خلاصه ضمیمه ۲۷

کتاب مدیریت عمومی، دکتر سیدمهدی الوانی

مدیریت رفتار سازمانی در پرتو برنامه‌ریزی عصبی – زبانی

چگونه می‌توان به رفتارها در گروه‌های انسانی شکل داد تا نتایج مطلوبی از تلاش‌های جمعی حاصل گردد؟

در نگرش متداول و سنتی به رفتار سازمانی، مبنای نظریات بر پایه مدل محرک – پاسخ است و تلاش، ایجاد انگیزه از طریق به کارگیری محرک‌های مادی و غیرمادی بود.

در مباحث تغییر و تحول عوامل موثر بر نفوذ و برقراری ارتباطات مورد توجه قرار می‌گیرد.

برنامه‌ریزی عصبی – زبانی راه دسترسی به ذهن انسان را می‌گشاید؛ به جای آنکه ذهن، شما را مدیریت کند، به شما قدرت می‌دهد که ذهن خود را مدیریت کنید. این برنامه‌ریزی در پی کشف و رمزگشایی از رفتارهای انسان‌های موفق و یافتن راز کامیابی آنهاست. برنامه‌ریزی عصبی – زبانی تبلور اراده آدمی در بهبود و به‌سازی خویشتن و دیگران است که تعالی انسان را در پی دارد، و از این رو آن را «جادوی عملی و یادگیری شتابنده» نام نهاده‌اند. برنامه‌ریزی عصبی – زبانی با توجه به ساختار تفکر فرد و قالب‌های فکری او، پالایش‌گرهای (Filters) ذهنی او را تغییر داده و امکان شیوه جدیدی برای زندگی و فهم جهانی را فراهم می‌آورد.

نقش پالایشگرها و نقشه ذهنی در برنامه‌ریزی عصبی – زبانی

در برنامه‌ریزی عصبی – زبانی فرض بر آن است که افراد از طریق فرآیندهای عصبی دریافت‌هایی را تجربه می‌کنند. این دریافت‌ها از پالایشگرهای ذهنی آنها که متشکل از ارزش‌ها، باورها، خاطرات، الگوهای شخصیتی و ... عبور کرده، پردازش می‌شوند و به صورت رفتار، گفتار یا نوشتار خاصی بروز و ظهور پیدا می‌کنند. بر این اساس هر فردی یک نقشه ذهنی خاص خود دارد که از طریق آن، دنیا را می‌بیند و درک می‌کند.

از آنجائیکه واقعیت بیرونی امر ثابتی است، اگر بتوانیم نقشه ذهنی یا پالایشگرهای ذهنی فرد را تغییر دهیم، می‌توانیم در اصلاح و بهبود رفتار او توفیق داشته باشیم.

خوشبختی آن چیزی نیست که برایمان رخ می‌دهد، بلکه نگاه و برداشتی است که نسبت به آن رخداد داریم.

دریافت‌های فرد از محیط	پالایشگرهای ذهنی ارزش‌ها، باورها، خاطرات، تجربیات، تعمیم‌ها، صدای درونی، الگوهای فکری، حذف‌ها	بروز رفتاری و زبانی

مبانی فلسفی برنامه‌ریزی عصبی – زبانی

فلسفه برنامه‌ریزی عصبی – زبانی ساخت‌گرایی یا سازه‌گرایی (Constructivism) است؛ بدین معنی که انسان‌ها به‌طور مستقیم قادر به شناخت واقعیت‌ها نیستند، بلکه براساس سازه‌هایی که در ذهن خود خلق می‌کنند، واقعیت را فهم و درک می‌کنند.

واقعیت محصول تاریخی برداشت انسان‌ها و زائیده ذهن آنهاست و این، ما انسان‌ها هستیم که واقعیت زندگی خود را خلق می‌کنیم.

مکاتب تفسیری، پدیدارشناسی و هرمینوتیک هرکدام پیوندی با فلسفه زیربنایی برنامه‌ریزی عصبی – زبانی دارند.

رهیافت‌های سه‌گانه بازنمایی معنا

- رهیافت بازتابی معنا را در خود شیء یا عینیت بیرونی می‌بینند.
- رهیافت نیت‌گرا معنا را از دریچه چشم خود فرد می‌بینند و با نحوه نگاه او آن را فهم می‌کند.
- رهیافت سوم ویژگی عمومی و اجتماعی را می‌پذیرد و براین باور است که چیزها معنا ندارند بلکه ما با استفاده از مفاهیم و نشانه‌ها معنا می‌سازیم، به همین دلیل است آن را رهیافت «سازه‌انگار» می‌نامند.

در برنامه‌ریزی عصبی- زبانی نیز مشابه رهیافت سوم، واقعیت‌ها را برساخته‌هایی می‌دانیم که حاصل ذهن انسان‌هاست، نه واقعیتی که در خارج وجود دارد. در این فرآیندِ فهم و درک نوعی **شخصی‌سازی(Personification)** رخ می‌دهد. همان‌گونه که پست‌مدرن‌ها باور دارند هر فردی برای خود دنیایی است.

پیش‌فرض‌های برنامه‌ریزی عصبی – زبانی

۱- هر کنش‌گری دارای یک قصد و نیت مثبت است، بنابراین در بروز رفتاری و گفتاری افراد باید متوجه باشیم که هدف‌ها را از دیدگاه آنها ببینیم و تفسیر کنیم.
۲- ذهن و بدن به طور ناگشودنی به هم پیوند خورده‌اند. این نگرش سنتی که ذهن بدن را راهبری می‌کند مورد تردید است. ما می‌توانیم با حرکاتی که به بدن می‌دهیم، ذهن را تغییر دهیم. مثلا حرکات شاد باعث شادی می‌شود.
۳- افراد پدیده‌ها را از زاویه خاصی که نسبت به آنها قرار دارند، می‌بینند.
۴- بستر و زمینه، تعیین کننده تفسیرهای ماست.
۵- در برقراری ارتباط، مخاطب مقاوم و ناسازگار وجود ندارد، بلکه ما به عنوان برقرارکننده ارتباط از انعطاف لازم برخوردار نیستیم.
۶- افراد براساس تفسیرهای خودشان از پدیده‌ها عمل می‌کنند، بنابراین برای شناخت آنها، توجه به اعمالشان کافی نیست، بلکه باید الگوهای تفسیری ذهن آنها را بشناسیم.
۷- تجارب قبلی بر رفتارهای انسان اثر می‌گذارد.
۸- افراد موفق کسانی هستند که از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردارند و همواره در مقابل خود گزینه‌های زیادی را برای انتخاب در نظر می‌گیرند.
۹- برای موفقیت، تغییر لازم است. باید بر آنچه «وابستگی به مسیر (Path Dependence)» نام گرفته خود را رها کنیم و شجاعت و مخاطره‌پذیری راه‌های جدید را در خود به وجود آوریم.
۱۰- برای تغییر در دیگران باید خودمان را تغییر دهیم.
۱۱- افراد فقط به پیام‌هایی پاسخ می‌دهند که آن را معنادار یافته و درک می‌کنند. مکالمه کافی نیست، باید مفاهمه کنیم.
۱۲- همه افراد توانمندی‌های لازم برای موفق شدن را دارا هستند، فقط مسئله چگونگی به‌کارگیری آنهاست. الگوبرداری از افراد موفق با چارچوب برنامه‌ریزی عصبی – زبانی یکی از راه‌های تحقق بخشیدن به توانایی‌های نهفته در افراد است.

۱۳- ما با تجربه می‌آموزیم و یاد می‌گیریم، بنابراین باید از تجربه نهراسیم.
۱۴- ذهن ما قادر است به آینده‌ها سفر کند و در دنیای تخیلی برای خود راهکارهای جدیدی کشف کند.
۱۵- چیزی به نام شکست وجود ندارد؛ هرچه هست فرصتی برای آموختن و یادگیری است. در رهنمودهای «ذهن‌آگاهی (Mindfulness)» توصیه می‌کنند به شکست‌ها و اشتباهات بیشتر از موفقیت‌هایتان توجه کنید؛ زیرا این خطاها هستند که به شما یاد می‌دهند.

نقش زبان در برنامه‌ریزی عصبی – زبانی

زبان می‌تواند شناخت تفسیرهای ذهنی فرد را آشکار کند یا آنها را پنهان سازد. زبان عامل مهم برقراری ارتباطات موثر است و اگر به درستی عمل نکند، عامل مخل ارتباطی می‌گردد.

باید بدانیم زبان، الفاظ و واژه‌هایی که به کار می‌بندیم، تنها بخش کوچکی از اندیشه و ذهن ما را ارائه می‌دهد. هنر ما این است که در ماوراء واژه‌ها، به معانی و مفاهیم ذهنی افراد پی ببریم و از الفاظ بگذریم و به فهم نیات آنها برسیم.

ساز و کارهای برنامه‌ریزی عصبی – زبانی

- **آینه فراگیر (meta mirror) – نگاه به رخدادها از زوایای مختلف**
- **تجربه نقطه اوج (Peak Experience)**
- **گام زدن به آینده (Future Pacing)**
- **ارتباط مفاهمه‌ای**
- **الگوبرداری از موفق‌ها (Modelling)**
- **مهار کردن ذهن (Taming mind)**
- **آرام شدن با ذهن‌آویزها (Anchoring)**
- **خلاقیت ذهنی (Creativity of Mind)**

آینه فراگیر (meta mirror) – نگاه به رخدادها از زوایای مختلف

یکی از رایج‌ترین فنون برنامه‌ریزی عصبی – زبانی، آینه فراگیر است که طی پنج گام صورت می‌گیرد:

گام اول – فرض کنید شما در ارتباط با فرد دیگری دچار تعارض شده‌اید. در مرحله اول از شما خواسته می‌شود که نظر خودتان را در مورد فرد مورد نظر به طور کامل توصیف کنید. احساس شما در مورد او چیست؟ او را چگونه آدمی می‌دانید؟ رفتارش تا چه حد قابل قبول است؟ ...

این پاسخ‌ها ممکن است منفی و حاکی از خشم و تنش باشد. حالا کلمات و عباراتی که به کار برده‌اید، برای شما تکرار می‌شود تا دقیقاً بدانید درباره فرد مورد نظر چه گفته‌اید.

گام دوم – حال از شما خواسته می‌شود از جای خود برخیزید، تنفسی بگیرید و افکار قبلی را از ذهن خود بزدایید و در صندلی مقابل بنشینید. حالا از شما خواسته می‌شود خود را در جایگاه فرد مقابل بگذارید و ببینید داوری و نحوه رفتار شما در مورد او منصفانه بوده است یا خیر؟

حالا که اصطلاحاً می‌خواهید با کفش او راه بروید، چگونه رفتار خود را ارزیابی می‌کنید؟ در این مرحله غالباً ارتباط شما با فرد مقابل بهبود نسبی پیدا می‌کند و شاید به خودتان بگویید در توصیف منفی او زیاده‌روی کرده بودم!

گام سوم – حال از شما خواسته می‌شود این دو جایگاه را ترک کنید و در جایگاهی سوم، دو جایگاه قبلی را (یکی جایگاه خودتان و دیگری جایگاه طرف مقابل‌تان) را به نظاره بنشینید و با بی‌طرفی، این ارتباط را ارزیابی و توصیه‌هایی را برای هر دو جایگاه ارائه دهید که ارتباط بهتری با یکدیگر برقرار کنند. در این گام فرد ارتباط بهتری با دیگری برقرار می‌کند و با پیشنهاداتی آن را بهبود می‌بخشد. شفافیت ارتباط در این گام بیشتر شده و شما احساس راحتی و اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت.

گام چهارم – حالا از شما خواسته می‌شود در جایگاه چهارم قرار بگیرید و از بالا به این صندلی نگاه کنید. در صندلی اول خود فرد، در صندلی دوم فرد مقابلش و در صندلی سوم او به عنوان داور رابطه، دیده می‌شوند. حال از فرد سوال می‌شود در این موضع بالاتر که خود را کاملاً از این ارتباطات جدا کرده است موقعیت را چگونه می‌بیند؟ و از این رابطه چه می‌آموزد؟

بصیرت بیشتر، آگاهی بیشتر، تفاهم و دوستی بیشتر، و بلوغ ارتباطی بیشتر حاصل این گام می‌باشد.

گام پنجم – در این مرحله از فرد می‌خواهیم مروری بر مراحل پیشین داشته باشد و قوت‌ها و ضعف‌های ارتباطی را مورد ارزیابی قرار دهد. در مراحل مختلف چه باید می‌کردیم که نکردیم؟ از چه مواردی غافل شده‌ایم؟ در این مرحله می‌توانیم از فرد بخواهیم کل مراحل قبلی را یک بار دیگر انجام داده و اصلاحات مورد نظر را پیشنهاد کند.

تجربه نقطه اوج (Peak Experience)

در این ساز و کار برنامه‌ریزی عصبی – زبانی از فرد می‌خواهیم که یکی از تجربه‌های خوشایند و موردعلاقه خود را که در گذشته داشته به تفصیل بیان کند. با مرور خاطره خوب ما می‌توانیم دریابیم عامل مهم انگیزشی فرد چیست. با یافتن این اهرم انگیزشی که محرک ذهنی فرد بوده است، به پالایشگرهای ذهنی او پی می‌بریم و می‌توانیم برنامه‌های انگیزشی خاص او را سازماندهی کنیم.

گام زدن به آینده (Future Pacing)

در تجربه نقطه اوج، فرد را به گذشته می‌بردیم. در گام زدن به آینده، از فرد می‌خواهیم در عالم تخیل به آینده سفر کند و فرض کند موفقیتی را که در نظر داشته حاصل کرده است. حالا باید بگوید چه قدم‌هایی را برای این موفقیت برداشته؟ با چه چالش‌هایی مواجه گردیده؟ و چه راه‌هایی را برای موفقیت تجربه کرده است؟

با انجام این روش، فرد با آزادسازی نیروی ذهنی خود راه‌های جدیدی را کشف و استعدادهای نهفته خود را پیدا می‌کند و به نکات شگفت‌آوری دست می‌یابد. از آنجائیکه این راه‌حل‌ها زائیده ذهن خود فرد است، عمل به آنها ساده‌تر از توصیه‌های دیگران به وی می‌باشد.

ارتباط مفاهمه‌ای

در برنامه‌ریزی عصبی – زبانی برای شناخت باید به ذهن‌های یکدیگر راه پیدا کنیم و پالایشگرهای ذهنی و نقشه‌ها و الگوهای معنابخشی دیگران را بشناسیم. در روش‌های متداول ارتباطی ما می‌کوشیم تا از طریق رد و بدل کردن کلام (مکالمه) با یکدیگر مراوده برقرار کنیم، در حالی که برنامه‌ریزی عصبی – زبانی هدفش در ارتباط، مفاهمه (رد و بدل کردن فهم‌ها) می‌باشد. به عبارت دیگر ارتباط مفاهمه‌ای نوعی ذهنیت بین‌الاذهانی

(intersubjectivity) است، که در آن ذهن‌ها به روی هم گشوده می‌شوند و نوع معنابخشی طرفین بر هم آشکار می‌گردد. برای تحقق مفاهمه شروطی لازم است که مهم‌ترین آنها، اعتماد و اطمینان فی‌مابین است. طرفین باید به یکدیگر اعتماد داشته باشند، نظرات یکدیگر را محترم بشمارند و تصدیق و تایید کنند. این سه شرط را (۳Re) نامیده‌اند.

در ارتباط مفاهمه‌ای، **برقراری رابطه همدلانه** (Rapport) از اهمیت خاصی برخوردار است. رابطه همدلانه قلب و گوهر اصلی در برقراری ارتباط موفق است.

برای ایجاد این رابطه باید شخصیت طرف مقابل را بشناسیم و الگوی ذهنی او را تشخیص دهیم. (الگوهای ذهنی تصویری، دیداری، آوایی، شنیداری، احساسی، عاطفی). عباراتی از قبیل «آینده سازمان نوید طلوع تازه‌ای می‌دهد»، «زنگ‌های امید در سازمان طنین افکنده است»، «احساسم به من می‌گوید آینده غمناکی در انتظار ماست»، از سه نوع الگوی ذهنی تصویری، آوایی و احساسی خبر می‌دهند. از سوی دیگر می‌توان شخصیت‌های «کودک»، «والد» و «بالغ» را در طرف مقابل تشخیص داد و بر این اساس، به برقراری ارتباطی موثر توفیق پیدا کرد. شناخت نقشه‌های ذهنی از طریق الگوهای حسی که به وسیله فرد به کار گرفته می‌شود، الفاظی که به کار می‌برد، شاخص‌ها و معیارهای ارزشی‌اش، زبان بدن و الگوهای رفتاری ممکن می‌گردد و این شناخت، ارتباطات موثر را عملی می‌سازد.

الگوبرداری از موفق‌ها (modeling)

در برنامه‌ریزی عصبی – زبانی یکی از فنون بهبود رفتار، الگوبرداری از افراد موفق است. در آغاز باید باور کنیم که اگر کسان دیگری توانسته‌اند در این زمینه موفق شوند، پس ما هم می‌توانیم. نکته مهم در الگوبرداری از موفق‌ها رابطه ذهن و بدن است. ذهن و بدن با یکدیگر یک سیستم تعاملی را تشکیل می‌دهند. از این ارتباط تعاملی می‌توانیم این بهره‌برداری را کنیم که بکوشیم با رفتار خوشایند و شاد، ذهنمان را خوش و مسرور کنیم. اینجا رفتار شما پندار شما را شکل می‌دهد و این رابطه روح و جسم (Psychosomatic) به راحتی روحی شما منجر می‌شود. با تمرین رفتار آدم‌هایی که اعتماد به نفس دارند، شما می‌توانید فردی با اعتماد به نفس بشوید. هدف برنامه‌ریزی عصبی – زبانی این است که ما را به کشف توانایی‌های خاصی که در وجودمان به ودیعه گذاشته شده راهبری کند و از طریق رفتارها، الگوهای ذهنی‌مان را متحول سازد. در اینجا، الگوبرداری را نوعی یادگیری قلمداد می‌کنیم. در این شیوه فرد باید بکوشد که در قالب شخص موفق که الگوی اوست قرار گیرد و رفتارهای او را عینا تکرار کند تا رفتاری همانند او پیدا کند. پس از این مرحله که نوعی یادگیری تقلیدی است نوبت به پالایش یادگیری و سازگاری آن با ویژگی‌های فرد یادگیرنده می‌رسد. در مرحله دوم باید به صورتی منظم عناصر رفتاری الگو را کنار بگذارید و بررسی کنید آیا تفاوتی در نتیجه کارتان بوجود می‌آید؟ اگر تفاوتی ایجاد نمی‌شود به آن عناصر رفتاری نیاز ندارید و اگر ایجاد می‌شود باید آنها را حفظ کنید. در این مرحله نوعی یادگیری معکوس رخ می‌دهد، زیرا در یادگیری متداول آزمون می‌کنیم و به یادگیری خود نکاتی را می‌افزاییم، در حالی که در این روش آزمون می‌کنیم و آنچه را بدان نیاز نداریم رها می‌کنیم.

مهار کردن ذهن (Taming mind)

اگر بتوانیم بر ذهن خود مسلط شده و بجای آنکه ذهن ما را راهبری کند، ما ذهنمان را مدیریت نماییم، بسیاری از تنش‌ها و مشکلات رفتاری ما حل خواهد شد.

سرکشی‌های ذهن را زمانی که ما را با یادآوری خاطرات گذشته دچار حسرت می‌کند و یا با پیش‌بینی‌های آینده ما را دچار ترس می‌کند، می‌توانیم به درستی حس کنیم. در حالیکه این گذشته نگری یاس‌آور و آن آینده‌نگری ترس‌آور هیچ‌کدام ثمربخش نیستند. در چنین حالاتی لازم است بر ذهنمان مسلط باشیم و نگذاریم اینگونه افکار، فرصت‌های زمان حال را از ما بگیرد. در اینجا به دو مفهوم باید توجه کنیم. شخصیت «میان زمان» و «در زمان». گروهی در میان زمان گذشته و آینده گیر افتاده‌اند و فرصت‌های زمان حال را از دست می‌دهند؛ در حالی که

شخصیت‌های «در زمان» زمان را اکنون می‌دانند و از آن بهره می‌برند. با مدیریت ذهن، همچنین، می‌توان بر دوگانگی و تردید از طریق افزودن یک مزیت بر یک بدیل، فائق آمد.

آرام شدن با ذهن‌آویزها (anchoring)

یک قطعه موسیقی، یک منظره زیبا، یک عطر خاص و یک حس لطافت، همه محرک‌هایی از زمان گذشته در ذهن ما هستند که از تداعی‌شان احساس آرامش می‌کنیم. از طرف دیگر، محرک‌های منفی هم وجود دارند مثل اتاق عمل بیمارستان، محیط بسته یک اتاق و بوی بد یک محیط کثیف، که یادآور حس ناخوشایند در ما می‌شوند.

از آنجا که ذهن ما به طور طبیعی تجربه‌ها را به هم پیوند می‌دهد، در صورتی که بتوانیم تجربه ناراحت‌کننده فعلی خود را به محرک ذهنی خوبی در گذشته پیوند دهیم، می‌توانیم حس آرامش را در خود ایجاد کنیم. در صورتی که از ذهن‌آویزهای مثبت استفاده کنیم، می‌توانیم حالات ناخوشایند را اصلاح کرده و از آنها دور شویم. برای این کار باید آرام در جایی قرار بگیریم و سعی کنیم به لحظه‌ای اطمینان‌بخش و شاد بیندیشیم و آن لحظه را در ذهن خود بازسازی کنیم.

آرامش حاصل از دعا، مناجات، تفکر عمیق، و شور عارفانه همه ذهن‌آویزهای خوبی هستند که ما را در مواجهه با حالات تشویش‌آور یاری می‌دهند.

خلاقیت ذهنی (Creativity of mind)

با پرواز دادن ذهن و رها کردن آن در آسمان گسترده و بیکران تخیل، می‌توان به ایده‌های نو رسید.

در برنامه‌ریزی عصبی – زبانی سه موضع را برای فرد در نظر می‌گیریم: موضع خیال‌پرداز، موضع منتقد، موضع واقع‌گرا.

در موضع خیال‌پرداز فرد به رویاپردازی و تخیل رو می‌آورد. در این موضع به عملی بودن یا نبودن اندیشه نمی‌کند، بلکه هر چه به ذهن او می‌رسد، ثبت می‌نماید.

در موضع منتقد این ایده‌های تخیلی به بوته نقد گذارده می‌شوند، نقاط قوت و ضعف آنها بررسی می‌شود و تعریف شفاف و روشنی از آنها به عمل می‌آید. ارزیابی مشکلات ایده و یافتن مشکلات آن در این مرحله صورت می‌پذیرد.

در موضع واقع‌گرا باید برای اجرایی شدن طرح از طریق سازماندهی و برنامه‌ریزی کوشید. در این مرحله نیز واقعیت‌های جدیدی روشن می‌شود که قبلاً به آنها آگاهی نداشتیم.

حال سه مرحله را در ذهن خود تکرار کنید و نتایج حاصل از ارزیابی و سازماندهی را به موضع تخیلی وارد کنید و ایده اولیه را اصلاح کرده و بهبود ببخشید.

سخن آخر – برنامه‌ریزی عصبی – زبانی راهی برای اصلاح رفتارها و اندیشه‌ها و گفتارهای ماست و طریقی برای رسیدن به کمال و تعالی است. با کمک این برنامه‌ریزی می‌توانیم از انگاره‌های ذهنی و کلامی و رفتاری انسان‌های موفق رمزگشایی کنیم و با خودشناسی و دیگرشناسی در فضایی تفاهمی به ارتباط و مراوده با دیگران بپردازیم. در برنامه‌ریزی عصبی – زبانی با تغییر پالایشگرهای ذهنی می‌توانیم نوع نگاهمان را به دنیا متحول کنیم و از طریق الگوبرداری از موفق‌ها، توفیق پیدا کنیم. در این برنامه‌ریزی به جای اینکه ذهن بر ما مدیریت کند، ما بر ذهن خود مدیریت می‌کنیم و این مزیتی مهم برای زندگی سعادتمندانه است.

www.DLMgroup.ir