

غول چراغ جادوی مدیریت

نقش عزت نفس در مدیریت سازمانها



مقدمه

در سال هایی که مدیریت می کردم همیشه این سوال برایم پیش آمده بود که چرا بعضی مواقع حالم خوب است و بعضی مواقع حالم بد، چرا بعضی مواقع به خودم می بالیدم و بعضی مواقع احساس خوبی نسبت به خودم نداشتم . با خود فکر می کردم این یک پروسه طبیعی است و می تواند بخشی از متغیر بودن خلق و خوی آدمی باشد . مشابه آن حالت را خانم ها در زمان پرئود شدن تجربه می کنندو آن هم به علت تغییرات هورمونی است. اما با گذشت زمان و مطالعه بیشتر پی بردم که این عامل از موضوعی دیگر نشأت می گیرد و آن موضوع عزت نفس است . اوایل عزت نفس را با اعتماد به نفس یکی می دانستم و خیلی تفاوت معناداری بین آن دو نمی دانستم ، تا اینکه در سایت متمم چشمم به این موضوع افتاد و با توجه به زمینه قبلی که داشتم مطالب را مطالعه کردم و سعی کردم به صورت کنجکاوانه به این موضوع بپردازم . این باعث شد که این مقاله را که برگرفته از تجارب و مطالعاتم می باشد به صورت مکتوب ، ویدئو و یا صوت تهیه کنم . با این مقدمه به بررسی عزت نفس و نقش آن در مدیریت سازمان ها و تأثیر آن در ایجاد یک سازمان بهره ور و همین طور سازمانی که افراد در زیستگاه آن حال خوبی داشته باشند ، می پردازم



بخش اول

عزت نفس چیست؟

عزت نفس را می‌توانیم در کنار واژه‌های حال خوب، آرامش، متانت و وقار قرار دهیم. اما چیزی که من به آن برخورد کردم این است که در تعریف عزت نفس یک تعریف واحد که همه عالمان علم روانشناسی به آن رسیده باشند، وجود ندارد. من بعد از مطالعه کتاب عزت نفس اثر کریستوفر مراک این موضوع برایم روشن شد که در تعریف شاید اختلاف نظر باشد که هست، ولی در اهمیت عزت نفس اختلافی وجود ندارد. از همه این موضوعات که بگذریم عزت نفس به نظر من عبارت است از: توانمندی به اضافه شایستگی است. یعنی اینکه عزت نفس همان داشتن احساس خوب فرد از خودش می‌باشد. به عبارت دیگر احساس شایستگی داشتن فرد که این شایستگی نشأت گرفته از یکسری توانایی‌های او می‌تواند باشد. میزان عزت نفس را نمی‌توان به یک لحظه یا در یک رخداد اندازه‌گیری کرد. عزت نفس یک روند و یک فرآیند است که در گذر عمر می‌تواند در بعضی مواقع به علت دخالت عوامل داخلی یا خارجی کم یا زیاد شود. پس عزت نفس را به عنوان یک صفت شخصیتی ثابت، باید به صورت میانگین دوره‌ای در نظر گرفت. آیا تا به حال شده که بخاطر یک انتقاد تند از یک نفر که می‌تواند همکاران، پرسنل تان یا مدیرتان باشد، احساس کنید که شما آدم ناتوانی هستید؟ این از آن مواردی است که می‌تواند روی عزت نفس فرد اثر بگذارد، پس اگر بخواهم به طور کاملاً کاربردی و خلاصه عزت نفس را از دیدگاه خودم بیان کنم عبارت است از

احساس ارزشمندی که فرد در خود، در یک محدوده زمانی مشخص تلقی می کند، که می تواند کم یا زیاد باشد. بنابراین میانگین آن، میزان سطح عزت نفس فرد را نشان می دهد .

عزت نفس با خود شیفتگی چه تفاوتی می کند؟

در چه زمانی عزت نفس صورت خود را از دست داده و به سمت خودشیفتگی سوق پیدا می کند؟
در بیشتر مواقعی که افراد احساس توانمندی نمی کنند ولی احساس ارزشمندی هم ندارند، میل به سمت خودشیفتگی قلیان می کند.
همانطور که در تعریف اولیه ذکر شد عزت نفس عبارت از توانمندی به اضافه شایستگی است، نقطه مقابل خودشیفتگی در عزت نفس موضوع افسردگی است که مصداق آن مثال زیر می تواند باشد که کسی احساس توانمندی دارد ولی احساس ارزشمندی نمی کند و ممکن است احساس خوبی از حضور در جمع نداشته باشد، بنابراین از جمع فاصله گرفته و به سمت انزوا سوق پیدا می کند.

برای اینکه مفهوم عزت نفس را بهتر و بیشتر درک کنیم خاطره‌ای را برایتان تعریف می کنم ، جوشکاری داشتیم که توانمندی جوشکاری او برای کارهایی که در حوزه فعالیت کاری ما وجود داشت ، مناسب تشخیص داده شده بود، ولی این فرد وقتی در محیط کار مشغول به جوشکاری می شد اگر مسئول یا کسی بالای سر او قرار داشت به بدترین شکل ممکن جوشکاری می کرد، ولی در زمان هایی که تنها در کارگاه کار می کرد یکی از بهترین جوشکاران آن روز بود. روزی آن را کنار کشیدم و گفتم یونس چرا اینقدر در زمان تنهایی خوب جوشکاری می کنی ولی در زمان حضور فورمن یا

سرپرست خوب جوشکاری نمی کنی و این باعث شده که کسی تو را همراه خود به محل کار نبرد؟ کمی مکث کرد و با حالتی بغض آلود با من گفت که مهندس من بدرد هیچ کاری نمی خورم و چند بار تکرار کرد.

این دقیقاً علایم عزت نفس پایین این فرد توانمند در یک حوزه خاص بود، ولی به علت اینکه احساس ارزشمندی نسبت به خود نداشت، آن توانمندی هم ارزش خودش را از دست داد بود.

در مدیریت سازمان ها از این تیپ موارد بسیار دیده می شود، که فرد در حوزه خاصی توانمند است ولی به علت اینکه نسبت به خودش احساس ارزشمندی ندارد، توان ارائه این تخصص خاص خود را نیز ندارد



بخش دوم

منابع عزت نفس

عزت نفس را اگر به یک استخر یا مخزن بتوان تشبیه کرد ، این مخزن و استخر از چه منبع یا منابعی تغذیه میشود؟

آیا عزت نفس قابل شارژ شدن میباشد؟

آیا عزت نفس مانند یک باتری است که زمانی خالی شده و نیاز به پر شدن دارد؟

و آیا عزت نفس مانند دمای بدن کم و زیاد میشود؟

در این قسمت از مقاله به چهار منبع اصلی تغذیه عزت نفس می پردازم:



منبع اول

پذیرفته شدن یا رد شدن ما

همه ما نیاز به توجه داریم آیا می‌توان گفت تشکیل و به وجود آمدن شبکه‌های اجتماعی، پاسخ به یکی از نیازهای اساسی انسان‌ها که همان نیاز به توجه است بوده؟ به نظرم این یکی از فلسفه‌های وجودی آن می‌باشد این نیاز در تمام طول عمر انسان با او بوده و هست، در حوزه مدیریت سازمانها بسته به اینکه با چه کسانی رابطه داشته و کدام رابطه برایشان ارزشمندتر است میزان پذیرفته شدن یا طرد شدن آنها روی میزان عزت نفس آنها نقش بسزایی دارد. این نوع ارزشمندی می‌تواند از جنس دیگری هم باشد، مانند جذاب بودن، وقت برای منصرف کردن، توجه کردن ویژه به من، تحسین کردن و از این قبیل موارد و در مقابل آن می‌تواند موضوعاتی مانند نادیده گرفته شدن، ارزش قائل نشدن و بی ارزش قرار دادن کارها باشد. باید به این نکته به خوبی توجه داشت که انسان موجودی اجتماعی است و در بسیاری مواقع مفروضات و باورهای خود را با توجه به نگاه‌ها و رفتارهای دیگران ارزیابی می‌کند و می‌آزماید. بگذارید یک خاطره مدیریتی برایتان تعریف کنم، همکاری داشتم که به شدت مورد توجه واقع شدن حال او را خوب می‌کرد، هر زمان که من به او توجه می‌کردم، دقیقاً رفتارهایش تغییر می‌کرد و تلاش و فعالیت بیشتری از خود نشان می‌داد. روزی از او پرسیدم آیا وقتی من به تو توجه می‌کنم، احساس بهتری نسبت به قبل داری؟ در پاسخ به من گفت: مهندس خیلی، دوست دارم همیشه مورد توجه شما باشم. همین پاسخ به من ثابت کرد که در این فرد چقدر مورد توجه واقع شدن به عنوان منبع

مهمی از عزت نفس برایش اهمیت دارد. مورد دیگری که به عنوان یک تجربه ارزشمند برای من خاطره ساخته است، زمانی بود که می دیدم در حد توان خودمان پرداخت مالی به نتایجی که مورد نظر داشتیم نمی رسیم و در واقع در اکثر مواقع نتیجه عکس می گرفتیم. این برای من سوالی پیش آورده بود که آیا این افرادی که ما به آنها پرداخت مالی می کنیم، پول برایشان ارزش ندارد؟ اما وقتی که بیشتر دقت کردم و روند را مورد بررسی قرار دادم، دیدم که یکی از روش هایی که بسیار خوب جواب می دهد این است که در محل کار افراد حضور پیدا کنم و از آنها و زحماتشان قدردانی کنم و همچنین از ابزار مالی هم استفاده درست کنم، بعدها اثرات آن را در گفت و گو هایی که با پرسنل خود داشتم بسیار مشاهده کردم. وقتی با افراد رو در رو به گفت و گو می پرداختم احساس ارزشمندی و این که مورد توجه واقع شده بودند را در برق چشمان آنها به وضوح می دیدم. پس یک منبع تقویت کننده عزت نفس برای افراد، مورد توجه واقع شدن توسط فرد یا افرادی است که نظارت، نگاه و نظرات او برای آنها قابل اهمیت می باشد.



منبع دوم

میزان عمل و پایبندی به ارزش های اخلاقی و انسانی

آیا برای شما پیش آمده است که اقدامی انجام دهید که با معیارهای اخلاقی و انسانی شما مطابقت نداشته باشد؟

آیا برای شما پیش آمده است که مجبور شوید رای بدهید و بعد از آن رای حال خوبی نداشته باشید؟

آیا برای شما پیش آمده دروغ مصلحتی بگویید، اول احساس زرنگی کنید ولی بعد در خلوت خودتان حالتان خوب نباشد؟

و آیا خودتان را از لحاظ اخلاقی فردی شایسته و اخلاق مدار می دانید؟

این ها بخشی از سوالاتی است که نقش مهم ارزش های اخلاقی و انسانی در کاهش یا از افزایش عزت نفس افراد نشان می دهد.

هر باری ، مدیری کاری را انجام می دهد که با ارزش های اخلاقی سازمانی و انسانی سنخیت ندارد، در واقع از کیسه و مخزن عزت نفس خویش در حال هزینه کردن می باشد ،اما زمانی که روی این ارزش های انسانی و اخلاقی مورد نظر سازمان پافشاری می کند ،درحال افزایش عزت نفس خود است ،در این مورد نوشتن بسیار ساده است، ولی وقتی در محک آزمایش و امتحان قرار می گیرید مشخص می شود که میزان عزت نفس فرد چقدر است . من به عنوان فردی که سالها تجربه مدیریت در سازمانهای بزرگ را دارم در اکثر مواقع آدم هایی را دیده ام که در مقابل شرایط تسلیم می شوند

و به آن تن می دهند، زمانی که از آنها سوال می شود چرا خلاف ارزش ها و اعتقادات خود این اقدام را انجام داده اید؟ در پاسخ توجیه می کنند که اگر نمی کردیم دیگر کار نداشتیم، نابود می شدیم و از این قبیل موارد. ولی وقتی خصوصی و دوستانه تر نزدیک آنها قرار می گرفتم و در خلوت با آنها صحبت می کردم، آنها اصلاً احساس خوبی نسبت به خود نداشتند، بعضاً عنوان می کردند که حالم از خودم بهم می خورد. پس دومین منبعی که در افزایش یا کاهش از عزت نفس نقش آفرینی می کند، میزان پایبندی یا عدم پایبندی به ارزش های اخلاقی انسانی فرد یا افراد و مدیران یک سازمان می باشد، شاید برای شما این سوال پیش بیاید نوشتن و گفتن آن آسان است، اما چه راهکاری وجود دارد؟ زمانی که در معرض این چنین آزمایش های قرار می گیریم چه باید بکنیم؟ به نظر من چون این مسئله یک رخدادی است که در شرایط خودش باید مورد بررسی قرار بگیرد اگر افراد حاضر نباشند هزینه پایبندی به ارزش های خود را بدهند می توانند به هر اقدامی دست بزنند و بسیاری از مواقع با مدیرانی روبرو بوده اند که وقتی خلاف ارزش هایی که مدعی آن بودند، عمل می کردند با خود می گفتند که راه دیگری وجود ندارد، سیستم این گونه است مگر می توان کاری دیگر کرد؟ اگر بخواهی با این حرفها کار بکنی اصلاً انجام دادن کار برایت غیر ممکن خواهد بود. مدینه فاضله ای که تو در جستجوی آن هستی اینجا نیست و این سیستم این حرفها را نمی فهمد، شاید هم درست بگویند، ولی من اعتقاد دارم که ارزش ها و اعتقادات، مسیر زندگی من را تعیین می کند و مشخص میکند که آیا من به این ارزشها پایبند هستم یا نیستم؟



منبع سوم قدرت تاثیرگذاری

آیا به عنوان مدیر یک سازمان برای شما پیش آمده که کاری را به افراد محول کنید و انجام نشود و در توان مدیریت خود احساس بی ارزشی بکنید؟

آیا برای شما به عنوان یک مدیر سازمان پیش آمده که حرفی بزنید ولی کسی به آن اهمیت ندهد یا حداقل این که چشم بگویند ولی انجام ندهند؟

از این قبیل موارد و مشابه آن، نشان دهنده نقش تعیین کننده تاثیر گذاری فرد در محیط سازمانی و اثرات آن بر عزت نفس می باشد، آن میزان تسلط که فرد یا مدیر روی محیط تحت اداره خویش دارد به شدت روی میزان عزت نفس او اثر می گذارد. **نکته کلیدی در این بخش آن است که این امر، یک موضوع کاملاً نسبی است**، یعنی ممکن است فردی در یک محیط احساس قدرتمندی کند ولی فرد دیگر در همین محیط احساس ناتوانی بکند. اصل این موضوع یک قضاوت ذهنی است که می تواند فردی در یک شرایط یکسان در دو محیط، متفاوت احساس متفاوتی داشته باشد. اما به هر حال فارغ از اینکه معیارهای فردی چه باشد، وقتی که احساس می کنید بر محیط تسلط دارید، به منزله آن است که منبع و مخزن عزت

نفس شما پر است و زمانی که احساس ناتوانی می‌کنید به منزله آن است
که مخزن عزت نفس شما در حال خالی شدن می باشد
نتیجه اینکه میزان تاثیر گذاری ما روی محیطی که می‌تواند در شعاع قدرت
ما باشد، نقش بسزایی بر میزان از عزت نفس ما می گذرد.



منبع چهارم

پیروزی ها و شکست ها

آیا وقتی از دستاوردهای مثبت خود و موفقیت های خود یاد می کنید احساس خوبی دارید؟
آیا وقتی از دستاوردهای همراه با شکست یاد می کنید احساس ناراحتی می کنید؟

آیا وقتی از اعتماد زیادی که کرده اید و باعث شده نتایج نامطلوبی به دست آید احساس خوبی دارید یا احساس بدی دارید؟

همه این سوالات بخش بسیار مهمی از منبع چهارم عزت نفس افراد است. یکی از منابع مهمی که مدیران برای بالا بردن عزت نفس خود و همکاران شان باید استفاده نمایند، یادآوری موفقیت های آنها و ایجاد حس ارزشمند بودن است، اما در اکثر مواقع مدیران با یادآوری شکست ها و ناکامی های افراد، باعث می شوند عزت نفس آنها به شدت کاهش یابد.

نکته کلیدی در این مبحث آن است که قضاوت شخصی خود شماست که تعیین می کند چه دستاوردی مهم است یا غیر مهم!

سالها پیش با مدیری همکاری می کردم که نگاه و روش او به این صورت بود که او منتظر بود از افراد اشتباهی سر بزند، به قول خودش آنرا چماق کندو بر سر او بکوبد، وقتی با او می گفتم که چرا این کار را می کنی؟ در جواب می گفت که این اگر این کار را نکند افراد فکر می کنند که او مدیریت

بلد نیست و از همه مهمتر اگر این کار را نکند دیگران حواس خودشان را جمع نمی کنند.(به قول معروف سنگ روی سنگ بند نمی شود). نکته قابل تامل این بود که فردی که در معرض این شرایط قرار می گرفت به شدت عزت نفس اش پایین می آمده ، این پایین آمدن عزت نفس میزان کارآیی او را نیز کاهش می داد و تعداد خطاهای او را به میزان قابل ملاحظه ای افزایش می یافت. جالب این بود که در پاسخ به این رفتار وقتی در معرض مسئولیت قرار می گرفت ، به شدت از مسئولیت پذیری گریزان بوده و به هر روشی که می توانست از قبول بار مسئولیت فرار می کرد، اما اصل موضوع در این رخداد چیزی نبود ، جز اینکه آن مدیر برای پوشش دادن پایین بودن عزت نفس خود و از این روش استفاده می کند ، توجه به این نکته لازم است که برای صیانت عزت نفس خود و افزایش آن باید تلاش کرد اهداف و مأموریت های دست یافتنی برای پرسنل تعریف کرد و اجازه داد که با تجربه کردن ، در خود احساس ارزشمندی ایجاد کنند و شخص مدیر به یاد داشته باشد با فرصت دادن ، شرایط را برای دستیابی به دستاوردهای موفق آینده مهیا می کند.



بخش سوم

تفاوت عزت نفس با اعتماد به نفس

آیا برای شما به عنوان مدیر یک سازمان یا کسب و کار پیش آمده که این جمله را به کار برده باشید تو خیلی آدم توانمندی هستی اما.....
آیا برای شما به عنوان مدیر یا صاحب کار و کسب یا کارشناسی که با نفراتی باشما کار می کنند فردی را داشته باشید که در یک رشته یا یک کار خاص توانمندی بالایی داشته باشد ولی خودش را قبول نداشته باشد؟

من به عنوان کسی که تجربه این مورد را داشته‌ام ، در شرکت ها و سازمان های مختلف که توانمندی خاصی دارند ولی خودشان را قبول ندارند. این موضوع باعث شد که من در مطالعات خود علت این مورد را جستجو کنم . کتاب مجموعه مقالات هاروارد را مطالعه می‌کردم که به مطلبی نوشته دانیل گلن بر خورد کردم، که موضوع آن اعتماد به نفس بود، در آنجا این چنین مطرح می شود اعتماد به نفس عبارت از باور و اعتماد داشتن فرد به یک یا تمام توانمندی خویش است پس همانطور که مشخص شد در اعتماد به نفس موضوع فقط مربوط به یک یا چند توانمندی می باشد در حالی که در **عزت نفس موضوع عبارت است : از اعتماد به نفس به اضافه احساس ارزشمندی.**

یعنی اینکه منزل اول برای رسیدن به عزت نفس واقف بودن بر توانمندی خود و سپس احساس ارزشمندی است.

در سال های گذشته وقتی اولین تجربه مدیریتی خود را شروع کردم، اشخاصی را به عنوان همکار داشته‌ام که افرادی بسیار با تجربه بودند و

اکثر آنها اختلاف سنی بسیار بالایی و گاهی بیش از ۲۰ سال با من داشتند، یکی از آنها فردی بسیار با تجربه بودو در برخورد اول او را فردی بسیار توانمند در حوزه کاری خویش دیدم، هرچه از عمر کاری ما با هم بیشتر می گذشت و ارتباطات ما بیشتر می شد، می دیدم که این فرد از خودش به هیچ وجه راضی نیست و خود را فردی ارزشمند نمی داند، به طور مرتب از خودش گله می کرد، غر زدن مداوم طوری شده بود که به سرعت به پرسنل تحت امرش نیز منتقل شده بود، برای من این سوال پیش آمده بود که این فرد با این همه از سطح بالای توانمندی چرا از خودش راضی نیست؟

بعدها که در این مورد مطالعه و بررسی های بیشتری انجام دادم، متوجه شدم که عزت نفس با اعتماد به نفس تفاوت بسیار زیادی دارد و افراد می توانند در یک یا چند حوزه آدمهایی بسیار توانمند باشند، ولی به علت اینکه خود را انسانی ارزشمند نمی دانند نمی تواند عزت نفس بالایی داشته باشند، یک فرد می تواند در حرفه خود دچار شکست شود، ولی دوباره به فعالیت خود یا یک فعالیت دیگر اقدام می کند، زیرا خود را انسانی ارزشمند می داند، ولی در اغلب موارد افراد وقتی دچار شکست می شوند، عزت نفس آنها نیز اگر آسیب دیده باشد، دچار نابودی می شوند. نتیجه این که می توان گفت اعتماد به نفس عبارت است: توانمندی در یک حوزه یا چند حوزه ولی عزت نفس احساس ارزشمندی فرد نسبت به خودش می باشد



بخش چهارم

نشانه های عزت نفس بالا و پایین

آیا اساساً مشکلی به نام عزت نفس وجود دارد؟
آیا عزت نفس بالا و پایین معنایی دارد؟
نشانه ها و علائم عزت نفس پایین چیست؟
نشانه ها و علائم عزت نفس بالا چیست؟
این نشانه ها، علائم خود را به چه صورت نشان می دهد؟

در این بخش به موضوع مهم دیگری می پردازیم که نشانه ها و علائم عزت نفس بالا و پایین در افراد بخصوص مدیران و صاحبان کار و کسب می باشد.

برای یافتن پاسخ این سوالات باید ابتدا به سراغ افکار، گفتار و رفتار افراد و به عبارت دیگر خودمان برویم.

هر یک از ما از خودمان تصویری داریم، این تصویر یک تصور ذهنی است و قرار نیست همان چیزی باشد که دیگران از ما دارند، در اغلب موارد، افراد تصویری از ما در ذهن خود دارند که ما از خودمان نداریم، بگذارید در همین جا یک مثال بزنم: چند روز پیش دیه گو مارادونا اسطوره فوتبال جهان در سن ۶۰ سالگی در اثر ایست قلبی چشم از جهان فرو بست، فردی که در منظر بیرونی بسیار موفق بود و آرزوی بسیاری بود که زندگی او را داشته باشند، ولی وقتی به زندگی شخصی آن مراجعه کنیم، می بینیم که

زندگی او بسیار فراز و فرود داشته است و به عبارت بهتر زندگی او را بسیار نامناسب مشاهده می کنید، صحت گفتار را در فیلم مستند مارادونا می توان مشاهده کرد، این مثال دقیقاً مصداق موضوعی است که مطرح کردم، اما به هر حال این تصویر در ذهن ما مدام حضور دارد و با ما زندگی می کند، آیا این تصویر را همیشه دوست داریم، یا همیشه از آن متنفر هستیم؟ خیر این طور نیست، قضاوت افراد از خودشان، یک قضاوت ایستا و ثابت نمی باشد، زیرا که روزی حس ما از خودمان بسیار خوب است و روز دیگر بسیار بد، به عبارت دیگر عزت نفس دماسنج نگاه ما به خودمان است که زمانی دمای آن بالا بوده و گاهی هم دمای آن پایین خواهد بود، اما میانگین آن در طول روز گار یک دمای منطقی است، عزت نفس هم به همین صورت است گاهی می تواند به علت عوامل بیرونی یا عوامل داخلی پایین یا بالا باشد. اما میانگین آن باید رو به بالا باشد تا بتوانیم بگوییم این فرد از عزت نفس بالایی برخوردار است. منطبق به ما حکم می کند، وقتی کاری منطبق با ارزشهایمان می باشد، انجام دهیم حس خوبی از خود داشته باشیم و عزت نفس بالاتری را احساس کنیم و زمانی که کاری خلاف ارزش های خود انجام دهیم، عزت نفس پایین تری را احساس کنیم، من به تجربه به این موضوع رسیده ام که افرادی که عزت نفس پایین دارند نحوه تصمیم گیری و قضاوت کردن آنها به سرعت تغییر می کند و در اکثر مواقع بسیار بیشتر از افراد عادی، تصمیم گیری در آنها دچار نوسان می شود، یا اصلاً تصمیمی نمی گیرند، یا به صورت مداوم آن را تغییر می دهند.

با مدیری کار می کردم که بشدت در فرآیند تصمیم گیری مشکل داشت اصلاً تصمیم نمی گرفت یا اگر تصمیم می گرفت مدام آن را تغییر می داد، به صورتی که با من به یک توافق می رسید، اما در مشاوره با یک فرد دیگر تصمیمش تغییر می کرد، که این مورد گاهی می توانست بسته به تعداد نفرات مراجعه کننده، تغییر یابد و جالب تر آنکه آخر الامر هیچ تصمیمی

گرفته نمی‌شد، تا اینکه شرایط به سمت بحران پیش می‌رفت، و در آن زمان عوامل بیرونی خود فضای سازمان را مدیریت می‌کردند.

من در آن موقع بسیار ناراحت می‌شدم و گاهی آنچنان خشمگین می‌شدم که با فریاد زدن خشم خود را بروز نمی‌دادم. با مطالعه علل و ریشه‌های رفتارهای این افراد، به این نکته رسیدم که اینان به شدت از کمبود عزت نفس رنج می‌برند، این کمبود عزت نفس در فرآیند تصمیم‌گیری، به صورت مجموعه‌ای از نشانه‌ها عیان می‌کند، عزت نفس همه ما در لحظات مختلف از سوی دیگران و عوامل بیرونی در معرض خطر است. دیگران می‌توانند با انتقاد کردن، مسخره کردن و نیز بزرگ جلوه دادن ضعف‌ها و اشتباهات ما به صورت عمدی یا غیرعمدی عزت نفس ما را مورد تهدید قرار دهند. هر فرد در رویارویی با این موضوعات عکس‌العمل‌های یکسانی از خود نشان نمی‌دهد و نوع عکس‌العمل هر فرد به میزان عزت نفس و همچنین مهارت تسلط بر خویشتن و سطح تاب‌آوری بستگی دارد. در واقع تحقیقات نشان داده است هر چه عزت نفس پایین‌تر باشد بیش از اندازه به نظرات دیگران درباره خودشان اهمیت می‌دهند و نسبت به آن حساس می‌باشند، به عبارت دیگر مدیران و صاحبان کسب و کار که عزت نفس پایینی دارند، مانند درخت بیدی می‌مانند که در معرض هر بادی حرکات ناموزونی از خود به نمایش می‌گذارند. در حقیقت یکی از خصوصیات بسیار تعیین‌کننده در رابطه با انتخاب یک مدیر یا صاحب کار و کسب میزان سطح عزت نفس او می‌باشد.

چرا که هر لحظه او در معرض موانع، انتقادهای و مشکلات قرار دارد که در صورت پایین بودن عزت نفس می‌تواند او را زمین‌گیر و ناتوان کند. این مشکل وقتی به اوج خود می‌رسد، که فرد حتی حرف‌های را که واقعاً از جنس نقد سازنده، توهین یا تحقیر نیست، را نمی‌تواند بپذیرد،

به عنوان مثال این تیپ مدیران با زیردستان خود با صدای بلند این طور صحبت می کنند که مرا مسخره می کنی؟ منظورت از این حرف ها من هستم؟ جرات آن را نداری که مستقیم بگویی دو پهلو صحبت می کنی؟ راهکاری که این گونه افراد در گذر زمان برای رهایی از این موانع استفاده می کنند، عبارت است از:

۱- از تصمیم گیری به شدت پرهیز کرده و آن را به دیگران موکول می کنند .

۲- از حضور در جمع پرهیز کرده و در صورت الزامی بودن از هرگونه اظهار نظر پرهیز می کنند.

۳- تلاش می کنند که تا حد امکان در معرض و کوران کارها قرار نگیرند.

نتیجه اینکه افرادی که عزت نفس بالایی دارند، به طور عمیق به مسائل می پردازند و از اعمال سطحی پرهیز می کنند. اما افرادی که عزت نفس پایین دارند با حمله کردن به عزت نفس افراد مقابل خود می خواهند ضعف خود را پوشش بدهند .

در افرادی که عزت نفس بالایی دارند ، وقار ، متانت ، بردباری و صبر و از همه مهمتر سختکوشی و شکیبایی نماد بارز آنهاست، اما در مقابل افرادی که عزت نفس پایینی دارند به شدت عجول، پرخاشگر بوده ،از تصمیم گرفتن فراری هستند و همه را بد می دانند، یکی از روش هایی که من برای شناختن سطح عزت نفس افراد به کار می برم توجه به میزان غلو کردن او در معرفی خودش و اهمیت دادن به همکارانش می باشد.

وقتی فردی عزت نفس بالایی داشته باشد در برخورد با اتفاقات مثبت بیشترین نقش را به همکاران خود می سپارد، و این کلام زیبا را به کار

می برد که: **اگر ما موفقیتی داشته ایم از تلاش همکارانم بوده است و من به این همکارانم می بالم.** اما افرادی که عزت نفس پایین دارند وقتی که پیروزی حاصل می شود، به شدت از خود تعریف می کنند و نقش دیگران را کمرنگ می کنند. و وای به روزی که اتفاق بدی رخ دهد و در این صورت تمام نفرات دیگر مقصر بوده ولی او بی تقصیر خواهد بود. این تیپ تفکر و اعمال در سازمان های دولتی، شبه دولتی به شدت دیده می شود و همچنین در سازمان های خصوصی که مدیران آن از دانش، تجربه و مهارت کافی برخوردار نیستند. فقط به تجربه خودشان بسنده می کند و به شدت بر آن پافشاری می کنند.



بخش پنجم

راهکارها و چالشهای عزت نفس

من به عنوان مدیر یا صاحب کار وکسب اگر عزت نفس پایینی داشته باشم چه کار باید بکنم؟

اگر همکار یا پرسنل یا شریکی دارم که عزت نفس او پایین است چه باید بکنم؟

در بخش پایانی مقاله بعد از بررسی تعاریف، تفاوتها، منابع و علل به راهکارهای افزایش عزت نفس می‌پردازم.

من به تجربه به این نکته رسیده‌ام که کمبود عزت نفس ریشه بسیاری از مشکلات رفتاری و ذهنی ماست، من قبل از اینکه با این مباحث آشنا شوم علت را در عوامل دیگر جستجو می‌کردم و وقتی به جواب قانع‌کننده‌ای نمی‌رسیدم، از خود سوال می‌کردم علت چیست؟ و راهکارهای آن چگونه است؟ اما زمانی که با مبحث عزت‌نفس آشنا شدم متوجه شدم ریشه اکثر مشکلات در کمبود عزت نفس می‌باشد.

حالا که با علت آن آشنا شدیم چه راهکارهایی برای بالا بردن آن وجود دارد؟

این نکته به عنوان تذکر ضروری است که عزت نفس را به عنوان چراغ جادویی معجزه گر در داستان علاءالدین و چراغ جادو نگاه نکنیم و فکر نکنیم که حلال همه مشکلات است، اما یکی از اکسیرهای مدیریت می‌باشد، زیرا ردپای اکثر مشکلات مدیران و صاحبان کار وکسب در پایین بودن عزت نفس آنها می‌باشد. در قسمت پایانی من چند راهکاری که خودم از آن استفاده کردم را به عنوان توصیه خدمت شما عزیزان عرض می‌

کنم ،این راهکار ها شاید در شرایط شما عملی باشد یا نباشد، اما امیدوار هستم با بیرون کردن گول چراغ جادویی مدیریت شما را برای دستیابی به شرایط سازمانی مطلوب که در آن احساس خوبی داشته باشید را مهیا کرده باشم



راهکار اول

اولین و مهمترین راهکار برای افزایش عزت نفس سرمایه گذاری روی خودتان می باشد.

یعنی اینکه مدیران ، صاحبان کار وکسب و کارشناسان باید **برای رشد و توسعه فردی** خودش در حوزه های رفتاری ارتباطی ،فن بیان و علوم رفتاری

و روانی خود وقت بگذارند و تا می توانند **به صورت مستمر** باز تاکید می کنم به صورت مستمر آن را به یک عادت خوب تبدیل کنند . این اقدام بسیار اقدام مهمی می باشد، زیرا ابتدا بسیار انرژی بر است و اثرات آن را در طولانی مدت نشان می دهد، ولی وقتی به بار می نشیند بسیار معجزه گر بوده و به صورت باورنکردنی نتایج خود را نشان می دهد و تمام خستگی های شما را برطرف می کند.



راهکار دوم

سازمان ، افراد و همچنین محیط کار را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کنیم ،حتما شرایط را برای توسعه افراد و همکاران فراهم کنیم ،شرایطی

مهیا کنیم که افراد هر روز چیزهایی را که فرا گرفته‌اند با هم در میان بگذارند، انتقال مهارت و تجربه خود را به صورت مکتوب با یکدیگر به اشتراک بگذارند، این کار باعث می‌شود که افراد اختلاف پتانسیل‌های خود را کم کرده و سازمان و خود را به فضایی تبدیل کنند که جریان مثبت انرژی و احساس ارزشمندی و توان مندی به این نفرات منتقل شود. یکی از راهکارهایی که من خودم انجام می‌دادم این بود که هر هفته یا دو هفته یک بار، شخصی کتابی را در جمع دوستان به صورت خلاصه تعریف کرده و برداشت‌های خود به اشتراک می‌گذاشت، یا تجارب و آموخته‌هایی که در طول هفته به دست آورده بود را در یک مدت زمانی کوتاه با دوستان و همکارانش به اشتراک می‌گذاشت. این کار باعث شده بود که علاوه بر ترویج فرهنگ مطالعه، فضای دوستی و ارزشمندی بین افراد بیشتر و بیشتر نکته کلیدی در این تجربه آن بود که در ابتدای عمر مدیر یا صاحب کار و کسب باید خودش بیشترین فداکاری و تلاش را انجام دهد و اراده و مصمم بودن خودش را با پیشاهنگ شدن در این مسیر ثابت کند، چرا که اینرسی اولیه برای حرکت این چرخ بسیار زیاد است، اما موقعی که چرخ به حرکت در می‌آید فواید آن که ماندگار و جاودانی است. یک نکته اساسی در این فرآیند برای من بسیار اثرگذار بود، افراد در یاد گرفتن و یاد دادن از هم سبقت می‌گرفتند و هر کسی که مطلبی نداشت احساس می‌کرد باید تلاش بیشتری بکند و بقیه همکاران به او کمک می‌کردند که راه‌های یادگیری بیشتری را فراگیرد.



راهکار سوم

تعریف اهداف مشخص و قابل دستیابی

در این بخش مدیران و صاحبان کار و کسب باید اهداف کلان سازمان را به اهداف کوچک تر تقسیم کرده و مسئولیت را بر اساس توانمندی افراد به

آنها محول نموده، سپس با پایش مداوم و نظارت، روند دستیابی آن را بررسی نمایند، خود افراد نیز در جریان پیشرفت و موانع قرار بگیرند. نکته کلیدی در این مبحث آن است که اگر این اهداف با اهداف فردی نزدیک باشد، فرد نهایت تلاش خودش را خواهد کرد، که سازمان را به اهداف خودش برساند. این موضوع می تواند در استخدام افراد هم لحاظ شود، وقتی شما فردی را استخدام می کنید، این فرد باید آرزوهای فردی خود را در آرزوهای سازمانی یافته باشد و گرنه عمر حضور او در آن سازمان یا کوتاه مدت خواهد بود یا اینکه تبدیل به فسیل یا سنگواره می شود. شما به عنوان یک راهنما و یک مربی در برطرف کردن موانع، پیش آنها نقش بسزایی دارید، ستودن و احساس ارزشمند کردن آنها در رسیدن به اهدافشان، حتی در هدف های بسیار کوچک، نقش بسزایی در بالا بردن عزت نفس آنها دارد.



راهکار چهارم

درگیر کردن افراد در فرایند تصمیم گیری

درگیر کردن افراد در فرآیند تصمیم گیری در حوزه هایی که در محدوده فعالیت آنها بوده و توانمندی لازم را دارند، یکی از راهکارهای مناسب می باشد.

در این راهکار شما با اهمیت دادن فرد و شناخت درست توانمندی او می توانید باعث افزایش عزت نفس او گردید.

یک تجربه که من به کار برده‌ام و از آن نتیجه دیده‌ام، این بود که نفرات بر اساس شایستگی و توانمندی انتخاب شده و به طور درست در حوزه مورد علاقه شان به کار گرفته شوند و همچنین برای آنکه بتوانند اشتباه کنند و از آن درس بگیرند، دارای اختیار بودند، این کار عزت نفس آنها را به شدت افزایش می دهد. اما نکته کلیدی در این راهکار آن است، که مدیر یا صاحب کار و کسب باید، خود دارای عزت نفس بالا و قدرت ریسک‌پذیری باشد، وگرنه در صورت عدم ظرفیت پذیرش اشتباهات پرسنل و همکاران خود، می تواند عاملی در جهت از بین بردن یا کاهش عزت نفس آنان باشد.

در همین جا به همین چهار راهکار بسنده می کنم و بقیه راهکارها را به خود شما می سپارم، که با توجه به شرایط و محیط خود، آن را انتخاب کنید، عبارت است از: افزایش توانمندی و احساس ارزشمندی و شایستگی سازمانی. باید سازمانی بسازی که در آن افراد از زندگی در آن در آن احساس ارزشمندی کنند و از کار کردن در آن به خود ببالند. مبحث عزت نفس یک موضوع بسیار مهم است که من با توجه به دانش، مهارت و تجربه خود و همچنین مطالعاتی که داشتم به آن پرداختم و به قول معلم گرامی آقای محمدرضا شعبانعلی ای کاش زودتر با این مبحث آشنا شده بودم. من این مقاله را با این هدف نوشتم که برای شما عزیزان دیگر این ای کاش ها وجود نداشته باشد، این مبحث، مبحث بسیار ارزشمندی است و جای مطالعه بسیار دارد. امیدوارم که توانسته باشم چراغ عزت نفس را در درون شما روشن کرده باشم و شما خود با مطالعه بیشتر به غنا بخشیدن آن همت کنید.

منابع

سایت متمد

مجموعه گفتارهای آقای محمدرضا شبعانعلی

کتاب عزت نفس کریستوفر مراک

تئوری انتخاب گلسر ترجمه دکتر صاحبی

کتاب گزیده مقاله های هاروارد

تجارب خودم