

به نام جان لایتناهی





- سرشناسه: گالو، ایمی / Gallo, Amy
عنوان و نام پدیدآور: چگونه با دیگران تعامل داشته باشیم: زمینه‌سازی برای تعامل با دیگران و کهن الگوها/ امی گالو؛ مترجم ویدا لطفی‌قیداری.
مشخصات نشر: تهران: ترنگ، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۳۶۰ ص؛ ۵/۱۴×۲۱/۵ س.م.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۴۱-۹۴-۰
یادداشت: عنوان اصلی: Getting along : how to work with anyone (even difficult people), ۲۰۲۲.
عنوان دیگر: زمینه‌سازی برای تعامل با دیگران و کهن الگوها.
موضوع: مدیریت تعارض / Conflict management
اختلاف بین اشخاص / Interpersonal conflict
روان‌شناسی صنعتی / Psychology, Industrial
کارکنان ناسازگار -- روان‌شناسی / Problem employees -- Psychology
شناسه افزوده: لطفی، ویدا، ۱۳۵۷-، مترجم
شناسه افزوده: Lotfi Gheydari, Vida
رده‌بندی کنگره: HD۴۲
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۵۳
شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۳۳۵۰۶



چگونه با دیگران تعامل داشته باشیم

زمینه‌سازی برای تعامل با دیگران و شناخت کهن الگوها

امی گالو

مترجم: ویدا لطفی قیداری



نشر ترنگ



nashretorang



www.nashretorang.com



نشر ترنگ



چگونه بادیگران تعامل داشته باشیم

زمینه سازی برای تعامل بادیگران و شناخت کهن الگوها

امی گالو

ترجمه: ویدا لطفی قیداری

ویراستار: سمیه رشیدی

صفحه آرا: آتلیه ترنگ

لیتوگرافی و چاپ: پردیس دانش

چاپ اول: ۱۴۰۳

تیراژ: ۲۰۰ نسخه

شابک: ۹۴-۰۹۴۱-۷۷۴۱-۶۲۲-۹۷۸

آدرس: خیابان انقلاب، خیابان روانمهر، تقاطع خیابان دانشگاه، کوچه میترا، پلاک ۷، واحد ۴

تلفن: ۰۶۶۴۷۰۳۷۶ - ۰۶۶۴۰۳۵۲۰ / همراه: ۰۹۱۹۹۶۴۶۲۲۴

حق چاپ محفوظ است

nashretorang@gmail.com



فهرست

بخش اول: زمینه‌سازی برای تعامل با دیگران	۲۹
فصل اول: چرا درست کردن روابط کاری ارزش وقت گذاشتن را دارد	۳۱
فصل دوم: ذهن شما در زمان مشاخره	۴۵
بخش دوم: کهن‌الگوها	۶۳
فصل سوم: رئیس ناامن	۶۹
فصل چهارم: بدبین	۹۵
فصل پنجم: قربانی	۱۲۱
فصل ششم: همکار منفعل-پر خاشاک	۱۳۹
فصل هفتم: فرد همه چیزدان	۱۶۵
فصل هشتم: شکنجه‌گر	۱۹۳
فصل نهم: همکار مغرض	۲۲۱
فصل دهم: همکار سیاست‌باز	۲۵۷
فصل یازدهم: نه اصل برای کنار آمدن با افراد	۲۸۵
بخش سوم: از خودتان محافظت کنید	۳۱۳
فصل دوازدهم: وقتی همه تلاش‌های گذشته شکست می‌خورند	۳۱۵
فصل سیزدهم: روش‌هایی که کارساز به نظر می‌رسند	۳۲۹
فصل چهاردهم: مراقب باشید	۳۳۹
ضمیمه	۳۵۵

مقدمه

یعنی ما همگی نمی‌توانیم در کنار هم دوستانه تعامل کنیم؟

در اوایل تجربه کاری‌ام شغلی را به عهده گرفتم که باید به کسی که به سخت بودن شهرت داشت گزارش می‌دادم. حالا برای تعریف این داستان نام مستعار الیز را برایش انتخاب می‌کنم. همه به من هشدار می‌دادند که کار با الیز سخت خواهد بود و من بر این باور بودم که می‌توانم از عهده آن برآیم. من به خودم افتخار می‌کردم که می‌توانم با هرکسی کنار بیایم. اجازه نمی‌دادم دیگران مرا تحت تأثیر قرار دهند. می‌توانستم بهترین‌ها را در همه ببینم. کمتر از دو ماه در آن شغل مشغول به کار بودم.

الیز بدتر از آن چیزی بود که من فکرش را می‌کردم. او روزها و ساعت‌های طولانی کار می‌کرد و حتی آخر هفته‌ها هم مشغول به کار بود. در حالی که صریح از گروه مجهزش نمی‌خواست مانند خودش کار کنند؛ اما عموماً کاری که ۶ بعدازظهر به کسی واگذار می‌کرد را هشت و سی دقیقه فردا می‌خواست. انتظارات او نسبت به آنچه من می‌توانستم انجام دهم بسیار غیرمعقول بود. هر بار که از من می‌خواست تا پروژه تازه‌ای را در دست بگیرم، مجبور بودم برایش توضیح دهم که هفته پیش کاری را به من واگذار

کرده است که هنوز به اتمام نرسیده و اتفاقاً آن کار هم از نظر خودش بسیار مهم بوده است و او می‌گفت: چرا هنوز برای آن کار زمان می‌گذاری؟

بیشترین بخشی که من با الیز درباره‌اش بحث می‌کردم بد صحبت کردن او در مورد همکاران و هم‌گروهی‌هایم بود. او آنها را به بی‌انضباطی و بی‌نظمی و بی‌توجهی نسبت به کارهایشان متهم می‌کرد. البته که می‌توانم تصور کنم الیز پشت سر من هم با همین الفاظ در مورد مردم صحبت می‌کرد.

آخرین ضربه در عصر روز یکشنبه، سه ماه پس از شروع کارم برای او و زمانی که غصه می‌خوردم آخر هفته چقدر سریع گذشته است، به من وارد شد. در آن زمان از قصد کار را کنار گذاشته بودم، حتی به ایملیم نگاه هم نینداخته بودم، با این حال اصلاً استراحت نکرده بودم، بلکه زمان زیادی را با فکر کردن به الیز گذرانده بودم. در حالی که دخترم را برای جشن تولد یکی از دوستانش برده بودم، در زمان انتظار برای برگرداندن او سگم را برای پیاده‌روی بردم و تمام مدت به این فکر می‌کردم که اولین روز کاری چه اتفاقی خواهد افتاد.

رابطه من با رئیس‌م روانم را تحت تأثیر قرار داده بود و به آرامی با گذشت زمان از روابط من با افرادی که بیشتر به آنها اهمیت می‌دادم مهم‌تر شده بود و یا حداقل زمان بیشتری از من می‌گرفت.

البته غیر معمول نیست اگر در خارج از ساعت‌های کاری به شغل خود فکر کنیم، به‌خصوص که مرزهای بین زندگی خانوادگی و زندگی کاری ما محو شده باشند. ما نگران تصمیم‌های گرفته‌شده (و نشده)، صندوق ورودی ایملیمان که مملو از پیام است و اینکه آیا کارمان معنای کافی دارد یا خیر هستیم؛ اما چیزی که من بیش از همه از آن عذاب می‌کشیدم، تعاملم با همکارانم بود، به‌ویژه آنهایی که توجه مرا به خود جلب می‌کردند.

می‌دانم که تنها نیستم و افراد زیادی گفته‌اند که کار کردن با کسانی که از نظرشان انسان‌های سختی هستند، بسیار مشکل است. مطالعه‌ای نشان داده است که ۹۴ درصد افراد اظهار داشته‌اند که در پنج سال گذشته عمرشان با افراد سمی کار کرده‌اند و ۷۸ درصد گفته‌اند که فرهنگ کار گروهی در نتیجه همین مورد بسیار آسیب دیده است. یک پرسش‌نامه که از شاغلان امریکایی نظرسنجی کرده است نشان می‌دهد که یک نفر از هر سه نفر شغلشان را به دلیل آنچه تنش در کار اعلام کرده‌اند، رها نموده‌اند.

این موضوع ارتباط زیادی با روابط ما دارد

وقتی از آنچه افراد را در محل کار خوشحال می‌کند صحبت به میان می‌آید، کارشناسان اغلب به کار معنادار و احساس موفقیت اشاره می‌کنند و می‌دانند که ما بر دیگران تأثیر می‌گذاریم؛ اما برای من همیشه این خوشحالی به افراد مربوط می‌شود، به ارتباطاتی که با همکارانم دارم، توجه به مدیرانی که برای آنها کار کرده‌ام، ارتباط با افرادی که مدیریت کرده‌ام و احترام متقابل با مشتریانم. اینکه روز خوبی داشته‌ام و یا روز بدی همه وابسته به آن بوده است که با چه کسی ارتباط داشته‌ام و این ارتباط چگونه بوده است.

استر پرل^۱، روان‌درمانگر و متخصص ارتباطات انسانی می‌گوید که در زندگی ما دو قطب مهم وجود دارد: عشق و کار. در هر کدام به دنبال تعلق، معنا و رسیدن به اهدافمان هستیم و روابط ما در این حوزه‌ها اهمیت دارد. شغل ما جایی است که روز خود را می‌گذرانیم، در نتیجه محل کارمان جایی است که برخی از شدیدترین و پیچیده‌ترین روابط خود را داریم.

البته اگر با کسانی که همکار هستیم کنار بیاییم، خیلی خوب می‌شود و من روابط دوستی شگفت‌انگیزی با برخی از همکارانم داشته‌ام. مثلاً یکی از همکاران سابقم که یک شب مجبور شدیم در یک اتاق هتل به‌صورت مشترک باشیم و تا دیروقت بیدار بمانیم. پس از آن این رابطه به دوستی‌ای بسیار قوی و طولانی بدل شد. او یکی از افرادی بود که پس از تولد دخترم دیده بودم و در مراسم ازدواجش برایش بهترین آرزوها را کرده بودم. حتی یکی دیگر از هم‌کلاس‌انم در کالج هاروارد که هر دو برای دوستی به‌شدت محتاط بودیم. ما برای خودمان قوانینی در نظر گرفتیم تا کارمان به دوستی‌مان ضربه نزند و این قوانین خیلی موردعلاقه‌مان نبودند. در برخی از این قوانین ما دنباله‌روی قانون‌های کاری بودیم و حالا که به گذشته نگاه می‌کنم برخی دیگر احمقانه به نظر می‌رسند. در طی هفت سالی که با هم همکار بودیم به مشکلات اندکی برخورد کردیم که توانستیم آنها را حل کنیم؛ اما به‌طور کلی می‌توانم بگویم اوضاع مثبت بود و ما یک زمینه ارتباطی قوی داشتیم و آن کارمان بود.

همین امر باعث می‌شد کار برایمان جذاب‌تر و شادتر باشد. همچنین معتقدم که همان قوانین و ارتباطات باعث شدند در کارم بهتر پیشرفت کنم. تحقیقات زیادی وجود دارد که سخنان مرا تأیید می‌کند. شستا نلسون^۱ در کتاب خود، *دوستی تجاری*، می‌گوید: «همه مطالعات نشان می‌دهند که دوست داشتن کسی که با او کار می‌کنیم یکی از مهم‌ترین عوامل در حفظ، ایمنی و بهره‌وری ما است. هیچ مطالعه‌ای وجود ندارد که نشان دهد بدون وجود دوستانمان در محل کار، کارایی بیشتری داریم یا شادتر هستیم.»

اینکه با همکارانمان دوستان صمیمی باشیم همیشه مطلوب نیست و

1. Shasta Nelson

گاهی ترجیح می‌دهیم دوستی در محل کار نداشته باشیم. زمانی که پذیرفتم به‌عنوان مسئول گزارش‌های کاری برای الیز کار کنم، پذیرفتم با کسی کار کنم که به او احترام بگذارم و او راهنمای من باشد. البته دلم نمی‌خواست با هم دوست و رفیق باشیم؛ اما دلم هم نمی‌خواست وقتی پیامی از او روی گوشی‌ام دریافت می‌کنم حرص بخورم و بغض بگیرد.

هرچند متأسفانه آنچه در نهایت دریافت می‌کردم این نبود. با گذشت چند ماه و چند هفته حس می‌کردم یک داستان تکراری مدام تکرار می‌شود. با خودم عهد می‌کردم که کمتر به رفتارهایش با خودم اهمیت دهم و برای جبران رفتارهای خشن او با وی با مهربانی رفتار کنم؛ اما درست زمانی که او به من می‌گفت به اندازه کافی خوب کار نمی‌کنم، همه آن قصد و نیت‌های خوب کنار می‌رفتند و من در نتیجه بسیار منفی عکس‌العمل نشان می‌دادم. توافق می‌کردم کاری را انجام دهم؛ اما سر موقع تمامش نمی‌کردم و یا مدام به همکارانم از او شکایت می‌کردم.

چه اولین تجربه کاری‌مان باشد چه دهمین، خیلی اوقات ما فقط با افراد دشواری مانند الیز کنار می‌آییم. تصور ما این است که چون نمی‌توانیم همکاران خود را انتخاب کنیم، چاره‌ای نداریم جز تحمل روابطی که ایده‌آلمان نیست یا حتی گاهی سمی است؛ اما احساس گیر افتادن در یک ارتباط منفی باعث می‌شود نتوانیم بهترین خودمان را ارائه دهیم و این نارضایتی را همیشه در رفتارمان نشان می‌دهیم. عموماً اظهارنظرهای تندی می‌کنیم که نمی‌توانیم آن را پس بگیریم. به روش‌های تأسف‌آوری واکنش نشان می‌دهیم که ارزش‌های ما را نقض می‌کند، کیفیت کار ما را پایین می‌آورد و وضعیت را بدتر می‌کند. رها شدن از استرس ناشی از این موارد سخت است.

دورکاری که امروزه بیش از هر زمان دیگری در حال انجام آن هستیم، می‌تواند تعاملات پیچیده را تشدید کند. احساس می‌کنیم که از همکارانمان جدا شده‌ایم، فقط آنها را در مربع‌های کوچک روی صفحه‌نمایش می‌بینیم. ارتباطات مبتنی بر متن باعث ایجاد سوءتفاهم می‌شود. حتی اختلاف‌نظرهای ساده هم از تناسب خارج می‌شوند. تایپ کردن پاسخی که اگر به چشمان کسی نگاه می‌کردید، نمی‌گفتید، بسیار آسان است و ترمیم وضعیتی که به‌هم‌ریخته است دشوارتر است. نمی‌توانیم دیگر امیدوار باشیم که سوءتفاهم‌ها را با یک نگاه و ارتباط رودررو یا خندیدن و شوخی در زمان نوشیدن قهوه رفع کنیم. در عوض، در جلسات مجازی اکثر مردم خاموش می‌مانند یا حتی دوربین خود را خاموش می‌کنند و این باعث می‌شود که تعاملات ما حالت منحصراً تجاری و غیرانسانی به خود بگیرد.

آیا می‌توانیم به احساسات درونی‌مان اعتماد کنیم؟

زمانی که کار جدیدی را آغاز می‌کنیم و یا مسئولیت تازه‌ای بر عهده می‌گیریم، وقت آن می‌شود که تجربیاتمان را در آن زمینه افزایش دهیم. نباید انتظار داشته باشیم در کاری که تاکنون انجام نداده‌ایم و چیزی در موردش نمی‌دانیم بسیار کار آزموده برخورد کنیم.

به دلایلی وقتی نوبت به کنار آمدن با افراد سخت می‌رسد، به همان اندازه خودمان را بی‌تجربه در نظر نمی‌گیریم. فکر می‌کنیم باید به‌طور غریزی بدانیم چگونه این کار را انجام دهیم و با این‌گونه افراد کنار بیایم. گذشته از همه اینها، ما در تمام زندگی خود با افرادی در تعامل بوده‌ایم که بسیاری از آنها ما را به چالش کشیده‌اند (به آن فامیلان فکر کنید که شما را تا سر حد مرگ عصبانی کرد، یا هم‌کلاسی دبیرستانان که به‌ظاهر با شما دوستی

می‌کرد). شما را نمی‌دانم، اما هیچ‌وقت هیچ‌کس مرا نشانده و نگفت: «چطور می‌توانم از شر این افرادی که فکر می‌کنند همه‌چیز را می‌دانند در امان بمانم» یا «روشی را به من آموزش ندادند تا در برابر افراد همیشه منتقد از خودم دفاع کنم». من هرگز برای درک چگونگی به دست گرفتن اوضاع به نفع خودم دوره‌ای نگذراندم و هرگز مشاوره نداشتم تا مرا راهنمایی کند و بدانم اگر با مدیری نالایق کار کردم چگونه با وی تعامل کنم.

همان‌طور که داستان الیز برایتان روشن کرد نمی‌توانیم همواره با استفاده از حس طبیعی‌مان با چالش‌های پیش رو کنار بیایم. وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، می‌توانم بینم ذهنم در آن زمان چگونه بود. در آن زمان هویت من به‌عنوان یک فرد شایسته و محبوب در معرض تهدید قرار گرفت و در پاسخ، مغزم روایتی را شکل داد: اینکه من یک قربانی بی‌گناه هستم و الیز کاملاً غیرمنطقی است و سپس، من هر تعاملی را به‌عنوان شاهدهی بر صحت این داستان در نظر می‌گرفتم.

تحقیقات نشان می‌دهند که واکنش من نه غیرطبیعی بوده است و نه اختیاری. تضادهای تأثیرات متعدد روانی و احساسی دارند که باعث می‌شوند نتوانیم آرام بمانیم. داشتن یک رئیس آزاردهنده می‌تواند یادآور خاطرات بد ما از مدیری باشد که موجب شده است زندگی برایمان سخت شود، یا والدینی سخت‌گیر یا دوران کودکی‌مان که مجبور بودیم برای اهدافمان سخت بجنگیم؛ بنابراین احساس ترس خواهیم کرد. تحقیقات نشان می‌دهند که حتی موارد خفیف استرس می‌تواند باعث از دست دادن سریع و چشمگیر توانایی‌های شناختی پیش‌پیشانی شود. ما دسترسی چندانی به تفکر در سطوح بالاتر نداریم، همان تفکراتی که مجموعه افکار ما، رفتار ما، احساسات ما و تصمیم‌گیری‌های ما را شکل می‌دهند.

به عبارت ساده‌تر، ما خیلی واضح فکر نمی‌کنیم و عموماً قدرت قضاوت صحیح را از دست می‌دهیم و این حالت اصلاً منجر به اقدامی سازنده نخواهد بود. به جای برداشتن قدم‌های سازنده گرفتار تصمیماتمان در ذهنمان می‌شویم. ما زمانمان را بیشتر صرف نگرانی‌هایمان می‌کنیم و تلاش می‌کنیم از هر چیزی که موجب تحریکمان می‌شود دور باشیم و حتی از کارمان هم دور می‌شویم. در این حالت خلاقیت ما کمتر می‌شود و تصمیم‌هایمان را آهسته‌تر اتخاذ می‌کنیم و هر بار دچار اشتباهات بیشتری می‌شویم، حتی اشتباهات مرگبار. یک پرسش‌نامه از ۴۵۰۰ پزشک و دیگر کارکنان بیمارستان تهیه شده است که ۷۱ درصد از پاسخ‌دهندگان رفتارهای منفی نظیر رفتارهای توهین‌آمیز و تحقیرکننده را علت اصلی خطاهای پزشکی دانسته‌اند و ۲۷ درصد از افراد این رفتارهای نادرست را علت مرگ‌ومیر بیماران می‌دانند.

ما تنها کسانی نیستیم که از نداشتن رابطه مثبت با همکارانمان رنج می‌بریم. سازمان ما هم از این نوع روابط رنج می‌برد. خیلی ناراحت‌کننده است که در مورد میزان انرژی، زمان و هزینه‌ای که برای این تضادها صرف می‌شود، بیندیشیم. مطالعات زیادی در مورد صنعت، بخش‌های مختلف و صرف منابع برای مقابله با این تضادهای درونی در کار و صرف انرژی و هزینه‌های متعدد مرتبط با آن انجام شده است و دریافته‌اند ۷۰ درصد تفاوت بین کارکرد عالی و ضعیف گروه‌ها در نتیجه ارتباطات آنها است. من مثال‌های زیادی از این نمونه در زندگی واقعی دیده‌ام و قطعاً شما هم نمونه‌های زیادی دیده‌اید.

خاطره‌ای که می‌خواهیم تعریف کنم را باور نخواهید کرد

چندین سال پیش کتابی نوشتم در مورد تضادهای موجود در محل کار. در

آن زمان من توانستم با هزاران نفر در محیط‌های مجازی و سخنرانی‌ها و کارگاه‌ها به شکل حضوری در مورد راهبردهای مناسب برای مدیریت تنش‌ها و گفت‌وگوهای سخت و مشکل در محل کار صحبت کنم. من متوجه شدم که بعد از هر قرار یک اتفاق می‌افتد. در بخش سؤال‌های پرتکرار یا بعد از جلسه‌های حضوری در بالابَر یا در محیط خصوصی خارج از جلسه سخنرانی، حتماً یک نفر می‌آمد و می‌خواست که به او کمک کنم. عموماً صحبت این‌گونه آغاز می‌شد:

من یک همکار دارم که ...

من مدام با رئیس‌م جروب‌بحث دارم و ...

باور نمی‌کنید در گزارش مستقیم به من گفتند ...

من قصه‌های باورنکردنی زیادی شنیدم: صاحب یک کارخانه که هر بار اصطلاحاتی را که دوست نداشت می‌شنید و مردی که در روزهای تعطیل هم به جای همکارش کار می‌کرد و فردی که سه ماه بود با همکارش حرف نمی‌زد؛ چون تصادفاً دعوت‌نامه او برای جلسه را برایش نفرستاده بود و یا مدیری که به یکی از گزارش‌های موجود در بخش شخصی‌اش پنجاه ایمیل در ساعت ۹ ارسال کرده و در ساعت ۹:۱۵ تماس گرفته بود و سؤال پرسیده بود که چرا به همه ایمیل‌ها پاسخ نداده است. مدیر اجرایی‌ای که از یکی از کارمندانش انتظار داشت در ماه‌عسل هم کار کند و یا مدیر دیگری که از کارمندش خواسته بود برنامه جشن ازدواجش را تغییر دهد تا روی یک پروژه کار کند.

برخی از این مثال‌ها ممکن است خیلی برایتان آشنا باشد. حقیقت زشت آن است که در بیشتر شغل‌ها افرادی هستند که اغلب این افراد به دنبال کسب احترام و جایگاه هستند و به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که کاملاً بدون فکر،

خودخواهانه، آزاردهنده و حتی گاهی نابودکننده است و با این حال، من پس از جلسه‌ها بسیاری از افراد را دیدم که تلاش‌های با حسن نیت آنها برای تغییر روابط ناکارآمد بارها شکست خورده است: تلاش برای خوب بودن با تمسخر مواجه شد، تلاش برای درگیر کردن سطوح بالاتر نتیجه معکوس داد، یا به هر حال مرزهایی که به وضوح تعیین شده بودند نقض شدند. چرا؟ بر اساس تجربیات من در رابطه با کار کردن با همکاران سخت و با توجه به تحقیقاتی که در مورد این موضوع انجام دادم، من به این نتیجه رسیده‌ام که بسیاری از توصیه‌ها در مورد هدایت روش‌های کار برای پرهیز از ایجاد جدال و بحث – چند موردی که در کتاب قبلی‌ام به آنها اشاره کرده‌ام – خود بر پایه چندین فرضیه اشتباه بنا نهاده شده‌اند. این فرضیه‌ها بدون توجه به رفتار سختی که در محیط کاری با آن مواجه هستید ابراز شده‌اند و اصلاً به تفاوت‌های فردی، نژادی و جنسیتی توجهی نشده است و این نکته مورد توجه قرار نگرفته است که چالش‌های پیش روی هر فرد مختص خود او است و فرض بر این بوده است که خوانندگان این فرضیه‌ها می‌توانند با خواندن این موارد آنها را در مورد موقعیت‌های خودشان استفاده کنند. مشکلات مورد توجه قرار گرفته عموماً خیلی ساده‌انگارانه، تک‌بعدی و بسیار ساده هستند؛ در حالی که زندگی واقعی بسیار پیچیده و درهم‌وبرهم است به همین دلیل من تصمیم گرفتم این کتاب را بنویسم تا رویکردی دقیق‌تر، کاربردی‌تر و مبتنی بر شواهد ارائه کنم. رویکردی که پیچیدگی روابط ناسالم در محل کار و ناراحتی بسیار زیادی را که می‌تواند ایجاد کند، به نمایش بگذارد. می‌خواهم به افرادی کمک کنم که احساس می‌کنند در تله گیر افتاده‌اند، نمی‌دانند چه کاری باید انجام دهند و شاید برخی از توصیه‌های معمول را امتحان کرده‌اند و متوجه شده‌اند که برایشان کارساز نبوده است.

روشی تازه برای به چالش کشیدن ارتباطات

یکی از ایرادهای اساسی من که در تجربه‌های حرفه‌ای و شخصی خودم نیز با آن مواجه بودم (که در هیچ سند یا کتابی ندیده‌ام نوشته شده باشد) این است که تصور می‌کردم همه افراد سخت را می‌شود در یک گروه یا دسته قرار داد و می‌توان رفتاری یکسان با آنها داشت؛ اما بیایید این مسئله را بشکافیم. رفتارهای بسیار بسیار بد زیادی وجود دارد که شما برای برخورد با آنها نیازمند راهبردهای مناسب هستید. به همین دلیل در این کتاب هشت نوع شاخص از همکاری که تعامل با آنها سخت است دسته‌بندی شده است و برای هر دسته به جزئیات پیشنهادهایی ارائه شده است. البته این را هم بگویم که برخی افراد در هیچ‌یک از این دسته‌ها نمی‌گنجند و من سعی کردم راهکاری هم برای این‌گونه افراد بدهم که کارساز باشد. در کتاب تلاش کردم تا به موضوعات نژاد، جنسیت و دیگر موارد بپردازم. بسیاری از کتاب‌ها چگونگی تأثیر تعصب بر پویایی بین همکاران را نادیده می‌گیرند. این کتاب اصلاً نمی‌خواهد این موضوع را فراموش کند. همه شرایط کاری یکسانی ندارند و گروه‌های خاص هم اغلب به دلایل خاص هدف رفتارهای نامناسب قرار می‌گیرند. من تلاش کردم نقاطی را مدنظر قرار دهم که اغلب تحقیقات نشان می‌دادند افراد با شیوه‌های رفتاری مختلف در آنها مشکل دارند. به عنوان مثال، ساکت ماندن در برابر رفتارهای نادرستی که می‌گوید یک کار که برای خانمی رنگین‌پوست آماده شده، مناسب یک مرد سفیدپوست است. این نوعی تنش رفتاری است. من یک زن سفیدپوست با امتیازات فراوان هستم و پیچیدگی‌های تبعیض را از دیدگاه متعصبانه خودم می‌بینم. به ناچار برخی چیزها را اشتباه متوجه خواهم شد. من معتقدم که ما باید تعهد و اصالت را بخشی از روابط کاری در نظر بگیریم، حتی اگر نتوانیم این کار را کامل انجام دهیم.

یکی دیگر از کاستی‌هایی که در این مسیر دیده می‌شود این است که راه‌حل‌های پیشنهادی یا خیلی سطح بالا هستند یا خیلی سطح پایین و یا اصلاً عملی نیستند. هدف من در این کتاب آن است که بتوانید راه‌حلی عملی داشته باشید. نباید مجبور باشید راه‌حل‌های نظری را تک‌به‌تک بررسی کنید تا راه عملی واقعی را بیابید. من این کار را برای شما انجام داده‌ام و این نوشته‌ها هم بر اساس تجربیات من هستند و هم بر اساس تحقیقات علمی که انجام داده‌ام. من یافته‌های علمی در زمینه علوم ذهن، هوش احساسی، ارتباطات و مدیریت را با تجربیات خودم درهم آمیختم تا به شما کمک کنم بتوانید روابطتان را مدیریت کنید و پیش ببرید.

امیدوارم این کتاب به شما کمک کند در روابطتان با افراد انعطاف بیشتری داشته باشید و به شما کمک کند تا توانایی بازگشت سریع‌تر از تعاملات منفی را به دست آورید و زمانی که عمیقاً دچار استرس هستید کمتر احساس استرس کنید. تعارض در محل کار اجتناب‌ناپذیر است، این بخشی از انسان بودن است؛ اما من فکر می‌کنم ما می‌توانیم کاری بهتر از تحمل کردن یا فقط زنده ماندن با وجود سختی‌ها را بیابیم و انجام دهیم. راهبردهای ارائه‌شده در هشت فصل بر اساس کهن‌الگوهای ارائه‌شده، همراه با نُه اصلی که در فصل ۱۱ بیان شده‌اند، برای کمک به شما طراحی شده‌اند که راهی پیش رویتان قرار دهند تا بتوانید با هرکسی کار کنید و در فرایند یادگیری، راهکار چگونگی تغییر سخت‌ترین روابط و مهارت‌های مربوط به آنها را بیاموزید. اعتمادبه‌نفسی که برای بهبود کیفیت همه روابط خود نیاز دارید را به دست آورید. به عنوان یک امتیاز، با مطالعه این کتاب سطوح بالاتر خودآگاهی و هوش هیجانی تقویت شده‌ای را به دست خواهید آورد که این نیز باعث می‌شود مطالعه این کتاب برایتان مفید باشد. برای موفقیت در هر

سطحی و در هر صنعتی، این مهارت‌ها ضروری هستند؛ بنابراین توانایی حل تعارض‌ها و کنار آمدن با همه افراد، چشم‌انداز شغلی شما را نیز بهبود خواهد بخشید.

نمی‌توان انکار کرد که استرس ناشی از تعاملات منفی با همکاران می‌تواند بر بهره‌وری ما تأثیر بگذارد، کار را دچار تزلزل کند و حتی در سایر جنبه‌های زندگی ما نیز نفوذ کند؛ اما مجبور نیستیم تسلیم شویم و یا امیدوار باشیم که یک مقام بالاتر به ما توجه کند و مداخله کند. با توصیه‌های این کتاب می‌توانید تعارض کاری را در جای خود قرار دهید و زمان و ظرفیت ذهنی ارزشمند خود را برای چیزهایی که واقعاً برای شما مهم هستند آزاد کنید.

دیدگاه‌ها، ابزارها و فن‌هایی که ارائه می‌دهم بر اساس مصاحبه‌هایی است که با دانشگاهیان، روان‌شناسان اجتماعی، کارشناسان مدیریت و دانشمندان علوم اعصاب در چهارده سال گذشته انجام داده‌ام. با افراد زیادی که مانند شما بوده‌اند و با روابط کاری سختی روبه‌رو بوده‌اند صحبت کرده‌ام. این افراد تجربه‌های گاهی دردناک خود را از طریق ایمیل یا تکمیل نظرسنجی با من در میان گذاشتند. این داستان‌ها را در سراسر کتاب برایتان آورده‌ام، البته برای حفظ حریم خصوصی نام‌ها و جزئیات حفظ شده‌اند. از طریق این داستان‌های شخصی با افراد زیادی آشنا خواهید شد که توانسته‌اند روابط خود را تغییر دهند و دشمنان را به دوست بدل کنند. برخی دیگر از افراد در نهایت سازوکارهای مقابله‌ای را برای تحمل‌پذیرتر کردن وضعیت انتخاب کردند و برخی دیگر برای حفظ سلامت روانی خود درخواست ترک شغل کردند.