

## فصل چهارم - روانشناسی کسب و کار

### دیباچه

ایجاد یک رابطه موثر با دیگران در همه جنبه های زندگی ، از جمله کسب و کار، اهمیت دارد و در خیلی از موارد داشتن یک ارتباط موثر حتی از خود دانش تخصصی یک کار بیشتر به کار می آید. در فصول قبل دیدیم که از منظر سیستمهای خود انگیخته، قواعدی حاکم بر بازار است که دائماً در حال تغییر می باشند و نیاز است یک کنشگر کسب و کار شرایطی را از نظر روحی و روانی داشته باشد که بتواند حداکثر سازگاری را با این ساختار داشته باشد.

خواندن دو کتاب "بازیها" اثر اریک برن و "وضعیت آخر" اثر تامس هریس به کلیه فعالان کسب و کار توصیه می شود. اساس هر دو کتاب بر مبنای تئوری بازیها و تحلیل روابط متقابل انسانی می باشد. مدل "تحلیل روابط متقابل" که اریک برن به آن می پردازد سازگاری زیادی با سیستمهای خود انگیخته دارد و نگارنده تجربه ارزشمندی از این مدل در ارتباطات خود با سایرین دارد که در کنار تجربه سایر مدیران موفق حوزه کسب و کار در این فصل ارائه شده است.

در کتاب بازیها ، اریک برن بازیهای متداولی که در زندگی با آنها سرو کار داریم را ارائه می کند و ایده اصلی کتاب در درجه اول دوری از این بازیها و در درجه دوم نحوه صحیح مدیریت کردن آنها می باشد(61). در کتاب وضعیت آخر ایده اصلی کتاب این است که در یک رابطه متقابل چهار حالت رخ می دهد: 1- من خوب هستم ، شما خوب نیستید، 2- من خوب نیستم شما خوب هستید، 3- من خوب نیستم شما خوب هستید، 4- من خوب هستم و شما هم خوب هستید. وضعیت چهارم که همان وضعیت آخر است بهترین حالتی است که می توان با دیگران ارتباط برقرار نمود و در طی کتاب این ایده که چطور می توان در حالت وضعیت چهارم قرار گرفت بحث می کند. در کنار در مرجع اصلی فوق کتابهای روانشناسی خانم کارن هورنای بسیار برای نگارنده مفید فایده بوده و نحوه بیان ایشان به گونه ای است که به شکلی بسیار عملی مهارتهای روانشناسی را آموزش می دهد. برای دوری از زیاده گویی خوانندگان علاقه مند را به خواندن کتاب های مذکور توصیه می نمایم و ادامه بحث را به تجربه های شخصی خود از موضوعات روانشناسی کسب و کار اختصاص می دهم.

نگارنده تجربه های شخصی خود را که براساس الگوی تحلیل روابط متقابل ارائه شده در کتاب بازیها(60) می باشد را در این فصل ارائه نموده است و خواننده می تواند بعد از خواندن مراجع ذکر شده که بسیار حیاتی است از نکات ارائه شده در این فصل هم برای برقراری ارتباط موثر با کسب و کار خود استفاده نماید.

مواردی که به شکل سرفصل های مختلف در این فصل آمده است را نمی توان فقط با یک بار خواندن به خاطر سپرد و در عمل به کار برد. توصیه عملی نگارنده این است که برای هر کدام از سرفصلهای ارائه شده حد اقل یک هفته وقت بگذاریم و مواردی که در طی هفته با آن برخورد می کنیم و مرتبط با سرفصل مربوطه است را بنویسیم و واکنش دقیق خود را در قالب یک تمرین عملی ثبت کنیم. سپس نیم ساعت وقت بگذاریم و از بیرون به آنچه پیش آمده و واکنش خود نگاه کنیم و ببینیم چقدر درست عمل کرده ایم. این تمرین نوشتن دقیق شرح مآوقع و سپس مشاهده آن از بیرون به ما فرصت دوباره سنجی باورهایمان را می دهد و باعث می شود بتوانیم خود را در موضع بالغ قرار دهیم و براساس سنجش خرد خود اقدام به تحلیل آنچه پیش آمده بنماییم. در

هفته بعد یک مورد به موارد قبلی اضافه می کنیم و دوباره کار را تکرار می کنیم. ممکن است هر بار واکنشی متفاوت نسبت به یک موضوع داشته باشیم و وقتی آنها را می نویسیم و رفتار های متفاوت خود و دیگران را دقیق ثبت می کنیم به نتایجی می رسیم که اندازه شناسی رفتارها و باورهای خود ماست. این اندازه شناسی رفتار و باور و کلام بسیار مهم است و علاوه بر اینکه باید بفهمیم چه واکنشی صحیح است اندازه آن را هم باید متوجه شویم. به مرور رفتارهای صحیح و اندازه های آن برای هر سرفصل مشخص می شود. تاکید بر این نکته ضروری است که نوع و اندازه رفتار صحیح در بسیاری از موارد خارج از حوزه اخلاقیات قرار می گیرد و فقط براساس سلاقی ما شکل می گیرد. مثلا اینکه هنگام معامله با افراد برتری طلب باید چگونه رفتار کنیم مساله ای اخلاقی نیست بلکه سلاقی است که باید به کار ببریم تا رابطه بدون اینکه وارد خطوط قرمز اخلاقی شود در حالت برد برد قرار گیرد.

هم در این فصل و هم در فصل ششم لازم است که خواننده محترم حتما به شکلی عملی اقدام به تجربه موارد مطرح شده بنماید تا نتیجه ای موثر ایجاد شود. این دوفصل کتاب خواندنی نیستند بلکه عمل کردنی هستند و نگارنده بسیار مشعوف خواهد شد اگر بتواند بازخوردی از تجربه دیگران در اجرای آنها را داشته باشد. حتما تجربه های عملی دیگران در مورد هر یک از سرفصلها می تواند در ویرایش های آتی کتاب در اختیار سایر خوانندگان قرار گیرد تا به غنای بیشتر موضوع منجر شود.

تجربه نگارنده نشان می دهد که در مورد هر یک از سرفصلهای ارائه شده ، راه حلی اختصاصی وجود دارد که برای هر یک از ما " کار می کند" در حالیکه ممکن است همان راه حل برای دیگری کار نکند.

اصطلاح " کار کردن" را از آن جهت به کار می برم که نشان دهم در حوزه زندگی و کسب و کار راه حل جامعی وجود ندارد و هر یک از ما به اندازه هایی از رفتار و باور می رسیم که برای ما کار می کند. در سرفصلهای ارائه شده در این فصل هم نگارنده هیچ تجویزی نمی کند بلکه فقط ذهن خواننده محترم را با موضوعی درگیر می کند که مهم است و از او می خواهد که برای آن راهی پیدا نماید.

در بازار کتابهای زیادی در مورد موفقیت و رموز آن وجود دارد که نگارنده بسیاری از آنها را بازاری و سطحی یافته است. در قالب روانشناسی کسب و کار بسیاری سعی دارند تکنیکهایی به ما بیاموزند که روی دیگران تاثیر بگذاریم یا فروش خود را افزایش دهیم. تجربه نگارنده نشان می دهد که بسیاری از این تکنیکها ساختگی است و به نوعی زهوار در رفته می باشد و هر مخاطبی به راحتی مصنوعی بودن این تکنیکها را در می یابد. در این بخش سعی می کنیم به خود واقعی خود نزدیک شویم و رابطه ای از بخش بالغ شخصیت خود با دیگران برقرار کنیم. این نوع ارتباط وجوه رنگارنگی دارد که در این بخش سعی شده طی مثالهای متفاوت به یک ارتباط سالم با خود و دیگران نگاه شود.

مطالبی که در این نوشتار ارائه شده است بیشتر تمرکز بر حوزه کسب و کار دارد ولی خواننده محترم می تواند بسیاری از آموزه های آن را در زندگی روزمره هم مد نظر قرار دهد. دیدگاه نگارنده هم به همین موضوع منعطف است و کسب و کار و نکات پیرامون آن را متفاوت از زندگی عادی نمی داند. در بسیاری از موارد مشاهده خواهیم کرد که رعایت بعضی نکات هم در زندگی روزمره و هم به در حوزه کسب و کار می تواند به ما یاری دهد.

## 1- دیدن و شنیدن اختیاری

بیشتر ما هنگام تحلیل بازار، به جای کشف قوانین حاکم بر آن، از متد دیدن و شنیدن اختیاری استفاده می کنیم. ذهن ما عادت کرده است که آنچه را که دوست دارد می بیند یا می شنود و آنچه دوست ندارد را کنار می گذارد. اگر کسی ساختمانی را ساخته و می خواهد بفروشد عمدتاً روی واقعیاتی تمرکز می کند که در ارتباط با افزایش قیمت ملک هست در حالیکه کسی که مستاجر است و سرمایه خود را به جای خرید ملک در بورس سرمایه گذاری کرده اخبار و اطلاعاتی را مورد تأکید قرار می دهد که در ارتباط با رشد کند قیمت ملک و افزایش ناگهانی ارزش سهام بورس می باشد. دیدن و شنیدن اختیاری سبب می شود که ما قوانینی را به شکل پیش فرض در ذهن خود داشته باشیم و براساس آنها اقدام به تدوین ماموریت، استراتژی و اهداف نماییم.

بحث "دیدن و شنیدن اختیاری" مشکلی اساسی است که بعضی از شیان و ماجراجویان استفاده شایانی از آن برای موفقیت خود و خالی کردن جیب ما انجام می دهند. در شبانه روز ما تبلیغات زیادی را مشاهده می کنیم که به ما توصیه می کند با خوردن یک قرص به راحتی لاغر شویم یا به جای مطالعه دقیق ریاضیات و یا فیزیک برای موفقیت در امتحان با یادگیری یک یا چند نکته و بدون پیمودن راه دشوار یادگیری به موفقیت برسیم. جالب اینکه بسیاری از این افراد اتفاقاً در کار خود موفق می شوند و دیگران را قانع می کنند دروغ آنها را باور کنند. دیدن و شنیدن اختیاری باعث می شود ما دروغی شیرین را به حقیقتی تلخ ترجیح دهیم و خواسته و ناخواسته در دام آنها بیفتیم. در تحلیل محیط خارجی هم وضع به همین شیوه است و بسیاری از صاحبان کسب و کار ماموریتی غلط را، که بر مبنای پیش فرض مورد علاقه خود است، براساس تحلیل غلط از بازار مبنای قرار دهند و طرح کسب و کاری تهیه کنند که به جای کشف قوانین بر وضع قوانین استوار است.

## 2- تصمیم گیری بر مبنای تصویرهای ذهنی

مشکل دیگری که بازهم از ذهن ما ناشی می شود، و باعث می شود ما به جای کشف قوانین حاکم بر بازار برای آن قانون وضع کنیم، تصویرهای ذهنی است. همه ما دارای یک سری تصویرهای ذهنی خوب یا بد در مورد موضوعات مختلف می باشیم و به شکل شرطی شده وقتی آن موضوع مطرح می شود همان چیزی که در ذهن خود داریم را به عنوان قانون می پذیریم و براساس آن نسبت به محیط خارجی قضاوت می کنیم. این موضوع باعث می شود ما در بازی هایی وارد شویم که ما را از اصل کار، که همان شناخت قوانین بازار و تدوین طرح کسب و کار براساس آن می باشد غافل شویم. اریک برن چندین بازی روزمره را که باعث اتلاف انرژی ما در فعالیتهای روزانه می شود به خوبی مورد تحلیل قرار داده است (41). ما حاصل بحث او در این کتاب این است که برای دوری از این بازیها و تصمیم بر مبنای حقایق و واقعیتهای ما باید ارتباط خود و محیط خارجی را در حالت بالغ- بالغ قرار دهیم و سپس به تفصیل توضیح می دهد که حالت بالغ- بالغ چگونه ایجاد می شود. خواندن این کتاب به کلیه فعالان حوزه کسب و کار توصیه می شود.

## 3- خرد گرایی حد اکثری، دیدن اختیاری و انکار واقعیت

منظور از خرد گرایی حد اکثری کسانی هستند که با توجه به تجربیات و سابقه خود در کسب و کاری خود را عقل کل فرض می کنند. واژه هایی مانند من از اول می دانستم، من با یک نگاه فهمیدم و مشابه آنها ریشه در خرد گرایی حد اکثری دارد. این گونه آدمها کم کم از منطق سیستمهای خود انگیخته فاصله می گیرند و گمان می کنند که بازار هم مانند شرکت آنها قابل برنامه ریزی به شکلی مصنوعی است. در اینجا منظور این نیست که از اشتباه بودن این روش صحبت کنیم. نکته جالبی که در این فرایند اتفاق

می افتد، دیدن اختیاری و شنیدن اختیاری است. این گونه آدمها با توجه به خردگرایی حد اکثری خود پیش فرضهایی دارند که معتقد هستند یا به شکل ناخود آگاه باور دارند که خود واقعیت است. شما هر اعتقادی که داشته باشید قطعا یک سری اتفاق می افتد که مطابق نظر شما ست و بعضی از شواهد و قرائن بر خلاف آن. افرادی که خرد گرایی حد اکثری دارند فقط شواهد و قرائنی که مطابق پیش فرضهای خود هستند می بینند و از کل امر انضمامی بازار فقط قسمت گلچین شده ای از شواهد را می بینند که مطابق میل آنهاست. این مساله باعث می شود که برای آنها حالتی از جهل مرکب اتفاق بیفتد. نتیجه اینکه بیشتر بر خردگرایی خود تاکید می کنند و بیشتر بر اساس پیش فرضهای خود عمل می کنند. در نهایت چنین افرادی ممکن است سر از انکار واقعیت در بیاورند.

#### 4- خود آیینی و تداوم کسب و کار

در کتابها و کلاسهای مرتبط با کسب و کار به وفور صحبت از الگوهای موفق جهانی و ملی می شود و این ذهنیت را در دیگران القا می کنند که با الگوبرداری از دیگران راه موفقیت را پیدا کنند. واقعیت این است که موفقیت خیلی قابل الگوبرداری نیست. در بسیاری از موارد این الگوها حالتی را در ما ایجاد می کنند که ما به جای الگوبرداری به تقلید از آنها می پردازیم و الگوبرداری را به تقلید تقلیل می دهیم. تقلید از افراد موفق خیلی کمکی به ما نمی کند. حتی وقتی این گونه آدمها در حال انتقال تجربیات خود به دیگران هستند کمتر نکات اصلی که باعث موفقیتشان شده را بیان می کنند و چیزهایی را می گویند که خود را به عنوان یک سبب موفقیت جلوه دهند. در مورد متواضع ترین آدمها هم این مساله صدق می کند. واقعیت این است که شرایط زمانی و مکانی برای آنها اتفاق افتاده که تکرار پذیر نیست. من حتی اعتقاد به الگو برداری هم ندارم چون اولاً مزیت‌های نسبی افراد بسیار متفاوت است، ثانياً شرایط زمانی و مکانی هر اتفاقی که منجر به موفقیت شود تکرار ناپذیر است، ثالثاً حتی اگر مزیت های نسبی و شرایط هم به فرض محال یکسان فرض شوند ارائه کاری که قبلاً کسی انجام داده با توجه به فاصله زمانی که دارد نمی تواند به همان قیمت ارائه شود و این به معنی از دست دادن بازار است. تنها چیزی که از افراد موفق می توان یاد گرفت محدوده ظرفیتهای انسانی است. با دیدن آنها می توانیم بفهمیم که چه مقدار ظرفیت رشد وجود دارد. خود آیینی راهی است که باعث می شود بجای الگوبرداری و تکرار کارهای دیگران، روی مزیت‌های نسبی خودمان متمرکز شویم و به شیوه خودمان برای مسائل راه حل پیدا کنیم و چنین راهی هر چند سخت و دشوار است ولی ماندگاری ایجاد میکند. وقتی صحبت از مدیریت تداوم کسب و کار می شود در واقع با چنین روشی شدنی است. در واقع قدرت خرد ما موقعی خود را نشان می دهد که بتوانیم از قواعدی که سنت و تجربه بر ما تحمیل کرده اند رها شویم و بدون تصویر ذهنی ناشی از میراث تجربه و سنت به ظرفیتهای بالقوه ای که وجود دارد و هنوز کسی آنها را ندیده توجه کنیم. مناسب و آیینها در طول تاریخ سبب ماندگاری مذاهب و باورها شده اند و می توان در حوزه کسب و کار هم از این مزیت آنها استفاده نمود. باید توجه داشت که آیینها و مناسبک به شکل تیغ دولبه عمل می کنند.

مناسبک و آیینها انسان را از اندیشیدن دور می کنند. از طرفی بدون مناسبک و آیینها فرم لازمی که محتوای اندیشه را بتوان در آن ریخت وجود نخواهد داشت. اگر اندیشه را مانند مغز یک میوه تصور کنیم می توان مناسبک و آیینها را مانند پوست آن در نظر گرفت. در کسب و کار مدام باید با استفاده از خرد و ابزارهای سنجش آن به دوباره سنجی باورها دست زد و مدام باید قوانین حاکم بر کسب و کار را با اندیشیدن کشف کرد و دوباره کشف کرد. همانطور که قبلاً گفتیم این قوانین مدام در حال تغییر هستند.

این کار موقعی می تواند تداوم داشته باشد که در یک ساختار سیستمی انجام شود. این ساختار سیستمی ایین هایی را به شرکت تزریق می کند که مانند مناسک مذهبی می باشند. تجربه نگارنده نشان می دهد که در هر شرکتی که در کار خود برند محسوب می شود رنگ و بوی مناسک خاص آن شرکت به وضوح احساس می شود. نکته ای که در اینجا مهم است این است که کسب و کار هم مانند اثر هنری موقعی هنرمندانه می باشد که امضای خودش را داشته باشد و کپی از کار دیگری نباشد. اگر ما خودمان باشیم و راه خودمان را برویم بعد از مدتی مشاهده می کنیم که با بقیه کمی فرق می کنیم. نباید در چنین جایی بترسیم و بخاطر این تفاوت راهمان را ادامه ندهیم. با ادامه دادن این راه ، بازار خودش ما را اصلاح می کند ولی مثل بقیه نمی کند. اگر چنین اتفاقی افتاد یعنی توانستیم از بازار خروجی مورد نظر را بگیریم ولی این کار را به شکلی متفاوت انجام دادیم یعنی اینکه راه را درست رفته ایم. اصولا در چنین شرایطی یا قوانین جدیدی کشف می کنیم، یا قوانین قبلی را به شکلی جدیدی درک می کنیم یا قوانین را بازنگری می کنیم. در چنین نقطه ای باید آداب و رسومی در شرکت خود ایجاد کنیم که بتواند این نتایج را تداوم ببخشد و این آداب و رسوم در دل ساختار شرکت ایجاد می شود و با مستند سازی مناسب جزئی از فرهنگ سازمانی می شود.

## 5- ارتباط اصول و مناسک

برای انگیزش پرسنل اصولی را تعیین نمایید. این اصول در اجرا به شکل مناسک اجرا می شود ولی روحی که بر آن ها حاکم است اصول اساسی شرکت است. مثلا اگر برای انگیزش پرسنل توافق کردید که ده درصد سود را به عنوان پورسانت به پرسنل بدهید حتما این کار را بکنید حتی اگر عدد آن قابل توجه بود از پرداخت آن واهمه نداشته باشید. برای اجرای این اصول به یک سری مناسک نیاز است. مثلا محاسبه و پرداخت فصلی پورسانتها حد اکثر 15 روز بعد از پایان فصل و پرداخت حقوق 5 روز بعد از پایان ماه. این مناسک حتما دقیق اجرا شوند و در اجرای آنها روح اصول که همان پرداخت ده درصد است رعایت شود. در مواقعی که ابتدای کار است این قوانین خیلی حد و مرز دقیقی ندارند و بعضی از وقتها حالاتی پیش می آید که تفسیر قانون دو پهلوست. در این مواقع اصل خود را به گونه ای تفسیر کنید که به نفع کارمند باشد. شاید این مساله باعث شود که شما پول بیشتری پرداخت کنید ولی اصول پذیرفته شده و مورد احترام خیلی بیشتر از پول پرداختی باعث تداوم انگیزه پرسنل و در نتیجه تداوم کسب و کار خواهد شد. مصلحت اندیشی به گونه ای باشد که منجر به تقویت اصول شود و از مصلحت اندیشی هایی که در تناقض با اصول است پرهیز شود.

## 6- فکر سواری و غرق شدن در فکر

کسانی که یک طرح کسب و کار دقیق و مدون ندارند بیشتر اوقات غرق فکر هستند ولی فکر نمی کنند. تفاوت زیادی بین فکر کردن ، به عنوان کاری که قسمت بالغ شخصیت ما انجام می دهد و غرق فکر بودن که ریشه در عصبیتهای ما دارد و کاری بی سر و ته می باشد وجود دارد. مسائلی در کار پیش می آید که عصبیتهای ما را تحریک می کنند. این تحریک عصبیتهای ما را از موضع بالغ خارج می کند و در شرایط رفتار انعکاسی قرار می دهد. در این حالت به جای اینکه سنجیده و به دور از هیجانات تصمیم بگیریم در برابر بازار ، پرسنل، کارفرما و دیگران رفتارهای انعکاسی از خود نشان می دهیم که ریشه در عصبیتهای ما دارد. وقتی ما می خواهیم رقیب را سر جای خود بنشانیم در واقع در حال نوازش عقده های حقارت خود می باشیم، وقتی تواضع بی جا به خرج می

دهیم این رفتار ریشه در ترسهای ما دارد. یکی از این ترسها که بسیار هم رایج می باشد " بیم از دست دادن" است که در ادامه مورد بحث قرار خواهد گرفت.

داشتن یک طرح کسب و کار مدون و به روز در کنار آشنایی با مهارتهای روانشناسی کسب و کار به ما امکان می دهد که به جای غرق در فکر شدن ، فکر سواری پیشه کنیم و در وضعیت بالغ براساس شواهد و داده های عینی تصمیمات صحیح اتخاذ نماییم.

## 7- بیم ازدست دادن

ترس از دست دادن از کودکی در ما ایجاد می شود و متأسفانه در سایر مراحل زندگی هم ادامه پیدا می کند. تفاوت آن در یک فرد بزرگ فقط نوع واکنش آن می باشد ولی ریشه آن همان ترسهایی است که از کودکی در ما ایجاد شده است. در کسب و کار حوزه ای مربوط به مدیریت تغییر وجود دارد که لازم است ما براساس شواهد و داده های عینی و آنچه خرد ما می گوید تغییری در استراتژی ها، تاکتیکها، واکنش به بازار یا سایر حوزه ها ایجاد نماییم. این تغییر از بالغ شخصیت ما سرچشمه می گیرد و براساس سنجش فایده و هزینه است در حالیکه " بیم ازدست دادن" ریشه در کودکی ما دارد و باعث می شود ما به هر گونه تغییری با ترس نگاه کنیم و این توهم برای ما ایجاد شود که این تغییر باعث از دست دادن آنچه داریم شود. متأسفانه در بسیاری از موارد این بیم کودکانه بر سنجش ناشی از خرد ما غلبه می کند و ما فرصت پیش روی خود را از دست می دهیم. اگر فردی در کودکی تجربه از دست دادن چیزی را نداشته باشد در آینده بالغ ضعیفی پیدا می کند و این بالغ ضعیف همیشه بیم از دست دادن را در خود دارد و در نتیجه به شخصیتی محافظه کار و حتی منفعل تبدیل می شود. نکته جالب در مورد بیم از دست دادن و سایر ترسها این است که ترس آموختنی است و کودکان در دوسال اول زندگی خود فاقد آن هستند. این نکته به ما نشان می دهد که اهمیت تربیت والدین چقدر مهم است و اینکه چه نوع ترسهایی را باید و چه نوع از ترسها را نباید به کودکان اموخت از اهمیتی اساسی در تربیت هر یک از ما برخوردار است.

## 8- اموختن درک دیگران

علاوه بر درک شرایط حاکم بر بازار که بسیار کلیدی است، درک حال و روز آدمها بسیار اهمیت دارد. بر خلاف تصور مرسوم، درک دیگران مانند سایر مهارتهای زندگی آموختنی است و اینگونه نیست که ما بدون یادگیری بتوانیم دیگران را درک کنیم. منظور از دیگران در کسب و کار کلیه کسانی است که با ما سروکار دارند، از پرسنل زیر دست تا کارفرما و تامین کنندگان و سهامداران و رقبا.

شاید بهترین مدخل برای یادگیری درک دیگران تحلیل رفتار متقابل بر اساس والد ، بالغ و کودک است. هر رفتاری که از ما و دیگران سر می زند ریشه در والد، بالغ یا کودک ما دارد. اریک برن در کتاب بازبها(61) و تامس هریس در کتاب وضعیت آخر(62) به تفصیل در این باره صحبت کرده اند که چگونه می تواند با استفاده از روش تحلیل روابط متقابل و الگوی والد، بالغ و کودک به درک دیگران نائل شد. این درک به ما کمک می کند که رفتار صحیح در برابر هر کنشی را شناسایی کنیم و وضعیت رابطه خود و دیگران را در شرایط برد برد قرار دهیم. تامس هریس به این نوع رابطه برد برد که بر اساس درک دیگران به دست می آید وضعیت آخر یا همان حالت " من خوبم و تو خوبی" می گوید. نکته ای که در این طرز فکر بسیار پر رنگ می باشد پذیرش این واقعیت است

که میل به تغییر در دیگران بسیار کم است و بیهوده است که ما برای بهبود وضعیت خود توقعی از دیگران داشته باشیم. آنها منافع خود را دارند و در سالم ترین حالت روانی براساس منفعت خود عمل می کنند. در بسیاری از موارد تجربه همه ما نشان می دهد که مشکلات روانی باعث می شود که دیگران حتی منفعت خود را هم در نظر نگیرند و در چنین شرایطی اینکه از دیگران توقع تغییر و اقدامی را داشته باشیم که در جهت منافع ما باشد بسیار بی جاست.

اگر ما مهارت درک دیگران و تحلیل روابط متقابل را کسب کنیم می توانیم خود را براساس آنچه که هست، نه آنچه باید باشد، در شرایطی قرار دهیم که برآیند نفع و ضررش برای ما بهینه باشد. یکی از نکات آموختنی در درک دیگران، بازیهای است که آنها به شکل خود آگاه یا ناخودآگاه انجام می دهند و شناخت این بازیها و اینکه منشا آنها کودک یا والد است، بسیار به ما کمک می کند که به درک بهتری از آنها نائل شویم. باید توجه داشت که منشا بازیها از کودک و یا والد است و بالغ هیچ وقع بازی نمی کند.

از نکات دیگری که ما در درک روابط متقابل یاد می گیریم جایگاه بالغ، والد و کودک در هر گونه رابطه است. در کتاب بازیها(61) و وضعیت آخر(62) در ارتباط با کودک و والد سالم و ناسالم بحث می شود و اینکه چگونه می توان با حفظ آنها قسمتهای الوده هر قسمت را حذف نمود.

با مد نظر قرار دادن نظریه تحلیل روابط متقابل و آشنایی با سه بخش والد و بالغ و کودک در شخصیت خود و دیگران و همچنین با شناخت بازیهای رایج در روابط زندگی و کسب و کار به مرور به مهارتهایی دست پیدا می کنیم که بتوانیم به سرعت به درک خوبی از دیگران برسیم و براساس این درک رفتاری که برآیند مثبتی برای ما دارد را انتخاب کنیم.

## 9- صمیمیت

در رابطه دو نفر همیشه یک سوال این است که چه حدی از صمیمیت در آن رابطه کار می کند. این حد در هر نوع رابطه ای متفاوت است و تعریف مشخصی برای آن وجود ندارد. از طرفی ما می دانیم که حدی از صمیمیت است که منجر به ایجاد رابطه ای روان و با حد اقل مشکل می شود و همه ما دوست داریم که رابطه ما با دیگران در آن حد باشد.

براساس نظریه تحلیل روابط متقابل می توان خطوط راهنمایی ترسیم کرد که هر کس در روابط خود حدود صمیمیت مطلوب را پیدا کند. اولین خط راهنما در تشخیص صمیمیت مطلوب این است که صمیمیت از جایی شروع می شود که بازیها تمام می شوند. به عبارت دیگر، وقتی ما درگیر بازی با دیگران هستیم صمیمتی اتفاق نمی افتد. پس اگر می خواهیم رابطه ای سالم و صمیمی با دیگران داشته باشیم بهتر است از بازیها دوری کنیم. به طور مثال وقتی فروشنده ای با خریدار کالای خود درگیر بازی "بدو تموم شد" می شود سعی می کند خریدار را مجاب کند که زودتر و باقیمتی گران تر از او خرید کند نباید توقع رابطه ای بر مبنای صمیمیت از او داشته باشد. احتمالاً خریدار، با یک تحقیق اینترنتی ساده می تواند به بازی فروشنده پی ببرد و در نهایت یا فروشنده دیگری کار کند یا از خیر خرید ان کالا صرف نظر کند. برای اینکه با دیگران بازی نکنیم حتما باید در وضعیت بالغ باشیم. پس داشتن یک رابطه بالغ - بالغ با دیگران و دوری از بازیهای مرسوم در آن رابطه می تواند منجر به یک رابطه صمیمی شود.

روابطی که بر مبنای الگوی کودک- والد یا والد - والد می باشند اصولاً وارد بازیهای مختلف می شوند و در خیلی وقتها با اینکه تداوم دارند ولی سالم نیستند و صمیمیتی که در دل آنهاست منشا عصبی دارد. رابطه بین مدیران ارشد که شخصیت کاریزماتیک

دارند با زیر دستان خود در بسیاری از موارد از الگوی والد- کودک طبیعت می کند. این رابطه باعث ایجاد نوعی ارتباط مراد و مریدی بین مدیر و زیردست می شود که هم عصبیت ناشی از قدرت طلبی مدیر و هم عصبیت ناشی از امنیت طلبی زیر دست را ارضا می کند و در خیلی از موارد رابطه طولانی مدتی هم بین "والد" مدیر و "کودک" زیردست شکل می گیرد. ولی این تداوم بر مبنای صمیمیت نیست و در واقع طرفین عصبیتهای همدیگر را سیراب می کنند. حتی اگر در روابط بازی هم شکل نگیرد ولی رابطه سالمی نیست و در نهایت منجر به تکامل دو طرف نمی شود. پس در نظر گرفتن دو اصل زیر می تواند ما را در ایجاد یک رابطه صمیمی و تکامل بخش با دیگران یاری دهد: 1- دوری از بازی کردن با خود و دیگران 2- تلاش در جهت ایجاد رابطه بالغ - بالغ. خواننده محترم بهتر است برای آشنایی بیشتر با جزئیات بحث به کتابهای بازیها (61) و وضعیت آخر (62) مراجعه نماید.

صمیمیت در حالتی اتفاق می افتد که سه شرط وجود داشته باشد: 1- بالغ دو طرف در حالت آزاد باشد. 2- بازی انجام نشود و 3- حالت من خوب هستم و شما خوب هستید (وضعیت اخر) اتفاق افتاده باشد. اگر ما در شرایطی قرار بگیریم که طرف مقابل در حالت بالغ نباشد بدون اینکه بازی با طرف مقابل انجام دهیم می توانیم صمیمیت داشته باشیم بدون اینکه طرف مقابل این حالت را داشته باشد. این رابطه زمانی تمام می شود که طرف مقابل آخرین بازی خود را انجام داده و رابطه خود را با ما تمام می کند. در این موارد از تکنیک درک دیگران اموخنتی است استفاده می کنیم و رابطه خود را در شرایطی قرار می دهیم که با تمام می شود (وقتی برایمان ارزش ندارد) یا اگر آن رابطه ارزشهایی برایمان دارد آنرا به گونه ای مدیریت می کنیم که بدون اینکه وارد بازیهای دیگران شویم رابطه به صورت رضایت بخش ادامه یابد و حتی الامکان صمیمی باشد. انجام اینکار مهارت زیادی نیاز دارد

بازی صمیمیت خود نوعی از بازی است که انسان سعی می کند بازی صمیمیت ایجاد کند مثلا در روابط کاری و این فرق می کند با اینکه کسی صمیمی باشد. کسی که صمیمی باشد سعی نمی کند با مهارتی صمیمیت ایجاد کند.

انسان صمیمی حتی اگر با خودش تنها باشد صمیمی است.

## 10- دل بستگی و وابستگی

تداوم در هر موضوعی از علائق و عادات ما سرچشمه می گیرد و بعد از مدتی ما را به آن موضوع دل بسته یا وابسته می کند. کسب و کار هم از موضوعاتی است که در افراد دل بستگی و وابستگی زیادی ایجاد می کند. مخصوصا اگر فرد بتواند موفقیت‌های قابل توجهی در حوزه فعالیت خود کسب کند، کم کم خود را وقف آن می کند و بقیه اجزا زندگی خود را هم براساس آن تعریف می کند. اینگونه تعلق خاطر به موضوعی هم می تواند خوب باشد و هم بد. خوب است زیرا بدون این تعلقات زندگی خالی رویا و هدف می شود و زندگی بدون رویا و هدف حالتی انفعالی ایجاد می کند که برای هیچ کدام از ما مطلوب نیست. بد است زیرا این تعلقات خاطر شدید ما را تک بعدی می کند و بقیه اجزا زندگی که برای یک زندگی سالم ضروری هستند تحت شعاع این امر قرار می گیرد.

نگارنده برای کمک به حل مشکل و تفکیک بخش سالم و ناسالم این گونه تعلقات خاطر از دو واژه دل بستگی و وابستگی استفاده می کند. بخش خوب موضوع را دل بستگی و بخش بد آن را وابستگی می نامیم. برای تشخیص اینکه تعلق خاطر ما به موضوع دل بستگی است یا وابستگی باید ببینیم که از یک اجبار درونی سرچشمه می گیرد یا انتخاب آگاهانه بر مبنای بالغ است. تعلقاتی که از



اجبارهای درونی ناشی از عقده‌ها و عصبیتهای درونی ما سرچشمه می‌گیرند در ما ایجاد وابستگی می‌کنند و باعث می‌شوند ما سایر جنبه‌های زندگی خود را فدای کسب و کار کنیم. این تعلقات ریشه در والد یا کودک شخصیت ما دارند. دل بستگی توسط بخش بالغ شخصیت ما ایجاد می‌شود و تفاوتی که با وابستگی دارد "اندازه شناسی" آن است. بالغ از افراط و تفریط به دور است و اندازه‌ها را به شکلی تنظیم می‌کند که هر بخش از زندگی سر جای خود و در هماهنگی با سایر اجزا باشد. تجربه نگارنده نشان می‌دهد که متاسفانه بیشتر افراد موفق در حوزه کسب و کار دارای والد قوی شخصیتی می‌باشند و متاسفانه موفقیت‌های پی در پی آنها به رشد والد و تحت شعاع قرار گرفتن بالغ منجر می‌شود. در نهایت به جای اینکه کسب و کار آنها در جهت زندگی آنها باشد زندگی آنها فدای کسب و کار می‌شود. همه ما افراد زیادی را می‌شناسیم که کودکی سختی داشته‌اند و با سعی و تلاش بر مشکلات فائق آمده‌اند و آدم موفق شده‌اند. تا اینجای کار مشکلی نیست و خیلی هم خوب است. مشکل از آنجایی ناشی می‌شود که کم‌کم آنها اسیر کسب و کار خود می‌شوند و به جای اینکه "کار کنند که زندگی کنند" "زندگی می‌کنند که کار کنند". توجهاتی که آنها به خاطر کسب موفقیت جلب می‌کنند عقده‌های حقارت آنها را که ریشه در کودکی شان دارد سیراب می‌کند و آنها بیشتر و بیشتر غرق در کار خود می‌شوند. زندگی خانوادگی، نیازهای روحی و روانی طبیعی، تفریحات سالم مورد نیاز هر کس و سایر شئون زندگی آنها تحت تاثیر این لذت‌های عصبی می‌شود و در نهایت وابستگی شدید جای دل بستگی را می‌گیرد.

چیزی که ما به آن نیاز داریم موفقیت نیست بلکه هماهنگی بین اجزا زندگی است. رفتن به دنبال موفقیت در عمده موارد ما را به آدم‌هایی تک بعدی با والدی قوی تبدیل می‌کند که برای خود و دیگران موجواتی خسته کننده می‌شویم.

## 11- ریتم طبیعی افراد

یکی از تجربه‌های ارزشمند نگارنده در تلاش برای درک دیگران رسیدن به این نکته بود که هر فردی یک ریتم طبیعی دارد و نباید از او توقعی داشته باشیم که برخلاف ریتم طبیعی او باشد. اگر ما از فردی می‌خواهیم که خود را تغییر دهد یا چیزی را بهبود دهد حتما باید توجه داشته باشیم که این تغییر یا بهبود در راستای ریتم طبیعی او باشد و با این ریتم طبیعی تناقضی نداشته باشد. هر فردی یک سری ویژگی‌های ذاتی روحی و روانی دارد که قابل تغییر نیست. همانطور که نمی‌توان قد یا رنگ موی فردی را تغییر داد و این گونه خصوصیات ناشی از ویژگی‌های بیولوژیکی آن فرد می‌باشند در حوزه مسائل روانی هم نمی‌توان یک سری ویژگی‌ها را تغییر داد و فرد را باید به همانگونه پذیرفت. روحیاتی مثل محافظه کار بودن یا ریسک پذیر بودن، خصلتهایی مثل تند و سریع بودن یا آرام بودن، برون گرا یا درون گرا بودن و خیلی دیگر از این گونه موارد به ریتم طبیعی ما بر می‌گردند و نباید توقع تغییراتی بنیادی در این گونه خصلتها را از دیگران داشته باشیم. شاید از نظر روانشناسی بتوان خیلی از این موارد را در دیگران تغییر داد و شاید روشهای روانکاوی خاصی باشند که بتوان یک سری ویژگی‌های ذاتی افراد را تغییر داد ولی در حالت عادی این اتفاق نمی‌افتد و یک کنشگر حوزه کسب و کار باید بتواند براساس تحلیل روابط متقابل و درک دیگران ریتم طبیعی آنها را بشناسد و برهمان اساس با آنها روابط خود را تنظیم نماید.

## 12- برتری طلبی - انزوا طلبی و مهر طلبی

اریک برن براساس تحلیل رفتار متقابل سه تیپ شخصیت مرسوم را ارائه می کند که هر کدام از ما در یکی از این تیپهای شخصیتی قرار می گیریم(61).

نکته مهم در ارتباط با این تیپهای شخصیتی این است که ممکن است ما در یک نوع رابطه، مثلا روابط کاری، برتری طلب باشیم ولی در روابط عاطفی خود مهر طلب باشیم. در واقع تیپ شخصیتی هر فرد براساس نوع رابطه آن با دیگران ممکن است متغیر باشد. خواننده محترم می تواند برای درک بیشتر موضوع به کتاب بازبها(61) مراجعه نماید. در کسب و کار هر کدام از این تیپهای شخصیتی کاربردی خاص دارند و اصولا افرادی که در حوزه کسب و کار موفق می باشند از تیپ شخصیتی برتری طلب پیروی می کنند. اینگونه افراد دارای روحیه رقابت پذیری بالایی می باشند و بخش والد شخصیت آنها قوی می باشد. در مورد اینکه این ویژگیها ذاتی یا اکتسابی است بحثهای عملی بی پایانی وجود دارد و در هر دو جبهه ذاتی و یا اکتسابی بودن تیپهای شخصیتی طرفدارانی وجود دارند.

تجربه نگارنده، بر مبنای زندگی شخصی خودش، نشان می دهد که حتی اگر این تیپهای شخصیتی ذاتی باشند به مرور و بر اثر ارتباطاتی که هر یک از ما برقرار می کنیم می توانند تغییر یابند.

هر کدام از تیپهای شخصیتی به نوع خاصی از بازیها و مناسک علاقه مند می باشند و هر کنشگر بازار می تواند با آشنایی با تیپ شخصیتی طرف مقابل خود رابطه خود و طرف مقابل را به شکلی مدیریت نماید که رابطه برد- برد به شکل مطلوبی برقرار شود.

## **1-12- نحوه برخورد با افراد مهر طلب در حوزه کسب و کار**

بسیاری از کسانی که کارمند یا پیمانکارا شما می باشند به شکل طبیعی دارای روحیه مهر طلبی می باشند. در ایران در مقایسه با سایر کشورها روحیه مهر طلبی بسیار رایج می باشد و افراد زیادی این خصوصیت را دارا می باشند. این افراد برای گرفتن تایید از شما هر کاری می کنند و غالبا کودک شخصیت آنها فرمانده اصلی رفتارشان می باشد. در شکل ناسالم رابطه، اگر والد شخصیت شما به عنوان یک کارفرما، با کودک زیر دست شما ارتباط والد- کودک برقرار کند، او به شکل ناخودآگاه همه تلاش خود را برای اخذ تاییدیه از شما انجام می دهد و به ظاهر این رابطه برای شما رابطه ای سودبخش خواهد بود. اشکال از جایی پیش می آید که این فرد زیادتر از ظرفیت رابطه برای آن رابطه مایه می گذارد و در دراز مدت "تبادل نوازشی" فرد به هم می خورد. وقتی تبادل نوازشی فرد به هم می خورد رابطه دقیقا از شوق و اشتیاق به تنفر تبدیل می شود و در فرد مهر طلب نوعی تنفر نسبت به شخص والد ایجاد می شود. نتیجه گیری اینکه هر چند رابطه والد کودک در کوتاه مدت می تواند ارتباطی برنده برای شخص والد ایجاد نماید ولی در دراز مدت این رابطه دوام ندارد و خسارتهای احتمالی ناشی از تنفر فرد مهر طلب می تواند این رابطه را از حالت برنده خارج کند.

اگر بخواهیم به عنوان کارفرما با افرادی که دارای روحیه مهر طلبی هستند ارتباط سالم و پایدار برقرار نماییم لازم است اقدامات زیر را انجام دهیم:

1- با آنها قراردادهایی شفاف و با جزییات داشته باشیم و توقع نداشته باشیم که آنها بیش از قرارداد برای ما کاری انجام دهند.

2- از سیستمهای انگیزشی مبتنی بر نوازش در کنار انگیزه های مالی استفاده نماییم. این افراد اگر در کنار انگیزشهای مرسوم مالی ارتقا شغلی دریافت نمایند بسیار دل گرم می شوند. حتما باید جویری با آنها برخورد کنیم که مطمئن باشند دیده می شوند.

3- در مواقعی که می خواهند وارد بازیهای مرسوم مهرطلبی شوند مواظب باشیم داخل بازی آنها نشویم. یکی از بازیهای مرسوم مهرطلبها "اگه به خاطر تو نبود" می باشد. در این بازی فرد هر کاری که دوست دارد انجام می دهد ولی برای گرفتن تاییدیه و نوازش از طرف مقابل جویری جلوه می دهد که انگار به خاطر او این کار را انجام داده و اگر به خاطر او نبود این کار را نمی کرد.

این بازی ، بازی خطرناکی است و اگر ادامه پیدا کند به شکل ناخود آگاه ما را نسبت به او بدهکار می کند.

در این گونه موارد ضمن حفظ قدر شناسی از زحمات طرف مقابل باید او را متوجه این موضوع کنیم که اگر خواست خارج از چارچوب توافق کاری انجام دهد حتما با توافق طرفین باشد و برای آن اجرتی مناسب در نظر بگیریم.

## 2-12- نحوه برخورد با افراد برتری طلب در حوزه کسب و کار

اصولا رقبای ما دارای روحیه برتری طلب می باشند و بازی رایج آنها بازی "مال من بهتره" است. در رقابت باید مواظب باشیم که درگیر "بازی مال من بهتره" نشویم. در این بازی هر کس تلاش می کند محصول یا خدمتی که ارائه می کند را بهتر جلوه دهد و به این طریق برتری طلبی خود را ارضا نماید. واقعیت این است که بهتر بودن محصول یا خدمات ما تابع استراتژیهای فروش، کیفیت و قیمت محصول، شرایط اقتصادی حاکم بر بازار و مسائلی اینگونه می باشد و اگر واقعا محصول کسی بهتر باشد مشتری آن را درک می کند. نیازی به افتاد در بازی های روانی این گونه نیست و خیلی از فعالان حوزه کسب و کار به شکل ناخود آگاه وارد رقابتهایی با دیگران می شوند که ازبالغ آنها سرچشمه نمی گیرد و ریشه در والد آنها دارد. تفاوت مهم رقابت مبتنی بر بالغ و رقابت براساس روحیه برتری طلبی که بر مبنای والد می باشد معادله "فایده و هزینه بر اساس شواهد عینی" می باشد. در یک رقابت واقعی معادله فایده هزینه وجود دارد که به ما می گوید براساس چه تصمیمی سود بیشتر یا هزینه کمتری اتفاق می افتد و بالغ براساس این معادله تصمیمات رقابتی خود را می گیرد. این تصمیمات ذهنی نیستند و براساس شواهد عینی که اصولا در طرح کسب و کار یک فرد قابل ردیابی است اخذ می شوند در حالیکه وقتی والد به رقابت می پردازد دنبال این است که طرف حرف خود را به کرسی بنشانند، به هر قیمتی! وقتی صحبت از به هر قیمتی می شود یعنی مسئله از حوزه بالغ وارد حوزه والد شده است و این گونه رقابتهای از عدم قطعیت بالایی برخوردارند چون بر مبنای شواهد عینی فایده و هزینه نیستند و در بسیاری از موارد ما را از ماموریت اصلی خود خارج می کنند.

## 3-12- نحوه برخورد با افراد انزوا طلب در حوزه کسب و کار

بسیاری از کسانی که در یک زمینه دارای تخصص فنی بسیار بالا می باشند دارای روحیه انزوا طلبی می باشند. این افراد اصولا کم حرف و عمیق می باشند و خیلی مرادوات اجتماعی گسترده ای ندارند. کیفیت برای این گونه افراد حرف اول را می زند و به سختی

حاضر می شوند به ازای قیمت بهتر از کیفیت کار خود کم کنند. برای کیفیت معیارهای خودشان را دارند و اصولاً معیارهای آنها از استانداردهای مرسوم در آن حوزه بالاتر است. بازی رایج آنها "من برای ..... چون کنم" است.

واقعیت این است که کار کردن با اینگونه افراد در حوزه کسب و کار بسیار مشکل است و مشکل بتوان اینها را در چارچوبهای رایج کسب و کار قرار داد. اگر در حوزه مورد نظر احتیاج به یک متخصص خیلی سطح بالا نداریم بهتر است از ارتباطات کاری با اینگونه افراد دوری کنیم یا حتی الامکان کارهای مربوط به آنها را برون سپاری کنیم. باید متوجه باشیم که این افراد خیلی در چارچوبهای کنترل پروژه قرار نمی گیرند و اگر فعالیتی دارای فرجه آزاد کمی می باشد نباید آنها را دخیل کنیم. منظور از فرجه آزاد کم فعالیتیهایی است که پیش نیاز و پس نیاز فعالیتهای دیگر می باشند و با ایجاد تاخیر در آنها سایر فعالیتها هم به مخاطره می افتد. برخلاف مهرطلبها که دنبال کسب نوازش و تاییدیه هستند این افراد خیلی دنبال این گونه تعاملات نیستند و بیشتر از کیفیت و فضای کار خود رضایت کسب می کنند.

این افراد بسیار زود رنج می باشند و نمی توان خیلی با آنها از در مواخذه و فشار وارد شد. در حوزه تحقیق و توسعه وقتی محدودیتهای زمانی نداریم این افراد می توانند به ما کمک کنند. در مواقعی که به کیفیت کار این گونه افراد ایمان داریم و چارچوب زمانی خیلی محدود و فشرده ای هم نداریم می توانیم با ایجاد یک بستر مالی مناسب و به شکل برون سپاری خروجی مناسبی از فعالیت آنها داشته باشیم و محصولی که مزیتهای رقابتی زیادی دارد را به بازار ارائه کنیم.

باید توجه داشت در مشاغلی مانند فروش یا تولید و کنترل کیفیت که تعاملات انسانی زیادی وجود دارد نمی توان از این گونه افراد استفاده مناسبی کرد.

### **13- استقلال و حمایت**

باید توجه داشته باشیم که استقلال داشتن زیاد در کسب و کار خیلی خوب نیست و این موضوع باعث می شود دیگران دست از حمایت ما بردارند. وقتی استقلال طلبی ما از حد بگذرد رنگ بی نیازی به خود می گیرد و ارتباط ما با دیگران از موضع بالا به پایین یا شکم سیری می شود. قبلاً توضیح داده شد که تیپ شخصیت قالب در کنشگران موفق حوزه کسب و کار برتری طلبی است و این افراد اصولاً حالت استقلال طلبی بیشتری نسبت به دیگران دارند. ایجاد هماهنگی بین استقلال طلبی از یک طرف و حمایت پذیری از طرف دیگر در ایجاد فضای روانی مناسب در کسب و کار بسیار کلیدی است.

### **14- نگاه کامل کننده به جای نابودکننده**

به غیر از رقبا که با ما رابطه ای نابود کننده و تخریب کننده برقرار می کنند، بقیه فعالان حوزه کسب و کار باید رابطه ای کامل کننده با ما داشته باشند. یکی از خطاهای رایج در مدیریت "کوتوله پروری" است که از نگاه نابود کننده ما نشات می گیرد. در ضمیر ناخود آگاه ما ترسی وجود دارد که به آن "بیم از دست دادن" می گوئیم. این ترس باعث می شود که افراد، مخصوصاً برتری طلبها، از رشد دیگران هراسناک شوند و اینگونه احساس کنند که رشد آنها باعث از دست دادن منافع رابطه یا خود آن فرد می شود. حتی در روابط زناشویی هم این ترس باعث می شود که مردهای اقتدار گرا علاقه ای به رشد همسر خود نداشته باشند. همین افراد در محیط کاری هم از رشد شرکا، کارمندان و تامین کنندگان خود هراس دارند و برای جلوگیری از رشد آنها موضع تخریب

کننده به خود می گیرند. اگر از موضع بالغ به موضوع نگاه کنیم متوجه می شویم که رشد دیگران توانایی آنها را افزایش می دهد و افرادی که آگاه تر و توانا تر هستند بیش از افرادی که رشد نکرده اند می توانند به ما کمک کنند. نکته ای که باید اینجا مد نظر قرار گیرد " پذیرش عواقب رشد " آنهاست. طبیعتاً این رشد باعث افزایش سطح توقعات آنها می شود ولی باید بدانیم که در یک رابطه بالغ - بالغ که بین دو فرد آگاه و آزاد برقرار می شود منافی وجود دارد که به مراتب بیش از یک رابطه والد - کودک است. تجربه نگارنده از این گونه ارتباط بالغ بالغ ، مخصوصاً با زیر دستان، و کمک به رشد آنها نشان می دهد که وقتی کسی آگاهانه و آزادانه در یک رابطه برد- برد دو طرفه قرار می گیرد نه تنها نیازی به هیچ سیستم کنترلی فیزیکی ندارد بلکه حالتی خود انگیزی پیدا می کند و نیازی به استفاده از سیستمهای انگیزی مصنوعی ندارد. این افراد حالت ایده پروری پیدا می کنند و با توجه به اینکه با فضای کسب و کار از نزدیک آشنا هستند ایده هایی را وارد فضای کسب و کار می کنند که مکمل ایده های ما می شود و می تواند باعث هم افزایی ارزش افزوده شود.

### **15- اهمیت وقت گذرانی و دروی از وقت کشی**

فعالان حوزه کسب و کار نیاز شدیدی به تفریح و وقت گذرانی دارند. مشکل اصلی اینگونه افراد این است که ذهنشان همیشه درگیر است و برخلاف کارمندان که وقتی از محیط کار خارج می شوند موضوع کاری را هم پایان می دهند، اینگونه افراد همیشه با موضوعات حوزه کسب و کار درگیر هستند و به همین دلیل نیاز به شرایطی دارند که ذهنشان آزاد شود.

بسیاری از ما برای خودمان این فرصت را ایجاد نمی کنیم که به شکلی وقت گذرانی کنیم که بتواند ذهنمان را آزاد کند. حتی کسانی که فرصت فراغتی برای خود ایجاد می کنند آن را به وقت کشی می گذرانند. درک تفاوت قوت کشی و وقت گذرانی بسیار کلیدی است.

وقت گذرانی کاری است که بالغ به طور برنامه ریزی شده و آگاهانه برای استراحت دادن به خود و ارضای سایه شخصیت خود انجام می دهد ولی وقت کشی میلی عصبی است که اصولاً از مدیریت فردی که دارد انجام می دهد خارج می شود. مثلاً رفتن به یک مجلس شبانه بعد از یک هفته کار منجر به ارضای قسمتهایی از شخصیت می شود که در محیطهای کاری یا خانوادگی فرصت برآورده شدن ندارد ولی آدمی که وقت کشی می کند اصولاً تحمل گذران وقت را ندارد و میخواهد با طفره رفتن از زندگی واقعی خود را از مقابله و مشاهده آنچه هست رها کند.

باید توجه داشته باشیم که کسب و کار مشابه یک دوی استقامت است و حفظ تواناییهای روحی و جسمی در تداوم این راه از اهمیت زیادی برخوردار است.

روشهای متفاوتی برای وقت گذرانی وجود دارد که انتخاب نوع آن بسته به روحیات ما دارد. همه ما رویاهای محقق نشده ای در ورزش، موسیقی، مطالعه، خوش گذرانی و ... داریم که از کودکی و جوانی محل بروز پیدا نکرده است. شاید پرداختن به این رویاهای محقق نشده بتواند یکی از بهترین روشهای یافتن روش وقت گذرانی باشد.

نگارنده آرزوهای زیادی در اسکی، تنیس، پیانو، آواز، فلسفه و شطرنج داشت که به علل متفاوت فرصت بروز پیدا نکرده بودند و از سی سالگی به بعد هر کدام به نوعی زمینه ای برای وقت گذرانی را فراهم آوردند. زمانی که ما روی عملی کردن علائق و رویاهایمان صرف می کنیم نوعی سرمایه گذاری است که دوره بازگشت آن در فضای کسب و کار بسیار کوتاه است. پرورش رویا پردازی و پرداختن به آرزوهای کودکی از یک طرف و ارضای قسمت سایه شخصیت از طرف دیگر منابع الهام را در ما زنده نگه می دارد و ناگفته پیداست که یک فعال موفق حوزه کسب و کار بسیار بیش از اینکه به زیاد کار کردن نیاز داشته باشد به ایده های نو نیازمند است. در ادامه به بحث مهم سایه شخصیت و اهمیت آن در شکل گیری ساختار شخصیتی خود می پردازیم.

## 16- سایه شخصیت

کارل گوستاو یونگ، روانپزشک و فیلسوف سوئیسی، بحث مهمی را در مورد ضمیر ناخود آگاه جمعی مطرح می کند که بر مبنای کهن الگوها شکل می گیرد و بر باورها و رفتارهای ما اثر می گذارد(4).

پرداختن به بحث ناخودآگاه جمعی از حوصله این نوشتار خارج است و خواننده علاقه مند می تواند به کتاب انسان و سمبله‌ایش(4) برای درک این موضوع کلیدی مراجعه نماید ولی چیزی که به بحث ما کمک می کند این است که ضمیر ناخودآگاه جمعی هم دقیقاً و حتی عمیق تر از ضمیر ناخودآگاه فردی بر باورها و رفتارهای ما اثرگذار است و کهن الگوهایی که در ضمیر ناخود آگاه ما وجود دارند تاثیر عمیقی بر افکار و رفتار ما می گذارند. مشکل دقیقاً زمانی پیش می آید که این کهن الگوها الهاماتی در ما ایجاد می کنند که کاملاً بر خلاف الگوهای رایج خوب و بد در زندگی اجتماعی ما هستند.

از طرف دیگر موضوع ژنتیک بسیار مهم است و بسیاری از رفتارهای ما منشا ژنتیکی دارند و از منابعی الهام می گیرند که اجداد ما در چند هزار سال پیش داشتند و ناگفته پیداست که این مدلها در خیلی از موارد در تضاد با الگوهای پذیرفته شده فعلی زندگی هستند. متأسفانه تکامل ژنتیکی بسیار کند تر تکامل محیط زندگی است و در طی ده هزار سال گذشته علی رقم تغییرات اساسی در محیط زندگی ما، تغییرات ژنتیکی ما کمتر از یک درصد بوده است. سایه شخصیت دقیقاً بر مبنای همین منطق شکل می گیرد و زمانی پدید می آید که بین درست و نادرست مرسوم و آنچه ما از درون به آن علاقه داریم تناقض پیش می آید.

کار اصلی که ما باید انجام دهیم این است که در درجه اول این تناقضات را به رسمیت بشناسیم و تا جایی که باعث آسیب به دیگران نمی شود از پرداختن به این نوع خواسته ها هراسی نداشته باشیم.

در جوامع پیشرفته، مکانیزمهایی برای پرداختن به این بخش از شخصیت وجود دارد که به رسمیت شناخته شده است و انواع محلهای تفریحی به رسمیت شناخته شده در این جوامع برای پرداختن به این گونه نیازها می باشند.

باید توجه داشت که این بخش از شخصیت ما که سایه شخصیت ماست در شکل گیری ساختار شخصیتی ما بسیار مهم است و دقیقاً مانند یک طراحی هنرمندانه که از ترکیب هماهنگ "سپیدی و سپیدی" پدید می آید یک شخصیت قوی هم در واقع حالتی هماهنگ از خود آگاه و ناخود آگاه می باشد. نکته کلیدی وجود خطوط متمایز و تشخیص آن از یک طرف و هماهنگی و هارمونی بین اینها از طرف دیگر می باشد. شاید نیاز باشد که در کنار موضوعات روانشناسی کمی هم با مباحث زیبایی شناسی آشنایی

داشته باشیم. هربرت رید در کتاب "معنی هنر" به زیبایی به بحث خطوط متمایز و اهمیت آن در اصالت یک اثر هنری پرداخته است(64).

## 17- بازی "مال من بهتره"

یکی از بازیهای رایجی که همه ما دچار آن می شویم و باعث می شود نتوانیم تحلیل درستی از شرایط داشته باشیم بازی "مال من بهتره است". به شکل ناخودآگاه وقتی در حوزه ای فعال هستیم و با رقبای دیگر در تعامل قرار داریم، خوبی های محصول و یا خدمات خود را با نقاط ضعف آنها مقایسه می کنیم و شرایطی در ذهن ما پدید می آید که خود را خوب تر از آنچه دیگران می بینند تصور می کنیم. به کرات با خاطرات افرادی مواجه شده ام که در حوزه ای از کسب و کار فعال بودند و وقتی آن خاطرات را با آنچه خودم در مورد آنها می دانستم یا دیگران در مورد او می گفتند مقایسه کردم دیدم آنچه خود فرد نسبت به خود تصور می کند بسیار خوشبینانه تر از قضاوت عمومی است.

این موضوع در تدوین طرح کسب و کار و توسعه آن ایجاد مشکلات اساسی می کند. نقاط ضعف خود را کم رنگ تر از آنچه هست تصور می کنیم، نقاط قوت خود را بسیار غیر واقعی می بینیم، تحلیلی که از محیط کسب و کار ارائه می کنیم مبتنی بر تصورات ذهنی ما می شود و مطابق با شواهد عینی نیست و در نهایت کسب و کاری را مدیریت می کنیم که بر مبنای تصورات ماست. راه حل این گونه مشکلات ذهنی، تمرین دیدن خود و رفتارهای خود به شکل مداوم و نوشتن و ثبت دقیق آنهاست. هر موقع که در حال مقایسه خود با رقیبی می باشیم باید توجه داشته باشیم که مبنای قضاوت نگاه دیگران به ما و او می باشد و نه آنچه در تصورات ماست. اگر این نگاه عمومی با آنچه در تصورات ماست متفاوت است حتما تفاوتها را بنویسیم و با تغییر باورها و رفتارهای خود کاری کنیم که این تصورات بر مبنای نگاه عمومی و قضاوت دیگران اصلاح شود.

## 18- شرطی شدن دیگران

رفتارهای ما باعث شرطی شدن دیگران می شود. توجه به این نکته در تنظیم روابط با دیگران در یک محیط کسب و کار سالم بسیار کلیدی است. انسانها هم مانند گیاهان و جانوران، هم به محرک های واقعی و هم غیر واقعی واکنش نشان می دهند. هنگامی که ما به یک محرک واقعی واکنش نشان می دهیم این نوعی واکنش طبیعی است در حالیکه وقتی محرکی بی اثر هم ما را به واکنش وا می دارد بانوعی از شرطی شدن مواجه هستیم. این مساله باعث ایجاد نوعی یادگیری غلط در افراد می شود و این یادگیری غلط بر راندمان فرد اثر نامطلوبی می گذارد.

به طور مثال وقتی ما کار فرد دیگری را از سر دلسوزی انجام می دهیم و این را نوعی لطف به او تلقی می کنیم، بعد از چند بار تکرار، او این کار ما را به عنوان وظیفه و مطالبه از ما تلقی خواهد کرد و به او یاد می دهیم که با ایجاد ترحم در دیگران از بار مسئولیت شانه خالی کند. در حالت سخت گیرانه، وقتی نسبت به فردی تنبیهی غیر متناسب با خطا در نظر می گیریم او به سمت پنهان کاری و وارونه جلوه دادن حقایق می رود و نسبت به این رفتار ما شرطی می شود. هر موقع محرک های مربوط به سخت گیری را دریافت نماید ناخودآگاه به سمت توجیه و پنهان کاری می رود و به مرور زمان این رفتار در او حالت شرطی پیدا می کند.

در یک ارتباط انسانی سالم ، واکنشها براساس محرک های واقعی و شواهد عینی می باشد و در این فضا می توان به مشاهده و تحلیل دست زد. در حالتی که روابط ما با دیگران براساس رفتارهای شرطی صورت گیرد نمی توان از آن ارتباط انتظار ارزش افزوده داشت.

## 19- کناره گیری

در کسب و کار شرایطی پیش می آید که باید از چیزی کناره گیری کنیم. کناره گیری از یک پست سازمانی، یک موقعیت، یک بازار و غیره. تا جایی که این کناره گیری نوعی تاکتیک باشد مشکلی نیست و همیشه شرایطی پیش می آید که کناره گیری را ایجاد می کند. مشکل وقتی است که کناره گیری جنبه استراتژیک به خود بگیرد. در این شرایط باید مساله به دقت بررسی شود. اگر شواهد عینی و تحلیل های دقیق از محیط کسب و کار اقتضا نماید که کناره گیری صورت گیرد این بدان معناست که طرح کسب و کار نیازمند یک بازنگری اساسی است. در بسیاری از موارد مشکل از شواهد و تحلیلهای محیطی نیست و لازم است کنشگر حوزه کسب و کار در دیدگاه های خود بازنگری نماید. در هر دوی این موارد فرد یا کسب و کار مورد نظر نیازمند یک تغییر اساسی می باشد. در بحث شیدایی و افسردگی خواهیم دید که این کناره گیری در بسیاری از موارد می تواند منجر به انفعال و افسردگی شود.

## 20- آگاهی و اراده

نقش اراده در راه اندازی یک کسب و کار موفق بر کسب پوشیده نیست و برای راه اندازی هر کسب و کار موفق به اراده ای قوی و با ثبات نیاز است. در اینجا مساله ای که اصولا مغفول می ماند نقش آگاهی است. ما همیشه کسب و کارهای موفق را می بینیم و در همه آنها فردی با اراده را می بینیم که کسب و کار مورد نظر را به سامان رسانده است. تجربیات نگارنده نشان می دهد که کمتر از 5 درصد کسب و کارهای نوپا به موفقیت می رسند و بیش از 95 درصد کسانی که کسب و کاری را راه می اندازند هیچ گاه به موفقیتی نمی رسند. در موارد زیادی حتی اراده کافی هم وجود داشته ولی چیزی که باعث عدم نتیجه می شود کمبود آگاهی است. به طور مثال عدم آگاهی کامل به بازار و ماهیت دینامیک آن، عدم آگاهی افراد نسبت به کاری که انجام می دهند، نداشتن آگاهی بر پارامترهای موثر بر قیمت تمام شده و قیمت نهایی محصول، عدم آگاهی بر مشخصه های کیفی که مورد نظر مشتری است، عدم آگاهی به مدل صحیح تجاری در بازار مقصد، نداشتن اطلاعات کافی از الزامات قانونی ، فرسوده بودن ایده ها، عدم آشنایی با نحوه هماهنگی اجزا تیم و بسیاری از این قبیل موارد باعث می شوند که حتی یک اراده آهنین هم نتواند کسب و کاری موفق راه بیندازد.

باید توجه داشت که آگاهی و اراده و هماهنگی بین آنها مهمترین شرط ایجاد موفقیت در کسب و کار است و هر کدام از آنها به تنهایی نمی تواند به نتیجه منجر شود.

## 21- شیدایی و افسردگی

در کسب و کار و زندگی روزمره شرایطی پیش می آید که علاقه ما به چیزی حالت افراطی به خود می گیرد و نوعی شیدایی پدید می آید. این شیدایی باعث می شود که ما خود را وقف موضوع مورد نظر نماییم و تمام انرژی و تمرکز خود را برای آن صرف کنیم.



تا اینجای کار مشکلی نیست و در بسیاری از موارد این مساله می تواند ما را در آن موضوع فردی متمایز نماید. اشکال از جایی پیش می آید که به هر دلیلی نمی توانیم در تحقق آن امر موفق شویم و از نظر علم مدیریت مجبور به بازنگری و ویرایش اهداف و استراتژی های خود می باشیم. افرادی که نسبت به چیزی حالت شیدایی پیدا می کنند یا در تحقق آن موفق می شوند یا اگر موفق نشوند نمی توانند در راهی که انتخاب کرده اند بازنگری نمایند و در چنین شرایطی دچار یاس و افسردگی می شوند.

ما به عنوان یک کنشگر کسب و کار باید مراقب باشیم که علایقمان نسبت به امری حالت شیدایی به خود نگیرد چون در حوزه واقیتهای محیط کسب و کار همیشه باید آماده کنار گذاشتن یک ایده باشیم.

## 22- طرد والد

بایدهایی که ما برای زندگی خود داریم از قسمت والد شخصیت ما نشات می گیرند. در کسب و کار هم ما نیازمند بایدهایی می باشیم که بتوانیم براساس آنها چارچوبهای مناسبی برای فعالیتهای خود تنظیم نماییم.

باید توجه داشت که نداشتن یک شخصیت والد و زندگی کردن بدون بایدها همان قدر برای ما مضر است که بخواهیم باوالدی بسیار قوی و همراه با بایدهای زیاد زندگی کنیم.

راهی که همه علوم از جمله علم مدیریت به ما نشان می دهند این است که رویکرد ما به بایدها باید حد اقلی باشد و چیزهایی را به عنوان باید انتخاب کنیم که بیشترین نتیجه را برای ما حاصل نمایند. این بایدها در علم همان پیش فرضها هستند که به عنوان اصل در نظر گرفته می شوند و در مورد آنها چون و چرا نمی شود. هر چقدر تعداد این بایدها بیشتر باشند، فضای کسب و کار بوروکراتیک تر می شود و در فضای بوروکراتیک چرخه ارزش افزوده کند تر می شود. از طرف دیگر نبود این بایدهای حد اقلی هم باعث می شود اصلا چرخه ای شکل نگیرد که ارزش افزوده ایجاد بکند یا نکند.

همانطور که درفصول قبل توضیح داده شد علم مدیریت علم اندازه شناسی است و اینکه چه اندازه ای از بایدها برای یک کسب و کار مناسب است در هر کسب و کار برای هر کنشگر بازار جوابی متفاوت دارد ولی می توان اصولی را در نظر گرفت که اگر طرح کسب و کار براساس آنها تدوین شود هم حد اقلهای لازم برای ایجاد چرخه ارزش افزوده فراهم شود و هم بوروکراسی حاکم بر فضای کسب و کار آنقدر زیاد نشود که اختلال در تولید ارزش افزوده ایجاد شود. در فصل ششم بیشتر در ارتباط به اصول و بایدهای کسب و کار خواهیم پرداخت

## 23- بلوغ و قضاوت

فردی که از موضع بالغ به بازار نگاه می کند اصلا قضاوت نمی کند بلکه مشاهده می کند، تحلیل می کند، یاد می گیرد و در نهایت از یادگیری های خود برای زندگی استفاده می کند. هنگامی که شروع به قضاوت کردن چیزی می کنیم در واقع از مشاهده و یادگیری فاصله می گیریم و تصویرهای ذهنی خود را بر واقعیات تحمیل می کنیم. در این شرایط یادگیری متوقف می شود و ما را در موضع والد قرار می دهد و اگر طرف مقابل هم در موضع والد یا کودک باشد رابطه ای غیر اثربخش ایجاد می شود. اگر طرف

مقابل حالت والد داشته باشد که بازی های والد- والد راه می افتد که نتیجه آن جز فرسودگی و اتلاف وقت نیست. اگر طرف مقابل از موضع کودک ارتباط برقرار کند که نوعی رابطه یک سویه و ناشی از ترس پیش می آید که رابطه ای ناپایدار و غیر سازنده است.

خیلی وقتها این سوال پیش می آید که اگر نخواهیم در باره چیزی که دیدیم قضاوت کنیم پس با نتایج بدست آمده چه کنیم؟ برای پاسخ به این سوال باید به تفاوت قضاوت و جمع بندی توجه کنیم. در واقع کار صحیحی که بعد از جمع آوری نتایج و یافته های عینی انجام می دهیم جمع بندی است نه قضاوت. جمع بندی نتیجه طبیعی جمع آوری شواهد عینی از یک طرف و مقایسه آنها با یک استاندارد و الگو از طرف دیگر است. وقتی شواهد به مقدار کافی باشد و فرد آگاهی کافی از معیارهای استاندارد کار مورد نظر داشته باشد، جمع بندی به شکل طبیعی اتفاق می افتد و خرد ما می تواند میزان انطباق نتایج و یافته ها را با یک معیار مشخص تشخیص دهد. در فرایند قضاوت به جای خرد، والد شخصیت ما و به جای شواهد عینی تصویرهای ذهنی مبنا قرار می گیرند و نتیجه ای که بدست می آید جمع بندی شواهد بر مبنای یک معیار نیست بلکه تحمیل کردن ذهنیات ما به واقعیات عینی است.

واقعیت این است که قضاوت کردن بسیار شیرین تر از جمع بندی است و افراد از نظر روانی بیشتر مایل به قضاوت هستند تا جمع بندی. وقتی قضاوت می کنیم در واقع از قبل نتیجه ای که دوست داشته ایم را گرفته ایم و برای آن دنبال دلیل می گردیم. این کار به والد شخصیت ما احساس خوشایند "تایید شدن" می دهد. در جمع بندی نتیجه از قبل معلوم نیست و ممکن است نتیجه کار با آنچه ما دوست داریم متفاوت باشد. از طرفی جمع بندی بر مبنای یک الگو احتیاج به مهارتهای زیادی دارد که در توان هر کسی نیست و بیشتر افراد لذت " قضاوت کردن" را به سختی " جمع بندی و تحلیل بر مبنای شواهد عینی" ترجیح می دهند.

تمرین کردن روی این موضوع بسیار مهم است. چه از یک مدل شناخته شده تدوین کسب و کار استفاده نماییم و چه به شکل سنتی اقدام به توسعه یک کسب و کار نماییم مواقع بیشماری پیش می آید که ما در موضع انتخاب بین قضاوت و جمع بندی قرار می گیریم. حتی اگر مایل به دوری از قضاوت باشیم به دلایل روانی و به شکل ناخودآگاه ممکن است در موضع والد قرار بگیریم و قضاوت انجام دهیم. قبلا گفتیم که والد شخصیت افراد موفق در حوزه کسب و کار قوی است و این افراد به شکل طبیعی مستعد انجام قضاوت بر مبنای والد شخصیت خود می باشند.

## 24- مبارزه و فرار

به شکل طبیعی ما انسانها یاد گرفته ایم که هنگام برخورد با یک مشکل یکی از دو راه مبارزه یا فرار را انتخاب کنیم. انسانهای نخستین هم همین کار را می کردند و وقتی در شرایط رودررویی با یک حیوان درنده قرار می گرفتند بسته به توانی که در خود سراغ داشتند یکی از این دو راه را انتخاب می کردند. اینکه کدام یک از این دو راه بهتر است موضوع بحث نیست مساله اصلی این است که ما اصلا نباید خود را در موضع انتخاب بین این دو قرار دهیم. یک کنشگر کسب و کار که از موضع بالغ به موضوعات نگاه می کند و به جای قضاوت به تحلیل و جمع بندی شواهد عینی می پردازد می بیند و براساس یافته های خود انتخاب می کند. این انتخاب ممکن است در قالب خروج از یک ارتباط، کاهش یا افزایش حضور در یک بازار، دمپینگ و سایر انتخابها باشد. شکل این انتخاب می تواند به شکل تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی باشد. ولی چیزی که مهم است این است که انتخاب بین مبارزه و فرار در واقع از بالغ ما سرچشمه نمی گیرد. افرادی که روحیه مبارزه طلبی دارند براساس والد شخصیت خود و افرادی که

موضع فرار دارند براساس کودک خود و ترسهایی که همراه آن است دست به اقدام می زنند. فرد بالغ می بیند و انتخاب می کند .  
اصراری به مبارزه کردن یا فرار کردن ندارد. اصولاً انتخابهای بالغ خاکستری هستند و جنبه صفر ویک ندارند. همیشه در شرایط واقعی اندازه شناسی پارامترهای موثر بر یک تصمیم اهمیت کلیدی دارند و تصمیم اتخاذ شده در واقع برابندی از پارامترهای مختلف است و انتخاب صددرصد یکی و رد دیگری نیست.

## 25- اهمیت قدردانی و تبادل نوازش

در یک رابطه طبیعی بر مبنای بالغ- بالغ سطحی از تبادل نوازش برقرار است که اگر تعادل آن به هم بخورد رابطه دچار مشکل می شود. در ساده ترین مثال ، اگر شما به کسی سلام کنید و او در جواب دو دقیقه پاسخ سلام شما را به گرمی بدهد تبادل نوازشی رابطه به هم می خورد چون جواب طبیعی سلام یک پاسخ دو دقیقه ای همراه با نوازشهای کلامی نیست. تبادل نوازش واژه ای است که اریک برن در کتاب بازیها به کار می برد(61) و واژه ای بسیار راهگشاست. وقتی در مورد شخصیت بالغ صحبت می شود ذهن ما ناخودآگاه فردی عقل گرا و قیافه ای بی روح را تصور می کند که فاقد هر گونه احساسات است و فقط بر مبنای استدلالهای خشک عقلی اقدام می کند در حالیکه منظور از شخصیت بالغ به هیچ وجه چنین فردی نیست. یک فرد بالغ علاوه بر خرد ورزی احساسات و کودک فعالی هم دارد. این افراد والد خوبی هم دارند و بایدهایی دارند که بسیار به آن پای بند هستند. نکته مهم در شخصیت بالغ توازنی است که بین سه قسمت خرد ورزی، احساسات و بایدها وجود دارد. در واقع بالغ کسی است که توانسته بین بایدها(بخش والد)، احساسات و غرایض(بخش کودک) و خرد(بخش بالغ) خود توازن و هماهنگی برقرار کند. این گونه افراد قابلیت تبادل نوازش صحیح با افراد را دارند و می توانند در هر نوع رابطه براساس عرف حاکم بر فضای کسب و کار تبادل نوازشی سالمی با افراد برقرار نمایند. قبلاً توضیح دادیم که شخصیت رایج در حوزه کسب و کارهای موفق " والد" می باشد. علاوه بر اشکالاتی که قبلاً در مورد شخصیت والد مطرح کردیم مشکل اساسی دیگر این گونه افراد نداشتن " تبادل نوازشی صحیح" با دیگران است. به عنوان یک مثال بارز، اینگونه افراد به ندرت از دیگران قدر دانی می کنند و همیشه به شکلی رفتار می کنند که اگر شما کار درستی انجام دهید وظیفه خود را انجام داده اید و اگر اشتباه کنید تنیه می شوید. داشتن یک رابطه مبتنی بر تبادل نوازش صحیح با دیگران و همچنین توانایی قدردانی، حسن جویی و قدرشناسی موهبتی است که نصیب افراد کمی می شود و باید توجه داشت که این گونه مهارتهای آموختنی هستند و باید با تمرین و آگاهی در دراز مدت در درون ما به شکل عادات ثانوی در آیند. اهمیت درک این مهارت آنقدر زیاد است که خواننده محترم اگر وقت قابل توجهی برای یادگیری آن صرف کند سرمایه گذاری قابل توجهی در مهارتهای خود کرده است. خواندن و اجرا کردن دقیق آموزه های دکتر اریک برن در کتاب بازیها(62) میتواند نقطه شروع خوبی باشد. هایدگر فیلسوف شهیر آلمانی می گوید کسانی که قدر دانی می کنند نیروی پر رمز و راز تصویری که در قدردانی نهفته است را تجربه می کنند. توجه به این نکته ضروری است که بدون داشتن یک تبادل نوازشی صحیح در محیط کسب و کار هیچ کدام از مدل‌های انگیزشی شناخته شده به شکل اثربخشی نمی توانند منجر به خروجی شوند.

## 26- اهمیت رنجش زدایی

در بحث قبل در ارتباط با تبادل نوازش و قدردانی صحبت شد و دیدیم که چقدر بر ایجاد یک رابطه سالم اثرگذار است. در عمل موارد زیادی پیش می آید که علی رقم در نظر گرفتن تمام نکات ذکر شده ، در فرد ایجاد رنجش می شود. این رنجش می تواند

نسبت به خود یا دیگران اتفاق بیفتد و فرد نسبت به خود یا دیگری عناد پیدا کند. فردی که این حالت را پیدا می کند و با حالت رنجش و عناد به خود و دیگران نگاه می کند اصولاً ریتم طبیعی خود را از دست می دهد و ارتباط اش با خود و دیگری دچار اختلالات جدی می شود. در حالت افراطی فرد "عبوس همیشگی" می شود. نتیجه طبیعی چنین حالتی انزوایی یا تمایل به آزار و اذیت خود و دیگران می شود و نه در زندگی و نه در یک کسب و کار طبیعی، چنین حالتی نمی تواند ما را به ایجاد ارتباطی موثر با دیگران یاری دهد.

یکی از مهارتهای که ما باید بیاموزیم رنجش زدایی از خود و دیگران است. احساس گناه که ما از کودکی با آن بزرگ می شویم "درام روح بشر" است و متأسفانه در بسیاری از باورهای مذهبی هم به آن دامن زده می شود. علاوه بر تمرینهای مرسوم روانشناسی که مبتنی بر دیدن و تکرار است، روشهایی مانند NLP فرد را قادر می کند که خود را از بار رنجشهای درونی خود خلاص کند و فرد می تواند با یکی از روشهای شناخته شده مانند استفاده از مشاوران متخصص حوزه روانشناسی یا NLP به درمان رنجشهای خود بپردازد. در حالت عادی می توانیم هر موقع که دچار این احساس نسبت به خود یا دیگران شدیم به مشاهده و ثبت دقیق آنچه بر ما گذشته بپردازیم و همچنین با صحبت از موضع بالغ و حتی پوزش از فرد رنجیده و دلجویی از او به این مساله پایان دهیم. نکته کلیدی کوتاه کردن زمان رنجش در خود و دیگران است و باید به هر روشی که می توانیم این احساسات را در حد اقل زمان از بین ببریم یا حد اقل کاهش دهیم.

## 27- نیاز کاذب به سلبریتی ها

علت اینکه انسانهای عادی پیگیری زندگی سلبریتی ها هستند ولی سلبریتی ها هیچ علاقه ای به زندگی عادی دیگران ندارند این است که سلبریتیها اصولاً کارشان را با علاقه و لذت انجام می دهند ولی ما کارمان را هنرمندانه انجام نمی دهیم و این کمبود ارزش افزوده مارابه این سمت می برد که بآیدن آثار و زندگی سلبریتی ها خود را ارضا کنیم. تجربه نگارنده نشان می دهد که اگر ما طراحی و توسعه زندگی و کسب و کار خود را هنرمندانه انجام دهیم آنقدر برای ما ایجاد لذت می کند که خیلی علاقه مند به دنبال کردن زندگی سلبریتی ها نیستیم. شاید یکی از مهمترین خواص داشتن یک کسب و کار موفق همان هنرمندانه بودن آن و ارضای نیازهای روحی و روانی ماست. روح ما احتیاج به خلق کردن دارد و از طرفی همه ما برای معاش نیازمند پول هستیم. یکی از بهترین جاهایی که می توان این دو نیاز را باهم جمع کرد داشتن یک طرح کسب و کار خلاقانه است که هر دو نیاز خلق کردن و معاش را به شکل مطلوب انجام می دهد. در زندگی سلبریتی ها هم تقریباً وضع به همین گونه است و چیزی که خلق می کنند ارتباط نزدیکی با معاش آنها دارد.

## 28- بهبود و میل به تغییر

برای ایجاد بهبود باید میل مثبت داشت و قبول کرد که وضعیت موجود مناسب نیست. میل به تغییر شرط دومی است که باید در انسان باشد تا بهبود شروع شود. تجربه نگارنده نشان می دهد که اگر از نظر روانی میل مثبت و میل به تغییر به شکل هم زمان در فردی وجود نداشته باشد هیچ کدام از مدل‌های کسب و کار یا تکنیکهای حل مساله نمی تواند منجر به بهبودی واقعی در کسب و کار ما شود.

## 29- انگیزه های منفی

تفاوت مهمی بین انگیزه های منفی و مثبت وجود دارد. انگیزه های مثبت اصولا ارادی می باشند و در حالیکه انگیزه های منفی ارادی نمی باشند و در بسیاری از موارد از ضمیر ناخود آگاه ما نشات می گیرند. مشکل انگیزه های منفی این است که ایجاد نگرانی و اضطراب می کنند و فردی که به این حالت دچار می شود در نهایت به بی عملی می رسد. در حوزه کسب و کار عملگرا بودن و اراده اجرایی داشتن برای ایده هایی که داریم بسیار ضروری می باشند و انگیزه های منفی از یک طرف و ترسهای ما از طرف دیگر می توانند ما را به انفعال و بی عملی برسانند. متاسفانه فضای مجازی و اخبار رسانه های داخلی و خارجی مملو از گزاره های راست و دروغی می باشند که ایجاد انگیزه های منفی می کنند و افراد به شکل افراطی و بدون هیچ گونه محافظتی خود را در معرض این انگیزه های منفی قرار می دهند. متاسفانه شرایط به گونه ای است که افراد فکر می کنند هر چقدر بیشتر بر طبل انگیزه های منفی بکوبند کارشناس تر و عمیق تر هستند و افرادی که راه حل محور هستند را سطحی و غیر کارشناس ارزیابی می کنند. انگیزه های منفی فضایی را در فکر ما ایجاد می کند که نتوانیم فرصتهای پیرامون زندگی خود را ببینیم و این ندیدن باعث افتاد در چرخه باطل انگیزه منفی، بی انگیزه گی و بی عملی می شود.

انگیزه های منفی بر خلاف انگیزه های مثبت ارادی نمی باشند. انگیزه های منفی اصولا باعث نگرانی می شوند و در حالت نگرانی انسان عمل نمی کند.

## 30- ابراز خود

هم در مواقعی که شاد هستیم و هم در مواقعی که ناراحتیم باید خودمان را ابراز کنیم. در حالت عادی، مخصوصا وقتی در حالت والد شخصت قرار داریم، این ابراز کردن خود را به نقطه ضعف تعبیر می کنیم. مثلا فکر می کنیم اگر از موفقیت پیش آمده ابراز شادی کنیم نشانه سطحی بودن ماست یا اگر از شکستی ابراز ناراحتی کنیم نقطه ضعف ما را نشان می دهد. واقعیت این است که هم بروز ناراحتی و هم شادی ما برای ما بسیار مفید و ضروری است. چیزی که ایجاد مشکل می کند ماندن در موفقیت یا شکست است. اگر ما در موفقیت یا شکستی که نصیبمان شده بمانیم، ماندن در این وضعیت ما را از تغییرات حاکم بر کسب و کار دور می کند و با فاصله گرفتن از ماهیت دینامیک محیط کسب و کار تصویرهای ذهنی مثبت ناشی از موفقیت یا منفی ناشی از شکست جای تحلیلهای واقعی مبتنی بر واقعیت می گیرد.

## 31- اصل تفاوت های فردی

یکی از معضلات تفکر استقرایی، که در فصل سوم به آن پرداخته شد، شبیه پنداری است. به شکل ناخودآگاه وقتی تجربه ای در حوزه کسب و کار داریم سعی می کنیم آن را به موارد دیگر هم تعمیم بدهیم. مشکلات این تعمیم در فصل سه مورد بحث قرار گرفته است. مساله ای که می خواهیم به آن بپردازیم مشکلات این تفکر استقرایی در ارتباط های انسانی و تحلیل روابط متقابل است. واقعیت این است که هر فردی منحصر به فرد است و اگر ما تجربه ای موفق یا ناموفق با فرد دیگری داشته ایم اصلا نباید توقع داشته باشیم که آن تجربه به همان شکل با فرد دیگری تکرار شود. اصل تفاوت های فردی به ما می گوید که در هر رابطه

انسانی باید روابط خود را براساس تفاوت‌های فردی همان شخص تنظیم نماییم و توقع نداشته باشیم که در شرایط یکسان و با افراد متفاوت به نتایجی حتی نزدیک به هم برسیم.

### 32- "ی" زیادی

در مواقعی که زیادی زور می‌زنیم چیزی را به کسی ثابت کنیم، محبت یا توجه کسی را جلب کنیم یا وقتی زیادی از چیزی می‌ترسیم یا زیادی به چیزی علاقه داریم در همه این موارد یک عصبیتی در درون ما در حال فعالیت است. این "ی" های زیادی راهنمای خوبی برای ما هستند که به ما نشان دهند ریشه های عصبی ما کجا هستند و چگونه سیراب می‌شوند. شاید لازم باشد با فردی که اشراف به روانشناسی و روانکاوی دارد مشاوره کنیم. بسیاری از ریشه های عصبی ریشه در کودکی و ضمیر ناخود آگاه ما دارند و ریشه یابی آنها گاهی به تنهایی میسر نیست. نکته آموختنی این است که روی این "ی" های زیادی تمرکز کنیم و با کمک مشاور یا با خودشناسی اقدام به شناسایی و رفع آنها نماییم. در مدل دیگری که توسط متخصصان NLP پیشنهاد می‌شود می‌توان بدون تحلیل عمیق روانشناسی و با تکنیک "مشاهده خود از بیرون" مساله را حل نمود. نگارنده رویکرد اول که همان تحلیل عمیق و شناسایی ریشه است را ترجیح می‌دهد ولی افرادی را دیده است که با روش دوم هم به جوابی که می‌خواستند رسیده‌اند و انتخاب یکی از این راهها بستگی به رویکرد و سلاقی

### 33- فهمیدن ، بخشیدن و احساس اجحاف

به عنوان یک کنشگر حوزه کسب و کار باید بدانیم که افرادی که ما با آنها سروکار داریم، از پرسنل تا مشتری و رقبا، کار خودشان را انجام می‌دهند نه کاری که ما از آنها انتظار داریم. کار خودشان را هم با ریتم طبیعی خودشان انجام می‌دهند نه ریتم هماهنگ با کسب و کار ما. این مسائل باعث می‌شود که در ما یک احساس عناد یا اجحاف پدید آید و همانطور که قبلا دیدیم این احساسات مانع از رابطه سالم کاری می‌شود. واقعیت این است که علاوه بر قرارداد و قوانین حاکم بر یک حوزه کسب و کار در هر صنفی یک عرفی حاکم است که ما نباید بیش از آن عرف از دیگران توقع داشته باشیم. می‌توان با ایجاد یک رابطه صحیح کاری و ضابطه مند کردن روابط کاری تا حدی اثربخشی اقدامات دیگران را افزایش داد و با استقرار سیستمهای انگیزشی افراد را تشویق نمود که فعالیت‌هایشان را در راستای کسب و کار ما انجام دهند ولی در نهایت کاری که آنها برای ما انجام می‌دهند با چیزی که ما از آنها توقع داریم فاصله قابل توجهی دارد. درک اینکه منشأ رفتار دیگران باورهای آنهاست و از ضبط قبلی آنها در دوران اولیه زندگی نشأت می‌گیرد و همچنین اشراف به اصل تفاوت‌های فردی و پذیرش آن به ما کمک می‌کند بهتر دیگران را بفهمیم و این فهمیدن دیگران به ما کمک می‌کند بدون احساس عناد و اجحاف بتوانیم آنها را ببخشیم، ارتباط موثری با آنها داشته باشیم و با پذیرش شرایط، محیط کسب و کار خود را به گونه ای تنظیم کنیم که بدون نیاز به توقعات غیر عادی از افراد بتوانیم فعالیتهای آنها و خود را سازگار نماییم. تغییرات ریشه ای در افراد نیاز به تغییرات بنیادی در افکار و باورها دارد و در حوزه کسب و کار نمی‌توان چنین توقعاتی از دیگران داشت. سه میم "مادر، محیط و مدرسه" در شکل گیری باورهای ما نقش عمیقی دارند و رفتارهای فردی ما از این سه میم و باورهایی که به ما منتقل کرده‌اند نشأت می‌گیرند. افرادی که ما در حوزه کسب و کار با آنها سروکار داریم اصولاً در مرحله ای هستند که تأثیرات این سه میم را دریافت کرده‌اند و نمی‌توان در آنها تغییراتی اساسی پدید آورد. مطالعات جدید

ژنتیک هم نشان می دهد که منشا بسیاری از رفتارهای ما ژنتیک است و به همین دلیل افرادی که دوقلو یکسان هستند و در یک محیط مشابه رشد کرده اند هم در بسیاری از موارد دارای خصوصیات رفتاری متفاوتی هستند.

در صورتیکه بخشیدن ما از روی فهمیدن نباشد یا در زمان بخشیدن ادای فهمیدن را درآورده باشیم بعد از بخشیدن احساس اجحاف زیادی به ما دست می دهد. بهتر است نبخشیم و سر کسی داد بزنیم تا فکر کنیم بخشیدیم و احساس اجحاف کنیم. مخصوصا در انسانهایی که مهرطلب هستند استعداد زیادتر از حد ظرفیت بخشیدن قابل توجه است.

### 34- حساب بردن

در حوزه کسب و کار با افراد زیادی تماس داشته ام که به عنوان شاخص یک مدیر خوب بحث "حساب بردن" را مطرح می کردند و اینکه دیگران از کسی حساب ببرند را به عنوان نقطه قوت مطرح می کردند. واقعیت این است که افرادی که کاریزمای قوی دارند یا به شکل اکتسابی مدیریت کردن را آموخته اند بدون اینکه تلاش کنند افراد دیگر را تحت تاثیر خود قرار می دهند و این تاثیر نشانه طبیعی شخصیت قوی آنهاست. افرادی که این توانایی ذاتی یا اکتسابی را ندارند و مایل هستند دیگران از آنها حساب ببرند در واقع نوعی احساس عدم امنیت درونی دارند و باور به خود در آنها ضعیف است. توجه داشته باشیم که افراد قوی برعکس این افراد دارای احساس امنیت درونی هستند و افرادی خود باور هستند و در واقع همین دو ویژگی آنها باعث می شود برای دیگران هم جذاب باشند و نیاز به حساب بردن دیگران نداشته باشند.

### 35- خود کم بینی و خود بزرگ بینی

هم خود کم بینی و هم خود بزرگ بینی در ایجاد رابطه برد- برد با دیگران ایجاد اشکال می کنند و تحلیل علل روانشناختی آن خارج از بحث این نوشتار است. نکته آموختنی این بحث این است که اگر خودمان را کم ببینیم دیگران هم مارا کم می بینند ولی اگر خودمان را بزرگ ببینیم (بزرگتر از آنچه هستیم) دیگران مارا بزرگ نمی بینند! در ظاهر این دو مقوله جدا هستند ولی در واقع دو روی یک سکه هستند.

در شکل اول ، خود کم بینی ما باعث کاهش اعتبار ما نزد دیگران می شود و اگر آنها افراد سواستفاده گری باشند از این نقطه ضعف ما برای برآورده شدن خواسته های خود استفاده می کنند. در حالت خود بزرگ بینی، دیگران طرد می شوند و با توجه به قوی بودن والد در اینگونه افراد ، دیگران نوعی میل منفی (Negative demand) نسبت به آنها پیدا می کنند. در کسب و کار موفق چه در فاز سواستفاده توسط دیگران قرار بگیریم و چه دیگران نسبت به ما میل منفی پیدا کنند در نهایت رابطه موثری شکل نمی گیرد. اصطلاح میل منفی (negative demand) واژه ای بسیار کلیدی است. حتما شنیده اید که می گویند "من یک میلیون تومان هم می دهم که با تو کار نکنم" یعنی فرد نه تنها حاضر نیست برای آن ارتباط هزینه ای بکند بلکه حتی حاضر است چیزی هم دستی بدهد و از شر آن ارتباط خلاص شود. به چنین احساسی میل منفی می گویند و ناگفته پیداست که اگر ما در دیگران چنین حسی ایجاد کنیم حتی از حالتی که دیگران بخواهند از ما بهره کشی کنند بدتر است .

### 36- بیسکوییت شکسته

همه ما تجربه ای مشابه این در کودکی داریم: بیسکوئیتی که به ما می دهند شکسته است ولی مال بقیه سالم است و این بیسکوئیت شکسته برای کودک به شکل مصیبتی بزرگ جلوه می کند درحالی که فقط یک ضعف جزئی است. هنگامی که بزرگ می شویم و در ارتباط با دیگران هم قرار می گیریم در بسیاری از مواقع کودک ما فعال است و اگر مشکلی در ارتباط با دیگران ایجاد شود از کلیه نکات مثبت آن رابطه صرف نظر می کند و آن مشکل کوچک را به کل ارتباط تعمیم می دهیم و احساس می کنیم که کل یا موضوع مورد نظر مشکل دارد. در ارتباط خود با دیگران باید توجه داشته باشیم که اگر مشکلی پیش آمد حتما آن مشکل را در کنار سایر نقاط ضعف و قوت آن رابطه مورد بررسی قرار دهیم. توانایی دیدن حسن دیگران مهارتی آموختنی است که متأسفانه افراد کمی شانس آموختن آن را در دوران رشد خود دارند. داشتن یک طرح کسب و کار مناسب که دارای شاخصها و اهداف قابل اندازه گیری باشد و این اهداف و شاخصها به شکلی هماهنگی با یکدیگر تدوین شده باشند به ما کمک می کند وقتی با مشکلی مواجه شویم بتوانیم اندازه و ابعاد واقعی آن را تعیین کنیم. در فصل ششم بیشتر به این موضوع خواهیم پرداخت. طرح کسب و کار مدون و به روز به ما کمک می کند که بیشتر در موضع بالغ قرار داشته باشیم و بتوانیم با درک صحیح از مشکلات به وجود آمده اولاً اندازه واقعی آنها را درک کنیم و ثانیاً با تحلیل ریسک مبتنی بر شواهد عینی بتوانیم مساله به وجود آمده را مدیریت کنیم.

### 37- نجات دهنده

موضوع نیاز به نجات دهنده تبار شناسی تاریخی جالبی دارد. سوابق تاریخی نشان می دهد که از حدود سه هزار سال پیش این بحث هم در آیین زرتشتی و هم یهودیت وجود داشته و بعدها در سایر ادیان و آیین هم وارد شده است. وقتی این ادیان در حالت رکود و نشیب تاریخی قرار داشتند و رهبران آنها قادر به قانع کردن پیروان خود برای ادامه پیروی نبودند بحث نجات دهنده را مطرح می کردند و پیروان آنها با امید به این نجات دهنده مصائب و مشکلات را تحمل می کردند. پیامبران قوم یهود وعده منجی را به یهودیان تبعید شده به بابل می دادند و کورش کبیر، پادشاه هخامنشی، را منجی خود نامیدند(65).

بحث تاریخی و مذهبی نجات دهنده و اینکه از نظر تاریخی و مذهبی راستی آزمایی آن چگونه است را ما می نهیم و به بررسی اهمیت این موضوع در کسب و کار می پردازیم. در حوزه کسب و کار خیلی نمی توان به نجات دهنده ای از جنس دولت یا مشتری یا غیره امید وار بود. بعضی از افراد دارای رانتهایی هستند که برایشان به شکل نجات دهنده عمل می کند و این گونه افراد خیلی نیازی به نوشتار فعلی برای تعاملات کسب و کار خود ندارند. روی سخن با کسانی است که در یک فضای رقابتی و غیر رانتهی در حال کسب و کار هستند. در بسیاری از موارد ما منتظریم! منتظر اینکه دولت فلان کار را بکند، بگرام چه می شود، قیمت دلار بالا می رود و یا نمی رود، فلان کس قرار است رئیس جمهور شود و اگر شود فلان کار را قرار است انجام دهد، مشتری کی قراردادی که برایش فرستادیم و تایید کرده است را شروع می کند و خیلی موارد مشابه.

اینکه ما شرایط محیطی خود را چه از نظر داخلی و چه خارجی تحلیل کنیم و ارتباط آنها را با اهداف و استراتژی های خود تعیین کنیم بسیار مفید است ولی اینکه در انتظار چیزی دچار بی عملی شویم از بخش کودک ما نشات می گیرد. کودک همیشه برای حل مشکلات خود دست به دامن دیگران می شود و منتظر است. واقعیت این است که به عنوان یک کنشگر حوزه کسب و کار



خیلی نمی‌توانیم منتظر این و آن شویم و کسانی هم که در این حوزه به ما وعده بهشت ندیده را می‌دهند خیلی آدمهای صادقی نیستند و نمی‌توان به حرفشان خیلی اعتماد کرد.

### **38- پذیرا شدن**

از نظر آماری، بیشتر اتفاقاتی که در محیط کسب و کار می‌افتد مطابق میل ما نیستند و این مساله سبب می‌شود که ما آنها را نپذیریم و در برابر آنها مقاومت کنیم. محیط کسب و کار ما پیوسته در حال تغییر است و در بسیاری از موارد این تغییرات با آنچه ما دوست داریم متفاوت هستند. هم افرادی که انکار واقعیت می‌کنند و هم آنهایی که تغییرات را مطابق میل خود تفسیر می‌کنند در واقع شروع فرایند حل مساله را به تاخیر می‌اندازند. اینکه ما در هر تغییری فرصتی ببینیم با اینکه آن تغییر را مطابق میل خود تفسیر کنیم بسیار متفاوت است.

پذیرا شدن تغییرات موضوعی ذهنی است که فکر ما را از نظر روانی برای درک مساله، دیدن فرصتها و راهکارها، تدوین استراتژی‌ها و اجرایی کردن آنها آماده می‌کند. این پذیرا شدن روانی بسیار مهم است و اگر به خوبی اتفاق نیفتد بخش بالغ شخصیت ما فعال نمی‌شود و اگر با ذهنی والد‌گونه و یا کودکانه با مسائل روبرو شویم یا به انکار واقعیت دست می‌زنیم یا به شکل انفعالی آنها را می‌پذیریم و دنباله روی وقایع می‌شویم.

به شکلی پیش‌گیرانه باید همیشه آماده اتفاقاتی که مطابق میل ما هستند باشیم و وقتی آنها اتفاق افتادند شبیه کسی که منتظرشان بودیم با آنها برخورد کنیم نه فردی که تعجب کرده و نمی‌داند باید چکار کند.

### **39- تغییر فضای منفی**

حتی اگر بحث پذیرا شدن را انجام دهیم باز شرایطی پیش می‌آید که انرژی منفی فضای کسب و کار اثری ماندگار بر ما می‌گذارد و شدت مسائل پیش آمده به حدی است که حتی بالغ پذیرا هم نمی‌تواند بر جو منفی به وجود آمده غلبه کند. حفظ شرایط روحی و جسمی در این شرایط با کمک ورزش، موسیقی، پرداختن به علائق و هر گونه فعالیتی که دارای ارزش افزوده است به ما کمک می‌کند با وجود احساس سنگینی که وجودمان را فرا گرفته ریتم خود را از دست ندهیم و تجربه نگارنده نشان می‌دهد که تحمل این وضعیت و گذشت زمان باعث تغییر فضای منفی حاکم بر کسب و کار می‌شود. این تغییر فضای منفی بسیار مهم است و اگر اتفاق نیفتد حتی از دست بالغ هم کار زیادی بر نمی‌آید.

### **40- شاگردی و طلب یادگیری**

میل به شاگردی و طلب یادگیری از ویژگی‌های ممتاز یک بالغ سالم است. افرادی که والد قوی دارند اصولاً خود را آگاه می‌دانند و میلی به یادگیری ندارند. از طرفی کودکان هم علاقه‌ای ذاتی به یادگیری ندارند و فقط چیزی‌هایی را که دوست دارند یاد می‌گیرند. در کسب و کار شرایطی پیش می‌آید که باید چیزی را یاد بگیریم که مورد علاقه ما نیست و اگر میل به یادگیری به شکل واقعی در ما باشد بالغ به سمت یادگیری این موضوعات می‌رود. تغییرات مداوم محیط کسب و کار نیازمند یادگیری مداوم است و حفظ این میل و ارضای آن از نکات کلیدی موفقیت در هر کسب و کاری است.

برای کسانی که تازه وارد محیط کسب و کار شده اند هیچ چیزی مانند شاگردی کردن نزد بزرگان این حوزه ارزشمند تر نیست و تجربه نگارنده نشان می دهد که این راه یکی از تکرارپذیرترین راه های رسیدن به موفقیت است. ما سالها وقتمان را در مدرسه و دانشگاه صرف یادگیری چیزهایی کرده ایم عملا هیچ کاربردی در زندگی ما ندارند و در بسیاری از موارد فقط اتلاف وقت بوده اند. بسیار به جاست اگر دوسه سال از عمر خود را صرف شاگردی در حوزه کسب و کار نماییم و نزد یک استاد بی مزد و منت یاد بگیریم و خاک بخوریم. این کار در شرایط واقعی کسب و کار ما را واکنش می کند و قدرت و سرعت تصمیم گیری ما را به نحو قابل توجهی افزایش می دهد.

#### 41- انسان زحمتکش

فرض نمی کند که کارمند باشی یا کارفرما یا خویش فرما. بعضی از انسانها ذاتا متعلق به مقوله انسان زحمتکش هستند و در باورهای عمیق درونی آنها این مساله وجود دارد که زحمت کشیدن یک ارزش است. خواه این زحمت در فرمت کارمندی باشد یا کارفرمایی و غیره. این انسانها مدام به دنبال توسعه و ارتقا چیزی هستند. مثلا مال - برند- شرکت- علم و غیره را افزایش می دهند بدون اینکه گهگاهی دوباره سنجی کنند که اصولا آیا لازم است یا نه. اینکه در زندگی ارتقا داشته باشیم چیز خوبی است ولی اینکه چه چیزی را ارتقا دهیم قابل دوباره سنجی است و قرار نیست که هر چیزی عمر ما صرف ارتقا نماید. مثال این آدمها که بدون دوباره سنجی اقدام به بهبود چیزی می نمایند مانند لک لکی است که دوتا لانه می سازد ولی عملا از یکی استفاده میکند بدون اینکه به دومی نیاز داشته باشد. جالب است که لک لک ها هم اینکار را نمی کنند ولی انسانها چرا.

این باور که نابرده رنج گنج میسر نمی شود قابل دوباره سنجی است. اولاً گنج را باید ترکیبی از آرامش و اسایش تلقی کرد نه فقط امکانات رفاهی و انسانی که رنج کشیدن را ارزش می داند شاید اسایش را فراهم نماید ولی آرامش را نمی تواند و اصولا رسیدن به آرامش ارتباطی با رنج کشیدن ندارد. مشکل اینجاست که دولتها (حتی نوع دموکراتیک به شکلی بدتر) این موضوع کار محوری و زحمت کشیدن را دامن می زند و اینگونه آدمها را بعنوان شخصیهایی قابل الگوبرداری معرفی می کنند درحالیکه انسان بودن ترکیبی از آزادی آگاهی لذت و ارتقا است و در سیستمهای زحمتکشی که تبلیغ می شود اصولا افرادی یک بعدی را مشاهده می کنیم که فاقد این ابعاد انسانی هستند.

ماکس وبر به سخت کوشی و روند تاریخی آن در جوامع غربی، مخصوصا جوامع پروتستانی مانند آلمان، اشاره می کند (66) و می بینیم که در جوامع مبتنی بر سرمایه داری باور به سخت کوشی نوعی عبادت محسوب می شده است و هم اکنون هم این فرهنگ در ذات جوامع سرمایه داری، حتی از نوع غیر پروتستان آن به شدت نفوذ کرده است.

نکته ای که باید به آن دقت کنیم این است که کار کردن برای زندگی است نه زندگی کردن برای کار کردن. شاید همه ما در مقطعی از عمر خود مجبور به سخت کوشی همراه با رنج باشیم ولی باید متوجه باشیم که این موضوع به شکلی همیشگی در نیاید و بدانیم که هدف از کسب و کار موفق در نهایت زندگی همراه با فرینش، آزادی و آگاهی است. افتادن در دام انسان زحمت کش هر چند برای دولتها و حکومتها بسیار جذاب است و ما را به چرخنده هایی روغنکاری شده برای ماشین اقتصاد تبدیل می کند ولی در نهایت زندگی ما را از سه گانه "آزادی، آگاهی و تکامل"، که در فصل سرباهای اندیشه مورد بررسی قرار گرفت، تهی می سازد و هر چقدر هم ما در کسب و کار خود موفق شویم از دست دادن چنین ارزشهایی واقعا نمی ارزد.

## 42- شواهد عینی و تصاویر ذهنی

در علم مدیریت و مخصوصاً در حوزه کسب و کار صحبت از تصمیم گیری بر مبنای شواهد بسیار رایج است. این شواهد عینی غالباً به شکل شاخصها، اهداف و معیارهای قابل اندازه گیری مطرح می شوند. نکته ای که در اینجا مورد غفلت قرار می گیرد این است که بر مبنای یک سری شواهد عینی یکسان دو کنشگر متفاوت حوزه کسب و کار تصمیماتی متفاوت می گیرند و هر دو هم مدعی هستند که بر مبنای شواهد عینی اقدام به این تصمیم گیری نموده اند. در واقع ما براساس تصویرهای ذهنی خود از شواهد عینی تصمیم می گیریم نه خود شواهد عینی. تصمیماتی که منجر به اقدام می شود بر مبنای تصاویر ذهنی است و باید به این حلقه واسطه توجه نمود. در واقع شواهد عینی ابتدا در ذهن ما با باورهای قبلی ما برخورد می کند و یک تصویر ذهنی ایجاد می کند. این تصویر ذهنی که بر مبنای سنتز شواهد عینی و باورهای ماست منجر به تصمیمات می شود و این مساله مهمی است که اصولاً به آن توجه نمی شود. کاری که بخش بالغ شخصیت ما می تواند انجام دهد سنجش و بازنگری مداوم باورها و تصویرهای ذهنی است. بالغ شخصیت ما باید نتایجی که از هر عملی بدست می آید را با معیارها و شواهد قابل اندازه گیری و تکرارپذیر بسنجد و آنها را با تصویر ذهنی ما مقایسه کند. اگر تفاوت معنی داری بین تصویر ذهنی ما، که به شکل یک پیش بینی می باشد، و نتایج بدست آمده بر مبنای شواهد عینی باشد در واقع باید به باوری که پشت این قضیه است مراجعه شود و باور مورد نظر مورد بازنگری قرار گیرد. اگر بخواهیم یک مقدار ملموس تر صحبت کنیم می توانیم بگوییم استراتژی های ما محل بروز باورها و تصویرهای ذهنی ما هستند و شاخصها و اهدافی که اندازه می گیریم شواهد عینی می باشند. حرکت رفت و برگشتی ما بین استراتژی ها از یک طرف و نتایج از طرف دیگر اگر توسط بخش بالغ شخصیت ما صورت گیرد به بازنگری مداوم این استراتژی ها می انجامد. اگر از بخش والد شخصیت اقدام به حرکت بین شواهد و باورها اقدام کنیم نتیجه این می شود که سعی می کنیم باورهای خود را بر نتایج تحمیل کنیم! به طور مثال شواهد را به شکلی انتخابی و سانسور شده مورد تحلیل قرار می دهیم تا با باورهای ما همخوانی داشته باشد. اگر بخش کودک شخصیت فعال باشد کاری که می کنیم عناد پیدا کردن به خود و دیگران، تصمیمات عجولانه و انعکاسی و مواردی این گونه است. مهمترین ویژگی بالغ این است که رفتاری صبور دارد و عکس العملی نیست.

## 43- بالغ افسون زدایی شده

در این فصل به کرات از بخش بالغ شخصیت صحبت شد و دیدیم که چگونه می توان در تصمیم گیری ها و همچنین ارتباط با دیگران از این بخش شخصیت خود به خوبی استفاده نماییم تا ارتباطات و تصمیمات موثر تری داشته باشیم. اصطلاح "افسون زدایی" از ماکس وبر است. او وظیفه اصلی خود را افسون زدایی از باورها می دانست و عموماً ماکس وبر را با نظریه افسون زدایی او می شناسند (69). متاسفانه علی رقم تلاش ماکس وبر و سایر پیشروان عصر روشنگری افسون زدایی از باورها در دنیای جدید با موفقیت به انجام نرسید و فقط افسونهای جدید جای خود را با افسون های قدیم عوض کردند. پیتر لایتهارت مقاله جالبی با عنوان اسطوره افسون زدایی دارد که در آن به خوبی نشان می دهد خود پروژه افسون زدایی ماکس وبر هم اکنون به اسطوره ای جدید تبدیل شده است (70). امروزه شاهد هستیم که برندها، سلبریتی ها و شرکتهای بزرگ چند ملیتی اسطوره های جدید شده اند و جای اسطوره های قدیم را گرفته اند. این توضیحات از این جهت مهم می باشند که بفهمیم نقش بالغ چقدر سخت و پیچیده است و اینکه بگوییم "باید باورهای متافیزیکی را کنار بگذاریم و بر مبنای خرد انسانی و شواهد عینی اقدام کنیم" چقدر کار سخت و

نشدنی است! در واقع ذهن ما مملو از باورهایی می شود که محیط بیرونی به آن تحمیل می کند و فرایند کند دوباره سنجی باورها در بسیاری از موارد توان مبارزه با این هجوم سیل اسای باورهای غلط بیرونی را ندارد.

در یک شکل سالم، بایدهایی که بالغ برای خود قائل است بایدهایی است که بر مبنای خرد، باورهای دوباره سنجی شده و به قول وبر "افسون زدایی شده" و شواهد عینی بدسته آمده است. چنین بالغی بالغی افسون زدایی شده است. در عمل رسیدن به چنین سطحی از بالغ نیازمند مطالعه مداوم مراجع دست اول، دوری از هجوم اخبار و داده های دست چنم، داشتن یک سیستم اندازه گیری و جمع اوری اطلاعات به روز در حوزه کسب و کار و داشتن اطلاعات حد اقلی در حوزه روانشناسی، فلسفه و مدیریت است!

#### 44- غرور

این واژه هم به شکل مثبت و هم به شکل منفی در محاورات به کار می رود. مثلا وقتی صحبت از غرور ملی می شود منظور جنبه مثبت آن است و وقتی فردی را مغرور می نامیم غالبا جنبه منفی آن را مد نظر داریم.

در حوزه روانشناسی کسب و کار منظور از غرور نوعی از ارزشهای بدلی است که جای ارزشهای واقعی را می گیرد و فرایند تکامل را مختل می کند. غرور دانایی و غرور توانایی از غرورهای رایج هستند که بسیاری از فعالان حوزه کسب و کار با آن دست به گیربان هستند. در واقع کسانی که به چنین غرورهای دچار می شوند شکل بدلی دانایی یا توانایی را دارند. کسی که دانا یا تواناست نیاز به اثبات آنها ندارد و بدون تلاش دیگران آن را می بیند و می پذیرند. افرادی که دچار غرور دانایی و توانایی هستند سعی در اثبات این ویژگی ها به خود و دیگران هستند و این تلاش نشان دهنده بدلی بودن آن است. در چنین افرادی فاصله بین خود واقعی و ایده الی زیاد است و آنچه آنها از خود تصور می کنند تفاوت معنی داری با آنچه در عمل هستند دارد. یکی از راههای ساده برای فهمیدن حوزه غروری که با آن درگیر هستیم ادبیاتی است که به کار می بریم. از نوع انتخاب واژگان، اغراقها و دروغهایی که افراد به کار می برند می توان به منشا و نوع غروری که به آن مبتلا هستند پی برد.

افرادی که برای خود عنوان و درجه و مدرک جعل می کنند در واقع درگیر غرور دانایی هستند. افراد بزرگ ، مانند شعرا، دانشمندان و هنرمندان نیازی به عنوان ندارند و همه آنها را با اسم خودشان و یا تخلصشان می شناسند. افرادی که غرور دانایی دارند سعی می کنند نادانی خود را، که خود واقعی آنهاست، پشت عنوانی نظیر دکتر، سردار، مهندس و غیره پنهان کنند. در پزشکان این امر رایج تر است و حتی وقتی خودشان را معرفی می کنند هم از عنوان دکتر استفاده می کنند!

غرورها به شکل سدی محکم جلوی بازنگری باورها و استراتژی ها را می گیرند و مانع از بازنگری آنها توسط بالغ می شوند. اصولا منشا غرورها از بخش والد شخصیت ما سرچشمه می گیرد و در حالت افراطی بالغ مغلوب والد شخصیت ما می شود و این بدان معنی است که فاصله طرح کسب و کار از واقعیتها و شواهد عینی افزایش می یابد. در حالت افراطی والد شخصیت ما دست به انکار واقعیت می زند و به جای اینکه باورها را براساس شواهد عینی بازنگری کند به زور سعی در تحمیل باورهای خود بر حقایق و شواهد عینی دارد.

غرور دانایی و توانایی هم در فعالان کسب و کارو هم در فرهنگ ما ایرانیان بسیار رایج است و نگارنده موارد بیشماری از فعالان حوزه کسب و کار را می شناسد که به شکلی رایج به این غرورها مبتلا هستند. در فرهنگ ما ایرانیان هم اظهار ندانستن یا نتوانستن کاری بسیار سخت است و به ندرت وقتی سوالی از کسی می کنیم واژه نمی دانم را می شنویم!

درحوزه کسب و کار شناخت این غرورها، مخصوصا از نوع دانایی و توانایی، بسیار کلیدی است و ما را در تعریف درست استراتژی ها از یک طرف و نتایج قابل تحقق از طرف دیگر یاری می کند. در بحث بعدی که در حوزه تعادل و تکامل می باشد بیشتر با ابعاد این موضوع آشنا می شویم.

#### 45- تعادل و تکامل

یک کنشگر حوزه کسب و کار باید هم زمان دو حس متفاوت را در خود پرورش دهد. داشتن احساس تعادل در کسب و کار بسیار مهم است و به ما احساس آرامش می دهد. به طور مثال وقتی محصولی داریم که فروش آن به ثبات رسیده است و می توانیم روی آن حساب کنیم. این احساس آرامش با تغییر پارامترهای موثر بر محیط داخلی و خارجی به هم می خورد و ما مجبوریم با تغییراتی که در محصول خود یا نحوه عرضه آن می دهیم شرایط را به گونه ای پیش ببریم که این تغییرات بر خلاف منافع ما عمل نکنند. این بحث در همه کتابهای حوزه کسب و کار مطرح است و استراتژیستها به روشهای مختلف موضوع تغییرات محصول را جهت ماندن در بازار توصیه می کنند. نکته ای که باید مد نظر قرار گیرد این است کسانی موفق به انجام این کار می شوند که در کنار روحیه تعادلی روحیه تکاملی هم داشته باشند. شرط اول ایجاد هر تکاملی میل به تغییر و استقبال از آن است. شرط دوم آن میل به یادگیری. اگر این دو شرط در روحیه ما برقرار نباشد هرگز موفق به ایجاد تغییراتی که ایجاد ارزش افزوده بنماید نخواهیم بود. از طرفی بدون این تغییرات هیچ بازاری در شرایط رقابتی به شکل ثابت باقی نمی ماند و کسانی که فقط روحیه تعادلی دارند نمی توانند در دراز مدت در بازار باقی بمانند. شرایط سنی، غرور دانایی، سختی تغییر و اینرسی درونی ما برای مقاومت در برابر تغییر و بسیاری عوامل دیگر باعث می شود روحیه تکاملی در ما ضعیف شود و وقتی در حوزه ای موفق می شویم تا مدتهای مدید بر فروش به همان سبک و سیاق ادامه دهیم و این مساله باعث می شود که به مرور ارزش دارایی های ما نسبت به رقبا کمتر و کمتر شود. منظور از دارایی ها هم سرمایه های فیزیکی و هم معنوی می باشد. همه ما با افرادی برخورد داشته ایم که می گویند ده سال پیش با یک ماه کار یا یک پروژه فلان می شد این کار را کرد ولی الان یک دهم آن را هم نمی شود انجام داد. مثال دیگری که همه ما تجربه مشترکی از آن داریم این است که بسیاری از ما قادر نیستیم خانه ای که خودمان قبلا خریده ایم را دوباره بخریم. همه این مثالها نشان می دهد که روحیه تعادلی ما قوی تر از روحیه تکاملی است و این مساله باعث می شود نسبت به تغییرات اجباری محیط نتوانیم خود را به گونه ای تغییر دهیم که ارزش افزوده کار ما حفظ شود.

چیزی که کار را کمی سخت می کند این است که این دو حس اصولا بر خلاف هم عمل می کنند. مشابه این است که بگوییم هم مثل یک وزنه بردار قوی باشیم هم مثل یک دهنده سریع! کاری بسیار سخت است ولی اگر حد اقل نسبت 80 به 20 را بین تعادل و تکامل برقرار نکنیم شانس برای بقا نخواهیم داشت.

#### 46- متفاوت بودن و آوازه های درونی

میل به متفاوت بودن در همه ما وجود دارد و در حوزه کسب و کار همیشه افراد سعی می کنند محصول یا خدمات خود را به شکلی ارائه دهند که متفاوت باشد. در زندگی روزمره هم حتی در انتخاب لباس افراد سعی می کنند متفاوت باشند و به اصطلاح رایج کلیشه ای نباشند.

این میل درونی ما برای فروشندگان کالاهای مختلف موقعیتی را ایجاد می کند که با متقاعد کردن ما برای متفاوت بودن کالاها یا خدمات ارائه شده توسط آنها را به قیمتی به مراتب بیش از ارزش ذاتی آنها خریداری نماییم تا متفاوت باشیم. اینکه چطور می توان احساس متفاوت بودن را در محصولات و خدمات برای مشتری ایجاد نمود موضوع بحث ما نیست و در کتابهای حوزه فروش به تفصیل به آنها پرداخته شده است. موضوع بحث ما این است که متفاوت بودن چگونه اتفاق می افتد و فرایند طبیعی انجام آن چیست.

برای تشخیص فرایند طبیعی متفاوت شدن باید بتوانیم بین دو واژه موفقیت و تکامل تفکیک قائل شویم. همه ما با مطالب بیشماری مواجه می شویم که در مورد راههای موفقیت صحبت می کنند. از کودکی و زمانی که می خواهیم در درس خود موفق شویم تا زمانی که یک کنشگر حوزه کسب و کار می شویم همه و همه صحبت از موفقیت می کنند و این مساله به شکل بدیهی در ما نهادینه می شود که راهی جز موفقیت نداریم. راه دیگری که پیش روی ماست تکامل است. اگر به راههای موفقیت نگاه کنید همه به شکل کلیشه ای شبیه هم هستند. از راههای موفقیت در کنکور تا راههای موفقیت در کسب و کار همه و همه به شکلی ملان آور شبیه هم می باشند. راههای رسیدن به موفقیت فرموله شده و مشاوران و مدرسان و معلمان این فرمولهای ساده شده را ارائه می دهند و اگر شما از آنها طبیعت کنید موفق می شوید. نکته ملال آور قضیه هم همین جاست. اگر شما موفق شوید ولی این موفقیت و راهی که برای رسیدن به آن انتخاب کردید مطابق آوزهای درونی شما نباشد نتیجه کار چیزی ملال آور خواهد بود و شما تبدیل به موجود موفق ولی ملال آور و خسته می شوید!

در مدل تکاملی، ما سراغ این فرمولهای ساده شده نمی رویم، در هر کدام از ما ندهایی دورنی وجود دارند که بسیار شنیدنی هستند. اگر به دنبال این ندهای درونی برویم در زمینه ای که نبوغ و استعداد ذاتی ماست به نتایجی فوق العاده می رسیم که علاوه بر اینکه از ما آدمی موفق می سازد ولی هم زمان هم برای خودمان و هم دیگران جذابیت بیشتری خواهیم داشت و تلاشی که در این راه صرف می شود نه از روی اجبار و اکراه بلکه با ذوق و شوق می باشد. چنین آدمی نه تنها موفق است بلکه آدمی متفاوت هم هست و دقیقا مانند اثر انگشت خود منحصر به فرد می باشد. طبیعت اثر انگشت را به همه ما نشان داده تا به ما بگوید هر کدام از ما منحصر به فردیم.

چیزی که باعث می شود ما راه جذاب دنباله روی از آواهای درونی را رها کنیم و سراغ فرمولهای ساده شده موفقیت برویم ترسهای ما می باشند. یکی از ترسهای رایج در همه ما " ترس از دست دادن " می باشد. از کودکی وقتی می خواهی پی آواهای درونی خود را بگیریم به جای اینکه والدین و مدرسه و محیط ما را تشویق کنند و زمینه را برای بروز این استعدادهای درونی فراهم کنند این ترس را برای ما ایجاد می کنند که اگر راههای فرموله شده دکتر و مهندس و فوتبالیست شدن را پیگیری نکنیم و بخواهیم به صداهای درونی خودمان گوش کنیم در آینده فرد موفق نمی شویم و نمی توانیم یک زندگی راحت و با آرامش داشته باشیم.

بیم از دست دادن باعث می شود که ما موفقیت را به تکامل ترجیح دهیم و با توجه به اینکه بسیاری از ما اراده کافی برای همان موفق شدن را هم نداریم در نهایت هم کتک را بخوریم و هم پیاز را.

تجربه نگارنده نشان می دهد که برخلاف تصور رایج اتفاقا شانس تکامل شدن بیشتر از موفق شدن است و افرادی که راه تکامل را انتخاب می کنند چون یک موتور محرک قوی درونی دارند بهتر می توانند مشکلات پیش روی خود را حل کنند. در راه موفقیت این موتور محرک درونی وجود ندارد و بیشتر بیمه‌های ما، که حالتی منفعل کننده دارند و فشارهای بیرونی است که ما را به سمت موفقیت می راند و در چنین حالتی شانس کمتری برای رسیدن به هدف وجود دارد.

یک مثال جالب مقایسه رودخانه و کانال است. در هر دو روش آب به مقصد می رسد ولی رودخانه بودن احساس خوشایند تری دارد. اگر دقت کنیم رودخانه خودش راه خودش را باز می کند و هر وقت با مانعی برخورد می کند آنقدر با آن کلنجار می رود تا راهی برای عبور از پیدا کند. در کانال اینگونه نیست کسان دیگری قبلا راه را برای آب باز کرده اند و فقط کافی است آب در راهی که باز شده حرکت کند تا به مقصد برسد. هر موقع هم که گیر کرد پمپها و مکانیزمهایی وجود دارند که او را به زور به جلو هل می دهند. اصولا کسانی هم که این کانالهای را برای ما می کنند خیلی دلسوز ما نیستند و ما را جایی می برند که دوست دارند. تا حالا دیده نشده برای رسیدن به دریا، که آرزوی رود است کسی کانالی حفر کند! کسانی که کانال حفر می کنند آب را برای مصارف خودشان می خواهند و آرزوهای رود اصلا برایشان مهم نیست. در جوامع هم وضع به همین گونه است و متاسفانه جوامع دنبال تربیت ما به شکلی هستند که به درد جامعه بخوریم نه اینکه به آرزوهایمان برسیم. تشویق به موفق شدن در واقع فریبی است که از کودکی می خوریم و خود را در کانالهای کنده شده توسط جامعه قرار می دهیم.

در حوزه کسب و کار وضع از این هم وخیم تر است. کسب و کار پایدار و با ارزش افزوده نیازمند افرادی است که دنبال تکامل باشند نه موفقیت. اگر شما داستان زندگی بیشتر افراد موفق را گوش کنید در واقع آنها موفق نشده اند بلکه تکامل شده اند. تا حالا دیده اید که داستان زندگی کسی که روز دوازده ساعت درس خوانده و کلاسهای قلم چی را هم با موفقیت پشت سر گذاشته و در نهایت بایک رتبه خوب در یکی از دانشگاهها لیسانس گرفته برای کسی جذاب باشد. چنین فردی در حوزه کسب و کار شانس کمی برای ایجاد یک کسب و کار پایدار و با ارزش افزوده بالا دارد چون در کسب و کار واقعی کسی برای ما کانالی نمی کند و بسیار سخت است کسی که تمام عمر کانال بوده بخواند رودخانه شود.

#### **47- خوش گذرانی در کسب و کار**

یکی از شاخصهایی که می تواند ما را از هماهنگی اجزای کسب و کار مطمئن سازد احساس خوش گذرانی است. کسب و کار با همه سختی هایی که دارد اگر به درستی انجام شود و بتوان یک طرح کسب و کار هماهنگ را طراحی و پیاده سازی نمود احساسی از خوش گذرانی به ما دست می دهد که این احساس هم از مبارزه با چالشها و هم از مشاهده روند تکاملی خود و کسب و کار ماست.

توقع بی جایی است اگر بخواهیم در کلیه لحظات آن را تجربه کنیم ولی اگر سالی چند بار به ما این احساس خوش گذرانی دست ندهد حتما یک جای کار عیب دارد. اگر موفقیتهایی که کسب می کنیم در مسیر تکامل ما نباشد هر چند نتایجی که به آن دست می یابیم ما را ارضا می کنند ولی احساس خوش گذرانی به ما نمی دهند. از دلایل دیگری که باعث عدم خوش گذرانی می شود

نپذیرفتن مسائل پیرامونی است. قبلاً بحث پذیرا شدن مطرح شد و دیدیم که نداشتن این حس چقدر می تواند ما را در برخورد با ناملازمات کسب و کار آزار دهد. اصولاً فرایندهای تکاملی همراه با خلق کردن هستند و این خلق کردن به ما احساسی از سرخوشی می دهد که در موفقیت صرف نمی توان به آن دست پیدا کرد.

#### 48- آگاهی و سنجش وضعیت

در فصل قبل در مورد آگاهی و ارتباط آن با آزادی و تکامل بحث شد و دیدیم که داشتن یک کسب و کار موفقیت چگونه می تواند زمینه را برای ایجاد این سه گانه فراهم کند. در اینجا ارتباط آگاهی با سنجش وضعیت را می خواهیم مورد بررسی قرار دهیم. دیدیم که داشتن یک بالغ سالم و فعال چقدر در تدوین یک طرح کسب و کار موفق مفید است. علاوه بر کلیه مواردی که تاکنون در مورد بالغ مورد بررسی قرار گرفت باید گفت مهمترین وظیفه بالغ سنجش وضعیت است. این سنجش وضعیت باید به دور از پیروی از تصویرهای ذهنی و باورهای غلط باشد ولی نکته ای که مهمتر است این است که حتی اگر بالغ دور از تصویرهای ذهنی و باورهای غلط باشد ولی آگاهی کافی نسبت به موضوع نداشته باشد نتیجه کار چیز اثربخشی نخواهد بود و داشتن آگاهی و اشراف همه جانبه به موضوع به بالغ کمک می کند که بتواند راه حل هایی بر مبنای سنجش خرد بیابد. عرصه کسب و کار مانند بازی شطرنج پر از ظرافتهایی است که داشتن آگاهی از تکنیکهای آن شرط لازم ورود به آن عرصه می باشد. هر چند این موضوع بدیهی به نظر می آید ولی نگارنده با کنشگرانی زیادی در حوزه کسب و کار مواجه شده است که فکر می کنند نداشتن آگاهی را می توان با به کارگرفتن کارشناسان و مشاوران خبره جبران نمود. آنها فکر می کنند سرمایه و فکر از من و بحث های تکنیکی از کارشناس و مشاور. حتی انتخاب خود مشاور و کارشناس نیازمند آگاهی و اشراف به آن حوزه می باشد و انتخاب مشاور خود به معنی انتخاب راه است. در بسیاری از موارد نظراتی که کارشناسان مختلف ارائه می دهند با هم متفاوت است و در اینجا این ما هستیم که تصمیم می گیریم و برای تصمیم گیری باید اشراف و آگاهی ما به مراتب بیش از کارشناسانی باشد که به کار گرفته ایم. در واقع وظیفه کارشناسان نه جبران کمبود آگاهی ما بلکه تسریع نمودن فرایند اجرایی می باشد. ما می توانیم بخشهایی از فعالیتهای روتین را به کارشناسان بسپاریم ولی خلق کردن یک محصول یا تبدیل یک ایده به یک محصول چیزی نیست که بتوان بدون آگاهی و با صرف هزینه و استفاده از کارشناس انجام داد.

#### 49- یادواره ها

تاثرات گذشته به صورت یادواره در ذهن ما ثبت می شود. شکستهایی که می خوریم خیلی وقتها به شکل موضوعی حل نشده در ذهن ما رسوب می کن و شکل یادواره به خود می گیرد. در خیلی از موارد این یادواره ها در ما تبدیل به باورهایی جزمی می شوند و تصویرهای ذهنی که برای ما ایجاد می کنند ثابت و ماندگار می شوند و در نتیجه بالغ نمی تواند دست به دوباره سنجی و بازنگری آنها بزند. یکی از نتایج فاجعه بار این یادواره ها بی عملی یا ترس از انجام چیزی است که بالغ توصیه می کند. نقش کودک در این فرایند خیلی پر رنگ می شود و با تشدید ترسهای ما فرایند تصمیم گیری را در ما مختل می کند. شاید لازم باشد برای شناسایی و حل آنها از روانکاو یا مشاوران روانشناسی استفاده نماییم تا بتوانیم موضوع را از حالت ناخودآگاه به حالت خود آگاه تبدیل نماییم.



## 50- چشمان باز و چشمان بسته

بیشتر تصمیماتی که ما در حوزه کسب و کار می‌گیریم در طیف خاکستری قرار دارد. اینکه تصمیمی بگیریم که مطلقاً صحیح باشد یا مطلقاً غلط به ندرت اتفاق می‌افتد. در یک کسب و کار رقابتی بیشتر با شرایطی مواجهیم که مجبوریم طیفی از پارامترها را در نظر بگیریم و تصمیمی بگیریم که برآیند آن مثبت باشد. مشکلی که از نظر روانی پیش می‌آید این است که بعد از انجام کار و رسیدن به نتیجه ما قسمتهای بد نتیجه را با قسمتهای خوبی که تصمیم دیگر ممکن بود ایجاد کند مقایسه می‌کنیم و این مساله سبب می‌شود نسبت به تصمیم خود دو دل شویم در حالیکه اگر تصمیم دیگر را هم انجام می‌دادیم باز نتایج بدان را با نتایج خود تصمیم قبلی مقایسه می‌کردیم و این مساله در ما ایجاد وسواس رفتاری و در نهایت بی‌عملی می‌کند.

برای رفع این مشکل قبل از اینکه تصمیم بگیرید چشمانتان را خوب باز کنید و به همه جوانب بنگرید و بر مبنای تکنیکهایی که تاکنون آموختیم تصمیمی اتخاذ کنیم که بهترین تصمیم باشد. بعد از اتخاذ تصمیم و شروع به انجام آن چشمانتان را ببندید و فقط از انتخابی که کردید لذت ببرید و تمرکز خود را روی انجام بهینه آن بگذارید. اینکه در حین اجرای تصمیمی بخواهیم به منافع تصمیم دیگر فکر کنیم ما را در رسیدن به نتیجه اثربخش در مورد تصمیم فعلی هم ناکام می‌کند.

## 51- حسادت

به نظر می‌رسد حسادت بخش جدایی‌ناپذیری از رقابت باشد. راولز در این مورد تعبیر عجیبی دارد. او می‌گوید حسادی حالتی از ناشادی است که علت آن ناکامی ما نیست بلکه شادکامی دیگران است. این تعبیر جالب از جان راولز است (52). اینکه از شادی دیگران حتی رقباى خود ناراحت شویم مساله‌ای قابل دوباره سنجی است و قطعاً از بخش بالغ شخصیت ما سر نمی‌زند. ناراحتی ناشی از شکست فرایندی طبیعی است و می‌توان با پذیرفتن شکست و سنجش وضعیت توسط بالغ و آماده‌سازی روحی و روانی و حفظ ریتم طبیعی و سایر تکنیکهایی که در این بخش آموختیم آن را به نحو صحیح مدیریت کرد ولی وقتی از شادی دیگران ناراحت می‌شویم علاوه بر مباحث اخلاقی چند اتفاق ناگوار دیگر هم می‌افتد: فرایند یادگیری متوقف می‌شود، فرایند تصمیم‌گیری ما از دست بالغ خارج می‌شود، دست به فعالیتهایی می‌زنیم که وضعیت را بدتر می‌کند، ممکن است به انفعال و بی‌عملی دچار شویم. همه اینها از عواقب حسادت است و در رقابت زیاد پیش می‌آید که دیگران فاصله حسادت برانگیزی از ما بگیرند. اگر حسادت به شکلی ناخودآگاه در ما ایجاد شود و ما نسبت به آن آگاهی نداشته باشیم کار مشکل است ولی دانستن این نکته و دیدن آن در خود باعث می‌شود ما از فاز ناخودآگاه خارج شویم و بالغ‌شانس بیشتری برای مدیریت موضوع داشته باشد.

## 52- آزادی و حدود آن

قبلاً گفتیم که هدف از داشتن یک کسب و کار خوب و موفق ایجاد شرایط مناسب برای چرخه آزادی و آگاهی و تکامل است. در مورد آزادی و ارزش آن و اینکه مهمترین آرمان بشری است بحث زیاد شده و این نقل قول از روسو که گفته است "انسان یا آزاد است یا انسان نیست" بسیار قابل تأمل است. چه بخواهیم و چه نخواهیم فعالیتهای مرتبط با حوزه کسب و کار بسیار در تقابل با آزادی‌های ما قرار می‌گیرند و رشد کسب و کار عملاً وابستگی‌ها و مشغله‌های ما را زیاد می‌کند و این مساله در تناقض با جایگاه آزادی در زندگی ماست. برای رفع این تناقض باید توجه داشته باشیم که وقتی کسب و کار ما به حدی رسید که آسایش

مناسب را برای زندگی فراهم می کند حتی اگر می خواهیم آن را گسترش دهیم، اینکار با افزودن ساعات کاری و مشغله ذهنی ما نباشد بلکه سعی کنیم با استفاده از ابزارهای مدیریتی، برون سپاری فعالیتها به افراد ذیصلاح و انجام فعالیت نظارتی به جای اجرایی، استفاده از ایده های بکر تر و ایجاد ارزش افزوده در فرایند تکوین و ارائه محصول و خدمات و غیره گسترش کسب و کار خود را به گونه ای انجام دهیم که زمانی بیش از هشت ساعت مرسوم کاری و مشغله ذهنی اضافه برای ما ایجاد نکند.

به شکل ناخود آگاه ما فکر می کنیم ارتباطی خطی بین بیشتر پول در آوردن و بیشتر کار کردن وجود دارد در حالیکه همه ما افراد زیادی را در حوزه کسب و کار می شناسیم که رشد کسب و کارشان منوط به زیاده تر کار کردن نیست.

اینکه روزی هشت ساعت به شکل استاندارد کار کنیم و سپس از فراغت خود برای تکامل استفاده کنیم مدل استاندارد است ولی اینکه در بازی بیشتر کار کنیم تا بیشتر در آوریم بیفیتیم و بخواهیم کاهش ارزش افزوده محصول و خدمات خود را با افزایش مشغله کاری جبران کنیم آسیب جدی به قلمرو آزادی، که مهمترین موهبت الهی است، می زند و در عمل هم چرخه بیشتر کار کنیم تا بیشتر در آوریم بدون ایجاد ارزش افزوده جدید در کسب و کار جواب نمی دهد.

جمع بندی اینکه تا 8 ساعت کار استاندارد آسیبی به قلمرو تکاملی ما که آزادی هم از پایه های جدی آن می باشد نمی زند و اگر خواستیم کسب و کار خود را گسترش دهیم این گسترش همراه با ایجاد فروش بیشتر، قیمت بیشتر، هزینه های کمتر و برون سپاری و سایر تکنیکهای مدیریتی باشد به شکلی که نیازمند کار بیش از زمان استاندارد نباشد.

اگر دو ساعت از 16 ساعت باقیمانده را به شکل منظم و با برنامه صرف افزایش آگاهی، خلق، شنیدن آوازهای درونی و تکامل خود کنیم در دراز مدت اثر بسیار مطلوبی بر فرایند تکاملی ما از یک طرف و کسب موفقیتهای ضروری زندگی می گذارد و می توانیم امید وار باشیم که زندگی همراه با تکامل و موفقیت را داشته باشیم و این دو با همدیگر هم راستا باشند.

نکته دیگری که باید مد نظر قرار گیرد این است که نفس کار کردن و تعاملات واقعی با دیگران برای تکامل ما ضروری است و تجربه نشان می دهد افرادی که خود را از این حد از تعاملات اجتماعی محروم می کنند در دراز مدت فرایند تکاملی مناسبی هم نخواهند داشت و حالتی انزوا طلب و به دور از جامعه پیدا می کنند.

### **53- جادوی تبادل نوازش**

یکی از اثربخش ترین سیستمهای انگیزشی که به شکلی واقعی کار می کند تبادل نوازش با دیگران است. حسن جویی از دیگران، دیدن کارهای مثبتی که انجام می دهند و بیان آن، داشتن لبخند بر لب و استفاده از کلمات صیقل خورده در محاورات می تواند اثری جادویی بر دیگران داشته باشد و به عنوان یک مکانیزم انگیزشی عمل نماید. این نحوه برخورد با دیگران آنها را هم به شکل ناخودآگاه در فاز مثبت قرار می دهد و آنها هم متقابلاً با ما و سایرین همین روش را پیش می گیرند و هم افزایی ایجاد شده از این روش فضایی لذت بخش در محیط کار فراهم می نماید.

اریک برن تعبیر جالبی دارد. او می گوید اگر ما با دیگران تبادل نوازش نداشته باشیم مغز ما می پکد(41). بسیاری از ما تجربه حال بد از یک روز کاری را داشته ایم بدون اینکه اتفاق ناگواری را در آن روز تجربه کرده باشیم. یکی از علل این حال بد روزانه این است که کمتر نیاز خود از دیگران نوازش دریافت کرده ایم.

#### 54- جدالهای درونی

تصمیماتی که یک کنشگر حوزه کسب و کار اتخاذ می کند علاوه بر اینکه در ارتباط او با دیگران چالشهایی را به وجود می آورد و او باید با قدرت بالغ آنها را مدیریت نماید در دوران او هم جدالهایی درونی ایجاد می کند. اینکه بخواهیم بر خلاف باورهایی که تاکنون داشته ایم عمل کنیم در عمل باعث تقابل بخش والد و بالغ شخصیت ما می شود. اگر بخواهیم بایدهایی که تاکنون داشته ایم را کنار بگذاریم و جای آنها بایدها و نبایدهای جدیدی قرار دهیم حالتی از نقض باید و احساس گناه به ما دست می دهد. حتی وقتی قسمت والد و کودک تحت کنترل است اگر بالغ بخواهد دست به سنجش دو انتخاب خاکستری بزند باز هم با جدالهای درونی مواجه می شویم. خود شناسی یکی از راههایی است که به ما در کاهش و مدیریت این جدالهای درونی کمک می کند. با کاهش این جدالهای درونی با خود به ارتباطی صلح آمیز می رسیم و در این فضای صلح آمیز انرژی و تمرکز بیشتری برای روبرو شدن با جدالهای واقعی زندگی پیدا می کنیم. نگارنده سبکی از خود شناسی را سالها تجربه نموده است که به سبک "پنا" مشهور است و توسط آقای ابراهیم خواجه نوری سیاستمدار، روانشناس و نویسنده ارجمند ایرانی پایه گذاری شده است. خواننده گرامی می تواند با یک جستجوی ساده اینترنتی با کلاسهای این سبک خود شناسی که با تمرین های ساده تأثیری شگرف بر کاهش چالشهای درونی در ما می گذارد آشنا شود. ایشان از اولین کسانی است که بزرگانی چون فروید و کارن هورنای را در ایران معرفی کرده است. اینکه شازنده سال کلاسی را به شکل ماهیانه پیگیری کنی خود نشانی از مفیدو جذاب بودن آن است و نگارنده طی این سالها با انجام تمریناتی که در هر جلسه مطرح می شد با ابعاد مختلفی از مسائل روانشناسی که به شکل روزمره با آن دست به گریبان هستیم آشنا شده است. نکته ای که در انجام خود شناسی مهم است و از انتخاب یکی از سبکها کلیدی تر است انجام تمرینات مداوم و دیدن اشکالات مختلف در خود است. وقتی این کار به شکل مداوم انجام شود ما یادگیریم در شرایطی که درگیر زندگی هستیم خودمان را ببینیم دوباره سنجی باورها و تغییرات در رفتار از عواقب گریز ناپذیر آن است و این روش بسیار عمیق تر از صرف مطالعه آثار روانشناسی یا چند جلسه استفاده از مشاور به شکل مقطعی می تواند به ما کمک کند.

#### 55- تغییر نگاه

در یک کسب و کار موفق داشتن زاویه دید درست به مسائل بسیار مهم است و مانند گارد صحیح در مسابقات رزمی می باشد. یک مثال رایج نگاه به مشکلات از دید فرصت است. مثال دیگر داشتن روحیه یادگیری از شکستهاست. از ادیسون نقل قول شده است که وقتی هنوز موفق به اختراع سیستم روشنایی موفق نشده بود و با این وجود با جدیت تلاش می کرد گفت " من هزارراه بدم که صحیح نیست!" یا از بوعلی سینا نقل قول شده است که مابعد الطبیعه ارسطو را چندین بار خوانده بود و نفهمیده بود. وقتی کسانی با این سطح از هوش و آگاهی مجبور به سعی و تلاش چندین باره برای یافتن چیزی می شوند برای یک کنشگر حوزه کسب و کار باید طبیعی باشد که چند بار شکست بخورد و دست از تلاش بر ندارد. متأسفانه سیستم آموزشی مدارس و دانشگاهها این نوع نگاه را به ما آموزش نمی دهد و بسیار سخت است که در سنین بالای سی سال بتوان زاویه دید افراد را تغییر داد.

اگر زاویه دید مانسبت به مسائل صحیح نباشد حتی دانش کافی از موضوع نمی تواند ما را در انجام آن کار موفق گرداند.

توصیه نگارنده برای کسب زاویه دید صحیح در حوزه کسب و کار و سایر حوزه های زندگی ، شاگردی نزد اساتید آن حوزه می باشد. بسیار ارزشمند است که استادی ما را به شاگردی قبول کند و ما بدون توقع مالی و انجام کارهای "گل" او زاویه دید صحیح را بیاموزیم. هر استادی احتیاج به شاگردانی دارد که کارهای گل او را انجام دهد و هر فرد بی تجربه ای نیازمند انجام کارگل برای کسب زاویه دید صحیح می باشد. نباید مدرک و عنوان و سن و سال ما را از این شاگردی و خاک خوری باز دارد.

متأسفانه صحیح نگاه کردن به مسائل چیزی نیست که بتوان به شکل آکادمیک یادگرفت یا در کتابها خواند. در تجربه افراد موفق مختلفی که در طی این بیست سال با آنها حشر و نشر داشته ام این راه را یکی از متداول ترین راهها نزد افراد متکامل یافته و بیشتر آنها از این تجربه شاگردی و خاک خوری به نیکی یاد می کردند. نگارنده هم تجربه ای سه ساله در شاگردی یکی از اساتید صنعت داشته است که علی رقم سختی های آن نقش کلیدی در تحولات بعدی زندگی او داشته است.

در کنار روش فوق، خود شناسی هم به ما کمک شایانی در تغییر نگاه می کند و راه را برای مقابله صحیح با باورهای غلط هموار می کند.

## 56- طرح کسب و کار و تبدیل گفتگوی درونی به بیرونی

قبلا در ارتباط با جدالهای درونی صحبت کردیم و دیدیم که این جدالهای درونی چگونه انرژی ما را مصرف مسائل بی ارزش می کند و ما را از دیدن فرصتها و تهدیدهای پیش رو باز می دارد. یکی از نتایج ناگزیر این جدالهای درونی ایجاد گفتگوهای درونی است. بیشتر ما تجربه با خود حرف زدن را داریم و مواقعی بی خوبی غرق افکار خود می شویم و با خود حرف می زنیم. داشتن یک طرح کسب و کار مناسب و به روز بسیاری از گفتگوهای درونی ما را به گفتگوهای بیرونی تبدیل می کند و با نوشتن آنها در قالب یک طرح کسب و کار صحیح از شر این گفتگوهای بی نتیجه درونی خلاص می شویم. تمرین نوشتن طرح کسب و کار بالغ ما را تقویت می کند و با ممارست در این کار بالغ به اطلاعات انباشته شده بی نظم در ذهن ما نظم و انضباطی معنی دارد می دهد و با تبدیل Data نامنظم در ذهن ما به Information طبقه بندی شده در یک طرح کسب و کار دقیق به این گفتگوهای درونی پایان می دهد. باید توجه داشت که این گفتگوهای درونی اصولا توسط والد یا کودک رهبری می شود و هر چقدر بیشتر ادامه یابد باعث ضعیف تر شدن بخش بالغ شخصیت ما می شود و ناگفته پیداست که اثر مخرب آن برای یک کنشگر حوزه کسب و کار چقدر است.

## 57- لیست کارهایی که باید می کردید و نکردید

یکی از روشهای یادگیری مناسب از طرح کسب و کار تهیه لیست کارهایی است که باید می کردید و نکردید. حداقل به شکل فصلی این لیست را تهیه کنید. مشاهده می کنید که بعضی از کارها هی از این فصل به آن فصل منتقل می شوند و باز هم آنها را انجام نمی دهیم. بعضی از کارها به شکل رسوب کرده در می آیند و حالتی پیدا می کنند که نه آنها را انجام می دهیم و نه قادریم از خیرشان بگذریم. سالی چند نمونه از این گونه کارهای به گل نشسته و زمین مانده را که مخرج مشترک لیستهای فصلی خود هستند دست چین کنید و در اعماق آنها به دنبال ترسهای درونی خود بگردید. این ترسهای درونی مهمترین ترمزهای ما برای

انجام کارهایی است که بالغ شخصیت ما از طریق تحلیل نتایج عینی به آن رسیده است ولی بخش کودک که محل بروز ترسها هم می باشد جلوی آنها را گرفته است. گذشتن از سد این گونه ترسها بسیار سخت ولی راهگشاست و یک کنشگر حوزه کسب و کار حتما باید بتواند از این ترسها عبور کند تا نقاط عطفی که در هر طرح کسب و کاری لازم است اتفاق بیفتد. تجربه نگارنده از تعیین لیست کارهایی که باید انجام بدهیم و انجام نمی دهیم نشان می دهد که عمده این کارها ریشه های مشابهی دارند و اگر صدکار نکرده را هم خوب تحلیل کنید به سه چهار ترس مشترک بیشتر بر نمی خورید. این روشی است بسیار مفید و اثربخش که زنده یاد ابراهیم خواجه نوری در کلاسهای خود شناسی آن را توصیه می کند و در عین سادگی بسیار راهگشاست. کسانی که غرور شجاعت دارند مثال خوبی از این بحث می باشند. قبلا گفتیم که غرورهای ارزشهای بدلی هستند که از فاصله خود واقعی و ایده الی ما ایجاد می شوند و این غرورها جای ارزشهای واقعی را می گیرند. این غرورها باعث می شوند تصمیم به انجام کارهایی بگیریم که در واقع ترسهای درونی ما مانع از انجام آنها می شوند. در مورد غروردانایی و توانایی هم که از مشکلات رایج کنشگران موفق حوزه کسب و کار می باشد هم وضع به همین منوال است. هنگام تدوین اهداف و استراتژیها، غرورشان آنها را مجبور به تدوین کارهایی می کند که هنگام عمل ترسهای آنها مانع از انجام آنها می شود. کشف این غرورها و ترسها که دو روی یک سکه اند به ما کمک می کند که با دیدن آنها، تحلیل آنها و تدوین کارهای گام به گام و با حوصله از این ارزشهای بدلی یک سری تواناییهای راستین برای خود ایجاد کنیم و در واقع تهدید، که همان ترسها و غرورها می باشد، را به فرصت که همان تواناییهای واقعی ما هستند تبدیل کنیم. یکی از نتایج طبیعی مشاهده لیست کارهایی که باید می کردیم و نکردیم عناد به خود و دیگران است که باعث می شود ذهن ما دچار حاشیه شود و به جای تحلیل مناسب و ریشه یابی مساله به فرافکنی، رفتارهای انعکاسی، تحقیر، انفعال و ... دچار شویم.

تجربه نگارنده در یادگیری برنامه نویسی می تواند مثال خوبی باشد. غرور دانایی در من باعث شده بود با دیدن سیستمهای نرم افزاری یکپارچه که قیمت قابل توجهی هم داشتند تصمیم به یادگیری برنامه نویسی و ارائه خدمات نرم افزاری بگیرم. از طرفی ترس از مبهم بودن نتیجه و همچنین انرژی زیادی که باید صرف می شد به عنوان مانع عمل می کرد و وقتی شروع به گذراندن دوره های برنامه نویسی هم نمودم دیدم فاصله آنچه در ذهن من است با آنچه سر این کلاسها تدریس می شود بسیار زیاد است. این فاصله زیاد در واقع همان فاصله خود واقعی و ایده الی من بود که به شکل دره ای عمیق جلوه می کرد. تنظیم یک برنامه گام به گام دو ساله و برداشتن قدمهای کوچک و مستمر باعث شد بعد از دو سال، گذراندن بیش از سیصد ساعت کلاس و صرف بیش از هزار ساعت وقت به فرمولهایی برای برنامه نویسی به سبک خودم دست پیدا کنم و این فرایند همچنان بعد از هفت سال در حال ادامه می باشد. این تجربه از یک دو گانه غرور دانایی و ترس به یک سطح مهارتی که نقطه عطفی در کسب و کار من شد تبدیل شد و یک ارزش بدلی را به یک توانایی واقعی تبدیل کرد.

## **58- لیست کارهایی که کرده اید و نباید می کردید**

مشابه تمرین بالا را این بار به شکل جدید انجام دهید. کارهایی که کرده اید و نباید می کردید و از انجام آن پشیمان هستید را بنویسید. بخشی از این کارها به ندانستن عواقب کار و عدم قطعیت حاکم بر تصمیمات بر می گردد که موضوع این بحث نیست.

بخشی از این کارها به نداشتن تحمل وضعیت مبهم بر می گردد. برای یک کنشگر حوزه کسب و کار بسیار مهم است که تحمل بالایی در وضعیت مبهم داشته باشد. بسیاری از ما به علت نداشتن این تحمل دست به کارهایی می زنیم که وضع را بدتر می کند.

در فصل دوم دیدیم که ماهیت بازارهای رقابتی بسیار دینامیک است و این تغییرات مداوم وضعیت مبهمی را برای کنشگران حوزه کسب و کار ایجاد می کند. به شکل ناخودآگاه ما فکر می کنیم که حتما باید کاری انجام دهیم در حالیکه "نگاه در سکوت(71)" و تحمل وضعیت مبهم در خیلی از موقعیتها بسیار بهتر است کارهای ناشی از عصبیت و دستپاچگی است. اصطلاح "نگاه در سکوت" که کریشنا مورتی آن را به کار می برد بسیار راهگشاست. می توانیم با تمرین سکوتی را به ذهن خود حاکم کنیم که به ما فرصت خوب دیدن می دهد. "ذهن ساکت" موهبتی است که می توان با تمرین و مطالعه آثار کریشنا مورتی آن را تا حد مطلوبی بدست آورد. چنین شرایطی به ما فرصت می دهد که بتوانیم بهتر ببینیم و در نتیجه بهتر تصمیم بگیریم و این کار باعث می شود کمتر کارهایی که نباید انجام دهیم را مرتکب شویم. در اینجا نیز مانند بحث قبلی، عناد به خود و دیگران سراغ ما می آید و باعث می شود عنان رفتارهای ما را والد و کودک به دست بگیرند و بالغ در شرایط مقهور قرار گیرد.

در این جا هم باز بحث ترسها مطرح است. تفاوتی که با بحث قبلی وجود دارد نوع ترسهاست. در بحث "لیست کارهایی که باید می کردیم و نکردیم" با ترسهایی مواجه بودیم که روی دیگر غرورهای ما بودند. در اینجا عمدتا با "ترس از دست دادن مواجهیم". این ترس باعث می شود کارهای انجام دهیم که پشیمانی به بار می آورد. نوع دیگری از ترس که در این شرایط سراغ ما می آید "ترس ناشی از روبرو شدن با واقعیت" است. این ترس ریشه در خود ایده الی قوی ما دارد و باعث می شود دست به کارهایی بزنیم که نوعی فرار از پذیرش واقعیت می باشد.

## 59- انتقال تجربه

برای همه کنشگران حوزه کسب و کار لازم است که تجربه های خود را به دیگران و مخصوصا جانشینان خود منتقل کنند. این کار برای تداوم کسب و کار بسیار ضروری است. تجربه نگارنده از مثالهای بی شمار موفق و ناموفق این کار نشان می دهد که متاسفانه مثالهای ناموفق بسیار بیشتر است.

متاسفانه بیشتر کنشگران حوزه کسب و کار وقتی می خواهند تجارب خود را به فرزندان خود منتقل کنند و فرایند جانشین پروری را انجام دهند به او اجازه فرایند طبیعی یادگیری، که همان شاگردی و خاک خوری است، نمی دهند و خیلی زود آنها را مدیر بخشی از کار خود می کنند. این کار باعث می شود اصول اولیه و بدیهی کار توسط آنها درک نشود و نتوانند تجربه های کاربردی نسل قبل خود را به خوبی بیاموزند. "اجازه تجربه کردن و اشتباه کردن" کاری است که باید در مورد جانشینان انجام دهیم و در مورد اشتباهات آنها با سعه صدر برخورد کنیم. روحیه استبدادی و والد قوی در بیشتر کنشگران موفق حوزه کسب و کار رایج است که باعث اختلال عمده در فرایند انتقال تجربه می شود.

با در نظر گرفتن کلیه موارد فوق باید مراقب بود که حتی اگر مسائل مذکور را رعایت کردیم، انتقال تجربه از موضع بالغ باشد و کودک طرف مقابل آسیب نبیند. اگر از موضع بالغ خارج شویم و از والد شخصیت خود برای انتقال تجربه استفاده کنیم کودک طرف مقابل آسیب می بیند و انتقال تجربه حالت موعظه ای خسته کننده به خود می گیرد.

باید توجه داشت که انتقال تجربه به یک مدیر زیر دست که نسبتی با ما ندارد بسیار راحت تر از فرزندان می باشد. شاید نیازی نباشد که حتما فرزندان ما جانشینان ما شوند. فیلمی از زندگی گروه موسیقی "متالیکا" می دیدم که شخصیت پدر "جیمز

هتفیلد"، خواننده گروه، نظرم را جلب کرد. او یک تاجر موفق بود و با این وجود هیچ فشاری به فرزند خود برای ادامه راهش نکرده بود و به این کار افتخار می کرد و اجازه دادن به جیمز جوان برای طی مسیر تکاملی خود باعث شده بود که او حتی از پدر خود هم موفق تر شود. قبلا به تفصیل صحبت کردیم که هر کس راه تکاملی منحصر به فردی دارد و بسیار محتمل است که راه تکاملی فرزند ما با ما متفاوت باشد.

## 60- پیش داوری

تدوین و توسعه یک طرح کسب و کار مناسب به ما امکان می دهد از پیش داوری و قضاوت، که از عاداتهای ذهنی ما هستند، دوری کنیم. تصویرهای ذهنی، درونگرایی، باورهای مربوط به بخش والد شخصیت، چیزهایی که به نظر بدیهی می آیند ولی در واقع اینطور نیستند، دیدن و شنیدن اختیاری، رسانه های جمعی و مجازی همه و همه ذهن ما را مملو از پیش داوری و قضاوت های درست و غلط می کنند و این مساله باعث می شود مشاهده و تحلیل شواهد عینی در ذهن ما جای خود را به پیش داوری و قضاوت بدهد. اصل مهم برای رفع این مشکل، وفاداری به نتایجی است که در طرح کسب و کار خود به آنها می رسیم. نگارنده تجربه های بیشماری دارد از کنشگرانی که یا طرح کسب و کارشان در واقع انچیزی است که دوست دارند یا اینکه وقتی نتایج و شواهد عینی چیزی خلاف پیش داوری های آنها را نشان می دهد شجاعت پذیرش و میل به تغییر لازم را ندارند. در سالهای اولی که طرح کسب و کار برای خود می نوشتم به وفور به این تناقضات برمی خوردم و می دیدم که چقدر شواهد و نتایج عینی بی رحم هستند و ما هم چاره نداریم جز اینکه برای تحلیل صحیح آنها با خود "صداقت بی رحمانه (72)" داشته باشیم. خانم کارن هورنای شرط خود شناسی اثربخش را "صداقت بی رحمانه با خود داشتن" می داند و در کسب و کار هم این موضوع بسیار راهگشاست. کسب و کار عرصه تعارف و تمجید و لاپوشانی نیست و هر چه که به ما می آموزد بسیار گران قیمت می آموزد. اگر بتوانیم با استفاده از یک داشبورد مدیریتی مناسب شواهد عینی را برای خود ملموس کنیم و پرده پیش داوری و قضاوتها را کنار بزنیم آنچه عیان می شود خود واقعی ماست که بسیار با آنچه در تصورات خود مشاهده می کنیم متفاوت است.

## 61- توسعه نیافتگی ذهن

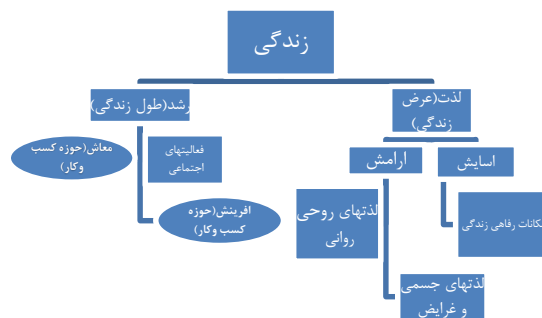
در دیباچه این کتاب در ارتباط با اندازه شناسی صحبت شد و دیدیم که هر شاخه از علم، از جمله علم مدیریت، اندازه شناسی پارامترهای موثر بر آن موضوع را به ما می آموزد. از جنبه روانی یکی از معیارهای توسعه نیافتگی ذهن افراط و تفریط است و مشکل این است که به سختی می توان این حالت های غیر متعادل را در خود مشاهده کرد. شما با هر آدمی که دچار افراط و تفریط است صحبت کنید خود را طبیعی می داند و دیگران را نا متعادل می بیند.

اگر این ذهن توسعه نیافته وارد حوزه کسب و کار هم بشود به سختی می تواند اندازه شناسی دقیق پارامترهای موثر بر کسب و کار را بیاموزد و لازم است ما سنجه هایی داشته باشیم تا بفهمیم کی در حال افراط و تفریط هستیم و کی در تعادلیم. دوری از حاشیه، انجام کار با بهترین نتیجه و استمرار سه مشخصه ای هستند که اگر در هر کاری از جمله تصمیمات حوزه کسب و کار باشند نشان می دهند ما به اعتدال نزدیک هستیم. این سه شرط روانی بسیار در تداوم یک کسب و کار صحیح به ما یاری می رسانند.

اگر وارد حاشیه های یک کار شویم این مساله روی کارمان اثری مخرب می گذارد و کارها را به گونه ای انجام می دهیم که از اندازه شناسی های بالغ به دور است. مثلا روی چیزی زیادتر یا کمتر از اندازه تاکید می کنیم. اصولا کارهایی که نتیجه بخش هستند حتما با اندازه شناسی درست انجام شده اند و از افراط و تفریط به دور بوده اند پس اگر کسی که دارای ورزومه ای با نتایج خوب توصیه ای به ما می کند آن را جدی بگیریم و خیلی به سراغ تقابل آنها با تصورات خود نرویم. مهمترین معیار و آخرین معیار هم تداوم در کار است که خود مهمترین شاخصه ای است که نشان می دهد از افراط و تفریط به دور بوده ایم. اصولا افرادی که دچار افراط و تفریط می شوند به سختی می توانند کاری که در حال انجام آن هستند را تداوم ببخشند. ممکن است فردی که یکی از این سه شرط را رعایت می کند دچار افراط و تفریط شده باشد ولی اگر هر سه را رعایت کند کمترین افراط و تفریط به کارش راه پیدا کرده است و اندازه شناسی آن کار را به درستی شناخته است. از طرف دیگر رعایت این سه معیار در تدوین و توسعه کسب و کار در توسعه ذهن به ما کمک می کند و بین آنها اثرمتقابلی وجود دارد.

## 62- جایگاه کسب و کار در زندگی

در شکل 4-1 اجزا مهم زندگی نشان داده شده است. قسمت‌های بیضوی مربوط به حوزه کسب و کار می باشند. مطابق این مدل ، که پیشنهاد نگارنده می باشد و تقریبا بیشتر اجزا مهم زندگی ما را شامل می شود، زندگی ما شامل دو قسمت طول و عرض می باشد. مسائل مربوط به معاش و کسب کار بر طول زندگی ما اثرگذارند در حالیکه آرامش و آسایش عرض زندگی ما را شامل می شوند. ناگفته پیداست که اجزا نشان داده شده با یکدیگر اثرمتقابل دارند. به طور مثال مسائل مربوط به معاش و آسایش ارتباطی دوگانه دارند. آرامش و آسایش گاهی اوقات در تقابل با یکدیگر قرار می گیرند و افزایش یکی باعث کاهش دیگری می شود. آفرینش هم می تواند در طول زندگی اثرگذار باشد و هم می تواند باعث لذتی روحی شود و در عرض زندگی ما اثرگذار باشد. خواننده می تواند به سلیقه خود این اجزا را جابجا کند یا چیزهایی به آن کم یا زیاد کند ولی چیزی که مهم است این است که علاوه بر داشتن یک طرح کسب و کار که معاش ما را تضمین کند و تا اندازه ای ، اگر خوش شانس باشیم، جنبه آفرینشی هم داشته باشد بسیاری دیگر از اجزا زندگی هم هستند که مهم هستند و بدون رعایت تناسب بین آنها و طرح کسب و کار نمی تواند زندگی لذت بخشی داشت.



شکل 4-1- اجزا زندگی و جایگاه کسب و کار در آن



در اینجا، وظیفه بالغ بسیار پر رنگ می شود. هماهنگی بین این اجزا کاری بس دشوار است و هر کدام از ما شاید در یکی از آنها نقطه قوت یا ضعف داشته باشیم ولی بسیار نادرند اشخاصی که بتوانند هماهنگی مناسبی بین آنها برقرار کنند.

حد اقل آموزه این بحث این است که بیشتر چیزهایی که ما به آن موفقیت می گوئیم، از دانشگاه قبول شدن تا کار پیدا کردن و غیره فقط محدود به بخش معاش می شود در حالیکه زندگی، اجزا آن و هماهنگی بین آنها آنقدر بحث مهمی است که موفقیت‌های نامبرده فقط بخش کوچکی از کل زندگی ما را شامل می شود.

### 63- فرم و محتوی

نگارنده این سطور با کنشگران زیادی در حوزه کسب و کار برخورد داشته است که اعتقادی به فرم، به معنی شکل ظاهری کار، نداشته اند و محتوی را موضوع اصلی می دانند. به طور مثال کسانی که بر نپوشیدن لباس رسمی اصرار می ورزند یا معتقدند مکتوب کردن طرح کسب و کار کاری عبث و بیهوده است و آنها این کار را در مغز خود انجام می دهند. رعایت ساعات منظم کاری و نظم و انضباط را به طور کلی رد می کنند و مثالی از این دست.

از طرفی همه ما افراد زیادی را می شناسیم که در بند ظواهر و مناسک گیر افتاده اند. گویندگان و مجریان حرفه ای مثال خوبی از این دست می باشند که فکر می کنند چون خوب حرف می زنند، حرفهای خوبی هم می زنند و وقتی از ظاهر کلام آنها رد می شوید فهوی کلام آنها را فاقد محتوی می یابید. در تجارب کاری خود با طرح کسب و کارهای زیادی مواجه شده ام که ظاهری بسیار گول زننده داشته اند. مملو از مدلها و تکنیکها، رنگارنگ و دارای گرافها و محاسبات مختلف ولی خروجی آنها جز توضیح واضحات و کلی گویی چیزی نبود.

شخصا سعی کرده ام که در این دوگانه فرم و محتوی گرفتار نشوم و تجربه شخصی نگارنده نشان می دهد که فرم و محتوی روی یکدیگر اثر متقابل دارند به شرطی که به هر دو اهمیت بدهیم.

اگر بخواهیم یک کار رسمی مانند ممیزی، ارائه سخنرانی برای یک جمع آکادمیک و کارهایی از این دست را انجام دهیم حتی اگر آدم توانمندی هستیم و به آن کار تسلط زیادی داریم، اگر از لباس رسمی و مناسب آن کار استفاده نکنیم، خود فرم کار بر محتوی چیزی که ارائه می دهیم هم اثر می گذارد. تصور کنید شناگری ماهر بخواهد بجای استفاده از لباس حرفه ای شنا از کت و شلوار برای شنا استفاده کند. صد در صد باز هم شناگر قابلی است ولی عدم رعایت فرم، که همان لباس مناسب است، روی کیفیت کار او اثر می گذارد. اینکه هر رویدادی از ورزشی تا هنری و علمی مناسک و فرمتهای خاص خود را دارد بی دلیل نیست و انکار این موضوع و اینکه ما چون توانایی زیادی در تولید محتوی داریم نیازی به رعایت فرم نداریم اثر منفی بر کار ما می گذارد.

در یک کسب و کار پایدار، رعایت مناسک، نظم و انضباط کاری، اصول حرفه ای حاکم بر کار و مدون نمودن طرح کسب و کار بر اساس مدلهای شناخته شده همه و همه جنبه فرمی دارند ولی بر محتوی کار ما اثر می گذارند و اگر این چیزها را رعایت نکنیم با تلاش بیشتر نتیجه کمتری عایدمان می شود. این بحث به نوعی ادامه همان بحث سوژه و ابژه است که در فصل قبل بدان پرداختیم.

### 64- تقدیر و تدبیر

باور غلطی در ناخودآگاه جمعی ما وجود دارد که سرنوشت ما را امری محتوم می‌شمارد. هر چند در ظاهر همه ما بر خلاف آن حرف می‌زنیم و ادعا می‌کنیم که زندگی ما نتیجه کار و تلاش ماست ولی اگر به کارهایی که کنشگران حوزه کسب و کار انجام می‌دهند دقت کنیم نوعی تسلیم و رضا در آن می‌بینیم که با تقدیر گرایی رابطه‌ای مستقیم دارد. راه تسلط بر آن، دنبال کردن صداهای درونی از یک طرف و داشتن یک طرح کسب و کار پله به پله و مستمر از طرف دیگر است. این دوکار به شکل هم‌زمان تدبیر را جانشین تقدیر می‌کند و ما متوجه می‌شویم که غیر از مسائل ژنتیک یا محل تولد و مسائلی از این دست، در عمده موارد این تدبیر ماست که زندگی ما را شکل می‌دهد و تقدیر از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد.

## 65- گریز از خود سازی

هم در حوزه خود شناسی و هم در حوزه توسعه یک کسب و کار از ابتدا و براساس اصول تکاملی، نوعی گریز و میل منفی در بیشتر ما وجود دارد. علت اصلی آن بحث نمود خارجی است. ما بیشتر علاقه مند به انجام کارهایی هستیم که نمود خارجی دارند. مثلا کارمند شدن و حقوق ماهیانه گرفتن نمود خارجی بسیار بیشتری از خاک خوردن و زمین خوردن و بلند شدن و یادگرفتن دارد. اینکه بخواهیم زمان زیادی را به خود سازی و یا بنا نهادن یک کسب و کار از صفر صرف کنیم اراده‌ای بسیار قوی می‌خواهد و کسی که در این حوزه پا می‌گذارد باید پستی و بلندی‌های زیادی را جهت رسیدن به هدف طی کند. همه ما می‌دانیم که بیش از نود درصد مردم به شکل طبیعی فاقد این اراده هستند و بسیار نادرند کسانی که اولاً اراده کنند ثانياً در ادامه راه تداوم داشته باشند. باید بپذیریم که کارهای با کیفیت و نتایج درخشان احتیاج به فازی از خودسازی دارند که برای مدتی، شاید چند ساله، نمود خارجی ندارند و این تنهایی و عدم دریافت نوازش نباید ما را از دنبال کردن نداهای درونی مان منصرف نماید.

قبلاً بحث متفاوت بودن و جذاب بودن اینگونه افراد مطرح شد. اینگونه افراد عمدتاً این فاز خودسازی بدون نمود خارجی را به شکل با حوصله‌ای طی کرده‌اند و همه ما چنین افرادی را می‌شناسیم.

## 66- موانع روانی ارتباط

در فصل دوم و در موضوع درک بازار، با مدل‌های ارتباطی و رفتار سازمانی تا حدودی آشنا شدیم و دیدیم که چه مدل‌هایی برای ارتباط با بازار مناسب تر می‌باشند. همانطور که دیدیم مدل کتز و کان که بر رمز گشایی در ارتباط بسیار تاکید دارد و ارتباط را نوعی رمز گشایی از داده‌های دریافتی می‌داند از سایر مدل‌ها مناسب تر می‌باشد.

چیزی که در به کار گیری اثربخش مدل مذکور یا سایر مدل‌ها اهمیت شایانی دارد شناخت موانع روانی ارتباط می‌باشد. بی‌شک اگر این موانع روانی مرتفع نشوند، هیچ کدام از مدل‌های معرفی شده در فصل دوم نمی‌تواند ما را در ایجاد یک ارتباط موثر یاری دهد.

از مهمترین موانع روانی ایجاد یک ارتباط موثر ناسازگاری ارتباط کلامی و غیر کلامی می‌باشد. بسیاری از افراد شیوه‌ای از رفتار کردن را آموخته‌اند و یا الگو برداری کرده‌اند که با ذات آنها تفاوت دارد. آنها بدون هضم آنچه که آموخته‌اند یا الگو برداری کرده‌اند، چون مدل مورد نظر با خود ایده‌آلی آنها تناسب دارد آن را به شکل ناشیانه‌ای به کار می‌گیرند و مخاطب این تفاوت بین رفتار ناشیانه شخص و خود واقعی او را متوجه می‌شود. ارتباطی که با این سنگ بنا شروع شود قطعاً ارتباط موثری نخواهد بود.

کلیشه پنداری از دیگر موانع روانی ارتباط موثر می باشد. بسیاری از ما افراد را بر اساس چند الگو تقسیم کرده ایم و در هر ارتباطی به شکل ناخودآگاه فرد مخاطب را در یکی از کلیشه های رایج قرار می دهیم. برای هر یک از کلیشه های مورد نظرمان هم نسخه ای پیچیده ایم و بدون درک پیام دریافتی از طرف مقابل و شرایط دینامیک محیطی سریع فرد مورد نظر را در قالب یکی از کلیشه های مد نظر قرار می دهیم و نوع واکنشی هم که باید داشته باشیم را هم به شکلی شرطی شده انجام می دهیم. قبلا در ارتباط با تصویرهای ذهنی و باورها بحث شد. کلیشه پنداری هم یکی از انواع رایج تصورات ذهنی و باورها می باشد که باعث اختلال در ارتباط با دیگران می شود.

اثرهاله ای (Halo effect) از دیگر موانع ارتباطی موثر می باشد. ادوارد ترونر اولین کسی بود که حدود یک قرن پیش به کشف این پدیده در روانشناسی نائل آمد و امروزه این مساله به عنوان موضوعی اندیشیدنی ، هم در حوزه روانشناسی و هم مدیریت، مطرح است. ارین کروول به خوبی نظریه او را شرح و بسط داده است (72). در یک ارتباط انسانی اگر ما هاله ای از صداقت، دروغ، پاکی ، توانایی و غیره را دور شخص مخاطب تصور کنیم دیگر نمی توانیم آن فرد را انگونه که واقعا هست ببینیم و رفتار و کلام و نیت او را بر اساس بالغ شخصیت خود تحلیل کنیم.

بسیاری از شیادان از همین روش استفاده می کنند. ابتدا با استفاده از روشهای مختلف اعتماد طرف مقابل را به شکلی افراطی جلب می کنند و وقتی آن فرد هاله ای از نورانیت را دور آنها کشید به راحتی او را مطیع خود می کنند. در حوزه کسب و کار ، افرادی که شخصیتی کاریزماتیک دارند در بسیاری از موارد در اطرفیان خود چنین حسی را پدید می آورند و آنها او را به شکلی هاله ای مشاهده می کنند و به راحتی دنباله روی او شده و بالغ خود را تعطیل می کنند.

هر گاه که نسبت به فردی چنین حسی، چه به شکل مثبت یا منفی آن ، تصور کردیم بالغ ما تعطیل می شود و ما نمی توانیم ارتباطی موثر و بر اساس شواهد و داده های عینی برقرار کنیم. در فصل سوم دیدیم که یکی از سوابه های رایج اندیشه ، تعمیم های استقرایی می باشد. در اینجا نیز وضع به همین گونه است و ذهن ما بی جهت یک ویژگی مثبت یا منفی را براساس تصورات خود به شکلی افراطی در مورد فرد مقابل تعمیم می دهد و چیزهایی را می بیند و یا تحلیل می کند که وجود ندارند یا به شکلی کج و معوج دیده شده اند.

## 67- سخاوت مندی

باید توجه داشت که یک کنشگر موفق کسب و کار الزما نیازی نیست که سخاوت مند باشد و همه ها کسانی را می شناسیم که این خصیصه را ندارند ولی کسب و کارهای پر سودی دارند. اتفاقا تجربه نگارنده نشان می دهد که افرادی که واجد این ویژگی هستند کمتر از افرادی هستند که اصطلاحا به آنها خسیس می گوئیم. نکته ای که مد نظر نگارنده می باشد بحث سیستمهای خود انگیخته و نگاه به کسب و کار از این منظر می باشد. اگر بخواهیم کسب و کارمان را براساس سیستمهای خود انگیخته سر وسامان دهیم ، که یکی از انواع دیدگاهها می باشد، نگاه سخاوت مندانه به موضوعات مالی بیشتر از نگاه سخت گیرانه می تواند راهگشا باشد. به طور مثال در تعیین حقوق و دستمزد، سیستم انگیزشی، تنخواه گردانی که در اختیار پرسنل قرار می گیرد و نحوه حساب کتاب کردن با تامین کنندگان اگر روحیه سخاوت مندی داشته باشیم بیشتر با مدل سیستمهای خود انگیخته همخوانی دارد.

فراموش نکنیم که در این مدل بحث تغییرات و سرعت آنها بسیار کلیدی است و عدم سخاوت مندی اصطکاک هایی را ایجاد می کند که در مجموع ضررش بیش از نفعش می باشد.

### جمع بندی

در این فصل سعی شد موضوع کسب و کار از منظر روانشناسی مد نظر قرار گیرد. نکاتی که در این فصل مطرح شد هرکدام تاثیری قابل توجه بر داشتن یک کسب و کار روان براساس مدل سیستمهای خود انگیخته خواهد داشت و در نهایت کارایی و اثربخشی کسب و کار را افزایش می دهد. ناگفته پیداست که مسائل روانشناسانه کسب و کار محدود به این نکات نمی شود و نگارنده بسیار سپاسگزار خواهد بود اگر خوانندگان محترم نکات دیگری که حاصل تجربه های آنها می باشد را به او منتقل نمایند تا در ویرایشهای بعدی مد نظر قرار گیرد.

توجه به نکات مطرح شده از آن جهت اهمیت دارد که از فیلتر تجربه های شخصی نگارنده گذشته است و صرفا حاصل مطالعات تئوریک نیست. سعی شده است نکاتی در این فصل مطرح شود که حتما به محک تجربه در آمده باشند و از پرداختن به نکاتی که در مراجع معتبر روانشناسی مورد اشاره قرار گرفته است صرف نظر شود.

این نکات همه و همه از نکاتی می باشند که در اجرای رویکرد خود انگیخته در کسب و کار اهمیت دارند و شاید اگر بخواهیم کسب و کار را از منظر سایر مدلها بررسی نماییم نکات دیگری باشند که مورد اهمیت باشند.

در انتهای فصل لازم می دانم دوباره تاکید کنم که مطالعه مراجعی که در این فصل به آنها اشاره شد بسیار راهگشاست و می تواند ذهن خواننده را با موضوعات مطرح شده در این فصل بیشتر مانوس نماید.