

اصول مدیریت و تربیت فرهنگی

(۱)



سازمان بسیج حقوقدانان

ویژه دبیران (سرگروه های) انجمن های علمی معرفی



فهرست

- ۶..... خصوصیات کادر فرهنگی
- ۶ - ۱ - علم.....
- ۶ - ۲ - تعهد.....
- ۶ - ۳ - تواضع.....
- ۶ - ۴ - امانتداری.....
- ۷ - ۵ - اخلاص.....
- ۷..... نکته: راه مبارزه با ریا:
- ۷ - ۶ - معرفت.....
- ۷..... عدالت.....
- ۸..... مدیریت فرهنگی رشد.....
- ۸..... الف) برنامه ریزی.....
- ۸..... خصوصیات یک برنامه خوب.....
- ۸..... توجه به عوامل کلیدی.....
- ۹..... سبک های مؤثر در مدیریت فرهنگی.....
- ۹ - ۱ - احترام.....
- ۹ - ۲ - تفویض اختیار.....
- ۹ - ۳ - مدیریت.....
- ۹ - ۴ - شناخت نیروها.....
- ۱۰ - ۵ - استفاده از روش صحیح مدیریت.....
- ۱۰..... الف) روش دستور.....
- ۱۰..... ب) روش حمایت.....
- ۱۰..... ج) روش مشارکت.....
- ۱۱..... د) روش مأموریت.....
- ۱۱ - ۶ - تصمیم گیری.....



- عوامل مؤثر در تصمیم گیری ۱۱
- تغییر در تصمیم گیری ۱۲
- نکات مهم در مشورت ۱۳
- تصمیم گیری در شرایط بحرانی (غیر طبیعی) ۱۳
- چگونه تصمیم بگیریم ؟ ۱۳
- اصول مدیریت فرهنگی ۱۳
- اصل تقوا ۱۴
- اصل وحدت جهت ۱۴
- اصل وحدت دستور (فصل الختام ، فصل الخطاب) ۱۴
- اصل توکل ۱۴
- اصل محبت به همه ۱۴
- اصل حسن ظن ۱۵
- تفاوت تنبیه و تغافل ۱۵
- اصل انصاف ۱۵
- اصل کاربرد ضابطه و دوری از رابطه ۱۵
- اصل تشویق و تقدیر ۱۵
- تشکر خصوصی ۱۶
- تشکر در جمع ۱۶
- نکات مهم ۱۶
- اصل تنبیه ۱۷
- ابزارهای تنبیه ۱۷
- نکات قابل توجه ۱۸
- اصل تعاون ۱۸
- اصل اصول گرایی ۱۹
- اصل تناسب کار با فرد ۱۹
- شرایط واگذاری کار به افراد ۱۹
- نکات مهم ۱۹

- ۲۰..... اصل ارزشیابی و نظارت
- ۲۰..... اصل تفویض اختیار
- ۲۰..... روانشناسی مدیریت و تحلیل رفتاری
- ۲۱..... ادراک
- ۲۱..... اشتباهات ادراکی
- ۲۱..... حذف عادات ناپسند انسانی در همه امور
- ۲۲..... ۱ - ناکامی
- ۲۳..... ۲ - تعارض
- ۲۳..... علل تعارض
- ۲۳..... راه های نفوذ در دیگران
- ۲۴..... ۱ - قدرت
- ۲۴..... ۲ - وادار ساختن و دست انداختن
- ۲۴..... ۳ - تشریک مساعی
- ۲۴..... ۴ - استفاده از مواهب خدادادی
- ۲۴..... ۵ - راه های معنوی
- ۲۵..... گروه
- ۲۵..... کلیات
- ۲۵..... مسائل عملی گروه ها
- ۲۵..... نکاتی که باید در جلسات رعایت شود
- ۲۶..... موانع موجود در ارتباطات گروه
- ۲۷..... گروه ها ، استقلال ، هم نوایی
- ۲۷..... گروه ها و تعارض
- ۲۸..... مراحل جذب نیرو
- ۲۸..... گام اول (تصمیم
- ۲۹..... گام ۲) شناسایی بازدارنده ها
- ۳۰..... گام ۳) شناسایی نیروها
- ۳۰..... گام ۴) سؤال از خود

- گام ۵) تمرین تغییر ۳۱
- گام ۶) نیروی کلمات ۳۲
- گام ۷) عاطفه و احساسات ۳۳
- شخصیت انسان از نظر کلی دارای اصول زیر می باشد: ۳۴

آسیب زایی تربیت **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۱ - آموزش دینی مانع تربیت دینی است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۲ - عادت دادن مانع تربیت فعال است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۳ - تربیت کردن مانع تربیت شدن است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۴ - وابستگی مانع بالندگی است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۵ - تشویق بیرونی مانع خودانگیختگی درونی است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۶ - یاد دادن مانع یادگیری است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۷ - تربیت کلامی مانع تربیت عملی است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۸ - تأمین اوقات فراغت مانع تکوین اوقات فراغت است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۹ - مهارت دهی مانع مهارت یابی است **Error! Bookmark not defined.**

گفتار ۱۰ - امنیت دهی مانع امنیت ورزی است (تربیت گلخانه ای) **Error! Bookmark not defined.**



خصوصیات کادر فرهنگی

- ۱ - علم ۲ - تعهد ۳ - برنامه ۴ - اخلاص ۵ - معرفت ۶ - مدیریت زمان و مکان
 ۷ - روانشناسی مدیریت ۸ - مدیریت آموزش ۹ - تواضع ۱۰ - امانتداری
 که در اینجا بعضی از آن ها را بررسی می کنیم.

۱ - علم

الف (علم به اینکه در چه جایی کار می کنید؟. در این وادی، کار خدمت به اهل بیت است . در این وادی هر چه قدر کار کوچک باشد، حتی اگر یک ثانیه باشد مفید و با ارزش است و کار برای اهل بیت هر چه قدر هم بزرگ باشد، در مقابل مقام اهل بیت (علیهم السلام) کوچک است. توجه کنید که در این دنیا قرار نیست باقی بمانید. در این وادی حتی کارهای کوچک هم ارزش دارد. علم داشته باشیم به اینکه در این دنیا قرار نیست باقی بمانیم .

ب (علم به اینکه چه کار باید انجام دهید و وظیفه چیست ؟ تشکیلات مثل ساعتی می ماند که حتی اگر یک دنده آن هم خراب شود ، ساعت کار نمی کند. مهم این است که هر کدام از ما وظیفه ای که داریم هر چند کوچک، تلاش کنیم آن را به خوبی انجام دهیم و بیشتر از آن را انجام ندهیم . بدانیم بیشتر از وظیفه کار را انجام دادن کار را خراب می کند . چون تلاقی مسؤولیت ها به وجود می آید .

ج (علم به اینکه کار را چگونه انجام دهید ؟ روش بیان مطالب و رفتار . مثل اینکه بدانیم یک لیوان آب را چگونه به کسی بدهیم . " یا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا " ای کسانی که ایمان آورده اید ! وقتی در راه خدا گام می زنید تحقیق کنید . (نساء / ۹۴)

۲ - تعهد

تعهد یعنی عهد بستن و پس از بستن عهد ، وفای به آن واجب است (تعهد رفتاری و تعهد گفتاری). باید وظیفه ای که برعهده اش گذاشته شده انجام دهد و احساس کند که اگر مثلاً در فلان ساعت نبود کار زمین می ماند . " أَوْفُوا بِالْعُقُودِ " به پیمان ها و قراردادهای وفا کنید . (مائده / ۱)

۳ - تواضع

در این وادی هرچه بالاتر می روید باید یقین پیدا کنید که از همه پائین تر هستید. تواضع یعنی اینکه حقیقتاً خودتان را پائین تر از بقیه بدانید و این باید جزء ذاتتان شده باشد و باید بدانیم که همه بالا و پایین ها دست خداست و این خداست که ما را بالا و یا پایین گذاشته است ، نه برتری خودمان محبت ها ، تواضع ها تصنعی نباشد و واقعاً تواضع باشد . حقیقتاً محبت باشد . آن وقت اثر دارد . (یا من اظهر الجمیل و ستر القبیح)

" أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ " در برابر مؤمنان متواضع و در برابر کافران سرسخت و نیرومندند (مائده / ۵۴)

۴ - امانتداری

- امانتی که خدا به ما داده است ، مثل انسان بودن ، شیعه بودن ، که وظیفه انسانی است .
 " یا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ " ای کسانی که ایمان آورده اید به خدا و پیامبر و (نیز) در امانتهایی که نزد شماست در حالی که آگاهید خیانت نکنید . (انفال / ۲۷)



۵ - اخلاص

شاید ما الان نتوانیم کار را فقط برای رضای خدا انجام دهیم . در اخلاص نیت مخلص شدن کافی است و باید در مسیر مخلص شدن جلو برویم . بعد از مدتی که کار عادی شد اخلاص ، خودش را نشان می دهد . وقتی کار عادی شد ، دیگر کار را برای دیگران انجام نمی دهد ، دوست دارد کار را برای خود انجام دهد و اخلاص خودش را رعایت کند . شاید اول اخلاص نداشته باشد و از حرف مردم و به به گفتن مردم خوشش بیاید ، ولی بعد با اخلاص می شود . توکل زیر مجموعه اخلاص است . باید همه چیز را از خدا بدانیم و هیچ کاری اثر ندارد مگر اینکه خدا بخواهد .

”يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا“ برای بدست آوردن فضل و خشنودی خدا کاری را انجام دهید (مائده / ۲)

نکته : راه مبارزه با ریا :

مردم دو گونه برخورد می کنند :

۱ - حذف عمل
۲ - انجام عمل با توکل و اعتراف .

۶ - معرفت

نکات قابل توجه قبل از ورود به بحث :

عدالت

عدالت مهمترین پارامتر برای کار فرهنگی و نیروی فرهنگی است . عدالت یک مضراتی دارد که در خواهرها قوی تر است به همین دلیل اسلام اجازه نمی دهد که زن قاضی شود . “ قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ ” بگو پروردگرم امر به عدالت کرده است . (اعراف / ۲۹)

مضرات و آفات عدالت

۱ - عاطفه
۲ - رودربایستی
۳ - پارتی بازی

اگر احیاناً کاری باشد و ما دو نیرو داشته باشیم ، باید این سه عامل را ، در انتخاب تأثیر دهیم :

- ۱- عاطفه و محبتی که به یکی از دو نیرو داریم .
- ۲- ممکن است با یکی از نیروها رودربایستی داشته باشیم و از ندادن کار به او خجالت بکشیم .
- ۳- اگر نیرویی در کار باشد که هوای ما را داشته باشد . برای ما بهتر است و یک امتیاز مثبت به حساب می آید .

اگر دو نیرو هم سطح بودند بهتر است کسی را انتخاب کنیم که نسبت به او علاقه بیشتری داریم . چون اطمینان بیشتری به او داریم ، می تواند کار را بهتر انجام دهد و اگر او را انتخاب کنیم پارتی بازی نکرده ایم . عدالت در جایی مطرح می شود که یکی بهتر بتواند کار کند . اگر در کار فرهنگی ما نسبت به هم عاطفه داشته باشیم کار بهتر پیش می رود و اینجا کار آزاد است و با کار دولتی فرق دارد . ما خودمان برای خود تصمیم می گیریم ، ما نباید اختلاف سلیقه ها را مد نظر قرار دهیم ، باید با تفاهم کار کنیم ، چون هرچه تفاهم بیشتر باشد کار راحت تر جلو می رود . ما برای کار فرهنگی به تفاهم ، اطمینان و استقلال نیاز داریم .

تبصره

۱ - طبیعتاً کار در قسمت خواهران به دلیل وجود غریزه حسادت بسیار مشکل تر می باشد و کادر ، بیشتر با اعتراض خواهران به بی عدالتی و پارتی بازی و برخورد بد متهم می شود . باید آنقدر محبت و صمیمیت در وجود شما واقعی باشد که کسی نتواند به شما حسادت کند . بعضی اوقات حسادت انسان را کور می کند ، که اگر محبت واقعی باشد ،



می توان با آن مقابله کرد . " وَلَا تَجْعَلْ فِي قُلُوبِنَا غِلًّا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا " خدایا ! در دل‌هایمان حسد و کینه نسبت به مؤمنان قرار مده (حشر/۱۰).

مدیریت فرهنگی رشد

مهمترین مطالب در مدیریت فرهنگی رشد :

الف (برنامه ریزی

یکی از مشکلاتی که ما در کار فرهنگی داریم برنامه ریزی نامناسب است .

خصوصیات یک برنامه خوب

روشن بودن اهداف : اهداف نباید مبهم باشد و باید اهداف کلی در تعریف ریز شود . مثال هدف کلی نشر فرهنگ اهل بیت (س) .

جزئیات هدف :

مقطع بندی : الف (مذهبی) ب (نیمه مذهبی) ج (غیر مذهبی) . .

توقعات ما:

- ۱ - حضور فیزیکی : خودش بیاید .
- ۲ - حضور ذهنی : علاوه بر جسمش هم بیاید .
- ۳ - حضور اجرایی : در کارهای اجرایی که به او می سپاریم حضور داشته باشد .
- ۴ - حضور فکری : اگر نمی تواند در کارهای اجرایی کمک کند ، در برنامه دادن با ما یار باشد (در برنامه دادن و طرح دادن)

توجه به عوامل کلیدی

- ۱ - هدف روشن باشد و نگاه به آخرین هدف و عملکرد به اولین هدف منتهی شود .
- ۲ - توجه به فرصت ها ، فرصتها را دریابیم . در مسیری که می خواهیم کاری را انجام دهیم فرصت هایی بوجود می آید که باید از بهره ببریم

توجه به بحران

در مرحله جذب اعتماد مخاطب را به خود جلب می کنیم و رابطه عاطفی برقرار می کنیم . هر جا که یک کار بدون تجربه می خواهد انجام شود بحران بوجود می آید .

استفاده از خلاقیت و نوآوری

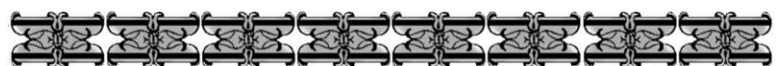
یکی از مهمترین عوامل کلیدی استفاده دائمی از خلاقیت و نوآوری می باشد . " فِي كُلِّ جَدِيدٍ لَدُنَّ " جوان از تنوع خوشش می آید ، باید در نحوه برخورد و مقابله با نیروها تنوع رفتاری داشته باشیم .

مشورت با همه

هیچ کس را از نظر مشورتی بی ارزش ندانید . با همه مشورت کنید . امام صادق (ع) می فرمایند : درباره حضرت سلیمان (ع) و خوردن آب حیات که با همه مشورت می کنند و فقط به خاطر نظر مخالف یک خاریشت و دلیل او از خوردن آب حیات امتناع می کنند . " وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ " در کارها با آنها مشورت کن . (آل عمران / ۱۵۹)

به کاری گیری تجربه

کسی که بخواهد تجربه ها را تجربه کند فقط باعث ندامت و پشیمانی می شود .



“ مَنْ جَرَبِ الْمُجَرَّبِ حَلَّتْ جَهْلُ نِدَامِهِ ” اگر کسی کاری را که تجربه شده بخواهد انجام دهد و تجربه کند ، پشیمان می شود و ندامت به او می رسد .

عدم یاس از شکست

آگاهی به اینکه موفقیت ایجاد نمی شود مگر بعد از شکست و جهاد و کوشش در مسیر الهی و موفقیت یعنی عمل برای رضای خدا نه حصول نتیجه . غیر ممکن است تشکیلاتی کاری را شروع کند و زمین نخورد . پیروزی در عمل به تکلیف است .

انعطاف برنامه ای

برنامه ریزی را طوری تنظیم کنید که زمان هایی در آن باز (آزاد) باشد که اگر برنامه جلو و عقب یا کم و زیاد شد ، برنامه خراب نشود .

سبک های مؤثر در مدیریت فرهنگی

۱ - احترام ۲ - تفویض اختیار ۳ - مدیریت با درهای باز و بسته ۴ - شناخت نیروها

۱ - احترام

در هر موقعیتی و با هر کسی با احترام برخورد نمایید . احترام یعنی شخص را تحویل گرفتن و درجه شخص را بالا بردن . یعنی اینکه یک مقدار بیشتر از حد معمول به او احترام بگذاریم . احترام بیش از ظرفیت و حد معمول باعث می شود که در نیرو تبعات منفی ایجاد شود
تبصره : احترام برای هر شخصیتی نوعی دارد .

۲ - تفویض اختیار

نیرو را تا آن سطحی که لازم است آموزش دهید و کار را به او واگذار کنید . تفویض اختیار یعنی علیرغم اینکه اختیار را به نیروی پایین تر از خود واگذار می کنید مسئولیت را به او نمی دهید . در تفویض اختیار نباید سلب مسئولیت از خود شود ، باید مسئولیت را بپذیرید به خصوص در جایی که اطمینان ندارید کار درست انجام شود . (در تفویض اختیار مسئولیت کار با مدیر است و فقط به زیر گروه اختیار می دهیم .)

۳ - مدیریت

انواع مدیریت :

الف (مدیریت با درهای بسته : یعنی مرئوسین اطلاع ندارند در سطوح بالاتر چه می گذرد . این نوع مدیریت در کار نظامی ، اطلاعاتی ، امنیتی و سیاسی و ... کاربرد دارد .

ب (مدیریت با درهای باز : یعنی اینکه در امور فرهنگی چیزی برای پوشاندن و مخفی کردن نداریم . (مدیریت با درهای بسته در مسائل فرهنگی آفت کار فرهنگی است .)

تبصره :

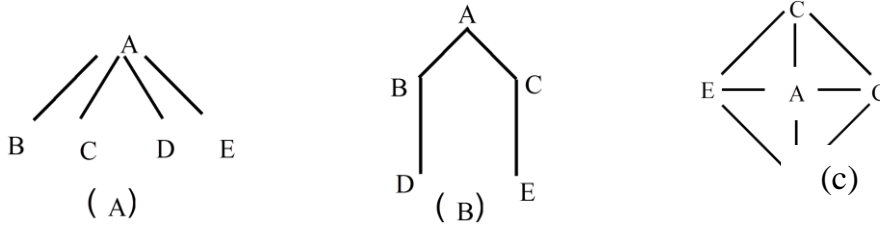
همیشه در ارائه سلیقه های مدیریتی از عجله پرهیز کنید .

ضرب المثل : “ دوبار اندازه بگیر یک بار ببر ! ”

۴ - شناخت نیروها



برای شناخت نیروها سه سیستم وجود دارد :



سیستم A

این سیستم خیلی قدیمی است . مدیر با تمام نیروها مستقیماً در ارتباط است .

سیستم B

مدیر با B و C در ارتباط است و B با D و C با E در ارتباط هستند . (از لحاظ کاری)

سیستم C

مدیر با همه اعضاء ارتباط دارد . و نیروها هم با هم در ارتباط هستند ، در نتیجه همه یکدیگر را می شناسند . یکی از ضعف های کار فرهنگی این است که اغلب کارهای فرهنگی بر اساس این سیستم انجام می شود ، در این سیستم مدیر به کارهایش نمی رسد و وقتش محدود می شود . در کار فرهنگی این ارتباطات اضافی ضرورت ندارد .

کدام سیستم برای کار فرهنگی مناسب تر است ؟

سیستم B بهترین نوع سیستم است . در این سیستم لازم نیست مدیر تمامی مدیریت ها را بشناسد و شناخت معاون های خود کافی است .

محاسن این سیستم آن است که معاون ها مستقل هستند و کارشان را انجام می دهند و در آخر نتیجه را به مدیر اعلام می کنند . این سیستم حسن خوبی که دارد این است که مدیر وقتش آزاد است و بیشتر به امور مدیریتی می پردازد .

۵ - استفاده از روش صحیح مدیریت

الف (روش دستور

این روش را برای کسانی که خصوصیات زیر را دارند ، به کار می بریم .

۱- وقتی فرد توانایی انجام کار را ندارد . (دستور می دهیم که دیگر کار نکند)

۲ - وقتی فرد علاقه انجام کار را ندارد . (دستور می دهیم که انجام دهد)

۳ - وقتی فرد حوصله انجام کار را ندارد .

۴ - وقتی فرد اهمیت کار را درک نمی کند .

۵ - وقتی فرد انگیزه انجام کار را ندارد .

ب (روش حمایت

برای کسانی که علاقه انجام کار را دارند اما توانایی آن را ندارند مدیر خوب کسی نیست که کار را خودش انجام دهد، بلکه باید حمایت کند تا دیگری کار را انجام دهد.

ج (روش مشارکت

این روش برای کسانی است که علاقه انجام کار را دارند و اقدام هم می کنند و گمان می برند توانایی انجام کار را دارند . اما فاقد این توانایی هستند . در این روش شخصی را انتخاب می کنیم تا بر او نظارت غیرمستقیم داشته باشد.



فرق مشارکت و حمایت :

فرق این دو روش در نظارت غیر مستقیم است . در روش حمایت فرد می داند که کسی در کنار او کار می کند . اما در روش مشارکت فرد نمی داند کسی بر او نظارت دارد .

د) روش مأموریت

برای کسانی که هم توانایی و هم علاقه انجام کار را دارند ، باید مسؤولیت را به او واگذار کرد . (اگر خراب کرد ، اشکالی ندارد .)

نکات مهم :

۱ - در تشکیلات مدیریتی هیچ گاه دو نفر نمی توانند در یک جا بمانند (مدیریت کنند) . داشتن نیروهای هم رده در تشکیلات ضعف می باشد ، در کار فرهنگی ما وحدت در عین کثرت داریم ، نه کثرت در عین وحدت . یعنی همگی به یک سمت می رویم اما هر کس به راه خودش . نیازی نیست که اختلاف سلیقه ها را با هم جمع کرد . ضرب المثل : “ دو پادشاه در اقلیمی نمی گنجند . ”

۲ - در مأموریت دادن نباید مأمور ، احساس کند که شما نسبت به ارائه مطلوب کار ، نگران هستید ؛ وقتی به او مأموریتی می دهید ، به او اعتماد کنید و از او سؤال و جواب نکنید تا خودش گزارش کار دهد ، اگر احساس کند که شما نگران هستید ، این نتیجه بخش نیست . باید سعی کنید در کارهایتان منتقل ساز باشید نه متکی ساز .

استثناء بحث مدیریت :

اگر شما آنقدر روی شخصیت ، روان و حالات روحی شخصی تسلط داشته باشید ، ممکن است این قوانین تغییر کند . این روش ها مخصوص عموم است نه خصوص . مدیر هنرمند کسی است که بتواند این استثنائات را کشف کند . برخی از افراد هستند که استعدادها و خلاقیت هایی را در وجود خود دارند ، اگر مدیر احساس کند که با ورود آنها به تشکیلات گرهی از کار او باز می شود ، باید او را وارد تشکیلات خود کند و او را حفظ کند .

تبصره : در مدیریت یک کادر چینی داریم و یک حفره گیری .

۱ - بعد از کادر چینی باید حفره گیری کرد . بعضی از افراد هستند که فقط می توانند یک کار انجام دهند و حضور آنها در کارهای دیگر ضرر است . اما به خاطر همین خصوصیت مفیدشان باید آنها را نگه داشت ، این اشخاص به عنوان حفره گیر به حساب می آیند .

۲ - توجه به محیط کار : کلافه شدن ، راکت بودن و بیکاری در بازدهی کار خیلی تأثیر دارد و بازدهی فرهنگی را کم می کند . کلافگی دشمن انگیزه است . نباید مسائل شخصی (روحی و عاطفی) را در برخوردهای مدیریتی تأثیر داد . باید برای خود نوعی فراغت فکری با تمرکز ایجاد کنیم ، پرانگیزه ، شاداب ، پرتوان باشید .

۶ - تصمیم گیری

با توجه به اهداف ، تعیین مسیر ، رسیدن به هدف ، در نظر داشتن کلیه امکانات را تصمیم گیری می گویند .

۱ - هدف ۲ - امکانات ۳ - تصمیم گیری ۴ - اجرا یا تأسیس

اول مشخص می کنیم که هدف دقیقاً چیست ؟ و برای رسیدن به هدف چه امکاناتی لازم است ؟ در نهایت تصمیم گیری می کنیم .

عوامل مؤثر در تصمیم گیری

۱ - توانایی مدیر و تجربه او

الف (علم ب) تجربه ج) تقوا



در کار فرهنگی چون در محیط الهی کار می کنید مهمترین خصوصیت مدیر تقواست . اگر تقوا داشته باشد علم و تجربه به درد می خورد . در غیر این صورت کاری از پیش نمی رود .

امام خمینی (ره) می فرمایند : اگر متخصصی با تقوا رشد نکند ضررش بیشتر است .

۲- خلاقیت

خلاقیت یعنی خلق کردن چیزی که وجود ندارد . .

۳- میزان اطاعت نیروها

ما سه نوع نیرو داریم : الف (نیروی مثبت) ب (نیروی منفی) ج (نیروی خنثی

الف) **نیروی مثبت** : این نیرو به ما اعتماد ، اعتقاد و علاقه دارد . در مورد این نیرو می توانیم تصمیم قطعی لحاظ کنیم .

ب) **نیروی خنثی** : این نوع نیروها فقط آمده اند ببینند چه خبر است ؛ و ذهنش کاملاً پاک است اما نه اعتماد دارد، نه اعتقاد و نه علاقه . در مورد این نیرو باید تصمیم مقطعی لحاظ کرد .

تفاوت تصمیم قطعی و تصمیم مقطعی :

تصمیم قطعی حتماً باید اجراشود ، اما تصمیم مقطعی ممکن است عوض شود . یعنی قابلیت انعطاف دارد و می توان آن را تغییر داد .

ج) **نیروی منفی** : نیرویی که اعتقاد ، اعتماد و علاقه به ما ندارد . در مورد این نیرو تصمیم سطحی لحاظ می کنیم که این نوع تصمیم باید سریعاً عوض شود . با این نیرو باید ستون به ستون جلو رفت .

مهمترین نیرویی که باید روی آن کار کنیم همین نیروی منفی است . در مورد نیروی منفی باید ستون به ستون جلو رفت و تصمیم گرفت ، اگر تبدیل به نیروی خنثی شد یعنی ذره ای به علاقه اش افزوده شد ، تصمیم مقطعی می گیریم و اگر علاقه اش خیلی زیاد شد تصمیم قطعی می گیریم ، وگرنه سطحی جلو می رویم .

تغییر در تصمیم گیری

در تغییر دادن تصمیم ، برای این که تبعات نداشته باشد یک مکانیزم وجود دارد ، اگر چند بار تصمیم گیری کنیم ، اعتماد نیرو از بین می رود .

۱ - اول با نیرو تصمیم را بررسی می کنیم و تصمیم را در جمع ذکر می کنیم تا نیروها درباره آن نظر داده ، تا عده ای از بین همین نیروها تقاضای تغییر تصمیم کنند . یعنی تصمیم را به طور غیر مستقیم به جمع القاء می کنیم و آنها را به سمتی می بریم که خودشان تغییر تصمیم را به ما پیشنهاد کنند .

مزایای این نوع تغییر

۱ - تصمیم تغییر می کند .

۲ - نیروها احساس اعتبار می کنند .

۳ - مدیر نزد نیروها انسانی منطقی و با انعطاف نمود پیدا می کند .

۲ - همان سیستم قبل : منتهی در جلسات خصوصی با چند نفر از نیروها که آشناترند یک جلسه خصوصی می گیریم و سیستم اول را پیاده می کنیم وقتی همان تصمیم ما را گرفتند در جلسات بعد این تصمیم را از زبان آنها مطرح می کنیم و سیستم اول را در جمع اجرا می کنیم ، با کمک آن چند نفر .

۳ - باید با قاطعیت تصمیم گیری کرد ، و تصمیم را تغییر داد چون در این حالت ممکن است نیرو تغییر تصمیم را نشان دهنده قاطعیت مدیر بداند ، نه دو حرفه بودن مدیر . مانند قبول قطعنامه ۵۹۸ توسط امام خمینی (ره)



نکات مهم در مشورت

برای مشورت در تصمیم گیری دو نمونه کار داریم :

- ۱ - تصمیم گرفته نشده و مشورت انجام می شود .
 - ۲ - تصمیم گرفته شده است و مشورت انجام می شود .
- با توجه به دو مورد بالا می یابیم که مدیر ممکن است مشورتی یا دستوری باشد اما اگر این دو برخورد هر دو با هم باشند کار خراب می شود .

تصمیم گیری در شرایط بحرانی (غیر طبیعی)

شرایط بحرانی یعنی یک حالت غیرعادی و غیرطبیعی ، یعنی یک اتفاق ناگهانی . در شرایط بحرانی باید برنامه ریزی فکری کرد یعنی در همان لحظه به عقل و منطق رجوع کنیم و احساسات را کنار بگذاریم .

الف (کارهایی را که در شرایط بحرانی نباید انجام داد :

- ۱ - خونسردی بیش از حد ، که باعث می شود نیرو احساس وظیفه برای حمایت نکند .
 - ۲ - هیجان بیش از حد که باعث وحشت زدگی و بحرانی تر شدن وضعیت شود .
 - ۳ - یکسان بودن رفتار مدیر در شرایط عادی و بحرانی . این رفتار برای مدبر ضعف است ، چون اگر کار خوب پیش رود باید مدیر خوشحال شود و آن را نشان دهد و اگر کار خوب پیش نمی رود باید به نیرو گفته شود تا به خودش آید . پس باید بحران را در جای خودش نشان داد .
- بحران ها را در مرحله اول خودتان حل کنید و اگر نتوانستید به رده های بعدی انتقال دهید .

ب (کارهایی را که در شرایط بحرانی باید انجام داد :

- ۱ - آرامش خود را حفظ کردن ، یعنی بحران موجب تضعیف منطق و عقلانیت ما در تصمیم گیری نشود . آرامش یعنی وضعیت روحی که احساسات بر آن حاکم نباشد بلکه عقلانیت بر آن حاکم باشد .
- ۲ - مدیر باید بداند در شرایط بحرانی باید ریسک کرد (خطر پذیری) . یعنی در شرایط بحرانی نباید فکر کند کارش نتیجه می دهد یا نه . بلکه باید ریسک کند و به آن عمل کند .
- ۳ - نکته مهم : همواره به خاطر داشته باشید اگر در محیطی یا مطلبی قابلیت بحران باشد آن بحران اتفاق خواهد افتاد .

یعنی مدیر باید آن مطلب را اتفاق افتاده فرض کند ، پس باید برای این اتفاق از قبل برنامه داشته باشد .

چگونه تصمیم بگیریم ؟

- ۱ - به سرانجام تصمیم بیندیشیم ، یعنی فکر کنیم وقتی تصمیم گرفته شد چه نتیجه ای می گیریم و به چه عاقبتی می رسیم .
- ۲ - برای بار آخر تجربه ها را مرور کرده ، به بحث بگذارید .
- ۳ - با توجه به آنچه که راجع به تصمیم گفتیم مجدداً باید تجربه ها را مرور کنیم ، وقتی به نتیجه رسیدیم قاطعانه تصمیم بگیریم .

اصول مدیریت فرهنگی

تعریف اصل : اصل یعنی حقیقتی که حقایق دیگر به آن وابسته باشد .

- ۱ - اصل تقوی
- ۲ - اصل وجدت جهت
- ۳ - اصل وحدت دستور
- ۴ - اصل توکل



- ۵ - اصل محبت به همه ۶ - اصل حسن ظن ۷ - اصل انصاف ۸ - اصل توانایی در کنترل
 نفس ۹ - اصل ضابطه ۱۰ - اصل مشورت ۱۱ - اصل امر به معروف ۱۲ - اصل رازداری
 ۱۳ - اصل تشویق و تقدیر ۱۴ - اصل تنبیه ۱۵ - اصل تعاون ۱۶ - اصل اصول گرایی
 ۱۷ - اصل تناسب کار با فرد ۱۸ - اصل ارزشیابی و نظارت ۱۹ - اصل تفویض ۲۰ - سیستم حراست

اصل تقوا

“ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ ” ای کسانی که ایمان آورده اید از خدا پروا کنید آن گونه که شایسته پروای اوست . (آل عمران / ۱۰۲)

اصل وحدت جهت

به این معنا که در تشکیلات فرهنگی باید همه افراد در جهت رسیدن به اهداف باشند و تند رفتن یا کند رفتن افراد قابل مداراست . (قابل مداراست یعنی چشم پوشی کردن ، به معنای تعدیل نه به معنای ول کردن)
 برای ما مهم باشد که بچه ها دارند در یک سمت و به سوی یک هدف می روند ، و مدیر باید سعی در تعدیل داشته باشد و آنهایی که کندتر یا تندتر می روند را به خودش برساند ، باید کاری کند که آنها در مسیر قرار گیرند .

اصل وحدت دستور (فصل الختام ، فصل الخطاب)

در تشکیلات فرهنگی یکی از آفاتی که به چشم می خورد این است که تمام دستورات را به مشورتی می کنند ، و کسی حرف آخر را نمی زند . اما این مضراتی دارد چون ممکن است این است اشتباه کند ، اما اگر مدیر خوبی باشد اگر از صد مورد یک مورد هم اشتباه کند به چشم نمی آید . عدم وجود فصل الخطاب باعث ایجاد گروه بندی و تفرقه می شود و هر گروهی برای خود جبهه گیری می کند . یکی از دلایل گروه های غیر رسمی در تشکیلات فرهنگی این است که فصل الخطاب وجود ندارد . فصل الخطاب به معنای دیکتاتوری نیست .
 اگر در تشکیلاتی وحدت دستور نباشد و شخصی حرف آخر را نزند، در حقیقت زمینه سازی اختلاف و جدایی در تشکیلات انجام شده است .

توضیح (۱) در این گونه تشکیلات نیرو باید نسبت به مدیر چهار خصوصیت داشته باشد :

- ۱ - علاقه به مدیر (عاطفی)
 - ۲ - اعتماد به مدیر (عقلانی)
 - ۳ - تشخیص دادن مصلحت
 - ۴ - گذشت در مورد موارد استثنایی اشتباه
- توضیح (۲) شرایط روحی مدیر فصل الختام :

- ۱ - تواضع
- ۲ - علاقه متقابل به نیروهای زیر دست
- ۳ - اهمیت دادن به مرئوسین و حساب کردن آنها در اغلب موارد و مشورت با آنها در اغلب موارد و قرار دادن حرف آخر برای بحرانی ترین و حساس ترین لحظات .

اصل توکل

“ وَ عَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ ” مؤمنان فقط باید بر خدا توکل نمایند. (مائده / ۱۱)

اصل محبت به همه

منظور از همه ، هر کسی است که زیر دست مدیر کار می کند . یک مدیر باید به همه افراد محبت کند. اصل محبت به همه نمی گوید مدیر باید همه را به یک اندازه دوست داشته باشد بلکه مدیر باید محبت های خاصه را از جمع بیرون بکشد .



کسی که به شما علاقه ندارد بدترین کار این است که شما بخواهید خود علاقه در وی ایجاد کنید. کسی که منزوی است بدترین کار این است که به او گیر بدهیم.

اصل حسن ظن

۱ - دیدگاه اولیه مثبت باشد. در نگاه اول هر کسی با هر ظاهر و باطنی، انسانی است با قابلیت فراوان برای رشد.
 ۲ - در صورت دیدن نکته منفی حمل بر مثبت شود. یعنی بگوییم احتمالاً اینجا اشتباه کرده است.
 ۳ - تغافل: امام باقر(ع) می فرمایند: " اگر دین را یک پیمانۀ در نظر بگیریم، دو سوم این پیمانۀ تغافل است." در کار فرهنگی هم دو سوم دین، خود را به یک راه دیگر زدن هست که مثلاً من ندیدم، مدیر نباید اهل مچ گیری و دخالت و تجسس در امور خصوصی دیگران باشد. آفت کار: فضولی کردن در زندگی خصوصی.
نکته:

فرد در تغافل باید فکر کند ما نکته منفی را اصلاً ندیده ایم نه اینکه فکر کند دیده ایم اما چیزی نگفته ایم. چون این اثر بدی دارد و ممکن است شخص بی حیا شود و احساس کند که مسخره شده است. باید فکر کند اصلاً ندیده ایم، اگر شخص بفهمد باید روش را عوض کنیم.

تفاوت تنبیه و تغافل

در تنبیه شخص باید بفهمد که ما می دانیم ولی سکوت کرده ایم، اما در تغافل شخص نباید بفهمد که ما می دانیم.

اصل انصاف

انصاف یعنی حقایق را درک کردن نه عادلانه رفتار کردن. یعنی در مدیریت فرهنگی باید بدانیم کسی که در محیط غیر مذهبی بزرگ شده با کسی که در محیط مذهبی بزرگ شده است فرق می کند. در برخوردها نباید تبعیض قائل شد. انصاف یعنی فی المجموع سنجیدن. گل را با خارهایش کشف کردن. یعنی اگر شخص گل است اما خار هم دارد، گل را با خارهایش را تحمل کنیم و اگر خار است در خار، به جستجوی گل پردازیم، چون هر خاری گلی دارد.

هر انسانی در کار فرهنگی می تواند گره ای را باز کند. اگر بتوانیم همه را به کار بگیریم انصاف را رعایت کرده ایم.

اصل کاربرد ضابطه و دوری از رابطه

در کارهای فرهنگی و معنوی معمولاً مدیران به توجیه اعمال غیر ضابطه ای خود می پردازند و این بالاترین انحراف است ضابطه بالاترین اصل است و باید رعایت شود.

اصل تشویق و تقدیر

تقدیر یعنی قدر دانی کردن، یعنی قدر را اندازه گرفته و به اندازه قدر تقدیر کنیم. " حَرَضَ الْمُؤْمِنِينَ " مؤمنان را تشویق کن. (نساء / ۸۴) تشویق یعنی بیشتر از قدر تقدیر می کنیم. پس تشویق بالاتر از تقدیر است.

انواع تشویق: ۱ - تشویق مادی ۲ - تشویق معنوی

تشویق مادی یعنی یک جسمی یا هدیه ای مادی برای فرد تهیه شود.

تشویق معنوی: تشویق لسانی یا زبانی

۱ - تشکر لفظی:

الف) خصوصی

ب) در جمع

۲ - تشکر زبانی معنوی: توجه دادن فرد به اجر معنوی.



خیلی اوقات تشکر معنوی برای کسانی که کمبود مادی دارند و تشکر مادی برای شخصی که کمبود مادی ندارد جواب نمی دهد. بنابراین در مورد اول باید از شخص تشکر مادی و در مورد دوم تشکر معنوی نمود.

تشکر خصوصی

- ۱ - تشکر در جمع باعث غرور یا کبر شخص می شود.
- ۲ - در جایی که شخص کارش را خوب انجام نداده است و ما می خواهیم او را تشویق کنیم تا دفعه بعد کارش را خوب انجام دهد.
- ۳ - در صورتی که احتمال بدهیم حسادت اطرافیان برانگیخته می شود.
- ۴ - گاهی اوقات برای شخص به خاطر علاقه به مدیر، تفاوتی ندارد که در جمع یا به طور خصوصی از او تشکر نمایند و فقط قصد جلب رضایت مدیر را دارد و فقط دوست دارد که تشکر را از زبان مدیر بشنود. در این حالت بهتر است، تشکر خصوصی باشد.

تشکر در جمع

- ۱ - در جایی که بقیه جمع آگاه شوند که این کار لازم تشویق است. و از آن الگو برداری کنند.
- ۲ - در جایی که شخص در جمع نیاز به موقعیت اجتماعی دارد. وقتی می خواهیم به یک نیرو ارتقاء مدیریت بدهیم باید قبل از اعلام ارتقاء جمع را آماده کنیم تا افراد و نیروهای دیگر در مورد صلاحیت فرد توجیه شوند و مشکلی از بابت موقعیت اجتماعی، برای فرد ایجاد نشود.

نکات مهم

- ۱ - بهترین نوع تشویق آن است که در تشویق مشخص شود دلیل تشویق کار فرد است نه خود شخص. وقتی شخص متوجه شود که به خاطر کارش است که تشویق شده، نه برای خودش، کار برای او اصل می شود و فکر نمی کند مدیر با او رفیق شده است. و متوجه می شود که اگر کار را خوب انجام ندهد خبری از تشویق نیست.
- ۲ - اگر تشویق به نحوی باشد که فرد احساس کند علاوه بر انجام خوب کار و تشویق شدن، در دل مدیر هم از نظر عاطفی جا باز کرده است، (البته فقط در مدیریت فرهنگی) این نوع تشویق بسیار مؤثر است. علاقه قلبی مدیر باعث ایجاد اعتماد به مدیر می شود. اگر فرد احساس کند که از نظر عاطفی تأثیری نداشته است، این باعث می شود که کار جواب ندهد. اگر احساس کند که علاقه و نزدیکی شما به خاطر انجام خوب کار است، تشویق بسیار مؤثر خواهد بود. تشکر خشک و خالی نباشد و همراه یک هدیه، یا یک لبخند باشد.
- ۳ - تشکر کلیشه ای: بعضی از افراد دائماً زبانشان در حال تشکر است و الفاظ تشکر آمیز را مدام به زبان می آورند. بنابراین در جایی که از مدیر خشم یا غضب انتظار می رود، نبینیم، باید بدانیم تشکر برای او کلیشه شده است. تشکر کلیشه ای دو اثر منفی دارد:

- ۱ - فایده ندارد و اثر نمی کند و دیگر حمل بر تشویق نمی شود. (به کار لطمه می زند)
 - ۲ - فرد احساس ترقی و بالا رفتن نمی کند چون قبل از انجام این کار هم مدیر با همین الفاظ از او تشکر می کرده است.
- در جایی که خشم و غضب وجود نداشته باشد می فهمیم که تشکر عادت شده است. و این هنر مدیر است که در جای خود تشویق و تنبیه کند.
- معصوم می فرماید: "غضب وقتی خوب است که خودت آن را تحمل کنی."



اصل تنبیه

تنبیه یعنی آگاهی دادن و هوشیار کردن .

تبصره قبل از ورود به بحث : ۱ - تنبیه فقط در مقاطع معین به طور مقطعی به عنوان یک اصل جوابگو می باشد و در درازمدت اثرات منفی به دنبال دارد . مثل انزوا ، لجاجت ، عناد ، کینه جویی و پرخاشگری .
۲ - تنبیه باید خصوصی باشد . (مگر موارد استثناء)

ابزارهای تنبیه

۱ - تذکر ۲ - اخطار ۳ - تعلیق ۴ - اخراج

۱ - تذکر

اولین قدم تنبیه ، تذکر است . خصوصیات تذکر عبارت است از :

۱ - در تنهایی ۲ - بدون شوخی ۳ - صمیمی ۴ - با لحن دلسوزانه
با توجه به فرد مقابل بین ۳ تا ۵ بار می توان تذکر داد .

۲ - اخطار

اخطار هم مانند تذکر است . منتهی با دو خصوصیت اضافه :

۱ - صمیمیت تذکر وجود ندارد ۲ - بوی تهدید در لحن دیده می شود .
یعنی احساس می کند که اگر کارش را در این مرحله متوقف نکند ، دیگر معلوم نیست که با او چگونه برخورد شود .
اخطار فقط یک بار است .

۳ - تعلیق

تعلیق یعنی اینکه شخص از کاری که انجام می دهد برکنار شود . منتهی با دو خصوصیت :

۱ - فعلاً (اخراج موقتی) ۲ - به شخص امید قوی برای بازگشت و جبران می دهیم .
” وَأَدْعُوهُ خَوْفًا وَ طَمَعًا ” او را با بیم و امید بخوانید . (اعراف / ۵۶)

بنابراین تعلیق یعنی معلق کردن شخص از کاری که تحت اشراف اوست . در تعلیق اگر نیرو برگردد و احساس پشیمانی کند ، دوباره کاری را به او واگذار می کنیم و اگر برنگردد ، اخراج می شود .
یکی از اشکالات فرهنگی این است که کار فرهنگی به عنوان کار تلقی نمی شود بلکه امری استجابی و برای اوقات فراغت است . این اشکال مدیریت فرهنگی فعلی در جامعه ماست . اگر فرد اهمیت کار برایش جا نیفتاده باشد تنبیه جواب نمی دهد . باید فرد درک کند که کار واجب است . انسان باید به نتیجه اعتماد داشته باشد .

۴ - اخراج

اخراج یعنی خارج کردن شخص از وظیفه محوله با امید خیلی کم برای بازگشت . (پس حتی در اخراج هم نباید تمام پل ها را پشت سر شخص خراب کرد .)

تبصره (۱)

از آنجا که اخراج در جمع های فرهنگی تبعات دارد بهتر است اگر می شود فرد را با نیت اخراج در حالت تعلیق نگه دارید ، چون به خاطر امید قلبی به بازگشت جوسازی نمی کند . در کار می توانیم به این شخص از جنبه های دیگر بها دهیم تا به مجموعه احساس تعلق کند ، که این خود نوعی تعلیق است و سیاستی است که مانع جوسازی می شود .



تبعات اخراج در کار فرهنگی

- ۱ - جوسازی : جوسازی برای مدیر فرهنگی که با قلب سروکار دارد و نمی تواند بیلان دهد بسیار خطرناک است .
- ۲ - انحراف شخص : خود شخص برای ما بسیار مهم است و نسبت به او به عنوان یک انسان علاقه داریم لذا اگر باعث شویم که از مجموعه دور شود ممکن است از نظر معنوی به انحراف کشیده شود .
- ۳ - انزوا و گوشه نشینی .
- ۴ - بقیه گروه ممکن است نسبت به مدیر ، دید منفی پیدا کنند .

تبصره ۲

فرد اخراج می شود و جو سازی هم می کند . قانون روانشناسی و جامعه شناختی می گوید که : " حافظه عمومی ضعیف است . "

یک مدیر نباید از تبعات اخراج بترسد . شخصی که اخراج شده است ممکن است برای مدتی جوسازی کند ، اما بعد از مدتی تمام می شود . بنابراین اگر واقعاً نیاز به اخراج است به دلیل اینکه حافظه عمومی ضعیف است ، نباید از تبعات ترسید ، و باید شخص را اخراج کرد .

به او بگوئید : " شما اگر یک دفعه دیگر فلان کار را انجام دهید ، مجبورم با شما برخورد کنم ! " .

تنبیه در مدیریت فرهنگی باید خصوصی باشد . تنبیه برای همه تشویق برای فرد .

نکات قابل توجه

- ۱ - اگر تنبیه جواب نداد ، باید بگذاریم مقطع زمانی عوض شود ..
- ۲ - تذکر نباید زیاد باشد و باید هرچه می شود در مقابل فرد صبر داشت .
- ۳ - در تنبیه باید تنبیه را در خانه آخر قرار داد و از عجله کردن به شدت پرهیز نمود .
- ۴ - یک مدیر خود باید فاصله زمانی بین عمل و عکس العمل را خودش انتخاب کند ، تا تأثیرگذار باشد . مدیر اگر عمل ببیند ولی عکس العمل انجام ندهد اشکال دارد . موضوع این است که باید شدت و چگونگی عکس العمل را بداند . در نگاه اول احتمال اشتباه زیاد است ، در این مواقع باید ابتدا صبر کرد و بعد عمل را بسنجد تا بتواند عکس العمل خوبی برای آن بیابد . ضعف مدیریت : چرا تا می بینید قضاوت می کنید ؟
- ۵ - سکوت بهتر از عصبانی شدن است .
- ۶ - خطاهایی که در دایره تساهل و تسامح قرار می گیرد مشمول قانون تنبیه نمی شوند .

اصل تعاون

تعاون با ریشه عون به معنای کمک و یاری و همکاری می باشد و تعاون یعنی همکاری خواستن . یعنی مدیر باید برای مدیریت خود از مرئوسین تقاضای همکاری کند . مدیر باید قدرت مدیریت داشته باشد . تا در مسائل اجرایی وقت گیر وقتی را صرف ننماید و بتواند فکر خود را برای مدیریت آزاد بگذارد . مدیر خوب مدیری است که تعاون بیشتری ایجاد می کند ، نه مدیری که خودش بیشتر کار می کند . مدیر باید بیشتر به فکر کردن ، سازماندهی و برنامه خواستن از نیروهایش بپردازد .

مراحل تعاون :

- ۱ - برنامه ریزی
- ۲ - تقسیم کار
- ۳ - تحویل کار
- ۴ - نظارت
- ۵ - بازخواست (گزارش خواستن)
- ۶ - دادن فرصت برای خلاقیت (محیطی که نیرو بتواند خلاقیت خود را انجام دهد .)



اصل اصول گرایی

رعایت اصولی که در مجموعه به عنوان اصول اولیه تصویب شده است . مثلاً می‌گوییم در آفت اصول گرایی :

- ۱ - جلوی انعطاف را بگیرد
- ۲ - مطابقت با زمانه را با مشکل روبرو می‌کند
- ۳ - توجیه

تأکید زیادی روی اصول داشته باشیم در حالی که مسائل باید بر طبق وضعیت کار و زمانه قابلیت انعطاف و تغییر داشته باشد تا جایی که فراموش نشود اصول در کار هستند . یعنی طوری نشود که هیچ اصلی را قبول نکنیم ، باید حتی الامکان و تا جایی که می‌شود ، اصول را حفظ کرد .

اصل تناسب کار با فرد

در این اصل باید توجه کرد که کار محوله به فرد خارج از توان و خصوصیات فرد نباشد و از طرفی به نحوی باشد که فرد در مسیر ارتقاء و ترقی باشد . یعنی اینکه وقتی می‌خواهیم کاری به فرد بدهیم توان و آمادگی و ظرفیتش را بسنجیم و کمی بالاتر از ظرفیتش به او کار بدهیم تا قدرت مدیریتیش بالا رود . با این خصوصیت که این کار نباید خیلی مهم و کلیدی باشد که در صورت شکست ، صدمه و ضربه به کار وارد نشود .

نکات منفی : (چه اتفاقی ممکن است بعد از اینکه کار بالاتر از ظرفیت فرد به او دادیم ، بیفتد) :

- ۱ - عدم انجام کار به صورت مفید .
- ۲ - نیرو در جایگاهی قرار می‌گیرد که از استعدادش استفاده نمی‌شود .
- ۳ - به علت عدم تقسیم عادلانه ، مورد اعتراض سایر اعضاء قرار می‌گیرد .
- ۴ - شکست در کار باعث ناامیدی و انفعال شخص می‌شود .

شرایط واگذاری کار به افراد

- ۱ - توجیه فرد نسبت به کار
 - ۲ - اعلام هدف
 - ۳ - دادن اعتماد به نفس
 - ۴ - در کار فرهنگی گوشزد کردن نکات اخلاقی و نفسانی کار
- شرایط دادن کار به مدیر با ظرفیت بالاتر :

- ۱ - حتی الامکان آزمایشی باشد تا اگر با شکست مواجه شدیم اخلاقی در کار به وجود نیاید . (کار کلیدی نباشد)
- ۲ - کار با قدرت و توانایی شخص فاصله چندانی نداشته باشد .
- ۳ - شخص باید خود را در انجام کار تام الاختیار و بدون پشتیبان ببیند . اگر فرد احساس کند که دارد آزمایش می‌شود کار جواب نمی‌دهد .

نکات مهم

- ۱ - اگر شخصی دارای ظرفیت بالا برای انجام کاری است و ما مجبوریم کاری پائین تر از ظرفیتش به او بدهیم باید به شخص بفهمانیم که ما توانایی‌های تو را درک کرده ایم و ما می‌دانیم که توانایی تو بیش از این کار است و نمی‌خواهیم توانایی‌هایت تزلزل دهیم ، اما فعلاً این کار روی زمین مانده است . در غیر این صورت چون گمان می‌کند توانایی‌هایش را درک نکرده ایم ، همان کار کوچک را هم خوب انجام نمی‌دهد .
- ۲ - باید ظرفیت‌های موجود را افزایش داد . یعنی کار را تا جایی که می‌شود ، گسترش دهیم .
- ۳ - در هیئت مدیره مهمترین مسئله ثبات است . به این معنا که حتی الامکان نیرویی کم نشود و در صورت ضرورت و نیاز مدیران موثر و فعال رده‌های پائین در هیئت مدیره قرار گیرند . زیرا موقعیت اجتماعی که شخص به دست



آورده است ، در تشکیلات باعث می شود که اگر وارد هیئت مدیره نشود ، بین کادر اجرایی و هیئت مدیره فاصله افتد ، و برای تشکیلات ضرر می باشد .

اگر در کادر اجرایی شخصی آنقدر موقعیت اجتماعی و پتانسیل و ظرفیت کاری و نفوذ داشت که قسمتی از کار اجرا را عهده دار بود برای اینکه فاصله بین تصمیم گیران و مجریان به وجود نیاید و برای اینکه به موقعیت های اجتماعی مدیران احترام گذاشته شود باید فرد به مرکز تصمیم گیری یعنی هیئت مدیره انتقال یابد .

اصل ارزشیابی و نظارت

یکی از مباحث مهم در مدیریت بحث ارزیابی و ارزشیابی است .

ارزشیابی و نظارت به دو روش مستقیم و غیر مستقیم صورت می گیرد .

۱- **ارزیابی مستقیم** : در مجموعه نفراتی هستند که سعی می کنند از خارج نگاه کنند و برنامه را نقد و بررسی کنند .

۲- **ارزیابی غیر مستقیم** : یعنی نظرات بیرون را نسبت به مجموعه گرفتن .

این سیستم (ارزیابی و نظارت) لازم و ضروری است

ارزیابی و نظارت ، مستلزم داشتن دو چیز است :

۱- سیستم انتسابی ارزیاب ، با امکانات ارزیابی مثل پرسشنامه صندوق و تلفن تماس .

۲- روش نظارت مستقیم و غیر مستقیم .

اصل تفویض اختیار

تفویض اختیار بر دو نوع است : ۱- مقید ۲- آزاد

۱- مقید :

نیرو را توجیه می کنیم که کل کار دست توست ، اما اگر بازدهی نداشت کار گرفته می شود . این تفویض همراه با کنترل ارزیابی ، عزل و نصب است . و دستورها اغلب از بالا صادر شده و مدیر مجری فرامین است . مثل استاندار .

۲- آزاد :

کار در بست در اختیار مدیر قرار داده می شود و فقط هنگامی که بحران مشاهده شد ، مدیر بالاتر وارد عمل می شود مانند : کل مسؤولیت های کشور در مقابل مقام معظم رهبری (حفظه الله تعالی) .

در کار فرهنگی آزاد یا مقید بودن به موقعیت مدیر و حساسیت کار بستگی دارد . اما اگر بتوان اختیار آزاد داد بهتر است .

روانشناسی مدیریت و تحلیل رفتاری

در مدیریت فرهنگی رفتار تابع انگیزه است . اگر انگیزه را قوی شد انسان می تواند بر عادت ، علت ، شهوت ، محیط و غیره غلبه نماید . برد انگیزه مقطعی و تکراری نیست بلکه انگیزه یک کلمه پویاست و روز به روز باید تقویت شود .

مهمترین عامل برای تغییر رفتار ، انگیزه است .

(تفاوت انسان و حیوان در انگیزه شان است .)

تفاوت های انسان ها : برخورد با مسئله و رفتار انسانها نباید کلیشه ای باشد چون انسانها متفاوتند . بنابراین برخوردها هم تفاوت دارد . باید وقتی رفتار را دیدیم فکر کنیم و تصمیمی مناسب بگیریم تا اثر داشته باشد . بنابراین

در برخورد با رفتارها دو راه داریم :

۱- در برخوردهایمان حتی الامکان ریسک انجام ندهیم .



۲- اجازه دهیم ، خوب بررسی کنیم ، بعد تصمیم بگیریم . (یعنی تصمیم مقطعی نباشد)
راه حل عاقلانه ، رفتار دوم می باشد .

“ فَلَا يَسْتَعْجِلُونَ ” عجله نکنید . (ذاریات / ۵۹)

ادراک

رفتار از شخص بروز کرده و حال می خواهیم ببینیم برداشت ما از آن رفتار درست بوده است یا غلط ؟
ادراک : ۱ - درک ما از دیگران
۲ - درک دیگران از ما .

اشتباهات ادراکی

۱ - در برخورد با اشتباه تمام لوازم ادراک می تواند اشتباه داشته باشد . در نتیجه مدیر موفق کسی است که قائل به وجود اشتباه در تربیت و مدیریت خود بوده و در تمام مراحل کار خود را نقد و بررسی کند .

۲ - پیش ذهنیات یعنی ساختن فضای فکری در مورد هر چیزی برای فرد . پیش ذهنیات در امر ادراک نباید زمینه ساز باشد . چون اشتباهات ادراکی را افزایش می دهد .

جنبه منفی پیش ذهنیات : ممکن است عدهای برایمان پیش ذهنیاتی درست کنند ، که با آن وارد محیط هایی شویم که به ضرر ماست . اگر در این حالت به ادراک خودمان توجه کنیم ، نتیجه بهتری حاصل می گردد .

اما جنبه مثبت این امر ، آن است که مدیر با توجه به اثر پیش ذهنیات در امر مدیریت بتواند ، پیش ذهنیاتی را راجع به مسائلی که می خواهد به نیروهایش بگوید ، برای آنها درست کند .

در مدیریت باید پیش ذهنیات با کاری که انجام می دهید مطابق باشد .

ضرب المثل : “ به مرگ راضیش کن تا راحت تب کند ”

به عنوان مثال : در اعتکاف اگر از چند روز یا چند هفته پیش ذهنیات مثبت درست کنیم فرد از ابتدا در حال و هوای معنوی می رود و این باعث می شود به او خوش بگذرد و کار خوبی از آب در بیاید . در مدیریت فرهنگی پیش ذهنیات اهمیت فراوانی دارد .

حذف عادات ناپسند انسانی در همه امور

به این معنا که انسان چون انسان است گرفتار برخی محدودیت های ذهنی و فکری است که در بحث مدیریت موجب سوء برداشت یا برداشت غلط و اشتباه می شود و بایستی این عادت ناپسند انسانی را حذف نماییم .

عادات ناپسند :

۱ - آنچه را نیاز داریم می بینیم .

۲ - به آنچه خطرناک می پنداریم توجه می کنیم .

۳ - آنچه را که اضافی و مزاحم است نمی بینیم .

آنچه را نیاز داریم می بینیم :

مثلاً اتوبوسی تحت اختیار مسؤولی است که سه گروه نیرو دارد .

گروه اول : نیروهای کادر هستند ، گروه دوم : نیروهای آشنا هستند ، گروه سوم : نیروهای ناآشنا .

اگر مسئول اتوبوس فردی عادی باشد ، چون با کادر کار دارد فقط کادر را می بیند . این عادت ، در مدیریت عادی ناپسند است .

به آنچه خطرناک می پنداریم توجه می کنیم :



توجه بیش از حد به آنچه ، آن را خطرناک می‌پنداریم . مثلاً در اتوبوس شخصی است که بسیار شر است و از اول تا آخر سفر تمام توجه مسئول اتوبوس به همین یک نفر است . این یکی از آفات مدیریت است ، مدیر باید فقط چند دقیقه بیش از دیگران وقت خود را به او اختصاص دهد نه اینکه تمام مدت به او توجه کند . پس این قسمت یعنی آنکه اگر مثلاً شری یا مشکلی دیدیم آنقدر حواس و فکرمان متوجه این مشکل باشد که از سایر مسائل مهم غافل بمانیم .

آنچه را اضافی و مزاحم است نمی‌بینیم :

گاهی اوقات مزاحمت‌های کوچک را تحمل می‌کنیم ، و آن‌ها را نمی‌بینیم تا جایی که بحران شود ، غافل از اینکه با کمی تأمل می‌توان این مشکل را حل کرد . یک مدیر خوب نباید هیچگونه مزاحمت اضافی را هر چند کوچک باشد ، تحمل کند . (سهل انگاری یا آسان پنداشتن موضوع)

۱ - ناکامی

یکی از مسائلی که در برنامه‌های مدیریتی پیش می‌آید و باید آمادگی برخورد با آن را داشته باشیم ناکامی است . مثلاً شما به یک شخص علاقه و ارتباط شدید عاطفی دارید ، برای جمعه چند وعده از پیش داده‌اید . بعد این شخص با شما تماس می‌گیرد که جمعه به سینما بیایید ، شما تمام قرارهاتان را کنسل می‌کنید و سرفرار با او می‌روید و می‌بینید که نیامده است ، چه حالی به شما دست می‌دهد ؟

حالت اول (طرف وا می‌رود ، شدیداً دلش می‌گیرد ، احساس ناامیدی و یأس شدید ، بی‌حسی بدن . فکر ، چند لحظه نشستن . اشک . سرش را به پائین می‌اندازد و آرام به خانه می‌رود .

حالت دوم (عصبانی می‌شود ، مشتش را گره می‌کند و با قدم‌های تند به طرف خانه می‌رود .

“ وَ إِن مَسَّهُ الشَّرُّ فَيَوُسُّ قَنُوطٌ ” هرگاه شر و بدی به او برسد بسیار مأیوس و نومید می‌گردد . (فصلت / ۴۹)
حالت سوم (مطمئن است .

بررسی حالت اول :

اینگونه افراد انسان‌هایی ضعیف ، بی‌اراده و غیر مستقل هستند .

بررسی حالت دوم :

اینگونه اشخاص انسان‌هایی مستقل ، مصمم و بااراده هستند .

بررسی حالت سوم :

مطمئن است . نه عصبانی می‌شود و نه ناامید . اول با خودش فکر می‌کند ، سریع تصمیم‌گیری نمی‌کند . تا طرف را ندیده تصمیم نمی‌گیرد ، وقتی طرف را دید بررسی می‌کند و اگر کارش بدون دلیل منطقی و ناحق بود عصبانی می‌شود . بهترین مدیر کسی است که فاصله عمل و عکس‌العمل را درک کند . یعنی صبر ، اندازه‌گیری ، سنجیدن عمل و عکس‌العمل .

“ وَ لِرَبِّكَ فَاصْبِرْ ” به خاطر خدایت صبر کن . (مدثر / ۷)

در ناکامی‌ها مدیر ایده‌آل ، مدیری با خصوصیات سوم است . در اغلب تشکل‌های مذهبی کار اگر نگیرد ، رها می‌شود . در حالی که باید بررسی شود .

در زوجین ، قبل از عقد ، زن در موضع خشم و مرد در موضع تسلیم است . و بعد از عقد ، زن در موضع تسلیم و مرد در موضع خشم است . دلیل کار این است که قبل از عقد زن مستقل است و بعد از عقد زن وابسته و مرد مستقل می‌شود . پس انسان باید در اوقاتی که می‌تواند اراده داشته باشد تا بر طبق موازین کارش را انجام دهد .



از این بحث نتیجه می‌گیریم که ناکامی یک احساس است نه یک حقیقت. حقیقت این است که در کار دینی شکست و ناامیدی وجود ندارد بلکه مهم انجام وظیفه است.

“سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا” خداوند به زودی بعد از سختی‌ها آسانی قرار می‌دهد. (طلاق / ۷)

۲- تعارض

تعارض یعنی در حین انجام کار با فردی یا گروهی درگیر شدن.

“فَلَا يَكُنْ فِي صَدْرِكَ حَرَجٌ مِنْهُ” نباید از ناحیه آن، ناراحتی در سینه داشته باشی. (اعراف / ۲)

علل تعارض

۱- عدم تفاهم (اختلاف سلیقه)

در سیستمی که قانون و برنامه ریزی داریم اختلاف سلیقه معنایی ندارد. راه برخورد با این تعارض رأی عموم است.

۲- عدم تفاهم جنسیتی:

افراد ذاتاً با هم فرق دارند. بنابراین اگر این دو جنس بخواهند با هم کار کنند (خارج از مسائل اخلاقی)، کار نتیجه نمی‌دهد. حتی در مسائل اخلاقی، برداشتهای دینی و نحوه ارتباط با خدا بین زن و مرد تفاوت وجود دارد.

۳- تنبیه:

تنبیه بی جا و تنبیه نکردن هم علت تعارض واقع می‌شود.

۴- بی‌مهری:

عدم برقراری محبت در روابط کاری و ایجاد محیطی خشک و بی‌روح یکی دیگر از موجبات تعارض است و دلیل آن توجه نکردن به روحیه و عواطف انسانی است.

۵- تشویق و پاداش:

یکی از مهمترین دلایل تعارض، تشویق، پاداش و محبت است.

انسان دوست دارد که برایش شخصیت قائل شوند و اگر ما با محبت مادی یا معنوی قصدمان این باشد که او را مطیع و رام خود کنیم به نحوی که احساس کند که باید از انسانیت خود کوتاه بیاید این باعث نفرت می‌شود. لذا جایگاه محبت باید کاملاً مشخص شود. محبت نباید افراطی باشد یا نیرو احساس کند که محبت شما به خاطر این است که به شما چشم بگوید. هرچند یک بار باید اجازه دهیم کسانی که زیر دست هستند نظرشان را تحمیل کنند تا سلامت کار تأمین شود و انسانیت فرد خورد نشود. الزاماً محبت باعث جذب نمی‌شود.

اگر تشویق و پاداش به معنای این باشد که می‌خواهیم در حقیقت شخصی کاملاً مطیع و رام در خدمت داشته باشیم برعکس ایجاد تعارض می‌کند. مثلاً اگر شخص احساس منت در کلام ما بکند فلانی که من از همه بیشتر به او محبت داشتم، چرا با من اینگونه برخورد می‌کند. محبت نباید افراطی باشد و پاداش هم نباید بیش از اندازه باشد، حتی اگر شخص کمبود عاطفه یا کمبود مادیات داشته باشد.

اگر فرد احساس کند که به او محبت می‌کنیم به دلیلی، این مطلب تأثیر منفی دارد. اگر دلیل ما ترحم، تحقیر و یا این باشد که می‌خواهیم شخص را هدایت کنیم. چون اگر بفهمد که محبت به خاطر هدایت است، می‌گوید محبت تصنعی است نه واقعی. و جواب نمی‌دهد. لذا محبت باید ناب و خالص بوده و از آن به عنوان ابزار استفاده نشود.

راه‌های نفوذ در دیگران

۱- قدرت ۲- وادار ساختن ۳- تشریک مساعی ۴- استفاده از مواهب خدادادی



۱ - قدرت

الف (قدرت مالی : یکی از راه های نفوذ است که در مورد برخی که احتیاج مالی دارند از طریق کمک به آنها و حل مشکلات آنها ، می توان در آنها نفوذ کرد .

ب (قدرت اعتباری : شخصیت

ج (قدرت جسمی : که عبارت است از صلابت ، سلامت ، معنویت و آراستگی ..

تبصره : " قدرت " برای نفوذ یک راه حل مقطعی و ابتدایی است . یعنی فقط با آن می توان شروع کرد و نمی توان ادامه داد .

۲ - وادار ساختن و دست انداختن

یکی از راه های نفوذ می باشد که هر دو باید با هم باشد . یعنی از یک ابزار مثل دروغ مصلحتی یا تظاهر برای نفوذ استفاده کنیم . و یا خواندن نماز اول وقت برای ترغیب افراد به نماز . (تظاهر یعنی کاری را ظاهر کردن ، نه ریا کردن)

دروغ برای اصلاح ذات البین اشکالی ندارد . یعنی یک مربی می تواند دروغ بگوید در اصلاح ذات البین یا در محبت ورزیدن به افراد و نیروها و همچنین می تواند با جوسازی افراد کم انگیزه یا بی انگیزه را به سمت هدف خود راهنمایی کند . مثلاً در کاروان ها یا جمع هایی که مدتی باید در کنار هم زندگی کنند ، با تظاهر کردن اعمال خوب می تواند شخص را با جمع در مسیر بهتر شدن همراه نماید .

۳ - تشریک مساعی

برای نفوذ ابتدا باید مشکل فرد را کشف کنیم . با او همدردی کنیم ، یا اینکه شخصی را پیدا کنیم که با او همدرد است و یا اینکه با او اظهار همدردی کند . مشکلاتی از قبیل : ازدواج ، تحصیل ، تفاوت مذهبی بین فرد و خانواده ، یتیم بودن ، مشکلات مالی و ...

در ارتباط با اشخاص شناخت مشکل شخص و همدردی با مشکل یا پیدا کردن همدرد یا ابراز همدردی باعث می شود شخص چون نسبت به دغدغه فکری اش حساس است نسبت به شما حساسیت و علاقه پیدا کند و از همین راه شما می توانید سایر مطلوب های خود را پیاده نمایید .

۴ - استفاده از مواهب خدادادی

برای نفوذ ، خداوند به هر شخص ابزاری داده است و مهمترین عامل برای نفوذ این است که ابزار خود را کشف کنیم . راه های نفوذی در حیوانات غریزه است . در انسان چون خداوند روی عقل حساب کرده است فرموده است که خودت باید کشف کنی . مثلاً بعضی اوقات فردی را می بینید که قیافه خاصی دارد که این خود به خود موجب نفوذ می شود .

یکی از مواهب خدادادی ، مواهب جسمی است که باید از آن هم استفاده نمود . مثلاً : در ساکت کردن کلاس توسط یک فرد قوی هیکل ، نصف کار انجام شده است .

۵ - راه های معنوی

نکته ۱) توکل : همه چیز را از خدا بداند و اگر از خود بداند راه نفوذ کلاً بسته می شود . هرچه قدر مربی ماهرتر و مسلط تر باشد باید متوکل تر باشد وگرنه در کار دینی جواب نمی دهد .

نکته ۲) دعا و تضرع : اگر در مسیر نفوذ " خدا " وجود داشته باشد ، انسان ها به سوی شما و به سوی خدا می آیند و اگر " خدا " در مسیر نفوذ وجود نداشته باشد ، انسان ها از شما و خدا دور می شوند .



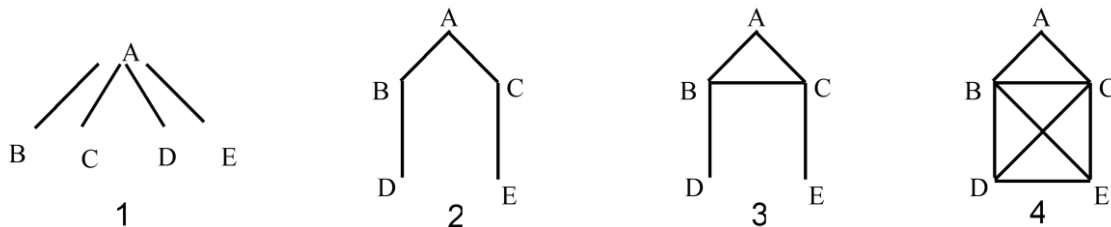
“هُوَ الَّذِي أَلْفَ بَيْنَ قُلُوبِ الْمُؤْمِنِينَ” و “يَا مقلب القلوب والابصار”

نکته ۳) عمل و اخلاص : هرچه عامل تر باشیم و اخلاص ما بیشتر باشد ، نفوذ ما بیشتر است . اگر احیاناً عالم بی عملی نفوذی هم داشته باشد این نفوذ موقتی است . یعنی ممکن است بیدادگر باشد اما نمی تواند بیدار نگه دارد . ضرب المثل : “خفته را خفته کی کند بیدار”

گروه

کلیات

اغلب ما در محیط های فردی ، مشکل و مسأله مهمی نداریم . اما در برخورد با گروه ها دچار مشکل می شویم ، و وقتی گروهی ایجاد می شود برایش برنامه ای نداریم . شبکه های ارتباطی :



نیاز ها برای جمع آوری سیستم عبارتند از :

- ۱ - جمع آوری اطلاعات مهم است . نمودار (۱ و ۴)
- ۲ - دقت و سرعت لازم است . نمودار (۱ و ۴)
- ۳ - کار باید انجام شود اما عجله ای نیست . نمودار (۲ و ۳)
- ۴ - کار باید انجام شود و اطلاعاتی هم لازم نیست . نمودار (۲ و ۳)
- ۵ - شناخت کامل نیست ، کار هم مبهم است . باید شبکه ای چیده شود که مدیر با همه افراد در ارتباط باشد . نمودار (۱ و ۴)

در کار فرهنگی باید :

- ۱ - عجله نباشد
 - ۲ - دقت داشته باشیم
 - ۳ - کار باید انجام شود
 - ۴ - شناخت باید کامل باشد
 - ۵ - کار باید ریشه ای باشد .
- نتیجه : در کارهای تأسیسی از نمودار ۱ یا ۴ شروع کرده و هدف خود را رسیدن به نمودار ۲ و ۳ قرار می دهیم .

مسائل عملی گروه ها

- ۱ - جلسات گروهی : جلساتی که بین مدیران و اعضاء تشکیل می شود . .

نکته :

تشکیل دادن جلسه و دور هم نشستن حتی اگر هیچ کاری (صورت جلسه ای) نباشد فی نفسه مفید است . زیرا باعث نظم و وفاق می شود .

نکاتی که باید در جلسات رعایت شود

- ۱ - حذف صداهای مزاحم : صحبت های شخصی ، خارج از دستور صحبت کردن ، بحث و جدل بی جا و ...
- راه کار :

- ۱ - وجود دبیر منظم و مسلط و تعیین صورت جلسه و اجازه ندادن به حاشیه زدن .
- ۲ - صحبت های قبلی و مشاوره ای : مدیر مسأله را قبلاً به همه افراد اعلام می کند و زمینه ذهنی به می دهد ، تا شخص بتواند فکر کند و انتقادات و پیشنهاداتش را بدهد .
- ۳ - حذف فرهنگ های انحرافی : برخی از مردم یک فرهنگ هایی دارند که در رفتارشان کلیشه شده ، که تا زمانی که این رفتارها باشد ، جلسه خراب می شود . و برخی از افراد کلاً به درد جلسه نمی خورند .

فرهنگ های انحرافی :

- ۱ - سرو صدا برای هدف
 - ۲ - خشم برای هدف
 - ۳ - ناراحتی برای هدف
 - ۴ - تبنانی گروهی (هم در مسائل منطقی و هم غیر منطقی)
- برخورد با تبنانی : با جوسازی و بهانه تراشی از رأی گیری و گرفتن تصمیم خودداری می کنیم و تصمیم را به جلسات بعدی موکول می کنیم . (مثلاً می گوئیم نیاز به کارشناسی دارد) و بعد در فاصله این جلسه تا جلسه بعد با تک تک اعضا صحبت می کنیم و نظرات آنها را تغییر می دهیم . (تبنانی در مسائل غیر منطقی)

موانع موجود در ارتباطات گروه

- ۱ - عدم درک صحیح برنامه : باید برنامه چک و کنترل شود و حتماً دوباره سؤال شود . شاید سایر مدیران برنامه را نفهمیدند و از مدیران بخواهیم حتماً برنامه را بنویسند و حتماً دفتر داشته باشند .
- ۲ - هوای نفس : که در جلسات در قالب های مختلفی مانع ایجاد می کند . جملاتی مانند : اگر خواهش کردند این کار را انجام می دهم ، بگذار قدر من را بدانند ، کاری می کنم کمبود من را حس کنند یا حیف من که با شما همکاری می کنم .
- ۳ - ناامیدی و ساز مخالف : بعضی افراد ذاتاً نا امیدند و ساز مخالف می زنند .
- ۴ - نداشتن اراده و اعتماد به نفس .

- ۵ - احساسات و عواطف : مثلاً علاقه به شخصی باعث می شود در نظر دادن هم به شخص اقتدا کنیم و نظر او بر ما غالب شود . یا برعکس نفرت از آن باعث می شود در تصمیم گیری ما خلل ایجاد شود .
- شخص شرکت کننده در جلسه باید تمام مشکلات روحی ، خانوادگی ، عاطفی و همین طور مسرت های خود را کنار گذاشته و با فکری کاملاً خالی از احساسات ، آماده یک تصمیم گیری منطقی شود . مثلاً شخص وقتی ناراحت است با همه چیز مخالفت می کند و برعکس وقتی خوشحال است به همه چیز موافقت می کند . نباید تأثیرات محیط بیرون ، به داخل وارد شود .

تبصره (۱) گروه های موقت و دائم :

ما در کار خود دو نوع گروه بندی داریم :

- ۱ - گروه موقت : مثلاً کادر اتوبوس در کاروان ، اضافه شدن فرد در مراسم های بزرگ . این گروه ها باید توجیه شوند که کادر موقت هستند ، تا در صورت تکرار کاری توقع سپردن دوباره مسؤلیت را نداشته باشند . در صورت بروز مشکل باید سریعاً و بدون فوت وقت با مشکل برخورد کرد .

- ۲ - گروه دائم : در این گروه خلاف گروه موقت باید مشکل را با مرور زمان برطرف کرد .

تبصره (۲) امنیت شغلی :

یعنی اینکه زمانی که شخصی در مکانی ، شغلی داراست ، بداند که این شغل متعلق به اوست .
محاسن : احساس آرامش ، قدرت برنامه ریزی برای آینده ، قدرت اعتراض ، انگیزه و دل گرمی .



معایب: نداشتن ابتکار، احساس نکردن رقیب، یکنواخت شدن کار، کم شدن تحرک و بی انگیزگی.

آیا در کار فرهنگی باید به نیروها امنیت شغلی دهیم؟

بله. مهمترین چیز در کار فرهنگی آرامش است و ما حق نداریم آرامش شخص را از او بگیریم. کار فرهنگی چون دامنه وسیعی دارد، تنوع دارد، پس دلزنگی در این کار وجود ندارد. و باید به فرد اجازه بدهیم که اگر قصد رفتن دارد خودش بگوید. و ما باید دائم در حال انگیزه سازی باشیم و فرد را توجیه کنیم.

مشکل اتخاذ تصمیم در گروه ها:

فرضاً در یک گروه ۱۳ نفره، ۸ نفر نظر مثبت و ۵ نفر نظر منفی دارند. بعد از اخذ تصمیم ۵ نفر مخالف در سه گروه تقسیم می شوند.

۱- کارشکنی: یعنی غیر مستقیم مخالفت خود را ابراز می کند.

۲- مخالفت: یعنی مستقیم مخالفت خود را ابراز می کند.

۳- بی انگیزگی و انزوا.

راه برخورد:

۱- بلافاصله بعد از جلسه با شخص صحبت می کنیم، و به او می گوئیم، که ما می دانیم با این تصمیم، یا کارشکنی می کنی یا مخالفت و یا گوشه گیر می شوی. همین که شخص بداند ما می دانیم، این سه حالت پیش نمی آید.

۲- یا اینکه می گوئیم تو کارشکنی یا مخالفت نمی کنی. چون از تقوای تو به دور است پس آن دو کار را نمی کند. و با ترفندهای اخلاقی انگیزه او را قوی می کنیم.

۳- اگر مخالفت کرد، باید مراحل تنبیه را اجرا کرد.

۴- اگر منزوی و گوشه گیر شد، کارش را تغییر می دهیم.

گروه ها، استقلال، هم نوایی

تکروی در گروه: کسی در گروه خارج از دستورات و مصوبات گروه خودش شخصاً تصمیم گرفته و شخصاً هم اجرا نماید.

نکته: آیا تکروی در تمامی حالات قوی است؟

در بحران ها به دلیل اینکه فرصت برای مطرح شدن مسئله و به رأی گذاشتن آن نیست تکروی بلامانع است.

روش برخورد:

باید فواید مشورت، کار گروهی و محسنات عقل دست جمعی را برای افراد کاملاً توجیه کرد.

در مورد تکروی، اگر مدیر دید جمع با نظرش مخالف هستند، باید نظرش را به تعویق بیندازد و در این مدت گروه های غیر رسمی ایجاد کند و بعد یکی یکی تصمیم افراد را عوض کند، اما اگر تصمیم عوض نشد، دو راه داریم:

۱- اگر گروه کار را انجام دهد و اتفاق مهمی نمی افتد و ممکن است یک شکست مقطعی ایجاد شود، مدیر باید تحمل کند تا شکست اتفاق افتد.

۲- اما اگر اتفاق مهمی می افتد، مدیر باید با قاطعیت تصمیم گیری کند.

گروه ها و تعارض

بین گروه ها تنش هایی وجود دارد، و مدیر خوب کسی است که تنش های موجود را کم کند.

این تنش ها عبارتند از:



۱ - رقابت منفی : دو گروه که در حاشیه هم کار می کنند به جای ترقی و پیشرفت برای برتر شدن ، ممکن است که به خراب کردن گروه مقابل پردازند مثلاً یک گروه رسمی یا غیر رسمی بدون توجه به خودش گروه های دیگر را نقد و بررسی می کند .

راه مقابله این است که اولاً انگیزه قوی معنوی تقویت شود . ثانیاً گروه ها را به نقد درون گروهی تشویق کنیم . ثالثاً رقابت را در مسیر کسب رضای خداوند قرار دهیم .

یکی از مهمترین راه ها برای رفع تعارض آن است که : گروه ها را عادت دهیم به اینکه خودشان ، خودشان را نقد کنند و این نقد پذیری از درون برای رفع تعارض گروه ها به ما کمک می کند .

۲ - ارائه طرح ها : به این معنا که در یک سازمان طرح هایی از گروه های مختلف ارائه می شود و یکی از آنها بیشتر رأی نمی آورد و یکی از علت های تنش همین مطلب است .
راه مقابله : دو برخورد در مقابله با طرح ها وجود دارد :

الف) طرح قبول شده : ۱ - تشویق ۲ - تخدیر از غرور ۳ - برانگیختن مجدد خلاقیت .

ب) طرح رد شده : ۱ - توجیه ۲ - روحیه و انگیزه ۳ - همبستگی مجدد

چون طرح قبول نشده ممکن است میان افراد گروه مشکل ایجاد کند ، در اینجا مدیر باید همبستگی مجدد بین اعضا گروه ایجاد کند .

مراحل جذب نیرو

۱ - قدرت شخصی ۲ - توانایی ارتباط ۳ - توانایی جذب

N . L . P برنامه ریزی عصبی کلامی

در مبحث NLP باید ما با ۱۲ گام قدرت شخصی خویش را به بالاترین درجه برسانیم :

۱ - تصمیم ۲ - شناسایی بازدارنده ها ۳ - شناسایی نیروها ۴ - سؤال از خود ۵ - تمرین تغییر

۶ - نیروی کلمات ۷ - عاطفه و احساسات ۸ - روزه فکری ۹ - ارزش ها و قوانین ۱۰ - شناخت

مراجع ۱۱ - نتیجه گیری ۱۲ - لذت های پنهانی

گام اول (تصمیم

همه ما در دل خویش آرزوهایی داریم و دائماً آنها را مرور می کنیم . آنچه سرنوشت ما را تعیین می کند شرایط زندگی ما نیست ، بلکه تصمیم های ماست . (یعنی شرایط زندگی درآرزو کردن تأثیر ندارد ، تصمیم باید محکم باشد) .

جمله مهم : موفقیت نتیجه قضاوت صحیح است و قضاوت صحیح نتیجه تجربه و تجربه نتیجه قضاوت غلط . اشتباه کردن لازمه کار است . تا اشتباه نکنیم تجربه بدست نمی آوریم و تجربه باعث قضاوت صحیح است و قضاوت صحیح لازمه موفقیت است .

روانشناسان می گویند : افراد معمولاً به سرعت تصمیم می گیرند مگر افراد شکست خورده که دیر تصمیم می گیرند و درست تصمیم می گیرند .

تبصره ها :

۱ - هرگز هیچ هدفی را رها نکنید ، مگر اینکه ابتدا قدمی را در جهت تحقق آن برداشته باشید ، اولین قدم را بردارید حتی اگر کوچک باشد . مثل یک تلفن کردن .

۲ - رمز رسیدن به اهداف شرطی کردن ذهن است . (مرور ذهنی)



روزی دست کم دوبار اهداف را مرور کنید ، دفترچه را در جایی بگذارید که دائماً جلوی شما باشد ، و ملکه ذهن شما بشود .

فرمول موفقیت نهایی در تصمیم

- ۱ - ابتدا با دقت خواسته خود را مشخص کنید .
- ۲ - دست به عمل بزنید .
- ۳ - ببینید نحوه عملکرد شما برای رسیدن به هدف مفید و مؤثر است یا نه . و برای یک فرضیه بی ارزش عمر خود را هدر ندهید .
- ۴ - فرضیات و شیوه کار خود را آن قدر عوض کنید تا به هدف برسید . قابلیت انعطاف باعث می شود که نظریات تازه ای پیدا کنید . باید در عمل انعطاف داشته باشید نه در تصمیم ها . چون از عمل برگشتن اشکالی ندارد ، از تصمیم برگشتن اشکال دارد . می گویند شیوه کار را آنقدر عوض کنید تا به نتیجه برسید و از تصمیم ها برنگردید بلکه عمل ها را عوض کنید . بنابراین اگر بعد از انتخاب هدف و گرفتن تصمیم به هدفتان نرسیدید ، تصمیم را عوض نکنید ، هدفتان را عوض کنید و عملکرد و روش را درست کنید .

تبصره :

- ۱ - مقصود واقعی از داشتن هدف این است که ضمن تعقیب هدف شخصیت شما نیز به عنوان یک انسان ساخته شود . پاداش واقعی شما ، شخصیتی است که به عنوان یک انسان پیدا می کنید . (هدف اصلی ما از زندگی انسان شدن است و اگر در مسیر شکستی اتفاق افتاد مهم نیست .)
- ۲ - نباید بعد از رسیدن به هدف شاد شد بلکه باید با شادی به هدف رسید .
- اگر در طول رسیدن به هدف شاد نباشیم ، به روحیه ما فشار وارد می شود و کار بد انجام می شود . و نباید بعد از رسیدن به هدف شاد شد ، چون ارضاء می شویم .
- اگر انسان در محیط بسته کمی پیشرفت کند ، آن را بسیار زیاد می پندارند . اما اگر جهانی فکر کنید ، یعنی در محیطی وسیع تر فکر کنید ، پیشرفت را زیاد احساس نمی کنید .
- در کار فرهنگی ریزش نیرو داریم و در واقع دو نوع خروجی از کار فرهنگی داریم :

۱ - خروجی که دلبستگی دارند .

۲ - خروجی که عقل بستگی دارند .

گام ۲) شناسایی بازدارنده ها

مهمترین عمل قبل از انجام هر کار برداشتن موانع بازدارنده از عمل و اجرای تصمیم است .

بازدارنده (۱) رنج

نیروی رنج می تواند در خدمت شما باشد ، به شرط آنکه از آن به طور صحیح استفاده شود . ما انسانیم و خودمان باید تعیین کنیم از چه چیزی لذت ببریم یا رنج ببریم . مثلاً کسی که برای هدفی اعتصاب غذا می کند ، آیا این عمل برای شخص همان مفهوم رنج را برای سایرین دارد ؟

رنج و لذت خلق نشده بلکه تعریف شده است ، یعنی خودمان هستیم که یک مسأله ای را برای خودمان رنج می بینیم . در حالی که همان مسئله ممکن است برای دیگران رنج نباشد و بالعکس . ممکن است کسی از انجام کاری لذت ببرد ولی انجام آن کار برای افراد دیگر بدت بخش نباشد .

استفاده بهینه از رنج

- ۱ - استفاده همراهی
- ۲ - استفاده نقضی



رنج : تعریف منفی : رنج دارد

تعریف مثبت : رنج ندارد

رنج منفی : (استفاده بهینه از جایی که رنج دارد)

- ۱ - لذت بردن بیشتر از لذت ها .
- ۲ - درک مشکلات کسانی که رنج می برند .
- ۳ - استفاده کردن از رنج برای آینده . که خود دارای سه قدم می باشد :
الف) نگاه به گذشته و اینکه عمل X چه رنج هایی برای من داشته است .
ب) اگر این کار را انجام ندهم به چه قیمتی تمام می شود .
ج) درد و رنج انجام کار ، رنج انجام ندادن را برطرف می کند .
“ در اکثر مردم ترس از زیان قوی تر از میل جذب منفعت است . ”

مانع (۲) تعویق

تعویق یعنی معلق و معوق کردن کارها ، که یکی از موانع مهم موفقیت و لذت است . بسیاری از ما فقط به دلیل اینکه کار را معوق می کنیم ، زمان مناسب انجام کار را از دست می دهیم .

تمرین :

- ۱ - کارهایی را که تا کنون عقب انداخته اید بنویسید .
- ۲ - برای تک تک آنها توضیح دهید که چرا انجام نداده اید .
- ۳ - بنویسید در اثر انجام ندادن این کارها چه رنج هایی را کشیده اید .
- ۴ - یادداشت کنید اگر این رفتار را تغییر ندهید به چه قیمتی برایتان تمام می شود .
- ۵ - یادداشت کنید اگر انجام بدهید چه فواید و ارزش هایی دارد . .

گام (۳) شناسایی نیروها

عوامل انتخاب هدف ها : ما برای اینکه به هدف یا اهدافی برسیم می بایست نیروهایی که برای رسیدن به آن اهداف لازم هستند را شناسایی کنیم و در اغلب کارها مهمترین نیروها ، نیروی اعتقادی هستند . اعتقاد خودش نیرو ساز است ، حتی اعتقاد نادرست هم نیرو ساز است . لذا ارزش اعتقاد آن قدر بالاست که حتی از اعتقادات منفی هم می توان جواب گرفت .
(اعتقاد قدرت می آورد نه امکانات)

گام (۴) سؤال از خود

پرسشگری و سؤال از خود نقش بسیار مهمی در شکوفایی دارد . تا سؤال نباشد ، جواب پیش نمی آید و تا جواب نباشد موفقیت و پیشرفت حاصل نمی شود .

سوالات مردت ساز (تردید انگیز)

برخی از سوالات نه تنها گرهی از کار ما باز نمی کنند ، بلکه با ایجاد تردید ما را از کار دلسرد می کند مانند سؤال زیر : آیا کار فرهنگی جواب می دهد ؟

پرسش هایی که به راه حل منجر می شود

- ۱ - در این مشکل با رنج چه نکته مثبتی برای بهره برداری پیدا می شود ؟



۲ - چه چیزی هنوز کامل نیست؟ (بدین وسیله می توان نقص موجود در آن کار را شناسایی کرد و سعی در رفع آن نمود .)

۳ - برای اینکه وضعیت خود را به صورت دلخواه در آوریم ، چه کاری باید انجام بدهیم و چه کاری نباید انجام دهیم؟
 ۴ - ضمن انجام کارهایی برای بهبود شرایط لازم چگونه از تلاش خود لذت ببریم؟ (تقویت انگیزه معنوی ، همدلی و صمیمیت بین افراد ، همراهی با دیگران و تنوع در حین انجام کار و ... باعث لذت می شود . مثلاً : مطالعه کردن کاری خسته کننده است . با انگیزه اینکه مطالعه به درد مردم و بقیه می خورد ، این کار را برای خودمان لذت می کنیم .)

۵ - توجه به موضوعات :

۱ - آیا قابل توجه است؟ ۲ - آیا راه بهتری نیست؟ ۳ - چه اثر فردی دارد؟ ۴ - چه اثر اجتماعی دارد؟ ۵ - چه اثر عبادی - تکاملی دارد؟

جوسازی در کار فرهنگی بسیار مؤثر است . بنابراین در کارهایمان باید نکات مثبت را یادآور شویم و برای خودمان و دیگران جو مثبت بسازیم .

پرسش های نیرو بخش :

- ۱ - در حال حاضر چه چیزی مرا خوشحال می کند؟
- ۲ - در حال حاضر چه چیزی مرا به هیجان می آورد؟
- ۳ - در حال حاضر به چه چیزی افتخار می کنم؟
- ۴ - در حال حاضر نسبت به چه چیزی شکرگزارم؟
- ۵ - در حال حاضر از چه چیزی لذت می برم؟

یکی از بزرگترین دانشمندان ما کسی بود که از کودکی پدرش هر شب قبل از خواب از او می پرسید : امروز چه چیزی یاد گرفتی؟ و به همین دلیل او خود را موظف می دانست هر روز نکته تازه ای را فرا بگیرد . تا این موظف دانستن برای او ملکه شد و به مدارج عالی رسید .

تمرین :

- ۱ - پرسش های روزانه داشته باشید .
 - ۲ - هر روز یک پرسش اضافه کنید .
 - ۳ - نمودار موفقیت خود را بکشید .
- پرسش های جدید :

- ۱- چه چیزهای دیگری مرا خوشحال می کند؟
- ۲ - چه چیزهای دیگری مرا به هیجان می آورد؟

گام ۵) تمرین تغییر

باید بدانیم تغییر ، تمرین لازم دارد . و این تمرین است که ما را کمک می کند تا حالات تغییر یافته را حفظ کنیم و حتی به درجات متغییر بالاتر برسانیم .

تغییر برنامه ریزی دارد و اگر کسی در این مسیر قرار گرفت ، حتماً باید تمرین داشته باشد ، که باز نگردد . سه اصل در تغییر کاملاً مهم و ضروری است :

- ۱ - تغییر باید ایجاد شود ، نه اینکه خوب است تغییر کنم .
- ۲ - من باید این تغییر را ایجاد کنم ، نه اینکه دیگران در من تغییر ایجاد کنند . بلکه دیگران



فقط می توانند راهنما باشند.

۳- من می توانم این تغییر را ایجاد بنمایم . عادات را خودم به وجود آوردم ، خودم هم می توانم تغییر دهم .
توضیح (۱) روی وضعیت فعلی فکر کنیم و این وضعیت را مناسب نپنداریم . وضعیت بعد از تغییر را در نظر بگیریم و محاسنش را بسنجیم .

توضیح (۲) تغییر اگر قرار باشد که به افراد و محیط ها وابسته باشد ، انگیزه روانی خوبی نیست . بلکه با اراده تغییر ایجاد می شود .

توضیح (۳) این عادات را خودمان به وجود آوردیم پس لایق ترین فرد برای تغییر خودمان هستیم .

عامل اصلی تغییر

مهمترین عاملی که در تغییر مؤثر است این است که حالت فعلی را مضر یا حداقل بی فایده بدانیم.

سیستم لازم برای تنبیه و تشویق :

الف (وقت تشویق مشخص نباشد . یعنی به طور مرتب و متوالی نباشد. (سورپریز باشد)

ب (نوع تشویق را عوض کنیم . ج (قطع و وصل تشویق .

۶- قبل از تغییر قطعی ، تغییر آزمایشی داشته باشید و آن را آزمایش کنید .

یعنی فرد را در محیطی قرار می دهیم که بتواند در مقابل محیط هایی که در آینده با آن روبرو می شود ، مقابله کند. مثلاً کودکی که از قبل از ورود به دبستان وارد آمادگی می شود .

گام ۶ (نیروی کلمات

برای اینکه تأثیر شگفت انگیز کلمات را در تغییر روحيات دریابید این بار که خواستید به بیان احساسات خود بپردازید در انتخاب کلمات دقت کنید .

تأثیر لغت در رفتار

مثلاً اگر برای تعریف واقعه ای آن را فاجعه ای بنامید یا اشکال جزئی قلمداد کنید ، آیا شدت احساساتتان نسبت به آن یکسان است ؟.

کلمات دگرگون کننده

کلماتی را که بلافاصله موجب تغییر عواطف یا کاهش و افزایش شدت احساسات می شود ، کلمات دگرگون کننده می نامیم . الفاظی را که عادتاً به کار می برید و دائماً از آنها برای بیان عواطف و احساسات خود استفاده می کنید تغییر دهید تا بلافاصله نحوه تفکر ، احساس و زندگیتان عوض شود و خوب بدانید یکی از ساده ترین و در عین حال نیرومندترین ابزارهایی است که در یک لحظه زندگی شما را دگرگون می کند .

جعبه رنگ عاطفی

آنهايي که از کلمات ضعیف استفاده می کنند و ذخیره لغاتشان غنی نیست ، در برخوردها کم می آورند و نمی توانند با افراد مختلف ارتباط برقرار کنند . این گونه افراد اصطلاحاً در جعبه رنگ عاطفی خویش ، رنگهای متنوعی ندارند .

۴- کلماتی را که معمولاً در هنگام ناراحتی از آنها استفاده می کنید ، بنویسید .

بعضی از کلمات طنز را اگر در هنگام ناراحتی و عصبانیت استفاده کنیم ، احساسات ما را تلطیف می کند . مانند “ خلقم تنگه ، آب روغن قاطی کردم . ”

یا مثلاً به جای گفتن : “ فاجعه است ” بگویید : “ اوضاع بی ریخته ، یا نامناسبه ! ” این باعث می شود روحیه شما بالا رود .



۵ - خود را در حالتی شاد و سرحال قرار دهید و در ذهن خود کلمات جدیدی پیدا کنید که تازه باشد و الگوی قبل را برهم بریزد . یا حداقل شدت احساسات را کم کند .

اهرم های روانی برای استفاده از کلمات دگرگون کننده :

۱ - با دو سه نفر از دوستان نزدیک خود قرار بگذارید که به جای بعضی از کلمات و عبارات عادی از کلمات و عبارات تازه ای استفاده کنید .

۲ - رفتار خود را به مدت ۱۰ روز ، زیر نظر بگیرید و برای تغییرات مثبت خود پاداش منظور کنید .

۳ - از دوستانتان بخواهید شما را با تذکر کمک کنند .

شدت بخشیدن به عواطف مثبت :

۱ - سه کلمه را که معمولاً برای بیان احساسات مثبت خود به کار می برید در نظر بگیرید . آیا حقیقتاً کافی و نشاط آور هستند .

۲ - حال سه کلمه تازه نشاط آور را انتخاب کنید .

تغییر مثال ها

برخی از مثال ها ، تلخی گزنده ای دارند که با تغییر آن می توان کار را راحت تر پیش برد . مثلاً به جای مثال “ فلانی از پشت به من خنجر زد ” می توانیم بگوئیم : “ فلانی بی معرفت است ! ” که کلام دوم ، حاوی مقداری دلبستگی عاطفی نیز می باشد .

گام ۷) عاطفه و احساسات

بسیاری از ما بدحال بودن را طبیعی می دانیم ، در صورتی که برای خوشحال بودن به دنبال علت خاصی می گردیم . در صورتی که برای خوشحال بودن هیچ دلیل و بهانه ای لازم نیست . حتی بعضی وقت ها ، بدحال بودن یا ضعف های دیگر خود را مایه مباهات و فخر دانسته و با آن نوعی مفاخره می کنیم .

به عنوان مثال : این جمله که : “ وضع من از تو خیلی بدتر است ” نوعی مسابقه بدحال بودن برگزار می کنیم .

تبصره : آفت بحران سازی :

بسیاری از جوانان برای جلب توجه کردن ، بحران سازی می کنند . که معمولاً و حتی بیشتر اوقات دروغ می باشد . بحران خصوصیت جوان است ، در حالت عادی بحران مورد قبول است ولی در درجات بالاتر اختلال شخصیت هیستریک می باشد .

بحران سازی یعنی ایجاد شرایط بحرانی (بدون واقعیت) در مسائلی که مورد توجه شماست ، بدون واقعیت و برای جلب نظر و توجه شما .

راه مقابله

باید جوان را درک کنیم و به جای برخورد تند و دفعی ، بررسی کنیم . که چرا چنین کرده است ؟

عواطف و احساسات دردناک :

هرگاه دچار عواطف دردناک شدید پنج قدم بردارید :

۱ - مشخص کنید دقیقاً احساس شما چیست ؟

۲ - عواطف خود را تحسین کنید و بدانید همین عواطف منفی می توانند موجب تغییرات مثبت شوند .

۳ - کنجکاو باشید که این عاطفه برای شما پیامی دارد .

۴ - به خود اعتماد کنید .



۵ - هیجان داشته باشید و دست به عمل بزنید .

سپس چهار سؤال از خود پرسید :

۱ - در این لحظه واقعاً دلم می خواهد چه احساسی داشته باشم ؟

۲ - چه اعتقادی سبب می شود که دچار این احساس بشوم ؟

۳ - برای پیدا کردن راه حل در حال حاضر باید چه بکنم ؟

۴ - از این موضوع چه درسی می گیرم ؟

فلسفه اصلی این است که غول را تا کودک است نابود کنید . یعنی بهترین زمان برای رفع عواطف منفی هنگام بروز آنهاست . یعنی تا عاطفه منفی شکل گرفت بلافاصله با آن برخورد شود . زیرا هنگامی که عواطف قدرت گرفتند ، رفع آنها بسیار مشکل تر خواهد بود .

مشاوره

یکی از مهمترین اعمال یک عنصر مدیر فرهنگی این است که بتواند از نظر روحی و عاطفی مشکلات مرئوسین خود را حل و فصل نماید . مدیر موفق نمی تواند بدون حل کردن مشکلات اخلاقی ، عاطفی ، خانوادگی و یا اجتماعی مرئوسین از آنها توقع بهره وری بالا در کار را داشته باشد . لذا برترین مدیرها کسانی هستند که در امر مشاوره کاملاً مسلط عمل می کنند .

خصوصیات مشاوره فرهنگی

- ۱ - از تعصب دور باشد و فرهنگ ها را به رسمیت شناخته و برای آنها احترام قائل باشد .
 - ۲ - از برجسب زدن های کلیشه ای دوری جسته و علم برخورد با افکار متقابل را کاملاً دارا باشد .
 - ۳ - آگاهی و اطلاعات خود را با تحولات روز منطبق کند .
 - ۴ - قادر باشد تا از انواع گوناگون پیام های کلامی و غیر کلامی استفاده نماید .
 - ۵ - تخصص روانکاو و شخصیت شناسی داشته باشد .
- توضیح (۱) اگر بعضی از کارهایی که افراد انجام می دهند خلاف باشد ، این دلیل خلاف بودن خود شخص نیست ، و باید فرهنگ ها را شناخت و به تفاوت آنها آشنا شد و تفاوت فرهنگی افراد را مانع احترام آنها ندانست .
- توضیح (۲) به جای برجسب زدن و توهین کردن باید یاد بگیریم که چگونه برخورد کنیم . کسی که توهین می کند ، بلد نیست برخورد کند . اگر بلد نبودیم ، باید سکوت کنیم و به کسی که بلد است ، اجازه عمل دهیم .
- توضیح (۳) برخی از ما چارت هایی می کشیم که می خواهیم دائماً بر اساس آنها عمل کنیم . منتها باید با این سرعت فرهنگی لااقل هر شش ماه یک بار برنامه فرهنگیمان را عوض کنیم و کار را مطابق با روز انجان دهیم . باید دائماً در جامعه چرخید و نیازها را یافت و به روز منتقل کرد . به عنوان مثال نیازهایی که در کانون به روز شده ، مانند ایجاد سایت اینترنت ، NGO ، متافیزیک .
- توضیح (۴) در افراد مختلف راه های مختلفی برای نفوذ است ، که باید تشخیص بدهیم . البته غیر از صحبت کردن باید از ابزارهای دیگر غیر کلامی استفاده کرد . یک مدیر خوب باید تمامی این روش ها را بلد باشد .
- توضیح (۵) نظریه شخصیت :

الف (انسان کلاً چه شخصیتی دارد ؟) ب (انسان به صورت مصداقی چه شخصیتی دارد . (شخص روبروی ما)

شخصیت انسان از نظر کلی دارای اصول زیر می باشد :

۱ - اصل لذت :

انسان ها فی نفسه و به طور غریزی سعی دارند تا از درد و ناراحتی پرهیز کرده و در جهت ارضاء و لذت تلاش کنند.



۲- اصل واقعیت :

و آن این است که انسان ها برخی اوقات با پذیرفتن واقعیت های موجود در جامعه ، اصل لذت را تغییر می دهند . یعنی برخی اوقات ما در ذهنمان ایده آل هایی داریم ، که برای لذت بردن به آنها نمی رسیم ؛ و می آئیم خودمان را با واقعیت ها منطبق کنیم و از آن لذت ببریم . مانند اینکه یک زن پایین شعری از قالیچه یک زن بالای شهری بسیار لذت می برد ، کما اینکه او نیز می توانست با همین قالیچه لذت ببرد .

۳- اصل انتقال :

انسان ها می توانند خود آگاه یا ناخودآگاه ، مسائل درونی خود را به طرف مقابل انتقال دهند . بحث خودآگاه و ناخودآگاه به دو ضمیر درونی انسان بر می گردد . یعنی انسان طوری خلق شده که از دو راه می توان درون او نفوذ کرد . یکی خودآگاه : یعنی وقتی با او روبرو می شویم ، برای تغییر او ، با اعمال و رفتارمان طوری که خودش هم می فهمد او را تغییر می دهیم . و دیگری ناخودآگاه : که در ضمیر ناخودآگاه خود شخص نمی تواند ، بفهمد که ما در پی تغییر دادن او هستیم . یعنی در این حالت ما خودمان متوجه هستیم ، اما طرف مقابل متوجه نیست .

۴- اصل تثبیت :

انسان ها تا بلوغ جنسی متغیرند . و به دوران بلوغ جنسی ، دوران ثبات گفته می شود . در دوران قبل از ثبات کار جواب نمی دهد ، و دوران قبل از بلوغ به معنای کنترل و نظارت می باشد ، نباید شخص را در این دوران جدی گرفت . از بلوغ به بعد ، کار جواب می دهد ، و باید سرمایه گذاری کرد .

۵- اصل تخلیه هیجانی :

انسان ها از یادآوری آگاهانه یک تجربه دردناک که به خاطر غیر قابل تحمل بودنش سرکوب شده نیاز به یک تخلیه هیجانی پیدا می کنند . که این تخلیه می تواند به صورت های مختلفی ابراز شود . خیلی وقت ها با توجه به علمی که داریم ، می توانیم تشخیص دهیم که طرف مقابلمان مشکلی دارد ، که این مشکل حل نمی شود مگر بعد از تخلیه هیجانی . و کسی که باعث تخلیه هیجانی می شود در نظر او بسیار محبوب جلوه می کند . مثلاً گاهی شخص با گریه ، گاهی با خنده ، گاهی با فریاد و گاهی با ورزش کردن تخلیه می شود . و تشخیص آن به عهده ماست . به نحوی که آن تشخیص باعث شود ، آن شخص کاملاً رام شود . تخلیه هیجانی الزاماً با محبت نیست ، ممکن است با خشونت باشد . (با یک سیلی)

گاهی اوقات شخص فقط دنبال دیدن خشم است ، و هر چه بیشتر به او محبت کنید ، فکر می کند شما اصلاً او را حساب نمی کنید ، تا از او عصبانی شوید و به او تذکر جدی دهید . به همین دلیل دائم با شما لجبازی می کند . تخلیه هیجانی در شخصیت انسان ، حرف اول را می زند و خالی شدن هیجان ، ابزارهای مختلفی دارد . تخلیه هیجانی پشتش ، یک تجربه دردناک است و اگر انسان تجربه دردناکی نداشته باشد ، بحث تخلیه هیجانی کاملاً منتفی است . تخلیه هیجانی عمومیت ندارد ، ولی در اغلب مردم لازم است .

۶- اصل تداعی آزاد :

تداعی آزاد عبارت است از گفتار خود انگیزه و سانسور نشده مشیر (کسی که مورد مشاوره واقع شده) درباره هر آنچه به ذهنش می رسد .

تداعی آزاد تکنیک اولیه برای تخلیه مطالب سرکوب شده است . یعنی مشاور زمینه ای فراهم می کند تا مشیر آنچه را که در ناخودآگاهش است بیرون بریزد .

چگونه می توان این کار را انجام داد ؟

۱- برای مشیر گوش شنوا داشته باشیم . یعنی با نشان دادن درب باز وی را راجب به صحبت کردن کنیم .



۲ - اعتماد مشیر را جلب کنیم .

۳ - با ابزارهای محبتی عا طفه وی را تحریک کنیم . تحریک عا طفی می تواند بهترین ابزار باشد .

فایده این کار (تخلیه روحی) چیست ؟

۱ - اطلاعات کامل ما از مشیر

۲ - در این حالت مشیر چون خود را تخلیه کرده لذا خود را کاملاً در اختیار ما می گذارد و از طرفی وقتی کسی در مقابل مشاور تخلیه ا طلاعاتی می شود این شخص مجبور است مشاور را به عنوان یک تکیه گاه قبول کند . چون اسرار زندگی خود را به او گفته است ، و وقتی کسی سر زندگی اش را به دیگری بگوید ، اسیر او می شود .

۷ - اصل تعادل حیاتی :

گرایش انسان ها برای حفظ ، نگهداری ، استواری و ثبات محیط درونی خود را تعادل حیاتی می گویند . یعنی انسان ها معمولاً اصلاحات را می پذیرند ، اما تغییرات را نمی پذیرند . و دوست دارند به همان نحوی که شخصیتشان شکل گرفته باقی بمانند .

کسی که می خواهد کار کند باید در مسیر اصلاحات باشد نه تغییرات .

۸ - اصل خود شیفتگی :

یعنی انسان از خودش راضی و خوشحال است و عشق به خود دارد و این موضوع وقتی نقطه ضعف است که این گونه تفسیر شود : عشق به خود دارد یعنی عشق به دیگران ندارد .

نکته : خود یا من :

بخشی از ساختار شخصیت است که واسطه ای است بین شخص و واقعیت خود . هم چنین می تواند به عنوان واسطه ای بین خود و فراخود عمل کند .

خود با واقعیت های جامعه و واقعیت های شخصی انسان مرتبط است .

اما فراخود عبارت است از : آرزوها ، امیال ، آرمان و حتی هر چیزی غیر از خود مثل ماوراء طبیعه ، بقیه خلائق و ... اگر بخواهیم با مشیر صحبت کنیم باید از منیت و خودخواهی خارج شود و فکرش را از خودش منحرف کنیم و او را فراخود نماییم . یعنی از خودش جدا کنیم و به فراخودش نزدیکش کنیم که آرمان های ما را بگیرد . پس اول باید او را از خودش جدا کنیم و در محیطی دیگر بیاوریم .

فراخود بخشی از ساختار شخصیت است که با اخلاقیات و معیارها و انتقاد از خود همراه است .

مهمترین خصوصیتی که در فراخود قابل استفاده است خصوصیت الگوبرداری و همانند سازی است .

الگو یعنی آرمان . میل به الگو و الگوسازی در ذات انسان است .

درصد تقلید و الگو پردازی به موارد زیر برمی گردد :

۱ - از چه کسی الگو می گیریم و چه قدر می تواند به ما سرویس دهد .

۲ - چه قدر علاقه داریم به اینکه الگو برداری کنیم . (چه قدر به تغییرات علاقه داریم)

برای اینکه ما بهترین و مطمئن ترین مشاور باشیم اولین کار ما شناخت ، نحوه برخورد و گرفتن ا طلاعات مفید از طرف مقابل است . قبل از هر چیز باید سؤالات زیر پرسیده شود :

- مشکلش دقیقاً چیست ؟ - آیا تا به حال از کسی برای رفع مشکل کمک خواسته ؟

- دقیقاً از چه زمانی شروع شده است؟ - خودش فکر می کند دلیل مشکلش چیست ؟

- چه وقت به این نتیجه رسید که توانایی تحمل مشکل را ندارد و باید مشاوره کند ؟

یعنی در حقیقت نوعی شرح حال از او بگیریم .



محورهای اصلی این مصاحبه رسمی یا غیر رسمی بر چهار پایه است :

- ۱ - تاریخچه خانوادگی
 - ۲ - تاریخچه فردی
 - ۳ - تاریخچه زمان قبل از بحران
 - ۴ - ارزیابی شخصیت طرف مقابل
- ۱- تاریخچه خانوادگی :

سؤال از شغل پدر و مادر ، خواهران ، برادران ، سن و سال خواهر و برادر ، بودن یا نبودن پدر و مادر ، نحوه بودن پدر و مادر و حتی شرایط اقتصادی خانواده و میزان محبتی که در خانواده نسبت به فرد مورد نظر ما اعمال می شود . همه و همه در نحوه مشاوره دادن مؤثر است .

به عنوان مثال دو گروه در اثر مسائل عاطفی افسرده می شوند : (یعنی در برخورد با واژه محبت افسرده می شوند)

۱ - کسانی که زیاد محبت می بینند
۲ - کسانی که محبت نمی بینند .
یا به عنوان مثال ۹۹٪ از دخترانی که در سن زیر ۱۱ سالگی مادرشان را از دست داده اند دچار بیماری افسردگی می شوند .

یا مثلاً کسانی که پدر و مادرشان را در اثر مسأله ای غیر از مرگ طبیعی از دست می دهند (مانند تصادف) دچار نوعی شیزوفرنی می شوند .

یا مثلاً کسانی که مدتی است پدر یا مادرشان مفقود شده اند و آنها را ندیده اند ، درجه افسردگیشان بسیار شدیدتر از دو مورد قبل است .