

رهبری در سکوت

رهبری با گوش دادن فعال

چگونه ارتباطات حرفه ای می توانند محیط ناایمن را به سبک رهبری آرام و مطمئن تبدیل کنند.



تالیف: ام. جی. کلارک

ترجمه: مهندس مجید عبدالله زاده، دکتر عزیزه سرمدی

نقل قولهایی در ستایش کتاب حاضر

"اگر در زمینه رهبری تازه کار هستید، این کتاب یک نقشه راه باورنکردنی برای چگونگی یک شروع قوی با عادات، مهارت‌ها و ویژگی‌های خوب است. اگر شما یک رهبر باتجربه هستید، این کتاب، فرصتی عالی برای ارزیابی مجدد عادات، مهارت‌ها و ویژگی‌های خود است تا مطمئن شوید که هنوز هم موثرترین رهبری هستید که می‌توانید باشید. پیشنهادات ملموس این کتاب بسیار ارزشمند هستند، و تجاربی که ام. جی کلارک ارائه می‌کند، گواهی است بر توصیه‌هایی که او سخاوتمندانه طی صفحه به صفحه کتاب ارائه کرده است."

آنجلا کریل^۱

"تمایل واقعی ام. جی. کلارک در خصوص کمک به دیگران برای رسیدن به موفقیت، بهترین بودن و تبدیل شدن به رهبران موفق، در هر فصل از کتاب حاضر او دیده می‌شود. او همه به هم ریختگی‌ها را از بین می‌برد و ناگتهایی آماده را در اختیار ما قرار می‌دهد تا یاد بگیریم چگونه می‌توان روابط را به نفع سازمان و رضایت افراد به حداکثر رساند."

ماری-جوئل سی خوزم^۲

کتاب "رهبری از طریق گوش دادن" کتابی بینظیر است. به عنوان فردی که به طور مستمر خود را ارزیابی می‌کند، دریافتم که خواندن کتاب "رهبری از طریق گوش دادن" به من این امکان را می‌دهد که خودم را در سطح عمیق‌تری ارزیابی کنم. من همیشه احساساتم را برای خودم نگه می‌داشتم. کتاب "رهبری از طریق گوش دادن" چشمان من را به سطح کاملاً جدیدی از راه‌های مدیریت، راهنمایی و برقراری ارتباط با افرادی باز کرده است که موهبت حضور هر روزه آنها در زندگی‌م را دارم. این کتاب نه تنها یک ابزار عالی برای کمک به ایجاد یک تیم قوی‌تر در محل کار خواهد بود، بلکه مهمتر از آن کمکی برای ایجاد یک تیم قوی‌تر در زندگی خانوادگی شما خواهد بود.

بیل پتون^۳

^۱ . Angela Krile, President & CEO, Krile Communications, and Chair, Ohio Expositions Center Commission and Ohio State Fair

^۲ . Marie-Joëlle C. Khouzam

^۳ . Bill Patton

فهرست مندرجات

پیشگفتار

پیشگفتار مترجمان

مقدمه

بخش اول: اصالت و آسیب‌پذیری

فصل اول: درک رهبری آرام یا رهبری در سکوت

فصل دوم: توسعه با تکنولوژی

فصل سوم: با اعتماد کردن شروع کنید

فصل چهارم: افکارتان را کنترل کنید

فصل پنجم: مراقبت از خود

بخش دوم: ارتباطات و تعارضات

فصل ششم: گوش دادن به دیگران

فصل هفتم: ارتباطات قاطعانه

فصل هشتم: تعارضات تنش‌زدا

فصل نهم: تمرکز بر شخصیت

فصل دهم: انتخاب دقیق هم‌قطاران

فصل یازدهم: خلق امنیت روانشناختی

بخش سوم: اشتیاق و برنامه‌ریزی

فصل دوازدهم: به چالش کشیدن خود

فصل سیزدهم: رشد کردن با اشتباهات خود

فصل چهاردهم: اقدام

فصل پانزدهم: با اشتیاق زندگی کنید

فصل شانزدهم: رهبری از درون به بیرون

نتیجه گیری

تقدیر و تشکر

درباره نویسنده

منابع و مأخذ

رهبری از طریق گوش دادن: پیشگفتار

ای کاش 30 سال پیش وقتی برای اولین بار کفش‌های تنیسم را در خیابان‌های آجرپوش دانشگاه اوهایو پوشیدم، با فردی مانند ام.جی. کلارک آشنا شده بودم. من انسانی ترسو، ساده لوح و ابله بودم. زمانیکه والدینم مرا تنها در واشنگتن هال رها کردند، به جای اینکه خوشحال باشم که وارد دانشگاه شده ام، مثل یک نوزاد گریه کردم.

من هنوز در حال رشد هستم تا بتوانم اصول رهبری در سکوت را یاد بگیرم. من در خوابگاه‌های دانشگاه به شدت درس خواندم، روزگار گذراندم و چیزهای زیادی درباره ممنوعانم یاد گرفتم. قرار بود عکاس خبری شوم.

بعد از اینکه یکی دو تا از کلاسهای هنری خود را گذراندم، عاشق ژانر نویسندگی شدم. در واقع من تحت تاثیر حرفهای یک استاد با تجربه قرار گرفتم (تجربه معلم فوق‌العاده‌ای است) و به دنبال اشتیاق پنهانم برای نوشتن رفتم. سال دوم دانشگاه در یک روزنامه دانشجویی کار پیدا کردم و درخواست اقامت دادم و ناگهان متوجه شدم که در حال رهبری کردن هستم نه دنباله روی. در پایان دوره تحصیلاتم، من واقعا نمی‌خواستم آن خوابگاه یا آن دانشکده را ترک کنم و هنوز هم اگر امکانش باشد، با علاقه به آنجا برمی‌گردم.

ام. جی در کتاب خود با عنوان رهبری از طریق گوش دادن، به همه ما یادآوری می‌کند که گاهی اوقات ما باهوش‌ترین افراد اتاق نیستیم، یا کسی نیستیم که به بهترین شکل اشتیاق خود را به تصویر می‌کشد. انسان خبره در زمینه ارتباطات، می‌داند چه زمانی باید به جای صحبت کردن، گوش کند. من این پیام را در اوایل کارم به عنوان گزارشگر روزنامه در سه روزنامه دیگر اوهایو آموختم.

من معمولاً در اولین سال حضورم در کلومبوس دیسپیچ^۴ به اتاق خبر برمی‌گشتم، بدون اینکه مطلب کافی برای نوشتن یک ستون مناسب داشته باشم، این اتفاق بیشتر به این دلیل می‌افتاد که فکر می‌کردم باید به جای میزبانی مصاحبه، مصاحبه‌ای انجام دهم. سرانجام، یک بار ویراستار در حالی که یک دفترچه خالی را جلوی پای من می‌انداخت، به من گفت: "این دفتر را پر کن. ما برایت بازهم از اینها می‌خریم!"

کم‌کم بیشتر از اینکه حرف بزنم، گوش دادم. هر مصاحبه را با لحن دلی‌پذیرتری شروع می‌کردم، رفتاری که به طرف مقابل نشان می‌داد که "بله، من به آنچه شما باید بگویید علاقه‌مندم!" (حتی اگر واقعا علاقه‌مند نبودم). فکر می‌کنم قاضی خوبی برای داستانهایی بودم که هر کس در طی مصاحبه برای من تعریف می‌کرد.

⁴ . The Columbus Dispatch

سال‌ها بعد، به عنوان یک سخنران عمومی، نامزد ریاست انجمن ملی روزنامه‌نگاری شدم که در واقع این موقعیت اولین فرصت برای قرار گرفتن در معرض رهبری آرام در مقیاس ملی بود. با وجود اینکه من هرگز رئیس انجمن روزنامه‌نگاران حرفه‌ای نشدم، ولی شکست‌هایم به تغییر شکل شخصیت من کمک کرد.

بعد از برگشتنم به کلومبوس دیسپچ، 5500 قطعه ادبی نوشتم. سپس ناگهان چیزی در درونم نقش بست که به من می‌گفت زمان آن رسیده که بعد از 27 سال کار حرفه‌ای، آن را ول کنم و به دنبال علاقه‌ای بروم که در درونم شعله‌ور شده بود. در آن زمان بود که من با ام. جی. کلارک روی طرحی برای قدم گذاشتن در مسیری متفاوت شروع به کار کردم.

زمانی که تصمیمم را با سردبیر در میان گذاشتم، به من گفت که متوجه بیقراری من در مورد آینده‌ام شده بود. همسرم هم می‌دانست که من ناراضی هستم. همیشه از خود پرسید: دیگران وقتی به آینه من نگاه می‌کنند چه می‌بینند؟ مهمتر از آن، همانطور که ام. جی اشاره می‌کند، بهتر است در خود تأمل کنید تا خود را بشناسید و رفتار یا نگرشی را که مانع موفقیت شما می‌شود تغییر دهید.

اکنون، به عنوان مدیر ارشد یک شرکت روابط عمومی محلی، فکر می‌کنم به لطف مفاهیم این کتاب و دوستانی مانند ام. جی. که همیشه به من می‌گفت: "مطمئناً می‌توانی، تو به اندازه کافی خوب هستی"، توانستم بر ترس از تغییر غلبه کنم. شما هم مثل من، با تقویت خود و یکی دو تا تغییر، می‌توانید تغییری در زندگی خود ایجاد کنید، اگر بخواهید. من خوشحالم که ام. جی. را داشتم. از خدا می‌خواهم که این کتاب را مطالعه کنید و به بهترین نسخه خود تبدیل شوید.

بروس کادوالدر^۵، دانشگاه اوهایو، 1983

⁵ . Bruce Cadwallader

پیش گفتار مترجمان

رهبری و پیشرو بودن در سازمان امروزی مستلزم هنر مدیریت افراد و روابط است. چنین هنری در وجود هر کسی به ودیعه گذاشته نشده است. چنین هنری کسب شدنی است. هنر اکتسابی مدیریت روابط و افراد در دنیای سرشار از ارتباطات قرن حاضر، نیازمند کسب مهارت ها، انجام تمرینات مستمر، بازنگری در درس آموخته ها و یادگیری مادام العمر است.

رهبران و پیشروانی که در طول روز، زمان های بسیار زیادی را صرف برقراری انواع ارتباطات پیچیده می کنند، اغلب خود را مجبور می بینند که همیشه ایده های زیادی داشته باشند و همه چیز دان باشند. واقعیت، اما چیز دیگری است. شما به عنوان یک رهبر یا پیشرو در سازمان، نیازی به داشتن ایده های بکر، دانستن همه چیز و ارائه راه حل برای هر مشکلی ندارید. شما باید بتوانید فضای ناامن ارتباطی را تبدیل به فضایی قابل اعتماد کنید. اگر چنین هنری داشته باشید، شما رهبری قابل خواهید بود و توانمندی بالایی در هدایت افراد و تیمها خواهید داشت.

فضای ناامن در ارتباطات، به دلیل تفاوت در استانداردهای شخصی افراد، ترس از نحوه مجاب کردن دیگران، عدم اعتماد به همدیگر و دلایلی از این دست ناشی می شود. چنین فضای ناامنی، نه تنها باعث بروز مشکلاتی در خودآگاهی شما به عنوان رهبر سازمان یا تیم می شود بلکه باعث ایجاد مشکلات عدیده در مدیریت، اقناع دیگران و ایجاد انگیزه در افراد تیم شما خواهد شد.

موثرترین راه برای ایجاد فضای امن در ارتباطات، گوش دادن است. شما از طریق گوش دادن، می توانید فضایی حاکی از اعتماد ایجاد کنید، دیگران را ترغیب به خود ابرازی نمائید، ایده های بدیع و نو دریافت کنید و مهمتر اینکه، شما تبدیل به رهبری می شوید که به افراد تیم خود اعتماد دارد و مورد اعتماد آنهاست.

در کتاب "رهبری در سکوت یا رهبری از طریق گوش دادن"، شما یاد خواهید گرفت که بر ترسهای خود در ارتباطات غلبه کنید، صحبت دیگران را قطع نکنید، به دیگران اعتماد کنید و فضایی ایجاد کنید که دیگران نیز اعتماد متقابل به شما داشته باشند. این کتاب راهنمایی عملیاتی برای شماست تا خود را از قید همه چیز دان بودن رها کنید و به اعضای تیم خود، فرصت و امکان ابراز خود، اعتماد به خود و شما و اعضای تیم و در نهایت رسیدن به بالاترین میزان کارآمدی ارتباطات را هدیه دهید.

این کتاب در واقع حاصل نظرات، تحقیقات و تجربه بیش از 20 سال خدمات کوچینگ نویسنده است که به صورت دستنامه ای جامع در اختیار مخاطب قرار می گیرد و مخاطب را گام به گام همراهی می کند تا سفری

بینظیر در ارتباطات، رهبری و کار تیمی و سازمانی تجربه کند، بیاموزد و به بهترین نسخه رهبری خود دست یابد.

خانم ام. جی. کلارک^۶، نویسنده کتاب، مولف کتابهایی است که به مخاطبان خود ابزارهایی عملی برای قاطعیت بیشتر، تغییر رفتارهای غیر مفید، غلبه بر منتقد خشن درونی، صبوری و بهبود مهارت های مدیریت و رهبری ارائه می دهد. او معتقد است که ما برای زندگی نیاز به خودآگاهی، کنترل عاطفی، مهارت های عالی گوش دادن و شجاعت داریم. دارا بودن این ویژگی ها به هدف گذاری معقول برای رسیدن به شادی و موفقیت در تجارت و زندگی شخصی منجر می شود.

خانم کلارک مشاور ارشد رهبران از طریق سیستم رهبری یکپارچه^۷ است که در اوهایو مستقر است. او به عنوان مشاور رهبران، مدیران اجرایی و کوچها به افراد زیادی در سراسر کشور در صنایع متعدد خدمت می کند. او مولف کتاب "خفه شو و رهبری کن: راهنمای ارتباطی برای رهبری در سکوت" است و یک سخنران فعال در کنفرانس ها. او در واقع، اشتیاق عمیقی به مربیگری و الهام بخشیدن به دیگران در خصوص رهبری بی سر و صدا (رهبری در سکوت) دارد و به همین دلیل، متعهد به یادگیری و آموزش مادام العمر است.

کتاب رهبری رهبری در سکوت یا از طریق گوش دادن، دز ژانویه سال 2024 توسط انتشارات پینک دولفین پرس^۸، منتشر شده است و در زمره پر فروش های آمازون قرار دارد.

ترجمه چنین کتابی که به ترکیب و تلفیق هنر رهبری با توانمندیهای رویکرد کوچینگ پرداخته است، می تواند دستیار رهبران، پیشروان و مدیران اجرایی سازمان ها باشد. دستنامه ای که حاصل تجربیات 20 ساله نویسنده کتاب بوده و می تواند اثری ارزشمند برای بالا بردن کارایی، بهره وری و اثربخشی ارتباطات و فعالیتهای سازمان و تیم ها باشد. این اثر فوق العاده، دارای اطلاعاتی بسیار روزآمد و جامع می باشد و مخاطب را همراهی می کند تا لذت رهبری در سکوت را بجشد و آنرا به دیگران بیاموزد و هنر رهبری در سکوت را در سازمان جاری سازد.

این کتاب در سه بخش کلی و 16 فصل، به تبیین رهبری در سکوت، نقش تکنولوژی در رهبری امروزی، اعتماد سازی، کنترل افکار در تعاملات، مراقبت از خود در سه بخش مهم جسم، روح و روان، گوش دادن فعال، قاطعیت، رمزگشایی از تعارضات، سلامت روانشناختی، به چالش کشیدن خود به عنوان رهبر و یک طرف تعاملات، رشد کردن با تمرکز بر اشتباهات خود، عملگرایی، زندگی مشتاقانه و رهبری از درون به بیرون می پردازد.

⁶ . M.J. Clark

⁷ . Integrated Leadership System

⁸ . Pink Dolphin Press

برای ترجمه این اثر ارزشمند، سعی شده است تا مفاهیم اصلی جملات مولف کتاب، به نگارش دربیاید. مترجمان از هر گونه دخل و تصرف در متن اصلی، اضافه نمودن نظرات شخصی یا دیدگاه های خود و بیان مطالب از سایر منابع و متون کاملاً خودداری کرده اند و سعی بر آن بوده است که معانی عبارات، جملات و پاراگراف ها به زبانی قابل فهم برای مخاطب کتاب ترجمه شود و امانتداری محتوایی کامل صورت پذیرد.

مجید عبدالله زاده، عزیزه سرمدی

مقدمه

با خودش فکر کرد: نمی توانم چنین گفتگویی را باور کنم. خیلی دلم می خواست مالک آن شرکت را تحت تأثیر قرار دهم، اما نمی توانستم صحبت نکنم. فکر می کنم یک مطلب را سه بار، به سه روش مختلف، پشت سر هم گفتم. او در مورد من چه فکری خواهد کرد؟ نگذاشتم حرف بزند، من نظر او را نپرسیدم. چرا نمی توانم دهانم را کنترل کنم؟!

از خود پرسید: من یک ساعت در جلسه بودم اما حرفی نزد. چرا حرف نزد؟ ایده هایی داشتم که فکر می کردم عالی هستند، اما از به اشتراک گذاشتن آنها خیلی می ترسیدم. نگران بودم که فکر کنند ایده های من احمقانه است یا ممکن است از من سؤالاتی بپرسند که نتوانم به آنها پاسخ دهم. من اگر نتوانم افکارم را به اشتراک بگذارم هرگز در این شرکت حرکت رو به جلو نخواهم داشت!

آیا این خودگویی آشنا به نظر می رسد؟ اکثر افرادی که به خود برچسب ارتباطات حرفه ای می زنند (متخصصان روابط عمومی، مربیان اجرایی، مدیران تبلیغات، پروژه ها، مدیران، مدیران بازاریابی، کارشناسان منابع انسانی، وکلا، مدیران عامل، اساتید کالج، مدیران، و سایر ارتباطات) یا بیش از حد صحبت می کنند یا به اندازه کافی صحبت نمی کنند. من به این مسئله کاملاً واقف هستم زیرا بیشتر دوران بزرگسالی خود را به عنوان یکی از افرادی گذراندم که بیش از حد صحبت می کنند، و با افراد بیشمار هم آشنا هستم که چالش مشابه دارند. از طرف دیگر، من به عنوان یک کوچ، با بسیاری از افرادی کار کرده ام که مشکل مقابل این مشکل را داشته اند، یعنی افرادی که اطلاعات فوق العاده ای برای به اشتراک گذاشتن دارند، ولی به سختی صحبت می کنند.

زیاد حرف زدن یا بیش از حد ساکت ماندن زاییده حس عدم امنیت است. ما می خواهیم هوشمندانه به نظر برسیم. ما می خواهیم شنیده شویم. ما می خواهیم مردم به طور کامل به ما گوش دهند و ما را درک کنند. مشکل اینجاست که وقتی زیاد حرف می زنیم یا خیلی ساکت می مانیم، نتیجه ای میگیریم که کاملاً برعکس آن چیزی است که به دنبالش هستیم.

وقتی ما فردی باشیم که بیش از حد صحبت می کنیم، مردم کم کم ما را به آدمی حراف می شناسند بنابراین، وقتی شروع به صحبت می کنیم، آنها زودتر از ما صحبت می کنند. در واقع، برخی ممکن است حتی از شروع گفتگو با ما اجتناب کنند، زیرا می دانند در مواجهه با ما، فرصتی برای صحبت کردن یا حتی زمان و انرژی لازم برای صحبت کردن را نخواهند داشت.

زمانی که ما به ندرت افکار خود را به اشتراک می گذاریم، ممکن است افراد تصور کنند که ما فرد مشتاقی نیستیم یا افکار ارزشمندی برای به اشتراک گذاشتن نداریم، یا آنقدر ناامن هستیم که نمی توانیم یک رهبر

واقعی در سازمان باشیم. آنها ممکن است نگران توانایی ما برای هدایت مکالمات دشوار و پاسخگو نگه داشتن افراد باشند، این دو ویژگی، مهارت های مدیریتی هستند که همیشه مورد توجه همه قرار دارند.

سال ها پیش، یکی از مربیانم به من گفت که همه آنچه که من به زبان میرانم، باارزش است ولی من زیادی صحبت می کنم. حرف او باعث شد که زمان بیشتری را صرف مشاهده خود کنم، و کم کم متوجه شدم که تقریباً هر چیزی را که به ذهنم می رسد بر زبان می رانم. من در دهه گذشته خیلی سخت تلاش کردم تا صحبت کردنم را کنترل کنم. اکنون در مورد آنچه به اشتراک می گذارم بیشتر فکر می کنم و وقتی آن را به اشتراک می گذارم، برون گرایی طبیعی خودم را بیشتر کنترل می کنم. من زمان بیشتری را صرف گوش دادن به دیگران می کنم و روی شکیبایی بیشتر و پرورش علاقه صمیمانه ام به دیگران تمرکز می کنم.

این تجربیات زندگی مرا به نوشتن این کتاب سوق داد. می دانستم که افراد دیگری نیز مانند من وجود دارند که بیش از حد صحبت می کنند، و همچنین کسانی که به اندازه کافی صحبت نمی کنند، و این دو دسته از افراد نمی دانند که چرا نمی توانند به طور موثر در نقش رهبری خود ارتباط برقرار کنند، یا برای مدیریت تیم خود به مشکل زمان بر می خورند. این کتاب برای شما است، تا به شما کمک کند راه هایی را بیابید که وقتی زیاد صحبت می کنید یا به اندازه کافی صحبت نمی کنید، در انکار باقی نمانید، در وضعیت درک منفی دیگران از خودتان باقی نمانید بلکه یاد بگیرید چگونه می توانید از طریق گوش دادن فعالتر، ارتباط موثرتر برقرار کرده و به رهبری موثر تبدیل شوید.

من مطمئناً هنوز هم هرازگاهی عقب می نشینم، بیش از حد صحبت می کنم و گهگاه حرف دیگران را قطع می کنم. شما چه مانند من باشید و چه در حال تلاش برای اینکه بتوانید بیشتر صحبت کنید، باید روی این کار، تمرکز کرده و آنرا تمرین کنید. من در مورد خودم، خوش بینانه به پیشرفتی که داشته ام می چسبم و مطمئن هستم که اگر برخی از تکنیک هایی را که به اشتراک می گذارم، با اشتیاق تمرین کنید، می توانید یاد بگیرید که شنوندگان و رهبران بهتری شده و ارتباطات موثرتری داشته باشید.

این کتاب به تشریح عناصر می پردازد که حیاتی هستند و به اعتقاد من همه کسانی را که از این عناصر حیاتی تبعیت کنند، به مرحله بعدی در حرفه شان می برد و یا آنها را در موقعیتی در سازمان یا کسب و کار خود قرار می دهد که بسیار تأثیرگذار باشند. قدرت، در رهبری آرام است، و من می خواهم آنچه را که طی سال ها شخصا و از طریق تعاملات بی شمار کوچینگ اجرایی با مراجعان خود به سختی آموخته ام، با شما به اشتراک بگذارم تا به شما هم کمک کنم بر ناامنی غلبه کنید و از طریق گوش دادن خوب و برقراری ارتباط قاطعانه، به رهبری اثرگذار تبدیل شوید.

در فصول بعدی، شما مطالب زیر را یاد خواهید گرفت:

- رهنمودهایی در مورد چگونگی غلبه بر ناامنی نهفته در اختلالات صحبت کردن و اینکه چگونه می توانیم به دیگران گوش کنیم، به آنها تفویض اختیار کنیم و آنها را توانمند سازیم تا به رهبری واقعی تبدیل شوند.
- چگونه می توانید با ترس خود مواجه شوید تا در خودتان اعتماد به نفس و در دیگران اعتماد ایجاد کنید.
- رهنمودهایی دریافت می کنید در مورد گوش دادن به دیگران تا آنها احساس کنند شنیده می شوند و تصمیم بگیرند مطالب خود را با دیگران به اشتراک بگذارند.
- چگونه مکالمات قاطعانه داشته باشیم، تعارضات را مدیریت کنیم و دیگران را مسئول و پاسخگو نگه داریم.
- متوجه می شویم چرا شکست برای موفقیت کلی ما مهم است و نکاتی در مورد نحوه غلبه بر آن و به تعویق انداختن آن یاد می گیریم.
- چگونه اشتیاق خود را پیدا کنید و بر دیگران تأثیر بگذارید.

این کتاب و کتاب کار دیجیتالی همراه با آن، شما را راهنمایی می کند تا بتوانید زمینه هایی را که می خواهید بهبود بخشید بهتر درک کنید و برای تبدیل شدن به یک فرد حرفه ای در برقراری ارتباط موثر و رهبری اثرگذار تلاش کنید. هم اکنون کتاب کار را از آدرس <https://bit.ly/3sbOacQ> دانلود کنید و پس از خواندن هر فصل از کتاب، موارد درخواست شده در کتاب کار را هم انجام دهید. آماده شیرجه زدن هستید؟

بخش اول: اصالت و آسیب پذیری

فصل اول: درک رهبری آرام

«هرگز سعی نکنید بهتر از دیگری باشید. اما هرگز برای تبدیل شدن به بهترین خود دست از تلاش برندارید.» جان وودن⁹

من در مسیر گذار از حوزه روابط عمومی به توسعه رهبری، مسیری پر از دست انداز را طی کردم و در طول مسیر متوجه شدم که ارتباطات و رهبری اشتراکات زیادی دارند. در طول سفر، من کمی در مورد چگونگی غلبه بر ناامنی هایمان یاد گرفتم که این حس ناامنی، اغلب ما را مجبور می کند که کمی بیش از حد صحبت کنیم یا کلا صحبت کردن را کنار بگذاریم. من تجربیات خودم در این زمینه را در این فصل با شما به اشتراک خواهم گذاشت. این تجربیات درباره رهبری آرام است که من آنرا "رهبری از طریق گوش دادن" تعریف می کنم. ما می توانیم یاد بگیریم به جای اینکه اجازه دهیم حس ناامنی ما بروز پیدا کند، گوش دهیم، به دیگران تفویض اختیار کنیم و آنها را توانمند سازیم که واقعاً رهبری کنند. ابتدا توضیح مختصری خواهم داد در مورد آنچه باید در پیش بگیریم تا از نظر شناختی و عاطفی به رفتار موردنظر برسیم، سپس بهترین ابزاری را که برای پردازش افکار و احساسات خود می شناسم شرح خواهم داد: یادداشت نگاری روزانه (ژورنال نویسی). من مزایای بزرگ ژورنال نویسی را فاش می کنم، به شما پیشنهادهایی در مورد نحوه ژورنال نویسی می دهم و شما را به انجام این کار تشویق می کنم.

تغییر شغل من با یک تماس تلفنی ناامید کننده آغاز شد. رئیس کمیته برنامه های PRSA رئیس جمهور پشت تلفن به من گفت "رئیس جمهور تماس گرفت و اعلام کرد که او یک موقعیت اضطراری در دفتر دارد و نمی تواند در ناهار رسمی (جلسه) امروز حاضر شود. به عنوان فرد منتخب رئیس جمهور، آیا می توانید جلسه را اداره کنید؟"

گفتم: "البته"، بدون اینکه متوجه شوم که این ناهار مهم کاتالیزوری برای تغییر زندگی و حرفه ام به شکلی عمیق خواهد بود، چیزی که مرا به علاقه واقعی ام نزدیک تر می کند و به من اجازه می دهد با دو عشقم ازدواج کنم: ارتباطات و رهبری.

سخنران جلسه آن روز انجمن روابط عمومی آمریکا، استیون ال اندرسون، دکترای مدیریت اجرایی، نویسنده کتاب های "دعوت به اصالت"، "استقبال از شورش"، "چگونگی ایجاد یک شرکت در کلاس جهانی"، و "استراتژی های موفقیت" بود. همانطور که دکتر اندرسون چندین مفهوم رهبری را که توسط روانشناسی شناختی رفتاری چارچوب بندی شده مورد بحث قرار می داد، من مجذوب مطالب ارائه شده بودم و بلافاصله فهمیدم که این همان کاری است که می خواهم در زندگی خود انجام دهم.

⁹ John Wooden

وقتی سخنرانی تمام شد، من همراه دیگران در صف منتظر شدم تا با دکتر اندرسون، گفتگویی داشته باشم. وقتی نوبت من شد، دستم را دراز کردم و با اشتیاق گفتم: "من ام جی کلارک هستم و می خواهم وقتی بزرگ شدم، مثل شما باشم." من در آن زمان سی ساله بودم، این حرف من، باعث خنده استیو شد. گفتگوی ما آغاز سفری بود به آنچه که اکنون هستم، در واقع خود واقعی من بیش از چیزی شده است که همیشه بوده ام و من شادتر و آرام تر از فردی شدم که تصور می کردم می توانم باشم.

من اعتقاد دارم که وقتی استیو را ملاقات کردم، آماده شنیدن پیامی بودم که او باید می داد. اگر سال ها قبل همین سخنرانی را شنیده بودم، نمی دانم که از سخنان او تا این حد متاثر می شدم. اما من در میانه یک دوره دو ساله کارشناسی ارشد ارتباطات سازمانی در دانشگاه ایالتی اوهایو بودم و به شدت به علوم اعصاب و روش هایی که روانشناسی بر توانایی های رهبری و مدیریت ما تأثیر می گذارد علاقه مند شدم.

در طول سال دوم این برنامه کارشناسی ارشد، در حالی که من هنوز با استیو درگیر بحث در مورد اینکه چگونه می توانیم با هم کار کنیم، بودم، متوجه شدم که دچار اختلال عمیقی هستم.

در حالی که به طور تمام وقت در برنامه ایالت اوهایو شرکت می کردم، که شامل برگزاری کلاس های تحقیق و تدریس نیز می شد، کسب و کار مشاوره روابط عمومی خود را نیز اداره می کردم، رئیس انجمن روابط عمومی مرکزی اوهایو آمریکا (انجمن 400 نفره) بودم، همسر بودم و مادر دو پسر کوچک، در نتیجه من با استرس اضافه شده به خوبی نتوانستم کنار بیایم، و به این نتیجه رسیدم که ظرفیت من تکمیل شده است و به نقطه ای رسیده ام که دیگر نمی توانم به طور موثر عمل کنم.

یک روز، در حالی که تنها نشسته بودم و داده ها را در یک کامپیوتر در آزمایشگاه تحقیقاتی OSU وارد می کردم، اشک روی صورتم جاری شد. من واقعا شوکه شده بودم و نمی دانستم چرا گریه می کنم. اما گریه من ادامه پیدا کرد و در نهایت به جایی رسید که دیگر نمی توانستم کار کنم. به استادم زنگ زدم، استادی که برای او اطلاعات تحقیق را وارد می کردم و به او گفتم چه اتفاقی افتاده است. از او پرسیدم که آیا می توانم به خانه بروم زیرا کاری انجام نمی دادم. او موافقت کرد و پرسید که فکر نمی کنی که بهتر باشد یک قرار ملاقات با یکی از مشاوران رایگان دانشگاه داشته باشی ؟ گفتم نه چون فکر می کنم این احتمالاً اتفاقی است که همین یک بار باشد.

من در آن موقع مرتکب اشتباه بزرگی شدم. گریه های من با شدت بیشتری ادامه پیدا کرد و من را بیشتر و بیشتر گیج کرد. در نهایت به توصیه استادم عمل کردم و با مشاور دانشگاه قرار ملاقات گذاشتم. آنجا بود که فهمیدم گریه کردن روشی است که بدنم به من آلام می دهد که تحت استرس شدید قرار دارد. برای اینکه اشکهای من سرازیر شود، ظاهراً دلیل خاصی وجود نداشت ولی وقتی با خودم و افکارم خلوت کردم، اشکهایم

سرازیر شد. این اتفاق برای من درس بزرگی داشت. من زمان زیادی را برای کار صرف می کردم و متأسفانه زمان کمی را برای "بودن" تخصیص می دادم. و باید گفت که این "بودن" است که به افراد در پردازش احساسات، پذیرش خلاقیت و ارزیابی موقعیت ها کمک می کند. من به تنهایی بار زیادی را حمل می کردم و کاملاً در حال غرق شدن بودم و این همان دلیل سرازیر شدن اشکهای من بود.

من با استیو در مورد این اشک ها صحبت کردم، و او به من پیشنهاد کرد که در مورد آنچه در حال رخ دادن است، یک روزانه نگار درست کنم. اگرچه من سر کارم، بسیار می نوشتم، و علاقه نداشتم بیشتر از آن بنویسم، با این حال احساس کردم باید به کشف آنچه برایم در حال وقوع است بپردازم و شروع به نوشتن کردم. این آغاز سفر مادام العمر من به سمت هوش هیجانی، تعادل و خودشناسی بیشتر بود. و آرزوی بزرگ من برای بهبود زندگی ام و کمک به دیگران منجر به همکاری با استیو در خصوص سیستم های رهبری یکپارچه شد.

وقتی جلساتم با استیو شروع شد، او آرام، قاطع، و متعادل بود. او خیلی با طمأنینه صحبت می کرد و بسیار متفکر و خلاق بود. او مرا به چالش کشید، اما در عین حال، از من حمایت هم کرد. هر چه بیشتر با او وقت می گذراندم، بیشتر می خواستم شبیه او باشم. او یک روز به آرامی به من گفت که "من بیش از حد صحبت می کنم و زندگی را با سرعت بسیار زیاد می گذرانم". در هر دو مورد حق با او بود، و من واقعاً به خاطر بازخورد شجاعانه ای که به من داد، سپاسگزار او بودم، و هنوز هم هستم. در واقع من خودم هم این نوع بازخورد دادن را از او یاد گرفتم. او به عنوان یک کوچ اجرایی با من همراه شد و من امروزه به دلیل زمان و توجهی که او به من تخصیص داد، احساس تعادل و قدرت بیشتری می کنم.

من اکنون آنچه را که "رهبری آرام" می نامم تمرین می کنم، رهبری آرام از نظر من یعنی رهبری از طریق گوش دادن. همچنین کتابی به نام رهبری آرام نوشته دیوید راک وجود دارد، اما او مفهوم را متفاوت تعریف می کند. ایده من از رهبری آرام این است که برای رهبری مؤثرتر، نمی توانید کسی باشید که همیشه صحبت می کند، و همچنین نمی توانید کاملاً خاموش باشید. در میانه این دو، تعادل سالمی وجود دارد که شما در آن زمان بیشتری را صرف گوش دادن می کنید تا صحبت کردن، ترجیح می دهید تفویض اختیار کنید تا اینکه همه کارها را خودتان انجام دهید و به توانمندسازی کارکنان می پردازید.

وقتی در یک محیط تجاری بیش از حد صحبت می کنید، مردم گوش نمی دهند زیرا در کنار اطلاعات ارزشمند، اطلاعات بی اهمیت زیادی دریافت می کنند. شما باید با دقت انتخاب کنید که چه چیزی را با دیگران به اشتراک می گذارید، اطلاعاتی را به اشتراک بگذارید که برای مخاطبان شما دارای اهمیت باشد نه برای خودتان.

وقتی شما در جلسات متکلم وحده باشید، چون مردم نمی دانند دقیقاً چه در سر شما می گذرد، از ایده های شما سود نمی برند، و ممکن است در نهایت دعوت شما برای جلسات بعدی را اجابت نکنند زیرا جلسات شما را مفید نمی یابند.

من امیدوارم هر یک از خوانندگانم با کمک این کتاب، بتوانند فردی بیشتر از خود واقعی خود بسازند. می خواهم از اشتباهات من درس بگیرید و به فردی تبدیل شوید که به خودتان افتخار کنید، متعادل باشید و خوشحالی واقعی را تجربه کنید. همانطور که ممکن است حدس بزنید، من هنوز در سفر خودشناسی هستم. رشد من هرگز تمام نمی شود، اما می دانم که پیشرفت کرده ام و مطمئن هستم که به این کار ادامه خواهم داد.

من می خواهم اینجا همان توصیه ای را بکنم که استیو در شروع تغییر زندگی به من کرد و می خواهم شما را تشویق کنم که به این توصیه عمل کنید: شروع به رویدادنگاری روزانه کنید. رویداد نگاری روزانه به ما کمک می کند تا به رهبران آرام تبدیل شویم، زیرا به ما اجازه می دهد در مورد افکار و ناامنی هایی که ما را وادار می کند تا بیش از حد حرف بزنیم یا کاملاً کنار بکشیم، عمیق شویم و تأمل کنیم. از طریق رویداد نگاری روزانه، می توانید به دنبال الگوهایی در رفتار خود باشید، از نظر عاطفی باهوش تر شوید و تغییرات رفتاری خود را در حین وقوع آنها ارزیابی کنید.

رویداد نگاری روزانه، ابزار قدرتمندی برای تغییر است، و این چیزی است که ما در کوچینگ، مراجعان خود را تشویق می کنیم که آنرا شروع کنند و ادامه دهند. حتی کسانی هم که خیلی تمایلی به امتحان کردن آن نداشتند، خیلی زود به آن علاقمند شدند و امروزه بیشتر از خود من به رویداد نگاری روزانه می پردازند. افراد مختلف، به روشهای خاص خود به رویداد نگاری روزانه می پردازند. برخی از افراد معمولاً به عنوان بخشی از برنامه صبحگاهی روزانه خود این کار را انجام می دهند. من معمولاً هر هفته، صبح های شنبه، این کار را انجام می دهم. در این خصوص هیچ پروتکل خاصی وجود ندارد و پیشنهاد هم نمی شود. این امر باعث می شود تا فرد کاملاً طبق شرایط خود رفتار کند.

اگر قبلاً هرگز سعی نکرده اید که رویدادنگاری روزانه داشته باشید، راه های ساده ای برای نزدیک شدن به آن وجود دارد. یک راه، برای افرادی که هم متفکر هستند و هم ساختارمند، این است که درباره آنچه باعث ایجاد حس بد در آنها شده است، بنویسند. مثال بارز برای این مسئله، مثال جلسه ای است که شما در آن صحبت می کنید و فردی چندین بار شمار را قطع می کند. با یک کلمه دقیق، حس و فکر خود در آن لحظه را بیان کنید. مثلاً شاید احساس کنید که طرد شده اید، زیرا فکر می کنید شخصی که مدام حرف شما را قطع می کند برای ایده های شما ارزشی قائل نیست. این حس را در دفتر خود بنویسید، به آن معنا دهید و بیندیشید چه فکری پشت این احساس شما وجود دارد. در واقع، این رویدادهای بیرونی هستند که به وضعیت عاطفی ما منجر می شوند.

بعد از نوشتن حس خود، تصمیم بگیرید که چه فکر مثبت یا مفیدتری می توانید جایگزین کنید تا حالت عاطفی بهتری برای شما ایجاد کند. به عنوان مثال، به جای اینکه فکر کنید که آن شخص برای ایده‌های شما ارزشی قائل نیست، می‌توانید تصمیم بگیرید به جای آن فرض کنید که شخص متوجه نمی‌شود که در حال قطع کردن صحبت شماست. اگر دفعه بعد که این اتفاق می‌افتد، فکر خود را به این شکل جایگزین کنید، ممکن است به جای حس طرد شدن، حس همدلی یا کنجکاوی کنید. در نهایت، تصمیم بگیرید که در آینده، در موقعیت مشابه چگونه رفتار متفاوت و سازنده‌ای داشته باشید و متعهد شوید که حتماً رفتار جدید را امتحان کنید. مثلاً وقتی در آینده با وضعیت مشابهی مواجه شدید، به اندازه کافی جسور باشید که قبل از اینکه به دفترتان بازگردید، درباره اتفاقی که افتاده است با او صحبت کنید. احساسات ما مستقیماً به رفتارهای ما منتهی می‌شود، بنابراین مهم است که بتوانیم آنها را دقیق توصیف کنیم و وقتی دیدیم مفید نیستند، آنها را تغییر دهیم.

شما می‌توانید رویدادنگاری روزانه خود را بدین صورت نیز انجام دهید: ابتدا سؤالی را از خود بپرسید سپس آنرا بررسی کنید و در نهایت برخی از پاسخ‌های احتمالی برای آن سوال را فهرست کنید و آنها را یادداشت نمایید. این یک راه موثر برای رسیدگی به چالش‌ها، بررسی مشکلات یا عوامل استرس‌زا است و برای کسانی که دوست دارند از قبل به مسائل فکر کنند یا مشکلات را حل کنند و همچنین برای کسانی که همیشه افکار نگران‌کننده‌ای دارند، بسیار کارساز است. به عنوان مثال، ممکن است از خودتان بپرسید: "چگونه در این جلسه هیئت مدیره با همکارم که در حال حاضر از من عصبانی است، تعامل کنم؟" آن وقت می‌توانید برخی از رویکردهای ممکن برای گفتگو با او را فهرست کنید. در نهایت، می‌توانید اقدامی را از فهرست خودتان انتخاب کنید که قصد انجام آن را دارید و در زمان مناسب آن را اجرا کنید.

در صورتی که زمان بیشتری دارید، یک راه ساده دیگر برای رویدادنگاری روزانه این است که یک جمله با این عبارت بنویسید که «امروز احساس می‌کنم...» و سپس یک کلمه برای احساس کلی که دارید (افسردگی، اضطراب، شادی، گیجی، و غیره) بنویسید یا اگر هنرمند هستید، حس خود را نقاشی کنید. سپس کلمه نوشته شده یا نقاشی را بررسی کنید چرا چنین احساسی دارید. آیا این حس شما، نتیجه یک رویداد یا تجربه اخیر در زندگی شماست؟ آیا این حس شما، خلق و خویی است که مدت زمان طولانی است که تجربه‌اش می‌کنید، یا این یک تغییر جدیدتر است؟ آیا این یک احساس مبتنی بر ترس است یا مبتنی بر اشتیاق؟ اگر این یک احساس منفی است، تصمیم می‌گیرید در عوض چه احساسی داشته باشید، و چگونه می‌خواهید این تغییر ذهنی را به سمت حسی مثبت یا کاربردی‌تر پیش ببرید که احساس سازنده‌تری را که می‌خواهید در شما ایجاد کند؟

من پیشنهاد می‌کنم که افکارتان را به صورت دستنویس روی کاغذ بنویسید و آنها را تایپ نکنید. این دو فعالیت به بخش‌های مختلف مغز شما دسترسی دارند، و به نظر می‌رسد که رویدادنگاری دستنویس افراد را در وضعیتی قرار می‌دهد که متفاوت از زمانی است که این کار را با رایانه انجام می‌دهید.

در فصل بعدی، در مورد فناوری بیشتر بحث خواهیم کرد و اینکه چگونه بر توانایی ما برای برقراری ارتباط واقعی با دیگران تأثیر منفی می‌گذارد. با خودآگاهی بیشتر و شناخت ناامنی‌های خود، بهتر می‌توانید افکار و احساسات خود را به دیگران منتقل کنید و با جنبه ضد اجتماعی پنهان شدن در پشت فناوری مبارزه کنید. در فصل بعد، من شما را تشویق می‌کنم که با انجام کارهای ترسناک، اعتماد به نفس خود را افزایش دهید و تحقیقاتی را درباره نحوه آموزش مغزتان برای یادگیری سریع چیزهای جدید به اشتراک می‌گذارم.

نکات کلیدی فصل اول

- ✓ رهبری آرام، رهبری از طریق گوش دادن است. رهبری از طریق گوش دادن یعنی ایجاد تعادل بین زیاد صحبت کردن و به اشتراک گذاشتن کافی اطلاعات.
- ✓ رویدادنگاری روزانه ابزاری قدرتمند برای تغییر است.
- ✓ راه‌های پیشنهادی برای رویدادنگاری روزانه:

○ در مورد چیزی بنویسید که باعث ایجاد احساس منفی در شما شده است. یک کلمه برای توصیف احساس خود در آن لحظه مشخص کنید. تعیین کنید که چه فکری منجر به آن حالت عاطفی شده است. سپس، در مورد یک فکر جایگزین مثبت تصمیم بگیرید تا حالت عاطفی مثبت تری در خود ایجاد کنید. در نهایت، تعیین کنید که چگونه توانسته‌اید آن موقعیت را به گونه‌ای متفاوت مدیریت کنید.

○ از خود یک سوال بپرسید، آن را بررسی کنید سپس چند پاسخ احتمالی را بنویسید. به عنوان مثال، "چگونه در این جلسه هیئت مدیره با همکارم که در حال حاضر از من عصبانی است، تعامل کنم؟" سپس چند روش ممکن برای گفتگو با او را فهرست کنید. انتخاب کنید که کدام را اجرا خواهید کرد.

○ یک جمله با این عبارت بنویسید که «امروز احساس می‌کنم...» و سپس یک کلمه برای احساس کلی که دارید (افسردگی، اضطراب، شادی، گیجی، و غیره) بنویسید یا اگر هنرمند هستید، حس خود را نقاشی کنید. سپس کلمه نوشته شده یا نقاشی را بررسی کنید چرا چنین احساسی دارید؟ سپس تصمیم بگیرید که آیا می‌خواهید تغییری مثبت در خود ایجاد کنید؟

فصل دوم: توسعه با تکنولوژی

"طوری زندگی کن که انگار قرار است فردا بمیری. طوری بیاموز که انگار تا ابد زندگی می کنی." گاندی

ما در حالی که در حال صرف ناهار کاری با اعضای یک انجمن تجاری محلی بودیم، بحثی در مورد حوزه ارتباطی در حال تغییر روزافزون امروزی شروع شد. در این بحث، من مطرح کردم که اگرچه بسیاری از متخصصان ارتباطات و رهبران دوست دارند بتوانند از طریق پیش‌بینی به سازمان‌هایشان کمک کنند تا در صنعت خود پیش‌تاز باشند، اما امروزه انجام این کار فوق‌العاده چالش برانگیز است. چشم انداز ارتباطات همچنان در حال تغییر است، و علت اصلی این امر، فناوری‌های جدیدی است که همچنان ما را شگفت زده می کند، خوشحال می کند و گاهی هم ناراحت.

اگرچه به سختی می‌توان در جریان آخرین پیشرفت‌های فناوری قرار گرفت، اما برای شغل ما بسیار مهم است. سازندگان تکنولوژی، هر لحظه ابزارهای جدیدی را به وجود می‌آورند که متخصصان ارتباطات می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند، برخی از این تکنولوژی‌ها باعث سردرگمی بیشتر مشتریان یا شرکت‌های ما می‌شود و بسیاری از آن‌ها ما را به تعجب وادار می‌دارد که چگونه می‌توانیم جدیدترین رویه‌ها و روندها را در کسب‌وکارمان به‌طور مؤثر بگنجانیم. بسیاری از ابزارها و خدمات با هم همپوشانی دارند و برخی دقیقاً آن چیزی نیستند که ما نیاز داریم، بنابراین ما همچنان به برقراری ارتباط با دیگران در خود صنعت ادامه می‌دهیم تا در نهایت تصمیم بگیریم که چه چیزی به بهترین وجه مشکلات ما را بدون فشار (و سرمایه‌گذاری!) حل می‌کند. ما همواره در حال "هر چه پیش آید خوش آید هستیم".

با وجود ابزارهای بسیار زیاد و تعداد زیادی از انتخاب‌هایی که ما داریم، باید در نظر داشته باشیم که چگونه استفاده از این همه فناوری بر ما به عنوان یک جامعه، یک سازمان و یک فرد تأثیر می‌گذارد. مخرب‌ترین عنصر بسیاری از فناوری‌های جدید، صدمه‌آشکاری است که به ارتباطات بین فردی ما وارد می‌کند. زمانی که ما بیشتر وقت خود را صرف دنبال کردن لینک‌ها، دوستی‌های فضای مجازی، توییت کردن، دنبال کردن، ارسال پیامک، ایمیل و پیام کوتاه می‌کنیم، مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی ما نمی‌تواند کمکی برای ما باشد. کنفرانس ویدئویی و تماس تلفنی یک پله بالاتر است، اما در این نوع ارتباطات هم، همچنان ما برخی از اطلاعات غنی را که وقتی در یک اتاق با هم می‌نشینیم از دست می‌دهیم.

افراد منفعل به جای مواجهه با مشکل یا برقراری ارتباط رودررو، تمایل دارند با ایمیل یا پیامک پیش بروند. حتی یادداشت‌های دست‌نویس نیز غیر معمول شده‌اند. اخیراً برادرزاده‌ام به من گفت که توصیه من برای ارسال یک یادداشت تشکر دست‌نویس پس از مصاحبه شغلی، عاملی بود که او را به این شغل رساند. رئیس جدیدش به او گفت که او بین گروهی از نامزدهای شغلی، تنها کسی بود که یادداشت تشکر برای مصاحبه ارسال

کرده بود. درست است که او شاید برای ارسال این یادداشت، کمتر از یک دقیقه وقت گذاشته بود ولی این امر در دنیای امروزی بسیار ارزشمند است. شاید در دنیای امروز این امر به نظر، کاری آنتیک باشد، اما صرف زمان، تلاش و فکر در تعاملاتمان با دیگران هنوز اهمیت دارد.

به عنوان یک کوچ اجرایی، متوجه شدم که بیش از هر زمان دیگری از من خواسته می شود که به مدیران اجرایی کمک کنم تا مهارت های ارتباطی بین فردی خود را بهبود بخشند. می توانم با اطمینان به شما بگویم که بهترین راهها برای بهبود مهارت های ارتباطی این است که (1) خودمان را بهتر بشناسیم، (2) ناامنی های خود را شناسایی کرده و آنها را برطرف کنیم، (3) شجاعانه ارتباط برقرار کنیم، و (4) خود را در موقعیت هایی قرار دهیم که ما را می ترسانند و به چالش می کشند. من به اندازه کافی وقت اختصاص می دهم تا هر یک از این عناصر را با جزئیات بیشتر توضیح دهم.

اول در مورد خودآگاهی صحبت کنیم: خودآگاهی سنگ بنای هوش هیجانی است، و این چیزی است که من معتقدم که هر یک از ما می توانیم آن را بهبود بخشیم. برای اینکه خودمان را بهتر درک کنیم، باید خودمان را ببینیم و در مورد نقاط ضعف و قوت خود و جایی که ممکن است به انکار خود بپردازیم، با خودمان روراست باشیم. برادبری و گریوز¹⁰، نویسندگان کتاب "هوش عاطفی 2.0" خودآگاهی را اینچنین تعریف می کنند: "خود را آنگونه که واقعا هستید بشناسید." وقتی از احساسات مثبت و منفی خود و سرچشمه این احساسات کاملاً آگاه باشیم، توانایی ما برای برقراری ارتباط با آنچه در روابط نیاز داریم و خواهان آنها هستیم، بهبود می یابد.

دومین مسئله، ناامنی های ماست، برای رسیدگی به ناامنی هایمان، ضروری است که آنها را ببینیم و مالک آنها باشیم. من همیشه شکایتی مکرر از مدیران می شنوم که برخی افراد تیم، اعتقاد دارند که مهارتهای بالایی نسبت به هم تیمی های خود دارند و بیشتر از بقیه در کارهای تیمی مشارکت دارند. چنین افرادی معمولاً درخواست افزایش حقوق و ارتقاء شغلی دارند زیرا اعتقاد دارند که عملکرد بسیار بالایی دارند و می توانند کارهای بیشتری را انجام دهد، در حالیکه چنین نیستند. مدیران چنین افرادی، نمی دانند که چگونه این موضوع را با آنها مطرح کنند چون خود افراد عکس نظر مدیر فکر می کنند پس پذیرش نخواهند داشت.

سومین مورد، داشتن رفتار شجاعانه است. ما می توانیم رفتار شجاعانه را نه تنها از طریق در میان گذاشتن افکار و احساسات خود با دیگران انجام دهیم، بلکه می توان این کار را با درخواست بازخورد از دیگران آغاز کرد تا درک بهتری از نقطه ای داشته باشیم که در آن قرار گرفته ایم. اگر مدیر دیگران هستید، از سرپرست خود و همچنین کسانی که بر آنها نظارت می کنید بپرسید: "چگونه می توانم مدیر بهتری باشم؟" اگر همکار زیر مجموعه ندارید

¹⁰ . Bradberry and Greaves

از سرپرست خود بپرسید که چگونه می توانید در نقش خود مؤثرتر باشید. فقط یک بار بپرسید، زیرا مردم به زمان نیاز دارند تا به پاسخی شفاف و مصادیق برسند. هر ماه بپرسید، تا زمانی که شروع به دریافت بازخورد مشخص و عملی کنید.

چهارمین مورد، قرار دادن خود در موقعیتهایی است که ما را می ترسانند و به چالش می کشند. این گزینه به ما کمک می کند اعتماد به نفس داشته باشیم و از نظر حرفه ای رشد کنیم. مثالهای این گزینه عبارتند از موافقت با یک ترفیع چالش برانگیز، پذیرش سمتی در هیئت مدیره که نیازمند یادگیری است، به عهده گرفتن مسئولیت رشد حوزه کاری خود، یا نقل مکان به یک شهر جدید برای ارتقاء.

این فرصت های یادگیری نه تنها اعتماد به نفس ایجاد می کنند، بلکه مغز ما را برای یادگیری سریع چیزهای جدید آموزش می دهند. کتاب های «مغزی که خود را تغییر می دهد» و «جای گذاری کن»¹¹ هر دو این مفهوم را توضیح می دهند که یادگیری چیزهای جدید می تواند توانایی مغز ما را برای یادگیری بهبود بخشد. این کتاب ها به بررسی نوروپلاستیسیته و واکنش مغز به تجربیات جدید می پردازند. این نویسندگان ادعا می کنند که مواجهه مداوم با چیزهای جدید و تمرین مکرر برای یادگیری، مسیرهای عصبی جدیدی را شکل می دهد و مسیرهای موجود را تقویت می کند. اگر انواع تکنیک های یادگیری را تمرین کنیم، مغز ما بهتر می تواند دانش جدید را حفظ کرده و عملاً آن را به کار گیرد.

تنها از طریق تمرین مکرر است که مهارت ها را بهبود می بخشیم و در نهایت بر آن ها مسلط می شویم. نیل دونالد والش، نویسنده مجموعه پرفروش "مکالمات با خدا" بیان می کند که "زندگی در انتهای منطقه امن شما آغاز می شود." این حرف بسیار بجاست.

امروزه به کمک فناوری جدید، ما براحتهای از کارهایی که مهارتی در آنها نداریم، اجتناب می کنیم اما اجتناب صرفاً یک چسب زخم و مسکن است. در آینده هر زمان با موقعیت چالش برانگیز روبرو شوید، متوجه خواهید شد که برای چنین موقعیتهایی آمادگی کافی ندارید. مگر اینکه تصمیم بگیرید خود را برای انجام کاری ناخوشایند به چالش بکشید، مانند انجام مکالمه کاری دشوار رو در رو. ما نباید خودمان را پشت رسانه های الکتریکی پنهان کنیم. این کار به تدریج روابط ما را از بین می برد. ضروری است که به جای ارسال ایمیل و پیام های متنی، خود را به چالش بکشیم تا در صورت امکان، به صورت حضوری یا ویدیویی، یا حتی از طریق تلفن ارتباط برقرار کنیم. گفتگوهای چهره به چهره و دشوار، منجر به اعتماد به نفس می شود. اجتناب منجر به عدم اعتماد به نفس می شود.

¹¹ . Make it Stick

اکنون که متوجه شدیم چگونه از فناوری استفاده کنیم بدون اینکه اجازه دهیم روابط ما مختل شود، در فصل سوم توضیح می‌دهم که چگونه با اعتماد به نفس شروع کنیم به جای اینکه اطرافیان ما اجباری در جلب اعتماد ما داشته باشند.

نکات کلیدی فصل دوم

- ✓ یکی از مضرترین عوارض بسیاری از فناوری های جدید، قربانی کردن ارتباطات بین فردی است.
- ✓ افراد منفعل به جای مواجهه با مسائل و برقراری ارتباطات رودررو، به ارسال ایمیل یا پیامک پناه می‌برند.
- ✓ برای بهبود ارتباطات خود، تخصیص زمان، تلاش و فکر به صورتی مهربانانه همچنان اهمیت دارد.
- ✓ بهترین راه‌ها برای بهبود مهارت‌های ارتباطی عبارتند از: (1) درک بهتر خود، (2) شناسایی، پذیرش و رفع ناامنی‌هایمان، (3) برقراری ارتباط شجاعانه، و (4) قرار دادن خود در موقعیت‌هایی که ما را می‌ترسانند و به چالش می‌کشند.
- ✓ یادگیری منظم چیزهای جدید می‌تواند توانایی مغز ما را برای یادگیری به طور کلی بهبود بخشد. قرار گرفتن مداوم در معرض یادگیری های جدید و تمرین مکرر برای یادگیری، مسیرهای عصبی جدیدی را شکل می‌دهد و مسیرهای موجود را تقویت می‌کند. اگر انواع تکنیک های یادگیری را تمرین کنیم، مغز ما بهتر می‌تواند آن دانش جدید را حفظ کرده و عملاً آن را به کار گیرد.

فصل سوم: با اعتماد، شروع کنید

اعتماد چسب زندگی است. اعتماد ضروری ترین عنصر در برقراری ارتباط موثر است. اعتماد، اصلی اساسی است که همه روابط را نگه می دارد. استفان کاوی

ما در این فصل، موضوع اعتماد را بررسی می کنیم، در این فصل، رفتارهایی که به گفته محققان باعث کاهش اعتماد می شود و چگونگی جلوگیری از آسیب رساندن به روابط تبیین می شود. در این فصل نشان داده می شود که چرا اعتراف به اشتباهات خود بسیار مهمتر و بهتر از سرپوش گذاشتن بر آنهاست. من توضیح خواهم داد که چگونه هوش هیجانی، و به ویژه آگاهی اجتماعی، می تواند به ما در ایجاد اعتماد با دیگران کمک کند.

یک بار، یکی از مراجعانم به من گفت: "من به کسی اعتماد ندارم. هیچ کس"

از او پرسیدم آیا تو لایق اعتماد هستی؟

با صدای بلند خندید. "البته که نه!"

پرسیدم "چرا که نه؟"

جواب داد: "من یک کارشناس ارشد هستم! آنچه را که می خواهند بشنوند به مردم می گویم تا به آنچه می خواهم برسم."

پرسیدم: "اگر به دیگران اعتماد کنی و با آنها صادقانه و با گشاده رویی صحبت کنی چه اتفاقی می افتد؟"

جواب داد: "آنها از من متنفر خواهند شد. این حس بی لیاقتی، بسیاری از مردم را آزار می دهد و به آنها اجازه نمی دهد که به دیگران اعتماد کنند."

احساس دوست داشتنی نبودن و مردد بودن در خصوص افشای خود واقعی تان می تواند بسیار ترسناک باشد. با این حال، شما هرگز نمی توانید واقعا خود واقعی خود را دوست داشته باشید، اگر نقاب را از صورت خود بردارید.

اگر من قابل اعتماد نباشم، تصور اینکه دیگران قابل اعتماد هستند بسیار سخت است. اگر من خودخواه، دارای شخصیتی ساختگی یا دارای انگیزه های پنهانی هستم، باور خواهم داشت که دیگران نیز چنین هستند. این افکار بدبینانه باعث می شود به دیگران اعتماد نکنیم. ما انسانها فکر می کنیم که اگر ما خودمان باشیم، انسانی عادی هستیم. تصمیم گرفتن برای توقف این تفکر کودکانه و ایجاد تعریف بزرگسالانه از خود که بیشترین شادی را برای ما به ارمغان می آورد، گاهی دلهره آور است. ما برای مدت طولانی با این تعریف مخرب زندگی کرده ایم،

تعریفی که به نظر واقعی می‌رسد. اگر در حال حاضر مبتنی بر این تعریف اشتباه، در رابطه ای هستید که آنرا نمی‌خواهید، می‌توانید زندگی خود را پس بگیرید. این کار با اعتماد شروع می‌شود.

یک کتاب عالی به نام اعتمادشناسی: علم و هنر راهبری تیم با بالاترین سطح اعتماد^{۱۲} وجود دارد که خوانندگان را تشویق می‌کند با اعتماد شروع کنند. درست شنیدی! مردم همیشه می‌گویند که باید اعتماد آنها را جلب کنید. ولی من رویکرد ریچارد فاگرلین^{۱۳} را خیلی بیشتر دوست دارم: "با اعتماد به طرف مقابل شروع کنیم" بدین نحو که به طرف مقابل بگوییم: "من فکر می‌کنم شما فردی خوب، محتاط و قابل اعتماد هستید، بنابراین با شجاعت می‌خواهم خودم را به شما نشان دهم تا ببینید که من هم آدم خوبی هستم که می‌توانید به من اعتماد کنید."

من به طور منظم این کار را انجام می‌دهم و هرگز آسیبی ندیده‌ام. شوخی می‌کنم؛ اعتماد کردن به همه مردم هم کار درستی نیست ولی به نظر من، حتی اگر آسیب هم ببینیم، با زهم ارزشش را دارد. در واقع این اعتماد کردن اغلب منجر به روابط عمیق و طولانی مدتی شده است که به سرعت رخ می‌دهد. اگر من از مردم انتظار داشتم که اعتماد من را به دست بیاورند و آنها از من انتظار داشتند که اعتماد آنها را به دست بیاورم، این روند بسیار طولانی‌تر می‌شد. اگر به همدیگر سوء ظن یا بدبینی داشته باشیم، به جای اینکه انتظار بهترین‌ها را داشته باشیم، همیشه نگران خواهیم بود که دیگران کارها را خراب کنند یا به ما خیانت کنند.

مردم اغلب انتظارات ما را برآورده می‌کنند، بنابراین اگر به کسی اعتماد کنید و از او انتظار داشته باشید که قابل اعتماد باشد، احتمالاً همین رفتار را پیش خواهد گرفت.

ممکن است فکر کنید که اعتماد برای روابط شخصی خوب است، اما در محیط کار شاید کارساز نباشد. ما اغلب در تیم‌هایی استخدام می‌شویم که هنوز آنها را نمی‌شناسیم، بنابراین اگر فکر کنید که لازم است این همکاران جدید ابتدا اعتماد شما را جلب کنند، منطقی‌تر است.

نویسندگان کتاب عالی "چالش رهبری"، کوزس و پوسنر^{۱۴}، پیشنهاد می‌کنند که "اولین نفر" باشید که:

- ✓ در مورد خودتان و اعتقاداتتان، به دیگران اطلاعات بدهید.
- ✓ به اشتباهات خود اعتراف کنید.
- ✓ نیاز به توسعه فردی را تصدیق کنید
- ✓ از دیگران بخواهید به شما بازخورد بدهند: مثبت یا منفی

¹² . Trustology: The Art and Science of Leading High Trust Teams

¹³ Richard Fagerlin

¹⁴ . Kouzes and Posner

- ✓ با دقت به آنچه دیگران می گویند گوش دهید
- ✓ افراد و ذی نفعان علاقه مند را به جلسات مهم دعوت کنید.
- ✓ اطلاعاتی را که برای دیگران مفید است با آنها به اشتراک بگذارید.
- ✓ مشارکت دیگران را آشکارا تصدیق کنید.
- ✓ زمانی که شخص دیگری ایده خوبی ارائه می دهد تمایل خود بر تغییر نظرتان را نشان دهید.
- ✓ از حرفهای منفی درباره دیگران، خودداری کنید.
- ✓ بگو "ما می توانیم به آنها اعتماد کنیم" و در عمل آن را نشان بده.

طبق اذعان مراجعانم، فقدان برخی از موارد مورد اشاره در لیست بالا، باعث می شود که آنها از انجام وظایف خود سرباز بزنند. یکی از مواردی که مدیران اجرایی را آزار می دهد این است که مردم اشتباهات خود را قبول نمی کنند و "متاسفم" را بر زبان نمی آورند.

این دو مورد چیزی است که به شدت به اعتماد آسیب می زند.

من کوچ یک مدیر اجرایی در یک شرکت ساختمانی هستم. او یک روز متوجه شد که یک قطعه تجهیزاتی سنگین در سایت فرو رفته و به درستی کار نمی کند. تعمیرات آن قطعه بسیار گران بود. واضح به نظر می رسید که راننده به چیزی بسیار محکم برخورد کرده است. زمانی که این مدیر از راننده توضیح خواست راننده انکار کرد که مرتکب اشتباهی شده است. مدیر اجرایی با صاحب سایت تماس گرفت تا دوربین ها را چک کنند و دوربینها نشان می داد راننده دروغ می گوید.

در جلسه بعدی کوچینگ ما، مدیر اجرایی گفت: "اگر او حقیقت را می گفت، ناامید می شدم، اما صداقت او و اعترافش به اشتباه، برایم قابل احترام بود. ولی الان نگران دفعات قبلی هستم که ممکن است دروغ گفته باشد و اینکه چه زمانی ممکن است در آینده دروغ بگوید. من او را اخراج نکردم، اما از آن زمان می دانستم که هرگز او را ارتقا نخواهم داد، زیرا دیگر نمی توانم به او اعتماد کنم."

کسانی که اشتباهات را نمی پذیرند، اغلب همان افرادی هستند که فکر نمی کنند نیازی به بهبود داشته باشند و با بازخورد سازنده مبارزه می کنند. آنها تمایل به درخواست بازخورد ندارند، و هنگامی که آن را ناخواسته دریافت می کنند، اغلب واکنشی یا تدافعی عمل می کنند. من معتقدم اکثر مردم نمی دانند این دو کلمه - واکنشی و تدافعی - به چه معناست. حالت تدافعی عمل دفاع از خود است، یعنی توجیه کاری که انجام داده اید. اگر کسی به شما بگوید که متوجه شده است که شما مرتباً در جلسه کارمندان، صحبت دیگران را قطع می کنید، حالت تدافعی چیزی شبیه به این است: "خب، من نمی توانم حرفم را بزنم زیرا دیگران مدام در حال حرف زدن

هستند، بنابراین من باید حرف آنها را قطع کنم تا شنیده شوم". شما از رفتار توهین آمیز خود دفاع می کنید و دلیلی ارائه می دهید که فکر می کنید آن را توجیه می کند.

رفتار واکنشی در حقیقت، واکنش منفی است به آنچه گفته می شود بدون توجه به دیدگاه فرد یا درخواست طرف مقابل به تنظیم رفتارشان. در همین مثال، یک پاسخ واکنشی ممکن است این باشد: «تو همیشه رفتار من را می بینی فقط! دیگران هم این کار را انجام می دهند ولی شما به آنها چیزی نمی گوئید. دست از حمله به من بردار!»

برای جلوگیری از حالت تدافعی یا واکنشی، پیشنهاد می کنم به هر نوع بازخورد منفی با این سه مورد پاسخ دهید:

- ✓ از آنها تشکر کنید
- ✓ به موقع معذرت خواهی کنید.
- ✓ در مورد بازخورد ارائه شده، به دنبال کسب اطلاعات بیشتر باشید.

در مثال بالا، می توانید بگویید: "از اینکه به من اطلاع دادی که صحبت های دیگران را قطع می کنم بسیار متشکرم. خیلی متأسفم؛ من واقعا متوجه نبودم که دارم این کار را می کنم. در این مورد بیشتر به من بگویید. چه زمانی بیشتر این کار را انجام می دهم؟ من قطعاً سعی می کنم بعد از این جلوی خودم را بگیرم و با ملاحظه تر باشم و اگر دیدید که دوباره در جلسات این کار را انجام می دهم، لطفاً مؤدبانه از من بخواهید که به دیگران یا شما اجازه بدهم صحبتشان را تمام کنید. این کمک خواهد کرد. بازهم ممنون که بهم گفتید".

کسانی که دانش خود را به اشتراک نمی گذارند و در جایی که باید به دیگران اعتبار دهند، از این کار خودداری می کنند، نیز درگیر رفتارهای محدودکننده شغلی هستند. این خودخواهی و اعتبار طلبی چیزی است که عموماً در بین همسالان شناخته شده است، بنابراین فردی که این رفتار را انجام می دهد فقط به خودش دروغ می گوید. اگر ما به دنبال آموزش جانشینان خود نباشیم و از دادن اعتبار به دیگران خودداری کرده و آنها را تشویق نکنیم، در واقع ویژگی های رهبری نداریم.

سوپروایزر مدیران روابط عمومی، در جلسه کوچینگ در مورد یکی از مدیران صحبت کرد که سال ها به آموزش افراد پرداخته بود و بسیار مورد احترام بود. این فرد پس از چندین دهه کار در همان شرکت، شروع به پس رفت کرد. او دیگر سخت کار نمی کرد، برای دوره های طولانی بدون هیچ توضیحی محل کار خود را ترک می کرد، او قول هایی می داد که به آنها عمل نمی کرد، و به همکارانش می گفت خودشان مسائل را بفهمند به جای اینکه آنها را کوچ کند تا پاسخ ها را دریابند. اعضای تیم او که قبلاً به این فرد اعتماد داشتند و به او احترام می

گذاشتند شروع به شکایت کردند و سرپرستش در نهایت او را اخراج کرد. دانشی که او داشت در صورتیکه به اشتراک گذاشته نمی شد، برای شرکت بی فایده بود. او ادعا کرد که نمی داند چرا اخراج می شود، و باید دلیل اخراج او توضیح داده شود. او بلافاصله پاسخ تدافعی داد، اما دیگر خیلی دیر شده بود.

تمایل ما برای پذیرش آسیبهای ناشی از اعتماد به دیگران، به ویژه در محل کار، نیازمند هوش هیجانی و به ویژه آگاهی سیاسی است. هیچ یک از ما دوست نداریم بپذیریم که در هر سازمانی سیاست نقش دارد، اما آگاهی سیاسی به ما کمک می کند تا تصمیمات عملی بگیریم در مورد اینکه به چه کسی و چه زمانی اعتماد کنیم.

من سالها پیش به عنوان یک متخصص بازاریابی در یک شرکت حقوقی شروع به کار کردم. مدیر منابع انسانی آنجا به من کمک کرد تا مسائل کاری را یاد بگیرم و به اصطلاح، سرنخ را دست بگیرم. او همیشه لبخند بر لب داشت، به نظر می رسید واقعاً به من اهمیت می دهد و من کاملاً به او اعتماد داشتم. با گذشت زمان، به تدریج با موانع زیادی در کار برخورد کردم. نمی توانستم بفهمم چه خبر است تا اینکه یک روز یک وکیل زن مرا کنار کشید و به من گفت که مدیر منابع انسانی هر لحظه مرا تضعیف می کند. او به من گفت که او پشت سر من صحبت می کند و تلاش های من را با ادعاهای جسورانه علیه من در جلسات خصوصی با سهامداران خنثی می کند. من متحیر شدم!

چرا او چنین کاری را انجام می دهد؟ تعجب کردم. من چیزی جز مهربانی با او نداشتمه ام و او کارهای زیادی برای تشویق من انجام داده و به من کمک کرده بود تا با او سازگار شوم.

من متوجه شدم که او برای شغل مدیر بازاریابی که من گرفتم درخواست داده بوده است ولی مدیران ارشد حتی با او مصاحبه نکرده بودند. او از این موضوع ناراحت شده بود. علاوه بر این، شنیدم که او در ازدواج خود با مشکل مواجه است و به طور کلی یک فرد بسیار ناراضی است. او لبخند می زد، همه چیزهای درست را به من یاد داد، و مفید به نظر می رسید، اما در واقع فردی بود که به طرز ماهرانه ای دیگران را تضعیف می کرد و در پشت صحنه، بذره های شک و تردید را در ذهن مدیران کلیدی می کاشت.

در کتاب "هوش اجتماعی"، تالیف دانیل گولمن، مؤلفه های آگاهی اجتماعی مورد بحث قرار گرفته است که فکر می کنم واقعاً کلیدی برای تقویت مهارت های آگاهی سیاسی شما در محل کار باشند. برای اینکه تصمیم بگیریم آیا واقعاً می توانیم به کسی اعتماد کنیم، یا حتی اگر ما با اعتماد به دیگران شروع کردیم ولی مردم نتوانستند اعتماد ما را نگه دارند، باید سعی کنیم افکار و احساسات طرف مقابل را به طور کامل و عمیق درک کنیم.

گلمن می گوید آگاهی اجتماعی شامل موارد زیر است:

✓ احساس کردن آنچه دیگران احساس می کنند و درک سیگنال های عاطفی غیرکلامی آنها.

✓ گوش دادن با دقت و گوشوده بودن برای درک کامل آنها

✓ درک افکار، احساسات و نیت آنها.

✓ دانستن اینکه جهان اجتماعی چگونه کار می کند

من هرگز در رمزگشایی نشانه‌های غیرکلامی عالی نبوده‌ام، و مواقعی وجود دارد که هنوز با دقت گوش نمی‌دهم، بنابراین به تمرین منظم این مهارت‌ها ادامه می‌دهم. تمام مهارت‌هایی که گولمن ادعا دارد منجر به آگاهی اجتماعی می شود، ریشه در گوش دادن عمیق و ارتباط محترمانه دارد. به همین دلیل است که دو فصل بعدی به بررسی چگونگی گوش دادن عمیق به دیگران و نحوه برقراری ارتباط معتبرتر و قاطعانه تر می پردازد تا به ما کمک کند خود و دیگران را بهتر درک کنیم و به آنها اعتماد کنیم.

نکات کلیدی فصل سوم

✓ احساس بی لیاقتی و بدبینی ما باعث می شود به دیگران اعتماد نکنیم.

✓ وقتی به جای اینکه انتظار داشته باشید دیگران اعتماد شما را جلب کنند، با اعتماد کردن به دیگران شروع می کنید، در خطر آسیب دیدن قرار می گیرید. اما اگر این کار را نکنید، فرصت ایجاد روابط بلندمدت عالی و عمیق ایجاد شده بر اساس اعتماد را از دست خواهید داد.

✓ نویسندگان کتاب فوق العاده "چالش رهبری" پیشنهاد می کنند که به عنوان رهبر، شما "اولین کسی باشید" که درباره خود اطلاعاتی ارائه می کنید، اشتباهات را می پذیرید، بازخورد می خواهید، خوب گوش می دهید، اطلاعات را به اشتراک می گذارید، مشارکت دیگران را تأیید می کنید و از صحبت منفی درباره دیگران اجتناب می کنید.

✓ امتناع از اعتراف به اشتباهات و عذرخواهی نکردن، دو موردی هستند که به اعتماد آسیب می زند و باعث ایجاد محدودیت شغلی می شود.

✓ بسیاری از مردم به بازخوردهای سازنده، پاسخی تدافعی یا واکنشی ارائه می دهند. حالت تدافعی عمل دفاع از خود است، توجیه کردن کاری را انجام داده اید. رفتار واکنشی واکنشی منفی است نسبت به آنچه گفته می شود، بدون توجه به دیدگاه فرد یا درخواست طرف مقابل به تعدیل رفتارشان.

✓ به جای پاسخ واکنشی یا تدافعی نسبت به بازخوردهای منفی، از طرف مقابل خود بابت بازخورد تشکر کنید یا از آنها عذرخواهی کنید و یا بخواهید اطلاعات بیشتر به شما بدهند.

✓ پذیرش آسیب های ناشی از اعتماد کردن به دیگران، به ویژه در محل کار، نیازمند هوش هیجانی، به ویژه آگاهی اجتماعی است. دانیل گولمن نویسنده هوش اجتماعی می گوید آگاهی اجتماعی شامل موارد زیر است:

- احساس کردن آنچه دیگران احساس می کنند و درک سیگنال های عاطفی غیرکلامی آنها.
- گوش دادن با دقت و گوشوده بودن برای درک کامل آنها
- درک افکار، احساسات و نیت آنها.
- دانستن اینکه جهان اجتماعی چگونه کار می کند

فصل چهارم: کنترل کردن افکارتان

"من معتقدم که مردم به همان اندازه ای خوشحال هستند که در ذهن خود برای این میزان تصمیم گرفته اند."

آبراهام لینکلن

در این فصل، ما به صورت عمیق، کلید بهره‌مندی از مدل رفتاری شناختی را بررسی خواهیم کرد. این مدل، دهه های متوالی است که توسط محققان برای تشخیص و تلاش برای تغییر آنچه فکر می‌کنیم، مورد استفاده قرار می‌گیرد. علی‌الخصوص زمانی که افکارمان برای ما مفید نیستند. من دستورالعمل‌های مفصلی در مورد نحوه استفاده از این مدل به عنوان ابزاری برای تغییر رفتارهای غیر مفید ارائه خواهم کرد. توجه داشته باشید که این خود شما هستید که تشخیص می‌دهید رفتاری برای شما غیر مفید است.

در این فصل همچنین توضیح خواهم داد که چگونه می‌توانیم از جملات تاکیدی برای کنترل بهتر افکار خود استفاده کنیم و چندین مثال ارائه می‌دهم.

مردم همیشه به شما می‌گویند "مثبت فکر کنید". گفتن این کار آسان تر از انجام دادن آن است. زمانی که احساس می‌کنید زندگی شما در حال فروپاشی است، ارتقاء رتبه دریافت نکرده اید، تشخیص پزشکی خطرناکی دریافت کرده اید، یا شریک تجاری تان به سادگی جلسه را ترک کرده است، چگونه می‌توانم مثبت فکر کنم؟ ممکن است تعجب کنید، اما زمانی که این افکار منفی به خاطر اتفاقاتی که در اطراف من می‌گذرد به سرم می‌آید، با خود می‌گویم "من مسئول آنها نیستم!"

افکار ما به شدت بر رفتار ما تأثیر می‌گذارد. فقط مثبت اندیشی کافی نیست. شما باید به آنچه فکر می‌کنید باور داشته باشید. اگر "سعی می‌کنید" مثبت فکر کنید، اما صدای درونی شما واقعاً باور ندارد که به اندازه کافی قوی هستید که بر موانع غلبه کنید یا اینکه شایسته موفقیت هستید، هرگز به اهداف خود نخواهید رسید.

من اغلب به مراجعان خود می‌گویم که با استفاده از کارت‌های شاخص 3*5 برای خود کارت‌های تصدیق کننده درست کنند، و من خودم از این کارت‌ها استفاده کرده‌ام و آنها را چندین بار در طول روز می‌خوانم. همچنین می‌توانید فهرستی از جملات تاکیدی را در تلفن یا لپ‌تاپ خود نگه دارید، اگرچه به نظر من نوشتن آنها با دست واقعاً کمک می‌کند که آنها را باور کنیم. آنها به صورت اول شخص (با استفاده از عبارات "من") و به گونه ای نوشته می‌شوند که گویی وضعیت ایده آل از قبل وجود دارد.

مرحله اول، مشخص کردن رفتارهای ثابتی است که برای شما مفید نیستند، بنابراین می‌توانید برای کاهش آنها، جملات تاکیدی بنویسید. یکی از راه‌های انجام این کار این است که از دیگران بازخورد بخواهید. به عنوان مثال، می‌توانید بپرسید: "من به طور منظم چه کاری انجام می‌دهم که برای شما مشکل ساز است؟" اگر شخصی که

از او می پرسید می گوید: «شما دائماً ضرب الاجل ها را از دست می دهید»، متوجه می شوید که برای کمک به آن به تأییدیه نیاز دارید. یک تأییدیه برای این ممکن است این باشد: "من کارم را با جدیت دنبال می کنم و از تقویمم استفاده می کنم تا مطمئن شوم هرگز ضرب الاجل را از دست نمی دهم."

راه دیگر برای مشخص کردن رفتارهای مشکل ساز، خود مشاهده گری است. به عنوان مثال، من افرادی را کوچ کرده ام که به من می گویند با مدیریت خشم دست و پنجه نرم می کنند. کسی که می خواهد بر این مشکل غلبه کند، از جملات تأییدی زیر می تواند استفاده کند:

➤ من در طوفان ها آرام هستم

➤ من در طول روز زمانی را برای نفس کشیدن آرام اختصاص می دهم.

➤ من همیشه در محل کار به شیوه ای آرام پاسخ می دهم.

برای کسی که با مشکلات عزت نفس دست و پنجه نرم می کند، یک جمله تأییدی می تواند این باشد: "من دوست داشتنی و توانا هستم"، "مردم مرا همان طور که هستم دوست دارند" یا "من دلسوز، اهل شوخی و خنده و متفکر هستم". برای وزن کم کردن، می توانی از جملات تأییدی زیر استفاده کنی: "من هر روز ورزش می کنم زیرا عاشق تناسب اندام هستم" یا "من لاغر هستم و این باورنکردنی به نظر می رسد."

جملات تأییدی می تواند هم برای زندگی حرفه ای و هم برای زندگی شخصی شما نوشته شود. اغلب تغییراتی که امیدواریم ایجاد کنیم در هر دو عرصه، یکسان یا مرتبط هستند. گاهی اوقات به سختی می توان آنها را بدون تأمل تشخیص داد. اگر شما فردی تندخو هستید یا عزت نفس پایینی دارید، این دو ویژگی معمولاً بر کل شخصیت شما به عنوان یک فرد تأثیر می گذارد، نه فقط بر نقش هایی که دارید به عنوان یک فرد متخصص، یک والد یا دوست. اگر بتوانید جملات تأییدی را به طور خاص برای نیازهای کاری و شخصی خود بنویسید، می توانید به طور شفاف در مورد رفتارهای دقیقی که می خواهید تغییر دهید، تمرکز کنید.

خواندن جملات تأییدی چندین بار در روز، باعث می شود که تفکر شما دوباره برنامه ریزی شود. پس از هفته ها یا ماه ها که این تمرین را انجام دهید، به تدریج، جملات تأییدی به خودگویی مثبت تبدیل می شود که با گذشت زمان به عادات فکری سالم جدیدی تبدیل خواهد شد.

جملات تأییدی همیشه در ابتدا شبیه دروغ هستند. آنها واقعیت فعلی شما نیستند، بنابراین احمقانه به نظر می رسد که به خودتان چیزی بگویید که اینطور نیست. اما برای اینکه آن را به واقعیت تبدیل کنید، باید به آن فکر کنید. در مورد رفتارهای منفی، هرچه بیشتر با افکار آن موضوع را تقویت کنید که آنها وجود دارند، آن رفتار

با قوت بیشتری در شما ریشه می دواند. برعکس، هرچه روش جدید خود را در مورد نوشتن و خواندن جملات تاکیدی، بیشتر تمرین کنید، احتمالاً رفتار شما همسو با افکارتان و نوشته هایتان خواهد شد.

تئوری پشتیبان جملات تاکیدی این است که اگر آنها را هر روز با خودتان تکرار کنید در حالیکه این جملات با وضعیت فعلی شما، تطابق نداشته باشد، احساس می کنید مجبور به انجام کاری در مورد آن هستید. در واقع این امر، چیزی به نام "ناهماهنگی شناختی" ایجاد می کند. وقتی یک چیز را باور می کنید، اما واقعیت چیز دیگری است، ذهن شما را آزار می دهد، بنابراین سعی می کنید باور و واقعیت خود را همراستای همدیگر قرار دهید. به عنوان مثال، وقتی فکر می کنید به اندازه کافی باهوش هستید که مدرک دانشگاهی داشته باشید، اما هنوز این کار را انجام نداده اید، هر بار که کسی از شما می پرسد کجا به دانشگاه رفته اید، آزار خواهید دید. اگر مجبور باشید به دیگران اعتراف کنید که دانشگاه نرفته اید، و احساس کنید که آنها هوش شما را قضاوت خواهند کرد در حالیکه خودتان باور دارید به اندازه کافی باهوش هستید که راهی دانشگاه شوید بنابراین، در نهایت راهی برای رفتن به دانشگاه پیدا خواهید کرد.

راه دیگر برای کنترل افکارمان این است که مدل رفتاری شناختی ¹⁵ ABC را در نظر بگیریم. مدل ABC (رویداد فعال، باور ما و پیامدها) توسط یکی از بنیانگذاران درمان شناختی رفتاری، دکتر آلبرت الیس، توسعه یافته است. دکتر الیس دریافت که هنگامی که یک رویداد فعال کننده (رویداد فعال) که یک محرک منفی برای ما است، رخ می دهد، افکار ما (سیستم باوری ما) به صورت احساسات و رفتار ما (پیامدها) بروز می کند که می توان به رفتار غیرکلامی (زبان بدن، لحن صدا، حالات چهره، ژست ها) اشاره کرد.

A رویداد فعال کننده ای است که باعث ایجاد یک احساس منفی در ما می شود. B نحوه پردازش درونی آن رویداد خارجی است، در واقع چگونگی کمک مغز به ما است تا آن را درک کنیم (باورها یا افکارمان). مغز ما تمام تجربیات ما را جستجو می کند تا به ما کمک کند معنی آن را تفسیر کنیم. این پردازش برای ما کاملاً منحصربه فرد است، بنابراین چیزهایی که ما را آزار می دهند ممکن است افراد دیگری را آزار ندهند، صرفاً به این دلیل که آن ها تمام تجربیات مشابه ما را نداشتند.

آن افکار (B) خودشان را در احساسات و رفتار ما با دیگران آشکار می کنند (پیامدها). این پیامدها هم درونی (احساسات ما) و هم بیرونی (رفتار ما) هستند. در واقع آنها یکی هستند، زیرا احساسات و رفتار ما منعکس کننده یکدیگر بوده و از افکار ما می آیند. بنابراین حتی زمانی که سعی می کنیم احساسات خود را کنترل کنیم، باز هم افکار ما خودشان را در رفتارهای غیرکلامی (زبان بدن، لحن صدا، حالات صورت، حرکات) یا رفتار بیرونی (اجتناب از کسی، صحبت نکردن با کسی، بد صحبت کردن در مورد کسی)، بروز می دهند.

¹⁵ . Activating event, Belief system, Consequences

ترفند مدل رفتاری شناختی ABC، تغییر افکارمان است. من معمولاً به این موضوع بازمی‌گردم زیرا احساسات گاهی آنقدر قوی هستند که به نظر می‌رسد قبل از درک فکری که باعث آن احساس شده است، خود احساس را تشخیص می‌دهم. بنابراین اگر احساس صدمه دیدن می‌کنم، باید از خودم بپرسم، فکری که در سر دارم چیست که این حس صدمه دیدن را ایجاد کرده است؟ به عنوان مثال، فرض کنید رئیس من وارد عمل می‌شود و پروژه ای را که در ابتدا به من محول کرده بود، به پایان می‌رساند. با این کار او، من فکر می‌کنم او به من اعتماد ندارد یا فکر می‌کند من در کارم خوب نیستم. این تفکر راهی است که مغز من از این حرکت رئیس‌م معنا می‌کند. این یک فرض منفی در مورد دلیل کار اوست.

اگر واقعاً شروع به هماهنگی با افکار خود کنید، خواهید دید که در طول روز فرضیه‌های منفی زیادی داریم و مطابق با آنها رفتار می‌کنیم. ما به همین راحتی می‌توانیم مفروضات مثبتی داشته باشیم یا تصمیم بگیریم عملی‌تر فکر کنیم. بنابراین برای بهره‌مندی از مدل ABC، باید افکار منفی را که داریم بشناسیم (رئیس من به من اعتماد نمی‌کند یا فکر می‌کند من در کارم خوب نیستم) و آن را به یک فرض مثبت تغییر دهیم (رئیس من تحت فشار بود و مجبور بود آن پروژه را سریعتر تحویل دهد). با در نظر گرفتن این فکر جدید، تصمیم رئیس‌م را به خودم نخواهم گرفت و با اطمینان رفتار خواهم کرد، زیرا می‌دانم که در آینده فرصت دیگری خواهم داشت تا به رئیس‌م نشان دهم چه چیزی می‌توانم به دست بیاورم. اگر در افکار خود، متوجه الگوهای منفی شدید، به شدت پیشنهاد می‌کنم برای حمله به این افکار مضر، جملات تاکیدی بنویسید.

اگر مدرکی دال بر درست بودن افکار منفی خود داشته باشید چه؟ به عنوان مثال، اگر چند نفر به شما گفته باشند که یکی از همکاران شما در واحد حسابداری پشت سرتان صحبت منفی می‌کند، چه می‌شود؟ در چنین موقعیتی به جای فرضیه‌سازی مثبت در مورد همکاران که می‌تواند دقیق و صحیح نیز نباشد، می‌توانید راه عملی‌تری را برای فکر کردن نسبت به موقعیت انتخاب کنید. مثلاً با خود بگویید، "من مجبور نیستم آنقدر با این همکارم تعامل داشته باشم، بنابراین در مورد بیزاری او از خودم به نشخوار ذهنی نمی‌پردازم. چند نفر دیگر در محل کار به من احترام می‌گذارند، و من فقط وقتی در اطراف او هستم و به او کمک خواهم کرد و متوجه هستم که رفتار خودم تنها چیزی است که می‌توانم در این موقعیت کنترل کنم. من باید بقیه‌اش را رها کنم".

شاید بپرسید که موارد پیش گفته، چه ارتباطی با رهبری دارند و چگونه می‌توانیم رهبری آرام (رهبری در سکوت) را تمرین کنیم؟ درک این نکته مهم است که ارتباط فقط کلامی نیست. نحوه رفتار و ارتباطات غیرکلامی ما (حرکات، حالات چهره، زبان بدن) به خوبی نشان‌دهنده نحوه درک ما از موقعیت‌ها و خودمان می‌باشد، زیرا رفتار ما از افکار ما ناشی می‌شود. رهبری آرام (در سکوت) در مورد درک این عناصر است تا بتوانیم خوب گوش کنیم و الگوی بهتری در کار باشیم. اگر برون‌گرا هستیم، مجبور نیستیم همه حرف‌هایمان را بیرون

بریزیم. ما می‌توانیم به صورت غیرکلامی نیز ارتباط برقرار کنیم. اگر درونگراتر باشیم، می‌توانیم خودمان را برای برقراری ارتباط بیشتر به چالش بکشیم تا درک واضح‌تری پیدا کنیم، ما می‌دانیم که گوش دادن و اشارتهای غیرکلامی مان به خوبی به ما به عنوان رهبر کمک می‌کند.

در فصل بعد، نحوه مراقبت از خود (مراقبت از ذهن، بدن و روح) را بررسی خواهیم کرد، که به شما کمک می‌کند برای تبدیل شدن به رهبر و برقراری ارتباطات مؤثرتر، کنترل بیشتری بر زندگی خود داشته باشید.

نکات کلیدی فصل چهارم

- ✓ تفکرات ما به شدت بر رفتار ما تأثیر می‌گذارد.
- ✓ کارت‌های تاییدی ابزاری هستند که به شما کمک می‌کنند متفاوت فکر کنید. آنها به صورت اول شخص (با استفاده از عبارات "من") و به گونه‌ای نوشته می‌شوند که گویی وضعیت ایده آل از قبل وجود دارد.
- ✓ مثالهایی از جملات تاکیدی:
 - من در طوفان نیز، آرامش خود را حفظ می‌کنم.
 - من در طول روز، زمانی را به تنفس عمیق اختصاص می‌دهم.
 - من دوست داشتنی و توانمند هستم.
 - من هر روز ورزش می‌کنم چون تناسب اندام را دوست دارم.
 - من لاغر هستم ولی با اینحال فوق العاده به نظر می‌رسم.
- ✓ جملات تاکیدی خودگویی مثبتی هستند که با گذشت زمان به عادت‌های فکری سالم تبدیل می‌شوند.
- ✓ ناهماهنگی شناختی زمانی است که شما یک چیز را باور دارید، اما واقعیت چیز دیگری است، بنابراین ذهن شما را آزار می‌دهد تا شما را وادارد کاری کنید تا واقعیت شما با باورتان مطابقت پیدا کند.
- ✓ مغز ما تمام تجربیات ما را جستجو می‌کند تا به ما کمک کند معنای چیزهای مختلف را تفسیر کنیم، و این پردازش برای ما منحصر به فرد است.
- ✓ کلید بهره‌مندی از مدل رفتاری شناختی ABC این است که افکار غیرمفید خود را بشناسیم و برای تغییر آن تلاش کنیم.

فصل پنجم: مراقبت از خود

وقتی بیش از حد توان خود به همه چیز و همه کس بله می‌گوییم، علاوه بر اینکه صادقانه رفتار نکرده ایم بلکه به همه کارها و افراد و مکان‌هایی که باید به آنها بله بگوییم، نه گفته ایم حتی شاید رفاه و حال خوب خودمان. جان کابات زین^{۱۶}

رهبری در سکوت با توانایی مراقبت از "خود" (مراقبت از ذهن، بدن و روح) آغاز می‌شود. برای رهبری یا هدایت دیگران و اعمال کنترل بر حالات عاطفی خود، مهم است که کاملاً خودآگاه باشید و عمیقاً درک کنید که مراقبت از خود تأثیر زیادی بر اطرافیان شما می‌گذارد. هنگامی که از نظر جسمی و عاطفی آگاهی بیشتری پیدا می‌کنیم، به بهترین وجه می‌توانیم دیگران را الگوسازی کنیم، آموزش دهیم و آنها را تشویق کنیم تا بهترین زندگی خود را داشته باشند. در این فصل، نحوه مراقبت از ذهن خود را از طریق مدیتیشن توضیح می‌دهم و مزایای این تمرین را بیان می‌کنم. در این فصل به مباحثه در خصوص نحوه مراقبت از جسم از طریق رویدادنگاری روزانه و ورزش خواهیم پرداخت. در نهایت، من به شما نشان خواهم داد چگونه با دنبال کردن رویاهای خود از روح خود مراقبت کنید.

مراقبت از ذهن

آیا تعداد دوستان صمیمی شما، یک نفر هست یا بیشتر؟ آیا کسی را در زندگی خود دارید که بتوانید هر چیزی را به او بگویید؟ آیا دفتری دارید که بتوانید افکاری را در آن ثبت کنید که قبلاً حتی از این افکار خبر نیز نداشتید تا زمانی که شروع به نوشتن کردید؟ اینها برخی از راه‌هایی است که ما از ذهن خود مراقبت می‌کنیم تا استرس‌های بیرونی را برطرف کنیم.

من حدود ده سال پیش مدیتیشن را شروع کردم. و در مواقع پرمشغله، ادامه این فعالیت مهم یک چالش بزرگ محسوب می‌شود. وقتی از مدیتیشن صحبت می‌کنم ممکن است باعث شود فردی را در وضعیت پیچیده یوگا تصور کنید، در حال شعار دادن. شما را نمی‌دانم، اما برای من یوگا موقعیت ناخوشایندی است که به طور کلی به من احساس آرامش نمی‌دهد. اگر شما هم مثل من، انعطاف‌پذیری چندانی ندارید، به مدیتیشن به عنوان فعالیتی فکر کنید که برای شما راحت است و فرآیندی است که می‌توانید آن را کنترل کنید.

من می‌خواهم نحوه مدیتیشن خود را با شما به اشتراک بگذارم. اول اینکه من از موسیقی استفاده نمی‌کنم. من خیلی موسیقی را دوست دارم، ولی هنگام مدیتیشن، موسیقی حتی موسیقی بدون کلام به طرزی باورنکردنی، حواس مرا پرت می‌کند. شما می‌توانید این موضوع را بررسی کنید و ببینید که چگونه پاسخ می‌گیرید. من در راحت‌ترین حالت ممکن معمولاً روی یک صندلی با پشتی عمودی می‌نشینم طوری که پاهایم صاف روی زمین

¹⁶ . Jan Kabat-Zinn

قرار بگیرند. این ممکن است برای شما ساده به نظر برسد، اما من چون قد کوتاهی دارم، بنابراین پیدا کردن یک صندلی که به اندازه کافی به زمین نزدیک باشد به طوری که پاهای من به راحتی صاف شوند، می تواند یک چالش بزرگ باشد! (فکر کردن به این موارد ساده و مهیا کردن آنها می تواند به آرامش شما کمک می کند).

من چشمانم را می بندم و سعی می کنم ذهنم را از افکار پاک کنم. برای انجام این کار، من یک نور را تصور می کنم. من دوست دارم نورم را "خدا" بنامم. من معمولاً به کلمه "یک" فکر می کنم، اما شما می توانید هر کلمه ای را که برای شما کارساز است، انتخاب کنید مانند آرامش، صلح یا عشق. برای من، "یک" نشان دهنده یگانگی من با خدا و جهان اوست. من در سکوت می نشینم و خدای خود را روشن می بینم و بسته به مدت زمانی که برای فعالیت در اختیار دارم، (10 تا 20 دقیقه) کلمه "یک" را در ذهنم تکرار می کنم. با هر دم و بازدم کمی تنفسم را آهسته تر می کنم و سعی می کنم ذهنم را خالی کنم تا حواسم پرت نشود.

وقتی برای اولین بار شروع به مدیتیشن کردم، فهرست کارهایم بارها و بارها به ذهنم می آمد. هر بار مجبور بودم به آرامی آن افکار را به کناری فشار دهم و دوباره روی نور و کلامم تمرکز کنم. مدیتیشن نیاز به تمرین دارد. شما فقط نمی نشینید بلکه این فعالیت را به مدت 20 دقیقه انجام می دهید. بار اول، ممکن است بتوانید آن را تنها برای دو یا سه دقیقه انجام دهید. به نظر می رسد این فعالیت بسیار طولانی تر از آنچه در واقع انجام می دهید باشد. شما باید آنقدر تمرین کنید تا ده یا 20 دقیقه بتوانید آنرا ادامه دهید.

سوال این است: مدیتیشن برای ما چه می کند؟ تحقیقات نشان می دهد که مدیتیشن ممکن است مداخله ای موثر برای بیماری های قلبی عروقی، اختلال اضطراب و هراس؛ دردهای مزمن؛ سوء مصرف مواد مخدر، کاهش ناراحتی روانی و علائم پریشانی برای بیماران سرطانی و کاهش علائم پزشکی در بیماری های بالینی و غیر بالینی باشد.

ما واکنش تدافعی یا گریز از موقعیت های تهدید کننده زندگی را از اجدادمان به ارث برده ایم. نکته مثبت این است که این پاسخ به ما اجازه می دهد تا سریع و انعکاسی عمل کنیم و بتوانیم از موقعیت های تهدیدآمیز بدون نیاز به فکر کردن، جان سالم به در ببریم. در حقیقت، بدن ما در مواجهه با موقعیتهای مخاطره آمیز، آدرنالین ترشح می کند که انرژی اضافی برای دویدن یا مبارزه فراهم نماید. نکته منفی این مسئله این است که آدرنالین نبض را تسریع می کند، فشار خون را بالا می برد و تنفس را سرعت می بخشد. این پاسخ انعکاسی توانایی تفکر شفاف را کاهش می دهد. همچنین تصمیم گیری و مهارت های پیچیده حل مسئله را کند می کند.

اگر خطرات زندگی امروزی ما همچون خطراتی بود که هر روز اجداد ما را تهدید می کرد، تمام اثرات افزایش آدرنالین بسیار مفید بود. ولی متأسفانه، موقعیتهای مخاطره آمیز جنگ یا گریز زندگی امروزی، بسیار نامناسب هستند مثل برخورد بد روسا با ما، گیر افتادن در ترافیک یا سرپیچی نوجوانان ما از ما.

اگر در برخورد با این موقعیت ها از روشی صحیح و مطمئن استفاده نکنیم، باعث طولانی تر شدن استرس و بروز مشکلات جدی سلامتی می شود.

ما معمولاً به نفس کشیدن فکر نمی کنیم. ما فقط آن را انجام می دهیم اما زمانی که برای مدیتیشن وقت ندارید، تنفس عمیق می تواند در کاهش استرس بسیار مفید باشد. پیشنهاد می کنم در طول روز زمانی را برای تنفس عمیق پیدا کنید و در صورت لزوم برای آن برنامه ریزی کنید. اکثر افرادی که تحت استرس یا تنش زیادی هستند به طور سطحی و بریده بریده در ناحیه قفسه سینه یا گلو نفس می کشند. این همان چیزی است که باعث هیپرونتیلیاسیون^{۱۷} در هنگام اضطراب شدید می شود.

تمرکز بر تنفس هوازی یا دیافراگمی که شکم شما را درگیر می کند، اغلب مفیدتر است. دستان خود را روی شکم خود قرار دهید (درست روی ناف)، و همانطور که از بینی خود تنفس می کنید، بزرگ شدن شکم خود را ببینید و احساس کنید. هنگامی که نفس را به آرامی از طریق دهان آزاد می کنید، شکم شما باد می کند. هنگامی که به این روش عمیق نفس می کشید، طبیعتاً اکسیژن بیشتری وارد بدن می کنید و انرژی را فعال می کنید. موقع انجام این کار، نباید شانه های شما به سمت بالا و پایین حرکت کنند، این کار اشتباه است. فقط شکم شما باید به سمت داخل و خارج حرکت کند.

هر چه بیشتر احساس استرس کنیم، عملکرد شناختی ما بیشتر مختل می شود. وقتی تنفس خود را کنترل کنیم و به آرامی نفس بکشیم، آرام تر می شویم و توانایی شناختی کامل ما برای فکر کردن، صحبت کردن و حل مشکل در دسترس ما قرار می گیرد. زمانی که از نظر عاطفی احساس آرامش می کنیم، می توانیم ارتباط موثرتری برقرار کنیم و رهبری کنیم.

مراقبت از جسم

زمانی چندین محقق، یک مطالعه جالب برای آزمایش چگونگی تأثیر استرس بر سیستم ایمنی انجام دادند. محققان سطح ایمنی گروهی از دانش آموزان شرکت کننده در مطالعه را ثبت کردند. سپس گروه را به سه گروه کوچکتر تقسیم کردند.

هر سه گروه را در اتفاقی مجزا ولی کاملاً مشابه اسکان دادند. سپس از دانش آموزان گروه اول خواستند هر اطلاعات تصادفی را که به مغزشان خطور می کند، روی کاغذ بنویسند. از دانش آموزان گروه دوم خواستند در مورد اطلاعات و اتفاقات شخصی دردناکی که هرگز با شخص دیگری به اشتراک نگذاشته اند بنویسند، آسیبهایی که هرگز برطرف

¹⁷. بیش فعالی تنفسی که منجر به سرگیجه، غش و تشنج می شود چون به دلیل تپش قلب، میزان دی اکسید خون، افت پیدا می کند.

نشده اند. گروه سوم نیز دستورالعمل‌هایی مشابه گروه دوم دریافت کردند با این تفاوت که آنها باید اتفاقات و اطلاعات دردناک خود را با استفاده از ضبط صوت، ضبط می کردند.

دانشمندان مجدداً سطح ایمنی همه دانش آموزان را اندازه گیری کردند. گروه اول تغییری در سطح ایمنی بدن نداشتند. گروه دوم، افزایش قابل توجهی در عملکرد سیستم ایمنی خود داشتند.

تغییر در سطح سیستم ایمنی گروه سوم از گروه دوم نیز بیشتر بود و ضبط کردن صدا اثرات مثبت بیشتری را باعث شده بود. در سیستم‌های رهبری یکپارچه، ما از همه مراجعان کوچینگ اجرایی خود می‌خواهیم که یک دفتر برای رویدادننگاری روزانه داشته باشند تا به آنها کمک کند برخی از چالش‌های زندگی خود را پردازش کنند، مشابه آنچه که گروه دوم تحقیق انجام داده بودند.

این مطالعه نشان می‌دهد که نوشتن متفکرانه می‌تواند برای سلامت کلی شما مفید باشد، اما صحبت در مورد درد شخصی، مزایای قوی تری برای سلامتی دارد. فرآیند کوچینگ اجرایی باعث ایجاد قدرت و سلامتی می‌شود و گنجاندن رویدادننگاری منظم، باعث ایجاد ارزش افزوده در خصوص سلامتی می‌شود.

اغلب ما می‌دانیم که تحت استرس هستیم و هنوز برای رفع آن اقداماتی انجام نمی‌دهیم (مانند یادداشت نگاری روزانه یا صحبت با دوستان، درمانگران یا کوچهای تجاری). تغییرات کوچک در رفتار می‌تواند منجر به اثرات عمیق در سلامتی شود. نادیده گرفتن استرس اغلب می‌تواند منجر به تراژدی شود.

من خانه‌ای را که الان در آن زندگی می‌کنم از یک مشاور املاک به نام جان خریدم. او یک مشاور املاک عالی بود، در هر زمانی تماس‌های ما را پاسخ می‌داد. شب‌ها یا آخر هفته‌ها خانه‌ها را نشان می‌داد، و به طور کلی سعی می‌کرد ما، مشتریان را به هر نحوی که می‌توانست راضی کند. چند ماه بعد از اینکه با ما کار کرد، با من تماس گرفت و درخواست کمک کرد.

او گفت: "دکتر من سال‌ها پیش به من گفت که یا باید روش انجام کارم را تغییر دهم یا حرفه‌ام را کاملاً تغییر دهم. او گفت که استرس زیادی دارم. از آنجائیکه تغییر دادن شرایط شغل فعلی ام را غیرممکن می‌دانم، بنابراین فکر می‌کنم شاید باید به دنبال کار در صنعت دیگری باشم. ممکنه کمک کنید؟"

در طی چند ماه بعدی، من به جان کمک کردم تا رزومه خود را برای صنعت دیگری تغییر دهد و ارسال کند. ما مصاحبه‌های ساختگی انجام دادیم و مرتباً برای گفتگو درباره پیشرفت او با هم ملاقات می‌کردیم. او فعالانه شروع به مصاحبه کرد، و من فکر می‌کردم که در راه رسیدن به یک حرفه جدید است.

چند ماه بعد، جان بر اثر حمله قلبی شدید درگذشت. پنجاه ساله بود. همه ما در مورد مدیریت استرس صحبت می کنیم، اما مرگ جان تأثیر عمیقی بر نحوه زندگی من و نحوه آموزش مدیریت استرس به صاحبان کسب و کار داشت.

شما چگونه از خود مراقبت می کنید با یک ماساژ عمیق عضلانی، پیاده روی در ساحل، یک ساعت سکوت در کلیسا، گفتگو با یک دوست عزیز؟ ما اغلب وقتی برای خودمان وقت می گذاریم احساس می کنیم خودخواهی کرده ایم.

هر چند وقت یکبار خودتان را به انتهای لیست کارهایتان اضافه می کنید؟ برای اینکه برای بقیه یعنی خانواده، دوستانتان، مشتریان یا مراجعانتان، شرکای تجاریتان، بهترین باشید، ابتدا باید از خودتان مراقبت کنید. هر چه بیشتر به خودتان اهمیت دهید، احساس شادی بیشتری خواهید کرد، سالم تر خواهید بود، و تعامل مثبت تری با اطرافیان خود خواهید داشت.

بسیاری از ما وقتی سر فرزندانمان داد می زنیم، گریه می کنیم، یا مدام احساس می کنیم که در حال مبارزه با بیماری هستیم، واقعا شگفت زده می شویم. اینها نشانه هایی است که نشان می دهد ما مراقب خودمان نیستیم. وقتی نمی توانیم استرس خود را کنترل کنیم یا قاطعانه با مردم برخورد نمی کنیم، آتشفشانی در درون ما جمع می شود که در نهایت فوران خواهد کرد. اغلب مردم با چنین فورانی دست و پنجه نرم می کنند.

آنچه معمولاً اتفاق می افتد این است که ما استرس خود را بر سر کسانی سرریز می کنیم که واقعا حقشان نیست مثل بچه ها، همسران یا بهترین دوستانمان. ما در کنار این افراد در امنیت هستیم. ما می دانیم که آنها ما را دوست دارند و حتی اگر بر سر آنها داد و فریاد کنیم، باز هم همچنان در کنار ما خواهند بود. از طرف دیگر، اگر خواسته های غیرمنطقی یک سرپرست باعث استرس شود و ما بر سر او فریاد بزنیم و استرس خود را تخلیه کنیم، عواقب بد شغلی برای ما خواهد داشت و حتی ممکن است به اخراج ما منجر شود.

اگر ما قاطعانه و با آرامش با مشکلات کاری و شخصی خود به هنگام وقوع آنها مقابله کنیم، تجمع این استرسها از بین می رود و آتشفشان خاموش می شود. اگر بتوانیم به طور مسالمت آمیز و حرفه ای با دیگران تعامل داشته باشیم و برای پردازش منظم احساسات خود وقت بگذاریم، در این صورت می توانیم از طریق ثبات عاطفی ایجاد شده، سطح ایمنی خود را بالا برده و از بیماری جلوگیری کنیم.

در فصل 7، جزئیاتی در مورد چگونگی انجام مکالمات قاطعانه به طور مؤثر ارائه خواهیم کرد.

مراقبت از روح خود

چرا روی این زمین آمده ای؟ آیا زندگی به این معنی است که شما بین 9 تا 5 ساعت در روز، هفت روز در هفته، 365 روز در سال به شغلی مشغول باشید که حتی نمی توانید آن را تحمل کنید تا بتوانید برای تامین غذای خانواده خود یا خود، حقوق دریافت کنید؟ شما با استعدادهای خاصی برای هدفی خاص خلق شده اید. آیا به اندازه کافی برای کشف هدف خود، چیدن زندگی خود بر اساس هدفتان و بهترین استفاده از استعدادهای خود تا زمانی که زنده هستید توجه کرده اید؟ مهارت‌های ارتباطی و توانایی رهبری شما زمانی که همراهی هدف خود حرکت می کنید، بسیار قوی تر می شوند، زیرا در این صورت، شما از قلب خود، از مکانی پر از شادی و عشق ابراز وجود خواهید کرد. اینگونه که باشید، در گفتار و کردارتان اشتیاق می درخشد و در نتیجه تأثیرگذاری بیشتری خواهید داشت.

زمانی که هر روز از خواب بیدار شوید و کاری را انجام دهید که می دانید برای انجام آن روی این زمین قرار گرفته اید، حس بسیار فوق العاده ای خواهید داشت. و با این حال، من صدها نفر را ملاقات کرده ام که همچنان در مشاغلی کار می کنند که روح آنها را تغذیه نمی کند. قطعاً اگر شما هم فکر کنید، افرادی به ذهنتان خواهند رسید که چنین ویژگی‌ای دارند. همین الان، شخصی به نام براد¹⁸ به ذهن من رسید. براد در کارگاهی که من تسهیلگر آن کارگاه بودم، شرکت کرد. من از شرکت کنندگان خواستم تا علایق خود را شناسایی کنند: چیزی که آنها را به عمق وجودشان می برد و باعث می شود که بیشتر احساس زنده بودن کنند. براد گفت که او به غواصی در اعماق دریا، واقعا علاقمند است.

براد گفت: "وقتی زیر آب هستم، احساس می کنم خیلی زنده هستم". من عاشق اقیانوس هستم. عاشق زندگی زیر آب و گیاهان هستم. من کاملاً دوست دارم هر روز از خواب بیدار شوم و بدانم که می توانم در اقیانوس باشم، بدانم که می توانم عشق خود به غواصی را با دیگران و افرادی که چنین تجربه ای نداشته اند، به اشتراک بگذارم، این کار، حس بسیار شگفت‌انگیزی است".

از او پرسیدم: "برای زندگی چه کار می کند؟ او پاسخ داد: "من یک حسابدار هستم". اتاق از خنده منفجر شد. براد گفت: "من در حسابداری خوب هستم، اما مطلقاً آن را دوست ندارم. من در کار با اعداد خوب هستم، بنابراین فکر کردم که به عنوان یک حرفه منطقی است".

از او پرسیدم: "اگر غواصی در اعماق دریا را به عنوان شغل انتخاب کنی، چه ریسک‌هایی دارد؟". براد شروع کرد به شناسایی همه دلایلی که احساس می کرد مانع تحقق رویای او هستند: "من باید در ساحل زندگی کنم. باید

¹⁸. Brad

خانواده ام را جابجا کنم. شاید نتونم به طور موثر از عهده این کسب و کار بریایم. خانواده ام ممکن است فکر کنند من دیوانه هستم. باید دوستانم را ترک کنم و غیره."

از او پرسیدم: "اگر این کار را انجام دهی، چه منافعی شامل حال تو خواهد شد؟"

گفت: "اوه خدای من، این عالی خواهد بود، در واقع همه چیز خواهد بود! من خیلی خوشحال خواهم شد! چه زندگی شگفت انگیزی خواهد بود. حتی نمی توانم تصورش کنم."

امروز، براد هنوز یک حسابدار است و این موضوع قلب مرا به درد می آورد. وقتی پدر و مادرم به من گفتند می توانم هر شغلی بخوام داشته باشم، آنها را باور کردم. و من این باور را در مورد مراجعانم نیز دارم. هر چیزی را می توان به دست آورد، اگر با اشتیاق کافی آن را بخواهید.

چقدر نسبت به اهداف خود اشتیاق دارید؟ اگر به اهداف فعلی خود علاقه ندارید، شاید وقت آن رسیده که اهداف جدیدی ایجاد کنید که واقعاً برای شما کارساز باشند.

وقتی انرژی خود را صرف پیدا کردن صدها بهانه می کنیم که چرا نمی توانیم کاری انجام دهیم، در واقع در حال واکنش نشان دادن به ترس خود هستیم. برای رهبری مؤثر، باید زمانی را صرف دنبال کردن هدف یا رویایی کنیم که به آن علاقه مندیم، به طوری که اشتیاق ما باعث شود که برای رسیدن به هدفمان دست به اقدام بزنیم. به جای اینکه منفعلانه اجازه دهیم شرایط دنیا، آینده ما را تعیین کند، اشتیاق ایجاد تغییرات مثبت را تقویت کنیم که این باعث می شود به سمت هدف حرکت کنیم. وقتی روح شما با اشتیاق تغذیه می شود، هیجان زده، شادتر و متمرکزتر می شوید. بدین گونه شما نه تنها به فردی تبدیل می شوید که باید باشید، بلکه به یک الگو و رهبر مؤثرتر تبدیل می شوید.

بخش بعدی این کتاب با بررسی چندین روش شروع می شود که به ما یاد دهد با دقت بیشتری به دیگران گوش کنیم تا دیگران احساس کنند شنیده می شوند، از جمله «گوش دادن» به زبان بدن دیگران. من در مورد یافته های تحقیقاتی شگفت انگیز بحث خواهم کرد که نشان می دهد مغز ما تا سن بیست و پنج سالگی به طور کامل رشد نمی کند، و ما می توانیم در این مرحله به طور کامل افکار خود را کنترل کنیم. من فصل هفت را با مباحثی در مورد اهمیت زیاد صحبت نکردن و مقدار موثر اطلاعات برای به اشتراک گذاری، به پایان می رسانم.

نکات کلیدی فصل پنجم

مراقبت از ذهن

- ✓ مدیتیشن می تواند مداخله موثر برای بیماری های قلبی عروقی، اختلال اضطراب و هراس، دردهای مزمن، سوء مصرف مواد، کاهش ناراحتی روانی و علائم پریشانی برای بیماران سرطانی و کاهش علائم بیماری در پزشکی بالینی و غیر بالینی باشد.
- ✓ ما واکنش تدافعی یا گریز از موقعیت های تهدید کننده زندگی را از اجدادمان به ارث برده ایم که متأسفانه، موقعیتهای مخاطره آمیز جنگ یا گریز زندگی امروزی، بسیار نامناسب هستند مثل برخورد بد روسا با ما، گیر افتادن در ترافیک یا سرپیچی نوجوانان ما از ما. اگر در برخورد با این موقعیت ها از روشی صحیح و مطمئن استفاده نکنیم، باعث طولانی تر شدن استرس و بروز مشکلات جدی سلامتی می شود.
- ✓ زمانی که دچار استرس هستید و فرصت مدیتیشن ندارید، تنفس عمیق می تواند بسیار مفید باشد. در طول روز زمانی را برای تنفس عمیق تخصیص دهید.

مراقبت از جسم

- ✓ یک مطالعه تحقیقاتی نشان می دهد که نوشتن متفکرانه می تواند برای سلامت کلی شما مفید باشد، اما صحبت در مورد درد شخصی، مزایای قوی تری برای سلامتی دارد.
- ✓ تغییرات کوچک در رفتار می تواند منجر به اثرات عمیق در سلامتی شود.
- ✓ نادیده گرفتن استرس صرفاً می تواند منجر به تراژدی شود.
- ✓ برای اینکه برای اطرافیان خود مثل خانواده، دوستان، مشتریان یا مراجعانتان، شرکای تجارستان، بهترین باشید، ابتدا باید از خودتان مراقبت کنید.
- ✓ اگر بتوانیم به طور مسالمت آمیز و حرفه ای با دیگران تعامل داشته باشیم و برای پردازش منظم احساسات خود وقت بگذاریم، در این صورت می توانیم از طریق ثبات عاطفی ایجاد شده، سطح ایمنی خود را بالا برده و از بیماری جلوگیری کنیم.

مراقبت از روح

- ✓ شما با استعدادهای خاصی برای هدفی خاص خلق شده اید. آیا برای کشف هدف خود، توجه و زمان مقتضی و کافی صرف می کنید؟
- ✓ وقتی انرژی خود را صرف پیدا کردن صدها بهانه می کنیم که چرا نمی توانیم کاری انجام دهیم، در واقع در حال واکنش نشان دادن به ترس خود هستیم. در عوض مواقعی که زمانی را صرف پیگیری اهداف یا رویاهایی می کنیم که به آنها علاقه مندیم، این اشتیاق باعث می شود که برای رسیدن به اهدافمان دست به اقدام موثر بزنیم.

بخش دوم: ارتباطات و تعارضات

فصل شش: گوش دادن به دیگران

"بهتر است دهانت را ببندی و احمق بنظر برسی، تا اینکه بازش کنی و همه بفهمند که به راستی احمقی!" مارک تواین

به عنوان یک متخصص ارتباطات و یا رهبر، احتمالاً متوجه شده‌اید که بیشتر وقت خود را صرف صحبت کردن می‌کنید. مردم از ما انتظار دارند چیزهایی را بدانیم و ما در این موقعیت قرار داریم زیرا دوست داریم با دیگران تعامل داشته باشیم. بنابراین بسیاری از متخصصان ارتباطات می‌گویند: "من از مردم هستم." ما به عنوان متخصص ارتباطات، معمولاً از کمک به مردم برای درک چیزها لذت می‌بریم و فکر می‌کنیم در توضیح چیزها مهارت داریم. نکته منفی این مسئله این است که ما اغلب زمان بیشتری را به صحبت کردن می‌پردازیم تا گوش دادن.

رفتار ما چیزی است که به اطرافیان ما آموزش می‌دهد. احتمالاً شما هم والدینی را دیده باشید یا شاید شما خودتان هم در این دسته باشید که به فرزندانمان بگویید: "آنچه را که من می‌گویم انجام دهید، نه کاری را که من انجام می‌دهم." جالب است بدانید که مردم (به ویژه کودکان) توجه بیشتری به آنچه انجام می‌دهیم دارند تا آنچه می‌گوییم.

آلبرت محرابیان طی یک مطالعه در سال 1971 به این نتیجه رسید که برای ارتباط چهره به چهره سه عنصر وجود دارد: کلمات، لحن صدا و زبان بدن. این سه تا عنصر به گفته محرابیان، عواملی هستند که باعث علاقمندی ما به صحبت‌های فرد مقابل می‌شود. کلمات 7 درصد، لحن صدا 38 درصد و زبان بدن 55 درصد از علاقه ای که نسبت به گوینده احساس می‌کنیم، تشکیل می‌دهند.

علاوه بر این، مطالعه مورد اشاره نشان داد که عناصر غیرکلامی، منتقل کننده احساسات و نگرش هستند، به ویژه زمانی که با کلمات گفته شده مطابقت ندارند. این بدان معناست که اگر کلمات و زبان بدن با هم مطابقت نداشته باشند، گیرنده پیام تمایل دارد زبان بدن را باور کند.

در بین آشنایان خود، فردی را تجسم کنید که همیشه سرزننده است. حال در یک مهمانی او را می‌بینید که غمگین و ناراحت و دست به سینه، گوشه‌ای ایستاده و چشم به یک نقطه دوخته است. احتمالاً شما به او نزدیک می‌شوید و می‌پرسید: "خوبی؟ مشکلی وجود دارد؟" و اگر او پاسخ دهد: "نه، خوبم. فقط کمی خسته‌ام!" آیا او را باور می‌کنید؟ زبان بدن یک شاخص بسیار قوی است که نشان می‌دهد چیزی خوب نیست. و لحن غم انگیز، کمی بیشتر از "خسته‌ام" به ما می‌گوید. زبان بدن در واقع در مورد احساسات ناگفته فرد مقابل سرنخ هایی به ما می‌دهد.

من در اینجا تأکید می‌کنم که عناصر غیرکلامی، محتوای یک پیام را منتقل نمی‌کنند، بلکه احساسات و اعتقادی را که گوینده در مورد پیام دارد، منتقل می‌کنند. در واقع، هنگامی که مردم سخنرانی می‌کنند، تقریباً کل پیام به صورت شفاهی منتقل می‌شود، اما عناصر غیرکلامی، اعتقاد یا اشتیاق گوینده را نسبت به آنچه می‌گوید نشان می‌دهد. هرچه سخنران، اعتقاد خود به گفته‌هایش را بیشتر نمایان کند که این امر عمدتاً از طریق زبان بدن صورت می‌گیرد، ما بیشتر از آن شخص خوشمان می‌آید زیرا این کار در واقع، اعتبار صحبت‌های فرد است.

آنچه که رفتار ما درباره ما، نحوه تفکر و احساس ما به دیگران اطلاعات ارائه می‌دهد و برای آنها یادگیری به بار می‌آورد خیلی بیشتر از کلمات و گفتار ماست. ولی با این حال متأسفانه باز هم به نظر می‌رسد که افراد در طول مکالمه بین فردی خود نگران زبان بدن خود نیستند. البته همه ما وقتی چیزی را در مقابل مخاطبان ارائه می‌دهیم و همه نگاه‌ها به سمت ما است، بیشتر به زبان بدن خود فکر می‌کنیم. اما به این فکر کنید که در مقایسه با سخنرانی در جمع، چقدر زمان زیادی را صرف مکالمات و محاورات یک به یک می‌کنیم.

این برخوردهای فردی به مردم چیزهای زیادی در مورد نحوه تفکر و احساس ما می‌گوید، حتی اگر یک کلمه هم صحبت نکنیم. من چندین مراجع در طول سال‌ها داشته‌ام که به من (معمولاً در حالت عصبانیت) چیزهایی مانند جملات زیر را گفته باشند:

- ✓ من هر چقدر هم سعی می‌کنم نمی‌توانم درونم را پنهان کنم و نمی‌دانم چگونه جلوی آن را بگیرم!
- ✓ مردم به من می‌گویند که صورتم همیشه درون من و حال مرا لو می‌دهد.
- ✓ زبان من یک چیزی می‌گوید و زبان بدن من آنچه را که واقعاً فکر می‌کنم نشان می‌دهد.
- ✓ من می‌گویم آرام هستم، اما بعد متوجه می‌شوم که دارم سر دیگران فریاد می‌زنم.

ما نمی‌توانیم زبان بدن را متوقف کنیم یا با تلاش برای اصلاح رفتار، آنرا از بین ببریم زیرا این رفتار در واقع از افکار ما ناشی می‌شود. ما باید افکار ایجاد کننده حس منفی را شناسایی کنیم. گاهی ما سعی می‌کنیم این افکار را با ماسک واژه‌های "درست" پنهان کنیم. احساسات منفی رفتار ما را ایجاد می‌کنند، از جمله زبان بدن ما را. زبان بدن ما منعکس کننده تفکرات ماست. اگر فکر کنیم مخاطب من احمق هست، ممکن است با چرخاندن چشم‌هایم موقع صحبت کردن او، این مفهوم را به او بفهمانم حتی اگر با صبر و حوصله به او پاسخ دهم.

بسیاری از مردم فکر می‌کنند که رویدادهای بیرونی علت بروز احساسات ما هستند (مثلاً دیر رسیدن شما باعث شد دیگر به شما اعتماد نکنم. طغیان شما باعث شد احساس بی‌کفایتی کنم زیرا من رهیار شما هستم). احساسات منفی و ارتباط غیر کلامی متعاقب آنها، به افکار درونی ما خیانت می‌کند. مدل ABC که در فصل چهارم ذکر کردم، به شما کمک می‌کند از طریق مهارت یافتن در شناخت افکار غیرمنطقی و تمرین جایگزینی

این افکار با باورهای جدید و سالم‌تر، احساسات مثبتی را تجربه کنیم و به دنبال آن، رفتارهای منطقی‌تری داشته باشیم.

ما کاملاً مسئول نحوه تفکر، احساس و رفتار خود هستیم. بیایید از گفتن این جملات که دیگران باعث شدند این‌گونه احساس یا رفتار کنیم، دست برداریم. هیچ کس دیگری غیر از خود ما، احساسات و اعمال ما را کنترل نمی‌کند. احساسات و اعمال ما از طرز فکر ما ناشی می‌شوند. این طرز تفکر ما مبتنی بر تجربیات متمایز زندگی ما، کاملاً منحصر به فرد است. روش پردازش رویدادهای خارجی توسط ما، به احساس و رفتار ما منجر می‌شود. این پردازش برای ما منحصر به فرد است، چرا که توسط مغز منحصر به فرد ما، صورت می‌گیرد. مغز ما، پردازش و تفسیر رخدادهای را مبتنی بر تجربیات ما انجام می‌دهد. هر تجربه برای ما درسی متفاوت است. برخی از این درس‌ها بر اساس موقعیت‌های غیرعادی که با آن‌ها مواجه می‌شویم، به دست می‌آیند ولی مغز ما می‌تواند آنها را به‌عنوان "امری عادی" ترسیم کند، زیرا برای ما عادی هستند، در حالیکه شاید برای فرد دیگری کاملاً غیرعادی جلوه کند.

نویسنده کتاب "مغز: داستان شما"^{۱۹} آقای دیوید ایگلن می‌گوید که چون مغز ما چنین تجربیات منحصر به فردی را ترسیم کرده است، ما حتی اشیاء را آن‌طور که هستند درک نمی‌کنیم. هر کدام از ما تفسیر کاملاً منحصر به فردی از اشیاء داریم. ایگلن، رنگ‌های پرچم کشورهای مختلف را مثال می‌زند. رنگ‌های پرچم کشورم برای من معنای خاصی خواهد داشت و برای شخص دیگری که در همین کشور متولد شده است یا در کشوری دیگر به دنیا آمده است، معنای متفاوتی دارد. پرچم آلمان نازی می‌تواند برداشت‌های متفاوتی را در بین مردم سراسر جهان ایجاد کند.

اگرچه رشد مغز می‌تواند به طور قابل توجهی از فردی به فرد دیگر متفاوت باشد، اکثر کارشناسان معتقدند که مغز ما تا سن ۱۸ الی ۲۵ سالگی به طور کامل رشد کرده است. این منطقه توانایی‌هایی مانند برنامه ریزی، اولویت بندی و تصمیم‌گیری را در خود جای داده است. موقعی که این بخش کامل می‌شود، زمانی است که می‌توانیم در مورد زندگی خود کاملاً عینی باشیم، تجربیاتی را که در زمینه زندگی داشته ایم درک کنیم، و تصمیم بگیریم که چگونه برای بهبود خود دست به تغییر بزنیم به جای اینکه بلبت چیزهای خارج از کنترل خودمان، به سرزنش خود پردازیم.

در نظر داشته باشید که ما به عنوان بزرگسالان، می‌توانیم رفتار نهایی خود را از طریق بازنگری الگوهای مغزمان در هنگام مشاهده یک ارتباط معیوب کنترل کنیم. بیایید متعهد شویم که روش‌های جدیدی برای کنترل

¹⁹ . The Brain: The Story of You

افکارمان بیاموزیم، در این صورت، احساسات و رفتارهای ما به جای آسیب رساندن به ما و دیگران، به بهبود ارتباطات ما کمک می‌کند. من برای انجام این کار چند ابزار به شما ارائه خواهم داد.

من معتقدم که متخصصان ارتباطات در یک موقعیت منحصر به فرد در سازمان خود قرار دارند که می‌توانند در خصوص تغییرات فوق‌العاده رهبری سازمان تأثیرگذار باشند. وقتی مردم نمی‌دانند چه بگویند، به ما مراجعه می‌کنند. نحوه رفتار ما، که رتبه اول آموزش ما به اطرافیانمان را به خود اختصاص می‌دهد، قطعاً بر سازمانهای ما و رهبران آنها در هر سطحی تأثیر می‌گذارد.

از آنجایی که مردم بیشتر از رفتار و اعمال ما یاد می‌گیرند تا از گفتار ما، بنابراین منطقی است که ما با دقت به دیگران گوش دهیم تا:

- ✓ بتوانیم آنها را به طور کامل‌تر درک کنیم و با در نظر گرفتن بهترین منافع آنها عمل کنیم.
- ✓ بتوانیم این رفتار را الگوسازی کنیم تا دیگران با دقت بیشتری به ما و دیگران گوش دهند.
- ✓ بر اساس اطلاعاتی که از طریق گوش دادن به افراد راجع به آنها به دست می‌آوریم، نتیجه‌گیری‌های بهتری کرده و پیشنهادات مناسبی ارائه دهیم. با استفاده از این مورد، ما در واقع می‌توانیم به صحبت‌های خود اعتباربخشی کنیم.

من قبلاً عادت داشتم وقتی عصبانی می‌شدم، یک مطلب را چندین بار به روش‌های مختلف بیان می‌کردم. در واقع می‌خواستم مطمئن شوم که آن شخص متوجه شده است، می‌خواستم مطمئن شوم که او فکر می‌کند من اطلاعات خوبی ارائه می‌دهم، بنابراین آن را تا حد مرگ توضیح می‌دادم. وقتی متوجه شدم که دارم این کار را انجام می‌دهم، آگاهی کسب شده به تنهایی مشکل را بلافاصله حل نکرد. وقتی دوباره خودم را در حال انجام این کار دیدم، با خودم اندیشیدم که چرا این کار را دوباره انجام دادم؟ هرچه بیشتر به دنبال الگوهایی در مورد این رفتار گشتم، بیشتر متوجه شدم که این اتفاق تنها زمانی می‌افتد که احساس ناامنی می‌کنم و واقعاً می‌خواهم کسی را تحت تأثیر قرار دهم.

حفظ تماس چشمی

مهمترین چیزی که باید به آن توجه داشته باشید این است که روبروی طرف مقابل قرار گرفته و حتماً با او ارتباط چشمی برقرار کنید. تماس چشمی ما به طرف مقابل نشان می‌دهد که به او توجه داریم. همچنین بهتر است کمی خود را متمایل به طرف مقابل کنید تا او احساس کند شما برای صحبت کردن با او، اشتیاق دارید. در هنگام مصاحبه کاری نیز، بهتر است اینکار را انجام دهید. این کار نشان دهنده اشتیاق شماست. شاید در طول

مصاحبه ممکن است در ابتدا احساس ناخوشایندی داشته باشید، اما انجام این کار حس اشتیاق و علاقه به گفتگو را ایجاد می کند.

اگر نگاه کردن مستقیم در چشمان دیگران برای شما خیلی ناراحت کننده است، به بینی آنها نگاه کنید. دیگران نمی دانند که شما به بینی آنها نگاه می کنید. به من اعتماد کنید. من این کار را با دیگران از فاصله نزدیک انجام داده ام و مطمئن شده ام که به نظر می رسد در چشمان آنها نگاه می کنم. بعد از مدتی که این کار را امتحان کردید، می توانید به آرامی به طور متناوب به بینی و سپس چشم ها و سپس دوباره بینی نگاه کنید. در نهایت به تدریج می توانید به راحتی، تماس چشمی برقرار کنید.

پرهیز از حواس پرتی

با حواس جمع، به طرف مقابل خود گوش دهید. اگر با پیام های کامپیوتری یا صدای وزوز تلفن حواس تان پرت شد، از میز خود فاصله بگیرید تا بتوانید با دقت بیشتری گوش دهید. اگر زمانی که در یک رستوران پر سر و صدا یا محل کار هستید و با شما تماس گرفته شد، به طرف مقابل بگویید که به او زنگ خواهید زد سپس به نقطه ای آرام و ساکت بروید و با توجه کامل تماس بگیرید و صحبت کنید.

به این فکر نکنید که جمله بعدی شما چه باشد

من موقع سخنرانی در کنفرانس ها، همیشه از مردم می خواهم که به من بگویند هنگام تلاش برای گوش دادن به دیگران، با چه چیزی بیشترین مشکل را دارند. همیشه می شنوم که وقتی کسی در حال صحبت کردن است، سخت ترین کار این است که فکر نکنم چه جوابی باید به او و حرفش بدهم. سخت ترین کار این است که به اینکه در پاسخ فرد مقابل چه چیزی باید بگویم یا جمله بعدی من چه باشد، فکر نکنم.

دلایل زیادی برای این کار وجود دارد. مثلاً عصبی هستیم، می خواهیم باهوش جلوه کنیم، می خواهیم آن ها ما را دوست داشته باشند، می خواهیم زمانی برای فکر کردن به آن داشته باشیم، یا می خواهیم در همان لحظه راجع به این موضوع صحبت کنیم. زمانی که ما به این فکر می کنیم که بعداً چه بگوییم، برخی از مطالبی که آنها می گویند را از دست می دهیم، بنابراین ممکن است سؤالاتی بپرسیم که قبلاً به آنها پاسخ داده اند یا چیزی را مطرح کنیم که خود فرد چند دقیقه پیش گفته است. در این صورت، فرد مقابل ما با خود فکر می کند که ما اصلاً به او گوش نداده ایم.

بهایی که ما برای این اتفاق می پردازیم این است که شنونده ای که قصد تحت تأثیر گذاشتنش را داریم، با خود می اندیشد که ما به او اهمیت نمی دهیم، حافظه وحشتناکی داریم یا فردی غیرمحترم، بی ادب یا خود شیفته هستیم.

باز خورد شفاهی بدهید

وقتی به کسی گوش می دهید، حتماً به او بازخورد بدهید. این کار بسیار مفید است. من زمانی که با شوهرم تلفنی صحبت می کردم خیلی ناراحت می شدم چون او اصلاً حرفی نمی زد. وقتی می گفتم: "سلام، صدایم را می شنوی؟ چرا چیزی نمی گی؟"، او پاسخ می داد: "دارم گوش می دهم." بالاخره یک روز به او گفتم: "لطفاً غرغر کن یا چیزی بگو که من بدانم تو هنوز پشت خط هستی!"

ما به بازخورد نیاز داریم. ما باید بدانیم شخصی که برای برقراری ارتباط با او وقت می گذاریم فعالانه به آنچه که ما به اشتراک می گذاریم گوش می دهد و می فهمد. به جای غرغر کردن، توصیه می کنم جملاتی مانند «مممم»، «واقعاً؟»، «وای!» بگویید. سپس، در طول مکالمه، زمانی که اظهار نظر می کنید، می توانید به نظراتی که طرف مقابل قبلاً بیان کرده است، اشاره کنید. برای مثال، ممکن است به طرف مقابل خود بگویید:

- ✓ همانطور که قبلاً گفتید، بهتر است گواهینامه خود را دریافت کنم، بنابراین فکر می کنم به توصیه شما عمل می کنم و در کلاس ثبت نام می کنم.
- ✓ من از نکته ای که در مورد دریافت گواهینامه گفتید خوشم می آید.
- ✓ اینکه در صحبت های قبلی تان، به دریافت گواهینامه اشاره کردید، باعث شد به کارهای دیگری که باید انجام دهم فکر کنم.

اگر با دقت به صحبت های طرف مقابل خود گوش دهید می توانید چیزهایی را که گوینده گفته است تکرار کنید. این کار باعث می شود که طرف مقابل شما احساس احترام داشتن و درک شدن کند. گوش دادن فعال مستلزم تمرین است و شما باید قبل از اینکه در گوش دادن و درک دیگران کارآمد شوید به تلاش خود ادامه دهید. شجاعت تلاش کردن برای این کار، اولین گام موفقیت است. دفعه بعدی که در حال گوش دادن هستید، سعی کنید چیزهایی را که طرف مقابل گفته است با عبارات خودتان تکرار کنید، می توانید از مثال های بالا استفاده کنید.

احساسات گوینده را منعکس کنید و به آنها اعتبار ببخشید

چیز دیگری که باید تمرین کرد، انعکاس احساسات فرد است. اگر یک خانم در مورد احساسش درباره چیزی صحبت می کند، سعی کنید برای انعکاس احساس او، کلمه ای بر زبان بیاورید که فکر می کنید احساسات او را خلاصه می کند، حتی اگر از آن کلمه خاصی استفاده نکرده باشد.

به عنوان مثال، اگر او در حال توصیف موقعیتی است که دلش می خواهد سرش را به دیوار بکوبد، و احساس می کند که راه به جایی نخواهد برد و هیچ کس نمی خواهد به او کمک کند، می توانید بگویید: "به نظر خیلی

ناامیدکننده است." اغلب اوقات، فرد مقابل با شنیدن این جمله شما، می گوید: "آره! دقیقاً همین‌ها! من آنقدر ناامید هستم که می توانم فقط فریاد بزنم."

این که به طرف مقابل خود بفهمانید احساس او را درک می کنید بسیار قدرتمند است. اساساً شما ارتباط برقرار می کنید که با دقت به طرف مقابل گوش دهید و با همدلی نسبت به موقعیت آنها به او می فهمانید که احساس اساسی پشت کلمات آنها را نیز تشخیص داده اید. حتی اگر نمی توانید بگویید تجربه مشابهی داشته اید، با زهم همدلی مهم است.

به گفته مایکل سورنسن^{۲۰}، نویسنده کتاب افسانه‌ای "تو را می‌شنوم"، برای اعتبار بخشیدن به احساسات یک فرد، ما می توانیم با نام‌گذاری احساساتی که معتقدیم در او وجود دارد، شروع کنیم. سپس، به آنها بگوییم "اشکالی ندارد که چنین احساسی داری"، حتی اگر مخالف او باشیم یا احساس مشابهی نداشته باشیم. به طور مثال، می توانیم این مورد را مطرح کنیم: "به نظر می‌رسد که شما به جو اعتماد ندارید، زیرا او کارهایی را انجام داده است که شما آن‌ها را غیرقانونی تفسیر می‌کنید. من می توانم درک کنم که شما چه احساسی دارید! اگر فکر می‌کردم که او کارهای یواشکی و مشکوک انجام می دهد، احتمالاً من هم چنین احساسی داشتم." این جمله آخر، در واقع به احساس طرف مقابل شما، اعتبار می دهد. سپس، اگر بخواهم افکار مخالفم را به اشتراک بگذارم، می‌توانم بگویم: "فکر می‌کنم که من با جو رابطه متفاوتی داشته باشم نه رابطه ای که تو با او داری. جو واقعاً چند بار در موقعیت‌های کاری سخت من را نجات داده است، بنابراین من تمایل دارم به او اعتماد کنم."

صحبت طرف مقابل را قطع نکنید یا مسئله حل نکنید

یکی دیگر از مهارت های گوش دادن که باید تمرین کنید، قطع نکردن صحبت طرف مقابل و ارائه نکردن راه حل است. بگذار آنها حرف بزنند. اگر مشکلی را ذکر کردند، به جای تلاش برای حل آن، بگویید: "وای. این یک وضعیت واقعاً سخت است. فکر می‌کنی چطور با آن کنار بیایی؟" اگر حتی آنها به طور خاص از شما راهنمایی بخواهند، همچنان حل مسئله را به خود آنها محول کنید. اگر آنها بگویند: "من واقعاً نمی دانم. به همین دلیل فکر کردم از شما بپرسم." می توانید بگویید: "تاکنون چه گزینه هایی را در نظر گرفته اید؟ ممکن است با چه مواعی روبرو شوید؟ اگر دیگران جای شما بودند، چه می کردند؟ اگر من در کنارت نبودم چه تصمیمی می گرفتی؟" اگر همچنان بگویند که نمی‌دانند، آنها را تشویق کنید که به پشت میز خود برگردند و در مورد این چیزها فکر کنند و بعد از اینکه سر فرصت به این چیزها فکر کردند، مجدداً به دیدن شما بیایند.

به زبان بدن طرف مقابل خود پاسخ دهید

در نهایت، سعی کنید به زبان بدن طرف مقابل توجه کنید و طوری پاسخ دهید که انگار ارتباط شما، ارتباطی کلامی است. وقتی کسی در حال صحبت کردن سرش را از چپ به راست تکان می‌دهد، اغلب می‌گوییم: "به نظر می‌رسد با من موافق نیستی". اگر صورت آنها حالت گیجی داشته باشد، می‌گوییم: "به نظر می‌رسد کمی گیج شده‌اید. اجازه بده تا این مطلب را بیشتر توضیح دهم". اگر آنها به ساعت یا در نگاه کنند، می‌گوییم: "به نظر می‌رسد برای رسیدن به جایی عجله داشته باشید." ارتباط غیرکلامی نوعی ارتباط است. هنگامی که ما به صورت شفاهی به نشانه‌های غیرکلامی افراد می‌پردازیم، آنها شروع به درک نحوه انتقال افکارشان می‌کنند. این امر به آنها کمک می‌کند تا خودآگاهی داشته باشند. در حین گوش دادن، مهم است که بفهمید رفتارهای غیرکلامی شما چگونه با دیگران صحبت می‌کنند. در فصل بعدی به بررسی این موضوع خواهیم پرداخت.

در فصل هفت، ما به صورتی عمیق‌تر به تکنیک‌های ارتباط قاطعانه می‌پردازیم، که به عادت‌های خوب گوش دادن متکی هستند. فصل بعدی به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه می‌توانیم به طور مؤثرتری به تعارض رسیدگی کنیم. من یک ابزار مکالمه سه مرحله‌ای ارائه می‌کنم که زمانی که شما با فردی به تعارض می‌رسید، از این ابزار استفاده کنید. همچنین نکات دیگری در خصوص مکالمات و محاورات دشوار ارائه خواهیم کرد.

نکات کلیدی فصل ششم

- ✓ این سه عنصر دلیل "دوست داشتن" شخصی است که پیامی را به ما منتقل می‌کند: کلمات 7 درصد، لحن صدا 38 درصد و زبان بدن 55 درصد از علاقه‌ای است که نسبت به گوینده احساس می‌کنیم. اگر کلمات و زبان بدن با هم مطابقت نداشته باشند، گیرنده پیام تمایل دارد زبان بدن را باور کند.
- ✓ ما باید زبان بدن خود را تغییر دهیم تا بتوانیم افکار منفی را تغییر دهیم.
- ✓ بسیاری از مردم فکر می‌کنند که رویدادهای بیرونی باعث احساسات ما می‌شوند، اما در واقع این باورهای درونی و به‌ویژه باورهای غیرمنطقی ما هستند که باعث ایجاد احساسات منفی و متعاقباً رفتار غیر مفید می‌شوند.
- ✓ ما خودمان مسئول نحوه تفکر، احساس و رفتار خود هستیم. دیگران نمی‌توانند هیچ احساس یا رفتار به ما بدهند.
- ✓ اکثر کارشناسان معتقدند که مغز ما تا سن 25 سالگی کاملاً رشد کرده است و توانایی برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری آخرین چیزی است که رشد می‌کند.

- ✓ با دقت گوش دادن به دیگران بسیار مهم است. اینکار باعث می شود تا بتوانیم آنها را کامل تر درک کنیم، با اینکار، الگوی دیگران باشیم تا آنها نیز با دقت بیشتری به ما گوش دهند، و اطلاعات بیشتری از دیگران به دست بیاوریم و پیشنهادات مناسبی به آنها ارائه دهیم.
- ✓ وقتی چیزی را بیش از حد توضیح می دهید و هدفتان این است که دیگران را تحت تأثیر دانش خود قرار دهید، ممکن است شنونده احساس کند که شما در حال تحقیر او هستید.
- ✓ اگر فکر می کنید کسی به حرف شما گوش نمی دهد، تمرین کنید که صحبت نکنید.

کلیدهای گوش دادن دقیق:

- ✓ حفظ تماس چشمی.
- ✓ خودداری از حواس پرتی
- ✓ فکر نکردن به جمله بعدی
- ✓ ارائه بازخورد شفاهی
- ✓ انعکاس یا تایید احساسات گوینده
- ✓ قطع نکردن حرف طرف مقابل و حل نکردن مشکلات
- ✓ توجه داشتن به زبان بدن طرف مقابل

فصل هفتم: برقراری ارتباط قاطعانه

زمانیکه شما به اینکه خودتان هستید راضی باشید و خود را با دیگران مقایسه نکنید یا با آنها رقابت نکنید، همه به شما احترام خواهند گذاشت. لائو تیزو²¹

افراد پرخاشگر که به دنبال کنترل دیگران هستند و افراد منفعل که به دیگران اجازه کنترل خود را می دهند، نمی توانند رهبران خوبی باشند. هر دوی این رفتارها زاییده ناامنی است. این فصل به بررسی این موضوع می پردازد که چگونه می توانیم با رفتار قاطعانه به رفع تعارضات بپردازیم. در این فصل من یک ابزار مکالمه سه مرحله ای ارائه می دهم که نحوه تعامل با افراد در موقع تعارضات را آموزش خواهد داد. گفتگوهای قاطعانه با الگوبرداری از بزرگمردان، همانند نحوه صحبت کردن یک رهبر، به کسانی که به عصبانیت رویکردهای تهاجمی یا منفعلانه تکیه می کنند، راه مؤثرتری برای ساختن روابط مبتنی بر اعتماد می آموزد.

برای پیشرو بودن، باید یاد بگیریم در مورد افکار و احساسات خود سخن بگوییم و از حقوق خود دفاع کنیم. این به معنی قاطعانه رفتار کردن است. رفتار پرخاشگرانه و قلدرانه ناشی از ترس و احساس ناامنی است، این فکر که من باید ابتدا شما را کنترل کنم، قبل از اینکه فرصتی برای کنترل من داشته باشید. رهبری در سکوت به معنای ساکت نشستن نیست، بلکه به معنی این است که با آرامش از خودمان دفاع کنیم، صبورانه به دنبال درک دقیق تر دیگران باشیم و به دیگران اجازه دهیم ما را درک کنند و به ما اعتماد کنند. وقتی از این روش استقبال می کنیم، الگوی ارتباطات معتبر استفاده کرده و کار گروهی را تقویت می کنیم.

در نقش یک رهبر، برای برقراری ارتباط مؤثر، ما باید اعتماد به نفس داشتن و آسیب پذیر بودن را همزمان از خود نشان دهیم. ما باید قویاً به توانایی های خود ایمان داشته باشیم، اما باید برای کسانی که دنبال رو ما هستند، به عنوان انسانی خطاپذیر جلوه کنیم. ما اشتباه خواهیم کرد. و این اشکالی ندارد؛ بلکه برای موفقیت نهایی ما ضروری است.

مواقعی وجود خواهد داشت که ما نسبت به کاری که شخص دیگری انجام می دهد یا حرفی که می گوید احساس منفی داشته باشیم. همه ما توسط چیزهای مختلف برانگیخته می شویم. به عنوان مثال، برخی از افراد دوست ندارند که هنگام صحبت کردن حرفشان قطع شود، در حالیکه این مسئله، برای فرد دیگر، خیلی آزاردهنده نیست. برای حفظ روابط صادقانه و معتبر، مهم است که بتوانیم با کسانی که ما را ناراحت می کنند، با ملایمت، مقابله کنیم. اینجاست که ارتباط قاطعانه بیشترین کمک را به ما خواهد کرد.

ارتباط قاطعانه برای بیشتر افراد به طور طبیعی به وجود نمی آید، و نیاز به تمرین زیادی دارد. وقتی خیلی قاطع نیستیم و منفعل هستیم، باید در مکان های امن، گفتگوهای قاطعانه را تمرین کنیم. ما نمی خواهیم فردا به

²¹ . Lao Tzu

سراغ رئیس یا یک مشتری مهم برویم و با روشی جدید با آنها روبرو شویم. برای گفتگوهای مهم با افرادی که برای موفقیت ما حیاتی هستند باید منتظر یک رویکرد دقیق باشیم.

چگونه می توان یک مکالمه قاطعانه را آغاز کرد؟ سه مرحله ساده وجود دارد که می توانید استفاده کنید:

✓ ابتدا رفتار آنها را شرح دهید.

✓ سپس احساس خود را در هنگام وقوع رفتار آنها توضیح دهید.

✓ و در نهایت به طور شفاف انتظارات خود در مورد نحوه تغییر رفتارهای آنها را بیان کنید.

بیایید به ترتیب به هر یک از این موارد نگاه کنیم. ابتدا رفتار را شرح می دهید. ما گفتگو را با توصیف رفتار (و نه نظر شخصی) هدایت می کنیم زیرا انکار اتفاقاتی شما و طرف مقابل هر دو می بینید، دشوار می باشد. برای انجام این کار، شما می گوید: "من متوجه شده ام که وقتی من در جلسات کارکنان صحبت می کنم، شما چشم هایتان را می چرخانید، که باعث خنده همکاران ما می شود."

در گام بعدی، شما درباره احساس خود در خصوص رفتار طرف مقابل حرف می زنید. مثلاً ممکن است بگویید: "وقتی چشمانتان را می چرخانید، من احساس می کنم مورد تمسخر و انتقاد قرار گرفته ام". در این حالت ما از ساختار "وقتی X را انجام می دهی، احساس Y می کنم" استفاده می کنیم، زیرا طرف مقابل نمی تواند در مورد احساس شما بحث کند. افراد دیگر با احساسات ما درگیر نیستند. ما خود، صاحب احساساتمان هستیم. طرف مقابل شما ممکن است در پاسخ بگوید: "نباید چنین احساسی داشته باشی!" و شما می توانید با "خب، من چنین احساسی دارم" پاسخ دهید. دیگران نمی توانند به ما دیکته کنند که چه چیزی را باید یا نباید احساس کنیم. ما آنچه را که احساس می کنیم، احساس می کنیم - پایان داستان.

آخرین مرحله، این است که به طور شفاف، انتظار خود از طرف مقابل را در مورد مسئله پیش آمده مطرح کنیم، تغییری که انتظار داریم طرف مقابل در رفتارش صورت دهد. این مرحله معمولاً مرحله ای است که اغلب انجام نمی شود و به همین دلیل، ممکن است چند ماه بعد دوباره همان سناریو اجرا شود. جمله ای که می توانید برای این مرحله بگویید این است: "واقعاً نمی خواهم این اتفاق در آینده دوباره تکرار شود، زیرا دوست ندارم چنین احساسی داشته باشم. ترجیح می دهم اگر نظر مرا در جلسه دوست ندارید، آن را به صورت خصوصی با من مطرح کنید و از چرخاندن چشم هایتان یا بکار بردن زبان بدن درباره آنچه در آن لحظه فکر می کنید خودداری کنید. آیا با انجام این کار موافقت می کنید؟"

از نظر من، پایان دادن به این گفتگو با سؤالی که طرف مقابل باید به آن با بله یا خیر پاسخ دهد مفید خواهد بود. اگر طرف مقابل بگوید "نه"، به آنچه او می گوید گوش دهید و به تلاش برای رسیدن به توافق در این

خصوص، ادامه دهید. اگر آن شخص حرف شما را قبول کند ولی در آینده همان تخلف را مرتکب شود، می توانید به او نزدیک شوید و بگویید: "در جلسه امروز متوجه شدم که شما در خصوص یکی از نظرات من دوباره چشمان خود را چرخانیدید. من دوباره احساس مورد تمسخر قرار گرفتن کردم. من قبلاً از شما خواسته بودم این کار را نکنید. ما با هم توافق کرده بودیم که اگر با نظر بنده موافق نبودید، مستقیماً به من مراجعه کنید، اما این اتفاق نیفتاد. آیا می توانیم در این مورد صحبت کنیم؟"

وقتی با کسی در تقابل قرار می گیرید، مهم است که رفتار او را متهم نکنید یا به آن برچسب اشتباه نزنید. آن شخص برای کاری که انجام می دهد دلیلی دارد و ممکن است حتی متوجه نباشد که این کار برای شما مضر است. اگر این رفتار او، تبدیل به عادت شده باشد، ممکن است مدت بیشتری طول بکشد تا او رفتار خود را تغییر دهد. شخص مقابل را به اسم صدا نکنید و کنترل خود را از دست ندهید. اگر ملایم باشید و به طور صحیح تلاش کنید تا طرف مقابل شما، احساس تدافعی پیدا نکند، شانس بیشتری دارد که جلسه به آرامی پیش برود. علاوه بر گوش دادن دقیق به آنچه او به شما می گوید، حفظ تمرکز نیز بسیار مهم است. شما با یک پیام آمدید، و باید قوی باشید و آنچه را که قصد گفتنش را داشتید بگویید. این کار باعث می شود که طرف مقابل اجازه پیدا نکند به رفتار غلط خود ادامه دهد.

شما می توانید از هر فرصت کوچکی برای تمرین قاطعیت استفاده کنید. به عنوان مثال، وقتی در صف قهوه هستید و کسی از شما جلو می زند، با صدایی بسیار مهربان می توانید تمرین کنید و بگویید: "بخشید، فکر می کنم من نفر بعدی بودم." یا اگر خیلی چالش برانگیز به نظر نمی رسد، شاید بتوانید با کسی که دوستش دارید و به نوعی به شما صدمه می زند، گفتگوی قاطعانه ای را پیش ببرید. به عنوان مثال، مکالمه قاطعانه خودم با پسر نوجوانم را مطرح می کنم: "لطفاً جملات خود را با کلمه "اه" شروع نکن یا خاتمه نده، وقتی این را می گویی، احساس ناراحتی و بی احترامی می کنم. من می خواهم که ما با احترام با یکدیگر صحبت کنیم، بنابراین بیا و بدون استفاده از آن کلمه به مکالمه کردن ادامه دهیم. آیا این را با من تمرین می کنی؟"

اگر احساس می کنید که خیلی مورد تهاجم قرار گرفته اید، سعی کنید از سوالاتی مانند "برای حل این مشکل، چه کاری می توانیم با همدیگر انجام دهیم؟" یا "چگونه می توانم برای شما (رئیس، پدر، دوست، همسر) بهتری باشم؟" یا "دوباره آن بیشتر به من بگویید." استفاده کنید.

اگر با این دید به دیگران نزدیک شوید که آنها هم از حقوق برابر با شما برخوردارند، همچنین در خصوص کنترل گر و هدایتگر بودن خودتان، آگاهی داشته باشید، می توانید به خودتان کمک کنید که ویژگی های نیازمند بهبود خود را، اصلاح کنید.

اکثر مردم کاملاً قاطع نیستند. آنها بر روی یکی از دو انتهای طیف قرار دارند: افراد یا منفعل هستند یا تهاجمی. قرار گرفتن در یکی از دو سر طیف، بسیار راحت است چرا که نوع انتظار از شما کاملاً مشخص است. قاطعیت داشتن احساس ناپایداری ایجاد می کند، گرچه دقیقاً جایی است که به ما بهترین خدمات را می دهد. هنگامی که تصمیم می گیرید قاطعانه تر باشید، لحظات ناخوشایندی را تجربه خواهید کرد و گاهی اوقات جملات درست و صحیح به موقع به فکر شما خطور نخواهد کرد یا به موقع از دهان شما خارج نخواهد شد. شما ممکن است اشتباه کنید. گاهی اوقات پاسخ هایی دریافت می کنید که انتظارش را ندارید زیرا به روشی جدید با دیگران به تعامل می پردازید. با آگاهی نسبت به همه اینها، قاطعانه رفتار کنید. این تنها راه بهبود است.

رهبری آرام یا رهبری در سکوت با گوش دادن شروع می شود و از طریق ارتباطات قاطعانه به سرانجام می رسد. رهبری آرام در واقع ایجاد تعادل صحیح و قاطعیت است به جای اینکه بیش از حد زورگو یا زورپذیر باشیم. در فصل بعدی، شما یاد می گیرید که چگونه از مهارت های ارتباطی برای کاهش تنش استفاده کنید. تنش به دلیل ارتباطات ضعیف (ناشی از عدم تمایل به گفتگوهای قاطعانه، فقدان شفافیت، مسئولیت ناپذیری افراد، و عدم کنترل عاطفی)، تضادهای شخصیتی، و تفاوت در علایق، اهداف یا ارزش ها ایجاد می شود. همچنین فهرستی عالی از جملات برنه براون به اشتراک می گذارم که می توانید هنگام تعارضات برای ایجاد انگیزه و ارتباط، از آنها استفاده کنید.

نکات کلیدی فصل هفتم

- ✓ افراد پرخاشگر که به دنبال کنترل دیگران هستند و افراد منفعل که به دیگران اجازه کنترل آنها را می دهند، رهبران خوبی نمی شوند.
- ✓ رهبری آرام یعنی اینکه با آرامش به خودمان اعتماد به نفس داشته باشیم، صبورانه به دنبال درک دقیق تر دیگران باشیم و به آنها اجازه دهیم ما را درک کنند و به ما اعتماد کنند.
- ✓ برای اینکه رهبری باشیم که دارای ارتباطات موثر هست، باید هم اعتماد به نفس و هم آسیب پذیری را همزمان از خود نشان دهیم.
- ✓ مراحل مکالمه قاطعانه به شرح زیر است:
 - رفتار طرف مقابل را به طور شفاف شرح دهید.
 - توضیح دهید که وقتی این اتفاق می افتد چه احساسی دارید.
 - تغییراتی را که می خواهید طرف مقابل در رفتار خود ایجاد کند، به طور شفاف بیان کنید.
- ✓ نمونه هایی از سه مرحله فوق اشاره:

- من متوجه شده ام که وقتی در جلسات کارکنان صحبت می کنم، شما چشمان خود را می چرخانید که باعث خنده همکاران ما می شود.
- "وقتی این کار را می کنید، احساس می کنم مورد تمسخر و انتقاد قرار گرفته ام".
- "در آینده، ترجیح می دهم اگر نظرات مطرح شده توسط من در جلسات کارکنان را دوست ندارید، آن را به صورت خصوصی با من مطرح کنید و از چرخاندن چشمان خود یا نشان دادن سایر زبان های بدن، خودداری کنید. آیا با انجام این کار موافقت می کنید؟"
- ✓ به دنبال فرصت های کوچک و ایمن برای تمرین قاطعیت خود باشید.
- ✓ هنگامی که تصمیم می گیرید قاطعانه تر باشید، لحظات ناخوشایندی را تجربه خواهید کرد و گاهی اوقات، آنچه در دل دارید، ممکن است به طور کامل از دهان شما خارج نشوند. اشتباه کردن اشکالی ندارد؛ اشتباه کردن روشی است که ما یاد می گیریم.

فصل هشتم: تنش زدایی از تعارض

اولین گام برای تمرین در خصوص فرآیند حل تعارض، این است که به طور جدی از واداشتن مردم به انجام آنچه مورد نظر ماست، دست برداریم. مارشال بی. روزنبرگ^{۲۲}

علیرغم تمام تلاش‌های شما، مواقعی پیش می‌آید که ارتباط شما ناخواسته به تعارض می‌انجامد. مدیریت تعارض چیزی است که همه ما فرصت انجام آن را داریم، اما تا جاییکه من متوجه شده‌ام، بسیاری از ما یا به دنبال کنترل دیگران هستیم یا قدرت خود را برای مواجه شدن با تعارض، کامل نادیده می‌گیریم تا از این عمل اجتناب کنیم. این باعث تاسف است. ما هر چقدر در تنش زدایی تعارضات ماهرتر شویم، از روابط خود چه در محل کار و چه در خانه رضایت بیشتری خواهیم داشت.

به عنوان یک کوچ اجرایی، من متوجه شده‌ام که تعارض اغلب به دلیل موارد زیر ایجاد می‌شود:

- ✓ ارتباطات ضعیف
 - عدم تمایل به گفتگوهای قاطعانه
 - عدم شفافیت
 - عدم کنترل عاطفی
 - ✓ عدم مسئولیت‌پذیری دیگران
 - نداشتن الگوی مناسب برای مسئولیت‌پذیری
 - عدم مدیریت انتظارات
 - عدم تعیین ضرب‌الاجل
 - دامن‌گیر نبودن عواقب (فرد برای کارهایش، لزومی به پاسخگویی ندارد)
 - ✓ تقابلات شخصیتی
 - ✓ تفاوت در علایق، اهداف یا ارزش‌ها
- من می‌خواهم به نوبت به هر یک از این موانع اشاره کنم.

ارتباطات ضعیف

عدم تمایل به گفتگوهای قاطعانه:

من در فصل قبل به طور مفصل درباره گفتگوهای قاطعانه صحبت کردم، بنابراین در اینجا چیز بیشتری نمی گویم. با این حال، من می خواهم این مطلب را با شما به اشتراک بگذارم که "اعتمادپذیری" به ایجاد روابط عالی کمک زیادی می کند. ما باید کلمات ملایمی برای بیان افکار و احساسات خود پیدا کنیم. اگر این کار را با روشی محبت آمیز و با هدف بهبود رابطه انجام دهیم، دیگر نگران آزار دیدن یا عصبانیت طرف مقابل نخواهیم بود. این نگرانی ها تنها به ترس منجر می شوند و ترس باعث اجتناب از تعارض می شود. برخی از افراد حساس تر از دیگران هستند، که ایرادی ندارد. برخی افراد بیشتر از دیگران، تحت فشار هستند. من پیشنهاد می کنم که این حساسیت یا تنش، به عنوان بهانه ای برای رسیدگی نکردن به موقعیت های مشکل ساز، در نظر گرفته نشود.

فقدان شفافیت:

زمانی که از دیگران می خواهیم کاری انجام دهند، اغلب شفاف عمل نمی کنیم. من مطمئن هستم که شما فکر می کنید که کاملاً شفاف هستید. به همین دلیل است که وقتی آنچه را که انتظار دارید به دست نمی آورید بسیار شگفت زده می شوید. اگر در دوره های ارتباطات شرکت کرده باشید، احتمالاً یاد گرفته اید که ارتباط یک حلقه هست. فقط به این دلیل که شما با شخص دیگری ارتباط برقرار کرده اید به این معنا نیست که او پیام را آنطور که شما می خواستید دریافت کرده یا تفسیر کرده است. برای رسیدن مطمئن به آنچه مورد نیاز ماست، باید راه هایی پیدا کنیم تا بفهمیم آیا پیام واقعاً همان طور که مدنظر ما بود، توسط مخاطب ما دریافت شده است و طرف مقابل ما واقعاً درک کرده است که انتظار داریم چه رفتاری انجام دهد؟ این بررسی و تایید، حلقه ارتباطی را کامل می کند. ما شروع به برقراری ارتباط می کنیم، طرف مقابل ما پیام ما را تفسیر می کند، و سپس درک خود از پیام ما را بازگو می کند.

اشتباهی که اکثر مدیران مرتکب می شوند این است که پس از واگذاری وظیفه ای به کارکنان خود، از او می پرسند: "متوجه شدی؟" و زمانی که جواب "بله" از طرف مقابل دریافت می کنند، به همین جواب بلی طرف مقابل اکتفا می کنند ولی وقتی کار را تحویل می گیرند و آنچه را که انتظار دارند، دریافت می کنند، اغلب عصبانی می شوند. اتفاقی که افتاده است، این است که فردی، درخواستی داشته و طرف مقابل نیز اعلام کرده است که متوجه شده است که چه انتظاری از او دارند، در حالیکه دقیقاً متوجه نشده بوده است. با اطمینان اعلام می کنم که این اتفاق در اکثر موارد تفویض وظیفه، رخ می دهد.

برای اطمینان از انتقال صحیح پیام خود، می‌توانیم قدم بعدی را برداریم و به آن شخص بگوییم: "برای اطمینان از اینکه ما در یک راستا هستیم، به من بگویید که تفسیر شما از خواسته بنده از شما چیست؟ برای انجام این کار قصد دارید چه اقداماتی انجام دهید؟" بعد از دریافت پاسخ طرف مقابل، می‌توانید تأیید کنید که درک آنها از خواسته شما درست است؟ و اگر چنین نبود، منظورتان را شفاف کنید.

شفاف سازی به صبر و کنجکاوی نیاز دارد. شما با شفاف سازی سعی دارید به طرف مقابل کمک کنید تا درک روشنی از خواسته شما داشته باشند. در این فرآیند، خواستار آن باشید که لحن شما تحقیر آمیز یا نشان دهنده ناامیدی نباشد. عدم درک درست آنها از خواسته شما، به این دلیل نیست که آنها احمق هستند. اغلب به این دلیل است که هر فرد به روشی منحصر به فردی فکر می‌کند. برخی افراد ممکن است بیش از دیگران با ما همسو باشند. توجه داشته باشید کسانی که همسو تر هستند باهوش تر نیستند بلکه، از نظر طرز تفکر، تفاوت اندکی با ما دارند. طرفداری از کسانی که با ما اعلام همسویی می‌کنند می‌تواند فریبنده باشد، اما این امر معمولاً منجر به درگیری تیمی بیشتر می‌شود. گشوده بودن نسبت به همه افراد و همه تفسیرها، برای شما بسیار مفید خواهد بود چرا که باعث می‌شود شما بتوانید از استعداد های همه اعضای تیم به طور مؤثرتری استفاده کنید.

عدم کنترل عاطفی:

ناتوانی در کنترل احساسات، یکی دیگر از موانع ارتباطی است که اغلب شاهد آن هستیم. بهترین روشی که بنده برای برخورد با کسانی که واکنش عاطفی بسیار زیادی از خود نشان می‌دهند (مثل فریاد زدن یا گریه کردن)، پیدا کرده ام، به شرح زیر است:

✓ اول خوب گوش کنید و اجازه دهید آنها همه چیز را برون ریزی کنند سپس شما به آنچه می‌گویند، اعتبار ببخشید.

✓ به خشم یا اشک آنها به عنوان یک پیام فکر کنید نه تهدید. آنها سعی می‌کنند به چه طریقی ارتباط برقرار کنند؟ آنها قصد دارند چه بگویند؟

✓ هنگام صحبت کردن، صدای خود را پایین بیاورید و سرعت گفتار خود را کاهش دهید تا آرام و صبور به نظر برسید.

اگر موارد بالا شنونده را آرام نکرد، شروع به پرسیدن سؤالات باز از او کنید. از آنجایی که طغیان احساسی، بخش عاطفی مغز ما را فعال می‌کند و این عمل باعث می‌شود که بخش شناختی مغز ما به طور همزمان نتواند خوب عمل کند، بنابراین در چنین حالتی ما باید بخش شناختی مغزمان را مشتعل کنیم تا واکنش عاطفی را متوقف کنیم. وقتی از کسی سوال می‌پرسیم، مغز او برای پاسخ به سوال ما از مرکز عاطفی به بخش شناختی تغییر مسیر می‌دهد.

کاری کنید دیگران مسئولیت پذیر و پاسخگو باشند (مسئولیت دیگران را نپذیرید)

پاسخگو بودن (مسئولیت اقدام خود را پذیرفتن) موضوع دیگری است که به اذعان مراجعان بنده، اغلب باعث ایجاد تعارض می شود. گاهی اوقات این مشکلات، ناشی از ویژگی "راضی نگه داشتن همه" است که رهبران دارند. رهبرانی که نمی خواهند دیگران را ناراحت کنند، به جای دریافت گزارش های به موقع از کارکنان خود، به آنها فرصت های متعددی می دهند تا مدام وظایف خود را به تعویق اندازند و به ضرب الاجل ها اهمیتی نمی دهند. چنین رهبرانی همیشه خشمگین هستند. در اینجا من می خواهم پیشنهاداتی برای مبارزه با این وضعیت ارائه دهم:

✓ **مسئولیت پذیری را الگو کنید:** خودتان، مسئولیت پذیری را در سازمان الگوسازی کنید. اگر شما شخصی باشید که به تعهدات خود پایبند باشید، زیردستان شما این فرصت را نخواهند داشت که به شما بگویند، "شما خودتان به ضرب الاجل های تعیین شده پایبند نیستید، پس چرا در این مورد از من ایراد می گیری؟"

✓ **انتظارات خود را مدیریت کنید:** انتظارات خود را از طریق بیان مصادیق (در صورت امکان)، پرسیدن سؤالاتی برای اطمینان از تعیین اهداف واقع بینانه (به عنوان مثال، فکر می کنید چند ساعت طول می کشد تا این خواسته من تکمیل شود؟ چه پروژه های دیگری ممکن است برای جلب توجه شما رقابت کنند، و چگونه این پروژه ها را اولویت بندی خواهید کرد؟)، و بحث در مورد اهمیت حفظ تعهدات، مدیریت کنید.

✓ **ضرب الاجل ها را مشخص کنید:** تاریخ های ضرب الاجل را برای چند روز قبل از تاریخ ضرب الاجل واقعی تعیین کنید تا اگر کارمند شما با مشکلی مواجه شد که نتوانست پروژه را تکمیل کند، چند روز فرصت داشته باشید تا برنامه های جایگزین برای اتمام فعالیت به کار بگیرید. از کارمندان خود بخواهید اگر به هر دلیلی فکر می کنند نمی توانند کار را به موقع انجام دهند، حداقل دو روز قبل از مهلت به شما اطلاع دهند. هیچ چیز بدتر از این نیست که کسی در موعد اتمام کار، به شما بگوید که کار را به اتمام نرسانیده است. در واقع ما ضرب الاجل ها را به این دلیل تعیین می کنیم که ما را از تقلای های لحظه آخری برای تکمیل کار حفظ کند.

✓ **پیگیر نتایج باشید:** اگر اشتباهی رخ داد، حتما در مورد آن با فرد صحبت کنید. سوالات کاوشگرانه از فرد بپرسید تا درباره آنچه اتفاق افتاده است با شما صحبت کنند. با این ترفند، شما می توانید به آنها نزدیک شوید و کمک کنید آنها برای غلبه بر موانع ممکن، با شما هماهنگ شوند. اگر فرد کار محول شده را به موقع انجام نمی دهد یا فکر می کنید که ممکن است برای کاری که انجام می دهد مناسب نباشد، با او صادق باشید و قضیه را مطرح کنید و از آنها توضیح بخواهید. هر کاری می توانید انجام دهید تا به آنها

کمک کند بر موانع جاده موفقیت غلبه کنند. به عنوان آخرین راه حل، عواقب بی مسئولیتی را (اخطار شفاهی، اخطار کتبی، تعلیق، اخراج) به طور شفاف مشخص کنید و در صورت عدم بهبود رفتار، حتماً پیامدها را پیگیری کنید و همه مراحل خود را به صورت مستند ثبت کنید.

تضادهای شخصیتی

تضادهای شخصیتی یکی دیگر از مشکلاتی است که مراجعان من در جلسات کوچینگ در مورد آن صحبت می کنند. در واقع، در اطراف ما، انسانهای زیادی وجود دارند که از نظر شخصیتی، تفاوت های زیادی با ما دارند و کارهایی انجام می دهند که باعث می شود ما از نظر عصبی، به هم بریزیم. بخش ناراحت کننده قضیه اینجاست که تضاد شخصیتی ما با دیگران (چیزی که معمولاً بیشتر ما را در مورد شخص دیگری آزار می دهد)، گاهی اوقات همان ویژگی ای است که ما در مورد خود دوست نداریم. به عنوان مثال، من در بزرگسالی، تلاش بسیار زیادی کردم تا به انسانی قاطع تبدیل شوم و وقتی کسی را می بینم که ساده لوح و مطیع است، بسیار ناراحت می شوم. در چنین مواقعی باید به خودم یادآوری کنم که من هم چنین تمایلاتی را سالها پیش داشتم و گاهی هنوز هم دارم.

در زمان مواجهه با انسانهای سخت، بهتر است به این مسئله توجه کنیم که احتمالاً، از نظر طرف مقابل، شما نیز انسان سختی هستید. شما دو نفر، هیچکدام اشتباه فکر نمی کنید بلکه افکار و نظرات شما دو نفر با همدیگر متفاوت است. افکار و نظراتی که بر اساس تجربیات زندگی شما و توسط مغز منحصر به فرد شما شکل گرفته اند. زمانی که با فردی کاملاً متفاوت روبرو می شوید، "کنجکاوی" به طور کلی یک رویکرد ثمربخش است. مثلاً زمانی که من نظری متفاوت با نظر خود می شنوم، چیزهایی از این قبیل خواهم گفت: "وای! در مورد نحوه پردازش این موضوع بیشتر به من بگویید، زیرا من به روشی کاملاً متفاوت در مورد آن فکر می کنم"، یا "من کنجکاو هستم که نظر شما را بشنوم، زیرا ما بسیار متفاوت فکر می کنیم، و این برای حل مشکل مفید است."

در کتاب جرات رهبری از برنه براون^{۲۳}، فهرستی از جملات ارائه شده است که می توانید در هنگام مواجهه با تضاد شخصیتی، از آنها برای برانگیختن حس کنجکاوی و ایجاد ارتباط استفاده کنید. برخی از این جملات عبارتند از:

✓ "داستانی که من در ذهن خود درباره این مسئله می سازم، این است که... " (در مورد نحوه برداشت خودتان از قضیه، صحبت کنید با در نظر گرفتن اینکه ممکن است نادرست باشد؟)

²³ . Dare to Lead, Brene Brown

- ✓ "من در مورد ... کنجکاو هستم"
- ✓ "بیشتر بگو."
- ✓ "من چنین برداشتی ندارم." (به جای اینکه بگویید: تو اشتباه می کنی).
- ✓ "داشتم فکر می کردم که میشه اینجوری هم به قضیه نگاه کنیم ..."
- ✓ "به من کمک کن تا این قضیه رو بهتر بفهمم"
- ✓ "میشه در مسیر فهم این قضیه، با من همراهی کنی."
- ✓ "به نظرم، هر دو نفر ما، داریم از منظر خودمان به قضیه نگاه می کنیم. پس بیا ببینیم دقیقا هر کدام چه می خواهیم؟"
- ✓ "به من بگو چرا این برای شما مناسب نیست/یا مناسب هست؟"
- ✓ "من در مورد این قضیه، این فرضیات را دارم. شما چطور؟"
- ✓ "ما در صدد حل چه مشکلی هستیم؟"

اگر تضاد شخصیتی شما با کسی رخ دهد که انسان منطقی‌ای هست، گفتگوهای قاطعانه و آشکار معمولا جواب می دهد. اگر طرف مقابل به طور واضح به شما نشان دهد که نیازهای شما برایش مهم نیست و نمی‌خواهد در مورد راه‌های بهتر همکاری با هم بحث کنید، پیشنهاد می‌کنم به آن شخص بگویید که اگر شما دو نفر نتوانید این مشکل را حل کنید، قدم بعدی شما این است که به سرپرست او مراجعه کنید. از آنها دعوت کنید تا با شما همراهی کنند و این اطمینان را به آنها بدهید که شما مطلبی را به صورت پنهانی به رئیس آنها نخواهید گفت.

اگر سرپرست شخص از اقدام برای کمک به وضعیت امتناع کرد، می توانید به منابع انسانی مراجعه کنید. اگر کارمند منابع انسانی هم قادر نبود یا تمایل نداشت به حل این وضعیت کمک کند، آخرین راه حل این است که فقط با آن شخص "رابطه موقت در حد ضرورت" داشته باشید. گاهی اوقات ما رفتار را اشتباه تعبیر می کنیم و بر اساس مفروضات خود عمل می کنیم، بنابراین فقط زمانی به "رابطه موقت در حد ضرورت" متوسل شوید که طرف مقابل به وضوح به شما بگوید: "به آنچه شما نیاز دارید اهمیتی نمی دهم" یا "من روش انجام کارها را تغییر نمی دهم."

یک "رابطه موقت در حد ضرورت" به این معنی است که شما محترم و حرفه ای هستید و به اندازه‌ای که شغل شما اقتضا می کند، به نیازهای طرف مقابل خود توجه دارید. آنچه را که نیاز دارید از آنها بخواهید، اما به تلاش برای بهبود رابطه ادامه ندهید. در اینصورت، شما فردی حرفه ای هستید که کاملا دوستانه و موثر رفتار کرده‌اید و سعی می کنید راه هایی برای کار در شرایط سخت پیدا کنید که طرف مقابل شما، نه تنها تلاشی برای تغییر نمی کند بلکه از تغییرات موردنیاز، امتناع نیز می نماید.

تفاوت‌های مربوط به منافع، اهداف و ارزش‌ها

گاهی اوقات تفاوت‌هایی در منافع، اهداف یا ارزش‌ها وجود دارد که باعث تعارض می‌شود. افرادی که برای اهداف شخصی می‌جنگند ممکن است تمرکز خود را بر پروژه کلی یا اهداف و مأموریت سازمان از دست بدهند. گاهی اوقات، مناطق خاکستری اخلاقی باعث تعارض می‌شوند زیرا افراد یک تیم می‌خواهند به طور متفاوت با آنها برخورد کنند و چون رویکرد متفاوتی را انتخاب کنند، بنابراین همکار خود را غیراخلاقی می‌بینند.

به عنوان یک رهبر، همسوسازی اهداف فردی با اهداف پروژه یا سازمان، بسیار اهمیت دارد، بنابراین یادآوری این مسائل به کارکنان می‌تواند مفید باشد. علاوه بر این، برای جلوگیری از تضاد بر سر ارزش‌ها، به طور شفاف، برای اعضای تیم خود مشخص کنید که در مورد هر فعالیت، تصمیم‌گیرنده نهایی کیست. برای تیم خود روشن کنید که هر عضو از تیم، صاحب کدام تصمیم‌ها می‌باشد. بسیاری از اوقات، ما به نظر دیگران ارزش‌قائل هستیم ولی باز هم می‌خواهیم که تصمیم‌گیرنده نهایی در هر زمینه خود ما باشیم و این باعث ایجاد تعارض خواهد شد.

اگر هدف شما این است که تصمیم‌گیر نهایی باشید، به طور شفاف بگوئید: "من از نظرات همه شما قدردانی می‌کنم و قبل از تصمیم‌گیری نهایی، در مورد پیشنهادات همه شما حتماً فکر می‌کنم." با این جمله، برای همکاران خود شفاف خواهید کرد که اختیار تصمیم‌گیری نهایی برای شماست. اگر می‌خواهید در مورد مسئله‌ای به صورت دموکراسی تصمیم‌گیری شود، چنین بگوئید "می‌خواهم نظر همه شما را بشنوم، و سپس کاری را انجام خواهیم داد که مورد اجماع اکثریت است".

آخرین کاری که باید هنگام پایان دادن به یک تعارض انجام دهید، بحث در مورد راه حل‌ها است. اگر به تازگی با کسی بحث کرده‌اید و به این نتیجه رسیده‌اید که متفاوت فکر می‌کنید، به مخالفت صرف اکتفا نکنید. شما هنوز باید به جلو حرکت کنید، بنابراین مهم است که تصمیم بگیرید شما دو نفر چگونه این کار را انجام خواهید داد. وقت آن است که برای آنچه نیاز دارید مذاکره کنید و در صورت لزوم مصالحه کنید. سعی کنید شرایط را از دیدگاه آنها نگاه کنید و آنها را درک کنید و اجازه دهید این همدلی، راهنمای شما باشد. ممکن است چیزی شبیه این بگوئید: "به نظر می‌رسد شما این را می‌خواهید و من خواسته‌ای متفاوت از خواسته شما دارم. من می‌خواهم پیشنهاد کنم که در مورد این موضوع مورد تعارض، اینگونه مصالحه کنیم". اگر آنها نمی‌خواهند طبق پیشنهاد شما، مصالحه کنند، به آنها بگوئید که در مورد پیشنهادات آنها، کاملاً گوشوده نظر هستید و تمایل دارید نهایت همراهی را داشته باشید.

ما در این فصل یاد گرفتیم که در ارتباطاتمان از قاطعیت بیشتر استفاده کنیم، متوجه شدیم چه چیزی ما و افکارمان و رفتارهای معمول ما را هدایت می‌کند و یاد گرفتیم چگونه می‌توانیم به جایی از خویشتن دوستی برسیم تا بتوانیم به طور مؤثرتری به دیگران خدمت کنیم.

نکات کلیدی فصل هشتم

- ✓ ما باید کلمات ملایمی برای بیان افکار و احساسات خود پیدا کنیم، اما لازم نیست نگران باشیم که آیا دیگران را می رنجانیم یا عصبانی می کنیم.
- ✓ تعارض اغلب به دلایل زیر ایجاد می شود:
 - ارتباطات ضعیف؛
 - تفاوتها و تضادهای شخصیتی؛
 - تفاوت در منافع، اهداف یا ارزش ها.
- ✓ ارتباطات خطی نیست. در یک حلقه رخ می دهد. برای تکمیل حلقه، باید مطمئن شویم که آیا پیامی که ارسال کرده ایم، همان طور که منظور ماست دریافت شده است.
- ✓ برای اینکه بتوانید از استعدادهای اعضای تیم به طور مؤثرتری استفاده کنید، بهتر است برای همه انواع نظرات و تفسیرها، گشوده باشید.
- ✓ برای اینکه دیگران را مسئول و پاسخگو بار بیاورید، کارهای زیر را انجام دهید:
 - خودتان الگوی پاسخگو بودن باشید.
 - انتظارات خود از دیگران را با ارائه مصداقهای شفاف، پرسیدن سوال برای اطمینان از واقع بینانه بودن اهداف و بحث در مورد اهمیت حفظ تعهدات، بیان و مدیریت کنید.
 - ضرب الاجل های مدنظر خود را برای چند روز قبل از آنچه مورد نیاز است، تعیین کنید.
 - اگر اشتباهی رخ داد، حتما در مورد آن با فرد مقابل صحبت کنید.
 - اگر فرد کار محول شده را به موقع انجام نمی دهد یا گمان می کنید که برای موقعیت خود مناسب نیست، با او صادق باشید و توضیحات و دلایل آنها را بخواهید و گوش دهید.
- ✓ وقتی کسی واکنش عاطفی نشان می دهد:
 - اول خوب گوش کنید، اجازه بدهید همه چیز را برون ریزی کند سپس به حرف های او، اعتبار ببخشید.
 - به خشم یا اشک آنها به عنوان یک پیام فکر کنید نه تهدید.
 - هنگام صحبت کردن، با صدای آرام و با طمأنینه صحبت کنید.
- ✓ اگر شخصیت شما با شخص فرد مقابل در تضاد است، به یاد داشته باشید که او احتمالاً با شما متفاوت است. اگر ما فکر می کنیم که فرد مقابل ما، انسان سختی هست، احتمالاً او هم در مورد ما همین فکر را می کند.

✓ با کسانی که شخصیت متفاوتی با شما دارند، گفتگوهای صریح و قاطعانه داشته باشید، قبل از اینکه مسئله را با سرپرست آنها یا مدیر منابع انسانی مطرح کنید.

✓ در پایان هر مواجهه یا تعارض، راه حل های بالقوه را مورد بحث قرار دهید. بررسی کنید ببینید هر کدام از شما چه کاری را متفاوت انجام می دهید؟

فصل نهم: تمرکز بر شخصیت

برای اینکه بتوانید احترام خود را حفظ کنید، بهتر است با انجام کاری که می دانید درست است، دیگران را ناراضی کنید، تا اینکه با انجام کاری که می دانید اشتباه است، موقتاً آنها را خشنود کنید. ویلیام بوئتکر^{۲۴}

اکثر مردم با نگاه کردن در آینه و دیدن شخصیت واقعی خود مشکل دارند. دیدن ویژگی های خوب خودمان آسان است ولی اعتراف به عیب هایمان سخت. اگرچه همه ما مجموعه ای از حسن و عیب هستیم، با اینحال من نمی توانم بپذیرم که در مورد شخصیت واقعی خودم، سالها به خودم دروغ بگویم در حالیکه برای تغییر این شخصیت، می توانم اقداماتی انجام دهم.

برای اینکه رهبری اثرگذار باشیم، باید شخصیت واقعی خود را بدون توجه به اینکه چقدر ناکارآمد است، درک کنیم و با افزایش سن، گام هایی برای بهبود شخصیت خود برداریم. هرچه زودتر این مسئولیت را بر عهده بگیریم، زودتر در توسعه رهبری و شرکت به پیشرفت می رسیم.

بسیاری از رهبرانی که من کوچ آنها هستم قادر به شناسایی کسانی که قصد ارتقاء ندارند، هستند، اما متأسفانه بازخورد صادقانه ای به این افراد نمی دهند تا موانع پیشرفت خود را دریابند. کارمند فکر می کند که در کار خود خوب هست، لباس خوبی می پوشد، تصویری عالی به نمایش می گذارد. و هرگز فکر نمی کند که ایراداتی هم دارد.

از آنجائیکه من مدرک لیسانس روابط عمومی دارم و در این زمینه کار کرده ام، بخش زیادی از زندگی حرفه ای خود را با تمرکز بر ظاهر مردم گذرانده ام.

وقتی کسی را برای مصاحبه رسانه ای آماده می کردم، به این فکر می کردم که چگونه ظاهر می شود. موهایش شانه شده است؟ آیا کت و شلوار او جلوی دوربین خوب به نظر می رسد؟ آیا او بیقرار خواهد شد؟ آیا او قادر به ارائه پیام های کلیدی خواهد بود؟ چه حالت های صورت او بهتر عمل می کند؟

پس از اخذ مدرک کارشناسی ارشد در ارتباطات سازمانی و گذراندن نیمه دوم شغلم به عنوان کوچ مدیران اجرایی و مربی توسعه رهبری، متوجه شدم که تمرکز بر ظاهر انسانها چیزی نیست که باعث خلق رهبران بزرگ شود. در واقع، کنترل آنچه دیگران می بینند نسبتاً آسان است.

من می توانم فوق العاده به نظر برسم، اما آیا این بدان معناست که من انسان متعادلی هستم؟ خیر. آیا داشتن یک سمت مدیریتی در شرکت به این معنی است که من یک رهبر هستم؟ خیر.

²⁴ William Boetcker

آنچه به ما کمک می‌کند رهبری آرام (رهبری در سکوت) را به بهترین نحو درک کنیم، تمرکز بر چیزی است که در درون ماست، زیرا خودآگاهی به ما امکان می‌دهد تا پیشرفت کنیم و برای دیگران الگو باشیم. اما گاهی ممکن است که درون ما آنقدر به هم ریخته باشد که نگاه کردن به آن ترسناک به نظر برسد و این باعث شود که بسیاری از ما برای مدت طولانی از برخورد با درون خود اجتناب کنیم. آنچه اکنون وجود دارد مبتنی بر عاداتی است که طی دهه‌ها تقویت شده‌اند، و ما نمی‌توانیم به سادگی کلید را باز کنیم و همه آن عادت‌های بد را یک شبه از بین ببریم.

برای اینکه به بهترین نسخه خود تبدیل شویم، باید روی شخصیت تمرکز کنیم، با نگاهی انتقادی نسبت به خود، به شناسایی عیوب خود پردازیم و سعی کنیم آنها را برطرف کنیم. ما نمی‌توانیم به یکباره به همه مشکلات حمله کنیم. این امر، سنگین خواهد بود. اما ما می‌توانیم در طول زمان روی آن‌ها کار کنیم و در ابتدا روی عیوبی تمرکز کنیم که بیشتر ما را آزار می‌دهند یا تأثیر معکوس بر مسیر رسیدن به اهدافمان دارند. احتمالاً در این راه با شکست مواجه خواهیم شد. آسان نخواهد بود.

برای تبدیل شدن به شخصیت کاریزماتیک رهبرگونه مورد دلخواه خود، باید بسیار کار کنید. شما باید خود را به چالش بکشید تا از درون خود تغییر کنید و رشد کنید تا بتوانید در بیرون خود واقعی‌تر جلوه کنید.

به عنوان یک کوچ اجرایی، می‌توانم به شما بگویم که خویشتن دوستی، برای برخی افراد بسیار سخت است. در وجود همه ما، بخش‌هایی وجود دارد که ترجیح می‌دهیم آنها را قبول نکنیم. ما این بخش‌ها را پس می‌زنیم و آنها را مانند گرد و غباری در زیر فرش پنهان می‌کنیم. و هنگامی که در نهلیت فرش را بلند می‌کنیم و با همه آشفتگی‌های بدی که در طول سال‌ها جمع کرده‌ایم، مواجه می‌شویم، ناگهان در می‌یابیم که فکر کردن به تمیز کردن آنها، چقدر دلهره‌آور و طاقت فرسا است. اگر می‌خواهیم رهبری بسیار اثرگذار باشیم، پاک کردن آشفتگی‌های وجود و درون بسیار مهم است. نه اینکه همه این آشفتگی‌ها را در یک روز بتوان پاک کرد، بلکه برای این کار نیاز به زمان، صبر و عشق به خود داریم. بسیاری از مردم برای پذیرش رحمت و شفقت خداوند (یا هر نیروی فراانسانی) گشوده هستند، اما آیا ما حاضریم خودمان به خود شفقت داشته باشیم؟ چگونه می‌توانیم به طور مؤثر آن منتقد خشن درونی را سرکوب کنیم؟

دون میگل روئیس، نویسنده کتاب چهار میثاق^{۲۵}، می‌نویسد: «اگر من خودم را دوست داشته باشم، این عشق را در تعاملاتم با شما ابراز خواهم کرد.» من این مفهوم را دوست دارم! ما قبل از اینکه بتوانیم دریچه قلبمان را به روی دیگران باز کنیم، ابتدا باید خودمان را دوست داشته باشیم. وقتی قلب خودمان را به روی دیگران باز می‌

²⁵ Don Miguel Ruiz, The Four Agreements

کنیم، به احتمال زیاد کسانی پیدا خواهند شد که نسبت به ما احساس مشابهی داشته باشند. ما اغلب از اینکه نفر اول باشیم و پیشگام شویم خیلی می ترسیم.

بسیاری از مردم فکر می کنند آنها همان چیزی می توانند باشند که هستند. آن ها خود را به اندازه کافی قدرتمند نمی دانند که بتوانند آنچه هستند را تغییر دهند. آنها افکار منفی را در مورد خودشان تقویت می کنند، و بارها و بارها به عیوب خود فکر می کنند. آنها با خود می گویند "من انسان هستم. من همیشه اینچنین بودم و خواهم ماند". مغز ما کاری را که به او می گوئیم انجام می دهد. اگر دائماً به خود بگوئیم تنبل هستیم، مغزمان به ما کمک می کند راه هایی برای به تعویق انداختن کارها پیدا کنیم. اگر به خود بگوئیم که هیچ وقت انسانی نیستیم که به موقع به مقصد یا سر قرار برسد، مغزمان موانعی در سر راه ما خواهد گذاشت که هرگز به موقع خانه خود را ترک نکنیم. اما شما مسئول خودتان هستید! شما با هر تصمیمی که می گیرید، هر کلمه ای که به زبان می آورید و هر کاری که انجام می دهید هر لحظه به دیگران نشان می دهید که چطور انسانی هستید. شما زمانی تغییر خواهید کرد که افکار و رفتار خود را تغییر دهید.

پس تصمیم بگیرید که چه کسی می خواهی باشی؟ برای اینکه فردی باشید که تصور می کنید، باید انتخاب های سختی در مورد نحوه صحبت کردن با خودتان داشته باشید، باید مغزتان پر از پیام های مثبتی باشد که به شما انگیزه می دهد و شما را به سمت رویاهایتان سوق می دهد. شما در حال حاضر، در مورد نحوه کنترل موثر افکار خود مطالعه کرده اید: شما باید افکار ناسالم را بشناسید و آن ها را با افکار مثبت جایگزین کنید. اگر دائماً به خود برچسب تنبلی می زنید، باید افکاری را که می شنوید متوقف کنید و به جای آن فکر کنید: "من رویاهایی دارم که باید پیگیری کنم و زمانی برای به تعویق انداختن ندارم".

یکی دیگر از موارد تبدیل شدن به رهبری مؤثرتر، این است که اطراف خود را با افرادی احاطه کنید که به شما انگیزه و اشتیاق می دهند. فصل بعدی به بررسی این انتخاب مهم و آگاهانه می پردازد که از شما می خواهم حتماً مطالعه بفرمائید.

نکات کلیدی فصل نهم

✓ تمرکز بر ظواهر بیرونی چیزی نیست که بتواند برای رهبری موثر کارساز باشد. کنترل آنچه دیگران می بینند آسان است. آنچه بیش از همه مهم است و به ما کمک می کند رهبری را درک کنیم، تمرکز بر درون است.

✓ آنچه اکنون در درون ما وجود دارد بر اساس عاداتی است که در طی چندین دهه تقویت شده است. ما نمی توانیم به سادگی کلیک کرده و همه آن عادات بد را از بین ببریم.

✓ عیوبی که از طریق نگاه انتقادی به خودمان می یابیم باید به مرور زمان برطرف شود.

✓ ما می‌توانیم با تغییر افکارمان به مرور زمان خودمان را بهبود ببخشیم.

✓ شما با هر تصمیمی که می‌گیرید، هر کلمه‌ای که به زبان می‌آورید و هر کاری که انجام می‌دهید هر لحظه به دیگران نشان می‌دهید که چطور انسانی هستید.

فصل دهم: همنشینان خود را با دقت انتخاب کنید

"من مجبور به پیروزی نیستم، من طرفدار حقیقت هستم. من موظف به موفقیت نیستم، اما مجبورم با نوری که دارم زندگی کنم. من باید در کنار هر کسی که حق با اوست بایستم، تا زمانی که حق با اوست بایستم و وقتی اشتباه کرد از او جدا شوم". آبرهام لینکلن

آیا این ضرب المثل را شنیده اید: کبوتر با کبوتر، باز با باز؟ ما تمایل داریم با افرادی که شبیه ما هستند معاشرت کنیم. اما همه ما حتماً دوستانی داریم که در دوران جوانی ما افراد بسیار خوبی بودند اما به افرادی تبدیل شده اند که ما امروز دوستی با آنها را انتخاب نمی کنیم؟ وقتی به معاشرت با افراد ضعیف ادامه می دهیم، اغلب تحت تأثیر آنها قرار می گیریم. حتی در کتابهای مقدس هم اشاره شده است که: شریک بد، اخلاق خوب را خراب می کند. به عنوان یک فرد بالغ، ما باید همنشینان خود را آگاهانه انتخاب کنیم، زیرا تحقیقات تأیید می کند که آنها ما را تحت تأثیر قرار می دهند.

در شغل روابط عمومی که سالها پیش داشتم، یکی از همکارانم مرتباً به دفتر من می آمد تا از دیگران شکایت و غیبت کند. من او را دوست خود می دانستم و تقریباً هر روز با هم به ناهار می رفتیم. به نظر می رسید که او همیشه مشکلی برای به اشتراک گذاشتن داشت و من واقعاً می خواستم از او حمایت کنم. بعد از یکی دو سال، او از سازمان ما رفت و شغل دیگری را انتخاب کرد. وقتی او رفت و من دیگر، احساسات منفی او را نشنیدم، حس رهایی داشتم. نشنیدن نظرات منفی او واقعاً به من کمک کرد که شادتر باشم. من متوجه نبودم که چقدر این مکالمات منفی او بر من تأثیر دارد و زمانی متوجه شدم که دیگر آنها را نمی شنیدم. وقتی این مسئله را، بررسی کردم، این فرصت را پیدا کردم که با خودم فکر کنم چرا هرگز با آن شخص، مرز تعیین نکردم. من وقتی که با او بودم، زیاد حواسم نبود ولی برای بعد از آن، با خودم عهد کردم که این ویژگی را در خودم اصلاح کنم و برای مکالماتم با اطرافیان، حتماً مرزبندی داشته باشم.

دانیل گولمن^{۲۶} در کتاب خود در مورد هوش اجتماعی در مورد مطالعه ای تحقیقاتی صحبت می کند که به این نتیجه رسیده است که احساسات می توانند مسری باشند. وقتی اطراف خود را با افراد خوش بین احاطه می کنیم، خودمان نیز خوش بین می شویم و درست برعکس، وقتی ما خود را با افراد غمگین احاطه می کنیم، می تواند بر حالات عاطفی ما تأثیر منفی بگذارد. اینکه ما با چه کسانی کار کنیم، در کنترل ما نیست، اما مطمئناً می توانیم در مورد تأثیر آنها بر زندگی خود، خودآگاهتر شویم و در صورت لزوم برای محافظت از وضعیت ذهنی خود، مرزهایی تعیین کنیم.

²⁶ Daniel Goleman

گولمن همچنین درباره کارهای مرحوم جان کچیوپو^{۲۷}، روانشناس و موسس و مدیر مرکز علوم اعصاب شناختی و اجتماعی در دانشگاه شیکاگو نوشته است. تحقیقات کچیوپو نشان داد که بین بودن در یک رابطه ناراحت کننده و افزایش هورمون های استرس، ارتباطاتی وجود دارد. این افزایش می تواند به میزانی برسد که به ژن های خاصی که مسئول کنترل عملکرد سلول های مبارزه کننده با ویروس هستند آسیب برساند. به طور خلاصه، باید گفت که درگیر شدن در یک رابطه ناراحت کننده باعث میزانی از استرس می شود که توانایی بدن ما را برای مبارزه با ویروس ها کاهش می دهد. این خوب نیست، به ویژه با توجه به همه گیری COVID-19 در سال 2020 که همه ما را به تازگی نگران اثربخشی سیستم ایمنی بدن خود کرده است.

زندگی بسیار کوتاه تر از آن است که ما وقت و زمان خود را برای وقت گذراندن با افرادی تلف کنیم که دنیا را با عینک بدبینی می بینند، انرژی شما را می گیرند، فقط به خودشان فکر می کنند و نمی توانند گفتگوی معناداری را به اشتراک بگذارند. در عوض، چقدر نشاط آور خواهد بود که وقت خود را با افراد باهوش، خوش ذوق، فعال، سازنده و با بصیرت بگذرانید که با دقت گوش می دهند و شما را با تمام نقطه ضعف هایتان دوست دارند و به شما انگیزه داده و الهام می بخشند؟ البته اگر می خواهید افرادی با این ویژگی ها را به سمت خود جذب کنید، باید انتخاب کنید که خودتان نیز از این دسته افراد باشید.

سال ها پیش، متوجه شدم که زمان زیادی را با افرادی می گذرانم که واقعاً دوستشان ندارم. برای ملاقات با کسی برنامه ریزی می کردم ولی از این ملاقات می ترسیدم. نمی دانستم چگونه به مردم نه بگویم. من نمی خواستم احساسات کسی را جریحه دار کنم و ادب من باعث بدبختی من شده بود.

اگرچه من واقعاً نسبت به همه انسانها نوع دوستی دارم و با هر فردی که ارتباط می گیرم صمیمانه سپاسگزارم، اما اکنون به صورت کاملاً آگاهانه، اطراف خودم را با دوستان و شرکایی پر می کنم که من را به چالش می کشند و حمایت می کنند. من آموخته ام که گذراندن وقت با کسانی که به طور واقعی با ما ارتباط برقرار می کنند و ما را به چالش می کشند، کلید رشد و اعتماد به نفس ما است.

زمانی که من تصمیم گرفتم خود را از انسانهای سمی دور کنم، از صحبت های کچیوپو اطلاعی نداشتم ولی امروزه می دانم که او، حق گفته است. انتخاب من برای دور شدن از برخی دوستی ها در طول زمان، انتخاب سالمی بود. تحقیقات جدیدتر یافته های او را تایید می کند. دستگاه های MRI کاربردی که قبلاً فقط برای اهداف بالینی مورد استفاده قرار می گرفتند، اکنون توسط روانشناسان و عصب شناسان استفاده می شوند تا به ما نشان دهند از کدام بخش های مغز در تعاملات اجتماعی استفاده می شود. دانشمندان دریافته اند که بخش اجتماعی مغز ما تحت تأثیر وضعیت درونی کسانی است که با آنها وقت می گذرانیم.

روانشناسان همچنین اذعان دارند که ما نسبت به منفی گرایی تمایل بیشتری داریم. سوگیری منفی به این معناست که "ما تمایل داریم اطلاعات منفی را بیشتر به خاطر بسپاریم، از آنها یاد بگیریم و به آنها توجه کنیم. ما از نظر رفتاری و بیوشیمیایی، به تعاملات منفی تمایل بیشتری داریم تا تعاملات مثبت.

اگر می‌خواهیم زندگی شاد و سالمی داشته باشیم، ضروری است که روابط خود را آگاهانه انتخاب کنیم. این یک رویه علمی عمومی است که وقتی فردی دوره ترک اعتیاد به مواد مخدر یا الکل را می‌گذراند، به او گفته می‌شود که وقت گذرانی با افراد دارای عادات مضر مشابه را متوقف کند و دوستان جدیدی پیدا کند که او را به شخصیتی نزدیکتر کند که دوره بازتوانی بعد از ترک را منعکس می‌کند.

من هرگز به توانبخشی نرفته‌ام، اما با کمال تعجب باید گفت بسیاری از ما به چنین زنگ بیداری عظیمی نیاز داریم تا در مورد دوستی‌هایمان، در زندگی شخصی و کاری خود دقیق‌تر باشیم. اکنون می‌توانیم عادت‌های خود را بررسی کنیم و انتخاب‌هایی داشته باشیم که ما را به سمت زندگی بهتر سوق دهد. ما فقط به کمی شجاعت نیاز داریم تا تصمیمی قاطعانه در مورد همنشینان خود بگیریم و سپس مطابق با تصمیم اتخاذ شده، رفتار کنیم. پس از تعیین مرزها در زندگی حرفه‌ای‌مان، ممکن است همچنان در موقعیت‌هایی قرار بگیریم که توانایی ما در اعتماد به خود واقعی‌مان، به چالش کشیده شود. در فصل بعدی، توضیح خواهیم داد که ایمنی روانی چیست، چرا محققان می‌گویند داشتن آن مهم است و چگونه می‌توانیم آن را در تیم خود تقویت کنیم.

نکات کلیدی فصل دهم

- ✓ درگیر شدن در یک رابطه ناراحت کننده باعث استرس می‌شود که به سلول‌های مسئول مبارزه با ویروس‌ها آسیب می‌رساند.
- ✓ احساسات می‌توانند مسری باشند. وقتی اطراف خود را با افراد خوش‌بین احاطه می‌کنیم، اغلب ما نیز خوش‌بین خواهیم بود. هنگامی که خود را با افراد منفی احاطه می‌کنیم، می‌تولند بر حالات عاطفی ما تأثیر منفی بگذارد.
- ✓ دوستان و شرکای تجاری برای موفقیت ما بسیار مهم هستند. گذراندن وقت با کسانی که به طور واقعی با ما ارتباط برقرار می‌کنند و ما را به چالش می‌کشند، کلید رشد و اعتماد به نفس ما است.
- ✓ از گذراندن وقت با کسانی که عادات ناسالم را تقویت می‌کنند یا تمایل به داشتن روحیه منفی دارند، خودداری کنید.

فصل یازدهم: ایجاد امنیت روانی

امنیت روانی به معنای خوب بودن نیست. بلکه به معنی ارائه بازخورد صادقانه، اعتراف آشکار به اشتباهات و یادگیری از یکدیگر است. دکتر امی. سی. ادموندسون^{۲۸}

اگرچه مفهوم امنیت روانشناختی تیمی^{۲۹} (TPS) برای اولین بار توسط شاین و بنیس^{۳۰} در سال 1965 مطرح شد، با اینحال در سال های اخیر تحقیقات زیادی در مورد امنیت روانشناختی صورت گرفته است. امنیت روانی در محل کار این باور را تداعی می کند که فرد می تواند ریسک کند (مانند اعتراف به اشتباه یا پرسیدن یک سوال) و آشکارا افکار و احساسات خود را بدون شرمساری، تنبیه یا تحقیر سایر اعضای تیم به اشتراک بگذارد. اگر عضو یک تیم ایمن از نظر روانی هستید، احساس می کنید شنیده می شوید، تأیید می شوید، امنیت دارید و مورد احترام قرار هستید.

به عنوان یک کوچ اجرایی، من هر روز شاهد آن هستم که افراد، مفهوم امنیت را به سطح جدیدی می برند، بدین صورت که ادعا می کنند برای گفتن آنچه فکر می کنند احساس «امنیت» می کنند و سپس افکار خود را به گونه ای راحت بیان می کنند بدون ترس از ریسک های موجود مثلاً اگر من در جلسه ای هستم و دیدگاهی مخالف دیدگاه اعضای تیم پیشنهاد می کنم، امنیت روانشناختی تیمی، مرا به این سمت سوق می دهد که *با کمال میل* ریسک کنم زیرا احساس امنیت می کنم.

اگرچه ممکن است ناراحت کننده باشد، اما من افراد را به چالش دعوت می کنم که ذهنی باز داشته باشند و به این ذهنیت باز اعتماد داشته باشند، چون ذهنیت باز در نهایت به رشد تیم کمک می کند. از طرفی اگر من، نظرات مخالف را رد کنم، اجازه ابراز ندهم، مسخره کنم یا به شدت با کسی که در جلسه نظر مخالف دارد بحث کنم، من همچنان ریسک می کنم اما احتمالاً باعث می شوم دیگران احساس کوچکی یا بی ارزشی کنند. با این کارها، من گفتگو را خفه می کنم و این به تیم آسیب می زند. هنگامی که شخص، برای بی پرده صحبت کردن احساس امنیت می کند، احتمالاً این رک بودن فرد برای دریافت کنندگان پیام او، دارای ریسک است پس ما در کنار امنیت، به اعتماد و حرفه ای بودن نیز نیاز داریم.

در اوایل کارم، قبل از تبدیل شدن به یک مشاور رهبری، بخش بازاریابی یک شرکت حقوقی را اداره می کردم. در جلسه ای که با چند وکیل و برخی از کارکنان داشتم، این اشتباه را کردم که از یک وکیل پر زرق و برق خواستم وظیفه ای را که خودش پیشنهاد داده بود، انجام دهد. او با حالتی توهین آمیز، علامتی خیالی روی پیشانی اش کشید و با لحنی تحقیرآمیز گفت: "این چه می گوید؟ وکلا". سپس همان علامت را به سمت من

²⁸ . Emy C. Wdmondson

²⁹ . Team Psychological Safety

³⁰ . Schein & Bennis

کشید و به پیشانی من اشاره کرد و همان سؤال را پرسید: "این چه می گوید؟ کارکنان" او با این حرکتش، نشان داد از من انتظار دارد پیشنهاد او را من انجام دهم. وقتی این اتفاق افتاد، تمام اتاق ساکت شد. افراد حاضر در جلسه شوکه شدند و من گیج شدم. من تا پایان آن جلسه دیگر دهانم را باز نکردم. این یکی از تحقیرآمیزترین تجربیات اوایل دوران بزرگسالی من بود.

در آن لحظه، آن وکیل به من آموخت که اگر از او سوالی بپرسم که از نظر او سوال احمقانه ای است، خطر تحقیر شدن در مقابل مافوق و همسالانم را می پذیرم. آن حادثه بیش از بیست سال پیش رخ داد و یکی از همکاران سابق من همین چند هفته پیش در گفت و گویی به آن اشاره کرد. این اتفاق در آن زمان خیلی تکان دهنده بود. او در آن لحظه به مردم نشان داد که از نظر روانی، آمادگی شنیدن سوال از طرف دیگران را ندارد.

محققان در پروژه ارسطو گوگل، بیش از 250 متغیر را در بیش از 100 تیم کاری وارد کردند تا دریابند عناصری که منجر به عملکرد بالا در تیم و ایجاد تیمی کامل می شوند، چه عناصری هستند. نتیجه این پروژه نشان داد تیم های موفق و حل مسئله محور دارای پنج عنصر مشترک هستند: امنیت روانی، قابلیت اطمینان، ساختار بندی و شفافیت، معنا و کار اثرگذار. محققان دریافتند که امنیت روانشناختی نه تنها ضروری ترین عامل در بین این پنج عنصر است، بلکه شرط لازم برای فعال کردن چهار عنصر دیگر نیز است. اگر یک تیم، امنیت روانی را به عنوان پایه نداشته باشد، قابلیت اطمینان، ساختار بندی و شفافیت، معنا و کار اثرگذار را نخواهد داشت.

محققان گوگل چهار عنصر دیگر را اینگونه تعریف می کنند:

- ✓ قابلیت اطمینان: ما روی یکدیگر حساب می کنیم تا کارهای با کیفیت بالا را به موقع انجام دهیم.
- ✓ ساختار بندی و شفافیت: اهداف، نقش ها و برنامه های اجرایی در تیم ما مشخص است.
- ✓ معنی کار: ما روی چیزی کار می کنیم که شخصاً برای هر کدام از ما مهم است.
- ✓ کار اثرگذار: ما اساساً معتقدیم که کاری که انجام می دهیم اهمیت دارد.

من مجذوب مفهوم امنیت روانی هستم، زیرا انسان ها در طول زندگی خود و مدت ها قبل از اینکه محققان نامی برای آن بگذارند، با این موضوع دست و پنجه نرم کرده اند. می توانم دفعات بی شماری از دوران جوانی خود را به یاد آورم که فهمیدم محیط از نظر روانی امن نیست: در خانواده، در میان دوستان و در مدرسه. من همچنین شاهد بوده ام که افراد زیاد دیگری نیز همین درس را یاد گرفته اند. همانطور که در مثال قبلی من خواندید، من به عنوان یک بزرگسال در محیط های ناامن روانی نیز کار کرده ام ولی هنوز همچنان به فرصت سازی ادامه می دهیم، خود را آسیب پذیر می کنیم، نیت خوب را در نظر می گیریم و به مردم اعتماد می کنیم. چرا؟

امنیت روانی برای تیم های بسیار موفق کاملاً ضروری است. من فکر می کنم به همین دلیل است که ما همچنان به ریسک کردن ادامه می دهیم، به دنبال آن می گردیم، و برای اینکه نشان دهیم برای دیگران بی خطر است، اقداماتی را انجام می دهیم. زمانی که بتوانیم افکار خود را آشکارا با تیم خود به اشتراک بگذاریم و نگران قضاوت نباشیم، احتمال این که این کار را انجام دهیم بسیار بیشتر است. در یک محل کار ناامن، بسیاری از ایده ها به دلیل ترس از انتقاد به اشتراک گذاشته نمی شوند و این امر نوآوری را خفه می کند. اگر بتوانیم کاملاً به هم تیمی های خود اعتماد کنیم، کار به طرز باورنکردنی کارآمدتر خواهد بود. هیچ کس پشت سر دیگران حرف نمی زند یا سعی نمی کند انگیزه های باطنی مردم را دریابد. سیاست کمتری در بازی وجود دارد. اگر بتوانیم در محیطی باز و امن عمل کنیم، سرعت بدون محدودیت و قدرت کامل خلاقیت انسان را تجربه می کنیم.

ما فکر می کنیم قلدری چیزی است که در زمین بازی مدارس راهنمایی اتفاق می افتد، اما هر روز در ادارات شاهد چنین اتفاقاتی هستیم. ما به تحقیر عمدی نیروها و اعضای جدید به عنوان یک امر در دانشگاه فکر می کنیم، اما در سازمان های حرفه ای، هر روز اتفاق می افتد. ما فکر می کنیم اظهارات کنایه آمیز ما خنده دار است. ما فکر می کنیم فریاد زدن بر سر مردم تنها راهی است که می توان به عنوان راه کارساز به آن نگاه کرد. ما فکر می کنیم ساکت نشستن در یک جلسه کاملاً قابل قبول است زیرا خجالتی هستیم. ما فکر می کنیم مردم باید بفهمند وقتی چشمانمان را می چرخانیم، آه عمیق می کشیم یا روزها سکوت می کنیم، دقیقاً چه احساسی داریم. بسیاری از بزرگسالان در این رفتارهای کودکانه گیر کرده اند، رفتارهایی که بر امنیت روانی و بهره وری محل کار ما تأثیر منفی می گذارد.

ما در فصل هفتم نحوه برقراری مکالمات قاطعانه را بررسی کردیم، و من فکر می کنم استفاده از روش سه مرحله ای توصیه شده نمونه ای عالی از راهی است که می توانید نظر خود را بیان کنید و محیطی سرشار از امنیت روانی را در ارتباطات خود ایجاد کنید. وقتی آنچه را که می بینیم، احساس می کنیم و می خواهیم، قاطعانه با دیگران در میان می گذاریم، در عین آسیب پذیر بودن، قابل اعتماد نیز هستیم و حرفه ای و ملاحظه گر نیز عمل کرده ایم. هدف اصلی گفتگوهای قاطعانه تقویت رابطه است، اگرچه ترس بیشتر افراد از آسیب رساندن به رابطه، آنها را از داشتن این تعاملات مهم باز می دارد.

محققان گوگل دریافتند که ما امنیت روانی را از طریق گوش دادن فعال و گفتگوهای احساسی تقویت می کنیم. ضروری است که ما به تمرین مهارت های شنیداری خود ادامه دهیم و تمایل به گفتگوهای قاطعانه و معتبر داشته باشیم تا افراد تیم ما و اطرافیان ما در زندگی شخصی ما احساس امنیت کنند.

پس چگونه ما به عنوان رهبران در سکوت، این را عملی کنیم؟ ما گوش دادن فعال و مکالمات قاطعانه را با استفاده از نکات ارائه شده در فصل ششم و هفتم تمرین می کنیم. بهترین راه برای داشتن مکالمات باز احساسی موارد زیر است:

- ✓ از همکاران خود بپرسید وقتی به نوعی ناآرام به نظر می رسند چه احساسی دارند.
- ✓ به احساسات دیگران از طریق همدلی و درک واقعی آنها اعتبار ببخشید.
- ✓ هرگز به دیگران نگوئید "نباید چنین احساسی داشته باشی". ما نمی توانیم به مردم بگوییم که چگونه احساس کنند.
- ✓ آنچه را که فکر می کنیم و احساس می کنیم آشکارا به اشتراک بگذاریم.
- ✓ هنگامی که دیگران در یک محیط گروهی تحقیر می شوند، از دیگران دفاع کنید.
- ✓ برای جلسات تیم، مرزها و قوانین اساسی تعیین کنید.

اکنون که چگونگی اطمینان از امنیت روانی در تیم را پوشش دادیم، در فصل بعدی چگونگی شناسایی و تلاش برای رسیدن به رویاهای خود را بررسی خواهیم کرد. همچنین نحوه برخورد موثر با ترس را برای افزایش سطح اعتماد به نفس توضیح خواهیم داد.

نکات کلیدی فصل یازدهم

- ✓ امنیت روانی این باور را تداعی می کند که فرد می تواند ریسک کند (مانند اعتراف به اشتباه یا پرسیدن یک سوال) و آشکارا افکار و احساسات خود را بدون شرمساری، تنبیه یا تحقیر سایر اعضای تیم به اشتراک بگذارد.
- ✓ محققان گوگل دریافتند که اکثر تیم های موفق در حل مسئله، پنج عنصر مشترک دارند:
 - امنیت روانی (ریسک کردن بی خطر است).
 - قابلیت اطمینان (ما می توانیم روی یکدیگر حساب کنیم).
 - ساختاربندی و شفافیت (اهداف، نقش ها و برنامه ها مشخص هستند).
 - معنی (کار ما شخصاً برای ما مهم است).
 - کار اثرگذار (ما معتقدیم کاری که انجام می دهیم مهم است).
- ✓ اگر بتوانیم کاملاً به هم تیمی های خود اعتماد کنیم، کار به طرز باورنکردنی کارآمدتر خواهد بود.
- ✓ هدف اصلی گفتگوهای قاطعانه تقویت رابطه است، اگرچه ترس بیشتر افراد از آسیب رساندن به رابطه، آنها را از داشتن این تعاملات مهم باز می دارد.

بخش سوم: اشتیاق و برنامه ریزی

فصل دوازدهم: خود را به چالش بکشانید

هر چیزی که ذهن بتواند تصور کند و به آن باور داشته باشد، انسان می تواند به آن برسد. ناپلئون هیل³¹

ما تا اینجا در مورد راههایی برای اطمینان از داشتن یک تیم مؤثر صحبت کرده ایم، و اکنون زمان آن است که به رویاهای حرفه ای خود و اینکه چگونه می توانید آنها را با کمک تیم خود تحقق ببخشید، نگاه کنید. با این سرعت سرسام آور کار روزمره، آیا حتی برای فکر کردن به رویاها یا چشم انداز خود برای شرکت، بخش یا تیم خود وقت می گذارید؟

سال ها پیش، کوچ یک مدیر اجرایی تأثیرگذار بودم که متعهد بود خودش را به چالش بکشد. او فهرستی را با من به اشتراک گذاشت که شامل مواردی در خصوص سلامتی، معنویات، امور مالی و خلاقیت بود که تأکید داشت سالانه روی آنها متمرکز باشد. در ابتدای هر سال، او برای هر حوزه، یک هدف ایجاد می کرد و برای رسیدن به آن تلاش می کرد.

اگرچه او اعتراف کرد که این فعالیت بهبود مستمر، همسرش را دیوانه می کرد، اما هر سال با تلاش برای اهداف جدیدش نیرو می گرفت و در انتهای سال، آنها را تیک می زد. او در طول سال به طور منظم، پیشرفت خود در رسیدن به این اهداف را یادداشت می کرد و در پایان سال، معمولاً به همه یا اکثر این اهداف دست پیدا می کرد.

ما در یکی از جلسات کوچینگ خود به این موضوع پرداختیم زیرا در این جلسه، من فهرستی از زمینه هایی را مطرح کردم که متیو کلی در کتاب "مدیر رویاها"³² به طرح آنها پرداخته است. در این کتاب، متیو به شرکت ها پیشنهاد می کند که یک مدیر برای تحقق رویاها (شخصی با قابلیت کوچینگ زندگی و مشاور مالی) استخدام کنند تا به افراد کمک کند که رویاهایشان را به منصفه ظهور برسانند و بنابراین وفاداری کارکنان به شرکت تقویت شود. برخی از زمینه هایی که در آن کتاب اشاره شده است به شرح زیر است:

- ✓ فیزیکی (دوی ماراثن، ترک سیگار، کاهش وزن، ترک عادات ناپسند اعتیادی).
- ✓ احساسی (خرید خانه، وارد شدن به یک رابطه عالی، شنونده بهتری شدن).
- ✓ فکری (بازگشت به تحصیل، یک زبان جدید یاد بگیرید، به یک انجمن حرفه ای بپیوندید).
- ✓ معنوی (مطالعه کتاب مقدس، مراقبه، دعا کردن روزانه و نیایش، ایجاد روزنگار سپاسگزاری).
- ✓ روانی (غلبه بر ترس طولانی مدت، مواجهه با اعتیاد، توسعه هوش هیجانی).
- ✓ رشد مالی (خرید یک ماشین جدید، خرید خانه دوم، ایجاد یک جریان درآمد غیرفعال).
- ✓ حرفه ای (ترفیع بگیرید، یک تیم کاری عالی بسازید، یک پروژه کاری هیجان انگیز را شروع کنید).

³¹ . Napoleon Hill

³² . Matthew Kelly, The Dream Manager

✓ مالی (پرداخت بدهی کارت اعتباری، شروع پس انداز برای بازنشستگی، راه اندازی یک صندوق پس انداز برای دانشگاه بچه ها).

✓ خلاقیت (نواختن ساز، نوشتن کتاب، شرکت در کلاس نقاشی).

✓ ماجراجویی (سفر به کشور دیگری، چتربازی، بالا رفتن از کوه).

✓ میراث گذاری (به یک موسسه خیریه مورد علاقه اهدا کنید، یک بنیاد راه اندازی کنید، به بنیادهای خیریه دانشگاه محل تحصیل خود پیوندید).

✓ شخصیتی (آنچه را که می گویند انجام دهید، بیانیه های مأموریت، چشم انداز و ارزش های شخصی بنویسید، به فرزندان کمک کنید به اهدافشان برسند).

ممکن است به این فهرست نگاه کنید و فکر کنید، "این چه ربطی به رهبری دارد؟" من استدلال می کنم که بسیاری از این زمینه ها که در آن ها می توانیم اهدافی برای رسیدن تعیین کنیم، مستقیماً بر توانایی رهبری ما تأثیر می گذارند: عناصر فکری، روانی، مادی، حرفه ای، مالی، خلاقیت، میراث گذاری و شخصیت، به طور مستقیم اثرگذار هستند. بقیه عناصر، تأثیرات غیرمستقیم دارند، زیرا اگر از نظر جسمی، ذهنی و عاطفی در تناسب باشیم، سلامتی و شادی ما بر اطرافیانمان در محل کار و همچنین در زندگی شخصی ما تأثیر می گذارد.

آیا شما شخصی هستید که برای تبدیل شدن به یک فرد حرفه ای، اهمالکاری می کنید؟ فقط شما هستید که پاسخ این سوال را می دانید. گاهی اوقات ما بی خیال ادامه راه می شویم، گاهی اوقات خودمان را به درستی به چالش می کشیم، و گاهی اوقات خودمان را سراسیمه و مغلوب می کنیم. به عنوان مثال، وقتی تصمیم می گیرید که تناسب اندام داشته باشید، می توانید همچنان روی مبل خود بنشینید و چیپس بخورید (اهمالکاری و بی خیال از ادامه مسیر)، می توانید هر روز چند مایل پیاده روی کنید (چالش)، یا می توانید فردا وارد دوی ماراتن شوید (سرخوردگی و مغلوب کردن خود). نشستن روی کاناپه و خوردن چیپس چیزی است که بسیاری از ما در زندگی، آنرا تجربه کرده ایم. ما شغلی پیدا می کنیم، آن را به خوبی انجام می دهیم و تا زمانی که کارفرما ما را بخواهد، به کار خوب ادامه می دهیم. ما همیشه ترس از تلاش برای چیزهای جدید داریم، ترس از شکست، ترس از احمق به نظر رسیدن، ترس از سوء تفاهم. این ذات زندگی است. زندگی بدون ترس غیرممکن است؛ ترس بخشی از همه ماست. کلید موفقیت در این زمینه این است که با ترس هایمان روبرو شویم و به جای اجتناب از آنها، کارهایی را انجام دهیم که ما را می ترسانند. هنگامی که خود را به این طریق به چالش بکشید، و کارهایی را انجام دهید که مراحل آنها به خوبی سنجیده شده اند و در عین حال طاقت فرسا نیستند، ممکن است در ابتدا مرتکب اشتباه شوید، اما پس از موفقیت، اعتماد به نفس شما به طور زیادی، افزایش می یابد.

ما باید در مورد آنچه می‌توانیم به دست آوریم واقع بین باشیم و در مورد اینکه چگونه خود را برای رسیدن به اهدافمان مسئول نگه داریم استراتژی داشته باشیم. ما می‌توانیم ضرب‌الاجل‌های خود را تعیین کنیم، آن‌ها را در تقویم دنبال کنیم و با رسیدن به نقاط عطف خاص، در مورد پاداش‌ها تصمیم بگیریم. در این مسیر می‌توانیم از شرکا یا دوستان خود کمک بگیریم.

من هم مانند بسیاری از مردم به شدت از سخنرانی در جمع می‌ترسیدم. در کلاس نهم معلم زبان انگلیسی ما را مجبور می‌کرد هر هفته یک کتاب بخوانیم و جمعه‌ها جلوی کلاس پشت یک میز سخنرانی می‌ایستادیم و گزارش کتاب خود را به همسالانمان می‌دادیم. پاهای من موقع سخنرانی، مثل یک کاسه ژله در زلزله می‌لرزید! وضعیت من در طول سال بهتر شد. بعد از آن روی کنترل تنگی نفسم تمرکز کردم. به گفته دوستان، حالت عصبی من هرگز معلوم نشد، اما من مطمئناً آن را در درون احساس می‌کردم، زیرا قلبم همیشه مانند یک چکش می‌تپید.

هرگز سخنرانی خودم در دبیرستان را که باید روی صحنه تئاتر ارائه می‌شد، فراموش نمی‌کنم. اگرچه سخنرانی را به یاد دارم، اما باید اعتراف کنم که در حین ارائه جایگاه خود را از فراموش کردم، ذهنم خالی شد، چندین نکته را که تمرین کرده بودم فراموش کردم، و تعداد کمی از نکاتی را که به یاد می‌آوردم، چندین و چند بار مطرح کردم تا اینکه سرانجام، برگه "جمع بندی کن" به دستم رسید. یادم نیست کسی را در بین تماشاگران دیده باشم، واقعاً در یک مه تار بودم و فکر می‌کنم آن روز یک مورد ترس از صحنه حاد داشتم. فقط شکرگزارم که کاملاً یخ نکردم و توانستم حرفی بزنم. دوستانم گفتند که من خوب ارائه دادم و از طرفی به خاطر ارائه ام، نمره خوبی گرفتم، اما نمی‌دانم واقعاً چه چیزی از دهانم بیرون آمد.

آن تجربه چنان عمیقاً مرا ترساند که قول دادم تمام تلاشم را بکنم تا مطمئن شوم که دیگر هرگز چنین نخواهد شد. یکی از گزینه‌های راحت این بود که از هر سخنرانی یا هر نقشی که احتمالاً نیاز به صحبت در مقابل گروه‌ها داشته باشد، اجتناب کنم. اما این کاری نبود که من انجام دادم. به دنبال آن شکست، بازی در نمایش را امتحان کردم، ثبت نام کردم تا در کلیسا، سخنران باشم، در مدرسه روزهای یکشنبه تدریس کردم و تا آنجا که ممکن بود خودم را در مقابل مردم قرار دادم. من به خودم فرصت‌های زیادی برای شکست دادم، بنابراین توانستم در نهایت موفق شوم.

برای کاهش ترس، باید چیزهایی را تمرین کنیم که بیشتر ما را می‌ترسانند. نکته کلیدی این است که به روش‌های کوچک تمرین کنیم که با گذشت زمان ما را بیشتر و بیشتر به خارج از منطقه امن خود سوق دهد، بنابراین نباید انتظار فراتر از توان خودمان داشته باشیم که این امر باعث سرخوردگی و در نهایت تسلیم شدن می‌شود.

هنوز برایم سخت است باور کنم که نه تنها در محل به آموزش دادن می پردازم و در کنفرانس های ملی به طور منظم سخنرانی می کنم، بلکه در واقع مهارت های سخنرانی در جمع را به مراجعانم نیز آموزش داده ام. من عاشق سخنرانی در جمع هستم! خیلی خوشحالم که بارها این فرصت را داشتم که شکست بخورم.

یکی از مؤلفه های موثر در ایجاد ترس و بازداشتن ما از انجام فعالیتهایی برای به دست آوردن اعتماد به نفس، نگرانی رایج "ترس از شکست" بخصوص شکست در محیط حرفه ای است. در فصل بعدی به این خواهیم پرداخت که چرا شکست در زندگی حرفه ای ما ضروری و مفید است، و چگونه می توانیم به روش های کوچک شکست بخوریم و در عین حال، رویاهای خود را دنبال کنیم البته طوری باید شکست بخوریم که سازمانی را که در آن کار می کنیم یا شهرت خود را به طور کامل نابود نکنیم.

نکات کلیدی فصل دوازدهم

- ✓ به چالش کشیدن خود در زمینه های مختلف زندگی، مانند جسمی، عاطفی، فکری و معنوی، می تواند به ما کمک کند تا رویاهایمان را محقق کنیم و رهبران موثرتری باشیم.
- ✓ وقتی با ترس هایتان روبرو می شوید و کارهایی انجام می دهید که شما را می ترساند، با برداشتن گام های سنجیده ای که طاقت فرسا نیستند، اعتماد به نفس شما به شدت افزایش می یابد.
- ✓ برای کاهش ترس، به جای اجتناب از مواجهه با ترسهایمان، باید کارهایی را انجام دهیم که بیشتر ما را می ترسانند، کارهایی که کمی ما را به خارج از منطقه امن خود سوق می دهند. باید این کارها را تمرین کنیم.

فصل سیزدهم: با کمک اشتباهات خود رشد کنید

رهبرانی که ملاقات کردم، در هر مرحله ای از زندگی، از هر نهادی که ریاست آن را بر عهده داشتند، همیشه به یک شکست اشاره می‌کردند، اتفاقی که برای آنها افتاده است که شخصاً سخت و حتی آسیب‌زا بوده است، چیزی که باعث شد آنها احساس ناامیدی کنند، احساس سقوط کنند ولی همه آنها اعتراف کرده اند که این شکست تقریباً یک ضرورت بوده است. انگار در آن لحظه شکست، آهن وارد جانشان شد (جان سخت شدند). این شکست سخت، تاب آوری را در وجود آنها ایجاد کرد که رهبران به آن نیاز دارند. وارن بنیس^{۳۳}

شکست نه تنها اجتناب ناپذیر است، بلکه می‌تواند برای رهبری در سکوت بسیار مفید باشد زیرا چنین رهبری به دنبال تأثیرگذاری بر تیم خود می‌باشد. شما می‌توانید برای اعضای تیم خود، به عنوان الگوی کسی باشید که شکستهای کوچک را تجربه می‌کند و از شکستهایش یاد می‌گیرد و این مهارت را به اعضای تیم هم یاد دهید. این کار شما امنیت روانی بیشتری را در تیم شما ایجاد می‌کند، زیرا اعضای تیم یادگیری از شکست را خواهند دید نه خود شکست را. کلید اصلی این است.

شاید شنیده باشید که توماس ادیسون قبل از اینکه رشته مناسبی برای تولید یک لامپ روشن پیدا کند، 10000 بار شکست خورد. وقتی از او پرسیده شد که چگونه می‌تواند پس از اینهمه شکست، شجاعت داشته باشد که به تلاش ادامه دهد، به خبرنگار گفت: "اینها شکست نبودند. من با موفقیت 10000 راه را پیدا کردم که کار نکردند".

آبراهام لینکلن، یکی از معتبرترین روسای جمهور آمریکا نیز بارها شکست خورد. اولین کسب و کار او در حوزه خواربار فروشی شکست خورد و بدهی جدی متحمل شد. او در سال 1856 در یک مناقصه سناتوری شکست خورد. در سال 1858، لینکلن گزینه جمهوری خواهان برای کرسی سنا بود که استفان داگلاس در اختیار داشت. او در آن رقابت نیز شکست خورد و داگلاس صندلی را حفظ کرد. لینکلن در سال 1860، زمانی که رئیس جمهور شد، حتی یک سیاستمدار ملی باتجربه هم نبود، اما شوخ طبعی خوب و انتقادپذیری او باعث حسن اعتماد و تحسین او توسط بسیاری از رهبران سیاسی آن زمان شد.

لینکلن باعث شد تا من مفهوم رهبری آرام یا رهبری در سکوت را به تصویر بکشم. در عصری که سیاستمداران همیشه سخنرانی‌های طولانی مدت داشتند، لینکلن بسیار ساده و شیوا صحبت می‌کرد. او مانند بسیاری از سیاستمداران امروزی پرهیاهو نبود، بلکه ساکت و متفکر بود. او با دقت به صحبت‌های دیگران گوش می‌داد و تصمیمات استراتژیک و با طمأنینه می‌گرفت. او پس از تفکر زیاد صحبت می‌کرد، نه اینکه از هر فرصتی برای صحبت کردن استفاده کند. برخلاف برخی از سیاستمداران امروزی که دارای منیت‌های بزرگ هستند و وانمود

³³ Warren Bennis

می کنند که همه چیز را می دانند، لینکلن تمام تلاش خود را کرد تا اطراف خود را با افرادی احاطه کند که فکر می کرد از او باهوش تر هستند. او خود را به چالش می کشید تا به یادگیری ادامه دهد و می دانست که تنها با گوش دادن به سخنان اساتید روز می تواند رشد کند. شکست های او تنها چیزی بودند که به او انگیزه داد تا بیشتر تلاش کند و هوشمندانه تر کار کند.

برادران رایت که به اختراع و ساخت اولین هواپیمای موفق جهان مشهور هستند، قبل از موفقیت برای به پرواز درآوردن اولین هواپیمای خود که فقط 12 ثانیه طول کشید، بارها شکست خوردند. آن ها با اختراع خود قدم های کوچکی برداشتند و به جای توسعه یک موتور قدرتمند مانند رقبای خود، روی بلند شدن موفقیت آمیز هواپیما تمرکز کردند. ویلبر در اوایل آزمایش خود به اشتباه معتقد بود دم برای یک هواپیما ضروری نیست و دو گلایدر اول آنها دم نداشتند. آنها در آزمایشات بعدی خود، هفته ها دچار تاخیر شدند چون شفت پروانه گلایدر آنها شکسته بود. تلاش های پی در پی برای پرواز نیز شکست خورد و باعث آسیب به هواپیمای آنها شد. (تو باید از یک جایی شروع کنی).

چه چیزی می توانیم از این رهبران سرسخت بیاموزیم؟ ابتدا یاد می گیریم که اگر می خواهیم به عظمت برسیم، باید شکست بخوریم. شکست بخشی جدایی ناپذیر از فرآیند انجام کاری شگفت انگیز است. دوم، ما باید به موفقیت نهفته در هر شکست نگاه کنیم. مانند رویکرد ادیسون. ما مجبور نیستیم روی شکست تمرکز کنیم، بلکه باید بر روی آنچه می توانیم از شکست ها بیاموزیم تمرکز کنیم. همانطور که ادیسون نگاهش چنین است. شکست واقعاً یک گام ضروری در مسیر موفقیت است. من فکر می کنم خیلی وقت ها ما به سادگی در شکست غوطه ور می شویم، که البته ما را به جایی نمی رساند. سوم، یاد می گیریم که پشتکار نتیجه می دهد. وقتی بارها و بارها کاری را اشتباه انجام می دهیم، و در عین حال به یادگیری و امتحان راه های جدید ادامه می دهیم، در نهایت موفق خواهیم شد. باز هم بستگی به این دارد که ما چقدر آن هدف را می خواهیم.

روشی که من در برخورد با کارهای جدید پیشه می کنم و این ممکن است برای شما هم کارساز باشد، این است که پیش بینی کنم در مسیر جدید، اشتباهاتی خواهم داشت و مشکلی با این اشتباهات ندارم. به خودم می گویم که من از اشتباهات خود یاد خواهم گرفت و دفعه بعد بهتر عمل خواهم کرد. در دفعات بعد، اشتباهاتم را اصلاح خواهم کرد و امیدوارم کمتر اشتباه مرتکب شوم و باز هم از آنها یاد خواهم گرفت.

هنگامی که انتظار دارید اشتباه کنید و آنها را به عنوان ضرورتی برای رسیدن به هدف نهایی خود بپذیرید، فشار کمتری را متحمل خواهید شد. بله، همه ما می خواهیم بهترین تلاش خود را انجام دهیم و همچنان برای برتری تلاش خواهیم کرد، اما همیشه با چشمانی کاملاً باز به این واقعیت نگاه کنید که ما فقط انسان هستیم و نمی توانیم در هر کاری که اولین بار آن را امتحان می کنیم عالی باشیم.

به عنوان رهبر، ما اغلب فکر می کنیم که همه ما را تماشا می کنند و منتظر شکست ما هستند. اگر نگران این باشیم، این ترس و نگرانی، یادگیری ما را مختل می کند، زیرا از ریسک های محاسبه شده که ممکن است پادشاه های بزرگی به همراه داشته باشد، اجتناب خواهیم کرد. ما نمی توانیم تفکرات دیگران در مورد خودمان را کنترل کنیم، بنابراین توصیه من این است که روی اهداف خود تمرکز کنید و برای پیشبرد آنها اقدام کنید. کنترل کننده ها را کنترل کنید.

در فصل بعدی، من توضیح خواهم داد که چگونه ترس اغلب باعث به تعویق انداختن کارها و تأخیر در برنامه های شما می شود. در این فصل من نکاتی را برای کمک به شما در مسیر رسیدن به رویاهایتان ارائه خواهم کرد.

نکات کلیدی فصل سیزدهم

- ✓ اگر می خواهیم به عظمت برسیم، باید شکست بخوریم. شکست بخشی جدایی ناپذیر از فرآیند انجام کاری شگفت انگیز است.
- ✓ ما باید به موفقیت های نهفته در هر شکست نگاه کنیم.
- ✓ پشتکار نتیجه می دهد. وقتی بارها و بارها کاری را اشتباه انجام می دهیم و در عین حال به یادگیری و امتحان راه های جدید ادامه می دهیم، در نهایت موفق خواهیم شد.
- ✓ وقتی انتظار دارید اشتباه کنید و آنها را به عنوان ضرورتی برای رسیدن به هدف نهایی خود بپذیرید، فشار کمتری را تحمل خواهید کرد.

فصل چهاردهم: اقدام کن

من به شما قول نمی دهم که راحتی داشته باشید. من قول راحتی نمی دهم. بلکه به شما قول می دهم که سختی، خستگی و رنج تجربه کنید و با این تجربه ها به شما قول پیروزی می دهم. جوزپه گاریبالدی^{۳۴}

گفته می شود تفاوت بین رویا و واقعیت، داشتن طرح و برنامه است. شما می توانید درباره چگونگی زندگی حرفه ای یا شخصی تان، رویاپردازی کنید، اما تا زمانی که برنامه ای مشخص نکنید و اقدامات لازم برای اجرای آن را انجام ندهید، چشم انداز شما همچنان یک رویا خواهد بود. اکنون که موضوعات مربوط به خودآگاهی و نحوه برقراری ارتباط مؤثر با دیگران را درک کرده ایم، آماده ایم تا برای رسیدن به رویاهای خود به طور پیوسته تر اقدام کنیم.

چه چیزی ما را از اقدام باز می دارد؟ بیشتر اوقات، ترس.

به عنوان مثال، از هدف نوشتن یک برنامه استراتژیک برای بخش خود استفاده کنید. ممکن است به یک همکار بگویید: «من قصد دارم که یک برنامه استراتژیک بنویسم». دوست شما تحت تأثیر قرار می گیرد و پاسخ می دهد: "عالی است! چه اهدافی را می خواهید دنبال کنید؟" شما می گویید: "واقعاً مطمئن نیستم، اما قصد دارم بیشتر به آن فکر کنم." و گفتگو ادامه یابد. سپس، ماه ها بعد، ممکن است به همان همکار خود بگویید: "من همچنان به فرآیند برنامه ریزی استراتژیک فکر می کنم. چند ایده خوب دارم؛ فقط آنها را هنوز روی کاغذ نیاوردم. من مطمئن نیستم چگونه یا اینکه چه زمانی کارمندانم را در این کار، مداخله بدهم یا نمی دانم از نظر آنها، چه چیزی مهم تر است، بنابراین اینها چالش هایی خواهند بود که من باید بر آنها غلبه کنم." و این گفتگوهای مشابه برای ماه ها ادامه می یابد زیرا رویا در مغز شما جوانه زده است. شما چون نگران نحوه شروع کار هستید، بنابراین دچار اضطراب خواهید شد. شما هنوز کلمه ای ننوشته اید یا درباره آنچه در فکرتان است، با تیم خود صحبتی نکرده اید و ممکن است هرگز این برنامه استراتژیک را شروع نکنید. چرا اینطور است؟

بیشترین مقصر به تعویق انداختن کارها، همانا ترس است. دوستی دارم که می گوید: "چگونه" را از مغزتان بیرون بیاورید. منظور او این است که نگران نباشید که چگونه کاری را انجام خواهید داد بلکه فقط روی آنچه می خواهید به دست آورید تمرکز کنید و شروع به برداشتن گام های ضروری برای رسیدن به هدف کنید. بسیاری از ما رویاهای خود را قبل از اینکه به طور کامل جوانه بزنند از بین می بریم. موافق نیستی؟ ما آنها را با فکر کردن در مورد "چگونگی انجام کار" و سپس همه موانع موجود بر سر راه این چگونگی، درهم می کوبیم. این همان ترس ماست.

³⁴ . Giuseppe Garibaldi

از خود بپرسید "از چه می ترسم؟" شاید، در این مثال، شما می ترسید که تیم شما تحت تاثیر طرح شما قرار نگیرند. ممکن است ترس داشته باشید که وقتی دیگران آن را مرور می کنند، آن را درک نکنند یا قدردان آن نباشند. شاید فکر می کنید همکارانتان فکر می کنند که شما فردی مغرور و متکبر هستید زیرا هیچ کس دیگری برای بخش آنها برنامه‌ای ننوشته است. شاید آنها فکر کنند که شما یک احمق هستید زیرا ایده هایی که در طرح ارائه کرده اید بسیار ساده هستند. شاید فکر می کنید که نمی توانید این کار را انجام دهید و این کار برای شما طاقت فرسا است، شاید به زمان و انرژی موردنیاز برای انجام این فرآیند فکر کنید. شاید شما مطمئن نیستید که چگونه آن را انجام دهید. شاید شما بلد هستید که چگونه اهداف بنویسید، اما نمی دانید که چگونه برای این اهداف خود، استراتژی مناسب تدوین کنید.

همه ما ترس هایی داریم. البته آنها برای هر یک از ما متفاوت هستند، اما همه ما ترس را داریم. دن میلمن^{۳۵}، ورزشکار و قهرمان سابق جهان، مربی دانشگاه، مربی هنرهای رزمی و استاد کالج، زمانی گفت: "ترس های شما دیوار نیستند، بلکه مانع هستند. شجاعت نبود ترس نیست، بلکه غلبه بر ترس است." ما باید برای رویارویی با ترس هایمان، راهکاری انتخاب کنیم و در راستای دستیابی به اهدافمان برای مقابله با این احساسات برنامه ریزی کنیم.

قبلاً درباره اشتیاق نوشتم و در فصل بعدی نیز به آن خواهم پرداخت. گاهی اوقات ما فقط در مورد یک ایده کنجکاو هستیم، و اگر به طور منطقی به آن ایده فکر کنیم، متوجه می شویم که آنقدر مشتاق نیستیم که برای رسیدن به آن برنامه ریزی کنیم. اشکالی ندارد که نظر خود را تغییر دهید.

اگر کار بزرگی در فهرست کارهایتان دارید که ماههاست به آن رسیدگی نکرده اید، من سه پیشنهاد برای اقدام دارم: تعهد مجدد، تفویض اختیار، یا حذف. اگر این مورد به تعویق افتاده چیزی است که شایستگی دارد و می خواهید دوباره به اتمام آن متعهد شوید، در اینجا چند نکته وجود دارد که ممکن است به شما در رسیدن به آن کمک کند:

- ✓ به "چگونگی" فکر نکنید؛ فقط با آنچه که می دانید شروع کنید و با نزدیک شدن به هر مرحله از فرآیند، نحوه انجام آن را بررسی کنید.
- ✓ اهداف بزرگ و بلند مدت را به وظایف کوچک و قابل مدیریت تقسیم کنید.
- ✓ با تعیین ضرب الاجل و استفاده از ابزارهایی مانند تقویم برای یادآوری این مهلت ها، خود را مسئول نگه دارید.

✓ از شخصی بخواهید که پیگیر مسئولیت پذیری شما باشد و به طور منظم جلساتی را با او برگزار کنید تا پیشرفت شما را بررسی کند.

✓ پیروزی های کوچک را در طول مسیر جشن بگیرید تا شتاب خود را حفظ کنید. وقتی به برخی از این نقاط عطف دست یابید، چگونه به خود پاداش می دهید؟

✓ بدانید که احتمالاً اشتباهاتی رخ خواهند داد و این اشتباهات برای یادگیری شما ضروری هستند.

اگر انجام کاری که به تعویق افتاده است، شما را جذب نمی کند، واگذاری آن، گزینه مناسبی است. حتی اگر افرادی را ندارید که کار موردنظر را قبول کرده و مستقیماً به شما گزارش دهند، می توانید با پیدا کردن فردی در محل کار که چالش را دوست دارد و زمان موردنیاز برای اختصاص دادن به یک پروژه جالب دارد، کار را به او واگذار کنید. در نهایت، اگر هیچکدام از دو گزینه، تعهد مجدد یا واگذاری کار، عملی نبود، گزینه آخر را به کار ببرید، کار را از لیست خود حذف کنید. من شخصاً متوجه شده ام که کاری که وجود دارد ولی من برای انجام دادنش کاری نمی کنم تنها باعث استرس مداوم و کم بینی خودم می شود. بنابراین یک بار برای همیشه پیش خودم اعتراف می کنم که این کار، برای من اولویت نیست بنابراین آن را از لیست وظایفم حذف می کنم یا واگذار می کنم، و این کارها باعث می شود که احساس آرامش فوری کنم.

پس از اینکه با متعهد شدن به انجام اقدامات مستمر، فهرست وظایف خود را فتح کردیم، می توانیم ذهن خود را آزاد کنیم تا کمی رویاپردازی کنیم. فصل بعدی، زندگی با اشتیاق، در مورد انتخاب های شغلی ما و چگونگی کسب رضایت بیشتر از شغلمان است. اگر به شناسایی اشتیاق خود علاقمند هستید، فصل بعدی به شما یاد خواهد داد که چگونه رویاها و بازی های دوران کودکی شما می تواند بینش به شما بدهد. در فصل بعدی نکاتی را در مورد چگونگی دنبال کردن علائق خود ارائه خواهم کرد.

نکات کلیدی فصل چهاردهم

✓ شما می توانید درباره چگونگی زندگی حرفه ای یا شخصی تان رویاپردازی کنید اما تا زمانی که برنامه ای مشخص نکنید و اقدامات لازم برای اجرای آن را انجام ندهید، چشم انداز شما همچنان یک رویا خواهد بود.

✓ بیشتر اوقات، ترس ما را از اقدام برای تکمیل اهداف باز می دارد.

✓ نکاتی برای رسیدن به هدف:

○ نگران چگونگی انجام کار نباشید. فقط روی آنچه می خواهید به دست آورید تمرکز کنید و

شروع به برداشتن گام های ضروری برای رسیدن به هدف کنید.

○ اهداف بلند مدت را به وظایف کوچک و قابل مدیریت تقسیم کنید.

- با تعیین ضرب الاجل، خود را مسئول نگه دارید.
- از شخصی بخواهید که پیگیر مسئولیت پذیری شما باشد.
- پیروزی های کوچک را جشن بگیرید.
- توجه داشته باشید که احتمالاً اشتباهاتی رخ خواهند داد. این اشتباهات برای یادگیری ضروری هستند.

فصل پانزدهم: زندگی با اشتیاق

"من مشتاق انجام یک کار بزرگ و شرافتمندانه هستم، اما وظیفه اصلی من این است که کارهای کوچک را به گونه ای انجام دهم که گویی آنها بزرگ و شرافتمندانه هستند." هلن کلر^{۳۶}

برای اینکه یک رهبر استثنایی باشید که به سازمان و افرادی که با آنها کار می کنید اهمیت می دهد، مهم است کاری را انجام دهید که روح شما را تغذیه کند، نه فقط کاری که در انجام آن مهارت داشته باشید. این فصل به شما کمک می کند انتخاب های شغلی خود را کشف کنید و بفهمید چگونه می توانید از شغل خود رضایت بیشتری کسب کنید بدین نحو که عناصری را به شغل خود اضافه کنید که در خصوص بزرگترین استعدادهای شما صحبت می کند و به شما شادی می دهد. اگر برای شناسایی اشتیاق خود تلاش می کنید، ما بررسی خواهیم کرد که چگونه رویاها و بازی های دوران کودکی شما می تواند به شما بینش بدهد. در این فصل نکاتی در مورد چگونگی پیگیری اشتیاق ارائه خواهد شد.

برای امرار معاش خود چه کار می کنید؟ آیا کاری که انجام می دهید چیزی است که واقعاً شما را هیجان زده می کند؟ چیزی که روح شما را تغذیه کند؟ چیزی که به شما امکان می دهد از بهترین استعدادهای خود استفاده کنید؟ آیا وقتی صبح از خواب بیدار می شوید، برای زندگی و نحوه گذراندن روزهای خود سپاسگزار هستید؟ آیا می توانید صادقانه بگویید که کاری را که انجام می دهید "دوست دارید"؟

اگر پاسخ شما به سوالات بالا، مثبت است، شما فردی استثنائی هستید و می توانید مستقیماً به فصل بعدی این کتاب بروید. اگر پاسخ های شما منفی است، شما تنها نیستید، حداقل با اختلاف زیاد تنها نیستید.

زمانی که من در بخش بازاریابی یک شرکت حقوقی کار می کردم، من و یکی از همکارانم با یک خانم به عنوان داوطلب کارآموزی مصاحبه کردیم. از او پرسیدم چرا می خواهد در یک موسسه حقوقی کار کنید؟ او گفت فکر می کند می خواهد وکیل شود. وقتی از او پرسیدیم که چرا می خواهد وکیل شود، او در مورد چگونگی طلاق والدینش صحبت کرد. پدر این خانم در یک حرکت بسیار عجیب، به او گفته بود که او هرگز به جایی نخواهد رسید. او می خواست وکیل شود، تا به پدرش ثابت کند که می تواند کارهای بزرگ انجام دهد. او فکر می کرد وکالت شغلی است که می تواند پدر او را تحت تأثیر قرار دهد و باعث شود پدرش بابت همه حرفهای منفی که به او گفته است، احساس بدی پیدا کند. او نه تنها این کار را پیدا نکرد، بلکه من با ناراحتی آن مصاحبه را ترک کردم. انتخاب شغل برای صدمه زدن به دیگری، یعنی آماده کردن خود برای بدبختی.

³⁶ . Helen Keller

برخی از مردم فکر می کنند کاری که دوست دارند هر روز انجام دهند غیر عملی است. اما اگر یک فعالیت را دوست دارید و در آن مهارت دارید، می توانید از آن شغلی بسازید یا حداقل جنبه های خاصی از آنچه را که دوست دارید در شغل فعلی تان بگنجانید. من یک بار یک برنامه تلویزیونی در مورد شخصی دیدم که یک طعم دهنده حرفه ای ترافل شکلاتی بود. او برای چشیدن ترافل شکلاتی به دور دنیا سفر کرد و خودش هم آنها را درست کرد. من عاشق شکلات هستم، بنابراین برای من شغل فوق العاده ای به نظر می رسید.

برای مثال، چند نفر از ما می توانیم با داشتن شغلی در حوزه روابط عمومی یا منابع انسانی در یک کشتی تفریحی خوشحال باشیم؟ من یک بار با کسی ملاقات کردم که می خواست به جهان سفر کند و شغل او مدیر روابط عمومی یک کشتی تفریحی بود. او آن را دوست داشت! گاهی اوقات ما به اندازه کافی خلاقانه فکر نمی کنیم، حتی اگر بسیاری از متخصصان ارتباطات، خود را به عنوان افراد خلاق تصور می کنند. چگونه می توانید مهارت های ارتباطی خود را با چیزی که واقعاً دوست دارید، مانند شکلات، کشتی های تفریحی، چتربازی، ترن هوایی یا مذهب خود، پیوند دهید؟

اگر به گونه ای زندگی و کار می کنید که بر روی اشتیاق خود سرمایه گذاری کنید، در این صورت چیزی که به دیگران منتقل می کنید شامل چیزی است که کاملاً دوست دارید. نحوه بیان آنچه می گوئید به تحقیقی که از آلبرت مراهبان به اشتراک گذاشتم بازمی گردد. هر چه فرد اعتقاد یا اشتیاق بیشتری نسبت به پیامی داشته باشد که از طریق زبان بدن منتقل می کند، ما آن شخص را بیشتر دوست داریم. اساساً، اگر بخواهیم پیامی را با اشتیاق صمیمانه ای که نسبت به موضوع احساس می کنیم، ارائه کنیم، شانس بیشتری برای دوست داشتنی شدن داریم. اگر مردم شما را دوست داشته باشند، به احتمال زیاد به شما گوش خواهند داد.

بارها شنیده ام، "کاری را که دوست داری انجام بده، پول به دنبالش خواهد آمد." اما بسیاری از افرادی که آنها را کوچ کرده ام به من گفته اند که نمی دانند علائقشان چیست. می توانم تصور کنم که برای هیچ کس، لحظه مشخصی وجود ندارد که در آن شور و شوق آنها، خود را به شکلی عالی و چشمگیر مانند یک رعد و برق نشان دهد، بنابراین نمی توان انتظار داشت، هدف فرد به صورت ناگهانی پدیدار شود. بسیاری از مردم با یک شغل زندگی می کنند، هر شغلی و به خصوص از کاری که هر روز انجام می دهند لذت نمی برند. بنابراین چگونه می توان اشتیاق خود را پیدا کرد و جنبه هایی از آن را در آنچه که فرد روزانه انجام می دهد، گنجانده؟

کتاب های بسیار خوبی در این زمینه وجود دارد مثل:

✓ چتر نجات شما چه رنگی است؟ نوشته ریچارد نلسون بولز^{۳۷}؛

³⁷ . What Color Is Your Parachute? by Richard Nelson Bolles

✓ من می‌توانستم هر کاری انجام دهم اگر می‌دانستم چیست: چگونه می‌توانید بفهمید دقیقاً چه می‌خواهید و چگونه می‌توانید به آن دست یابید توسط باربارا شر^{۳۸}؛

✓ راهنمای کسب‌وکار گرایانه برای حمایت از علائق خود و دستیابی به موفقیت شغلی توسط واگان ایوانز^{۳۹}

همچنین تست‌های ارزیابی شخصیتی و رفتاری آنلاین مانند DiSC، Predictive Index، StrengthsFinder، Big Five Assessment، Enneagram، The Six Type of Working Genius و موارد دیگر وجود دارد که ترجیحات روان‌شناختی، نحوه تصمیم‌گیری فرد، ویژگی‌های شخصیتی و نقاط قوت و ضعف مدیریتی فرد را اندازه‌گیری می‌کند که می‌تواند برای پی بردن به علایق بالقوه مفید باشد.

فکر کردن به دوران کودکی و کشف مجدد خودتان درباره اینکه در دوران کودکی چگونه فردی بودید، برای شروع به کشف آنچه دوست دارید، می‌تواند مفید باشد. وقتی جوان هستیم، پاک، واقعی و شجاع هستیم. ما کاری را که دوست داریم انجام می‌دهیم، زیرا آن را دوست داریم، و برایمان مهم نیست که کسی در مورد آن چه فکر می‌کند.

وقتی کلاس چهارم بودم، تکلیفی به ما داده شد. می‌خواهید در آینده چکاره شوید؟ آنرا نقاشی کنید. من یک نقاشی از یک مدرسه کشیدم و خودم را به عنوان معلم طراحی کردم. من و دو خواهر کوچکترم اغلب در خانه، مدرسه بازی می‌کردیم و من همیشه معلمی بودم که درس‌ها را آماده می‌کردم، برگه‌هایی را برای آن‌ها درست می‌کردم تا آن‌ها را کامل کنند و آزمون‌ها را برگزار می‌کردم.

اگرچه من هرگز معلم تمام وقت مدرسه نشدم، اما بیشتر عمرم را صرف تدریس کرده‌ام. من در مدرسه روزهای یکشنبه تدریس کرده‌ام و مطالعات کتاب مقدس را تسهیل کرده‌ام، من به عنوان رئیس انجمن‌های بسیاری در طول زندگی حرفه‌ای‌ام خدمت کرده‌ام، من برای سال‌های متمادی یک سخنران بوده‌ام. زمانی که در مقطع فوق لیسانس بودم برای مقطع کارشناسی تدریس می‌کردم و همچنین پس از دریافت مدرک کارشناسی ارشد، دو سال در دانشگاه اوهایو در کلاس‌های روابط عمومی تدریس کردم. من در حال حاضر، در محل کارم آموزش انجام می‌دهم، تسهیلگر کارگاه‌های برنامه ریزی استراتژیک هستم و در کنفرانس‌های سراسر کشور سخنرانی می‌کنم.

از آنجا که من مدت‌ها پیش رویای معلم بودن را داشتم به این معنی نیست که این شغل به معنای دقیق (مثلاً معلم دبیرستان یا استاد کالج) لزوماً سرنوشت من بوده است. در عوض، فکر می‌کنم واضح بود که از آموزش

³⁸ . I Could Do Anything If I Only Knew What It Was: How to Discover What You Really Want and How To Get It by Barbara Sher

³⁹ . A Business-Oriented Guide to Backing Your Passion and Achieving Career Success by Vaughan Evans

دیگران لذت می‌برم، که می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، مانند آنچه در سطور قبلی به آنها اشاره کردم. قطعاً معلمی علاقه من است و این واقعیت که می‌تواند بخشی از حرفه من باشد به من کمک می‌کند نسبت به کاری که انجام می‌دهم اشتیاق داشته باشم. من هر روز را صرف تدریس نمی‌کنم، و مطمئناً از چیزهای دیگری در مورد کاری که انجام می‌دهم لذت می‌برم، اما تدریس چیزی است که روح من را تغذیه می‌کند.

وقتی بچه هستیم، تمایل داریم به چیزهایی جذب شویم که در آنها برتری استعداد داریم. تدریس یکی از کارهایی بود که من در بچگی به آن جذب شده بودم. بسیاری از این استعدادهای طبیعی می‌توانند به سرگرمی تبدیل شوند که در واقع این سرگرمی‌ها، جایی است که شما می‌توانید در آنها دنبال علائق خود بگردید. آیا شما سرگرمی دارید؟ کدام بخش از سرگرمی واقعاً شما را خوشحال می‌کند و چرا؟ اگر بخشی از نقش رهبری شما می‌تواند شامل چیزی باشد که برای شما شادی به ارمغان می‌آورد، شما آن احساس مثبت را به تیم و محل کار خود خواهید آورد.

به یاد می‌آورم، در دوره کارشناسی ارشدم در ایالت اوهایو، در یک کلاس منابع انسانی شرکت کردم. در این کلاس استاد یک نمودار ون را روی تخته سفید ترسیم کرد. نمودار ون یک نمایش بصری است که شباهت‌ها و تفاوت‌های بین مفاهیم را نشان می‌دهد. در این نمودار شما دو یا سه دایره می‌کشید که در نقاطی با یکدیگر، همپوشانی دارند. این همپوشانی‌ها که در مرکز نمودار اتفاق می‌افتد؛ نشان‌دهنده ویژگی‌های مشترک هستند. تا جاییکه حافظه‌ام یاری می‌کند، سه دایره نمودار دارای برچسب استعداد، اشتیاق و فروش بودند. استاد توضیح داد که اگر بتوانید آنچه را که واقعاً در آن خوب هستید (استعداد)، و آنچه واقعاً دوست دارید انجام دهید (اشتیاق) و محصولات یا خدماتی را که می‌توانید به دیگران بفروشید (فروش) را در این نمودار بگنجانید، شغلی را خواهید یافت که می‌تواند برای شما رضایت بخش‌ترین و پردرآمدترین باشد. او از ما پرسید که آیا شغل فعلی ما با مرکز نمودار مطابقت دارد یا خیر، و بسیاری از دانش‌جویان خندیدند. او ما را تشویق کرد که در مورد این نمودار ون فکر کنیم و شغلی را دنبال کنیم که شامل این سه مفهوم باشد تا بتوانیم با اشتیاق خود زندگی کنیم.

ممکن است تعجب کنید، چگونه می‌توانم عناصری را که به آنها علاقه دارم به شغل فعلی خود اضافه کنم؟

از آنجا که مسیحی بودن یکی از مؤلفه‌های برجسته‌ای است که من در خودم می‌بینم، همیشه فکر می‌کردم که حرفه‌ام با مسیحیت من شکل گرفته است. من سعی کرده‌ام با بهترین استفاده از استعدادهایی که خدا به من عطا کرده است، زندگی خود را با احترام به خدا بگذرانم. بخشی از چالش من در این راه، کشف استعدادهای خدادادی، پذیرش این استعدادهای با فروتنی و استفاده از این استعدادهای برای خدمت به دیگران است به طوری که به گونه‌ای زندگی می‌کنم که فکر می‌کنم بیشتر از همه به خدا احترام می‌گذارم. این کار آسانی نیست و من باید در این راه شجاعت زیادی داشته باشم. من کارهای زیادی را با ترس انجام داده‌ام، و مطمئن بودم که با

دنبال کردن آنچه احساس می‌کردم خدا برای من در نظر دارد، به خدا احترام می‌گذارم. اگر از خدایی پیروی می‌کنید، نزدیک شدن به اشتیاق خود به روشی مشابه روش من، یعنی احترام به موجود یا مفهوم الهی یا ماوراء طبیعی که از آن پیروی می‌کنید، می‌تواند بسیار رضایت بخش باشد و برای کسانی که به آنها خدمت می‌کنید ارزشمند است.

اگر از مذهب خاصی پیروی نمی‌کنید، شما را قضاوت نمی‌کنم. در عوض، تشویقتان می‌کنم که در مورد پیگیری اشتیاق خود به روشی که در بالا توضیح دادم فکر کنید، استعدادها، علایق و توانایی‌های مالی شما در کجا همپوشانی دارند؟ من فکر می‌کنم بیشتر افرادی که به کتاب‌های رهبری علاقه دارند، مانند این کتاب، یا تلاش می‌کنند تا یادگیرنده مادام‌العمر باشند، افراد فوق‌العاده خوبی هستند که می‌خواهند به جای اینکه از دنیا استفاده کنند، به آن اضافه کنند. ببینید کجا می‌توانید الهام بخش باشد و این الهام بخشی را به دنیا اضافه کنید؟

اکنون که نحوه وارد کردن اشتیاق بیشتر در زندگی کاری خود را بررسی کرده ایم، دو فصل بعدی شما را راهنمایی می‌کند که به جای اینکه برای پاسخگویی به سوالات خود، به دنیای بیرون نگاه کنید، به درون خود بنگرید. در دو فصل بعدی، نحوه ایجاد تغییرات مثبت در خود توضیح داده خواهد شد تا از این تغییرات برای تأثیرگذاری بر تغییر رفتار افرادی که با آنها در تعامل هستید، بهره ببرید. همچنین شما را تشویق می‌کنم که از آنچه در این کتاب آموخته‌اید برای اعمال رهبری آرام در زندگی خود استفاده کنید.

نکات کلیدی فصل پانزدهم

✓ اگر عاشق یک فعالیت هستید و در آن مهارت دارید، می‌توانید از آن شغلی بسازید یا عناصری از آن را به شغل فعلی خود اضافه کنید.

✓ فکر کردن به دوران کودکی خود، یا کشف اینکه در دوران کودکی خود چگونه انسانی بودید، برای شروع به کشف علائق خود، می‌تواند مفید باشد. وقتی بچه هستیم، تمایل داریم استعدادهای طبیعی خود را جذب کنیم.

✓ اگر می‌توانید آنچه را که واقعاً در آن مهارت دارید (استعداد) و آنچه را که واقعاً دوست دارید انجام دهید (شور و اشتیاق) و محصولات یا خدماتی را که می‌توانید به دیگران بفروشید (فروش) را در قسمت همپوشانی مرکز نمودار ون بیابید، در واقع شغلی را یافته‌اید که می‌تواند برای شما رضایت بخش‌ترین و پردرآمدترین باشد.

فصل شانزدهم: رهبری از درون به بیرون

اگر می‌خواهید به هر روش بلندمدت و متعهدانه‌ای رهبر باشید، به چشم‌اندازی نیاز دارید که واقعاً متعلق به خودتان باشد، چشم‌اندازی که عمیق و سرسخت باشد و نزدیک به آن چیزی باشد که خودتان به آن اعتقاد دارید. آنچه که برای شما ارزشمند است و شما را به جایی می‌برد که مطلوب شماست و فکر می‌کنید به آن تعلق دارید. قدرت چنین دید پویا و انگیزه‌ای که از آن نشأت می‌گیرد، تنها چیزی است که می‌تواند شما را در مسیر زندگی فعال نگه دارد. جان کبات زین^{۴۰}

خیلی از ما سعی می‌کنیم رهبری از بیرون به داخل داشته باشیم یعنی به هدایت بیرون خود می‌پردازیم. ما برای موفقیت خودمان را آماده می‌کنیم، سعی می‌کنیم همه چیزهای درست را بگوییم، سعی می‌کنیم کارمان را عالی انجام دهیم، و یک سری کتاب می‌خوانیم تا همه پاسخ‌ها را داشته باشیم. سپس می‌نشینیم و تعجب می‌کنیم که چرا زندگی حرفه‌ای ما به هم ریخته است. گاهی اوقات ما فقط سعی می‌کنیم به نقشی که در زندگی ایفا می‌کنیم نگاه کنیم، به جای اینکه به طور آسیب‌پذیر نشان دهیم که واقعاً چه کسی هستیم.

این یک آشفتگی است زیرا ما سعی داریم بیرون خود را هدایت و کنترل کنیم، در حالی که همه پاسخ‌های موفقیت در واقع در درون ما هستند. ما می‌توانیم برای مدتی هر کاری انجام دهیم. ما می‌توانیم تمام ضرب الاجل‌ها را رعایت کنیم. ما می‌توانیم از طعنه زدن دست برداریم. ما می‌توانیم به موقع در جلسات حضور داشته باشیم. می‌توانیم مثبت فکر کنیم اما اگر واقعاً مالک اعمال خود نباشیم و انگیزه خود برای تغییر را درک نکرده یا نپذیرفته باشیم، همه اینها فقط یک نمایش ظاهری بزرگ است.

من متوجه شده‌ام که بسیاری از مردم نمی‌خواهند مسئولیت اعمال خود را بپذیرند. خیلی ساده تر است که انگشت اتهام را به سمت دیگران بگیریم. مشکل این است که ما نمی‌توانیم دیگران را تغییر دهیم. ما نمی‌توانیم کسی را وادار کنیم که رفتار خاصی داشته باشد. ما فقط می‌توانیم رفتارهای خود و واکنش‌هایمان به دیگران را تغییر دهیم.

روشی که با استفاده از آن، ما می‌توانیم هم رفتارها و هم واکنش‌هایمان را تغییر دهیم این است که خود را از نزدیک بشناسیم، شناخت خود از درون. هر چه بیشتر درباره خودمان بدانیم، بهتر می‌توانیم احساسات و افکار خود و منشأ آنها را بشناسیم پس دیگران کمتر می‌توانند ما را کنترل کنند. چرا در یک لحظه احساس می‌کنیم که هیچ کس، حس همان لحظه ما را نمی‌تواند داشته باشد؟

این بخشی از زیبایی منحصر به فرد بودن و چالش برقراری ارتباط با دیگرانی است که شبیه ما نیستند. همه ما دکمه‌های مختلفی برای فشار دادن و واکنش نشان دادن داریم. وقتی خودمان را به خوبی بشناسیم، می‌توانیم

⁴⁰ Jon Kabat-Zinn

دکمه های فشار خود را شناسایی کنیم و بدانیم که آنها را از کجا به دست آورده ایم، کمتر واکنش نشان دهیم و وقتی آن دکمه ها فشار داده می شوند، کلمات و اعمال خود را با دقت بیشتری انتخاب کنیم.

وقتی مردم آنچه را که از ما انتظار دارند دریافت نمی کنند، احتمالاً نمی توانند پاسخی منطقی و معمول به درخواست یا رفتار ما بدهند. به عنوان مثال، فرض کنید من معمولاً زمانی که از کارهای شریک تجاری خود ناامید می شوم، سرش فریاد می زنم و این واکنش من، باعث می شود که او نیز سر من فریاد بزند. اما اگر به جای فریاد زدن، با آرامش به او توضیح دهم که چرا از او ناامید هستم، به احتمال زیاد او هم فریاد نخواهد زد.

قبلاً گفتم که ما نمی توانیم دیگران را تغییر دهیم. اگرچه این درست است، اما اگر تغییرات مثبتی در خود ایجاد کنیم و سپس به شیوه های سازنده تری نسبت به دیگران رفتار کنیم، احتمالاً می توانیم رفتارهای جدید دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم.

برای موفقیت درازمدت، باید درون خود را بشناسید. برای این کار باید کارهای زیر را انجام دهید:

- ✓ پذیرش مهربانانه بازخورد دیگران؛
- ✓ تلاش برای آگاهی بیشتر درباره احساسات و عواطف خودتان؛
- ✓ معاشرت با کسانی که شما را به چالش می کشند و حمایت می کنند؛
- ✓ گوش دادن دقیق به صحبت های دیگران؛
- ✓ اهمیت دادن به خودتان؛
- ✓ دوست داشتن کسی که در این لحظه هستید با وجود تمام ناکامی هایتان.

از طریق موارد بالا، شما همیشه در حال یادگیری خواهید بود.

شما خاص و منحصر به فرد هستید. از شما، تنها یک نسخه در سراسر جهان وجود دارد، کسی که دارای استعدادهای متمایز در خصوص ارتباطات و رهبری است. هر چه بیشتر خودتان را با تمام عیوبتان درک کنید و بپذیرید، دوست داشتن و پذیرش دیگران با تمام عیوبشان آسان تر است. هنگامی که ما با دقت گوش می دهیم و شروع به درک دیگران می کنیم و تلاش می کنیم صادقانه و صریح با دیگران صحبت کنیم، ناگهان ارتباط به طرز باورنکردنی آسان تر می شود.

بیایید اکنون متعهد شویم که اصالت را تمرین کنیم و با کنجکاوی و دید باز به دیگران نزدیک شویم.

نکات کلیدی فصل شانزدهم

✓ ما اغلب به هدایت بیرون خود می پردازیم، در حالی که تمام پاسخ های موفقیت ما در واقع در درون ماست.

✓ ما نمی توانیم کسی را وادار کنیم که رفتار خاصی داشته باشد. ما فقط می توانیم رفتارهای خود و واکنش هایمان به دیگران را تغییر دهیم.

✓ ما از طریق موارد زیر درباره خودمان می آموزیم:

○ پذیرش مهربانانه بازخورد دیگران؛

○ تلاش برای آگاهی بیشتر درباره احساسات و عواطف خودتان؛

○ معاشرت با کسانی که شما را به چالش می کشند و حمایت می کنند؛

○ گوش دادن دقیق به صحبت های دیگران؛

○ اهمیت دادن به خودتان؛

○ دوست داشتن کسی که در این لحظه هستید با وجود تمام ناکامی هایتان.

✓ هر چه بیشتر خودتان را با تمام عیوبتان درک کنید و بپذیرید، دوست داشتن و پذیرفتن دیگران با تمام عیوبشان آسان تر است.

نتیجه گیری

امیدوارم این کتاب شما را به تعریف عمیق‌تری از رهبری آرام هدایت کند: رهبری با اعتماد به نفس آرام؛ توانایی تشویق، مشارکت و توانمندسازی دیگران؛ تمایل به قبول مسئولیت اشتباهات خود؛ و اعتماد به نفس برای استقبال از بازخورد سازنده بدون حالت تدافعی یا واکنشی.

چگونه می‌توانید از رهبری آرام برای به دست آوردن نتایج مطلوب خود استفاده کنید؟ با مراجعه به آدرس زیر کتاب کار همراه را دانلود کنید و سؤالات هر فصل را برای یافتن راه‌های عملی برای تقویت یادگیری خود بررسی کنید:

bit.ly/3sbOacQ

تغییر بلافاصله اتفاق نمی‌افتد، بلکه نیاز به تمرین مداوم و زمان کافی دارد. نوشتن منظم وقایع روزانه و به چالش کشیدن خود در زمینه‌هایی که می‌خواهید به آنها بپردازید، تغییرات مثبت و اعتماد به نفس ایجاد می‌کند. اگر نتایج سریع‌تری می‌خواهید و تصمیم جدی گرفته‌اید که روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید، از طریق سایت زیر، برای یک جلسه کوچینگ مقدماتی رایگان با من ثبت‌نام کنید:

www.calendly.com/mj-clark/45min

کسانی که با من روی کوچینگ سرمایه‌گذاری کرده‌اند، شروع به تفکر برای پیدا کردن روش‌های جدیدی کرده‌اند که منجر به رفتارهای جدیدی در آنها می‌شود که هم در زندگی کاری و هم در زندگی شخصی برای آنها مفیدتر است. در نهایت، شما به عنوان مراجع، به من خواهید گفت که بازخورد اطرافیان شما در خانه و محل کار در مورد تغییرات مثبت شما، چه بوده است؟ این بازخوردها، برای من، گواهی است بر تمام سختکوشی مراجعانم برای ایجاد تغییرات مثبت در زندگی. با تسلط بر مفاهیم رهبری این کتاب، ناامنی‌های خود را بهتر مدیریت خواهید کرد و به الگوی قدرتمندتری در سازمان یا کسب و کار خود تبدیل خواهید شد.

اگر این کتاب برای شما مفید بود، لطفاً در آمازون درباره این کتاب، یادداشت بگذارید. اگر می‌خواهید این مفاهیم را از طریق کوچینگ اجرایی یا به شرکت یا بخش خود معرفی کنید، لطفاً با من از طریق mj@integratedleader.com تماس بگیرید. من دوست دارم به شما کمک کنم!

قدردانی

من در اینجا می‌خواهم از مشتریان شگفت‌انگیز ILS خود چه در گذشته و چه در حال حاضر تشکر و قدردانی کنم. میل و شجاعت آنها برای تبدیل شدن به افراد بهتر، مدیران موثرتر و برقراری ارتباط با صداقت و فروتنی، به من انگیزه روزافزون می‌دهد. برای من افتخار بزرگی است که بخش کوچکی از سفر شما هستم.

صمیمانه از همسرم، باب، برای درک او از استقلال و روحیه کارآفرینی من تشکر می‌کنم. حمایت او از تمام ماجراهای جدیدی که در طول سی سال زندگی مشترک خود دنبال کرده‌ام، و توصیه‌های صحیح باب به من کمک کرد تا به فردی که هستم تبدیل شوم. من او را با تمام وجودم دوست دارم و برای هر روزی که در کنار هم هستیم، خدا را شکر می‌کنم.

پسران شگفت‌انگیز من، کارسون و کانر کلارک، در شناسایی فرصت‌ها برای رشد شخصی به من کمک کردند. با تلاش برای گوش دادن و احترام به آنها، احساس می‌کنم درس‌های ارزشمند و مادام‌العمر زیادی آموخته‌ام. پسران عزیزم، من شما را برای همیشه دوست دارم و از شادی خالصی که به زندگی من می‌آورید بسیار قدردانی می‌کنم.

استیو اندرسون^{۴۱} سال‌ها پیش به من پیشنهاد نوشتن کتابی را داد. از او به خاطر تشویق‌ها و اعتماد بی‌وقفه‌اش به توانایی‌هایم تشکر می‌کنم. دوست داشتن مطلق کاری که برای امرار معاش انجام می‌دهید یک نعمت بزرگ است. متشکرم، استیو، برای اینکه به من اجازه دادی تا اشتیاقم را از طریق ILS زندگی کنم. من همچنین از همکاران ILS، برای حمایتشان تشکر می‌کنم، به ویژه از نانسی رامل^{۴۲} برای کمک‌های اولیه‌اش در ویرایش و پیشنهادات متفکرانه‌اش در مورد چاپ اول این کتاب تشکر می‌کنم و از کیتی اسپراگ^{۴۳} برای بازخوانی بخش‌هایی از نسخه اول کتاب و ارائه توصیه‌های عالی در مورد آن، قدردانی می‌نمایم.

از دو دوست صمیمی‌ام، پم ری^{۴۴} و جولی تیادو^{۴۵} تشکر می‌کنم. چند سال پیش، ضمن صرف یک لیوان نوشیدنی، هر یک از ما یک هدف اصلی را که امیدوار بودیم به آن برسیم، بیان کردیم. من قرار بود این کتاب را بنویسم. از آن زمان، ما سه نفر، از همدیگر برای دستیابی به این اهداف حمایت کرده‌ایم. پم و جولی منابع دائمی عشق و نور در زندگی من بوده‌اند. من هر دوی شما را بسیار دوست دارم و از اینکه هر دوی شما را در زندگی‌ام دارم احساس خوشبختی می‌کنم.

⁴¹ . Steve Anderson

⁴² . Nancy Rummel

⁴³ . Katie Sprague

⁴⁴ . Pam Ray

⁴⁵ . Julie Theado

پدر و مادر خودم و والدین همسرم، الگوهای بسیار خوبی در زندگی من بودند. من از مری کاندون، مادر نود و چهار ساله‌ام، متشکرم. از پدرم، سنت جو، که فوت کرده است و جان و جانت کلارک که در دهه نود زندگی خود درگذشتند. همه آنها الگوی من برای صداقت، سخت کوشی، شجاعت و استقامت بودند. من همه شما را دوست دارم و قدردان هر روزی هستم که از داشتن شما در زندگی ام برخوردار بوده‌ام. از خواهر و برادرهایم تشکر می‌کنم: پت، کلی (در بهشت)، جویس، دی دی، دونا، جان، لینی، مایک، کوین، برنی، رومی، جو آن (در بهشت)، جین و کارول، من همه شما را دوست دارم و از حمایت‌ها، تشویق‌ها و توصیه‌های شما در طول سال‌های عمرم قدردانی می‌کنم.

در آخر، از دوستان نزدیکی که طی سال‌ها عضویت در انجمن روابط عمومی آمریکا پیدا کرده‌ام، تشکر می‌کنم. عضویت در انجمن روابط عمومی آمریکا، روی زندگی و حرفه من تأثیر زیادی گذاشته است. من از همه اعضای انجمن مذکور (در گذشته و حال) تشکر می‌کنم که همیشه مرا تشویق کرده‌اند و چیزهای زیادی از آنها یاد گرفته‌ام، به ویژه: تاد بیلی. کتی برد، کیتی بنتون، زک بینگام، میشل برتشر، سوزی بوکانان، بروس کادوالد، فرانک دینر، بیلی فیشر، داگ فریزر، کری فرانسیس، مری گاریک؛ جو گولهن، تامی گراملیچ، جسیکا هملین، ارین هاوک، دکتر استیو ایزمن، آنجلا کريل، جان کومپا، سوزان مانتی، آرون میلر، مورین میلر، سوزان مریم، وینس مکمورو دن اورزانو، ایمي هلو، جان پالمر، جیل راکو، آیلین اسکاھیل، دنیس شیلی، دن اشتاینبرگ، جارون تری، جین ترانتر، ملیسا وبر، و بث واتکینز

درباره نویسنده



خانم ام. جی. کلارک^{۴۶}، نویسنده کتاب، مولف کتابهایی است که به مخاطبان خود ابزارهایی عملی برای قاطعیت بیشتر، تغییر رفتارهای غیر مفید، غلبه بر منتقد خشن درونی، صبوری و بهبود مهارت های مدیریت و رهبری ارائه می دهد. او معتقد است که ما برای زندگی نیاز به خودآگاهی، کنترل عاطفی، مهارت های عالی گوش دادن و شجاعت داریم. دارا بودن این ویژگی ها به هدف گذاری معقول برای رسیدن به شادی و موفقیت در تجارت و زندگی شخصی منجر می شود.

خانم کلارک مشاور ارشد رهبران از طریق سیستم رهبری یکپارچه^{۴۷} است که در اوهایو مستقر است. او به عنوان مشاور رهبران، مدیران اجرایی و کوچها به افراد زیادی در سراسر کشور در صنایع متعدد خدمت می کند. او مولف کتاب "خفه شو و رهبری کن: راهنمای ارتباطی برای رهبری در سکوت" است و یک سخنران فعال کنفرانس های بین المللی. او در واقع، اشتیاق عمیقی به مربیگری و الهام بخشیدن به دیگران در خصوص رهبری بی سر و صدا (رهبری در سکوت) دارد و به همین دلیل، متعهد به یادگیری و آموزش مادام العمر است.

⁴⁶ . M.J. Clark

⁴⁷ . Integrated Leadership System

1. In his book Quiet Leadership, David Rock defines “quiet leadership” as an ability to inspire high- quality thinking in your team instead of simply telling them what to do.
2. Blacker, Shelby. “Seven Different Ways to Journal.” The Beautiful Life Plan, <https://www.thebeautifullifeplan.com/blog/7-different-ways-to-journal>.
3. Bradberry, T. and Greaves, J. (2009), n.d. Emotional intelligence 2.0. San Diego, CA: TalentSmart.
4. Doidge, N., The Brain That Changes Itself and Brown, P, Roediger III, H., McDaniel, M. Make It Stick.
5. Fagerlin, R., Trustology: The Art and Science of Leading High-Trust Teams.
6. Kouzes, J. and Posner, B. (2002), The Leadership Challenge: The Most Trusted Source on Becoming a Better Leader. Hoboken, NY: Jossey-Bass.
7. Goleman, D. (2006), Social Intelligence: The Revolutionary New Science of Human Relationships. New York, NY: Bantam Dell
8. Ziegler, D.J., Smith, P.N. (2004). “Anger and the ABC model underlying Rational-Emotive Behavior Therapy.” Psychological Reports, 94(3), 1009-1014.
9. Zamarra, J. W., Schneider, R. H., Besseghini, I., Robinson, D. K., Salerno, J. W. (1996). “Usefulness of the transcendental meditation program in the treatment of patients with coronary artery disease.” American Journal of Cardiology, 77, 867-870.
10. Edwards, D. L. (1991). “A meta-analysis of the effects of meditation and hypnosis on measures of anxiety.” Dissertation Abstracts International, 52 (2-B), 1039-1040; and Miller, J., Fletcher, K., & Kabat-Zinn, J. (1995). “Three-year follow-up and clinical implications of a mindfulness-based intervention in the treatment of anxiety disorders.” General Hospital Psychiatry, 17, 192-200.
11. Kabat-Zinn, J. (1982). “An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results.” General Hospital Psychiatry, 4, 33-47.
12. Gelderloos, P., Walton, K., Orme-Johnson, D., & Alexander, C. (1991). “Effectiveness of the transcendental meditation program in preventing and treating substance misuse: A review.” International Journal of the Addictions, 26 (3), 293-325.
13. Speca, M., Carlson, L., Goodey, E. & Angen, M. (2000). “A randomized wait-list controlled clinical trial: The effect of a mindfulness meditation-based stress reduction program on mood and symptoms of stress in cancer outpatients.” Psychosomatic Medicine, 62, 613-622.
14. Reibel, D.K., Greeson, J. M., Brainar, G. C., & Rosenzweig, S. (2001). “Mindfulness-based stress reduction and health-related quality of life in a heterogeneous patient population.” General Hospital Psychiatry, 23 (4); and Williams, A., Kolar, M. M., Reger ,B. E., Pearson, J. C. (2001). “Evaluation of a wellness-based mindfulness stress reduction intervention: A controlled trial.” American Journal of Health Promotion, 15(6), 422–432.

15. The results of this study by researchers D.S. Berry, J.W. Pennebaker, B.A. Esterling, M.H. Antoni, M.A. Fletcher, S. Margulies and N. Schneiderman are detailed in the book *Cheap Psychological Tricks: How to Get What You Want and Be Happy* by Perry W. Buffington, Ph.D. 16. Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*, Wadsworth, California: Belmont.
17. Eagleman, D. (2015), *The Brain: The Story of You*. New York, NY: Pantheon Books.
18. Sowell, E., Peterson, B., Thompson, P. et al., "Mapping cortical change across the human life span." *Nature Neuroscience* 6, 309–315 (2003). <https://doi.org/10.1038/nn1008>
19. Sorensen, M. (2017), *I Hear You: The Surprisingly Simple Skill Behind Extraordinary Relationships*. Autumn Creek Press.
20. Based on the assertive communication suggestions offered by psychological research and clinician John Gottman.
21. Brown, B., *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*.
22. Goleman, D. (2006), *Social Intelligence: The Revolutionary New Science of Human Relationships*. New York, NY: Bantam Dell.
23. Daniel Goleman describes Cacioppo's research in the book *Social Intelligence: The Revolutionary New Science of Human Relationships*.
24. Goleman, D. (2006), *Social Intelligence: The Revolutionary New Science of Human Relationships*. New York, NY: Bantam Dell.
25. Eldemire, April (2020). "How Negativity Can Ruin Relationships: Negativity often works like a slow poison between married partners." *Psychology Today* online article, posted 2/24/20.
26. Schein E. H., Bennis W. G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York, NY: Wiley.
27. Duhigg, C. (2016, February 25). "What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team." Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned/from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
28. Kelly, M. (2007), *The Dream Manager*. Westport, CT: Hyperion Press.
29. Furr, N. "How Failure Taught Edison to Repeatedly Innovate." *Forbes Online*, 06/09/11. <https://www.forbes.com/sites/nathanfurr/2011/06/09/how-failure-taught-edison-to-repeatedly/innovate/?sh=33cf0365e9ee>.
30. AbrahamLincolnOnline, EducationLinks. <http://www.abrahamlincolnonline.org/lincoln/education/failures.htm>.
31. Intellectual Ventures, "Failing for Success: The Wright Brothers," March 10, 2016. <https://www.intellectualventures.com/buzz/insights/failing-for-success-the-wright-brothers>

