سال اول | شمارهٔ ۲۵ | هفته چهارم آبان ۱۴۰۵

# باران

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر



مدرسه مدیریت فراتر

**اگر به حس خودفرمانی یک انسان لطمه بزنیم، نمی‌توان انتظار حال خوب و نوآوری و خلاقیت از او داشت.**

# باران

**باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، با تمرکز بر مدیریت، رهبری و توسعه سازمانی منتشر می‌شود.**


نام هفته‌نامه: باران

صاحب امتیاز: مدرسه مدیریت فراتر

سردبیر: زاهد شیخ‌الاسلامی

اعضای تحریریه: حمید امیری، بهاره رازقی، زاهد شیخ‌الاسلامی، احسان صنعتی مقدم

مدیر هنری: آرین سرلک

طراح جلد و صفحه‌آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب‌پور، سارا زارعی‌نژاد

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۲۵

تاریخ انتشار: هفته چهارم آبان ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵-۲۵

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM۹pn

وب‌سایت: faraatarschool.org


**مطالب این شماره بر مبنای تجربیات و مطالعات نگارنده نوشته شده است.**

مدرسه مدیریت فراتر

# نظریه خودتعیین‌گری

انسان‌ها دارای استعدادهای بالقوه بسیاری هستند. در محیط مناسب، این استعدادها بالفعل می‌شوند و در غیاب چنین محیطی، انسان‌ها هیچ‌وقت مجال بروز استعدادهایشان را نخواهند داشت، پژمرده می‌شوند و از درون می‌میرند.

یک مدیر یا آموزگار خوب، دغدغه اصلی‌اش کمک به این شکوفایی است. متأسفانه بسیاری از مدیران به دیگران به‌صورت ابزار نگاه می‌کنند تا از طریق آن‌ها به اهداف خودشان برسند. شاید به همین دلیل است که به آن‌ها می‌گویند نیرو... چیزی مثل قاطر ناطق. اتفاقاً برخی ترجیح می‌دهند که این نیروها حرف نزنند و کاری را که از آن‌ها خواسته شده، با اطاعت کامل انجام دهند. و این، در واقع همان کفران نعمتی است که یک مدیر بیدار نباید انجام دهد. به عبارت دیگر، خالق هستی در وجود همه انسان‌ها (و سایر موجودات) ودیعه‌ای قرار داده و قرار است که این ودیعه توسط مدیران فضای رشد و بروز پیدا کند.

ما از دوران آموزش ابتدایی این استعداد را خفه می‌کنیم و در چارچوب رقابت، تمام انگیزه‌های واقعی برای رشد و توسعه را از آن‌ها می‌گیریم. این هم به نظر من با قتل نفس فاصله زیادی ندارد. بچه‌ها و استعدادهای بی‌نظیرشان را از درون نابود می‌کنیم. فراموش نکنیم که همه ما بلااستثنا قربانی این فضای نادرست و نامناسب هستیم. بعضاً هم خودمان عامل قربانی کردن دیگران هستیم. مثلاً وقتی یک مدیر در سازمانش فضای رقابتی ایجاد می‌کند، در واقع در حال بازتولید همین فاجعه است. وقتی با ابزار ترس و تهدید سازمان را اداره می‌کنیم، ایمنی روانی آدم‌ها را از آن‌ها می‌گیریم و روی سلامتشان (فیزیکی و روانی) و روی روابطشان با خانواده و دوستانشان تأثیر منفی می‌گذاریم. اگر مدیران یکی از وظایفشان را در ایجاد زمینه برای شکوفایی همکارانشان ببینند، حالا سؤال این است که انسان‌ها برای شکوفا شدن به چه شرایطی نیاز دارند؟ گفتیم که همه انسان‌ها به‌طور غریزی طالب توسعه و افزایش ظرفیت‌هایشان در مواجهه



با محیط زندگی‌شان هستند. ولی برای اینکه این استعداد مجال بروز پیدا کند، شرایطی لازم است. یعنی انسان‌ها نیازهایی دارند که فقط در صورت ارضای آن‌هاست که می‌توان از آن‌ها انتظار بالندگی و مهم‌تر از آن، حالِ خوب داشت. اینجا «حالِ خوب» یا نیک‌زیستی همان چیزی است که در انگلیسی می‌شود well-being. حالا این نیازها چه هستند؟ ما یک سری نیازهای فیزیکی داریم، مثل غذا و آب و پوشاک و مسکن و غیره. در کنار آن‌ها تعدادی نیازهای روان‌شناختی یا سایکولوژیکال داریم که اگر ارضا نشوند، حالمان بد می‌شود. در اینجا کاری با نیازهای فیزیکی نداریم و می‌خواهیم وارد توضیح نیازهای روان‌شناختی شویم. برای این کار از نظریه خودتعیین‌گری یا Self-Determination Theory استفاده می‌کنیم که در چند دهه گذشته، توسعه زیادی پیدا کرده و شناخته‌شده‌ترین نظریه علمی در زمینه انگیزه آدم‌هاست. در این نظریه به دو نوع متفاوت از انگیزه اشاره می‌شود. انگیزه به‌عنوان عامل حرکت می‌تواند درونی (intrinsic) یا بیرونی (extrinsic) باشد. انگیزه درونی یعنی وقتی از نفْس کاری که می‌کنیم لذت می‌بریم و تمایل برای انجامش به هیچ عامل بیرونی ارتباط ندارد. انگیزه بیرونی انگیزه‌ای است که منشأش در درون ما نیست و ما در اثر درخواست‌های دیگران کاری را انجام می‌دهیم. نقطه قوت نظریه خودتعیین‌گری این است که نیازهای پایه‌ای انسان‌ها را کشف کرده، یعنی صرف‌نظر از اینکه در کجای دنیا زندگی می‌کنیم، زن هستیم یا مرد، سفیدپوست هستیم یا سیاه‌پوست، همه ما ۳ نیاز پایه‌ای روانی داریم. وقتی این نیازها ارضا می‌شوند، حالمان خوب است و انگیزه‌هایمان یا درونی هستند و یا درونی شده‌اند. این سه نیاز چه هستند؟

# حس خودفرمانی



نیاز اول همه ما حس خودفرمانی یا آتونومی است؛ یعنی من نیاز دارم که حس کنم بر کار خودم و آنچه انجام می‌دهم کنترل دارم. منظور این نیست که هر کاری که دلم بخواهد انجام دهم. منظور این است که من هر کاری که می‌کنم باید تأیید درونی خودم را داشته باشد. این می‌تواند به این دلیل باشد که از انجامش لذت می‌برم یا به‌عنوان یک کار مفید و باارزش آن را پذیرفته‌ام، هرچند ضرورتاً از انجامش لذت نمی‌برم.

حس خودفرمانی یا آتونومی وقتی اتفاق می‌افتد که حس می‌کنیم روی زندگی و کارمان کنترل داریم. یعنی انگار که بر سرنوشت خودم کنترل دارم و این من هستم که کاری را شروع می‌کنم و رفتارم را تنظیم می‌کنم. خودم تصمیم می‌گیرم و حتی اگر به دیگری وابسته می‌شوم، با اختیار خودم است. این حس وقتی تقویت می‌شود که من انتخاب داشته باشم و دیگران برای انتخاب من احترام قائل باشند؛ ولی وقتی که حس می‌کنم دیگری دارد من را کنترل می‌کند، حس خودفرمانی‌ام تضعیف می‌شود. خودفرمانی این نیست که هر کاری را که دلم بخواهد انجام بدهم؛ بلکه به این معنی است که هر کاری را که انجام می‌دهم، تأیید درونی خودم را داشته باشد. هر وقت مجبور می‌شوم یا مجبورم می‌کنند که کاری را برخلاف تأیید درونی‌ام انجام بدهم، حالم بد می‌شود.

باز هم تکرار کنم که این قضیه چیزی نیست که کسی اختراع کرده باشد؛ با یک پکیج به نام انسان می‌آید. اگر به حس خودفرمانی یک انسان لطمه بزنیم، نمی‌توان انتظار حال خوب و نوآوری و خلاقیت از او داشت و بر کیفیت کار و عملکرد روزانه او هم تأثیر منفی خواهد داشت.

# حس شایستگی

دومین نیاز روان‌شناختی، حس شایستگی است. من دوست دارم حس کنم در کارهایی خوب هستم و هر کاری که باعث می‌شود در زمینه‌ای بهتر بشوم، این حس را تقویت می‌کند. من دوست دارم حس کنم که تأثیرگذارم. مثلاً حسی که از پختن یک غذای خوب می‌گیرم یا حسی که از یک ساعت تدریس خوب حاصلم می‌شود. وقتی روی یک پروژه سخت کار می‌کنم و موفق می‌شوم، حس شایستگی‌ام تقویت می‌شود.

یکی از دلایلی که بعضی از پداگوژیست‌ها با رقابت در مدارس مخالف هستند، این است که رقابت برنده و بازنده دارد.

کسی که در یک رقابت بازنده می‌شود، به‌خصوص اگر در سنین پایین باشد، حس شایستگی‌اش را از دست می‌دهد و انگیزه‌اش برای یادگیری تضعیف می‌شود.

آدم شایسته یعنی کسی که از هوش، دانش و مهارت لازم برای انجام یک کار برخوردار است.

یعنی همه کیفیت‌هایی را که برای انجام یک کار مشخص ضروری هستند، دارد. این حس برای ما یک نیاز درونی است. اگر کار مورد نظر خیلی سخت باشد یا شخص بازخورد منفی دریافت کند، حس شایستگی‌اش تضعیف می‌شود. حس ناتوانی به او دست خواهد داد و انگیزه درونی‌اش کاهش خواهد یافت.

وقتی کسی دائماً یک کار مشخص را انجام می‌دهد، تأثیری روی حس شایستگی‌اش ندارد؛ ولی اگر یک چالش بهینه (نه زیاد سخت و نه آسان) پیش رویش بگذاریم که با تلاش می‌تواند به آن بپردازد و موفق شود، حس شایستگی‌اش بالا می‌رود و انگیزه‌اش افزایش می‌یابد.



# حس تعلق

سومین نیاز روان‌شناختی، حس تعلق است. به‌عنوان انسان، ما همیشه دوست داریم بخشی از یک جمع باشیم. حس کنیم که بودن و نبودنمان برای آن جمع مهم است؛ حس کنیم که در آن جمع تأثیرگذار هستیم و می‌توانیم به دیگران کمک کنیم. حس تعلق یعنی حسی که به من دست می‌دهد وقتی احساس می‌کنم در روابطی هستم که نزدیک، صمیمانه و عاطفی است. وقتی که احساس اتصال (attachment/connection) با دیگران دارم و حس تعلق به گروهی از آدم‌ها را دارم، یعنی در یک گروه اجتماعی هستم و به قول معروف تحویلم می‌گیرند.
بدون این ارتباط‌ها، خودتعیین‌گری سخت می‌شود؛ چون به کمک و حمایت دیگران دسترسی نداریم. حس تعلق هنگامی تقویت می‌شود که مورد احترام دیگران هستیم و حس می‌کنیم برایشان اهمیت داریم. حس می‌کنیم بخشی از یک فضای امن اجتماعی هستیم. این حس در فضاهای رقابتی تضعیف می‌شود، به‌خصوص وقتی که دیگران از ما در جمع انتقاد می‌کنند. در فضاهای رقابتی حس می‌کنید که تنها هستید.
این سه نیاز روانی ساختگی نیستند. در یک فرایند طولانی و توسط صدها دانشمند کشف شده‌اند. وقتی این نیازها برآورده می‌شوند، حالمان خوب است و انگیزه‌هایمان بیشتر درونی شده‌اند؛ بنابراین از انجام کارهایمان حس خوبی داریم.
قدر مسلم این است که اگر به‌عنوان مدیر دوست داریم که در شکوفایی همکارانمان نقش مثبتی داشته باشیم، راهش این نیست که به آن‌ها زور بگوییم. زور گفتن نتیجه بی‌سوادی و بی‌کفایتی ماست و نه ضعف آن‌ها. بهتر است یاد بگیریم که چگونه این سه نیاز درونی افراد را برآورده کنیم تا مجبور نشویم با چماق مدیریت کنیم.
بین بی‌انگیزگی و انگیزه کاملاً درونی یک طیف داریم. در یک سر این طیف، بی‌انگیزگی کامل است و در سر دیگر، انگیزه کاملاً درونی. انگیزه درونی وقتی است که کاری را انجام می‌دهم عمدتاً به‌خاطر اینکه از انجامش لذت می‌برم. مثال ملموسش مشاهده یک بچه سه‌ساله است. شما لازم نیست تشویقش کنید به بازی و کنجکاوی یا برای بازی کردن به او جایزه بدهید. مثال دیگر یک هنرمند است. یک نوازنده یا یک نقاش از خود آن کار بالاترین لذت را می‌برد. آدم‌هایی که حس خودتعیین‌گری بالایی دارند، به توانایی‌های خودشان باور دارند و حس می‌کنند که زندگی‌شان در دست خودشان است. حس عاملیت در واقع به هر دو بخش خودفرمانی و شایستگی برمی‌گردد.
و نکته مهم: این سه نیاز هم‌زمان باید ارضا شوند. یکی و دوتا کافی نیست و به‌زودی آن‌ها هم کاهش خواهند یافت؛ بدون خودفرمانی، حس شایستگی هم نهایتاً تضعیف خواهد شد.



## چرا باران؟

باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، برای مدیران عامل و سایر مدیرانی نوشته می‌شود که می‌دانند اداره سازمان در دنیای امروز، فقط با تجربه گذشته و نسخه‌های آماده ممکن نیست. سازمان‌ها هر روز با پیچیدگی، ابهام، تغییر رفتار مشتریان، فشار تصمیم‌گیری و چالش‌های انسانی روبه‌رو هستند؛ و مدیران برای عبور از این وضعیت، به اندیشه‌هایی نیاز دارند که هم عمیق باشند، هم کاربردی، هم قابل تبدیل به تصمیم و اقدام.

نام «باران» را آگاهانه انتخاب کرده‌ایم. باور ما این است که اثرگذاری واقعی در مدیریت، یک‌باره و ناگهانی رخ نمی‌دهد؛ بلکه قطره‌قطره شکل می‌گیرد. هر ایده درست، هر پرسش دقیق، هر بازنگری در مدل ذهنی و هر گفت‌وگوی سازنده می‌تواند مانند قطره‌ای تازه، به رشد تدریجی مدیر و سازمان کمک کند. در روزگاری که بسیاری از مدیران تشنه نگاه‌های نو، دقیق و اثربخش‌اند، باران استعاره‌ای از همین جریان آرام، پیوسته و زنده است.

«باران» قرار نیست فقط مجموعه‌ای از مقاله‌ها باشد. هر شماره تلاشی است برای گشودن زوایای دید تازه، طرح پرسش های جدی، و ارائه مفاهیمی که بتواند در جلسه مدیران، در تصمیم‌های دشوار و در مسیر ساختن سازمانی یادگیرنده‌تر و انسانی‌تر به کار بیاید. مدرسه مدیریت فراتر با «باران» می‌خواهد اندیشه مدیریتی را به تجربه روزانه مدیران نزدیک‌تر کند؛ آرام، پیوسته و اثرگذار.

