

# فهرست

## بخش اول

- ۲-۴ فصل اول : سازو کار ذهن
- ۵-۷ فصل دوم : ذهن مستمر
- ۱۱-۱۴ فصل سوم : رابطه با ذهن
- ۱۵-۱۹ فصل چهارم : مدیر از پادشاه می آید

## بخش دوم

- ۲۰-۲۵ فصل پنجم : دیدن ذهن
- ۲۵-۲۸ فصل ششم : سکوت ذهن
- ۲۹-۳۱ فصل هفتم : خودآگاهی و حضور

منابع :

## مقدمه

ذهن ابزار قدرتمندی در دستان شماست. بدون آن زندگی ناممکن بوده و سنگ روی سنگ بند نمی شود. هر اختراع، اکتشاف و عملی که انسان انجام می دهد به یاری ذهن توانای اوست. ذهن فعالیت های ویژه خود را دارد و حاصل آن همین دنیای فعلی است که در آن قرار داریم. ذهن هوشیار، ذهنی بسیار توانمند است؛ اما تعداد کمتری از آن بهره می برند. به همین دلیل است که با وجود منابع بسیار در رشد و توسعه پایدار، چندان موفق نبوده ایم. همه چیز به ذهن بر می گردد. اشکالی که وجود دارد این است که ذهن همواره جلای خود را حفظ نمی کند، گاهی زنگ زده می شود و تیزی و هوشیاری خود را از دست می دهد. زنگ این شمشیر برنده از جنس خود ساخته های اوست و آن غباری است که خود او تولید می کند و مانع هوشیاری می شود. ذهن همواره در پی کشف و کنجکاوی است، در موضوعات مختلف درگیر می شود و این عادت اوست. زنگ این شمشیر از همین عادت است؛ عادت به تفکرهای بیهوده و خارج از نیاز؛ عادت به درگیر شدن و تجزیه و تحلیل دائمی در تمام اوقات و لحظات زندگی. این عادت باعث کاهش هوشیاری اوست؛ در حالیکه فعالیتهای ذهنی تنها درباره زمان رویارویی با موضوعات مفید است و نه بیشتر از آن. کیفیت هر ذهنی بستگی به این عادت دارد. انسانهایی که در هنگام نیاز از ذهنشان به خوبی استفاده می کنند و در زمان اتمام کار، آن را مثل یک ابزار در جعبه "سکوت" می گذارند، از کیفیت ذهنی بالایی برخوردار هستند. کسانی که در مواجهه با رویدادها ذهنشان تا رویداد بعدی در خواب و بیداری آنها را مشغول نگه می دارد، از کیفیت ذهنی پایین تری برخوردارند. دسته اول در هر لحظه فکر نمی کنند، وقتی نیاز باشد فکر می کنند و در سایر لحظات دارای سکوت ذهن هستند. در هر لحظه "حضور" دارند و در زمان "حال" زندگی می کنند. دسته دوم درگیر و راجیهای ذهنی، ترس، پشیمانی، اندوه، عصبانیت و جنگیدن با دیگران قرار دارند؛ بنحوی که استمرار آن به آشفتگی می انجامد. این دسته هرگز شادی درونی و تعادل زندگی را تجربه نمی کنند. دسته اول از فرصتها خوب بهره می برند و به موقع به تهدیدهای محیط پاسخ می دهند اما دسته دوم نه تنها فرصتهای طلایی را از دست می دهند بلکه همواره در معرض تهدیدها قرار دارند. دسته اول از ذهن به عنوان یک ابزار استفاده می کنند و در دسته دوم ذهن از آنها به عنوان یک ابزار استفاده می کند. از آنجا که ذهن مدیر، بالاترین سطح از منابع ارزشمند هر سازمان است، این کتاب در پی کنکاشی درونی در جهت شناخت سازوکارهای ذهن و آزادسازی انرژی گرفتار در بند آن است و حاصل آن بهره وری بیشتر در فضای کسب و کار و کیفیت بهتر زندگی برای هر فرد علاقمندی است.

مرد قوی هیکلی در یک چوب بری استخدام شد. روز اول ۱۸ درخت برید. ریش به او تبریک گفت و او را به ادامه کار تشویق کرد. روز بعد با انگیزه بیشتری کار کرد، ولی ۱۵ درخت برید. روز سوم بیشتر تلاش کرد اما فقط ۱۰ درخت برید. به نظرش آمد که ضعیف شده است، نزد ریش رفت و گفت: نمی دانم چرا هرچه بیشتر تلاش می کنم، درخت کمتری می برم!

ریش پرسید: آخرین بار کی تبرت را تیز کردی؟

مرد گفت: برای این کار وقت کافی نداشتم، تمام مدت مشغول بریدن درختان بودم!

## بخش اول

### فصل اول : ساز و کار ذهن

#### در جستجوی واقعیت نباش خودت واقعی شو

(گورجیف)

ذهن قدرتمندترین ابزاری است که خداوند در اختیار انسان قرار داده است. آنقدر قدرتمند که شرایط دوام و بقای او را میسر نموده است. از آنجا که ذهن جنبه درونی وجود انسان است و از ابتدا تا انتها با آدمی عجین شده، انسانها خود را با آن یکی می دانند و از آن هویت می گیرند. با رشد کودک کم کم ماتریسی همه جانبه، دنیای او را در بر می گیرد، بنحوی که تصور انسان بدون ذهن غیر ممکن بنظر می رسد. این احاطه چنان قدرتمند است که انسان فراموش می کند، ذهن، تنها یک ابزار است نه تمام وجود او. هویت گرفتن از ذهن با شکل گیری مرکزی دیگر به نام "من" یا "خود" قوت می گیرد که یکی از اختراعات خود ساخته اوست. اما اساسا انسان تنها ذهن نیست. انسان "بدن" هم هست. بدن نیز ابزار دیگری است در اختیار او. این ابزار عامل حرکت، دوام و بقای اوست. اما احاطه اش بر انسان کمتر از ذهن است زیرا جنبه بیرونی وجود ماست. سطح بالاتری از آگاهی معمول وجود دارد که در آن انسان موجودی فراتر از ذهن و بدن است و این دو تنها ابزاری در اختیار او هستند. با این بینش انسان موجودی بسیار توانمندتر از وضعیت کنونی اش بوده و قادر به رشد و توسعه سریع و پایدار برای زندگی اش است. در این ساحت دیگر انسان ذهن نیست، بلکه ذهن ابزاری در دست اوست. او ذهن را مدیریت می کند، نه ذهن او را. در سطح آگاهی معمولی اما انسان خود را با ذهن یکی می پندارد و از آن هویت می گیرد؛ بنابراین وقتی را که باید صرف رشد و توسعه پایدار کند صرف جنگیدن برای حفظ "خود" می کند. از این رو است که در این سطح انسان ابزاری در اختیار ذهن است و ذهن او را مدیریت می کند؛ ابزاری است که او را به هر جا بخواهد هدایت می کند و به مدد اجتماع، عرف، سنت ها و مفاهیم جمعی دیگر، او را با زندگی روزمره درگیر می سازد.

کار ما رسیدن به سطح آگاهی بالاتر، دیدن وضعیت ذهن و رهایی از ماتریس آن در رویدادهای پیش روست. قبل از هر چیز درک این مطلب مهم است که ما از ذهن جدا هستیم و اختراعات ذهن از جمله "شخصیت" و "من" اموری کاذب و غیر واقعی هستند. بنابراین تکیه کردن به چیزی موهوم خردمندانه نیست. دکتر محمد جعفر مصفا در کتاب آگاهی خود می نویسد: انسان از تصاویر و تعبیرهای ذهنی و اعتباری خود

یک هستی روانی متصور شده است. این هستی به دلیل انواع تضادهای نهفته در آن، انسان را مستأصل می کند.<sup>۱</sup> زیرا که بنیان آن بر تصاویری بی محتوا است و انسان احساس سرگردانی و بلا تکلیفی می کند. ما آنقدر خود را با ذهن خود یکی می پنداریم که وراجی ها و گرفتاریهای فکری را که دایم از آن رنج می بریم، حالت طبیعی می پنداریم و نسبت به آن بی توجه هستیم؛ درحالی که فعالیت دایم ذهن مانع از آن می شود که آرامش عمیق درونی را تجربه کنیم. وضعیت امروز انسان، حاصل زندگی بر پایه ذهن گرفتار است. ماتریس ذهن با قدرتی که دارد او را در بر گرفته و اجازه درک واقعی از زندگی را به او نمی دهد. دنیایی از مفاهیم خلق شده ذهنی وجود دارد که آنها بطور مستقیم و غیرمستقیم سیطره خود را بر انسان گسترش داده اند؛ در حالیکه حیات، جدا از مفاهیم درونی ما به کار خود ادامه می دهد و زندگی دو اسبه از کنارمان می گذرد. یکی از این مفاهیم ساخته شده زمان است. زمان زاده ذهن ماست، نه چیزی خارج از ما. ذهن در زمان "حال" از خلوص بیشتری برخوردار است. ابزاری است که می توان آن را در پیشبرد امور به خوبی به کار گرفت و از آن بهره برد ولی تنها در همین سطح. آیا شما به عنوان یک مدیر قادرید وقتی کارتان با "ذهن در حال" تمام شد، آن را تا به وقت دیگر و استفاده مجدد از آن کنار بگذارید؟ ذهن در زمان "گذشته" غبار گرفته و کهنه است و بر پایه حافظه است با منبعی از گذشته که دیگر وجود ندارد. "ذهن در گذشته" مخرب لحظه "حال" است، آن را بهم می ریزد و با این روش که ماهیت ماتریس ذهن است، دوضربه کاری به سیستم روانی هر فرد وارد می کند: اول از دست دادن تنها واقعیت موجود یعنی "زمان حال" و دوم ایجاد استرس و فشارهای روانی که اثر مستقیمی بر جسم می گذارد. ساز و کار ذهن در زمان گذشته متفاوت است که با بعضی از ترفندهای آن آشنا می شویم. ترفندهایی که به مدد آن پایه های تسلط ذهن بر انسان مستحکم شده است. رویکردهای جدید مدیریت پرداختن به مسایل درونی، انگیزه های پنهان، خود رهبری و شناخت ذهن است نه پرداختن به روزمرگی های سازمان. اگر طالب رهبری مجموعه خود هستید ناگزیر از چنین شناختی هستید. ذهن شلوغ آدم را از حل مسایل غافل کرده و او را در گرداب مستمر حاشیه ها و مسایل بی اهمیت گرفتار می کند. یکی از آنها تکرار و تحلیل رویدادهای گذشته است که نتیجه قضاوت ما از موضوعات است. جریانی مغشوش، بی معنی و اغلب بی هدف که دایم تکرار می شود و گاهی این روش آنقدر ادامه می یابد که به تولید آینده ای پراضطراب منجر می شود. ذهن در برخورد با رویدادها این روش را به کار می گیرد و با ترفندهای مقایسه، پیش داوری و حق بجانب بودن، ملغمه ای تکرارپذیر از تصاویر، اصوات، کلمات و مفاهیم می سازد و با تکرار آن شخص را کلافه می کند. ذهن در این

کار بسیار حرفه ای عمل می کند. یکی دیگر از ترفندهای او در برخورد با رویدادهای گذشته، مقصربایی است. در خلال تحلیل گذشته همواره دنبال مقصر ماجرا می گردد تا خود را مبرا کند. برای این منظور ساز و کارهای زیادی دارد. مثلاً اگر شخصیت فرد برپایه برتری طلبی شکل گرفته باشد و جفایی ببیند در این مواقع خود را برحق جلوه می دهد و شروع به ساختن دلیل و توجیه برای پیشامد می کند و اگر کسی به او ستمی کرده باشد، مظلوم نمایی کرده و روایت پردردی از شرح مظلومیت خود می سازد. در هر صورت مقصربایی و مبراسازی از روشهای معمول ذهن من و شما در برخورد با رویدادهای است که در گذشته اتفاق افتاده است. ماتریس ذهن در این زمان از روایت و داستانسرایی بهره ویژه ای می برد. از تصاویر گذشته و اختلاط آن با تخیلات مربوط و نامربوط روایت دیگری از موضوع می سازد. اگر روایت جدید به برتری او تاکید کند و پایه های موجودیت او را مستحکم نگه دارد بلافاصله آنرا در حافظه ذخیره می کند تا در آینده شما را وادار کند قطعاتی از این نمایش را دوباره بازی کنید. چنانچه در گذشته احساسات فرد جریحه دار شده باشد یا به باورها و غرور او ضربه ای وارد شده باشد، اوضاع ذهن بدتر می شود زیرا حفظ غرور و شخصیت از منابع اصلی تسلط ماتریس ذهن بر ماست و از اولویت های اول اوست و واکنش آن به موضوع شدیدتر خواهد بود. استفاده از این ترفندها و روش ها کار را به تکرار غیر قابل کنترل و در گیری داریم با موضوع در مغز می کشاند که ما آن را وراجی ذهن می نامیم. وراجی ذهن بسیار خسته کننده است، شخص را کلافه می کند و هر چه شخص بیشتر تلاش می کند تا به نوعی حواس خود را از موضوع پیش آمده منحرف کند، گرفتگی ذهن، بیشتر او را احاطه می کند. این حالت بسان گرفتگی عضلات دردآور است. اگر او را از در بیرون بیندازید، از پنجره به درون می آید و اگر از پنجره بیرونش کنید، از سقف داخل می شود و ناخودآگاه آشی هفت جوش تمام فضای ذهن را در برمی گیرد. ماتریس ذهن در اینجا بسیار قدرتمند عمل می کند اما در جهت تخریب و خستگی نه حل و فصل موضوع. حتماً چهره افرادی را دیده اید که ذهنشان سخت مشغول موضوعی است؛ در حال قدم زدن، رانندگی کردن و یا حتی حرف زدن با شما هستند اما در آن حضور ندارند. جایی دیگر هستند، کجا؟ در ماتریس ذهن. توانی که در این افراد باید صرف رسیدگی به امور جاری پیش آمده در زمان حال شود، صرف مقصربایی، برحق نمایی، پرخاشگری، روایت گری و تکرار مکرر آن در ماتریس ذهن می شود و شدت آن به گونه ای است که شخص را به خستگی و گاه افسردگی می کشاند. این حالات در کسانی که مسئولیت های سنگینی دارند، بیشتر دیده می شود. مدیران از این دست افراد هستند. این وراجی های ذهن تا دنیای خواب هم پیش می رود و خواب مدیر را آشفته می سازد. می توانید تصور کنید که ذهن گرفتار در برخورد با رویدادهای هر روزه و واکنش نشان دادن نسبت به آنها چقدر وقت می گذارد و چه انرژی زیادی را هدر می دهد. ذهن شما در چه وضعیتی قرار

دارد؟ آیا تا به حال این حالات را در خود دیده اید؟ آیا قادرید وراجی های ذهنی خود را در رویدادهایی که  
برایتان پیش می آید نظاره کنید؟ صبح ها چگونه از خواب برمی خیزید؟

## فصل دم : ذهن مستمر

ذهن تو را دچار نوعی بی حسی می کند. در زیر بار خاطرات گذشته، در زیر بار فرافکنی های آینده به زندگی ادامه می دهی؛ این یعنی زندگی در حداقل. تو در حداکثر زندگی نمی کنی؛ شعله وجود تو کم نور باقی می ماند. به محض کنار گذاشتن غباری که در گذشته گردآورده ای، شعله ای بر می خیزد و کل زندگی ات به شعله تبدیل می شود.

(باگوان شری راجنیش)

استمرار شلوغی ذهن و تکرار رویدادهای اتفاق افتاده یا تصاویری که بر آن تاثیر گذاشته است در فکر و یا دوره گردی پیرامون آنچه احساسات فرد را تحت تاثیر قرارداده، متاسفانه تنها در یک زمان خاص اتفاق نمی افتد بلکه فکر کردن به آن روندی دائمی بخود می گیرد و تمام لحظات شخص را تا زمان خستگی و کمرنگ شدن حساسیت موضوع تیره و تار نگه می دارد. استمرار این افکار تیره هم در خواب و هم در بیداری است و همچنین در خلال انجام کارهای روزمره ای که در آنها "حضور" نداریم. شاید برای شما هم اتفاق افتاده است که گاه در حین رانندگی از چند خیابان و چهار راه عبور کرده اید، درحالی که ذهنتان درگیر موضوعی دیگر بوده و در لحظه حال "حضور" نداشته اید و گاهی حادثه دیگری مثلاً شوک ناشی از ضربه یا ترمز یا صدای برخوردی شدید به ناگاه شما را از ماتریس ذهن جدا کرده و متوجه شده اید که خیابان بلندی را پشت سر گذاشته اید اما بدون توجه و حضور در رانندگی! ذهنتان را برای چند روزی زیر نظر بگیرید. ببینید در رابطه با موضوعاتی که به آنها مشغول هستید چه می کند. در هر لحظه در یابید که چقدر ذهنتان می پرد و حضورتان را از دست می دهید. چند دقیقه هستید؟ و چند دقیقه نیستید؟

ذهن، در خواب از روشها و ترفندهای خود بهره می گیرد و به گرفتگی خود ادامه می دهد. ذهن این کار را اتوماتیک وار پیگیری می کند، یعنی حالتی ناخودآگاه. اگر در روز با یکی از کارمندايتان مشاجره ای داشته باشید یا نتایج کاری مطابق خواسته و برنامه های شما پیش نرفته باشد، ذهن به سادگی دست از سرتان بر نمی دارد و گرفتار تفکر رونده و بی پایان می شوید؛ یا اگر با تهدیدهای جدی مالی روبرو شوید، دامنه نگرانیهای ذهن شبها نیز در قالب های متفاوتی چون فیلم های خود ساخته و داستانهای تخیلی ادامه می یابد و تا صبح شما را کلافه می کند و اگر برعکس، روز آرامی را پشت سر گذاشته باشید، به سبب این که ذهن علاقمند درگیر کردن شما با موضوعات است، با بهم آمیختن تصاویر تلویزیون یا کوچه و خیابان و استفاده از اصواتی که خود آگاه و ناخودآگاه می شنوید، همراه با تکه هایی از داستانهایی که خوانده اید یا سرفصل روزنامه ها و



اخبار روز، سناریوی جدیدی می سازد و به مدد احساساتتان شما را درگیر می کند. مدیری از شرکتهای تجاری که زمانی به گرفتاریهای مالی دچار شده بود می گفت: عصرها استرس به سراغم می آید و شبها تا نیمه شب خواب قرون وسطا را می بینم که عده ای به زور من را به زیر تیغ گیوتین می برند و بقیه شب را تا صبح از بی خوابی دور اتاقم می چرخم. این مدیر اهل مطالعه کتابهای تاریخی بود. بسیاری از مردم این حالات را حالات طبیعی ذهن می دانند و نسبت به آن آگاه نیستند و قادر به دیدن آن نمی باشند زیرا خود را با ذهن یکی می پندارند. این است منظور ما از غبار ذهن. در هر صورت ساز و کار ذهن در خواب نیز ادامه دارد. گرفتگی ذهن مستمر است، اینطور نیست که فکر کنید در زمانی خاص در رابطه با رویدادی خاص عمل می کند و تمام می شود و بعد از آن می توانید لحظاتی را بیاسایید و آرام باشید، خیر. این موفقیت بزرگی خواهد بود که در آن انسان به مرحله ای برسد که ذهن خود را به گونه ای تربیت کند که هر زمان به آن نیاز داشت از آن بهره مند شود و هر زمان که کارش تمام شد آن را درست مثل یک ابزار جمع کرده و در جعبه گذاشته و در وضعیت "سکوت" قرار بگیرد. این یک فعالیت ذهنی مرتبط و هدایت شده برای حل و فصل موضوعات است. حالت طبیعی ذهن این چنین است.

بیشتر فعالیتهای ما در برخورد با رویدادها، حاصل ذهن گرفتار است که البته نتایج آن چندان درخشان نیست، زیرا حاصل تفکرات بیهوده و متوالی یا بطور کل فعالیتهای ذهنی نامرتبط است. دلیل آن این است که ذهن شلوغ نسبت به رویدادها و حوادث "واکنش" نشان می دهد در حالیکه ذهن "ساکت" در برخورد با همان رویدادها "پاسخ" می دهد. واکنشی عمل کردن دستاورد ذهن شلوغ و بغرنج است. محصول و راجی ذهنی و استمرار ترفندهای آن است. گرفتگی، تنها عضلانی نیست، گرفتگی ذهنی معضلی بسیار پیچیده تر از دشواریهای جسمی است. تصور کنید قرار است با کسی که رنجشی از او به دل دارید برخورد کنید. ذهن گرفته، قبل از دیدن آن شخص، بارها حضور خود را در زمان حال از یاد می برد و به هزارجا می رود، او را محکوم می کند، شرمنده می سازد، با وی برخورد می کند، انتقام می گیرد، خود را حق به جانب تصور می کند و هزار نوع داستان دیگر می سازد؛ اما وقتی او را می بیند، حتما دیده اید، سکوت می کنید و چیزی نمی گوید! در حالیکه ممکن است جریان درونیتان همواره ادامه داشته باشد. همیشه واقعیت متفاوت از آن چیزی است که در ذهن اتفاق می افتد. بنابراین اگر از ذهنتان هویت می گیرید و دایم درگیر آن هستید، قادر به دیدن واقعیات نیستید. انسانهای زیادی وجود دارند که ناگفته های خود را سالهای سال حمل می کنند. سلولهای حافظه این افراد که منبع تغذیه ذهن گذشته محور است، انباشته از ناگفته هایی است که رفتار و کردار آنان را تحت تسلط خود قرار

می دهد. شما هم می توانید در ارتباطاتتان ناگفته هایی را ببینید که ناخواسته عمل می کنند، ناگفته هایی که از غرور، چشمداشت، ناامیدی، مقاومت، پشیمانی و تفسیرهای ذهنی بر می خیزند و جز و جریان درونیتان شده اند.<sup>۱</sup> این حالت شبیه کوهنوردی است که کوله بار سنگینی بردوش دارد و سالهای سال از این کوه به آن کوه پایین و بالا می رود و چون از بچگی با این کوله بار همراه بوده است، هیچگاه تصور نمی کند لحظه ای بار خود را به زمین بگذارد و استراحت کند. رفتار او براساس کوله بارش است. رفتار بر اساس ذهنیت! چیزی که معمولا به آن دچاریم. کاری که در این رابطه باید انجام داد آن است که علاوه بر دیدن شیطنت های ذهن، بند استمرار در ساختن و پرداختن های بیهوده او را در روزمرگیها و رویدادها چید، این کار به منزله جلوگیری از هدر رفتن انرژی فرد و بازگرداندن این انرژی در مسیر درست ذهن و در تصمیمات است. ذهن هوشیار و تیز برای این که عملکرد بالایی داشته باشد نیاز به منبع انرژی ویژه ای دارد. منبعی که در حال حاضر گرفتگی ذهن آن را به هدر می دهد.

## فصل سوم : رابطه با ذهن

.....

ذهن گرفتار، در ساز و کارهای ممتد خود نه تنها احساسات آدمی را به کار می گیرد، بلکه جسم را هم تحت تاثیر مستقیم قرار می دهد. در یک مشاخره ذهنی برای زمان طولانی احساسات تحت فشار قرار می گیرند. نبض بالا می رود و تپش قلب ایجاد می شود و در صورت ادامه آن علایمی چون فشار خون، لکنت زبان و گاه خارش بدن پدیدار می شوند. این مشکلات حاصل استمرار ذهن تیره است در حالیکه در یک مشاخره واقعی و خارج از ذهن این حالات عصبی برای مدت کوتاهی اتفاق می افتد. محققان امروزه به این نتیجه رسیده اند که استرس های کوتاه مدت، عملکرد مغز را بالا می برد اما ماندن در وضعیت اضطراب و استرس های ناشی از ناهنجاریها برای مدت طولانی، نتیجه ای کاملاً بر عکس دارد.

حاصل و راجی های ذهن، دامن زدن به موضوعاتی است که عواطف را تحت تاثیر قرار می دهد، احساسات را جریحه دار می کند و تکرار دایم آن، در ماتریس ذهن باعث بروز اختلالات درونی و مشکلات جسمی می شود. بنابراین ذهن تاثیر مستقیم بر جسم دارد. رابطه انسان با ذهن یا بدن یک رابطه فرا ذهنی و فرا جسمی است. همانطور که قبلاً نیز گفته شد، ما تنها جسم نیستیم تا از آن هویت بگیریم، ما تنها ذهن هم نیستیم. انسان موجودی فراتر از تک تک اینهاست و اینها تنها ابزارهایی در اختیار "وجود" انسان هستند. اما رابطه ذهن با بدن یک رابطه مستقیم است. بنابراین با تغییر در ذهن می توان جسم را هم تحت تاثیر قرارداد. مثال بارز آن ترس است. ترس در ماتریس ذهن یا آنی است یا ممتد. ترس آنی واکنش های طبیعی را در بردارد مثل ترس ناشی از سقوط یا ترس از دیدن یک حیوان وحشی. اگرچه این ترس با تمرکز و انقباض آنی همراه است اما طبیعت ما به گونه ای است که خود قادر به مدیریت این ترس می باشد. برعکس آن، ترس های ذهنی هستند که معمولاً با مقدماتی آغاز می شوند، مانند دیدن فیلمهای ترسناک. دلهره و اضطراب به آرامی و برای مدت طولانی جسم و روح را تحت تاثیر قرار می دهد. البته ماهیت این ترسها کاذب است چون اصلاً وجود ندارد و حاصل ترفندهای همان ماتریس ذهن است، اینها ساخته خود ذهن هستند. به هر حال ترس یکی از اصلی ترین ساز و کارهای ذهن و ترفندهای زیرکانه اوست. عامل مهم در جا زدن، کاهش راندمان و افزایش استرس در افراد است. ترس از اقدام، ترس از آبرو و از آنچه که دیگران در مورد ما قضاوت می کنند در مدیران بسیار دیده می شود. این در حالی است که ترس خارج از ذهن ما نیست و آن را به غلط به عوامل خارجی مثل حکومت، جامعه و قضاوتهای دیگران نسبت می دهیم. در واقع میان ذهن و ترس فاصله ای نیست که این همه تنش و تعارض برای غلبه یا فرار

از آن ایجاد می شود؛ بلکه ترس چسبیده به ماتریس ذهن است، در خود اوست نه در موضوع خارج از ما. ترس از نیش عقرب زودتر از خود او انسان را از پا در می آورد. خزندگان به خودی خود نه ترسناک هستند و نه زیبا، بلکه ذهن ما آن طور که می خواهد آنها را می بیند. این تفکر ماست که ترس را آفریده، تفکری که به حافظه بر می گردد. حافظه ای که سلولهای آن پر از ترس و داستانهای تنش زا است. حافظه برای تحلیل گذشته از تصاویر و اصوات و برای خلق آینده از مفاهیم خود ساخته بهره می برد؛ مثلا اگر کسی به شما بدی کرده باشد یا دستورهای شما را نادیده گرفته باشد، ذهن با خلق آینده ای در صدد تلافی کردن بر می آید. یا اگر کسی به شما خوبی کرده باشد، ذهن در آینده سعی در جبران محبت او دارد. ذهن برای خلق آینده از مفاهیم کمک یا تلافی کردن استفاده می کند و آینده را می سازد؛ آینده ای که از گذشته آب می خورد.<sup>۱</sup> بنابراین اطلاعات حافظه که به گذشته مربوط هستند و خوراک فکر را فراهم می سازند همگی کهنه بوده و نتیجه آن تولید پریشانی است. اطلاعات حافظه برای تحلیل گذشته از جنس تصاویر و برای خلق آینده از نوع مفاهیم خود ساخته است. دقت کنید که هر دوی اینها در بستر ماتریس ذهن هستند نه در طبیعت اشیای خارج از وجود ما. شما از مذاکره با بازرس اداره کار در مورد حادثه ای که به تازگی برای کارگرتان رخ داده است ابا دارید یا می ترسید. در دنیای واقعی بازرس اداره کار همچون خود شماست، انسانی مشابه شما. چه بسا رئوف تر و منطقی تر از شما باشد. او می کوشد تا به وظایف مشخص خود در ارتباط با موضوع بپردازد. اما تصور شما از نتیجه که ممکن است ضرر، شکست، زیان و جریمه و یا آبروریزی باشد توسط ذهن ساخته شده و ذهن از او می ترسد. تمام رویدادهایی که به نوعی ناشی از ترس هستند و مانع تصمیم گیری و حرکت و بهره مندی از فرصتها می شوند از این الگو تبعیت می کنند. در عالم واقع ترس وجود ندارد. ترس در ذهن ماست، حاصل اندیشه هایی است که اگر فکر در این خصوص باز ایستد ترس هم ناپدید می شود. درک این مطلب به معنای رفتن به سطح بالاتر آگاهی در این مورد است، به معنای رهایی از ترس است. قلع و قمع و فرار و سرکوب ترس ممکن نیست. با فکر نمی توان فکری دیگر را پاک کرد؛ چون هر دو از یک جنس هستند. مدیر باید درک کند که ترس خارج از او نیست و بیشتر از آنکه در محیط بیرون دنبال راهکاری برای غلبه بر آن بگردد باید به درون خود مراجعه کند. همه چیز بستگی به ذهن و اندیشه او دارد و کلید رهایی، دیدن آن و موقعیتهایی است که ترس در آن ایجاد شده است. در برخورد با رویدادهایی که به نوعی توهین به شخصیت ماست نیز ناراحتی ایجاد

می شود. ریشه این ناراحتی ترس است و از الگوی یاد شده پیروی می کند. به راستی از ذهن گرفتار در این گونه مواقع چه عکس العملی می توان انتظار داشت؟ شما در چنین وضعیتی چه می کنید؟

ذهن گرفتار در این مواقع برخوردی واکنشی و آنی دارد که عواقب و عوارض آن آشکار است، اما ذهن آرام واکنشی عمل نمی کند، بلکه سعی دارد تا پاسخ مناسب رویداد را بیابد، او می پذیرد که سوژه نیز انسانی ناقص مثل خود اوست، رفتار و شعور دیگران را با رفتار و شعور خود قیاس نمی کند. ذهن آرام در این مواقع توانایی عبور از مساله را بدون درگیر شدن با آن دارد، به عبارت دیگر موضوع را در خود حل می کند و می رود، درست مثل سنگی که در یک دریاچه می افتد، نه تلاطمی، نه موجی، تنها صدای یک قلپ و بعد ناپدید شدن آن، اما ذهن درگیر سعی در جنگیدن دارد. هر کجا در برخورد با انسانهای دیگر احساس کردید در ذهنتان مقاومتی ایجاد شده است، بدانید در ماتریس گرفتار شده اید، ظرف ذهن گرفتار، کوچک است. اگر همان سنگ در این ظرف بیفتد، موج زیادی تولید می شود و نیمی از آب آن بیرون می ریزد. عبور کردن، کیفیت ذهن نظاره گر است، چیزی که یک مدیر باید در پی آن باشد. این ترسها که اغلب از گذشته آب می خورند و منبع تغذیه آن حافظه انسان است و عامل استرس بوده و در بلند مدت صدمات جدی به بدن وارد می کنند. حافظه پاسخی به واکنش های بیرونی است، پایه اصلی تفکر است. فکر رونده بزرگترین مشکل امروز هر انسانی است، افکاری جنجال بر انگیز و غیر قابل کنترل که حاصل آن ذهن گرفتار است. ذهن گرفتار تعادل و اعتدال ندارد، به جای آن بستر مهم بیماریهای جسمی است. ذهن برای حل این مساله ترفندهای دیگری مثل رو آوردن به مخدرها یا بیخیال شدن را برای فرد تجویز می کند اما به راستی می توان ذهن را بانسخه های خود ذهن درمان کرد؟

برای درمان ذهن گرفتار نیاز به سطح آگاهی بالاتری نسبت به سطح موجود هست. راه ورود به این سطح از آگاهی این است که ذهن و ترفندهای او را بهتر ببینیم و رابطه اش با جسم و محیط پیرامون را بهتر ادراک کنیم. دیدنی نه از جنس همیشگی، پراز قضاوت و تحلیل، بلکه دیدنی از نوع "نظاره بدون کنش" یعنی تنها نظاره گر آن باشیم اما قضاوتی از خوب یا بد بودن آن نکنیم. ببینیم در رویدادها ذهن چگونه عمل می کند، او را سرزنش یا تشویق نکنیم. ببینیم استمرار یک خاطره یا مشاجره در ذهن چه تاثیری روی بدن می گذارد و برعکس آن، به گاه آرامش، چه چیزی سبب می شود که چنین آرامشی داشته باشیم؟ در این حالات ذهن در چه وضعیتی قرار دارد؟ اصلا آیا ذهن آرام وجود دارد؟ هرچه بیشتر در گذشته باقی بمانید زودتر پیر می شوید و تبعات آن را از جمله انواع بیماری ها، یدک خواهید کشید. گذشته حاصل ناآگاهی ماست. در حالیکه در زمان

"حال" و در وضعیت "حضور داشتن" آگاهی کامل است. شرط موفقیت یک مدیر، بودن در این وضعیت کامل است. تکرار رویدادهای گذشته، شرح دلاوریها یا ستمهایی که دیده اید و پرداختن به احساسات کاذبی چون خشم، حسادت، غرور، بدخواهی و اضطراب به منزله تغذیه یک ذهن گرفتار است و چیزی شبیه خوراک رساندن به مارهای دوش ضحاک در افسانه کهن ایرانی است. به زبان امروز، موتورشتاب دهنده پیری و بیماری را روشن کرده اید، در حالیکه در زمان حال، هیچکدام از اینها وجود ندارد. پس مهمترین واقعیت زمانی برای ما انسانها، زمانی است که اکنون در آن به سر می بریم و در این لحظه قابل نفس کشیدن است. آن را به تمامی زندگی می کنید و چنانچه در آن "حضور" داشته باشید، ذهن گرفتار وجود نخواهد داشت. باتوقف فکر رونده، می توانید سلامت خود را تضمین کنید.

## فصل چهارم : مدیران با درمی آید

این وضعیت سر توست. من اینجا انواع چرخ دنده ها و پدال ها و چیزهای عجیب و غریب می بینم که از اینجا و آنجا گرد آورده ای. یک چنین سری هیچ جایی برای زندگی ندارد و همه این چیزهای بیهوده مدام در سر تو حرکت می کنند، سرت مدام می چرخد و می گردد و تو را مشغول نگه می دارد. به افکاری که در سرت داری فکر کن، آن وقت می فهمی منظورم چیست و از چیزهایی که در سرت می گذرد حیرت خواهی کرد.

(باگوان شری راجنیش)

ذهنی که به تصاویر و احساسات و تکرار آن گرفتار شده و به رویدادهایی که در گذشته اتفاق افتاده واکنش نشان می دهد، قادر به دیدن حقایق امور و واقعیات رخ داده نیست. ماتریس ذهن چنان قدرتمند عمل می کند که در آنچه به واقع رخ داده است دخل و تصرف کرده و واقعیات را یا منحرف می کند، یا از دیده پنهان نگه می دارد و یا با تعبیر و تفسیرهای گذشته محور آنها را به گونه ای دیگر جلوه می دهد بنحوی که حقیقت آنها آشکار نمی شود. بنابراین آنچه دیده می شود واقعیت نیست تنها فیلترهای ذهنی خود ماست. ما تنها ساخته های ذهنی خودمان را می بینیم نه واقعیات پیرامون را. مدیرانی که زندگی آنها واکنش دائم به رویدادهاست، زندگی را گم می کنند و وقتی آن را می یابند که دیگر زمانی باقی نمانده است. آیا این شما هستید که از ذهنتان استفاده می کنید یا این ذهن است که از شما بهره می برد؟ درحالت عادی ذهنتان شما را به یغما می برد، ذهنی که ابزار دست شماست، شما را تسخیر کرده و چنان ماتریسی بوجود آورده که اجازه نمی دهد لحظه ای از آن جدا شوید. تصور کنید با اتومبیل خود که فکر می کردید با آن قادر به عبور از راههای کوهستانی هستید، در یک رودخانه فصلی گیر کرده اید. برای رهایی تلاش می کنید اما به جایی نمی رسید، با هر تقلایی بیشتر فرو می روید و عاقبت ماشینتان خاموش می شود. آب تنها تا زیر درها است اما همین قدر برای بی حرکت کردن شما کافی است. بعد از مدتی، آدمهای زیادی را می بینید که در دو طرف رودخانه ایستاده اند، آنها در مورد شما حرف می زنند. به نظرتان چه می گویند؟ آیا ذهن آنها قادر است آنچه واقعاً رخ داده را تماشا کند؟ آن هم بدون هیچ قضاوتی؟ ذهن خودتان چگونه می تواند رویداد را بدون سرزنش و شرمساری بنگرد؟ اما ذهن آنها آنچه را که می خواهد می بیند، نه آنچه را به واقع برای شما رخ داده است! اولی می گوید: شما چه آدم بی عقلی هستید؟ دومی سرزنشتان می کند که چرا قبل از عبور، عمق آب را در نظر نگرفته اید؟ سومی نظر به می دهد که اگر مورب رفته بودید اینطور نمی شد. (بینید ذهن گذشته محور چگونه عمل می کند). چهارمی می گوید: باید با شتاب بیشتری می رفتید و دست آخر همه با گفتن کلمه "بیچاره" شما را ترک

می کنند، در حالیکه واقعیت اصلی این است که در آن لحظه شما به کمک و چاره اندیشی نیاز دارید نه به سرزنش و قضاوت و واکاوی گذشته. شمارا با این داستان تنها نمی گذارم. این یک داستان واقعی است که دست آخر دوازده نفر از بچه های اولین روستا که برای تفریح به منطقه آمده بودند به مساله از دید دیگر نگاه می کنند، نه با ذهن گرفتار بلکه با ذهن سرشار از لحظه "حال" و "حضور". آنها به رودخانه زده و با شور و حرارت زیاد ماشین را ده سانت، ده سانت از آب خارج می کنند. به نظر می رسد انسانهایی که در طبیعت بزرگ شده اند، کمتر به بیماری ذهن گرفتار دچارند و قادر هستند واقعیات را خالص تر ببینند. ذهن آنها آرام تر است و سرشار از انرژی حیات. در هر صورت ذهن گرفتار دچار تیرگی مستمر است و رابطه اش با حقایق و واقعیات ناتمام است. او در ورطه انتظارات و مفاهیمی که خودش ساخته گرفتار است. تنها آنچه را که خود می خواهد می بیند و این چیزی بیش از داوری، سرزنش، قضاوت و تعبیرهای یک جهته نیست و حاصل آن نگرانی، استرس و پریشانی همیشگی است و نهایت آن هم، افسردگی. انسان امروز در زندانی از مفاهیم خودش ساخته و انبوهی از کلمات گیر افتاده است. بنظر شما اساسا چنین ذهنی، جایی برای سکوت دارد؟ آیا می توان انتظار داشت زودپزی که صدای سوت آن در آمده آرام باشد؟ ذهن گرفتار، لحظه ای آرام نیست و قرار ندارد. دایم تحت تاثیر محیط و مشغول واکنش نشان دادن به پیش آمدهاست. رنگی از آسایش در کار و زندگی اش دیده نمی شود. نه شادمانی دارد و نه چیزی برای بخشیدن به دیگران. تنها تظاهری می کند، تظاهری که یک روز به ستوه در می آید. این زندگی یک ذهن تیره است. اگر چه آرزو می کنیم کمتر مدیری به ذهن گرفتار دچار باشد، اما واقعیت این است که مدیران اغلب به سبب شغل پر مسئولیت خود ناخود آگاه تحت فشار و استرس های ناشی از مسئولیت خود قرار می گیرند و به همین دلیل گاهی ناخود آگاه شده و در برخورد با رویدادها به "ذهن گرفتار" دچار می شوند. مشاغل به لحاظ مسئولیت در سطوح مختلفی قرار دارد. هرگز استرس یک مدیر کارخانه یا بنگاه اقتصادی که ناچار به پرداخت حقوق پرسنل و جوابگویی به سهامداران است یا مدیر ارشد یک مجموعه پر جمعیت، قابل قیاس با سایر مشاغل آزاد نیست. هر چه میزان مسئولیت بیشتر باشد، فشارهای ذهنی هم بیشتر می شود و به تبع آن گرفتاری های ذهنی افزون تر و وراجی های مغزی هم در حد بالایی قرار می گیرد. مدیران به سبب شغل پر مسئولیت خود از رده بالای استرس و مشغله های ذهنی برخوردار هستند و نباید تنها از روی فیش حقوقی، امکانات رفاهی و لحظاتی که در آسایش هستند در مورد آنها قضاوت کرد. آنها می باید در آن واحد به مسایل زیادی پاسخگو بوده و دایم در حال برنامه ریزی، هدایت و کنترل امور باشند. گاه آنقدر در مسئولیت خود غرق می شوند که در ماتریس ذهن گرفتار آمده و اغلب جسم خود را هم از یاد می برند. ذهن کمتر مدیری را می توان یافت که گرفتار نباشد و با چنین ذهنی نمی توان مدیریت کرد. در برخورد با مسایل و



مشکلات بسیار شایع است که ذهن مدیر هم مثل بقیه ببرد. وراجی ذهنی در خواب و بیداری او را اسیر ساخته و آسایش روانی اش را از وی می گیرد. ذهن همیشه به چیزی نیاز دارد تا به آن مشغول باشد. شروع آن برای مدیر از درگیر شدن با جزئیات آغاز می شود و انتهای نامعلوم آن، تا کابوسهای شبانه و اتلاف انرژی بی حد و مرز ادامه دارد. مشکل دیگر شکل گیری شخصیت "فرمان ده" یا "محترم" و یا هر نوع شخصیت کاذب دیگری است که ذهن تحت تأثیر محیط کسب و کار به او عطا می کند. این دام ذهنی خطرناکی است و حاصل آن تولید انتظارات بیش از حد از دیگران است. دیگران باید احترام او را نگه دارند و او هر وقت که مایل باشد باید بتواند دستور دهد اما این تاویل باطلی است. در مثنوی آمده است که پر کاهی روی چاله ای آب افتاده، پشه ای روی آن نشسته بود. باد که می وزید، آب موج بر می داشت و پشه در خیال خود کشتی بزرگی را بر موج دریایی طوفانی به پیش می راند و باد نخوت در سر داشت و برای خود می خواند که من بهترین کشتیران دنیا هستم.<sup>۱</sup> این نیز از ساخته های ذهن است که بنای آن با اولین ضربه دیگران فرومی ریزد و آنوقت ماتریس ذهن منقبض شده و شروع به گرفتگی می کند و مدیر آشفته می شود. رویدادهای بسیاری وجود دارند که نتیجه آنها به همین جا ختم می شود، آشفته گی و اضطراب در هر لحظه. مثلاً یکی دیگر از تولیدات ذهن مرکزی به نام "خود" است. خانواده و جامعه نقش ویژه ای در رشد و توسعه این مرکز در ذهن ما دارند. کودکی که به دنیا می آید فاقد "خود" است اما به مرور پدر و مادر و محیط اجتماعی آن را ساخته و پرداخته می کنند تا جایی که "شخصیت" شکل می گیرد و بارور می شود. اما این عنصر ساخته شده کاملاً ذهنی است و وجود خارجی ندارد و نمی توان آن را لمس کرد، کاذب است، کسانی که خود را با ذهن یکی می پندارند از شخصیت شان که ساخته ذهنی است هویت می گیرند و طبیعی است هر ضربه ای که به این مرکز "من" بخورد، انقباض ماتریس ذهن را به همراه داشته و طوفانی درونی بر پا می گردد. مدیران در معرض این دام قرار دارند. اگر کسی از شما در مقام یک مدیر انتقادی بجا یا نا بجا کند، چه حالی به شما دست می دهد؟ باید آگاه بود که وجود ما از شخصیتمان جداست و شخصیت که شامل غرور و انتظارات ماست، واقعی نیست. وقتی با ترفندهای زیرکانه این مرکز آشنا شدید دیگر از حمله دیگران به آن نمی ترسید چون اصلاً چیزی وجود ندارد که بخواهد به آن حمله بشود یا نشود، که بخواهید بترسید یا نه. دکتر جعفر مصفا در این رابطه می نویسد: هویت فکری، از خود حیات و واقعیتی ندارد، چیزی جز تصاویر بی محتوی نیست و برای این که انسان تصور واقعیت نسبت به آن پیدا کند به

شیوه هایی متوسل می شود، از جمله می کوشد تا رفتار و واکنش های خود را به حساب واقعی بودن تصاویر بگذارد پس تصور وجود هویت در گرو رفتارهایی است.<sup>۱</sup> در این صورت به محض آن که تصاویر مواجهه با ضربه یا هر نوع چالشی می گردد که ممکن است موجودیت آنها را زیر سؤال ببرد، شخص باید رفتار و واکنش نشان دهد زیرا به دلیل وابستگی " هویت " به رفتار، اگر واکنش نشان ندهد گویی فاقد هویت است. ذهن برای تسلط بیشتر بر انسان با خلق این گونه بازیها می کوشد تا او را دایم مشغول و گرفتار نگه دارد. در هر صورت مدیر دیگر قادر به انجام وظایف خود نیست، فرصتها را به راحتی از دست می دهد و در مقابل تهدیدها واکنش مناسب به خرج نمی دهد. از طرفی ترس از بی کفایت جلوه دادن وی از طرف دیگران، مزید بر علت می شود. او درگیر جزییات شده، به فرصت های کوچک کسب و کار خود بسنده می کند و ذهنش از این فرصت های ناچیز خشنود می شود. اما تنها ذهن او خشنود می شود نه خود او. این شادمانی برخاسته از "وجود" نیست و او قادر به انتقال آن به دیگران نمی باشد. اما فرصت های اصلی دو اسبه از کنارش می گذرند و او توجهی به آنها ندارد و سازمان ناکام می ماند. درمقابل تهدیدها هم وضع به همین گونه است، مدیر رصد اوضاع و شرایط محیطی را، درانجام امور قابل تفویض فراموش می کند. ماتریس ذهن بیش از پیش او را درگیر مسایل ریز و درشت داخلی کرده است، مسایلی که باید حل شود و در نتیجه واکنش مناسب نسبت به تهدیدها را از دست می دهد و گاه دیده ایم که در پی تصمیمی نادرست، کسب و کار ضربه ای جبران ناپذیر می خورد و آن وقت بار دیگر، ذهن مدیر منقبض می شود و داستانسرای جدیدی را آغاز می کند و تلاش دارد تا در آیین مقصریابی، همه چیز را برگردن دیگران یا محیط بیندازد و این چرخه دایم و دایم تکرار می شود. پس از ناکامی جدید دلشوره هم به لیست سوژه های ذهن او افزوده می شود و بدین ترتیب مدیر از پا در می آید.

مردی تخم عقابی پیدا کرد و آن را در لانه مرغی گذاشت، عقاب با بقیه جوجه ها از تخم بیرون آمد و با آنها بزرگ شد. در تمام زندگی اش او همان کارهایی را انجام داد که مرغ ها می کردند، برای پیدا کردن کرم ها و حشرات زمین را می کند و گاه بال بال می زد. سال ها گذشت و عقاب بسیار پیر شد. روزی پرنده با عظمتی را بالای سرش بر فراز آسمان دید، او با شکوه تمام با یک حرکت جزیی بالهایش بر خلاف جریان باد پرواز می کرد. عقاب پیر بهت زده نگاهش کرد، پرسید: این کیست؟ همسایه اش پاسخ داد: این یک عقاب است، سلطان پرندهگان، او متعلق به آسمان است و ما متعلق به زمین. عقاب مثل یک مرغ زندگی کرد و مثل یک مرغ هم مرد زیرا او فکر می کرد یک مرغ است.

## بخش دوم

### فصل ۵: دیدن ذهن

چشم‌هایت که بسته باشد، همه چیز تاریک است. چشم‌هایت را بگشا تا همه چیز را ببینی.

در بخش اول ناهنجاریهایی را که ذهن و راج بر روح و روان آدمی تحمیل می‌کند، دیدیم. همچنین فشارهایی که جسم را بیمار می‌سازد و آنچه را باعث عدم تعادل در کار و زندگی یک فرد می‌شود، بررسی کردیم. متوجه شدیم که مدیران به خاطر مسئولیت‌های خود در معرض چنین ذهن‌گرفتاری قرار دارند، گرفتاری پیوسته‌ای که تمام سازمان و زندگی شخصی آنها را تحت الشعاع قرار می‌دهد. وقتی تصویری که به عنوان مدیر از خود دارید مورد خطر یا تعارض قرار می‌گیرد، ترس از راه می‌رسد، طوفان ذهنی شروع می‌شود و احساسات شما تحریک می‌شود، به سرعت ناخودآگاه می‌شوید و آنگاه در دام گذشته یا آینده می‌افتید. اگر قرار باشد در جلسه یا دادگاهی حضور یابید پیش از رفتن به آنجا صد بار در آن جلسه شرکت کرده و از خود دفاع می‌کنید و در این کار آنقدر خسته می‌شوید که در جلسه واقعی توان صحبت کردن نخواهید داشت. معمولاً در این مواقع حالات شما واکنشی خواهد بود نه پاسخ به رویدادها و ابزار آن توجیه، مقصریابی، غیبت کردن، دفاع و گاه حمله مستقیم به دیگران است. یکی پنداشتن خود با ذهن نیز به آن انرژی بیشتری می‌دهد و خود را بیشتر در معرض خطرات احساس می‌کنید. ناخودآگاه غذای ماتریس ذهن را فراهم می‌آورید و وراجی‌ها آغاز می‌گردد. اما به راستی راه چاره چیست؟ آیا می‌توان به سادگی از دست این ساز و کار خسته‌کننده رها شد؟ راه‌های پیشنهادی معمول، بکارگیری تکنیک‌های ریلکسیشن، مدیتیشن، یوگا و بودن در طبیعت است. این روش‌ها با آرامش ذهن و سکوتی موقت همراه است، اما چون نیاز انسان به ذهن دائمی است، به محض ورود به محیطی که در آن فعالیت دارد دوباره به حالت شلوغی برخواهد گشت. این روش‌ها راه‌های خوب اما تنها مکمل هستند، زیربنایی به موضوع نمی‌پردازند، درست مثل استراحت برای کسانی است که دیسک کمردارند، استراحت آنها را به فعالیتهای روزمره بر می‌گرداند اما اصل موضوع را درمان نمی‌کند و با کوچکترین فشار، دوباره کمر به حالت درد بر می‌گردد. راه اصلی، رفتن به سطح بالاتر آگاهی است، وقتی آگاهی نسبت به یک امر تبدیل به خرد زندگی شد آنوقت بکارگیری این روش‌ها هم لذت بخش است و هم عالی. ورزش و طبیعت‌گردی، هم بر جسم، هم بر ذهن اثرات مثبت دارند.

دیدن ذهن به عنوان اولین و مهمترین گام در این راه است، نه دیدن امور خارجی یا رویدادها، بلکه دیدن عملکرد

و واکنشهای ذهنتان در رابطه با موضوعات، آن هم از دیدی بالاتر. برای این کار باید از ذهن تان جدا شده و آن را به عنوان سوژه ای خارجی ببینید. بهترین شرایط دیدن ذهن در لحظه وقوع رویدادهاست، نه پس از آن. باید هر مساله ای را در زمانی که در حال روی دادن است دید نه پس از آن و نه پیش از آن و به عنوان خاطره یا مثال.<sup>۱</sup> شاید در ابتدا، تنها بعد از وقوع رویدادها عملکرد خود را ببینید اما به مرور یاد می گیرید که در لحظه جاری بوده و خود را در هر لحظه مشاهده کنید. تا امروز فکر می کردید شما با ذهنتان یکی هستید و از او هویت می گرفتید. در این حالت ذهن و شما رویدادها را به همان شکلی که ذهنتان تعبیر و تفسیر می کرد می دیدید. آنچه ذهنتان می خواست، آن را می دیدید نه واقعیت رویدادها را و بعد هم براساس آن اقدام می کردید. عملکرد شما بر اساس برداشتی بود که ذهن تان از رویداد یا واقعه می کرد و با نتیجه آن هم آشنا هستید. ما همواره به امور به شکل جزئی می نگریم، نخست به خاطر آنکه بی توجهیم و دیگر آنکه ما هر امری را با تعصبات و پیش داوریهای خود و با تصورات شفاهی و روانی که از آن امر داریم، می نگریم.<sup>۲</sup> هر جا که امروز نشسته اید حاصل همین ذهن است. شاید به خود بگویید: اما من بیشتر وقتها نتایج قابل قبول گرفته ام! آری ممکن است این اتفاق افتاده باشد اما مسلماً نه با آرامش و رضایت خود و دیگرانی که در رابطه با آنها فعالیت داشته اید. تولید ثروت توأم با آرامش و شادمانی درونی است، نه با همراهی استرس و اضطراب. راه اصلاح، جدا دانستن خود از ذهن است و سپس دیدن رویدادها از این طریق، نتیجه آن نیز نه گرفتگی ذهنی، که ذهن آرام با توانایی بالای دیدن واقعیات است. ذهنی با کیفیت که در موقع لزوم می تواند بسیار قدرتمند و عالی در حل و فصل مسایل نقش ایفا کند و مؤثر باشد. کمی از ذهنتان فاصله بگیرید، ذهن نسبت به رویدادهایی که رخ می دهد بی اعتنا نیست، از موفقیت ها دلخوش و از شکست ها سرخورده می شود و تمام وجود شما را دستخوش احساسات می کند. پذیرش رویدادهایی که به نفع شما نیست و یا با شکست همراه است برای چنین ذهنی غیر ممکن است. حتی اگر نفع دیگران در آن باشد مایل است از آن چشم پوشد. پس با درک جدایی وجودتان از ذهن، فضا را برای جاری نگه داشتن رویدادها و برای آمد و رفت اتفاقاتی که در زندگی می افتد باز نگه دارید، نیازی به درگیر شدن در آن نیست.

اکنون شما بگویید آیا یک مدیر با ذهن گرفته قادر به رهبری مجموعه خود و تولید ثروت و کسب و کار است

---

(۱) کریشنا مورتی، ۱۳۷۶، ص ۱۰۶

(۲) کریشنا مورتی، ۱۳۷۶، ص ۱۰۴

یک مدیر با ذهنی ساکت؟ هویت گرفتن از ابزار، تنها شامل ذهن نیست. هستند کسانی که به جای ذهن از جسمشان هویت می گیرند. مثلاً بعضی از ورزشکاران. اگر از یک ورزشکار حرفه ای که سر مست از پیروزی است، ایرادی بگیرید، چون خود را با بدنش یکی می پندارد، به سرعت ناخودآگاه می شود، ذهنش منقبض شده و ماتریس ذهن، کار خود را آغاز می کند و اگر تفکرات یک متفکر یا نظریه پرداز را زیر سوال ببرید ذهن او نیز به هم ریخته و گرفتگی اش شروع می شود. هر دوی اینها به این دلیل است که خود را با ذهن یا بدنشان یکی می پندارند. اما اگر خود را جدای از آن بدانند و ذهن را تنها در ساحت ابزار ببینند، دیگر بهم ریخته و گرفته نمی شوند زیرا به این سطح از آگاهی می رسند که تنها به فرضیه آن نظریه پرداز ایراد گرفته شده است، نه به خود او، یا به بدن آن ورزشکار نه وجود او و یا به عملکرد آقای مدیر نه خود مدیر. بی شک عملکرد آقای مدیر از خود او جداست. تعبیر و تفسیر را کنار بگذارید، وقتی نیاز به تجزیه و تحلیل دارید از گذشته و آینده و دانش انباشته در حافظه خود به خوبی بهره ببرید اما وقتی این موقعیت گذشت به زمان حال و خود آگاهی برگردید. به نظر می رسد عشق هم تنها در همین ذهن خالی متجلی می شود چون فضای کافی برای حضور آن فراهم شده است.

همه چیز را در دیدن خلاصه کنید هم خود و هم رویدادهای بیرون از خود را، فقط مشاهده کنید. حضور اشیاء و انسانهای دیگر را ببینید و در هر لحظه حضور داشته باشید. از سر عادت به چیزی نگاه نکنید، آگاه باشید که این شما هستید که دارید نگاه می کنید. غبار عادت و تکرار را که جارو کردید آنوقت به خانواده تان، همکاران تان و به همه چیز نگاهی تازه بیندازید، نگاهی پاک، بدون هیچ تعبیر و تفسیری. به ذهن خود هم نگاه کنید. کشف کنید که ذهن شما چطور از وجود مشکلات هویت می گیرد همانطور که آن ورزشکار از جسمش هویت می گرفت، مثلاً اگر آدمی عصبانی هستید کشف کنید شاید داد و بیداد کردن به شما احساس قدرت می دهد و ناخودآگاه، شما در این دام گرفتار شده اید. ظریف نگاه کنید اما نه قضاوت کنید و نه به خوب و بد آن کار داشته باشید. گاهی به این نتیجه می رسید که اصلاً مشکلی وجود نداشته، مشکل تنها در ذهن شما رخ داده نه در واقعیت خارج. وقتی از ذهن خود رها شوید دیگر مشکلی برای حل کردن وجود نخواهد داشت. بنابراین از چیزی مساله ای نسازید که مشغول حل آن شوید. درک این مطلب که انسان موجودی است فراتر از ذهن و بدن و این دو تنها ابزارهایی قدرتمند هستند که در اختیار او قرار دارند، پایه اولین قدم در راه دگرگون ساختن زندگی به سمت افق های باز است. هنگام مشاهده ذهن، آگاهی خود را از تصاویر ذهنی پس می کشید، در این حالت، آگاهی را ناظر یا شاهد می نامیم. به تدریج ناظر، یعنی آگاهی ناب درورای شکل،

نیرومند تر می شود و صورت های ظاهری ذهنی ضعیف تر می گردد. شاید این مطلب مدتی نیاز به دقت و توجه داشته باشد تا تبدیل به خردی شود که فضای اصلی سطح بالاتر آگاهی را تشکیل می دهد. به عنوان یک مدیر می توانید از همین لحظه کار را شروع کنید. با درک عمیق این مطالب قادر خواهید بود از سطوح بالاتری به دنیا نگاه کنید و نتیجه آن رفع شدن عمده مشکلات و استرس های فعلی است. یکبار دیگر توضیح داده می شود که منظور از دیدن ذهن، دیدن کنش و واکنش های ذهن نسبت به یک موضوع است (به عنوان یک موجود خارجی). این دیدن بایستی به شکل انفعالی باشد، مثل دیدن یک فیلم یا رویدادی که از آن تاثیری نمی گیرید. دیدن انفعالی خارج از هرگونه قضاوت است. داوری، خوبی یا بدی، مقایسه کردن و درستی یا نادرستی آنچه را که می بینید کنار بگذارید و رها از تمام این داورها فقط و فقط خود و دیگران را تماشا کنید. مثل وقتی که کنار خیابان ایستاده اید و آدمها و ماشین ها را تماشا می کنید. می بینید بدون آن که درگیر چیزی شوید، اگر در روند دیدن رویدادها دچار سرزنش کردن خود یا دیگران شدید و یا استرس یا برتری طلبی در خود احساس کردید، بدانید جایی از دیدنتان می لنگد، شما درگیر موضوع شده اید. وقتی دو نفر در کوچه دعوا می کنند، ضربان قلبتان بالا می رود، وقتی کسی پشت سر شما بوق می زند ناگهان عصبانی می شوید، وقتی از پشت در اتاق تان صدای جروبحث می آید دچار استرس می شوید. همه این رفتارهای ناخودآگاه که ذهن عامل آن است به این دلیل بوده که ذهن عادت به حل مساله دارد و می خواهد در مورد آن کاری کند، لذا از طریق استرس، فشار و ناراحتی واکنش نشان می دهد، حتی اگر موضوع مربوط به شما نباشد. روانشناسان در پی تغییر و گاه رفع این حالات درونی هستند اما اینها جزئی از زندگی است. سطح بالاتر آگاهی به ما می آموزد که اصولاً نیازی نیست که ذهن از هر چیزی مساله بسازد و بعد درگیر حل آن شود. هر نوع دفاع و مقاومت درونی در مقابل امری به منزله مداخله بیهوده و بی نتیجه ذهنی است. اینها را بدون واکنش در وجودتان ببینید. این نوع دیدن، همان دیدن غیر انفعالی است. بهترین واژه برای اینگونه دیدن "نظاره کردن" است. تنها، شاهد ذهن باشید، آن را نظاره کنید و هر لحظه بگذرید. چیزی را نگه ندارید، بگذارید تا جریان رویدادها در فضای کسب و کار و زندگی تان برقرار باشد. بدین ترتیب خود را از ذهن جدا کرده و آماده فرارفتن از آن شده اید.

تنها وقتی مدیر قادر به دیدن ذهن خود می شود که قادر به مدیریت و فراتر از آن، رهبری مجموعه و ایجاد فضای کسب و کاری ثروتمند خواهد بود، نه با تلاش بیهوده و پرداختن به جزئیات و روزمرگیهایی که جزئی از

ماتریس ذهن هستند. مدیری که به این مرحله رسیده باشد، ذهن خود را جدای از رویدادها می بیند و می فهمد که ذهن او تنها یک فیلتری است ما بین او و رویدادها، فیلتری اثر گذار که می تواند حتی حقایق را وارونه جلوه دهد. می فهمد که عمده تعارضات در سازمان و حتی اجتماع، حاصل عملکرد این فیلتر است، نه ذات اشیاء و رویدادها و مهمتر از همه درک می کند این تعارضات و تناقضات بدلیل فاصله ای است میان "آنچه هست" و "آنچه او می پندارد که باید باشد. اما رویدادها همواره مطابق خواست ما نمی چرخند، نمی توان این خواست را بر رویدادها و دیگرانی که در خلق آن شرکت دارند، تحمیل کرد. "برده پندار می بایست درید". انسان هوشیار در این مرحله بسیار خوب ساز و کار ذهن خود را برای "شدن" و "رسیدن" نظاره می کند، و ترفندهای او را می شناسد و توانایی بیشتری برای "بودن" در خود می بیند. از طریق سکوت ذهن، دیدن واقعیت امور و استفاده بجا از ابزار قدرتمند ذهن در لحظات مورد نیاز می تواند همواره "باشد" و با تمامیت هم باشد. او اینک رها از گرفتگی و پیچیدگی و انقباضات ذهن و دام ماتریس آن است. او مدیری ارزشمند است. به مرور که انسان خود را از ذهنش جدا کرد، می تواند در مواقع مورد نیاز مثل زمان تجزیه و تحلیل مسایل، ارتباطات، مذاکره، تهیه استراتژی و سیاستهای کسب و کار خود، فعالیت های ذهنی اش را جهت دهد. یعنی به صورت موثر از قدرت فکر در جهت اهداف استفاده کند. اینها نتایج دیدن بی طرفانه ذهن است. ساختن سطحی بالاتر از آگاهی در برخورد با امور. آلبرت اینشتین به درستی گفته است "که مسایل را نمی توان در همان سطحی که هستند، حل و فصل کرد. برای این کار به سطحی بالاتر از مساله نیاز است." نسخه های مدیریتی دردی را دوا نمی کند، تنها داروهای سطحی بوده که ممکن است به تغییرات برگشت پذیر منجر شود. یگانه راه تحول در این کار، دیدن بدون قضاوت است. با این کار آگاهی حاصل می شود و به دنبال آن رها شدن از مساله و در نهایت رشد و بهره وری و توسعه میسر می شود. بد نیست مطالب را از دیدگاه کریشنا مورتی فیلسوف معاصر هندی بنگریم. او در کتاب "سکون و حرکت" در جواب سوالی که در مورد ذهن و ادراک از او می شود می گوید: سلولهای مغز برای ادراک یک موضوع، آن را در حافظه ذخیره سازی می کنند. وقتی چیزی در حافظه ذخیره می شود به گذشته تبدیل می شود و ادراک ما بر پایه تصاویر، دانش و پیش فرض ها صورت می پذیرد نه بر مبنای آنچه که هست، "وقتی توجه من به شما جلب می شود تصاویری که از شما دارم خودشان را ظاهر می کنند." بنابراین ساز و کار تفکر در این کار بر مبنای گذشته است. اما تصاویر در حافظه انباشته شده و ذهن را سنگین می کند. من از طریق تداعی، لذت، رنج، خاطره، تصویر و ایده به زندگی نگاه می کنم که همگی مبتنی بر گذشته هستند نه بر اساس دریافت بی واسطه واقعیت. از طرفی تصاویر و مفاهیم ذخیره شده در حافظه ثابت می ماند در حالی که واقعیات در حال تغییر هستند. "من احساس می کنم که به صرف تصویری که



در گذشته از شما داشته ام نسبت به وضعیت کنونی شما شناخت دارم در حالی که ممکن است شما نسبت به زمانی که این تصویر در ذهن ایجاد شده بسیار تغییر کرده باشید" و این فاصله، دوگانگی و تعارض ایجاد می کند، فکر رونده شکل می گیرد و در انبوه مفاهیم و تصاویر و فواصل و تعارض درگیر می شود و از آن برای خود زندانی می سازد که هر لحظه تیره و تیره تر می گردد تا به آنجا که خودش نیز از این روند خسته و کلافه می شود. بنابراین خارج از زندان خود آفریده به دنبال آزادی می گردد و برای این کار مفاهیم و تصورات جدیدی می سازد که آن هم خود زندانی دیگر است. اما هر گونه تلاشی برای خلاصی از این زندان به جایی نمی رسد چون آزادی در گذشته وجود ندارد، آزادی در خارج زندان نیز نیست، آزادی در خود زندان است نه در خارج از حیطه فکر. پس چه باید کرد؟

راه آن دیدن وضعیت فکر بدون قضاوت است، توجه بی طرفانه نسبت به آنچه در این روند اتفاق می افتد، دیدن این تعارض، جدایی و اختلاف که حاصل فکر رونده است. وقتی انسان به این بصیرت رسید که نظم نه در گذشته، تصاویر، مفاهیم و ساخته های ذهنی بلکه در ادراک بر مبنای آنچه هست، وجود دارد می تواند بدون تلاش برای تغییر شرایط خارج از خود به تحول برسد. مهم ادراک بر مبنای آنچه هست می باشد و نظم با ادراک چیزها به گونه ای که هستند بوجود می آید.

نکته جالب اینجاست که به مرور در می یابید بیشتر جنبه گیرها، داورها، واکنش ها و حتی حق به جانب بودنهایتان که ساز و کار ذهن است، در ریشه و اعماق وجود، با اعتقادهای درونی تان هم جور در نمی آید. می فهمید که این واکنش ها کاذب هستند. از تنش هایی که تولید می شود آگاه می شوید و دیگر حاضر به ادامه چنین روندی نخواهید بود. ذهن هم شامل فکر است، هم احساس. هر چه بیشتر به دنیای درونی پا گذاشته و افکار، احساسات، داورها، خواسته ها، انتظارات، بازیهای ذهنی، تعابیر و تفاسیر خود را بشناسید بیشتر از حالت اتوماتیک وار و ناخودآگاه در آمده و سوخت رسانی سیستم مخرب فکری را لغو کرده اید و با این کار، کوله باری را که همیشه و همه جا به دوش می کشیدید، پایین گذاشته و اینک نفس راحتی می کشید. این سطحی از آگاهی است که بالاتر از سطح معمولی قرار دارد. در غیر اینصورت با کشیدن بار بیشتر بر دوش، جسم و روح خود را بیمار خواهید کرد. بنابراین دیدن ذهن به مرور بیشتر از گرفتاری، آرامش به شما می بخشد. چون دیگر حاضر به ادامه همکاری با ذهن گرفتار و فکر رونده نیستید، در واقع خوراک آن را قطع کرده اید، قطار سوخت رسانی به ذهن و راج متوقف شده است، پس آنچه می ماند تنها سکوت است و دیدن انرژی ذخیره شده. انرژی حاصل از حذف و راجیهای دائم، صرف به کار گیری دوباره ذهن در موقع لزوم می شود. کار

ساده ای نیست اما شدنی است. در اوایل، ذهن دایم می رود و می آید، شما مشاهده آن را فراموش می کنید، گاه بی اعتنا می شوید، اما با مرور زمان بر آن تفوق می یابید. این کار را تبدیل به یک بازی کنید و از آن لذت ببرید ، دیگران را هم تشویق به انجام آن کنید، آنها هم جزیی از شما هستند و شما جزیی از کل. اتفاقی ژرف می افتد. کم کم ذهن شما را نمی راند، شما او را می رانید!

## فصل ۶:

### سکوت ذهن

ذهن مراقب ساکت است، این سکوتی نیست که ذهن بتواند تصور کند، بلکه سکوتی است که زمانی فرا می رسد که اندیشه با همه پندارها، واژه ها و خیال پردازی هایش یکسره به پایان رسیده باشد.

(کریشنا مورتی)

ساکت کردن ذهن، یک ضرورت و سکوت ذهن یک شرط لازم برای مدیریت است. ثمرات ذهن گرفتار را دیدیم. هیچ گونه آسایشی در آن یافت نمی شود. انجام روزمرگی بدون شادمانی درونی، جنجالی دائم در ذهن بوده و نبود فضایی آزاد برای خلاقیت از دیگر مشخصه های آن است. اساسا در ذهن گرفتار فضای خلق کردن وجود ندارد، همه چیز از قبل پر شده و مشغولیات آن دایمی است. سکوتی موجود نیست. برای دیدن رویدادها و واقعیت آنها نیز فضای کافی وجود ندارد. این شلوغی مانع جدی برای هرگونه فعالیت اصیل مغزی است. گفتیم که اولین قدم در راه اصلاح این وضعیت، دیدن انفعالی و بدور از هرگونه واکنش نسبت به رویدادهاست، دیدن فقط در مقام یک شاهد. این مساله در حالت "سکوت" اتفاق می افتد. با ذهن شلوغ و درگیر نمی توان خود ذهن را دید. پس سکوت ذهن اصل مهمی است. ذهن همچون یک آتش است هم می تواند زندگی را گرم کند و هم می تواند آن را بسوزاند. سکوت ذهن فرد را به آرامش سوق می دهد و فضای کافی برای اعمال درست در اختیار مدیر قرار می دهد، گویی که اکسیژن ذهن است. کسانی که ارتباط بیشتری با طبیعت دارند از سکوت بیشتری برخوردار هستند. آیا به رفتار آنها دقت کرده اید؟ حتی طرز نگاه کردنشان نیز متفاوت از انسان های مدرن شهری است. طبیعت در ذات خود ساکت است و گستره آن روح سکوت را در هر انسانی بیدار نگه می دارد. مطلب مهم این است که هرگونه تلاش برای ایجاد سکوت ذهن، تلاطم و ناامیدی بیشتری به همراه خواهد داشت. همین الان می توانید تجربه کنید، ساعت بگیرید و ببینید چه مدت می توانید ذهنتان را ساکت نگه دارید، بنحوی که نه بپرد و نه به چیزی فکر کند، تنها در لحظه حال، ساکت باشد. اگر بتوانید تنها سی دقیقه در این حالت بمانید، شاهکار کرده اید. اما معمولا اینگونه تلاشها کمتر جواب می دهد. روشها و متدهای آرامش و مدیتیشن به افزایش این مدت کمک می کنند، خوب هستند اما اساسی نیستند. برای این کار نیاز به تقلای زیاد نیست. خود دیدن ذهن و عدم قضاوت در مورد آنچه در آن می گذرد به منزله ایجاد فضای جدید سکوت است. حذف اضافات خود به خود انجام می شود. وقتی بدانید که شما ذهن نیستید، از آن هویت نمی گیرید، به آن غذا نمی رسانید، مکانیزم ترفندهای ذهنی را فعال نمی کنید، در نتیجه فضایی برای گرفتگی

در ماتریس ذهن ایجاد نمی شود، شلوغی شکل نمی گیرد، آنچه ضرورتی ندارد، پایان یافته است و آنچه می ماند، فضای خالی و سکوت است، سکوت ذهن.

سکوت همچنان پایه و اساس هر نوع خلاقیت است. برای خلاقیت نیاز به فضای خالی در ذهن است. هرگز نمی توان چیزی به یک لیوان پر افزود، نمی توان در یک کمد پر از اثاثیه چیز بیشتری گذاشت و نمی توان روی یک کاغذ نوشته شده چیزی نوشت. برای این کارها باید فضای خالی ایجاد کرد. می گویند بهترین مدیران شجاع ترین آنها هستند اما ممکن است خلاق ترین آنها هم باشند؟ چه بسا خلاقیت مهم تر از شجاعت باشد، نظر شما چیست؟ خلاقیت رمز توسعه هر سازمان است و مدیر خلاق گرانها ترین فرد یک سازمان به حساب می آید، بسیار مهمتر از سایر منابع همچون منابع مالی یا فیزیکی. آینده هر سازمان در دستان مدیر است. اوست که می تواند منابع را ایجاد کند و هوشیارانه به کار گیرد یا هدر دهد و کسب و کار را به زمین بنشاند. بنابراین خلاقیت از پایه های موفقیت هر مدیر لایق است و برای خلاقیت شرایطی لازم است که مهمترین آن ایجاد فضای سکوت در ذهن است. نمی توان با یک ذهن شلوغ چیزی را خلق کرد. ذهن گرفتار در ماتریس کشنده تکرار و اضطراب قادر به خلق آینده نیست. آینده چیزی است که یک مدیر می باید آنرا خلق نموده و تمام سازمان را در جهت آن بسیج کند اما آیا با ذهن گرفتار می توان چنین کاری کرد؟ وقتی اساس خلاقیت که ایجاد فضای خالی ذهنی است، فراهم شد به راحتی می توان از سایر تکنیک های آن که در کتاب های زیادی قابل پیگیری است، به خلاقیت پرداخت و دیگران را در آن سهیم کرد. سکوت ذهن، عامل آرامش و آسایش نیز هست و به شما یاری می رساند تا بیشتر از گذشته در حال باشید. از دام گذشته ها و تکرار رویدادهایی که دیگر وجود ندارد رها شده و به تنها واقعیت موجود یعنی "زمان حال" بپردازید. دیگر لازم نیست دایم به حسابداری فکر کنید که حسابهایتان را خراب کرده و با او قطع رابطه کرده اید. اغلب فکر می کنیم که فضای ذهن بی انتهاست. اما هرگز فضای ذهن گرفتار نامحدود نیست، تنها ذهن ساکت و آرام است که از ظرفیت های نامحدود برخوردار باشد. فضای ذهن در اثر ساختن و پرداختن تصاویر و خاطره ها و اندیشیدن به آنها کاملاً پر می شود و در اثر استمرار این وضعیت انتظاراتی در ما شکل می گیرد، انتظار از دیگران و به دنبال آن حالتی چون خشونت، دلسوزی، ترحم، قدرت طلبی، ستیزه جویی، دزدگی و اضطراب. این مکانیزم به انرژی زیادی نیاز دارد، بخصوص که عادت کرده ایم شبانه روز به آن نیرو بدسیم. اگر این سیستم را کنار بگذارید، وضعیت جدیدی حاصل می شود که در آن ذهن بعد از ادراک راجع به هر مساله و حل و فصل آن دیگر چیزی در خود نگه نمی دارد، تصویری از آن نمی سازد تا دایم به آن پردازد، مساله ای نمی سازد که بخواهد بعد از پایان یافتن واقعی عمل، مدام آن را حل کند و در دام اما و اگر و ای کاش ها نمی افتد و تفکر رونده و بیهوده شکل

نمی گیرد. بنابراین انرژی به هدر نمی رود. ذهن آرام و ساکت است تا اینکه موقع فراخوان بعدی برسد. این چنین ذهنی، هوشیار و تیز است و از توان و ظرفیت بالایی برخوردار است و اساساً مدیران باید از چنین ذهن با کیفیتی برخوردار باشند. شاید این کلید حل معمایی است که می گوید، چرا امروز با وجود منابع بسیار، دانش کافی و توان فردی بالا، قادر به مدیریت کردن نیستیم؟ و جواب آن این است که به دلیل بی کیفیتی ذهن مدیر و عدم شناخت او از خودش. قطعاً ذهن آلوده به استمرار فکر رونده و خاطره و تصویرسازی، ذهنی که برای این پایه به تغذیه کردن "من" متمایل است قادر به مدیریت کردن منابع نیست. مدیر ثروتمند کسی است که هم ثروت بیرونی داشته باشد و هم ثروت درونی. به راستی ثروت درونی حاصل ذهن آرام است، ذهنی که در حالت مشاهده و سکوت قرار دارد. بسیارند مدیرانی که ظاهری آرام اما ذهنی متلاطم دارند، این نیز یکی از ترفندهای ذهن است اما هر تظاهری سرانجام به ستوه می انجامد. بگذارید تا سکوت در شما جریان یابد و قابلیت های بالای ذهن تان را آزاد کند.

## خود آگاهی و حضور

زندگی را زمانی می توانی دریایی که آماده ورود به ناشناخته باشی. اگر دو دستی به شناخته بچسبی به ذهن چسبیده ای و ذهن زندگی نیست.

(باگوان شری راجنیش)

ادراک، آگاهی و دریافت تنها زمانی ممکن است که هیچ تصویری در شکل سمبل و فرم و قالب وجود نداشته باشد. یک ذهن پر از تصویر نمی تواند دریافت کننده باشد. چنین ذهنی از طریق تصاویر می بیند و بنابراین دیده اش تحریف شده است.<sup>۱</sup> وقتی زمان بیشتری را در "حال" می گذرانید نه در ماتریس ذهن، در آن لحظات در حالت خود آگاهی هستید. هر وقت فهمیدید که ناخودآگاه شده اید، بدانید در ماتریس ذهن گرفتار آمده اید. خودآگاهی یعنی با تمامیت نسبت به ذهن، بدن و وجود خود و تغییرات دایم آن آگاه بودن. آگاهی داشتن از آنچه که در زمان "حال" در حال اتفاق افتادن است، دیدن وضعیت خود در رابطه با درون و دنیای بیرون از خود، آگاهی از تمامی آنچه که هست و آنچه که در اطراف ما در حال گذر است، هوشیاری تام نسبت به آنچه در این لحظه جاری است. به نوعی حضور داشتن در هر لحظه است. اگر در لحظات حضور نداشته باشید، مطمئن باشید سهم زیادی از خودآگاهی را از دست داده اید. شکل دیگر حضور داشتن در حین انجام فعالیت ها است. معمولاً در لحظه حال حضور نداریم و بی وقفه ذهن یا به آینده نظر دارد یا در بازیابی تصاویر گذشته است و یا در حال تجزیه و تحلیل مدام رویدادهاست و این روند آنقدر ادامه می یابد که لحظه حال نیز تبدیل به گذشته شده و انرژی نهفته در زمان حال را بطور کامل از دست می دهیم. هر لحظه ممکن است با مرور حادثه ای کوچک، ناخودآگاه شویم و فقط کافی است کسی پا روی کفشان بگذارد تا ناخودآگاه شویم یا کسی به ما تهنه ای بزند یا توهینی کند و یا با خشم نگاهمان کند.<sup>۲</sup> اما خودآگاهی باعث حضور در هر لحظه است. بنابراین اگر غذا می خورید فقط غذا بخورید، اگر مساله ای را رسیدگی می کنید، فقط همان کار را انجام دهید و اگر می خندید فقط بخندید. با خودآگاهی و حضور داشتن، پراکندگی فکری کمتر و رنج درونی نیز کمتر می شود و شما به آرامش می رسید. هیچ کاری را اتوماتیک وار و از سر عادت انجام ندهید. بلکه در هر

(۱) کریشنا مورتی، ص ۴۸

(۲) گوان شری راجنیش، ۱۳۸۵، ص ۲۶

لحظه در کاری که می کنید، حضور داشته باشید. وقتی در حال رانندگی هستید، نسبت به این کار اشراف داشته باشید، آن را نه از سر ناخودآگاهی و اتوماتیک وار بلکه با حضور در هر لحظه انجام دهید. وقتی با کسی صحبت می کنید در آنجا باشید نه در جای دیگر و اگر در حال تجزیه و تحلیل یا تصمیم گیری یا استفاده از ابزارهای مدیریتی در حل مسایل سازمانتان هستید تنها در آن کار حضور داشته باشید و با خودآگاهی کامل آن را انجام دهید. حضور راه خودآگاهی برای یک مدیر است. در برخورد با کارمندان، رویدادها و مسایل باید کاملاً حضور داشت. "حضور داشتن" را می توانید با توجه کردن به نوع نفس کشیدنتان تقویت کنید. دم و بازدم خود را درک کنید و سعی کنید آن را اصلاح کنید، از خود پرسید "چه چیزی در این لحظه وجود دارد؟" این یک سوال طلایی است. توجه خود را بر زمان حال متمرکز نمایید، ذهن خود را از همه چیز جز آنچه در لحظه حال وجود دارد، خالی کنید. چیزی را به آینده موکول نکنید. آینده وقتی حاصل می شود که در زمان حال، کامل باشید و فعالیت هایتان تمامیت داشته باشد. اکنون را به فردا نفرشید و انتظار را برای همیشه رها کنید. انتظار بوی آینده و حسرت را با همدیگر در خود نهفته دارد. بیانگر فاصله بین آنچه که هست و آنچه باید باشد است،<sup>۱</sup> بیانگر تضادهای درونی ماست، تفکر در مورد آینده در حد مشخص کردن راه و مسیر زندگی ما کفایت دارد، قطب نمایی کلی است نه وضعیتی که دایم به آن مشغول باشیم و به دام نگرانی های آن بیفتیم. انسان خردمند نیازی به چیزی شدن ندارد. او در هر لحظه کامل است. بودن بهترین هدیه ذهن خردمند است. آرامش، شادمانی و ثروت، در بودن و به تمامی بودن است نه در انتظار کشیدن و شدن. به قول اوشو وقتی خودآگاه شوی، وقتی بیشتر هوشیار شوی، نوعی نظم درونی در تو ایجاد می شود بدون اینکه از بیرون تحمیل شود، زیرا تو میتوانی بینی که چه چیز درست و چه چیز نادرست است. اگر این را بینی ذهنت دوپاره نمی شود. دیگر شکافی در وجودت نخواهد بود. هدف ما تولید یک مدیر عارف و شاعر نیست. هدف خودآگاه شدن مدیر برای تولید ظرفیت های قوی ذهن در پیشبرد اهداف سازمانی اوست. این امر با جاری بودن در هر لحظه، با خودآگاهی و حضور در رویدادها و البته بدون گرفتار شدن در دام ذهنیات و ترفندهای آن میسر است. جذابیت چنین مدیرانی به مراتب بیشتر از مدیران دستوری است. این گونه مدیران آماده رهبری در سازمانها و هدایت منابع در جهت اهداف هستند. ذهن مدیر از این طریق و با بهره گیری از آرامش درون به اتخاذ بهترین تصمیمات می پردازد، راندمان خود را افزایش می دهد و امکانات جدیدی را خلق می کند، در مجموعه تحت امر خود تعهد ایجاد می کند و ارتقای سازمان را امکان پذیر می سازد. فرق بین رهبر و مدیر همین است.

اینک لحظه ای بیندیشید. آیا وقت آن نرسیده است که جای خستگی و اضطراب و دلهره و ترس، واکنش های آنی و فشارهای ذهنی خود را با آرامش، سکوت ذهن، حضور و خودآگاهی عوض کنید؟ در صورت انجام این کار باید منتظر نتایج متفاوتی هم باشید. هنگامی که آگاهی شما متوجه بیرون باشد ذهن و پیرامون شما معنا پیدا می کند اما چیزی را بیرون از خود جستجو نکنید. برای هر تغییر و دگرگونی باید از درون آغاز کرد نه از بیرون. وقتی در حالت حضور قرار بگیرید نیازی به واکنشی عمل کردن در مقابل افراد و رویدادها را نمی بینید. بلکه این رویدادها هستند که در شما حل می شوند، نا آرامی ها می آیند و می روند و تنها شما بر جا می مانید. مثل ابرهایی که می روند اما آسمان همواره برجاست. قبلا دیدیم مثل کسی هستیم که دایم کوله بار سنگین گذشته، فکر، ذهن و آینده را در پستی بلندیهای زندگی به دنبال خود می کشیم و نفس نفس می زنیم. به راستی تا کی می خواهیم به این روش ادامه دهیم؟ و تا کی توان این بارکشی خسته کننده را داریم. حضور و آگاهی، نسخه رشد و ارتقاء ماست. به هر حال البته باید به این نکته توجه داشت پیش از آن که در حالت حضور پایدار شوید، یعنی پیش از آن که بطور کامل آگاه گردید، برای مدتی بین آگاهی و ناآگاهی، بین وضعیت حضور و وضعیت خود را با ذهن یکی دانستن در نوسان خواهید بود. بارها و بارها حال را از دست می دهید و به آن باز می گردید تا آن که عاقبت، حضور وضعیت اصلی شود.<sup>۱</sup> با استفاده از این وضعیت، بار خود را به زمین بگذارید و بقیه مسیر را سبک بار طی نمایید تا لذت کار و زندگی را دریابید. لذت کوهنوردی در کوله بار سبک داشتن است نه خم شدن در زیر انبوهی از خرت و پرت های بیهوده. وقتی به عنوان شاهد به ذهن خود می نگرید، آگاهی شما دیگر به ساخت و ساز تصاویر ذهنی مشغول نیست، آگاهی مشغول دیدن درونتان است. تکرار این نگاه که عامل حضور در لحظه است، رهایی از گذشته و آینده و فکر است به منزله پایین گذاشتن باری است که سالهای سال بر دوش حمل کرده ایم، عرق ریخته ایم و با آن مدیریت کرده ایم و جالب اینجاست که به ظاهر برای خود موفقیت هایی هم کسب کرده ایم!



- (۱) محمد جعفر مصفا، آگاهی، چاپ سوم، انتشارات پریشان، سال ۱۳۸۶
- (۲) استیوزافرون - دیولوگان، سه قانون عملکرد برای بازنویسی آینده زندگی و سازمان شما، مترجم کیهان زرین نقش، چاپ اول، سال ۱۳۹۰
- (۳) کریشنا مورتی، ضرورت تغییر، برگردان رضا ملک، چاپ، انتشارات میترا، سال ۱۳۷۶
- (۴) اکهارت تله، تمرین نیروی حال، فرناز فرود، انتشارات کلک آزادگان، چاپ نهم، سال ۱۳۸۶
- (۵) باگوان شری راجینیش، با خود یکی شو، مترجم مجید پزشکی، چاپ هودین، سال ۱۳۸۵

**ذهن مدیر**

**کیهان زرین نقش**

**زمستان ۱۳۹۳**

ردیف	نام نویسنده	اسم کتاب	مترجم	شماره چاپ	نام ناشر	سال چاپ
۱	محمد جعفر مصفا	آگاهی	-	سوم	پریشان	۱۳۸۶
۲	استیوزافرون دیولگان	سه قانون عملکرد	کیهان زرین نقش	اول	ازکان دانش	۱۳۹۰
۳	کریشنا مورتی	ضرورت تغییر	رضا ملک	سوم	میترا	۱۳۷۶
۴	اکهارت تله	تمرین نیروی حال	فرناز فرود	نهم	کلک آزادگان	۱۳۸۶
۵	کریشنا مورتی	سکون و حرکت	جعفر مصفا	سوم	قطره	۱۳۹۳
۶	باگوان شری....	با خود کی شو	مجید پزشکی	اول	هودین	۱۳۸۵