نسبت به آن خبر متفاوت بود. مهمتر این که هر یک از ما، احساسش را با کلمه متفاوتی بیان می‌کرد. من گفتم: «خشمگینم»، دومی گفت: «آزرده‌ام» و سومی اظهار کرد که «ناراحتم». یادم است که کلمه ناراحت برای بیان چنان وضعیتی، در نظرم بسیار احمقانه جلوه می‌کرد! من ناراحت نبودم و جالب این که نه چنین احساسی داشتم و نه برای بیان آن، از چنین کلماتی استفاده می‌کردم. اما با خودم فکر کردم اگر نوع کلماتی را که بکار می‌بریم تغییر دهیم، آیا در الگوی عاطفی و حالات روحی ما نیز تغییری ایجاد می‌شود؟

پس از آن جلسه با خودم عهد کردم که به مدت ده روز، هرگاه از کوره در رفتم، به جای کلمات خشم و عصبانیت، از کلمات «آزردگی و ناراحتی» استفاده کنم. نتیجه بسیار برایم تعجب‌آور بود، چرا که فقط با تغییر کلمه‌ای که به صورت عادتی بکار می‌بردم، شدت احساس منفی من کاهش یافت.

---

[1] **Neale Donald Walsch**
[2] **Anthony Robbins**

گفتن این جمله که «این موضوع مرا می‌رنجاند» به کلی الگوی قبلی‌ام را در هم ریخت. به زودی از عبارات دیگری هم استفاده کردم، نظیر: «دارید خلق مرا تنگ می‌کنید». حال، در نظر بگیرید از دست کسی عصبانی هستید و در حالی که قیافه کاملا بی‌تفاوتی گرفته‌اید، به او این جمله را می‌گویید.

از این رو، یکی از کلماتی که بطور معمول جهت بیان احساسات منفی خود بکار می‌برید انتخاب کنید، آنگاه کلمه دیگری را به جای آن بگذارید که الگوی قبلی را در هم بریزد یا دست کم شدت احساسات منفی شما را کم کند. هنگامی که برای بیان حالتی، از کلمات تازه و غیر معمول استفاده می‌کنید، برچسب تازه‌ای به آن می‌زنید مثل آن که دکمه حیاتی دیگری را فشار داده باشید. در نتیجه، نه فقط از نظر عقلانی، بلکه از نظر عاطفی و احساسی نیز دگرگون می‌شوید. پس هیچگاه اهمیت و ضرورت استفاده از «نیروی جادویی کلمات مثبت و دگرگون کننده» را از یاد نبرید.“ (رابینز، 1992).



فصل سوم

اثربخشی منابع انسانی

مدیریت ذهن در محیط سازمانی

پس از مطالعه مفاهیم مربوط به موضوع ذهن و نحوه مدیریت آن و آشنایی بدست آمده از طریق بررسی مطالب مقدماتی مرتبط با دانش مدیریت در فصول اول و دوم، در آخرین قسمت کتاب به بررسی تاثیراتی که یادگیری و تسلط بر این دانش، در مدیران و کارکنان سازمان و به طور کلی بر اثربخشی «منابع انسانی[1]» در محیط‌های سازمانی دارد، پرداخته می‌شود. در واقع هدف این بخش، بررسی رابطه میان علوم روانشناسی و مدیریت و برقراری ارتباطی تازه میان آن دو، با توجه به مطالب عنوان شده در دو فصل قبلی می‌باشد که بدین منظور، مفاهیم حوزه مدیریت که مرتبط با علم روانشناسی و به خصوص دانش مدیریت ذهن است، بررسی می‌شود.

شاید بهترین عنوانی که برای چنین ارتباطی می‌توان در نظر گرفت، عنوان «روانشناسی مدیریت[2]» است. روانشناسی مدیریت به بررسی مسائل و جنبه‌های مختلف روانشناختی علم مدیریت می‌پردازد. از نظر این شاخه از علم، یک مدیر موفق به کمک تکنیک‌ها و روش‌هایی که نتیجه یافته‌های روانشناسی در حیطه مدیریت است، می‌تواند به اثربخشی بالایی دست یابد. روانشناسی مدیریت، به عنوان یکی از حوزه‌های روانشناسی، با تمامی بخش‌های دیگر آن نظیر روانشناسی سازمانی، روانشناسی صنعتی، روانشناسی کار و روانشناسی اجتماعی ارتباط تنگاتنگ و نزدیکی دارد و از یافته‌های آنها در موضوعات مورد بحث خود استفاده بسیاری می‌کند.

اولین گام: تغییر



از آنجایی که استفاده و بکارگیری صحیح مطالب و فنون بیان شده در فصول اول و دوم کتاب، مستلزم ایجاد «تغییری بنیادین[3]» در زیرساخت فکری و ذهنی یک مدیر و نهایتا بهبود ارزش مهارت‌های انسانی وی می‌باشد، این بخش با بیان مطالبی پیرامون نحوه فرآیند «تغییر»، از دو دیدگاه روانشناسی و مدیریت آغاز می‌شود.

---

[1] **Human Resources**
[2] **Psychology of Management**
[3] **Fundamental Change**

پیرامون فرآیند تغییر، آنتونی رابینز می‌گوید:"من همیشه از این که می‌توانستم تغییرات پایداری در افراد به وجود آورم به خود می‌بالیدم، اما یک روز از خواب غفلت بیدار شدم. در آن روز مردی که زمانی به کمک من سیگار را ترک کرده بود نزد من آمد، سیگاری روشن کرد و گفت: "تو موفق نشدی!" من که کنجکاو شده بودم، پرسیدم: "منظورت چیست؟" او گفت: "پس از جلسه‌ای که با هم داشتیم، به مدت دو سال و نیم سیگار نکشیدم، اما یک بار در اثر فشار روحی، سیگاری روشن کردم و از آن موقع تاکنون دوباره به سیگار پناه آوردم. پس همه‌اش تقصیر تو بود، چون ذهنم را به طور کامل برنامه‌ریزی نکرده بودی!" اگر چه صحبت‌های این مرد خالی از خشونت نبود، اما او نکته مهمی را به من آموخت، زیرا دریافتم که ما باید شخصا مسئولیت تغییرات خود را بر عهده بگیریم و هیچکس نمی‌تواند ذهن ما را برنامه‌ریزی کند. در حقیقت این ما هستیم که بایستی ذهن خویش را شرطی کنیم."پس به یاد داشته باشید که هر تغییری که در خود ایجاد کنید، جنبه موقت دارد، مگر این که خود و تنها خود (و نه هیچکس یا چیز دیگر) را مسئول ایجاد آن بدانید. از این رو در فرآیند تغییر، به سه اصل زیر معتقد شوید:

- تغییر باید ایجاد شود، نه این که خوب است تغییر کنم.
- من باید این تغییر را ایجاد کنم. (دیگران ممکن است راهنمایی کنند، اما مسئولیت نهایی با من است.)
- من می‌توانم تغییر را به وجود آورم، زیرا عادت‌ها را خودم ایجاد کرده‌ام، پس خودم هم می‌توانم آنها را تغییر دهم.

حال به بررسی دو پرسش دیگر می‌پردازیم. به نظر شما عامل واقعی و اصلی ایجاد تغییر در چیست؟ تغییر هنگامی ایجاد می‌شود که شما احساسی را که نسبت به یک تجربه معین دارید، عوض کنید. تا زمانی که از کشیدن سیگار لذت می‌برید، قادر به ترک آن نیستید. تغییر پایدار هنگامی ایجاد می‌شود که سیگار را چیزی تهوع آور و مایه مرگ بدانید. اگر چه پذیرفتن این حقیقت دشوار است، اما عکس‌العمل‌های رفتاری ما ناشی از عواطف قلبی است و نه محاسبات هوشمندانه. ممکن است بدانید خوردن شکلات برای سلامتیتان مضر است، ولی باز هم آنرا بخورید. چرا؟ زیرا محرک اعمال شما، لذت و رنجی است که یاد گرفته‌اید تا به برخی امور نسبت بدهید، نه چیزهایی که عقلا صحیح می‌دانید. در واقع شما در مغز و ذهن خود الگوریتم‌های عصبی برقرار نموده‌اید که باعث چنین رفتاری می‌شود.

سوال بعدی این است که چه عاملی مانع ایجاد تغییر می‌شود؟ بسیاری از عقاید فردی می‌توانند از ایجاد تغییر ممانعت کنند. بعضی‌ها نمی‌توانند باور کنند که قادر به ایجاد تغییر هستند، زیرا قبلا سعی کرده‌اند و موفق نشده‌اند و یا ممکن است تصورکنند که ایجاد تغییر، مستلزم مقدمات طولانی و بسیار خسته کننده‌ای است. این افراد می‌گویند: "اگر چنین نبود تاکنون تغییرات لازم را ایجاد کرده بودم." این محرک‌های منفی باعث می‌شود تا آنها در ایجاد تغییر کوتاهی کنند.

پس ابتدا خود را از شر این عقاید فرهنگی خلاص کنید و بدانید که هر عمل تازه، نتایج تازه در پی خواهد داشت. افرادی که باثبات باشند، قابل اعتماد، محکم و درستکار به شمار می‌روند. این برداشت‌ها، فشارهای بیرونی زیادی را بر شما وارد می‌کند که شخصیت قبلی خود را حفظ کنید و دقیقا مطابق انتظارات جامعه رفتار نمایید. فقط بدانید به همان سرعت که می‌توانید مشکلی را به وجود آورید، به همان سرعت هم می‌توانید راه‌حلی برای مشکلات بیابید. وقتی می‌بینید که دیگران بسیار دیر تغییر می‌کنند، با خود بیندیشید که آیا عمل تغییر این همه طولانی است یا این که این افراد آنقدر فرآیند تغییر را به تاخیر می‌اندازند تا آن که به ناچار به آن تن دردهند. به یاد داشته باشید برای این که تغییراتی را به سرعت ایجاد کنید، اولین اعتقادی را که باید در خود به وجود آورید این است که می‌توانید هر چیزی را «هم اکنون» تغییر دهید.



حال بهتر است به بیان فرآیند «تغییر» از دیدگاه مدیریت بپردازیم، زیرا نهادینه کردن دانش مدیریت ذهن فراگیری شده، در گام اول با واسطه آشنایی کامل با نحوه انجام فرآیند تغییر امکانپذیر است. از یاد نبرید که جهت دستیابی به شیوه‌های کاملا متفاوت، باید کاملا متفاوت اندیشید و اولین شرط متفاوت اندیشی، خلاص شدن از قواعد فکری موجود است (غفاریان، کیانی، 1385، 157). در تئوری‌های مدیریت، «تغییر» عبارتست از فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط‌مشی‌ها[1]. به عبارت دیگر تغییر، فرایند به کاربستن ابداع[2] یا نوآوری در سازمان و فرآیند دگرگونی «پارادایم‌ها[3]» است.

[1] **Policy**
[2] **Initiation**
[3] **Paradigm**

پارادیم، مجموعه‌ای از تفکرات، تصورات و ارزش‌هایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می‌دهد، به طوری که انسان در چارچوب آن، اندیشه و قضاوت می‌کند و جامعه نیز بر اساس آن خود را سازماندهی می‌کند. به عنوان مثال فردی که بدبین است، جهان اطراف و انسان‌های پیرامون خود را با چنین پارادیمی می‌بیند و در مورد آنها قضاوت می‌کند، مگر این که پارادایم ذهنی‌اش را عوض کند.

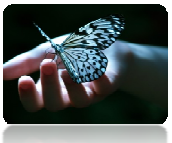
در واقع پارادیم به منزله نقشه‌ای است که راه را نشان می‌دهد و محدوده‌ای از عوامل هستی و قواعد آن را بر روی شما می‌گشاید که پیش فرض‌ها، باورها و برداشت‌های شما را نسبت به موضوعات مختلف شکل می‌دهد.

بر پایه فرآیند تغییر، هنگامی که پارادیم جدیدی ظهور می‌کند، قوانین و قواعد حاکم بر پارادایم‌های قبلی به مرور از بین می‌رود. از طرفی آنهایی که به پارادایم‌های قبلی وابسته‌اند و در مقابل تغییر مقاومت نشان می‌دهند، از درک حقایق خارج از پارادیم محرومند.

از این رو با ظهور پارادایم جدید، پارادایم‌های قبلی منسوخ شده که این دوره گذر را «دوره انتقال یا شیفت پارادیم» و به فرآیند آن «تغییر پارادیم[1]» می‌گویند (احمدی و همکاران، 1382، 84-87). به عنوان مثال، استراتژی تغییر «هنجاری- بازآموزی» بر این فرض استوار است که هنجارها مبناء رفتارند و تغییر آنها، به وسیله نوعی فرآیند بازآموزی (که از طریق آنها هنجارهای پیشین منتفی و هنجارهای جدید جایگزین می‌شوند)، صورت می‌گیرد (الوانی، دانایی فرد، 1385، 85).

از این رو، پارادایم محدوده‌ای را مشخص می‌سازد و با ارائه مجموعه‌ای از قواعد نشان می‌دهد که برای موفقیت در آن محدوده چه باید کرد. بروز پارادایم جدید، همواره به قیمت کنار رفتن و محدود شدن پارادیم قبلی انجام می‌گیرد. از این رو، برای این کار چند توصیه وجود دارد:

۱. **قواعد پارادایم موجود را بشناسید**: این یک موقعیت استثنایی برای رهایی از پارادیم ذهنی موجود و ورود به پارادیم‌های مجاور جدید است که جهت انجام این کار، تنها یک جرقه لازم است.



[1] **Paradigm Shift**

۲. **متمایز بیاندیشید:** اندیشه متعارف، انسان را در محدوده پارادیم موجود نگه می‌دارد، در حالی که اندیشه غیرمتعارف می‌تواند او را به ماورای پارادایم حاکم سوق دهد. ویژگی پارادایم برتر، قدرت پاسخگویی مؤثر به مسائل است که جهت اطمینان از این امر راهی به جز تجربه وجود ندارد. تجربه‌ای که می‌تواند با رقم زدن موفقیت و یا شکست، برتری پارادایم جدید را محک بزند.

۳. **ریسک‌پذیر باشید**: هر نوآوری با ریسک همراه است، به خصوص هنگامی که نوآوری بر پایه قواعدی جدید باشد. بدون ریسک‌پذیری نمی‌توان در باشگاه نوآوران تحول آفرین عضو شد! به هر میزان موضوعی متفاوت‌تر و نوآورانه‌تر باشد، ریسک همراه آن نیز بیشتر است. کسانی که قابلیت پذیرش ریسک را نداشته باشند، حتی اگر در فضای ذهنی به ایده‌های تحول‌آفرین دست یابند، در تغییر واقعی قواعد ناتوان خواهند بود. واقعیت این است که در مقابل یک موفقیت، دهها شکست وجود دارد و تا زمانی که آدمی به مفاهیم هدایت بخش مؤثرتری در ادراک حقیقت دست نیابد، شکست‌ها، هزینه دستیابی به موفقیت به حساب می‌آیند (غفاریان، کیانی، 1385، 159-163).

پس از آشنایی ابتدایی با مفهوم تغییر، سوالی که مطرح می‌شود در این است که اولین گام در پذیرش مفاهیم جدید مربوط به دانش مدیریت ذهن، مستلزم تغییر در کدام بخش یا مفاهیم است؟ آری! پاسخ همان تغییر در نوع «باورها[1]» است، باورهایی که پایه و اساس نگرش ما نسبت به دنیای پیرامون خویشند. باورها عوامل بسیار نیرومندی هستند که بر طبق اصول روانشناسی قابل تغییرند، زیرا انسان هرگز با اعتقاداتش به دنیا نمی‌آید. همه ما در کودکی اعتقاداتی داشتیم که شاید در حال حاضر برایمان کم رنگ‌تر شده و معنائی ندارد و یا بعدا اعتقاداتی پیدا کرده‌ایم که قبلا به ذهنمان خطور نمی‌کرد. برای تغییر باور، ابتدا باید «تصویرسازی ذهنی[2]» انجام داد و سپس از طریق تکرار و تمرین به تغییر باور رسید. از طرفی، اگر به چیزی ایمان و اعتقاد قوی داشته باشید، تغییر آن پارادیم بسیار سخت خواهد بود. در این حال، ابتدا می‌بایست باور قبلی را تضعیف نموده تا فرصتی برای تغییر و ثبت باور جدید را به وجود آورید.

---

[1] **Beliefs**
[2] **Imagination**

همچنین اگر عقیده غلطی وارد ذهن انسان شود، بسیار خطرناک خواهد بود، از این رو لازم است نوع باور تازه و جایگزین شده کاملا تحت نظر باشد. در این راستا، سه نظریه مهم در باب مراحل فرآیند تغییر به شرح زیر می‌باشند:

الف- به اعتقاد آنتونی رابینز برای ایجاد رفتارهای تازه، باید تغییری در روابط عصبی و ذهنی فرد ایجاد شود. عوامل لازم برای ایجاد هر نوع تغییر در زندگی، هم اکنون در اختیار همگی ماست و تنها کافی است آنها را فعالسازی کنیم. شیوه‌ای که آنتونی رابینز در زمینه فرآیند انجام تغییر ابداع کرده است، «تداعی عصبی شرطی» نام دارد که شامل شش قدم ساده و مؤثر است و تغییرات پایداری را ایجاد می‌کند. این شش مرحله عبارتند از:

۱- آنچه را که واقعا می‌خواهید، روشن سازید. (بیشتر مردم به چیزهایی که نمی‌خواهند، توجه می‌کنند.)

۲- از اهرم روانی استفاده کنید. (کاری کنید که ایجاد تغییر، امری اجتناب ناپذیر شود.)

۳- الگوهای محدودکننده را در هم شکنید. (عادت‌هایی که به آن چسبیده‌اید را ترک کنید.)

۴- برای عادت‌های قبلی، جانشینی پیدا کنید. (مبارزه با عواطف و رفتارها کافی نیست، باید آنها را با عادت‌های بهتری جایگزین کرد.)

۵- رفتار تازه را شرطی کنید تا آن که به صورت عادتی تازه درآید.

۶- آزمایش کنید تا از درستی آن مطمئن شوید.

قدم اول روش تداعی عصبی شرطی: **آنچه را که واقعا می‌خواهید، روشن سازید.**

به خاطر داشته باشید مطابق قانون جذب، اگر حواس خود را به هر چیزی متوجه کنید، همان چیز را به دست می‌آورید. پس به چیزهایی که نمی‌خواهید، فکر نکنید و افکار خود را متوجه مسائلی که می‌خواهید، نمائید. به عنوان مثال هدف خود را ترک سیگار قرار ندهید، بلکه تصمیم بگیرید سالم‌تر، شادتر و زنده‌تر از گذشته باشید. هر چه در این زمینه دقیق‌تر باشید، نیروی بیشتری برای ایجاد تغییرات سریع پیدا خواهید کرد. به یاد داشته باشید پس از این که خواسته خود را تعیین کردید، موانع و مشکلات را نیز مشخص سازید. مثلا رنج و ناراحتی قابل پیش‌بینی ناشی از ایجاد تغییر را در نظر آورید. خواسته واقعی شما چیست و چه موانعی برای رسیدن به آن وجود دارد؟ حتما تاکنون متوجه شده‌اید که بعضی‌ها وقتی دچار بیماری ساده‌ای می‌شوند، بسیار دیر بهبود پیدا می‌کنند. هر چند این اشخاص واقعا می‌خواهند بهبود یابند، اما چون از میزان توجه و محبتی که دیگران به آنها می‌کنند و اجازه

استراحتی که به آنها می‌دهند لذت می‌برند، در نتیجه بطور ناخودآگاه معالجه آنان به تعویق می‌افتد.

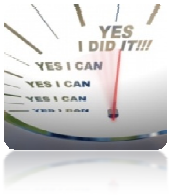
گاهی اوقات رفتارها و یا عواطف عذاب‌آور و دردناک برای شخص دارای منافعی است که آنها را «فواید جنبی» می‌نامیم. نیاز به این فواید جنبی، غالبا بزرگ‌ترین مانع ایجاد تغییرات پایدار است. آیا شما رفتارهایی دارید که نیاز به تغییر داشته باشند و در عین حال از آنها استفاده‌های جنبی می‌برید؟ این فواید جنبی را با درد و رنجی که به خاطر این رفتارها، در گذشته، حال و آینده متحمل شده، می‌شوید و یا خواهید شد، مقایسه کنید و سپس تصمیم بگیرید.

قدم دوم روش تداعی عصبی شرطی: **از اهرم روانی استفاده کنید.**

رنج فراوان را به عدم تغییر و لذت زیاد را به تغییر فوری نسبت دهید. از خود بپرسید:

- اگر این رفتار (یا احساس) را تغییر ندهم، چه زیان‌هایی را متحمل خواهم شد؟
- اگر این تغییر را ایجاد نکنم، در زندگی خود چه چیزهایی را از دست خواهم داد؟
- رفتار قبلی در گذشته چه خسارت‌های فکری، عاطفی، جسمی، مالی و معنوی به من زده است؟
- تاثیر آن بر موفقیت شغلی من و اطرافیانم چه بوده است؟

آنگاه با طرح این پرسش‌ها، اثرات لذت‌بخش تغییر را در نظرتان مجسم کنید:



- در صورت تغییر، چه احساسی نسبت به خود خواهم داشت؟
- با انجام این تغییر، نیروی فعال من چه افزایشی خواهد یافت؟
- خانواده و دوستان من چه احساسی خواهند داشت؟
- چه احساسی از رضایت و شادمانی خواهم داشت؟
- آیا من شایسته همه این محاسن نیستم؟

فردی برای ترک سیگار همه راهها را امتحان کرد و هیچکدام مؤثر واقع نشد، تا این که دختر شش ساله‌اش وارد اتاق وی شد و گفت: "پدر، خواهش می‌کنم خودت را نکش! من می‌خواهم تو در مراسم عروسی من شرکت کنی!" هیچ دلیل قانع کننده‌تری ممکن نبود تا او را مجاب کند که کشیدن سیگار، موجب مرگ است. پس سیگارها را همان روز از پنجره بیرون انداخت و پس از آن دیگر سیگار نکشید.

گاهی اوقات رنج شما برای ایجاد تغییر کافی نیست، اما رنجی که عزیزانتان می‌کشند، می‌تواند اهرم روانی نیرومندی به شمار آید. اگر برای ایجاد تغییری کوشش بسیاری کرده‌اید و به نتیجه لازم نرسیده‌اید، علتش در نبود اهرم روانی موثر است. شما ممکن است ایجاد تغییری را مرتبا به تاخیر بیندازید تا آن که خود را در موقعیتی قرار دهید که ایجاد تغییر، امری اجتناب ناپذیر باشد. اما اگر دلایل قوی و کافی و اهرم مناسبی داشته باشید، ناچار می‌شوید که دست به عمل بزنید. آیا می‌خواهید راه مطمئنی برای کاهش وزن خود بدانید؟ دوست خوش‌اندامی را پیدا کنید و به او و جمعی دیگر از دوستان خود قول بدهید که به کمک غذاهای سالم و ورزش‌های شادی بخش، وزن خود را کم خواهید کرد. سپس به آنها بگویید اگر پیمان خود را شکستید، یک ظرف غذای مخصوص سگ خواهید خورد! خانمی که از این روش استفاده کرده بود می‌گفت که او و دوستش، قوطی غذای سگ را در معرض دید خود گذاشته بودند تا قولشان را فراموش نکنند. هر وقت که این دو احساس گرسنگی می‌کردند و یا حتی دلشان می‌خواست که از ورزش طفره بروند، آن قوطی را بر می‌داشتند و نوشته‌های بر روی آن را (که مثلا نوشته بود محتوی ضایعات گوشت اسب) می‌خواندند و همین موضوع باعث می‌شد که بر سر حرف خود بایستند.

قدم سوم روش تداعی عصبی شرطی: **الگوهای محدود کننده را در هم بریزید.**

آیا تاکنون پرنده‌ای را که در اتاق به دام افتاده باشد، دیده‌اید؟ پرنده با تلاشی بی‌ثمر به جستجوی راه خروج بر می‌آید و خود را بارها به نزدیکترین شیشه پنجره می‌زند. آیا تا به حال کسی را دیده‌اید که رفتارش شبیه آن پرنده باشد؟ این افراد ممکن است خیلی دلشان بخواهند که به نتیجه برسند، اما اگر مرتبا کاری را تکرار کنند که نتیجه بخش نیست، هرگز به هدف خود نخواهند رسید. مانند همسر یا پدر و مادری که دائما نق می‌زنند، اما نتیجه‌ای نمی‌گیرند و حتی نتیجه معکوس نیز بدست می‌آورند. با انجام کارهای غیرمنتظره، الگوهای محدودکننده و بی‌نتیجه را در هم بشکنید. مثلا در هنگام غرزدن جمله خود را قطع کنید و لبخند بزنید! به طرف آن شخص بروید، او را در آغوش بگیرید و بگویید چقدر او را دوست دارید. پس برای برطرف کردن الگوهای محدودکننده، از راههای زیبا و فرح‌بخش استفاده نمائید.

برای این که الگوی تازه فکری، احساسی یا رفتاری ایجاد کنید، باید در وهله اول الگوی قبلی را از بین ببرید. برای روشن شدن این مطلب، صفحه گرامافونی را در نظر آورید که هر وقت آن را می‌گذارید، آهنگ معینی را پخش می‌کند و علتش در این است که الگویی از شیارهای نامرئی بر روی آن حک شده است. مسلما نمی‌توانید هنگامی که صفحه‌ای در حال پخش است، صفحه دیگری روی آن بگذارید و به طور همزمان به دو آهنگ گوش کنید.

پس اگر بخواهید رفتارهای گذشته را حفظ و رفتارهای تازه‌ای را در همان زمینه ایجاد کنید، وقت خود را تلف کرده‌اید. برای این کار به محض اینکه رفتار نامطلوب گذشته از شما سر زد، آن را با حرکتی غیرعادی یا خنده دار قطع کنید! این کار همانند آن است که صفحه آهنگی را که نمی‌خواهید بشنوید از دستگاه خارج کنید، با کمال خشونت آن را خط‌خطی نمایید تا مطمئن شوید که از آن به بعد هرگز آن آهنگ نامطلوب را نخواهید شنید.

تغییر الگوهای رفتاری و عاطفی غالبا دشوار است و دلیلش آن است که ذهن ما بر آن اساس برنامه‌ریزی شده است. یکی از پژوهشگران برای اثبات این موضوع، انگشت میمونی را مرتبا به جلو و عقب حرکت داد و با کمک تصاویر تلویزیونی نشان داد که همزمان با این حرکت، ارتباطی بین سلول‌های مشخصی از مغز ایجاد می‌شود و هر چه آن حرکت بیشتر تکرار شود، آن ارتباط قویتر می‌گردد. وی صدها بار انگشت حیوان را حرکت داد تا ارتباط وسیعی در سلول‌های آن منطقه از مغز ایجاد شود. اکنون مغز میمون برنامه‌ریزی شده بود و حتی پس از برداشتن عامل شرطی نیز آن حرکت را تکرار می‌کرد.

بسیاری از شما بر اثر تکرار، خود را به غلط آموزش داده‌اید که از کوره در بروید، در اثر نوعی اضطراب و یا نگرانی بیمار شوید و خود را بی‌پناه حس کنید. چه واکنش‌های مثبتی را می‌توانید در اثر تکرار در خود به وجود آورید؟ آیا الگوهایی هستند که به طور ناخودآگاه بر زندگی شما اثر بگذارند؟ به عنوان مثال، بسیاری از مردم برای رسیدن به محل کار خود، هر روز اعمال معینی را تکرار می‌کنند. هر روز از همان خیابان عبور می‌کنند و از همان چهارراه می‌پیچند. شما مغز و جسم خود را آموزش می‌دهید که از الگوی خاصی تبعیت کند تا این که آن الگو به صورت عادت درآید. حتی اگر قرار باشد روزی از راه دیگری بروید، باز هم طبق عادت، همان مسیر قبلی را در پیش می‌گیرید. به بیان دیگر، در هر یک از جنبه‌های زندگی، الگوهای رفتاری و عاطفی خاص خود را دارید که ملکه ذهن شما شده و جزو ذاتتان به حساب می‌آیند.

آیا کسانی را می‌شناسید که عادت به خشم، یاس و یا فشار عصبی داشته باشند؟ شاید زمان آن فرا رسیده باشد تا خود را برای احساس شادی و خوشبختی، هیجان و شکرگزاری آموزش دهید. آیا این کار مشکل است؟ به سادگی می‌توانید الگوهای عاطفی قبلی را در هم بشکنید و آنها را با الگوهایی لذت بخش عوض کنید. به یاد داشته باشید، هر چیزی را که از آن استفاده نکنید، کم‌کم از میان می‌رود.

یکی از راههای رفع الگوهای محدودکننده در آن است که از دچارشدن به آنها خودداری کنید. اگر از مسیرها و روش تداعی‌های عصبی استفاده نکنید، کم‌کم از بین می‌روند. (توجه داشته باشید که این موضوع در مورد خصوصیات مثبت نیز صدق می‌کند. اگر از شجاعت خود استفاده نکنید، شهامتتان کاهش می‌یابد. اگر قدرت اراده و پشتکارتان را بی‌استفاده بگذارید و شور و اشتیاقتان را اظهار نکنید، آنها نیز از میان می‌روند). هم اکنون تصمیم به کاری بگیرید که باعث شود از نیرومندترین عواطف و احساسات خود استفاده کنید. به خاطر داشته باشید، هر چیزی را که از آن بیشتر استفاده کنید، نیرومندتر می‌شود. عواطف ما نیز به تمرین و ورزش نیاز دارند تا نهایتا نه تنها ما را به نتایج دلخواه برسانند، بلکه به لحاظ روحی نیز ما را سالم و آماده نگاه دارند.

- قدم چهارم روش تداعی عصبی شرطی: **جایگزین نیرو بخشی برای الگوهای قدیمی پیدا کنید.**

در مورد مراکز بازپروری معتادان تحقیقاتی به عمل آمده و مشخص شده است که احتمال بازگشت به اعتیاد در مورد همه افراد، یکسان نیست. کسانی که از روی اجبار اعتیاد خود را ترک کرده‌اند، پس از آزادی بلافاصله اعتیاد خود را مجددا از سر می‌گیرند. در مقابل افرادی که انگیزه درونی برای ترک اعتیاد داشته‌اند، به طور متوسط تا دو سال به سوی مواد مخدر نمی‌روند، اما کسانی که جایگزین مناسبی (همانند کسب مهارت‌های تازه) برای اعتیاد خود داشته‌اند به مدت هشت سال و یا بیشتر، از اعتیاد مجدد خودداری کرده و اغلب آنها برای همیشه ترک اعتیاد کرده‌اند. البته در اکثر افراد تغییر عادات جنبه موقت دارد زیرا جایگزین مناسبی برای رهایی از رنج یا کسب لذت پیدا نمی‌کنند. پس تنها کافی نیست که الگوهای نامناسب را برطرف کنید، بلکه باید جایگزینی نیز برای آنها پیدا نمائید.

قدم پنجم روش تداعی عصبی شرطی: **الگوی تازه را شرطی کنید تا پایدار بماند.**

نظام عصبی خود را برای موفقیت تنظیم کنید، آن هم نه یک بار بلکه به طور مداوم. این کار شبیه ورزش است. نمی‌توانید برای تمرین به یک باشگاه ورزشی بروید و پس از خارج شدن بگوئید:"آه، برای تمام عمرم سالم شده‌ام!" قبلا عنوان شد که با حرکت دادن انگشت یک میمون، ارتباطات عصبی خاصی در حیوان ایجاد می‌شود که باعث حرکت متوالی همان انگشت می‌شد. محققان ثابت کرده‌اند که اگر در ضمن آزمایش، میمون را هیجان زده کنند، ارتباطات عصبی قویتر شده و نیاز چندانی به تکرار حرکت نیست. اگر در هنگام تکرار یک عادت تازه و یا تجسمش، آن را به طور مرتب با عواطف شدید (مثلا شور و هیجان) همراه سازید، مسیر عصبی نیرومندی به سمت و سوی لذت ایجاد خواهید کرد. این نوع شرطی کردن باعث می‌شود تا به طور غیرارادی به مسیری تازه (الگوی رفتاری یا عاطفی) کشیده شوید. فراموش نکنید که جهت تقویت الگوهای تازه، با هر بار تکرار رفتار، پاداشی برای خود و یا کسی که به او کمک می‌کنید، در نظر بگیرید. هر نوع الگوی فکری، عاطفی یا رفتاری که به طور دائمی تقویت شود، به صورت عادت در می‌آید.

شرطی کردن، نیرویی غیرقابل مقاومت در شما ایجاد می‌کند. به عنوان مثال برای تبلیغ تلویزیونی نوعی نوشابه، از یکی از قهرمانان بسکتبال خواستند توپ را عمدا طوری پرتاب کند که به داخل تور نیفتد. وی پس از نه بار پرتاب موفق، توانست یک پرتاب ناموفق انجام دهد، چرا که طوری در مورد پرتاب موفق توپ شرطی شده بود که به طور غیرارادی همه حرکات را به صورت صحیح انجام می‌داد و بالاخره پس از نه بار تمرین توانست یک حرکت با خطا انجام دهد! مسلما در مغز این ورزشکار (که نامش"لاری بیرد" بود)، ارتباطات عصبی نیرومندی ایجاد شده بود که بطور غیرارادی حرکات معینی را به حالت متوالی انجام می‌داد تا توپ وارد سبد شود. مطمئن باشید هر رفتاری، اگر به اندازه کافی تکرار شود و با شدت عواطف همراه باشد، به صورت شرطی در می‌آید. از این رو از قواعد اساسی شرطی کردن آن است که الگویی که مرتبا تقویت می‌شود، به صورت خودکار و انعکاس شرطی در می‌آید. از طرفی هر چیزی را که تقویت نکنید، کم‌کم از میان می‌رود. برای این که عادت‌های مثبت و دلخواه را در خود به وجود آورید، چه پاداش‌های فکری، جسمی یا عاطفی می‌توانید به خود بدهید؟ آیا می‌توان جوجه‌ای را به رقص وا داشت؟ عجیب این است که این کار ممکن است، زیرا رفتارهای همه حیوانات و همینطور انسان قابل تغییر است.

شیوه و روش کار مربی‌ها در این است که حرکات جوجه را به دقت زیر نظر می‌گیرد و همین که جوجه به طور طبیعی حرکتی را مطابق دلخواه مربیان انجام داد، به او پاداشی به صورت غذا می‌دهند تا آن رفتار تقویت شود. در ابتدا جوجه نمی‌داند که به چه مناسبت به او غذا داده‌اند، ولی هر زمان که حرکت معینی را انجام می‌دهد، بها و پاداش می‌گیرد و آن حرکت تقویت می‌شود تا سرانجام جوجه یاد می‌گیرد که چرخش‌هایی مطابق میل مربی انجام دهد که تکرار و توالی این چرخش‌ها، همانند رقص به نظر می‌رسد.

بدیهی است که انسان‌ها پیچیده‌تر از جوجه‌اند. اما همه ما آموخته‌ایم که هنگام کار یا در مدرسه، رفتارهای معینی را انجام دهیم. چگونه می‌توانید از این اصل آموزشی جهت ایجاد عادت‌های خاص در خودتان، فرزندانتان و یا کارکنانتان استفاده کنید؟ جهت انجام این اعمال بهتر است تا چند تکنیک شرطی کردن را با هم مرور کنیم:

شرطی‌کردن: تکنیک شماره یک

برای این که عمل شرطی کردن مؤثر واقع شود، فاصله زمانی میان رفتار و پاداش، دارای اهمیت اساسی است. تقویت رفتار باید درست در زمانی انجام شود که رفتار دلخواه از فرد سر می‌زند. اگر این تقویت بعد از مدت طولانی انجام شود در سلسله اعصاب، رابطه عقلی ایجاد می‌شود، اما ارتباط عاطفی به وجود نمی‌آید. به عنوان مثال، کسانی که اتومبیل خود را در محلی ممنوعه پارک می‌کنند، توسط پلیس جریمه می‌شوند، اما چون قبض جریمه را به طور معمول بعد از چند هفته می‌پردازند، رفتار نامناسب با رنج کافی همراه نمی‌گردد. یقین داشته باشید اگر این اشخاص، هر بار که در محل ممنوعه پارک می‌کردند، بلافاصله اتومبیلشان پنچر می‌شد، نه فقط آن رفتار را ترک می‌کردند، بلکه رفتار مناسبی را جایگزین آن می‌ساختند. جهت تمرین این تکنیک، فهرستی از پاداش‌های لذت بخش تهیه کنید که در صورت انجام کارهای صحیح به خودتان بدهید. آنگاه عمدا موقعیتی را پیش آورید که با استفاده از آن پاداش‌ها، رفتار معینی را تقویت کنید.

شرطی‌کردن: تکنیک شماره دو

هنگامی که رفتاری شرطی می‌شود، باید تا مدتی آن را به طور مرتب تقویت کرد. هر بار رفتار دلخواهی را انجام دادید (مثل این که پیش از سیر شدن، از پشت میز غذا بلند شوید و یا تعارف سیگار کسی را رد کنید)، بلافاصله به خود پاداش دهید.

شرطی‌کردن: تکنیک شماره سه

رام‌کنندگان حیوانات می‌دانند که مثلا اگر هر بار که دلفین پرشی را انجام می‌دهد به او پاداش دهند، به زودی تا پاداش نگیرد، پرشی را انجام نمی‌دهد. بدتر این که وقتی سیر شد، دیگر نسبت به پاداش بی‌علاقه می‌شود. شما، همکارانتان و افراد دیگری که با آنها سرو کار دارید، همگی دارای همین خصوصیت هستید. اگر هر بار که کسی رفتار مناسبی انجام داد به او پاداش دهید، کم کم دادن پاداش، امری عادی و کسل کننده می‌شود.

در نتیجه بعد از آن که یک الگوی رفتاری تثبیت شد، باید از «پاداش‌های متغیر» استفاده کرد تا آن عادت‌ها پایدارتر بمانند. از این رو، پس از یک ماه که عادتی را مرتبا تقویت کردید، باید دادن پاداش مرتب را قطع کنید و به خود یا دیگران به طور غیرمنتظره پاداش بدهید. پاداش متغیر، یکی از نیرومندترین وسایل شرطی‌کردن است. به عنوان مثال کسانی را که به طمع پول به پای ماشین‌های قمار[1] می‌روند در نظر بگیرید. اگر قرار باشد تا همیشه ببرند، (هر چند ممکن است اوایل، برایشان جالب باشد)، پس از مدتی این تفریح به صورت کار در می‌آید. یعنی هر روز می‌روند، اهرمی را می‌کشند و بابت آن پولی از دستگاه می‌گیرند. اما اگر ندانند که پاداش می‌گیرند یا خیر، هیجان بیشتری در سلسله اعصابشان ایجاد می‌شود و به هنگام بردن پول، لذت خیلی بیشتری می‌برند و بدین ترتیب شرطی می‌شوند. (این لذت است که افراد را به قمار معتاد می‌کند). همینطور اگر پس از ترک سیگار، به خود پاداش بدهید که مثلا فقط یک سیگار بکشید، از نیروی پاداش متغیر استفاده کرده‌اید و بر شدت اعتیاد خود افزوده‌اید. پس سعی کنید به هیچ قیمتی این اشتباه را مرتکب نشوید.

شرطی‌کردن: تکنیک شماره چهار

برای ایجاد تغییرات پایدار، مخلوطی از این دو شیوه را بکار ببرید: برای کارهای معین در فواصل مشخصی به خود پاداش بدهید. (این شیوه را برنامه تقویت ثابت می‌نامند). مثلا اگر دلفین‌ها ده پرش صحیح را انجام دهند، در پرش دهم همیشه پاداش می‌گیرند و برای این که گرفتن پاداش در نظر دلفین عادی نشود، برای پرش‌های خوب، به طور اتفاقی به او پاداش جداگانه‌ای می‌دهند. بدین ترتیب، دلفین هر بار سعی می‌کند تا بلندتر بپرد و از هیجان آن

[1] Jackpot

پاداش، لذت بیشتری ببرد. پس برای این که رفتار خود یا دیگران را تقویت کنید، پاداش‌های ویژه‌ای جهت تلاش‌های فوق‌العاده‌تان در نظر بگیرید. مثلا به خاطر آورید آخرین باری که برای فعالیت شغلی خود پاداش گرفته‌اید و یا در مدرسه تشویق شده‌اید، چقدر لذت برده‌اید.

شرطی‌کردن: تکنیک شماره پنج

یکی از ارزشمندترین وسایل تربیتی که هم در مورد دلفین و هم در مورد انسان قابل استفاده است، شیوه موسوم به «جک‌پات» است. مربیان گاهی به طور اتفاقی برای پرش‌های ضعیف نیز به دلفین پاداش می‌دهند. اگر چه این کار، ظاهرا هیچ دلیل منطقی ندارد، ولی غالبا باعث می‌شود تا دلفین، پرش‌های بهتری بعد از آن انجام دهد. این بار که خود و یا فرد دیگر را غمگین و ناراحت یافتید، از شیوه جک‌پات استفاده کنید و بر اساس آن بها و پاداش بدهید. هر چند که شخص ممکن است کار چشمگیری نکرده باشد، لیکن پاداش غیرمنتظره باعث می‌شود تا روحیه بهتری پیدا کند و تلاش تازه‌ای را آغاز نماید. همینطور اگر شخص رفتار صحیحی را انجام داده باشد، اما پاداشی که به او بدهند بیش از حد انتظارش باشد، در این صورت هم به تلاش‌های فوق‌العاده، ترغیب خواهد شد.

قدم ششم روش تداعی عصبی شرطی: **آزمایش کنید تا از درستی آن مطمئن شوید.**

برای این که مطمئن شوید که پنج قدم قبلی را به طور صحیح برداشته‌اید به این نکات توجه کنید:

۱- هنگامی که به یاد الگوی رفتاری قبلی می‌افتید، باید آن را همراه با رنج بدانید.
۲- رفتار تازه باید برایتان همراه با لذت باشد.
۳- الگوی رفتاری تازه، باید با نوع زندگی که می‌خواهید داشته باشید هماهنگ باشد. آیا این الگو با هدف‌ها، اعتقادات و فلسفه زندگیتان منطبق است؟
۴- منافعی که از رفتار قدیم می‌برده‌اید، باید محفوظ باشد. مثلا اگر کشیدن سیگار موجب آرامش یا کاهش فشار عصبی میشده است، آیا جایگزین مناسب یا گزینه دیگری برای آن پیدا کرده‌اید که به همان اندازه مؤثر باشد؟ آیا از الگوی رفتاری تازه، همان قدر لذت می‌برید؟

۵- خود را مجسم کنید که در آینده، رفتاری تازه را پیشه کرده‌اید. فرض کنید عاملی شما را به یاد رفتار قبلی‌تان می‌اندازد. در این صورت آیا بدون تامل، رفتار جدید را به رفتار قدیم ترجیح می‌دهید؟ (رابینز، 1992).

پس از بیان نظریه آنتونی رابینز پیرامون پدیده تغییر (از دیدگاه روانشناسی)، در این بخش نظریات «کرت لوین و ادگار شاین»، دو اندیشمند بزرگ دنیای مدیریت درباره فرآیند تغییر (از دیدگاه مدیریت) بررسی می‌شود:

ب- "کرت لوین[1]" (1951)، تغییر را گذر از سه مرحله زیر تعریف می‌کند:



- **مرحله خروج از انجماد[2]:** ترک رفتار پیشین
- **مرحله تغییر [3]:** حرکت به سطح جدیدی از رفتار
- **مرحله انجماد مجدد[4]:** تثبیت مجدد رفتار در سطح جدید

بنابراین باید در مرحله اول از وضعیت تعادل نسبی خارج و به عبارتی از حالت انجماد گذر نمود. در این مرحله تحرکاتی برای جدا شدن از هنجارها و سنت‌های قدیمی صورت می‌گیرد. در مرحله دوم باید آنچه را که نیاز به تغییر داشته، دگرگون ساخت و در واقع تغییر را اعمال نمود و سرانجام در مرحله سوم، وضعیت جدید را تثبیت نمود و با شرایط جدید تطابق یافت (استیسی، 1384، 30-31).



ج- مدل سه مرحله‌ای کرت لوین، ابراز شناختی کاربردی و موثری جهت درک وضعیت‌های تغییر است. **"ادگار شاین[5]"** این ایده کرت لوین را مورد بررسی قرار داد و به وسیله تعیین ساز و کارهای روانشناختی دخیل در هر کدام از مراحل، آن را بهبود بخشید.

بدین ترتیب وی پس از انجام اصلاحات لازم، به مدلی سه مرحله‌ای بدین شرح دست یافت:

---

[1] **Kurt Lewin**
[2] **Unfreezing**
[3] **Change**
[4] **Refreezing**
[5] **Edgar Schein**

مرحله اول: خروج از انجماد (ترک رفتار) و ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر از طریق:

- احساس خطا دانستن رفتار قبلی
- احساس اضطراب در انجام رفتار قبلی
- احساس امنیت روانی از عدم انجام رفتار قبلی

مرحله دوم: تغییر از طریق بازسازی شناختی به کمک متقاضی تغییر جهت دیدن، قضاوت کردن و احساس کردن آنچه در پیرامون وی است، به نحوی متفاوت و بر پایه نقطه نظرات جدید از طریق:

- تعیین هویت متقاضی تغییر با مدل جدید نقش خود (مدلسازی رفتاری یک الگو)
- کنکاش در محیط، جهت دریافت اطلاعات جدید و مناسب

مرحله سوم: حرکت به سطح جدیدی از رفتار، انجماد مجدد (تثبیت رفتار جدید) به کمک متقاضی تغییر برای شکل دادن به یک دیدگاه جدید از طریق:

- شخصیت فرد
- روابط مهم و حساس (آیا افراد صاحب نفوذ و مهم، تغییر را می‌پذیرند و تصویب می‌کنند؟) در این مرحله، تثبیت تغییرات مستلزم نوعی آزمون است تا معلوم شود که آنها با فرد یا محیط‌های اجتماعی، متناسبند یا خیر) (الوانی، دانایی فرد، 1385، 60-61).

پس از آشنایی با مراحل فرآیند تغییر از سه دیدگاه مختلف، به بررسی تغییرات ایجاد شده در مدیران و کارکنانی که از دانش مدیریت ذهن در انجام کارهای روزمره‌شان سود می‌جویند، پرداخته خواهد شد. پر واضح است که پرورش رهبران و مدیرانی با ویژگی‌هایی نظیر کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری، جز از طریق آشنایی با دانش مدیریت ذهن امکان‌پذیر نمی‌باشد.



مدیریت ذهن: ایجاد کارآفرینی[1]، خلاقیت[2] و نوآوری[3]:

مدیر کارآفرینی که مسلط و آگاه بر دانش مدیریت ذهن است، نوآور، خلاق، مخاطره‌پذیر و مسئولیت‌پذیر است. چنین شخصی هدف‌گرا، واقع‌گرا و رشدگراست و دارای نیروی عزم و اراده، اعتماد به نفس و استقلال طلبی است. قدرت تخیل، دوراندیشی، خودجوشی، بصیرت، «تفکر مثبت» و توانمندی در ایجاد ارتباط، از دیگر ویژگی‌های کارآفرینان است. این افراد با توجه به میزان دانش مدیریت ذهنی که کسب نموده‌اند، به چالش‌ها، «پاسخ مثبت» داده و از نتایج آنها به خوبی بهره می‌گیرند (استیسی، 1384، 69).

از طرفی، در بیان مهمترین ویژگی افراد کارآفرین یعنی «خلاقیت»، بایستی عنوان نمود که خلاقیت عبارتست از «بکارگیری توانایی‌های **مثبت ذهنی** در جهت ایجاد فکر یا مفهومی جدید». خلاقیت نقطه آغاز «نوآوری» است و نیاز به پرورش و توسعه ذهن دارد. خلاقیت به توانایی و قدرت پرورش افکار جدید مربوط می‌شود، اما نوآوری، به معنای استفاده بهینه از این افکار و بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از ایده‌های نو است (رضائیان، 1379، 103).

پر واضح است که هر دو ویژگی خلاقیت و نوآوری، از نتایج مثبت قابلیت مدیریت ذهن می‌باشند. پیرامون «منشاء و خاستگاه خلاقیت»، زیگموند فروید، روانشناس معروف، از دو نوع فرآیند ذهن خودآگاه و ناخودآگاه نام می‌برد. از نظر او خلاقیت از تعارض‌های[4] درون شخصی، به ویژه فرآیندهای ضمیر ناخودآگاه برانگیخته می‌شود. در واقع، ضمیر ناخودآگاه باعث تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های بدیع شده و ذهن خودآگاه باعث عملیاتی شدن این ایده‌ها می‌شود که ایجاد این ایده‌های تازه و جامه عمل پوشاندن به آنها، سبب کاهش اضطراب ناشی از تعارض، در فرد می‌شود.

از طرفی، محققان در بیان ویژگی‌های «مدیران خلاق» صفاتی را مطرح نموده‌اند که هر کدام به نوعی با تفکر مثبت و دانش مدیریت ذهن در ارتباط است. این صفات، در قالب هشت ویژگی اساسی بدین شرح می‌باشند:

---

[1] **Entrepreneurship**
[2] **Creativity**
[3] **Innovation**
[4] **Conflict**

- با توجه به ویژگی‌های مثبت زیردستان، بر تشویق بیش از تنبیه تاکید می‌ورزند و محیط شوق انگیزی را در سازمان ایجاد می‌کنند.
- به استقبال خلاقیت و نوآوری می‌روند و از آن هراسی ندارند.
- مثبت‌اندیش و امیدوارند.
- پرانرژی و با هیجانند و توان انتقال هیجان خود را به دیگران دارند.
- قدرت تخیل و اعتماد به نفس بالایی دارند.
- بسیار کنجکاوند و با افکار نو و غیرمعمول زیادی رشد می‌کنند.
- با کارکنان خود مشورت می‌کنند و به جای توجه بر نشانه‌های ظاهری مشکلات، به عمق آن توجه دارند.
- از مخاطره در کار استقبال می‌کنند و فرصت خطرپذیری را به زیردستان و همکاران خود می‌دهند (زارعی متین، 1373، 63).

از طرفی یکی از مهم‌ترین کارکردهای گروه، ویژگی مهم «سینرژی خلاق[1]» می‌باشد. این بدان مفهوم است که چنانچه فعالیت‌های خلاقی در گروه انجام پذیرد، در نهایت به صورت متزاید درآمده و یک نوع حالت هم‌افزایی به خود می‌گیرد، زیرا اعضاء گروه به واسطه تفاوت‌های فردی، ایده‌ها و راه‌حل‌های بیشتر و بهتری ارائه خواهند کرد. از این رو خلاقیت در سازمان‌ها عمدتا اقدامی تیمی است که ناشی از فرآیند تعامل میان اعضاء گروه می‌باشد. سازمان‌های متشکل از «تیم‌های خلاق»، دارای ویژگی‌هایی به شرح زیرند:

- سازمان شرایطی فراهم می‌کند تا کارکنانش، در رده بالا سلسله مراتب نیازهای مازلو قرار بگیرند تا بتوانند نیروهای خلاق خود را بروز دهند.
- کارکنان از کار خود در سازمان لذت می‌برند و آزادند تا موضوعات مورد علاقه خود را انتخاب و روی آنها کار کنند و برای ابراز آزادانه فکر و نظر خود تشویق می‌شوند.
- کارکنان سازمان از احترام لازم برخوردارند و بر این امر آگاهند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان ترقی کنند.
- فضا برای کارگروهی و طرح و بیان نظرات جدید کارکنان آماده است و از پیشنهادات متفاوت استقبال می‌شود.

---

[1] **Creative Synergy**

- تغییر در این سازمان‌ها، ارزشی مثبت تلقی شده و تمامی مدیران تغییر را به عنوان عاملی ثابت و اجتناب ناپذیر می‌شناسند.
- اهداف سازمان مبتنی بر ارزش‌های انسانی است و کارکنان به محصولات خود افتخار می‌کنند.
- امکان آزاد اندیشی و فضای طرح پیشنهاد وجود دارد تا افراد فرصت یابند مشکلات و طرح‌های سازنده خود را در قالب پیشنهاد مطرح کنند.
- نظام‌های نظارت از بالا و نظارت بیرونی، جای خود را به روابط مناسب و مطلوب بین همکاران و خود نظارتی داده است (فیضی،1383،410-411).

مدیریت ذهن و اخلاق کاری[1]:

بسیاری از رفتارها و تصمیم‌های کارکنان و مدیران در سازمان‌های امروزی، تحت تاثیر ارزش‌های اخلاقی آنهاست. از آنجا که نیروی انسانی، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی (در تعامل با دیگران)، مهمترین عامل مزیت رقابتی به شمار می‌آید، قضاوت افراد در مورد درستی یا نادرستی کارها بر کیفیت و کمیت عملکرد آنان و به تبع آن نیز بر عملکرد سازمان و موفقیت آن به شدت تاثیر دارد و از این رو توجه به اصول اخلاقی برای سازمان‌ها، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. صاحب‌نظران علم مدیریت، «اخلاق کاری» را بیانگر آن حد از ارزش و منزلتی می‌دانند که هر فرد برای کار خود باور دارد.

از این رو «مدیریت اخلاق»، به شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها جهت هدایت رفتار افراد در سازمان اشاره دارد. سازمان‌ها با ایجاد برنامه مدون مدیریت اخلاق، می‌توانند اخلاقیات را در محیط کاری نهادینه نموده و در شرایط آشفته، عملکرد اخلاقی خود را حفظ نمایند. در نتیجه یکی از برنامه‌هایی که می‌تواند در زمینه ابزارهای مدیریت اخلاق در اختیار مدیران سازمان‌ها باشد، برنامه مدون «آموزش مدیریت ذهن کارمندان سازمان» است، برنامه‌ای که توسط نگارنده این کتاب در قالب یک طرح پژوهشی، در یکی از سازمان‌های دولتی به اجرا درآمد که در نهایت سبب ایجاد ویژگی‌های اخلاقی مورد نظر در کارکنان سازمان شد. لازم به ذکر است که طبق نظریه رفتاری اخلاق کار، هرگاه فردی کاری اخلاقی انجام دهد و از

[1] **Work Ethic**

سوی مدیران ارشد مورد تشویق قرار بگیرد، احتمال انجام کارهای اخلاقی دیگر در او تثبیت و تقویت می‌شود، تا جایی که کار اخلاقی به صورت یک ارزش درونی در می‌آید. از این رو مدیران ارشد سازمان‌ها قادر خواهند بود تا اخلاق کاری را در کارکنان خود درونی ساخته و در نهایت سبب ایجاد تعهد اخلاقی شوند، به این معنی که شخص به صورت درونی، ارزش مأموریت شغلی خویش در سازمان را تقویت می‌نماید و آن را انجام می‌دهد (مظاهری راد، 1390).

مدیریت ذهن: رضایت شغلی[1]، کاهش استرس[2]:

«نگرش[3]»، ارزیابی یا برآوردی است که به صورت مطلوب یا نامطلوب درباره شیء، فرد و یا رویدادی خاص صورت می‌گیرد و بازتابی از شیوه احساس فرد، نسبت به یک موضوع خاص است. هنگامی که شما می‌گویید: «کارتان را دوست دارید»، نگرش خود را درباره کار ابراز می‌نمایید. یک شخص می‌تواند هزارها نگرش داشته باشد، ولی در رشته رفتار سازمانی بر تعداد محدودی از نگرش‌ها پیرامون شغل توجه می‌شود که عبارتند از: «رضایت شغلی»، یعنی کار را معرف خود دانستن (درجه یا میزانی که شخص، کار یا شغل خود را می‌شناسد و به صورتی فعال در آن مشارکت می‌کند) و «تعهد سازمانی[4]» (شاخصی است از وفاداری فرد نسبت به سازمان و این که فرد سازمان را معرف خود بداند و به اصطلاح به وجود چنین سازمانی برخود ببالد).

مدیران همواره به سه علت مهم، به موضوع رضایت شغلی افراد توجه می‌کنند. نخست، می‌توان بین میزان رضایت شغلی و تولید یا بهره‌وری، رابطه‌ای مستقیم مشاهده کرد. دوم چنین به نظر می‌رسد که مفهوم رضایت شغلی کارکنان با میزان غیبت و جابجایی آنها رابطه‌ای معکوس دارد و سرانجام می‌توان استدلال نمود که مدیران در برابر کارکنان خود احساس مسئولیت انسانی می‌کنند و باید از نظر عاطفی، آنها را ارضاء نمایند. مقصود از رضایت شغلی، همان نگرش کلی فرد درباره کارش است، به طوری که فردی که رضایت

---

[1] **Job Satisfaction**
[2] **Stress**
[3] **Attitude**
[4] **Organizational Commitment**

شغلی او در سطح بالایی است، نسبت به شغل یا کار خود نگرش مثبتی دارد و شخصی که از کار خود راضی نیست یا رضایت شغلی ندارد، دارای نگرش منفی، نسبت به شغل و کارش است (پارسائیان، اعرابی، 1378، 45-46).

در این راستا و کمتر از یک دهه بعد از تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریه دیگری در ارتباط میان نیاز و رفتار به نام «نظریه دو عاملی انگیزش[1]» پدید آمد که نتیجه مطالعات گسترده فردریک هرزبرگ[2] (1959)، درباره مفهوم رضایت یا نارضایتی افراد از شغلشان بود. مطابق این نظریه، وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می‌کنند، این نارضایتی آنان به عوامل محیطی مربوط می‌شود که در آن کار می‌کنند. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خشنودی دارند، این خشنودی به ماهیت خودِ کار مربوط می‌شود.

در این زمینه دو دسته نیاز عمده مطرح است. اولین دسته نیازها را «عوامل بهداشتی[3]» نامیده‌اند، زیرا این نیازها شرایط محیطی انسان را توصیف کرده و وظیفه اصلی آن ممانعت از نارضایتی شغلی است. دومین دسته، «انگیزاننده[4]» (محرک) نام دارد که موجب انگیزش افراد جهت عملکرد بهتر و رضایت شغلی می‌شود (هرسی، 1371، 60). عوامل بهداشتی به نیازهای سطوح پائین‌تر مربوط می‌شوند (میزان حقوق و مزایا، امنیت شغلی، روابط متقابل با همکاران، شرایط کاری، کیفیت سرپرستی، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، اداره امور سازمان)، در حالی که انگیزاننده‌ها در سطح عالی‌تر نیازها نمایان شده و به محتوای کار مربوط می‌شوند. این انگیزاننده‌ها عبارتند از: کار پرتلاش، موفقیت، پیشرفت کاری، مسئولیت، رشد، توسعه و شناسایی. درک این نظریه برای مدیران بسیار مهم و حیاتی است که رضایت، ناشی از تاثیر عوامل برانگیزاننده است و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی. عوامل برانگیزاننده اساسا در ارضاء نیازهای سطوح بالا (احترام و خودیابی) دخالت دارند، در حالی که عوامل بهداشتی در ارضاء نیازهای سطوح پایین (فیزیولوژیکی، ایمنی و اجتماعی) موثرند. از این رو عوامل بهداشتی، قدرت ایجاد انگیزه را ندارند و فقط می‌توانند نیازهایی را ارضاء کنند که بایستی برای اغلب کارکنان برآورده شوند، در مقابل برانگیزاننده‌ها توانائی ایجاد انگیزه را دارند چرا

---

[1] **Two-factor Theory**
[2] **Frederick Herzberg**
[3] **Hygiene Factors**
[4] **Motivation Factors**

که نیازهایی را ارضاء می‌کنند که در اغلب افراد شاغل بسیار کم ارضاء شده است (همپتون، 1981، 53-54).

پیرامون مفهوم رضایت شغلی، دو محقق به نامهای "ریچارد هک من و گرگ الدهام[1]" به معرفی مدل «الگوی ویژگی‌های شغلی[2]»، مبتنی بر پیش نیازهای شغلی پرداختند. الگوی ویژگی‌های شغلی یعنی مجموعه‌ای از ویژگی‌های شغلی وجود دارند که بر نوع رفتار فرد اثر می‌گذارند. این افراد سنگ بنای چیزی را گذاشتند که می‌توان به وسیله آن، ویژگی‌های کار را تعریف نمود و به رابطه بین انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی افراد نیز پی برد. با توجه به الگوی ویژگی‌های شغلی، هر نوع کار یا شغل را می‌توان برحسب پنج بعد اصلی کار، به شرح زیر بیان کرد:

1- **گوناگونی در مهارت:** میزان یا درجه‌ای که کار به مهارت‌های مختلف و متفاوتی نیاز دارد و کارمند باید چنین مهارت‌هایی را داشته باشد.

2- **هویت کار:** میزان یا درجه‌ای که نوع کار به صورت کامل دارای هویت می‌شود.

3- **اهمیت کار:** میزان یا درجه‌ای که کار می‌تواند بر زندگی سایر افراد اثر بگذارد.

4- **آزادی عمل:** میزان یا درجه‌ای که کارمند دارای استقلال و آزادی عمل است و می‌تواند به هنگام انجام کار و تعیین مراحل انجام آن، از اختیارات و آزادی عمل برخوردار شود.

5- **بازخور نمودن نتیجه:** میزان یا درجه‌ای که نتیجه حاصل از کارهای انجام شده به فرد داده می‌شود و اطلاعات درباره اثربخشی عملکرد، به صورت مستقیم به کارگر یا کارمند انتقال داده می‌شود. اگر سه بعد نخستین (گوناگونی در مهارت، هویت کار و اهمیت کار) در هم ادغام شوند، کاری معنی‌دار به وجود می‌آید. یعنی اگر این سه ویژگی در یک نوع کار وجود داشته باشند، می‌توان پیش‌بینی نمود که کارمند، کار مزبور را مهم، ارزشمند و مفید بداند و به رضایت شغلی برسد.

همچنین به این نکته توجه کنید که کارهایی که دارای آزادی و استقلال عمل هستند، به فرد یک احساس مسئولیت‌پذیری می‌دهند و اگر نتیجه کار بازخور شود، فرد متوجه می‌شود که تا اندازه زیادی اثربخش بوده است.

---

[1] **Richard Hackman and Greg Oldham**

[2] **Job Characteristics Model**

از دیدگاه انگیزش، الگوی مزبور بیانگر این است که پاداش‌های باطنی زمانی به دست می‌آیند که فرد آگاهی یابد که کار به صورتی عالی انجام گرفته و او مفید بودن را تجربه کرده است. هرگاه چنین حالت‌های روانی در شخص پدید آید، میزان انگیزش وی افزایش یافته و عملکرد بهتری خواهد داشت، همچنین عیب‌ها کاهش یافته و احتمال بسیار کمی وجود دارد که وی سازمان خود را ترک کند، در نتیجه رضایت شغلی و احساس مثبت او بیشتر می‌شود (هکمن، الدهام، 1976، 250-279). اما پر واضح است که همیشه شرایط و اوضاع محیط کاری به صورت مطلوبی پیش نخواهد رفت و عدم رضایت شغلی افراد یک سازمان، منجر به ایجاد «استرس» بالا و فعالسازی انرژی و تفکرات منفی در فرد می‌گردد. در این حال تسلط فرد بر قابلیت مدیریت ذهن به وی کمک می‌کند تا بر این استرس‌ها (که بر قدرت انگیزش او تاثیر منفی دارد و سبب ایجاد نارضایتی شغلی می‌شود)، فائق آید.



واژه استرس از کلمه لاتین "استرینگر"، به معنای در آغوش گرفتن، فشردن و باز فشردن، مشتق شده است. به طور کلی مراد از استرس نیرویی است که در موقع اعمال بر یک نظام، موجب تغییرات قابل توجه در آن می‌گردد (دویل، 2003). در واقع، استرس عکس العمل جسمی و روانی در برابر خطر، تغییر شرایط محیطی یا تنش‌های زندگی است که در حالت افراطی می‌تواند منجر به آسیب‌های روانی و جسمی فراوان و درمان ناپذیری گردد. عوامل استرس‌زا، همواره در تمام شرایط زندگی وجود دارند و غیرقابل اجتناب می‌باشند.

در این راستا، «استرس شغلی» را می‌توان روی هم جمع شدن عوامل استرس‌زای مرتبط با شغل دانست. بررسی استرس شغلی در بافت روابط فرد با محیط صورت می‌گیرد که سه عامل در کانون توجه آن است: «ویژگی‌های فرد شاغل، شرایط کار و برآیند بر هم کنشی آن دو». این گزینه‌ها نقشی تعیین کننده در بروز استرس شغلی دارند. از طرفی، دانشمندان سه دسته از نشانه‌هایی که در شرایط استرس شغلی بروز می‌کنند را نام برده‌اند. این نشانه‌ها عبارتند از: «نشانه‌های روانی، جسمانی و رفتاری».

نشانه‌های روانی آن دسته از مشکلات عاطفی و شناختی هستند که بر اثر ناراحتی‌های ناشی از استرس شغلی بروز می‌کنند. مثلا همانطور که عنوان شد، نارضایتی از شغل، یکی از رایج‌ترین پیامدهای استرس شغلی است. شخصی که از شغل خود نارضایتی دارد، معمولا با

بی‌میلی و تأخیر بر سر کار خود حاضر می‌شود و تمایلی جهت انجام صحیح کار نمی‌بیند. دیگر نشانه‌های روانشناختی استرس عبارتند از: افسردگی، اضطراب، احساس ناکامی، انزوا و بیزاری (مک لین، 2008). برخی از این نشانه‌ها خود به عنوان یک مشکل مطرح هستند، به طوری که ممکن است موجب وخیم‌تر شدن میزان استرس شغلی افراد شوند.

نشانه‌های جسمانی را مشکل‌تر می‌توان تشخیص داد، چون در حالی که شرایط محیطی کار با برخی بیماری‌ها و ناراحتی‌های جسمانی معینی همراه هستند، به دشواری می‌توان فهمید که این ناخوشی‌ها تا چه اندازه معلول شغل و تا چه اندازه نتیجه دیگر جنبه‌های زندگی هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند محیط کاری و استرس‌های شغلی، می‌توانند باعث ایجاد بیماری روانی در کارکنان شوند و یا روند ایجاد بیماری روانی را تسریع نمایند (جوینر و استنتون، 2008). سندروم بیماری ساختمان (که قبلا پیرامون آن بحث شد) و نارسایی کیفی کار، از عوامل دیگر استرس‌زا شغلی محسوب می‌شوند که منجر به انجام کارهای تکراری، بدون جذب و یکنواخت می‌شوند. بی‌حوصلگی و بی‌علاقگی به کار نیز اغلب به کاهش ظرفیت واکنش کارگران و کارمندان در موقعیت‌های اضطراری و پیش بینی نشده منتهی خواهد شد. پر واضح است که تمامی این نکات منفی، سبب ایجاد تفکر و نگرش منفی کارکنان نسبت به محیط کاری خود می‌شود، پس لازم است مدیران عالی، با توجه به روش‌هایی که در فصل قبل عنوان شد، نسبت به از میان بردن این فضای منفی و کاهش میزان استرس و افزایش رضایت شغلی افراد اقدام نمایند.

مدیریت ذهن و تفکر استراتژیک[1]:

دانش مدیریت ذهن به صورتی غیرمستقیم، زیرساختی جهت «تفکر استراتژیک» ایجاد می‌کند، چرا که در تئوری‌های مدیریت، تفکر استراتژیک را بازآفرینی نگرش مدیران و خلق یک چشم انداز مثبت، با استفاده از چارچوب‌های ذهنی مختلف تعریف کرده‌اند که به نوعی با مدیریت ذهن در ارتباط است. این تفکر، از طریق ایجاد بصیرت[2] و فهم، برای مدیران «الگوهای ذهنی» ایجاد کرده که در مراحل بعدی، مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه و زیربناء رفتار آنها تا جهت‌گیری اساسی سازمان قرار می‌گیرد (غفاریان، کیانی، 1385، 50-51).

---

[1] **Strategic Thinking**
[2] **Insight**

به عنوان مثال یکی از مکاتب دهگانه استراتژی که یک فرآیند ذهنی محسوب می‌شود، «مکتب شناختی یا ادراکی[1]» می‌باشد. بنیانگذاران این مکتب، "سیمون و مارچ[2]" (1974)، بر این باور بودند که استراتژی در ذهن افراد در قالب چارچوب‌ها، الگوها، نقشه‌ها، برداشت‌ها و تمهیدات ساخته می‌شود. در این مکتب (با زیرساخت روانشناسی)، استراتژی به عنوان یک نگرش مطرح می‌شود، زیرا می‌توان آنچه در ذهن افراد می‌گذرد را همانگونه که ایشان می‌اندیشند، مطرح ساخت و شناخت. در نتیجه راهبرد در ذهن استراتژیست شکل می‌گیرد و استراتژی‌ها به عنوان چشم‌انداز، شکل‌ها، مفاهیم، نقشه‌ها و چارچوب‌هایی پدید می‌آیند که در نهایت، چگونگی برخورد مدیران و رهبران با داده‌های محیطی خود را شکل می‌دهند (احمدی و همکاران، 1382، 114).

همچنین، یکی از «الگوهای تفکر استراتژیک» با شالوده و زیرساخت اصلی نوآوری، به "گری همل[3]" تعلق دارد. وی جهت خلق استراتژی‌های خلاقانه، از یک الگوی پنج بخشی استفاده می‌نماید که به نوعی با تفکر مثبت در ارتباط است. الگوی پنج توصیه‌ای هامل، به قرار زیر است:

- **به صداهای جدید گوش فرا دهید:** افراد جوان، همفکر نشده و تازه واردان به سازمان، می‌توانند دریچه‌ای به سوی فضائی از فرصت‌های تازه بگشایند، پس بایستی گوش خود را بر روی صداهای نامأنوس گشود. از این رو، یک سازمان باید با ایجاد ساز و کارهای لازم جهت دریافت و پرورش ایده‌های جدید و متفاوت، احتمال بروز استراتژی نوآورانه را افزایش دهد.

- **محاورات جدید را برقرار سازید:** با گذشت زمان، محاورات سازمانی تکراری و حتی بی‌خاصیت می‌شود. در این شرایط چیزی برای یادگیری وجود ندارد و سازمان در یک وضعیت تعادلی قفل می‌شود. برای خروج از این وضعیت، باید پایداری فعلی را بر هم زد و مفاهیم و ایده‌های تازه‌ای را مورد توجه قرار داد. درنتیجه، باید قوه خلاقیت و نوآوری سازمان را تحریک نمود و دانش و بصیرتی تازه را به سازمان وارد کرد.

---

[1] **Cognitive School**
[2] **H.A Simon and J.G.March**
[3] **Gary Hamel**

- **شور و شوق تازه در سازمان ایجاد کنید**: کارکنان سازمان، دارای انگیزه‌های متفاوتی هستند که آنان را در جهات مختلف به حرکت درمی‌آورد به طوری که می‌توان این انرژی درونی را متوجه کشف فرصت‌ها و ارزش‌های جدید نمود. از این رو ایجاد زمینه و بستری برای مشارکت کارکنان[1] در کشف راهکارهای خلاقانه، امکان استفاده از این انرژی را در خلق استراتژی‌های نوآورانه فراهم می‌سازد.

- **از تجربه‌های جدید استقبال کنید:** به یاد داشته باشید، سازمان‌هایی که خطر تجربه ایده‌های جدید و خلاق را در خود نمی‌پذیرند، خود را از فضای بسیار ارزشمند «یادگیری سازمانی[2]» محروم می‌سازند.

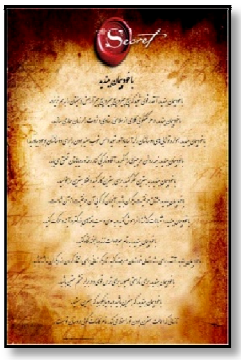
- **چارچوب فکری جدیدی برای سازمان ترسیم کنید:** ایجاد چارچوب فکری جدید از یادگیری‌های جدید حاصل شده که لازمه‌اش آمادگی سازمان برای دل کندن از باورهای قدیمی است. این چارچوب، پتانسیلی جهت خلق چشم‌اندازها و استراتژی‌های نوآورانه ایجاد می‌کند (غفاریان، کیانی، 1385، 81-85).



[1] **Employee Involvement**
[2] **Organizational Learning**

تعریف دوباره مفاهیم ماموریت سازمان[1]:

ماموریت هر سازمان نشان دهنده علت، فلسفه وجودی و رسالت کلی آن است، چرا که فعالیت و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد. «بیانیه ماموریت»، عبارتی است که مقصود یک سازمان از سازمان مشابه را متمایز می‌کند. در ارتباط با این تعریف می‌توان بیان نمود از ارزش‌هایی که پیرامون مساله مدیریت ذهن به دست می‌آیند، می‌توان در چهار بخش بیانیه ماموریت سازمان، شامل «فلسفه»، «توجه به کارکنان»، «توجه به تصور مردم» و «مزیت رقابتی[2]» استفاده کرد که به نوعی در ارتباط با پایه‌های مدیریت ذهن‌اند. علت این ارتباط در این است که فلسفه سازمان، شامل باورهای بنیادی، ارزش‌ها و اولویت‌های اخلاقی اصلی سازمان است. از طرفی، امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود برای سازمان ایجاد می‌کنند، از جمله مهمترین منابع سازمانی به شمار می‌روند، به طوری که موفقیت سازمان در گرو برخورداری از این نیروی انسانی توانمند است و از این رو سازمان‌ها بایستی در بیانیه ماموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک دارایی ارزشمند برای آنها محسوب می‌شوند. همچنین باید یادآور شد که تصویر ذهنی عمومی از سازمان‌ها، برای آنها از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ بنابراین سازمان‌ها همواره باید به دنبال ایجاد «تصویر ذهنی مثبت» در عموم باشند (اعرابی، 1385، 10-11).



در نهایت، مطابق تعاریف موجود، اگر نقاط قوت سازمان تنها منحصر به خودش بوده و یا در تعداد کمی از رقبا وجود داشته باشد، سازمان به «شایستگی ممتاز» دست می‌یابد که برای هر سازمانی قابل دستیابی نیست و این «مزیت رقابتی» حصولی، دارا بودن کارکنانی مسلط بر دانش مدیریت ذهن خواهد بود. با توجه به مفهوم مدیریت ذهن منابع انسانی، در هرکدام از چهار بخش ذکر شده در بیانیه ماموریت سازمان، می‌توان به تعریفی جدید، جامع و کامل رسید که مورد استفاده ذینفعان و به ویژه کارمندان قدیم و جدید قرار خواهد گرفت.

---

[1] **Mission**
[2] **Competitive Advantage**

به عنوان مثال، به بیانیه شرکت لوی[1] توجه فرمائید: "ما همگی شرکتی می‌خواهیم که کارکنان به آن افتخار کنند و به آن تعهد داشته باشند و تمامی کارکنان موقعیتی یکسان برای مشارکت در آموختن، رشد و پیشرفت داشته باشند. تسهیلاتی که بر اساس شایستگی ارائه خواهند شد و نه بر اساس روابط. ما می‌خواهیم کارکنان ما احساس احترام کنند و با آنان به خوبی (جوانمردانه) رفتار شود، به نظرات آنان گوش داده شود و در تمام فعالیت‌های فراگیر سازمانی مشارکت کنند و سهیم باشند. فرای تمامی این موارد، ما خواهان رضایت همگان، انجام صحیح فعالیت‌ها، توازن بین زندگی شخصی و شغلی کارکنانمان و در نهایت احساس لذت بردن از زندگی می‌باشیم." (استیسی، 1384، 176-177).

مدیریت ذهن و سازمان یادگیرنده[2]:

بدون شک یادگیری و توانمندسازی کارکنان، گامی مهم در راستای پیشرفت کارکنان و سازمان است. یکی از راههای کسب مزیت رقابتی، توجه به آموزش و یادگیری کارکنان است که این امر از طریق سازمان‌های یادگیرنده میسر است. امروزه، آموزش و یادگیری، شرط اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمانی است؛ چرا که از یک طرف، کارکنان را ورزیده می‌سازد و توانایی‌های بیشتری را در آنها به وجود می‌آورد و از طرف دیگر، با پیشرفت و افزایش مهارت‌های کارکنان، سازمان در راستای کسب تعالی و رسیدن به اهداف سازمانی با مشکلی مواجه نخواهد شد. در حقیقت، کسب همگانی و سراسری دانش مدیریت ذهن از سوی کارکنان و مدیران سازمان، منجر به ایجاد تحول در سازمانی که پتانسیل یادگیری دارد می‌گردد که این سازمان، همان «سازمان یادگیرنده» است.



"پیتر سنج[3]" سازمان یادگیرنده را چنین تعریف می‌کند: "سازمان‌هایی که افراد به طور مستمر استعدادشان را برای ایجاد نتایج مطلوب مورد نظر توسعه می‌دهند و الگوهای نو پرورش داده می‌شود. در این سازمان‌ها، اهداف جمعی اهمیت دارند و کارمندان به صورت پیوسته فرا می‌گیرند تا چگونه با یکدیگر بیاموزند."

---

[1] **Levi**
[2] **Learning Organization**
[3] **Peter Senge**

در تعریفی سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده مجموعه‌ای است که به عنوان یک کل و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و به طور پیوسته خود را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، به نحوی بهتر، اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده نماید (مارکوارت، 2002).

با توجه به مطلب فوق، بهتر است به برخی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده که در ارتباط با الگوی مثبت‌اندیشی است، بپردازیم:

- **سازمان یادگیرنده از «الگوهای ذهنی» پوینده‌ای برخوردار است:** سازمان‌های یادگیرنده به ساز و کارهایی مجهزند که الگوهای ذهنی را نسبت به مسائل مختلف شناسایی نموده و دائما مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این الگوها، نحوه نگرش و برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشخص می‌کنند.

- **سازمان یادگیرنده، «کارکنانی خلاق» دارد:** این سازمان‌ها، از طریق کارکنان و اعضایشان، دائما فرآیند یادگیری را تحقق می‌بخشند و تمامی تلاش آنها، در جهت رشد و توسعه کارکنان و پرورش مدیرانی یادگیرنده و انسان‌هایی خلاق و نوآور است.

- **سازمان یادگیرنده، «عشق آموختن» دارد:** سازمان یادگیرنده، همچون انسانی است که به علت نیاز، در آموختن خود انگیز است و عشق به آموختن در آن درونی خواهد بود.

- **سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس نمی‌شود:** سازمان یادگیرنده حساس و هشیار است و به محض آن که مسئله‌ای حس کند، به سرعت در پی رفع آن برآمده و چون مشکلات را به عنوان تقدیری ثابت تلقی نکرده و نمی‌پذیرد، همیشه به دنبال راه‌حل‌های نو در تکاپوست (الوانی، 1389، 337).



مدیریت ذهن و فرهنگ سازمانی:

مفهوم فرهنگ سازمانی[1]، اولین بار در دهه هشتاد میلادی، توسط دو دانشمند به نامهای اوچی و واترمن[2] مطرح شد و از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، اندیشه‌ای جدید پدید آمد (مورهد، گریفین، 2001، 401). بر اساس این نظریه، همانگونه که برای افراد و انسان‌ها، مفهوم شخصیت تعریف می‌شود، برای سازمان‌ها نیز می‌توان واژه شخصیت را تعریف نمود. در واقع، فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان‌ها، مانند انسان‌ها می‌توانند محافظه‌کار، خلاق، ترسو و... باشند. این فرهنگ که به نوعی زیربنای رفتار سازمانی است، به سیستمی از معانی مشترک که به وسیله اعضاء و کارکنان سازمان حفظ و آن را از سازمان‌های دیگر جدا می‌کند، اطلاق می‌شود.

«ادگار شاین» در تعریف خود از فرهنگ می‌گوید:"فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات است که توسط گروه معینی کشف، اختراع یا توسعه یافته، به طوری که انسجام درونی و انطباق با محیط خارجی را به آنها می‌آموزد. حال اگر این الگو در طی زمان کارآیی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد، به گونه‌ای که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضاء جدید را پیرامون مشکلاتشان شکل می‌دهد. از این رو، فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه نموده، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد" (شاین، 2010).

لازم به ذکر است که تئوری فرهنگ سازمانی مورد نظر نگارنده کتاب، همان «الگوی سه سطحی معروف ادگار شاین[3]»، پیرامون فرهنگ است. بر این اساس، بیرونی‌ترین سطح یا سطح آشکار فرهنگ که تحت عنوان سطح اول نامگذاری می‌شود، در نحوه ابراز احساسات، گفتار، اعمال، کردار، مراسم و مظاهر عملکردی تجلی پیدا می‌کند. سطح دوم فرهنگ یا ارزش‌های قراردادی، همان منشور اخلاقی یا هنجارهای آشکاری است که از سوی سازمان ارائه می‌شود و اشاره به معیارهای ارزش‌گذاری شده از جمله زشت و زیبا، خوب و بد، باید و نباید دارد و در نهایت، مولفه‌های سطح سوم، فرضیات بنیادی غیرقابل رؤیتی است که مبنای کلیه ارزش‌ها، اعمال و رفتار سازمانی بوده و نشان دهنده کانون فرهنگ سازمانی می‌باشد.

---

[1] **Organizational Culture**
[2] **William G. Ouchi & Robert H. Waterman**
[3] **Schein's Organizational Culture Model**

این باورها و پیش فرض‌ها، به آنچه را که اعضاء سازمان واقعیت می‌پندارند و نحوه درک، اندیشیدن و احساس آنها پیرامون مسائل را تحت‌تاثیر خود قرار می‌دهد، اشاره دارد که مبنای شکل‌گیری تعاملات سازمانی کارمندان خواهد بود (هچ، 2006). در واقع با توجه به تاثیرات یادگیری دانش مدیریت ذهن توسط کارمندان، می‌توان اقدام به تعریفی مجدد در سطوح دوم و سوم مدل فرهنگی شاین نمود تا با زیرساخت‌های تازه‌ای که بدین وسیله و توسط کارکنانی آگاه بر دانش مدیریت ذهن، در فرهنگ و جو سازمانی ایجاد می‌شود، موجبات ارتقاء و بهبود سطح فرهنگ سازمانی و در نهایت، بالندگی سازمانی را فرآهم آورد.

از طرفی، اندیشمندان علم مدیریت، ریشه تمامی موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان را در فرهنگ آن جستجو می‌کنند و چون فرهنگ سازمانی بر رفتار اعضایش تاثیرگذار است، در نتیجه با مطالعه فرهنگ، می‌توان به علت اصلی کامیابی و شکست سازمان‌ها پی‌برد، زیرا انسان، فرهنگ را می‌آفریند و فرهنگ انسان را می‌سازد، پس لازم است تا الگوهای سازمانی موجود، بر اساس شرایط، مقتضیات، ارزش‌ها و باورهای حاکم بر جامعه دوباره شناسایی و تبیین شده و با شناخت فرهنگ مطلوب، نهایتا الگوی فرهنگی مناسبی پی‌ریزی شود. از طرفی، مفهوم فرهنگ و ویژگی‌های آن بیان می‌دارد که رفتار انسان بر «باورهای فرهنگی» متکی است. باورهایی را فرهنگی می‌گویند که به صورت نسبی، در جامعه پذیرش زیادی دارند. البته بایستی به این نکته توجه داشت که منشأ این باورها متفاوت است و به عوامل گوناگونی وابسته است.

پیرامون درک این مطلب، لازم است به پژوهش‌های دو دانشمند به نامهای "کلاکهان و استرادبک[1]" که در زمینه تجزیه و تحلیل «اختلافات فرهنگی» انجام شده اشاره کرد. آنها در این پژوهش، به شش بعد فرهنگی توجه نمودند. این ابعاد عبارتند از: «رابطه با محیط، توجه به زمان، ماهیت فرد، توجه به فعالیت، توجه به مسئولیت و مفهوم فضا». در اینجا به بررسی سه بعد **«رابطه با محیط[2]»**، **«ماهیت افراد[3]»** و **«توجه به فعالیت[4]»** که مرتبط با بحث این کتاب می‌باشند، پرداخته می‌شود.

---

[1] **Kluckhohn and Strodtbeck**
[2] **The Relationship with Nature**
[3] **The Nature of People**
[4] **Mode of Activity**



رابطه با محیط: در کشورهای خاورمیانه، مردم از این دیدگاه به زندگی نگاه می‌کنند که سرنوشت آنها از قبل تعیین شده و هنگامی که رویدادی رخ می‌دهد، آن را خواست تقدیر می‌دانند. برعکس، آمریکایی‌ها و کانادایی‌ها بر این باورند که می‌توانند طبیعت را کنترل کنند. برای مثال، آنها هر سال میلیاردها دلار در جهت یافتن راه علاج سرطان هزینه می‌کنند، زیرا معتقدند که می‌توان به علت سرطان پی برد، راه درمان آن را پیدا کرد و سرانجام این بیماری را ریشه‌کن کرد. یک دیدگاه هم در بین این دو طیف قرار دارد. افرادی که دارای چنین دیدگاهی هستند، سعی می‌کنند تا خود را با طبیعت هماهنگ کنند. مثلا در بسیاری از کشورهای خاوردور، مردم می‌کوشند تا با محیط، از درِ سازش درآیند.

از این رو، وجود چنین دیدگاههایی نسبت به محیط پیرامون، می‌تواند در شیوه عملکرد یا فعالیت سازمان اثر بگذارد. برای مثال، به شیوه تعیین هدف در سازمان توجه کنید. در جامعه‌ای که خود را تابع محیط می‌داند، تعیین هدف اهمیت چندان زیادی ندارد. اگر قرار باشد انسان بر این باور باشد که نمی‌تواند در امر رسیدن به هدف، کار چندان زیادی انجام دهد، دیگر تعیین هدف چه فایده‌ای دارد؟ در چنین جامعه‌ای که خود را هماهنگ با محیط می‌داند، افراد درصدد بر می‌آیند تا هدف‌هایی را تعیین کنند، ولی انحراف از هدف عواقب وخیمی در پی نخواهد داشت. در مقابل، در جامعه‌ای که خود را حاکم بر طبیعت می‌داند هدف‌ها به صورتی دقیق و مشخص تعیین می‌گردند و افراد انتظار دارند به این هدف‌ها دست یابند، چرا که در صورت ناتوان ماندن و شکست، باید غرامت سنگینی پرداخت نمایند.

ماهیت افراد: این پرسش مطرح است که آیا فرهنگ کشور، انسان را موجودی خوب، بد یا آمیزه‌ای از این دو می‌داند؟ درکشورهای جهان سوم، افراد خود را منزه و قابل اعتماد می‌دانند. از سوی دیگر کشور کره شمالی دیدگاه متفاوتی درباره ماهیت انسان دارد و آن را موجود بدی (شر) می‌داند. در آمریکای شمالی، این دیدگاه در وسط طیف قرار دارد. افراد اصولا خود را خوب می‌دانند، ولی مواظب هستند که کسی از خوبی آنان سوء استفاده نکند. می‌توان مشاهده نمود که دیدگاهی که فرهنگ یا جامعه درباره ماهیت فرد دارد، می‌تواند در شیوه رهبری مدیران آن جامعه اثر بگذارد.

یک «شیوه خودکامه» درکشوری مؤثر واقع می‌شود که انسان را موجود بدی می‌شناسد. شیوه «مدیریت مشارکتی[1]» درکشورهایی کارساز است که افراد دارای ارزش‌های قابل اعتماد هستند. در فرهنگ‌هایی که آمیخته‌ای از این دو ویژگی هستند، رهبری بر مشارکت افراد تأکید می‌کند ولی به محض مشاهده انحراف، درصدد برمی‌آید تا امور را به صورتی دقیق کنترل نماید.

توجه به فعالیت: در برخی از فرهنگ‌ها، به نحوه عمل یا کار توجه می‌شود و بر انجام کارها تاکید زیادی می‌گردد. در برخی از فرهنگ‌ها به «بودن یا زندگی در لحظه حال» تاکید می‌شود. در این فرهنگ‌ها به موضوع تجربه زندگی و رسیدگی به خواسته‌های آنی توجه زیادی می‌شود، ولی باز هم در برخی کشورها، مسأله کنترل نفس مطرح است و به اصطلاح درباره «لذت ترک لذت» داد سخن می‌دهند و خواسته‌ها و تمایلات خود را سرکوب می‌کنند. جوامعی که در آمریکای شمالی وجود دارد، در بین این طیف قرار می‌گیرند. آنها سخت کوشند و انتظار دارند از طریق ارتقاء مقام، افزایش حقوق و توجهات دیگری که به آنان می‌شود، به پاداش‌های مناسبی برسند. برعکس، مردم مکزیک به مسأله بودن توجه می‌کنند. در این کشور، آهنگ حرکت کند است و بیشتر به لذت‌های آنی و زودگذر توجه می‌شود. (پارسائیان، اعرابی، 1378، 33-35). درنتیجه همانگونه که مشاهد می‌شود، سنت، فرهنگ و فضای اجتماعی حاکم بر یک کشور و دیدگاه مثبت و یا منفی که نسبت به آدمی و به طور کلی اموری که در آن کشور حکمفرماست، می‌تواند در نحوه فرهنگ سازمانی مورد استفاده و رهبری سازمان‌هایش تاثیرگذار باشد. به عنوان مثال در کشورهایی با سازمان‌های فرهنگ باشگاهی، تأکید بر تطابق روحیه افراد با وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. همچنین در این کشورها فرهنگ تیمی بر نوآوری و آزادی عمل تأکید دارد.

از این رو و بر اساس میزان استفاده رهبران سازمانها از دانش مدیریت ذهن و نوع نگرش مثبت یا منفی آنها نسبت به سازمان و کارمندان آن (به عنوان شاخصی تعیین کننده)، انواع فرهنگ سازمانی بر حسب دیدگاه و نگرش مثبت و منفی، در پنج گروه مختلف بدین شرح ایجاد خواهند شد:

[1] **Participative Management**

الف- فرهنگ خودکفا در برابر فرهنگ فرهمند:

فرهنگ سازمانی «فرهمند» با شخصیت مدیرانی پرهیجان همراه است که نیاز قوی به توجه دیگران دارند و از آنها بهره‌کشی می‌کنند. در این نوع فرهنگ، قدرت در بالای سازمان متمرکز است و برای کارکنان همه چیز بر اساس تصمیم مدیران بلندپایه شکل می‌گیرد (فرهنگ منفی محور)، در حالی که فرهنگ «خودکفا» بر استقلال، ابتکار فردی، کامیابی و پیشرفت تأکید بسیاری دارد و در چنین سازمان‌هایی پیشرفت و انضباط شخصی افراد از اهمیت خاصی برخوردار است (فرهنگ مثبت محور).

ب- فرهنگ پراعتماد در برابر فرهنگ وسواس:

فرهنگ «وسواس» از سبک شخصیتی افراد بدگمان به وجود می‌آید که شامل احساس نیرومندی از بی‌اعتمادی و بدگمانی است. در نتیجه، توانایی آنرا جهت پاسخگویی سریع به فرصت‌های راهبردی و مهم کاهش می‌دهد (فرهنگ منفی محور). اما در فرهنگ «پراعتماد»، افراد سازمان نسبت به یکدیگر احساس اعتماد بسیار عمیقی دارند که این اعتماد می‌تواند به جستجویی فعال در برنامه‌های راهبردی منتهی شود و سازمان را از برتری رقابتی برخوردار سازد (فرهنگ مثبت محور).

ج- فرهنگ کامیابی‌جو در برابر فرهنگ نگهدارنده:

در فرهنگ «نگهدارنده»، کارکنان و مدیریت از دگرگونی می‌گریزند و دلبستگی شدیدی به حفظ وضعیت موجود دارند (فرهنگ منفی محور) در مقابل، فرهنگ «کامیابی‌جو» نیاز به دگرگونی را حس کرده، فرصت‌ها را غنیمت می‌شمارد و با تصمیم‌گیری مناسب، از آن بهره می‌گیرد (فرهنگ مثبت محور).

د- فرهنگ متمرکز بر هدف در برابر فرهنگ سیاسی شده:

در فرهنگ «سیاسی شده»، جایگاه مدیریت از کارکنان جداست و بر این گمان است که تعامل با دیگران به زیانش بوده که در این مبارزه قدرت، جهت حفظ جایگاه خود می‌کوشد و به موفقیت سازمان کمتر اهمیت می‌دهد (فرهنگ منفی محور)، اما در فرهنگ «متمرکز بر هدف»، کارکنان چشم انداز مشترکی درباره اهداف سازمان دارند، مدیران بلند پایه در جهت تعیین اهداف می‌کوشند و اعضاء سازمان تعهد و شور و شوق زیادی در دستیابی بدین اهداف دارند (فرهنگ مثبت محور).

ه- فرهنگ خلاق در برابر فرهنگ دیوان سالارانه:

در فرهنگ «دیوان سالارانه»، مدیران با روش‌های دقیقی رفتار می‌کنند، بیشتر توجه آنان به جزئیات، شیوه‌ها و دستورالعمل‌ها است، با زیردستان به شیوه خودکامه برخورد می‌کنند و اهداف و رفتار آمیخته با احترام از سوی کارکنان در برابر مدیران انتظار می‌رود (فرهنگ منفی محور)، در حالی که در «فرهنگ خلاق»، اعضاء سازمان از انضباط شخصی برخوردارند و افراد به صورت گروهی و در قالب کار تیمی با یکدیگر همکاری می‌کنند. (فرهنگ مثبت محور) (ایران زاده،1390).

مدیریت ذهن و بالندگی سازمانی:



جنبش بالندگی سازمانی[1]، در نیمه دوم سده بیستم پایه‌ریزی شد. این جنبش که در دهه کنونی به رشد قابل توجهی رسیده، بر پایه مفروضاتی استوار است که کانون آن، دگرگون‌سازی نگرش‌ها و رفتارهای انسانی است. "اشماک و مایلز[2]"، بالندگی سازمانی را کوششی سراسری و از پیش برنامه‌ریزی شده می‌دانند که دانش علوم رفتاری را جهت بهسازی فرآیندهای سازمانی به کار می‌بندد. همچنین، "وارنر بورک[3]" نیز بالندگی را فرآیند تغییر بنیادین در فرهنگ سازمانی معرفی می‌کند. با توجه به تعاریف مختلف دانشمندان از مفهوم بالندگی سازمانی، می‌توان بالندگی سازمانی را با بالندگی انسان مرتبط دانست و این دو پدیده را پیوسته به یکدیگر به شمار آورد. از این رو، انسان بالنده، انسانی کارا و اثربخش خواهد بود که در کلیت هستی و ابعاد وجودی خویش، به صورت خود فرمان عمل می‌کند. هدف بالندگی سازمانی، یاری‌رسانی به اعضاء سازمان است تا بتوانند کارهایی را که موظف به انجام آنها می‌باشند، به صورتی بهتر از پیش به انجام رسانده و از این طریق نیز منجر به پیشرفت سازمان خود شوند (طوسی،1380،13-17). همچنین بالندگی سازمانی به رهبران کمک می‌کند تا پدیده تغییر را از این دیدگاه که نوعی فرصت و جزو لاینفک سازمان می‌باشد، مد نظر قرار دهند.

---

[1] **Organizational Development**
[2] **R. Schmuck & M. Miles**
[3] **Warner Burke**

از طرفی در ادبیات و متون سازمان، از مفهوم بالندگی، تحت عنوان نوسازی خویشتن[1] یا یادگیری سازمانی نیز یاد می‌شود، یعنی شیوه‌ای که اشاره به آموزش مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای خودبهسازی مستمر دارد (الوانی، دانایی، 1385، 17). بدین سان، بالندگی سازمانی یعنی فراهم آوردن موجبات رشد و بالنده شدن سازمان‌ها، از طریق پرورش افرادی که در سازمان به عنوان گرانبهاترین سرمایه به کار می‌پردازند که در حقیقت بازشناسی ارزش انسان، در کوشش‌های بزرگ سازمانی است.

با عنایت به این حقیقت که مدیریت ذهن، با زیرساخت روانشناسی می‌تواند همان دانش رفتاری مورد نیاز فرایند بالندگی سازمانی باشد، از این رو اصول فوق چنین نتیجه‌ای را تبیین می‌کند که یکی از مهمترین راههای تحقق اهداف بالندگی سازمانی، (خود بهسازی مستمر[2] و اثربخشی سازمانی[3])، برخورداری سازمان از مزیت رقابتی کارکنانی آگاه بر دانش مدیریت ذهن است. بدین سان، تعاریف دانشمندان علوم رفتاری از بالندگی سازمانی به حقیقت می‌پیوندد که بالندگی سازمان را با بالندگی انسان مرتبط دانسته و این دو پدیده را پیوسته به شمار می‌آورند، زیرا انسان بالنده در بستر سازمان بالنده پرورش می‌یابد (طوسی، 1380).

پیشنهادی را که در این زمینه می‌توان به سازمان مطرح نمود، پیرامون تعریف جدیدی از «پروفایل شایستگی[4]» افراد در پروسه استخدام و به کارگیری کارکنان، بر اساس تسلط و آگاهی آنها از دانش مدیریت ذهن است، تا بدین سان افرادی که از دانش رفتاری مناسبی برخوردارند، به خدمت سازمان درآیند تا در نهایت، موجبات بالندگی سازمان خود را فراهم آورند.

این بخش را با بیان نظریه "رابرت تاننبوم و شلدون دیویس[5]"، در مورد ارزش‌های تحول سازمانی که در مقاله‌ای در سال 1969 ارائه شد، به پایان می‌رسانیم. آنها اظهار داشتند که نوعی تغییر جهت مهم در ارزش‌های تحول سازمان در حال شکل گرفتن است. این ارزش‌ها که به نوعی با مقوله مثبت‌اندیشی در ارتباط هستند، بدین شرح فهرست شده‌اند:

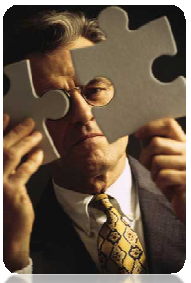
---

[1] **Self-renewal**
[2] **Continuous Self-improvement**
[3] **Organizational Effectiveness**
[4] **Competency Profile**
[5] **Robert Tannenbaum & Sheldon A. Davis**

- تغییر این نظریه که افراد اساسا بد هستند، به این نظریه که افراد اساسا خوبند
- تغییر از ارزیابی منفی افراد به سمت تایید آنها به عنوان موجودات انسانی
- تغییر از این که ابراز احساسات صورت نگیرد، به این نظریه که ابراز احساسات، به صورت مناسب صورت پذیرد
- تغییر از بی اعتمادی به افراد، به اعتناء نمودن به آنها
- تغییر از عدم دادن اطلاعات مناسب و درست به اشخاص، به سمت اطلاع رسانی صحیح به آنها
- تغییر از حالت عدم پذیرش مخاطره، به سمت پذیرش خطر (الوانی، دانایی، 1385).

این کتاب را با ذکر داستانی پیرامون نحوه صحیح استفاده از دانش مدیریت ذهن و تفکر مثبت به پایان می‌رسانم. روزی یکی از اعضاء شرکت کامپیوتری "آی.بی.ام[1]" اشتباه بزرگی را مرتکب شد، به طوری که مبلغ ده میلیون دلار به شرکت ضرر رساند و از این رو به دفتر ریاست احضار شد. لحظه‌ای که وی به اتاق "تام واتسون[2]"، (بنیانگذار شرکت آی.بی.ام) وارد شد، رو به او کرد و با لحن ناامیدی گفت:"تصور می‌کنم باید از شرکت استعفا بدهم". اما واتسون با لبخند معناداری در پاسخ گفت:"شوخی می‌کنی! ما همین الان، مبلغ ده میلیون دلار بابت آموزش تو پول داده‌ایم! پس بمان و از تجربه جدیدت استفاده کن."

به امید روزی که مدیران داخلی نیز با چنین رویکردی و با تلفیق مناسبی از تئوری‌ها و سبک‌های مدیریتی با دانش **مدیریت ذهن** و بهبود مهارت‌های انسانی و استفاده از قابلیت هوش هیجانی خویش، نگرشی جدید در زمینه هدایت، رهبری و تحول سازمان‌ها ایجاد نمایند، مطلبی که به عنوان هدف اصلی نگارش این کتاب در نظر گرفته شده بود.



[1] **IBM**
[2] **Tom Watson**

پرسشنامه سنجش مدیریت ذهن

استفاده از پرسشنامه[1]، یکی از ابزارهای رایج و روشی مستقیم جهت کسب داده‌های یک موضوع خاص است. از این رو پرسشنامه فراهم شده در این بخش به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا اقدام به سنجش میزان تسلط و استفاده از دانش مدیریت ذهن در خود و کارمندان سازمانشان نمایند. لازم به ذکر است که داده‌های توصیفی این پرسشنامه، با توجه به در نظر گرفتن هر دو مفهوم مدیریت و روانشناسی و پس از مطالعات متعدد و مصاحبه با افراد و صاحب‌نظران، به صورت «سوالات طیفی یا درجه‌بندی» گردآوری شده است. این مجموعه شامل30 سوال است که هر سوال بر اساس «مقیاس پنج گزینه‌ای طیف لیکرت[2]»، به شرح جدول زیر کدگذاری شدند:

جدول3-1: کدگذاری سوالات، بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت

کاملا مخالفم	مخالفم	تا حدودی	موافقم	کاملا موافقم
۱	۲	۳	۴	۵

همچنین روایی[3] یا اعتبار این پرسشنامه، از بررسی نظر کارشناسان و متخصصان، جهت اطمینان از دقت، وضوح و روشن بودن، جهت‌دار نبودن، پاسخ‌دهی آسان و کفایت سوالات جهت سنجش موضوع مورد نظر حاصل شده است. از سوی دیگر، از ابزارها و فنون متنوعی همانند مصاحبه، مشاهده، بومی‌سازی سوالات و بررسی سوابق تاریخی شبکه‌های اینترنتی جهت گردآوری داده‌های آن استفاده شده است. در نتیجه، این کثرت‌گرایی در ابزار، اعتبار درونی پرسشنامه را تامین می‌کند. از طرفی برای محاسبه ضریب پایایی[4]، از روش سنجش ضریب پایایی کرونباخ[5]، استفاده شد که در مورد این پرسشنامه، با توجه به مناسب بودن ضریب آلفا (0/8)، اعتبار درونی آن نیز به تایید کارشناسان رسیده است.

---

[1] **Questionnaire**
[2] **Five Point Likert Scale**
[3] **Reliability**
[4] **Validity**
[5] **Cronbach's Alpha**

	سؤالات	گزینه‌ها				
		کاملا موافقم	موافقم	تاحدودی	مخالفم	کاملا مخالفم
1	کارکنان توانایی تسلط بر شرایط دشوار و حفظ آرامش خود را دارند.					
2	کارکنان تمایل دارند با آنچه در اطرافشان می‌گذرد روبرو نشوند و از برخورد با آن طفره می‌روند.					
3	کارکنان در بیشتر مواقع از اعتماد به نفس معقولی برخوردارند.					
4	نه گفتن برای کارکنان مشکل است.					
5	کارکنان به هنگام حل یک مشکل کاری، تمام راه‌حل‌های ممکن را در نظر می‌آورند و سپس بهترین گزینه را انتخاب می‌کنند.					
6	لذت بردن از زندگی برای کارکنان، کمی مشکل است.					
7	کارکنان می‌توانند به آسانی با شرایط جدید سازگار شوند.					
8	کارکنان احساس می‌کنند که اغلب، کنترل اضطراب برایشان مشکل است.					
9	اغلب کارکنان در محیط کارشان افراد با نشاطی هستند.					
10	اکثر کارکنان، مقدار زیادی از وقت خود را صرف این می‌کنند که دیگران درباره آنها چگونه فکر می‌کنند.					
11	کارکنان هنگام داشتن تفکر منفی، به وجود آن در خود واقفند و آن را کنار می‌گذارند.					
12	خندیدن در محیط اداری، کمی برای کارکنان سخت است.					
13	کارکنان به خوبی با ارباب رجوع مدارا کرده و با همکارانشان رابطه مناسبی برقرار می‌کنند.					
14	کارکنان اغلب از کارهایی که انجام می‌دهند راضی نیستند و نمی‌توانند خود را آن طورکه هستند بپذیرند.					
15	کارکنان از توانایی ایجاد انگیزش در کاری که به آن تمایل ندارند برخوردارند.					
16	کارکنان، هنگام کار کردن با دیگران، بیشتر پیرو افکار آنها هستند تا خود.					
17	کارکنان می‌توانند پس از شکست، سریعا خود را سازماندهی مجدد کنند، زیرا شروع دوباره برایشان مشکل نیست.					
18	کارکنان به سختی می‌توانند چارچوب افکارشان را در مورد مسائل و عادات قبلی تغییر دهند.					
19	برخی کارکنان در محیط کاری کم صبر بوده و بیشتر اوقات به هنگام عصبانیت، از کوره در می‌روند.					
20	کارکنان از ارتقاء همکاران هم پست خود خوشحال می‌شوند.					
21	کارکنان باور دارند که می‌توانند اثری مثبت در سازمان خود داشته باشند.					
22	کارکنان سازمان تشویق می‌شوند تا ایده‌ها و نظریات خود را بیان کنند.					
23	کارکنان به گونه‌ای همکاری می‌کنند که گویی عضو یک تیم هستند.					
24	قابلیت‌های افراد به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی در سازمان محسوب می‌شود.					
25	کارکنان از انگیزه فراوانی در جهت فعالیت، در راستای منافع سازمان خود برخوردارند.					
26	کارکنان در صورت بروز اختلافی شدید، تلاش می‌کنند تا به توافق متقابل و دیدی مشترک دست یابند.					
27	کارکنان سازمان، شکست را به عنوان موقعیتی جهت یادگیری و پیشرفت تلقی می‌کنند.					
28	کارکنان و مدیران سازمان دارای اعتماد متقابل، نسبت به یکدیگر هستند.					
29	دیدگاه مثبت رهبران سازمان نسبت به پیشنهادات و انتقادات، کمک شایانی به ترقی سازمان نموده است.					
30	در این سازمان، تضادهای ایجاد شده در مسائل کاری قابل حل است.					

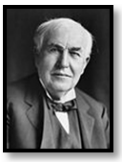
"فرازهایی از نظر اندیشمندان پیرامون دانش مدیریت ذهن"



"هر آنچه ما هستیم، نتیجه افکاریست که ما داشته‌ایم."
(بودا)



"قانون جذب، جواب تمام چیزهایی است که تاکنون بوده، تمام چیزهایی که هست و تمام آن چیزی که روزی خواهد بود."
(رالف والدو امرسون: 1882-1803)



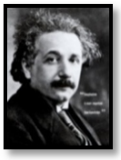
"نوآوری ترکیبی است از یک درصد خلاقیت و نود و نه درصد سماجت."
(توماس ادیسون: 1931-1847)



"چه فکر کنید که می‌توانید یا نمی‌توانید، در هر صورت حق با شماست."
(هنری فورد: 1947-1863)



"شما جهان خود را می‌سازید، همانطور که در آن پیش می‌روید."
(وینستون چرچیل: 1965-1874)



"تخیل همه چیز است. تخیل پیش درآمدی از جاذبه‌های آینده زندگی است."
(آلبرت انیشتن: 1955-1879)



"با هرچه مقابله می‌کنید، ایستادگی می‌کند."
(کارل یونگ: 2002-1902)



"ریشه و منبع اصلی تمام مشکلات بشری، ذهن منفی است."
(گرگوری بتسون: 1980-1904)



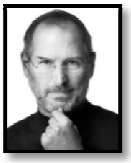
"فرقی ندارد، گودال آب کوچکی باشی یا دریایی بیکران، زلال که باشی آسمان در توست."
(نلسون ماندلا: 1918)



"اولین قدم را با ایمان بردارید، نیازی نیست که تمام راه پله را ببینید، کافیست که نخستین قدم را محکم بردارید."
(مارتین لوترکینگ: 1968-1929)



"هشتاد درصد موفقیت در انجام یک کار، در تصمیم به آغاز آن نهفته است."
(وودی آلن: 1935)



"تمایز یک کارآفرین موفق و ناموفق، در میزان حقیقی پشتکار و استقامت آنهاست."
(استیو جابز: 2011- 1955)

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

- آلدر، هری و هیتر، بریل (1386)، ترجمه: علی شادروح، تهران، انتشارات ققنوس.
- احمدی، فتح الله، تاج الدین (1382)، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش.
- استیسی، رالف (1384)، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه: مصطفی جعفری و مهیار کاظمی موحد، چاپ دوم، موسسه خدمات فرهنگی رسا، صص69-177.
- اعرابی، محمد (1385)، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص10-11.
- الوانی، سید مهدی (1367)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- ایران زاده، سلیمان (1390)، مدیریت فرهنگ سازمان، انتشارات مولف.
- بیرن، راندا (1386)، راز، ترجمه: نفیسه معتکف، انتشارات لیوسا.
- بیگدلی، هادی (1387)، ذهن ناآرام، انتشارات نویسنده، صص17-23.
- بینش، مسعود (1386)، آشنایی با اندیشه‌های کن بلانچارد، مجله تدبیر، شماره 153.
- جهانگیری، محمود (1383)، تصویر ذهنی سازمانی، انتشارات مطالعات خانواده.
- حسین آبادی، فاطمه (1383)، درباره هوش هیجانی چه می‌دانید؟ روزنامه همشهری.
- حلت، احمد (1378)، به کارتان عشق بورزید، مجله موفقیت، سال نهم، شماره 124.
- رابینز، استیفن (1387)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ بیستم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص33-419.
- رضائیان، علی (1386)، مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، انتشارات علم و ادب، صص 25-232.
- رضائیان، علی (1368)، مساله‌یابی و حل مساله در مدیریت، مجله دانش مدیریت، سال چهارم، شماره123.
- زارعی متین، حسن (1373)، خلاقیت و نوآوری، مجله دانش مدیریت، شماره 24.
- سپهر، رویا، کدام انتخاب توست؟ مثبت یا منفی!، مجله موفقیت، سال نهم، شماره 124، ص12.

- سیمار اصل، نسترن و فیاضی، مرجان (1388)، سرمایه روان شناختی؛ مبنایی برای مزیت رقابتی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره 200.
- شریفی، پرویز و آقایار، سیروس (1386)، هوش هیجانی و مدیریت، مجله مدیریت، شماره 119-120.
- طوسی، محمدعلی (1380)، بالندگی سازمانی، مرکز مدیریت دولتی، صص13-17.
- علیخانی، محمد رضا، روانشناسی سلامت، مجله روانشناسی جامعه، سال سوم، شماره 29، ص37.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (1385)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، انتشارات مدیریت فردا، صص50 -163.
- فرنچ، وندل و بل، سسیل (1385)، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دهم، انتشارات صفار- اشراقی، صص17-85.
- فیضی، طاهره (1383)، مبانی سازمان و مدیریت، دانشگاه پیام نور، صص13-298.
- قاسمی، جعفر (1382)، توانمندسازی، ماهنامه تدبیر، شماره 132.
- قفال، محمود، (1380)، شانس: نوعی انرژی، مجله شادکامی، سال پنجم، شماره 60، ص75.
- کاسبان، محمد (1384)، مدیریت شطرنجی، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره 160، ص83.
- کیدسون، روت (1388)، طب سوزنی، ترجمه: فرهاد همت خواه، انتشارات عصر کتاب.
- مرادی، عصمت (1380)، روانشناسی مثبت‌گرا، مجله روانشناسی جامعه، سال سوم، شماره 30، ص38.
- میرنوشی، مهرناز (1383)، روانشناسی مثبت‌گرا، مجله روانشناسی جامعه، سال سوم، شماره 27، ص25.
- هارتلی، روبرت. اف (1384)، اشتباهات و موفقیت‌های مدیریت، ترجمه: مرتضی شانی، سازمان مدیریت صنعتی، ص157.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (1371)، مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی، ترجمه: علی علاقه‌بند، تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ پنجم.

منابع اینترنتی:

- جلالی، عیسی (1389)، "آیا به مدیریت ذهن نیاز داریم؟"
http://www.bookvc.com/library/Book/26652

- حمیدیان، اکرم (1388)، "مدیریت منازعات کارکنان" [منبع: مجله بیزنس ویک]
http://www.vista.ir/article/328304

- عباسی فر، فاطمه (1389)، "روانشناسی مدیریت".
http://www.modiryar.com/index-management/general/generalmanagement/1006-1387-10-12-19-50-15.html

- فرخی، آمنه (1388)، "نقش شعر در درمان بیماری‌های روحی و روانی":
http://www.shamisapsy.ir/poetry-therapy/38-1388-08-11-09-05-54.html

- فیروزی، عبدالوهاب (1388)، "مهندسی ذهن".
http://www.atcce.com/application/ravan

- قراچه داغی، مهدی (1388)، "با موسیقی به آرامش برسیم".
http://www.shamisapsy.ir/music-cures/15-music-cures.html

- متین‌راد، مهرداد (1389)، "روانشناسی مثبت‌گرا".
http://www.modiryar.com/index-management/cultural/psy/3357-1389-02-15-03-23-35.html

- مظاهری راد، حمید (1390)، "مروری بر مفهوم رفتار اخلاقی در سازمان‌ها".
http://www.system.parsiblog.com/Archive48489.Htm

- معدلی، کوروش (1388)، "ان.ال.پی چیست؟"
http://www.kanoonnlp.com/fa/articles.php?action=list&category=10

- میرقمی زاده، فرحناز (1389)، "خوشبختی را برایم تعریف کن!"
http://www.modiryar.com/index-management/cultural/sociol/3369-1389-02-22-03-06-58.html

- "چه راه هایی، گفتن کلمه نه را آسانتر می‌سازد؟!" (1388)، [منبع: جام جم آنلاین]
http://www.seemorgh.com/lifestyle/default.aspx?tabid=2377&conid=38145

- "نفوذ در قلب دیگران بدون جراحی!" (1390)، [منبع: جام جم آنلاین]
http://www.jamejamonline.ir

ب) منابع انگلیسی

- Agrawal, R. D. (1993). Organization and Management, 5th Ed, Reprint, New-Dehli: McGraw Hill.
- Avey, B. et al. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism, Journal of Leadership and Organizational Studies, 13, 2.
- Berne, E. (1964). Principles of Group Treatment, NY: Oxford University Press, p. 281.
- Blanchard, K (1983). The One-minute Manager, Berkley Trade.
- Bovee, C. L. & Thill, J. V & Wood, M. B & Dovel G. P. (1993). Management, International Ed., McGraw-Hill Book Co.
- Bradberry, T & Greaves, J (2009). Emotional Intelligence 2.0, Talent Smart; Har/Dol En edition.
- Bratman, MD, Steven (1997). The Alternative Medicine, Sourcebook (Lowell House), p.7.
- Burke, W.W. (1994). Organization Development: A Pprocess of Learning and Changing (2nd Ed.). Reading, Mass:Wesley -Addison Publishing.
- Byrne, R. (2007). The Secret. Hillsboro: Atria Books/Beyond Words.
- Certo, S. E. (1994). Modern Management. Diversity, quality, ethics and the Global Environment, 6th Ed, Allyn and Bacon.
- Clelland, D. C. & Atkinson J. W & Clark, R. A & Lowell, E. L. (1953). The Achievement Motive, NY: Appleton – Century – Crofts.
- Dilts, R & Grinder, J & Bandler, R & Bandler, L. C, & Delozier, J (1980). Neuro Linguistic Programming: Volume I –The Study of the Structure of Subjective Experience, Cupertino: Meta Publication, pp. 69-179.
- Doyle, E, Christines (2003). Work and Organizational Psychology, An Introduction with Attitude, Psychology Press, Taylor & Francis Group.

- Freud, S. (1927). The Ego and the Id, London: Hogarth press.
- Hackman, J. R & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance. pp. 250-279.
- Hampton, David R. (1981). Contemporary Management, Sec. Ed. McGraw-Hill.
- Harris, T. (1969). I'm Ok, You're Ok. A Practical Guide to Transactional Analysis, NY: Row & Harper.
- Hatch, M (2006), Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1989). Management, 5th Ed., Addison-Wesley Publishing.
- Hersey, P & Blanchard. K. H. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 5th Ed., NJ: Prentice-Hall, Inc. p.135.
- James, M & Jongeward, D. (1971). Born to Win. Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing.
- Joiner, T. A & Stanton,P (2008). Factors Affecting the Job Stress and Job Satisfaction of Australian Nurses, Implications for Recruitment and Retention, Timoth, La Trobe University.
- Kim, J. (1995). Problems in the Philosophy of Mind, Oxford Companion to Philosophy, Oxford: Oxford University Press.
- Kreitner, R. (1998). Management, 7th Ed., Houghton Mifflin Co.
- Lawrence M. Miller (1976). Behavioral Management: New Skills for Business and Industry, Atlanta Behavioral System, p.235.
- Leslie. R. C (2006). Yoga Psychology, iUniverse. Inc.
- Luthans, F. , Youssef, C. , Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press.
- Marquardt, M (2002). Building the Learning Organization, Nicholas Brealey Publishing.
- McGregor, D (2005). The Human Side of Enterprise, 1 Ed. McGraw-Hill.
- McLean, J (2008). Stress and Job Satisfaction Among Distance Educators, Pennsylvania College of Technology.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2001). Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 6th Ed., NY: Houghton Mifflin.

- Odom, A. S., & Sholtz, S. S. (2009). The Reds, Whites, and Blues of Emotion: Examining Color Hue Effects on Mood Tones. Missouri Western State University Department of Psychology.
- Robbins, A. (1992). Awaken the Giant Within: How to Take Immediate Control of Your Mental, Emotional, Physical and Financial Destiny. Free Press.
- Robbins, A. (1987). Unlimited Power: The Way to Peak Personal Achievement, NY: Fawcett Columbine. pp.37-38.
- Robbins, S. P. (1994). Management, 4th Ed., NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). Organizational Behavior,11th Ed., NJ: Prentice Hall.
- Rosenthal, D. M. (1994). Identity Theories. In S.Guttenplan (ed), A Companion to the Philosophy of Mind. Oxford: Blackwell, pp.348-355.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th Ed., NJ: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. (1996). Management, 5th. Ed., John Wiley & Sons Inc.
- Seligman, M. E. P. (2002). Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment, NY: Free Press.
- Turner, J (2004). Gale Encyclopedia of Psychology: Music Therapy, Thomson Gale Pub.
- Van Hagen, M.; Peters, J.; Galetzka, M., Pruyn, A. T. H. (2008). The Influence of Colour and Light on the Experience and Satisfaction with a Dutch Railway Station, Transport Conference 6-8 October 2008 Noordwijkerhout, The Netherlands.
- Wagner, A. (1981). The Transactional Manager: How to Solve Your People Problems with T. A., Englewood Cliffs., NJ: Prentice– Hall. p.30.
- Waitley, D (2009), Psychology of Success, Career Education.

Internet references:

- Copley, J (2009). “What is Color Therapy?” http://suite101.com/article/colour-therapy-a171396
- Eker, H. (2009). “Mind Management: Expand Your Comfort Zone to Increase Your Wealth”. Retrieved August 13, 2011, from http://www.successmagazine.com/mindmanagement/PARAMS/article/732#
- Khouw, N. (2007). “The Meaning of Color for Gender.” Colormatters.com
- Kwallek, N. (2005). “Color in Office Environments.” Implications, 5(1), www.informedesign.umn.edu
- Luske, D. (2008). “Do You Believe in You?” Retrieved March 12, 2012, from http://www.usenature.com/article_mind_management.htm
- Recker, N. (2008). “Emotional Intelligence…What Is It?” Retrieved May 18, 2011, from http://ohioline.osu.edu/flm01/FS15.html
- Vodvarka, F. (1999). “Aspects of Color.” Midwest-facilitators.net



فرهنگ واژگان

انگلیسی- فارسی

A

Acupuncture	طب سوزنی
Adult ego state	حالت بزرگسالی
Alternative medicine	پزشکی جایگزین
Approach	رویکرد
Aptitude	استعداد
Attitude	نگرش

B

Behavior	رفتار
Behavioral sciences	علوم رفتاری
Beliefs	باورها
Blind area	ناحیه کور
Bonus	پاداش
Butterfly effect	اثر پروانه‌ای

C

Career	دوره زندگی شغلی
Challenge	چالش
Change	تغییر
Charisma	جذابیت ذهنی

Child ego state	حالت من کودکی
Cognitive school	مکتب ادراکی
Colleague	همکار
Color therapy	رنگ درمانی
Commitment	تعهد
Communication	ارتباطات
Competency profiles	پروفایل شایستگی
Concealed area	ناحیه خصوصی
Concept	ادراک
Conflict	تعارض
Conscious mind	ذهن خودآگاه
Conceptual skill	مهارت ادراکی
Continuous self-improvement	خودبهسازی مستمر
Coordination	هماهنگی
Creative	خلاق
Creativity	خلاقیت
Critical parent ego state	حالت من والدینی عیب‌جو
Criticize	انتقاد کردن
Cronbach's alpha	آلفای کرونباخ
Cultural values	ارزش‌های فرهنگی
Culture	فرهنگ

D

Decision making	تصمیم‌گیری
Deficiency	کمبود
Destructive child ego state	حالت من کودکی مخرب

Direction	هدایت
Disclosure	گشودگی(افشاء)
Disempowering thought	افکار تضعیف‌کننده
Distrust	بی‌اعتمادی
Duties	وظایف

E

Efficiency	کارآیی
Efficient	کارا
Effective	اثربخش
Effective communication	ارتباطات موثر
Effectiveness	اثربخشی
Ego	نفس، خود
Emotional quotient	هوش هیجانی
Employee-centered leadership	رهبری کارمندمدار
Employee involvement	مشارکت کارکنان
Empowering thought	افکار قدرت دهنده
Empowerment	توانمندسازی
Encouragement	تشویق
Endeavor	تلاش، کوشش
Entrepreneur	کارآفرین
Entrepreneurship	کارآفرینی
Environment	محیط
Esteem need	نیاز احترام
Ethics	اخلاقیات
Evaluation	ارزیابی

F

Feelings	احساسات
Fundamental change	تغییر بنیادین

G

Goal setting	هدف‌گذاری
Group	گروه

H

Happy child ego state	حالت من کودکی شاد
Hawthorne effect	اثر هاثورن
Healthy personality	شخصیت سالم
Humanities	علوم انسانی
Human relations	روابط انسانی
Human resources	منابع انسانی
Human resource management (HRM)	مدیریت منابع انسانی
Human skill	مهارت انسانی

I

Improvement	بهبود
Individual	فرد
Initiation	ابداع
Information	اطلاعات
Infrastructure	زیرساخت

Innovation	نوآوری
Insight	بصیرت
Intelligent quotient	ضریب هوشی
Interaction	تعامل

J

Job	شغل
Job characteristics model	مدل ویژگی‌های شغلی
Job-centered leadership	رهبری کار مدار
Job satisfaction	رضایت شغلی

L

Law of attraction	قانون جاذبه
Leadership	رهبری
Learning	آموزش

M

Management by objectives	مدیریت مبتنی بر هدف
Manager	مدیر
Managerial grid	شبکه مدیریتی
Managerial performance	عملکرد مدیریتی
Managerial skills	مهارت‌های مدیریتی
Managerial styles	سبک‌های مدیریتی
Maslow's hierarchy of needs	سلسله مراتب نیازهای مازلو
Mental syntax	نقشه ذهنی
Mental well-being	سلامت روانی

Mind language	زبان ذهن
Mind management	مدیریت ذهن
Mission statement	بیانیه ماموریت
Morale	روحیه
Motivation	انگیزش
Music therapist	موسیقی درمانگر
Music therapy	موسیقی درمانی

N

Need	نیاز
Negative self-image	تصویر ذهنی منفی
Norm	هنجار
Nurturing parent ego state	حالت من والدینی ارشادی

O

Optimization	بهینه‌سازی
Organization	سازمان
Organizational behavior	رفتار سازمانی
Organizational commitment	تعهد سازمانی
Organizational culture	فرهنگ سازمانی
Organizational development	بالندگی سازمانی
Organizational effectiveness	اثربخشی سازمانی
Organizational learning	یادگیری سازمانی
Organizational processes	فرایندهای سازمان
Organizational self-image	تصویر ذهنی سازمانی
Organizing	سازماندهی

P

Paradigm	پارادایم
Parent ego state	حالت من والدینی
Participative management	مدیریت مشارکتی
Perfectionism	کمال‌گرایی
Philosophy of mind	فلسفه ذهن
Planning	برنامه‌ریزی
Poetry therapy	شعر درمانی
Policy	خط مشی
Positive psychology	روانشناسی مثبت‌گرا
Positive reinforcement	تقویت مثبت
Positive self-image	تصویر ذهنی مثبت
Positive thinking	تفکر مثبت
Positivism	مثبت‌گرایی
Primary needs	نیازهای اولیه
Problem solving	حل مساله
Procedure	پروسه
Productivity	بهروری
Psychology of management	روانشناسی مدیریت
Public area	ناحیه عمومی

Q

Quality of work life	کیفیت زندگی کاری
Questionnaire	پرسشنامه

R

Refreezing	انجماد مجدد
Reliability	روایی
Research	تحقیق
Reward power	قدرت پاداش
Role playing	ایفاء نقش

S

School strategy	مکتب استراتژی
Secondary needs	نیازهای ثانویه
Self-actualization needs	نیاز خودشکوفایی (خودیابی)
Self-confidence	اعتماد به نفس
Self-esteem	عزت نفس
Self-image	تصویر از خود
Self-management	خود مدیریتی
Self-reliance	خود اتکائی
Self-renewal	نوسازی خویشتن
Stimulus	محرک
Strategic thinking	تفکر استراتژیک
Strategy	استراتژی
Strength	قدرت
Stress	فشار عصبی
Subconscious mind	ذهن ناخودآگاه
Subordinate	زیردستان
Success	موفقیت

Superior	مافوق
Synergy	هم‌افزایی

T

Team work	کار تیمی
Technical skill	مهارت فنی
Tension	تنش
The higher self	من برتر
Tolerance of risk	تحمل مخاطره
Top management	مدیریت عالی
Transactional analysis	تحلیل تعاملی
Transformational vocabulary	کلمات دگرگون کننده

U

Unknown area	ناحیه ناشناخته
Unfreezing	خروج از انجماد

V

Validity	اعتبار
Values	ارزش‌ها
Vision	چشم انداز
Visualize	تصویرسازی کردن

W

Wants	خواسته‌ها
Work Ethic	اخلاق کاری