

زندگی بهتر؛ کار بهتر با روش‌های ساده!



جمعی از نویسندگان وبلاگ‌های مدرسه‌ی مدیریت هاروارد

مترجم: علی نعمتی شهاب

کتاب‌های الکترونیک گزاره‌ها دات کام

<http://gozareha.com>

هو الحق

برای آقا جان و عموهای مهربانم که جای خالی شان پرنشده
است ...

شناسنامه‌ی کتاب	
عنوان	زندگی بهتر؛ کار بهتر با روش‌های ساده!
نویسنده	جمعی از نویسندگان وبلاگ‌های مدرسه‌ی مدیریت هاروارد
مترجم	علی نعمتی شهاب
منتشر شده در	وبلاگ گزاره‌ها / http://gozareha.com
ویرایش	اول
تاریخ انتشار	اسفند ماه ۱۳۹۰

توجه: این کتاب به صورت رایگان به عنوان یک کتاب الکترونیک روی سایت <http://gozareha.com> منتشر شده است. هر گونه انتشار آن روی سایت‌های اینترنتی یا رسانه‌های چاپی و همچنین هر گونه استفاده‌ی تجاری از محتوای کتاب بدون اطلاع مترجم ممنوع است. بیایید با احترام به حقوق مؤلفین و مترجمین در دنیای مجازی، باعث تقویت فرهنگ انتشار کتاب‌های الکترونیک در فضای وب فارسی شویم؛ آن هم در این روزها که متأسفانه نشر کتاب در کشور با مسائل و مشکلات عدیده و کاملاً جدی روبرو است!

فهرست مطالب

مقدمه	۴
بخش اول: به‌تر زندگی کنید!	۷
۱۱ راز موفقیت مدیر ارشد عملیاتی فیس‌بوک: شریل سندبرگ	۸
۸ نکته برای انگیزش خود در کار و زندگی	۱۱
۳ ترفند برای تبدیل شدن به یک منبع انرژی	۱۴
چگونه (و چه زمانی) خودتان را بیانگیزید؟	۱۷
چگونه افکار گمراه‌کننده را تغییر دهیم	۲۰
چگونه بر چیزهای مهم متمرکز بمانیم	۲۳
یک برنامه‌ی دو مرحله‌ای برای تغییر دادن عادات بد	۲۷
اجازه ندهید انتظاراتان شما را فریب دهند	۳۱
چگونه از دیگران کمک بخواهیم بدون این‌که احمق به نظر برسیم	۳۵
دارید عصبانی می‌شوید؟ از آن فرار کنید!	۳۷
از مغزتان بیش از اندازه کار نکشید	۳۹
آیا واقعا می‌خواهید خودتان باشید؟	۴۲
بخش دوم: به‌تر کار کنید!	۴۴
باز کردن قفل معادله‌ی موفقیت‌تان	۴۵
در سال جدید، به "نه" گفتن بله بگویید	۴۹
دو فهرستی که باید هر روز صبح به آن‌ها نگاهی بیندازید	۵۲
سازماندهی محل کارتان در جهت دستیابی به بیش‌ترین بهره‌وری	۵۴
آیا کارمان باید ما را خوشحال کند؟	۵۶
۷ روش برای شاد بودن بیش‌تر در محیط کار	۶۰
اشتباه کرده‌اید، خوب حالا چه کنید؟	۶۲
کاری را که عاشق‌اش هستید، انجام ندهید	۶۶
وقتی اشتباه یک همکار بر شما تأثیر می‌گذارد	۶۹
استرس را به خدمت خود در بیاورید	۷۴
مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشید	۷۷
۴ قانون برای مذاکره اثربخش	۸۰

مقدمه

یاد گرفتن و یاد دادن چگونگی خوب کار کردن و خوب زیستن همیشه جز دغدغه‌های من در زندگی بوده‌اند. این موضوع به‌ویژه از زمانی که به‌صورت جدی‌تر نوشتن در وبلاگ گزاره‌ها را شروع کردم، برای‌ام جدی‌تر شد. کمی که در نوشتن جلوتر رفتم، متوجه شدم که ریشه‌ی مشکلاتی که در رفتار آدم‌ها و شیوه‌ی کار کردن و زندگی‌شان می‌بینیم در این است که کسی به آن‌ها یاد نداده است چطور خوب زندگی کنند و چطور درست کار کنند! بنابراین با توجه به نیازی که احساس می‌کردم، در این باره مطالب فراوانی نوشتم و ترجمه کردم. این مطالب با استقبال بسیار زیادی هم روبرو شدند. برخی از این مطالب به صفحه‌ی اول برخی سایت‌های برتر اشتراک‌گذاری لینک در وب فارسی راه پیدا کردند. بعضی از آن‌ها هم بدون اجازه در ده‌ها سایت و وبلاگ و حتا برخی رسانه‌های چاپی بازنشر شدند. چند تا از ترجمه‌هایم نیز با ویرایش مجدد خودم در رسانه‌های مکتوبی چون: روزنامه‌ی دنیای اقتصاد و هفته‌نامه‌ی همشهری تندرستی چاپ شدند.

با توجه به این سابقه‌ی خوب و با دیدن کتاب‌های مشابهی که در کشور منتشر می‌شوند، در نظر داشتم مجموعه ترجمه‌هایم را برای استفاده‌ی طیف وسیع‌تری از مخاطبان در قالب کتاب چاپی منتشر کنم. اما در طول یکی دو ماه اخیر با توجه به درگیری مستقیمی که با فرایند نشر در ایران داشته‌ام و البته با جدی‌تر شدن نشر الکترونیکی کتاب در فضای وب فارسی و واکنش‌های مثبتی که به آن دیده‌ام، به‌نظرم رسید که انتشار این ترجمه‌ها به‌صورت رایگان در فضای وب فارسی می‌تواند مفید باشد. ماجرا وقتی جدی‌تر شد که بهمن ۱۳۹۰ اولین کتاب الکترونیک گزاره‌ها تحت

عنوان "راهنمای ساده‌ی کاربایی" منتشر شد و مورد استقبال قرار گرفت. استقبال خوب از این کتاب، من را به انتشار ترجمه‌هایم در قالب یک کتاب الکترونیک بیش از پیش ترغیب کرد. گفتنی است برخی از این ترجمه‌ها را قبلاً در سایت گزاره‌ها منتشر کرده‌ام و بعضی دیگر نیز برای اولین بار در قالب این کتاب الکترونیک منتشر می‌شوند.

بر این اساس کتابی که در دست دارید مجموعه‌ی منتخبی است از نوشته‌هایی که نویسندگان وبلاگ‌های مدرسه‌ی مدیریت هاروارد روی این سایت استثنایی^۱ منتشر کرده‌اند. در این نوشته‌ها روش‌های بسیار ساده و در عین حال کاربردی و جذابی برای "به‌تر زیستن" و "کار حرفه‌ای" عرضه شده است. این نوشته‌ها به ما یاد می‌دهند چگونه به زندگی و کار نگاه درستی داشته باشیم و چطور برخی از شایع‌ترین مشکلات مطرح در این دو عرصه از حیات آدمی را حل کنیم. در این میان بیش از هر کسی در این مجموعه نوشته‌های بی‌نظیر پیتر برگمان^۲ را خواهید خواند که ایده‌های عالی او همیشه مرا از انرژی و هیجانی بی‌نظیر سرشار کرده است.

در آستانه‌ی سال نو امیدوارم انتشار این ترجمه‌ها به‌عنوان عیدی گزاره‌ها به خوانندگان و همراهان خوبم و همه‌ی علاقه‌مندان به زندگی و کار بهتر، بتواند اوقات فراغت تعطیلات عیدتان را پر بارتر سازد و در سپری کردن یک سال جدید بهتر، شادتر و موفق‌تر نسبت به سالی که روزهای آخرش را می‌گذرانیم، برای‌تان مفید باشد.

لازم است اشاره کنم که این آخرین کتاب الکترونیک گزاره‌ها نیست. من ایده‌ی انتشار کتاب‌های الکترونیک گزاره‌ها را بسیار جدی گرفته‌ام. این بخش به‌تدریج به‌عنوان بخشی جانبی از گزاره‌ها گسترش خواهد یافت. من همیشه به یاد گرفتن و یاد دادن به‌عنوان بخشی از مأموریت‌های زندگی‌ام اعتقاد داشته‌ام. به همین دلیل وقت گذاشتن روی گزاره‌ها برای من همیشه لذت‌بخش بوده است. وقتی ایمیلی از دوستی نادیده دریافت می‌کنم که گفته‌اند نوشته‌های من در حل مشکلات زندگی یا کاری‌شان کمک‌شان کرده‌اند، تمام خستگی‌ام درمی‌آید. اما در کنارش همین نوشتن در گزاره‌ها هزینه‌هایی هم داشته است. به پیشنهاد چند نفر از دوستان تصمیم گرفتم این امکان را فراهم کنم که اگر کسی کتاب‌های الکترونیک گزاره‌ها را خواند و دوست داشت برای جبران هزینه‌های زمانی و مالی تدوین این کتاب‌ها متحمل شده‌ام کمکی بکند، راهی برای کمک کردن داشته باشد. کتاب‌های الکترونیک گزاره‌ها هم‌چنان به‌صورت رایگان منتشر خواهند شد و در این جا صرفاً امکان به‌اصطلاح فرنگی‌ها Donate کردن را ایجاد کرده‌ایم.

برای همین اگر دوست داشتید می‌توانید از لینک زیر با مشخص کردن مبلغی که حاضرید برای کمک به ادامه‌ی انتشار کتاب‌های الکترونیک گزاره‌ها بکنید، من را در این راه حمایت کنید. پیشاپیش از شما دوست عزیز سپاس گزارم:

<http://gozareha.com/ebooks/>

¹ <http://blogs.hbr.org>

² <http://blogs.hbr.org/bregman/>

زندگی بهتر؛ کار بهتر با روش‌های ساده!

لطفا نظرات‌تان را در مورد این کتاب با من از طریق آدرس ایمیل من gozareha@gmail.com در میان بگذارید.

علی نعمتی شهاب

اسفند ماه ۱۳۹۰

بخش اول

بهتر زندگی کنید!

۱۱ راز موفقیت مدیر ارشد عملیاتی فیس‌بوک: شریل سندبرگ^۳

شریل سندبرگ - مدیر ارشد عملیات فیس‌بوک - یکی از موفق‌ترین زنان دنیای کسب و کار امروزی است. سه سال از ترک گوگل و پیوستن‌اش به فیس‌بوک می‌گذرد و در این مدت دستاوردهای خانم سندبرگ خیره‌کننده است: فیس‌بوک سرانجام به سودآوری رسید، تعداد پرسنل از ۱۳۰ نفر به ۲۵۰۰ نفر افزایش یافت و تعداد کاربران‌اش از ۷۰ میلیون نفر به ۷۰۰ میلیون نفر رسید.

خانم سندبرگ ممکن است به‌زودی به‌عنوان اولین وزیر زن خزانه‌داری ایالات متحده مشغول کار شود که اگر این اتفاق بیافتد، او به یکی از قدرتمندترین زنان دنیای مالیه‌ی عمومی تبدیل خواهد شد. چند هفته قبل شریل سندبرگ مراسم فارغ‌التحصیلی‌اش را در کالج بارنارد جشن گرفت. به همین مناسبت مجله‌ی نیویورکر یک نمایه‌ی ۸۰۰۰ کلمه‌ای برای او منتشر کرد که در آن می‌توانیم با ایده‌های شریل برای موفقیت به‌عنوان یک زن برجسته در دنیای کسب و کار آشنا شویم:

۱- **نگران تعادل زندگی و کار نباشید.** به جای آن کاری را پیدا کنید که عاشق‌اش هستید و بعد سخت کار کنید!

۲- **از داشتن یک حامی (به‌ویژه یک حامی مرد اگر زن هستید) نترسید.** سندبرگ در هاروارد زیر نظر پروفیسور لاری سامرز اقتصاد خواند و بعد از آن با او به بانک جهانی و وزارت خزانه‌داری رفت. در سن ۲۹ سالگی سندبرگ توسط

³ http://www.vault.com/wps/portal/usa/blogs/entry-detail?blog_id=1280&entry_id=13546&utm_source=Undergrad_Letter&utm_medium=Newsletter&utm_campaign=Higher_Ed_Debate&referer_ID=7781

سامرز به‌عنوان سرپرست نیروی انسانی تعیین شد. وقتی از او سؤال شد که آیا نگران نیست که اعتبارش را که به سختی به‌دست آورده به‌واسطه‌ی شایعه‌هایی که همیشه دور و بر زنان جوانی که از حمایت یک مقام بلند پایه‌ی مرد برخوردارند زیر سؤال برود، جواب داد: “من از کسانی که به من شجاعت بخشیدند و کمک‌ام کردند تا پیش‌رفت کنم، تشکر می‌کنم. هیچ کس نمی‌تواند به‌تنهایی موفق شود.”

۳- برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی را فراموش کنید. سندبرگ معتقد است برنامه‌ها به‌درد خندیدن می‌خورند! “من همیشه به آدم‌ها می‌گویم که اگر تلاش کنند تا نقطه‌های منفرد و جدای مسیر شغلی‌شان را به هم وصل کنند و آن خط‌ها را دنبال کنند، مسیر محدودی را پی می‌گیرند. اگر من تصمیم می‌گرفتم مسیر شغلی را که در کالج برای‌ام متصور بود ادامه بدهم - زمانی که اینترنت، گوگل یا فیس‌بوکی وجود نداشتند - ... من نمی‌خواستم چنین اشتباهی را مرتکب شوم. دلیل من برای نداشتن برنامه همین است: اگر برنامه داشتیم، گزینه‌های امروزم محدود بودند.”

۴- هرگز نترسید. بخش پایانی صحبت‌های سندبرگ در مراسم فارغ‌التحصیلی کالج بارنارد این‌گونه بود: “اجازه ندهید تا ترس‌های‌تان آرزوهای‌تان را نابود کنند. موانع پیش روی‌تان را همان بیرون نگه دارید و به‌درون‌تان راه‌شان ندهید. آینده دوست‌دار بی‌باکی است. من به شما قول می‌دهم که شما هیچ وقت نخواهید دانست آیا قابلیت انجام کاری را دارید یا نه، مگر این‌که امتحان‌اش کنید. شما امروز از این پله نیز می‌گذرید و زندگی‌تان را به‌عنوان یک بزرگ‌سال آغاز خواهید کرد. با آرزوهای بزرگ شروع کنید ... امشب به خانه بروید و از خودتان بپرسید: اگر نترسم چی کار خواهم کرد؟! و بعد همان کار را بکنید. تبریک می‌گویم!”

۵- هیچ تصمیمی را قربانی تصمیمی دیگر نکنید. تردید در گرفتن یک تصمیم، نباید باعث شود زندگی‌تان تعطیل شود!

۶- خود محل کار با خود واقعی هیچ فرقی ندارند. همه جا - چه منزل و چه محل کار - همیشه خودتان باشید. هیچ فاصله‌ای میان زندگی شخصی و کاری‌تان ایجاد نکنید.

۷- از دیگران بپرسید دقیقاً منظورشان چیست. خیلی وقت‌ها آدم‌ها منظوری که از حرف‌شان دارند آنی نیست که شما متوجه می‌شوید.

۸- نپرسید که چه کاری می‌توانید برای رئیس‌تان انجام دهید. خیلی ساده به او بگویید چه کارهایی می‌توانید انجام دهید!

۹- خودتان را به غریبه‌ها معرفی کنید. وقتی شریل به فیس‌بوک پیوست، سریع خود را به سالن کاری شرکت رساند، کار همه را قطع کرد و خودش را معرفی کرد: “سلام دوستان. من شریل سندبرگ هستم. نه. حدس‌تون درست

نیست. لطفاً گارد نگیرید. من قرار نیست اون بالا پهلوئی مارک بشینم. من می‌خوام تلاش بکنم تا با شما رابطه برقرار کنم.”

۱۰- ادعاهای تان را برای خودتان نگاه دارید! چیزی که بیماری معمول آدم‌های بسیار باکیفیت و البته بسیار بی‌کیفیت است!

و اصل یازدهم که خاص خانم‌های متأهل است:

۱۱- هرگز کم‌تر از همسرتان در خانه کار نکنید! (یا به عبارت بهتر: نگذارید او کم‌تر از شما کار کند!)

۸ نکته برای انگیزش خود در کار و زندگی^۴

نویسنده: سی. جی. لیو

آیا برای ایجاد انگیزه خود جهت انجام کارهای تان دچار مشکل هستید؟ مثلاً می‌دانید که باید پروژه جدیدتان را شروع کنید یا رزومه‌تان را به‌روز برسانید؛ اما هیچ انرژی برای این کارها در خودتان نمی‌بینید؟

در این نوشته ۸ نکته ساده به‌یادماندنی و انگیزشی می‌خوانید که می‌توانید آن‌ها را جایی دم دست‌تان بگذارید برای زمان‌هایی که کمی انگیزه بیش‌تر برای کار کردن لازم دارید:

۱. **کامل در برابر به اندازه کافی خوب:** در حالی که بسیاری از افراد عبارت "به‌اندازه‌ی کافی خوب" را با متوسط بودن و کافی نبودن مرتبط می‌دانند، به‌اندازه‌ی کافی خوب یعنی همان به‌اندازه‌ی کافی خوب! بسیاری از افراد حرفه‌ای به این دلیل که در کارهای خود به انجام کارهایی فراتر از آنچه ضروری است می‌پردازند، آغاز کارهای جدید را به تعویق می‌اندازند. بار بعدی که یک کار را شروع کردید حدس بزنید که فکر می‌کنید کامل کردن آن کار چقدر طول بکشد (مثلاً ۱۰ ساعت). هدف شما این است که آن کار را در زمانی نصف پیش‌بینی‌تان تمام کنید. برای رسیدن به هدف‌تان به این فکر کنید که چگونه

⁴http://www.payscale.com/partnerredirect.asp?emc=20090708&tk=em0709_cc_art01&code=em0709_cc_art01&next=http%3a%2f%2fblogs.payscale.com%2fcareer-coach%2f2009%2f06%2fmotivation-in-the-workplace.html

می‌توانید گرایش‌های کمال‌گرایانه خود را مهار کنید و چگونه در زمان صرفه‌جویی کنید تا تنها آن‌چه را باید تحویل دهید.

۲. **کار را به روش خودتان انجام دهید:** بسیاری از مشکلات در سازمان به این علت به وجود می‌آیند که کارکنان به روش‌های استاندارد سازمانی دل می‌بندند و به این فکر نمی‌کنند که شاید آن استانداردها با نیازهای کاری‌شان منطبق نباشند. بنابراین تلاش کنید که روش مناسبی برای انجام کار خود بیابید؛ به جایی این‌که دنباله‌رو دیگران باشید.

۳. **انرژی‌تان را دنبال کنید:** اگر فهرستی طولانی از کارهایی که باید انجام دهید را پیش روی خود دارید، اول آن کارهایی را انجام دهید که انرژی بیشتری برای‌شان دارید. آن کارهایی که بیش‌تر شما را به هیجان می‌آورند.

۴. **گام‌های کودکانه بردارید:** طبیعی است که بسیاری از وقت‌ها - به‌ویژه در مواجهه با وظایف پیچیده - دستپاچه می‌شوید. در این‌گونه شرایط سعی کنید ساده‌ترین فعالیت ممکن برای خود را انتخاب کنید و اول آن را انجام دهید. تنها کاری که باید کنید انجام یک کار ساده و آسان است که مطمئنید می‌توانید آن را انجام دهید. سایر کارها را می‌توانید بعداً انجام دهید.

۵. **باورهای منفی خود را همان اول کار چک کنید:** بسیاری از افراد اندیشه‌های منفی چون این دارند: "من نمی‌توانم فلان کار را انجام بدهم؛ چون منظم نیستم، چون تمرکز ندارم" و مانند این‌ها. این باورها مفید نیستند. فرض کنید در یک مسابقه ماراتن شرکت کرده‌اید و یک آدم ضعیف در اطراف شما به صورت مداوم می‌گوید: "تو نمی‌توانی این کار را انجام بدهی! تو موفق نخواهی شد!" اما یک راه به‌تر و یاری‌رسان دیگر هم وجود دارد: به این فکر کنید که "این کار وقتی که باید انجام شود، انجام خواهد شد! من به‌ترین کاری را که می‌توانم انجام می‌دهم و این فعلاً کافی است." از صداهای منفی درونی خود آگاه باشید و به جای آن‌که خود را به دردسر بیندازید برای تبدیل آن‌ها به مشوق‌های کمک‌کننده تلاش کنید.

۶. **آن کار را انجام ندهید:** از خودتان بپرسید "آیا واقعا باید این کار را همین الان انجام دهم؟" چه کارهایی باید حتماً امروز انجام شوند؟ استفن کاوی - نویسنده کتاب مشهور ۷ عادت مردمان مؤثر - ماتریسی را پیشنهاد می‌کند که ۴ بخش دارد: ضروری / نه چندان فوری، ضروری / فوری، نه چندان ضروری / نه چندان فوری، نه چندان ضروری / فوری. می‌توانید حدس بزنید باید وقت‌تان را بر روی کدام یک صرف

کنید؟ اگر آن کار چندان ضروری یا چندان فوری نباشد، واقعا مجبور نیستید آن را انجام دهید. پس به جای عقب انداختن کارها، بعضی کارها را انجام ندهید!

۷. **زمان‌بندی کنید:** معمولا یکی از اشکالات همه ما انسان‌ها زمان‌بندی نکردن کارها است. بنابراین، از این پس وقتی یک کار ضروری / نه چندان فوری پیش آمد، زمانی را برای انجام آن مشخص کنید و آن را در تقویم کاری خود بنویسید. با خودتان قرار بگذارید که آن کار را سر وقت خود انجام دهید.

۸. **به خودتان جایزه بدهید:** وقتی با کاری روبرو می‌شوید که نمی‌خواهید آن را انجام بدهید، ولی در عین حال چاره‌ای جز انجام دادن آن ندارید، چه باید بکنید؟ راهی پیدا کنید که بخواهید آن کار را انجام دهید. مثلا: رفتن به کلاسی که دوست دارید، گرفتن یک حمام داغ یا حتی تماشای فیلم مورد علاقه‌تان. اگر این هم جواب نداد آن وقت می‌شود کارهای ناخوشایند را با ارزش‌های محوری که به آن‌ها معنا می‌بخشند مرتبط کرد. مثل این که من برای زندگی کردن به پول نیاز دارم؛ پس باید این کار را انجام بدهم تا بتوانم پول در بیاورم!

۳ ترفند برای تبدیل شدن به یک منبع انرژی^۵

نویسنده: روزابث موث کانتز

برخی افراد بدون توجه به راهی که بر می‌گزینند به خاطر انرژی مثبتی که از خودشان منتشر می‌کنند تبدیل به رهبر می‌شوند. حتی در دوران‌های سخت آن‌ها راهی را می‌یابند. به نظر می‌رسد آن‌ها زندگی را براساس شرایط خود می‌زیند؛ حتی در زمانی که مجبورند خود را با خواسته‌های دیگران وفق بدهند. وقتی آن‌ها وارد یک اتاق می‌شوند آن را زنده می‌سازند. وقتی یک پیام می‌فرستند، گیرنده از دریافت آن احساس خوبی پیدا می‌کند. انرژی‌شان آن‌ها را تبدیل به آهن‌رباهایی برای جذب دیگران می‌کند. "انرژی آشکار" یک بُعد نادیده گرفته شده رهبری است: شکلی از قدرت که برای هر کس و در هر موقعیتی در دسترس است. در حالی که جذابیت یک نقشه دراز مدت است، انرژی به شکل روزانه برای پیش‌روی در زندگی ضروری است.

سه نکته افرادی را که به‌عنوان منبع انرژی سایرین عمل می‌کنند از دیگران متمایز می‌سازد:

۱. **تمرکز بی‌رحمانه روی نیمه روشن زندگی:** منبع‌های انرژی مثبت‌بین هستند و با این دید زندگی می‌کنند. یک مدیر ارشد زن در دولت ایالتی که با مشکل عدم علاقه مردم به دخالت‌های بیش از حد دولت روبرو بود، این مشکل را با حضور به‌شدت مثبت خود در جامعه حل کرد. او تعارف را با جامعه‌ای که آژانس وی به آن خدمت می‌کرد کنار گذاشت و طوری کار کرد که گویی او برای مردم کار می‌کند نه برای دولت. او از همه با شادی که برای بازگشت یک

⁵ <http://blogs.harvardbusiness.org/kanter/2009/09/tips-for-being-an-energizer.html>

⁶ Dimension

عزیز از جنگ از خود نشان می‌دهیم، استقبال می‌کند! من می‌توانم ابروهای بدبینان را که دارند از تعجب بالا می‌روند ببینم، اما برای قضاوت در مورد موفقیت او باید گفت که مردم ملاقات با او و EMail‌های پر از علامت تعجب او را دوست دارند. او به همه چیز و همه‌جا دعوت می‌شود!

بده - بستان ناشی از تمرکز بر نیمه روشن زندگی می‌تواند قابل توجه باشد. در کتاب جدیدم - SuperCorp - داستانی را درباره موريس لوی مدیر ارشد اجرایی شرکت بازاریابی بین‌المللی Publicis Groupe تعریف می‌کنم که در متعادل کردن علاقه‌ی شرکت‌اش برای دست یافتن به شرکت پیشگام اینترنتی Digita موفق بود. در طول یک دوره طولانی که شرکت وی به دنبال خرید Digita بود، مشکلات شرکت Digita به آن ضربه زد و باعث شد قیمت سهام‌اش سقوط شدیدی کند. در چنین نقطه حساس زمانی، یکی از رقبای اصلی Publicis به سرپرست Digita یک Email زد و گفت: "اکنون سهام شما در قیمتی مناسب قرار دارد؛ بنابراین باید با هم صحبت کنیم." لوی همان روز Emailی به سرپرست Digita فرستاد و گفت "این خیلی غیرعادلانه است که شما به این شکل دچار مشکل شده‌اید؛ در حالی که شاخص‌های مالی شما هنوز هم بسیار خوب مانده‌اند." و البته انرژی مثبت لوی باعث شد شرکت وی به خرید باارزشی دست یابد.

۲. با تعریف جنبه‌های منفی به شکل مثبت: منابع انرژی آدم‌های اهل گفتن "می‌شود" هستند. آن‌ها دوست ندارند که در قلمرو منفی‌نگری بمانند؛ حتی وقتی چیزهای واقعا ناامیدکننده‌ای وجود دارند. مثلا برای همه مشکل به نظر می‌رسد که بتوانند بی‌کاری را به‌عنوان "زمانی مناسب برای فکر کردن عمیق و تغییر جهت در حین تغییر شغل" تعریف کنند، اما بعضی از افراد انرژی‌دهنده واقعا بر پرتوهای اندک نور در یک فضای تیره و تاریک تمرکز می‌کنند. یک مدیر بازاریابی که به دلیل بحران اقتصادی کنونی از کار بی‌کار شده بود در افرادی که در یک مرکز کاریابی می‌دید پتانسیل لازم را دید و آن‌ها را متقاعد کرد که می‌توانند در کنار هم یک کسب و کار خدماتی را ایجاد کنند. او منبع انرژی برای تغییر تعریف دیگران از یک موقعیت منفی به یک موقعیت مثبت شد.

"مثبت‌اندیشی" و "نعمت‌شماری" شبیه کلیشه‌های مبتذل احمقانه به نظر می‌رسند. اما منبع‌های انرژی احمق نیستند. آن‌ها می‌توانند تحلیل‌گران زیرکی باشند که جریان‌های وقایع دور و بر خود را به خوبی می‌شناسند و به دقت به انتقادات گوش می‌دهند؛ در نتیجه می‌توانند خود را به شکل پیوسته بهبود دهند. مطالعات نشان می‌دهند خوش‌بینان بیش‌تر از بدبینان دوست دارند اخبار بد را بشنوند؛ چون آن‌ها فکر می‌کنند که می‌توانند کاری در مورد آن‌ها انجام دهند. برای حرکت مداوم در جهت مخالف طوفان‌ها، انرژی‌دهندگان پوسته‌های نازکی که از دیدگاه بدبینان شبیه یک کت بارانی ضدآب به نظر می‌رسند که نم پس می‌دهد را پرورش می‌دهند. آن‌ها بعضی وقت‌ها دل‌سرد می‌شوند، ولی قربانی نه.

یک کارآفرین که کسب و کارهای بسیاری را ایجاد کرده بود و تعداد دیگری را نیز توسعه و رشد داده بود، برای خود یک مأموریت شخصی جهت بالا بردن استانداردهای ملی در صنعت محل فعالیتش تعریف کرده بود. او تلاش خود را با ملاقات کردن با تک‌تک مقامات بلند پایه شرکت‌های فعال در آن صنعت - که در آن جلسات همه آن افراد به او گفتند شکست خواهد خورد - آغاز کرد. او پس از شنیدن این هشدارها، به شکل مؤدبانه‌ای سری به موافقت تکان می‌داد و سپس از آن افراد می‌خواست که به انجام کاری در راستای هدف او - آن هم تنها به‌عنوان یک آزمایش - متعهد شوند و سراغ جلسه بعدی می‌رفت. بعد از ۸ یا ۹ جلسه بعد او به جایگاه خوبی در مسیری دست یافته بود که همه خواسته بودند او را نسبت به آن دلسرد کنند.

۳. زمان پاسخ‌دهی سریع. منابع انرژی وقت تلف نمی‌کنند: افراد انرژی‌دهنده همه دلایلی را که باعث می‌شوند نتوان یک کار را انجام داد به شما نمی‌گویند. آن‌ها خودشان را در آن کار درگیر می‌کنند. ممکن است نیاز به فکر کردن داشته باشند ولی در عین حال عمل کردن را کنار نمی‌گذارند. آن‌ها به Emailها و تلفن‌ها پاسخ می‌دهند، حتی اگر پاسخ‌شان این باشد که الان نمی‌توانم جواب بدهم. این کار به آن‌ها در انجام کارهای بیش‌تر کمک می‌کند. به دلیل این ویژگی پاسخ‌گو بودن سایرین برای اطلاعات یا برقراری ارتباط به آن‌ها مراجعه می‌کنند. در این فرایند انرژی‌دهندگان به اطلاعات بیش‌تر و یک شبکه شخصی بزرگ‌تر دست می‌یابند؛ چیزی که یک دارایی ضروری برای دستیابی به موفقیت است.

نکته خوب در مورد این شکل از انرژی این است که به صورت بالقوه در اطراف ما فراوان، تجدیدپذیر و رایگان است. تنها نیازمندی انرژی‌دهندگان این است که فعال، مثبت و پاسخ‌گو و بر روی مأموریت‌شان متمرکز باقی بمانند.

چگونه (و چه زمانی) خودتان را بیانگیزید؟^۷

نویسنده: پیتر بregman

امروز صبح با صدای باران شدید و احساس دمای زیر صفر درجه از خواب بیدار شدم. نقشه کشیده بودم صبح زود دوچرخه‌سواری کوتاهی را در پارک مرکزی داشته باشم؛ اما حالا چندان مطمئن نبودم که بتوانم. من دوست دارم هر روز کمی ورزش کنم. با توجه به تعهداتم برای امروز، این تنها فرصت من بود. اما با این وضعیت آیا من واقعا می‌خواستم که خیس شوم و سرما بخورم؟

در هر حال تصمیم گرفتم که این کار را بکنم؛ اما هم‌چنان در حالی که لباس‌های دوچرخه‌سواری‌ام می‌پوشیدم و دوچرخه‌ام را از محل قرارگیری‌اش بر می‌داشتم از خودم می‌پرسیدم که آیا می‌خواهم این کار را بکنم؟ زیر سایبان جلوی آپارتمان‌مان توقف کوتاهی کردم؛ در حالی که باران از دو طرف من به پایین فرو می‌ریخت.

کریس یکی از دوستان‌ام که داشت برای فرار از باران به سرعت به خانه برمی‌گشت، لحظه‌ای زیر سایبان توقف کرد. او با تمسخر گفت: "واقعا روز خوبی برای دوچرخه‌سواری است!"

حق با او بود. من هم فکر می‌کردم این احمقانه است. بنابراین چند لحظه دیگر زیر سایبان ایستادم؛ چون داشتم گزینه برگشتن به آپارتمان گرم‌ام را بررسی می‌کردم.

⁷ http://blogs.hbr.org/bregman/2010/05/how-and-when-to-motivate-yours.html?cm_mmc=npv-_-DAILY_ALERT-_-AWEBER-_-DATE

اما سرانجام با یادآوری احساس خوبی که پس از یک دوچرخه‌سواری سخت پیدا می‌کنم، روی پدال دوچرخه‌ام فشار آوردم و به سرعت شروع به راندن کردم. سوزش اولیه ناشی از باران سرد باعث شد من دوباره تصمیم خودم را زیر سؤال ببرم؛ اما بدون توجه به این ندای درونی به راه‌ام ادامه دادم.

کمتر از ۵ دقیقه بعد آزار و اذیت باران برای من از بین رفت. و حتی کمی بعدتر باران برای من تبدیل به عاملی انرژی‌بخش شد! دوچرخه‌سواری من واقعا لذت‌بخش شده بود!

وقتی به آپارتمان‌ام برگشتم - در حالی که خیس و کمی گل‌آلود بودم و البته لبخند بزرگی روی چهره‌ام نقش بسته بود - یکی از همسایگان‌ام به من گفت که واقعا چقدر برای دوچرخه‌سواری انگیزه دارم و بر خودم مسلط هستم که توانستم در چنان روزی از خانه بیرون باشم.

اما او در اشتباه بود. دوچرخه‌سواری من در باران به من درسی بزرگ در مورد انگیزه و تسلط بر خود آموخت. ما خیلی کمتر از آن‌که فکر می‌کنیم به آن‌ها نیاز داریم.

با خنده به او گفتم: "نیازی نبود که انگیزه داشتن من زمان زیادی طول بکشد. من به انگیزه فقط در حدی نیاز داشتم که از خانه بیرون بروم."

چون من قبلا هم زیر باران بوده‌ام، مجبور کردن خودم به ادامه دوچرخه‌سواری خیلی سخت نبود. بخش مشکل کار، شروع کردن بود. این درست مثل پریدن درون به یک استخر آب سرد است: وقتی یک بار امتحان کرده باشید، می‌دانید که لذت‌بخش است. فقط باید انگیزه "پریدن" به داخل استخر را داشته باشید!

در واقع وقتی در مورد این کار فکر می‌کنید، تنها لازم است برای دقایق کوتاهی با انگیزه باشید. در چنین لحظاتی، اینرسی یا عادت یا تمرکز ناخودآگاه بر شما تسلط پیدا می‌کند.

من حداقل یک پست در هفته در وبلاگ‌ام می‌نویسم. آیا این کار، منظم بودن من را می‌رساند؟ قطعاً. اما وقتی من این روند را بشکنم، سخت‌ترین کار - کاری که من برای آن نیازمند اجبار هستم - نشستن پشت رایانه‌ام برای نوشتن است. از همان آغاز کار، چیزهایی زیادی که حواس‌ام را پرت می‌کنند به ذهن‌ام می‌رسند. اما اگر بتوانم خودم را مجبور به آغاز نوشتن یک پست کنم، دیگر نیاز زیادی به مجبور کردن خودم برای تمام کردن آن پست ندارم.

آیا برای انجام یک کار سخت به عزمی راسخ نیازمندید؟ وقتی به چنین عزمی بیش از هر زمان دیگری نیاز دارید از خودتان سؤال‌هایی در مورد تصمیمی که می‌خواهید بگیرید، بپرسید. آیا بازخوری دریافت کرده‌اید که باید در نشست‌ها کمتر صحبت کنید؟ کشف کنید در چه زمان‌هایی مستعد پرحرفی کردن هستید. سعی می‌کنید خودتان را به خود یا کس دیگری متعهد کنید؟ زمانی را بیابید که بیش‌ترین ریسک از بین بردن این تعهد را دارید.

سپس هر کاری که کردید در زمان‌هایی که بیش‌ترین آسیب‌پذیری را دارید از انجام کارتان دست نکشید. از دوچرخه‌سواری وقتی که زیر سایبان ایستاده‌اید و دارید باران شدید را نگاه می‌کنید، منصرف نشوید. حتی وقتی دوست‌تان به شما می‌گوید که دیوانه‌اید که دارید بیرون می‌روید، منصرف نشوید.

یا مثلاً در حالی که دارید منوی دسرها را نگاه می‌کنید از رژیم غذایی‌تان تخطی نکنید. این زمان مناسبی نیست که تعهدتان را به رعایت رژیم غذایی‌تان وقتی دسر روی میز آمد، پیش‌بینی کنید. این دقیقاً زمانی است که باید از عزم راسخ و متعهد بودن‌تان بهره بگیرید.

ما زمان، انرژی و تمرکز زیادی را در قضاوت در مورد خودمان هدر می‌دهیم: آیا دارم کار درستی را انجام می‌دهم؟ آیا این پروژه ارزشمند است؟ آیا این کارمند، آدم کاری خواهد بود؟ این سنجش لحظه به لحظه در بهترین حالت حواس‌پرتی و در بدترین حالت خراب‌کاری است. اگر به صورت مداوم از خودتان بپرسید که آیا یک پروژه ارزش ادامه دادن را دارد، میزان تلاش‌تان را در مورد آن پروژه کاهش می‌دهید - چه کسی دوست دارد وقت‌اش را روی چیزی که ممکن است شکست بخورد تلف کند؟ - و در نتیجه شکست آن را حتمی می‌سازید.

در طرف مقابل نادیده گرفتن احساس نااطمینانی موجود در هنگام تصمیم‌گیری هم غیرممکن است. راه‌حل چیست؟ تصمیم‌گیری‌های‌تان را برنامه‌ریزی کنید. یک زمان مشخص را برای پیش‌بینی رفتار خود اختصاص دهید؛ زمانی که مطمئن باشید تعهد شما توسط عوامل تحریک‌کننده موجود در آن لحظه تضعیف نمی‌شود. اگر می‌خواهید رژیم‌تان را بشکنید، زمانی این کار را بکنید که نیازتان به اراده داشتن برای ادامه رژیم غذایی در پایین‌ترین سطح‌اش باشد. تصمیم بگیرید که تصمیم‌گیری‌تان را به فردا موکول کنید - مثلاً بعد از خوردن یک صبحانه سالم یا کمی ورزش کردن - زمانی که می‌دانید تمایل‌تان به چسبیدن به اهداف‌تان به طور طبیعی بالاتر است.

با استفاده از این روش اگر سرانجام تصمیم گرفتید که تعهدتان را تغییر دهید، می‌دانید که این یک احساس ضعف زودگذر نیست. این، یک تصمیم استراتژیک، عقلانی و آگاهانه است.

چیزی که مهم است این است که در لحظه تصمیم‌گیری در وضعیت ذهنی مناسبی برای گرفتن بهترین تصمیم باشید - زمانی که نیاز کمی به اراده دارید.

به همین دلیل است که من این‌جا پشت رایانه‌ام خشک و راحت و در حالی که از یک دوچرخه‌سواری عالی برگشته‌ام نشسته‌ام و تصمیم گرفته‌ام که فردا هم بیرون بروم!

چگونه افکار گمراه کننده را تغییر دهیم^۸

نویسنده: پیتر برگمان

در همین لحظه شما هر فکری می‌کنید شایستگی آن را دارید. آن زندگی را سپری می‌کنید که باور دارید لیاقت‌اش را داشته‌اید. تجربیات شما در زندگی نشان‌گر اعتماد به نفس درونی شماست. اگر اعتماد به نفس‌تان پایین باشد، هیچوقت از زندگی که آرزوی‌اش را داشتید لذت نخواهید برد. حتی اگر در دستیابی به اهداف مورد نظرتان موفق هم شده باشید، تا زمانی که به منطقه آرامشی که نشان دهنده عقیده شما نسبت به خودتان است برنگشته‌اید، خودتان را اذیت خواهید کرد. اگر اعتماد به نفس‌تان بالا باشد، به خودتان اجازه خواهید داد به آن چه که دوست دارید و از آن لذت می‌برید برسید. حتی اگر دچار مشکلات شدید مالی یا یک تجربه آسیب‌زا شده باشید، دوباره به جای اول‌تان برمی‌گردید. دوباره خواهید توانست مال از دست رفته را برگردانید و تجربیاتی بهتر و تازه‌تر به دست آورید. به همین سادگی!

یک چیز را بدانید: این واقعیت که شما روی این کره خاکی قرار دارید، نشان می‌دهد که ارزشمند هستید. هر انسانی با یک استعداد خاص، هدفی عالی و خردی برای ابراز توانایی‌های خود خلق شده است. این حقیقت است که از بدو تولد به شما اعطا شده است. هر زمان که رابطه‌تان را با آن کسی که هستید قطع کنید، کشمکش‌های‌تان شروع می‌شود. هر زمان که از خط حقیقت ذاتی‌تان دور افتادید، دچار نارضایتی، خستگی و ناامیدی می‌شوید.

⁸ http://blogs.hbr.org/bregman/2010/05/how-and-when-to-motivate-yours.html?cm_mmc=npv--DAILY_ALERT--AWEBER--DATE

کاری که باید بکنید این است که زمان بیشتری را دم باجه روزنامه‌فروشی بگذرانید و تیتروهای روزنامه‌هایی که خبر از افراد معروف و انسان‌های کامل می‌دهند را مرور کنید. آنجا است که سرتان را تکان می‌دهید و در شگفتید که "او چه فکری در سر داشته که به اینجا رسیده؟"

احتمالا افکار درونی شخصی که بدون منطق همه چیز را در هم می‌کوبد چیزی مثل این است:

"من لیاقت این همه چیزهای خوبی که دارم را ندارم. خیلی زود همه می‌فهمند که من استعداد کافی برای داشتن این چیزها را ندارم. این چیزهای خوب برای من ماندگار نیستند."

آلبرت انیشتین می‌گوید: "مشکلات با همان روش فکر کردنی که موقع پدید آوردن آن‌ها استفاده می‌کردیم، قابل حل نیستند."

رفتارهای خود تخریبی لازم نیست حتما در مقیاس خیلی بزرگ انجام شوند تا آسیب برسانند. همین که به آن چیزی که هستید "نه" می‌گویید، به آن چیزهایی که می‌خواهید و کارهایی که می‌کنید "نه" می‌گویید، کافی است. وقتی درمقابل آنچه شما را به آرزوهای‌تان نزدیک‌تر می‌کند مقاومت می‌کنید، فرصت‌های زندگی‌تان را دور می‌اندازید. وقتی برای فهمیدن این که چرا نمی‌توانید به آنچه می‌خواهید برسید دنبال دلیل و بهانه هستید، خودتان را محدود می‌کنید.

اگر شما هم جزو آن دسته از افراد هستید که پشت سر هم خودتان را سر این موضوعات آزار می‌دهید، باید بگویم که با یک منتقد درونی هدایت می‌شوید که هر روز و هر روز به شما گوشزد می‌کند که چه کار می‌توانید و چه کار نمی‌توانید انجام دهید و لیاقت چه دارید و چه ندارید. باید این را هم بدانید که کار این منتقد درونی - صدای ترس و تردید درونی شما - امن نگه داشتن شما در همان جایی است که الان هستید. شاید از وضعیت کنونی‌تان راضی نباشید اما اگر از آن آگاه هستید، پس باید با آن راحت باشید.

اگر شخصی هستید که نمی‌توانید از مسیر خودتان بیرون بیایید، باید بدانید که با این کار خودتان را عقب نگه می‌دارید. شما اسیر آن منتقد درونی یا بهتر بگویم ترس و تردید درونی‌تان شده‌اید و افکار و اعمال بی‌پایه‌ی شما فقط تلاشی برای توجیه است. شما وقت و تلاش زیادی را صرف این الگوهای فکری غلط کرده‌اید و هیچ علاقه‌ای هم به دور انداختن آن‌ها نشان نمی‌دهید.

به قول هنری فورد: "چه فکر کنید که می‌توانید چه فکر کنید که نمی‌توانید، حق با شماست."

اولین قدم برای به دست آوردن و حفظ بیشتر تجربیات خوب و کمتر کردن تجربیات بد این است که هرچه که فکر می‌کنید را باور نکنید. با امتحان کردن تجربیات‌تان و زیر سوال بردن افکارتان، دست از این نادانی خود بردارید. به

چه فکر می‌کنید؟ اگر افکار پس‌زمینه‌ی یک کار شکست خورده از ترس و تردیدهای درونی‌تان ریشه بگیرند، بد نیست که کمی این افکار را روشن‌تر کنید. از خودتان این سؤال‌ها را درمورد افکارتان بپرسید:

- آیا این افکار حقیقت دارند؟ از کجا می‌دانی؟ برای دفاع از این حقیقت چه مدارکی داری؟ آیا مدرکی برای نقض آن داری؟ دنبال کردن این باور چه عواقبی دارد؟ برای بیرون آمدن از آن به چه نیازمندی‌ها دارید؟ اگر این باور را نداشتید، چه کسی می‌شدید، چه می‌کردید و چه داشتید؟

به‌جای این‌که روی آن‌چه که باور دارید نیستید و کارهایی که نمی‌توانید انجام دهید تمرکز کنید، توجه‌تان را به آن‌چه که هستید، آن‌چه که دارید و کارهای مثبتی که انجام داده‌اید معطوف کنید. آن‌وقت متوجه خواهید شد که دستاوردهای‌تان بر شکست‌های‌تان غلبه می‌کند. آن‌وقت به همه کارهای خوبی که برای خودتان و دیگران انجام داده‌اید پی می‌برید. پس یک باور تازه خلق کنید: یک رویکرد تازه درمورد خودتان و آنچه که لیاقت‌اش را دارید.

الیور وندل هولمز می‌گوید: "خیلی افراد می‌میرند، در حالی که یادشان هنوز در دل‌هاست."
با احترام گذاشتن به خودتان و امیال و آرزوهای‌تان اعتماد به نفس‌تان را بالا ببرید. مراقب افکار، نظرات و اعمالی که شما را از آرزوهای‌تان دور می‌کند باشید. هوشیارانه و درجهت رسیدن به آن‌چه که خوشحال و خوشبخت‌تان می‌کند، فکر کنید، حرف بزنید و عمل کنید.

چگونه بر چیزهای مهم متمرکز بمانیم^۹

نویسنده: پیتر برگمان

به دوستم یوری که ۳۶ کیلو وزن را در ۶ ماه کم کرده بود، گفتم: "من می‌خواهم یه چیزی را فراموش نکنم تا توانایی ما در وزن کم کردن وابسته است به میزان اشتیاق ما به تحمل رنج کشیدن از ناراحتی گرسنگی. این که وقتی حتی کمی گرسنه هستی، در برابر اشتیاقات به خوردن مقاومت کنی." یوری گفت: "تو در اشتباهی. تو نمی‌دونی گرسنگی برای من شبیه چیه. اون دردناکه. ممکنه بشه یک یا دو هفته مقاومت کرد؛ اما بالاخره شکست می‌خورم." من خیلی سریع متوجه شدم یوری درست می‌گوید. نظم، اشتیاق درونی و تسلط بر خورد غیرپایدار هستند و ناگهان ما می‌شکنیم.

من تلاش کردم به روش‌های مختلفی وزن‌ام را کم کنم؛ اما تنها دو روش کار کردند: یک: شکر را از زندگی‌ام کاملاً حذف کردم. من بستنی، آب‌نبات، کلوچه و کیک را از زندگی‌ام حذف کردم و جای خالی قفسه‌های‌ام را با انتخاب‌های سالم‌تری پر کردم. دو: در یک برنامه‌ی رژیم غذایی تازه ثبت‌نام کردم. برای یک ماه هر روز صبح مسئولین این برنامه، اسنک‌هایی را که به‌شدت پروتئین‌شان کنترل شده به من تحویل می‌دادند. غذا خوش‌طعم و لذیذ بود. من هم تنها چیزهایی را می‌خوردم که آن‌ها به من می‌دادند و نه هیچ چیز دیگر.

^۹ <http://blogs.hbr.org/bregman/2011/07/how-to-stay-focused-on-the-rig.html>

در هر دو حالت من نیازم را به منظم بودن کاهش دادم. من محیط پیرامونی‌ام را طوری تغییر دادم تا احتمال انتخاب چیزهایی را که برای وضعیت دراز مدت من مفیدترند را افزایش دهم. بنابراین از یوری پرسیدم: "خوب پس تو چطوری وزنات را کم کردی؟" یوری قسمت ورودی معده‌اش را جراحی کرده بود تا آن قسمت را به کمک یک باند مسدودکننده محدود کند. وقتی یوری چیزی می‌خورد، جناب سینه به معده فشار می‌آورد و در نتیجه غذا به سمت نیمه پایینی معده حرکت می‌کند. این کار باعث می‌شود تا او زودتر احساس سیری بکند و دیرتر گرسنه شود. به عبارت دیگر یوری وزن‌اش را با تحمل ناراحتی گرسنگی کم نکرد. او ناراحتی گرسنگی را از بین برد! جراحی یوری باعث ایجاد موقعیتی شده که انجام رفتارهای مطلوب مورد نظرش - کم کردن وزن - را از سطح احتمال به غیرقابل اجتناب بودن برساند.

از او پرسیدم: "کی این باند را برمی‌داری؟"

جواب داد: "هیچ وقت."

این باند می‌تواند نازک‌تر شود تا دهانه‌ی ورودی معده را کوچک‌تر کند یا باز شود تا به افراد اجازه دهد تا به صورت نامحدود بخورند. بعضی بیماران وقتی می‌خواهند از خوردن‌شان - مثلاً در تعطیلات یا مسافرت‌ها - حسایی لذت ببرند، باند مسدودکننده را باز می‌کنند.

ممکن است فکر کنید پس از سال‌ها استفاده از این باندها برای کم‌تر خوردن، آدم‌ها عادت‌های خوردن جدیدی را در خودشان ایجاد می‌کنند و دیگر می‌توانند حتی وقتی باند، سر جای‌اش نیست هم همین رفتارهای درست را بروز دهند.

اما این‌طور نیست. چنان‌که پزشک یوری می‌گوید آدم‌ها به راحتی می‌توانند در یک ماه حدود ۱۰ کیلوگرم یا حتی بیش‌تر وزن اضافه کنند.

به عبارت دیگر یاد گرفتن رفتارهای جدید خوب است؛ اما اگر دوست داریم ثابت نگاه‌شان داریم، باید محیط‌مان را تغییر بدهیم و سپس این محیط تازه را تا جایی که می‌خواهیم متفاوت رفتار کنیم، حفظ کنیم. به عبارت دیگر اگر دوست دارید وزن کم کردن‌تان ادامه پیدا کند، شکر را دوباره به کابینت‌تان راه ندهید یا باند مسدودکننده را باز نکنید. غذاهای خارج از رژیم پروتئینی‌تان را هم نخورید.

لیزا یکی از مشتریان من با یکی از زیردستان‌اش - دیوید - مشکل داشت. دیوید ارتباط روشنی با لیزا برقرار نمی‌کرد یا به اندازه‌ی کافی با لیزا در ارتباط نبود. ما فهرستی از سؤالاتی را که باید لیزا و دیوید باید هر روز به آن‌ها

پاسخ می‌دادند را فراهم کردیم تا دیوید بتواند به‌تر ارتباط برقرار کند. سؤالاتی مثل "آیا کسی وجود دارد که بخواهی امروز مطلع باشی؟ کسی هست بخواهی ازش تشکر کنی؟ آیا لازمه از کسی سؤالی بپرسی؟"

بعد از سه هفته پاسخ دادن روزانه به این سوالات، مهارت ارتباطی او به‌شدت بهبود یافت. بنابراین لیزا پرسیدن سؤالات را متوقف کرد. تنها چند روز بعد، دیوید به الگوهای رفتاری سابق‌اش برگشت. سؤالات دیوید را درست نکرده بودند؛ آن‌ها تنها باعث شده بودند دیوید با کمک آن‌ها رفتارش را شکل دهد.

بنابراین سؤال اصلی این است: آیا محیط‌تان - و زندگی‌تان - را طوری شکل داده‌اید که احتمال به‌سرانجام رساندن مهم‌ترین اولویت‌های‌تان افزایش یابد.

برای بسیاری از ما پاسخ این سؤال خیر است. ما روزمان را با اهداف بزرگی آغاز می‌کنیم. اما بعد تماس‌ها و ای‌میل‌های دیگران شروع می‌شوند و خیلی زود به‌سختی می‌توانیم به یاد بیاوریم که قرار بود پیش از هر چیز روی چه چیزی تمرکز کنیم - البته اگر از اول هم می‌دانستیم!

روزهای ما آشفته به‌نظر می‌رسند در حالی که برای برگشتن به مسیر درست تلاش می‌کنیم و پیشرفت چندانی نداریم. وقتی آخر هفته می‌رسد، دیگر فراموش کرده‌ایم که اول هفته آرزو داشتیم به چه نتایجی برسیم. و در پایان سال از این‌که به سوی اولویت‌های مهم‌مان هیچ گام بزرگی برنداشته‌ایم، می‌هراسیم.

راه‌حل این مسئله، ترغیب خودتان به تمرکز به‌تر نیست. این راه جواب نمی‌دهد. نظم و خود - کنترلی غیرپایدار هستند؛ زیرا در بسیاری از محیط‌هایی که ما زندگی می‌کنیم، عوامل پرت‌کننده‌ی حواس، انتظارات بسیار زیاد دیگران، موقعیت‌های بسیار و وسوسه‌های گوناگونی وجود دارند که ما را از زندگی کردن مطابق آن‌چه باید براساس ارزش‌ها و اولویت‌های‌مان باشد، باز می‌دارند. این مثل تلاش برای وزن کم کردن همراه با زندگی در یک آب‌نبات‌فروشی است. ما نیازمند بازسازی‌مانده‌ی محیط‌مان - مثل محدود کردن معده‌مان یا خالی کردن کابینت‌های‌مان - هستیم؛ تا بتوانیم احتمال حرکت به‌سوی اولویت‌های اصلی‌مان را افزایش دهیم.

در این‌جا سه راه برای این منظور پیشنهاد می‌شود:

۱. **کابینت‌تان را از شکر خالی کنید:** حداکثر ۵ چیز - و نه بیشتر - را که دوست دارید برای امسال روی آن‌ها تمرکز کنید پیدا کنید. آن‌هایی که باید ۹۵ درصد زمان‌تان را صرف آن‌ها کنید. هر چیزی را که در این محدوده جا نمی‌گیرد را از فهرست کارهای لازم‌الاجرای‌تان (To-Do List) حذف کنید. من یک فهرست ۶ بخشی از کارهای لازم‌الاجرا درست کردم - برای هر یک از ۵ حوزه‌ی تمرکز یک بخش و بخش ششم هم برای آن "۵ درصد بقیه". آن بخش "۵ درصد بقیه" مثل شکر می‌ماند - مقدار کم‌اش

قبول است؛ ولی نباید بیش‌تر از ۵ درصد روزتان را به فعالیت‌هایی که در ۵ بخش تمرکز نمی‌کنند، اختصاص دهید.

۲. **ورودی معده‌تان را محدود کنید:** هر روز صبح نگاهی به فهرست شش بخشی‌تان بیاندازید و کارهایی را که باید در آن روز انجام دهید را به ساعت‌های مشخص شده روی تقویم‌تان منتقل کنید. این‌طوری به‌صورت استراتژیک انتخاب می‌کنید که چگونه مهم‌ترین کارها را با زمان محدود روزتان هماهنگ سازید.

۳. **با یک نفر دیگر در مورد این‌که چه می‌خواهید بخورید توافق کنید:** با کس دیگری - مدیرتان، همکاران یا دوست‌تان - بنشینید و به او فهرست کارهای لازم‌الاجرای شش بخشی‌تان و تقویم روزانه‌تان را نشان دهید. به او بگویید که برنامه دارید چه کنید و چگونه برنامه‌تان با آن‌چه می‌خواهید امسال به آن برسید ارتباط پیدا می‌کند. این چیزها را بلند بگویید و از آن فرد بخواهید آن‌ها را برای شما تکرار کنید. به این ترتیب به سطح بالاتری از تعهد و مسئولیت‌پذیری دست خواهید یافت.

همانند موفقیت یوری در کاهش وزن، تمرکز شما بر چیزهایی - که برای دست یافتن به آن چیزی که در بلندمدت می‌خواهید - مهم هستند، تنها وقتی اتفاق می‌افتد که محیط پشتیبان آن را بسازید.

یک برنامه‌ی دو مرحله‌ای برای تغییر دادن عادات بد^{۱۰}

نویسنده: پیتر برگمان

در حالی که داشتم توسط تلفن همراهم با کسی صحبت می‌کردم - یادم نمی‌آید که چه کسی بود و در چه موردی با هم صحبت می‌کردیم - سه فرزندم را از آپارتمان‌مان به سمت مینی‌ون خودم - که کنار خیابان پارک شده بود - راه‌نمایی می‌کردم.

من تلفن را در دست راست‌ام گرفته بودم و چندین کیسه را در دست چپ‌ام و در همین حال سعی می‌کردم بچه‌ها را از پریدن وسط خیابان باز دارم. در حالی که دانیل پسر دو ساله‌ام به شلواریم آویزان شده بود، سوفیا و ایزابل - به ترتیب چهار ساله و هشت ساله - با دیدن ماشین در کنار خیابان شروع به دویدن به سمت آن کردند.

قبل از این که از پیاده‌رو خارج بشوند من فریاد کشیدم: "صبر کنید!" آن‌ها دقیقا سر موقع ایستادند و این کار باعث شد با ماشینی که داشت از خیابان رد می‌شد تصادف نکنند. این وضعیت باعث شد آدرنالین زیادی در خون من ترشح شود. من مکالمه‌ام را قطع کردم. من باید قبل از پیش آمدن این اتفاق تلفن را قطع می‌کردم - حالا این برای‌ام روشن بود -؛ اما این کار را نکرده بودم. با خودم فکر کردم که از وقوع فاجعه‌ای جلوگیری کرده‌ام.

این که چه چیزی باعث تغییر رفتار آدمی می‌شود، بسیار جذاب است.

¹⁰ http://blogs.hbr.org/bregman/2010/05/a-two-step-plan-for-changing-y.html?cm_mmc=npv-_-DAILY_ALERT-_-AWEBER-_-DATE

من به مکالمه‌ام با تلفن ادامه دادم و در همین حال فرزندان‌ام را تا خودروی‌مان راهنمایی کردم. وقتی روی صندلی راننده نشستیم، استارت زدم، دنده عقب گرفتم و چرخیدم تا عقب‌ام را ببینم، هنوز داشتم با تلفن صحبت می‌کردم. در حالی که ماشین را با سرعت کمی به عقب می‌بردم و سعی می‌کردم که این کار مکالمه‌ام را مختل نکند، به آرامی به بچه‌ها گفتم: «کمربندها را ببندید!»

در همین حال سیستم حس‌گر خودرو شروع به بوق زدن کرد که علامت آن بود که چیزی پشت سر من قرار دارد. من به پنجره‌ی عقبی نگاه کردم؛ اما چیزی ندیدم. بنابراین با توجه به عجله‌ام و در حالی که هنوز با تلفن صحبت می‌کردم و هم‌زمان به بچه‌ها اشاره می‌کردم کمربندهای‌شان را ببندند و به آرامی دنده عقب می‌رفتم، صدای بوق سیستم را نادیده گرفتم؛ حتی وقتی که بوق‌ها به شکل ممتد درآمدند.

ناگهان ماشین تکان شدیدی خورد و من صدای برخوردی را شنیدم. به ترمزها لعنتی فرستادم و بالاخره تلفن را قطع کردم. بعد از خودرو پیاده شدم و به عقب آن رفتم. آن‌جا دو موتورسیکلت له شده را دیدم! من می‌توانستم آن‌ها را وقتی در نمای عقبی که در صفحه GPS نمایش داده شده بودند یا وقتی سیستم حس‌گر شروع به بوق زدن کرد، تشخیص دهم. اما حواس‌ام خیلی پرت شده بود.

چیزی که مرا خیلی ترساند این بود که ممکن بود کسی هم سوار این موتورسیکلت‌ها می‌بود. یا اصلاً می‌شد به جای این موتورسیکلت‌ها بچه‌هایی در حال بازی کردن باشند. من قصر در رفتم. کسی صدمه ندید. اما من در عین شکرگزاری، به شدت آشفته بودم.

رانندگی در حال صحبت کردن با تلفن، معادل رانندگی در حال مستی است. اس‌ام‌اس زدن حتی از آن بدتر است: کسانی که در حال رانندگی اس‌ام‌اس می‌زنند، احتمال تصادف‌شان ۲۳ برابر است؛ چنان‌که اخیراً یک مطالعه نشان داده که رانندگانی که در حال رانندگی اس‌ام‌اس می‌زنند یا دریافت می‌کنند، در ۴/۶ ثانیه از هر ۶ ثانیه اصلاً جاده را نگاه نمی‌کنند.

این ثانیه‌های حواس‌پرتی - نگاهی کوتاهی انداختن به تلفن اغلب نامحسوس‌ترین لحظه بی‌توجهی است - تفاوت میان اجتناب از تصادف را با تصادف کردن ایجاد می‌کنند.

نکته جالب همین جا است: همه ما با این‌که این موضوع را می‌دانیم، باز هم کار خودمان را می‌کنیم! ما همه کارهایی را که می‌دانیم در بلند مدت ما را از مسیرمان منحرف می‌کنند انجام می‌دهیم. مثلاً تلاش برای ثابت کردن بر حق بودن‌مان وقتی این موضوع هیچ اهمیتی ندارد یا پاسخ‌گویی به یک ای‌میل در یک کنفرانس چند طرفه.

چرا این کارها را متوقف نمی‌کنیم؟ چه چیزی صحبت نکردن با تلفن همراه را در هنگام رانندگی یا کنار گذاشتن یک ادعا را قبل از آن که دیر شود، سخت می‌کند؟

جالب است که ما فکر می‌کنیم می‌توانیم از این کارها فرار کنیم؛ چرا که تصورمان ضعیف است! (و من خودم را هم در این میان مستثنا نمی‌کنم.)

ما فکر می‌کنیم: بقیه مردم وقتی با گوشی‌شان صحبت می‌کنند تصادف می‌کنند؛ ولی من نه! با توجه به تجربیات من در زمینه مکالمه با تلفن در حین رانندگی، خیلی سخت بشود تصور کرد که ممکن است من تصادف کنم! بنابراین ما به صحبت کردن با تلفن در زمان رانندگی ادامه می‌دهیم!

اگر ضعف در تصور مسئله اصلی باشد، تقویت تصورمان و تمرین دادن آن راه‌حل مسئله است. کدام یک از دو عامل ترس یا پاداش به‌تر هستند برای تغییر رفتار به‌ترند؟ برخی معتقدند شما هم‌زمان به هر دوی آنها احتیاج دارید. تجربه من حاکی از آن است که شما هر دو را لازم دارید؛ ولی نه به صورت هم‌زمان. اگر می‌خواهید رفتارتان را تغییر دهید، با کمی ترس شروع کنید و بعد پاداش گرفتن را تجربه کنید.

ترس یک کاتالیزور بسیار خوب است. ترس مرحله اول پرتاب موشک و نیروی محرک آغازین ما برای حرکت در فضای سکون است. اخیراً من - و بیش از ۳/۵ میلیون نفر انسان دیگر - یک ویدئوی ۴ دقیقه‌ای را تماشا کردیم که تصادف ایجاد شده توسط یک دختر نوجوان را که به دلیل ارسال اس‌ام‌اس در حین رانندگی رخ داده بود، دراماتیزه می‌کرد. این ویدئو جزئیات جالب تصادف و پی‌آمدهای آن را نشان می‌داد.

من دختری را با صورت خونین نگاه می‌کردم که از غم دوستانی که کشته بود، مات و مبهوت اطرافش را نگاه می‌کرد. من درد، تأسف و نابودی درونی او را احساس می‌کردم.

بعد از دیدن آن ویدئو من استفاده از تلفن همراه را در ماشین متوقف کردم. دیدن آن ویدئو تجربه‌ای در مورد آینده‌ی احتمالی خودم به من داد. من می‌توانستم تصور کنم که احتمال داشت اگر من هم آن خودرو را می‌راندم، اتفاق مشابهی رخ می‌داد.

چیزی که در مورد ترس مفید است، ایجاد یک تجربه کنونی از آینده‌ی محتمل است. حتی اگر ما از آینده بترسیم، ترس هم‌اکنون در ما وجود دارد. و با توجه به این که تصمیم‌گیری ما به تجربه کنونی ما وابسته است، می‌خواهیم که رفتارمان را برای کاهش ترس‌مان تغییر دهیم.

با این حال این آخر ماجرا نیست. من از گفتن‌اش متنفرم اما در چند روز بعد از له کردن موتورسیکلت‌ها و چند روز بعد از تماشای آن ویدئو، من به عادت مکالمه با تلفن همراه در حین رانندگی برگشتم!

ترس ناپایدار است. ترس خسته‌کننده و استرس‌زا است و در طول زمان از بین می‌رود. مقصود ترس، کوتاه‌مدت است. برای تغییر در بلندمدت، تجربه ترس باید با تجربه‌ی یک زندگی بهتر تکمیل شود.

این گام دوم است: پاداش‌دهی! یک قول به واقعیت پیوسته در مورد وضعیت کنونی بهتر! خوراکی که ما را برای ادامه دادن به عادت خوب‌مان به جای عادت بد قبلی ترغیب می‌کند.

من وقتی متوجه شدم که آن ویدئو را دوباره قبل از یک رانندگی طولانی با خانواده‌ام، نگاه کرده‌ام (یک ترس محرک)، سپس من به این فکر کردم که رانندگی بدون حواس‌پرتی چه احساسی دارد! من وارد یک ریتم جدید شدم و آن را تثبیت کردم. من از خود رانندگی لذت بردم. من یک گفتگوی بسیار خوب با همسرم النور داشتم. کشف کردم که این، بهترین رانندگی من در یک دوره طولانی مدت بوده است.

پس با ایجاد یک ترس مفید شروع کنید و سپس آثار مثبت انتخاب‌تان را به خود یادآوری کنید.

در میانه‌ی استدلال خود - وقتی اصرار دارید که کار درستی می‌کنید، در حالی که اصلاً این موضوع اهمیتی ندارد - لحظه‌ای تأمل کنید تا آدم‌هایی را تصور کنید که دیگر نمی‌خواهند با شما گفتگو کنند. با دیدن این صحنه از آن‌ها عذرخواهی کنید و صحنه را ترک گویند. گزارش ارزیابی عملکردتان را با نظرات دیگران روی آن در نظر بگیرید. سعی کنید واقعا در آن لحظه آن گزارش را ببینید. این ترس به شما در متوقف کردن بحث و جدل‌تان کمک می‌کند.

سپس به خودتان اجازه دهید که از آن تصاویر ترسناک فاصله بگیرید و مطمئن شوید که به تغییر کیفیت گفتگوهای‌تان، لذت بردن دیگران از آن و اضطراب کمتر خودتان توجه کافی می‌کنید. این وضعیت - مانند رانندگی آرامش‌بخش و بدون تلفن همراه من - پاداشی است که تغییر ایجاد شده توسط شما را پایدار می‌کند!

اجازه ندهید انتظاراتان شما را فریب دهند¹¹

نویسنده: پیتر برگمان

دو هفته قبل در حالی که آفتاب در آسمان می‌درخشید و جوانه‌های کوچک بر روی شاخه‌های درختان خودنمایی می‌کردند، من در زمان اسکی کردن دچار سرمازدگی شدم؛ آن هم نه یک سرمازدگی کوچک: چند تا از انگشتان پای من مثل برف سفید شده بودند. خوشبختانه من انگشتان‌ام را از دست ندادم اما ۱۰ دقیقه طول کشید تا دوش آب گرم باعث شود آن‌ها به آرامی و با درد بسیار به رنگ عادی خود برگردند.

این‌جا یک چیزی عجیب است. من تقریباً تعطیلات آخر هر هفته زمستان‌ها را بدون سرمازدگی در دمایی زیر صفر درجه اسکی می‌کنم. بنابراین آن روز چه اتفاقی برای من افتاد؟

خوب این اتفاق دقیقاً به این دلیل رخ داد که زمانی که من سرمازده شدم دیگر بهار از راه رسیده بود! می‌دانید در زمستان وقتی هوا سرد است من یک ژاکت پر گرم می‌پوشم و چندین لایه لباس گرم هم زیر آن به تن می‌کنم. از همه مهم‌تر من از گرم‌کننده‌های پا استفاده می‌کنم - که بسته‌های شیمیایی نازکی هستند که داخل کفش اسکی من قرار می‌گیرند و برای ۶ ساعت حرارت تولید می‌کنند. من به آن‌ها نیاز دارم چون کفش‌های من تنگ هستند و جریان خون من را مختل می‌کنند. بنابراین وقتی هوا سرد است، نگران سرمازدگی می‌شوم.

¹¹ http://blogs.hbr.org/bregman/2010/04/dont-let-your-expectations-foo.html?cm_mmc=npv_-_-DAILY_ALERT--AWEBER--DATE

این بار از آن جایی که آخرین اسکی در تعطیلات آخر هفته در بهار بود، من یک ژاکت نازک پوشیدم و از گرم‌کننده‌های پای خودم استفاده نکردم.

اما دمای هوا زیر صفر درجه بود! فکر می‌کنم دقیقاً ۲۰ درجه فارنهایت زیر صفر! آیا قبل از بیرون رفتن دمای هوا را بررسی کردم؟ البته که این کار را کردم. می‌دانستم هوا سرد است. درد پاهایم یک ساعت بعد از یک ساعت اسکی کردن شروع شد؛ اما من همچنان به کارم ادامه دادم. من به سادگی داده‌های موجود را نادیده گرفتم. چرا؟ خوب چون بهار بود! من انتظار هوای گرم‌تری را داشتم. تجربه قبلی‌ام به من نشان می‌داد که در این زمان از سال هوا آفتابی و گرم است. هر سال من در چنین زمانی با تی‌شرت اسکی می‌کردم! تعطیلات آخر هفته قبل هوا حدود ۱۵ درجه فارنهایت بالای صفر بود و من به راحتی با تی‌شرت‌ام اسکی کرده بودم.

همه آن اطلاعات گذشته با این واقعیت که هوا واقعا آن قدر سرد بود که من دچار سرمازدگی شوم بی‌مصرف شده بودند.

این مثال خوبی است در مورد این که چقدر ساده انتظارات ما نسبت به وضعیت واقعی، استفاده از اطلاعات گذشته برای وضعیت کنونی و آرزوهای مان، ما را به اشتباه می‌اندازند و چقدر وقتی این چنین عمل می‌کنیم سرانجام دردناکی در انتظار ما است.

یک اصطلاح خاص برای چنین خطایی در علم روان‌شناسی وجود دارد: خطای تأیید^{۱۲} (یا تله تأیید). ما به دنبال داده‌ها، رفتارها و شواهدی می‌گردیم که به ما نشان می‌دهند که چیزها همان طوری هستند که ما باور داریم باید باشند. به عبارت بهتر ما به دنبال تأیید این هستیم که در موضع حق قرار داریم.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، وقتی برای یک شرکت مشاوره با اندازه متوسط کار می‌کردم، به دوره MBA مدیران اجرایی دانشگاه کلمبیا رفتم. دو سال پس از فارغ‌التحصیلی من هنوز برای همان شرکت اول کار می‌کردم و برای روبرو شدن با چالش‌های جدید آماده بودم. من چند مهارت جدید داشتم - مهارت‌هایی که با پول پرداخت شده توسط شرکت محل کارم به دست آورده بودم - و می‌خواستم از آن‌ها استفاده کنم.

اما آن شرکت "من جدید"^{۱۳} را ندید! آن‌ها "من قدیم"^{۱۴} را دیدند؛ فردی که او را ۴ سال قبل استخدام کرده و سال آموزش داده بودند. در نتیجه آن‌ها همان کارهای قبلی را به من دادند و از من به همان شکلی که قبل از گذراندن دوره MBA استفاده می‌کردند، بهره گرفتند.

¹² Confirmation Bias

¹³ The new me

¹⁴ The old me

مدتی بعد یک مشاور کاریابی با من تماس گرفت؛ اما او که از قبل مرا نمی‌شناخت در کمال تعجب من را همان طوری دید که بودم و نه در جایگاهی که تصور می‌کرد باید باشم. تنها چند ماه بعد من آن شرکت را ترک کردم و به شرکت جدیدی پیوستم که می‌خواست از مهارت‌های جدید من برای جهش خود بهره‌برداری کند. این پدیده عامل اصلی بسیاری از شکست‌های شخصی، حرفه‌ای و سازمانی است؛ این که دنیای پیرامون ما تغییر می‌کند؛ اما ما هنوز انتظار داریم که جهان به همان شکلی باشد که ما فکر می‌کنیم باید باشد، و در نتیجه هیچ کاری نمی‌کنیم!

من همیشه در دوران مربی‌گری سازمانی‌ام با این چالش مقابله کرده‌ام. در واقع چالش برانگیزترین وظیفه یک مربی این نیست که به بقیه کمک کند تا تغییر کنند؛ بلکه سخت‌ترین بخش کار تغییر نگرش دیگران نسبت به آن فرد است. زیرا وقتی ما یک عقیده را شکل می‌دهیم، در برابر تغییر آن مقاومت می‌کنیم. امروز دایره‌المعارف بریتانیکا که در ۲۰۰ سال گذشته همواره جزو پرفروش‌ترین کتاب‌ها بوده است توسط رسانه‌های دیجیتال مورد هجوم واقع شده است و احتمالاً نمی‌تواند خود را بازیابی کند. شرکت کداک که از ۱۸۸۸ تاکنون فروشنده موفق بوده است، نمی‌توانست حتی تصور کند که با چه سرعت و شدتی توسط رقبای جدید دنیای دیجیتال پشت سر گذاشته شود.

خوب چرا ما در دام فریب خوردن توسط انتظاراتمان می‌افتیم؟

براساس تجربه‌هایمان!

معمولاً انتظارات ما از واقعیت درست هستند. در بهار، هوا گرم‌تر است. اسنان‌ها معمولاً کاملاً تغییر نمی‌کند. و یک محصول با ۲۰۰ سال سابقه‌ی موفق، در هر حال ۲۰۰ سال سابقه‌ی موفق پشت سرش دارد. این وضعیت تا حدودی ثابت است.

چنین وضعیتی به ما احساس خوب امنیت و بر حق بودن می‌دهد.

اما بعضی وقت‌ها ما اشتباه می‌کنیم؛ البته احتمالاً نه در اغلب مواقع. ممکن است در یک زمان مشخص ما درست فکر و عمل می‌کردیم، اما پس از آن شرایط تغییر کرده باشند. در نتیجه امروز احتمالاً ما داریم اشتباه می‌کنیم و نمی‌خواهیم هم بدانیم که چنین است. ما آن اشتباه را حتی نمی‌بینیم. زیرا سرگرم راه یافتن شواهدی برای تأیید ایده‌های قبلی‌مان هستیم.

متأسفانه وقتی خطای تأیید به ما احساس بهتری می‌دهد، در عین حال باعث می‌شود بدتر رفتار کنیم. بنابراین کارکنان سازمان را ترک می‌کنند. کسب و کارها می‌لغزند و من سرمارده می‌شوم. خوب چطور از افتاده در دام فریب خوردن توسط انتظاراتمان اجتناب کنیم؟

برای این منظور باید تمرین کنید!

به جای گشتن به دنبال این که چطور چیزهای مختلف شبیه هم هستند، می‌توانیم دنبال تفاوت‌های آن‌ها بگردیم. به جای جستجو برای یافتن شواهدی در جهت تأیید دیدگاه‌مان می‌توانیم برای رد کردن آن تلاش کنیم. به جای خواستن بر حق بودن، می‌توانیم خواستار قرار گرفتن بر موضع ناحق باشیم.

البته این کار حجم عظیمی از اطمینان را می‌طلبد. اجازه بدهید با آن روبرو شویم، در حال که همه ما ترجیح می‌دهیم در جای درست قرار بگیریم تا جای غلط.

اما طنزآمیز است که هر چه بیش‌تر به دنبال غلط‌ها بگردید احتمال رسیدن به سرانجام مثبت و درست بیش‌تر است!

بار بعدی که به یک زیردست‌تان نگاه کردید از خود بپرسید چه چیزی تغییر کرده است؟ به جای تمرکز بر کارهای غلط او، به دنبال کارهای مثبتی بگردید که شما هرگز قبلاً متوجه آن‌ها نشده‌اید.

وقتی به صنعت‌تان می‌نگرید از خودتان بپرسید چه تغییراتی در آن رخ داده است و چرا ممکن است این تغییرات موجب بی‌معنی شدن استراتژی کسب و کار شما شوند. از دیگران بخواهید با نظر شما مخالفت کنند. و به جای استدلال کردن، فقط گوش دهید!

دفعه بعدی که بیرون رفتید بدون توجه به فصل، دست‌تان را از پنجره بیرون ببرید و دمای هوا را امتحان کنید!

چگونه از دیگران کمک خواهیم بدون این که احمق به نظر برسیم^{۱۵}

نوشته جودی گلیکمن

یاد گرفتن چگونگی درخواست کمک از دیگران - و این که چطور آن را به شکل درست انجام دهیم - برای انجام درست کارهای مان و فراهم آوردن زمینه موفقیت شخصی مان ضروری است. شما ممکن است از این که احمق به نظر بیایید بترسید، اما ترسیدن از درخواست کمک از دیگران و نگرفتن کمکی که به آن نیاز دارید نابخشودنی است؛ به‌ویژه وقتی ریسک خیلی بالایی وجود داشته باشد. درخواست کمک در محل کار چیز خوبی است. در واقع درخواست کمک از دیگران از راه درست آن می‌تواند نشان دهد شما چقدر باهوش هستید! این کار نشان می‌دهد که شما قضاوت خوبی دارید و همچنین نشان می‌دهد که شما می‌دانید که چه چیزی را می‌دانید و چه چیزی را نمی‌دانید. علاوه بر آن کمک گرفتن، از هدر رفتن زمان، انرژی و منابع بسیار زیادی جلوگیری می‌کند.

البته مسئله تنها درخواست کمک نیست؛ بلکه انجام این کار از روش درست آن است. اخیراً من مرد جوانی را - که در حوزه مسکن مشغول به کار است - تعلیم می‌دادم. او می‌خواست یک مذاکره قدم به قدم با رئیس‌اش در مورد آغاز کردن یک پروژه محلی برای دلالتان شرکتی که در آن کار می‌کرد، داشته باشد. مرد جوان چندین بار از من پرسید: "من چطور باید این کار را انجام دهم؟" یا "من چگونه باید در این مورد فکر کنم؟" من هر بار به او تعارف کردم که اختیار دارید؛ خودتان بهتر می‌دانید!

¹⁵ http://blogs.harvardbusiness.org/cs/2009/11/asking_for_help_the_smart_way.html?cm_mmc=npv- -TOPICEMAIL- -NOV_2009- -YOUATWORK

به جای این کار برای دست یافتن به بهترین پاسخ در مورد استراتژی که در این مقاله مطرح می‌شود بیاندیشید - و نشان دهید چقدر باهوش هستید. دفعه بعدی که کمک نیاز داشتید:

۱. **سؤال‌تان را با آن چیزی که می‌دانید شروع کنید.** اول مشق شب‌تان را انجام دهید! اطلاعات کافی را در مورد مسئله یا مشکل‌تان در آن زمینه خاصی که با آن مواجه هستید، جمع‌آوری کنید. به طرف مقابل ایده‌ای در مورد این‌که تا این لحظه چه کاری را تمام کرده‌اید و چه چیزهایی را می‌دانید بدهید و سپس صحبت‌تان را با گفتن این‌که چه چیزی در مورد این مسئله یا مشکل برجسته است، شما در کجا یا در مورد چه چیزی درگیری دارید یا در مورد چه چیزی به کمک نیاز دارید، ادامه دهید.

۲. **سپس جهت‌گیری را که نیاز دارید بیان کنید و از طرف مقابل برای بازخور یا ایده دادن در مورد آن یا شفاف‌سازی موضوع کمک بخواهید.** در مورد این‌که فکر می‌کنید پاسخ باید چه باشد اظهارنظر کنید. تنها این را نپرسید که: "من چگونه باید به دلالتان کمک کنم؟" به جای آن یک مجموعه اقدامات را پیشنهاد کنید و از رئیس‌تان بازخور بگیرید: "من در مورد فرستادن یک حجم انبوه از ایمیل برای دلالتان فکر می‌کنم؛ اما در مورد این‌که آیا این کار اثربخش‌ترین شکل ممکن کمک به آن‌ها است مطمئن نیستم ... نظر شما در مورد این روش کار چیست؟"

۳. **اگر جهت‌گیری لازم برای حل مسئله را نمی‌دانید، راهنمایی‌های ملموس بخواهید.** به جای پرسیدن این‌که "چه کار باید بکنم؟" به صورت خاص در مورد ابزارهای لازم برای این‌که خودتان آن تصمیم را بگیرید سؤال کنید؛ مثلاً یک تحلیل مشابه که اخیراً انجام شده یا یک الگو^{۱۶} برای یک کار مشخص. یک راه دیگر این است که از طرف مقابل بخواهید شما را به فردی که قبلاً روی یک پروژه یا اقدام مشابه کار ارجاع بدهد. در اغلب موارد با پرسیدن سؤالات دشوار به شکل هوشمندانه در کارت‌تان پیشرفت خواهید کرد.

¹⁶ Template

دارید عصبانی می‌شوید؟ از آن فرار کنید!^{۱۷}

نویسنده: آنی مک‌کی

در این روزها که بحران اقتصادی همه جا را فرا گرفته است؛ هر کس با مشکلات بسیار بزرگی در زندگی‌اش روبرو است: ممکن است کارش را از دست داده باشد یا در شرف از دست دادن کارش باشد. حتی برای کسی که امنیت شغلی‌اش برقرار است باز هم مشکل برقرار است: بحران اقتصادی خود را در دستمزدها نشان می‌دهد!

نمود این مشکلات در زندگی شخصی‌مان به گونه‌های مختلف اما مشابهی است: عصبانیت و درگیری بدون دلیل با هم‌کاران و حتی اعضای خانواده، بی‌حوصلگی و تمایل به کار نکردن (و حتی علاقه شدید به خوابیدن برای روزهای متمادی که البته این یکی نتیجه‌ای جز بی‌خوابی در شب‌های متوالی به همراه ندارد!) مشکلاتی هستند که شاید بسیاری از ما با آن‌ها برخورد کرده باشیم. خوب چطور می‌توانیم از این وضعیت خلاص شویم؟

پیش از هر چیز باید به این نکته توجه کرد که در شرایط سختی همانند امروز، انسان‌ها تمایل دارند به رفتار پیش‌فرض (Default Behaviors) خود در روابط اجتماعی تکیه کنند؛ روش‌هایی که به آن‌ها احساس برابری با دیگران را می‌دهد و یا حداقل این اطمینان را ایجاد می‌کند که آن چیزهای اندک در دسترس‌شان را هم‌چنان خواهند داشت.

¹⁷ http://blogs.harvardbusiness.org/cs/2009/03/are_you_about_to_snap_snap_out.html?cm_mmc=npv--MANAGEMENT_TIP--APRIL_2009--MTOD0424

رفتار پیش‌فرض بسیاری از انسان‌ها از واکنش منطقی نسبت به دنیای بیرون بیرون نمی‌کند، بلکه برعکس؛ آن‌ها استراتژی‌هایی هستند که انسان‌ها در طول زندگی‌شان یاد می‌گیرند و در هنگام کاربردشان توجه زیادی به آن‌ها ندارند. شاید بهتر باشد بگوئیم در مورد این رفتارها در بسیاری از اوقات آگاهی اندکی نسبت به آن کاری که داریم انجام می‌دهیم داریم!

راه فرار از مشکلات ناشی از این گونه رفتارها این است که تلاش شود تا حد امکان این نوع رفتار در ارتباط با دیگران از نوع خوب‌شان باشد و نه نوع بدشان (این موضوع برای رهبران اهمیت بسیاری دارد؛ چرا که شکاف‌های پدید آمده میان اعضای سازمان‌ها یا تیم‌ها در شرایط بد بسیار گسترده‌تر است.) بنابراین:

۱. **صبر کنید، ببینید و گوش دهید:** در این شرایط بد، زمینه ایجاد انفجارهای شدید در روابط انسانی وجود دارد و تنها نیاز به یک جرعه کوچک است ... بنابراین مهم است که به نشانه‌ها توجه کنید و براساس آن‌ها تصمیم بگیرید (و البته لطفا ترس یا فرار کردن را انتخاب نکنید).

۲. **از اطرافیان تان پرسید چه احساسی دارند:** این روزها هر کس داستان خاصی دارد که می‌تواند دیگران را هم تحت تأثیر قرار دهد. به دیگران اطمینان بدهید تا بتوانند به شما اعتماد کنند؛ حتی اگر حل مشکل‌شان از دست شما خارج باشد. شما تنها می‌توانید با نشان دادن توجه و نگرانی‌تان در مورد مشکلات دیگران به آن‌ها کمک کنید.

۳. **سه یا چهار کاری را که باید در محل کارتان حتما انجام دهید مشخص کنید:** این کارها را با ایجاد موازنه میان آن‌چه باید انجام دهید تا از بقای سازمان‌تان مطمئن شوید، این‌که چگونه باید به اطرافیان‌تان کمک کنید و این‌که چطور می‌توانید این احساس را در خود ایجاد کنید که دستیابی به کدام هدف ممکن است و از چه راهی باید به آن رسید، انتخاب کنید.

۴. **مواظب خودتان و کسانی که شما را دوست دارند باشید:** زمانی را برای ارتباط و پشتیبانی و توجه به آن‌ها اختصاص دهید. این روزها زمانی است که جنبه‌های شخصیت واقعی‌تان آزموده می‌شوند. چه کسی هستید؟ و دوست دارید چه باشید؟

از مغزتان بیش از اندازه کار نکشید^{۱۸}

نویسنده: پاتریک جی. اسکرت

ساعت‌های طولانی که هر هفته کار می‌کنید ممکن است برای سازمان شما خوب باشد، ولی برای مغزتان خیلی خوب نیست. براساس تحقیقی طولانی مدتی که بر روی کارکنان بریتانیایی انجام شده، کار بیش از اندازه می‌تواند فرایند ضعیف شدن حافظه و توانایی تفکر به علت پیری را تسریع کند.

پیش از آن در سال ۱۹۸۵ محققان تحقیقی تحت عنوان Whitehall II را آغاز کردند که تأثیر کار، طبقه اجتماعی، عوامل روان‌شناختی و سبک زندگی را بر گسترش ابتلا به بیماری‌های مزمن در میان هزاران مرد و زن شاغل در ۲۰ دفتر خدمات شهری لندن بررسی می‌کرد. بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۱۹۹۹ و بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۴، ۲۲۱۴ نفر از داوطلبان آزمایش‌های طراحی شده برای اندازه‌گیری کارکرد قوه تشخیص^{۱۹} را گذراندند. آزمایش‌ها شامل ارزیابی حافظه شفاهی و مهارت‌های گفتاری، هوش سیال^{۲۰} (که با حافظه کوتاه مدت، تفکر انتزاعی، خلاقیت و حل مسئله مرتبط است) و هوش کریستال شده^{۲۱} (دانش انباشته شده در طول زندگی که از آموزش، کار کردن و تجربیات فرهنگی

¹⁸ http://blogs.harvardbusiness.org/health-and-well-being/2009/10/dont-overwork-your-brain.html?cm_re=homepage-061609--body-left-r3--health

¹⁹ Cognitive Function

²⁰ Fluid Intelligence

²¹ Crystallized Intelligence

به دست می‌آیند) بود. هوش سیال با افزایش سن، بیماری یا جراحت تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ در حالی که هوش کریستال شده در سنین ۶۰ و ۷۰ سالگی رو به افزایش می‌گذارد و تا ۸۰ سالگی هم شروع به کاهش نمی‌کند. در مقایسه با شرکت‌کنندگانی که ۴۰ ساعت یا کمتر در هفته کار کرده بودند، کسانی که بیش‌تر از ۵۵ ساعت در هفته کار کردند نمرات کم‌تری در آزمایش‌های لغت‌شناسی^{۲۲} در آزمایش‌های اولیه و انتهای دوره به دست آوردند. آن‌ها همچنین در آزمایش دوم کاهش بیش‌تری را در هوش سیال نسبت به آزمایش اول از خود نشان دادند. این رابطه حتی با بررسی‌های بیش‌تر روی عوامل تأثیرگذار بر قوه تشخیص - مانند: تحصیلات، شغل، بیماری، استرس، خواب و ... - به شدت تقویت شد.

این مطالعه اختطاری در مورد کار زیاد نداد و این را هم ثابت نکرد که کار زیاد برای مغز بد است. انحرافات بسیار زیادی در امتیاز به دست آمده در هر گروه وجود داشت - بعضی از افراد که ساعت‌های زیادی کار می‌کردند در آزمایش‌ها به شکل وحشتناکی خوب بودند، در حالی که برخی از افرادی که در گروه ۴۰ ساعت کار و کم‌تر قرار داشتند نتایج ناامیدکننده‌ای داشتند. نتیجه این تحقیق کشف وجود رابطه‌ای میان کار بیش از حد و کارکرد قوه تشخیص آدمی بود که البته یک رابطه علت و معلولی هم نیست. امکان دارد نتایج این تحقیق دلخواه کسانی که زیاد کار می‌کنند نباشد و این موضوع بر کسب امتیازهای پایین توسط این افراد در آزمایش‌های مورد استفاده برای سنجش قوه شناختی تأثیر بگذارد. محققان یک توضیح احتمالی دیگر برای نتایج این تحقیق دارند: افرادی که توانایی تفکر پایینی دارند، زمان بیش‌تر برای تکمیل کارشان صرف می‌کنند و در نتیجه به زمان بیش‌تری نیز نیازمند هستند.

اجازه دهید فرض کنیم که چیزی در مورد کار زیاد وجود دارد که می‌تواند مشکلاتی را در آینده برای مغز ایجاد کند. این تأثیر کوچک و احتمالاً غیرقابل اجتناب است. کار زیاد می‌تواند از دو راه اصلی به مغز و بدن ضرر برساند: افزایش استرس و با جایگزین شدن ورزش کردن، غذاهای سالم و سایر رفتارهای خوب. اگر شما زیاد کار کردن را سودمند و نیروبخش می‌یابید و آن را جایگزین روابط خود با دیگران نمی‌کنید، زیاد کار کردن احتمالاً می‌تواند برای مغز شما مفید باشد. اگر کار برای شما طاقت‌فرسا است و مزاحم خواب شما می‌شود و شما را مجبور می‌کند تفریح را کنار بگذارید، توجه به سلامت روانی، فیزیکی و احساسی‌تان می‌تواند به هشیاری مغز شما برای در زمانی که سن‌تان بالا می‌رود کمک کند.

۴ راه برای هشیار کردن مغزتان عبارتند از:

۱. **ورزش کردن:** این برای مغزتان همانند بدن‌تان مفید است.

۲. **خودتان را از استرس آزاد کنید:** این که هر روز ۱۰ دقیقه ساکت در گوشه‌ای بنشینید یا از تکنیک‌های ریلکس شدن استفاده کنید، می‌تواند به از بین بردن استرس - چیزی که برای مغز بسیار مضر است - کمک کند. این کار هم‌چنین راه خوبی است برای اعمال کنترل بیش‌تر بر زندگی‌تان.
 ۳. **ارتباط با خانواده و دوستان:** روابط انسانی می‌تواند به حفظ سلامت روانی و فیزیکی کمک کنند.
 ۴. **کار متفاوتی انجام دهید:** کارتان را کنار نگذارید، چرا که این می‌تواند یک تغییر فریب‌دهنده باشد. قایق‌سواری کنید، درس پیانو بگیرید، به یک دانش‌آموز درس دهید، هم‌زمان با ناهار شطرنج بازی کنید و کارهای دیگری از این قبیل.
- زمان استراحتی که به خود می‌دهید شما را دوباره سرشار از انرژی می‌سازد و می‌تواند برای کارتان هم مفید باشد!

آیا واقعا می‌خواهید خودتان باشید؟^{۲۳}

نویسنده: مارشال گولداسمیت

همه ما رفتارهایی داریم که از آن‌ها به "من" تعبیر می‌کنیم. این رفتارها - چه مثبت و چه منفی - رفتارهایی هستند که ما آن‌ها را جزو ماهیت تغییرناپذیر خود می‌دانیم. در حالی که بسیاری از این رفتارهای "من" مثبت‌اند (مثلا این که من آدم باهوشی هستم، من آدم سخت‌کوشی هستم و ...); بعضی از آن‌ها هم می‌توانند منفی باشند (من شنونده خوبی نیستم، من همیشه دیر می‌رسم و ...)

اگر به تعریف خودمان از رفتارهای "من" درونی‌مان باور داشته باشیم (همان‌طور که اغلب انسان‌ها باور دارند)، آن وقت می‌توانیم یاد بگیریم که همه کارهای ناخوشایند خودمان را با این بهانه که "من همین هستم!" توجیه کنیم. به‌عنوان مثال مدیری بود که از ارتباط با زیردستانش و از پاداش دادن به آن‌ها طفره می‌رفت. وقتی از او پرسیدند چرا پاسخ داد به سه دلیل:

۱. استانداردهای وی بسیار سخت‌گیرانه بود و افراد اغلب به آن‌ها دست نمی‌یافتند.
۲. او نمی‌خواست به صورت ناعادلانه به افرادش پاداش دهد؛ چون به نظر او این کار ارزش پاداش‌های منصفانه را کاهش می‌داد.
۳. او فکر می‌کرد جدا کردن افراد در پاداش‌دهی می‌تواند باعث تضعیف گروه شود.

²³http://blogs.harvardbusiness.org/goldsmith/2009/07/do_you_have_an_excessive_need.html?cm_mmc=npv--TOPICEMAIL--JUL_2009--LEADERSHIP1

در عین حال او می‌دانست که تصدیق شایستگی زیردستان‌اش باعث احساس بهتر در آن‌ها می‌شود و حتی ممکن است عملکرد آن‌ها را نیز بهبود بخشد. ولی وقتی به صورت دقیق‌تر رفتارش را بررسی کرد فهمید که او نمی‌تواند کارهای خوب افرادش را تشخیص دهد؛ چون فکر می‌کند که این جزو رفتارهای "من" او نیست!

وقتی او فهمید که مشکل‌اش چیست و این حقیقت را پذیرفت که هر چه بیشتر بر عملکرد کارکنان‌اش تمرکز کند ارزش بیشتری را برای شرکت و البته خودش ایجاد می‌کند، توانست خواست برای تغییر در خود ایجاد کند: او نمی‌خواست "من" ناخوشایندی داشته باشد! تنها یک سال بعد، امتیاز ارزیابی سالانه وی در شاخص تشخیص درست کارهای خوب همکاران، به سایر شاخص‌های مثبت‌اش در رهبری رسید.

این مثال را هر وقت که به خاطر چسبیدن به یک تصور غلط - و احتمالاً بیهوده - از خودتان در برابر تغییر مقاومت می‌کنید به یاد بیاورید!

بخش دوم

بهتر کار کنید!

باز کردن قفل معادله‌ی موفقیت‌تان^{۲۴}

نویسنده: پیتر برگمان

وقتی جیم وولفنزون یک دانشجوی سال دوم در دانشگاه سیدنی بود، یک روز دوستی به نام روپرت بلیگ - کاپیتان تیم شمشیربازی دانشگاه - از او پرسید که آیا می‌تواند فردای آن روز در مسابقات شمشیربازی دانشگاه‌های کشور در ملبورن مسابقه بدهد؟

جیم گفت: “تو دیوونه شدی. من تا حالا اصلا شمشیر رو لمس هم نکردم!”

اما روپرت دیوانه نبود؛ تنها ناراحت بود. یکی از اعضای تیم او بیمار شده بود و روپرت باید فردی را جایگزین او می‌کرد تا بتواند در آن مسابقات شرکت کند.

یک مسئله‌ی مهم‌تر هم وجود داشت. جیم پول سفر به ملبورن و هیچ شانسی برای موفقیت نداشت.

اما او گفت: “خیلی خوب؛ باشه. یک کاری‌اش می‌کنیم.” پول سفر را از پدر و مادرش قرض گرفت و هر چیزی را که می‌توانست از هم‌تیمی‌های جدیدش در یک جلسه‌ی تمرین در ملبورن یاد گرفت.

چه داستان عجیبی می‌شد اگر جیم یک استعداد کشف‌نشده بود که همه‌ی رقبای‌اش را می‌برد. اما واقعیت این‌طوری نبود. جیم همه‌ی مسابقه‌ها را بدون کسب حتی یک امتیاز باخت!

²⁴ <http://blogs.hbr.org/bregman/2011/06/unlocking-your-success-equatio.html>

اما او هنوز هم در خاطرات خواندنی‌اش "یک زندگی جهانی" می‌نویسد: "من سعی کردم روش‌های جدیدی برای گرفتن امتیاز از حریف ابداع کنم ... یادم نمی‌آید قبل از این تجربه، لحظاتی چنین مفرح داشته باشم."

با وجود باخت‌های‌اش تیم او قهرمان مسابقات شد. و جیم هم برای سال‌ها به شمشیربازی چسبید، به شکل ناگهانی در مسابقات شمشیربازی المپیک ۱۹۵۶ شرکت کرد و از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ رئیس بانک جهانی شد.

اما تجربه‌ی شمشیربازی جیم، چه تأثیری بر زندگی شایسته‌ی احترام اقتصادی و سیاسی او گذاشت؟ همه جور تأثیری.

هر داستان زندگی با معیارهای بی‌نهایت زیادی که بر سرنوشت آن فرد تأثیرگذارند، پیچیده می‌شود. البته گروهی از الگوها وجود دارند که ما معمولاً براساس آن‌ها با تجربیاتمان روبرو می‌شویم. در طول زمان این الگوها، آینده‌ی ما را رقم می‌زنند.

برای بسیاری از ما، الگوهای‌مان می‌توانند خیلی زود در زندگی‌مان روشن شوند. الگوهای جیم - چیزهایی که باعث شدند جیم به موفقیت‌های شخصی، اقتصادی و سیاسی قابل توجهی برسد - در شکست‌های او در شمشیربازی‌اش نهفته بودند.

اول چند تا اعتراف بکنم: من جیم را مدت زیادی است که می‌شناسم و همیشه شیفته‌ی او بوده‌ام. البته این شیفتگی تنها به دلیل موفقیت‌های او نبوده است؛ بلکه ناشی از شخصیت یگانه‌ی او به عنوان یک فرد و به عنوان یک رهبر بوده است. او همیشه در فهرست کوتاه آدم‌هایی بوده که من همیشه دوست داشتم وقتی بزرگ شدم، مثل آن‌ها باشم. من هنوز هم دارم برای تحقق این آرزو تلاش می‌کنم!

خوب چه الگویی پشت موفقیت جیم بود؟

روان‌شناسان احتمالاً بر نوع تربیت او تمرکز می‌کنند. او در فقر بزرگ شد و در ترکیب پویایی از عدم امنیت و آرزومندی که زیربنای بسیاری از داستان‌های موفقیت است، رشد یافت. مربیان راه و روش زندگی (Life Coaches) ممکن است به اشتیاق او برای پذیرش موقعیت‌هایی که از دسترس او خارج بودند و آغوش همیشه باز او برای دریافت کمک از دیگران اشاره کنند. مطمئناً مشاوران هم مدعی می‌شوند که جزیی از این موفقیت بوده‌اند.

اما منبع اصلی موفقیت جیم ذهن تحلیل‌گر او و روش نظام‌مند او برای حل مسائل بود. او خود را وسط یک مهلکه می‌انداخت، موقعیت را ارزیابی می‌کرد و تلاش می‌کرد سیستم را بشناسد و کشف کند که سیستم دارد از این راه به کجا می‌رود. او کم‌ترین تعداد اقداماتی را که بزرگ‌ترین تأثیر ممکن را می‌گذاشتند تعیین می‌کرد و بعد به سراغ اجرای آن‌ها می‌رفت.

با این حال احتمالاً استادان او در هاروارد با این گزاره موافق‌اند که اگر او واقعا توانایی‌اش را نداشت نمی‌توانست به همه چیز برسد. جیم باهوش و بامهارت بود. او به‌سختی کار می‌کرد و هیچ وقت از یاد گرفتن دست نمی‌کشید. البته داستان سفر او به ملبورن برای شمشیرسازی داستانی دراماتیک است؛ اما موفقیت او به‌عنوان یک شمشیرباز - و البته یک رهبر اقتصادی و جهانی - در فاصله‌ی میان آن مسابقات و المپیک نهفته است. او سال‌ها برای بهبود مهارت‌ها و افزایش استعدادش به‌سختی تلاش کرد.

احتمالاً الگوی موفقیت جیم در واقع یک معادله است: جیم = شخصیت یگانه + عدم امنیت + آرزومندی + به‌گفتن + کمک خواستن + حل مسئله + خوش‌بینی + روابط + قابلیت داشتن. می‌بینید! همان‌طور که گفتم، هر داستان زندگی بسیار پیچیده است!

با این حال هر چقدر بیش‌تر در مورد جیم فکر می‌کنم، بیش‌تر متوجه سادگی موفقیت او می‌شوم. یک نیروی پنهان تصمیم‌گیری او را به پیش می‌برد. این، کلید حل آن معادله بود. بدون این نیرو، استعداد بی‌نظیر جیم به هدر می‌رفت.

این دقیقا کلیدی‌ترین سؤال است.

اغلب انسان‌ها وقتی که موقعیتی جدید، برداشتن گام بعدی یا تصمیم‌گیری را بررسی می‌کنند، می‌پرسند: “آیا موفق خواهم شد!؟”

اما جیم سؤال دیگری پرسید: “آیا ارزش ریسک‌اش را دارد؟”

تفاوت میان این دو سؤال تفاوت میان هیچ وقت شمشیربازی نکردن و شمشیربازی در المپیک است. وقتی روپرت از جیم خواست تا در مسابقات قهرمانی شرکت کند، هیچ شانس برای موفقیت وجود نداشت. شکست، نتیجه‌ای غیرقابل اجتناب بود. اما آیا ارزش ریسک‌اش را داشت؟ برای جیم مطمئناً بله.

روپکرد جیم در زندگی پذیرش ریسک‌ها، یادگیری از آن‌ها و استفاده از این دانش برای درک و تحلیل ریسک بعدی بود. شکست جزئی غیرقابل انکار از استراتژی او است.

ریسک‌پذیری واقعا نیازمند شکست است. شما باید به‌اندازه‌ی کافی از شکست بترسید تا به‌سختی کار کنید و از روبرو شدن با ریسک‌ها سربلند بیرون بیایید؛ اما در عین حال نه این‌قدر که باعث شود از همان ابتدا هیچ ریسکی نکنید. اگر از عینک یادگیری نگاه کنیم، شکست حداقل به‌اندازه‌ی موفقیت مفید است. کار کردن روی چیزهایی که مطمئن هستید به‌سرانجام می‌رسند، چیزهایی را که می‌توانید به آن‌ها برسید به‌شدت محدود می‌کنند. به‌جای آن ریسک‌پذیر باشید و ببینید چه رخ می‌دهد.

پس از پایان دوره‌ی ریاست‌اش بر بانک جهانی، رئیس‌جمهور وقت ایالات متحده جورج بوش پسر از او خواست تا نماینده‌ی ویژه‌ی او در مذاکرات صلح خاورمیانه با محوریت مسائل نوار غزه باشد. اگر او می‌پرسید که “آیا نتیجه‌بخش است؟” هرگز با چنین کاری موافقت نمی‌کرد. اما به جای آن او تنها سؤالی را که مهم بود پرسید: “ارزش‌اش را دارد؟” و آن پست را پذیرفت.

در سال جدید، به "نه" گفتن بله بگویید^{۲۵}

نویسنده: الکساندرا ساموئل

موضوع: به گروه کاری جدید ما می‌پیوندید؟

موضوع: درخواست برای امتحان نسخه بتای یک نرم‌افزار تحت وب جدید

موضوع: ثبت‌نام برای مجموعه سخنرانی‌های سال ۲۰۱۰

اگر ای‌میل شما در سال جدید شبیه مال من باشد، پر خواهد بود از درخواست‌ها و دعوت‌نامه‌هایی شبیه این‌ها. مشکلی که در مورد تعطیلات سال نو وجود دارد این است که هر کسی تصمیم می‌گیرد کار بیش‌تری را در یک زمان مشخص انجام دهد. بنابراین ژانویه هر سال مجموعه‌ای از مشتریان پر شور و اشتیاق، پروژه‌های جذاب و تعهدات دست‌یافتنی را به دنبال می‌آورد. در این زمان است که ما تصمیم می‌گیریم فناوری‌های جدید را امتحان کنیم، به کانال‌های ارتباطی جدید متعهد گردیم و با وب سایت‌های جدید آشنا شویم.

می‌توانید دنبال عوامل تحریک‌کننده و جذابی که با این فرصت‌های جدید پدید می‌آیند بگردید، اما اوضاع خیلی هم متفاوت نخواهد بود. اگر هوشیار نباشید، با "روز گروندهاگی"^{۲۶} شلوغ و خسته‌کننده مواجه خواهید شد. شما باید برای

²⁵ http://blogs.hbr.org/cs/2010/01/say_yes_to_saying_no.html?cm_mmc=npv-_-MANAGEMENT_TIP_-_-FEB_2010-_-MTOD0224&referral=00203

^{۲۶} روز دوم فوریه که به عقیده عوام اگر آفتابی باشد نشانه آن است که از زمستان ۶ هفته باقی مانده است و اگر ابری باشد نشانه اوایل بهار است.

انتخاب فرصت‌های پیش روی‌تان، گزینشی عمل کنید - و به کنار گذاشتن فعالیت‌هایی که مدت‌ها است درگیر آن‌ها هستید مقید باشید تا فضا برای پروژه‌های جدید باز شود. به بیان دیگر شما مجبورید که به شکلی مودبانه و اثربخش "نه"های پی در پی بگویید.

خبر خوب این است که فناوری مشابهی که می‌تواند بار کاری شما را زیاد کند، می‌تواند به شما برای "نه" گفتن هم کمک کند. در این‌جا من به شما نشان می‌دهم که چطور از رایانه‌ام و وب اجتماعی^{۲۷} به‌عنوان هم‌یارانی در "نه" گفتن بهره‌برداری می‌کنم:

- **اهداف‌تان را مشخص کنید:** قبل از "نه" گفتن، برای خودتان روشن کنید که به چه چیزهایی می‌خواهید "بله" بگویید. سایت‌های مثل 43Things.com و SuperViva.com از کاربران‌شان می‌خواهند فهرستی از اهدافی که می‌خواهند به آن‌ها برسند و تجربیاتی که می‌خواهند به دست بیاورند، درست کنند. صرف وقت برای نوشتن آرزوهای‌تان می‌تواند به شما در روشن کردن این‌که چه چیزهایی برای شما مهم است، می‌خواهید در سال جدید به کجا برسید و جلب حمایت جامعه در راه رسیدن به آن اهداف، کمک کند.

- **تعهدات خود را اولویت‌بندی کنید:** از یک نرم‌افزار صفحه گسترده (مثل اکسل) برای شناسایی همه پروژه‌هایی که بر روی آن‌ها کار می‌کنید - حتی پروژه‌هایی که تنها در ذهن‌تان به آن‌ها اندیشیده‌اید، اما می‌دانید که می‌خواهید آن‌ها را شروع کنید - استفاده کنید. در ستون کناری اولویت هر پروژه را در مقیاس ۱-۵ براساس میزان حریص بودن‌تان برای انجام آن پروژه مشخص کنید. سپس در ستون سوم اسامی افرادی را که می‌توانند در انجام هر پروژه به شما کمک کنند را بنویسید. فهرست پروژه‌های‌تان را براساس اولویت مرتب کنید و غیر از پروژه‌های با اولویتی که فقط و فقط باید توسط شخص شما انجام شوند، بقیه را کنار بگذارید.

- **"نه" گفتن را برای خودتان آسان کنید:** وقتی ای‌میل من از پیام‌های پاسخ داده نشده انباشته می‌شود، شما می‌توانید شرط ببندید که صندوق پستی الکترونیکی من از ای‌میل‌هایی انباشته شده که نیازمند "نه" گفتن هستند؛ چیزی که من نمی‌توانم آن را به راحتی بپذیرم. برای آن‌که این فرایند را راحت‌تر کنید، من فایل‌های امضا شده^{۲۸} مختلفی را در نرم‌افزار مدیریت میل خودم ایجاد کرده‌ام که حاوی پیام‌های "نه" مؤدبانه برای شرایط گوناگون است. من دوست داشتم به شما بپیوندم، اما برنامه زمانی من برای ماه آینده

²⁷ Social Web

²⁸ Signature Files

واقعا تکمیل است / از این‌که به ما فکر کردید متشکریم، اما در شرایط فعلی ما تنها به یک گروه از مشتریان خدمات ارائه می‌کنیم / پیشنهادتان پروژه جذابی به نظر می‌رسد، اما این ماه من در مورد فعالیت‌های داوطلبانه‌ام به فرد دیگری قول داده‌ام. استفاده از این روش، انرژی لازم را برای تحمل بار سنگین مسئولیت "نه" گفتن کاهش می‌دهد!

- **ارتباطات بر خط (آن‌لاین) خودتان را ساده و مؤثر کنید:** بین ای‌میل، پیام‌های متنی، شبکه‌های اجتماعی و ای‌میل صوتی و دیگر شکل‌های ارتباطی، شما ده نوع رسانه مختلف را که باید هر روز (اگر نگوئیم هر ساعت) آن‌ها را پردازش کنید، در اختیار دارید. یک "شوینده دیجیتال"²⁹ برای این رسانه‌ها در نظر بگیرید که به شما در ارزیابی تأثیری که این رسانه‌ها بر بهره‌وری‌تان - و شاید هم خودتان - می‌گذارند، کمک می‌کند بگیرید. یک هفته ارتباطات بر خط خودتان را به شدت کاهش دهید. در آخر آن هفته، آن اکانت‌هایی را که زمان بیشتری نسبت به ارزش‌شان به خود اختصاص می‌دهند را حذف کنید؛ یا پروفایل خود را در آن شبکه‌ها به شکلی ویرایش کنید که به افراد این پیغام را بدهید که ترجیح می‌دهید از راه‌های دیگری با شما تماس گرفته شود.

- **نه را به پاسخ "پیش‌فرض" خود تبدیل کنید.** برای "نه" گفتن به همه دعوت‌نامه‌های شبکه‌های اجتماعی جدید، پروژه‌ها و رویدادها آماده کنید. "بله" را تنها وقتی بگویید که دعوت‌نامه یا فرصت پیش آمده بتواند در برابر مجموعه کوچکی از معیارها پاسخگو باشد. به‌عنوان مثال من به دنبال کنفرانس‌هایی هستم که توسعه کسب و کار (جذب مشتری)، توسعه حرفه‌ای (بهبود مهارت‌ها یا دانش) و توسعه شخصی (احیا یا رشد شخصی) را ترکیب می‌کنند و تنها در رویدادهایی شرکت می‌کنم که حداقل دو تا از سه ارزش فوق را برای من در برداشته باشند. معیارهای خود را بنویسید و آن‌ها را جایی جلوی چشم‌تان بچسبانید یا آن‌ها را به شکل دیجیتال روی مانیتور رایانه‌تان قرار دهید. خیلی زود شما تنها به فرصت‌هایی "بله" می‌گویید که مجموعه معیارهای مورد نظر شما را پاسخ می‌دهند.

هیچ یک از راه‌کارهای فوق اضطرابی را که از "نه" گفتن پدید می‌آید یا ترس از این‌که شما ممکن است یک موقعیت عالی را از دست دهید، کاملا از بین نمی‌برند. اما این دقیقا به همین علت است که "نه" گفتن آن‌قدر مشکل است که ما به ابزارها و سیستم‌هایی که این کار را برای ما آسان‌تر کنند یا آن را برای ما به شکل عادت در بیاورند، نیازمندیم. هر چقدر بیشتر تر "نه" بگویید، در مواجهه شدن با پروژه‌ها یا فعالیت‌های محدود اما بسیار بااهمیت که نیازمند یک "بله" بزرگ هستند موفق‌تر خواهید بود.

²⁹ <http://jhnmyr.tumblr.com/post/308807536/the-one-week-digital-cleanse>

دو فهرستی که باید هر روز صبح به آن‌ها نگاهی بیندازید^{۳۰}

نویسنده: پیتر برگمان

این روزها در عصر انفجار اطلاعات به سر می‌بریم و هر روز با انبوهی از اطلاعات روبرو هستیم: پست‌های الکترونیک، مقالات، اخبار، وبلاگ‌ها و حتی سایت‌های اجتماعی همانند فیس‌بوک، توئیتر و مانند آن‌ها و حتی پیام‌های کوتاه و گفتگوهای تلفنی. واکنش ما در برابر این حجم عظیم اطلاعات چیست؟ اصولاً ما هر روز تلاش می‌کنیم تا حد امکان حداکثر اطلاعات ممکن را کسب کنیم و در برابر آن، بیش‌ترین اطلاعات ممکن را نیز تولید کنیم! (منظور پاسخ دادن به پیام‌های دریافتی است.) اما آیا این کار درست است؟

هیچ زمانی مانند امروز دانستن این‌که چه چیزی بیش‌ترین اهمیت را دارد، مهم نبوده است. و البته هیچ زمانی نیز مانند امروز، "نه" گفتن اهمیت زیادی نداشته است: "نه! من آن مقاله را نمی‌خوانم"، "نه! من این Mail را نمی‌خوانم"، "نه! من به فلانی زنگ نخواهم زد" و "نه! من به آن جلسه نمی‌روم" مثال‌های روشنی از "نه"هایی هستند که ما باید این روزها بگوئیم!

اما مسئله اصلی این‌جا است که ممکن است همان اطلاعاتی را که تصمیم می‌گیریم به دست نیاوریم برای موفقیت ما لازم و کلیدی باشد! با این حال باید بدانیم که موفقیت ما اتفاقاً در جهت عکس این دیدگاه قرار دارد:

³⁰ http://blogs.harvardbusiness.org/bregman/2009/05/two-lists-you-should-look-at-e.html?cm_mmc=npv_-_MANAGEMENT_TIP--JUL_2009--MTOD0727

پذیرفتن ریسک از دست دادن پاره‌ای اطلاعات. چرا که تلاش بر تمرکز بر اطلاعات خود دارای یک ریسک ذاتی است: خودمان را خسته می‌کنیم، گیج و عصبی و کج خلق می‌شویم و در نهایت از آن چه باید بدانیم، باز می‌مانیم.

در تحقیقی در مورد تصادفات رانندگی که توسط دانشگاه ویرجینیا تک انجام شد، دوربینی در هر خودرو برای ثبت آن‌چه بلافاصله قبل از رخ دادن تصادف اتفاق می‌افتد نصب شد. نتیجه این بوده است که در سه ثانیه آخر قبل از تصادف، حواس راننده‌گان پرت بوده است. به بیان دیگر آن‌ها تمرکز خود را - با گفتگو با تلفن همراه، تغییر ایستگاه رادیو، به دنبال ساندویچ گشتن و حتی کنترل یک نوشته - از دست داده بودند و متوجه نشده بودند که چیزی در دنیای اطرافشان تغییر کرده است. سپس تصادف کرده‌اند!

جهان به سرعت در حال تغییر است و اگر ما بر روی مسیر پیش رو تمرکز نداشته باشیم و در برابر حواس‌پرتی در حالی که به آن تمایل داریم مقاومت کنیم، شانس تصادف را برای خودمان افزایش می‌دهیم.

اکنون زمان مناسبی برای توقف، اولویت‌بندی و تمرکز است. دو فهرست ایجاد کنید:

۱. **فهرست چیزهایی که باید بر آن‌ها تمرکز کنید (راه پیش رو):** به چه چیزی می‌خواهید دست پیدا کنید؟ چه چیزی شما را خوشحال می‌کند؟ چه چیزی برای تان مهم است؟ زمان تان را برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنید؛ چرا که زمان تنها منبع محدود شما است و هر چقدر هم که سخت تلاش کنید نمی‌توانید ۲۵/۸ (۲۵ ساعت در ۸ روز هفته!!!) کار کنید.

۲. **فهرست چیزهایی که باید نادیده بگیرید:** برای موفقیت در استفاده هوشمندانه از زمان، شما باید گروهی از پرسش‌های مکمل و دارای اهمیت یکسان با پرسش‌های بالا که معمولاً از آن‌ها اجتناب می‌شود را هم بپرسید: به چه چیز نمی‌خواهید برسید؟ چه چیزهایی شما را خوشحال نمی‌کند؟ چه چیزهایی برای تان مهم نیست؟ موانع راه تان کدامند؟

بعضی از مردم تنها فهرست اول را دارند. تعداد خیلی کمی فهرست دوم را دارند. اما با توجه به این که ما چقدر راحت حواس مان پرت می‌شود و تعداد زیاد حواس‌پرتی‌های ما در این روزها، فهرست دوم اهمیت بیش‌تری دارد.

البته توجه کنید که کافی نیست این فهرست‌ها را تنها یک بار درست کنید و سپس آن‌ها را در دراور اتاق تان بگذارید. این فهرست‌ها نقشه راه شما برای هر روز هستند. آن‌ها را هر روز صبح همراه با توجه به تقویم مرور کنید و از خود بپرسید: برنامه امروز چیست؟ وقتم را باید روی چه چیزی صرف کنم؟ آن چگونه تمرکز مرا بیش‌تر می‌کند؟ چگونه ممکن است حواسم پرت شود؟ با پرسیدن این پرسش‌ها شما باید جرأت پیش رفتن در راستای نقشه خود را به دست آورید، انتخاب‌های تان را برگزینید و البته احتمالاً برخی افراد را ناامید کنید!

سازماندهی محل کارتان در جهت دستیابی به بیش‌ترین بهره‌وری^{۳۱}

نویسنده: جینا تراپانی

محل کارتان هم‌چون اتاقک خلبانی شما در طول روز کاری شما است. اگر شما نمی‌توانید گیج‌ها (Gauges) و کنترل‌ها را به سرعت و به صورت اثربخش پیدا کنید، دچار مشکل شده‌اید. خوشبختانه چند تکنیک ساده سازمان‌دهی می‌تواند میز، پارتیشن و یا دفتر شما را برای ارتقای بهره‌وری کارتان مناسب سازند:

عرشه را تمیز کنید! آرنج‌ها و مغز شما برای انجام آن‌چه در آن به‌ترین هستند به فضا نیازمندند؛ بنابراین شما مجبورید که درهم‌ریختگی‌ها را منظم کنید. آن توده کاغذهای مختلف انباشته شده در آن طرف، جعبه‌های پر از مدارک در آن کنار و آن بروشورهای همایش پارسال را می‌بینید؟ همه‌شان باید بروند. "خارج از دید؛ خارج از ذهن" اصل هدایت‌گر ما در این‌جا است. هر چیزی را که به فکر کردن به آن به صورت روزانه نیاز ندارید کنار بگذارید (و حتی از آن به‌تر دور بریزید!) برای همه مستنداتی که به آن‌ها نیاز دارید یک محل معقول پیدا کنید و خود را به نگهداری آن‌ها در آن‌جا متعهد کنید. هر وقت این کارها را بکنید، یک آیتم کاری را که به فکر کردن یا تصمیم‌گیری نیاز ندارد کنار گذاشته‌اید.

فقط اقلامی را که مورد استفاده مکررتان هستند در دسترس نگهدارید. ابزارهای محل کار و کاغذهای‌تان را به دو گروه تقسیم‌بندی کنید: آن چیزهایی که باید دم دست‌تان باشند و آن‌هایی که نباید در این فضا قرار بگیرند. همین

³¹ <http://blogs.harvardbusiness.org/trapani/2009/06/organize-your-workspace-for-ma.html>

الان که پشت میزتان نشسته‌اید هر چیزی را که دست‌تان به آن می‌رسد و می‌توانید آن را لمس کنید در نظر بگیرید. آیا چیزی وجود دارد که خیلی کم از آن در طول هفته استفاده کنید؟ کنارش بگذارید (یادآوری: حواس‌تان باشد چیزی که خاک گرفته است، به این معنا است که نباید آن‌جا باشد!) حالا به این فکر کنید که آیا چیزی هست که به شکل مرتب از آن استفاده کنید و خارج از دسترس‌تان باشد؟ آن را جایی روبروی خودتان بگذارید. مثلا اگر از پانچ‌تان به ندرت استفاده می‌کنید، آن را در کمد وسایل پشتیبانی بگذارید. ولی اگر آدمی هستید که سریعا باید چیزهایی را یادداشت کنید، همیشه یک دفترچه و یک مداد را پهلوی پد موس‌تان بگذارید.

یک باند پرواز درست کنید! شما هر روز با تعدادی وسیله مشخص به سر کار می‌آیید: موبایل‌تان، کیف دستی، کیف پول، پاکت، دسته کلید، پول خرد و یک باند پرواز درست کنید که بتوانید وقتی از راه می‌رسید وسایل‌تان را در آن بگذارید و وقتی می‌روید وسایل‌تان را از آن بردارید. اگر کاغذهای گزارش‌ها و نامه‌ها هر روز میزتان را پر می‌کند، از یک "کازیه" برای نگهداری آن‌ها استفاده کنید. اطراف این کازیه را خلوت کنید و سپس، عملیات ثبت و خروج یا هر کار دیگری که باید روی محتویات آن انجام شود را هر روز انجام دهید.

چیزهای مرتبط را کنار یکدیگر بگذارید! زمانی را که دنبال ابزارها، گزارش‌ها یا کاغذهای‌تان می‌گردید را با گروه‌بندی چیزها براساس وظیفه کاری مرتبط‌تاشان کاهش دهید استامپ‌ها را نزدیک نامه‌ها، مدادها و خودکارهای‌تان را نزدیک دفترتان، پوشه‌های خام را نزدیک قفسه‌تان، جوهر را نزدیک پرینترتان، کاغذخردکن را نزدیک سطل زباله نگاه دارید و ... این واضح‌ترین توصیه سازمان‌دهی در جهان است تا وقتی که می‌خواهید نامه‌ای را ارسال کنید، استامپ‌های‌تان را پیدا کنید!

خودتان را راحت کنید! شما اغلب زمان بیداری‌تان را در محل کارتان می‌گذرانید؛ پس می‌ارزد که به انتخاب درست میز و صندلی‌تان و تنظیم درست ارتفاع آن‌ها، انتخاب موس و صفحه‌کلیدی که برای مچ‌ها و دست‌های‌تان مناسب باشند و تنظیم درست کنتراست و رزولوشن مانیتورتان توجه زیادی بکنید تا چشم‌های‌تان و بدن‌تان در طول ساعت‌های طولانی کار خیلی خسته نشوند. حواس‌تان باشد که معیار اصلی راحتی، بدن شما است!

به شیوه کارتان توجه کنید و برحسب نیاز آن را تنظیم کنید. بعد از سازمان‌دهی مجدد محل کارتان، دنبال کارهای دیگری که می‌توانید آن‌ها را اثربخش‌تر انجام دهید بگردید. اگر اغلب به فضای زیادی برای پخش کردن کاغذهای‌تان نیاز دارید از یک میز L شکل استفاده کنید که فضای لازم را به شما بدهد. اگر زمانی که مطلبی را تایپ می‌کنید به نوشته‌های روی کاغذ مراجعه می‌کنید، از یک کاغذگیر استفاده کنید. یک استاد قدیمی دانشگاه که راست دست بود، از موس‌اش با دست چپش استفاده می‌کرد تا بتواند همزمان با دست راست‌اش مطالبی را یادداشت کند.

آیا کارمان باید ما را خوشحال کند؟^{۳۲}

نویسنده: جیل کورکیندیل

در این دوران وجود نااطمینانی در اقتصاد و امنیت شغلی پایین در بازار کار، این پرسش که آیا کار باید ما را خوشحال کند، یک پرسش به شدت غیرضروری است. بسیاری از ما از همین که شغلی داریم و از این رکود جان سالم به در برده‌ایم، خوشحال هستیم. البته شادی در این روزها مورد توجه بسیاری از رسانه‌ها قرار گرفته است - گاردین، آتلانتیک و اسلیت تنها چند نمونه قابل اشاره هستند. هم‌چنین این پرسش هنوز ذهن بسیاری از رهبرانی که من (نویسنده مقاله) مربی‌شان هستم - از MBAهای تازه فارغ‌التحصیل تا مدیران عامل کهنه‌کار - را به خود مشغول داشته است. چرا؟

به نظر آلن دوباتن فیلسوف سوئیسی ما در عصر بی‌همتایی به سر می‌بریم: در زمانی که تشویق می‌شویم تا منتظر شادی از طریق کارمان باشیم. ایده در نظر گرفتن کار به‌عنوان منبعی برای "خودشکوفایی"^{۳۳} (که توسط بنجامین فرانکلین در سده ۱۸ حمایت می‌شد) از ایده تصور کار به‌عنوان منبعی برای معنا (که در دهه ۱۹۴۰ توسط ویکتور فرانکل مطرح شد) قدیمی‌تر است. البته در نظر گرفتن کار به‌عنوان منبعی برای شادی بحث دیگری است. دوباتن معتقد است که اگر چه کار در همه جوامع موضوعی بسیار بااهمیت است، اما در عین حال امروزه کار چنان با هویت ما

³² http://blogs.hbr.org/corkindale/2009/08/should_work_make_us_happy.html & http://blogs.hbr.org/corkindale/2009/09/when_work_doesnt_make_you_happ.html

³³ Fulfillment

رابطه نزدیکی پیدا کرده که اولین سؤالی که از دیگران (مثلا دوستان و آشنایان) می‌پرسیم این است که "چه کار می‌کنی" نه این که "از کجا می‌آیی!"

دوباتن در کتاب جدیدش "لذت و رنج کار"³⁴ با گروهی از افراد شاغل - از دانشمندان موشکی تا تولیدکنندگان بیسکویت و از حساب‌داران تا هنرمندان - مصاحبه کرده است تا مشخص شود چه چیزی به خودشکوفایی شغلی منجر می‌شود - و یا روح را نابود می‌سازد. یکی از عجیب‌ترین نتایج وی این است که خیلی از ما هنوز همان کاری را می‌کنیم که در سن ۱۶ سالگی برای خودمان انتخاب کرده بودیم!

وی به‌عنوان یک روشن‌فکر مستقل ثروتمند به اندازه یک دنیا از نویسنده بزرگ دیگری - استود ترکل - با طیف گسترده‌ای از تجارب کاری فاصله دارد. ترکل - که کار را یک جور مردن تدریجی از دوشنبه تا جمعه می‌داند - زندگی شاغلین معمولی آمریکایی را در قرن بیستم در کتاب خودش تحت عنوان "کار کردن"³⁵ به شکل برجسته‌ای شرح می‌دهد. مثال یک مدیر زن جوان تبلیغات که تک‌تک روش‌های ارتباطی خود با رئیس مردی پشتیبانش را شرح می‌دهد، مثالی امروزی به نظر می‌آید. آدم‌ها با شرح دادن چنین موقعیت‌هایی رضایت خود را از انجام خوب یک کار نشان می‌دهند، اما همین افراد به‌ندرت به کار به‌عنوان منبعی برای شادی اشاره می‌کنند.

شخصاً بی‌صبرانه منتظر چاپ کتاب "لذت کار؟"³⁶ - به علامت سؤال دقت کنید - در اکتبر هستیم. پیتروار - پروفیسور روان‌شناسی کار - و گای کلاپرتون - روزنامه‌نگار اقتصادی - معتقدند از آنجایی که ما به صورت متوسط ۲۵ درصد از زندگی‌مان را به کار کردن می‌گذرانیم، باید به بهترین شکل ممکن از آن استفاده کنیم. این دو نویسنده به شکلی کاملاً عملیاتی استراتژی‌هایی را برای گرفتن شادی بیش‌تر از کار و قدم‌هایی را برای بهبود شغل‌تان بدون تغییر دادن آن پیشنهاد می‌کنند.

این نکته که کارتان را بپذیرید و سعی کنید به بهترین شکل ممکن از آن بهره‌برداری کنید مهم‌ترین نکته

است. من موارد متعددی را در میان مدیران مشتری‌ام دیده‌ام که از کارشان انتظارات بسیاری داشته‌اند یا حداقل زمینه این دیدگاه را داشته‌اند. و همان‌طور که واقعیت نشان می‌دهد آن‌ها چنان ناامیدی و غمگینی وحشتناکی را تجربه کرده‌اند که احساس کرده‌اند مجبورند محل کارشان و حتی شغل‌شان را عوض کنند. البته زمان‌هایی وجود دارد که تنها انتخاب موجود "تغییر" است، اما اغلب این عادت‌ها و دیدگاه‌های آن‌ها نسبت به کار بود که مشکل را ایجاد می‌کرد. هرمینا ایبارا پروفیسور مدرسه مدیریت INSEAD مدیران را تشویق می‌کند که به دقت قبل از تغییر شغل‌های چشم‌گیر برای به‌دست آوردن احساس دستیابی به اهداف و شادی بیش‌تر بیندیشند. چنان‌که او نشان می‌دهد چیزهای کمی در

³⁴ The Pleasure and Sorrows of Work

³⁵ Working

³⁶ The Joy of Work?

مورد موقعیت‌هایی که در آن‌ها تغییر شغل اشتباه است در مقایسه با موقعیت‌هایی که این کار درست است نوشته شده است.

به‌شکلی غیرمعمول دولت بریتانیا به این نتیجه رسیده که شادی برای ملت بسیار مهم است و در نتیجه ریچارد لیارد اقتصاددان را به‌عنوان اولین "تزار شادی" منصوب کرده است. مأموریت وی ایجاد مثبت‌اندیشی در نیروی کار از دوران کودکی است؛ که در نتیجه آن کودکان در آینده به بزرگسالان منعطف‌تری تبدیل خواهند شد. لیارد در کتاب‌اش با عنوان "شادی: درس‌هایی از یک علم جدید" می‌نویسد: «بارقه‌ای از خلاقیت در هر یک از ما وجود دارد که اگر نتواند هیچ روزنه‌ای را برای ظهوری خود پیدا کند، احساس نیمه مرده بودن می‌کنیم. این موضوع به‌صورت علمی هم ثابت شده است: در میان پیش‌خدمتان انگلیسی، کسانی که بیش‌ترین تجربه کارهای روتین را دارند، زودتر از بقیه دچار تصلب شرایین می‌شوند.»

یکی از دلایل علاقه من به این موضوع این است که چند سال پیش خودم دچار ناراحتی نسبت به کار شدم و احساس کردم باید چیزی را تغییر دهم. من که ۱۶ سال روزنامه‌نگار بودم، به صورت ناگهانی احساس کردم به آخر خط رسیده‌ام. وقتی من شروع به بررسی علت ناراضی‌ام خودم کردم، متوجه شدم که علت از ترکیب چند موضوع ایجاد شده است: نداشتن احساس مشخصی در مورد گام بعدی شغلی، بی‌قراری در نقش سازمانی‌ام، نیاز داشتن به گسترش مهارت‌های‌ام، نیاز به داشتن استراحت و از همه مهم‌تر، نیاز به ارتباط با دیگران.

ناراحتی من در کج خلقی‌ام با همکاران و بی‌انگیزه‌گی در شغل‌ام نمود پیدا کرد. اما من قبل از انجام هر حرکتی بر ادامه دادن کارم سماجت ورزیدم - فهمیدم که گوش دادن به ندای درونی‌ام که به من می‌گفت مجبورم یک شغل بسیار موفق را ترک کنم، بسیار مشکل است. اگر من خوش‌شانس بودم؛ چون می‌دانستم که می‌خواهم یک "مربی مدیران" شوم. حتی پس از فهمیدن این موضوع، راه آسانی در پیش رو نداشتم. روابط و افرادی که من فکر می‌کردم ممکن است از من حمایت کنند، به دردم نخوردند، نقشه اصلی من تکه‌تکه شد، پس‌اندازم از بین رفت و سال‌های دلسردکننده‌ای را پیش از به‌سامان رسیدن کسب و کارم گذراندم.

با نگاه به گذشته، متوجه شده‌ام که ۳ توصیه زیر من را در طی آن دوران سخت یاری دادند:

- جامعه و سیستم پشتیبان خودتان را بیابید؛
 - آمادگی دور ریختن دوست‌داشتنی‌ترین نقشه‌ها و برنامه‌های‌تان را داشته باشید؛
 - حداقل دو سال به آن نقشه‌ها و برنامه‌ها بچسبید!
- من تا آن حد خوش‌شانس بودم که دوستانی داشته باشم که به من هم از نظر احساسی و هم از نظر مالی کمک کنند. من به دانشگاه برگشتم و گروهی از آدم‌ها را که در همان قایق من نشسته بودند دیدم و کمی پس از آن،

شبکه‌ای از همکاران پشتیبان را یافتم. من مجبورم بودم نقشه‌ام را اصلاح کنم و با تغییرات همراه شوم. اما مهم‌ترین چیز این بود که من حتی در سخت‌ترین لحظات (که کم نبودند!) هم هدفام را کنار نگذاشتم و نتیجه‌اش هم این شد که مشتریان و همکاران‌ام هم این موضوع را تصدیق کردند که من برای یک دوره طولانی به کارم ادامه دادم.

حدس می‌زنم امروز سؤال بزرگ این است که آیا شادتر شده‌ام؟ خوب، چنانچه قبلاً دیدیم پاسخ دادن به این سؤال مشکل است. من مطمئناً از داشتن سرنوشت‌ام در دست خودم، داشتن آزادی بیشتر و البته در ارتباط بودن بیشتر با دیگر افراد نسبت به قبل خوشحال‌ام. اما خوب این یک پیشرفت بدون مانع نیست: لحظات بسیار سختی وجود دارند که به وزن شادی و رضایتی که من هم‌اینک از شغل‌ام دریافت می‌کنم، می‌اندیشم. من فکر نمی‌کنم که یادگیری و تجربه‌ای که الان دارم را می‌توانستم از شغل قبلی‌ام کسب کنم، اما در مقابل من دوستی و تفریح دفتر کار و انگیزش فکری را که همکاران در من ایجاد می‌کردند، از دست دادم.

همه این‌ها از "انتخاب کردن" نتیجه می‌شوند و این همان جایی است که من معتقدم خوشبختی در آن نهفته است. در انتخاب کردن چیزی که دوست دارید انجام دهید - درست در همان لحظه‌ای که امکان‌اش را دارید - و این‌که چگونه آن را انجام دهید. با این‌که بسیاری از ما نمی‌توانیم کار و همکاران‌مان را خودمان انتخاب کنیم، اما در عین حال همه ما نحوه برخوردمان با مسائل را خودمان برمی‌گزینیم: با داشتن یک دیدگاه مثبت، خوش‌بینانه و باز یا داشتن یک دیدگاه ناامیدانه و خشمگینانه. برای این منظور پیشنهاد می‌کنم که به کار روان‌شناسان مثبت‌اندیشی چون "مارتین سلیگمن"^{۳۷} و "تال بن سحر"^{۳۸} که در دانشگاه هاروارد بر روی شادی کار می‌کنند نگاهی بیاندازید که برای بسیاری از دانشجویان جذاب بوده‌اند.

شش نکته بن سحر برای شادی - شامل: پذیرش احساسات‌تان (اعم از مثبت و منفی)، درگیر شدن در فعالیت‌های با معنا (در کار و غیر آن)، درک چیزی که روی آن متمرکز هستید، ساده کردن زندگی‌تان، سالم زندگی کردن و سپاس‌گزاری به صورت منظم - ساده و کاربردی هستند.

شخصاً کار سیرکومار راتو^{۳۹} به صورت استثنایی برای من در تعریف کار و زندگی مفید بوده است. من به شدت شعار استاد راتو "نگاه کردن به زمین در عین داشتن دیدگاه نسبت به بالا" را توصیه می‌کنم که هم طراوت‌بخش است و هم کاربردی. او طی گروهی از تمرینات به شما راه ساختن شادی و انعطاف‌پذیری شخصی در خودتان را نشان می‌دهد: خاموش کردن ندای فکرتان، تا حد معقولی اعتماد به نفس داشتن و پذیرش مسئولیت شادی و خوش‌بختی خودتان.

³⁷ <https://www.happier.com/>

³⁸ http://talbenschahar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=56

³⁹ <http://www.areyoureadytosucceed.com/>

۷ روش برای شاد بودن بیشتر در محیط کار^{۴۰}

نویسنده: جف استیبل

چرا شاد نیستیم؟ از نظر لغوی ریشه کلمه شادی در زبان انگلیسی، کلمه ایسلندی *happ* است که به معنی خوش‌شانسی یا شانس است. اما آیا ریشه شاد نبودن ما نیز در تصادفی بودن شادی است؟
دلایی لا ما - به‌عنوان مردی شاد و زیرک - در کتاب خود "هنر شاد بودن: مرجعی برای زندگی" می‌گوید که شادی تنها با تمرین دادن ذهن حاصل می‌شود. خوب این هم فهرست پیشنهادی تمرین‌هایی برای شاد بودن:

۱. **لبخند بزیند:** لبخند زدن مستقیماً با شاد بودن در ارتباط است. در بلندمدت مغز میان لبخند زدن و شاد بودن رابطه برقرار می‌کند. باور نمی‌کنید؟ این را امتحان کنید: لبخند بزیند (یک لبخند بزرگ!) و تلاش کنید در مورد یک موضوع ناراحت‌کننده فکر کنید: در این حالت یا لبخند را کنار می‌گذارید یا آن فکر ناراحت‌کننده را!
۲. **نگرانی را متوقف کنید:** نگرانی یکی از بهترین ویژگی‌های بشر است. نگرانی احساسی است که پشت سر آینده‌نگری، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی قرار دارد. ما نگران می‌شویم؛ چون برخی پیشامدهای آینده نامشخص هستند و این احساس، راهنمایی است برای ما تا شروع به فکر کردن درباره شیوه برخورد با آن پیشامدها کنیم. مشکل این‌جا است که ما درباره چیزهایی که خارج از کنترل ما هستند زیاد فکر می‌کنیم (مثلاً اوضاع

⁴⁰ http://blogs.harvardbusiness.org/cs/2009/05/7_ways_to_be_happier_at_work.html?cm_mmc=npv-_-LISTSERV-_-MAY_2009-_-YOUATWORK

اقتصادی کشور). نگرانی یکی از علل اصلی بیماری‌های روانی است. بنابراین یک نفس عمیق بکشید و نگرانی را از خودتان دور کنید!

۳. **یک زنگ تفریح به خودتان بدهید:** زنگ تفریح‌ها فرصت مناسبی را برای تأمل کردن فراهم می‌آورند. اغلب در چنین زمان‌هایی است که ایده‌های برتر و عمیق‌ترین ادراکات بشری پدیدار می‌شوند.

۴. **کارها را از روش متفاوتی انجام دهید:** بخشی از مشکلات کاری برای بسیاری از افراد ملال‌آور بودن و خستگی ناشی از کار است. ما به یک روش انجام کار که از ابتدای ورودمان به یک کار یاد گرفته‌ایم می‌چسبیم و آن را بارها و بارها ادامه می‌دهیم. اشتیاق خود را به انجام یک کار، با انجام دادن آن از یک روش متفاوت بازگردانید. همه تلاش خود را برای یاد گرفتن، برای رشد کردن و برای به چالش کشیدن خود به کار بگیرید. مسئولیت بیش‌تری بپذیرید یا تلاش کنید کارهایی را انجام دهید که روزی فکر می‌کردید هرگز موفق به انجام آن‌ها نخواهید شد. حتی اگر مسئولیت‌پذیری‌تان خیلی به شما اجازه انعطاف‌پذیری را نمی‌دهد، دیدگاه متفاوتی را نسبت به مسئولیت‌های کنونی‌تان اختیار کنید.

۵. **مدیریت را متوقف کنید. رهبری را آغاز کنید:** اگر شما مدیر هستید، به یافتن راه‌هایی برای انگیزش و تهییج کارکنان‌تان نیازمندید. چگونه؟ ذهن آن‌ها را گسترش دهید. تیم خودتان را با دادن مسئولیت‌های بیش‌تر، قدرت بیش‌تر تصمیم‌گیری و خودگردانی بیش‌تر تقویت کنید. به همان اندازه مهم، جامع‌نگری است: آن‌چه در شرکت به‌عنوان یک موجودیت کلان رخ می‌دهد را بیان کنید و در کارکنان‌تان دیدگاه گسترده‌تری نسبت به این‌که چگونه کارهای آن‌ها کل کسب و کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند، ایجاد کنید.

۶. **تفویض اختیار کنید:** یکی از مخرب‌ترین و ضد تولیدی‌ترین محصولات فرعی عصر "کوچک زیباست"، ترس است - بسیاری از مدیران از این می‌ترسند که کوچک‌سازی آن‌ها را در سازمان کهنه و به‌دردنخور بسازد! من خبرهایی برای شما دارم: اگر این طور فکر می‌کنید، واقعا کهنه و به‌دردنخور هستید! کنترل دائمی برای کسب و کار شما و البته سلامت جسمی و روحی شما مضر است. به‌ترین رهبران معمولاً برای کارکنان‌شان به‌تر، زیرک‌تر و باظرفیت‌تر از واقعیت وجودی‌شان به نظر می‌آیند.

۷. **سرگرم شوید:** خوب این هم چند تا توصیه در این زمینه: اگر کاری را که انجام می‌دهید دوست ندارید، انجام‌اش را متوقف کنید. زندگی کوتاه‌تر از آن است که آدم در آن سرگرمی نداشته باشد. من به کاری که انجام می‌دهم عشق می‌ورزم و وقتی عشقم ته کشید، دیگر آن کار را نمی‌کنم. حتی در این دوران سخت اقتصادی، شما هواخواهان زیادی را در میان کافرمايان خواهید داشت اگر در کارتان واقعا خوب باشید - و البته بتوانید آن را با لبخندی بر لبان‌تان انجام دهید!

اشتباه کرده‌اید، خوب حالا چه کنید؟^{۴۱}

نویسنده: ایمی گالو

هر کسی که بیش از یک روز در یک سازمان کار کرده باشد، حتماً اشتباهی در کارش داشته است. در حالی که اغلب افراد می‌پذیرند که اشتباه کردن غیرقابل اجتناب است، در عین حال هیچ کس هم دوست ندارد مسئولیت اشتباه‌ها را بپذیرد. خبر خوب این است که اشتباه‌ها هر چقدر هم بزرگ باشند نمی‌توانند یک اثر دائمی بر زندگی شما باقی بگذارند. در واقع اغلب آن‌ها بخشی از تجربیات شما در زندگی و پیش‌نیازی برای نوآوری از طریق یادگیری فردی و سازمانی هستند. بنابراین اگر در کارتان مرتکب اشتباهی شده‌اید، نگران نباشید؛ به این فکر کنید که چه کسی هست که اشتباه نکرده باشد؟ شما می‌توانید به خوبی اشتباه‌های خود را جبران کنید و از این تجربه، برای یادگیری و رشد خود بهره‌برداری کنید.

نظر متخصصان چیست؟

براساس نظر پل شومیکر - مدیر پژوهش مرکز ماک برای نوآوری فناوری در مدرسه مدیریت وارتون دانشگاه پنسیلوانیا و نویسنده مشترک کتاب "اشتباه‌های درخشان" - اغلب افراد نسبت به اشتباه‌هاشان واکنش احساسی بسیار زیادی نشان می‌دهند. آن‌ها "قضاوت یک طرفه‌ای در مورد پیامدهای مثبت و منفی اشتباه‌شان انجام می‌دهند؛ در نتیجه ضررها را بیش‌تر از منافع ارزیابی می‌کنند." او می‌گوید نتیجه این امر آن است که آن‌ها احتمالاً به پنهان کردن

⁴¹ http://blogs.hbr.org/hmu/2010/04/youve-made-a-mistake-now-what.html?cm_mmc=npv-_-DAILY_ALERT-_-AWEBER-_-DATE

اشتباه‌هاشان ترغیب می‌شوند و حتی از آن بدتر، به استفاده از روش‌های نادرستی که غیربهره‌ور بودن‌شان ثابت شده است، ادامه می‌دهند. این "اشتباه در محاسبه هزینه از دست رفته"⁴² می‌تواند بسیار خطرناک و پرهزینه باشد. بهتر است اشتباه‌ها را بپذیریم، از آن‌ها یاد بگیریم و به حرکت خود ادامه دهیم. شومیکر می‌گوید: "به پیش رو نگاه کنید و تصمیمات را براساس آینده و نه گذشته بگیرید." کریستوفر گرگن - مدیر مرکز پروژه‌های رهبری کارآفرینی در دانشگاه دوک و نویسنده مشترک کتاب "کارآفرینان زندگی: افراد معمولی که زندگی‌های فوق‌العاده‌ای را می‌سازند" - معتقد است مفیدترین کاری که می‌توانید بکنید "تبدیل زمان رخ دادن یک اشتباه به زمانی باارزش برای رهبری خویشتان است."

در این مقاله چند اصل ساده برای تبدیل اشتباه‌های‌تان به یک معدن طلا برای خود و سازمان‌تان ارائه می‌شود:

به اشتباه‌تان اعتراف کنید و آن را فاش سازید

اولین و مهم‌ترین اصل: ضروری است که شفاف و صادق باشید و اشتباه‌تان را بپذیرید. هرگز دیگران را سرزنش نکنید. حتی اگر آن اشتباه یک اشتباه گروهی بوده است، نقش خودتان را بپذیرید. در مواردی که کسی از آن اشتباه متضرر شده است، از او عذرخواهی کنید. البته نباید خیلی زیاد عذرخواهی کنید یا گارد تدافعی بگیرید. کلید حل مسئله، عمل‌گرایی و تمرکز بر آینده است. اشتباه‌تان چگونه باید جبران شود؟ در آینده چه چیزی را به شکلی متفاوت انجام می‌دهید؟

وقتی اشتباه‌تان را پذیرفتید، بررسی آن مفید خواهد بود. بررسی اشتباه برای عذرخواهی نیست؛ بلکه یک تلاش هوشمندانه برای کمک به دیگران در فهمیدن اشتباه از یک زاویه دید متفاوت است. تصمیمات اشتباه یا فرایندهای ضعیف می‌توانند علت رخ دادن برخی اشتباه‌ها باشند؛ اما این بدان معنا هم نیست که هر نتیجه بدی یک اشتباه است. گرگن می‌گوید فهمیدن این که چه چیزی درونی و چه چیزی بیرونی است - یعنی چه چیزی در کنترل شما است و چه چیزی نه - مهم است. بیان اشتباه در قالب یک روش غیردفاعی به افراد کمک می‌کند تا این موضوع را که چرا آن اشتباه اتفاق افتاده و چگونه می‌توان از آن در آینده اجتناب کرد، بهتر درک کنند.

روش‌های‌تان را تغییر دهید

اشتباه‌ها نقشی حیاتی در توسعه رهبری بازی می‌کنند. شومیکر می‌گوید: "بهترین اشتباه‌ها آن‌هایی هستند که هزینه کمی دارند اما فرصت یادگیری موضوعات زیادی را فراهم می‌آورند." اگر آن خطا نتیجه یک تصمیم نادرست باشد، برای رئیس‌تان و دیگر طرف‌های ذی‌نفع را روشن کنید که چگونه از اشتباه‌های مشابه در آینده پیش‌گیری خواهید کرد. شما باید خیلی سریع قبل از این که افراد در مورد قابلیت‌ها یا تخصص شما قضاوت کنند واکنش نشان دهید. به گفته گرگن: "شما مجبورید زودتر از بقیه به محل اشتباه برسید، بر آن احاطه پیدا کنید و با آن درگیر شوید."

⁴² Sunck Cost Fallacy

با نشان دادن این که شما بر مبنای اشتباه‌تان تغییر کرده‌اید، شما افراد بالادستی، همکاران و زیردستان‌تان خود را مطمئن می‌سازید که در آینده در مورد تصمیمات یا وظایف به همین اندازه مهم، قابل اعتماد هستید. شومیکر می‌گوید: "اگر شما قصد دارید هزینه اشتباه‌تان را پرداخت کنید، حداقل چیزی هم یاد بگیرید." این کار در یک فرهنگ سازمانی یادگیرنده نسبت به یک فرهنگ سازمانی متمرکز بر عملکرد - که در آن با اشتباه‌ها به صورتی خشن‌تر برخورد می‌شود - راحت‌تر است. اما بدون توجه به محیط سازمان، شما چنان که گرگن معتقد است باید مشخص کنید "چگونه اشتباه‌های‌تان را از بدهی به دارایی تبدیل می‌کنید."

به شبکه پشتیبان‌تان تکیه کنید

گرگن می‌گوید: "تحقیقات ما نشان می‌دهد که یک شبکه پشتیبان سالم سه جزو دارد: روابط قابل اعتماد، دیدگاه‌های متفاوت و مکمل هم بودن." از همکاران فعلی یا گذشته خود یا کسانی خارج از سازمان‌تان در مورد دیدگاه‌شان در مورد اشتباه شما و این که برای جبران آن چه می‌توانید بکنید، سؤال کنید. آن‌ها احتمالاً توصیه‌های مفیدی در مورد این که چطور آن اشتباه را بررسی کنید و شهرت خود را به جای اول‌اش برگردانید، برای شما خواهند داشت.

اشتباه‌تان را فراموش کنید

به دست آوردن دوباره اعتماد به نفس پس از اشتباه کردن مشکل است. کلید حل این مشکل این است که به خطاهای‌تان اجازه ندهید شما را از امتحان کردن بترسانند. وقتی سایه یک اشتباه بر عملکرد شما سنگینی می‌کند، بر آینده تمرکز کنید. اگر آن اشتباه باعث شده سایرین تخصص شما را زیر سؤال ببرند، اطلاعات بیش‌تری به آن‌ها ارایه کنید تا اعتمادشان را مجدداً کسب کنید. یادتان باشد که اشتباه کردن نشانه‌ای از ضعف یا بی‌عرضگی نیست و رها کردن خود از آن، نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری و استقامت شما است. گرگن و شومیکر هر دو با این که بسیاری از کارفرمایان به دنبال افرادی هستند که اشتباه می‌کنند و این اشتباهات را پشت سر می‌گذارند، موافق‌اند.

همه اشتباه‌ها با هم برابر نیستند

اشتباه‌ها از نظر درجه و نوع با یکدیگر متفاوت‌اند و جبران بعضی از آن‌ها ممکن است مشکل‌تر باشد. به نظر شومیکر جبران اشتباه‌های گروهی اغلب راحت‌تر است؛ زیرا تقسیم مسئولیت وجود دارد. اشتباه‌هایی که منجر به سلب اعتماد افراد می‌شوند می‌توانند پیامدهای دنباله‌دار و پشیمان‌کننده‌ای داشته باشند و بنابراین، بسیار حساس هستند. اگر اشتباه شما منجر به سلب اعتماد فردی نسبت به شما است، به آن فرد مراجعه کنید و از او صادقانه عذرخواهی کنید. از او بپرسید برای جبران اشتباه‌تان باید چه بکنید. صبر داشته باشید؛ فرد ممکن است برای بخشش به زمان زیادی نیاز داشته باشد.

اصولی که باید به خاطر بسپارید:

این کارها را نکنید:

- مسئولیت ناشی از نقش خود در اشتباه را بپذیرید؛
- به دیگران نشان دهید که از اشتباه‌تان درس گرفته‌اید و در آینده به شکلی متفاوتی عمل خواهید کرد؛
- نشان دهید که در تصمیمات مشابه آینده قابل اعتماد هستید.

این کارها را نکنید:

- گارد دفاعی بگیرید یا دیگران را سرزنش کنید؛
 - اشتباهی نکنید که اعتماد افراد را خدشه‌دار کنید (جبران این اشتباه‌ها بسیار مشکل است)؛
- از تجربه کردن دست بردارید یا برای جلوگیری از اشتباه به عقب برگردید.

کاری را که عاشق‌اش هستید، انجام ندهید^{۴۳}

نویسنده: دوری کلارک

سال گذشته من کارگردانی یک فیلم مستند را با عنوان “کار هزاره” به پایان بردم. قهرمان ما ماریون استودارت بود: زنی که در دهه‌ی ۱۹۶۰ رهبری عملیات پاک‌سازی رودخانه‌ی به شدت آلوده‌ی ناشوا را در ماساچوست مرکزی برعهده داشت. این عملیات یکی از جذاب‌ترین موفقیت‌های زیست‌محیطی در تاریخ ایالات متحده است. جالب‌تر این‌که پاک‌سازی رودخانه اولویت دوم او به‌عنوان یک پروژه‌ی وکالت بود. او در واقع می‌خواست به جا افتادن کودکان کره‌ای در جامعه‌ی آمریکا کمک کند و حتی ممکن بود این مسیر را هم برگزیند. اما او به این نتیجه رسید که برای درست انجام دادن این کار، باید از نظر احساسی به‌شدت درگیر آن شود و در نتیجه تصمیم گرفت که به جای آن، یک پیش‌گام محیط‌زیست شود.

خرد جمعی این روزها بر این باور است که شما باید علاقه‌تان را دنبال کنید. اما مدیران و کارشناسان می‌توانند وقتی به چیزی بیش از اندازه حساسیت نشان می‌دهند، به مسیر شغلی خود آسیب برسانند. در این نوشتار به چهار دلیلی که باید قبل از انجام دادن “کاری که عاشق‌اش هستید” دو بار فکر کنید اشاره می‌شود:

۱. **دوست‌اش دارید؛ اما در آن کار خوب نیستید:** سال‌ها قبل وقتی بخش ارتباطات را برای یک کمپین تبلیغاتی انتخابات ریاست‌جمهوری هدایت می‌کردم، سرپرست اسکات بودم. اسکات یک کارمند

⁴³ http://blogs.hbr.org/cs/2011/04/dont_do_what_you_love.html

سخت‌کوش، باهوش و دوراندیش بود که عاشق زرق و برق و سر و صدای زیاد موجود در دفاتر خبری بود؛ اما در عین حال نویسنده‌ی خوبی هم نبود. من علاقه‌ی او را دوست داشتم و می‌دیدم که تلاش می‌کند تا یاد بگیرد؛ اما با این حال موفقیت در هر کار رسانه‌ای بدون داشتن مهارت‌های مربوط به ربط دادن مطالب به یکدیگر بسیار مشکل است. بنابراین من سخت تلاش کردم تا او را به وظایف مربوط به تحلیل سیاسی هدایت کنم. وقتی که کمپین به پایان رسید؛ او وارد همین کار شد. خیلی سخت است که خودتان را به شکل دقیق ارزیابی کنید؛ بنابراین از دوستان و کارفرمایان بخواهید که استعدادها و ضعف‌های شما را تعیین کنند و سپس نقاط قوت شما را برای هدایت شما به کار بگیرند؛ حتی اگر در این مسیر آن‌ها شما را به سمت شغل "ایده‌آل‌تان" هدایت نکنند.

۲. شما در حوزه‌ی مورد علاقه‌تان مهارت دارید؛ اما از کارهایی که در حواشی آن است متنفرید: بسیاری

از فعالان حوزه‌ی کسب و کار هر چقدر در پیشه خودشان چیره‌دست هستند؛ خارج از آن پرچم را به زمین می‌اندازند. آنجلا یک طراح گرافیک بی‌نظیر است که پیش از این که تصمیم به کار کردن به صورت خویش - فرما را بگیرد، برای شرکت‌های بزرگ تبلیغاتی کار می‌کرد. اما هر چقدر او ارتباط نزدیک با مشتریان و کمک به آن‌ها برای برندسازی صحیح را دوست می‌داشت؛ نمی‌توانست قیمت‌گذاری و جریان نقدینگی کسب و کارش را مدیریت کند. یاد گرفتن این مهارت‌ها ممکن است؛ اما برای بسیاری از آدم‌ها، این کار خارج از حوزه‌ی علایق‌شان جای می‌گیرد.

۳. از نظر احساسی زیادی حساس هستید: قبلا در مورد ماریون استودارت صحبت کردم. اخیرا

صحبت‌هایی را که چارلین هریس - نویسنده‌ی مجموعه‌ی خوناشامی موفق‌ی که براساس آن سریال "خون واقعی" هم ساخته شد - در مورد مشکل مشابه خودش گفته بود، شنیدم. به گفته‌ی هریس نویسندگان برجسته عاشق شخصیت‌ها یا کلمات‌شان نمی‌شوند و اهمیتی نمی‌دهند که آن‌ها ویرایش شوند. آن‌ها در واقع از هر پیشنهادی که کار آن‌ها را بهتر کند، استقبال می‌کنند. نویسندگانی که بیش از حد به کارشان وابسته‌اند، در مواجهه با نقدها به شدت قضیه را شخصی می‌کنند و در نتیجه هرگز رشد نمی‌کنند. به شکل مشابه فعالان حوزه‌ی کسب و کار نیاز دارند به شکل دقیق به این موضوع توجه کنند که آیا علاقه‌ی آن‌ها به کارشان قضاوت‌شان را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد یا خیر. وقتی شما عمیقا به پروژه‌ی مربوط به یک حیوان خانگی اهمیت بدهید؛ تصمیم‌گیری منطقی در مورد این که آیا باید زنده بماند یا بمیرد بسیار سخت خواهد بود.

۴. هیچ کس هزینه‌های شما را پرداخت نمی‌کند: شما می‌توانید یک سرگرمی را تبدیل به یک شغل کنید؛ البته اگر کسی حاضر باشد سکوی پرتاب شما باشد. بعضی وقت‌ها بازار خیلی کوچک است (برنامه‌ریزی مسافرت‌های گران‌قیمت برای ماه عسل زوج‌های جوان به بلاروس). بعضی وقت‌ها حاشیه سود بسیار کم است (رامیت ستی نویسنده‌ی مباحث مدیریت مالی شخص، ی کسب و کارهای مبادله‌ی کتاب‌های درسی و تولید تی شرت را با عنوان “ایده‌های کسب و کاری پسر بچه‌ها” مسخره می‌کند) و بعضی وقت‌ها هم شرکت شما اولویت‌های دیگری دارد (فرقی نمی‌کند شما چند بار پیشنهاد هدایت حرکت سازمان را به سمت ویدئوهای تحت وب ارایه داده باشید؛ رئیس شما دوست دارد روی شغل واقعی‌تان تمرکز کنید).

انجام کاری که عاشق‌اش هستید می‌تواند موجب وقف کردن زندگی‌تان بر آن و به دست آوردن احساس معنادار بودن زندگی شود؛ اما برخی وقت‌ها علاقه‌ی صرف می‌تواند شما را در دیدن بازخوردها کور کند (آیا شما تنها کسی هستید که فکر می‌کنید این ایده‌ی خوبی است؟)، می‌تواند شما را ناراحت کند (چه کسی می‌داند اجرای این ابتکار به معنای مدیریت یک دو جین کارمند جدید است؟) یا به چشم‌اندازهای مالی شما ضرر برساند.

وقتی اشتباه یک همکار بر شما تأثیر می‌گذارد^{۴۴}

نویسنده: ایمی گالو

در تلاش برای انجام وظیفه در این دنیای هر روز پیچیده‌تر، سازمان‌ها نیز خودشان را روز به روز پیچیده‌تر می‌کنند. آن‌ها بر مبنای همکاری‌های مشترک، خطچین‌ها و ماتریس‌ها^{۴۵} ساخته می‌شوند که همه این مبانی پایه‌گذاری سازمان، به این معنا هستند که کار شما بیش‌تر و بیش‌تر به کار دیگری وابسته است. وقتی یک همکار اشتباهی می‌کند، این ارتباط دو طرفه می‌تواند همانند یک "دام" احساس شود.

امروزه یافتن کاری که در آن با دیگران ارتباطی نداشته باشید نزدیک به غیرممکن است - البته لازم به یادآوری نیست که چنین کاری تا چه حد خسته‌کننده است. بنابراین شما نیازمند یافتن شیوه مناسبی برای روابط کاری هستید. همه متخصصان علم مدیریت احتمالاً با این موضوع موافق‌اند که روابط کاری مثبت برای انجام کارها ضروری هستند. در نتیجه این پرسش بسیار مهم است که وقتی همکاران کار خودش را درست انجام نمی‌دهد (و یا اصلاً انجام نمی‌دهد!) و این موضوع بر کار شما تأثیر منفی می‌گذارد باید چه کاری را باید انجام دهید؟ خوش‌بختانه مدیریت اشتباهات همکاران‌تان از یک راه بهره‌ور، تنها به از بین بردن موانع منجر نمی‌شود، بلکه ممکن است به خود شما و همکاران‌تان در کسب مهارت‌های جدید هم کمک کند.

⁴⁴ <http://blogs.harvardbusiness.org/hmu/2009/10/when-a-colleagues-mistakes-aff.html>

⁴⁵ منظور، ساختار سازمانی ماتریسی است.

متخصصان چه می‌گویند؟

نوع اشتباهاتی که ممکن است شما از آن‌ها متأثر شوید بسیار متنوع هستند. همکاران ممکن است فرجه‌های زمانی^{۴۶} را رعایت نکنند، کاری که باید انجام می‌داده را انجام ندهد، در محاسبات‌اش خطا بکند و حتی به شما اطلاعات غلط بدهد. این موارد ممکن است اشتباهات غیرعمدی باشند که به دلیل کمبود دانش، تجربه یا آگاهی انجام شوند؛ با این حال بدون اطلاعات بیشتر شما نمی‌توانید و نباید بتوانید دست به کاری دست بزنید.

تشخیص مشکل

اولین قدم در تشخیص رفتار همکاران این است که بفهمید دقیقاً چه اتفاقی دارد می‌افتد. تلاش کنید بفهمید که مشکل کوتاه مدت است - مثلاً یک مشکل شخصی در منزل، حجم زیاد کار یا یک مشکل جسمانی - یا بلند مدت - مثلاً کمبود مهارت‌های لازم یا جا نیفتادن در فرهنگ سازمانی. همان‌طور که آلن کوهن - پروفیسور کرسی مشهور ادوارد مدن کالج بابسون در رهبری جهانی و نویسنده کتاب "تأثیرگذاری بدون قدرت" اشاره کرده است: "آنچه شما نمی‌دانید این است که ممکن است یک فرد حمایت مناسبی از دیگران دریافت نکند: ممکن است این مسئله واقعاً رخ داده باشد یا آن فرد موضوع را به اندازه شما درک نکرده باشد." تشخیص مشکل می‌تواند با جستجو برای یافتن شواهد تأییدکننده از دیگر همکاران و بررسی کردن این موضوع که درک شما از مشکل با دیگران شباهت دارد یا نه انجام شود. دوبرا آنکونا - پروفیسور کرسی مشهور Seley در مدرسه مدیریت اسلوان مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) و نویسنده کتاب "تیم‌های ناشناخته: چگونه تیم‌هایی بسازیم که رهبری کنند، نوآوری داشته باشند و موفق شوند" هشدار می‌دهد که مهم است که "هشیار باشید که اگر کس دیگری واقعاً مشکلی نمی‌بیند، شما چشم او را به مشکل باز نکنید!"

روبرو شدن مستقیم با همکاران

بهترین رویکرد رفتن به سراغ سرچشمه مشکل است: به شکل مستقیم با همکاران گفتگو کنید. این گفتگو می‌تواند به شکل غیررسمی و خصوصی انجام شود و شما باید قوانین بازخورد خوب را رعایت کنید. همکاران را متهم یا سرزنش نکنید. از مثال‌های دقیق و واقعی برای توضیح دادن مشکلی که می‌بینید و تأثیر آن بر خودتان استفاده کنید. ریچارد هکمن پروفیسور کرسی ادگار پیرس در روان‌شناسی اجتماعی و سازمانی مدرسه مدیریت هاروارد و نویسنده کتاب "تیم‌های پیش‌رو: صحنه‌سازی برای عملکرد عالی" می‌گوید: "ما تمایل به چسباندن آن‌چه به شکل اشتباه انجام می‌شود به یک فرد و به‌ویژه به چیزی که در مورد او در ذهن ما شکل گرفته داریم." این بسیار خطرناک است؛ زیرا پس از شکل گرفتن چنین تفکری شما به شخصیت یک نفر حمله می‌کنید - و نه رفتار او. این مهم است که یک علاقه‌مندی مشترک با همکاران پیدا کنید و راجع به مشکل در چارچوب اهداف مشترک بحث کنید. به نظر هکمن "شما باید به جای گفتن این‌که "باز هم اشتباه کردی که؟" پرسید "چه کاری می‌توانیم بکنیم تا به اهدافمان برسیم؟"

⁴⁶ Deadline

فرض را بر این نگذارید که دقیقا می‌دانید چرا همکاران‌تان اشتباه می‌کند. چنان‌که هکمن اشاره می‌کند: "شما نیاز به این دارید که از فهمیدن این‌که در مورد موقعیت پیش‌روی‌تان اشتباه کرده‌اید، با آغوش باز استقبال کنید." از یک حالت پرسشی استفاده کنید و چنین سؤالاتی را مطرح کنید: "چه اتفاقی دارد می‌افتد؟" یا "آیا من موقعیت را اشتباهی برای خودم ترجمه کرده‌ام یا آن را بد فهمیده‌ام؟" در واقع ممکن است شما کشف کنید که همکاران‌تان از اشتباهات‌اش یا این‌که چگونه کارهای‌اش بر دیگران پدیدار می‌شود، خبر نداشته است.

ارایه پیشنهاد کمک و پشتیبانی

در مورد مشکلات کوتاه مدت - مثل مشکلات خانوادگی یا بیماری یکی از اعضای خانواده - شما باید به فرد پیشنهاد کمک دهید. شما ممکن است حتی پوشش دادن به اشتباهات فرد را به‌عنوان روشی برای ایجاد روابط مثبت در نظر بگیرید. همان‌طور که آنکونا می‌گوید: "این جهان بر مدار ارتباطات می‌چرخد و نه تنها شما نباید ارتباطات‌تان را به خطر بیفکنید؛ بلکه باید آن‌ها را بسازید."

پوشش اشتباهات ممکن است به معنی اضافه‌کاری، صرف زمان برای چک کردن دوباره کار او یا تشریح این‌که "دارد چه اتفاقی می‌افتد" برای دیگر همکاران بیانجامد. با این حال این به معنای آن نیست که شما باید طرف همکاران را بگیرید یا این‌که مسئولیت‌های مربوط به کار برای همیشه جابه‌جا شوند. شما باید تنها وقتی کار همکاران را پوشش دهید که قبل از آن با وی به یک توافق روشن در مورد موقتی بودن موقعیت و انجام دادن کار توسط شما تا زمان عوض شدن شرایط، رسیده باشید.

اگر متوجه شدید منبع مشکل یک مسئله بلند مدت - مثل کمبود مهارت‌های لازم - است؛ می‌توانید کمک گرفتن از راه‌حل‌های مبتنی بر توفان مغزی را پیشنهاد دهید. همکاران می‌توانند کلاس درسی را برای کسب مهارت‌های لازم پیدا کنند یا برای کمک گرفتن پیش‌مدیرش بروند.

اصلا ایده خوبی نیست که به همکاران اجازه بدهید به اشتباهات‌اش ادامه دهد. کوهن می‌گوید: "در هر سازمان دارای رقابت درونی، آدم وسوسه می‌شود اجازه دهد انسان‌ها با شمشیر خودشان کشته شوند. اما در چنین محیط‌هایی این‌که نگذارید آن‌ها بمیرند بیش‌تر قابل تقدیر است." با نیک‌خواهی امروز، حس وظیفه‌شناسی همکاران را برای کمک کردن به شما در آینده تحریک می‌کنید.

مراقبت از خودتان

ممکن است متوجه شوید همکاران عمدا اشتباه می‌کند تا شما را خراب کند یا اعتبار کارتان را مخدوش کند. آنکونا می‌گوید: "چنین موقعیت‌های سیاسی کثیف‌تر از این هستند که آدم با آن‌ها برخورد کند." خوشبختانه چنین افرادی در عین حال بسیار نادر هستند. کوهن می‌گوید او در طول دوران کاری‌اش تنها به اندازه انگشتان یک دست

افرادی را دیده است که "واقعا چون مار بوده‌اند." او توصیه می‌کند: "این که همکاران عمدا اشتباه می‌کند، باید آخرین فرض شما باشد."

آنکونا پیشنهاد می‌کند "شما می‌توانید روبرو شدن مستقیم با طرف را به امید این که عقب‌نشینی کند، امتحان کنید." اگر این کار جواب نداد می‌توانید از تاکتیک‌های زیر استفاده کنید:

- **کارتان را توی چشم بیاورید.** لاف نزنید. از تعامل فعال به جای انفعالی عمل کردن استفاده کنید. مثلا سعی کنید بگویید: "من این تحلیل‌ها را آماده کردم تا به شما نشان دهم کجا باید منابع‌مان را سرمایه‌گذاری کنیم" به جای این که بگویید: "این تحلیل‌ها نشان می‌دهند کجا باید منابع‌مان را سرمایه‌گذاری کنیم."
- **پیشنهاد یک ارایه را وقتی کار دو طرف به اشتراک گذاشته می‌شود، بدهید.** انسان‌ها اغلب فردی را که در جلوی اتاق می‌ایستد را رهبر گروه یا یکی از فعال‌ترین اعضای پروژه تصور می‌کنند.
- **وقتی اعتبار گرفتی است، اعتبار کسب کن!** این به معنی لاف زدن نیست. به جای آن، کارهای خودتان را به نمایش بگذارید یا اجازه بدهید مدیرتان دقیقا بداند کدام بخش پروژه نتیجه تلاش‌های شما است. در چنین موقعیت‌های سیاسی به بدگویی از همکاران متوسل نشوید. نتیجه تفسیرهای منفی به همان بدی که در مورد آن فرد صحبت می‌کنید به خودتان بر می‌گردد.

اگر مشکل ادامه پیدا کرد

با وجود تمام تلاش‌ها و توجهات شما برای حل مشکل، ممکن است اشتباهات ادامه یابند. این، تنها یک دردسر موقتی نیست؛ بلکه می‌تواند پیشرفت شغلی‌تان را به خطر بیندازد. متخصصان پیشنهاد می‌کنند از چند روش برای حفظ شهرت خود بهره بگیرید. اگر ممکن است از کار کردن با آن فرد در آینده بپرهیزید. اگر ممکن نبود می‌توانید وقتی آن فرد عمدا اشتباه می‌کند، از برخی از تاکتیک‌هایی که قبلا توضیح داده شد استفاده کنید. همچنین شما باید صحبت کردن با مدیرتان را نیز در نظر بگیرید. توضیح دهید که چه کارهایی تا آن روز کرده‌اید و از او کمک بخواهید. فقط حواس‌تان باشد که از او نخواهید پاردمیانی کند.

متخصصان قبول دارند که رخ‌داده‌ها ممکن است بسیار جدی باشند؛ مثلا پروژه‌ای که شما روی آن کار می‌کنید شکست بخورد قبل از این که شما با مدیر همکاران صحبت کنید. این ریسک بزرگ وجود دارد که همکاران را با خود بیگانه سازید یا برای همیشه روابطتان را خراب کنید. در بسیاری فرهنگ‌های سازمانی مراجعه به مدیر یک فرد به معنای "بازی‌کن تیم نبودن" است!

اصولی که باید به یاد داشته باشید

این کارها را نکنید:

- حواس‌تان باشد که روابط میان افراد در سازمان مهم هستند؛

- با همکاران در مورد تأثیرات اشتباه او بر خودتان روراست و صادق باشید؛
- اگر همکاران از یک مشکل کوتاه مدت (مثل کار زیاد یا مشکلات شخصی) رنج می‌برند به او پیشنهاد کمک کنید.

این کارها را نکنید:

- بدگویی کردن پشت سر همکاران پیش همه افراد سازمان؛
- داشتن این فرض که همکاران از اشتباه‌اش باخبر است؛
- رفتن پیش مدیر همکاران قبل از این که اول با خود فرد و مدیر خودتان صحبت کنید.

استرس را به خدمت خود در بیاورید^{۴۷}

نویسنده: شاوون ایچر

نیمه شب به تخت خوابم رفته‌ام. حالا ساعت دو صبح است و من هنوز بیدارم. استرس فکر کردن درباره‌ی کتابام - که به طرز خنده‌داری در مورد شادی است - من را بیدار نگه داشته. برای این‌که این موضوع را از سرم بیاندازم، لپ‌تاپم را باز کردم و کلیپ‌هایی را از سایت دیلی شو نگاه کردم. دیدن تبلیغاتی درباره‌ی یک قرص مشهور خواب‌آور من را به خنده انداخت: ۲۰ ثانیه‌ی اول تبلیغ به من قول می‌داد که اگر من این قرص را بخورم، همین الان به خواب خواهم رفت؛ در حالی که در ۴۰ ثانیه‌ی بعد یک صدای آرامش‌بخش به من می‌گفت که خوردن این قرص می‌تواند موجب بروز عوارض جانبی فوری، حملات قلبی ناگهانی، توهم، عصبانیت شدید، گاز گرفتن زبان‌ام و احتمالاً خودکشی شود! بعد از چنان تبلیغی، فهمیدم که اگر آن قرص را بخورم، استرس بسیار بیش‌تری که در مورد عوارض جانبی آن خواهم داشت، نخواهد گذاشت که بخوابم.

من متوجه شدم که این لطیفه نیست: این یک تبلیغ واقعی است. و هم‌چنین فهمیدم که برنامه‌های آموزشی کنترل استرس در سازمان‌ها هم همین طوری هستند.

برای مجبور کردن شرکت‌ها و کارکنان‌شان برای جدی گرفتن استرس، در طول سی سال گذشته اغلب معلمان و مربیان روی تحقیقاتی تأکید کرده‌اند که نشان‌دهنده‌ی این بوده‌اند که استرس اولین تهدید سلامتی در آمریکا است و

⁴⁷ http://blogs.hbr.org/cs/2011/02/make_stress_work_for_you.html

این که بین ۷۰ تا ۹۰ درصد مراجعات به پزشکان در مورد مسائل مربوط به استرس است و این که استرس یکی از ۶ علت اصلی مرگ است.

اما اگر تمرکز بر آثار منفی استرس اوضاع را بدتر نکند چه؟ (همان طور که فکر کردن درباره‌ی عوارض جانبی یک قرص خواب من را نیمه شب بیدار نگه داشت.) و چه اتفاقی رخ خواهد داد اگر ما شیوه‌ی تفکرمان را در مورد استرس بازنگری کنیم؟

برای آزمودن این سؤال آلیا کرام محقق دانشگاه ییل و من تیم مشترکی را با رهبران ارشد UBS تشکیل دادیم تا رفتار ۳۸۰ مدیر را در این مورد بررسی کنیم که آیا تغییر ذهنیت می‌تواند استرس را از یک نقطه ضعف به نقطه‌ی قوت تبدیل کند؟

به‌عنوان یک محقق دانشگاه هاروارد، من معمولاً این قانون خودم را رعایت می‌کنم که با محققان دانشگاه ییل همکاری نکنم. اما کرام با تحقیق معروف مشترک‌اش با الن لانگر و مطالعاتی که درباره‌ی تأثیرات تغییر ذهنیت بر سلامت انسان داشته شناخته شده است. یکی از اولین چیزهایی که ما کشف کردیم این بود که برنامه‌های آموزش معمول سازمانی در مورد استرس، به شکل ناخواسته استرس را بیش‌تر می‌کنند.

درباره‌اش فکر کنید: پس از خواندن آمارهای فوق درباره‌ی استرس، سلامتی و مرگ چه احساسی داشتید؟ اولاً این که حتی اگر استرس نداشته‌اید، آمارهایی شبیه این‌ها باعث می‌شوند تا شما به صورت ذهنی به استرس با احساس “بجنگ یا فرار کن” واکنش نشان بدهید. استرس به‌عنوان یک تهدید تصویر شده، بنابراین ما یا نیاز داریم که با آن بجنگیم یا این که از آن فرار کنیم؛ چیزی که باعث بیش‌فعال شدن دستگاه عصبی سمپاتیک ما می‌شود. ثانیاً این که اگر احساس استرس کرده‌اید، حالا شما حتی دلایل بیش‌تری برای احساس خطر دارید؛ چون دیگر می‌دانید که روی کاغذ، استرس می‌تواند شما را بکشد! (حالا برای‌تان در خوابیدن آروزی موفقیت دارم!)

ما روش جایگزینی را یافته‌ایم که بسیار موفق هم بوده است. کرام و من ۳ فیلم ویدئویی مختلف را به دو گروه از مدیران USB نشان دادیم. گروه اول فیلمی را در مورد جزئیات یافته‌ها در مورد خطرات استرس تماشا کردند. گروه دوم فیلمی را دیدند که در آن در مورد یافته‌های علمی در مورد اثرات مثبت استرس بر مغز و بدن انسان بود. اطلاعات این فیلم دوم، کم‌تر شناخته شده‌اند؛ اما به همان اندازه‌ی اطلاعات موجود در مورد جنبه‌های منفی استرس معتبرند. استرس می‌تواند موجب آن شود که مغز انسان استفاده‌ی بیش‌تری از ظرفیت‌های خودش بکند، حافظه و هوش بهبود یابند، بهره‌وری افزایش پیدا کند و حتی سرعت بهبود چیزهایی مثل شکستگی زانو بیش‌تر شود. تحقیقات نشان داده‌اند که استرس - حتی در بالاترین سطح - باعث افزایش مقاومت ذهنی، روابط عمیق‌تر، آگاهی بیش‌تر، به‌دست آوردن

دیدگاه‌های جدیدتر، احساس چیره‌دستی، احترام بیش‌تر برای زندگی، احساس عمیق‌تری در زمینه‌ی بامعنایی زندگی و تقویت اولویت‌بندی‌های آدمی می‌شود.

یافته‌های تحقیق ما بسیار جالب توجه بودند: وقتی فرد درباره‌ی استرس به‌عنوان یک عامل مثبت به جای دیدن آن به‌عنوان یک عامل منفی فکر می‌کند، سطح استرس واقعی خود را در آن لحظه می‌پذیرد و از آن به‌عنوان یک مزیت بهره‌برداری می‌کند. در این حالت جنبه‌های منفی استرس شروع به ناپدید شدن می‌کنند؛ چرا که واکنش “بجنگ یا فرار کن” فعال نمی‌شود و فرد احساس بهره‌وری و انرژی بیش‌تری می‌کند - و در همان حال حتی علامت‌های فیزیکی مربوط به استرس (مانند: سر درد، کمر درد و خستگی) نیز کم‌تر گزارش شده‌اند. به‌علاوه در یک مقیاس ۱ تا ۴، ارزیابی بهره‌وری از متوسط ۱/۹ تا ۲/۶ افزایش می‌یابد و این تغییر بسیار قابل توجه است. امتیازهای رضایت از زندگی نیز افزایش می‌یابند؛ چیزی که در مطالعات گذشته به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی پیش‌بینی‌کننده‌ی بهره‌وری و شادی در کار شناخته شده بودند.

هیجان‌زده از این نتایج، من و کرام در مرحله‌ی بعد ۲۰۰ مدیر را در برنامه‌ای که “تفکر دوباره درباره‌ی استرس” نام داشت آموزش دادیم؛ برنامه‌ای که بر “استفاده از استرس کنونی به‌عنوان مزیت” در کار تمرکز داشت. این فرایند شامل سه گام است: آگاهی از استرس، تعیین معنایی که در پشت چرایی احساس استرس شما نهفته است و سپس هدایت واکنش شما به استرس به سمت بهبود بهره‌وری. تأثیرات این آزمایش دوم حتی جالب‌تر بود. نه تنها استرس کاهش یافت؛ بلکه استرسی که این مدیران تجربه می‌کردند در عمل باعث بهبودهای بیش‌تری در افزایش اثربخشی و بهبود سلامت آن‌ها شد.

هدف ما این نبود که نشان دهیم استرس اساساً یک عامل تقویت‌کننده‌ی مثبت است یا این که تلاش کنیم این احساس غلط را که استرس فقط آثار تخریب‌کننده دارد، تغییر دهیم. به جای آن، هدف ما متوازن کردن تحقیقاتی بود که نشان داده‌اند ذهنیت فرد نسبت به استرس، نوع واکنش او را به استرس تعیین می‌کند.

استرس در محل کار یک واقعیت است. این مطالعه به این نتیجه نرسیده که هر فردی باید به صورت فعالانه منتظر افزایش استرس‌اش باشد. با این حال سرمربی پاتریوتز، بیل بلیچیک می‌گوید: “این چیزی است که هست.” بعضی استرس‌ها غیرقابل اجتناب هستند. وقتی استرس رخ می‌دهد، فکر کردن در مورد آن به‌عنوان یک عامل مثبت به جای یک عامل منفی می‌تواند ریسک سلامت شما را کم‌تر کند و تفاوت عمده‌ای را در بهره‌وری و عملکردتان پدید آورد.

مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشید^{۴۸}

نویسنده: جان بالدونی

ارتباطات در سازمان هم‌چون چسبی است که سازمان را در کنار یکدیگر نگاه می‌دارد. ارتباطات ابزارهایی هستند که ما با کمک آن‌ها ایده‌های مان را به یکدیگر انتقال می‌دهیم، از همدیگر یاد می‌گیریم و احتمالاً از همه مهم‌تر این که به هم وصل می‌شویم!

براساس یک پیمایش انجام شده در مدارس مدیریت توسط مؤسسه هریس اینتراکتیو و وال استریت ژورنال^{۴۸} که در سپتامبر سال ۲۰۰۷ منتشر شده است "مهارت‌های ارتباطی و بین فردی (Interpersonal) هم‌چنان در صدر لیست موضوعاتی که برای استخدام‌کنندگان با اهمیت است، قرار دارد."

پس چرا بسیاری از ما اهمیت ارتباطات را تا زمانی که تبدیل به یک موضوع جدی نشود، نادیده می‌انگاریم؟ یک علت شاید این باشد که ما هیچ زمانی را برای این که بفهمیم از ارتباطات مان در سازمان چه می‌خواهیم، اختصاص نمی‌دهیم.

و این همان چیزی است که نظر ریچارد اندرسون مدیرعامل شرکت دلتا ایرلاینز را در مورد انتظاراتش از ارتباطات اثربخش جذاب می‌کند (جملات داخل گیومه سخنان اندرسون هستند):

⁴⁸ http://blogs.harvardbusiness.org/baldoni/2009/04/five_things_leaders_can_do_to.html

۱. **مبانی را بدانید:** "افراد باید بتوانند کلمات را هم در حالت نوشتن و هم در حالت صحبت کردن کنترل کنند." مقصود خودتان را به صورت شفاهی همانند زمانی که می‌نویسید به خوبی بیان کنید. شکست خوردن در برقراری ارتباط به صورت مرتبط افراد را در مورد آن‌چه از آن‌ها انتظار می‌رود در نااطمینانی نگاه می‌دارد.
۲. **در مورد چیزهایی که می‌گویید به صورت شفاف و روشن بیندیشید:** اندرسون هوادار پاورپوینت نیست. به نظر وی نمایش سرفصل مطالب بدون "یک فاعل، یک فعل و یک موضوع" اندیشه‌ای را به صورت کامل عرضه نمی‌کند. با احترام به نظر آقای اندرسون پاورپوینت خود، مشکل نیست؛ بلکه مدیرانی که از آن به‌عنوان یک میان‌بر برای فکر کردن استفاده می‌کنند مشکل هستند. بسیاری از مدیران به جای این‌که از پاورپوینت برای بیان افکار خود استفاده کنند، از آن برای ترسیم نقشه افکار خود استفاده می‌کنند.
۳. **برای جلسه آماده شوید:** مستندات مربوط به جلسات باید زودتر از زمان برگزاری آن‌ها بین افراد توزیع شوند و باید به شکل روشن و مختصر تهیه شوند. اندرسون هم‌چنین انتظار دارد جلسات "سر موقع" آغاز شوند. این همه آن چیزی است که باید در فرایند آماده‌سازی جلسه انجام شود. اغلب جلسات به این دلیل که مدیران و کارکنان قبل از حرف زدن زمانی را برای فکر کردن در مورد این‌که چه می‌خواهند بگویند اختصاص نمی‌دهند، حتی قبل از آغاز از هدف اصلی‌شان منحرف می‌شوند.
۴. **به بحث کردن مشتاق باشید:** اندرسون می‌گوید: "من بحث کردن را دوست دارم. دوست دارم منظر هر یک از افراد به موضوع را بدانم؛ بنابراین مجبورم بیش‌تر از گفتن نظرات خودم، از دیگران سؤال کنم." مدیران معمولاً به خاطر کمبود زمان یا احتمالاً داشتن احساس اهمیت بسیار، این موضوع را روشن نمی‌کنند که به شنیدن دیدگاه‌های جایگزین علاقه‌مند هستند. چنین رویکردی به «خرد جمعی» منجر می‌شود؛ چرا که هیچ کس اظهارنظر نمی‌کند!
۵. **به دیگران گوش دهید:** بحث کردن وقتی هیچ کس به حرف دیگری گوش نمی‌کند بی‌فایده است. اندرسون دوست ندارد که مدیران زبردست‌اش در جلسه بلک‌بری‌های (نوعی گوشی موبایل هوشمند و پیشرفته) خودشان را چک کنند. چنین کاری عدم "تمرکز" را نشان می‌دهد و به نظر اندرسون مثل این است که شما در جلسه روزنامه بخوانید. ما خیلی کم‌تر از زمان محدودی که برای تقویت مهارت‌های گفتاری و نوشتاری خودمان وقت صرف می‌کنیم برای توسعه مهارت‌های شنیداری خودمان زمانی در نظر می‌گیریم. بنابراین بسیاری از مدیران از موضوعات ناآگاه می‌مانند و در نتیجه، به شکل اشتباهی برای درگیر شدن با موضوعاتی که متعاقباً به مشکل تبدیل خواهند شد، آماده می‌شوند. زمانی که برای شنیدن صرف می‌شود، می‌تواند از بسیاری از این وقایع ناگوار جلوگیری کند.

"خزانه خود را بسنجید" اصطلاحی است که توسط متخصصان موضوع پاداش‌دهی سازمانی به‌عنوان مرجعی برای همسوسازی پاداش‌ها با اهداف سازمانی از آن بهره می‌گیرند. می‌توان فلسفه مشابهی را برای مهارت‌های ارتباطی در نظر گرفت. اگر شما به مهارت‌های ارتباطی اهمیت بدهید، برای آن استخدام می‌شوید، آموزش می‌بینید و حتی ممکن است اخراج شوید. مهارت‌های گفتاری و نوشتاری مبانی مهارت‌های ارتباطی هستند. سازمان‌ها هم نیازمندند تا به زمینه گسترده‌تری برای شناسایی این‌که چگونه این مهارت‌ها برای اطلاع‌رسانی، قانع کردن، آموزش و جذب افراد به کار می‌روند بنگرند. این موضوع نیازمند سال‌ها تلاش و داشتن سرمشق‌های مناسب است. این برعهده رهبران است که راه را با برقراری ارتباطات واضح و روشن نشان دهند؛ اما آموزش دیگران برای این‌گونه رفتار کردن نیز وظیفه رهبران سازمان است.

۴ قانون برای مذاکره اثربخش^{۴۹}

نویسنده: آنتونی تیجان

من در طول دوران کاری حرفه‌ای‌ام، درگیر مذاکرات مختلفی شده‌ام. همه آن‌ها از جنبه‌هایی متفاوت و از جنبه‌هایی مشابه بوده‌اند. اما من متوجه شده‌ام در تمام آن‌ها چهار "قانون طلایی" برای دستیابی به نتایج مناسب از مذاکرات انجام شده یاری‌دهنده بوده‌اند. این قوانین، مراحل مختلف مذاکره را به صورت متوازن پیش می‌برند:

۱. **تمرین پیش‌زمینه:** پیش از آغاز هر مذاکره، علاقه‌مندی‌ها و مواضع طرف مقابل خود را که با علاقه‌مندی‌ها و مواضع شما در ارتباط هستند، مشخص کنید. این نکات را بنویسید و زمانی را صرف "مشاهده" طرف مقابل تان کنید.

۲. **در حین مذاکره:** علیه خودتان مذاکره نکنید. این موضوع به‌ویژه در زمانی که شما جایگاه طرف مقابل تان را نمی‌دانید معنادار است. بسیار چیزها در مورد این که طرف مقابل "واقعا چه می‌خواهد" در طی فرایند مذاکره واقعی مشخص می‌شوند. بر مواضع اولیه خود پافشاری کنید و دلایل منطقی خود را بیان کنید و زود هم تسلیم نشوید. صبر کنید تا بفهمید چه نکاتی برای طرف مقابل اهمیت بیشتری دارند.

۳. **بن‌بست:** در اغلب مذاکرات نقطه‌ای وجود دارد که در آن‌جا به نظر می‌رسد هیچ یک از دو طرف امکان برون‌رفت از آن را ندارند. هر دو طرف بر مواضع خود تأکید می‌کنند و ممکن است توجه‌شان از اهداف اصلی مذاکره منحرف شود. ممکن است در این شرایط احساسات بر منطق غلبه کنند. اگر متوجه شدید که به چنین

⁴⁹ <http://blogs.harvardbusiness.org/tjian/2009/07/four-rules-for-effective-negot.html>

نقطه‌ای رسیده‌اید، ببینید می‌توانید به در برابر امتیاز دادن به طرف مقابل از او در مورد یک موضوع غیرمرتبط که برای شما اهمیت دارد، امتیازی بگیرید؟ یک مثال این نکته را روشن‌تر می‌کند: اخیراً یکی از دوستان من برای خرید یک خودرو در چانه‌زنی در مورد قیمت ماشین به نقطه‌ای رسید که فروشنده حاضر نبود از آن پایین‌تر بیاید. دوست من تصمیم گرفت معامله را ترک کند، اما اول از فروشنده پرسید اگر او قیمت مورد نظر آن خودرو را بپردازد، آیا فروشنده حاضر است تخفیفی در هزینه‌های تعمیر سیستم ترمز یک خودروی دیگر به او بدهد؟ فروشنده گفت بله - احتمالاً به این دلیل که تخفیف دادن در مورد تعمیر سیستم ترمز آن خودرو یک راه ساده‌تر برای امتیاز دادن بود (سود کم‌تری را برای خدمتی که انتظارش را نداشت دریافت می‌کرد). اما همین تخفیف برای دوست من که مجبور بود خودروی‌اش را جایی دیگر و با قیمتی بالاتر تعمیر کند، بسیار بااهمیت بود. نتیجه این که معمولاً "ارز"هایی در خارج فضای مذاکره وجود دارند که می‌شود آن‌ها را با طرف مقابل مبادله کرد. اگر از "ارز"های متفاوت استفاده کنید، احتمالاً به نتیجه مورد نظرتان خواهید رسید.

۴. **بستن یا نبستن:** شریک من جان همل اغلب به من یادآوری می‌کند که بزرگ‌ترین قانون طلایی مذاکره آن چیزی است که اغلب به فرد اجازه می‌دهد از مذاکره فرار کند. وقتی به یک محدودیت سخت نزدیک می‌شوید، وقتی نمی‌توانید بر روی نتایج کلیدی به توافق برسید یا وقتی احساس می‌کنید که هزینه معامله فشار خون‌تان را بالا می‌برد، پیشنهاد خودتان را بدهید و به طرف مقابل این اجازه را بدهید که اگر شرایط شما را قبول ندارد مذاکره را ترک کند. این کار حمله کردن یا تحت فشار قرار دادن طرف مذاکره نیست؛ بلکه بیان صادقانه و صریح آن چیزی است که می‌خواهید انجام دهید و نشان‌دهنده درک شما از این موضوع است که بهترین کار شما ممکن است به درد طرف مقابل نخورد. یک مثال خوب در این‌جا خانه‌ای است که همل همین اواخر خرید. او به خرید یک واحد در یک مجموعه شهری گران با قیمت X دلار به ازای هر فوت مربع نزدیک بود. با این حال به فکرش رسید که می‌تواند واحدی بزرگ‌تر و نوسازی شده را بخرد. جان به صاحب آن واحد بزرگ‌تر (که می‌دانست به فروش نیز مایل است) گفت او طی ۲۴ ساعت قیمت آن واحد اول را خواهد پذیرفت، اما می‌تواند در صورت تمایل فروشنده دوم، همین الان واحد او را با قیمتی بسیار بالاتر نسبت به واحد اولی به ازای هر فوت مربع خریداری کند. نکته قابل توجه این‌که او با این شیوه، موفق شد واحد بزرگ‌تر و یکی از بهترین واحدهای آن مجموعه را خریداری کند.