

مدیریت ذهن آگاه برای طراحی آینده سازمان

مریم گودینی^a

^a (کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران)

نویسنده مسئول: مریم گودینی

چکیده: در این زمانه که سیل اطلاعات بر سر ما می ریزد و فناوری در همه بخش های زندگی ما نفوذ کرده است حواس پرتی های بسیاری نیز برایمان بوجود آمده است، اینجاست که مدیریت ذهن آگاه یک پایگاه قدرتمندی است که می توان با تکیه بر آن به چیزی که واقعا اهمیت دارد، دست یافت. مدیریت ذهن آگاه به سازمان ها کمک می کند تا در این طوفان اطلاعات بتوانند به یک جهت دهی زیبایی شناسانه و جامعه شناسانه برسند و بتوانند در مسیر اهداف خودگام بردارند. هدف از این مقاله، ارائه ی یافته هایی است که به درک بهتر این موضوع که چرا ذهن آگاهی به رهبری اثربخش تر سازمان ها منجر می شود، کمک می کند. به منظور دستیابی به این هدف، ابتدا مدیریت ذهن آگاه به عنوان بهترین روش مدیریت و یک سند راه برای دستیابی به اهداف سازمان معرفی می شود. سپس با توسعه ی دیدگاه خرد، ضرورت توجه به آموزش این مقوله برای مدیران معاصر به تفصیل بیان می شود.

کلمات کلیدی: مدیریت ذهن آگاه، رهبری اثربخش، موفقیت سازمان.

۱. مقدمه

مدیر یک سازمان برای اینکه بتواند در زمان و شرایط فعلی کارایی داشته باشد باید از ذهن خود به عنوان یک جعبه اسرارآمیز استفاده کند تا بتواند از موثرترین تکنیک ها برای توسعه سازمان خود بهره مند شود و بتواند در جایگاه مدیر سازمان برای همه مجموعه دلگرم کننده و پشتیبان باشد. مدیریت ذهن آگاه یعنی قبل از اینکه دیگران بخواهند برای سازمان تصمیم بگیرند، مدیر برای سازمان تصمیم بگیرد. مدیر می تواند با استفاده از این روش مدیریت زمان خود را بدست بگیرد و بر همه بخش ها و عملکرد سازمان تسلط داشته باشد و با آگاهی و اعتماد به نفس به طراحی نقشه ی راه جامعه ی هدف سازمان بپردازد. این شیوه به مدیران کمک می کند تا گذشته را ردیابی و حال را طوری ساماندهی کنند که بتوانند آینده سازمان را در جهت بهتر شدن تغییر دهند. این یکی از موضوع هایی است که کارکنان، سازمانها و مدیران همواره با آن رو به رو هستند. مدیران سازمان ها معمولا هنگام پرداختن به نیازهای کارکنان خود و مسائل سازمان با شرایط استرس زا رو به رو هستند؛ ذهن آگاهی با خود کارآمدی بیشتر در مواجهه با چالش های سازمانی مرتبط است [1]. فرد با این روش از خود یک مدیر توانمند خلق می کند، مدیری که فقط امریه صادر نمی کند، قدرت رهبری دارد و نه فقط طرز انجام کار بلکه علت انجام کار را نیز توضیح می دهد. دستورات خود را واضح و دوستانه می دهد، داد و فریاد نمی کند و تامطمئن نشود دستوراتش را فهمیده اند کار را شروع نمی کند. مقررات کار و خط مشی سازمان را منصفانه تفسیر می کند، ضمن پایبند بودن به وعده های خود چیزی را که نمی تواند انجام دهد وعده نمی دهد. فکرش باز است و از پیشنهادات کارکنان استقبال می کند و درباره مسائل سازمان با ذهنی باز با کارمندان به تبادل اطلاعات می پردازد. این روش چگونه می تواند کارکرد درستی داشته باشد؟ با کنار هم قراردادن بهره وری و ذهن آگاهی در چارچوبی انعطاف پذیر و وابسته به عمل. در ادامه موارد مطرح شده با نگاه دقیق تری تشریح می شود.

۱.۱. بهره وری عملکرد سازمان

عملکرد سازمان گاهی اوقات شبیه یک «دنبال بازی» بی پایان می شود، گویا همه به انجام وظایف تمام نشدنی، جلسات، ایمیل ها و پیام هایشان محکوم هستند و گاهی مسیر ساختمان محل کار را برای انجام کارهای مختلف طی می کنند. مدیر سازمان و کارمندان به هیچکدام از کارهایشان به اندازه کافی توجه نمی کنند و اصلا حس خوبی ندارند و ناامید هستند. در واقع شاید پیشرفت سریع تکنولوژی گزینه های تقریبا بی شماری را برای سرگرم کردن افراد توصیه می کند و این حتما یکی از دلایلی است که در بهره وری موفقیتی حاصل نمی شود. توضیح پیش فرض من برای کم شدن بهره وری میتواند این باشد که افراد با اطلاعات بیش از اندازه فلج شده اند. همانطور که [4]، در کتاب سازمان ذهن اشاره می کند؛ تاثیرات منفی فوران اطلاعات بر قدرت تمرکز ما حتی بدتر از تاثیرات مواد مخدر است. بنابراین راه حل بهره وری برای مدیریت این است که مدیر بتواند ریشه حواس پرتی های دیجیتال را قطع کند. اینجاست که ذهن آگاهی معنی پیدا می کند، ذهن آگاهی یک راه حل مفید و کارساز است که فضای لازم را برای تمرکز کردن، فکر کردن و عمل کردن به مدیران می دهد. منظور از ذهن آگاهی در واقع داشتن سطح آگاهی بالا در تمامی لحظات، تمامی رفتار مدیر و تمام عملکرد سازمان است. از همین رو، ذهن آگاهی به مدیر سازمان قدرت اداره کردن موثر و کارآ می دهد؛ اینکه بجای واکنش به اتفاقات، فعالانه عمل کند. بواسطه ذهن آگاهی، مدیر یاد می گیرد که چگونه با دشواری ها دست و پنجه نرم کند و کنجکاوای های مبهم را به اهداف با معنی تبدیل کند. در حقیقت، ذهن آگاهی با توسعه ی شایستگی های هوش هیجانی، سبب افزایش عملکرد مدیران و کارکنان سازمان می گردد که این امر نیز به نوبه ی خود موجب بهره وری بالاتر سازمان می گردد [5].

۲.۱. ذهن آگاهی در رفتار مدیر سازمان

ما در دورانی زندگی میکنیم که تکنولوژی گزینه های بسیاری را برای سرگرم کردن ما ایجاد می کند و بیشتر از همیشه احساس حواس پرتی و انفصال در زندگی میکنیم، این دقیقا همانند پرواز با یک جت مسافربری است که ما در آن، تماشاگر دنیا از پنجره هستیم، اما هیچ ایده ای برای اینکه دقیقا کجا هستیم نداریم و اگر خیلی خوش شانس باشیم میتوانیم درخشش اقیانوس را تماشا کنیم یا نور رعد و برقی که از شکاف ابرها به ما برسد. در واقع بیشتر مواقع ما مسافران نیمه هوشیاری هستیم که فقط مشغول گذراندن وقت هستیم تا زمان پیاده شدن فرا برسد. با این حال اگر مسیر هواپیما همان مقصد سازمان باشد باید افراد سازمان

یاد بگیرند چگونه مسافران بهتری باشند، برای مسافر بهتر بودن باید بدانیم چگونه به خودمان جهت بدهیم. در سازمان‌ها نیز، باید بدانیم که سازمان ما الان کجاست؟ آیا می‌خواهیم همینجا باشد؟ اگر نه دلیل اینکه می‌خواهیم حرکت کند چیست؟ پس در ابتدا ما باید با تمام پتانسیل‌های سازمان خود آشنا شویم، ذهن آگاهی به ما کمک می‌کند که مکان سازمانمان را بیابیم، بدانیم توانایی‌های سازمان ما چیست و اینکه جامعه هدف سازمانمان چه کسانی هستند. علاوه بر این، ذهن آگاهی در مدیران ظرفیتی ایجاد می‌کند که می‌توانند به وسیله‌ی آن بر مسائل و چالش‌های استرس‌آفرین غلبه کنند. در واقع، این پدیده، یک ناظر درونی است که به مدیر کمک می‌کند تا به جای رفتارهای منفعلانه، رفتاری فعال داشته باشد و تمامی فعالیت‌های ذهنی خود را در جهت موفقیت سازمان تنظیم کند [3]. به عبارت دیگر، این فرایند به مدیران کمک می‌کند تا با غلبه بر احساسات در موقعیت‌های تنش‌زا، بهتر عمل کنند و با تمرکز بر مسائل مهم و حیاتی سازمان، زمینه را برای موفقیت بیشتر سازمان خود فراهم نمایند [6].

۳.۱. ذهن آگاهی در مدیریت سازمان

شلوغی زندگی می‌تواند در سکوت بین عقاید و اعمال ما یک اقیانوس ایجاد کند. ما ترجیح می‌دهیم در مسیری قدم برداریم که کمترین مقاومت را طلب می‌کند، حتی اگر ما را از چیزی که واقعاً می‌خواهیم دورتر کند. برای به‌دست آوردن تغییری که در زندگی نیاز داریم، باید بی‌وقفه تلاش کنیم. هر ورزشکاری می‌گوید که برای ساختن یک ماهیچه، باید تمرین‌های بدنیتان را بیشتر کنید. دقیقاً مانند ساختن ماهیچه، برای قوی کردن ذهن نیز باید آن را آموزش دهیم. اینکه فراموش کنیم برای مدیتیشن وقت بگذاریم یا کلی بهانه‌تراشیم که چرا به کلاس یوگا نرفتیم کار راحتی است، اما پیامدهای جدی و مستقیمی بر ناپدیدگرفتن وظایف روزمره‌ی ما دارد. برای اینکه یک روتین پایدار جدید داشته باشیم باید بتوانیم آن را در برنامه‌ی شلوغمان جا دهیم. چقدر خوب بود اگر یک مربی برای تقویت اراده داشتیم که به ما کمک می‌کرد در طول روز منظم‌تر باشیم، پس جنبه‌های مهم یک سازمان هم مانند یک پل بین عقاید و اعمال ما عمل می‌کنند.

ذهن آگاهی در مدیریت باعث می‌شود که فرد عادت به خودآزمایی پیدا کند. عادت به اینکه مشخص کند چه چیزهایی برای سازمانش اهمیت دارد، چرا اهمیت دارد و بهترین راه رسیدن به آنها چیست. این بینش هر روز به مدیر یادآوری می‌شود و در نتیجه عمل کردن به آنها فارغ از اینکه کجا هست، راحت‌تر خواهد بود. همه افرادی که از این شیوه بهره می‌برند می‌توانند در شغل رؤیایی خود استخدام می‌شوند، کسبوکار خود را راه بیندازند و از روابط مناسب‌تری در محل کار خود بهره مند شوند. تمام این تغییرات با اضافه کردن ذهن آگاهی به روتین روزانه به‌دست می‌آید. ذهن آگاهی مانند یک منشور عمل می‌کند یعنی آداب‌ورسوم و حکمت‌ها را از سراسر جهان جذب می‌کند و سپس آنها را به‌صورت یک پرتو روشن متمرکز می‌کند. پرتویی که به مدیران کمک می‌کند ببینند سازمانشان اکنون کجاست و چه آینده‌ای پیش روی آن قرار دارد. مدیری که سازمان خود را با ذهن آگاهی مدیریت می‌کند، می‌تواند بر تمام چالش‌های پیش روی سازمان خود غلبه کند. هم چنین در زمان بحران نیز بهتر می‌تواند اوضاع را سر و سامان دهد چرا که مدیر ذهن آگاه با تمرکز بر مقررات رفتاری مناسب در شرایط استرس‌زا بهتر می‌تواند عمل کند [8].

۴.۱. چرایی ذهن آگاهی

یک فیلسوف به نام «دیوید هارت» ذهن آگاهی را به‌عنوان قدرت بنیادی مغز برای جهت‌دادن به خود در مسیری خاص، مثلاً یک هدف یا یک نقطه پایان، توصیف می‌کند. این اصطلاح از فلسفه «اسکولاستیک» وارد ادبیات شده است و من می‌خواهم آن را به‌روز کنم تا برای هدفمان قابل استفاده باشد: ذهن آگاهی یعنی قدرت ذهن برای جهت‌دهی به خود در راستای چیزی که برابمان معنی دارد و عمل کردن به آن در جهت رسیدن به نقطه پایان. اگر ذهن آگاهی به معنی عمل کردن طبق اعتقادات باشد، مخالف آن عمل کردن در حالت اتوپایلت خواهد بود. به بیان دیگر، ذهن آگاهی یعنی از چرایی کاری که انجام می‌دهیم، آگاه باشیم.

ما به عنوان مدیر باید بدانیم برای سازمان چه می‌خواهیم و مهم‌تر اینکه چرا آن را می‌خواهیم تا بتوانیم با خودمان روراست باشیم، پس باید از همین‌جا شروع کنیم. در این فرایند باید کم‌کم خودآگاهی‌مان را تقویت کنیم. این کار ممکن است خیلی پیچیده به نظر برسد، اما در عمل می‌تواند به‌سادگی این باشد که سعی کنیم بفهمیم چه چیزی علاقه ما را برمی‌انگیزد و چه چیزی این کار را نمی‌کند. همچنان که شروع به شناختن چیزهایی می‌کنیم که به سمتشان جذب می‌شویم، می‌توانیم رؤیایمان را بر مبنای عقایدی که کشف کرده‌ایم، تعریف کنیم.

وقتی به کاری که می‌کنیم ایمان داشته باشیم، با بی‌خیالی کار نمی‌کنیم، خلاق‌تر و فعال‌تر می‌شویم. دیگر فقط سخت کار نمی‌کنیم، بلکه هوشمندانه‌تر کار می‌کنیم چراکه هم قلب و هم ذهنمان، هم‌زمان درگیر کاری هستند که انجام می‌دهیم. فرایند پرورش این خودآگاهی در تمام عمر ادامه پیدا می‌کند، اما سرآغاز آن سفری به درون است. از این مرحله است که ذهن آگاهی وارد می‌شود. شما می‌توانید به ذهن آگاهی تان به چشم یک اتوبیوگرافی زنده نگاه کنید. این روش به شما کمک می‌کند که بفهمید در این زندگی برق‌آسا، چه چیزهایی نامفهوم مانده‌اند. می‌توانید تصمیم‌هایتان و عملکردی که برای سازمانتان داشته‌اید تا به نقطه‌ای که هستید برسید، را ردیابی کنید. این روش شما را تشویق می‌کند تا از تجربه‌های مدیریتی درس بگیرید. اینکه چه چیزی برای سازمان کارکرد داشته، چه چیزی کارکرد نداشته و چه احساسی در شما به وجود آورده است و حالا قدم بعدی سازمان چیست؟ با این فرایند، خودآگاهی شما روزبه‌روز عمیق‌تر می‌شود. با هر صفحه جدید توانایی شما برای تشخیص دادن مفاهیم با معنی از بی‌معنی‌ها پیشرفت می‌کند. اگر شما از مسیر سازمان خود راضی نیستید، با این روش، توانایی تغییر دادن این مسیر را در خود تقویت می‌کنید.

مطالعات نشان می‌دهند که روزانه بین پنجاه تا هفتاد هزار فکر از ذهن ما عبور می‌کند. یعنی اگر هر فکر فقط یک کلمه باشد، ذهن ما هر روز به اندازه یک کتاب کامل محتوا تولید می‌کند. برخلاف کتاب‌ها، افکار ما به‌صورت منسجم ساخته نمی‌شوند. حتی در بهترین روز هم وابستگی افکار ما به هم بسیار مبهم است. این

مسئله باعث می‌شود ذهن ما دائماً در تلاش برای نظم‌بخشیدن به سلول‌های خاکستری باشد. اصلاً از کجا باید شروع کرد؟ کدام فکر مقدم بر بقیه است؟ به‌ناچار درمی‌یابیم که دامنه تمرکزمان آن‌قدر گسترده نیست و ما دیگر به هیچ‌چیز آن‌قدری که شایسته آن است توجه نمی‌کنیم. معمولاً در این شرایط می‌گوییم «سرمان شلوغ است». برای بسیاری از ما اینکه «سرمان شلوغ باشد» درحقیقت یعنی آن‌قدر تحت فشار هستیم که کم‌کم داریم کارایی‌مان را از دست می‌دهیم. در این لحظه است که مفهوم ذهن آگاهی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

«باراک اوباما» در مصاحبه‌ای که در نشریه «ونیتی فیر» چاپ شد گفت: «می‌بینید که من فقط کت‌وشلوارهای آبی یا خاکستری به تن می‌کنم. دلیل این است که تلاش می‌کنم تا تعداد تصمیم‌هایم را کم کنم. من نمی‌خواهم درباره آنچه می‌خورم یا می‌پوشم تصمیم بگیرم. زیرا تصمیمات بسیار زیاد دیگری برای گرفتن دارم.» نقل‌قول مشابهی را نیز از «مارک زاکربرگ» مؤسس فیس‌بوک، درباره سویشرت‌های کلاه‌دار خاکستری یا از «استیو جابز»، مؤسس شرکت اپل، درمورد یقه‌اسکی‌های سیاه و شلوار لی شنیده‌ایم. آنها آگاه بودند که برای فکر کردن به انتخاب‌های متعدد باید چه مالیات سنگینی بپردازند و از هر فرصتی برای محدود کردن انتخاب‌هایشان در زندگی بهره می‌بردند.

روان‌شناسی به نام «روی باومیستر» در کتاب خود به نام نیروی اراده نوشته است: «مهم نیست که شما چقدر منطقی و باذکاوت باشید، اگر قرار باشد پشت سر هم تصمیم‌های مختلف بگیرید باید بهای بیولوژیکی آن را بپردازید. این بها با خستگی عادی جسمانی فرق می‌کند چراکه شما نسبت به این خستگی هشیار نیستید، اما از لحاظ روانی انرژی کمی دارید.» به این حالت، خستگی ناشی از تصمیم‌گیری گفته می‌شود. به عبارت دیگر، هرچقدر تصمیم‌گیری‌هایتان بیشتر باشد، احتمال اینکه تصمیم‌های خوبی بگیرید کم می‌شود. به همین دلیل است که احتمال آنکه در انتهای روز یک وعده غذایی ناسالم بخورید بسیار بیشتر از خوردن یک صبحانه ناسالم است چراکه در ابتدای روز مخزن اراده شما هنوز پر است.

خستگی ناشی از تصمیم‌گیری منجر به این می‌شود که از انتخاب‌های درست اجتناب کنید. چنین چیزی درمورد انتخاب‌های بزرگ زندگی بسیار صادق است، انتخاب‌هایی که تمایل داریم تا آخرین لحظه از آنها دوری کنیم. چنین انتخاب‌های دلپره‌آوری به‌سادگی از بین نمی‌روند. آنها در حاشیه صبر می‌کنند و مدام زندگی‌مان را در معرض خطر قرار می‌دهند. ما باید بار تعداد تصمیم‌هایی را که به دوش می‌کشیم، کاهش دهیم تا بتوانیم روی آنچه اهمیت دارد تمرکز کنیم.

۲. روش تحقیق

اطلاعات مربوط به این تحقیق از راه مصاحبه با افراد متخصص، گفتگوی غیر رسمی با مدیران، مشارکت در سمینارها و مطالعات کتابخانه‌ای و منابع آنلاین جمع‌آوری شده است.

۳. نتیجه‌گیری

دور شدن از انبوه انتخاب‌هایی که وزنشان روی شما سنگینی می‌کند نیاز اساسی شماست. شما به یک چشم‌انداز نیاز دارید تا بتوانید انتخاب‌های خود را به‌روشنی مشخص کرده و آنها را متمایز کنید. این کار را می‌توان با نوشتن انجام داد. چرا بنویسیم؟ هر تصمیمی، تا زمانی که اتخاذ نشده و به آن عمل نشود، صرفاً یک فکر است. فکر کردن مانند تلاش برای گرفتن یک ماهی با دستان خالی است. ماهی‌ها به راحتی از چنگ شما می‌گریزند و دوباره به اعماق گل‌آلود ذهن شما برمی‌گردند و ناپدید می‌شوند. نوشتن چیزها به ما این امکان را می‌دهد که افکار خود را تصرف کنیم و آنها را در روشنایی روز بررسی کنیم. با بیرون آوردن افکار خود، شروع به خالی کردن ذهنمان از چیزهای اضافی می‌کنیم. ما با نوشتن هر خط یک فهرست ذهنی از تمام گزینه‌هایی که در حال دریافت توجه‌مان هستند، درست می‌کنیم. این اولین قدم برای پس گرفتن کنترل زندگی‌مان محسوب می‌شود. از همین جاست که می‌توانیم سیگنال اصلی را از اختلالات جدا کنیم. اینجاست که ذهن آگاهی آغاز می‌شود.

در سازمان‌ها نیز این مسئله بسیار مورد اهمیت می‌باشد. ذهن آگاهی به بسیاری از جنبه‌های کارکردی محیط کسب و کارها مرتبط است [2]. ذهن آگاهی می‌تواند مدیران سازمان‌ها را در مسیر شناسایی اهداف و مقاصد سازمان یاری دهد و به آن‌ها کمک کند تا با اعتماد به نفس بیشتری به تقویت عملکرد خود و کارکنانشان بیندیشند و در جهت بهبود مداوم سازمان خود گام بردارند. همچنین این فرایند به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا موقع تصمیم‌گیری در مورد مسائل مهم سازمان، همه‌ی اطلاعات را مدنظر قرار دهند و از اطلاعات ضروری صرفاً به علت استرس‌زا بودن صرف نظر نکنند و توجه خود را بر روی مسائل و موارد مهم معطوف نمایند و بدین ترتیب از بروز تضادها و تعارض‌های نامطلوب در محیط کاری جلوگیری کرده و ارتباطات در سطح سازمان را بهبود ببخشند. به علاوه، روابط کارکنان و سلامتی روانی آنان را در سازمان تضمین می‌کند [7]. از این رو و به دلیل اهمیت این موضوع در موفقیت هرچه بیشتر کسب و کارها، پیشنهاد می‌شود تا رابطه‌ی بین ذهن آگاهی با رهبری سازمان به منظور طراحی سازمان‌های قصد آگاه بیشتر مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

- [1]Becker.B.D, & Whitaker.R.C. (2018). The Association between Dispositional Mindfulness and Management Self-Efficacy among early Childhood Education Managers in Head start. *Mindfulness*,9(2), 636-644.
- [2]et.al, G. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*.42(1), 114-142.
- [3]Hede.A. (2010). The Dynamics of Mindfulness in Managing Emotions and Stress . *Journal of Management and Development*.29(1), 94-110.
- [4]Levitin.D.J. (2014). The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Over load. *Dalton,Adult*, 512.
- [5]Lippincott.M. (2018). Deconstructing the Relationship between Mindfulness and Leader Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*.39(1).
- [6]Schoweitzer.M, & Rudy.N. (2010). The Effect of Mindfulness on Ethical Decision-Making,Risk Management and Decision Process Center. *Philadelphia,PA*.
- [7]Volderlin.et.al. (2020). Mindfulness-Based Programs in the Workplace: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Mindfulness*.11, 1579-1598.
- [8]Wright.C.J, & Schultte.N.S. (2014). The Relationship between Greater Mindfulness and Less Subjective Experience of Chronic Pain: Mediating Functions of Pain Management Self-Efficacy and Emotional Intelligence. *Australian Journal of Psychology*.66(3), 181-186.