



## خانواده، اولین آزمون رهبری و مدیریت اثربخش

از: دکتر محمود ساعتچی

یکی از وقایع جالبی که در قرن بیستم اتفاق افتاد آن است که اندیشه فهم سازمانهای پیچیده به شکلی کل نگر شکل گرفت و با گذشت زمان بر تعداد علاقه‌مندان به مباحث نظام خانواده، افزوده شد. اکنون نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که جنین آدمی از ششمین ماه زندگی خود، نوعی حیات هیجانی فعال دارد، یعنی جنین می‌تواند صداها را بشنود، تجربه کند، در سطحی ابتدایی مزه را بفهمد و حتی در شکم مادر «یاد بگیرد» و «احساس کند». آنچه که جنین آدمی از همان آغاز حیات خود و نیز با گذشت زمان می‌آموزد، زمینه‌های اصلی نگرشها و انتظارات او را درباره خودش فراهم می‌آورد. این نگرشها در نتیجه پیامهایی شکل می‌گیرند که جنین از مادر خود دریافت می‌کند. بنابراین، نگرش مادر در مورد فرزندی که در شکم دارد دارای اهمیت بسیار است و نیز «اضطراب مزمن» مادر یا «دوسوگرایی» او در زمینه احساس مادری، می‌تواند خراش عمیقی بر پیکره شخصیت کودک باقی بگذارد. به همین ترتیب، شادی، خوشی و انتظار شادمانه مادر برای تولد فرزند خود، به طور معنی‌داری در رشد هیجانی و سلامت جسمی و روانی کودک موثر است. احساسات پدر نیز دارای اهمیت بسیار است و نگرش یا چگونگی احساس او نسبت به همسرش و کودکی که هنوز متولد نشده است، می‌تواند در نگرش و علاقه

اگر نوشته‌ها، آثار و نتایج تحقیقی در زمینه رهبری و مدیریت را مرور کنیم، به سادگی متوجه خواهیم شد که در همه این آثار، درباره اداره و رهبری خود، رهبری در سازمان، رهبری در جامعه کوچک و بزرگ، رهبری در یک کشور و حتی رهبری یک قوم، مطالب بسیار آورده شده و از جمله در رهبری سازمان گفته شده است که مهمترین وظیفه یک رهبر یا مدیر، هماهنگی فعالیت‌های کارکنان تحت نظارت او جهت دستیابی به هدف یا اهداف از قبل تعیین شده می‌باشد. اما در این آثار، کمتر اشاره‌ای نسبت به رهبری و مدیریت در کوچکترین واحد یک جامعه، یعنی در نظام خانواده شده و اهمیت این نظام کمتر مورد توجه علاقه‌مندان به مباحث رهبری و مدیریت قرار گرفته است. اما نظر ما آن است که رهبری در خانواده تا آن میزان پیچیده و از اهمیت برخوردار است و بین رهبری و مدیریت اثربخش در خانواده و رهبری کارآمد در سازمان، همبستگی مثبت وجود دارد که اختصاص یک فصل خاص به آن حداقل توجهی است که می‌توان نسبت به این زمینه مهم نشان داد. در مقاله حاضر کوشیده‌ایم تا خواننده را با اولین پایگاه ارائه رهبری و مدیریت اثربخش، یعنی با رهبری در خانواده آشنا سازیم و توجه مدیران را نسبت به اهمیت ارائه رهبری و مدیریت اثربخش در خانواده خود، جلب کنیم.

از مردم در گذشته هویت خود را براساس معتقدات خود می‌ساختند، براساس یک سری از سنتها و یا شاید بتوان گفت یک مذهب. می‌خواهم بگویم که در ۵۰ سال گذشته در جوامع ما آن سه تایی آخری، یعنی «روابط»، «مکان» و «مذهب» جای خود را به «کار» به‌عنوان مهمترین عنصر از سناریوی پیش نوشته زندگی ما، داده‌اند.

باید بگویم از آنجا که ما در آینده مجبور خواهیم بود تا سناریوی زندگی خویش را خودمان بنویسیم، باید هوشیار باشیم که سه عامل دیگر را نیز در این سناریو مدنظر قرار دهیم. بله، بنابراین امیدوارم که در آینده ما بتوانیم سناریوهای بهتر و غنی‌تری را برای زندگی‌مان بنویسیم. در اینصورت ما انسانهای دلچسب‌تری خواهیم شد و جامعه‌مان نیز از ثبات بیشتری برخوردار خواهد شد. نقش «کار» همچنان نزول خواهد کرد، ولی ما به آن چیزی که من آن را «دکترین کفایت» می‌نامم دست خواهیم یافت. آیا چیزی در مورد «دکترین کفایت» می‌دانید؟

● نه، ولی می‌توانم تصور کنم که چیست.

هندی: نکته مهم در مورد کفایت این است که اگر شما ندانید که «کافی» چیست. شما نمی‌دانید که «بیشتر از کافی» چیست، بنابراین هرگز چیزی برای شما «کافی» نخواهد بود. فقط در صورتی که بتوانید حد «کافی» را معین کنید (در مورد پول، جاه‌طلبی، شهرت و هرچیز دیگر) شما آزاد خواهید شد تا به کار دیگری بپردازید. قضیه یک طرف دیگر هم دارد. حالا مساله مهم این می‌شود که مطمئن شویم هرکسی آزاد است. یعنی هر کس به اندازه کافی دارد. البته نه بااعطای چیزی، بلکه با دادن آموزش و معیار کفایت به او تا خود آن را بحد «کافی» کسب کند. این مطلب اولویت اجتماعی من است.

● برای جمع‌بندی - آیا پیام مهمی هست که شما بخواهید به جامعه کاری آمریکا یا مردم جهان بدهید؟

هندی: مشکل است. می‌توانم چیزی شبیه به این بگویم که «باور کنید که شما واقعاً چیز باارزشی برای مشارکت در جهان هستی دارید. سعی کنید آن را بیابید».

● و اگر شما یک منبع بی‌پایان و قدرت «ژنوس» را داشتید چه کاری می‌کردید؟

هندی: اولین کار این بود که راهی برای بیان حقایق آینده به مردم بیابم، تا آنها بتوانند خود را برای آینده آماده سازند. □

همسرش نسبت به فرزندى که در شکم دارد و نیز در میزان موفقیت او در ایفای نقش خود به عنوان یک مادر موفق، اثر داشته باشد.

با توجه به دانسته‌های موجود در زمینه مراحل مختلف رشد روانی - جسمی کودکان، می‌توان یقین داشت که زندگی هر کودک از زمان بسته شدن نطفه و حتی قبل از آن، به وسیله والدینش شکل می‌گیرد. بعد از تولد نیز «خود انگاره» (SELF - IMAGE) کودک تحت تاثیر شیوه مراقبت، نگاه کردن و رفتار و هیجانهای مادر یا هر فرد دیگری قرار می‌گیرد که مراقبت از او را بر عهده دارد. نوع احساسی که مادر از همان روزهای اول نسبت به او دارد، می‌تواند کیفیت احساس فرزند را نسبت به خودش تعیین کند. واقعیت وجودی هر یک از ما از آغاز به وسیله کیفیت رابطه‌ای که با افراد معنی دارد و زندگی خود داریم، شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، قبل از اینکه «من» باشیم، یا هستیم و نیز «فردیت» هر یک از ما محصول زندگی اجتماعی روابطی است که با دیگران داریم. روابط بین فردی اعضای خانواده آثار دیر پای بر شخصیت آنان می‌گذارد و چون والدین نقش رهبری را به عهده دارند، بنابراین مسئولیت آنان را در ارائه رهبری اثربخش در خانواده، سنگین تر است. در آسیب شناسی نظام خانواده نیز یکی از مفاهیم جدید، معنی دار و کارآمد آن است که به جای تمرکز فکرمندان نسبت به فردیت یک عضو خانواده، تمرکز و توجه خود را معطوف روابط بین فردی اعضای خانواده و کیفیت آن سازیم و در شناخت و تحلیل مسائل و مشکلات خانواده‌ها نیز از دیدگاهی نظام‌دار استفاده کنیم.

مطالعه در زمینه خانواده به عنوان یک نظام یک مفهوم جدید است (هال و فارگن ۱۹۵۶). با باری گرفتن از این مفهوم می‌توان بسیاری از رفتارهای افراد خانواده را مورد توجه قرار داد و با ماهیت انواع ناسازگارهای افراد و آسیب شناسی خانواده آشنا شد. در این صورت مفهوم قدیمی تر بیماری روانی چندان مفید نخواهد بود و به دلیل آنکه در این مفهوم بعضی پدیده‌های شناختی و هیجانی و نیز دنیای درونی افراد مورد توجه قرار می‌گیرد، بسیاری از پیچیدگیهای مربوط به رفتار اعضای خانواده با یکدیگر، ناشناخته باقی خواهد ماند. مدل نظامهای خانوادگی به ما نشان می‌دهد که چگونه هر یک از اعضای خانواده بخشی از کل نظام را تشکیل می‌دهند و برای مثال، چگونه دو کودکی که در یک خانواده متولد

شده و رشد کرده‌اند، با یکدیگر تفاوت بسیار دارند یا چگونه شیوه‌های تربیتی ناسالم خانواده‌ها از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. باید دانست که بیماری روانی یک پدیده

کاملاً فردی نیست. در نظریه نظامهای خانواده، به جای اینکه یک عضو خاص را بیمار تلقی کنیم، کل نظام خانواده را بیمار می‌دانیم و فردی را که مشکل دارد به عنوان نشانه‌ای از آسیب شناسی خانواده در نظر می‌گیریم. در این صورت، اگر یک عضو از خانواده دچار نوعی اختلال و پریشانی روانی باشد، قضاوت ما بر این اصل استوار خواهد بود که نظام خانواده کارکرد مناسبی ندارد و لازم است کل نظام خانواده مورد مطالعه قرار گیرد و درمان شود. در مقیاس وسیعتر نیز خانواده پریشان به عنوان نشانه‌ای از جامعه ناسالم شناخته می‌شود. دو ویژگی مهم نظام خانوادگی عبارتند از کلیت و رابطه.

#### ● کلیت:

اولین اصلی که در هر نظام مورد توجه قرار می‌گیرد، کلیت آن است، یعنی کل یک نظام بیش از مجموعهای از اجزای تشکیل دهنده آن است. معنی دیگر این مفهوم آن است که تنها با جمع شدن، گرد آمدن یا در کنار هم قرار گرفتن اجزاء یک نظام به وجود نمی‌آید و هر نظام در نتیجه کنش متقابل (تفاعل یا تعامل) اجزای تشکیل دهنده آن حاصل می‌آید.

با توجه به این مفهوم، نظام خانوادگی تنها به دلیل کنار هم قرار گرفتن مجموعه‌ای از افراد (یعنی پدر، مادر، برادرها، خواهرها، پدربزرگ، مادربزرگ و...) حاصل نمی‌آید، بلکه کنش متقابل «حیاتی» و در حال جریان افراد خانواده موجب می‌گردد تا نظام خانوادگی به وجود آید.

#### ● رابطه:

دومین ویژگی یک نظام، رابطه است. هر نظام خانواده از روابط متصل یا وابسته به یکدیگر حاصل می‌آید. برای مطالعه هر خانواده به عنوان یک نظام، لازم است روابط گوناگون و موجود بین یک فرد خانواده و نحوه، ماهیت یا چگونگی این روابط، مورد توجه قرار گیرد. در نظام خانوادگی، هر شخص با اشخاص دیگر و به شیوه‌ای مشابه ارتباط برقرار می‌کند و در عین حالی که فردیت نظام‌دار و یکتای خود را حفظ می‌کند، نشانها یا رنگ و بویی نیز از کل نظام خانواده را به همراه دارد. هر یک از ما در واقع خانواده خود هستیم و در عین حال یکتایی خود را نیز به عنوان یک شخص حفظ می‌کنیم.

یکی از شیوه‌های جالب برای درک خاصیت تناسب روابط بین اعضای یک خانواده - به عنوان یک نظام - آن است که با مفهومی که اخیراً در عکاسی مورد استفاده قرار می‌گیرد و به آن «هولوگرام» گفته می‌شود، آشنا شویم. یک «هولوگرام» نوع ویژه‌ای از تصویر سه بعدی است که از الگوهای متداخل یک نوع خاصی از پرتو نور، به وجود می‌آید. اگر یک هولوگرام به دو قسمت تقسیم شود، هر نیمه کل تصویر را نشان می‌دهد و اگر به چهار قسمت تقسیم شود، کل تصویر در هر بخش از آن حفظ می‌شود والی آخر. بسیاری از صاحب نظران معتقدند که همه موجودات زنده نوعی هولوگرام هستند و مغز آدمی و جهان نیز دارای همین ویژگی است. با استفاده از مفهوم هولوگرام می‌توان نظام خانوادگی را بهتر درک کرد. یعنی اگر یک عضو خانواده از کل خانواده جدا شود، می‌توان همه واقعه‌های مربوط به آن خانواده را در او یافت. ناهشیاری هر عضو خانواده به طور کلی با همه افراد تشکیل دهنده نظام خانواده در رابطه است و واقعیت او نیز براساس روابطی که با هر عضو نظام دارد، شکل می‌گیرد. نظامهای خانوادگی می‌توانند بسته یا کاملاً قابل انعطاف و باز باشند. در نظامهای بسته، روابط، ساختها و وابستگی‌های ثابت و سخت است و الگوهای فکری، هیجانی و کرداری افراد خانواده در اصل بدون تغییر باقی می‌مانند و این نوع الگوها در رابطه با هر موضوعی (پول، روابط زناشویی، بچه‌ها، معاشرت، خرید و سایر، تفریحات، تقسیم وظایف، ...) که باشد، به شیوه‌ای ثابت و غیرقابل تغییر، بکار گرفته می‌شوند.

نظام‌های خانوادگی، مانند همه نظامها، به وسیله فرایند آگاهی از نتایج و عواقب ارسال پیام (بازخورد)، با یکدیگر مرتبط باقی می‌مانند و حلقه‌های بازخورد امکان لازم را برای ادامه کارکرد نظامها را فراهم می‌آورند. برای مثال، خانواده‌ای را در نظر بگیرید که مدیر، رهبر یا مسئول اصلی خانواده، یعنی پدر، دچار اعتیاد است و چون مواد مخدر به او نرسیده است، یا در نتیجه مصرف مواد مخدر فردا نمی‌تواند برسرکار خود حاضر شود. زن خانواده به ناچار به محل کار شوهر تلفن می‌زند و اطلاع می‌دهد که او بیمار است و نمی‌تواند از خانه خارج شود. فرزندان خانواده در این مورد پرسشی را مطرح نمی‌سازند و چنین وانمود می‌کنند باور دارند پدرشان بیمار است. در این مثال، هر چند همه

اعضای خانواده به طور ضمنی این رفتار را برای آن انجام می دهند که رکن اصلی خانواده شغل خود را از دست ندهد و اقتصاد خانواده به خطر نیفتد، اما در واقع به او کمک می کنند تا معتاد باقی بماند. به عبارت دیگر، در این شرایط او دیگر مجبور نیست تا با عوارض و نتایج ناراحت کننده رفتار خود مواجه شود. مدتی به دلیل رفتار ناپسندیده خود احساس ندامت می کند، ولی مجدداً به مصرف مواد مخدر می پردازد و پس از مدتی همین وضعیت دوباره تکرار می شود.

به هر حال، در خانواده های بسته حلقه های بازخورد منفی است و باعث می گردد نظام خانوادگی منجمد و غیر قابل تغییر باقی بماند. به این وضعیت، اصطلاحاً «تعادل حیاتی پویا» گفته می شود، یعنی هر چه تلاش می کند تا وضعیت را تغییر دهد، وضعیت بیشتر به وضع سابق باقی می ماند. یکی از عوامل مهمی که باعث می شود تعادل حیاتی در نظام خانواده برقرار گردد، قوانین و مقررات آن نظام است. قوانین و مقررات خانواده می تواند آشکار (مثل وقتی گفته می شود کوچکترها نباید در کار بزرگترها دخالت کنند) یا ناآشکار (مثل وقتی رفتار خشونت آمیز پدر به همه اعضای خانواده تلویحاً می فهماند که زن باید تحت کنترل کامل باشد و از پدر خانواده بترسد) باشد. معمولاً مقررات ناآشکار خانواده به شکل بازخورد منفی برقرار می گردد. پدر و مادر خانواده به همان شکلی فرزندان خود را تربیت می کنند که از والدین خود آموخته اند و فرزندان نیز در آینده و در نقش پدر و مادر، فرزندان خود را به شیوه تربیتی والدین خود تربیت می کنند و این سیکل معیوب به همین وضع ادامه پیدا می کند. بازخورد مثبت می تواند باعث در هم شکستن وضعیت ثابت و غیر قابل انعطاف یک نظام گردد. با وجود بازخورد مثبت می توان به چالش قواعد و مقررات مخرب، زیان آور و نیز به نبرد سودمند با آن دسته از قواعد و مقررات آشکار و ناآشکار خانواده پرداخت که سودمندی آن در طول زمان مشخص نگردیده و گاه اطلاق «هیاهو برای هیچ» در مورد آن صادق است. بازخورد مثبت به صورت عقاید، باوردهشتیهای یا نگرشهای جدید ارائه می گردد و طی آن اوضاع و احوال و شرایط ناسودمند قبلی مورد تردید قرار می گیرند و شیوه های جدید و مفیدتر عمل پیشنهاد می گردند. برای مثال وقتی به یک عضو خانواده اجازه داده می شود تا در مورد نقص یا

ناسودمندی بعضی از قواعد و مقررات به اظهار نظر بپردازد و مشکلاتی را که پیروی از آن برایش پیش آورد، با صراحت و بدون نگرانی از عوارض آن، بیان کند، و اعضای دیگر خانواده نیز آمادگی لازم برای تنخیر را نشان می دهند، می گوئیم بازخورد مثبت را به کار گرفته ایم. به عبارت دیگر، وقتی به چالش در زمینه بعضی از قواعد و مقررات ناسودمند، ظالمانه و غیرانسانی خانواده می پردازیم گفته می شود امکان بازخورد مثبت را فراهم آورده ایم.

#### ● قواعد و مقررات خانواده:

تجارب مشاوران خانواده نشان می دهد که نظام خانواده نه به دلیل «آدمهای بد»، بلکه به دلیل «حلقه های اطلاعاتی بد»، بازخورد نامناسب به صورت قواعد و مقررات رفتاری نامناسب از هم می پاشند. همین قانون در مورد جوامع مختلف مصداق پیدا می کند. اگر والدین یک خانواده از دیدگاه فرزندان بد اخلاق تلقی می شوند، نباید به این نتیجه رسید که لزوماً آنان آدمهای بدی هستند، بلکه بهتر است گفته شود قواعد و مقرراتی که به عنوان مدیر یا رهبر نظام خانواده وضع و اعمال می کنند نامناسب است. قواعد خانواده ها بسیار گوناگون و گستره آن شامل زمینه هایی نظیر مسائل مالی، خانه داری، اجتماعی، تربیتی، هیجانی، شفلی، جنسی، سلامت و بیماری، معاشرت و نظایر آن است. هر یک از این قوانین و مقررات دارای ابعاد نگرشی، رفتاری و ارتباطی می باشد. برای مثال، ابعاد گوناگون قواعد و مقررات خاص خانه داری می تواند به شکل زیر باشد:

الف - نگرشی: خانه باید تمیز و مرتب باشد.

ب - رفتاری: ظروف غذا پس از هر بار مصرف تمیز شده است.

ج - ارتباطی: اگر ظروف پس از هر بار مصرف شسته نشود، پدر اعتراض خود را با سرزنش دیگران نشان می دهد.

هر نظام خانوادگی دارای اجزاء، اصول و مقرراتی است. در نظام خانواده، مهمترین اجزا رابطه مادر با خود و با پدر خانواده، رابطه پدر با خود و با مادر خانواده است.

کیفیت و منزلت این روابط نظام خانوادگی را در سلطه خود قرار می دهد و اگر ازدواج یک زن و مرد موفقیت آمیز باشد، امکان تحقق بخشیدن به ابعاد گوناگون شخصیت فرزندان فراهم می آید. از طرف دیگر، وقتی یک ازدواج با عدم موفقیت مواجه می شود، اعضای خانواده فشار روانی

فزاینده ای را تجربه می کنند و برای مقابله با شرایط بیماریزای خانواده، از شیوه های ناسالم رفتاری، شناختی و هیجانی استفاده می کنند.

#### ● ارضای نیازها در خانواده:

نظام خانواده نیز مانند هر نظام اجتماعی دیگر، دارای نیازهای اساسی می باشد. نیازهای اساسی خانواده ها عبارتند از: احساس ارزش، احساس امنیت جسمی، احساس مولد بودن یا داشتن بهره وری بهینه، احساس صمیمیت و وابستگی، احساس برخوردار بودن از ساخت منسجم و متحد، احساس شادی، خوشی، مورد تأکید و تصدیق دیگران بودن، نیاز برای چالش و تشویق و نظایر آن. ضمناً هر خانواده نیازمند به یک پدر و یک مادر است که قادر باشند ضمن برخوردار بودن از احساس امنیت، کودکان خود را به شیوه ای سالم پرورش دهند.

هرگاه یکی از والدین دچار مشکل خاصی باشد، این مشکل به شکلهای مختلف بر اعضای دیگر خانواده اثر می گذارد. برای مثال، فرض کنید مادر خانواده دچار اختلال «خود بیمار انگاری» است و به همین دلیل با وسواس کامل نسبت به هر نوع کسالت یا بیماری جزئی خود، توجه نشان می دهد و نگران می شود، غالباً در بستر باقی می ماند و از بیماری خود به عنوان وسیله ای برای شانه خالی کردن از مسئولیتهای خود، استفاده می کند. در این صورت، چون مادر کمتر در فعالیتهای خانواده نقش دارد و به صورتی در دسترس اعضای دیگر خانواده نیست، نظام خانواده از صمیمیت تهی می شود. برای اینکه نظام خانواده کار آمد باشد، باید یک زن و یک مرد در آن فعال و نسبت به نیازهای عاطفی یکدیگر نیز پاسخگو باشند. حال اگر مادر خانواده نقش خود را ایفا نکند، یکی از دختران خانواده عهده دار این نقش می شود و در مقام قائم مقام همسر قرار می گیرد. اگر پدر خانواده درگیر کارهای خارج از خانواده باشد و فرصت رسیدگی به فرزندان را نداشته باشد، ممکن است فرزند دیگر وظایف مربوط به رسیدگی به وضع تربیتی و تحصیلی فرزندان یا اعضای خانواده را به عهده بگیرد و در این صورت، حالت یک نفر «ابر مسئول» و «والد کوچک» را پیدا کند. ممکن است فرزند دیگر خانواده به شادی خانواده بیافزاید و به همین دلیل نقش مضحک و شوخ بودن را به عهده بگیرد و در موارد گوناگون باعث تخفیف تنشهایی گردد که به دلیل اختلاف بین پدر و مادر پیش می آید.

گاه یکی از کودکان خانواده نقش مقدس و قهرمان را بازی می‌کند، شاگرد ممتاز کلاس می‌شود، همیشه نمره ۲۰ می‌گیرد و مرتب افتخار کسب می‌کند. این امر باعث می‌گردد خانواده به نوعی هویت جامعه پسند دست یابد. در مقابل آن، ممکن است فرزند دیگر نماینده خشم بیان نشده پدر نسبت به مادر شود و رفتاری ضد اخلاقی یا ضد اجتماعی را در پیش گیرد. ممکن است چنین فرزندی در مدرسه مشکل ایجاد کند، با همکلاسیهای خود درگیر شود و در درس و تحصیل از همکلاسیهای خود عقب بماند. همین وضعیت باعث می‌شود پدر و مادر پریشان شوند و این احتمال وجود دارد که برای یافتن راه حلی یا به دلیل نگرانیهایی که در رابطه اعمال و رفتار ناپسندیده فرزند خود پیدا می‌کنند، با هم صمیمی تر شوند. در واقع می‌توان گفت که این فرزند حالت «بلاگردان» را پیدا می‌کند. بدین ترتیب پدر و مادر فرصتهایی را پیدا می‌کنند که به خاطر ناکامیها، شکایات، احساس گناه و قصورهای خود، فرزند خود را در اصل مسئول اولیه رفتار او هستند، سرزنش کنند و از احساس گناه، خشم و ناکامی خود بکاهند. در واقع می‌توان گفت که چنین فرزندی نشانه بدکاری نظام خانواده و شیوه رهبری و مدیریت والدین، و خاصه پدر خانواده است. برای حل مشکل این کودکان نیز لازم است کل نظام خانواده، تحت درمان قرار گیرد.

یکی از دلایل معرفی کودک بلاگردان، کودک قهرمان و... آن است که این کودکان محصول یا نتیجه نیازهای نظام خانوادگی هستند و فرزندان خانواده آزادانه تصمیم نمی‌گیرند تا این نوع نقش‌ها را به عهده بگیرند و به شیوه‌ای خودکار تلاش می‌کنند تا به نیازهای آشکار و پنهان نظام خانواده پاسخ دهند.

هر یک از اعضای خانواده تحت تاثیر کیفیت و ماهیت روابط پدر و مادر قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، همانطور که هر یک از آنان با شیوه خاصی با فشارهای روانی حاصل از روابط پدر و مادر مقابله می‌کنند و طی آن نقش خاصی را عهده‌دار می‌شوند، هر یک از آنان هویت واقعی خود را نیز از دست می‌دهند. هر چه نقش فرزندان خانواده بیشتر شکل می‌گیرد و سخت‌تر می‌شود، به همان نسبت نیز نظام خانواده نیز بیشتر به حالت خلسه و منجمد در می‌آید. وقتی نظام خانواده منجمد می‌شود، در آن صورت خانواده به شکل بسته در می‌آید. در چنین

موقعی، هر چه یک یک اعضا می‌کوشند تا با ایفای نقش ناکارآمد خود نظام خانواده را یاری دهند، خانواده نیز بیشتر در وضعیت منجمد یا بسته باقی می‌ماند.

وقتی نظام خانواده سالم است، نقشهایی را که هر یک از اعضای خانواده به عهده می‌گیرند نیز سالم است. در این خانواده‌ها نقش اصلی والدین به عنوان رهبر یا مدیر خانواده، ارائه مدل یا نمونه است، یعنی، چگونه می‌توان یک زن یا مرد کامل بود، چگونه می‌توان یک همسر خوب، پدر یا مادر خوب بود، چگونه می‌توان با دیگران رابطه صمیمانه داشت، چگونه می‌توان اثربخش، مفید و کارآمد بود... در یک خانواده سالم، والدین نقش معلم آموزنده‌ای را به عهده می‌گیرند و نسبت به فرزندان خود توجه نشان می‌دهند، وقت خود را صرف رسیدگی به امور آنان می‌کنند و به هدایت آنان می‌پردازند. در یک خانواده سالم، چون فرزندان نقش یادگیرنده را به عهده دارند، بنابراین نیازمند هدایت و رهبری هستند. کودکان کنجکاو هستند و مرتب با شگفتیها مواجه می‌شوند. فرزندان خانواده نیازمند یادگیری در زمینه چگونگی بکارگیری قدرت خود برای دانستن، عشق ورزیدن، احساس کردن، انتخاب کردن و... هستند. کودکان نیاز به یادگیری شیوه‌های اثر بخش و خلاق استفاده از تواناییهای مختلف خود هستند. وقتی نظام خانواده سالم است، نقشهایی که افراد ایفا می‌کنند قابل انعطاف است و به طور چرخشی برعهده افراد خانواده گذاشته می‌شود. برای مثال، در خانواده سالم ممکن است مدتی مادر بلاگردان باشد، بعد از مدتی پدر این نقش را ایفا کند و در زمانی دیگر یکی از کودکان بلاگردان مشکلات خانواده باشد.

منظور، از این مفهوم آن است که در نظام خانواده سالم، همیشه یک عضو مقصر و عضو دیگر بی‌تقصیر نیست با توجه به مشکلی که پیش آمده، یکی از اعضای خانواده مسئول شناخته می‌شود. در چنین مواردی نیز هدف تحقیر یا سرزنش کردن عضو مقصر نیست، بلکه افراد خانواده سالم می‌کوشند تا با شناخت مشکل، راهبردهای مناسب برای حل مشکل را بکار گیرند.

### نظام خانواده و ترتیب ولادت

یکی از مدل‌های نظری دیگر که امروزه برای مطالعه نظام خانواده بکار گرفته می‌شود، ترتیب ولادت فرزندان خانواده است. در این مدل گفته

می‌شود که ویژگیهای فرزند اول، دوم، سوم، چهارم و... براساس نیازهای هر نظام اجتماعی قابل پیش‌بینی می‌باشد و نباید گفت که این ویژگیها خاص فرزندان خانواده‌های ناسالم، ناموفق یا پریشان است. هر نظام اجتماعی دارای چهار نیاز اساسی است. این نیازها عبارتند از: (۱) نیاز به بهره‌وری، (۲) نیاز به حفظ و نگهداری هیجان، (۳) نیاز به رابطه و (۴) نیاز به وحدت. وقتی فرزندان خانواده با تولد خود وارد نظام خانواده می‌شوند، این نیازها نیز به شیوه‌های مختلف ارضا می‌شوند. به اعتقاد «جان برادشو» که کتاب او تحت عنوان «خانواده» پر فروش‌ترین کتاب سال ۱۹۸۸ شناخته شد، فرزندان اول و دوم داری ویژگیهایی هستند که با شناخت آن می‌توان نظام خانوادگی را از دیدگاه دیگری مورد بررسی قرار داد.

● فرزند اول: معمولاً فرزند اول با خود انتظاراتی را به همراه می‌آورد و تحول مهمی در نظام خانواده ایجاد می‌کند. فرزند اول نیاز به بهره‌وری یا بارور بودن نظام خانواده را برآورده می‌کند موضوعات و ارزشهای مسلط خانواده را مطرح می‌سازد. پدر نقش رهبری و مدیریت (مدیر تولید یا بهره‌وری) را روشنتر حس می‌کند. فرزند اول تصمیماتی را اتخاذ می‌کند و به ارزشهایی بها می‌دهد که با تصمیمات پدر (رهبر خانواده) هماهنگ یا در جهت خلاف آن است. والدین فرصت بیشتری را برای صرف وقت با فرزند خود اختصاص می‌دهند و بنابراین از او نیز انتظار بیشتری دارند. چون مادر تجربه کاملی در زمینه فرزندداری و نحوه تغذیه او ندارد بنابراین بسیاری از بایدها و نبایدها را براساس تجربه و خطا می‌آموزد. والدین از فرزند خود انتظار زیادی دارند و بنابراین بیش از فرزند دوم و سوم بر او فشار می‌آورند و حرکات او را زیر ذره‌بین می‌گذارند. چون والدین می‌کوشند تا آرزوهای برآورده نشده خود را برای فرزندشان برآورده سازند، یا از فرزند خود انتظار دارند نمونه کاملتری از خود آنها باشد، بنابراین سختگیری و عتاب و خطاب در مورد فرزند اول بیشتر است. یکی از دلایلی که گفته می‌شود، «معمولاً فرزند اول خسانواده باهوشتر از فرزندان دیگر ولی مشکلات هیجانی و رفتاری او بیشتر می‌باشد»، آن است که آزادی عمل فرزند اول خانواده کمتر است و در واقع محصول آزمایشی نظام خانواده محسوب می‌شود. به همین دلیل غالباً عزت‌نفس در فرزند اول خانواده کم و مشکلات هیجانی و



رفتاری او بیش از فرزندان بعدی خانواده است. هشیاری فرزند اول خانواده نسبت به هنجارهای اجتماعی بیشتر است و به دلیل آنکه والدین وقت بیشتری را با او می‌گذرانند، زودتر از کودکان دیگر احساس مسئولیت را تجربه می‌کند. ضمناً همانندسازی فرزند اول خانواده با پدر بیش از مادر است.

● **دومین فرزند:** دومین فرزند خانواده بیشتر پاسخگوی نیاز به حفظ و نگهداری هیجانی نظام خانواده است و پاسخگوی قوانین و مقررات ناهشیار و نهان نظام خانوادگی است. معمولاً همانندسازی یا وابستگی فرزند دوم با مادر بیشتر است و ارزشهای مادر را ارائه می‌دهد.

ویژگیهای دیگر فرزند دوم عبارتند از:  
۱- غالباً انتظارات ناهشیار و نیازهای خود و اعضای دیگر خانواده را برون ریزی می‌کند.

۲- غالباً ادامه دهنده نیازها و آرزوهای ناهشیار مادر خواهد بود.

۳- شخصیت دومین فرزند (در صورتی که پسر باشد) ممکن است به صورتی شکل بگیرد که با الگوی شخصیتی مورد پذیرش مادر از یک مرد دلخواه، شباهت داشته باشد.

۴- اگر فرزند دوم دختر باشد، ممکن است ویژگیهای شخصیتی او شبیه همان فردی باشد که «مادر در ذهن خود دوست می‌داشته، چنین باشد».

۵- فرزند دوم حامل زمینه‌های هیجانی خانواده است و به همین دلیل غالباً در هماهنگ ساختن افکار و هیجانهای خود با مشکل مواجه می‌شود. به عبارت دیگر، هر چند احساس می‌کند که در خانواده مشکلاتی وجود دارد، اما نمی‌داند چگونه یا چرا این مشکلات به وجود آمده است... (برادشو ۱۹۸۸).

### شیوه‌های رهبری در نظام خانواده

در مدل نظام‌دار انتخاب و به‌کارگیری اشرابخش نیروی انسانی سازمانها (ساعتچی ۱۳۷۴) گفته شده است که بین عواملی چون «رضایت شغلی، موفقیت در کار، روحیه، کیفیت روابط انسانی در محیط کار، شیوه‌های رهبری و...» از یکسو و «میزان تولید فردی و سازمانی»، از سوی دیگر، روابط تنگاتنگ و در عین حال، متقابل وجود دارد. اما آنچه که کمتر مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته آن است که بین «فضای روانی» خانواده کارکنان یک سازمان و «روحیه و بهره‌وری» آنان در سازمان محل کار خود، همبستگی قابل توجهی وجود دارد. هر

### ● معمولاً فرزند اول با خود انتظاراتی را به همراه می‌آورد و تحول مهمی در نظام خانواده ایجاد می‌کند. ● فرزند اول خانواده، در واقع محصول آزمایشی نظام خانواده محسوب می‌شود.

یک از کارکنان سازمان، یعنی چه آنان که مسئولیت رهبری و هدایت گروهی از افراد را به عهده دارند و چه کسانی که به عنوان کارگر، کارمند و کارشناس و متخصص به کار مشغول هستند، جملگی در خانواده‌ای زندگی می‌کنند (یا قبلاً زندگی کرده‌اند) که دارای همه ویژگیهای یک نظام (سیستم) اجتماعی است. به عبارت دیگر، هر نظام از اجزایی تشکیل می‌شود که با هم روابط متقابل دارند و تغییر در هر جزء موجبات تغییر در اجزای دیگر نظام را فراهم می‌آورد. هر عضو خانواده، یک جزء از نظام خانواده است و فرزندان خانواده نیز تحت تاثیر شیوه‌های رهبری و مدیریت والدین می‌باشند. به همین ترتیب فرزندان خانواده بر رفتار والدین خود اثر می‌گذارند و این نوع «کنش متقابل» یا «تعامل پیاپی» بر شناخت، هیجان و رفتار یک یک اعضای خانواده اثر می‌گذارد و موجبات تغییرات بعدی را فراهم می‌آورد. بسیاری از مشکلات خانواده‌ها به محل کار اعضای خانواده برده می‌شود و مشکلات سازمانها نیز به میزان کم یا زیاد، خانواده کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین، آگاهی مدیران از شیوه‌های رهبری در خانواده و آثار و نتایج هر یک از این شیوه‌ها، باعث می‌شود آنچنان رفتار و سبک رهبری و مدیریت را در خانواده به عهده بگیرند که به نتایج انسانی و احساس خوشبختی بیشتری منتهی شود. اثر بخشی، موفقیت، بهره‌وری و سلامت نظام خانوادگی نیز مانند هر نظام اجتماعی دیگر، با شیوه‌های تربیتی و به عبارت دیگر، با شیوه‌های رهبری و مدیریت والدین در خانواده، بستگی دارد. تجارب مشاوران خانواده و نیز مشاهدات درمانگرانی که در زمینه خانواده درمانی به فعالیت مشغول هستند نشان می‌دهد که شیوه‌های رهبری در خانواده را نیز می‌توان به سه نوع، یعنی «عدم مداخله» (سهل‌گیری) «مردمی» (دمکرات منش یا مشارکتی) و «آمرانه» (استبدادی) تقسیم کرد. هر چند می‌توان درباره هر یک از شیوه‌های رهبری در خانواده مثالهای

متعددی را ارائه داد، اما برای اجتناب از طولانی شدن مطلب حاضر، مهمترین ویژگیهای شناختی، هیجانی رفتاری والدین را در اعمال هر یک از این شیوه‌ها، به اختصار معرفی می‌کنیم:

### ویژگیهای بارز والدین سهل‌گیر

۱- هدف‌ها و انتظارات برایشان روشن نیست و به همین دلیل در تربیت فرزندان خود از روش، فلسفه یا دیدگاه خاصی پیروی نمی‌کنند.

۲- هیچ نوعی کنترلی بر رفتار فرزندان خود ندارند و آنان را کاملاً آزاد می‌گذارند تا به هر نحوی که خود مایل هستند، شیوه‌های خاص زندگی خود را انتخاب و به کار گیرند.

۳- هیچ نوعی انتظار و توقع خاصی از فرزندان خود ندارند و فرزندان نیز به نوبه خود می‌آموزند که والدین نباید از آنان انتظار خاصی را داشته باشند.

۴- نسبت به رفتار فرزندان خود، حتی در مواردی که مورد آزار و اذیت خود آنان و دیگران قرار می‌گیرند، توجه خاصی نشان نمی‌دهند و در این موارد بی‌تفاوت عمل می‌کنند.

۵- اگر فرزندان خانواده از دستورات آنان اطاعت نکنند، ناراحت نمی‌شوند و چنان رفتار می‌کنند که گویی عدم اطاعت از دستورات والدین امری طبیعی، عادی و متداول است.

۶- نسبت به تکالیف و نمرات درسی فرزندان خود توجه نشان نمی‌دهند و علاقه‌ای نیز به همکاری با معلمان و مدیریت مدرسه محل تحصیل آنان ندارند.

۷- در پاداش دادن - وقتی از فرزندان رفتار پسندیده‌ای سرمی‌زند - یا تنبیه آنان - در هنگامی که کار خلاف از آنان سرمی‌زند - اهمال می‌کنند و بی‌تفاوت هستند (بیاد داشته باشیم که منظور از تنبیه کردن در معنای روانشناختی آن یا محروم کردن فرزند از پاداش است و تنبیه بدنی موردنظر نمی‌باشد).

۸- شیوه‌های رفتاری والدین چنان است که در فرزندان اعتماد لازم را نسبت به آنان ایجاد نمی‌کند.

۹- آنچه را که فرزندان اراده کنند یا بخواهند، برای آنان تهیه می‌کنند و در این مورد سلیقه خاصی را اعمال نمی‌کنند.

۱۰- هیچگونه تلاش خاصی را در زمینه استقلال فرزندان خود انجام نمی‌دهند و چنانچه یکی از فرزندان شدیداً به آنان وابسته باشد، کار خاصی را در زمینه کاهش این نوع وابستگی که بعداً برای آنان مشکل ساز خواهد بود، انجام

نمی‌دهند.

۱۱- به اندازه کافی نسبت به فرزندان خود محبت نشان می‌دهند و در این زمینه فرزندان احساس کمبود خاصی را ندارند.

۱۲- نظم و ترتیب را در محیط خانواده رعایت نمی‌کنند و از فرزندان خود نیز انتظار خاصی در این زمینه را ندارند.

۱۳- فرزندان خود را برای انجام هر کاری آزاد می‌گذارند و حتی در مواردی که مداخله آنان لازم به نظر می‌آید، دخالت نمی‌کنند.

### مهمترین ویژگیهای والدین مستبد

۱- پدر خانواده حاکم رفتار و اعمال فرزندان است و هیچیک از اعضای خانواده اجازه اظهار وجود ندارند.

۲- والدین چنان رفتار می‌کنند که فرزندان می‌آموزند حق هیچگونه ابراز عقیده‌ای را - حتی در مواردی که می‌تواند مانع بروز بعضی مشکلات برای خانواده گردد - ندارند.

۳- اگر فرزندان از فرمان والدین اطاعت نکنند، والدین آنان ناراحت، خشمگین و آزرده خاطر می‌شوند.

۴- فرزندان جرأت سوال کردن در مورد انجام دادن یا انجام ندادن کارها را از والدین خود ندارند.

۵- والدین بر رفتار و کارهای فرزندان خود کنترل شدید دارند و همه تصمیمات را شخصاً اتخاذ می‌کنند.

۶- والدین دلیلی را برای دستوراتی که صادر می‌کنند برای فرزندان خود ارائه نمی‌دهند و از آنان می‌خواهند بدون چون و چرا از این دستورات اطاعت کنند.

۷- نسبت به رعایت نظم و انضباط ارزش افراطی قابل هستند و والدین توانایی تحمل هیچگونه بی‌نظمی را از طرف فرزندان خود ندارند.

۸- به سخنان فرزندان خود گوش نمی‌دهند و اگر هم سخنی را بشنوند برای آن است که با آن مخالفتی نشان دهند.

۹- در مواردی که فرزندان خود را نصیحت یا آنان را از انجام دادن کاری منع می‌کنند، دلیل خاصی را ارائه نمی‌دهند.

۱۰- دستوراتشان باید بدون چون و چرا اجرا شود و تخطی از دستورات پدر و مادر گناه بزرگ محسوب می‌شود.

۱۱- برای تصمیمات فرزندان خود، حتی اگر این تصمیمات معقول و مستند باشد، احترام قابل

نیستند.

۱۲- معتقدند که چون سن، تجربه آنان بیشتر از فرزندانشان است، بنابراین حق دخالت در همه امور و حتی در خصوصی‌ترین کارهای فرزندان خود را دارند.

۱۳- برخورد آنان با فرزندان خود احترام‌آمیز نیست و حتی از تحقیر فرزندان خود در حضور دیگران ابایی ندارند.

### مهمترین ویژگیهای والدین دمکرات‌منش

۱- نسبت به فرزندان خود به اندازه کافی محبت نشان می‌دهند و در این راه افراط یا تفریط نمی‌کنند.

۲- برخورد آنان با فرزندانشان احترام‌آمیز است و در این زمینه ظاهر نمی‌کنند.

۳- وقتی فرزندان خود را نصیحت می‌کنند یا آنان را از انجام دادن کاری منع می‌کنند دلایل قانع‌کننده‌ای را ارائه می‌دهند.

۴- به سخنان فرزندان خود گوش می‌دهند و در هنگام صحبت با آنان می‌کوشند تا مفهوم و منظور فرزندان را از دیدگاه آنان درک کنند.

۵- هر چند برای رفتار خوب، انضباط، پشتکار و... ارزش قابل هستند، ولی دلایل رفتار فرزندان خود را نیز می‌دانند و بنابراین زود قضاوت نمی‌کنند و بیهوده فرزندان خود را تنبیه نمی‌کنند.

۶- هدفها و انتظارات آنان در زندگی برایشان روشن است و در این موارد با فرزندان خود نیز صحبت می‌کنند.

۷- از فرزندان خود در حد استعدادها، توان، شرایط سنی و محدودیتهای آنان انتظار دارند و انتظار آنان از فرزندان نیز معقول و براساس منطق و در جهت رشد و شکوفایی آنان است.

۸- برای فرزندان خود حق اظهارنظر در همه زمینه‌ها را قابل هستند و آنچنان فضای روانی را فراهم می‌آورند که فرزندان احساس می‌کنند با آرامش و بدون نگرانی می‌توانند دیدگاههای خود را در همه ابعاد زندگی مطرح سازند.

۹- رفتارشان چنان است که در فرزندان احساس اعتماد، صمیمیت و آرامش را ایجاد می‌کنند.

۱۰- برای تصمیمات فرزندان خود ارزش قابل هستند و بجای تصمیم‌گیری برای آنان، به فرزندان خود شیوه تصمیم‌گیری بهینه را می‌آموزند. به عبارت دیگر، به جای ماهیگیری برای آنان، ماهی گرفتن را به آنان می‌آموزند و به جای پرواز کردن به جای آنان، پرواز کردن را به آنان می‌آموزند.

۱۱- در فرصتهای مناسب فرزندان خود را

تشویق می‌کنند و می‌دانند که تنبیه فرزندان موجبات رشد و بالیدگی فرزندان را فراهم نمی‌آورد. ضمناً می‌دانند تنبیه بدنی هرگز ارزش پرورشی ندارد و جز ایجاد خشم، بی‌زاری و هیجانهای منفی دیگر در فرزندان آنان، حاصل دیگری را در بر ندارد.

۱۲- هرگاه که لازم باشد و با توجه به ویژگیهای شخصیتی هر یک از فرزندان، اشتباهات آنان را به نرمی، باخوش خویی و در مواقع مناسب، گوشزد می‌کنند.

۱۳- فرزندان خود را تشویق می‌کنند تا مستقل و به خود متکی باشند و ضمناً موجباتی را فراهم می‌آورند تا عزت‌نفس در آنان تقویت شود.

### پریشانی و سلامت نظام خانواده

خانواده‌ها نیز می‌توانند مانند یک فرد، یک سازمان و یک جامعه، سالم یا بیمار باشند.

خانواده‌های سالم و خانواده‌های پریشان دارای ویژگیهایی هستند که تنها با شناخت این ویژگیها می‌توان وضعیت هر خانواده را مشخص ساخت و سپس امید آنرا داشت که با برطرف ساختن عوامل بیماری‌زای خانواده و نیز با تقویت جنبه‌های مثبت آن، زیر بنای اصلی سلامت روانی و احساس خوشبختی اعضای خانواده را فراهم ساخت. به اعتقاد ما، فرد سالمی که در خانواده‌ای سالم زندگی می‌کند می‌تواند توان بالقوه خود را برای رهبری و مدیریت اثربخش کارکنان تحت نظارت خود در حد بهینه به کار گیرد. □

### منابع و مأخذ:

- 1-HALL, A.D.& FARGEN,R.E.(1956).
- 2-FREEDMAN,A.M.ET.AL.(1976), MODERN SYNOPSIS OF PSYCHIATRY/ 11.THE WILLIAMS & WILKINS CO.SEC.ED.PP 176-186
- 3-BRUNO,F.J. 1993), "PSYCHOLOGICAL SYMPTOMS, JOHN WILEY & SONS, INC.P.100.
- 4-BRADSHAW,J.(1988), "THE FAMILY:A REVOLUTIONARY WAY OF SELF-DISCOVERY".HEALTH COMMUNICATIONS. INC.P.30-34.

● محمود ساعتچی: دکترای روانشناسی، دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه علامه طباطبائی و دارای کتابها و مقالاتی در زمینه‌های روانشناسی صنعتی و روانشناسی بالینی.