

# ان.ال.پی

## و

### رموز موفقیت در مدیریت و رهبری

#### رابرت دیلتز

#### برگردان مهدی قراچه داغی



ان.ال.پی

و

رموز موفقیت در مدیریت و رهبری

۱۳۸۴

رابرت دیلتز

ترجمه: سید علی

ویراسته: سید علی و سید علی

ویراسته: سید علی و سید علی

ترجمه مهدی قراچه داغی

ویراسته: سید علی

ویراسته: سید علی

ویراسته: سید علی و سید علی

ویراسته: سید علی

چاپ سوم

نشر پتکان

تهران، ۱۳۸۴

Dilts, Robert Brian

دیلتز، رابرت برایان  
ان. ال. پی و رموز موفقیت در مدیریت و رهبری / رابرت دیلتز؛ برگردان  
مهدی قراچه‌داغی. - تهران: پیکان، ۱۳۷۷.

ISBN 964-328-121-3

دوازده، ۲۵۵ ص. مصور، جدول.

Visionary Leadership

skills: creating a world to which people want to belong.

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیا.  
عنوان به انگلیسی:

چاپ قبلی: نشر البرز، ۱۳۷۷.

چاپ سوم، ۱۳۸۴.

۳. رفتار سازمانی. الف. قراچه‌داغی، مهدی،

۱. مدیریت. ۲. رهبری.

مترجم. ب. عنوان.

۱۳۷۹

۶۵۸

HD ۳۱ / د ۹۵

۱۷۴۲۷-۷۹ م

کتابخانه ملی ایران



ان. ال. پی و رموز موفقیت در مدیریت و رهبری

**VISIONARY LEADERSHIP SKILLS**

Meta Publications, 1996

**Robert B. Dilts**

رابرت دیلتز

مترجم: مهدی قراچه‌داغی

ویراستار: شهلا اورزنگ

آماده‌سازی و اجرا: دایرة تولید نشر پیکان، فهیمه محبی‌زنگنه

چاپ: چاپخانه سهند

صحافی: پیکان

نوبت چاپ: سوم، ۱۳۸۴ (اول، ۱۳۷۷)

تیراژ: ۱۵۰۰

حق چاپ و نشر این اثر برای نشر پیکان محفوظ است.

دفتر نشر: تهران، خ شهید بهشتی شرقی، خ اندیشه، اندیشه ۳ شرقی، شماره ۱۴

تلفن و دورنگار: ۸۴۴۹۲۳۷-۹

[www.paykanpress.com](http://www.paykanpress.com)

مرکز پخش: مؤسسه گسترش فرهنگ و مطالعات

تلفن و دورنگار: ۸۷۷۲۰۲۹ ۵ ۸۷۷۲۲۶۷ ۵ ۸۷۹۴۲۱۸ ۵ ۸۷۹۴۲۱۹

## فهرست

نه	درآمد (دکتر عیسی جلالی) .....
۱	پیشگفتار .....
۵	مقدمه .....

### فصل ۱: رهبری چیست؟ .....

۹	تعریف رهبری
۱۳	فضای مسئله رهبری
۲۲	مهارت‌های اولیه رهبری

### فصل ۲: از پنداره به عمل .....

۲۷	تغییر و رهبری
۳۱	از پنداره به عمل
۳۸	رهبری مؤثر و حالت‌های ذهنی
۴۱	ایجاد همخوانی
۴۳	فرایند همخوانی
۴۶	آوانویسی: مثال
۵۸	همخوانی کارکنان در بخش‌های مختلف
۶۰	برگه ایجاد همخوانی

فصل ۳:	ایجاد همخوانی در یک نظام	۶۳
	اهمیت همخوانی در یک نظام	۶۵
	سطوح تغییر در یک سازمان	۶۹
	همخوان نبودن سطوح در یک سازمان: مثال	۷۳
	استفاده از سطوح مختلف فرایند در توسعه سازمان	۷۹
	چارچوبی برای «راه یابی» مؤثر	۸۵
	«فرهنگ» در برابر «تعبد»	۹۱
	ایجاد همخوانی در اعضای سازمان	۹۶

فصل ۴:	آفریدن آینده	۹۷
	از رؤیا به واقعیت	۹۹
	خیالپرداز، واقع بین و منتقد	۱۰۱
	فیزیولوژی و چرخه خلاق	۱۰۶
	تکمیل کردن چرخه خلاق	۱۰۸
	خط مشی برنامه ریزی دیسنی	۱۱۰
	شیوه های فکری در رهبری و حل مسئله	۱۱۹
	توجه به شیوه های مختلف فکری	۱۲۳
	متعادل ساختن نقطه نظرهای مختلف در یک گروه	۱۲۵

فصل ۵:	مدیریت بر باورها	۱۲۷
	نقش باورها در سازمانها و نظامهای اجتماعی	۱۲۹
	فضای تغییر با انگیزه	۱۳۲
	ارزیابی انگیزه برای تغییر	۱۳۸
	برگه ارزیابی باور	۱۴۰
	تقویت کردن باورها	۱۴۳
	سببهای اولیه	۱۴۵

- یافتن نظام سببها به کمک ادوات ربط ۱۴۸
- «ممیزی باور» - تقویت انگیزه برای یک پنداره یا هدف ۱۵۳
- برگه «ممیزی باور» ۱۵۸
- ممیزی یک باور از چشم اندازی متفاوت ۱۶۰
- اصل «قصد مثبت» ۱۶۵

## فصل ۶: ارتباط مؤثر ..... ۱۶۹

- مهارت‌های ارتباطی در رهبری ۱۷۱
- ماتریس ارتباط ۱۷۲
- توجه به ذهنیتها ۱۸۹
- توجه به پیامهای متا ۱۹۱
- همسویی و هدایت ۱۹۴
- کانالهای تجسمی و شیوه‌های فکری ۱۹۹
- مواضع ادراکی در ارتباط ۲۰۳
- مهارت ارتباط متا ۲۰۷
- استفاده از مهارت‌های ارتباطی مؤثر ۲۰۹

## فصل ۷: شیوه‌های رهبری ..... ۲۱۳

- تأثیر شیوه‌های مختلف رهبری ۲۱۵
- رهبری براساس موقعیت ۲۱۷
- رهبری دگرگون‌ساز ۲۲۰
- برگه ارزیابی شیوه رهبری ۲۲۶
- سطوح تغییر و شیوه‌های رهبری ۲۳۰

## فصل ۸: تمثیل نهنگ ..... ۲۳۱

- الگوی جدید یادگیری و رهبری ۲۳۳
- تمثیل نهنگ ۲۳۵

- سطوح یادگیری ۲۳۹  
فرهنگ و «یادگیری سطح ۲» ۲۴۲  
کاربرد تمثیل نهنگ در رهبری ۲۴۵  
استفاده از تمثیل نهنگ ۲۴۷

فصل ۹: نتیجه ..... ۲۵۳



## درآمد

ای شهان کشتیم ما خصم برون  
ماند خصمی زو بدتر در اندرون  
مولوی

یکی از آرزوهای مهم ما – آگاهانه و ناآگاهانه – اینست که بتوانیم دنیای بهتری بسازیم و در دنیا تغییرات مطلوب ایجاد کنیم بخصوص وقتی دنیای خود را نپسندیم و از آن آزار ببینیم. برای این هدف مجهز شدن به فنون و مهارت‌های تغییر مردم و تغییر شرایط و به دست آوردن تغییرات مطلوب و پاسخ‌های مطلوب حیاتی و ضروری است. این هدف بدون کمک و یاری و حمایت دیگران امکان‌پذیر نیست. اگر به مفهومی رسیدن به اهداف و موفقیت‌ها را از طریق نفوذ در دیگران «رهبری» بنامیم، چگونگی رفتار و نفوذ در دیگران از اهمیت خاصی برخوردار می‌شود.

در پژوهش‌های جدید روانشناسی اجتماعی و نظریات نظریه پردازان مانند هورنای، فروم و سالیوان عصبیت را ناشی از روابط ناسالم انسانی می‌دانند. به علاوه ناکامی‌های متعدد در رسیدن به اهداف و موفقیت‌ها و عدم امکان نفوذ و جلب همکاری، هم‌فکری، هم‌دلی و هم‌زبانی دیگران شمار زیادی از انسان‌ها را به ناامیدی، افسردگی و انزوا می‌برد و آنها را عصبی می‌کند. برعکس موفقیت در اهداف و امکان جلب همکاری و هم‌یاری دیگران موجب آرامش خاطر و افزایش اعتماد به نفس و احترام به خود و روحیه قوی و حال خوب

می شود که این مجموعه در بحثهای رهبری و مدیریت خلاصه می گردد. در این کتاب و در این مقدمه رهبری به مفهوم وسیع و متنوع آن مطرح است و چون کلمه رهبر و رهبری بیشتر در موارد سیاسی و مذهبی مصرف شده است کمتر توجه به این بوده است که رهبری در روابط انسانی، خانواده، سازمان و بطور کلی کارها مصداق فراوانی دارد و به عهده آموزش و پرورش کشورهاست که به تأسیس آموزشگاههای رهبری بپردازند. و این درس از مهد کودک تا دانشگاه امکان برنامه ریزی دارد.

کشفیات ان. ال. پی. که قسمتی از آن دستیابی به الگوهای موفقیت، اثربخشی و ثمربخشی و جستجوی رموز و فنون بهترینها است، امکان آموزش و پرورش رهبری و مدیریت را به عموم مردم مطرح می سازد. گذشته از اینکه رهبری و مدیریت جنبه های فطری و ارثی دارد و در مقایسه دو نفر با یکدیگر می توان در یکی قابلیت و آمادگی جسمی، روانی و فطری رهبری بیشتری ملاحظه کرد، ولی این بدان معنا نیست که همه انسانها نتوانند مهارتهای رهبری را فراگیرند و در حوزه خانواده، کار، سازمان و جامعه نتوان از آن استفاده کرد. به قول اریک فروم در کتاب آناتومی ویرانگری انسان چنین به نظر می رسد که هرچه زمان پیش می رود و علوم پیشرفت می کند، انسانها قدرت بیشتری در مدیریت و مهندسی ژنتیک پیدا می کنند و نقش فرهنگ و آموزش و پرورش و امور اکتسابی بیشتر می شود.

اهمیت این کتاب کشف الگوهای رهبری از انسانهای مطرح در تاریخ و جهان است: لو ترکینگ، گاندی، کندی، لینکلن، استالین، هیتلر و بسیاری دیگر از رهبران و مدیران جهان.

موضوع دیگر بحث اخلاق در رهبر و رهبری، و اینکه صرف مجهز بودن به فنون و مهارتهای رهبری برابر با اخلاق رهبری نیست. رهبران و مدیرانی را می توان در تاریخ سراغ کرد که از نظر مهارتهای رهبری قوی بوده اند اما از نظر اخلاقی موجب آزار خود و مردم شده اند و برعکس.

موضوع دیگر پیش فرضهای رهبری و رهبری مؤثر در این کتاب است. به تعریف ژیل پاژو: «رهبری یعنی ایجاد دنیایی که مردم بخواهند خود را متعلق به آن بدانند.» مهمتر اینکه این دنیا، دنیایی است که خود ما آن را پسندیم و بخواهیم متعلق به آن باشیم. بنابراین بحث «رهبری خود» و جهاد اکبر در آموزش و پرورش رهبری مطرح می‌گردد و به قول مولوی بحث خصم درون کمتر از خصم برون نیست که یکی از آفتهای مهم مدیریت و رهبری «خصم درون» است. در این کتاب به بررسی این موضوع پرداخته شده است. پدران و مادران و فرزندان و اعضای خانواده برای رسیدن به موفقیت و اهداف به مدیریت و رهبری احتیاج دارند. معلمان و مربیان در ارتباط با دانش‌آموزان و دانشجویان، و مدیران و سازمانها و کارخانجات نیازمند رهبری هستند.

بطور کلی هر انسانی که در رابطه با دیگران قرار بگیرد به نوعی نیازمند رهبری می‌گردد و پرسش مهم این است که آیا دنیایی من دنیایی است که مردم بخواهند جزئی از آن باشند. پاسخ این پرسش خود معضلی است که می‌باید دقیق و صادقانه و عاری از خودفریبی باشد. در اینجا کاربردهای عملی این پیش فرض بخصوص در رابطه با دنیای کودکان و فرزندان قابل مشاهده است: آیا دنیای ما دنیایی است که کودکان و فرزندان بخواهند جزئی از آن باشند؟ آیا مدیر و رهبر یک مهد کودک و یا یک مرکز آموزشی دنیایی ساخته که کودکان، شاگردان و دانشجویان بخواهند جزئی از آن باشند؟ آیا رهبر یک ارکستر، رفتار و مهارتش به گونه‌ای هست که اعضای ارکستر بخواهند با او هم‌آهنگی و همکاری داشته باشند؟ آیا مدیریت و رهبری ورزش در جامعه به گونه‌ای هست که مثلاً دنیای مربی و مسئول ورزشی یک تیم مورد پسند بازیکنان باشد؟ حتی در تور و رهبری تور این پیش فرض ژیل پاژو مطرح است که رهبر تور و گردانندگان تور که برای چند روز دنیایی برای ما

می سازند آیا این دنیا دنیایی هست که مسافران بخواهند در آن شرکت کنند؟ برنامه سازان رسانه ها دنیایی که به مردم معرفی می کنند آیا دنیایی هست که مردم بخواهند در آن شرکت کنند؟

دنیایی که مدیران و رهبران ایجاد می کنند ابتدا باید برای خودشان جالب و جذاب و قابل قبول و ورود باشد تا با وحدت با خود بتوانند به وحدت با مردم برسند هرچند که پژوهش در امر دنیای زیبا و جذاب امر مشکلی است، معهذا تجربه تاریخی نشان داده که انسانها دنیایی را که در آن سلامت، حقیقت، احترام، عدالت، زیبایی، صداقت، انصاف، امنیت، فعالیت، خلاقیت، عشق، اتحاد، شادی و تقوا باشد ترجیح می دهند و از دنیای پلیدیها گریزانند مگر دچار بیماریهای روانی و جهل فرهنگی و توهمات و سوء تفاهمها باشند.

بنابراین در مدیریت و رهبری ایجاد دنیایی با مشخصات یاد شده جذاب و گیرا می شود و مردم می خواهند جزئی از آن و متعلق به آن باشند. خلاصه با مطالعه این کتاب می توان رموز و فنون رهبری را فرا گرفت و دیدی روشن نسبت به آن پیدا کرد.

این کتاب، کتابی کاربردی و عملی در مدیریت و رهبری است و به بالا رفتن فرهنگ مدیریت و رهبری در جامعه کمک می کند و موجب افزایش سلامت روانی و بهداشت جامعه می شود.

در پایان به امید استفاده از مهارتهای مدیریت و رهبری در راه خیر و صواب، با این پرسش خودشناسانه این مقدمه را به اتمام می بریم: آیا دنیایی که ما ساخته ایم دنیایی هست که صادقانه ما و مردم بخواهیم متعلق به آن باشیم و آیا رضایت خداوند و بندگان خدا را فراهم می کند؟

## پیشگفتار

در سال ۱۹۸۸، به ذهنم رسید تا با رعایت اصول و قواعد برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (ان - ال - پی) دربارهٔ مهارت‌های رهبری بررسی جامعی انجام دهم. این کار مستلزم آن بود که با مدیران ارشد و طراز اول سازمانها در سرتاسر اروپا و آمریکا گفت‌وگو و تبادل نظر کنم.

در آن زمان تندباد حوادث سرتاسر جهان را درمی‌نوردید. اروپای غربی در رؤیای اروپای متحد و یکپارچه در سال ۱۹۹۲ بود. اروپای شرقی هم دوران تحول اقتصادی و مرامی و مسلکی خود را پشت سر می‌گذاشت. این تحولات چشمگیر بازتاب پیدایش الگوی جدیدی برای جهان بودند که هنوز بر سیارهٔ خاکی ما تأثیر می‌گذارند. تحولات جدید نه تنها مفهوم جدیدی را برای اشخاص، گروه‌ها و فرهنگ‌ها ایجاد کرده، بلکه نیاز به مجموعه مهارت‌های جدیدی برای برقراری ارتباط و داشتن تبادل با نظام‌های مردمی را مطرح ساخته که به‌طور تصاعدی ابعاد گسترده‌ای پیدا می‌کند. این کتاب نتیجه و در عین حال بازتاب فعالیت‌های آن دوران و تأثیر ادامه‌دار آنهاست.

در همین دوران بود که برای نخستین بار جینو بونیسون<sup>۱</sup> را در میلان ملاقات کردم. جینو به‌عنوان مشاور در تدوین استراتژی و توسعه سازمان فعالیت می‌کرد. ما به علایق مشترک و مهارت‌های مکمل در یکدیگر پی بردیم.

دیری نگذشت که ما مرید و مرشد و همکار یکدیگر شدیم تا در زمینه کاربرد ان-ال-پی در رهبری سازمانی و تغییر بررسی کنیم. کتاب «مهارت‌های آینده» از جمله دستاوردها و نتایج همکاری ادامه‌دار ماست.

یکی از نخستین طرح‌های مشترک ما بررسی درباره مهارت‌های مؤثر رهبری در شرکت فیات در تورینو بود. ثابت شد که این طرح به بررسی وسیع‌تر من درباره رهبری و مدیریت کمک می‌کند. طرح مزبور با حمایت جان فرانکو گامبیلیانی<sup>۱</sup> و جووانی تستا<sup>۲</sup> در ايسور فیات به اجرا درآمد؛ دو شخصیتی که از بینش و فراستی سرشار برخوردار بودند که تا به امروز مرا تحت تأثیر خود قرار داده‌اند. الگوی مهارت‌های مؤثر رهبری فرایند و در ضمن نتایج این پروژه را توضیح داده است.

در ماه مه ۱۹۸۹، دوستم دیوید گاستر<sup>۳</sup> مدرس و صاحب‌نظر ان-ال-پی مرا به ژیل پاژو<sup>۴</sup>، مدیرعامل شعبه فرانسوی شرکت سنوئیدی فارماسیا معرفی کرد. ژیل یکی از شخصیت‌های برجسته بررسی‌های مفصل من درباره رهبری شد. دزایت فراوان و سخنان نغز و معنی‌دار او که در تمامی این کتاب از آن بهره گرفته‌ام، بسیاری از ویژگی‌های مهم رهبری را رقم زده است. در واقع تعریف او از رهبری به عنوان «ایجاد دنیایی که افراد بخواهند به آن تعلق داشته باشند» محرکی بوده تا عنوان این کتاب را با الهام از او انتخاب کنم.

در ژوئن ۱۹۸۹، طرحی را با استیو آرنولد<sup>۵</sup> عضو لوکاس فیلمز در ارتباط با شرکت کامپیوتر آپل آغاز کردیم تا در زمینه‌های رهبری، ارتباطات و مهارت‌های اندیشه‌های سیستمیک برای مدیران بررسی کنیم. «ماتریس ارتباط» نتیجه تلاشی بود که برای نظم بخشیدن به مهارت‌ها و فراست‌های رهبران برای این طرح استنتاج کردیم.

1. Gianfranco Gambigliani

3. David Gaster

5. Steve Arnold

2. Giovanni Testa

4. Gilles Pajou

حادثه مهم دیگری که در تکوین پنداره‌های این کتاب نقش داشته همایش راههای رهبری بود که به اتفاق تاد اپشتاین<sup>۱</sup> در ژوئن سال ۱۹۹۱ برگزار کردیم. این همایش از ابزاران-ال-پی برای «ایجاد دنیایی که افراد بخواهند به آن تعلق داشته باشند» استفاده نمود. بخش اعظم این همایش به کاربرد سطوح مختلف تغییر و رهبری در سازمانها اختصاص داشت. افزون بر سمینار، این برنامه دربرگیرنده بیانات کسانی بود که از ان-ال-پی در سازمانهای خود استفاده کرده بودند.

درحالی که اساس این کتاب ریشه در بررسی رهبری در سازمانها و شرکتها دارد، مهارتهای مطرح شده در این مجموعه کاربرد وسیع دارد. به طوری که همه کسانی که به نوعی در کارهای سازمانی دخالت دارند و از جمله مدیران، مشاوران، متخصصان سازمان و غیره می‌توانند از آن استفاده کنند.





## مقدمه

«رهبری ایجاد دنیایی است که انسانها خود را از آن بدانند.»

– ژیل پاژو

در لحظاتی از زندگی احتمالاً همه ما احساس کرده‌ایم که می‌خواهیم «دنیا را تغییر دهیم» و یا «از دنیا مکان بهتری بسازیم». این میل معمولاً از این «پنداره» نشأت می‌گیرد که زندگی یا دنیای ما می‌تواند بهتر از این باشد که هست. این پنداره‌ها مربوط به آینده و اغلب راهنمای زندگی و کار ما هستند که انگیزه‌ای برای تغییر فراهم می‌آورند. پنداره‌هایی که شماری از مردم به آن علاقه‌مند و در آن سهم می‌شوند اساس کارگروهی مؤثر را تشکیل می‌دهد و پنداره‌هایی که جمع کثیری در آن سهم می‌شوند مبنایی برای سازمان، فرهنگ و در نهایت پیشرفت تمدن به شمار می‌آیند.

این کتاب دربارهٔ برخی از مهارتها و ابزار ضروری برای فراهم آوردن تغییر و «ایجاد دنیایی است که انسانها خود را از آن بدانند.» و به عبارت دیگر دربارهٔ مهارتها و ابزار «رهبری پنداره‌ای» بحث می‌کند که خودشناسی و تبادل با دیگران را دربر می‌گیرد.

بسیاری از نقطه‌نظرهای ارائه شده در این کتاب را مدیران و رهبران برجسته شاغل در مؤسسات اقتصادی در اقصی نقاط جهان فراهم آورده‌اند.

این مهارتها دامنه وسیعی دارند که از برنامه ریزی تا حل مشکل و برقراری ارتباط مؤثر را دربر می گیرند. از جمله موضوعهایی که بررسی شده اند می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استفاده از توانمندیهای طبیعی رهبری با توجه به پنداره و هدفهای سازمانی.
- رسیدن به رشد و اعتلای شخصی و حفظ آن.
- تحقق برنامه های مؤثر.
- توجه به شیوه های فکری مختلف.
- درک باورها و نظامهای اعتقادی.
- بالا بردن اثربخشی شخصی در ارتباطات و مدیریت بر دیگران.
- بررسی شیوه های رهبری شخصی و اعتلا بخشیدن به آن.
- فراهم آوردن بازخوردهای مفید.
- بررسی شرایط فرهنگی، بوم شناسی سازمانی و سایر مباحث نظام دار (سیستمیک).

اما مهمترین جنبه توسعه مهارتهای رهبری از قوه به فعل درآوردن و متعهد شدن است. تمرینهای ارائه شده در این کتاب به اندازه متن و موضوع اصلی آن اهمیت دارد. درحالی که بهتر است برخی از تمرینهای این کتاب به اتفاق دیگران انجام شوند، سایر تمرینها به گونه ای طراحی شده اند که بتوانید به تنهایی آنها را انجام دهید. اما برای بهره برداری بهینه از این کتاب باید تمرینهای ارائه شده را به تنهایی یا به اتفاق دیگران انجام دهید.

# فصل ۱

---

## رهبری چیست؟

### مطالب فصل ۱:

- تعریف رهبری
- فضای مسئله رهبری
- مهارت‌های اصولی رهبری



## تعریف رهبری

از جمله مهمترین مهارتهای مورد نیاز در دنیای پر تحوّل ما، مهارتهای رهبری است و این مطلبی است که برای تطبیق خود با تغییرات فزاینده در جامعه و سازمانهای حرفه‌ای در سده گذشته به آن برخورد کرده‌ایم. وقتی تلاش می‌کنیم سرنوشت خود را مقدر سازیم و سرنوشت خانواده‌ها، جامعه‌ها، سازمانها و دنیای خود را به دست گیریم، ضرورت رهبری مؤثر و توانمند بیش از پیش مسلم می‌شود. رهبری مؤثر از جمله مهمترین عواملی است که موفقیت و بقای ما را در سالهای آینده رقم می‌زند.

اما رهبری چیست و رهبر کیست؟ آیا می‌توان قابلیت‌های رهبری را ایجاد کرد؟ آیا رهبری اکتسابی است یا چیزیست که اشخاص با آن متولد می‌شوند و به عبارت دیگر مادرزادی است؟ گروهی رهبری را آموختنی و به عبارت دیگر اکتسابی می‌دانند. جمعی نیز معتقدند که رهبری یک استعداد است و چیزی نیست که بتوان آن را یاد گرفت.

بسیاری از مطالب درباره رهبری به ویژگیهای رهبران برجسته توجه داشته است اما این ویژگیها اغلب کلی‌تر و عمومی‌تر از آن هستند که کسی بخواهد از آنها برای افزایش قابلیت‌ها و توانمندیهای رهبری خود استفاده کند. مثلاً اگر بگوییم رهبران برجسته «خوشبین»، «صادق» و «الهام‌بخش» هستند به رشد کسی که می‌خواهد در حرفه مدیریت و رهبری پیشرفت کند کمک نکرده‌ایم. دیگران درباره رفتار ما قضاوت می‌کنند.

اغلب وقتها مطالب مربوط به رهبری مؤثر به آنچه در یک فعالیت اقتصادی خاص و در یک فرهنگ یا یک محیط ویژه مؤثر بوده تأکید دارد. اما همان اعمال، ویژگیها و روشهایی که سبب می‌شوند یک رهبر را در فعالیتی

«خوب» توصیف کنیم، ممکن است در فعالیت دیگر بد و مخرب باشد. بعضی از بررسیهای درباره رهبری به نتایج رهبری مؤثر توجه دارند و معتقدند که رهبران خوب «ایجاد پنداره» می‌کنند، بر «تعهد کارکنان می‌افزایند»، «نیازها را تشخیص می‌دهند» و غیره. اما دانستن اینها کافی نیست. دستیابی به آنها مستلزم داشتن مهارتهای ذهنی و رفتاری لازم برای عملی ساختن آنهاست.

هدف این کتاب فراهم آوردن الگوها، اصول و مهارتهایی است که شما را در کار رهبری یاری دهد. در واقع می‌آموزد که چگونه می‌توان رهبری مؤثر و موفق شد.

برای اینکه «رهبری» مؤثر را توضیح دهیم باید میان (الف) «رهبر»، (ب) «رهبری» و (ج) «رهبری کردن» تمیز قایل شویم. «رهبر» یک نقش و یک وظیفه در نظامی خاص است. کسی که در نقش رهبری رسمی ظاهر می‌شود ممکن است دارای مهارتهای رهبری و توانایی راهنمایی و رهبری کردن باشد یا نباشد. «رهبری» با مهارتها، توانمندیها و میزان نفوذ بر دیگران ارتباط دارد. بخش مهمی از رهبری را ممکن است کسانی انجام دهند که «رهبران» رسمی نیستند. «رهبری کردن» نتیجه استفاده از نقش و توانایی رهبری کردن برای نفوذ بر سایرین است.

به مفهوم وسیع کلمه رهبری را می‌توان «توانایی نفوذ بر دیگران به منظور دستیابی به یک هدف» تعریف کرد. به عبارت دیگر، رهبر شخص یا گروهی از اشخاص را برای تحقق یک هدف راهنمایی می‌کند. در مؤسسات اقتصادی و در سازمانها «رهبری» اغلب با «مدیریت» تفاوت دارد. مدیریت را اغلب «انجام دادن کار از طریق دیگران» تعریف کرده‌اند. اما در مقایسه با آن رهبری به مفهوم «ترغیب اشخاص به انجام دادن کارهاست». بنابراین، رهبری با انگیزه دادن و نفوذ کردن به دیگران رابطه دارد.

اما رهبران تنها به این دلیل که «رئیس» یا «فرمانده» هستند دارای نفوذ

نیستند. بلکه آنها کسانی هستند که متعهدند. تعهد آنها این است که «دنیایی بسازند که انسانها خود را از آن بدانند.» این تعهد مستلزم مجموعه‌الگوها و توانمندیهایی است که به‌طور مؤثر «پنداره»هایی ایجاد می‌کند که اشخاص متعهد به تغییر را برمی‌انگیزد. این کار مستلزم برقراری ارتباط، تبادل و ایجاد رابطه در محدوده‌ی یک سازمان، یک شبکه یا یک نظام اجتماعی برای فراهم آوردن زمینه‌های ضروری است.

نیکولز<sup>۱</sup> در بررسیهای خود درباره‌ی مدیریت به سه مفهوم «متا»<sup>۲</sup>، «ماکرو»<sup>۳</sup> و «میکرو»<sup>۴</sup> اشاره کرده است.

۱ - رهبری متا به حرکت کلان در یک جهت خاص توجه دارد که از جمله آنها می‌توانیم به توجه به حقوق مدنی، استفاده وسیع از رایانه‌های خانگی یا تحول گلاس‌نوست اشاره کنیم. به عبارت دیگر «رهبری متا اشخاص را براساس پنداره رهبر با محیط و شرایط پیوند می‌دهد. بدین منظور نیروی وسیعی به کار گرفته می‌شود و پیروان و هواداران مشتاقی رخ می‌نمایند.

۲ - در رهبری ماکرو، «نقش رهبر در ایجاد یک سازمان موفق به دو شکل ایفا می‌شود: مسیریابی و فرهنگ‌سازی. مسیریابی را می‌توان راهی برای رسیدن به موفقیت در آینده تعریف کرد، اما فرهنگ‌سازی علاقه‌مند کردن اشخاص به یک سازمان هدفمند است. سازمانی که می‌تواند در جهت مسیری که فراهم آمده حرکت کند و از موقعیتهای جاری استفاده نماید... رهبری ماکرو با پیوند دادن اشخاص با یک موجودیت - خواه این موجودیت یک سازمان کامل یا یک بخش، یک قسمت یا یک گروه باشد - روی افراد اثر می‌گذارد. رهبر با پاسخ دادن

1. Nicholls

2. Meta

3. Macro

4. Micro

به پرسشهایی از قبیل: هدف این سازمان چیست؟ من در کجای آن قرار دارم؟ چرا باید خود را متعهد کنم؟ روی اشخاص تأثیر می‌گذارد. در فرایند این کار رهبر می‌تواند اعضای متعهد به سازمان فراهم آورد.»

۳- رهبری میکرو، «به انتخاب سبک و شیوه رهبری برای ایجاد فضای کاری مؤثر و فراهم آوردن تمایل به انجام دادن کار تأکید دارد. انتخاب شیوه بستگی به همکاران شاغل در سازمان، ماهیت کار و وظیفه‌ای دارد که باید انجام شود. به عبارت دیگر رهبری میکرو موقعیت‌گراست و با توجه به شرایط قوام می‌گیرد... رهبر افراد سازمانها را برای تحقق یک وظیفه یا کار خاص هدایت می‌کند. اگر شیوه رهبری به درستی تدوین شده باشد، اشخاص با طیب خاطر در اجرای آن مشارکت می‌کنند.»

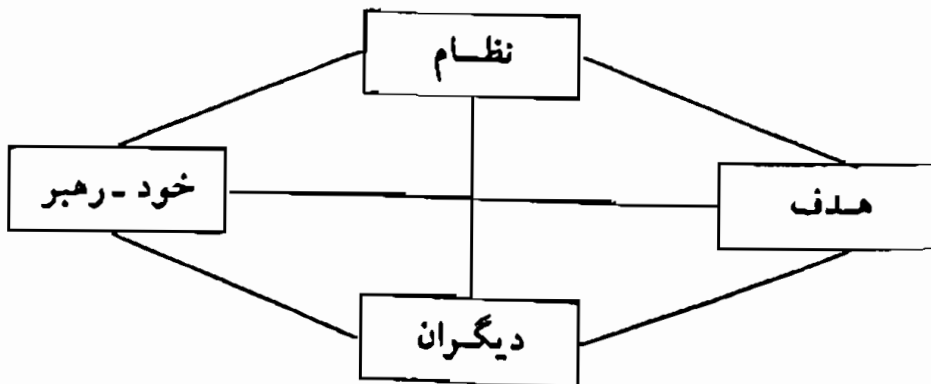
«ایجاد دنیایی که انسانها خود را از آن بدانند»، مستلزم ترکیبی از این سه گونه متفاوت رهبری است.



## «فضای مسئله» رهبری

پیش از شناسایی برخی از اصول ویژه و مهارت‌های ملازم رهبری میکرو، ماکرو و متا، اجازه بدهید درباره برخی از مسائل و یا «فضای مسئله» بحث کنیم. می‌توان گفت که (الف) رهبر، (ب) دیگران را در جهت (ج) یک هدف در (د) محدوده یک نظام حرکت می‌دهد. بنابراین «فضای مسئله» و مهارت‌های رهبری شامل ایجاد ارتباط میان عوامل زیر است:

- ۱ - خود به عنوان رهبر.
- ۲ - هدف مطلوب.
- ۳ - همکارانی که در جهت رسیدن به هدف فعالیت می‌کنند و متقابلاً تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند.
- ۴ - نظامی که در آن رهبر با دیگران به منظور رسیدن به هدف مطلوب همکاری می‌کند.

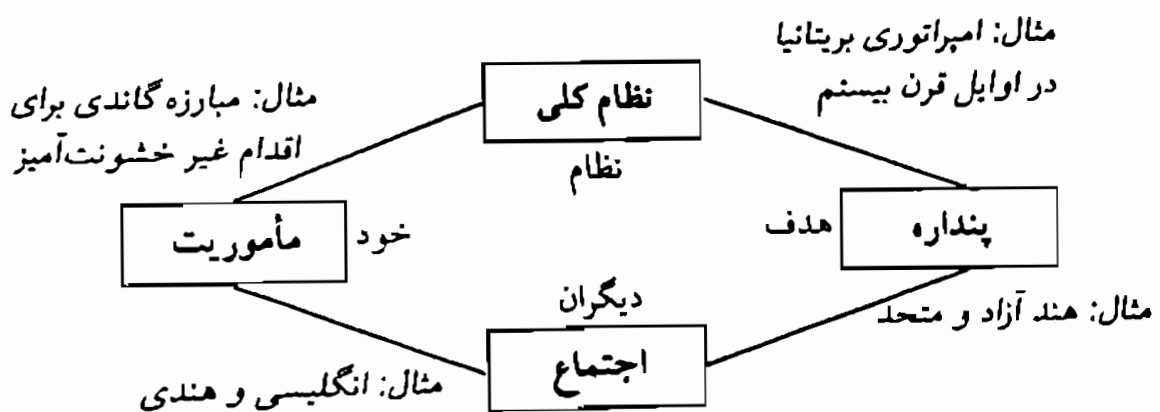


«فضای مسئله» رهبری

اما همانطور که نیکولز خاطرنشان ساخت مباحث مرتبط با «فضای مسئله» رهبری با توجه به اینکه شخص در موقعیت رهبری متا، ماکرو و یا میکرو قرار داشته باشد تفاوت می‌کند.

مثلاً در سطح «متا» رهبری با (الف) مأموریت خود در ارتباط با (ب) نظام کلی و (ج) اجتماعی که او در آن فعال است و (د) پنداره راهنمایی که نظام و اجتماع را هدایت می‌کند سروکار دارد.

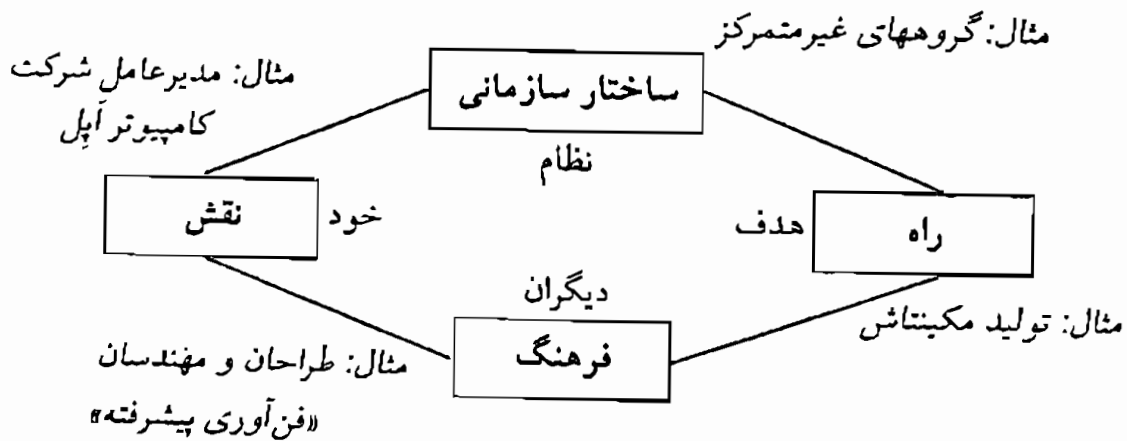
مثلاً مهاتما گاندی مأموریت معنوی و روحانی خود را تحقق «نیروی معنویت» در ارتباط با اجتماعات انگلیسی و هندی در محدوده دنیای پرآشوب نیمه اول قرن بیستم تعریف می‌کرد. او مأموریت خود را در برنامه‌های مبارزاتی مقاومت غیر خشونت‌آمیز در خدمت پنداره هند آزاد و متحد به اجرا می‌گذاشت.



### فضای مسئله در رهبری «متا»

در سطح «ماکرو» رهبری (الف) نقش خود را در محدوده (ب) یک ساختار سازمانی با توجه به (ج) فرهنگ حرفه‌ای حاکم به منظور تعیین (د) مسیر و جهت لازم برای تحقق هدفها ایفا می‌کند.

مثلاً در اواخر دهه ۱۹۸۰ جان اسکولی<sup>۱</sup> مدیرعامل شرکت کامپیوتر آپل<sup>۲</sup> در صدد بود تغییراتی در ساختار سازمانی شرکت به منظور حمایت از فرهنگ «تکنولوژی پیشرفته» ایجاد کند. در نتیجه شرایطی فراهم آمد که به رشد ادامه‌دار کامپیوتر مکینتاش<sup>۳</sup> در بازار کامپیوترهای شخصی منجر گردد.



### فضای مسئله رهبری «ماکرو»

در سطح «میکرو» رهبری (الف) توانمندیهای فردی مرتبط با (ب) فراهم آوردن انگیزه به منظور دستیابی به (ج) هدفهای خاص در (د) یک زمینه محیطی مشخص را شامل می‌شود.

مثلاً، برای تشویق نوآوری و ارائه نقطه‌نظرهای جدید برای تهیه یک فیلم مستند در جلسه سیال‌سازی ذهنی<sup>۴</sup> (جلسه گفت و شنود به منظور اطلاع از نقطه‌نظرهای حاضران در جلسه)، والت دیسنی مجبور بود از مهارت‌های خود برای ایجاد خلاقیت و ارتباط استفاده کند. موفقیت او بستگی به این داشت که بتواند نظرات شرکت‌کنندگان در جلسه را بشنود و به نقطه‌نظرهای

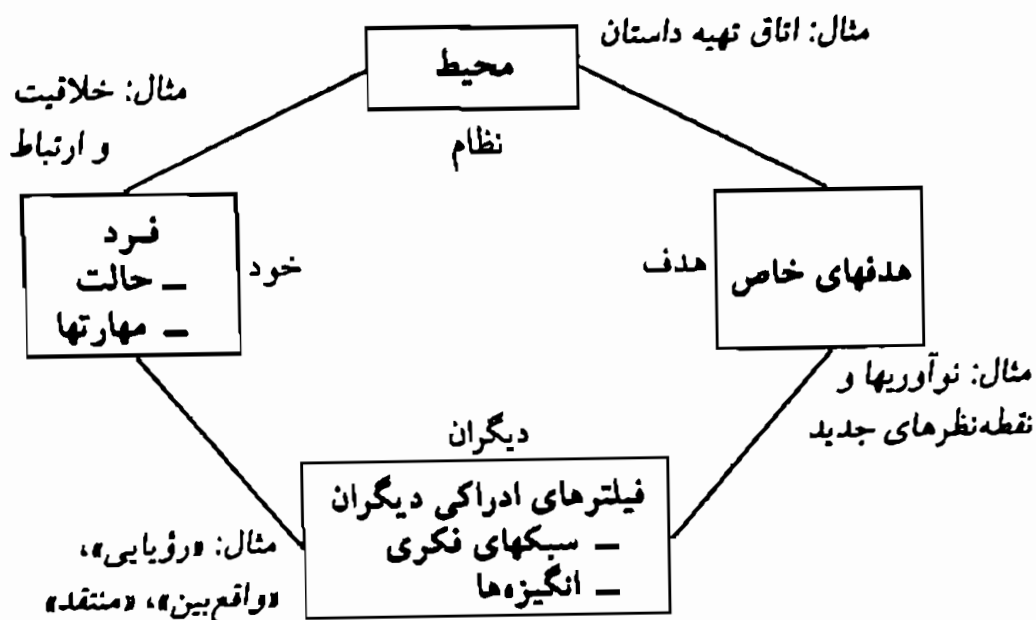
1. John Scully

2. Apple Computer

3. Macintosh Computer

4. Brainstorming Session

فیلم سازان، موسیقی دانها، داستان پردازان، تولیدکنندگان و غیره توجه داشته باشد.



### فضای مسئله رهبری «میکرو»

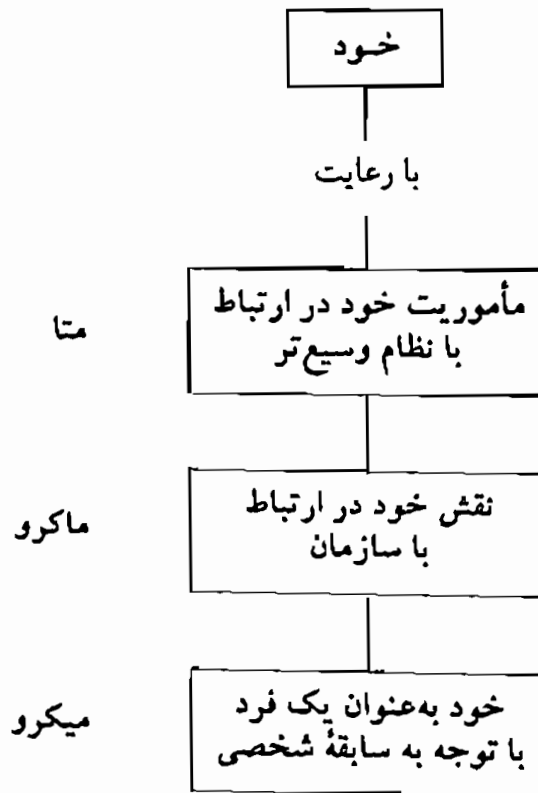
فضاهای رهبری «میکرو»، «ماکرو» و «متا» باید تعیین، هماهنگ و همخوان شوند تا اقدامات و عملیات سازمانی مؤثری را به وجود آورند. مثلاً مهم است که «خود» (رهبر) را در ارتباط با موارد زیر در نظر بگیریم:

الف) مأموریت خود با توجه به نظام وسیع تری که سازمان را احاطه کرده است.

ب) نقش و مسئولیتهای خود در سازمان.

ج) توانمندیها، ارزشها و سوابق خود به عنوان یک فرد.

مثلاً می توان به گاندی اشاره کرد که در مبارزه غیر خشونت آمیز خود در نقشهای حقوق دان، نویسنده، سردبیر و نماینده مجلس ظاهر شد.

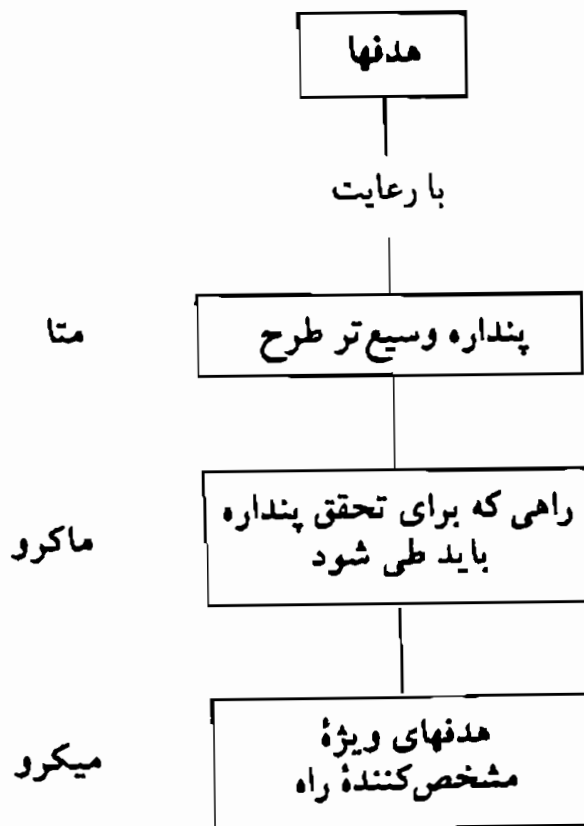


### مباحث رهبری در ارتباط با خود

به همین شکل «هدفها» نیز باید با توجه به موارد زیر تعریف شوند:

- الف) پنداره‌ای که طرح یا اجتماع را هدایت می‌کند.
- ب) راه و جهت کلی هدفها برای حرکت به سوی پنداره.
- ج) هدفهای ویژه‌ای که مراحل را در طی راه مشخص می‌سازند.

مثلاً پنداره دیسنی باید با تکمیل و اجرای طرحها و کارهای مختلفی تحقق پیدا می‌کرد. از جمله برای تهیه نمایشنامه فانتزیا، فیلم سازان دیسنی فیلمهای متعدد کوتاهی ساختند تا حمایت مالی لازم برای تحقق پنداره وسیع‌تر را فراهم آورند.



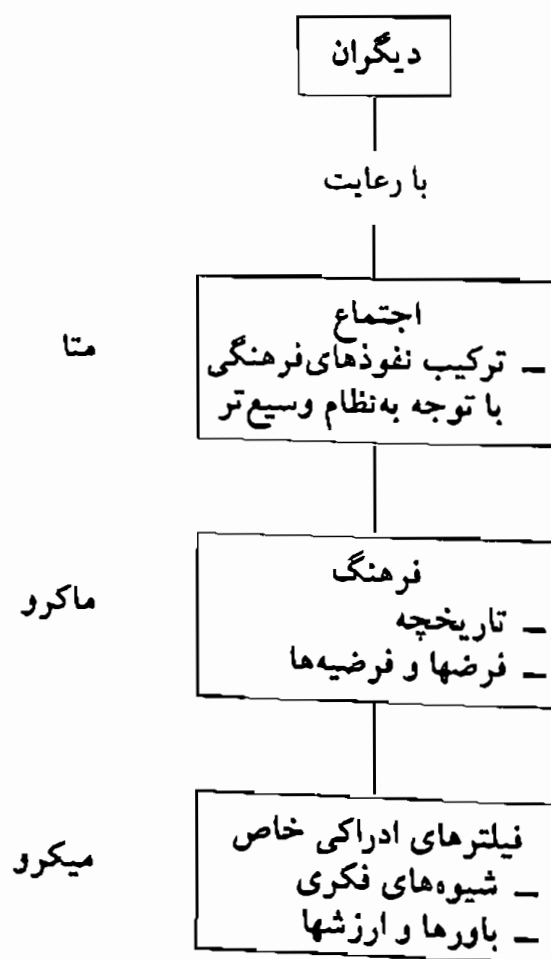
### مباحث رهبری در ارتباط با اهداف

همکاران و «دیگران» را می‌توان در ارتباط با موارد زیر درک نمود:

- الف) اجتماع وسیع‌تری که به آن تعلق دارند.
- ب) فرهنگ حرفه‌ای یا سازمانی که به آن تعلق دارند.
- ج) شیوه‌های فکری و فیلترهای ادراکی مورد استفاده آنها.

هماوردجوییهای جان اسکولی در شرکت کامپیوتر آپل تنها تغییر محل سکونت او را از ساحل شرقی به سانفرانسیسکو کالیفرنیا در پی نداشت، بلکه او مجبور بود با تفاوت‌های فرهنگی حرفه‌ای میان پپسی‌کولا و صنعت رایانه‌سازی که مستلزم استفاده از فن‌آوری پیشرفته بود روبه‌رو گردد. او باید

از فرهنگ تهیه نوشابه و تهیه غذاهای سرپایی به فرهنگی می‌رفت که به کار تولید سخت‌افزار و نرم‌افزار رایانه اشتغال داشت. از آن گذشته او باید با تفاوت‌های ارزشی و شیوه‌های فکری متفاوت مدیران بازاریابی شرق آمریکا و مهندسان فن‌آوری ساحل غربی آشنا می‌شد.



### مباحث رهبری در رابطه با «دیگران»

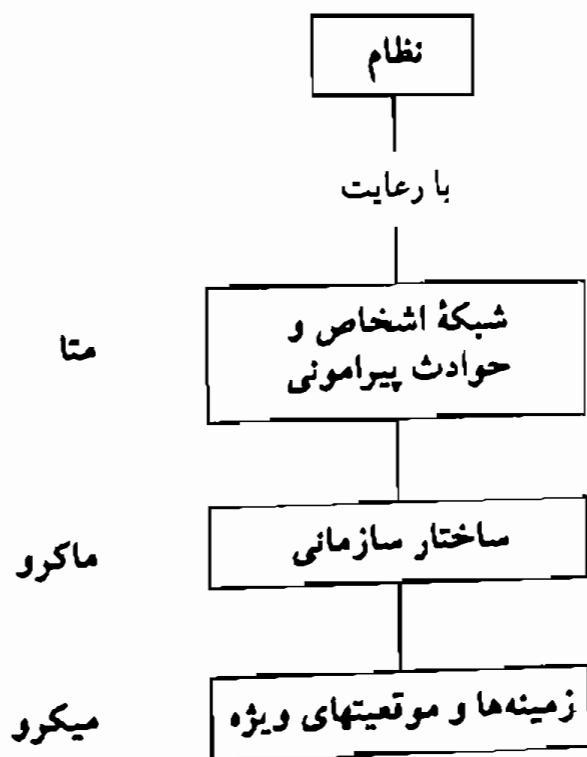
و سرانجام رهبر باید با توجه به موارد زیر به نظام توجه داشته باشد:

الف) فضای وسیع‌تر اشخاص و حوادثی که سازمان و نیز هدفها و نیازهای آن را احاطه کرده و بر آن تأثیر می‌گذارند.

ب) ساختار سازمانی که هدف و محدودیتهای کلی مربوط به وظایف و طرحها را مشخص می‌سازد.

ج) موقعیتهای ویژه‌ای که شرایط فیزیکی و ارتباطی مورد نیاز برای انجام و اجرای وظایف و عملیات را فراهم می‌آورد.

مثلاً کار خود من ایجاب می‌کند که در نقاط مختلف جهان برنامه‌های آموزشی داشته باشم. بدین منظور نه تنها باید سالنها و فضاها را محل تشکیل سمینارم را در نظر بگیرم، بلکه باید برنامه سمینار را به شکلی تعدیل کنم تا نیازهای ساختارهای مختلف سازمانی را برطرف سازد. افزوده بر این باید نفوذ و تأثیر حوادث و فرهنگهای متفاوت را در نقاط مختلفی از جهان که در آنجا سمینار برگزار می‌شود در نظر بگیرم.

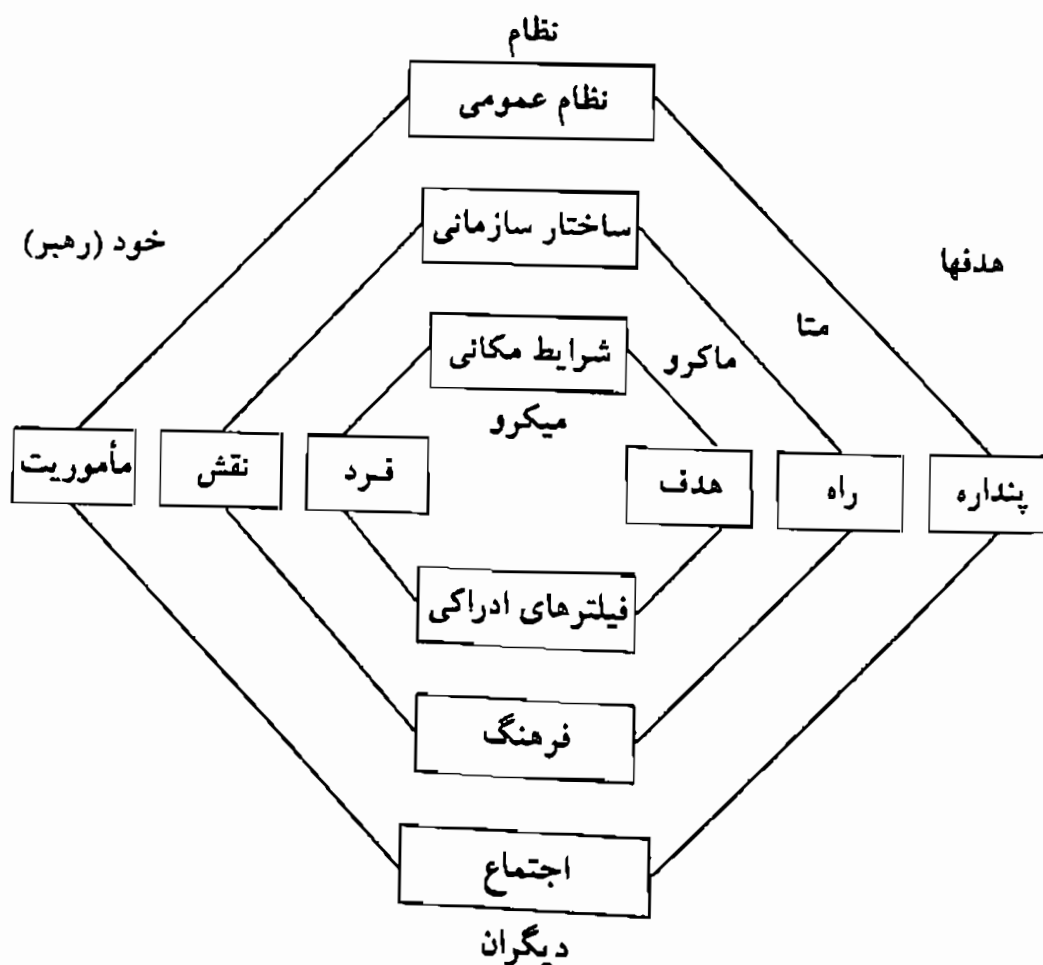


مباحث رهبری در ارتباط با نظام



به طور خلاصه رهبری مؤثر موارد زیر را دربر می گیرد:

- ۱ - در نظر گرفتن سلامتی و بوم شناسی نظامهای وسیع تری که رهبر عضوی از آن است.
- ۲ - توجه به تعادل روابط و وظایف برای تحقق هدفهای سازمانی در محدوده یک نظام وسیع تر.
- ۳ - توجه به وظایف و طرحها به کمک برنامه ریزی مؤثر و تعدیل شیوه رهبری.



فضای مباحث در ارتباط با رهبری

## مهارت‌های اولیه رهبری

مهارت‌های رهبری باید هریک از عناصر مهم و کلیدی تشکیل‌دهنده «فضای مسئله» رهبری - (الف) خود، (ب) رابطه رهبر با همکاران، (ج) نظامی که رهبر در آن فعالیت می‌کند و (د) هدف‌های مورد نظر رهبر و همکارانش در آن نظام - را مورد توجه قرار دهد. در این کتاب به مهارت‌های مختلف در ارتباط با این عناصر رهبری اشاره شده است: مهارت‌های شخص رهبر، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تفکر استراتژیک و مهارت‌های تفکر نظام‌مدار.

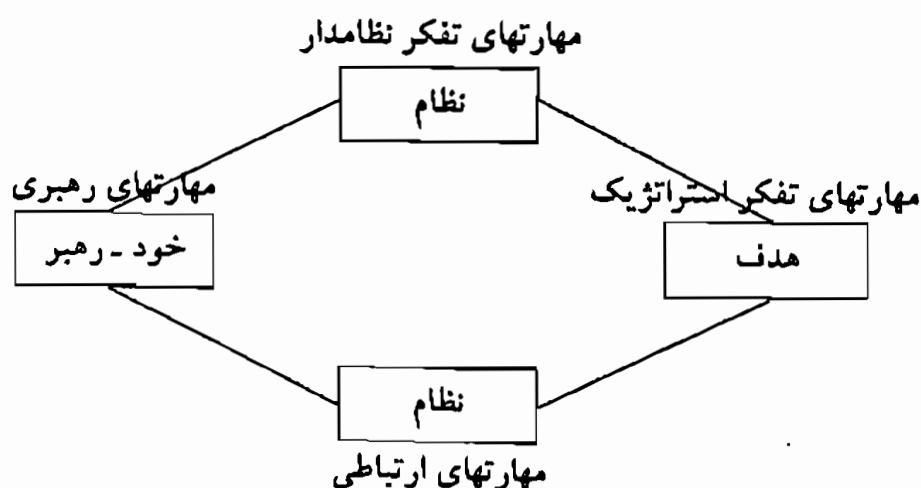
مهارت‌های رهبر با رفتار او در یک موقعیت خاص ارتباط دارد. این مهارت‌ها به رهبر امکان می‌دهد که مناسب‌ترین طرز تلقی و نگرش را در هر موقعیت انتخاب یا طراحی کند. می‌توان گفت که مهارت‌های شخصی فرایندهایی هستند که به کمک آن رهبر خودش را هدایت می‌کند.

مهارت‌های ارتباطی با توانایی درک کردن، انگیزه دادن و ارتباط برقرار ساختن با دیگران سروکار دارد. به مفهوم آن است که بتوان به دنیای دیگران وارد شد، با آنها ارتباط مؤثر برقرار ساخت و بعد آنها را در راستای تحقق اهداف خود به حرکت درآورد. از آنجایی که رهبران باید با نفوذ بر دیگران به پنداره‌های خود برسند و مأموریتشان را انجام دهند، مهارت‌های ارتباطی از جمله مهمترین جنبه‌های رهبری به حساب می‌آیند.

مهارت‌های تفکر استراتژیک برای تعیین هدف‌های ویژه و راه رسیدن به آنها ضرورت دارند. تفکر استراتژیک شامل توانایی شناسایی حالت مطلوب، ارزیابی شرایط موجود و تعیین راه و روش برای رسیدن به این حالت مطلوب است. از جمله عناصر مهم تفکر استراتژیک مؤثر این است که مشخص کنیم چه اشخاصی و چه اقداماتی به بهترین شکل حالت موجود را به حالت

مطلوب می‌رساند.

مهارت‌های تفکر نظام‌دار را رهبر برای شناسایی و درک فضای مسئله‌ای که در آن خود او، همکاران او و سازمان مورد استفاده او فعال هستند، مورد استفاده قرار می‌دهد. تفکر نظام‌دار اساس حل مؤثر مسئله و توانایی ایجاد گروه‌های عملیاتی است. توانایی اندیشیدن نظام‌مند، به‌شکلی عملی، احتمالاً بارزترین نشانهٔ درایت رهبر است.



### مهارت‌های اولیه رهبری

کار من این است که سمینار تشکیل می‌دهم، مشاوره می‌کنم، نویسنده هستم، نرم‌افزار تهیه می‌کنم و مدیر یا معاون بسیاری از شرکتها و مؤسسات کوچک آموزشی هستم. کار من ایجاب می‌کند که با اشخاص به‌طور انفرادی یا گروهی و گاه با گروه‌های بسیار بزرگ سروکار داشته باشم. بدین‌صورت از فرصت بسیار خوبی برخوردار بوده‌ام تا جنبه‌های مختلف «فضای مسئله» رهبری را به‌شکلی که در این فصل آمده، شخصاً تجربه کنم. در ضمن فرصت آن را داشته‌ام تا تمامی این مهارت‌ها را در عمل پیاده کنم و از ارتباط آنها با رهبری مؤثر آگاه گردم. فکر می‌کنم که اینها جملگی جنبه‌های مهم «ایجاد دنیایی (هستند) که انسانها خود را از آن بدانند».

### احاطه رهبری

با رعایت این مهارتها می‌توانید بر تمام جنبه‌های رهبری احاطه پیدا کنید. آنچه در ادامه مطلب می‌خوانید برخی از نکاتی هستند که در زمینه احاطه رهبری در این کتاب بررسی خواهیم کرد:

#### احاطه بر خود

مطابقت پنداره و عمل  
همخوانی پیام و حامل پیام  
آگاهی از نقشه‌های ذهنی و فرضها

#### احاطه بر فضای مسئله (نظام)

بررسی دقیق نظام  
یافتن عناصر و مباحث مناسب  
تقسیم راهها به مراحل کوچکتر و کنترل‌پذیر

#### احاطه بر ارتباط (پیامها)

ایجاد مهارتهای کلامی و غیرکلامی  
استفاده از انواع کانالهای تجسمی  
تفسیر نمودن و اداره کردن پیامهای متا

#### احاطه بر روابط (ارتباط مؤثر)

توجه به نقطه‌نظرهای گوناگون  
درک شیوه‌های مختلف فکری  
شناسایی قصد مثبت

## فصل ۲

---

# از پنداره به عمل

## مطالب فصل ۲:

- تغییر و رهبری
- از پنداره به عمل
- رهبری مؤثر و حالت‌های ذهنی
- ایجاد همخوانی
- فرایند همخوانی
- آوانویسی: مثال
- همخوانی کارکنان در بخش‌های مختلف
- برگه ایجاد همخوانی



## تغییر و رهبری

برای «ایجاد دنیایی که اشخاص خود را از آن بدانند» به تغییرات و اصلاحات مختلفی نیاز است. در واقع، گونه‌های مختلف رهبری - «متا»، «ماکرو» و «میکرو» - و فضاهای مسئله مرتبط با هریک از آنها با تغییری که فرد یا سازمان می‌خواهد ایجاد کند ارتباط دارد.

مثلاً در «فضای مسئله» تغییر با دو عامل «کجا» و «کی» روبه‌رو هستیم که این با محیطها و تأثیرات محیطی مانند فضای فیزیکی و محدودیتهای زمانی ارتباط دارد که می‌تواند روی مسئله یا هدف اثر بگذارد.

بعد با «چه» در ارتباط با زمینه خاص روبه‌رو می‌شویم که رفتاری را در یک محیط خاص بررسی می‌کند. به عبارت دیگر با آنچه قرار است در مکان و در زمانی معین اتفاق بیفتد سروکار داریم.

البته اعمال اشخاص تنها با توجه به محیط بیرونی آنها مشخص نمی‌شود. اشخاص مختلف در شرایط محیطی واحد ممکن است واکنشهای گوناگون بروز دهند. اما چرا واکنشها متفاوت است؟ دلیل را باید در ادراکها و برداشتهای متفاوت اشخاص نسبت به امور واحد جستجو کرد. فرایندهای شناختی روی واکنشهای اشخاص تأثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر موضوع بر سر این است که اشخاص درباره یک مسئله «چگونه» می‌اندیشند و چه ذهنیتی دارند. «چگونگی» تغییر با برداشتها و الگوهای ذهنی اشخاص و توانمندیهای شناختی آنها ارتباط دارد.

فرایند تغییر همچنین به نحو چشمگیری تحت تأثیر باورها و ارزشهای اشخاص قرار دارد. اینجاست که موضوع «چرا»ی مسئله یا نتیجه مطرح می‌گردد. مثلاً «چرا» باید کسی بخواهد افکار یا اعمال خود را تغییر دهد؟

انگیزه هر شخص مشخص می‌کند که چه مقدار از منابع درونی‌اش را می‌خواهد به کار بگیرد. انگیزه روی «چگونه» اندیشیدن اشخاص و اینکه در شرایطی خاص «چه» خواهند کرد اثر می‌گذارد.

در فرایند تغییر موضوع «چه کسی» هم مطرح است. «چه کسی» قرار است درگیر باشد؟ کدام باورها، ارزشها، توانمندیها و رفتارها با نقشهای مختلف در ارتباط هستند؟

همانطور که ملاحظه می‌کنید ساختار مغز، زبان، نظامهای اجتماعی سلسله مراتب طبیعی یا سطوح فرایند را مشخص می‌سازند. هر سطح روابط متقابل موجود در سطح زیرین خود را سازماندهی می‌کند. تغییرات سطوح بالاتر روی شرایط سطوح پایین‌تر اثر می‌گذارند، اما تغییرات سطوح پایین‌تر لزوماً روی سطوح بالاتر تأثیر ندارند.

مطالبی هم که در ادامه مبحث آورده‌ام از مطالعات گریگوری باتسون<sup>۱</sup> است. هر سطح از سطح زیرین خود انتزاعی‌تر است اما روی فرد و یا نظام تأثیر بیشتری دارد. سطوح مورد اشاره با عوامل زیر در ارتباط هستند:

پنداره و هدف	«روحانی»
نقش و مأموریت	الف) من کیستم - هویت:
	ب) نظام باورهای من -
انگیزه و اجازه	ارزشها، برنامه‌های متا:
	ج) توانمندیهای من -
ادراک و جهت	حالت‌های استراتژیها:
	د) کاری که می‌کنم -
کنشها و واکنشها	رفتارهای خاص:
	ه) محیط من -
موانع و فرصتها	زمینه بیرونی:



سطح محیطی شامل شرایط بیرونی ویژه‌ای است که در آن رفتار ما اتفاق می‌افتد. اما رفتار بدون نقشه، برنامه یا استراتژی به واکنش زانو به هنگام دریافت ضربه شباهت دارد. البته ما می‌توانیم رفتارها را با توجه به شرایط بیرونی و محیطی تغییر دهیم. در سطح باورها و ارزشها می‌توانیم استراتژی، برنامه یا یک شیوه فکری را تشویق و یا تقبیح کنیم.

● محیط فرصتها و یا موانع بیرونی را که شخص باید به آن واکنش نشان دهد مشخص می‌سازد. محیط با «کجا» و «کی» (چه وقت) رهبری ارتباط دارد. سطح «محیطی» رهبری بیشتر با واکنشهای اشخاص ارتباط دارد.

● رفتارها کنشها یا واکنشهای ویژه‌ای هستند که شخص در یک محیط از خود بروز می‌دهد. بخش اعظم توجه رهبری از دیرباز در زمینه رفتار متمرکز بوده است.

● توانمندیها، به کمک برنامه، و نقشه‌های ذهنی و استراتژی به رفتارها جهت می‌دهند. «توانمندیها» با «چگونگی» رهبری سروکار دارند.

● باورها و ارزشها از توانمندیها حمایت می‌کنند و یا آنها را با محدودیت و تنگنا روبه‌رو می‌سازند «باورها و ارزشها» با «چرا»ی رهبری ارتباط دارد. رهبر مؤثر باید به باورها و ارزشهای همکارانش بها بدهد. باورها و ارزشها روی انگیزه همکاران در اجرای وظایفشان اثر می‌گذارد.

● هویت، نقش، مأموریت و یا برداشت شخص از خود را مشخص می‌سازد. هویت با برداشت گروه از خود یا اعضای گروه رابطه دارد. تعریف کردن دقیق هویت دشوار است.

● تغییر معنوی یا روحانی با نظام وسیع‌تری که شخص عضو آن است و نیز تأثیر آن نظام روی گروه یا سازمان ارتباط دارد.

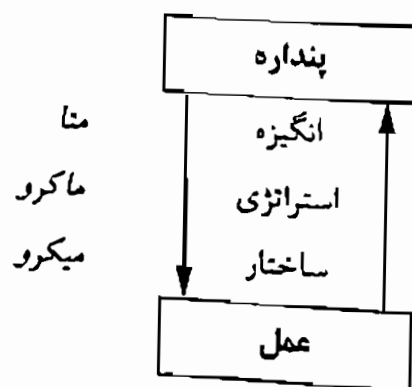
رهبری مؤثر ایجاب می‌کند که به همه این عوامل توجه کنیم. رهبری «میکرو» بیشتر به مباحث محیطی، رفتار و توانمندیها توجه دارد: کجا، کی و چگونه.

رهبری «ماکرو» با موضوع باورها، ارزشها و به عبارت دیگر با چرا و چه کسی واقع در پس کجا، کی، چه و چگونه سروکار دارد. رهبری «متا» به سطوح روح و هویت که پنداره رهبری را شکل می‌دهد ارتباط دارد.

## از پنداره به عمل

در سازمانهای هوشمند جهت حرکت از پنداره به عمل است. برای فراهم ساختن زمینه مناسب برای حرکت از پنداره به عمل به رهبری توانمند در سطوح متا، ماکرو، و میکرو نیاز است.

رهبری متا با تبدیل پنداره به مأموریت و فراهم آوردن نیروی انسانی در محدوده یک نظام، انگیزه و اشتیاق لازم را برای رسیدن به مرحله عمل فراهم می آورد. رهبری ماکرو با تعریف کردن و مشخص نمودن ارزشها، فرهنگ و تعیین راه رسیدن به حالت مطلوب، استراتژی لازم برای مشخص نمودن پنداره و مأموریت را ایجاد می کند. رهبری میکرو نیز با مشخص نمودن وظایف و روابط، ساختار لازم برای ایجاد فرهنگ را فراهم می آورد.



انواع مختلف فرایندها و توانایی رهبری  
برای حرکت از پنداره به عمل

تمرین صفحه بعد برای ترکیب تفکر نظام مند و تفکر استراتژیک به منظور ایجاد یک پنداره و آنگاه مشخص نمودن راهی که از پنداره به عمل منتهی می شود روشی ارائه می دهد.

## تمرین: از پنداره به عمل

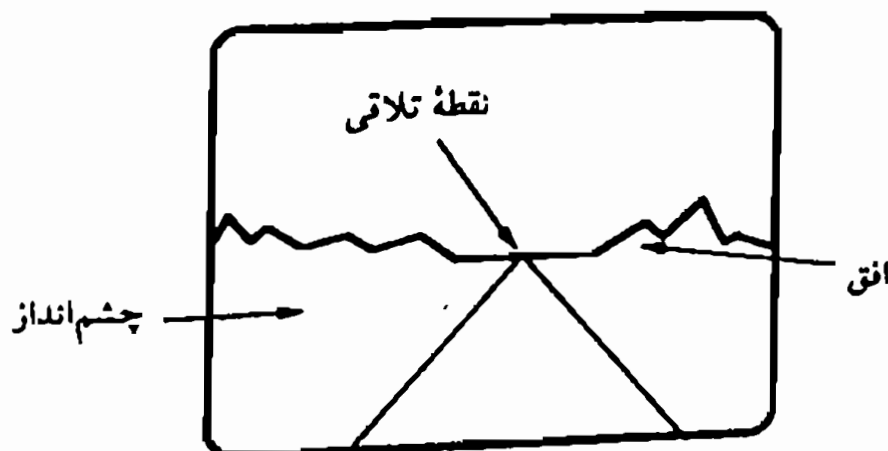
«آنچه آن دورها می بینم تارتر از آن است که بتوانم آنرا توضیح دهم.  
اما بزرگ و براق به نظر می رسد.»  
- والت دیسنی (۱۹۴۱)

### بخش ۱ - ایجاد یک پنداره

۱ - در حالت آرام قرار بگیرید به طوری که بتوانید خودتان بودن را احساس کنید.

۲ - چشمان خود را ببندید و در ذهن خود فضایی برای «پنداره» ایجاد کنید. «چشم انداز» ذهنی وسیعی را در نظر بگیرید. به افق این چشم انداز توجه کنید.

به انتهای افق چشم انداز خود بنگرید، جایی که چشم انداز و افق آن با هم تلاقی می کنند. به فاصله این نقطه تلاقی از چشمانتان توجه کنید. آیا در فاصله یک متری است؟ ده متری است؟ یک کیلومتری است؟



حالا این نقطه تلاقی را به فاصله دورتری انتقال دهید. در صورت تمایل می‌توانید افق را پایین‌تر بیاورید. نقطه تلاقی و محو شدن را در نظر بگیرید که نمایانگر بقیه زندگی شما باشد. حالا کانون توجه خود را به فاصله‌ای به مراتب دورتر از این نقطه ببرید. هنگام انجام دادن این کار ستون فقراتتان را بکشید و سرتان را بلند کنید. تصور کنید که خورشیدی در افق طلوع می‌کند. شروع یک روز جدید را احساس کنید، بگذارید که احساس امید و باور به آینده پدیدار شوند. در این حالت از خود پرسید: «پنداره من کدام است؟» بگذارید تصاویر و کلمات جوابیه شما از احساس شما و نوری که از طلوع خورشید می‌تابد شکل بگیرد.

۳ - حالا توجه خود را به نقطه‌ای معطوف کنید که نشان‌دهنده بقیه زندگی شما باشد. آگاهی از طلوع خورشید و احساس مرتبط با پنداره خود را حفظ کنید. به این فکر کنید که در آن محدوده زمانی برای حرکت به سوی پنداره خود چه باید بکنید. از خود پرسید: «مأموریت من در ارتباط با این پنداره چیست؟» «نقش من در ارتباط با نظام وسیع‌تر مرتبط با این پنداره کدام است؟» «چه نماد یا استعاره‌ای در ارتباط با این نقش و مأموریت وجود دارد؟»

۴ - به بدن، احساسات و عواطف مربوط به پنداره و مأموریت خود توجه کنید. بخصوص به مواردی پردازید که توجه شما را به خود جلب می‌کنند. انگیزه، اشتیاق و هیجان نسبت به آینده را احساس کنید. تصور کنید می‌توانید به دل خود «صدایی» بدهید به‌طوری که این احساسات قابل تبدیل به کلمات باشند. از خود

پرسید: «پنداره و مأموریت من به چه ارزشهایی اشاره دارند؟»

۵ - حالا به ستون فقرات و سینه‌تان توجه کنید. ستون فقرات را بکشید و سینه‌تان را فراخ کنید تا راحت‌تر و بهتر نفس بکشید. احساس کنید که نیرو و توانی جسمانی در بدن شما ایجاد می‌شود. از خود پرسید: «چه توانمندیهایی دارم؟ چه توانمندیهایی را باید در خود پرورش بدهم تا از باورها و ارزشهایم حمایت کرده باشم و براساس پنداره‌ام به مأموریتم برسم؟»

۶ - اکنون کانون توجه را به خودتان نزدیکتر کنید. ببینید کمتر شدن فاصله چه احساسی را در شما ایجاد می‌کند. به ناحیه شکم، عضلات و استخوانهای بدنتان توجه کنید. از خود پرسید: «گام بعدی برای دستیابی مأموریتم کدام است؟» «چه ذهنیتی بیشتر به من کمک می‌کند تا این گام را بردارم؟» برای برداشتن گام بعدی برنامه‌ای تدارک ببینید.

۷ - تصور کنید که جسم شما به جانب هدف حرکت می‌کند. از خود پرسید: «کی و کجا این مرحله را کامل خواهم کرد؟»

بخش ۲ - مشخص نمودن راه

پاسخ به پرسشهای زیر را در فضای تعیین شده بنویسید تا ارتباطی میان سطوح مختلف فرایندهایی که بررسی می‌کنید ایجاد نماید. این ارتباطها مسیر حرکت از پنداره به جانب تحقق هدف را مشخص می‌سازند.

۱ - «پنداره» خود را توضیح دهید:

پنداره من (ما) این است که .....

.....

۲ - «هویت یا نقش شما در ارتباط با این پنداره چیست؟»

«برای جامهٔ عمل پوشانیدن به پنداره خود کیستید یا چه کسی می‌خواهید باشید؟ (سعی کنید برای پاسخ دادن به این پرسش از یک استعاره یا نماد استفاده کنید.)

..... من (ما) در ارتباط با این پنداره .....

..... «مأموریت شما در ارتباط با این نظام یا پنداره کدام است؟»

..... مأموریت من (ما) این است که .....

..... ۳ - «پنداره یا مأموریت شما به چه باورها و ارزشهایی نیاز دارد؟»

«شما در ارتباط با پنداره خود به چه ارزشهایی معتقدید؟»

..... من به این پنداره متعهدم زیرا .....

..... «چرا این پنداره یا مأموریت خاص را دارید؟ کدام باور یا باورها به

شما انگیزه می‌دهد؟»

..... من (ما) معتقدم که .....

..... ۴ - «با توجه به باورها و ارزشهایی که بیان کردید چه توانمندیهایی

برای تحقق پنداره و انجام مأموریت شما لازم هستند؟»

«چگونه مأموریت خود را انجام می‌دهید. با توجه به باورها و

ارزشهایتان به چه توانمندیهایی نیاز دارید؟»

برای تحقق پنداره و مأموریت‌م از توانمندی‌هایم برای .....

.....

۵- «به چه رفتاری برای تحقق پنداره‌تان و برای رسیدن به مأموریت‌تان احتیاج دارید، به‌طوری که هم از توانمندی‌های خود استفاده کرده باشید و هم با باورها و ارزشهای شما مطابقت داشته باشد؟»

برای دستیابی به پنداره و مأموریت خود چه برنامه‌ای دارید؟  
برای انجام مأموریت خود دقیقاً چه خواهید کرد؟  
چه اقداماتی با پنداره شما در ارتباط هستند؟

برنامه من (ما) این است که .....

.....

۶- «در کدام محیط پنداره خود را تحقق می‌بخشید و به حالت مطلوب خود می‌رسید؟»

«کجی و کجا می‌خواهید دست به عمل بزنید تا به پنداره و مأموریت خود جامه عمل بپوشانید؟»

این برنامه در شرایط (محیطی) .....

.....

مثالی درباره راه رسیدن از پنداره به عمل  
از این فرایند برای رسیدن از پنداره به عمل به دفعات استفاده کرده‌ام.  
آنچه در ادامه مطلب می‌خوانید نشان می‌دهد که برای نگارش این کتاب به این پرسشها چگونه پاسخ داده‌ام.



«پنداره» من فراهم آوردن مهارت‌های مؤثر رهبری در سرتاسر دنیاست.  
 «ارتباط با این پنداره» من مخزنی از دانش و تجارب ویژه هستم.  
 «مأموریت من» فراهم آوردن مهارت‌های عملی از گونه‌ای است که اشخاص به کمک آن به یک رهبر بهتر تبدیل شوند.  
 «از آن جهت به این پنداره و مأموریت متعهدم» زیرا برای رشد و بالندگی ارزش قائل هستم.

من به ارزش آینده «معتقدم» و ایمان دارم که اشخاص با فرا گرفتن مهارت‌های جدید می‌توانند رشد کنند و زندگی خود را متحول سازند. در ضمن معتقدم که مهارت‌های رهبری برای تحقق وظیفه و مقصدی که در این کره خاکی داریم ضرورت دارند.

«برای تحقق پنداره و مأموریتم از توانمندی‌هایم استفاده می‌کنم» تا اصول و مهارت‌هایی را که در رهبران موفق سرتاسر جهان سراغ گرفته‌ام مورد استفاده قرار دهم.

«برنامه من این است که» همایش‌هایی درباره رهبری تشکیل دهم، دستورالعمل‌ها، کتاب‌ها و ابزاری فراهم آورم که بتوان آنها را به اشخاص، سازمان‌ها و نظام‌های اجتماعی سرتاسر جهان ارائه داد.

«این برنامه در یک شبکه جهانی» از اشخاص متعهد به ترقی و پیشرفت انسانیت به اجرا گذاشته خواهد شد.

### ایجاد تصویری از پنداره خود

وقتی راه رسیدن از پنداره به عمل را مشخص ساختید، تصویری از پنداره کلی خود بسازید. این تصویرسازی به شما کمک می‌کند تا پنداره و مأموریت خود را بهتر درک کنید و آن را به خاطر بسپارید. اینگونه بهتر می‌توانید پنداره خود را به دیگران انتقال دهید.

## رهبری مؤثر و حالت‌های ذهنی

«رهبری بیش از آنکه یک فعالیت باشد یک ذهنیت است.»

— ژیل پاژو

تحقق بخشیدن به پنداره‌ها تنها تا حدودی ناشی از برنامه‌ها و استراتژی‌های ماست. بخش قابل ملاحظه‌ای از آنچه در خلال فرایند رهبری اتفاق می‌افتد حالت ناخودآگاه دارد. بسیاری از اقدامات کلیدی برای باز کردن راهی برای پنداره و انجام دادن وظایف رهبری اغلب خارج از آگاهی ما شکل می‌گیرد و حالت فراست یا الهام دارد.

توانایی رهبری هم تابع حالت شخصی و هم تابع فرایندهای ذهنی هشیار است. بدین مفهوم عملکرد رهبری مؤثر به انواع عملکردهای دیگر شباهت دارد. مثلاً ورزشکارانی که برای مسابقه آماده می‌شوند باید حالت‌های ذهنی خود را به همان اندازه شرایط جسمانی خود آماده کنند. به همین شکل رهبری مؤثر تحت تأثیر حالت درونی شخص قرار می‌گیرد.

از جمله یکی از سؤالی‌هایی که در جریان مطالعه موضوع رهبری می‌پرسیدم این بود: «در شرایط هم‌آورد جویانه‌ای که عدم اطمینان، ناهمخوانی یا پیچیدگی و ابهام وجود دارد چه می‌کنید؟» اغلب پاسخها از این قرار بود:

«با آنکه در شرایط رقابت برانگیز پیش از اقدام به هر کاری خودم را آماده می‌کنم، وقتی در این شرایط قرار می‌گیرم به کاری که می‌خواهم بکنم، یا به حرفی که می‌خواهم بزنم، یا به اینکه چگونه باید واکنش

نشان دهم فکر نمی‌کنم. موارد متعددی مطرح می‌شوند که به آنها فکر هم نکرده‌ام. در آن زمان تنها یک مطلب به ذهنم خطور می‌کند و آن اینکه: «در چه حالت ذهنی می‌خواهم قرار داشته باشم؟» زیرا اگر در شرایط ذهنی مناسب باشم الهام به سروقتم می‌آید.»

بنابراین افزون بر خط‌مشی‌های ذهنی و مهارت‌های مرتبط با رهبری، جنبه‌های صرفاً فیزیولوژیایی وجود دارند که دسترسی به فرایندهای ناخودآگاه را امکان‌پذیر می‌سازند. از جمله مؤسس یکی از شرکت‌های بزرگ حمل و نقل مدعی بود که برای حل مسائل خود از ورزش کمک می‌گیرد. برای اینکه در چارچوب ذهنی مناسبی قرار گیرد گلف بازی می‌کند. در مواردی نیز دوچرخه‌سواری می‌کند تا ضمن آن بتواند به‌خوبی و به‌طور مؤثر به مسئله فکر کند. این شخص برای برخورد با هر مسئله از فعالیت جسمانی بخصوصی استفاده می‌کرد. به‌طوری که مثلاً می‌گفت: «برای حل این مسئله از گلف کاری ساخته نیست، دوچرخه‌سواری می‌تواند کمک کند.»

نکته اینجاست که حالت فیزیولوژیایی ذهنی و درونی ما سایر فعالیت‌های عصبی ما را سازماندهی می‌کند. دوچرخه‌سواری تنها یک نمونه برای فعال کردن و حفظ یک حالت بخصوص است.

می‌توان گفت اصولی‌ترین ابزار رهبری بدن و نظام عصبی شماست. حتی می‌توانید بگویید که رهبری کردن به شکلی با جسم یا فیزیولوژی شما ارتباط دارد. رهبری به کمک کلمات، لحن صدا، حالات چهره، حالت بدن، تکان دست‌ها و غیره صورت خارجی پیدا می‌کند و توانایی شما در استفاده از این ابزار به شدت مهم رهبری تا حدود زیاد با حالات درونی و ذهنی شما ارتباط دارد.

در واقع، در زمانهایی توانایی رهبری می‌تواند بیش از اندازه به حالت ذهن ارتباط داشته باشد. بعضی‌ها تنها زیر فشار و استرس می‌توانند به‌خوبی

مهارت‌های خود را به نمایش بگذارند. به استناد یک گفته: «وقتی حرکت دشوار می‌شود، خود دشواری به حرکت درمی‌آید.» به عبارت دیگر در شرایط دشوار اشخاص به اجبار از منابع درونی خود بیشتر استفاده می‌کنند. این اشخاص وقتی مشکل پیدا می‌کنند که مشکلی در میان نباشد. آنها برای اینکه کارشان را به خوبی انجام دهند باید برای خود مشکلی بسازند.

بنابراین یکی از مهمترین مهارت‌های رهبری توانایی اداره کردن حالات ذهنی خود است. بدین لحاظ باید حالات ذهنی را انتخاب و حفظ کنیم که به اجرای رهبری مؤثر کمک کند.

## ایجاد همخوانی

یکی از مهمترین جنبه‌های رهبری مؤثر ایجاد همخوانی میان «پیام» و «حامل پیام» است. به عبارت دیگر، رهبر خوب کسی است که اعمالش با توانمندیها، با باورها و ارزشها و با احساس هویت یا مأموریتش همخوانی داشته باشد. احساس هویت و نقش شخص فرایند پویایی است که با عوامل مختلف ارتباط دارد و از جمله آنها:

- ۱ - احساس و برداشت شخص از مأموریت خود.
- ۲ - برداشت یا پنداره شخص از نظام وسیع‌تری که او یکی از اعضای آن است.
- ۳ - نقش شخص در ارتباط با نظامهای سازمانی و خانوادگی که او به آن تعلق دارد.

مفهوم «سطوح» مختلف رهبری نقشه راهنمای مفیدی است که ابعاد مختلف ما را در حالت همخوانی قرار می‌دهد تا پنداره خود را درک کنیم. هریک از این سطوح با سازمانهای عمیق‌تر و وسیع‌تر «مدار عصبی» در ارتباط هستند. مثلاً وقتی از درک ساده محیط به فعال‌سازی رفتار در محدوده محیط می‌رویم، ذهن و جسم ما به تعهد و پایبندی بیشتری نیاز پیدا می‌کنند. فرایندی که در ادامه مطلب می‌خوانید راهی برای دستیابی نظام‌مند و پیوند دادن تجارب و فرایندهای عصبی مرتبط با هریک از این سطوح مختلف فراهم می‌آورد. با ترکیب کردن فرایندهای ذهنی و فیزیکی با سطوح مختلف رهبری و تغییر، شخص می‌تواند میان این سطوح مختلف ایجاد همخوانی

کند و از آن در خدمت پنداره و مأموریت خود استفاده نماید. این فرایند برای فعال کردن و مرتبط ساختن سطوح مختلف تجربه از «ذهن آویزهای فاصله‌ای (فضایی)»<sup>۱</sup> استفاده می‌کند. بسیاری به این نتیجه رسیده‌اند که این تجربه‌ای قدرتمند و وسیله‌ای است که آنها را در حالت «همخوانی» مؤثر برای رهبری قرار می‌دهد.

## فرایند همخوانی

فضایی برای هریک از شش سطح رهبری در نظر بگیرید.

روحانی	هویت	باورها - ارزشها	توانمندیها	رفتارها	محیط
--------	------	-----------------	------------	---------	------

۱ - در فضای «محیط» قرار بگیرید و به این پرسش پاسخ دهید:  
«کی و کجا می‌خواهم در نقش یک رهبر از همخوانی بیشتری برخوردار باشم؟»

۲ - به فضای «رفتار» بروید و به این پرسش پاسخ دهید: «وقتی در آن زمان و مکان قرار می‌گیرم چه کاری باید انجام دهم؟»

۳ - در فضای «توانمندیها» قرار بگیرید و به این سؤالات جواب دهید: «چگونه باید از ذهنم برای انجام دادن این اقدامات استفاده کنم؟» «چه توانمندیهایی دارم و یا به چه توانمندیهایی احتیاج دارم تا این اقدامات را در آن زمانها و مکانها انجام دهم؟»

۴ - به فضای «باورها - ارزشها» بروید و به این پرسشها پاسخ دهید: «چرا می‌خواهم از توانمندیهای خاص برای انجام دادن آن فعالیتها استفاده کنم؟» «وقتی درگیر این فعالیتها هستم چه ارزشهایی برای من مهم هستند؟» «چه باورهایی دارم و یا چه باورهایی باید داشته باشم تا از آنها برای انجام دادن این فعالیتها استفاده کنم؟»

۵ - به فضای «هویت» بروید و به این پرسش پاسخ دهید: «من کیستم اگر این باورها و ارزشها را داشته باشم و بخواهم از این توانمندیها برای انجام دادن این رفتارها در آن محیطها استفاده کنم؟»  
«چه استعاره یا نمادی برای هویت یا مأموریت من وجود دارد؟»

۶ - در فضای «روحانی» قرار بگیرید و به این پرسشها پاسخ دهید: «به چه کسی و چه چیز دیگری خدمت می‌کنم؟» «چه پنداره‌ای در فراسوی من وجود دارد که در آن شرکت دارم؟»

۷ - با حفظ فیزیولوژی و تجربه ذهنی مرتبط با فضای «روحانی» دوباره به فضای هویت بروید. فضای تجارب «روحانی» و «هویت» را ترکیب و همخوان بکنید. به این توجه کنید که چگونه تجربه سطح «روحانی» هویت و مأموریت اولیه شما را تقویت می‌کند.

۸ - تجربه پنداره و هویت خود را به فضای «باور» بیاورید. بار دیگر به این توجه کنید که این اقدام باورها و ارزشهای شما را تقویت می‌کند.

۹ - حالا پنداره، هویت، و باورها - ارزشها را به فضای «توانمندیها» بیاورید و ببینید که اینها روی هم رفته چگونه باورها و ارزشهای شما را تقویت می‌کند.

۱۰ - پنداره، هویت، باورها، ارزشها و توانمندیها را به فضای «رفتار» بیاورید. به این توجه کنید که چگونه حتی به ظاهر



کم‌اهمیت‌ترین رفتارها بازتاب و تجلی سطوح بالاتر درون شما هستند.

۱۱ - همه سطوح خود را به فضای «محیط» بیاورید و ببینید که چگونه متحول و قوی می‌شود.

۱۲ - احساس این حالت همخوانی را به‌خاطر بسپارید. فرض کنید که در مواقع و مکانهای مهم، که بیش از هر زمان به آن احتیاج دارید در این حالت قرار می‌گیرید.

این فرایند را می‌توانید به تنهایی یا به اتفاق کسی که در مقام مشاور یا «راهنمای» شما قرار دارد انجام دهید. در ادامه مطلب توضیح داده‌ام که چگونه می‌توانید به دیگران کمک کنید تا در شرایط همخوان قرار بگیرند.

## آوانویسی: مثال

رابرت ديلتز: می‌خواهم فرایند قرار گرفتن در شرایط همخوانی را در مورد جک توضیح دهم. پیش از هر کار باید برای هریک از سطوح محیط، رفتار، توانمندیها، باورها - ارزشها، هویت و «روحانی» فضایی در نظر بگیریم. شخصاً ترجیح می‌دهم این فضاها را در یک ردیف و به دنبال هم در نظر بگیرم. به طوری که وقتی می‌خواهید از فضای «محیط» به فضای «روحانی» بروید، به عقب و زمانی که می‌خواهید از فضای «روحانی» به فضای «محیط» بروید به سمت جلو حرکت کنید.

جک: بسیار خوب.

رابرت ديلتز: نخستین کاری که می‌خواهم بکنی این است که در فضای محیط قرار بگیری و به شرایطی فکر کنی که می‌خواهی در آن همخوانی شخصی بیشتری داشته باشی.

جک: بسیار خوب من مدیر هستم دلم می‌خواهد در شغلم همخوانی بیشتری داشته باشم.

رابرت ديلتز: آیا می‌توانی درباره محیطی که در آن مدیریت می‌کنی بیشتر توضیح بدهی؟ سؤال این است که «کجا و کی نقش مدیریت خود را ایفا می‌کنی؟» به طور مشخص درباره زمانها و مکانهایی که وظیفه مدیریت را انجام می‌دهی توضیح بده.

جک: معمولاً در اداره مرکزی در دفترم حضور دارم. گاهی وقتها نیز به اتاق کنفرانس می‌روم. اتاقی شبیه همین جاست که هم‌اکنون در آن هستیم، شاید کمی کوچکتر باشد. مراجعانی دارم. همه‌روزه باید با ده دوازده نفر از مسئولان واحدها صحبت کنم. برنامه روزهای کاری هفته است، در مواقعی نیز در تعطیلات آخر هفته این کار را می‌کنم.

رابرت دیلتز: بسیار خوب عالیست (خطاب به حضار) به توضیح جک توجه کنید. در ارتباط با فضای «محیط» توضیح بسیار خوبی بود. محیط شما همان چیزی است که در اطراف خود می‌بینید و یا می‌شنوید. اغلب اشخاص درباره محیط خود حرفهایی می‌زنند که سوای آن چیزی است که می‌بینند یا می‌شنوند. مثلاً اگر کسی بگوید «من در محیط خصمانه‌ای کار می‌کنم» می‌توان گفت درباره محیط خود داوری کرده است. در این مرحله بهتر است مانند جک آنچه را در پیرامون خود می‌بینید توضیح دهید.

(خطاب به جک) حالا به فضای رفتار برو و توضیح بده که هنگام مدیریت بر همکارانت در آن مکانها و زمانها چه می‌کنی. به عبارت دیگر این سؤال مطرح است «در آن مکانها و زمانها بیشتر چه می‌خواهی انجام دهی؟» «به عنوان یک مدیر مؤثر در آن زمانها و مکانها چه کارهایی صورت می‌دهی؟»

جک: ممکن است ایستاده، نشسته یا در حال راه رفتن باشم. گاهی وقتها حرف می‌زنم، نقطه نظرهایم را باز می‌گویم یا با اشخاصی مذاکره می‌کنم. گاه با طرح سؤال یا با حرف زدن و یا با نوشتن از کارکنان حمایت می‌کنم. با این حساب گوش می‌دهم، سؤال می‌کنم، به حرفها و رفتار کارکنان توجه می‌کنم و سعی می‌کنم برای جهت دادن و راهنمایی آنها کاری صورت دهم.

رابرت دیلتز: بسیار خوب (خطاب به حضار) همانطور که ملاحظه کردید جک بی آنکه تفسیر کند به رفتارهایی اشاره دارد. اگر می‌گفت «رفتار خوب (یا بدی) دارم.» درباره رفتارش داوری کرده بود. منظور از «رفتار» در این مثال، اعمالی است که یک دوربین ویدیویی اگر در آن محیط وجود داشت می‌توانست ضبط کند. دوربینهای ویدیویی نه داوری می‌کنند و نه تفسیر. تنها صحنه را ضبط می‌کنند.

(خطاب به جک) اگر موافقی در سطح رفتار کمی بیشتر باقی بمانیم و درباره برخی از رفتارهای «میکرو» که در صورت وجود شرایط همخوان صورت خارجی پیدا می‌کند حرف بزنیم. برای لحظه‌ای به بدنت توجه کن. بین اگر در محیط دفتر کارت در شرایط همخوانی قرار داشتی، به شکل نشسته، ایستاده یا در حال راه رفتن بدنت از چه کیفیتی برخوردار می‌بود، چه حالتی می‌داشتی؟

جک: (درحالی که قائم‌تر و مقارن‌تر می‌نشیند) متعادل و متمرکز می‌بودم. حدس می‌زنم سرم اندکی به عقب متمایل می‌شد و کمی بالاتر می‌رفت.

رابرت دیلتز: با دستهایت چه می‌کردی؟ در شرایط همخوان چه ژستی داری؟

جک: (درحالی که بازوانش را تکان می‌دهد) فکر می‌کنم خودم را به دیگران نزدیک‌تر می‌کنم و تماس چشمی بیشتری برقرار می‌سازم.

رابرت دیلتز: آیا در شرایط همخوانی تغییری در تنفس تو ایجاد می‌شود؟

جک: نفسهایم آرام‌تر و عمیق‌تر می‌شود.

رابرت دیلتز: دربارهٔ صدایت چه می‌گویی؟ در شرایط همخوانی صدایت از چه کیفیتی برخوردار است؟

جک: ملایم‌تر و نرم‌تر است. طنین بیشتری دارد، پرسشگر است و به نظر واضح‌تر و یکنواخت‌تر می‌رسد.

رابرت دیلتز: بسیار عالیست. حالا می‌خواهم به فضای توانمندیها بروی. این سؤال مطرح است «چگونه می‌توانی آن «چه»ها را در آن «مکانها» و «زمانها» انجام دهی؟» به عبارت دیگر «برای گوش دادن، پرسیدن، و راهنمایی کردن کارکنان به شکلی متعادل، متمرکز، روشن و یکنواخت از چه خط‌مشی و دستورالعملی پیروی می‌کنی؟»

جک: خوب، باید از توانمندیهای خود برای ایجاد ساختار و سازمان دادن به اطلاعات استفاده کنم. به دانشی احتیاج دارم که این ساختارها را در قالب کلمات، اعمال و رفتار بیان کنم. در ضمن باید بتوانم خودم را جای دیگران قرار دهم و از چشم آنها به مسائل نگاه کنم. باید بتوانم در موضع یک «ناظر» قرار بگیرم و رابطهٔ خودم را با افراد تماشا کنم. در ضمن باید از توانایی خود برای ایجاد تصاویری از آنچه می‌خواهم انجام دهم استفاده کنم.

رابرت دیلتز: بسیار خوب (خطاب به حضار) توجه داشته باشید که وقتی جک به هر فضای جدید می‌رود فیزیولوژی او تغییر می‌کند، ژستها و حرکاتش افزایش می‌یابد. در واقع بخش بیشتری از خود را به نمایش

می‌گذارد، درگیرتر می‌شود. در فضای محیط به‌ندرت حرکتی می‌کند. در فضای رفتار با بازوانش بازی کرد، حالتی به خود گرفت و کمی به اطراف حرکت نمود. همانطور که دیدید در فضای توانمندی چشمانش به اطراف حرکت می‌کردند، جستجوگر بودند. وقتی سطوح مختلف را توضیح می‌دهد لحن صدایش نیز تغییر می‌کند، کمی آرام‌تر و عمیق‌تر حرف می‌زند، کلماتش تغییر می‌کنند.

(خطاب به جک) برای حفظ حالت جسمانی خود در شرایط همخوانی به چه ذهنیتی احتیاج داری؟ به چه توانمندیهایی نیاز داری تا متعادل و متمرکز باشی، به دیگران نزدیکتر شوی، نفسهای عمیق‌تر بکشی و نرم‌تر و واضح‌تر حرف بزنی؟

جک: توانایی در نظر گرفتن هدفهایی که دارم. باید بینم که این هدفها با شرایط چگونه جور درمی‌آیند. حدس می‌زنم باید بیشتر از خودم و از خواسته‌ام اطلاع داشته باشم. باید به کیفیت روابط خود با همکارانم توجه کنم.

رابرت دیلتز: بسیار عالیست. حالا به فضای «باور» برو. به این سؤال جواب بده: «چرا از این توانمندیها به آن شکل و در آن محیط استفاده می‌کنی؟ چرا می‌خواهی از توانمندیهایت برای ایجاد ساختار، برای به کلام درآوردن هدفهایت، برای دیدن شرایط از چشم‌انداز دیگران، برای تصویر کردن کاری که می‌خواهی انجام دهی، برای آگاه بودن از خود و از دیگران و برای اطلاع از نتایج کارت استفاده کنی؟ کدام باورها و ارزشها سبب شده‌اند که تو از علم و اطلاعات خود استفاده کنی و آن اقدامات را در آن مواقع و در آن مکانها انجام دهی؟»

جک: بسیار خوب، باید بگویم من به احترام معتقدم، احترام به سایرین. همچنین به داشتن ارتباط خوب با دیگران ارزش می‌گذارم. به حمایت از دیگران و از خودم معتقدم تا بتوانیم به اتفاق کاری را که در نظر داریم بهتر انجام دهیم. معتقدم که داشتن انسجام و یکپارچگی لازم است. فکر می‌کنم داشتن مهارت‌های فراوان برای انجام دادن کارها ضرورت دارد.

رابرت دیلتز: با این حساب تو برای احترام، روابط، حمایت، مهارت و یکپارچگی ارزش قایل هستی. اینها ارزشهای مهم و قدرتمندی هستند (خطاب به حضار) حالا این سؤال مطرح است: «درباره خود، اشخاص و کاری که می‌کنید چه اعتقادی دارید؟» تحت تأثیر چه باورهایی هستید؟ توجه کنید که چگونه صدای جک باز هم عمق بیشتری پیدا می‌کند. انگار که احساس می‌کنید بیشتر حرف می‌زنند، از صمیم دل صحبت می‌کند.

(خطاب به جک) حالا به فضای «هویت» برو و به این سؤال جواب بده. «من کیستم که می‌خواهم به دیگران احترام بگذارم، با آنها روابط خوب داشته باشم، از همکارانم حمایت می‌کنم، برای مهارت‌ها ارزش قایل هستم و به یکپارچگی و وحدت نظر بها می‌دهم؟» «من کیستم که می‌خواهم از ذهنم برای ایجاد ساختار، برای تبدیل نقطه نظرهایم به کلام، توجه به آراء دیگران، تصویر کردن آینده و توجه به خودم و هدفهایم استفاده کنم؟» «من کیستم که توانمندی ابراز عقیده، نشستن، ایستادن، حرف زدن، گوش دادن، سؤال کردن و جواب دادن به کارکنان در روزهای کاری هفته و گاه در تعطیلات آخر هفته را در مکانی که دفتر کارم در آن واقع شده است به دست آورده‌ام؟» «من به عنوان یک مدیر کیستم؟»

تو چگونه مدیری هستی؟ چگونه شخصی هستی؟ چه استعاره‌ای برای خود و مأموریتت داری؟

جک: (مکث) می‌توانم بگویم که من «فانوسی دریایی» هستم که راه را به دیگران نشان می‌دهم، به آنها کمک می‌کنم تا به جایی که می‌خواهند برسند.

رابرت دیلتز: با این حساب تو به یک فانوس دریایی می‌مانی که دیگران را راهنمایی می‌کند. «فانوس دریایی» یک استعاره و یک نماد برای احساس هویت و مأموریت توست.

حالا می‌خواهم قدم آخر را برداری. می‌خواهم از فانوس دریایی فاصله بگیری، به فضایی بروی که تو را متعالی کند. جایی که می‌توانیم آن را فضای «روحانی» در نظر بگیریم. از این فضا به مأموریت خودت فکر کن. تصور کن می‌توانی فراسوی زندگی و هویت خود را ببینی. چه هدفی داری؟ در این هویت در نقش یک فانوس دریایی چه می‌کنی؟ فانوس دریایی برای چه؟ پنداره‌ای که مأموریت تو از آن حمایت می‌کند کدام است؟

این سؤال مطرح است: «من به عنوان یک فانوس دریایی و به عنوان یک مدیر که به احترام، حمایت، مهارت و یکپارچگی و وحدت نظر معتقد است چه پنداره‌ای دارم؟ چه پنداره‌ای را دنبال می‌کنم؟ وقتی نشست‌ام، حرف می‌زنم، گوش می‌دهم، نفس عمیق می‌کشم و نرم و آرام و در ضمن روشن حرف می‌زنم، وقتی ایستاده‌ام و حالت متعادل و متمرکز دارم، با حدود ده، دوازده نفر در دفترم و در اتاق جلسات سروکار دارم، چه پنداره‌ای دارم؟

جک: (مکث طولانی) با همخوانی و یکپارچگی و وحدت نظر ارتباط دارد اما نمی‌توانم موضوع را بیان کنم.

رابرت دیلتز: عجله نکن. فکر کن. این کلمات بسیار مهم هستند. نیازی به عجله نیست. وظیفه دادن جواب را به ذهن ناهشیارت بسپار. هرچه را



احساس می‌کنی توضیح بده. شاید تنها رنگ بینی. شاید هم یک تصویر باشد.

جک: (مکث) احساس می‌کنم چیزی شبیه یک گره بزرگ یا یک سیاره می‌بینم. بخش اعظم این سیاره روشن است، اما بخشهایی از آن در تاریکی فرو رفته یا در سایه قرار دارد. جاهایی تاریکتر هستند، بعضی از نقاط هم موقتاً در تاریکی فرو رفته‌اند. در نقاط تاریک مردم به یک فانوس دریایی احتیاج دارند تا به آنها راه خروج از سایه را نشان دهد. من تنها فانوس موجود نیستم. فانوسهای متعددی وجود دارند، اما چون از دسترس مسافران دور هستند اغلب متوجه آنها نمی‌شوند. اما صدایی می‌شنوم، صدایی شبیه یک شیپور که به فانوسهای دریایی خبر از فانوسهای دیگر می‌دهد.

رابرت دیلتز: (خطاب به حضار) می‌توان گفت که اینها برای جک تجربه بسیار عمیقی هستند. توجه کنید که تا چه اندازه تنفسش تغییر کرده است. اینها را کمتر تجربه می‌کنیم، مگر اینکه یا خود یا یکی از عزیزانمان مشرف به مرگ باشیم. با این حال اینها تجاربی هستند که همیشه می‌توانیم از آنها برخوردار باشیم. به قدری درگیر مسائل روزمره خود هستیم که اغلب فراموش می‌کنیم زندگی ما درون چارچوبهای وسیع‌تری اتفاق می‌افتد که توصیف‌کلامی آنها دشوار است. شاید هرکدام از ما تجاربی از این‌گونه داشته باشیم اما پیدا کردن ارتباط آنها در زندگی روزانه دشوار است. با این حال این سطحی از تجربه است که به تجربه روزمره ما معنا و هدف می‌دهد. به اعتقاد من می‌توان این‌گونه آگاهی را به تجربه و کار روزانه خود راه دهیم.

(خطاب به جک) جک، حالا لحظه‌ای فکر کن. می‌خواهم به‌طور کامل در حالت آگاهی از این سیاره نور و سایه و فانوسهای دریایی قرار بگیری که حضور خود را با شیپور به یکدیگر اطلاع می‌دهند. در این حالت قرار بگیر و

بعد از آن یک ذهن آویز بساز. حالا به فضای هویت خود برو و این ذهنیت را هم با خود به آنجا ببر. بله، همانطور که گفتم قدمی بردار و به فضای هویت خود برو و این را هم با خود به آنجا ببر. توجه داشته باش که چگونه آگاهی از این پنداره وسیع تر، تجربه تو را از اینکه کی هستی غنی تر و قوی تر می کند.

جک: بله، این را حس می کنم اما نمی توانم آن را در قالب کلام باز بگویم.

رابرت دیلتز: تو صرفاً یک فانوس دریایی نیستی. تو بخشی از روشنی و شبکه ای از فانوسهای دریایی هستی که مسافران را راهنمایی می کند. این احساس هیجان که آن را به احساس هویت و مأموریت خود می آوری از پندارهات ناشی می شود.

جک: احساس سپاس و امتنان هم هست... احساس قدرشناسی. در ضمن نیروی بسیار بیشتری می برد.

رابرت دیلتز: این پنداره نظام عصبی تو را به شکل قدرتمندی به حرکت درمی آورد و آن را با نیرو و تعهد جدید پر می کند.

حالا از تو می خواهم این احساس نیرو و امتنان را تجربه کنی. خود را بخش مهمی از این سیاره بزرگ و شبکه فانوسها در نظر بگیر که نقاط تاریک را روشن می کند. با این ذهنیت به فضای باورهایت برو. احساس پنداره و مأموریت را به درون قلبت ببر. چگونه ارزشها و باورهایت تقویت می شوند؟ آیا باور جدیدی در تو ایجاد می شود؟

جک: احساس می کنم که رشد کردن چیز خوبیست. می تواند معنا و مقصودی داشته باشد، اما احساس می کنم که حتی بدون داشتن مقصود هم

رشد کردن چیز خوبیست. در ضمن احساس می‌کنم که باید در این زمان اینجا باشم.

رابرت دیلتز: حالا بار دیگر احساس کن که بخشی از شبکه وسیع فانوسهای دریایی هستی، شاید بتوانی صدای آن شیپورها را بشنوی. در ضمن توجه داشته باش که رشد کردن حتی اگر در لحظه حال در خدمت هدف ویژه‌ای نباشد چیز خوبیست. از تو می‌خواهم همه اینها را به فضای توانمندیهایت ببری. پنداره، مأموریت، و احساس هویت را به ذهنیت ارتباط بده. توجه داشته باش که مهارتها و توانمندیهای تو بازتاب و تجلی این باورها و ارزشها هستند، بازتاب هویت، مأموریت و پنداره تو هستند. ذهن تو به گونه‌ای است که در آن این ساختارهای عمیق متجلی می‌شوند. وقتی به طور کامل همه این سطوح را احساس کردی به این فکر کن که چگونه اینها درک تو را برای متجلی کردن ارزشها، باورها، هویت و پندارهات تقویت می‌کنند.

جک: می‌توانم بیشتر در شرایط خودم باقی بمانم و به نقطه نظرم احترام بگذارم. دیدن نقطه نظرهای دیگر هم ساده است. می‌توانم چشم اندازهای وسیع تری را ببینم. دیدن نقشه‌ها و اندیشه‌های دیگر هم ساده تر است. انگار مرزبندیهای کمتری دارم. بهتر می‌توانم جهت حرکت اشخاص و حوادث را تمیز دهم. می‌توانم به این جریان جهت بدهم.

رابرت دیلتز: حالا به فضای رفتار برو اقدامات را دوباره تجربه کن: گوش دادن، سؤال کردن، راهنمایی کردن کلامی دیگران با حالتی متعادل و متمرکز، نزدیکتر شدن به دیگران، کشیدن نفسهای عمیق تر، صحبت کردن ملایم تر و روشن تر. احساس توانمندیها، باورها، هویت و پندارهات را به این رفتارها انتقال بده. نقاط قوت خودت را به عنوان یک مدیر با ذهنیت، با دلت و

مأموریت و پندارهات مرتبط کن. چگونه می‌توانی این فعالیتها را به طرزی متفاوت تجربه کنی؟ شاید کیفیت کاری را که می‌کنی تغییر دهد.

جک: خیلی تغییر می‌کند. حالا از آنچه در پیرامون من می‌گذرد و از آنچه انجام می‌دهم و می‌شنوم آگاه‌تر هستم. اگر چیزی را توضیح می‌دهم از «چرای» آن اطلاع دارم. نسبت به شغلم احساس اعتماد و اطمینان بیشتری دارم.

رابرت دیلتز: و بالاخره از تو می‌خواهم به فضای محیط برگردی. به آن «کجا»ها و «چه وقت»ها، به اداره و دفتر کار، به اتاق جلسات و آن ده، دوازده نفری که همه‌روزه با آنها تماس داری. تصور کن که بخشی از شبکه فانوسهای دریایی هستی که دیگران را راهنمایی می‌کنی. به این بیندیش که روابط مهم هستند و اینکه رشد به خودی خود چیز خوبیست. به این توجه کن که در این زمان به اینجا تعلق داری. به ارزشهای احترام، حمایت، مهارت و یکپارچگی فکر کن. توانمندیهایت را در نظر بگیر که می‌توانی از خودت و از دیگران نتیجه‌گیری. می‌توانی نقشه‌های دیگر را درک کنی، می‌توانی به چشم‌انداز وسیع‌تری نظر کنی، می‌توانی محدودیتهای کمتری داشته باشی و جریان تجربه‌ات را هدایت کنی. به فیزیولوژی هماهنگ و همخوان خود صدای آرام و وضحت را بیاور. به این توجه کن که چگونه تجربه‌ات از محیط تغییر می‌کند و غنی می‌شود.

جک: یکی از تفاوت‌هایی که تجربه می‌کنم این است که می‌توانم با محیط و با همکارانم ارتباط وسیع‌تری داشته باشم. احساس تعلق می‌کنم. در ضمن احساس می‌کنم که می‌توانم در کارم خلاقیت بسیار بیشتری داشته باشم.

رابرت دیلتز: همچنین متوجه می‌شوی که این محیط مکانی برای احترام، حمایت، مهارت و یکپارچگی است، مکانی برای چشم‌اندازهای وسیع‌تر است که در آن نقشه‌های مختلف درک می‌شوند، برای رشد ارزش قایل هستند، خواه هدف مسلمی داشته یا نداشته باشد. این مکانی است که تو به آن علاقه داری، جایی است که می‌توانی به فراسوی محدودیتها و مرزهای قدیمی بروی، مکانی است که می‌توانی پنداره و ارزشهای را متجلی کنی.

جک: بله، فکر می‌کنم همین‌طور است. متشکرم. (کف می‌زنند.)

رابرت دیلتز: فرایند ایجاد همخوانی به نظر من موضوع بسیار مهمی است. در واقع کاری است که همه‌روزه آن را انجام می‌دهم. مثلاً صبحها، به‌عنوان بخشی از کاری که برای رهبری مؤثر همایشهایم انجام می‌دهم اتاق‌هایش را در نظر می‌گیرم و به این فکر می‌کنم که در آن اتاق چگونه می‌خواهم ظاهر شوم. به این توجه می‌کنم که به چه توانمندیهایی احتیاج دارم تا به یک رهبر مؤثر تبدیل شوم و کدام سبک و کدام باورها و ارزشها مرا بیشتر حمایت خواهد کرد. در ضمن مراقب هستم که احساس هویت و مأموریت را در نظر بگیرم و پیش از همه به هدفم بیندیشم. آنگاه پنداره‌ام را برای کار زندگیم مورد تأکید مجدد قرار می‌دهم. بعد میان جنبه‌های مختلف تجربه‌ام همخوانی ایجاد می‌کنم. معمولاً ۵ تا ۱۰ دقیقه بیشتر وقت نمی‌گیرد، اما روش قدرتمندی برای آماده شدن و قرار گرفتن در بهترین شرایط ممکن خویشتن است.

## همخوانی کارکنان در بخشهای مختلف

فرایند همخوانی روش موثری برای تشکیل تیمها و گروههاست. وقتی اشخاص در پنداره، مأموریت، ارزشها و توانمندیهای واحدی شریک و سهمیم باشند با هم بهتر کار می‌کنند. و این مبنای آن چیزی است که «روحیه» تیمی نامیده می‌شود.

ایجاد همخوانی میان کارکنان در اصل بسط دادن همخوانی است. وقتی هر یک از افراد گروه در شرایط همخوانی قرار می‌گیرد و می‌تواند راهنمایی برای دیگران باشد تا آنها هم در شرایط همخوانی قرار گیرند، افراد گروه می‌توانند به دور هم جمع شوند و جوابهایشان را با هم در میان بگذارند. اعضای گروه با گوش فرا دادن به یکدیگر می‌توانند به مشترکات میان زمینه‌ها، اعمال، توانمندیها، ارزشها، باورها، نقشها، مأموریتها و پنداره‌های خود توجه کنند. (اغلب بهتر است یکی از افراد جوابهای مشترک را روی کاغذ یا روی تخته بنویسد.)

پس از آنکه اعضای گروه پاسخهای خود را در سطوح مختلف با هم در میان می‌گذارند و مضامین مشترک میان خود را می‌یابند، می‌توانند از پاسخهای خود برای اطلاع از پنداره و مأموریت گروه مطلع شوند. اگر گروه اصولاً برای رسیدن به هدف یا مأموریت مشترک تشکیل شده باشد، اعضا می‌توانند برای شناسایی ارزشها و توانمندیهای گروهی خود تلاش کنند (این فرایند قبلاً با موفقیت در شرکتهایی از قبیل لوفت‌هانزا، آی بی ام و فیات مورد استفاده قرار گرفته است).

من در ضمن از این فرایند برای کمک به گروهها برای ایجاد یک هویت گروهی استفاده کرده‌ام. در اینجا هم گروه هویت خود را براساس یک

استعاره یا نماد بیان می‌کند.

برگه‌ای که در ادامهٔ مطلب ملاحظه می‌کنید وسیله‌ای است که اعضای گروه می‌توانند از آن برای شناسایی و ردیابی پاسخهای خود در جریان فرایند همخوانی میان همکاران استفاده کنند.

## برگهٔ ایجاد همخوانی

فضاهای خالی را تکمیل کنید تا به «فضای مسئله» واقع در پیرامون هدف یا راه حل مورد نظر پی ببرید.

۱ - «محیطی که می خواهید در آن به هدف یا حالت مطلوب خود برسید کدام است؟»

«کی و کجا می خواهید هدف یا رفتار تان را تحقق بخشید؟ زمینهٔ بیرونی که هدف یا فعالیت های مورد نظر شما را احاطه کرده کدام است؟  
در زمینهٔ .....  
.....

۲ - «رفتار خاص مرتبط با هدف یا نتیجه را توضیح دهید.»

دقیقاً توضیح دهید که چه می خواهید بکنید. رفتار جدید مرتبط با هدف کدام است؟  
من (ما) می خواهم .....  
.....

۳ - «در محدودهٔ زمینه مشخص شده به چه توانمندی هایی احتیاج دارید؟»

«چگونه به این هدف می رسید؟ به کدام توانمندی ها و فرایندهای شناختی برای رسیدن به هدف در زمینهٔ مورد نظر احتیاج دارید؟  
برای تحقق هدفم به توانمندی های .....  
.....



۴ - «برای رسیدن به هدف چه باورها و ارزشهایی را مد نظر قرار می‌دهید؟»

«هدف یا توانمندیهای شما چه ارزشهایی را ایجاب می‌کنند؟»  
 من (ما) می‌خواهم این کار را بکنم زیرا برایم مهم است که .....

.....  
 «چرا برای دستیابی به هدفتان از این فرایندهای شناختی یا توانمندیهای خاص استفاده می‌کنید؟ چه باورهایی به افکار و فعالیتهای شما انگیزه می‌دهند؟»

من (ما) معتقدم .....  
 .....

۵ - «هویت یا نقش شما در ارتباط با هدف و باورها و ارزشهای مرتبط با آن کدام است؟»

«شما کیستید که این باورها، ارزشها، توانمندیها و رفتارها را در زمینه خاص دارا هستید؟» (می‌توانید از یک استعاره یا قیاس برای دادن جواب خود استفاده کنید.)

من (ما) .....  
 .....

«مأموریت شما در این زمینه کدام است؟»

مأموریت من (ما) این است که .....  
 .....

۶ - «برداشت شما از نظام وسیع‌تری که در آن عمل می‌کنید کدام است؟»  
 «پنداره شما از نظام وسیع‌تری که در آن مأموریت خود را دنبال می‌کنید کدام است؟»

این مأموریت در خدمت پنداره وسیع‌تر .....  
 .....



## فصل ۳

---

# ایجاد همخوانی در یک نظام

## مطالب فصل ۳ :

- اهمیت همخوانی در یک نظام
- سطوح تغییر در یک سازمان
- همخوان نبودن سطوح در یک سازمان: مثال
- استفاده از سطوح مختلف فرایند در توسعه سازمان
- چارچوبی برای «راه‌یابی» مؤثر
- «فرهنگ» در برابر «تعبد» — تعیین سازمان
- ایجاد همخوانی در اعضای سازمان



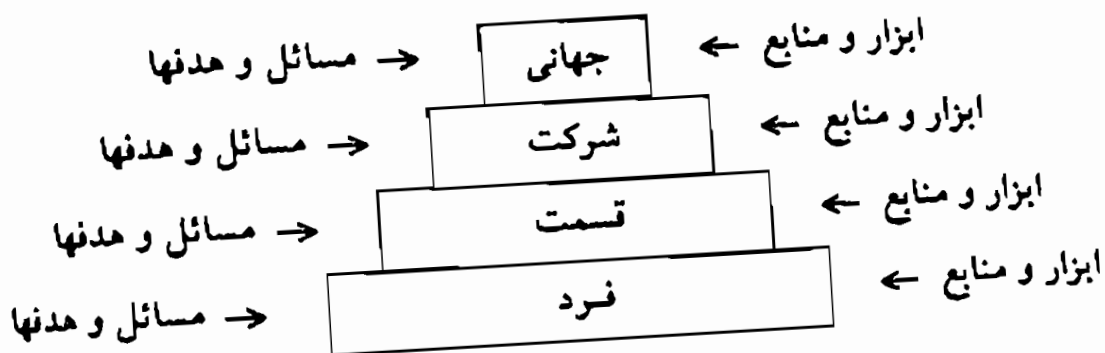
## اهمیت همخوانی در یک نظام

در فصل گذشته درباره اهمیت همخوان بودن شخصی برای تحقق یک پنداره بحث کردیم. همین اصول در مورد توسعه سازمان و رهبری «ماکرو» هم صدق می‌کند.

امروزه به دلایل مختلف بسیاری از فرایندهای مرتبط با مدیریت، توسعه سازمان و رهبری با تغییر و تحول همه‌جانبه روبه‌روست. در چند دهه گذشته شرکتها پیچیده‌تر شده‌اند. این پیچیدگی ناشی از تغییراتی است که در سازمان داخلی شرکتها و محیط بیرونی آنها پدیدار شده است. این پیچیدگی فزاینده مسائلی را سبب گردیده که در شرکتهای سنتی سالهای قبل وجود نداشت. به سبب تغییراتی که در چند دهه گذشته در فناوری، روشهای تولید و محل کار ایجاد شده، بینش کسانی که در شرکتها کار می‌کنند وسیع‌تر شده است. بخصوص در زمینه‌هایی که از فنون پیچیده استفاده می‌شود کارکنان طوری آموزش دیده‌اند که از قضاوت خود برای اخذ تصمیمات فنی (که مدیران همیشه و لزوماً در این زمینه تخصص ندارند) استفاده کنند. در شرایط موجود کارکنان شرکت را نمی‌توان کارگران یا کارمندان ساده‌ای در نظر گرفت که کار پیش‌پا افتاده‌ای انجام می‌دهند و باید چهارچشمی مراقب آنها بود و بر آنها نظارت داشت. در نتیجه خواسته‌ها و مهارت‌های مدیریت و رهبری مؤثر نیز پیچیده‌تر و غامض‌تر شده است.

مدیران و رهبران دیگر نمی‌توانند به اتکای درجه شغلی و مقام خود در سلسله مراتب شرکت امر و نهی کنند. به جای آن مدیران زمانه ما باید از همکاری و علاقه کارکنانشان به مشارکت در امور شرکت برخوردار باشند تا بتوانند وظایف خود را در سطح مطلوب انجام دهند. برای اجتناب از تعارض

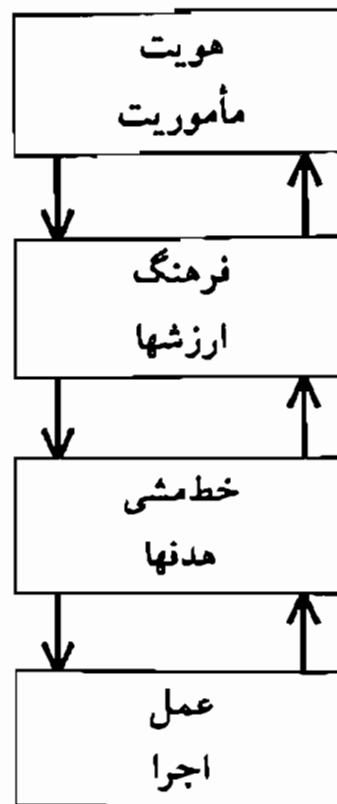
و به منظور دستیابی به عملکرد مطلوب مدیران باید از سیاستهایی نظیر  
مجاب کردن و مذاکره نمودن، به جای دستور دادن پیروی کنند.  
گسترش دامنه عملیات نیاز به مفاهیم جدیدی را در آموزش مدیریت  
ایجاب کرده است. شرکتهای امروزی اکنون در عرصه‌ای به وسعت جهان  
فعالیت می‌کنند. تفاوت‌های فرهنگی و ارزشها و انگاره‌های رفتاری متفاوت  
باید در نظر گرفته شوند و در فعالیت و اندیشه روزانه مدیران در تمام سطوح  
جای باز کنند.



سطوح مختلف هدفها، مسائل، ابزار و منابع  
در یک سازمان

یک نظام در صورتی مؤثر است که عناصر تشکیل دهنده‌اش در تعادل  
باشند. برای اینکه مدیران بتوانند با طرزى همخوان، فرضها، ارزشها و  
زمینه‌های مختلف فرهنگی را هماهنگ کنند، باید به این عناصر توجه داشته  
باشند.

داشتن هماهنگی و همخوانی یکی از لازمه‌های مهم برنامه‌ریزی، حل  
مسئله و رهبری کردن مؤثر است. در یک نظام مؤثر اعمال و نتایج کار افراد در  
محدوده «میکرو» با استراتژیها و هدفهای سازمانی همخوانی دارد.  
این هدفها به سهم خود باید با فرهنگ و مأموریت سازمان در محیط  
«ماکرو» همخوانی داشته باشد.



### سطوح فرایندها در یک شرکت

در یک سازمان عملکردی:

- ۱ - روابط میان اعضای سازمان به انجام کار کمک می‌کند.
- ۲ - درباره سطوح، موقعیتها و چارچوبهای زمانی مرتبط با فضای مسئله و فضای راه‌حل وحدت‌نظر وجود ندارد.
- ۳ - سطوح منطقی مرتبط با کار و وظیفه هماهنگ و همخوان هستند.
- ۴ - درباره نتایج کار و عملکرد افراد فعال در سازمان هماهنگی و همخوانی وجود دارد. (در یک نظام مبتنی بر سلسله‌مراتب، وظایف به‌راحتی تفویض می‌شوند. در نظامهای متقارن افراد می‌توانند به‌راحتی با هم مذاکره و تبادل نظر کنند و درباره چگونگی انجام کارها و نتایج به توافق برسند.)

۵- اقدامات اشخاص با مأموریت مرتبط با نقش آنان همخوانی دارد.

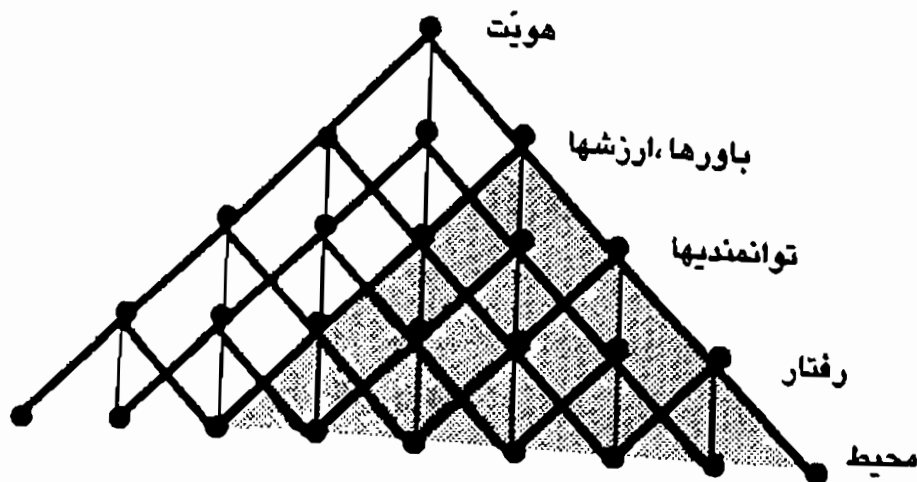
رهبر برای اینکه بتواند وظیفه رهبری را به طور مؤثر انجام دهد باید رابطه میان سطوح مختلف را درک کند و فعالیت خود را به طرز متناسب با نیروی تحرک آنها هماهنگ نماید. به عبارت دیگر هدفها و اقدامات در سطح فردی باید از اهداف عملکردی و خط مشی مرتبط با آن نقش حمایت کند که این نیز باید به سهم خود با فرهنگ و هویت و مأموریت شرکت همخوانی داشته باشد.



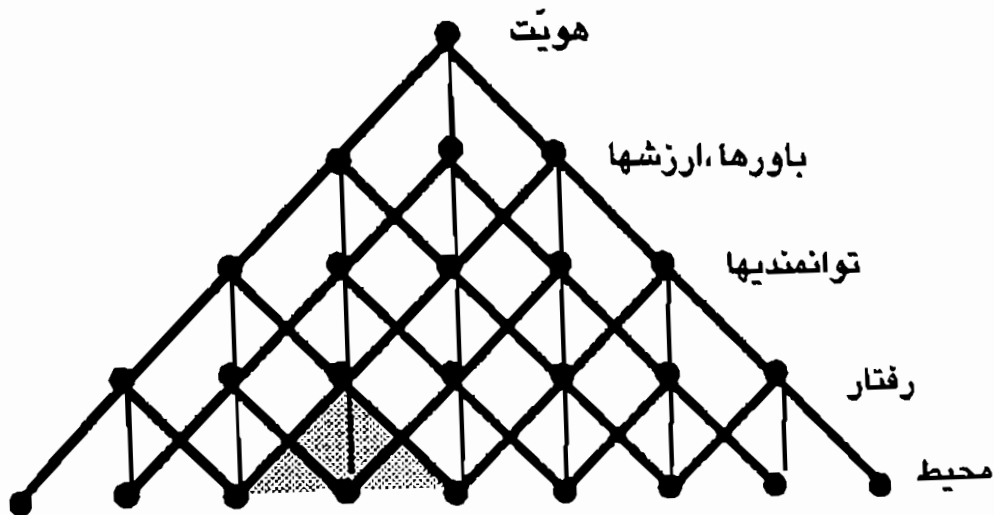
## سطوح تغییر در یک سازمان

هر نظامی یک زیرنظام در درون نظامی دیگر است که خود این یکی نیز یک زیرنظام در درون نظامی دیگر است؛ و غیره... این گونه رابطه میان نظامها و زیرنظامها، تولید سلسله مراتب می کند. سطوح فرایند در محدوده یک نظام اجتماعی یا سازمان با سطوحی که در مورد افراد و گروهها توضیح دادیم - محیط، رفتار، توانمندی، باورها و ارزشها، هویت و «روحانی» - شباهت دارند.

هر سطح فرایند در بخشهای بالاتر سلسله مراتب اهمیت بیشتری دارد و بخش وسیع تری از نظام را متأثر می کند. مثلاً تغییر در هویت مستلزم تغییرات فراگیرتر و نافذتری است و بنابراین در مقایسه با سطوح پایین تر مخاطره بیشتری را دربر دارد. ایجاد تغییر در سطح محیط یا رفتار به مراتب ساده تر از تغییر دادن ارزشها و باورهاست.



بخشی از نظام که تحت تأثیر تغییر در باورها و ارزشها قرار می گیرد



### بخشی از نظام که تحت تأثیر رفتار قرار می‌گیرد

رهبران باید به مباحثی که در هریک از این سطوح بروز می‌کند توجه داشته باشند. برای توضیح بیشتر به نکات زیر توجه کنید:

- الف) هویت: «من مدیر طرح نیستم.»
- ب) باورها، ارزشها: «مدیریت کردن در یک طرح جدید دشوار و وقت‌گیر است.»
- ج) توانمندی: «نمی‌دانم چگونه می‌توانم یک طرح را به طور مؤثر اداره کنم.»
- د) رفتار: «نمی‌دانم در این موقعیت چه باید بکنم.»
- ه) محیط: «فرصت کافی برای تکمیل طرح وجود نداشت.»

عملکرد رهبری می‌تواند همچنین تحت تأثیر مباحث مرتبط با سطوح مختلف قرار گیرد. در جریان بررسی درباره رهبری در یک شرکت بین‌المللی

پتروشیمی تأثیر این سطوح به خوبی مشخص گردید. مدیرانی که نتوانستند در طرز و شیوه رهبری خود بهبود ایجاد کنند، با توجیه‌های مختلف در مقام دفاع از عملکرد بد خود بودند:

(الف) ماهیت: «ماهیت کاری من طوری بود که فرصت نمی‌کردم با همکاران زیر نظرم وقت بیشتری صرف کنم.» «تغییر کردن به مفهوم خودکشی شغلی است.»

(ب) باورها، ارزشها: «باج دادن به کارکنان درست نیست.» «ما برای مشاوره کردن حقوق نمی‌گیریم.»

(ج) توانمندی: «نمی‌دانم که در آن واحد چگونه هم انتظارات رئیس را برآورده سازم و هم به خواسته‌های کارکنان زیر نظرم برسم.»

(د) رفتار: «نمی‌دانم برای افزایش تولید چه باید بکنم.» «وقت سایر فعالیتهای مهم را می‌گیرد.»

(ه) محیط: «آنقدرها نگران نتایج نیستم. چهار سال است که این کار را می‌کنم. حالا باید کارم را تغییر بدهم. چقدر بد است که نمی‌توانم نتیجه کارم را ببینم. اما نفر بعدی آن را خواهد دید.»

تغییر سازمان و رهبری مؤثر مستلزم توجه به مباحث مرتبط با هریک از این سطوح است. هر سطحی که با سایر سطوح هماهنگ و همخوان نباشد می‌تواند مشکلاتی بر سر تحقق هدفها، پنداره یا مأموریت سازمان ایجاد کند. مثلاً ممکن است کارکنان سازمان بتوانند در زمینه‌ای خاص نوآوری کنند (رفتار خاص) اما فاقد الگوی ذهنی یا نقشه (توانایی) باشند تا بتوانند در محیطهای دیگر نیز به نوآوری خود ادامه دهند. این امکان هم وجود دارد که کارکنان سازمان «بتوانند» نوآور باشند اما برای این «نوآوری» ارزشی قائل نباشند و آن را مهم نپندارند و در نتیجه به ندرت به آن پردازند. از اینها که

بگذریم ممکن است افراد سازمان نوآور باشند، اما خود را در هیئت «نوآوران» نبینند.

بنابراین، درست مانند یک فرد، سازمان نیز باید در تمام سطوح خود همخوان و هماهنگ باشد تا به پنداره موجود جامه عمل بپوشاند.

## همخوان نبودن سطوح در یک سازمان: مثال

نمونه جالب همخوان نبودن سطوح مختلف را در رایانه شخصی زیراکس مشاهده می‌کنیم.

اغلب خوانندگان ما با «ماوس»<sup>۱</sup> رایانه آشنا هستند، اما ممکن است خیلیها هرگز کلمه‌ای درباره رایانه شخصی زیراکس نشنیده باشند. به این سؤال توجه کنید: «چه کسی ماوس را اختراع کرد؟» اغلب اشخاص می‌گویند که «آپل کامپیوتر» این کار را کرد. مکیتاش به وسیله آپل به فروش می‌رود. اما زیراکس در واقع دو میلیارد دلار پول خرج کرد تا سیستم «استار»<sup>۲</sup> را که جد مکیتاش به حساب می‌آید برای آپل درست کند، بی‌آنکه بداند چنین کاری می‌کند.

توجه به اتفاقاتی که در این زمینه افتاد نشان می‌دهد که چگونه همخوانی (یا نداشتن همخوانی) سطوح روی یک شرکت اثر می‌گذارد. در اوایل دهه ۱۹۸۰ جان گریندر<sup>۳</sup> و ریچارد بندلر<sup>۴</sup> و من مشاور زیراکس بودیم و خوب به یاد دارم که از نزدیک فعالیتهای این شرکت را در زمینه رایانه‌سازی در مرکز تحقیقات آنها در پالوآلتو<sup>۵</sup> دنبال می‌کردم. در آن زمان زیراکس در موقعیت جالبی قرار داشت. اگر به هویت یا «برنامه‌متا» زیراکس فکر کنید به این ذهنیت برمی‌خورید که «چگونه می‌توانم فتوکپی بهتری بگیرم؟» به عبارت دیگر آنها می‌خواهند دستگاههای تهیه کپی یا زیراکس بهتری به بازار عرضه کنند. کار آنها هم تهیه دستگاه فتوکپی یا به عبارتی

1. Mouse

2. STAR

3. John Grinder

4. Richard Bandler

5. Paloalto

زیراکس است.

اما شرکت زیراکس با مشکلی روبه‌رو شده بود. یکی از پژوهشگران آنها به اداره مرکزی روزنامه لس‌آنجلس تایمز رفت، اما دید که اثری از کاغذ نیست. او در یک سازمان بزرگ مطبوعاتی بود، اما همه با رایانه کار می‌کردند.

این اطلاعات مدیران شرکت زیراکس را تکان داد. آنها متوجه آینده شدند و به این توجه کردند که اگر خودشان را تغییر ندهند چه اتفاقاتی ناگواری را باید تحمل کنند. راستی اگر قرار باشد ۱۰ سال دیگر کاغذی در میان نباشد بر سر شرکتی که کارش تولید دستگاههای فتوکپی و زیراکس است چه خواهد آمد؟

بنابراین شرکت زیراکس تصمیم گرفت خود را از مهلکه نجات دهد و بدین منظور با تمام قوا به تولید رایانه‌های شخصی نظر کرد.

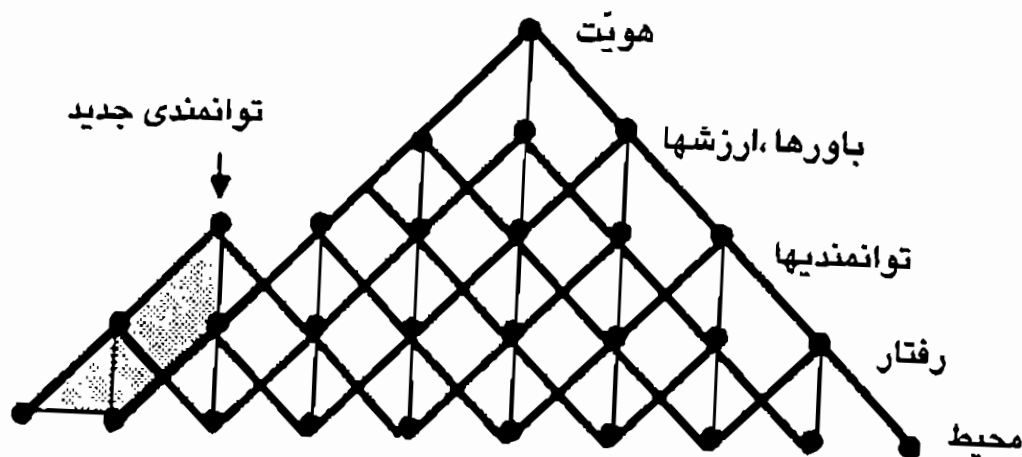
اما مسئله اینجاست که وقتی شما کلمه «زیراکس» را به زبان می‌آورید چند نفر رایانه شخصی به ذهنشان خطور می‌کند. مسلماً اغلب اشخاص با شنیدن اسم زیراکس به یاد رایانه شخصی نمی‌افتند. مردم با شنیدن نام زیراکس به یاد فتوکپی می‌افتند. زیراکس سعی داشت رایانه تولید کند اما تولید رایانه با هویت آنها نمی‌خواند و با ارزشها و حتی با توانمندیهای شرکت آنها سازگاری نداشت.

آنها از توان پژوهشی و توسعه‌بخشی قابل ملاحظه‌ای برخوردار بودند اما پیکره شرکت آمادگی تولید رایانه‌های شخصی را نداشت.

ما به آنها گفتیم که دورخیز بسیار بزرگی کرده‌اند. آنها می‌خواستند هویت کاملاً جدیدی برای خود ایجاد کنند اما این اقدام با هویت و ارزشهای قدیمی در تعارض است و این دقیقاً همان چیزی بود که در زیراکس اتفاق افتاد.

با آنکه اغلب اشخاص اسم رایانه شخصی تولید زیراکس را نشنیده بودند شرکت زیراکس رایانه شخصی خود را تولید کرد و برای فروش آن اقدام

نمود. در واقع اتفاقی که افتاد بسیار جالب بود و قدرت باورها، هویت و طرز عمل آنها را در یک شرکت نشان می دهد.



توانمندی جدیدی که با هویت فعلی سازمان همخوانی ندارد

به چند مثال زیر توجه کنید:

- ۱ - وقتی مسئولان شرکت موضوع تولید رایانه‌های شخصی را با کارکنان در میان گذاشتند از کسی خواستند که در هیئت شخصی که اولین دستگاه زیراکس را برای آنها ساخته بود و پانزده سال پیش مرده بود ظاهر شود و به کارکنان بگوید: «این محصول به مراتب بهتر از دستگاهی است که من ساختم».
- ۲ - شخصیتی که آنها برای تبلیغ رایانه‌شان از او استفاده کردند یک راهب بود و مسلم است وقتی درباره فن آوری پیشرفته فکر می کنید، یک راهب به ذهنتان خطور نمی کند. کار راهب چیست؟ راهب

می‌نشینند و از دست‌خط‌ها فتوکپی می‌گیرد. زیرا کس به قدری در برنامه متا خود غرق بود که متوجه نشد تصویر آنها با انتظارات مشتریان بالقوه در بازار همخوانی ندارد.

با این حساب می‌بینیم که جدّ مکی‌تاش با یک فکر در واحد توسعه و پژوهش دست به کار شد. در آغاز تهدیدی متوجه کسی نبود. کار کوچکی بود که کارکنان شرکت زیراکس در مرکز پژوهشی خود انجام می‌دادند. کارکنان آنجا می‌توانستند با لباس جین و موهای بلند در محل کارشان حضور پیدا کنند. در آن زمان از تاریخ فن‌آوری تا کسی موی بلند و ریش نداشت کسی به کارش اطمینان نمی‌کرد. اگر کسی کراوات می‌زد و لباس منظم می‌پوشید به او تردید می‌کردند که آیا اصولاً از کار رایانه اطلاعی دارد یا ندارد.

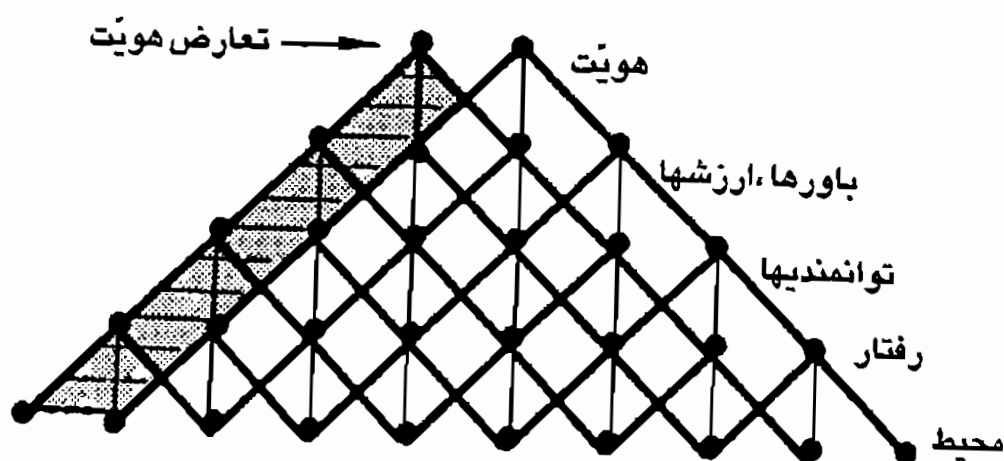
وقتی شرکت زیراکس در فن‌آوری جدیدش سرمایه‌گذاری بیشتر می‌کرد و از عواقب ناخوشایند بی‌مورد استفاده قرار گرفتن دستگاه‌های زیراکس در آینده فاصله گرفت، به تدریج این باور را ایجاد کرد که برای بقای خود به این فن‌آوری رایانه احتیاج دارند و بنابراین مدیران شرکت کوشیدند آن را به بخشی از هویت خود تبدیل کنند.

وقتی این اتفاق افتاد در مرکز پژوهش‌های پالو آلتو تغییری ایجاد شد. مدیریت ارشد شرکت گفت: «اگر قرار است تولید رایانه بخشی جدی از برنامه کاری شرکت زیراکس باشد، باید آن را با بقیه هویت شرکت همخوان کنید: ریشه‌ایتان را بتراشید، موهایتان را کوتاه کنید و کراوات بزنید.» آنها در ضمن کارکنان بخش تحقیقات را مجبور کردند که به هنگام ورود و خروج از شرکت ساعت حضور و غیاب خود را اعلام کنند؛ که این کار اگر اطلاعی در مورد پدیدآورندگان فن‌آوری داشته باشید بسیار مسخره به نظر می‌رسد.

توجه کنید که این طرز برخورد تا چه اندازه با برنامه‌های ذهنی پژوهشگران ناهمخوانی دارد. توجه دارید که پژوهشگران در بخش توسعه



می‌خواهند چیز جدید و متفاوتی در مقایسه با گذشته ایجاد کنند. از آن گذشته این پدیدآورندگان خواهان هویت خود بودند و نمی‌خواستند از ناحیه هویت عظیم شرکت مثل لقمه‌ای بلعیده شوند. آنها سهم عمده‌ای را برای خود طلب می‌کردند.



تعارض هویت زمانی بروز می‌کند که توانمندیها و ارزشهای جدید منجر به هویتی می‌شود که با هویت موجود همخوانی ندارد

از این رو وقتی استیو جابز<sup>۱</sup> اعلام کرد که می‌خواهد این فن هسته هویت شرکت اپل بشود و آن را به عنوان بخشی از پنداره خود برای تغییر دنیا در نظر بگیرد، فکر می‌کنید آن پژوهشگران چه انتخابی کردند؟ شرکت اپل فرهنگ خود را متناسب با سبک کار پژوهشگران تنظیم کرد. از آنجایی که پژوهشگران پیشاپیش با هویت شرکت زیراکس در تعارض بودند و قرار بود که جزء ناچیزی از آن باشند، وقتی شنیدند که می‌توانند در شرکت اپل و مکینتاش کار کنند از موقعیت پیش آمده استقبال نمودند.

1. Steve Jobs

نکته اینجاست که وقتی در یک سازمان تغییری ایجاد می‌کنید با واکنشهای متفاوتی روبه‌رو می‌شوید. ما به زیراکس توصیه کردیم که برخورد خود را با موضوع تغییر دهند که ظاهراً سرانجام همین کار را هم کردند. به آنها توصیه کردیم که به‌سوی رایانه‌های شخصی پرش نکنند و به‌جای آن دستگاههای زیراکس را به رایانه مجهز کنند.

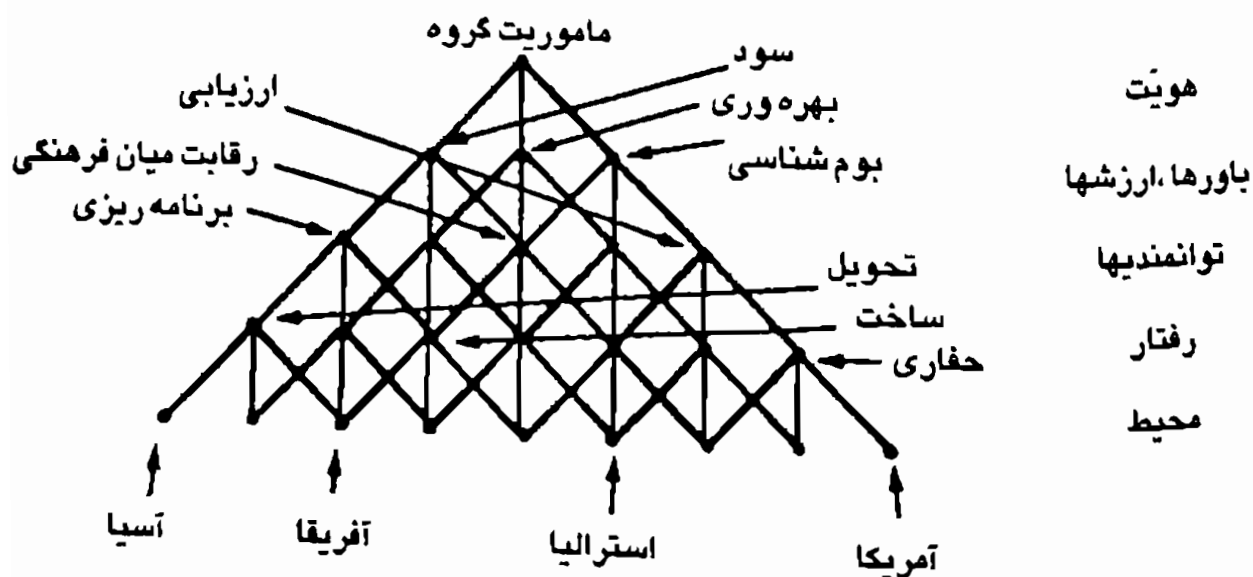
اگر نگران آن هستید که در آینده کاغذی در کار نباشد، به‌جای اینکه رایانه شخصی بسازید تدبیری بیندیشید و دستگاهی بسازید که با اسکن کردن کاغذها بتواند کلمات را به درون رایانه بفرستد. به عبارت دیگر فن‌آوری را بسط و گسترش دهید که با کارت‌ان همخوانی بیشتری داشته باشد.

زیراکس بعداً شخصیت تبلیغاتی خود را هم از یک راهب به لئوناردو داوینچی تغییر داد که مسلماً این یکی نماینده بسیار بهتری برای خلاقیت و نوآوری بود.

## استفاده از سطوح مختلف فرایند در توسعه سازمان

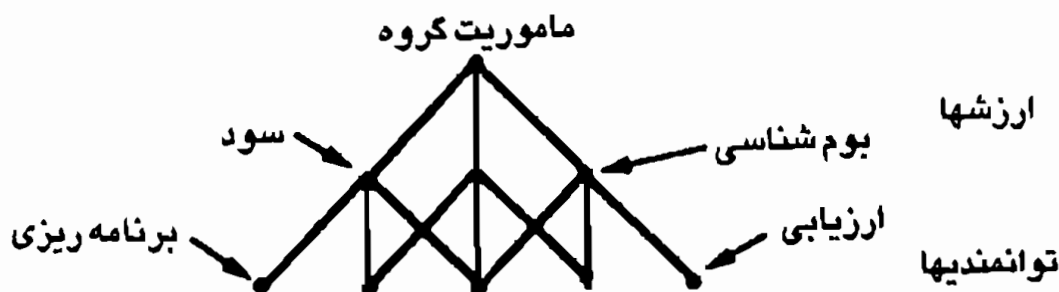
راهی برای حصول اطمینان از هماهنگی میان همه سطوح یک سازمان و نیز اجتناب از تداخلهایی که در نتیجه تغییرات سازمانی می‌تواند بروز کند، استفاده از راه‌یابی و توسعه سازمانی مؤثر است. بدین منظور لازم است که روابط میان سطوح مختلف به‌عنوان شبکه‌ای از فرایندها که روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند در نظر گرفته شود.

به مثال فرضی زیر درباره «گروه مینرال» در یک شرکت نفتی چند ملیتی توجه کنید. این گروه به‌طور کلی دارای «هویت» است که «مأموریت» شرکت آن را مشخص کرده است. ارزشها و توانمندیها نوع اقدامات شرکت (حفاری، تولید، تحویل و غیره) و نیز محیطی را که باید فعالیت در آن انجام شود مشخص می‌کند. رابطه میان این سطوح مختلف را می‌توان به کمک نموداری توضیح داد.



نمونه روابط سطوح فرایند «لانه‌ای»

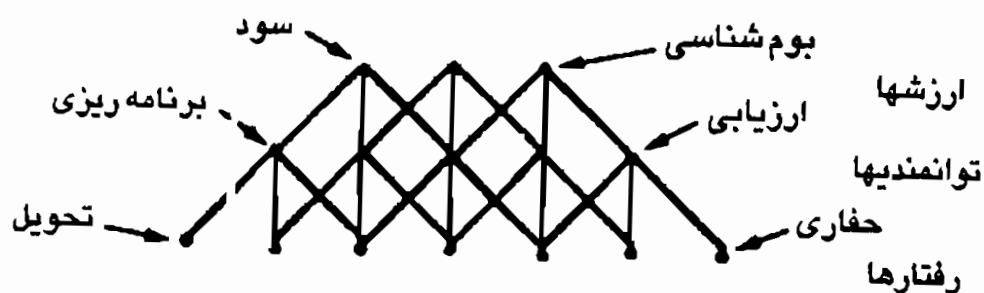
در این مثال فرضی مأموریت گروه در سه ارزش «سود»، «بهره‌وری» و «بوم‌شناسی» خلاصه می‌شود. این ارزشها از ناحیه «توانمندیهای» مختلف مانند «برنامه‌ریزی»، «رقابتهای میان فرهنگی» و «ارزیابی» با هم در ارتباط هستند. توانمندیهای ویژه می‌توانند از بیش از یک ارزش حمایت کنند اما هرکدام با یک ارزش ارتباط نزدیکتری دارند. مثلاً توانمندی «برنامه‌ریزی» می‌تواند از ارزش «سود»، بیش از «رقابت میان فرهنگی» حمایت کند. توانایی «ارزیابی» ممکن است بیش از توانایی برنامه‌ریزی با ارزش «بوم‌شناسی» ارتباط داشته باشد و غیره.



برخی از توانمندیها بیشتر از یک ارزش حمایت می‌کنند

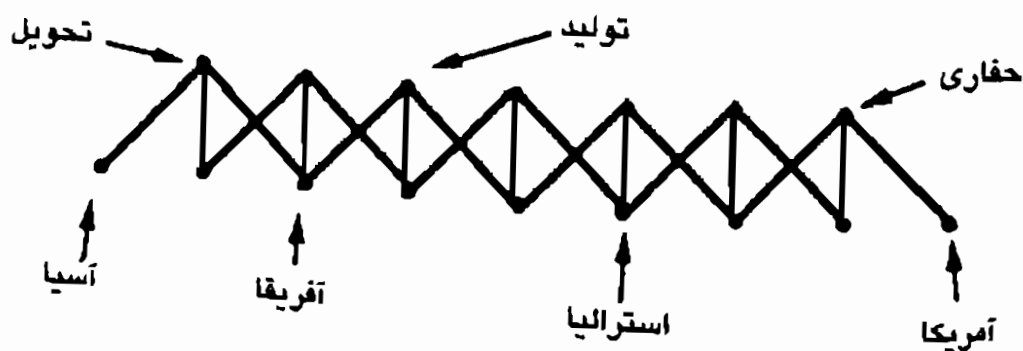
توانمندیهای مهم در ضمن از اقدامات گروه مینرال در محیطهای مختلف حمایت می‌کنند و مواظب هستند که این اقدامات با ارزشهای گروه همخوانی داشته باشد. مثلاً «برنامه‌ریزی» طوری انجام می‌گیرد که «تحویل»، «سودمند»

باشد. به همین شکل «ارزیابی» نشان می‌دهد که آیا «حفاری»، «بوم‌شناختی» هست یا خیر و غیره.



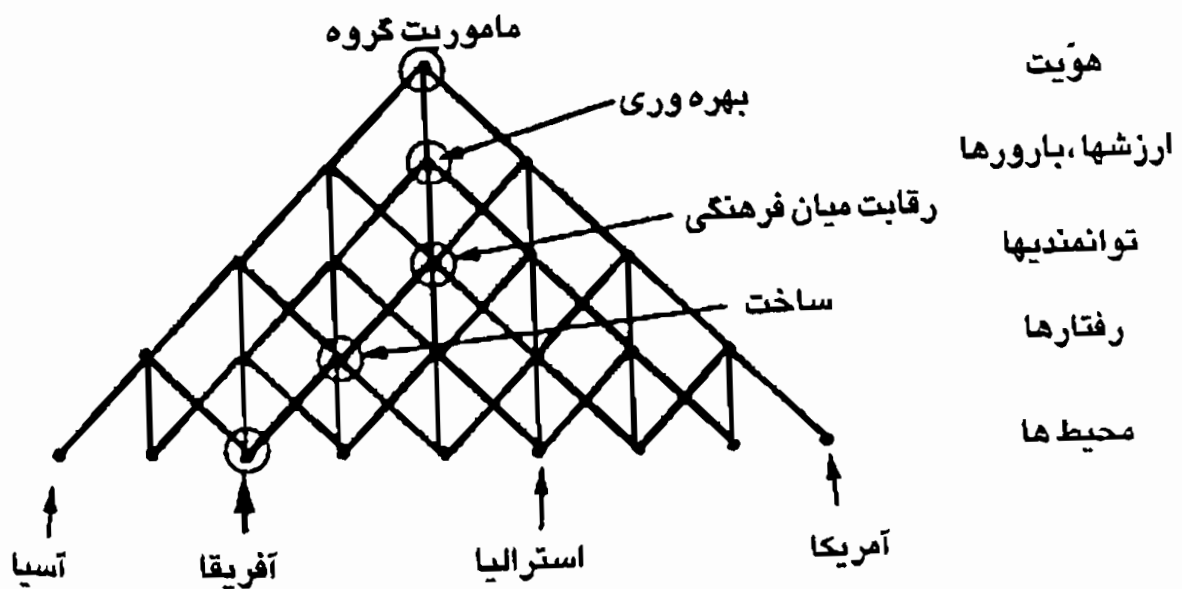
توانمندیها رفتارها را با ارزشها پیوند می‌دهند

نمودار همچنین نشان می‌دهد که برخی از رفتارها با برخی از محیطها ارتباط بیشتری دارند. مثلاً ممکن است «تحويل» در آسیا و آفریقا (به علت مشکلات حمل و نقل) در مقایسه با آمریکا موضوع مهمتری باشد. از سوی دیگر ممکن است «حفاری» در آمریکا (به علت مشکلات و محدودیتهای قانونی) در مقایسه با آسیا و آفریقا موضوع مهمتری باشد.



فعاليتها با محیط ارتباط دارند

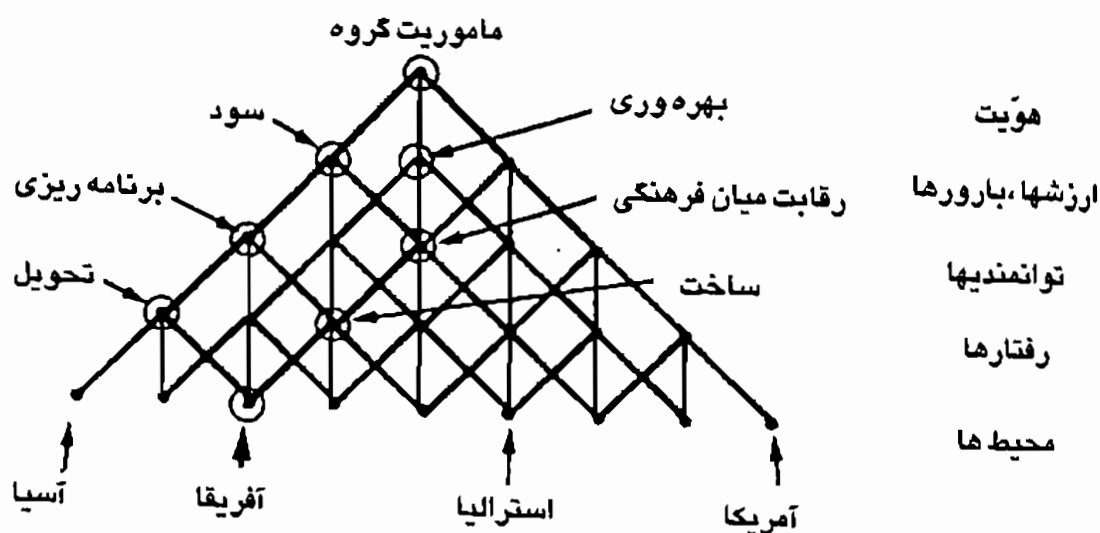
یکی از کاربردهای استراتژیک این مفهوم شبکه‌ای این است که تحقق مأموریت گروه در یک محیط خاص از «مسیر» بخصوصی در شبکه تبعیت می‌کند. به عبارت دیگر با توجه به مأموریت و عوامل محیطی - فرهنگی بخشهایی از شبکه زیر فشار قرار می‌گیرد. مثلاً تحقق موفق ارزش «بهره‌وری» در زیرمبابوه مستلزم توجه به توانمندیها و اقدامات بخصوصی است. بنابراین برای حمایت یا تقویت تعهد نسبت به «بهره‌وری» در آن محیط خاص باید احتمالاً به تغییرات در «رقابتهای میان فرهنگی» و «ساخت» توجه شود.



مثال «مسیر» سطوح مختلف فرایندهای مورد نیاز  
برای تحقق مأموریت گروه در یک محیط خاص

به منظور دستیابی به حالت مطلوب در ارتباط با مأموریت گروه در برخی از محیطها و فرهنگها، ممکن است لازم باشد با توجه به شرایط موجود آن

محیط به مسیرهای چند وجهی یا به «نقاط فشار» توجه کنیم. مثلاً شاید بتوان گفت برای اینکه گروه مینرال بتواند به شرایط مطلوب خود در آفریقا دست یابد باید به جنبه‌های «سود»، «برنامه‌ریزی» و «تحویل» و نیز به «بهره‌وری»، «رقابت‌های میان فرهنگی» و «ساخت» توجه شود.

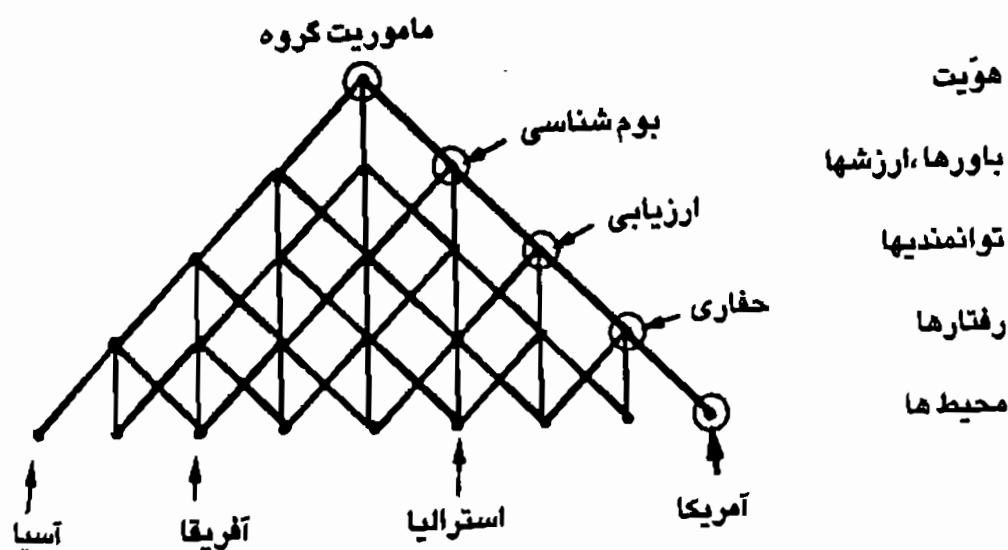


مثال توجه به مسیرهای چند وجهی برای موفق شدن  
در یک محیط خاص

مورد استفاده دیگر الگوی شبکه‌ای این است که ممکن است برای تحقق ارزش مورد نظر در یک محیط متفاوت توانمندیا و اقدامات بخصوصی مورد نیاز باشد. از جمله برای دستیابی به سودآوری بیشتر در آمریکا، «تبلیغات» یا «روابط عمومی» ممکن است بیش از «برنامه‌ریزی» اهمیت داشته باشد.

از آن گذشته، محیطها و فرهنگهای متفاوت، فشارها و تنشهای متفاوتی در شبکه ایجاد می‌کنند. این نقاط مختلف تنش و فشار ممکن است ایجاب کند که ارزشها، توانمندیها و یا اقدامات بخصوصی تقویت شوند یا صورت خارجی پیدا کنند تا موفقیت در محیط انتخاب شده تضمین گردد.

مثلاً، در مثال فرضی ما، تحقق مأموریت گروه در آمریکا ممکن است به خط مشی نیازمند باشد که در مقایسه با «سود»، «برنامه ریزی» و «تحويل» بیشتر به مباحث «بوم‌شناسی»، «ارزیابی» و «حفاری» توجه داشته باشد.



مثال «نقاط تنش» متفاوتی که برای تحقق مأموریت گروه در یک محیط دیگر باید مورد توجه قرار بگیرد

تدوین خط‌مشی مؤثر و «راه‌یابی» مستلزم آن است که تأثیر متقابل و همخوانی عناصر مختلف در شبکه مد نظر قرار گیرد.



## چارچوبی برای «راه‌یابی» مؤثر

«ایجاد دنیایی که انسانها خود را از آن بدانند» مستلزم توانایی راه یافتن به پنداره خود و فراهم آوردن تشکیلاتی است که حرکت در این راهها را تسهیل و از آن حمایت کند. مهارت «رهبری ماکرو» شامل ایجاد مسیرها و فرهنگهایی است که برای تحقق بخشیدن پنداره «تشکیلاتی هدفمند» ایجاد کند.

نیکولز معتقد است «راه‌یابی را می‌توان یافتن راه به آینده موفق» تعریف کرد. این کار با برنامه‌ریزی و تدوین خط‌مشی مؤثر امکان‌پذیر می‌شود. برای تدوین خط‌مشی یا برنامه مؤثر لازم است که:

الف) «فضای مسئله» شناسایی شود. فضای مسئله دربرگیرنده تمام سطوح فرایندهایی است که بر شرایط یک نظام اثر می‌گذارد.  
ب) مشخص نمودن چگونگی حرکت در محدوده فضای مسئله:

– شرایط موجود

– هدف

– راه مناسب گذر برای دستیابی به هدف

ج) مشخص نمودن اشخاص یا اقدامات برای تغییر شرایط به منظور:

– حرکت به سوی هدف

– غلبه بر مقاومتها و دخالتها

تدوین خط‌مشی (برخلاف حل مسئله) با تعریف شرایط مطلوب آغاز

می شود. در مرحله بعد شرایط موجود با شرایط مطلوب مقایسه می شوند؛ روش و راه مناسب برای حرکت از شرایط موجود به شرایط مطلوب پدید شود. مرحله بعدی در تدوین یک خط مشی، شناسایی خلأها و حلقه های ارتباطی گم شده میان مراحل مختلف راه به سوی هدف است. و سرانجام در مرحله بعد باید اشخاص و اقدامات لازم برای حرکت از شرایط موجود به حالت مطلوب شناسایی شوند.

بنابراین، چارچوب «راه یابی» از سه بخش اصولی تشکیل می شود:

۱ - تعریف حالت یا شرایط مطلوب و ارزیابی «حالت موجود» به منظور مشخص نمودن خلئی که به وسیله «راه» باید پر شود.

۲ - ارزیابی زمینه ها، نیازها و مباحثی که در طول «راه» باید مورد خطاب قرار گیرند.

۳ - تعیین خط مشی سازمانی و ساختاری که حرکت در طول راه به منظور تحقق «حالت مطلوب» را به بهترین شکل حمایت کند.

برای دستیابی به خط مشی مؤثر «شرایط مطلوب» و «شرایط موجود» باید با توجه به سطوح فرایندهای مهم و اصلی مورد ارزیابی قرار گیرند. برگه های تمرینی حالت مطلوب و حالت موجود که در ادامه مطلب درج شده اند ابزاری برای ارزیابی «حالت موجود» و «حالت مطلوب» فراهم می آورند. برای تعیین «راه» و روش جهت رسیدن به هدفهای مورد نظر باید به تنهایی یا به اتفاق کسانی که به کار «راه یابی» مشغول هستند به این پرسشها پاسخ دهید.

## برگه حالت مطلوب

۱ - پنداره شما کدام است؟

.....

۲ - هویت یا مأموریت مطلوب شما کدام است؟

.....

۳ - چه عواملی را برای تحقق مأموریت خود در نظر می‌گیرید (مثال: خدمات، کیفیت، سودآوری و غیره)؟

.....

.....

.....

۴ - برای تحقق مأموریت خود به چه توانمندی‌هایی نیاز دارید (مثال: پژوهش و بهسازی، برنامه‌ریزی، ارزیابی و غیره)؟

.....

.....

.....

۵ - چه فعالیت‌هایی (رفتارهایی) مأموریت و ارزش‌های شما را تحقق

می‌بخشند (مثال: بازاریابی، ساخت، تحویل و غیره)؟

.....

.....

.....

۶- عملیات شما در کدام محل انجام می شوند (مثال: آمریکا، آسیا، استرالیا و غیره)؟

.....	.....
.....	.....
.....	.....

## برگهٔ حالت موجود

۱ - شرایط جاری مأموریت - هویت شما کدام است؟

.....  
.....

در چه زمینه‌ای مأموریت شما باید تعدیل شود؟ اگر چنین زمینه‌ای وجود دارد توضیح دهید.

.....

۲ - ارزشهای فعلی مورد نظر شما کدامند؟

.....  
.....

چه ارزشهایی باید تقویت و یا اضافه شوند؟ چه ارزشهایی باید در اولویت قرار بگیرند؟

.....

۳ - توانمندیهای موجود شما کدامند؟

.....  
.....  
.....

چه توانمندیهایی وجود ندارند و یا باید ایجاد شوند؟

.....

۴ - فعالیتهای جاری شما کدامند؟

.....  
.....  
.....

چه اقدامات یا رفتارهایی باید انجام شوند؟

.....  
.....

۵- در حال حاضر در چه مکانهایی فعالیت می‌کنید؟

.....  
.....  
.....

در چه مکانهایی باید بر میزان فعالیت خود بیفزایید؟ چه مکانهای جدیدی را باید اضافه کنید؟

.....  
.....

## «فرهنگ» در برابر «تعبد» تعیین سازمان

تکمیل کردن برگه‌های «حالت موجود» و «حالت مطلوب» باید علی‌الاصول به یافتن راهی که برای رسیدن به «آینده موفق» می‌پیماید کمک کند. پس از شناسایی راه رسیدن به هدف، جنبه دیگر «رهبری ماکرو»، «فرهنگ‌سازی» است. داشتن «فرهنگ» روشن و قدرتمند که همه افراد سازمان به آن معتقد باشند، یکی از مؤثرترین راههای اجتناب از ناهمخوانی و تعارضی است که به راحتی در سازمانها پدیدار می‌شود (مانند شرایطی که در مورد شرکت زیراکس به آن اشاره کردیم).

به اعتقاد نیکولز فرهنگ‌سازی «قرار دادن کارکنان در یک سازمان هدفمند است - سازمانی که بتواند در امتداد راهی که برای رسیدن به هدف در نظر گرفته شده حرکت کند و یا از فرصت‌های موجود حداکثر بهره‌برداری را بنماید». به اعتقاد نیکولز «فرهنگ» با «پاسخ دادن به پرسشهایی از قبیل این سازمان برای چه ایجاد شده؟ من در کجای آن قرار دارم؟ چگونه ارزیابی و داوری می‌شوم؟ چه انتظاری از من می‌رود؟ چرا باید خودم را متعهد کنم؟» ایجاد می‌گردد. برای پاسخ دادن به این پرسشها باید (الف) پنداره، (ب) مأموریت، (ج) راه یا خط مشی و (د) ساختار سازمان را تعریف نمود.

«پنداره» و «مأموریت» سازمان به این سؤالات جواب می‌دهند: این سازمان برای چه ایجاد شده است؟ و چرا باید خود را متعهد کنم؟  
«راه» و «ساختار» سازمان به سؤالات: من در کجای این سازمان قرار دارم؟ چه انتظاری از من می‌رود؟ و چگونه ارزیابی و داوری می‌شوم؟ جواب می‌دهد.

تصادفاً جواب دادن به همه این سؤالات است که تفاوت میان «تعبد» و «فرهنگ» را مشخص می‌کند. در مورد نخست ارزشها و هنجارها به گونه‌ای جزمی از رأس سازمان دیکته می‌شوند، توضیحی در کار نیست با این تفاوت که افراد نزدیک به رأس هرم به «ارباب سازمان» نزدیک‌ترند.

«فرهنگ» چیزی است که همه افراد سازمان یا نظام اجتماعی در آن سهیمند و حال آنکه فرهنگ مطمئناً از روابط متقابل میان افراد موجود در یک سازمان یا نظام اجتماعی ایجاد می‌شود. در نهایت از رابطه آن سازمان با یک نظام وسیع‌تر حاصل می‌شود.

یکی از بزرگترین اشتباهاتی که سازمانها مرتکب می‌شوند این است که سازمان خود را با چیزی بزرگتر از خود در ارتباط با پنداره و مأموریتی که دارند ارتباط نمی‌دهند. مثلاً گفتن اینکه «مأموریت ما این است که تشکیلاتی حرفه‌ای باشیم که از اعضای خود به بهترین شکل حمایت کنیم...» نه پنداره و نه مأموریت است. به جای آن در بهترین شکل خود «هویت» را مشخص می‌سازد. مأموریت و پنداره «خدمت به خود» نیستند بلکه نقش فرد یا سازمان را در ارتباط با چیزی فراتر از خود مشخص می‌سازند. خدمت به چیزی فراتر از فرد یا سازمان است که به «سازمان هدفمند» هدف و مقصود می‌دهد.

به طور خلاصه «فرهنگ‌سازی» مستلزم پاسخ دادن به پرسشهای اصولی زیر است.

- ۱ - پنداره وسیع‌تری که سازمان تعقیب می‌کند کدام است؟
- ۲ - مأموریت سازمان در ارتباط با این پنداره و اجتماعی که در خدمت آن است کدام است؟
- ۳ - راه یا خط‌مشی که سازمان برای تحقق مأموریت خود طی می‌کند کدام است؟



۴ - ساختار سازمان در ارتباط با کار و وظیفه اصلی و روابط لازم برای تحقق خط مشی اش کدام است؟

من در برپایی چندین سازمان درگیر بوده‌ام و از این سؤالات اصولی به عنوان راهنما استفاده کرده‌ام. در ادامه مطلب به دو مورد اشاره کرده‌ام، یکی «اجتماع بهداشت جهانی ان - ال - پی» و دیگری «دانشگاه ان - ال - پی». در هر دو مورد کار گروهی کردیم. روزهای متمادی دور هم جمع شدیم تا به این سؤالات جواب بدهیم. نه تنها نقطه نظرهای خود را در نظر گرفتیم، بلکه به آراء و عقاید اعضای بالقوه سازمانها و اجتماعاتی که قرار بود این سازمانها به آنها خدمت کنند توجه نمودیم. تنها پس از رعایت این نکات بود که اقدامات عملی خود را برای تحقق این سازمانها به عمل آوردیم. هر دو این پنداره‌ها در حال حاضر سازمانهای آموزشی بین‌المللی موفق هستند.

#### مثال شماره ۱: انجمن بهداشت جهانی ان - ال - پی

پنداره انجمن بهداشت جهانی ان - ال - پی فراهم آوردن شبکه‌ای از اشخاص واجد شرایط در زمینه‌ها و نقشهای گوناگونی است که ساعیانه به بهداشت و سلامتی دیگران کمک کنند. این اشخاص متعهدند از توانمندیهای خود با رعایت زبان و الگوهای مشترک ان - ال - پی استفاده نمایند.

مأموریت انجمن بهداشت جهانی ان - ال - پی این است که به کمک ان - ال - پی، امکانات وسیع‌تری برای بهداشت و سلامتی اشخاص فراهم آورد. این کار با فراهم آوردن شبکه‌ای که از فنون ان - ال - پی استفاده می‌کنند تحقق می‌یابد. از طریق ان - ال - پی اعضای این انجمن می‌توانند با استفاده از ابزار، مهارتها و سبک‌شناسی‌های خود، تغییراتی

در باورهای اشخاص، درباره آنچه در زمینه بهداشت و سلامتی امکان پذیر است فراهم آورند و به مردم کمک کنند تا از توانمندیهای خود برای فعال کردن توانایی طبیعی خود التیام بخشی که در همه وجود دارد استفاده نمایند.

خط مشی انجمن بهداشت جهانی ان - ال - پی فراهم آوردن اشخاصی است که هرکدام در حرفه خود در ابعاد رهبری قرار بگیرند - رهبری به این مفهوم که «دنیایی بسازند که اشخاص بخواهند متعلق به آن باشند».

ساختار انجمن بهداشت جهانی ان - ال - پی و آموزشهای بهداشتی به ساختار فرایند التیام طبیعی شبیه خواهد بود. بدین منظور مراکز بهداشتی متعددی ایجاد می شود تا با فراهم آوردن نوار، کتاب، مقاله و نظامهای رایانه ای از ان - ال - پی در زمینه سلامتی و بهداشت استفاده کند.

### مثال شماره ۲: دانشگاه ان - ال - پی

پنداره دانشگاه ان - ال - پی فراهم آوردن زمینه ای است که در آن اشخاص واجد شرایط در زمینه های مختلف بتوانند از ابزار و مهارتهای ان - ال - پی در ارتباط با کار خود استفاده کنند.

مأموریت دانشگاه ان - ال - پی تدارک یک ساختار سازمانی است که از طریق آن بتوان اشخاص علاقه مند را به استفاده نمادین از ان - ال - پی راهنمایی کرد و آموزش و فرهنگ مورد نیازشان را تأمین نمود. این کار مستلزم تشویق پژوهش و بهسازی در کاربردها، ابزار و الگوهای جدید ان - ال - پی و نیز فراهم آوردن آموزش و ارزیابی با کیفیت عالی در مهارتها و فن آوریهای موجود ان - ال - پی است.

خط‌مشی دانشگاه ان-ال-پی استفاده از آموزشهای ان-ال-پی در زمینه‌های مختلف است. در هر زمینه (۱) نوع ابزار و مهارت‌های ان-ال-پی که باید مورد استفاده قرار گیرد، (۲) اشخاصی که باید تحت آموزش قرار گیرند و (۳) نوع هدفها و نتایجی که باید به دست آید مد نظر قرار می‌گیرد. بنابراین، افراد مهارت‌های عملی ان-ال-پی را با توجه به هدفها و حرفه‌های مورد نظر خود فرا می‌گیرند.

ساختار دانشگاه ان-ال-پی شامل تعدادی دوره و واحدهای<sup>۱</sup> به هم وابسته است.

۱- دوره‌های مقدماتی، پیشرفته و عالی مهارت‌های ان-ال-پی. ده روز برای هر کدام.

۲- واحدهای کاربردی که کاربردها و فنون مقدماتی و پیشرفته ان-ال-پی را در زمینه‌های خلاقیت، سلامتی، کسب و کار و سازمان دربر می‌گیرد.

۳- واحدهای دوره‌های منتهی به اخذ مدرک که از ترکیب دوره‌های آموزشی و کاربردی تشکیل می‌شود.

۴- دوره‌های آموزشی ویژه آموزش‌دهندگان که هر کدام ۱۰ تا ۱۴ روز به طول می‌انجامد.

۵- دوره‌های انفرادی کاربردی در سطوح مهارت‌های مقدماتی و پیشرفته.

## ایجاد همخوانی در اعضای سازمان

نیکولز معتقد است که نتیجه مطلوب «راه‌یابی» و «فرهنگ‌سازی»، ایجاد «اعضای متعهد در یک سازمان» است. راه دیگر رسیدن به این مهم ایجاد همخوانی در اعضای سازمان است که در پایان فصل پیشین به آن اشاره کردیم. ایجاد همخوانی میان کارکنان مستلزم شناسایی و مشخص نمودن زمینه‌های همپوش میان اعضای مختلف نظام است که به‌ویژه باید به همپوشی در ارتباط با باورها، ارزشها، هویت، مأموریت و پنداره اشاره کرد. ایجاد همخوانی در اعضای یک سازمان به ایجاد همخوانی در خود شخص شباهت دارد و موارد زیر را دربر می‌گیرد:

- الف) شناسایی محیط پیرامون طرح یا هدف.
- ب) مشخص نمودن رفتارهایی که در آن محیط باید صورت گیرند.
- ج) شناسایی توانمندیهای مورد نیاز برای به‌وجود آوردن آن رفتارها.
- د) ایجاد باورها و ارزشهای لازم برای حمایت از آن توانمندیها و رفتارها.
- ه) فراهم آوردن یک توصیف یا استعاره برای هویت نقشی که از ناحیه این باورها، ارزشها، توانمندیها و رفتارها ابراز می‌شود.
- و) شناسایی پنداره و مأموریتی که هویت در «خدمت» آنست.
- ز) حصول اطمینان از اینکه سطوح مختلف در ارتباط با یکدیگرند و از هم حمایت می‌کنند.

## فصل ۴

---

# آفریدن آینده

### مطالب فصل ۴ :

- از رؤیا به واقعیت
- خیالپرداز، واقع بین و منتقد
- فیزیولوژی و چرخه خلاق
- تکمیل کردن چرخه خلاق
- خط مشی برنامه ریزی دیسنی
- شیوه های فکری در رهبری و حل مسئله
- توجه به شیوه های مختلف فکری
- متعادل ساختن نقطه نظرهای مختلف در یک گروه



## از رؤیا به واقعیت

پس از مشخص نمودن راه تحقق پنداره و پس از اینکه مأموریت سازمانی، خط‌مشی و ساختار تعریف و تعیین شدند، رهبری طرز حرکت به حالت مطلوب را مشخص می‌سازد. در گفت‌وگو با رهبران ارشد سازمانها از آنها پرسیدم که چگونه توانستند در شرایط پیچیدگی‌ها و نامطمئنی‌های موجود به آینده حرکت کنند. یکی از مدیران گفت: «مطمئناً نمی‌توانید با پیش‌بینی کردن آینده این کار را بکنید زیرا آینده نامطمئن‌تر و پیچیده‌تر از آن است که بتوان آن را پیش‌بینی کرد.»

پرسیدم: «شما چه می‌کنید؟»

پاسخ داد: «ما آینده را خلق می‌کنیم.»

من که کمی گیج شده بودم پرسیدم: «ممکن است دقیق‌تر بفرمایید که چگونه آینده را خلق می‌کنید؟»

پاسخ داد: «آنقدر به تقریبهای متوالی متوسل می‌شوم که به نقطه بدون بازگشت می‌رسم.»

به نظر می‌رسد استفاده از «تقریبهای متوالی» برای تحقق پنداره اساس اندیشیدن دارای خط‌مشی برای رسیدن به هدف باشد. احتمالاً کسی بهتر از والت دیسنی این کار را نکرده است.

دیسنی با نوآوری و بهبود بخشیدنهای پیوسته شرکت موفق‌ی ایجاد نمود. او نمونه‌کسانی است که به کمک سازمان و با برنامه‌ریزی، پنداره خود را به واقعیت مبدل می‌سازند. دیسنی با پیوند دادن پنداره‌های ابداعی با خط‌مشی‌های موفق و با جلب نمودن نظر موافق دیگران توانست در زمینه سرگرمیها بنیان امپراتوری را بگذارد که تا چند دهه پس از مرگش با موفقیت

کار کند.

می توان گفت تهیه فیلمهای کارتونی فرایند اصولی رهبری مؤثر را توضیح می دهد: توانایی در نظر گرفتن یک پنداره که صرفاً در خیال وجود دارد و تبدیل آن به واقعیتی فیزیکی که مستقیماً روی تجربه دیگران اثر مثبت می گذارد.



## خیالپرداز، واقع‌بین و منتقد

یکی از نشانه‌های نبوغ منحصر به فرد والت دیسنی این بود که از جنبه‌های ادراکی مختلف به یک موضوع نگاه می‌کرد. یکی از فیلمسازان او موضوع را به خوبی توضیح داده است: «... در اصل ما سه والت دیسنی مختلف داشتیم: والت دیسنی خیالپرداز، والت دیسنی واقع‌بین و والت دیسنی منتقد. ما هرگز نمی‌دانستیم که کدام والت دیسنی در جلسه حضور دارد.»

والت دیسنی نه تنها از فراست برخوردار بود، بلکه در زمینه فرایند خلاقیت و برنامه‌ریزی مؤثر هم پیش فراوان داشت. هر برنامه‌ریزی مؤثر مستلزم هماهنگی سه زیر فرایند خیالپرداز، واقع‌بین و منتقد است خیالپرداز بدون واقع‌بین نمی‌تواند به نقطه نظرهایش صورت خارجی بدهد. منتقد و خیالپرداز هم بدون واقع‌بین در تعارض دائم باقی می‌مانند. خیالپرداز واقع‌بین می‌تواند چیزهایی را خلق کنند، اما بدون منتقد ممکن است محصول آنها چنگی به دل نزند. منتقد هم بدون حضور واقع‌بین یا خیالپرداز صرفاً یک «نکوهش‌گر» است.

هدف منتقد ارزیابی و پالایش ثمرات خلاقیت است. مدیری را می‌شناختم که مبتکر و نوآور بود اما از واقع‌بینی و نقادی بهره‌ای نداشت. همکارانش می‌گفتند: «در هر دقیقه فکری به ذهنش خطور می‌کند... و بعضی از آنها خوب هستند.»

برنامه‌ریزی مؤثر مستلزم توجه به ابعاد گوناگون است. خیالپرداز برای دادن نظر و فکر مورد نیاز است. برای تبدیل فکر به واقعیت به واقع‌بین نیاز داریم. برای تصفیه و پالایش کارها هم حضور منتقد ضروری است. مطمئناً هریک از این مراحل خط‌مشی فکری مخصوص خود را دارد که اغلب

به جای حمایت از یکدیگر در تعارض با هم هستند.

اما طرز برخورد والت دیسنی با این سه شخصیت متفاوت موضوعیست که باید دقیق‌تر بررسی شود. مثلاً این سؤال مطرح است که چگونه والت دیسنی به خیال دست می‌یافت (خیالپرداز)، چگونه رؤیاهای خود را صورت خارجی می‌داد (واقع‌بین) و چگونه آنها را نقد می‌نمود (منتقد) تا آثاری بدیع از خود بر جای بگذارد؟

در کتابهای خط‌مشی نابغه جلد ۱، و مهارت‌های آینده فرایندهای شناختی والت دیسنی را به‌طور مفصل بررسی کرده‌ام. در حالی که در کتاب حاضر توجه به جزئیات ضرورت ندارد، توجه به چند نقطه نظر درباره والت دیسنی تبدیل خیال به واقعیت را کاملاً روشن می‌کند.

### مرور اجمالی استراتژی دیسنی

احتمالاً جامع‌ترین توصیف اینکه چگونه دیسنی «خیالپرداز»، «واقع‌بین» و «منتقد» در کنار هم کار می‌کردند در این گفته دیسنی مشهود است:

داستان‌پرداز باید در ذهنش به روشنی ببیند که چگونه اجزاء مختلف داستان در کنار هم قرار می‌گیرند. او باید همه واکنشها و ابزارها را احساس کند. او باید بتواند به قدر کافی از داستانش فاصله بگیرد تا به آن نگاه دومی بیندازد... ببیند آیا مشکلی وجود دارد... ببیند آیا شخصیت‌های داستانش مورد پسند بینندگان قرار می‌گیرند. او باید در ضمن ببیند آیا رفتار شخصیت‌هایش از ماهیت جالب برخوردارند.

شروع صحبت دیسنی به کنش متقابل میان خیالپرداز و واقع‌بین اشاره دارد. و مشخص است که نگاه دیگر، قلمرو منتقد است. مطمئناً توصیف دیسنی به سه دیدگاه متفاوت اشاره دارد.

۱ - «خیالپرداز» - در نظر گرفتن تمام داستان در پنداره:  
 «خیالپرداز باید در ذهنش به روشنی ببیند که اجزاء مختلف داستانش  
 در کنار هم قرار می گیرند.»

۲ - «واقع بین» - احساس و عمل:  
 «او باید همه ابزارها و همه واکنشها را احساس کند.»  
 ۳ - «منتقد» - نگاه از فاصله به موضوع:  
 «او باید به اندازه کافی از داستان فاصله بگیرد تا به آن نگاه دومی  
 بیندازد.»

الف) ارزیابی کل طرح:  
 «ببینید که آیا اشکالی وجود ندارد.»  
 ب) ارزیابی شخصیتها و روابط:  
 «ببینید که آیا شخصیتهاش جالب هستند و مورد پسند بینندگان  
 واقع می شوند.»  
 ج) ارزیابی رفتارها:  
 «او باید در ضمن مطمئن شود که رفتار شخصیتهاش از ماهیتی  
 جالب برخوردار باشد.»

«نگاه دوم» دیسنی به بررسی دوباره موضوع اشاره دارد. این بررسی  
 دوباره اطلاعات مهمی را در اختیار می گذارد که ممکن است از معرض دید  
 کسی پنهان شده باشد. درست همانطور که نگاه کردن با دو چشم امکان توجه  
 به عمق را ممکن می سازد، مرور دوباره دیسنی به او امکان می داد که به عمق  
 آثارش توجه کند.

نکته جالب توجه درباره «نگاه دوم»، «فاصله گرفتن به اندازه کافیست.»  
 اگر فاصله کم باشد شخص تحت تأثیر سایر ادراکهای خود قرار می گیرد. اگر

منتقد بیش از حدّ به خیالپرداز و واقع‌بین نزدیک باشد ممکن است پنداره خیالپرداز را با دشواری روبه‌رو سازد و برای برنامه‌ریزی واقع‌بین هم موانعی ایجاد کند.

یکی از نقاط قوت دیسنی به‌عنوان یک واقع‌بین این بود که می‌توانست توالی خیالش را به اندازه‌های قابل تنظیم تقسیم کند.

### مراحل خط‌مشی

با توجه به آنچه درباره‌ی مهارت‌های اندیشه‌ای «داستان‌پرداز» و سایر اطلاعات مربوط به فرایند خلاق او گفتیم مشخص است که فرایند دیسنی در خیالپردازی خلاق بیشتر از تصور دیداری او منشأ می‌گرفت اما از حواس دیگر نیز استفاده می‌کرد.

خیالپرداز به «تصویر کلی» با این نگرش که همه‌چیز ممکن است اتفاق افتد نگاه می‌کند. به‌طور کلی خیالپرداز به آینده‌بلند نظر دارد و تصویر بزرگتر و تقسیم‌بندی‌های وسیع‌تر را مد نظر قرار می‌دهد تا راه چاره‌ها و انتخاب‌های تازه‌ای پیدا کند. در این شرایط مشخص است که او به «چه» برنامه یا نقطه‌نظری توجه دارد.

فرایند تحقق بخشیدن به خیال دیسنی از طریق ارتباط فیزیکی او با شخصیت‌های خیال و از طریق گروه نقد و بررسی او با تقسیم کردن داستان به اجزاء کوچکتر اتفاق می‌افتاد. واقع‌بین به‌گونه‌ای رفتار می‌کند که گویی خیال را می‌توان جنبه‌ی واقعیت بخشید و با این ذهنیت اقدامات لازم برای تحقق بخشیدن به آن را مشخص می‌سازد. واقع‌بین در حرکت به آینده عمل‌گراست و در مقایسه با خیالپرداز در محدوده‌های زمانی کوتاه‌تر فعالیت می‌کند. واقع‌بین بیشتر به روش‌ها یا عملیات توجه دارد. توجه بیشتر او به «چگونه» است و می‌خواهد بداند که چگونه می‌تواند خیال را به واقعیت تبدیل کند. دیسنی در نقش یک منتقد از داستان به اندازه‌ی کافی فاصله می‌گرفت تا

بتواند به آن «نگاه دومی» بیندازد و آن را از چشم بینندگان و یا مشتریان نگاه کند. منتقد با دیدی منطقی به ارزیابی و تحلیل شیوه تبدیل پنداره به واقعیت می‌نشیند و به این توجه می‌کند که چه مشکلات و اشتباهاتی ممکن است بروز کند و از چه اقداماتی باید احتراز نمود. منتقد باید به مباحث بلندمدت و کوتاه‌مدت هر دو توجه کند و در آینده و گذشته به جستجوی منابع احتمالی مسئله‌ساز پردازد. توجه اصلی منتقد به «چرای» برنامه است.

برنامه‌ریزی مؤثر مستلزم تعیین سلسله اقداماتی است که دسترسی به هدف را میسر می‌سازد. چرخه خیالپرداز، واقع‌بین و منتقد دیسنی روش مؤثری برای شناسایی شیوه رسیدن به حالت مطلوب است.

- مرحله خیالپرداز برای ایجاد و تعیین هدف مؤثر است.
- مرحله واقع‌بین راه رسیدن از پنداره به عمل را مشخص می‌کند.
- مرحله منتقد حرکت از پنداره به عمل را ارزیابی می‌کند.

## فیزیولوژی و چرخه خلاق

فیزیولوژی یا حالت بدن مانند سایر فرایندهای شناختی روی خلاقیت و توانایی برنامه‌ریزی مؤثر اثر می‌گذارد. در ارتباط با حالات خیالپردازی، واقع‌بین، و منتقد سرنخهای رفتاری متعددی وجود دارد. به کمک این سرنخها به راحتی بیشتری به «حالت ذهنی» مناسب برای فراهم آوردن یک برنامه موفق می‌رسید.

برای روشن‌تر شدن مطلب وقتی درباره موضوعی به خیالپردازی می‌پردازید به حالات بدنتان توجه کنید. در مرحله «خیالپردازی» چه رفتاری بروز می‌دهید؟ حالت بدنتان چگونه است؟ آیا به گشت و گذار می‌روید؟ حالت سر و چشمانتان چگونه است؟

حالا برای تحقق پنداره‌تان راهی پیدا کنید. حالت بدن شما چگونه است؟ چه رفتاری را به نمایش می‌گذارید؟ حرکات و حالات بدن شما در مقایسه با زمانی که برنامه را در ذهنتان مجسم می‌کردید چه تفاوت‌هایی دارد؟ اکنون به دیده انتقادی به برنامه و راه رسیدن به هدف‌تان نگاه کنید. به کدام سرنخ می‌توانید اشاره کنید؟ بدن شما از چه کیفیتی برخوردار است؟

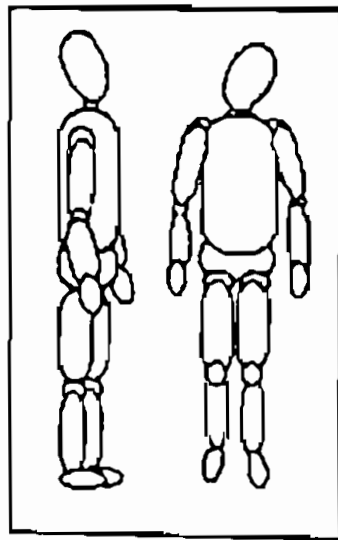
شخصیتهای خیالپرداز، واقع‌بین و منتقد، کدام‌یک در مورد شما بیشتر صدق می‌کند؟

با توجه به تجربه دیسنی و بسیاری دیگر می‌توان حالات بدنی زیر را در مراحل مختلف خیالپردازی، واقع‌بینی، نقادی، تعمیم داد.

خیالپرداز: سر و چشمها به سمت بالا، بدن متقارن و آرام.

واقع بین: سر و چشمها مستقیم یا اندکی متمایل به جلو. بدن متقارن و کمی متمایل به جلو.

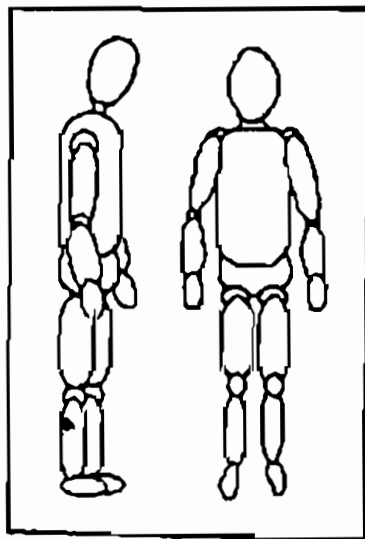
منتقد: چشمها به سمت پایین، سر پایین و کج، بدن به حالت زاویه دار.



فیزیولوژی «خیالپرداز»

سر و چشمها  
به سمت بالا

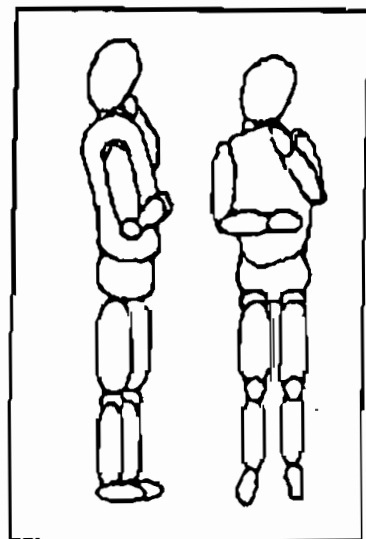
حالت بدن  
مقارن و آرام



فیزیولوژی «واقع بین»

سر و چشمها مستقیم  
یا کمی متمایل به جلو

حالت بدن  
مقارن و متمرکز



فیزیولوژی «منتقد»

چشمها پایین  
سر پایین و کج

حالت بدن  
زاویه دار

سرنخهای جسمانی در ارتباط با چرخه خلاق دیسنی

## تکمیل کردن چرخه خلاق

در ادامه مطالب کتاب ابزاری در اختیار شما قرار می‌دهیم که با رعایت چرخه خلاق دیسنی شما را در خط‌مشی برنامه‌ریزی راهنمایی می‌کند. به کمک این ابزار می‌توانید مراحل مهم در تکمیل و اجرای یک طرح یا پنداره خاص را مشخص نمایید. هدف کمک به شماست تا با در نظر گرفتن جهات و دیدگاه‌های مختلف («خیالپرداز»، «واقع‌بین» و «منتقد») برنامه جامعی تدارک ببینید. در نتیجه در موقعیتی قرار می‌گیرید که بتوانید:

الف) خط‌مشی برنامه‌ریزی مؤثری بیاموزید که از آن در موقعیتهای مختلف استفاده نمایید.

ب) جزئیات برنامه و طرح را در نظر بگیرید و

ج) مدرکی به دست دهید که عناصر مهم برنامه را توصیف کند.

فایده دیگر خط‌مشی این است که به کمک آن می‌توانید افکار خود را به گونه‌ای مؤثرتر سازماندهی کنید و آنها را به طرزی روشن به دیگران انتقال دهید. در ضمن به شما کمک می‌کند تا طرحهای خود را طوری برنامه‌ریزی کنید تا موضوع را به شکلی جامع و با این حال به طرزی که دنبال‌کردنش ساده باشد بیان کند.

هدف این است که به شما کمک شود تا عناصر کلیدی و اصلی برای «ایجاد آینده» را تعریف کنید:

الف) دامنه عناصر موجود در طرح.



ب) سلسله اقداماتی که به تکمیل کردن و اجرای طرح منتهی می شود.  
ج) اشخاص و شرایط بوم شناختی مناسب در ارتباط با مسئله.

با این حساب «خط مشی برنامه ریزی دیسنی» ابزاری است که شما را در برنامه ریزی و نیز ثبت نتایج فرایند فکری خود یاری می دهد.

## خط‌مشی برنامه‌ریزی دیسنی

مرحله «می‌خواهم» - خیالپرداز

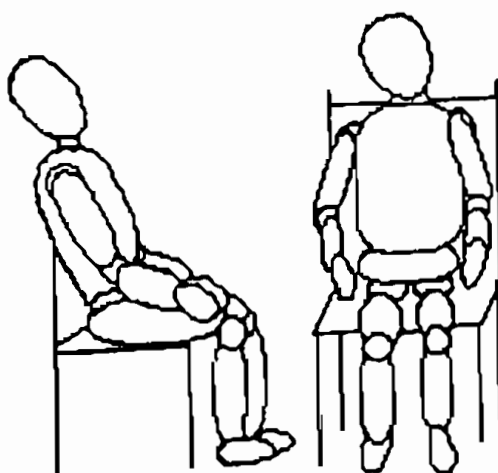
سطح توجه: چه.

سبک شناختی: پنداره - مشخص نمودن «تصویر کلی».

نگرش: هر چیزی می‌تواند باشد.

خط‌مشی میکرو: ترکیب کردن حواس.

فیزیولوژی: سر و چشمها بالا. حالت بدن متقارن و آرام.



## حالت بدن خیالپرداز

هدف‌تان را به شکل مثبت بیان کنید:

۱ - چه می‌خواهید بکنید؟ (نه اینکه چه نمی‌خواهید بکنید و از چه اجتناب می‌نمایید.)

هدف این است که:

۲ - چرا می خواهید این کار را انجام دهید؟ چه منظوری دارید؟  
منظور این است که:

۳ - چه فوایدی دارد؟  
فایده آن این است که:

۴ - از کجا می فهمید که به خواسته خود رسیده اید؟  
وقتی به خواسته خود رسیده ام که:

۵ - چه زمانی انتظار دارید به هدف خود برسید؟  
انتظار دارم:

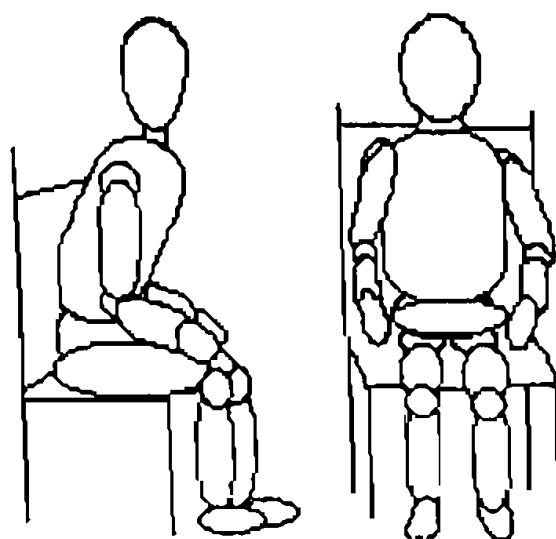
۶ - با این فکر می خواهید به کجا برسید؟  
با این فکر می خواهم:

۷ - برای تحقق برنامه های خود چه نقشی را در نظر می گیرید؟  
من می خواهم:

مرحله «چگونه» - واقع بین  
سطح توجه: چگونه.

سبک شناختی: اقدام - تعیین مراحل کوتاه مدت.  
نگرش: اقدام به شکلی که انگار خیال قابل حصول است.

خط مشی میکرو: ارتباط با کارکنان و توجه به نظرات آنها.  
 فیزیولوژی: سر و چشمها مستقیم به سمت جلو یا کمی به سمت پایین.  
 حالت بدن متقارن و کمی متمایل به جلو.



### حالت بدن واقع بین

تعیین قالبهای زمانی و مراحل پیشرفت. اطمینان از قابل حصول بودن برنامه  
 و اینکه پیشرفت را می توان به کمک حواس آزمود.

۱ - در چه زمانی هدف تکمیل می شود؟  
 هدف زمانی تکمیل می شود که:

.....

۲ - چه کسانی درگیر این کار خواهند بود؟

.....

مجریان اصلی برنامه را اشخاص زیر تشکیل می دهند:

۳ - دقیقاً توضیح دهید که برنامه به چه شکلی اجرا خواهد شد.  
اولین قدم کدام است؟

مراحل رسیدن به هدف به قرار زیر است:

(الف) .....

دومین قدم کدامست؟

(ب) .....

سومین قدم کدامست؟

(ج) .....

۴ - از کجا می‌فهمید در راستای هدف یا در جهت مخالف آن حرکت می‌کنید؟

راه مؤثری برای اطلاع از کم و کیف فعالیت این است که:

.....

۵ - از کجا می‌دانید که به هدف رسیده‌اید؟

زمانی می‌فهمم به هدف رسیده‌ام که:

.....

مرحله «ممکن است» منتقد

سطح توجه: چرا.

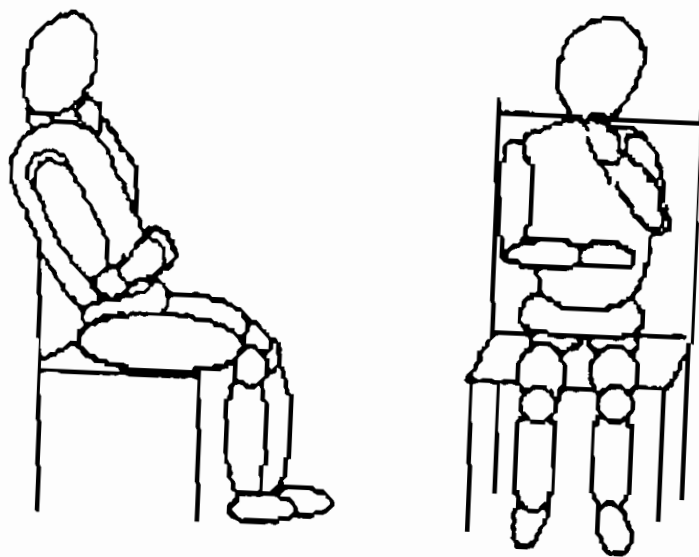
سبک شناختی: منطق. اجتناب از مسائل با اطلاع از کمبودها.

نگرش: توجه به اینکه اگر مشکلی پیش آید چه می‌شود.

خط‌مشی میکرو: توجه به نقطه‌نظرهای حضار و بینندگان.

فیزیولوژی: چشمها به سمت پایین، سر پایین و کج، بدن به حالت

زاویه‌دار.



### حالت بدن منتقد

حصول اطمینان از اینکه با استفاده از روش مورد نظر می‌توان به هدف رسید.

۱ - این نقطه نظر جدید روی چه اشخاصی اثر می‌گذارد؟  
اشخاصی که بیش از هر کسی تحت تأثیر برنامه قرار می‌گیرند عبارتند از:  
.....

۲ - چه نیازهایی دارند؟  
نیازهای آنها به قرار زیراند:  
.....

۳ - چرا ممکن است کسی با این برنامه مخالفت کند؟  
به این دلیل ممکن است با این برنامه مخالفت کند که:  
.....

۴ - روش یا روشهای موجود در برنامه چه فوایدی دارد؟

روش موجود از فواید زیر برخوردار است:

.....  
 ۵ - چگونه می‌توانید به هنگام اجرای برنامه این شرایط را رعایت کنید؟  
 دست‌آوردهای مثبت برنامه به شکل زیر حفظ می‌شود:

.....  
 ۶ - کی و کجا مایل به ادامه این برنامه نیستید؟  
 در صورتی مایل به اجرای این برنامه نخواهم بود که:

.....  
 ۷ - برنامه در حال حاضر چه نیازها و چه کمبودهایی دارد؟  
 این برنامه در حال حاضر دارای کمبودهای زیر است:

.....  
 اگر قرار باشد سؤالی درباره «چگونگی» نیازها یا کمبودهای اجرای برنامه  
 بکنید، آن سؤال کدام است؟  
 چگونه ..... ؟

خیالپرداز

چگونه می‌توانید نیازها و کمبودهای برنامه را رفع کنید؟  
 یکی از راههایی که وجود دارد این است که:

واقع‌بین

چگونه می‌توان این را به مرحله اجرا گذاشت؟  
 به روشهای زیر:

..... (الف)

..... (ب)

.....

## منتقد

برنامه چه نیازها و کمبودهای دیگری دارد؟  
کمبود دیگر برنامه این است که:

.....  
سؤال «چگونه» ای که ممکن است درباره نیازها یا کمبود برنامه پرسید  
کدام است؟  
چگونه .....؟

## خیالپرداز

چگونه می توانید نیازها یا کمبودهای برنامه را برطرف کنید؟  
یکی از راه‌حلهای احتمالی این است که:

.....

## واقع‌بین

دقیقاً چگونه می توان این کار را کرد؟  
از راههای زیر می توان این کار را انجام داد:

..... (الف)

..... (ب)

..... (ج)

## منتقد

برنامه چه نیاز یا کمبود دیگری دارد؟  
نیاز یا کمبود فعلی برنامه این است که:



می‌توانید چرخه خیالپرداز - واقع‌بین - منتقد را هر اندازه که مایل باشید ادامه دهید تا به اندازه نیاز خود از نقطه نظرها و آراء اشخاص درباره پنداره یا طرح مطلع شوید.

پس از این مرحله می‌توانید آراء و نظرات را در قالب یک گزارش جمع‌بندی کنید.

مثالی که در ادامه مطلب می‌خوانید نشان می‌دهد که چگونه پاسخ دادن به پرسشهای مطرح شده و ترکیب آنها با یکدیگر می‌تواند راه و برنامه شما را برای تحقق پنداره‌ای که در سر دارید مشخص سازد.

مثال: تفکر سیستمی و ابزار رهبری

هدف فراهم آوردن ابزاری است که به تفکر نظام‌مند حل مسئله و رهبری به طرز مؤثری کمک کند. منظور کمک به اشخاص است تا بر توانایی تفکر نظام‌مند و تفکر با خط‌مشی خود بیفزایند. فایده این کار این است که اشخاص بهتر می‌توانند پنداره خود را مشخص کنند و آن را به مرحله عمل درآورند. نشانه موفقیت آنها این است که شور و اشتیاق لازم را در همکارانشان ایجاد کنند و حمایت آنها را از برنامه به‌دست آورند. این اقدام بر توانایی همه افراد شاغل در مشاغل مختلف سازمان می‌افزاید. من می‌خواهم در حکم چراغی باشم که راه را برای بسیاری از مسافران روشن می‌کند.

زمان تعیین شده برای رسیدن به هدف هجده ماه است. مجریان اصلی این برنامه پدیدآورندگان طرح و افرادی هستند که از این ابزار استفاده می‌کنند. مراحل رسیدن به هدف به قرار زیر است:

الف) شناسایی اصول و استراتژیهای تفکر نظام‌مند، حل مسئله و رهبری مؤثر.

ب) بررسی فن‌آوری موجود برای ایجاد نظامهای خودآموز.  
ج) سازمان دادن به طرحهای پژوهشی که از خط‌مشی‌ها و راه‌چاره‌های موجود برای برخورد با مسائل سازمانی و رهبری استفاده می‌کنند.

برنامه زمانی مؤثر واقع می‌شود که کارکنان با ذهنیتهای مختلف بتوانند و هم مایل باشند که از این ابزار در کارهای روزانه خود استفاده کنند. زمانی از به هدف رسیدن خود مطلع می‌شویم که بتوانیم با استفاده از این ابزارها به راه‌حلهای ملموس برسیم.

اشخاصی که بیش از همه تحت تأثیر این برنامه قرار می‌گیرند مشتریان بالقوه و سازمانهای آنهاست. آنها می‌خواهند روشهای کارآمدتر، سریع‌تر، و کم‌خرج‌تری برای کسب مهارتهای عملی و یافتن راه‌حل برای مسائلشان بیابند. اگر همکاران شرکت احساس کنند که این طرح بی‌مورد و بی‌اثر است با آن مخالفت خواهند کرد. روش پیشنهادی نیازی به صرف وقت، تلاش اضافی یا هزینه کردن پول ندارد.

آنچه در حال حاضر به آن نیاز داریم مجموعه ابزار و روشهایی است که باید فراهم آید.

## شیوه‌های فکری در رهبری و حل مسئله

افزون بر مهارت‌های شخصی و مهارت‌های تفکر دارای خط‌مشی، که چرخه خلاق دیسنی فراهم می‌آورد، مبنایی برای برخی از مهارت‌های مهم در زمینه ارتباط تدارک می‌بیند. یکی از وظایف مهم رهبری فراهم آوردن ارتباط میان «فضای ادراکی» همکاران با «فضای مسئله» برای تحقق پنداره یا رسیدن به حالت مطلوب است.

رهبری مؤثر مستلزم تسلط بر روشهایی است تا نقطه‌نظرها و شیوه‌های فکری مختلف را در کنار هم قرار دهد. هدف، شناسایی و بهره‌برداری از نقطه‌نظرها و شیوه‌های فکری متفاوت است تا در ضمن به برقراری ارتباط مؤثر کمک کند.

«خیالپرداز»، «واقع‌بین» و «منتقد» نمونه‌ای است که سبک‌های فکری مرتبط با زمینه برنامه‌ریزی را در کنار هم قرار می‌دهد. خیالپرداز به «تصویر بزرگ» توجه دارد. در نظر او هر اتفاقی ممکن است بیفتد. واقع‌بین طوری رفتار می‌کند که انگار خیال یا پنداره تحقق یافتنی است و برای تحقق برنامه اقداماتی در نظر می‌گیرد. منتقد به منظور اجتناب از مسائل و مشکلات به حوادث احتمالی توجه می‌کند. به عبارت دیگر نگرش او «چه می‌شود اگر» است. این شیوه‌های فکری «انگاره‌های برنامه‌متا» نامیده می‌شوند.

انگاره‌های برنامه‌متا ابزار مؤثری هستند که به کمک آنها می‌توان شیوه‌های اصولی فکری و یادگیری را تحمیل نمود. ترکیبات انگاره‌های برنامه‌متا که سبک‌های فکری یک شخص را می‌سازند نشان می‌دهد که شخص چگونه برداشت می‌کند و چگونه تجربیات خود را مورد استفاده قرار می‌دهد.

یک «برنامه» یک فرایند شناختی یا نقشه‌ای است که اقدامات شخص را برای رسیدن به نتیجه هدایت می‌کند. برنامه با جمع‌آوری، تقسیم‌بندی، مقایسه، ارزیابی و طبقه‌بندی اطلاعات فعالیتها را هدایت می‌کند. برنامه «متا» برنامه‌ای است که براساس برنامه‌های دیگر عمل می‌کند. به عبارت دیگر، برخی از ویژگیهای مربوط به چگونگی طرز فکر را مشخص می‌سازد.

### انگاره‌های برنامه‌متا

برای بررسی درباره یک مسئله یا هدف می‌توان از روشهای مختلفی استفاده کرد. می‌توان از مسئله فاصله گرفت، می‌توان به آن نزدیک شد یا از ترکیبی از این دو حالت استفاده نمود. می‌توان مسئله یا هدف را به اجزاء کوچکتری تقسیم نمود اما درجه کوچکی این تقسیمات بستگی به این دارد که مسئله یا هدف مورد نظر تا چه اندازه خاص و تا چه اندازه کلی و عمومی است. مفاهیم و موقعیتها را می‌توان با رعایت جزئیات (تقسیم اطلاعات در حد میکرو) و یا کلیات (تقسیم اطلاعات در سطح ماکرو) بررسی نمود.

مسائل و موقعیتها را می‌توان در قالبهای زمانی بلندمدت، میان‌مدت یا کوتاه‌مدت و در حیطه‌های زمانی گذشته، حال، یا آینده بررسی کرد. قالب زمانی که در محدوده آن یک مسئله یا هدف مد نظر قرار می‌گیرد می‌تواند تا حدود زیاد روی طرز تعبیر و تفسیر و چگونگی برخورد با آن اثر بگذارد. می‌توان موضوع را در کوتاه‌مدت یا در بلندمدت در نظر گرفت.

بعضیها به سابقه و به عبارتی به گذشته بیش از آینده نظر دارند. نمونه جالبی که می‌توان به آن اشاره کرد تفاوت میان میخائیل گورباچف رهبر سابق شوروی و کسانی است که پیش از فروپاشی شوروی قصد سرنگونی او را داشتند. یکی به آینده نظر داشت و دیگری خواهان حفظ شرایط گذشته بود. رهبر باید بتواند با رعایت انگاره‌های برنامه‌متا شیوه‌های فکری مختلف را شناسایی و از آنها استفاده کند. ممکن است کسی بخواهد ۸۰ درصد به

روابط و ۲۰ درصد به کار توجه کند. ممکن است رهبر ۷۰ درصد به عوامل بلندمدت و ۳۰ درصد به ملاحظات کوتاهمدت توجه داشته باشد. از سوی دیگر ممکن است کسی با توجه به شرایط کوتاهمدت ۹۰ درصد به کار بیندیشد. در این مورد درست یا غلطی وجود ندارد. مهم توانایی استفاده از آنها به گونه‌ای است که بتوان با مسئله یا هدف برخورد مؤثر کرد.

هر فعالیت نگرش و طرز برخورد متفاوتی را ایجاب می‌کند. بعضی از فعالیتها ایجاب می‌کنند که به جزئیات در سطح میکرو توجه کنیم. برخی دیگر مستلزم آنند که تصویر جامع‌تر و بزرگتری را در نظر بگیریم. به عبارت دیگر در مراحل مختلف برنامه نگرشهای ویژه‌ای مورد نیاز قرار می‌گیرند. مسئله زمان نیز مطرح است. ممکن است در زمان بخصوصی تأکید بر نتایج بیش از تأکید بر روشها روی عملکرد فرد یا گروه اثر بگذارد. در مرحله‌ای از برنامه به وحدت نظر بیشتری نیاز است و حال آنکه در مواردی نیز بهتر است که به آراء و نقطه‌نظرهای متفاوت نظر بکنیم.

در هر مرحله از برنامه به شیوه فکری و روشهای متفاوتی نیاز پیدا می‌کنیم. مثلاً در مرحله ادراک یا تجسم احتمالاً بهتر است که تصویر وسیع‌تر یا چارچوب زمانی بلندمدت‌تری را در نظر بگیریم. در زمینه تصمیم‌گیری درباره روشهای اجرای برنامه باید به فعالیتهای کوتاهمدت‌تری توجه نمود. در زمینه تحلیل و ارزیابی هم ممکن است درست‌تر این باشد که در ارتباط با برنامه یا کار به جزئیات امر توجه کنیم. انگاره‌های برنامه‌مآ را در زمینه‌های زیر نیز می‌توان مورد استفاده قرار داد:

- ۱ - کمک به ایجاد انگیزه در همکاران.
- ۲ - درک بهتر فرایندهای فکری همکاران.
- ۳ - کمک به کارکنان تا فضای ادراکی خود را بسط داده، نقطه‌نظرهای خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

به طور خلاصه، در زمینه رهبری می توان از انگاره های برنامه متا در موارد زیر استفاده نمود:

- الف) بررسی «فضای ادراکی» در ارتباط با یک هدف یا کار خاص.
- ب) کمک به بسط و گسترش فیلترهای ادراکی خود و فضای ادراکی دیگران.
- ج) کمک به کارکنان برای درک تفاوتها در شیوه های فکری و در میان گذاشتن فضاها با یکدیگر.

## توجه به شیوه‌های مختلف فکری

مدیریت مؤثر بر یک گروه ایجاب می‌کند که به دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرهای همه افراد توجه شود. بنابراین، هنگام رهبری یک گروه مهم است که تعادلی میان الف) تشویق دیدگاه‌های مختلف و ب) در میان گذاشتن درک خود از هدف با سایرین ایجاد شود.

وظیفه رهبری از جمله چیزهای دیگر (۱) حل مسائل و (۲) هدف‌گذاری و یا تحقق هدف‌هاست. تحقق هدف‌ها و حل مسائل فرایندهایی هستند که با هم ارتباط دارند و لازم است میان آنها تعادلی ایجاد نمود. به‌طور کلی اگر زمینه اصلی حل مسئله باشد تأکید رهبر به تشویق دیدگاه‌های جدید است. اگر زمینه پیشنهاد یک نقطه‌نظر جدید و بررسی آن باشد تأکید بر نتیجه و حاصل کار است. به عبارت دیگر اگر گروه به حل مسئله‌ای اشتغال دارد، رهبر باید به دیدگاه‌های مختلفی که در این زمینه وجود دارد توجه کند و اگر گروه نقطه‌نظر جدیدی را می‌آزماید رهبر باید به مشترکات و ارائه موارد مورد توافق عام توجه کند.

در کار مدیریت توجه به تعادل بسیار مهم است. یک مرحله از برنامه و یا یک شیوه فکری نباید به زیان مراحل و ذهنیتهای دیگر مورد توجه قرار گیرد. برای حل مسئله و بررسی یک نقطه‌نظر جدید به طرز فکرهای متفاوتی نیاز داریم. خیالپرداز، واقع‌بین و منتقد شخصیتهای بی‌انعطافی نیستند. بلکه هر کدام گرایشهایی دارند. شیوه‌های مختلف فکری هر کدام هدفهای بخصوصی را دنبال می‌کنند. مثلاً:

— خیالپرداز به گسترش فضای ادراکی در ارتباط با پنداره کمک  
م. کند.

- وظیفه واقع بین این است که اقدامات لازم برای تحقق پنداره را مشخص سازد.
- وظیفه منتقد ارزیابی جنبه های مثبت و منفی در ارتباط با پنداره و راه رسیدن به آن است.

در هر گروه کاری ذهنیتهای اشخاص و نقطه نظرهای آنها می تواند مکمل یکدیگر یا در تعارض با هم باشد. اندیشه های مختلف می توانند سازنده یا مخرب باشند. نکته مهم در رهبری این است که چگونه تعادل لازم را میان اجزاء و افراد مختلف درگیر در کار برقرار سازیم.

بنابراین یکی از مهارتهای ارتباطی حائز اهمیت برای هر رهبر شناسایی انگاره های مهم فکری و واکنش نشان دادن متناسب به آنهاست.

راهی برای آگاهی از نقطه نظرهای اشخاص سؤال کردن از آنهاست. در این زمینه باید توجه داشت که نه تنها پاسخهای کلامی اشخاص بلکه حالت بدن، حالت های تأکیدها و لحن صدا سرنخهای مهمی هستند که باید به آنها توجه نمود.



## تمرین: متعادل ساختن نقطه نظرهای مختلف در یک گروه

در این تمرین با مطالب بیشتری در زمینه شناسایی دیدگاههای مختلف و توجه نمودن به آنها آشنا می شوید.

یک گروه چهار نفری تشکیل دهید. یکی از این چهار نفر سرگروه و سه نفر دیگر اعضای گروه را تشکیل می دهند.

۱ - اعضای گروه برای ایفای نقش خود از شیوه های فکری متفاوتی استفاده می کنند (خیالپرداز، واقع بین و منتقد). جدول زیر انگاره های شناختی مهم در ارتباط با هر شیوه فکری را مشخص کرده است.

منتقد	واقع بین	خیالپرداز	
چرا	چگونه	چه	
منطق	عمل	پنداره	ترجیح تجسمی
دور از	به سوی	به سوی	روشن
بلند و کوتاه مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	قالب زمانی
گذشته - آینده	حال	آینده	جهت گیری زمانی
بیرونی - دیگران	بیرونی - محیط	درونی - خود	مرجع
تأخیر	جور	جور	شیوه مقایسه

- ۲- «رهبر» برنامه‌ای برای پنداره خود ارائه می‌دهد و در این زمینه کمی بحث می‌کند. هدف رهبر حفظ تعادل میان اعضای گروه و قرار دادن آنها در شرایط مثبت است.
- ۳- پس از بحث و گفت‌وگو رهبر درباره نظرات اعضای مختلف گروه برداشت می‌کند و گروه درباره تأثیر و نقش این نظرات مختلف نظر می‌دهد.

## فصل ۵

---

### مدیریت بر باورها

#### مطالب فصل ۵ :

- نقش باورها در سازمانها و نظامهای اجتماعی
- فضای تغییر با انگیزه
- ارزیابی انگیزه برای تغییر
- برگه ارزیابی باور
- تقویت کردن باورها
- سببهای اولیه
- یافتن نظام سببها به کمک ادوات ربط
- «ممیزی باور» — تقویت انگیزه برای یک پنداره یا هدف
- برگه «ممیزی باور»
- ممیزی باور از چشم اندازی متفاوت
- اصل «قصد مثبت»



## نقش باورها در سازمانها و نظامهای اجتماعی

در مسیر حرکت از پنداره به عمل باورها و ارزشها نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. اعتقاد به آینده، اعتقاد به عملی بودن تغییر و اعتقاد به راهی که شخص می‌پیماید، جملگی جنبه‌های مهم و کلیدی «ایجاد دنیایی هستند که اشخاص بخواهند عضو آن باشند».

باورها و ارزشها چارچوبهای غیریکی هستند که فعالیتهای ما را در احاطه خود دارند. باورها و ارزشها چگونگی تفسیر شدن و معنا پیدا کردن حوادث و ارتباطها را مشخص می‌کنند و از این رو روی انگیزه و فرهنگ تأثیر فراوان دارند. باورها و ارزشهای مشترک انسجام سازمان یا گروه را در پی دارد. باورها و ارزشها اساس و ریشه انگیزه به شمار می‌آیند و مشخص می‌کنند کدام خط‌مشی و چه اقدامی باید تقویت شود و کدام یک کنار گذاشته می‌شود. باورها و ارزشها نشان می‌دهند که ما برای روبه‌رو شدن با موقعیت از کدام برنامه ذهنی استفاده می‌کنیم و چه اقداماتی در این زمینه انجام می‌دهیم. زمینه تجربه ما مانند کلماتی است که بدون نقطه و علامتگذاری پشت سر هم نوشته می‌شوند. بدون این نقطه گذاری کلمات معنا و مفهوم پیدا نمی‌کنند. باورها و ارزشها مشخص‌کننده شرایط شناختی ما هستند و در واقع می‌توان گفت که نقطه‌گذاریهای لازم را انجام می‌دهند. اشخاص معمولاً بر سر زمینه بحث و مجادله نمی‌کنند. بحث و مشاجره آنها بر سر نقطه‌گذاریها، علامت‌سوالها و تأکیدهاست. خیالپرداز، واقع‌بین و منتقد هر کدام یک موضوع واحد را به اشکال مختلف نقطه‌گذاری می‌کنند.

باورها و ارزشها، بستگی به این که درباره طبیعت اشخاص و جهان چه برداشتی داریم، با هویت، هنجار و فرهنگ ارتباط دارند. بسیاری از باورها و

ارزشهای اشخاص، و بویژه باورها و ارزشهای نفوذی‌تر در سطح هشیار اشخاص درک نمی‌شوند.

یکی از علل بروز مشکلات این است که اشخاص گمان می‌کنند همه در فرضهای آنان سهیمند. مثلاً ممکن است کسی فرض را بر همکاری بگذارد اما کسی که پیام او را می‌گیرد فرض را به جای همکاری بر معاضدت بگذارد. در یک نظام عملکردی باورها و ارزشها با هویت سازمان و محیط همخوانی دارند اما در یک نظام بد عملکردی باورها با نظام وسیع‌تر سرِ ناسازگاری دارند. در این شرایط حکم ویروس رایانه را پیدا می‌کنند که در کار رایانه اختلال به وجود می‌آورد.

باورها و ارزشها می‌توانند تغییر را تسهیل یا بر سرِ راه رسیدن به آن موانعی ایجاد کنند.

### مدیریت کردن بر باورها و ارزشها

وقتی سازمانها تغییر می‌کنند و متکامل می‌شوند رهبران باید تأثیر تغییرات ایجاد شده را روی نظامهای باوری و ارزشی سازمان و نیز افرادی که عضویت آن را دارند بررسی کنند. رهبران سازمانها باید میان اشخاص با زمینه‌های فرهنگی و باورهای متفاوت هماهنگی به وجود آورند. بدین منظور به مهارتها و دانش جدیدی در زمینه ارتباطات و مدیریت باورها و ارزشها احتیاج دارند.

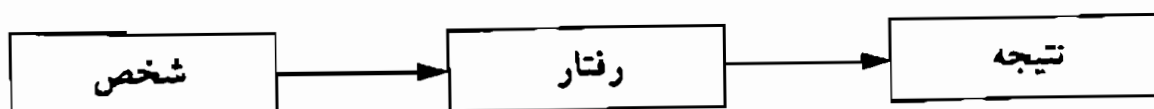
در ارتباط با هر باور به مهارت رهبری ویژه‌ای نیاز است. به طور کلی مهارتهای رهبری برای مدیریت بر باورها و ارزشها حول دو جنبه از فرایند روبه‌رو شدن با موقعیتهای تغییر و گذر از یک موقعیت به موقعیت دیگر دور می‌زند.

برخی از زمینه‌های رایج در مدیریت بر باورها و ارزشها در سازمان و نظام اجتماعی که به مهارتهای رهبری احتیاج دارند به قرار زیراند:

- ۱ - موقعیتهایی که در آن روشها، ارزشها، معیارها و یا مناسبات کاری جدید باید جای اشکال قدیمی تر را بگیرند.
- ۲ - موقعیتهایی که در آن میان گروههای مختلف سازمان یا نظام مرزبندیهای (افقی، عمودی، میان شخصی یا میان وظیفه‌ای) وجود دارد.
- ۳ - موقعیتهایی که به همخوانی یا همخوانی مجدد فضاها یا ادراکی نیاز دارد.

## فضای تغییر با انگیزه

رهبری در سازمانها و نظامهای اجتماعی بیش از هر زمان در شرایط تغییر لزوم پیدا می‌کند. مهارتهای رهبری مؤثر برای تشویق و تحریک تغییر و نیز برای روبه‌رو شدن با نتایج آن لازم است. فرایند تغییر مستلزم آن است که شخص یا اشخاص رفتار خود را برای رسیدن به هدف تغییر دهند.



یکی از هدفهای مهم رهبری مؤثر کمک به کارکنان است تا بر میزان علاقه و تلاش خود برای دستیابی به هدف مورد نظر بیفزایند. اینجاست که مباحث مربوط به انگیزه مطرح می‌شود.

مطالب مهم در ارتباط با تغییر این است که کارکنان بخواهند الف) به نتایج متفاوتی برسند، ب) از توانایی لازم برای رسیدن به هدفهای جدید برخوردار باشند، و ج) فرصتی بیابند تا از توانمندیهای خود برای دستیابی به نتایج جدید استفاده نمایند. انگیزه تحت تأثیر ارزشها و انتظارات شخصی در ارتباط با این سه مبحث شکل می‌گیرد.

۱ - مطلوب بودن نتیجه: میزان علاقه شخص به نتیجه‌ای که قرار است به دست آید.

۲ - انتظار ارتباط عمل با نتیجه: میزان انتظار کارکنان در این زمینه که رفتار جدید یا عمل آنها چه اندازه به هدف مطلوب منتهی می‌شود.



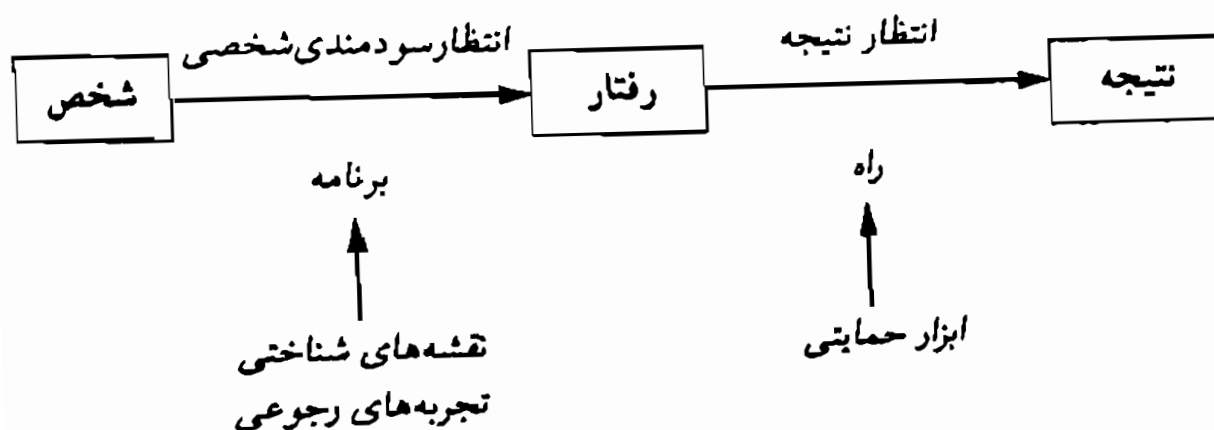
۳ - برداشت از توانمندی خود: میزان اطمینان کارکنان به توانمندی و کارایی خود برای گرفتن مهارت‌های جدید به منظور رفتار نمودن به طریقی که به تحقق هدف منجر گردد.

باورها و انتظاراتی مربوط به مطلوب بودن نتیجه، اقداماتی که برای رسیدن به این نتیجه مطلوب لازم است و نیز توانمندیهای خود شخص نقش مهمی در انگیزه فراگرفتن یا تغییر کردن ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، اگر شخص نخواهد و یا اگر مطمئن نباشد که می‌تواند کاری را که لازم است انجام دهد تغییر نمی‌کند.

باورها و انتظاراتی شخص نسبت به نتایج و توانمندیهای خود نقش مهمی در فرایند تغییر سازمانی ایجاد می‌کنند. باورها و برداشتهای کارکنان روی میزان تلاش و مداومت آنها برای تحقق پنداره اثر می‌گذارد. مثلاً در فعالیتهایی که کارکنان شخصاً بر کار خود نظارت و مدیریت می‌کنند، اشخاصی که نسبت به موفقیت خود بدبین باشند خیلی زود در معرض هموردجویی‌هایی که پای توانمندیهای شخصی آنها را به میان می‌کشد، میدان را خالی می‌کنند.

از سوی دیگر رسیدن به هدف مورد نظر از طریق عملکرد مؤثر در موقعیتهای هموردجویانه می‌تواند به اعتماد و اطمینان شخص به توانمندیهای موجودش بیفزاید زیرا اشخاص اغلب با آنکه از مهارت کافی برخوردارند در نهایت حدّ خود ظاهر نمی‌شوند. تنها اگر حد بالای توانمندیهای اشخاص آزمون شود آنها می‌توانند از میزان توانمندی خود مطلع گردند. در موقعیتهای غیرهموردجویانه حتی کارآمدترین و واجدشرایط‌ترین اشخاص در حد بالای توانمندی خود ظاهر نمی‌شوند. بنابراین، حتی وقتی به مهارت جدیدی احتیاج نیست، دادن انگیزه به کارکنان می‌تواند روی عملکرد آنها تأثیر مطلوب بگذارد.

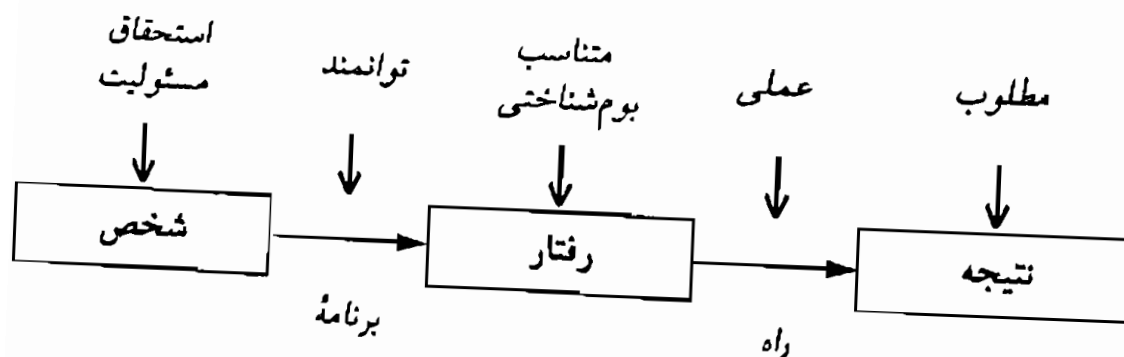
باندورا<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) معتقد است انتظار نتیجه ناشی از برداشت و برآورد شخص در این زمینه است که رفتار و عمل او تا چه اندازه به حصول نتیجه منتهی می‌گردد. انتظار سودمندی شخصی با برداشت و باور شخص مبنی بر اینکه از توانایی لازم برای اقدام برخوردار است به گونه‌ای که به هدف مطلوب منتهی شود رابطه دارد.



به‌طور کلی کارکنان با کسب تجربه‌های رجوعی و نقشه‌های شناختی جدید برای تحقق برنامه رفتار خود را تغییر می‌دهند. اما باید توجه داشت که یک رفتار واحد همیشه و لزوماً منجر به یک نتیجه واحد نمی‌شود. با توجه به راه و برنامه رسیدن به نتیجه، میزان حمایتی که کارکنان دریافت می‌کنند و نیز ابزاری که در اختیار دارند احتمال تحقق هدف در محدوده نظام مشخص می‌شود.

تحقق هدفهای میکرو، ماکرو و متا ایجاب می‌کند که کارکنان از نقشه‌های شناختی، تجربه‌های رجوعی و حمایت‌های ارتباطی و ابزار لازم برای جامه عمل پوشانیدن به هدف برخوردار باشند. برای ایجاد تغییر عوامل زیر مؤثرند:

- ۱ - مطلوب بودن نتیجه یا هدف.
- ۲ - اطمینان از اینکه اقدامات مورد نظر به نتیجه دلخواه منتهی می شوند.
- ۳ - ارزیابی متناسب بودن و دشواری رفتار.
- ۴ - این باور که شخص با اقدام خود می تواند به هدف مطلوب برسد.
- ۵ - احساس مسئولیت و توانمندی در قبال رسیدن به هدف.



### مباحث اعتقادی در ارتباط با تغییر سازمانی

مثلاً فرض کنید رهبر یک سازمان پنداره‌ای دارد و می‌خواهد با نرم‌افزارهایی به مدیریت ارشد شرکت (کارکنان) کمک کند تا تصمیمهای نظام‌مندتری (رفتار) برای ایجاد همخوانی بیشتر در فعالیتهای کارکنان شرکت بگیرند (هدف). در ارتباط با هریک از عناصری که به آن اشاره کردیم در زمینه باورها مطالبی مطرح هستند.

بعضی از کارکنان ممکن است مطلوب بودن «نتیجه برای افزایش همخوانی فعالیتهای کارکنان شرکت» را مورد تردید قرار دهند. جمعی دیگر ممکن است بگویند: «در حال حاضر افزایش سود مهمتر از ایجاد همخوانی بیشتر میان کارکنان است.»

بعضی دیگر ممکن است هدف را ارزشمند ارزیابی کنند اما برایشان این سؤال مطرح باشد که «آیا با برنامه و راه پیشنهادی می‌توان به هدف رسید؟» ممکن است کسی بگوید: «نمی‌دانم با توجه به شرایط موجود آیا می‌توانیم همخوانی میان کارکنان را افزایش دهیم؟»

بعضی از کارکنان ممکن است از هدف استقبال کنند و معتقد باشند که رسیدن به این هدف امکانپذیر است اما بگویند: «اتخاذ تصمیمات نظام‌مندتر» مؤثرترین راه برای رسیدن به این هدف نیست. آنها ممکن است بپرسند: «چگونه اتخاذ تصمیمهای نظام‌مندتر می‌تواند در شرایط موجود همخوانی بیشتری در اشخاص ایجاد کند؟»

این امکان هم وجود دارد که کارکنان هدف را مطلوب ارزیابی کنند، به عملی بودن آن معتقد باشند و رفتار پیشنهاد شده را هم برای رسیدن به هدف مناسب بدانند اما به توانمندیهای خود برای رسیدن به برنامه تردید داشته باشند. ممکن است کسی بگوید: «تردید دارم بتوانم برای تحقق این برنامه از نرم‌افزارهای موجود به‌خوبی استفاده کنم تا به هدف مورد نظر برسم.»

حتی وقتی کارکنان موافق هدف باشند، به تحقق آن اطمینان داشته باشند، به اقداماتی که برای رسیدن به هدف در نظر گرفته شده مطمئن باشند، ممکن است بپرسند آیا این در زمرهٔ مسئولیت آنهاست که برای تحقق برنامه اقدامی صورت دهند؟ ممکن است یکی از مدیران ارشد بگوید: «مسئولیت ما نیست که همخوان بودن کارکنان را ضمانت کنیم. این مسئولیت خود آنهاست. به اندازهٔ کافی کار روی سرِ ما ریخته شده است، درست نیست مسئولیت دیگری بر مسئولیتهای ما اضافه شود.»

این امکان هم وجود دارد که کارکنان از شایستگی و استحقاق خود برای تحقق برنامه مطمئن نباشند. ممکن است آنها خود را شایستهٔ ایفای این نقش ندانند.

مباحث مربوط به باورها برای همهٔ سطوح رهبری در سه بخش متا، ماکرو

و میکرو مطرح هستند. توجه داشته باشید که ما موجودات تک‌بُعدی نیستیم و اغلب، پیش از اینکه پنداره خود را با دیگران در میان بگذاریم باید درباره آن به سؤالهای مختلفی جواب بدهیم.

## ارزیابی انگیزه برای تغییر

«رهبر باید اعتماد به نفس داشته باشد اما در کار خلق نتیجه تردید را بپذیرد. رهبر باید به کارکنان اعتماد به نفس بدهد اما تردید آنها را تأیید کند و بعد این تردید را به فرصتی مناسب و مطلوب تبدیل نماید.»

– ژیل پاژو

علاوه بر مهارتها و اقدامها، باورها و فرضیه‌های رهبران و همکاران آنها برای تحقق پنداره‌های آنان و «ایجاد دنیایی که اشخاص به عضویت در آن راغب باشند» ضرورت دارد.

از یک سو، اگر برنامه‌ها و اقدامهای مدیران با فرضها و فرضیه‌های مجریان در تضاد باشد، ایجاد هماهنگی و همخوانی غیرممکن می‌شود. از سوی دیگر اگر همکاران شرکت و سازمان با هدف و برنامه رهبری شرکت موافق باشند همه توانمندیهای موجود اما نافع‌ال خود را ظاهر می‌کنند. راهی برای تعیین انگیزه یک شخص یا گروه ارزیابی پنج باور مهمی است که در زمینه تغییر به آن اشاره کردیم.

- ۱ – مطلوب بودن نتیجه: «هدف مطلوب و ارزشمند است.»
- ۲ – اطمینان از اینکه اقدامهای مورد نظر نتیجه دلخواه را تولید می‌کند: «می‌توان به هدف رسید.»
- ۳ – ارزیابی متناسب بودن و دشواری رفتار (بدون توجه به اینکه به نتیجه مطلوب منتهی شود): «اقدامی که برای دستیابی به هدف باید

صورت گیرد، روشن، متناسب و مناسب با شرایط زیست محیطی است.»

۴ - این باور که شخص خود را توانا به اجرای عمل تلقی کند: «من از توانایی لازم برای رسیدن به هدف برخوردارم.»

۵ - احساس ارزشمندی و داشتن توانایی برای رسیدن به هدف مطلوب: «من مسئول رسیدن به هدف مورد نظر هستم و این شایستگی را در خود سراغ دارم.»

پس از اعلام باورها، کارکنان می توانند میزان اعتماد و اطمینان خود را در ارتباط با هریک از این پنج مورد با مقیاس ۱ تا ۵ مشخص نمایند، به طوری که نمره ۱ کمترین حد اعتماد و نمره ۵ بیشترین میزان آن را نشان می دهد. به کمک این ارزیابی می توان زمینه های مسئله ساز را شناخت و برای جبران آنها کاری صورت داد.

هر مورد که امتیاز کم می گیرد نشانه مقاومت یا استنباطی است که باید فکری به حال آن کرد. رهبر باید نقشه های شناختی، تجربه های رجوعی، حمایت های ارتباطی یا ابزار لازم برای افزایش اطمینان خاطر کارکنان را در زمینه هایی که به تقویت احتیاج دارند فراهم سازد. برگه ارزیابی باور که در ادامه مطلب آمده است وسیله ای ساده، اما در ضمن مؤثر برای ارزیابی سریع زمینه های مختلف اعتقادی در ارتباط با هدف یا برنامه است.

## برگه ارزیابی باور

هدف یا نتیجه مورد نظر را در یک سطر بنویسید:

هدف: .....

راه حل یا برنامه خود را برای رسیدن به هدف توضیح دهید:

برنامه - راه حل: .....

.....

در فضاهای زیر، شدت باور خود را در مقیاس ۱ تا ۵ مشخص نمایید.

الف: «هدف مطلوب و ارزشمند است.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ب: «می توان به هدف رسید.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ج: «اقدام برای رسیدن به هدف روشن، متناسب و متناسب با شرایط زیست محیطی است.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---



د: «من از توانمندی لازم برای تحقق هدف برخوردارم.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ه: «من مسئولیت و شایستگی دسترسی به هدف را دارم.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

برای توضیح بیشتر فرض کنیم پنداره کسی «فراهم آوردن یک نرم افزار رایانه ای باشد که به اندیشه و عواطف انسان واکنش نشان می دهد.» این شخص برای ارزیابی میزان باور خود به این پنداره عبارتهای زیر را مطرح و به هر کدام امتیازی از ۱ تا ۵ می دهد.

«فراهم آوردن یک نرم افزار رایانه ای که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد هدفی مطلوب و ارزشمند است.»

«می توان به این هدف رسید، می توان نرم افزار رایانه ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسانی واکنش نشان دهد.»

«اقدامهای لازم برای تحقق هدف، یعنی فراهم آوردن نرم افزار رایانه ای که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد، روش متناسب و مناسب با شرایط زیست محیطی است.»

«من از توانایی لازم برای فراهم آوردن نرم افزار رایانه ای که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد، برخوردارم.»

«من مسئولیت و شایستگی آن را دارم که نرم افزار رایانه‌ای را که بتواند به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد فراهم آورم.»

حالا فرض کنیم که شخص مورد نظر ما برای هریک از عبارتهای بالا امتیازی از ۱ تا ۵ به شرح زیر در نظر گرفته است:

مطلوب و ارزشمند = ۵

امکان‌پذیر = ۲

متناسب = ۴

توانمند = ۴

مسئول و شایسته = ۳

مسلماً این باور که «می‌توان نرم‌افزاری کامپیوتری فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد» بیش از سایر زمینه‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. این زمینه‌ای است که رهبر باید بیشترین سعی و اهتمام خود را مصروف آن کند و پیش از ارائه طرح به همکاران نقشه‌های شناختی، تجربه‌های رجوعی، حمایت‌های ارتباطی و ابزار لازم را برای تقویت باورها و انتظارهای خود فراهم آورد.

اگر این رهبر با گروهی کار می‌کند لازم است که این ارزیابی را در مورد همکارانش نیز انجام دهد و از باورهای آنها در ارتباط با این پنداره آگاه شود. شناسایی تردیدها زمینه‌هایی را که باید مورد توجه و تقویت قرار گیرند، مشخص می‌سازد. اگر امتیازهای دریافتی همکاران با هم اختلاف فاحش داشته باشد، کسانی که در هر زمینه بالاترین امتیاز را به دست آورده‌اند، باید نظرات مثبت و نقاط قوت را با کسانی که امتیاز پایین گرفته‌اند در میان بگذارند.

## تقویت کردن باورها

باورها ما را در زمینه‌هایی که واقعیت را نمی‌دانیم راهنمایی می‌کنند. به همین دلیل است که باورها تأثیری تعیین‌کننده روی ادراک و پنداره‌های ما از آینده دارند. برای تحقق یک پنداره باید به شدنی بودن آن مطمئن باشیم. توجه داشته باشید که اگر می‌دانستیم آینده چگونه شکل می‌گرفت، به رهبری نیازی نداشتیم.

باورهای ما با نقشه‌های شناختی تجربه‌های گذشته و ابزارهای دیگر تقویت می‌شوند. برای تقویت باور خود نسبت به یک پنداره و یا برای تأثیر گذاردن بر باورهای دیگران باید دلایلی داشته باشیم که ثابت کند چرا دیگران باید به پنداره مورد نظر ما معتقد باشند. هرچه برای باور کردن مطلبی دلایل بیشتری داشته باشیم، احتمال باور کردن آن افزایش می‌یابد.

یکی از مهارت‌های خط‌مشی‌دار و مهم رهبری توانایی شناسایی دلایل باور داشتن یک پنداره خاص و یا مشارکت در یک مأموریت ویژه است. برای این کار باید پاسخهایی برای بسیاری از سؤالات مهم «چرا» دار پیدا کنیم. از جمله این سؤالات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- چرا مطلوب است؟
- چرا امکان‌پذیر است؟
- چرا این روشی مناسب است؟
- چرا از توانمندی لازم برخوردارم؟
- چرا شما و یا ما مسئول هستیم؟

به گفته ارسطو، فیلسوف یونانی، پاسخ دادن به این گونه سؤالات مستلزم یافتن «چرا»های زیربنای مرتبط با مباحث مختلف است. به عبارت دیگر باید بدانیم:

- الف) به چه علت (چرا) مطلوب است.
- ب) به چه علت شدنی است.
- ج) به چه علت روشی مناسب برای تحقق پنداره است.
- د) به چه علت سبب توانمندی من می شود.
- ه) به چه علت تو یا مرا مسئول می کند.

## سببهای اولیه

به گفته ارسطو چهار سبب یا علت اصلی را می توان شناسایی کرد:

- (۱) سببهای «رسمی».
- (۲) سببهای «پیشین».
- (۳) سببهای «ناگزیر» یا «کارآمد».
- (۴) سببهای «نهایی».

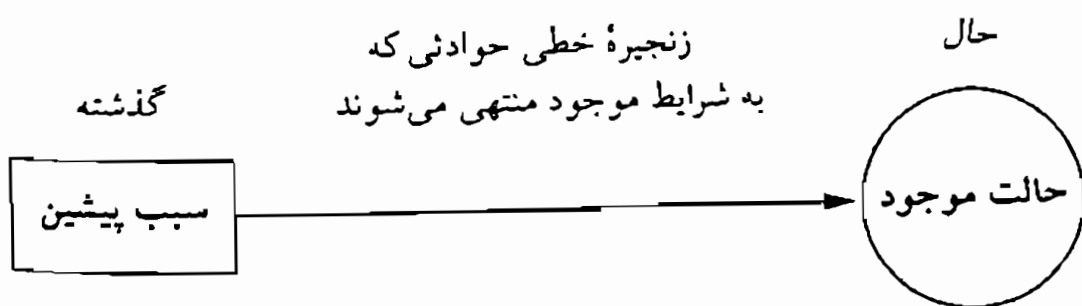
### سببهای رسمی

سببهای رسمی بیشتر با تعاریف اصولی ارتباط دارند. «سبب رسمی» یک پدیده تعریف خصوصیت اصلی آن را فراهم می آورد. ما مجسمه برنزی حیوان چهارپایی را که سم و دم دارد «اسب» می نامیم زیرا ویژگیهای «رسمی» یک اسب را به نمایش می گذارد. ما می گوئیم مازو (میوه بلوط) تبدیل به درخت بلوط شد زیرا آنچه را تنه، شاخه و شکل بخصوصی از برگ باشد «درخت بلوط» می نامیم.

سببهای رسمی در واقع بیش از پدیده‌ای که ملاحظه می شود، به ملاحظه کننده القا می کند. شناسایی سببهای رسمی مستلزم شناسایی فرضیه‌های اولیه و نقشه‌های ذهنی ما درباره یک موضوع است. وقتی نقاشی مثل پیکاسو از فرمان دوچرخه و زین آن برای نشان دادن سرب یک گاو استفاده می کند از «سببهای رسمی» استفاده می کند زیرا با عناصر اصلی شکل چیزی برخورد دارد.

## سببهای پیشین

سببهای پیشین حوادث، اعمال و تصمیمات مربوط به گذشته را در بر می‌گیرند که روی حالت فعلی یک چیز یا یک حادثه از طریق یک زنجیره خطی کنش و واکنش تأثیر می‌گذارد. مثلاً می‌گوییم «مازو به درخت بلوط تبدیل شد زیرا کسی آن را کاشت و آب و کود داد.» «گاندی از آن جهت رهبر شد زیرا تجربه تلخ تبعیض نژادی در آفریقای جنوبی را تجربه کرد.» یا «این سازمان موفق است زیرا در فلان زمان این اقدامها را انجام داد.»



## سبب پیشین

بررسی درباره سببهای پیشین یک مسئله مستلزم بررسی سلسله حوادث گذشته است که به شرایط موجود مسئله منجر گردیده است. به همین شکل جستجو و یافتن سببهای پیشین یک حالت مطلوب مستلزم توجه به زنجیره علت و معلولی است که به این حالت مطلوب منتهی خواهد شد.

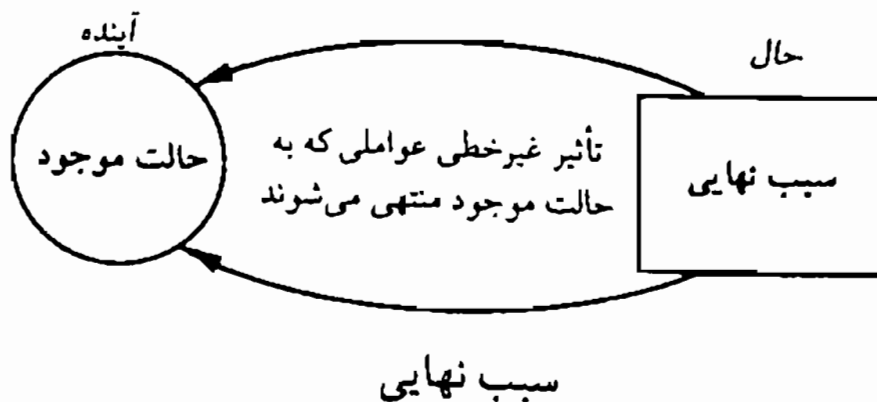
## سببهای ناگزیر

سببهای ناگزیر به شرایطی اشاره دارد که امکان تحقق یک حادثه را فراهم ساخته است. مثلاً می‌گوییم: «مازو به درخت بلوط تبدیل شد زیرا رقابت چندانی برای دریافت آب یا نور مورد نیاز رشد درخت از سوی درختان دیگر

وجود نداشت.» «گاندی رهبر شد زیرا شخصیت او با نیازهای جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کرد همخوانی داشت.» «سازمان موفق شد زیرا با رقابت جدی روبه‌رو نبود.»

### سببهای نهایی

سببهای نهایی با هدفهای آتی یا پنداره‌هایی سروکار دارد که حالت موجود نظامی را که به اقدامهای فعلی معنا یا هدف می‌دهد راهنمایی یا روی آن تأثیر می‌گذارد. مثلاً می‌توان گفت: «سازمان موفق شد زیرا پنداره مناسبی داشت.» یا «گاندی رهبر موفق بود زیرا به آرمانهای خود در زمینه صلح وفادار باقی ماند.» یا «گروه عملیات همخوان داشتند زیرا هدف مشترکی را پی می‌گرفتند.»



بررسی سببهای نهایی یک مسئله یا نتیجه مستلزم در نظر گرفتن هدفها و نتایج مطلوبی است که افکار و اعمال اشخاص درگیر در نتیجه یا مسئله را راهنمایی یا مقید می‌کند. سوای اینها باید به برداشت اشخاص از هویت خود در محدوده نظامهای اجتماعی و محیطی که در آن فعال هستند توجه نمود.

## یافتن نظام سببها به کمک ادوات ربط

می‌توان به کمک ادوات «ربط» انواع سببهای مورد اشاره ارسطو را توصیف کرد. ادوات ربط کلمات یا عبارتهایی هستند که نقطه نظرها را به هم ارتباط می‌دهند. از جمله این ادوات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

زیرا	قبل	بعد از
درحالی که	هر وقت	به طوری که
به همان شکل که	اگر	گرچه
بنابراین.		

به کمک این ادوات ارتباطی، نقطه نظرها را به یکدیگر ارتباط می‌دهیم. مثلاً اگر بگوییم «گاندی رهبر مؤثری بود» و بعد از کلمه «زیرا» استفاده کنیم به دلایل و سببهایی می‌رسیم که ما را به این نتیجه‌گیری وادار کرده است. مثلاً می‌توانیم بگوییم: «گاندی رهبر مؤثری بود زیرا میان پنداره و اعمالش همخوانی وجود داشت.»

می‌توان از ادوات ربط برای بررسی سببهای مختلف مرتبط با یک پدیده خاص استفاده نمود. می‌توان مسئله یا هدف بخصوصی را در نظر گرفت و بعد به کمک هر یک از ادوات ربطی یاد شده برای اطلاع از فرضیه‌ها یا باورهای مناسب مربوط به آن استفاده نمود. مثلاً اگر بخواهیم موضوع «کاهش تولید» را بررسی کنیم، مطلب را با بیان «تولید کاهش می‌یابد» آغاز کنیم و بعد از ادوات ربط مختلف برای بررسی علل آن استفاده نماییم.



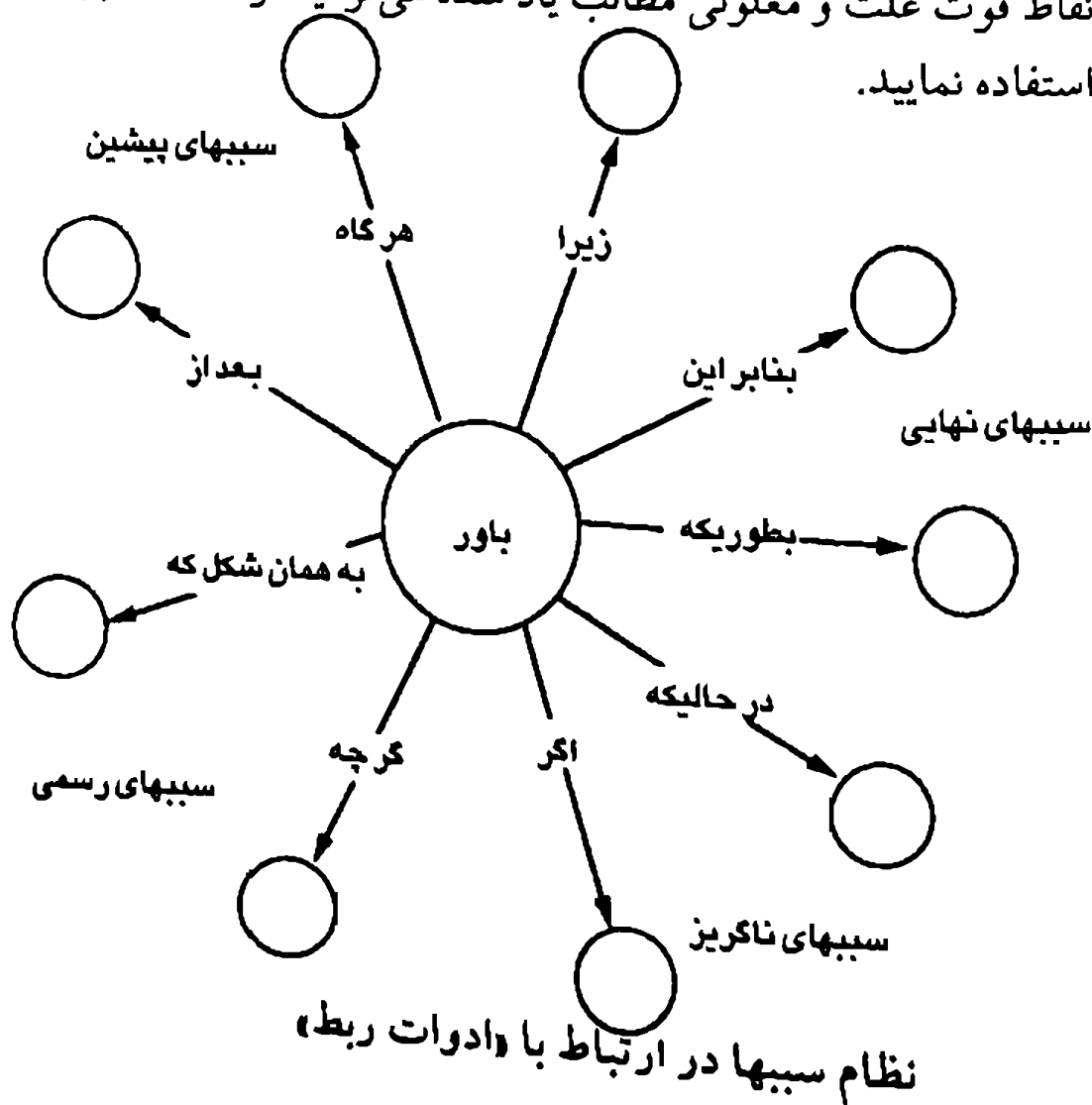
الف) بررسی سببهای پیشین مستلزم استفاده از ادوات ربط «قبل»، «بعد»، و «زیرا» است.

ب) بررسی سببهای ناگزیر مستلزم استفاده از ادوات ربط «درحالی که» یا «هرآینه» است.

ج) برای بررسی سببهای نهایی می‌توانید از ادوات ربط «به‌طوری که» یا «بنابراین» استفاده کنید.

د) برای بررسی سببهای رسمی می‌توانید از کلمات «به همان شکل که» یا «اگر» استفاده نمایید.

ه) برای بررسی ضد نمونه‌ها و محدودیتهای بالقوه به منظور بررسی نقاط قوت علت و معلولی مطالب یاد شده می‌توانید از کلمه «اگرچه» استفاده نمایید.



عبارتهای زیر نشان می‌دهند که چگونه می‌توان از این روش در مورد نشانه‌های کاهش تولید استفاده کرد:

تولید کاهش می‌یابد زیرا

.....

تولید کاهش می‌یابد بنابراین

.....

تولید کاهش می‌یابد بعد از آنکه

.....

تولید کاهش می‌یابد درحالی‌که

.....

تولید کاهش می‌یابد هرگاه

.....

تولید کاهش می‌یابد به‌طوری‌که

.....

تولید کاهش می‌یابد اگر

.....

تولید کاهش می‌یابد گرچه

.....

تولید کاهش می‌یابد به‌همان شکل که

.....

می‌توان از همین فرایند در مورد بیان نتیجه یا هدف نیز استفاده کرد تا حالت مطلوب را بررسی نمود. بنابراین اگر هدف این باشد که «من - ما،

می‌خواهم تولید را افزایش دهم» این عبارت را نگه می‌داریم و از ادوات ربط در انتهای مطلب استفاده می‌نماییم:

من / ما، می‌خواهم تولید را افزایش دهم

..... زیرا  
 ..... بنابراین  
 ..... بعد از  
 ..... درحالی که  
 ..... وقتی که  
 ..... به طوری که  
 ..... اگر  
 ..... گرچه  
 ..... به همان شکل که

منابع رسیدن به حالت مطلوب با تغییر دادن بیان نتیجه به میزان اندک و تکرار کردن فرایند شناسایی می‌شود. مثلاً به جای «من / ما می‌خواهم تولید را افزایش دهم» می‌توانیم بگوییم:

من / ما تولید را افزایش خواهیم داد

..... زیرا  
 ..... بنابراین  
 ..... بعد از  
 ..... درحالی که  
 ..... هرگاه

..... به طوری که  
..... اگر  
..... گرچه  
..... به همان شکل که

## «متمیزی باور» —

### تقویت انگیزه برای یک پنداره یا هدف

انگیزه و درجه اطمینان را نیز می‌توان با استفاده از فرایندی مشابه «وارسی سبب» که در بخش گذشته توضیح داده شدند تقویت نمود. می‌توان باور خاصی را انتخاب کرد و به کمک ادوات ربط در مقام تقویت آن برآمد.

مثلاً اگر این سؤال مطرح باشد که آیا فرد یا گروه از توانمندی لازم برای دستیابی به هدف برخوردار است، فرایند با بیان این عبارت آغاز می‌شود: «من / ما از توانایی دستیابی به هدف برخوردارم.» شخص یا اشخاص با ثابت نگه داشتن این عبارت با استفاده از هریک از ادوات ربط در مقام بررسی دلایل حمایت از این باور برمی‌آید.

در این مورد بهتر است که در آغاز هر جمله جدید، پس از کلمه «من» یا «ما» از ادوات ربط استفاده شود. به نمونه‌های زیر توجه کنید:

من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم زیرا  
 ..... من / ما .....  
 من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم بنابراین  
 ..... من / ما .....  
 من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم بعد از  
 ..... اینکه من / ما .....  
 من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم درحالی که  
 ..... من / ما .....  
 من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم هرگاه  
 .....  
 ۱. / ...

من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم به طوری  
 که من / ما .....  
 من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم اگر  
 من / ما .....  
 من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم گرچه  
 من / ما .....  
 من / ما از توانایی لازم برای دستیابی به هدف برخورداریم به همان  
 شکل که من / ما .....

پس از نوشتن جمله‌های جدید می‌توان عبارتهای به دست آمده را با حذف  
 کلمه‌های «من» و «ما» و ادوات ربط پشت سر هم قرار داد و به اطمینان خاطر  
 بیشتری در باور مورد نظر رسید. توجه داشته باشید که حذف ادوات ربط  
 مشمول کلمه ربط «گرچه» نمی‌شود زیرا با حذف این کلمه عبارت حالت  
 منفی پیدا می‌کند.

به عنوان مثال می‌توانیم به عبارتهایی اشاره کنیم که قبلاً آنها را در بخش  
 «ارزیابی باور» مطرح ساختیم. در آن موقعیت فرضی به این نتیجه رسیدیم که  
 باور «می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان  
 واکنش نشان دهد» بیش از سایر عبارتها با شک و تردید همراه بود. با استفاده  
 از فرایند «ممیزی باور» باید این باور را به تکرار مطرح کنیم و در پایان هر  
 عبارت یکی از ادوات ربط را قرار دهیم. این اقدام «فضای ادراکی» مرتبط با  
 پنداره را گسترش می‌دهد و استنباطهای جدیدی مطرح می‌سازد. برای  
 توضیح بیشتر به نمونه زیر توجه کنید:

می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش  
 نشان دهد زیرا من / ما با هر قدمی که برمی‌داریم به آنچه لازم داریم اشراف  
 بیشتری پیدا می‌کنیم.

می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد بنابراین من / ما می‌توانیم راه تحقق پنداره را با اطمینان شروع کنیم.

می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد بعد از اینکه من / ما دربارهٔ فنون مربوط به «ذهن و جسم» بررسی جامعی صورت دهیم.

می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد درحالی که من / ما به این مهم توجه می‌کنیم که باید به دیدگاهها و متغیرهای مختلفی توجه نماییم.

می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد هرگاه من / ما ضمن توجه به نتیجه و هدف مطلوب خود از فرصتهای مناسبی که طی عمل پیش می‌آید استفاده نماییم.

می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد به‌طوری که من / ما می‌توانیم بر مشکلات عدیده فنی غلبه نماییم.

می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد اگر من / ما به اصول توجه کنیم و در شروع خود را اسیر جزئیات نکنیم.

می‌توان نرم‌افزاری رایانه‌ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش

نشان دهد گرچه من / ما هنوز نمی دانیم که شکل نهایی و قطعی نرم افزار چگونه خواهد بود.

می توان نرم افزاری رایانه ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسان واکنش نشان دهد به همان شکل که من / ما تاکنون در زندگی خود بی آنکه از مراحل دقیق هر کاری آگاه باشیم، موفقیت های قابل توجهی به دست آورده ایم.

در پایان می توانید پاسخها را در پی هم ردیف کنید و بندی را در این زمینه تدارک بینید.

می توان نرم افزاری رایانه ای فراهم آورد که به افکار و عواطف انسانی واکنش نشان دهد. با هر قدمی که برمی داریم به خواسته خود اشراف بیشتری پیدا می کنیم. می توانیم راه تحقق پنداره را با اطمینان شروع کنیم. درباره فنون مربوط به «ذهن و جسم» بررسی جامع تری صورت می دهیم. به این مهم توجه می کنیم که باید به دیدگاهها و متغیرهای مختلفی توجه کنیم و ضمن توجه به نتیجه و هدف مطلوب خود از فرصت های مناسبی که طی عمل پیش می آید استفاده می کنیم. می توانیم بر مشکلات علیده فنی غلبه نماییم. ما به اصول توجه می کنیم و در شروع خود را اسیر جزئیات نمی کنیم، گرچه هنوز نمی دانیم که شکل قطعی و نهایی نرم افزار چگونه خواهد بود، همانطور که تاکنون در زندگی خود بی آنکه از مراحل دقیق هر کاری آگاه باشیم موفقیت های قابل توجهی به دست آورده ایم.

همانطور که ملاحظه می کنید ردیف کردن عبارتهای بالا نقطه نظرهایی را فراهم می آورد که می تواند اطمینان ما را به باور موجود تقویت کند. این بند



عناصر راه تحقق پنداره را مشخص می سازد و انگیزه لازم را فراهم می آورد. از آنجایی که این عبارتها دلایل محکمی برای اعتماد و اطمینان ارائه می دهند سند محکمی هستند که رهبر و گروه او می توانند از آن استفاده نمایند. این عبارتها می توانند به رهبر مجوزی بدهند که به پنداره خود اطمینان کند و «تردیدها را به فرصتی مطلوب و مناسب تبدیل نماید.»

## برگه «متمیزی باور»

- ۱ - امتیازها باورهای مختلف «برگه ارزیابی باور» را که قبلاً آن را تکمیل کردید مرور کنید و بعد باوری را که قصد تقویت آن را دارید در سطری که با عنوان «باور» مشخص شده است یادداشت نمایید.
- ۲ - برای هریک از ادوات ربط که در ادامه مطلب آمده‌اند عبارتهایی را که به ذهنتان می‌رسد یادداشت نمایید.
- ۳ - حالا فرایند ارزیابی باور را دوباره مرور کنید و ببینید که باور شما چه تغییری کرده و چگونه تقویت شده است.

..... باور:

زیرا من / ما

.....

بنابراین من / ما

.....

بعد از آنکه من / ما

.....

درحالی که من / ما

.....

هرگاه من / ما

.....

به طوری که من / ما

.....

اگر من / ما

.....

گرچه من / ما

.....

به همان شکل که من / ما

.....

وقتی این فرایند را با یکی از باورهای خود انجام می‌دهید به این نتیجه می‌رسید که پاسخ دادن به برخی از عبارتها راحت‌تر است. ممکن است در ضمن ترجیح بدهید که عبارتها را به شکل دیگری بنویسید. می‌توانید عبارتها را به هر شکل که برای شما راحت‌تر است تنظیم کنید. اگر از تکمیل کردن بعضی عبارتها نیز خودداری کردید اشکالی بروز نمی‌کند. اما شخصاً به این نتیجه رسیده‌ام مواردی که در ظاهر از همه مشکل‌تر به نظر می‌رسند بهترین نتایج را عرضه می‌کنند.

## ممیزی یک باور از چشم اندازی متفاوت

گاه واریسی یک باور از دیدگاه خود دشوار یا بی فایده است. اغلب با تردیدهایی روبه رو می شویم زیرا تحت تأثیر دیدگاههای خود نمی توانیم امکانات و انتخابهای دیگر را ببینیم.

کار دیگری که می توانیم بکنیم این است که هنگام بررسی پنداره، شرایط را از دیدگاه دیگران بنگریم. اینگونه فضای ادراکی جدیدی گشوده می شود و موانع بر سر راه خلاقیت را از میان برمی دارد.

بدین منظور باید شخص دیگری را که می تواند حقیقی یا فرضی باشد در نظر بگیریم. فرض را بر این می گذاریم که این شخص به آنچه ما به آن تردید داریم اطمینان کامل دارد. حالا خود را جای این شخص قرار می دهیم و از چشم انداز او به موضوع نگاه می کنیم. برای بهتر برگزار کردن این روش باید وقتی به سؤالات و تردیدها جواب می دهیم به جای فاعل «من» از فاعل «شما» استفاده کنیم.

برای آزمودن تأثیر چشم انداز دیگر روی میزان اطمینان خود می توانید عبارت را تکرار کنید و این بار به جای «شما» از «من» استفاده کنید.

مثلاً در عبارت «می توان نرم افزاری رایانه ای فراهم آورد که به افکار و احساسات دیگران واکنش نشان دهد زیرا شما از انگیزه و تجربه لازم برای تحقق این پنداره برخوردار هستید» می توانید عبارت را تکرار کنید و این بار به جای «شما» از «من» یا ما استفاده کنید. در این شرایط عبارت بالا به این شکل درمی آید: «ما از تجربه و انگیزه لازم برای تحقق این پنداره برخوردار هستیم».

## «ممیزی باور»، برگه شماره ۲

به ترتیب زیر عمل کنید و از برگه‌ای که در ادامه مطلب می‌آید برای واریسی یکی از باورهای خود از چشم‌انداز شخص دیگر استفاده‌نمایید.

- ۱ - امتیازهای باورهای مختلف در «برگه ارزیابی باور» را که قبلاً تکمیل نمودید مرور کنید. حالا باوری را که قصد تقویت آن را دارید در جایی که با عنوان «باور» مشخص شده است یادداشت نمایید.
- ۲ - در فضای ادراکی کسی که به این باور اعتقاد دارد - کسی که به شما و به پنداره شما معتقد است - قرار گیرید.
- ۳ - برای هریک از کلمات ارائه شده در ادامه مطلب، جمله‌ای را تکرار کنید که باور را بیان می‌کند و درحالی که خود را جای شخص دیگر می‌گذارید، جمله را با هر عبارتی که بلافاصله به ذهنتان می‌رسد تکمیل نمایید. هنگام خطاب به خود از کلمه «شما» استفاده کنید.
- ۴ - به نقطه نظر خود بازگردید. از کسی بخواهید جای کسی که به شما اطمینان دارد قرار بگیرد و هریک از جملاتی را که تدارک دیده‌اید بخواند.
- ۵ - جملات را تکرار کنید و به جای «شما» از من استفاده کنید.
- ۶ - در پایان فرایند ارزیابی باور را از نو تکرار کنید، ببینید چه تغییری ایجاد شده و چه بخشهایی تقویت گشته است (برگه ارزیابی دیگری در پایان این فصل برای تمرین شما درج شده است).

..... باور:  
زیرا شما / من

.....  
بنابراین شما / من

.....  
بعد از اینکه شما / من

.....  
در حالی که شما / من

.....  
هرگاه شما / من

.....  
اگر شما / من

.....  
گرچه شما / من

.....  
به همان شکل که شما / من

.....

## برگه ارزیابی باور

هدف یا نتیجه مورد نظر را در یک جمله بنویسید:

هدف / نتیجه: .....

راه حل یا برنامه خود را برای رسیدن به هدف توضیح دهید:

برنامه / راه حل: .....

.....

در فضای زیر شدت باور خود را در مقیاس ۱ تا ۵ مشخص نمایید.

الف: «هدف مطلوب و ارزشمند است.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ب: «می توان به هدف رسید.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ج: «اقدام برای رسیدن به هدف روشن، متناسب و مناسب با شرایط زیست محیطی است.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

د: «من از توانمندی لازم برای تحقق هدف برخوردارم.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ه: «من مسئولیت و شایستگی دسترسی به هدف را دارم.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---



## اصل «قصد مثبت»

یکی از مهمترین و مفیدترین اصول رسیدگی به نظامهای باوری با مفهوم «قصد مثبت» مرتبط می شود. این اصل بویژه به هنگام رسیدگی به باورهای محدودکننده مفید است. جان کلام این است که: هر رفتاری با «قصد مثبتی» در ارتباط است. وقتی با این ذهنیت به موضوع نظر می کنیم، باورهای محدودکننده هدف یا قصد مثبتی را پی می گیرند. مثلاً قصد مثبت واقع در پس باور «بر عهده من نیست که به همکارانم انگیزه بدهم.» این است که کسی که این حرف را می زند نمی خواهد با شکست روبه رو شود. قصد مثبت در پس باور «نمی توان اعمال همه افراد سازمان را همخوان کرد.» می تواند جلوگیری از امیدواریها و تلاشهای بی مورد باشد.

اغلب مقاومت ناشی از قصدهای مثبت از فرضیه های محدودکننده دیگری نشأت می گیرد. مثلاً کسی که «از مسئولیت انگیزه دادن به همکاران» احساس تهدید می کند، ممکن است احساس کند که از مهارت لازم برای انجام دادن این کار برخوردار نیست. برای رفع نگرانی این شخص می توان او را تحت آموزش قرار داد و یا برای اجرای مسئولیت او را همراهی نمود. راه دیگر این است که به او اطمینان بدهیم که از قابلیت و توانمندی لازم برخوردار است.

باید توجه داشت که میان برداشت ما از جهان و خود جهان تفاوتی وجود دارد. ما به کمک اطلاعاتی که به کمک حواس خود دریافت می کنیم، با ارتباط دادن این اطلاعات و تجاربی که از قبل داریم، از حقیقت برداشتی شخصی می کنیم. با این حساب ما نه به حقیقت، بلکه به برداشتی که از این حقیقت داریم واکنش نشان می دهیم.

اگر اینگونه به موضوع نظر کنیم چیزی به نام یک نقشه یا یک برداشت صحیح از جهان وجود ندارد. همه ما از جهان برداشتی از آن خود داریم. این برداشت مبتنی بر نقشه‌های ذهنی است که آن را شکل داده‌ایم. این نقشه‌های ذهنی روی برداشت ما از جهان اثر می‌گذارند. الگوی ما از جهان بیش از حقیقت «عینی» به رفتار و تجاربمان معنا می‌دهد. بنابراین، به جای حقیقت بیرونی برداشت ما از حقیقت است که ما را محدود می‌کند یا به ما قدرت می‌دهد.

بنابراین، هرکس با توجه به اطلاعات دریافتی و منابع موجود خود بهترین انتخابهای ممکنه را انجام می‌دهد. در ضمن مهم است که در مواقعی به قصد مثبت یا هدف و منظوری که در پس یک مقاومت یا یک باور محدودکننده وجود دارد توجه کنیم.

بنابراین، وقتی یکی از همکاران ما در مقام مخالفت با طرح پیشنهادی ما حرف می‌زند، بهتر است که به قصد مثبت او توجه داشته باشیم. مهم است که میان قصد مثبت و رفتار اشخاص تفاوت بگذاریم.

می‌توانیم بدون اینکه لزوماً با کسی موافق باشیم و یا نظرش را بپذیریم نقطه نظرش را تأیید کنیم. به عبارت دیگر میان «بله متوجه منظور شما هستم» و «با نظر شما موافقم» تفاوت وجود دارد. وقتی می‌گویید «از توجه شما متشکرم» و یا «سؤال مهمی است که مطرح می‌کنید» بی‌آنکه لزوماً به برداشت و نقطه نظر کسی رأی بدهید، حرفی در تأیید او می‌زنید. در ضمیمه شماره ۱ درباره چگونگی استفاده از این اصول برای غلبه بر مقاومتها بحث کرده‌ایم.

به طور خلاصه، با رعایت اصل قصد مثبت به هنگام برخورد با مقاومت و برای تغییر دادن آن مهم و مفید است که رهبر توصیه‌های زیر را رعایت کند.

- ۱ - فرض را بر این بگذارید که رفتار مورد نظر (شامل مقاومت و باورهای محدودکننده) از کیفیت قصد مثبت برخوردار است.

- ۲ - جنبه‌های منفی رفتار را از قصد مثبت واقع در پس آن جدا کنید.
- ۳ - قصد مثبت شخص مخالف را شناسایی کنید.
- ۴ - راه‌حلهایی برای تحقق قصد مثبت ارائه دهید.

از فرایندهایی نظیر «ممیزی باور» می‌توان با رعایت نکات زیر استفاده کرد:

- تغییر دادن مسئله یا هدف.
- تغییر دادن سطح توجه.
- شناسایی فرضیه‌های محدودکننده.
- تقسیم هدف کلی به هدفهای ساده‌تر.



## فصل ۶

---

### ارتباط مؤثر

#### مطالب فصل ۶ :

- مهارت‌های ارتباطی در رهبری
- ماتریس ارتباط
- توجه به ذهنیتها
- توجه به پیامهای متا
- همسویی و هدایت
- کانالهای تجسمی و شیوه‌های فکری
- مواضع ادراکی در ارتباط
- مهارت ارتباط متا
- استفاده از مهارت‌های ارتباطی مؤثر



## مهارت‌های ارتباطی در رهبری

پس از شناسایی انگاره و پس از آنکه روشی برای تحقق این پنداره در نظر گرفتید و برنامه‌ای برای اجرای آن انتخاب کردید، باید مسیر تحقق هدف را بپیمایید. این کار مستلزم درمیان گذاشتن هدفها با اشخاصی است که در محدوده نظام سازمانی مسئولیت انجام دادن کارها را برعهده دارند.

رهبری مؤثر میکرو مستلزم استفاده از مهارت‌های ارتباطی است که برای بیان هدف و رسیدن به آن در همکاری با دیگران ضرورت دارد. رهبر به کمک این مهارتها زمینه را به شکلی فراهم می‌آورد که افراد سازمان بتوانند در شرایط مطلوب خود ظاهر شوند.

مهارت‌های ارتباطی مؤثر مستلزم توجه به شرایط زیر است:

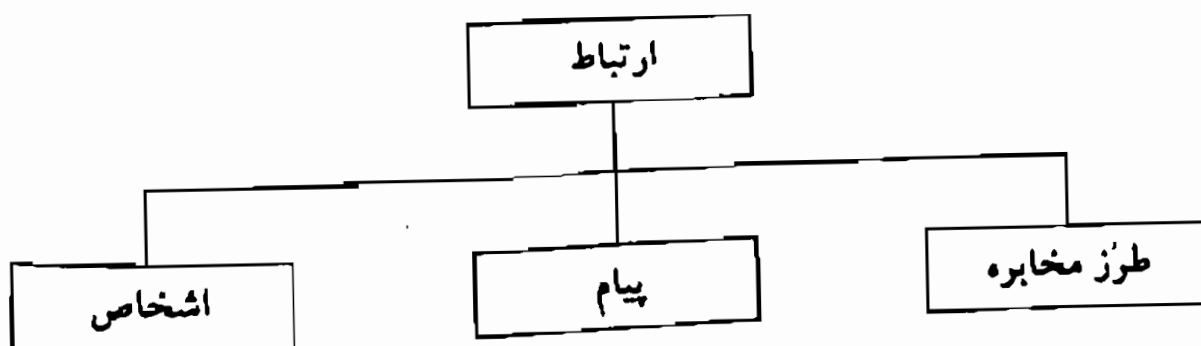
- ۱ - درک تجربه‌های ذهنی اشخاص.
- ۲ - وجود مجموعه اصولی به منظور درک انگاره‌های رفتاری اشخاص و طرز فکر آنها.
- ۳ - وجود مجموعه مهارتها و شیوه‌هایی که روی انگاره‌های رفتاری و فکری اشخاص اثر می‌گذارد.

مهارت‌های ارتباطی و توانایی ایجاد روابط مناسب به رهبر امکان می‌دهد با برقراری ارتباط مؤثر و ایجاد تفاهم بیشتر میان کارکنان به انجام وظایف آنها کمک کند. این پیامها بستگی به این دارند که رهبر چگونه از پیامهای کلامی (گفتاری یا نوشتاری) و غیرکلامی (حالت نگاه، لحن گفتار و حالات بدن) برای ایجاد تفاهم بیشتر و کمک به انجام دادن کارها استفاده می‌کند.

## ماتریس ارتباط

ماتریس ارتباط الگوی ساده، اما مفیدی برای ارتباط فراهم می آورد. به کمک این الگو می توانید فرایند ارتباط را بهتر درک کنید و مهارت های ارتباطی مؤثرتری ایجاد نمایید.

براساس ماتریس ارتباط، ارتباط مستلزم ارسال پیام میان اشخاص به روش های مختلف است. بنابراین، سه عنصر مهم در فرایند ارتباط عبارتند از: (۱) اشخاص، (۲) پیام و (۳) طرز مخابره پیام.

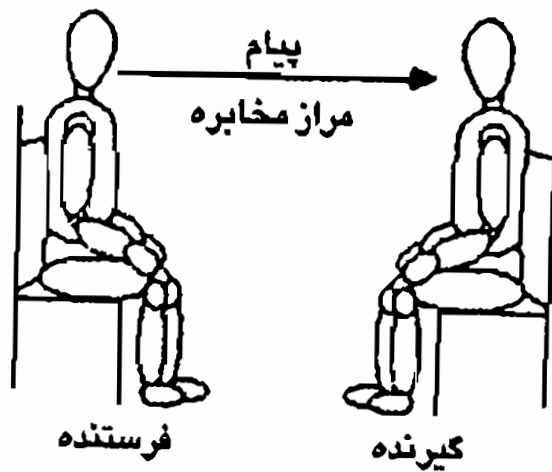


## عناصر اولیه موجود در ارتباط

### اشخاص

ارتباط در ساده ترین شکل خود مستلزم وجود دو نفر است، یکی برای مخابره پیام و دیگری برای دریافت آن. این پیام می تواند به اشکال مختلف و از جمله به صورت کلامی میان این دو شخص مخابره شود. تبادل میان دو شخص می تواند افزوده بر زبان گفتاری با استفاده از نمودار، حالت های بدن و نوشته صورت خارجی پیدا کند.





«فرستنده» پیام را به «گیرنده» مخابره می‌کند

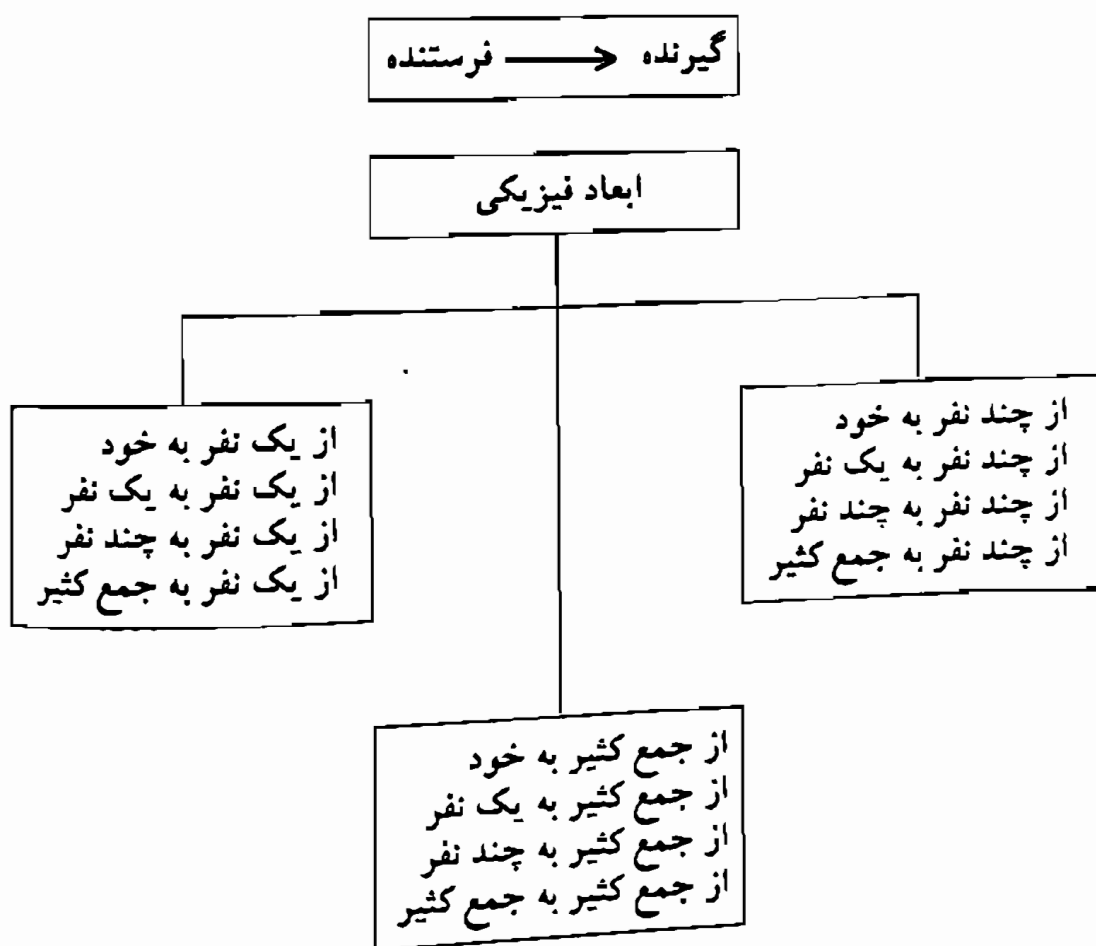
### اشخاص - ابعاد فیزیکی

توجه به جنبه اشخاص در ارتباط سه بُعد فیزیکی، درونی و مناسباتی را مطرح می‌سازد.

در زمینه فیزیکی ارتباط یک نفر با یک نفر می‌تواند به ارتباط یک نفر با چند نفر (مدیر و کارکنان شرکت) یا ارتباط یک نفر با تعداد نفرات زیاد (سخنران و حاضران در جلسه سخنرانی) گسترش پیدا کند. این شرایط روی انواع پیامهایی که ارسال و دریافت می‌شوند و نیز روی طرز مخابره پیام اثر می‌گذارد. ارتباط ممکن است میان چند نفر با چند نفر دیگر (یک گروه با یک گروه دیگر)، چند نفر با یک نفر (افراد یک گروه با مدیرعامل) و چند نفر با جمعی کثیر (هیئت مدیره با سهامداران) صورت خارجی پیدا کند.

به همین شکل به مواردی برمی‌خوریم که جمعی کثیر با جمع کثیر دیگر (ارتباط یک ملت یا یک سازمان با ملت و سازمان دیگر)، جمع کثیری با چند نفر (رأی‌دهندگان با نمایندگان خود) و جمعی کثیر با یک نفر (دانشجویان

یک کلاس با استاد خود) ارتباط برقرار می‌کنند.  
 در هریک از این موارد نوع پیام و طرز مخابره آن با هم تفاوت می‌کند.  
 (یادداشت، گفت‌وگوی تلفنی، گزارش، درج مقاله در جراید، تلویزیون، فیلم، کتاب و غیره.)



برای رهبر توجه به بُعد فیزیکی ارتباط به منظور انتخاب طرز مخابره پیام اهمیت دارد. درحالی که یک رهبر اغلب در شرایط یک نفر به یک نفر، یک نفر به چند نفر یا یک نفر به جمع کثیر قرار دارد، رهبری مؤثر گاه ایجاب می‌کند که به ترکیبات دیگر نیز نظر کند.

### اشخاص - ابعاد درونی

جنبه درونی اشخاص که به شدت روی ارتباط اثر می‌گذارد حالت آنهاست. حالت‌های درونی فرستنده و دریافت‌کننده پیام روی جریان ارتباط اثر می‌گذارد. حالت‌های درونی هر شخص تابع نگرش و طرز فکر اوست.

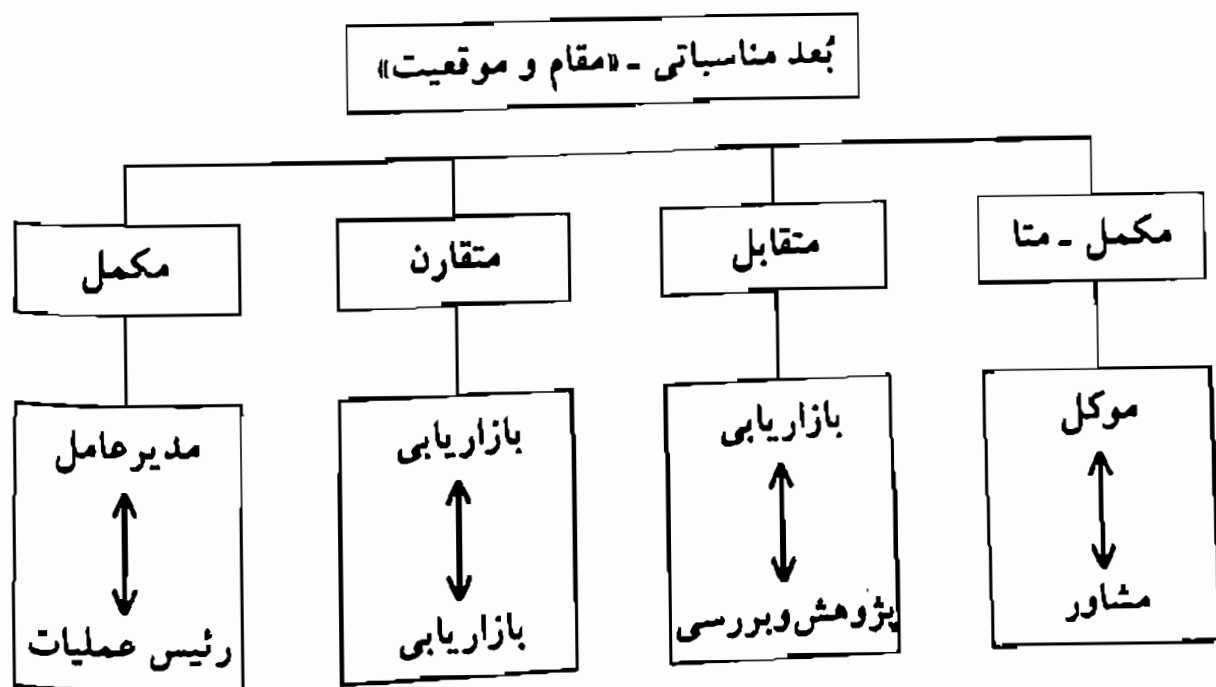
نگرش‌ها ممکن است موقتی باشند و در جریان یک تبادل تغییر کنند. در واقع گاه هدف ارتباط تغییر دادن نگرش‌های دیگران است. نگرش‌ها تحت تأثیر فرایندهای ذهنی و فیزیکی قرار دارند و اغلب با توجه به حالت بدن، ژست‌ها و حالت سر می‌توان به وجود آنها پی برد.

سبک‌های فکری مانند «خیالپرداز»، «واقع‌بین» و «منتقد» بیشتر با شخصیت فرد رابطه دارد و در جریان تبادل ثابت‌تر باقی می‌ماند. باید به سبک‌های فکری توجه کرد و به طریقی با آن روبه‌رو شد. شیوه‌های فکری با «انگاره‌های برنامه‌متا» رابطه دارند که آن را در فصل مربوط به آینده‌سازی توضیح دادیم.

### اشخاص - ابعاد مناسباتی

بعد مناسباتی اشخاص در ارتباط با نقش‌ها یا «مقام و موقعیت» آنها در ارتباط با یکدیگر حالت می‌گیرد. در سازمانها و نظام‌های اجتماعی «مقام و موقعیت» می‌تواند نقش مهمی ایفا کند و گاه در مواردی شرایط پیچیده‌ای به وجود می‌آورد. اشخاص در ارتباط با یکدیگر معمولاً در سه حالت «مکمل»، «متقارن» و «متقابل» ظاهر می‌شوند. رابطه «مکمل» مشمول شرایطی است که در آن نقش یک شخص، نقش دیگران را «تکمیل» می‌کند. به عنوان نمونه‌ای می‌توان به رابطه‌ای میان رئیس و مرئوس، دانش‌آموز و آموزگار و کودک و پدر و مادرش، اشاره کرد. روابط مکمل اغلب تابع سلسله مراتب اجتماعی یا سازمانی هستند. روابط «متقارن» معمولاً رابطه میان اشخاص هم‌ردیف است. در این رابطه اشخاص نقش‌های مشابه دارند و با هم

برابر هستند. و سرانجام در رابطه «متقابل» جایگاه اشخاص با یکدیگر عوض می‌شود. مثلاً در تبادل میان دو گروه اشخاص ممکن است هرکدام در شرایطی رهبری گروه را به دست گیرند. بنابراین در رابطه متقابل ممکن است رئیس جای خود را به مرئوس و معلم جای خود را به دانش‌آموز بدهد. در زمینه طرز ارتباط گاه به مورد دیگری برمی‌خوریم که اصطلاحاً به آن «مکمل - متا» می‌گویند. نمونه بارز این موقعیت رابطه میان مشاور و شخصی است که اقدام به مشورت می‌کند. از یک سو مشاور برای شخصی که مشاور را به خدمت گرفته کار می‌کند (در این مورد موکل رئیس و مشاور مرئوس است) و از سوی دیگر وظیفه مشاور ایجاب می‌کند که موکل خود را راهنمایی کند (در این مورد مشاور رئیس و موکل مرئوس است).



با توجه به چگونگی مقام و موقعیت از پیامها و شیوه‌های مخابراتی متفاوتی استفاده می‌شود. با توجه به موقعیتهای شغلی از الفاظ و القابی مانند «تو»، «شما»، «آقا»، «سرکار خانم»، اسم کوچک و اسم خانوادگی و غیره استفاده می‌گردد. روش برقراری ارتباط نیز با توجه به شغل و مقام اشخاص فرق می‌کند. مثلاً برقراری ارتباط تلفنی، یا نوشتن یک نامه رسمی، به دو

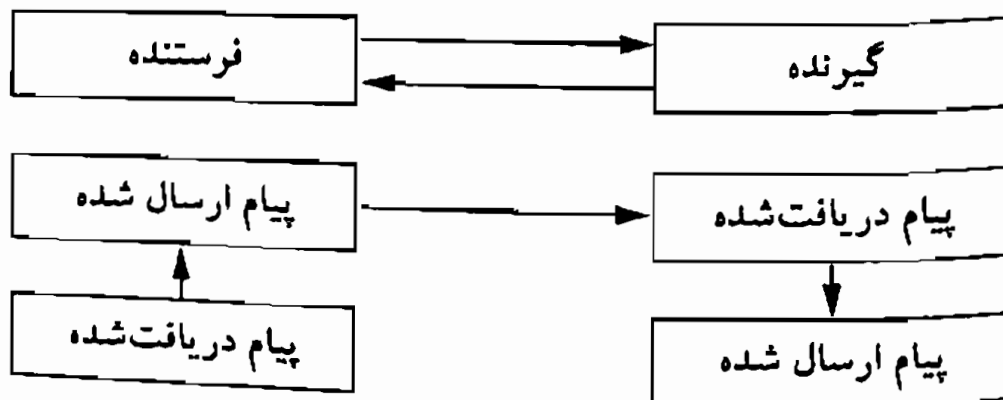
موقعیت متفاوت اشاره دارند.

توجه به مقام و موقعیت در برقراری ارتباط موضوع مهمی است. مثلاً ارتباط یک مرئوس پرشور با یک رئیس شکاک با ارتباط رئیس پرشور با مرئوس شکاک تفاوت می‌کند.

### پیامها

#### پیامهای ارسالی در برابر پیامهای دریافتی

در بررسی عنصر «پیام» در ارتباط قبل از هر چیز باید میان منظور فرستنده پیام و پیام دریافتی تمیز قایل شویم. در ان - ال - پی گفته می‌شود «معنای ارتباط شما، صرفنظر از اینکه می‌خواستید چه مطلبی را انتقال دهید، پاسخی است که ایجاد می‌کنید.» به عبارت دیگر «معنای» یک پیام برای دریافت‌کننده، بدون اینکه فرستنده پیام چه منظوری داشته، همان برداشتی است که او دریافت می‌کند. معلوم می‌شود پیام دریافتی همیشه و لزوماً با پیامی که ارسال می‌شود برابر نیست. مدیری می‌گفت: «مسئله این است که کارکنان نه براساس آنچه می‌گویند، بلکه مطابق خواسته واقعی شما رفتار کنند.» بنابراین هدف مهم در موضوع مخابره پیام این است که میان پیامهای دریافتی و پیامهای مورد نظر ارسال‌کننده همخوانی هرچه بیشتری ایجاد کنیم.



حلقه بازخوردی میان «فرستنده» و «گیرنده»

پیامهای دریافتی اغلب تحت تأثیر ذهنیت دریافت‌کننده قرار می‌گیرد. مهم است که رهبران به مهارتهایی مجهز باشند که از برداشت و درک دریافت‌کننده پیام مطلع شوند.

### پیامهای میکرو، ماکرو و پارا

در بررسی اجزاء تشکیل‌دهنده یک ارتباط مهم است که میان «پیامهای میکرو»، «پیامهای ماکرو» و «پیامهای پارا» تفاوت بگذاریم. پیامهای میکرو با جزئیات ارتباط سروکار دارند. یک پیام میکرو شبیه یک جمله در یک بند است. پیامهای ماکرو با توانایی مخابره منظور یک پیام ارتباط دارد. معمولاً یک «پیام ماکرو» از چند پیام میکرو تشکیل می‌شود. (مانند رابطه میان یک جمله و یک فصل در یک کتاب).

پیامهای پارا به این حقیقت اشاره دارند که ممکن است به‌طور هم‌زمان چند پیام مخابره شوند. به عبارت دیگر «پیام پارا» پیام دیگری را یدک می‌کشد. پیامهای پارا اغلب از کانالی متفاوت از پیام اصلی مخابره می‌شوند. با انگشت اشاره رفتن به چیزی درحالی که درباره آن حرف می‌زنید نمونه یک پیام پارای غیرکلامی است.

یک پیام پارا ممکن است حامی یک پیام دیگر و یا در تضاد با آن باشد. مثلاً وقتی کسی در رستوران به پیشخدمت می‌گوید: «لطفاً سه فنجان قهوه بیاورید» و در همین هنگام سه انگشت دستش را هم نشان می‌دهد، پیام پارای او با پیام کلامی‌اش همخوانی دارد. از سوی دیگر اگر کسی بگوید «موافقم» اما هم‌زمان سرش را به‌نشانه مخالف بالا ببرد، پیام پارایی را به نمایش می‌گذارد که با پیام کلامی در تعارض است.

## پیامها و پیامهای متا

موضوع بر سر رابطه میان «محتوای» یک پیام و «پیام متا»ست. محتوا یا مضمون یک پیام اغلب با «پیام متا»ی سطح بالاتری همراه است که اغلب به طور غیرکلامی سرنخی برای تفسیر کردن پیام به دست می دهد. در بسیاری از موارد «محتوا» با جنبه صرفاً کلامی ارتباط رابطه دارد، درحالی که پیامهای متا به بخش غیرکلامی ارتباط مربوط می شوند. پیامهای متا، پیامهایی درباره پیامها هستند. بدین مفهوم، پیامهای متا شکل خاصی از پیامهای پارا به حساب می آیند. درحالی که پیامهای پا را ممکن است در تعارض با پیام اصلی باشند، پیامهای متا در سطحی متفاوت از مضمون و محتوا قرار دارند. مثلاً ممکن است مدیر به مخاطبان خود بگوید «توجه کنید» و در همین زمان به چشمانش اشاره کند. این یک «پیام متا»ست که نشان می دهد گروه چگونه باید توجه کند (با نگاه کردن). اگر مدیر به گوشهای خود اشاره می کرد شکل دیگری از توجه کردن را می طلبد.

خط کشیدن زیر جملات کلیدی و اصلی یک مطلب نمونه دیگری از پیام متاست. علامتگذاری نیز یک پیام متاست. گذاشتن علامت تعجب به جای علامت سؤال در انتهای یک جمله توجه خواننده را به موضوع متفاوتی جلب می کند. حتی وسیله ارسال پیام نیز می تواند یک پیام متا باشد. پیامی که با دورنگار مخابره می شود یا پیامی که به وسیله یک نامه بر به طور دستی ارسال می شود اضطرار و فوریت کار را می رساند. گفت و گوی تلفنی یا حضوری بیشتر به جنبه های مناسباتی و دوستانه محتوای پیام توجه دارد.

وظیفه پیام متا بیشتر آگاه کردن دریافت کننده پیام از «نوع» آن است. به عبارت دیگر پیامهای متا برای مشخص کردن معنای پیام مورد توجه قرار می گیرند. بنابراین یک پیام واحد اگر با پیامهای متای مختلف همراه باشد معانی متفاوتی را مخابره می کند.

## سطوح پیامها

هدف پیامهای متا اغلب روشن کردن این مطلب است که در چه «سطحی» مضمون پیام ارسال یا دریافت شده است. بنابراین اگر مدیر به طور کلامی به یکی از کارکنان خود بگوید «تو اشتباه کردی»، پیام به اشکال مختلفی می تواند تعبیر و تفسیر شود. آیا پیام هویت یا رفتار را نشانه رفته است؟ به عبارت دیگر آیا مدیر از کارمند خود مأیوس شده است یا به جای آن به اشتباه بخصوصی اشاره دارد؟

این گونه اطلاعات اغلب برای تفسیر درست یک ارتباط ضرورت دارد. «تو اشتباه کردی» اگر با این پیام متا همراه باشد که «می خواهم به تو کمک کنم تا بهتر کار کنی». آشکارا معنای کاملاً متفاوتی پیدا می کند تا اینکه با پیام متا «از تو عصبانی هستم» همراه باشد.

این اطلاعات را با توجه کردن به سرنخهای کلامی مانند لحن صدا می توان متوجه شد. اگر در جمله «تو اشتباه کردی» لحن گفتار به شکلی باشد که روی کلمه «تو» تأکید شود، می تواند نشانه آن باشد که شخص خاطی به دردسر افتاده است. اگر تأکید روی کلمه «اشتباه» باشد، نشان می دهد که مدیر به یک حادثه یا درست بودن یک روش اشاره دارد و تأکیدش بر شخصی نیست که مرتکب اشتباه شده است.

از آنجایی که پیامهای متا معمولاً به صورت غیرکلامی مخابره می شوند، اغلب خارج از آگاهی فرستنده و دریافت کننده پیام هستند. توانایی آگاه شدن از مضمون پیام یکی از مهمترین مهارتهای رهبری میکرو است.

## سایر انواع پیامهای متا

پیامهای متا، افزوده بر روشن کردن سطح پیام ممکن است اطلاعاتی در زمینه های زیر مخابره کنند:



- ۱ - حالت فرستنده و دریافت‌کننده.
- ۲ - موقعیت شغلی یا مقام فرستنده و دریافت‌کننده.
- ۳ - زمینه‌ای که در آن ارتباط صورت می‌گیرد.

سرنخ‌های جسمانی میکرو مانند حالت بدن، لحن و آهنگ صدا، تماس چشمی و غیره حالت و مقام و موقعیت را توضیح می‌دهند. مثلاً اگر دو نفر کنار هم بنشینند و گزارش را به اتفاق مطالعه کنند، در شرایطی متفاوت از این قرار دارند که یک نفر آنها دست به زانو روی صندلی نشسته باشد و نفر دوم با حالتی خشمگین یا شتاب‌آلود در اتاق راه برود.

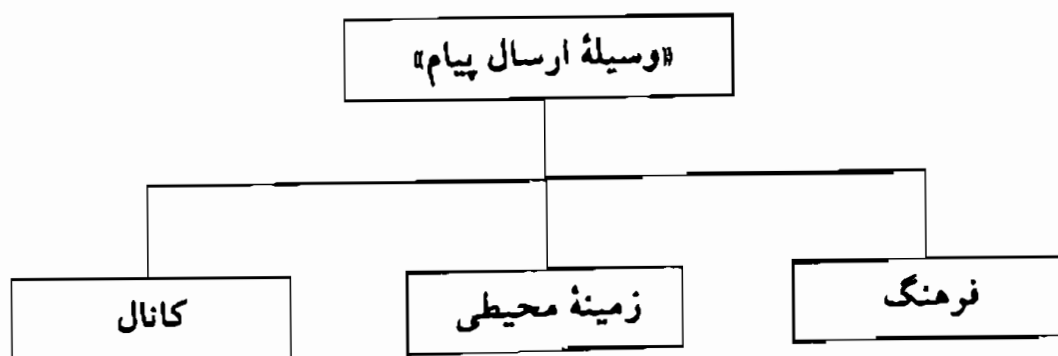
بعضی از رفتارها نیز پیام‌های متا دربارهٔ مضمون و محتوا هستند. مثلاً پوشیدن لباس رسمی کت و شلوار و کراوات به تشریفاتی خاص اشاره دارد اما وقتی شخص کتش را از تن بیرون می‌آورد، کراواتش را شل می‌کند و آستین‌هایش را بالا می‌زند، نشانهٔ آن است که مضمون تغییر کرده و زمان کارکردن است.

### وسیله ارسال پیام

مشخص است که هر پیامی باید به شکلی مخابره شود. هر وسیله ارسال پیام جنبه‌های مثبت و منفی دارد. در هر سازمان وسیله ارسال پیام زمینه‌های زیر را در بر می‌گیرد:

- ۱ - کانال ارتباط.
- ۲ - زمینه محیطی ارتباط.
- ۳ - زمینه فرهنگی ارتباط.

کانالهای ارتباط با کیفیتهای حسی مختلفی که پیام را ارائه می‌کند رابطه دارد. مضمون و چارچوب فرهنگی دربرگیرنده پیام با نوع فرضیه‌ها و استنباطهایی که برای معنا دادن به ارتباط مورد استفاده قرار می‌گیرند رابطه دارند.



### عناصر تشکیل دهنده «وسیله» مخابره پیام

#### کانالهای ارتباط

کانالهای ارتباط با کیفیتهای حسی که به وسیله آن پیام مخابره می‌شود رابطه دارد. توانایی ما برای برقراری ارتباط و درک پیام با توانایی ما برای ایجاد نقشه‌های ذهنی در ارتباط است. ما به کمک پنج حس که اصطلاحاً به آن «نظامهای تجسمی» می‌گوییم: بینایی، شنوایی، لامسه، چشایی و بویایی، اطلاعات را دریافت و نقشه‌های ذهنی خود را ترسیم می‌کنیم. هر اندیشه‌ای که در سر پیورانید صرف‌نظر از محتوای آن تابع تصویر، صدا، لمس، بو، و طعم می‌شود. ما پیوسته از حواس پنجگانه برای به‌روز کردن برداشت خود از حقیقت استفاده می‌کنیم.

در ارسال پیام شخص ممکن است بیشتر به جنبه‌های کلامی یا بینایی توجه کند. به همین شکل دریافت‌کننده پیام نیز ممکن است بیشتر به تصویر،

صدا یا احساس لمسی توجه داشته باشد. بنابراین انتخاب کانال ارسال پیام را می‌توان با توجه به شیوه فکری و طرز توجه دریافت‌کننده پیام انجام داد. انواع کانالهای تجسمی موجود در ارتباط به قرار زیر هستند:

— کلامی

— نوشتاری

— تصویری

— مادی

کیفیت‌های تجسمی مختلف نقاط قوت متفاوت دارند. شیوه گفتاری امتیازاتی از آن خود و شیوه دیداری نیز نکات مثبت و قوت خود را دارد. تأکید بر هریک از کانالهای مختلف ارتباط، اشخاص را به شیوه‌های فکری متفاوتی راهنمایی می‌کند. مثلاً کانال دیداری یا تصویری، اندیشه تصویری و خیالی را تقویت می‌کند. کانال کلامی یا گفتاری اغلب برای اندیشه‌های منطقی یا انتقادی مفید است و تأکید بر کانالهای مادی اشخاص را به اقدام و عمل تشویق می‌کند.

### زمینه محیطی ارتباط

«شرایط محیطی» جنبه مهم دیگری در زمینه ارسال پیام است. برای روشن‌تر شدن تأثیر مضمون بر ارتباط به نمایشنامه زیر توجه کنید:

زن و شوهری روی کاناپه اتاق نشیمن نشسته‌اند و تلویزیون تماشا می‌کنند. در همین اثنا زن رو به سمت شوهرش می‌کند و از او می‌پرسد: «سردت شده است؟» شوهر بدون اینکه کلمه‌ای به زبان بیاورد از جایش بلند می‌شود، پنجره را می‌بندد و برمی‌گردد و سر جایش می‌نشیند.

این اتفاق، چگونه به توضیح می‌دهد؟ اگر قرار بود که شوهر تنها به پیام

کلامی زنش واکنش نشان دهد کافی بود به او «بله» یا «نه» بگوید. اما شوهر معنای سخن زنش را در مضمون وسیع تری تفسیر کرد که هم جنبه مادی و هم جنبه غیر مادی داشت.

جنبه مادی شرایط و محیط با سرنخها و محدودیتهای بیرونی ارتباط دارد. مثلاً واکنش شوهر در ماجرای بالا به سخن زنش تحت تأثیر این حقیقت بود که پنجره باز بود و او و زنش به اتفاق در همان اتاق روی کاناپه نشسته بودند. اگر پنجره بسته بود و شوهر کتش را می پوشید احتمالاً نسبت به حرف زنش به شکل دیگری واکنش نشان داده بود.

اگر کسی وارد اتاقی شود و ببیند که تخته سیاهی روی دیوار کوبیده اند و روبه روی آن صندلیهایی کنار هم به شکل سالن سینما ردیف شده است بافتی که به نظرش می رسد این است که کسی می خواهد حرفی بزند یا مطلبی را ارائه دهد. این شخص تحت تأثیر این شرایط آماده می شود که به طور انفعالی روی یکی از صندلیها بنشیند و مهای گوش دادن بشود. اما اگر این شخص وارد اتاقی بشود که در آن صندلی ها را به شکل دایره روبه روی هم قرار داده باشند محیط بحث و گفتگو در ذهنش تداعی می شود. اینگونه خود را برای یک بحث و گفت وگویی احتمالی آماده می کند.

محدودیتهای زمانی نیز عامل بیرونی مهمی هستند. مثلاً اگر برای یک جلسه ۱۵ دقیقه ای زمان در نظر گرفته شده است، نشان می دهد که قرار نیست بحث و گفت وگویی آزادی صورت گیرد و هر کسی هرچه به ذهنش می رسد بگوید. محدودیت زمانی نشان می دهد که برای جلسه هدف مشخصی در نظر گرفته شده است، کسی قرار است مطلبی را بگوید و تمام. ابعاد غیر مادی شرایط محیطی پیام با معیارهایی از قبیل هدفها، نقشها، مرحله کار و غیره سروکار دارد. مثلاً جلسه ای که به منظور تعیین افراد مسئول یک طرح برگزار می شود متفاوت از جلسه ای است که برای برنامه ریزی اجرایی در نظر گرفته می شود.

## زمینه فرهنگی

همانطور که مثال زن و شوهر نشان می‌دهد ارتباط اغلب با فرضیه‌ها و پیش‌فرضها معنا پیدا می‌کند. برای معنا بخشیدن به یک تجربه یا یک پیام خاص باید درباره موقعیتی که شخص در آن عمل می‌کند فرضیه‌سازی شود. فرضیه‌های مختلف روی اولویت و اهمیتی که شخص برای عناصر یک پیام یا یک تجربه قائل می‌شود تأثیر می‌گذارد. در فصل گذشته درباره باورها و فرضیه‌ها به طور مفصل بحث کردیم.

شرایط و فرهنگ روی فرضیه‌ها و انتظارات اشخاص در برخورد با یک موقعیت اثر می‌گذارند و متقابلاً تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. «فرهنگ» در ضمن روی قواعد و قوانین پنهان در پس پرده اثر می‌گذارد. «قاعده‌ها» باورها، ارزشها و فرضیه‌ها را محدود می‌کنند. قاعده‌ها مشخص می‌کنند که در هر موقعیت چه اقدامی مناسب و چه اقدامی نامناسب است. فرهنگهای مختلف درباره اهمیت زمان، فضا، طرز لباس پوشیدن و غیره فرضیه‌های متفاوتی دارند. مثلاً ممکن است در یک فرهنگ ۱۰ دقیقه دیر رسیدن به جلسه کاملاً قابل قبول باشد و حال آنکه همین تأخیر در یک فرهنگ دیگر بی‌حرمتی محض به حساب آید. قاعده‌های فرهنگی و فرضیه‌ها حتی روی برداشت اشخاص از حقیقت تأثیر می‌گذارند. مثلاً یکی از دوستان آلمانی من با دوست اسپانیایی‌اش سوار اتومبیل در خیابان حرکت می‌کردند. به چهارراهی رسیدند و چراغ راهنمایی قرمز شد. مرد اسپانیایی که پشت فرمان نشسته بود، بی‌آنکه از سرعتش بکاهد پا را روی گاز گذاشت و به سرعت از چهارراه عبور کرد. دوست آلمانی من که به وحشت افتاده بود از او پرسید: «مگر ندیدی که چراغ قرمز شد؟» مرد اسپانیایی در جوابش گفت: «چرا دیدم، اما تازه قرمز شده بود.»

قاعده‌ها با مضمون و مقام و موقعیت نیز رابطه دارند. در بعضی از

فرهنگها نگاه کردن در چشمان کسی که حرف می زند وسیله نشان دادن توجه است، اما همین نگاه کردن در چشمان مخاطب در فرهنگهایی نشانه بی احترامی و بی ادبی است. مسلماً آگاه بودن از عوامل فرهنگی، به ویژه وقتی پای فرهنگهای مختلف در میان است، در کار مهارت رهبری نقش بسیار مهمی دارد.

### خط مشی ارتباط

«خط مشی ارتباط» را می توان به کمک یک ماتریس توضیح داد.

در زمینه خط مشی ارتباط هر کس جوانب مختلفی باید مخلوط شود.

- ۱ - مشخص نمودن پیام کلی و تقسیم آن به عناصر محتوایی و پیامهای متا.
- ۲ - مشخص نمودن حالت، موقعیت و شرایط جاری و مطلوب که در آن پیامها و پیامهای متا باید مخابره شوند.
- ۳ - تعیین اینکه از چه کانالهایی پیام و پیامهای متا با بیشترین اثربخشی مخابره می شوند.
- ۴ - توجه به اینکه دیگران پیامها و پیامهای متا را چگونه دریافت کرده اند.

در ادامه مطالب این فصل جنبه های مختلف ماتریس ارتباط را به تفصیل بیشتری بررسی می کنیم و توضیح می دهیم که چگونه می توان به یک خط مشی مؤثرتر در زمینه ارتباط رسید.

## برگه ارزیابی باور

هدف یا نتیجه مورد نظر را در یک سطر بنویسید:

هدف: .....

راه حل یا برنامه خود را برای رسیدن به هدف توضیح دهید:

برنامه - راه حل: .....

در فضاهای زیر، شدت باور خود را در مقیاس ۱ تا ۵ مشخص نمایید.

الف: «هدف مطلوب و ارزشمند است.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ب: «می توان به هدف رسید.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ج: «اقدام برای رسیدن به هدف روشن، متناسب و مناسب با شرایط

زیست محیطی است.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

د: «من از توانمندی لازم برای تحقق هدف برخوردارم.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

ه: «من مسئولیت و شایستگی دسترسی به هدف را دارم.»

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

## توجه به ذهنیتها

توجه به ذهنیت خود و کارکنان یکی از مهمترین و مؤثرترین مهارتهای رهبری میکرو است. سرنخهای غیرکلامی اغلب از جمله مهمترین و مناسبترین جنبه‌های توجه به حالت‌های درونی به‌شمار می‌آیند. باید به جزئی‌ترین جنبه‌های فیزیولوژی در زمینه ارتباط توجه نمود. ذهنیتها یا نگرشهای مختلف را می‌توان با توجه کردن به جنبه‌های متفاوت زبانی و رفتاری توضیح داد. بدین مفهوم ذهنیت اغلب تحت تأثیر پیامهای متا قرار دارد و خود یک پیام متا درباره نوع اطلاعاتی که مخابره یا دریافت می‌شود به حساب می‌آید. به عبارت دیگر اگر کسی ناگهان تغییر موقعیت بدهد و شکاک شود، این یک پیام متاست که توضیح می‌دهد آن شخص پیام شما را چگونه دریافت می‌کند. فیزیولوژی نیز اهرم مؤثری برای تغییر دادن ذهنیت اشخاص و فرایندهای فکری آنان به حساب می‌آید. سرنخهای فیزیولوژیایی ابزاری فراهم می‌آورند که روی حالت‌های درونی و نیز فرایندهای شناختی مرتبط با ارتباط مؤثر اثر می‌گذارند.

یکی از مهارتهای مهم در برقراری ارتباط مؤثر توجه به رابطه میان سرنخهای رفتاری و انگاره‌های فکری و نگرشی طرفین است. بدین منظور مهم است که در برخورد با دیگران میان «مشاهده» و «تفسیر» تفاوت قائل شویم. مشاهده صرفاً توجه به سرنخهای رفتاری است اما تفسیر کردن مستلزم معنا دادن به آن چیزی است که مشاهده می‌کنیم.

گفتن اینکه کسی دست به سینه نشسته، مشاهده است اما گفتن اینکه کسی در قبول نقطه نظرهای جدید بسته عمل می‌کند تفسیر این مشاهده است. درحالی که این برداشت و این تفسیر ممکن است درست باشد، باید



توجه داشت که صرفاً یک داوری شخصی است. همچنین باید توجه داشت که بسیاری در تفسیر کردن درست پیامهای غیرکلامی متا با دشواری روبه‌رو هستند. در واقع یکی از ویژگیهای بارز فرهنگها به طرز تفسیر سرنخهای غیرکلامی برمی‌گردد.

اگر در مشاهده خود به اندازه کافی دقیق نباشیم درک تفاوتها در فیزیولوژی میکرو مرتبط با ذهنیتهای مختلف دشوار می‌شود زیرا بسیاری از رفتارها در ظاهر مشابه یکدیگر هستند. باید در مشاهدات خود دقیق شویم. در بسیاری موارد و از جمله در موضوعات دقیق و ظریف توجه به جزئیات اهمیت دارد. به قول یکی از مدیرانی که با او صحبت می‌کردم، «گاه لازم است با توجه به بازخوردی که از حالت مخاطب خود می‌گیرید نیمه دوم جمله‌تان را تغییر دهید.» نه اینکه باید همیشه این کار را بکنید، اما مواردی پیش می‌آید که این امر ضرورت پیدا می‌کند.

حساس بودن به جنبه‌های غیرکلامی ارتباط به رهبر امکان می‌دهد که ذهنیت دیگران را درک کند و در صورت لزوم آنها را تقویت نماید. در بسیاری از موارد با تغییر دادن فیزیولوژی می‌توان به این مهم رسید. گفته می‌شود یکی از استادان روانشناسی در جریان یک بررسی از دانشجویان خواست که به‌طور کلامی یا غیرکلامی از هر کس که لباس قرمز پوشیده تعریف کنند. مثلاً بگویند: «این لباس به تو می‌آید.» این استاد هفته بعد متوجه شد که شمار کسانی که لباس قرمز پوشیده‌اند به تعداد زیاد افزایش یافته است.

ظاهراً دانشجویان این استاد تصمیم گرفتند که روی خود او هم مطالعه‌ای انجام دهند. دانشجویان با هم قرار گذاشتند که وقتی استاد در حال درس دادن به طرف راست کلاس می‌رود جملگی احساسی از خستگی و ملالت را به نمایش بگذارند، خمیازه بکشند و خود را بی‌علاقه نشان دهند. اما وقتی استاد به سمت چپ کلاس می‌رود جملگی با نشاط و باعلاقه شوند. دیری نگذشت که این استاد تنها در سمت چپ کلاس می‌ایستاد.

## توجه به پیامهای متا

فرایند «شکل دادن» مستلزم استفاده از پیامهای کلامی و غیرکلامی متاست. می‌توان گفت که «پیامهای متا»، پیامهایی دربارهٔ پیامهای دیگر هستند. در ارتباط رو در رو پیامهای متا اغلب به صورت غیرکلامی منتقل می‌شوند.

اشخاص به‌هنگام گوش فرا دادن به صحبت دیگران اغلب صداهایی از نوع «آه»، «آها»، «راه»، «هوم» و غیره از دهان خود خارج می‌کنند. این صداها اتفاقی نیستند. اینها در حکم پیامهای متا هستند که نشان می‌دهند صحبتها چگونه برداشت می‌شوند.

در شرکت آی - بی - ام، مدیری را می‌شناختم که بی‌آنکه متوجه باشد دیگران را تشویق می‌کرد مطابق میل او حرف بزنند. مثلاً اگر در سمیناری شرکت کرده بود و کسی مطابق میلش حرف می‌زد با گفتن عبارتهایی نظیر «آه راستی؟» «واقعاً؟» «که اینطور» و غیره واکنش نشان می‌داد. اما وقتی کسی برخلاف میل و روش او حرف می‌زد، کِیْسِل می‌شد، گاه آه می‌کشید و به هر شکل نشان می‌داد که سخن مورد علاقهٔ خود را نمی‌شنود. اما به محض اینکه سخنران در جهت نظر او حرفی می‌زد، حالتش تغییر می‌کرد و با کلام و ایما و اشاره شادی خود را نشان می‌داد. بدین ترتیب اشخاص بی‌آنکه متوجه باشند موافق میل و نظر او حرف می‌زدند.

همانطور که قبلاً گفتیم، عبارتها در معرض پیامهای متای متفاوت معانی مختلفی پیدا می‌کنند.

در عبارتهای زیر کلماتی که بر آنها تأکید شده با حروف ایتالیک مشخص شده‌اند. به تأکیدها توجه کنید و ببینید که چه تغییری در معنای عبارتها می‌دهند:

«در این زمان تو نباید اینگونه فکر کنی.»

«در این زمان تو نباید اینگونه فکر کنی.»

«در این زمان تو نباید اینگونه فکر کنی.»

با توجه به تأکید صدا روی کلمات مختلف پیام معنای متفاوتی پیدا می‌کند. مثلاً اگر در جمله «تو به مقررات احترام نگذاشتی» تأکید روی کلمه «تو» باشد، شخص یا هویت زیر فشار و تأکید قرار می‌گیرد. اگر رهبر به هنگام ادای جمله روی «مقررات» تأکید کند، در این صورت برای او شخص یعنی «تو» مهم نیست، مهم «مقررات» است که زیر پا گذاشته شده است.

بنابراین مهارت ارتباطی غیرکلامی به استفاده از تأکیدها روی کلمات مختلف بستگی دارد. اگر کسی بدون اینکه حالت صدای خود را تغییر دهد و از تأکیدها استفاده کند و بگوید: «می‌خواهم به مطلب بعدی من توجه کنید.» در شرایط یکنواختی و بی‌حالتی بعید است کسی بتواند توجه اشخاص را جلب کند. اما اگر رهبر بگوید: «می‌خواهم به مطلب بعدی من خیلی خوب توجه کنید.» (با تأکید روی خیلی خوب) می‌تواند توجه اشخاص را به خود جلب کند. این جنبه غیرکلامی ارتباط روی دریافت و برداشت اشخاص از پیام تأثیر می‌گذارد.

توجه به این تأکیدها در سازمانها از اهمیت فراوان برخوردار است و این کاری است که به کمک پیامهای غیرکلامی متا انجام می‌شود.

یکی از اشکالهای رایانه این است که از پیامهای متا استفاده نمی‌کند. رایانه حالت خشک و رسمی دارد. به همین جهت تهیه‌کنندگان نرم‌افزار برای رایانه تصمیم گرفتند که در خلال برنامه‌ها از عباراتی مانند «خیلی خوب»، «عالی»، «آه بله»، «که اینطور» و غیره استفاده کنند. پس از مدتی علاقه اشخاص به استفاده از رایانه افزایش یافت. استفاده‌کنندگان از رایانه بی‌آنکه علتش را

بدانند بهره‌وری بیشتری پیدا کردند.

در فرهنگهای مختلف از پیامهای متای متفاوتی استفاده می‌شود. البته پیامهای متا تنها در سطح تأکید لحن صدا متوقف نمی‌شود. سایر جنبه‌های غیرکلامی نیز ایفاگر نقش هستند. رهبر سوای تأکیده‌های کلامی از حرکات و حالات مختلفی که به بدن و سر خود می‌دهد، پیامهای متا مخابره می‌کند. طرز قرار دادن صندلیها در اتاق سمینار نوعی پیام متاست و نشان می‌دهد که شما با سایرین چگونه ارتباط برقرار می‌سازید.

رابطه جغرافیایی میان افراد یک گروه نیز نفوذ غیرکلامی قابل ملاحظه‌ای ایجاد می‌کند و اغلب به لحاظ فیزیکی و نمادی روی چگونگی تبادلها اثر می‌گذارد. نشستن به شکل دایره در پیرامون یک میز، با نشستن پشت یک میز مستطیل شکل، یا نشستن روی صندلیهای کنار هم ردیف شده از نوعی که در سینما یا تئاتر می‌بینیم تأثیر متفاوتی روی تبادلها می‌گذارد. نشستن به شکل دایره رابطه نمادین دیگری میان اعضای گروه را نشان می‌دهد که به این اصطلاحاً «روان - جغرافی» می‌گویند.

## همسویی و هدایت

اگر در حین مذاکره و گفت‌وگو به اشخاص توجه کنید می‌بینید که گاه به‌نظر می‌رسد آنها از حالت‌های یکدیگر تقلید می‌کنند. وقتی اشخاص با یکدیگر ارتباط مؤثر ایجاد می‌کنند در قالب رفتارها و حالت‌های بدنی یکدیگر فرو می‌روند. مثلاً مانند یکدیگر می‌نشینند، به آهنگ و لحن مشابهی حرف می‌زنند و حتی اغلب حرکاتی مشابه هم دارند. این را دران - ال - پی «همسو شدن» می‌نامند. وقتی به اشخاص دقیق می‌شوید می‌بینید دو نفر که در ارتباط مؤثر با هم هستند از رفتار یکدیگر الگوبرداری می‌کنند. این یکی از اصول اولیه ارتباط است که می‌تواند به رهبر و به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را به طرز مؤثری هدایت کند.

همسو شدن به مفهوم استفاده از سرنخ‌های کلامی و غیرکلامی مخاطب و آنگاه بازگردانیدن آنها به خود او برای هم‌آوا شدن با الگوی وی از جهان است. برای همسو شدن با مخاطب باید از کلام و رفتار او تقلید کنید. این اقدام در برقراری ارتباط مؤثر نقش مهمی ایفا می‌کند. وقتی اقدام به همسویی می‌کنید خود را در قالب دیگران قرار می‌دهید و از الگوی آنها از جهان تقلید می‌کنید. برای همسو شدن با دیگران باید در قالب کلام و رفتار آنها قرار بگیرید.

مثلاً اگر کسی بگوید: «من احساس می‌کنم باید در این زمینه بررسی دقیق‌تری انجام دهیم.» شما با «گوش دادن پویا» در ادامه صحبتش می‌گویید: «بله همین‌طور است، متوجه هستم که شما احساس می‌کنید باید در این زمینه بیشتر بررسی کنیم.»

البته همسو شدن با کسانی که از قبل آنها را می‌شناسید و در حال حاضر با

آنها در ارتباط مؤثر هستید ساده‌تر است. همسویی با بیگانه‌ها تا حدود زیاد دشوار است و حتی ممکن است تحت تأثیر رفتار شما دیگران احساس کنند که مورد بی‌احترامی قرار گرفته‌اند. اما از طرف دیگر با این روش می‌توانید با بیگانه‌ها به سرعت به ارتباط مؤثر برسید. راهی برای رسیدن به این خواسته آن است که همسو شدن را مرحله به مرحله انجام دهید. مثلاً ممکن است ابتدا از لحن صدای او تقلید کنید و بعد به شکل محترمانه حالت بدن و حرکات او را تقلید نمایید.

هدایت اقدامی از ناحیه شماست که مخاطب را به تغییر کردن تشویق می‌کند. به عبارت دیگر در همسو شدن و هدایت کردن ابتدا در قالب برداشت او از جهان قرار می‌گیرید و آنگاه او را به جهتی که مایلید هدایت می‌کنید.

در نظر اغلب اشخاص رهبری بیشتر با هدایت کردن سروکار دارد. اما مؤثرترین رهبران کسانی هستند که می‌توانند ابتدا به طرزی محترمانه در قالب ذهنی دیگران قرار بگیرند و مانند آنها به شرایط نگاه کنند. به عبارت دیگر، رهبری مؤثر بیش از هر چیز مستلزم توانایی در همسو شدن است. نمونه جالب استفاده از روش همسو شدن و هدایت کردن موضوع سمیناری است که در آن فروش یک وسیله جدید به مدیر یک شرکت بزرگ مطرح گردید. مدیر مزبور بسیار شمرده حرف می‌زد. میان کلماتش فاصله بود. فروشندگانی که قبلاً نتوانسته بودند به این مدیر کالای خود را بفروشند با او تماس می‌گرفتند و با سرعتی دو برابر سرعت او حرف می‌زدند. قبلاً به او زنگ می‌زدند و به سرعت می‌گفتند: «سلام قربان، می‌دانم که سرتان خیلی شلوغ است اما اجازه بدهید یک دقیقه از وقت شما را بگیرم...» اما این طرز صحبت با طرز اندیشیدن او تفاوت داشت. در جریان سمینار

به یکی از شرکت‌کنندگان آموزش داده شد که با همسو شدن با این مدیر و به عبارت دیگر با شمرده صحبت کردن با او ارتباط مؤثر ایجاد کند. این

شخص در تماس بعدی با مدیر مزبور به او گفت: «سلام... (بسیار شمرده)... من از شرکت (ایکس)... به شما زنگ... می‌زنم... بسیار مایلم... کمی... از وقت شما... را بگیرم... می‌خواهم محصول جدیدی... را به شما... معرفی کنم... ممکن است... بفرومایید... کی می‌توانیم... با هم کمی... حرف بزنیم؟» مدیر مزبور از این طرز برخورد به شدت استقبال کرد و بی تأمل قرار ملاقاتی گذاشت و سرانجام فروشنده توانست کالای خود را به این مدیر بفروشد.

همانطور که این مثال نشان می‌دهد، یکی از مهمترین نتایج همسو شدن رسیدن به ارتباط مؤثر است. وقتی دیگران به این نتیجه می‌رسند که شما می‌توانید مانند آنها فکر کنید و چشم‌انداز آنها را در نظر بگیرید، در برابر نقطه‌نظرهای جدید شما مقاومت کمتری به خرج می‌دهند.

برای همسو شدن با اشخاص از روشهای مختلفی می‌توانید استفاده کنید. افزوده بر همسو شدن با لحن و آهنگ صدا می‌توانید برخی از کلمات آنها را در عبارات خود بگنجانید. راه دیگر تقلید از حالت بدنی و حرکات آنهاست. به عنوان یک اقدام جالب و مؤثر می‌توانید خود را با طرز و آهنگ تنفس کردن او هماهنگ کنید، می‌توانید به آهنگ تنفس او حرف بزنید.

این روش برخورد با اشخاص دشوار و مسئله‌ساز را نیز ساده می‌کند. به یاد دارم در جریان سمیناری که درباره مهارتهای ارتباطی حرف می‌زدیم، کسی از میان حاضران از جایش بلند شد و با لحن خشمگانه‌ای گفت: «آقا، ما در دنیای حقیقی زندگی می‌کنیم. حرفهای شما مناسب شرایط امروز نیست. کار من حقیقی است. من با اشخاص و واقعیتهای سروکار دارم، مشتریان من حقیقی هستند.» به او گفتم: «بله، حق دارید اینگونه فکر کنید، اما اگر موافقید به اینجا تشریف بیاورید تا به اتفاق نمایشنامه‌ای اجرا کنیم. شما در نقش یکی از مشتریان حقیقی خود فرو بروید و در همان شرایط دنیای حقیقی قرار بگیرید.»

شخص مزبور پشت تریبون آمد تا ایفای نقش کند و در قالب مشتری

حقیقی خود فرو رود. پیش از هر کار در حالت بدنی او قرار گرفتم. او در نقش مشتری مشکل خود قرار گرفت و گفت: «می دانید آقا، من گرفتارتر از آن هستم که فکر می کنید. باید همه روزه با انواع و اقسام شما فروشنده ها سروکله بزنم. اغلب وقت مرا تلف می کنید. لطفاً سریع تر حرفتان را بزنید و تمام کنید.» سعی کردم به آهنگ تنفس او حرف بزنم. به او گفتم: «به نظر می رسد... که شما... کسی را می خواهید... که بتوانید... به او... اعتماد کنید... کسی که به کارش... علاقه داشته باشد... کسی که منافع... و خواسته های... شما را در نظر بگیرد... در مقام حمایت... از شما باشد... من می خواهم با شما... چنین رابطه ای داشته باشم.» همچنان به همسو شدن با آهنگ تنفس او ادامه دادم. پس از حدود سه دقیقه مرد مزبور گفت: «می دانید، سعی کردم تا حد امکان در برابر شما مقاومت کنم. اما راستش را بخواهید حالا حاضرم هر کالایی را که دارید بخرم.»

این مثال نشان می دهد که برای برقراری ارتباط مؤثر می توانید از سرنخهای ساده اما بسیار مؤثری استفاده کنید و شرایطی فراهم سازید که دیگران خریدار نظرات شما شوند.

### رهبری و ارتباط مؤثر

یکی از مهمترین مهارت های ارتباطی و مناسباتی در کار رهبری توانایی برقراری ارتباط مؤثر با همکاران است. عملکرد و کیفیت کار همکاران شما رابطه مستقیم با این دارد که با آنها چگونه ارتباط مؤثر برقرار می کنید. اشخاص معمولاً با کسانی که از دنیا برداشتی مشابه خود آنها دارند بهتر کنار می آیند.

همسو شدن با انگاره های کلامی روشی برای تصدیق برداشت و الگوی دیگران از جهان بیرون است. استفاده از کلمات کلیدی و مهم آنها، استفاده از استعاره ها و مثالهایی که شخص مخاطب از آنها استفاده می کند، راهی برای



سهیم شدن در چشم‌انداز آنها از جهان است. همسو شدن با ارتباطهای غیرکلامی همکاران نیز می‌تواند تا حدود زیاد به برقراری ارتباط مؤثر مدیر یا رهبر با همکاران کمک کند و همانطور که توضیح دادیم راه رسیدن به این خواسته آن است که خود را در حالت بدنی آنها قرار دهید، شبیه آنها لباس بپوشید و مانند آنها حرف بزنید.

## کانالهای تجسمی و شیوه‌های فکری

هر رهبر کارآمد باید بداند که هرکس از جهان برداشتی از آن خود دارد. وقتی کسی می‌خواهد پیامی را به مخاطبهای خود انتقال دهد یا مطلبی را بفهمد باید نقشه‌ای ذهنی از نقطه‌نظر یا مفهوم مورد اشاره ایجاد کند. این وظیفه رهبر است که شیوه‌های فکری همکاران خود را بشناسد و با رعایت آنها هدف خود را پی بگیرد.

برداشت اشخاص از شرایط از تجربه‌هایی که آن را از نظام تجسمی و حواس خود می‌گیرند ایجاد می‌شود. اشخاص اغلب با یکی از حواس خود راحت‌تر هستند. برای بعضیها «دیدن باور کردن است». به عبارت دیگر این اشخاص تا نبینند باور نمی‌کنند. گروهی دیگر به حواس لمسی خود بها می‌دهند و بالاخره برای گروه سوم شنیدن است که اهمیت دارد. این اشخاص می‌خواهند هر موضوعی را به‌طور کلامی و با بیان بشنوند.

موضوع «شیوه‌های فکری» به این امر مهم توجه دارد که اشخاص هرکدام به طرزی متفاوت با نقطه‌نظرها روبه‌رو می‌شوند. هرکس در یکی از حواس خود قوی‌تر است، بعضیها به‌طور طبیعی دیداری هستند. برای جمعی دیگر تصویرسازی بسیار دشوار است. این اشخاص نمی‌توانند به اصطلاح تصویری فکر کنند. بعضی کلامی‌تر هستند. این اشخاص با حرف زدن و با شنیدن به راحتی متوجه مسائل می‌شوند و حال آنکه جمعی دیگر باید با کلمات کشتی بگیرند. کلمات آنها را گیج می‌کند و بالاخره گروه سومی هستند که احساس‌گرا می‌باشند. رهبر باید به این حقیقت توجه کند که هرکس در زمینه‌ای قوی‌تر است.

در این شرایط بخش مهمی از ارتباط توجه به این نکته است که در برخورد

با اشخاص مختلف کدام شیوه ارتباطی مناسب‌تر است و چگونه می‌توان به کاراترین شکل ممکن پیامها و پیامهای متا را مخابره نمود.

هنگام مدیریت بر اشخاص و رهبری کردن آنها ببینید که چگونه می‌توانید نظریات خود را به بهترین شکل ممکن مخابره کنید. آیا هدف‌هایتان را به شکل دیداری ارائه می‌کنید؟ آیا در عمل آنها را نشان می‌دهید؟ آیا کارتان جنبه فیزیکی دارد؟ آیا از قالب کلام استفاده می‌کنید؟

به همین شکل به شرایط خودتان توجه کنید. برای اطلاع از مخابره صحیح پیام خود از کدام یک از کانالهای دیداری، شنیداری یا لمسی استفاده می‌کنید؟

آیا برای مخابره پیام خود به دیگران اغلب از قالب کلام و گفتار استفاده می‌کنید؟ آیا از تصاویر استفاده می‌کنید؟ آیا به جنبه‌های عملی توجه دارید؟ شاید خود شما هم در یکی از کانالهای تجسمی قوی‌تر هستید. اما گمان نکنید که دیگران هم لزوماً در همان کانالهای تجسمی که شما در آن قوی‌تر هستید شریک هستند. این فرض خطرناکی است. «گاه اشخاص به جنبه‌های دیداری بی‌توجهند و در مواقعی به جنبه‌های دیداری بهای بیش از اندازه می‌دهند. بخصوص باید توجه داشت که در موقعیتهای خطیر و رقابت‌آمیز اشخاص اغلب از مؤثرترین کانال تجسمی خود استفاده می‌کنند. اغلب وقتها فرض را بر این می‌گذاریم که دیگران نیز از توانمندیهای شناختی مشابه ما برخوردارند اما اغلب اینطور نیست. در برقراری ارتباط با دیگران رعایت کانال تجسمی آنها روش مهم و مفیدی برای ایجاد ارتباط مؤثر است.

توجه به نقاط قوت دیگران و یا کاستن از نقاط ضعف آنها درک را افزایش می‌دهد. اگر کسی معمولاً از جنبه‌های دیداری و تصویری استفاده نمی‌کند تشویق کردن او به دیداری فکر کردن، کمک مؤثری است که به او می‌کنید. اگر کسی در تصویرسازی قوی است تأکید بر این توانمندی و تقویت آن می‌تواند

بر اندازه درک و عملکرد او بیفزاید.

به هنگام رهبری و راهنمایی می‌توان از چند کانال تجسمی استفاده کرد. می‌توان در بیان هدف و در مقاطع مختلف برنامه از روشهای متفاوت استفاده نمود. می‌توان بخشی از هدف را به شکل تصویری و بخش دیگر آن را به شکل کلامی بیان کرد.

برای فروش خانه می‌توانید روی جنبه‌های متفاوتی تأکید کنید. می‌توانید آن را با توجه به تصاویر و حالات دیداری و شکل ساختمان و نقش و نگارها و رنگها و غیره توضیح دهید. می‌توانید به جنبه‌های شنیداری توجه کنید، می‌توانید به سکوت حاکم بر محیط اطراف خانه اشاره کنید، می‌توانید از آواز پرندگان که از دور و نزدیک خانه می‌گذرند و یا در آن اطراف زندگی می‌کنند حرف بزنید و بالاخره می‌توانید به راحتی اتاقها، به احساس دل‌بازی و بزرگ بودن اتاقها و به محیط گرم و دوستانه خانه اشاره کنید.

راستی شما کدام را انتخاب می‌کنید؟

آنچه توضیح دادیم وصف یک خانه واحد بود. اگر توصیف آغازین را پذیرفتید، دیداری هستید و اگر از توضیح دوم استقبال کردید شنیداری و بالاخره اگر بخش انتهایی توصیف روی شما اثر گذاشت احساسی هستید. ارائه یک پنداره یا یک هدف هم تا حدود زیاد به ارائه یک خانه برای فروش شباهت دارد. هرکس به طرزی تصور می‌کند. درک اشخاص متفاوت است. همسو شدن با رفتار و شیوه‌های فکری اشخاص مهارتی ارتباطی است که به همکاران امکان می‌دهد هدف یا پنداره شما را بهتر درک کنند. به طور خلاصه می‌توان از کانالهای تجسمی به منظور تسهیل ارتباط مؤثر به طرق مختلف استفاده نمود.

(۱) تأکید گذاشتن به کانال تجسمی که با توجه به هدف یا نوع کار مفیدتر است.

۲) استفاده از کانال تجسمی که در نظر دریافت‌کننده پیام از سایر روشها مفیدتر است.

۳) استفاده از کانال تجسمی که معمولاً مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، به منظور تشویق و تحریک شیوه‌های جدید فکری و ادراکی (کاستن از نقطه ضعف).

## مواضع ادراکی در ارتباط

برای مخابره مؤثر پیام باید دربارهٔ دریافت‌کنندگان آن نیز اطلاعاتی داشته باشید. بالا بردن مهارت‌های مشاهده‌ای برای یافتن سرنخ‌های غیرکلامی، همسو شدن با دیگران و در حالت جسمانی آنها قرار گرفتن و نیز استفاده از کانال‌های تجسمی و شیوه‌های فکری با انعطاف بیشتر، جملگی راه‌هایی برای رسیدن به این هدف هستند.

راه دیگر درک کردن بهتر اشخاص هنگام برقراری ارتباط با آنها این است که خود را جای آنها بگذارید و از دریچهٔ چشم آنها نگاه کنید. در گفت‌وگو‌هایی که با رهبران و مدیران موفق داشتم اغلب معتقد بودند که یک رهبر مؤثر باید ویژگی‌های همکاران خود را درک کند و به عبارت دیگر بتواند به «فضای احساس» آنها وارد شود و از نقطه‌نظرهایشان آگاه گردد.

مطمئناً درک ما از موقعیت تا حدود زیاد بستگی به این دارد که ما آنها را از کدام دریچه نگاه کنیم. اینجاست که موضوع مواضع ادراکی مطرح می‌شود. به عبارت دیگر، مسئله بر سر این است که رهبر در برخورد با همکاران از چه موضعی استفاده می‌کند:

موضع نخست: توجه به نقطه‌نظرها، باورها و فرضیه‌های خود، تماشای دنیای بیرون از دریچه چشم خوشتن - موضع «من».

موضع دوم: توجه به نقطه‌نظرها، باورها و فرضیه‌های دیگران. دیدن دنیای بیرون از دریچهٔ چشم آنها - موضع «تو».

موضع سوم: توجه به نقطه نظری بیرون از دنیای خود و شخص یا اشخاص مخاطب - موضع «آنها».

موضع چهارم: توجه به نقطه نظرهای همه نظام - موضع «ما».

با توجه به آنچه خواندید، مواضع ادراکی با توجه به کلمات کلیدی «من»، «تو»، «آنها» و «ما» مشخص می شود. به طریقی این کلمات مهم نوعی پیام متا هستند که به شما کمک می کنند تا مواضع ادراکی دیگران را در جریان یک تبادل خاص بشناسید و آن را در جهتی که مایلید هدایت کنید. برای مثال، کسی که غالباً از کلمه «من» استفاده می کند در مقایسه با کسی که روی «ما» تأکید دارد بیشتر به باورها و نقطه نظرهای خود توجه دارد. می توان با کسی که در یک چشم انداز گیر کرده است همسویی کرد و او را از آن حالت بیرون آورد.

مثلاً اگر کسی به عنوان عضو گروهی که قرار است کاری انجام دهد در موضع نخست ظاهر شود و قویاً بگوید من فکر می کنم که این روش هرگز مؤثر واقع نمی شود. رهبر می تواند ابتدا با او همسو شود و بعد او را در جهت یک موضع گیری «نظام مند» هدایت کند. مثلاً می تواند به او بگوید: «از قرار معلوم شما نگران مؤثر واقع شدن روش پیشنهادی هستید. اگر موافقید در این زمینه بیشتر بررسی کنیم و ببینیم که ما برای بهتر شدن پیشنهاد چه می توانیم بکنیم».

با هدایت کردن مخاطب و با قرار دادن او در موضع یک ناظر رهبر می تواند بگوید: «فرض کنید که شما مشاور گروه هستید. به آنها چه پیشنهاد می دادید که به طور مؤثرتری برنامه خود را عملی سازند؟» رهبر برای تشویق منتقد به منظور اینکه در «موضع دوم» قرار بگیرد می تواند به او بگوید: «برای

لحظه‌ای خودت را جای من بگذار (یا جای یکی دیگر از اعضای گروه). به نظر تو من نسبت به حرفهای تو چه واکنشی باید نشان دهم؟»  
مطمئناً یکی از مهمترین مهارت‌های ارتباطی و مناسباتی برای یک رهبر این است که بتواند به چشم‌اندازهای مختلف توجه کند. با توجه به آنچه در ادامه مطلب می‌خوانید خود را جای یک رهبر قرار دهید و از مواضع ادراکی مختلف استفاده نمایید.

۱ - موقعیت چالش‌گرانه‌ای را در نظر بگیرید. فرض کنید با یکی از همکاران بد قِلیق خود روبه‌رو شده‌اید یا قرار است که روبه‌رو شوید.

۲ - در موضع شماره ۱ قرار بگیرید، فرض کنید همکار شما روبه‌روی شما نشسته است و شما از دریچه چشمان خود به او نگاه می‌کنید.

۳ - حالا تصور کنید که جای همکارتان قرار گرفته‌اید و از دریچه چشم او به موضوع نگاه می‌کنید. خود را لحظه‌ای جای او بگذارید و ببینید از چه باورها، فرضیه‌ها و چشم‌اندازهایی استفاده می‌کند.

۴ - حالا در نقش یک ناظر قرار بگیرید. فرض کنید نوار ویدیویی یک رهبر دیگر را که با همکار شما صحبت می‌کند تماشا می‌کنید.

۵ - اکنون همه نظام را در نظر بگیرید و ببینید که برای کل نظام بهترین اقدامی که می‌توانید صورت دهید کدام است.

به این توجه کنید که چگونه قرار گرفتن در مواضع ادراکی متفاوت تجربه



شما را از این تبادل تغییر می دهد.  
آیا درباره خود، همکاران و موقعیت جدید به برداشت جدیدی  
رسیدید؟

## مهارت ارتباط متا

یکی دیگر از مهارت‌های کلیدی برای رهبری مؤثر با فرایند «ارتباط متا» سروکار دارد. ارتباط متا «ارتباط دربارهٔ یک ارتباط دیگر است.» به عبارت دیگر، رهبر باید پیش از آغاز تبادل دربارهٔ یک موضوع با همکاران خود مقررات و محدودیتهایی را در نظر بگیرد و جریان گفت‌وگو را به جانب هدفی که دارد هدایت کند.

مهم است که میان ارتباط متا و «پیامهای متا» تفاوت قائل شویم. ارتباط متا فرایندی در سطح ماکرو است و در قالب یک پیام متا قرار نمی‌گیرد. پیام متا پیامی دربارهٔ یک پیام مشخص است و به جنبه‌های خاصی از یک پیام توجه دارد. همانطور که قبلاً خاطر نشان کردم اگر کسی بگوید «تو به مقررات احترام نمی‌گذاری» و لحن کلام او به گونه‌ای باشد که روی «تو» تأکید کند، ارتباط به «چه کسی» توجه دارد. اما اگر بگوید «تو به مقررات احترام نمی‌گذاری» و تأکید روی «مقررات» باشد، در این صورت ارتباط به «چه و کدام» تأکید دارد. از سوی دیگر ارتباط متا در محدودهٔ دیگری قرار می‌گیرد و به موضوعات دیگری توجه دارد. جملهٔ «اگر موافقی دربارهٔ مقررات حرف بزنیم، ببینیم که مقررات چه می‌گویند و اصولاً چرا از این مقررات پیروی می‌کنیم.» «هدف و مقصود مقررات چیست؟» به عبارت دیگر ارتباط متا «دربارهٔ» مقررات بحث می‌کند. ارتباط متا ممکن است بگوید: «برای ما مهم است که به مقررات احترام بگذاریم.» یا «مقررات به ما کمک می‌کند تا از این اقدام حذر کنیم.»

در بررسی خود دربارهٔ انگاره‌های ارتباط رهبران مؤثر به این نتیجه رسیدم که تقریباً نیمی از ارتباط این مدیران در واقع از نوع متا بود. بسیاری از مدیران موفق پیش از طرح موضوع زمینه‌چینی می‌کردند. مثلاً می‌گفتند: «می‌خواهم

درباره موضوع... حرف بزنم.» «نظر من این است که شما موضوع را اینگونه در نظر بگیرید.» «به این نکته توجه کنید...» به عبارت دیگر آنها پیش از طرح موضوع اصلی زمینه و شرایط مناسب را فراهم می آوردند.

ارتباط متا اغلب برای روشن کردن مضمون و محتوای ارتباط ضرورت دارد. وقتی یک رهبر در شرایط یک فرهنگ بیگانه و ناآشنا قرار می گیرد ممکن است پیش از آغاز جلسه یا بحث اصلی مدت قابل ملاحظه‌ای را صرف ارتباط متا کند. به این ترتیب چارچوبی فراهم می آید که اشخاص بتوانند به دقت پیامهای کلامی و غیرکلامی را تفسیر کنند. اگر رهبر اطلاعات زمینه‌ای و محتوایی کافی در اختیار همکاران خود قرار ندهد، تنها می تواند امیدوار باشد که همکاران او از آگاهی لازم برای تفسیر و تعبیر درست پیامها برخوردار باشند.

میزان استفاده از پیام متا انتخاب خط‌مشی است. مثلاً وقتی رهبر می‌خواهد درباره موضوع جدیدی حرف بزند مسلماً باید زمینه‌چینی بیشتری بکند و در نتیجه از ارتباط متای بیشتری استفاده نماید و حال آنکه موضوعهای آشنا تا این حد به زمینه‌چینی نیاز ندارند.

## استفاده از مهارت‌های ارتباطی مؤثر

تمرین زیر نشان می‌دهد که چگونه اصول و مهارت‌های مندرج در این فصل با تجربه شخصی رهبری مرتبط می‌شود. در این تمرین دو نقش بارز وجود دارد، یکی «رهبر» و دیگری «گروه». رهبر «پنداره» خود را با گروه در میان می‌گذارد. افراد گروه به طرز ارائه رهبر گوش می‌دهند و درباره آن قضاوت می‌کنند.

### بخش ۱ - تدارک پیام

#### دستورالعمل برای «رهبر»

می‌خواهید به طور اجمالی «پنداره» مورد نظر خود را با گروه در میان بگذارید و درباره آن چند دقیقه‌ای با افراد گفت‌وگو کنید (معرفی پنداره و گفت‌وگو نباید بیش از ۱۰ تا ۱۵ دقیقه طول بکشد).

پیش از گفت‌وگو با افراد گروه، پیام مورد نظر و خط‌مشی ارتباط را مشخص کنید. خود را جای سایر افراد گروه بگذارید و واکنش احتمالی آنها را به پنداره خود پیش‌بینی کنید. ببینید کدام کانال تجسمی (کلامی، دیداری، نوشتاری، عملی و غیره) بهتر نظر شما را منتقل می‌کنند. در ضمن «پیام‌های متا»ی خود را در ارتباط با پنداره مشخص نمایید و از جمله:

- حالت درونی خود.

- نوع رابطه‌ای که می‌خواهید با افراد گروه داشته باشید (مکمل، متقارن، متقابل).

– ذهنیت مطلوب برای افراد گروه.

– شرایط بافتی تبادل.

ببینید از کدام کانال ارتباطی (صدا، حالت بدن، حرکات، «روان جغرافیایی» و غیره) برای مخابره پیامهای متای مورد نظرتان استفاده می‌کنید. پیش از صحبت با گروه احتمالاً بد نیست اگر مبحث «حالت همخوان» مندرج در فصل ۲ را مطالعه کنید.

## بخش ۲ – ارائه پیام

### دستورالعمل برای «رهبر»

برنامه را ارائه دهید و درباره پنداره خود به اجمال حرف بزنید. به کانالهای تجسمی و طرز استفاده از کلام خود توجه کنید. ببینید که زبان و روشهای مختلف ارائه مطلب چه تأثیری روی افراد گروه می‌گذارد. ببینید از چه مهارتهایی استفاده می‌کنید. چگونه پنداره خود را مخابره می‌نمایید؟ از کجا می‌فهمید که به اندازه کافی درباره پنداره خود حرف زده‌اید؟ به گروه توجه کنید و ببینید که از کدام سرنخهای غیرکلامی آنها آگاه شده‌اید. از این سرنخها به هنگام تبادل با افراد گروه چگونه استفاده می‌کنید؟ درباره حالت خود چه نظری دارید و چگونه بر حالت اعضای گروه تأثیر می‌گذارید؟

### دستورالعمل برای «گروه»

وقتی «رهبر» درباره پنداره خود حرف می‌زند، گروه باید به انگاره‌های مهم کلامی و رفتاری او توجه کند. گروه باید به این توجه کند که «رهبر» چگونه (الف) اطلاعات خود را مخابره و (ب) با افراد گروه ارتباط برقرار می‌کند.

افراد گروه باید میان مشاهده و تفسیر تفاوت بگذارند. مشاهده توصیف رفتار است و قرار نیست که استنباطی از این رفتار به دست دهد. افراد گروه باید همچنین به سرنخهای مهم غیرکلامی مانند حالت بدن، حالات چهره، آهنگ صدا و حرکات رهبر توجه کنند.

### بخش ۳ - مشخص نمودن پیام «دریافتی»

پس از آنکه رهبر پنداره خود را ارائه داد، هریک از افراد گروه پیام و پیامهای متا را به شکلی که دریافت کرده تعریف می کنند. هریک از افراد گروه چند سطری درباره پنداره مورد نظر رهبر یادداشت می کند. افراد گروه هرکدام به تنهایی این کار را انجام می دهند و با سایر افراد گروه تبادل نظر نمی کنند. در مرحله بعد، هریک از افراد گروه با پاسخ دادن به سؤالهای زیر مشخص می کند که از پیامهای متای «رهبر» چه برداشتی کرده است:

- رهبر در چه حالتی قرار داشت؟
- رهبر به داشتن چه رابطه ای با افراد گروه شایق بود؟ (مکمل، متقارن، متقابل).
- رهبر انتظار داشت که افراد گروه در چه حالتی قرار بگیرند؟
- مضمون تبادل چه بود؟ (آموزش، سیال سازی ذهنی، دادن انگیزه و غیره).

### بخش ۴ - توجه به فرایند

بخش پایانی این تمرین تعمق درباره انواع مهارتهای ارتباطی مورد استفاده از این تبادل است. ابتدا پیامها و پیامهای متای دریافتی را با آنچه مورد نظر رهبر بوده است

مقایسه کنید. به این توجه کنید که رهبر چه جنبه‌هایی از پیام‌ها یا پیام‌های متای خود را با موفقیت مخابره کرد. دربارهٔ عناصر ماتریس ارتباط مؤثر در موفقیت بحث کنید (تعیین کانال‌های تجسمی، سرنخ‌های غیرکلامی، «روان‌جغرافیایی»، ارتباط متا و غیره).

در ضمن توجه کنید در کدام موارد میان پیام و پیام متای مورد نظر رهبر و پیام و پیام متای دریافتی تباین وجود داشته است. ببینید کدام یک از سرنخ‌های غیرکلامی، تفسیرها و فرضیه‌ها علت این تباین بوده‌اند. چگونه امکان داشت پیام‌ها یا پیام‌های متا با موفقیت بیشتری ارائه شوند.

دربارهٔ طرز استفاده «رهبر» از ارتباط‌های غیرکلامی و «پیام‌های متا» در قالب حرکات و لحن صدا بحث کنید. از کدام یک از کانال‌های تجسمی بهتر استفاده کرد؟ در چه زمینه‌هایی رهبر با افراد گروه همسو شد و بعد آنها را به جانب هدف خود هدایت نمود؟ از کدام دیدگاه و از کدام مواضع ادراکی استفاده کرد؟ ارائهٔ پنداره و بحث دربارهٔ آن به چه سطحی توجه داشت (چه، چگونه، چرا، چه کسی و غیره)؟ رهبر از کدام سرنخ‌های مربوط به افراد گروه برای اطلاع از تأثیر برنامه‌اش استفاده کرد؟ از حرف‌هایشان؟ از حالت و نگاهشان؟ از کاری که می‌کردند؟

به خاطر داشته باشید که این یک بررسی عمومی و تمرینی به منظور دریافت و اکتشاف است. هدف این است که برخی از مهارت‌های ارتباطی را که در این فصل بررسی کردیم تمرین کنیم.





## فصل ۷

---

### شیوه‌های رهبری

#### مطالب فصل ۷ :

- تأثیر شیوه‌های مختلف رهبری
- رهبری براساس موقعیت
- رهبری دگرگون‌ساز
- برآه ارزیابی شیوه رهبری
- سطوح تغییر و شیوه‌های رهبری



## تأثیر شیوه‌های مختلف رهبری

همانطور که گفتیم رهبر کسی است که از نفوذ خود برای «رهبری کردن» افراد، برای دستیابی به هدفهای مورد نظر در محدوده یک نظام خاص استفاده می‌کند. در این راستا رهبر:

۱ - تسهیل‌کننده روابط و

۲ - کانون اصلی و مجری برنامه است.

برای تحقق این دو امر مهم لازم است که رهبران روشهای رهبری را درک کنند و در آن انعطاف لازم را به خرج دهند. نکته مهم این است که با توجه به شرایط مختلف به مهارتهای رهبری متفاوتی نیاز است.

یکی از عوامل مهم در انتخاب شیوه برقراری ارتباط و طرز و سبک رهبری با فرهنگ افراد گروه رابطه دارد. فرهنگ حاکم بر سازمان نکته مهمی است که روی فرضیه‌ها و قاعده‌های مورد نظر رهبری اثر می‌گذارد. قاعده‌ها، محدودیتها، باورها و ارزشهای حاکم بر سازمان را مشخص می‌سازد. حائز اهمیت است که رهبر به این محدودیتها، باورها و ارزشها توجه کند و شرایط خود و همکارانش را در نظر بگیرد.

عامل دیگری که روی خط‌مشی ارتباط و شیوه رهبری رهبر اثر می‌گذارد میزان تغییری است که برای تحقق هدف یا هدفها لازم است. مثلاً مباحث مرتبط با ارزشها و اخلاقیات به‌شکلی متفاوت از مباحث مربوط به رفتارها و روشها مورد بررسی قرار می‌گیرد. درحالی که ارتباط روشن و مستقیم ممکن است بهترین روش برای تغییر دادن رفتارها یا روشها باشد، ارزشها اغلب به

ارتباط غیرمستقیم بهتر جواب می‌دهند. طرح مستقیم مطلب درباره ارزشها و اخلاقیات ممکن است «موعظه» به حساب آید. در این زمینه عمل مهمتر از بیان است. بنابراین ارزشها اغلب به شکل پیامهای متا، مناسبات و تبادلهایی که مستقیماً با وظیفه بخصوصی در ارتباط نیستند، به طرزی مؤثرتر مخابره می‌شوند.

باورها و فرضیه‌های رهبر نیز روی مدیریت او بر شرایط و اشخاص تأثیر می‌گذارد. باورها و فرضیه‌های هر شخص اغلب روی برداشت او از سرنخهای رفتاری، پیامهای متا، پویائیهای گروه و غیره اثر می‌گذارد. مسلماً برای هدایت یک شخص یا یک گروه تنها یک راه درست وجود ندارد. شیوه‌های مختلف، پویائیهای متفاوتی را میان اعضای یک نظام تشویق می‌کند. گاه ضرورت دارد که افراد با یک شیوه رهبری آشنایی کافی پیدا کنند و تنها در این صورت است که این شیوه می‌تواند مؤثر واقع شود. مهمترین دلیل آشنا شدن با شیوه‌های مختلف رهبری، کسب موفقیت بیشتر در موقعیتهای مختلف است. هر رهبر برای تطبیق دادن شیوه خود با موقعیتهای گوناگون باید از انعطاف کافی برخوردار باشد.

## رهبری براساس موقعیت

یکی از مشهورترین الگوهای «شیوه رهبری»، «رهبری براساس موقعیت» است که بلانکارد<sup>۱</sup> و هرسی<sup>۲</sup> آن را مطرح ساختند. رهبری با توجه به موقعیت به روشنی همان چیزی است که نیکولز به هنگام تعریف «رهبری میکرو» مد نظر داشت. نیکولز معتقد بود که شیوه رهبری باید فضای کاری مؤثری ایجاد کند، شرایطی فراهم سازد که کارکنان به‌خوبی تن به همکاری بدهند و این ممکن نیست مگر آنکه رهبر شیوه خود را با توجه به کاری که باید صورت گیرد و رفتاری که انتظار دارد تطبیق دهد. انتخاب شیوه رهبری به شرایط افراد و کاری که باید صورت گیرد بستگی دارد. به همین دلیل است که می‌گوییم شیوه رهبری در شرایط مختلف فرق می‌کند. «... رهبر، افراد موجود در سازمان را برای انجام کار یا وظیفه بخصوصی هدایت می‌کند. اگر شیوه رهبری با شرایط موجود به‌خوبی هماهنگ باشد، افراد در یک فضای کاری مؤثر با تمایل بیشتری تن به کار می‌دهند.»

به گفته هرسی (۱۹۸۴) «الگوی رهبری براساس موقعیت» چارچوبی فراهم می‌آورد که در آن رهبر با شناسایی موقعیتهای مختلف، رفتاری را که به احتمال بیشتر تولید موفقیت می‌کند مشخص می‌سازد. به‌منظور رسیدن به هدف مطلوب، رهبر باید آمادگی کارکنان برای انجام دادن کار مورد نظر را شناسایی کرده، با توجه به موقعیت موجود شیوه رهبری مؤثری انتخاب کند.

شیوه‌های رهبری براساس موقعیت به چهار دسته تقسیم می‌شوند.

1. Blanchard

2. Hersey

شیوه شماره ۱: برای کارکنانی که فاقد توانمندی و تمایل برای انجام دادن کار هستند.

در این شرایط رهبر روشی امری و دستوری اتخاذ می‌کند و برای اشخاص درگیر انجام کار دقیقاً توضیح می‌دهد که چه باید بکنند، در چه زمانی، کجا و چگونه کارشان را انجام دهند و با چه کسانی همکاری داشته باشند. در واقع این شیوه ارتباط یک طرفه است که در آن رهبر افراد خود را در راستای نیل به هدف راهنمایی می‌کند.

شیوه شماره ۲: مشمول شرایطی است که کارکنان از توانایی و تمایل محدود برخوردارند.

در این شرایط نیز رهبر باید کارکنان سازمان خود را راهنمایی کند اما این راهنمایی به اندازه راهنمایی در شیوه شماره ۱ دستوری و امری نیست و در صورت نیاز رهبری به توضیح و تبیین برنامه خود اقدام می‌کند.

شیوه شماره ۳: برای کارکنانی که از توانمندی کافی برخوردارند اما تمایلی به انجام دادن کار ندارند.

در این شرایط رهبر به مسائل مناسباتی و ارتباطی بیشتر اهمیت می‌دهد و کمتر به تعیین وظایف و کم و کیف کاری که باید صورت گیرد می‌پردازد. شیوه رهبری در این مورد بخصوص بیشتر به تشویق کارکنان و دادن انگیزه به آنها توجه دارد و بر آن است که با تشکیل جلسات بحث و گفت‌وگو، همکاران سازمان را به مشارکت بیشتر در کارها تشویق کند.

شیوه شماره ۴: برای افرادی که از توانمندی و از تمایل کافی برای انجام دادن کار برخوردارند.  
در این شرایط نیاز چندانی به راهنمایی و پرداختن به روابط و مناسبات وجود ندارد.

هرسی در تعریف خود از شیوه رهبری به برداشت همکاران از رهبر و اقدامات او توجه می‌کند. به اعتقاد هرسی مهم این است که کارکنان درباره رهبری سازمان خود چه نظری دارند.  
براساس این نظریه، مسئله مهم رابطه و چگونگی مناسبات میان رهبر و کارکنان است. مهم این است که افراد سازمان نسبت به رفتار و روش رهبر خود چگونه واکنش نشان می‌دهند و درباره آن چگونه قضاوت می‌کنند.  
اما برخلاف این نظریه، در «رهبری براساس موقعیت»، این رهبر است که درباره اتخاذ روشها تصمیم می‌گیرد. در این روش، رهبر به برداشت خود از شرایط بها می‌دهد و کمتر به آراء و نظریات کارکنان توجه دارد. همانطور که از عنوان مطلب نیز مشخص است، رهبری براساس موقعیت تحت تأثیر برداشت رهبر از موقعیت کار می‌کند و کمتر به شخصیت کارکنان، طرز فکر، ارزشها و برداشتهای آنها توجه دارد. شاید بتوان گفت که «رهبری براساس موقعیت» بیشتر یک الگوی مدیریتی است و کمتر به امر رهبری توجه دارد.

## رهبری دگرگون ساز

باس (۱۹۸۵) به دو گونه رهبری اشاره کرده است: رهبری «دستوری» و رهبری «دگرگون ساز». رهبران دستوری بیشتر عمل گرا هستند و حال آنکه رهبران دگرگون ساز می خواهند از پنداره سطح بالاتری استفاده کنند. به اعتقاد باس در زمینه گونه های رهبری به شیوه های مختلفی برخورد می کنیم که با ویژگیهای زیر مشخص می شوند:

### غیر رهبری

روش آزاد: در این روش رهبر از تصمیم گیری اجتناب می کند، خود را درگیر نمی کند و جانب بخصوصی را نمی گیرد.

### رهبری دستوری

مدیریت براساس استثنا: در این روش رهبر تنها در صورتی در کارها دخالت می کند که کارکنان از سطح انتظار فاصله گرفته باشند، تا زمانی که برنامه طبق انتظار پیش برود، دخالتی وجود ندارد اما وقتی معیارها رعایت نمی شوند، رهبر اقدام به دخالت می کند.

پاداش مشروط: در این روش رهبر مشخص می کند که افراد چگونه باید ظاهر شوند تا مشمول پاداش قرار بگیرند.



## رهبری دگرگون‌ساز

مدیریت براساس هدف: رهبر هدفهای مطلوب را به‌روشنی ترسیم کرده، شرایط تحقق آنها را مشخص می‌سازد. در این روش مدیر کارکنان را تشویق می‌کند تا برای رسیدن به هدفهای تعیین‌شده از منابع و توانمندیهای خود به هر شکل که صلاح می‌دانند استفاده کنند.

تحریک ذهنی: در این روش نقطه‌نظرهای رهبر، کارکنان را به تجدیدنظر و بازنگری در باورهایشان تشویق می‌کند. به مسائل قدیمی به شکلی جدید توجه می‌شود.

القایی: رهبر همکارانش را تشویق می‌کند تا در بهترین شرایط خود ظاهر شوند و یا تلاش بیشتری به خرج دهند. در این روش رهبر به ارزشهای مورد نظر خود تأکید می‌ورزد و باورهای موجود را تقویت می‌کند.

توجه فردی: در این روش به افراد و اعضای فراموش شده و مورد بی‌توجهی قرار گرفته توجه می‌شود. با هریک از همکاران به‌طور انفرادی برخورد می‌شود.

ایجاد جاذبه<sup>۱</sup>: در این روش رهبر احساس مأموریت می‌کند و به همکاران خود احساسی از هدف و مقصود می‌دهد. رهبر در این روش الگویی است که افراد مایل به تبعیت از او هستند.

برای توضیح بیشتر مطلب به یک مثال توجه می‌کنیم. زن و شوهری را در نظر بگیرید که در فصل قبل به آنها اشاره کردیم. همانطور که به یاد دارید آنها روبه‌روی تلویزیون روی یک کاناپه نشسته بودند. فرض کنیم که زن از طرز قرار گرفتن مبلمان در اتاق نشیمن ناراضی است و ترجیح می‌دهد که آنها را به شکلی تغییر دهد. با این ذهنیت زن در نقش یک رهبر و شوهرش در نقش یکی از افراد تحت امر او ظاهر می‌شوند.

اگر قرار باشد که زن از شیوه رهبری آزاد و بدون دخالت استفاده کند ممکن است به شوهرش بگوید: «آیا از طرز قرار گرفتن مبلمان اتاق نشیمن راضی هستی؟» زن در این شرایط امیدوار است که شوهرش متوجه منظور او شده باشد و خود به خود بفهمد که او به ایجاد تغییری علاقه‌مند است. اما در این زمینه که می‌خواهد مبلمان اتاق نشیمن کجا و چگونه مرتب شوند اظهار نظر نمی‌کند.

اگر زن تصمیم می‌گرفت که بیشتر «دستوری» باشد، خیلی ساده به شوهرش می‌گفت که از طرز قرار گرفتن مبلمان در اتاق نشیمن راضی نیست و ترجیح می‌دهد که آرایش آن تغییر کند. اگر قرار می‌شد که زن از روش «مدیریت براساس استثنا» استفاده کند هرگز به شوهرش نمی‌گفت که مبلمان اتاق را کجا و چگونه قرار دهد. در این شرایط ممکن بود شوهر کاناپه را در حالت جدیدی قرار دهد و زن نگاهی به او بیندازد و بگوید: «نه، من آنجا را دوست ندارم؛ کاناپه را جای دیگری بگذار.» «نه، از اینجا هم خوشم نمی‌آید، جای دیگری را انتخاب کن.» این دخالت آنقدر ادامه می‌یابد تا شاید شوهر کاناپه را جایی مطابق میل زنش قرار دهد.

اگر قرار می‌شد زن از روش «پاداش مشروط» استفاده کند باید بیشتر در مقام راهنمایی ظاهر می‌شد. مثلاً می‌گفت: «نه، اگر کاناپه را آنجا بگذاری بیش از اندازه به پنجره نزدیک است و من مرتب احساس سرما خواهم کرد.»

اگر آن را نیم متر به سمت چپ انتقال دهی هم از نور کافی پنجره استفاده می‌کنیم و هم در زاویه مناسبی روبه‌روی تلویزیون قرار می‌گیریم.» «حالا کمی بهتر شد. متشکرم، خوب می‌دانی که چه باید بکنی. تا وقتی کارت را تمام کنی من هم غذای مورد علاقه‌ات را پخته‌ام. اما درباره تغییر محل چراغ فکر می‌کنم اگر...»

اگر زن می‌خواست از روش دگرگون‌ساز و مثلاً از «مدیریت براساس هدف» استفاده کند باید ابتدا نظر خودش را در مورد قرار دادن مبلمان اتاق نشیمن به‌طور واضح و مشخص توضیح می‌داد. مثلاً می‌توانست روی برگه کاغذی محل قرار گرفتن مبلمان را به دقت نشان دهد. ممکن بود درباره دلایل ترجیح خودش حرف بزند و بعد از شوهرش به خاطر جابه‌جا کردن اثاث سنگین تشکر کند.

اگر زن از روش «تحریک ذهنی» استفاده می‌کرد، ابتدا باید با شوهرش درباره محل قرار گرفتن مبلمان اتاق بحث می‌کرد. احتمالاً مشکلات موجود را مطرح می‌ساخت. بعد از شوهرش می‌خواست که نظرش را بیان کند و بگوید که برای برطرف کردن مشکلات موجود چه توصیه‌ای دارد. زن در این روش می‌توانست از نظر خودش حرف بزند و از همسرش بخواهد که درباره نظر او اظهار نظر کند. می‌توانست هر از گاهی از او بپرسد: «نظر تو چیست؟» و پس از شنیدن نظر شوهرش از او سؤالهایی درباره اینکه چرا اینگونه فکر می‌کند بپرسد.

اگر قرار می‌بود که زن از روش «القایی» استفاده کند در لابه‌لای کلامش از عبارات «چه عالی می‌شود اگر»، «چه جالب و زیباست اگر» مبلمان اتاق نشیمن را طور دیگری مرتب کنیم استفاده می‌کرد. توضیح می‌داد که با جابه‌جا کردن مبلمان اتاق حال و هوای دیگری ایجاد می‌شد، رفت و آمد سهل‌تر می‌شد و غیره و غیره.

اگر زن از روش «توجه فردی» استفاده می‌کرد، احتمالاً کنار شوهرش

می نشست و از او می پرسید که ترجیح می دهد مبلمان اتاق را چگونه تغییر دهد و از چه طرز تزئینی استقبال می کند. مثلاً می پرسید: «نظر تو درباره اینکه مبلمان اتاق را جابه جا کنیم چیست؟ ترجیح می دهی که مبلمان اتاق نشیمن را چگونه جابه جا کنیم؟» و بعد تأکید می کرد که رعایت نظر و سلیقه شوهرش برای او بسیار مهم است. در این شرایط زن به شوهرش فرصت کافی می داد که به هر پرسشی پاسخ بدهد. زن خود را جای شوهرش می گذاشت و از زاویه دید او به موضوع نگاه می کرد. از او نظرخواهی می کرد تا ساده ترین طرز جابه جایی مبلمان اتاق نشیمن را پیدا کنند.

اگر زن از روش «ایجاد جاذبه» استفاده می کرد می توانست به تفصیل از روابط خود با همسرش حرف بزند. از خانه شان حرف می زد و شرح می داد که هریک از اتاقها چه نقشی در زندگی آنها ایفا می کنند. ممکن بود بگوید که مشارکت شوهرش در جزئیات جابه جا کردن مبلمان چه نقش مهمی در روابط میان آنها ایفا می کند و اضافه می کرد که مشارکت شوهرش به او ثابت کرده که او تا چه اندازه نسبت به خانواده و همسر خود متعهد است.

### ارزیابی شیوه های رهبری

هرکس با توجه به روحیه و شرایط خود، فرهنگی که در آن زندگی می کند و نیز شرایط همکارانش، از روشی استفاده می کند که در نظرش بهتر او را به خواسته هایش می رساند.

در کار ارزیابی شیوه های رهبری توجه به این نکته ضرورت دارد که باس با توجه به نظریات ذهنی همکاران و نه ارزیابی رهبر از کار خود درباره شیوه های رهبری اظهار نظر کرده است.

برگه ارزیابی رهبری که در ادامه مطلب آمده، وسیله ای برای ارزیابی طرز رهبری خود فراهم می آورد. برای تکمیل کردن این برگه باید ابتدا خود را جای یکی از افراد خود بگذارید و از دیدگاه او به موضوع نگاه کنید.

روش دیگر برای تکمیل کردن این برگه این است که خواسته‌های ذهنی خود را رعایت کنید. بعد از همکاری یا فرد زیر نظر خود بخواهید که او هم برگه را تکمیل کند. سپس برگه‌های تکمیل شده را با هم مقایسه کنید.

## برگه ارزیابی شیوه رهبری

با رعایت معیارهای زیر به هر دو مورد امتیاز بدهید:

۴ = اگر همیشه نباشد، اغلب.

۳ = تا حدود زیاد.

۲ = گاهی وقتها.

۱ = به ندرت.

۰ = هرگز.

مدیریت براساس استثنا: مداخله تنها زمانی صورت می‌گیرد که افراد و مجریان برنامه از حد انتظار منحرف شوند. تا زمانی که برنامه طبق انتظار پیش می‌رود، رهبر اقدامی به منظور تغییر دادن شرایط صورت نمی‌دهد اما زمانی که معیارها رعایت نمی‌شوند او دخالت می‌کند.

۰	۱	۲	۳	۴
---	---	---	---	---

پاداش مشروط: پاداش دادن به شرط انجام کار. رهبر به افراد خود می‌گوید اگر پاداش می‌خواهند چکار باید بکنند. رهبر به افراد خود اطمینان می‌دهد که اگر مطابق میل او رفتار کنند پاداش می‌گیرند و چون همکاران مطابق خواسته او ظاهر شدند، در مقام تشویق آنها

اقدام می‌کند.

۰	۱	۲	۳	۴
---	---	---	---	---

مدیریت براساس هدف: رهبر هدفها را به روشنی برای همکاران توضیح می‌دهد و نشانه‌های دسترسی به هدف را برمی‌شمارد. همکاران را تشویق می‌کند تا از توانمندیها و منابع خود استفاده کنند.

۰	۱	۲	۳	۴
---	---	---	---	---

تحریک ذهنی: نقطه‌نظرهای رهبر، همکاران را به بازنگری در اندیشه‌های خود تشویق می‌کند. مسائل قدیمی با ذهنیتی جدید مورد بررسی قرار می‌گیرند. به حل مسئله از طریق روشهای هوشمندانه، منطقی و با دقت بها داده می‌شود.

۰	۱	۲	۳	۴
---	---	---	---	---

القایی: رهبر به همکاران خود شادابی و انگیزه می‌دهد و آنها را تشویق می‌کند تا حداکثر تلاش خود را برای بهتر ظاهر شدن انجام دهند. ارزشها را مورد تأکید قرار می‌دهد و آنها را تقویت می‌کند.

۰	۱	۲	۳	۴
---	---	---	---	---

توجه فردی: به همکاران فراموش شده توجه شخصی نشان می‌دهد.  
با هریک از افراد به‌طور انفرادی ارتباط برقرار می‌کند و در مقام  
راهنمایی آنها برمی‌آید.

۰	۱	۲	۳	۴
---	---	---	---	---

ایجاد جاذبه: رهبر احساس شخصی از مأموریت و پنداره خود دارد  
و به همکارانش احساسی از هدفمندی می‌دهد. الگویی است که  
همکاران به اشتیاق مایل به تبعیت از او هستند. احترام و اعتماد  
همکاران را برای خود می‌خرد.

۰	۱	۲	۳	۴
---	---	---	---	---

ارزیابی شیوه‌های رهبری، رهبران طراز اول جهان  
باس و آوولیو<sup>۱</sup>، در سال ۱۹۸۷، از شیوه ارزیابی مشابهی استفاده کردند تا  
رهبران طراز اول جهان را ارزیابی کنند. امتیازات برخی از رهبران  
شناخته شده جهان در ادامه مطلب آمده است | ۴ = اگر نه همیشه، اغلب،  
۳ = تا حدود زیاد، ۲ = گاهی وقتها، ۱ = به ندرت، ۰ = هرگز.



ایجاد جاذبه	توجه فردی	تحریک ذهنی	پاداش مشروط	مدیریت براساس استثناها	
۳/۹	۲/۵	۳/۴	۲/۴	۱/۹	مارتین لوترکینگ
۳/۸	۳/۳	۳/۵	۲/۱	۱/۵	مهاتما گاندی
۳/۶	۳/۱	۳/۴	۲/۰	۱/۹	جان کندی
۲/۹	۲/۶	۲/۹	۱/۹	۲/۰	آبراهام لینکلن
۳/۴	۱/۰	۲/۰	۱/۹	۳/۱	آدولف هیتلر
۲/۷	۲/۱	۲/۴	۱/۹	۲/۳	ژوزف استالین

توجه به این افراد مختلف و شیوه‌های رهبری آنها به شما کمک می‌کند تا از شیوه‌های متفاوت رهبری و تأثیرات آنها اطلاعات بیشتری به دست آورید.

### شیوه‌های رهبری و باورهای مدیریتی

اگر به مباحث باوری و اعتقادی مطرح شده در فصل ۵ توجه کنید احتمالاً متوجه می‌شوید که هر شیوه رهبری برای مباحث اعتقادی متفاوتی مناسب است. مثلاً اگر درباره هدف یا نتیجه تردیدی وجود دارد، روش القایی یا توجه فردی در مقایسه با مدیریت براساس هدفها نتایج بهتری عاید می‌کند. اگر درباره مناسب بودن مسیر دستیابی به هدف تردید وجود داشته باشد، تحریک ذهنی مناسب‌تر است. مباحث مربوط به روشن بودن هدف از طریق مدیریت براساس هدف و دادن پاداش مشروط بهتر مورد خطاب واقع می‌شود. نگرانی درباره توانمندی، مسئولیت، ارزش داشتن، به ترکیبی از روشهای توجه فردی، القایی و تحریک ذهنی احتیاج دارد.

## سطوح تغییر و شیوه‌های رهبری

هرجا که لازم باشد رهبر باید دخالت کند. شیوه‌های رهبری با توجه به اینکه رهبر در چه زمینه‌ای قصد نفوذ دارد تفاوت می‌کند. برای رسیدن به حالت مطلوب، رهبر با توجه به نوع هدف و اینکه در چه موقعیتی قرار دارد شیوه رهبری خود را انتخاب می‌کند.

مثلاً در مواردی رهبر ممکن است بخواهد که افراد از خود پویایی بیشتری نشان دهند و توانمندیا و شایستگی‌های خود را به نمایش بگذارند. در این موارد ممکن است رهبر ترجیح بدهد از روش «مدیریت براساس استثنا» استفاده کند. به عبارت دیگر، در این موقعیت رهبر در مقام حمایت از افراد خود برمی‌آید و در صورت بروز مشکل دخالت می‌کند.

در شرایط دیگر، ممکن است موقعیت ایجاب کند که رهبر نظارت و سرپرستی دقیق‌تری اعمال کند. در این شرایط رهبر ممکن است بخواهد از روش «تحریک ذهنی» سود بجوید. در مواقعی که تغییر باورها و تقویت آنها مورد نیاز باشد ممکن است رهبر به روش «توجه فردی» روی بیاورد و شرایطی فراهم سازد که افراد بتوانند نقطه‌نظرهای شخصی، انگیزه‌ها و باورهای خود را مطرح کنند.

بنابراین خط‌مشی ارتباط رهبر ایجاب می‌کند که او شیوه رهبری خود را با توجه به شرایط و تغییری که مد نظر است تطبیق دهد.

## فصل ۸

---

### تمثيل نهنگ

#### مطالب فصل ۸ :

- الگوی جدید یادگیری و رهبری
- تمثيل نهنگ
- سطوح یادگیری
- فرهنگ و «یادگیری سطح ۲»
- کاربرد تمثيل نهنگ در رهبری
- استفاده از تمثيل نهنگ



## الگوی<sup>۱</sup> جدید یادگیری و رهبری

روشهای ایجاد تغییر و تحول و یادگیری مبتنی بر فرضیه‌های اصولی در زمینه رفتار هستند. طرز برخورد هرکس با کار یا موقعیت بخصوصی با فرضیه‌ها و فرضیهایی در ارتباط است که خود شخص از آن آگاه نیست. این فرضها و فرضیه‌ها شکل دهنده چیزی هستند که به آن نمونه یا الگو می‌گوییم.

مثلاً اغلب نظریه‌های مرتبط با یادگیری، انگیزه و مدیریت بر محور الگوی «قوس بازتاب»<sup>۲</sup> قرار دارند. بر این اساس رفتار ناشی از یک فرایند مکانیکی است که در آن (الف) یک محرک حسی را دریافت می‌کنیم. محرک دریافتی (ب) پاسخی به وجود می‌آورد که (ج) به‌طور مثبت یا منفی تقویت می‌گردد. اغلب پژوهشهای به‌عمل آمده برای حمایت از این الگو روی موشها، کبوترها و سگها متمرکز بوده است.

بی‌آنکه متوجه باشیم اغلب روشهای رهبری در مدیریت براساس فرضهای قوس بازتاب هستند. مهارتهای مدیریت اغلب به دادن محرکهای روشن‌تر به کارکنان، ایجاد پاسخهای رفتاری ویژه و فراهم آوردن «تقویتهای» مناسب به شکل تحسین و تمجید، پاداشهای پولی، منافع حاشیه‌ای و غیره توجه دارند. اما با پیچیده‌تر شدن سازمانهای نوین الگوی قدیمی یادگیری و انگیزه بسندگی خود را در مدیریت و رهبری مؤثر از دست می‌دهند.

«ایجاد دنیایی که اشخاص بخواهند عضوی از آن باشند» اغلب مستلزم ایجاد تغییر در الگوست. در بخش اعظم این کتاب به تغییر الگو در زمینه رهبری توجه داشته‌ایم. به اعتقاد من زمینه مدیریت و رهبری نیز با تغییر الگویی روبه‌روست که نظیر آن را در زمینه تحول در فیزیک در آغاز این قرن

شاهد بودیم - فاصله گرفتن از الگوی علت و معلولی خطی نیوتونی و روی آوردن به الگوی نسبیت اینشتینی که رابطه میان مشاهده کننده و مشاهده شونده را دربر می گیرد. به همین شکل در سازمانهای نوین نیز از مدیریتهای خطی و زنجیره ای فرماندهی (نیوتونی) فاصله می گیریم و به سوی روابط و مناسبات تعاونی (اینشتینی) حرکت می کنیم.

یکی از بهترین و قدرتمندترین روشهای ایجاد و تغییر و جابه جایی در الگو از طریق قیاس حاصل می شود. مثلاً، به جای اینکه اشخاص را موش، کبوتر، سگ یا رایانه در نظر بگیریم، مباحث مطرح در آموزش دادن به دولفینها و نهنگها استعاره بهتر و معتبرتری برای درک رفتار انسانهاست. پس از انسان، دولفینها و نهنگها هوشمندترین موجودات روی زمین به حساب می آیند. این حیوانات در ارتباط با یکدیگر از نظامهای ارتباطی پیچیده ای استفاده می کنند و دستگاه عصبی آنها در واقع از دستگاه عصبی انسانها پیچیده تر است. از آن گذشته نسبت حجم مغز آنها به بدنشان از نسبت حجم مغز انسان به بدنش بیشتر است.

مطامناً دولفینها و نهنگها در مقایسه با موشها و کبوترها و سگها و حتی رایانه های پیچیده رفتارهای جامع تر و پیچیده تری را به نمایش می گذارند و دامنه خلاقیت و «فضای بصیرتی» وسیع تری دارند. در واقع آموزش دولفینها و نهنگها به جای مثلاً فراگرفتن یک حرکت ساده یا تکان دادن یک اهرم یا حرکت کردن در یک ماز به مجموعه ای از رفتارها توجه دارد. بررسی در زمینه آموزش به دولفینها - مدیریت بر رفتار آنها - نتایج منحصر به فردی فراهم آورده است. از همه مهمتر، این حیوانات نسبت به شرایط و موقعیت آموزش و به رابطه خود با آموزش دهندگان به شدت حساس هستند. برای آموزش دادن مؤثر یک نهنگ یا یک دولفین باید بتوانید با او رابطه برقرار کنید، در غیر این صورت آنها، حتی اگر تأمین کننده غذایشان باشید، شما را نادیده می گیرند.

## تمثیل نهنگ

حکایتی که می‌خوانید برخی از شاخصهای بالقوه الگوی جدید رهبری و مدیریت مطرح شده در این کتاب را به نمایش می‌گذارد.

گریگوری باتسون<sup>۱</sup>، انسان‌شناس، سالها در زمینه انگاره‌های ارتباطی دولفینها و نهنگها به پژوهش پرداخت. به گفته باتسون مرکز پژوهشی آنها برای تکمیل نمودن بررسی‌های علمی خود گاه تا روزی سه بار رفتار این حیوانات را به نمایش گذاشت. پژوهشگران تصمیم گرفتند که آموزش دادن به نهنگها را برای انجام یک حرکت به نمایش بگذارند. آنها در حضور تماشاچیان نهنگ را از محل خود به تانکر نمایش انتقال دادند. آموزش‌دهنده آنقدر صبر کرد تا نهنگ رفتار چشمگیری را به نمایش بگذارد. (چشمگیر در نظر انسانها) و مثلاً سرش را به شکلی از آب بیرون بیاورد. در این زمان آموزش‌دهنده در سوت خود دمید و یک ماهی به نهنگ داد. بعد آنقدر صبر کرد تا نهنگ رفتار خود را تکرار کند. با تکرار حرکت آموزش‌دهنده مجدداً در سوت خود دمید و یک ماهی دیگر به نهنگ داد. به‌زودی نهنگ یاد گرفت که برای دریافت ماهی چه اقدامی باید صورت دهد. مرتب سرش را از آب بیرون می‌آورد و یک ماهی به‌عنوان پاداش حرکت خود دریافت می‌کرد و اینگونه توانایی آموختن خود را به نمایش گذاشت.

چند ساعت بعد نهنگ را مجدداً به تانکر نمایش آوردند. طبیعتاً نهنگ رفتار چند ساعت قبل خود را تکرار کرد، سرش را از آب بیرون می‌آورد و منتظر صدای سوت و ماهی می‌ماند. اما حالا آموزش‌دهنده نمی‌خواست که نهنگ رفتار قبلی خود را به نمایش بگذارد؛ او می‌خواست آموزش جدیدی

را به تماشاچیان نشان دهد. پس از اینکه حدود دو سوم فرصت نمایش به تکرار حرکت قبلی گذشت، نهنگ که مأیوس شده بود دُم خود را تکان داد. در این زمان، آموزش دهنده بی درنگ در سوت خود دمید و یک ماهی به عنوان پاداش به نهنگ داد. نهنگ که گیج شده بود، محتاطانه دمش را مجدداً تکان داد و بار دیگر صدای سوت بلند شد و آموزش دهنده یک ماهی به عنوان پاداش به نهنگ داد. دیری نباید که نهنگ مرتب دُم تکان می داد و مهارت یادگیری خود را به نمایش می گذاشت.

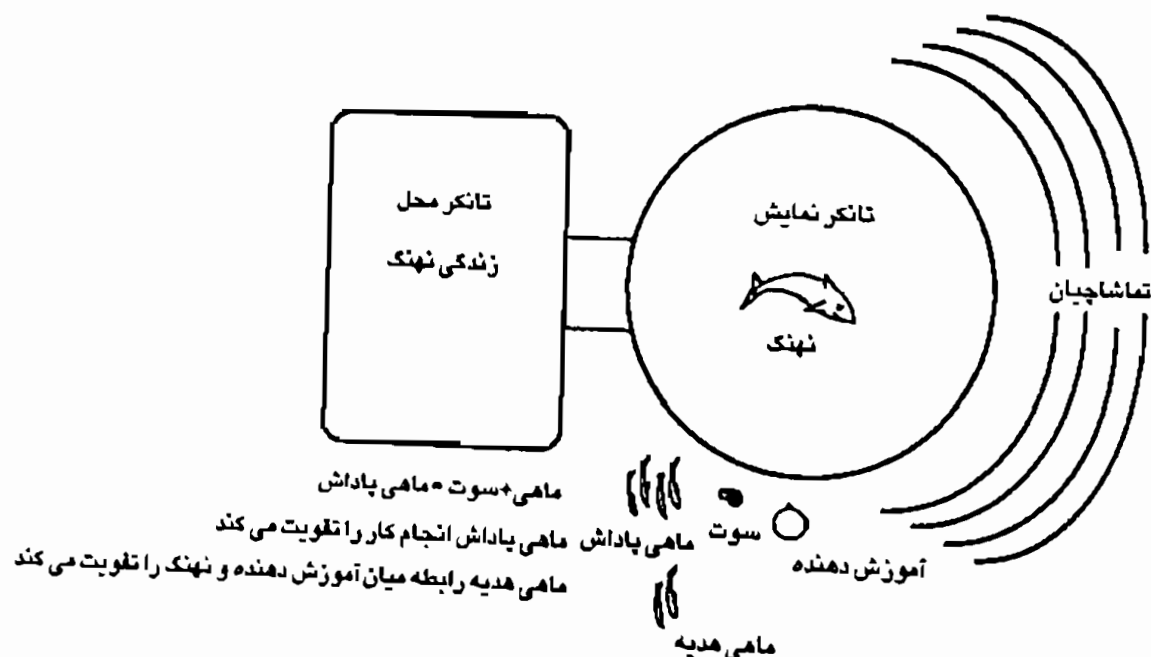
در جلسه سوم، وقتی نهنگ را به تانکر نمایش آوردند، او با توجه به آموخته قبلی خود دمش را تکان داد اما بار دیگر آموزش دهنده می خواست او حرکت جدیدی بیاموزد و به همین دلیل پاداشی به این دم تکان دادن نداد. مجدداً حدود دو سوم فرصت نمایش نهنگ سرش را از آب بیرون آورد یا دمش را تکان داد که جملگی بی نتیجه بودند. در این زمان نهنگ از روی خشم حرکت جدیدی را به نمایش گذاشت، به این شکل که به دور خود چرخید. آموزش دهنده بی درنگ در سوت خود دمید و یک ماهی به نهنگ داد. پس از مدتی نهنگ آموخت که به دور خود بگردد و ماهی پاداش بگیرد. در این هنگام نهنگ را به خانه اش بازگرداندند.

در چهارده برنامه نمایش نهنگ این انگاره را تکرار کرد. به این شکل که دو سوم فرصت نمایش را به تکرار رفتارهای قبلاً فراگرفته می گذراند و بعد از روی تصادف رفتار جدیدی را به نمایش می گذاشت و برنامه نمایش را با موفقیت به پایان می برد.

پس از گذشت چند جلسه نهنگ از تکرار حرکات اشتباه ناراحت شده بود و به همین دلیل آموزش دهنده تصمیم گرفت که در فواصل تکرار حرکات قبلی، بی آنکه نهنگ مطابق میل او رفتار کرده باشد، یک ماهی به عنوان هدیه به او بدهد، زیرا اگر نهنگ بیش از اندازه از آموزش دهنده خود مأیوس می شد از همکاری با او خودداری می کرد و این هم برنامه نمایش را خراب می کرد.



هم آموزش دهنده به هدفش نمی‌رسید. سرانجام در فاصله جلسه چهاردهم و پانزدهم به نظر می‌رسید که انگار نهنگ دیوانه شده است. حرکات عجیب و غریبی به نمایش می‌گذاشت. وقتی نهنگ را در جلسه پانزدهم به تانکر نمایش راهنمایی کردند حرکات استادانه و جالبی را به نمایش گذاشت و از جمله بسیاری از رفتارهای قبلاً فراگرفته را به‌طور کامل اجرا کرد.



## عناصر اولیه و مهم در آموزش دادن به نهنگ

عناصر مهم این ماجرا از این قرارند:

- ۱ - نهنگ به جای یک حرکت مجموعه حرکات را می‌آموخت.
  - ۲ - ویژگی رفتار را نهنگ - نه آموزش دهنده او - مشخص می‌کرد.
- اما وظیفه آموزش دهنده این بود که رفتار جدیدی را در نهنگ ایجاد کند.

- ۳ - مسئله آموزش، ویژگی محل آن بود (تانکر نمایش).
- ۴ - سوت محرکی نبود که پاسخ ویژه‌ای ایجاد کند، به جای آن در حکم پیامی بود که کار قبلی نهنگ را به او گوشزد می‌کرد.
- ۵ - ماهی بیش از آنکه حرکت نهنگ را تقویت کند وسیله‌ای برای برقراری ارتباط میان آموزش‌دهنده و نهنگ بود. در این مثال ماهی یک «پیام متا» است.
- ۶ - اگر آموزش‌دهنده نسبت به رابطه خود با نهنگ حساس نبود و اگر اقدامی برای حفظ این رابطه صورت نمی‌داد، برنامه و نمایش با شکست روبه‌رو می‌شد.
- ۷ - برخلاف تجربه‌اندوزیهای پاولوف<sup>۱</sup>، اسکینر<sup>۲</sup> یا برنامه‌نویس رایانه، هم نهنگ و هم آموزش‌دهنده او تماشاچیانی داشتند. در واقع این توانایی راضی کردن تماشاچیان بود که به زمینه برنامه آموزش معنا و هدف می‌داد.

به اعتقاد باتسون در این برنامه ترکیب سوت و ماهی به نهنگ می‌گفت: «حرکت خود را تکرار کن.» تانکر محل نمایش در حکم زمینه و محیطی بود که به نهنگ می‌گفت: «کاری متفاوت از قبل انجام بده.» و سرانجام در این میان و از همه مهمتر رابطه میان آموزش‌دهنده و نهنگ بود و این از تانکر محل زندگی نهنگ، از تانکر نمایش و از سوت و ماهی اهمیت بیشتری داشت.

## سطوح یادگیری

به اعتقاد باتسون در شرایط پیچیده دست کم دو سطح یادگیری مطرح هستند: سطح یادگیری ۱ (شرطی کردن از نوع محرک و پاسخ) و یادگیری ۲ (شناسایی زمینه وسیع تری که در آن محرک اتفاق می افتد به طوری که معنای آن را می توان به روشنی تفسیر نمود). بارزترین نمونه یادگیری از نوع ۲، «آمایه یادگیری»<sup>۱</sup> و به عبارت دیگر شرایطی است که حیوان در «آزمون به کارگشتگی»<sup>۲</sup> می رسد. به عبارت دیگر، حیوانات آزمایشگاهی رفتارهای جدیدی را که در یک سطح واحد فعالیت قرار می گیرند سریع تر فرا می گیرند. حیوانی که به روش «شرطی کردن اجتنابی»<sup>۳</sup> آموزش می گیرد می تواند به سرعت بیشتری انواع رفتارهای اجتنابی را فرا گیرد اما در فرا گرفتن «رفتارهای شرطی کلاسیک»<sup>۴</sup> (مانند ترشح بزاق به هنگام شنیدن صدای زنگ در تجربه سگ پاولوف) از حیوانی که قبلاً در این طبقه رفتاری شرطی شده است کندتر عمل می کند. به عبارت دیگر، حیوان به سرعت می آموزد اشیایی را که شوک الکتریکی می دهند، شناسایی و از آنها اجتناب کند، اما در آموختن اینکه با شنیدن صدای زنگ بزاقش ترشح کند کندتر عمل می کند. به عبارت دیگر، حیوانی که به روش شرطی کردن پاولوف آموزش می بیند به سرعت می آموزد که با شنیدن صداها و دیدن رنگهای جدید بزاقش ترشح کند اما در آموختن اجتناب از اشیایی که شوک الکتریکی می دهند کندی نشان می دهد.

گرچه یادگیری سطح ۲ مستلزم تقویت است، مسلماً منطقی متفاوت از

1. Set Learning

2. Test Wise

3. Avoidance Conditioning

4. Respondently conditioned Behavior

تقویت برای یادگرفتن کارها و وظایف دارد. تقویت «کاوش» (وسیله‌ای برای یادگرفتن یادگیری) در موشهای آزمایشگاهی، طبیعت متفاوتی با تقویت «آزمودن» یک شیء بخصوص (محتوای یادگیری اکتشاف) دارد. به گفته باتسون:

«...می‌توانید موش آزمایشگاهی را (به‌طور مثبت یا منفی) به هنگام بررسی یک شیء بیگانه تقویت کنید. موش به‌درستی می‌آموزد که از این شیء اجتناب کند یا به آن نزدیک شود. اما هدف اصلی کاوش کسب اطلاع در این زمینه است که از چه اشیایی باید اجتناب کرد و به چه اشیایی باید نزدیک شد. بنابراین کشف اینکه شیء بخصوصی خطرناک است به کسب اطلاع کمک می‌کند. این موفقیت مانع از آن نخواهد شد که موش آزمایشگاهی در آینده از واریسی اشیاء ناآشنا خودداری کند.» (بوم‌شناسی ذهن، صفحه ۲۸۲)

توانایی کاوش و آموختن تبعیض قائل شدن میان کارها یا خلاق بودن سطح بالاتری در مقایسه با رفتارهایی است که این تواناییها را ایجاد می‌کند. اهمیت دادن ماهی به نهنگ در شرایطی که هنوز مطابق میل آموزش‌دهنده ظاهر نشده است (ماهی جایزه) - حفظ ارتباط و مناسبات حسنه میان آموزش‌دهنده و نهنگ در این سطح بالاتر - ناشی از ناتوانی ظاهری نهنگ در «یادگیری وارونگی»<sup>۱</sup> است.

در یادگیری وارونه به حیوان آموزش داده می‌شود که میان دو محرک - مثلاً نزدیک شدن به یک شیء وقتی چراغ سبز روشن می‌شود و اجتناب کردن از آن وقتی چراغ قرمز روشن می‌شود - تفاوت بگذارد. پس از آنکه حیوان آموخت که با بیش از ۸۰ درصد موفقیت میان نزدیک شدن به

شیء یا اجتناب از آن تفاوت قائل شود، مقررات وارونه یا برعکس می‌شوند به طوری که حالا وقتی نور سبز می‌شود حیوان از شیء اجتناب می‌کند و چون نور قرمز می‌گردد به آن نزدیک می‌شود. بار دیگر، وقتی حیوان با بیش از ۸۰ درصد موفقیت این قاعده را رعایت می‌کند و میان نزدیک شدن به شیء و فاصله گرفتن از آن تمیز می‌دهد مجدداً مقررات عوض می‌شوند و غیره. هدف این است که می‌خواهیم بدانیم آیا حیوان با سرعت بیشتر و باز هم بیشتری می‌تواند از یک قاعده به قاعده دیگر برود یا نه. به عبارت دیگر آیا حیوان متوجه می‌شود که «آه، مقررات دوباره تغییر کرد.» و به سرعت خود را با مقررات جدید تطبیق دهد.

اغلب حیوانات آزمایشگاهی می‌توانند انگاره سطح بالاتر را تا حدی فرا گیرند و بر سرعت عمل خود برای رفتن از یک حالت به حالت مخالف بیفزایند. ظاهراً سوسکها در این کار از مهارت خوبی برخوردارند. اما دولفینهایی که در این آزمایش شرکت کردند، پس از مدتی از ادامه آزمایش خودداری نمودند. باتسون که در این تجربه شرکت نداشت با یکی از آموزش دهندگان دولفینها صحبت کرد. مربی به باتسون گفت از آنجایی که این آزمایش در زمینه پژوهش روانی صورت می‌گرفت، بدون اجرای درست حرکت به دولفینها ماهی داده نمی‌شد زیرا این مغایر روش سختگیرانه شرطی‌کردنی بود که آزمایش به آن نظر داشت. به گفته این تعلیم‌دهنده دولفینها سرانجام از آزمایش مکدر شدند و کار به جایی کشید که حاضر به ادامه بازی نشدند. این خانم مربی گفت درست پیش از انصراف از شرکت در بازی دولفینها صدای غریبی از خود درآوردند. باتسون از این خانم پرسید که آیا این صدا را ضبط کردند و او پاسخ داد بله، اما از آنجایی که این آزمایش ناموفق به حساب می‌آمد، نوار صدا را دور انداختند. باتسون از روی تأسف آهی کشید زیرا این تنها مدرکی بود که در واقع گفتاری مشابه «مرده‌شور ترکیبت را ببرد با این بازی» را از ناحیه دولفینها نشان می‌داد.

## فرهنگ و «یادگیری سطح ۲»

تام مالوی<sup>۱</sup>، پژوهشگر ان-ال-پی و یکی از دوستان من است. او در اواخر دهه ۱۹۸۰ به روسیه رفت تا به اتفاق ۲۰۰ آمریکایی دیگر در مراسم رژه صلح شرکت کند. تجربه او در روسیه ثابت می‌کند عواملی مانند «فرهنگ» تا چه اندازه مهم هستند و چه تفاوت‌های فاحشی میان فرهنگ حاکم بر روسیه و فرهنگ حاکم بر آمریکا وجود دارد. او می‌گفت که آمریکاییها پیوسته مسیرهای راه‌پیمایی را تغییر می‌دادند و از هر مسیری که می‌خواستند عبور می‌کردند. در بعضی از نقاط توقف می‌کردند. رفتار آمریکاییها، روسها را کلافه کرده بود زیرا کارهایی را که قرار بود انجام نمی‌دادند و طبق برنامه رفتار نمی‌کردند.

البته آمریکاییها به عمد این کار را نمی‌کردند، سر ناسازگاری هم نداشتند، آنها به خوبی از شرایط سیاسی حاکم بر برنامه آگاه بودند و سعی داشتند طوری رفتار کنند که مشکلاتی در زمینه‌های ایدئولوژیایی بروز نکنند. اما آنها متوجه نبودند که رفتارشان مقامات روسی را آزار می‌دهد. اقدامات آنها ناخودآگاه بود. گمان می‌کردند همه و هر کسی که جای آنها باشد همین رفتار را به نمایش می‌گذارد.

وقتی آمریکاییها متوجه شدند که رفتارشان مقامات روسی را ناراحت کرده است سعی کردند به منظور اصلاح موقعیت اقداماتی بکنند اما این بر وخامت شرایط افزود. به نظر می‌رسید مقامات روسی برای روبه‌رو شدن با رفتار آمریکاییها آمادگی لازم را ندارند. آنها ابتدا اعتراض و تهدید کردند اما نمی‌دانستند اگر آمریکاییها دست از اقدامات خود برندارند آنها چه باید

بکنند. انگار روش قدیمی پاولوف به قدری برای مقامات روسی جافتاده و موفق بود که هرگز به ذهنشان نرسیده بود اگر اشخاص مطابق فرضیه‌های آنها واکنش نشان ندهند و مطابق میل آنها رفتار نکنند چه باید بکنند. به قدری از تماس صمیمانه با فرهنگ غرب اجتناب شده بود که اکنون تعارض آگاهانه ایدئولوژیایی مسئله اصلی آنها نبود، مسئله مهم تعارض فرضیه‌های ناخودآگاه درباره شرایط و احوال بود.

اگر می‌خواهیم حیوانات آزمایشگاهی متفاوتی به شیوه نازیها و فاشیستها تولید کنیم که با حیوانات آزمایشگاهی کاپیتالیستها تفاوت داشته باشند به شرایط و زمینه متفاوتی احتیاج داریم. باتسون می‌گوید مثلاً موشهای آزمایشگاهی حیوانات به نسبت اجتماعی هستند و معمولاً با یکدیگر ستیز نمی‌کنند. اما اگر محیط زندگی آنها در آزمایشگاه را طوری مرتب کنید که مثلاً با کمبود مواد غذایی روبه‌رو باشند و اگر غذای آنها را در محلی بگذارید که موشها برای رسیدن به آن مجبور باشند از تونلی عبور کنند و اگر عرض و ارتفاع این تونل هم به اندازه‌ای باشد که در هر لحظه تنها یک موش بتواند از آن عبور کند، موشها بر سر اینکه کدام یک زودتر به غذا برسد با هم نزاع می‌کنند و اگر به نحوی برنامه‌ریزی کنید که یکی از موشها از سایرین قوی‌تر باشد به طوری که به آسانی برای عبور از تونل بتواند سایر موشها را مغلوب کند، این موش شرایط خود را تعمیم می‌دهد و فرض را بر این می‌گذارد که همیشه باید مستولی و غالب باشد.

حالا به اجتماع این موشها، موش جدیدی بیفزایید که در مقایسه از موش قوی قبلی قدرتمندتر باشد. باتسون می‌گوید در این شرایط موش قوی قبلی به هر چیز جدیدی که به قفس او اضافه شود حمله می‌کند، خواه این افزوده شده یک موش دیگر باشد یا یک تکه چوب یا یک شیء پلاستیکی.

شده یک موش دیگر باشد یا یک تکه چوب یا یک شیء پلاستیکی. بلکه پای زمینه بار دیگر این رفتار ناشی از محرک، پاسخ و تقویت نیست، بلکه در سطح و شرایط محیطی و به عبارت دیگر رابطه با دیگران و تعجیبی را که در سطح

دیگر از یادگیری اتفاق می افتد به میان می کشد.

در محدوده این الگو، رهبری را می توان بیشتر توانایی ایجاد و اداره شرایطی در نظر گرفت که در آن افراد و کارکنان احساس برتری و تفوق داشته باشند و این مخالف شرایطی است که کسی بتواند افراد تحت سرپرستی خود را مجاب یا مجبور به اطاعت از دستورات خود کند.



## کاربرد تمثیل نهنگ در رهبری

اگر بخواهیم تمثیل نهنگ باتسون را قیاس کرده باشیم باید بگوییم که «رهبر» همان آموزش‌دهنده نهنگ، افراد او در حکم نهنگ، تانکر محل نمایش، اداره، و سازمان یا نظامهای اجتماعی تماشاچیان هستند که به تماشای نمایش‌دهنده و نهنگ نشسته‌اند.

مأموریت آموزش‌دهنده شرطی کردن رفتار به خصوصی نیست. بلکه مأموریت او این است که شرایطی فراهم آورد تا نهنگ در محدوده رفتارهای خود خلاقیت نشان دهد. موفقیت مربی در این است که خلاقیت نهنگ را سبب شود و لازمه این کار این است که به نهنگ بیاموزیم چگونه در محدوده شرایط و احوال موجود، در زمان و فضایی که وجود دارد، رفتارهای جدیدی را به نمایش بگذارد.

آموزش‌دهنده برخلاف آنچه اغلب پژوهشگران خود را در قالب آن می‌پندارند یک ناظر و یک تماشاچی نیست، بلکه رابطه‌ای تنگاتنگ با نهنگ برقرار می‌کند و موفقیت او بستگی به این دارد که کیفیت این رابطه را حفظ کند.

توجه داشته باشید که آموزش‌دهنده از شیوه رهبری «پاداش مشروط» استفاده می‌کند (روش دستوری) اما از نهنگ می‌خواهد رفتاری دگرگون‌ساز را بیاموزد. دادن ماهی به نهنگ، بی‌آنکه او اقدام مثبتی در راستای خواسته آموزش‌دهنده انجام داده باشد (ماهی هدیه)، بخشی از شیوه کار مربی است. دادن ماهی به عنوان «پاداش مشروط» به خاطر اقدام مثبت نهنگ، اقدامی مؤثر برای تشویق او به آموختن یک رفتار ویژه است. اما برای یادگرفتن ارائه رفتارهای جدید در هر نمایش، نهنگ باید در سطح توانمندی خود ظاهر

شود. از آنجایی که محدودیتهای ارتباطی میان آموزش دهنده و نهنگ مانع از آن است که آموزش دهنده بتواند به طور مؤثر روشهای «مدیریت براساس هدف»، «تحرک ذهنی» یا «القا» را مورد استفاده قرار دهد، روش «توجه فردی» تنها روش مؤثر برای رهبری او محسوب می شود.

برای اینکه نهنگ رفتارهای جدیدی را به نمایش بگذارد، هم آموزش دهنده و هم او باید در فرایند یادگیری سطح بالاتری ظاهر شوند و این سطحی از یادگیری است که با فرهنگ، شرایط و احوال و شناخت شناسی بیش از رفتارهای ویژه سروکار دارد.

درحالی که دنیا و سازمانهای ما به طور فزاینده جهانی تر و پیچیده تر شده اند، نیاز توجه و رسیدن به مهارتهای بیشتر در زمینه روابط، فرهنگ، اوضاع و احوال و سطوح بالاتر یادگیری ضرورت بیشتری پیدا می کند.

تمثیل نهنگ باتسون نیاز به الگویی جدید، مناسب تر و بوم شناختی تر را برای یادگیری و رهبری، به منظور برخورد با تغییراتی که در دهه های آتی انتظارمان را می کشد مطرح می سازد.

## استفاده از تمثیل نهنګ

تمثیل نهنګ به اصول مهمی برای رهبری و یادگیریهای سازمانی اشاره دارد که از آن جمله است:

- ۱ - ارتباط تکلیف و رابطه با یادگیری و رهبری.
- ۲ - رابطه و مشکلات «یادگرفتن یادگیری» به عنوان بخشی از عملکرد مؤثر.
- ۳ - نفوذ دیگران (تماشایان) روی فعالیتهای و روابط میان آموزش دهنده و آموزش گیرنده (یا رهبر و افراد او).
- ۴ - رابطه انواع مختلف بازخورد (سوت و ماهی) با آموختن و رهبری.
- ۵ - این حقیقت که بازخورد مثبت با اطلاعات (سوت) و انگیزه (ماهی) ارتباط دارد.
- ۶ - یادگیری در سطح بالاتر مستلزم اقدام خودانگیخته از ناحیه آموزش گیرنده است.
- ۷ - فقدان بازخورد مثبت می تواند به رابطه میان آموزش دهنده و آموزش گیرنده (یا رهبر و افراد او) آسیب برساند و آموزش گیرندگان (افراد) را تسلیم و دلسرد کند.

کسی که می خواهد رهبری مؤثر را بیاموزد تا حدودی به نهنګ در تانکر آموزش شباهت دارد. او باید با توجه به شرایطی که در آن قرار دارد به ابتکار خود تغییراتی در رفتارش ایجاد کند و نسبت به انواع مختلف بازخوردها

واکنش نشان دهد.

در سمینارهایی که در زمینه رهبری یا آموزشهای دیگر برگزار می‌کنم اغلب از فرایند بازخوردی براساس تمثیل نهنگ استفاده می‌کنم. افراد هرکدام در فعالیتهایی مشارکت می‌کنند که در آن باید با دیگران با توجه به پنداره خود تبادلهایی ایجاد کنند. در بخشهای مختلف این فعالیتها افراد با دو گونه بازخورد روبه‌رو می‌شوند: «سوت» و «ماهی». «سوت» مربوط به ملاحظه یا مشاهده رفتار بخصوصی است و «ماهی» مربوط به شرایطی است که مشاهده‌کننده رفتار را پسندیده است. این‌گونه بازخورد نه تنها به وسیله آموزش‌دهندگان و مربیان رسمی، بلکه از ناحیه تمام اعضای گروه یا تیم یادگیری تأمین می‌شوند. به لحاظی هدف این نوع بازخورد شناسایی اقدام درست و مناسب دیگران و تشویق آنان به انجام دادن بیشتر آن کار است. اما در سطحی عمیق‌تر هدف تشویق کردن دیگران است تا پویاتر شوند و برای یافتن راههایی به منظور بهبود یافتن و انعطاف‌پذیرتر شدن تلاش کنند.

برای موفقیت در این زمینه اشخاص ابتدا باید بیاموزند که میان مشاهده و تفسیر خود تفاوت بگذارند. «سوت» صرفاً با مشاهده رابطه دارد. طبق برنامه اگر شما رفتاری را مشاهده کردید باید «ماهی» آن را هم تأمین کنید و به عبارت دیگر مطلبی در این زمینه بگویید که از چه بخشی از رفتار شخص مورد نظر خوشتان آمد. مشاهده بدون تفسیر و تعبیر، صرفاً یک داده اطلاعاتی است و انگیزه و معنای بخصوصی ندارد. به این می‌ماند که آموزش‌دهنده نهنگ مرتب در سوت خود بدمد اما هرگز ماهی پاداش را به نهنگ ندهد. بازخورد، اطلاعاتی در زمینه مناسب بودن رفتار را مخابره می‌کند (مانند سوت آموزش‌دهنده نهنگ) و به پاداش آن چیزی برای تشویق بیشتر ارائه می‌شود (ماهی).

به همین شکل اگر رفتار بخصوصی مورد پسند قرار گرفت و درباره آن حرفی زدید باید در این زمینه اطلاعاتی مخابره کنید. اگر از کسی تحسین و

تمجید کنید، اما اطلاعاتی در این زمینه که چه کرده تا مشمول تعریف و تمجید شما قرار گرفته مخابره نکنید، برای او این پرسش را پیش می آورید که «مگر من چه کرده ام؟ این پاداش و تشویق برای چیست؟» علتش این است که شخص نمی داند چه باید بکند تا مجدداً مورد تقدیر قرار گیرد.

برای مثال فرض کنیم کسی درباره پنداره و مأموریت خود حرفی می زند. وقتی سخنش تمام می شود یکی از افراد گروه می گوید: «دیدم که شما مرتب با افراد گروه تماس چشمی برقرار کردید (سوت). اینگونه بیشتر احساس می کردیم که اعضای یک تیم واحد هستیم (ماهی).» بنابراین هر بازخوردی همیشه حاوی دو عنصر است:

..... آنچه را دیدم:

..... آنچه را پسندیدم:

در ضمن دادن «هدیه» یا دادن ماهی بدون انجام کار بخصوص را نباید فراموش کرد. مثلاً می توان گفت: «از حرفی که درباره همخوان بودن زدید خوشم آمد.» یا «از تشویق و حمایت شما متشکرم.» این نوع پیام بیشتر به منظور برقراری ارتباط و مناسبات بهتر است و هدف این است که ارتباط مؤثرتری میان افراد گروه ایجاد شود.

توجه داشته باشید که بازخورد «اصلاحی» یا منفی را مد نظر قرار نمی دهیم. به جای آن تأکید همیشه بر رفتار مناسب و به جاست. مثلاً در تمثیل نهنگ، آموزش دهنده هرگز به خاطر عمل نکردن نهنگ به طرز دلخواه او، به او ماهی گنبدیده نمی داد. مجازاتی هم برای او در نظر نمی گرفت. به جای دادن بازخورد منفی، نهنگ تنها صدای سوت را نمی شنید و ماهی پاداش را دریافت نمی کرد، مگر اینکه کار جدیدی صورت می داد که مشمول این هر دو قرار می گرفت.

گاه اشخاص به این نتیجه می‌رسند که این نوع بازخورد سرانجام اثربخش بودن خود را از دست می‌دهد زیرا این توهّم را ایجاد می‌کند که افراد گمان می‌کنند رفتارشان همیشه درست است و مرتکب خطا نمی‌شوند. اگر جنبه‌های دیگر را در نظر نگیریم ممکن است این گفته درست باشد. همانطور که ژیل پاژو خاطر نشان می‌کند: «برای اینکه رهبر در کار خود رشد کند باید بخواهد که شرایط و محیط خود را اصلاح کند و آنگاه موقعیتهای چالش‌گرانه‌ای ایجاد کند که بدون ایجاد تغییر امکان خروج از آن را نداشته باشد.» در اینجا است که آموزش‌گیرنده وارد عمل می‌شود و شرایطی فراهم می‌سازد که به رشد او کمک می‌کند. از توهّم موفقیت اجتناب می‌شود زیرا آموزش‌گیرنده تشویق می‌شود تا موقعیتهای چالش‌انگیزی برای خود ایجاد کند. از آنجایی که شرایط و محیط خصمانه نیست، آموزش‌گیرنده می‌تواند مسیر و جهت آموزش خود را اصلاح کند.

برخلاف شرطی‌سازی به روش پاولوف و اسکینر، فرض بر این است که:

«شما در شرایطی قرار دارید که آموختن اقدامی سالم و بی‌خطر است. می‌توانید کنجکاو و خلاق باشید و توانمندیهای خود را به نمایش بگذارید. میزان یادگیری و رشد شما بستگی به ابتکارهای خود شما دارد. امتحان کردن چیزهای جدی و اشتباه کردن بی‌اشکال است. اگر از همان آغاز رفتار درستی را به نمایش بگذارید اتفاقی برایتان نمی‌افتد. به کمک بازخوردهای حمایت‌گرانه و منسجم شما را راهنمایی می‌کنند. از همه مهمتر این است که بیشترین تلاش خود را می‌کنید. اگر بلافاصله کارتان را درست انجام ندادید مورد انتقاد واقع نمی‌شوید زیرا تنها یک راه درست وجود ندارد، بلکه رفتار شما با توجه به زمینه و «تماشاچیان» و با توجه به سرنخهایی که پیدا می‌کنید تغییر می‌کند. به همین دلیل مهم است که پیوسته در مقام کاوش رفتارهای جدید باشید و بر آگاهی و انعطاف و احاطه خود بیفزایید.»

به این نکته توجه کنید که هدف این نوع بازخورد تشویق انعطاف بیشتر و توانایی ایجاد رفتارهای جدید به منظور تطبیق دادن خود با یک زمینه و موقعیت در حال تغییر است. اگر قرار باشد کسی در شرایط تهدید آمیزی کار کند، نظارت و بازخوردهای اصلاحی ممکن است متناسب تر باشند. هدف این است که به کمک تشویق و بازخورد مؤثر تواناییهای رهبری را به حداکثر برسانیم.

مراحل اولیه و اصولی در این روش یادگیری موارد زیر را دربر می گیرد:

- ۱ - رهبر باید زمینه چالش گرانه ای را انتخاب کند و یا «ناظران» همورد جویانه ای را شناسایی نماید و پنداره و راه تحقق آن را با آنها در میان بگذارد.
- ۲ - رهبر خط مشی ارتباطی را مشخص می کند. این خط مشی (الف) پیام، (ب) پیام متا و (ج) ترکیب شیوه های رهبری مورد نظر او را برای انتقال پنداره و راه تحقق آن را دربر می گیرد.
- ۳ - وقتی برنامه ارائه رهبر تمام می شود، هریک از افراد گروه باید به رهبر بازخوردی در دو زمینه زیر بدهد:

..... آنچه من مشاهده کردم:

..... آنچه را پسندیدم:

این بازخورد می تواند به صورت کلامی یا نوشتاری ارائه شود.

## فصل ۹

### نتیجه

هدف این کتاب فراهم آوردن ابزار و مهارت‌های مختلفی بود که برای رهبری پنداره‌ای حیاتی هستند. در این بررسی راه تحقق بخشیدن به پنداره را مرور کردیم و درباره برخی از قابلیت‌های لازم برای رهبری مؤثر متا، ماکرو و میکرو به بحث پرداختیم. این قابلیت‌ها مستلزم مجموعه مهارت‌هایی در ارتباط با «فضای مسئله» رهبری بودند که چیزی جز تأثیر گذاردن بر «دیگران» به منظور دستیابی به «هدف‌های» مشخص در محدوده یک «نظام» بخصوص نیست. در این رهگذر درباره مهارت‌هایی در ارتباط با هریک از عناصر «فضای مسئله» بحث کردیم:

#### مهارت‌های شخص رهبر

- ایجاد یک پنداره و حمایت از فرایندهای مختلف به منظور عملی ساختن پنداره.
- ایجاد و حفظ ذهنیت مؤثر از طریق همخوان نمودن خود با پنداره و مأموریت خویشتن.
- ارزیابی و تقویت باورهای مورد نیاز به منظور تحقق مأموریت و پیگیری پنداره.



– ایجاد آگاهی و انعطاف بیشتر در زمینه برقراری ارتباط و شیوه رهبری.

### مهارت‌های ارتباطی

- توجه به شیوه‌های فکری مختلف و بهره‌برداری از آنها.
- شناسایی باورهای اصلی مرتبط با تغییر.
- یافتن راههایی به منظور متحول ساختن مقاومت در برابر تغییر و تقویت اطمینان به آینده.
- یافتن رابطه میان پیامها و پیامهای غیرکلامی متا.
- حصول اطمینان از اینکه پیامهای «ارسالی» و پیامهای «دریافتی» از همخوانی لازم برخوردار هستند.
- بررسی تأثیر انواع شیوه‌های رهبری روی اشخاص، نهادها و سطوح مختلف تغییر.
- دادن بازخوردهای مؤثر.

### مهارت‌های فکری دارای خط‌مشی

- تعریف و تعیین حالت موجود و حالت مطلوب در ارتباط با پنداره و مأموریت خود.
- مشخص نمودن روشی برای رسیدن به حالت مطلوب و تقسیم این راه چاره به اجزاء کوچکتر به منظور تحقق بخشیدن به پنداره.

### مهارت‌های فکری نظام‌مند

- توجه به سطوح مختلف تغییر و دیدگاههای مختلف.
- توجه به تأثیر شرایط محیطی (بافت)، نقشه‌های ذهنی، فرضیه‌ها و فرهنگ.

– توجه به تأثیر سطوح مختلف یادگیری و این مهم که رفتارها چگونه ارزشها و فرضیه‌های عمیق‌تر را منعکس می‌سازند.

صرف وقت برای احاطه به این مهارتها در زمینه‌های زیر به شما کمک می‌کند:

- ۱ – انگیزه بیشتری پیدا کنید و به کار و زندگیتان توجه بیشتر بنمایید.
- ۲ – با دیگران ارتباط مؤثرتری برقرار کنید.
- ۳ – با موقعیتها و اشخاص مختلف رابطه راحت‌تر و موفق‌تری داشته باشید.

در این جا نیز مانند بسیاری از زمینه‌های دیگر معیار توانایی رهبری مؤثر را باید در نتایجی جستجو نمود که بر جای می‌گذارد. به قول ژیل پاژو: «رهبران با توجه به موفقیت‌های خود با سایر رهبران ارتباط برقرار می‌کنند.» رهبران با چانه زدن، تهدید یا انتقاد رابطه برقرار نمی‌کنند، به جای آن با توجه به آنچه از طریق مهارت و پنداره خود می‌توانند به آن دست یابند، به این مهم اقدام می‌نمایند. امیدوارم ابزارها و مهارت‌های مطرح شده در این کتاب به شما امکان بدهد تا در زندگی شغلی خود موفق‌تر شوید و بتوانید «دنایی ایجاد کنید که انسانها خود را از آن بدانند.»

# نشر پیکان منتشر کرده است

## روانشناسی

انفجار بیداری	ازدواج دوم	آرامش فوری
سوزی هولیج	سوزی هیمن	پل ویلسون
برگردان توراندخت تمدن (مالکی)	برگردان مینا اعظامی	برگردان توراندخت تمدن (مالکی)
	از دیده دل	
انگیزه انسانی	جین نلسن	آفرینش فراوانی
ویراسته یوشیو کوندو	برگردان مینا اعظامی	دکتر دیپاک چوپرا
برگردان محمد تقی زاده انصاری		برگردان شهره عبدالحی
	استرس و خانواده سالم	
بامعجزه زندگی کنیم	دکتر دولورس کوران	آگاهی برتر
گیل ادواردز	برگردان مهدی قراچه داغی	کن کیز
برگردان توراندخت تمدن (مالکی)	امان ازدست بچه ها	برگردان شهلا ارزنگ
	سیمور ریت	
باهم برای همیشه	برگردان مهدی قراچه داغی	آموزش قاطعیت
جان گری	اندیشه درمانی	هربرت فنسترهایم / جین بر
برگردان مهدی قراچه داغی	برنارد وارد	برگردان عباس چینی
	برگردان عباس چینی	
بچه ها بهشتی هستند	انسانهای مؤثر	اختلال ساختگی
جان گری	استفان کاوی	مارک فلدمن / چارلز فورد
برگردان مهدی قراچه داغی	برگردان مهدی قراچه داغی	برگردان مهدی قراچه داغی

برای همه پدرها و مادرها	تسخیر خوشبختی	در جست وجوی خوشبختی
متیو ساندروز	برتراند راسل	دکتر دیوید جی. مایرز
برگردان نوشین شمس	برگردان مهدی قراچه‌داغی	برگردان مهدی قراچه‌داغی
بربام‌های آسمان	تو همه اندیشه‌ای	درس عشق
دکتر پیمان آزاد	داگ هوپر	دکتر جون بوریسکو
	برگردان مهدی قراچه‌داغی	برگردان توراندخت تمدن (مالکی)
به این جوانی و این همه افسرده؟	تی‌ام وروانک‌اوی	درمان افسردگی
فیلیپ گراهام	مارک اپشتین	دکتر جی ریموند دوپاولو
برگردان دکتر بهدخت سمعیان	برگردان فرخ سیف بهزاد	دکتر کیت راسل ابلاو
بهداشت و زیبایی پوست و مو		برگردان مهدی قراچه‌داغی
فرخنده حسنی	جاده عشق	
بیاشاد باشیم	دکتر دیپاک چوپرا	دل آدمی
سانایا رومان	برگردان حمیدرضا بلوچ / حسن	اریش فروم
برگردان مژگان‌بانو مؤمنی	هندی زاده	برگردان گیتی خوشدل
تجربه‌های من، موفقیت شما	چگونه مانند میلیونرها فکر کنیم	ده فرمان برای حرمت به خویشان
جو کاربو	مارک فیشر / مارک آلن	دکتر کاترین کاردینال
برگردان مژده میرنظامی	برگردان مهدی قراچه‌داغی	برگردان گیتی خوشدل
ندایر موفقیت	خودباوری	ده قدم تا نشاط
ادوارد دو بونو	درونی کورکیل بریگس	دیوید برنز
برگردان هادی رشیدیان	برگردان عباس چینی	برگردان مهدی قراچه‌داغی
تربیت مسموم	خودپژوهی	ذهن بی‌اتهام، جسم پردوام
دکتر سوزان فوروارد	ران هوپارد	دکتر دیپاک چوپرا
برگردان مهدی قراچه‌داغی	برگردان کاوه هومن	برگردان مهدی قراچه‌داغی

رازکائنات	رموز موفقیت در رهبری	شرم و گناه
آلن واتس	رابرت دیلتز	جین میدلتون موز
برگردان فریبا رفوگران	برگردان مهدی قراچه داغی	برگردان شهلا ارزنگ
رازهای مردان	روانشناسی کمال	شعله های خشم
دکتر هرب گلدبرگ	دوان شولتس	دکتر هاریت گلدهور لرنر
برگردان عباس چینی / پروانه	برگردان گیتی خوشدل	برگردان مهدی قراچه داغی
نقطه چینی		
راه موفقیت	رهپاری به عزم شفا و هفت قانون	طراحی نظم به شیوه فنگ شویی
جان گری	معنوی موفقیت	کارن کینگستون
برگردان عباس چینی / مهدی	دکتر دیپاک چوپرا	برگردان گیتی خوشدل
قراچه داغی	برگردان زهره فتوحی	
راهنمای تجربی پیشگویی	زن در گذر میان سالی	عشق پایدار
آسمانی	برنارد اسکین / لین دوماس	جان گری
جیمز ردفیلد / کارول آدرین	برگردان مهدی قراچه داغی	برگردان مهدی قراچه داغی
برگردان ستاره آخوندی		
راهنمای تجسم خلاق	زندگی بی قید و شرط	عشق هرگز کافی نیست
شاکی گواين	دکتر دیپاک چوپرا	پروفسور آرون تی بک
برگردان گیتی خوشدل	برگردان توراندخت تمدن	برگردان مهدی قراچه داغی
	(مالکی)	
راهنمای دل	سودای عشق	غذای روح برای نوجوانان
ریچارد کارلسون	جان گری	جک کانفیلد / مارک ویکتور
برگردان مهدی قراچه داغی	برگردان مهدی قراچه داغی	هانسن
		برگردان ارمغان جزایری
راهنمای زندگی، عشق و تندرستی	شادمانی پایدار	غذای روح (۵ جلدی)
برنی سیگل	ریچارد کارلسون	جک کانفیلد / مارک ویکتور
برگردان نیره ایجادي / جواد	برگردان ارمغان جزایری	هانسن
شافعی مقدم		برگردان عباس چینی

غذای روح زنان	قدرت زن	معجزه ارتباط وان، ال. پی.
جک کانفیلد	آن دیکسون	جری ریچاردسون
برگردان عباس چینی / نگار	برگردان توراندخت تمدن (مالکی)	برگردان مهدی قراچه داغی
ادیب زاده		
غذای روح زنان موفق	قدرت عامل افزون	نیروی بیکران و خواب آرام
جک کانفیلد / مارک ویکتور	نورمن وینست پیل	دکتر دیپاک چوپرا
هانس	برگردان فریبا مقدم	برگردان مهدی قراچه داغی
برگردان عباس چینی / اصغر	مقابله با فشارهای روانی	هفت عادت مردمان مؤثر
افراشی	دکتر لوری ای. لیدن - روبنستاین	دکتر استفن کاوی
	برگردان دکتر سید مجتبی	برگردان گیتی خوشدل
غذای روح مادران	جسزایری / مهندس مهران	
جک کانفیلد	اشکانیان	هفت قانون معنوی برای والدین
برگردان عباس چینی / اصغر		دکتر دیپاک چوپرا
افراشی	مردان مریخی، زنان ونوسی	برگردان گیتی خوشدل
	دکتر جان گری	
غلبه بر عادت های مزاحم	برگردان مهدی قراچه داغی	هفت کتاب در یک کتاب
دیپاک چوپرا		عباس چینی
برگردان مهدی قراچه داغی	مریخیاها و نویسندگان عشق	
	دکتر جان گری	یک هفته رژیم برای تناسب فکر
فتح گنج	برگردان مهدی قراچه داغی	شما
سانایا رومن		جان اوکیف
برگردان گیتی خوشدل	مریخیاها و نویسندگان، شروع دوباره	برگردان سیمین دخت جهان پناه
	جان گری	
قانون توانگری	برگردان مهدی قراچه داغی	
کاترین پاندر		
برگردان گیتی خوشدل		



یکی از آرزوهای مهم ما است آگاهانه و ناآگاهانه به اینست که بتوانیم دنیای  
بهتری بسازیم و در دنیا تغییرات مطلوب ایجاد کنیم بخصوص وقتی دنیای  
خود را نپسندیم و از آن آزار بینیم. برای این هدف معجز شدن به عنوان و  
بهارتهای تغییر مردم و تغییر شرایط و به دست آوردن تغییرات مطلوب و  
پاسخهای مطلوب حیاتی و ضروری است. این هدف بدون کمک و یاری و  
حسایت دیگران امکان پذیر نیست، اگر به مقصودی رسیدن به اهداف و  
موفقیتها را از طریق نفوذ در دیگران «رهبری» بنامیم، چگونگی رفتار و  
نفوذ در دیگران از اهمیت خاصی برخوردار می شود.

ISBN 964-328-121-3



9 789643 281212

بها: ۲۲۰۰ تومان

از آل پی و رموز مولف

قیمت: ۲۲۰۰۰ ریال



5873-66/11