

شنبه‌های مدیریتی

زمستان ۹۹ - شماره ۶



خلاصه کتاب "هفت چالش" نکته‌ها و تمرین‌هایی برای برقراری ارتباط مؤثر و مشارکتی

هفت چالش

نکته‌ها و تمرین‌هایی
برای برقراری ارتباط مؤثر و مشارکتی

نویسنده: دنیس ریورز
مترجم: دکتر علی‌رضا جلالی‌فراهانی



تهیه و تنظیم: عطیه فللانی

مقدمه و کلیات:

پیدایش کتاب حاضر، جستجو به دنبال چالش‌های هفتگانه و فایده سبک مشارکتی در گوش دادن و صحبت کردن

چالش اول:

گوش دادن با دقت و حساسیت بیشتر

چالش دوم:

توضیح مقصودتان و دعوت از دیگران برای موافقت

چالش سوم:

ابراز عقاید به گونه‌ای شفاف و کامل خلاصه

چالش چهارم:

تبدیل گله‌ها و انتقادات به درخواست و خواهش

چالش پنجم:

پرسیدن سؤالات بازتر و خلاق‌تر

چالش ششم:

بیان سپاس قدردانی

چالش هفتم:

تمرکز بر یادگیری

این کتاب، هفت راه را پیش پای شما می‌گذارد که از طریق آنها مکالمات خود را به گونه‌ای هدایت کنید که هم برای شما و هم برای طرف مقابل رضایت بخش‌تر باشد. این هفت راه، برگرفته شده از تجارب مدرسان و محققانی است که در حوزه ارتباطات فعالیت می‌کنند. هرچند که این هفت مهارت دربرگیرنده همه آنچه که یک فرد باید برای صحبت کردن، گوش دادن و رفع تضادها بداند، نیست اما من بر این اعتقادم که این مهارت‌ها بخش عمده‌ای از ضروریات را در بر می‌گیرند و لذا نقطه شروع خوبی محسوب می‌شوند.

حوزه ارتباطات بین فردی از غارهای رنج می‌برد که من نام آن را «دردسر غنا» می‌گذارم. این حوزه از نظر توصیه و نصیحت غنی است ولی فکر نمی‌کنم فردی پیدا شود که بتواند همه آنها را به کار بندد. به عنوان مثال کار اندرسون در اوائل دهه نود میلادی کتاب خوبی را در خصوص فنون مذاکره به رشته تحریر درآورد که در آن به یکصد روش خاص برای نیل به حداکثر خواسته‌ها در مکالمات و مذاکرات اشاره شده بود. مشکل این جاست که حداقل من کسی را نمی‌شناسم که بتواند در آن واحد هم یک محاوره را به پیش ببرد و هم یکصد نکته را در ذهن داشته و آنها را به کار بندد.

بنابراین آنچه در پس همه این توصیه‌ها و نصایح مطرح است مسئله اولویت‌هاست: چه موضوعی از همه مهم‌تر است و باید در کانون توجه قرار گیرد؟ چه اقداماتی بیشترین تأثیر مثبت را روی زندگی افراد خواهد داشت؟ این کتاب حاصل تلاش من برای پاسخگویی به این سؤالات است. هدف من در وحله نخست گردآوری نکاتی است که به تأیید بسیاری از صاحب نظران دربرگیرنده مهم‌ترین اصول ارتباطات بین فردی است. در وحله بعد می‌خواهم این اصول را به گونه‌ای بیان کنم که هم آسان به خاطر سپرده شوند و هم در کنار هم قرار دادن و به کار بستن آنها راحت باشد. این کتاب تلاشی است برای پر کردن خلا میان آنچه می‌دانیم و آنچه انجام می‌دهیم. فایده سبک مشارکتی در گوش دادن و صحبت کردن من در این کتاب به هفت مهارت قوی، تمرین‌بخش و چالشی اشاره خواهم کرد. این هفت گام، گام‌هایی بوده‌اند که به خود من در امر برقراری ارتباط با دیگران کمک کرده‌اند و خلأهایی که در روابط خانوادگی‌ام ایجاد شده بود را پر کرده‌اند.

زندگی و کار با دیگران فعالیت‌هایی عمیقاً ارتباطی هستند. هر چه ما و طرف مقابل، درک متقابل بهتری از مقاصد و احساسات یکدیگر داشته باشیم، راحت‌تر می‌توانیم از همسو بودن تلاش‌هایمان اطمینان حاصل کنیم. احترام بیشتر، تقلید متقابل، بخش عمده‌ای از مکالمات ما را تشکیل می‌دهد (مثلاً اگر من صدایم را بالا ببرم، شما هم داد می‌زنید و ...). حال اگر شما رویکردی محترمانه و دلسوزانه نسبت به طرف مقابل خود داشته باشید، این به منزله دعوت و تشویق وی به داشتن رفتاری مشابه نسبت به شماست.

نزدیکی بیشتر و مطلوب‌تر با دیگران، فراگرفتن مهارت‌های ارتباط بهتر، ما را قادر می‌سازد که به دو سؤال مهم زیر توجه کنیم: «در درون من چه می‌گذرد؟» و «در درون شما چه می‌گذرد؟» زندگی امروز انسان چنان مملو از عوامل سرگرم کننده و تمرکززداست که بسیاری از مردم از آنچه در قلب خودشان و همین طور در قلب دیگران می‌گذرد، بی‌خبرند. تمرین گوش دادن به ما کمک می‌کند تا با دقت بیشتری به دیگران گوش دهیم و به آنان اطمینان دهیم که وضعیت‌شان را درک می‌کنیم.

عمیقاً باور دارم که چنانچه چهار دلیل زیر را برای چالشی بودن یادگیری مهارت‌های ارتباط درک نمایید، درباره خود و دیگران صورتی و بخشنده‌تر خواهید بود. اول آن که بهبود ارتباطات با دیگران مستلزم تلاش فراوانی است چرا که اصولاً مشارکت و همکاری با دیگران فرایندی به مراتب پیچیده‌تر و از نظر ذهنی دشوارتر از زورگویی، دستور دادن و یا بدون ملاحظه پیگیری خواسته‌های خود بودن است چرا که در همکاری‌ها، به جای خواسته‌ها و نیازهای یک طرف، نیازها و مطالبات دو یا چند نفر مطرح است و بدیهی است که پرداختن به خواسته‌های چند طرف (که بعضاً ممکن است با هم تداخل هم داشته باشند) بسیار پیچیده‌تر از توجه صرف به خواسته‌های خودمان است.

برای یک کودک، طولانی‌ترین سفر، طی کردن مسیر بین دعوا بر سر اسباب بازی و یاد گرفتن استفاده شریکی از آن اسباب بازی است. این سفر یعنی عبور از مرز کودکی، رسیدن به این مرحله متعالی از مهارت در زندگی و کار با دیگران، نیازمند تلاش، توجه آگاهانه و تمرین با دیگران است.

دومین دلیل دشوار بودن یادگیری مهارت‌های ارتباطی آن است که سبک ارتباطی هر فرد عمیقاً با بافت شخصیتی و پیشینه وی عجین و ممزوج است. مثلاً اگر در کودکی هر وقت که من احساسات و یا افکارم را بر زبان می‌آوردم، فردی یک سیلی به گوش من زده باشد و یا سر من فریاد کشیده باشد این امر می‌تواند باعث شود که در بزرگسالی نسبت به بیان افکار و یا احساسات خود واژه‌های پنهان داشته باشم. درست است که ممکن است دیگر کسی سیلی به گوش من نزند ولی خیلی از سلول‌های مغز من هنوز این نکته را نمی‌دانند. از این رو فراگیری روش‌های جدید ارتباط با دیگران مستلزم تغییر احساسات ما نسبت به دیگران خواهد بود. ما باید مطمئن‌تر، شجاع‌تر، ماهرتر و چابک‌تر بوده و تلاش کنیم به جای آن که تهدیدی برای دیگران باشیم، آنان را درک کنیم. ایجاد تغییراتی از این دست کار یک یا چند روز نیست، بلکه ماه‌ها و یا حتی سال‌ها به طول می‌انجامد.

بعد دیگری از ارتباطات مربوط به مشاهده درون است. در جریان زندگی معمولاً توجه ما معطوف به دیگران و دنیای خارج است. ما در جریان مذاکره، بذله‌گویی و محاوره با دیگران عملاً غرق جریان تعامل می‌شویم. ارتباطات مشارکتی مستلزم تلاشی ظریف برای هدایت محاوره به گونه‌ای است که نهایتاً نتایج مطلوب و خوشایندی را برای تمامی طرف‌ها تعامل به ارمغان آورد. ولی به منظور هدایت فرایندی که به مرور خود را آشکار می‌کند، فرد باید در درجه اول بتواند فرایند مورد نظر را مشاهده کند. بنابراین ارتباط مشارکتی و رضایت بخش مستلزم آن است که به طور همزمان هم عضوی از تعامل باشیم و هم ناظر آن! البته مدتی طول می‌کشد تا بتوانید هم بخشی از تعامل و هم ناظر آن باشید. در ابتدا نگاهی آگاهانه به گذشته خواهیم داشت تا بفهمیم چه کارهای درست و چه کارهای نادرستی انجام داده‌ایم. به تدریج خواهیم توانست که این نظارت آگاهانه را به زمان حال تسری دهیم.

دلیل آخر چالشی بودن یادگیری مهارت‌های ارتباطی آن است که پیرامون ما مملو از مثال‌ها و نمونه‌های بد است. هر روز فیلم‌های سینمایی و برنامه‌های تلویزیونی، انبوهی از نمونه‌هایی شفاف و زنده از خشونت، جملات آزاردهنده و عبارات طعنه آمیز را به ما عرضه می‌کند و وقتی انجام عملی با وضوح و شفافیت به دفعات نمایش داده شود، مردم به انجام آن روی می‌آورند. بنابراین در حقیقت ما توسط رسانه‌های گروهی به اعتباری آموزش می‌بینیم که در ارتباطات مان ناکام بمانیم. به ازاء هر یک فیلمی که در آن روایتی از صلح دوستی مطرح می‌شود، حداقل صد فیلم ساخته می‌شود که در آنها افراد درصدد نابودی و یا ضربه زدن به یکدیگرند و این اعمال، کارهایی نیستند که به ما در حل مشکلات کاری و یا خانوادگی مان کمک کنند. معمولاً لازمه فراگرفتن تعامل با دیگران، داشتن مثال‌ها و الگوهای مناسب است ولی مثال‌های خوب در زمینه مهارت‌ها و توانایی‌های بین فردی این روزها کمیاب و نادر هستند.

این‌ها بخشی از دلایلی هستند که من را به این نتیجه رسانده‌اند فراگیری مهارت‌های ارتباطی، کاری دشوار است. امید من آن است که شما به تلاش خود در راستای بهبود مهارت‌های ارتباطی به چشم یک سفر طولانی نگاه کنید؛ مثل عبور از کوهستان، در این صورت تلاش بیشتری را صرف این کار کرده و نهایتاً به دستاوردهای عظیم‌تری نائل خواهید شد. زندگی کردن مطابق با شأن انسانی از جهتی مثل فوتبال بازی کردن یا نواختن ویولون است. در هر دوی این موارد بهتر شدن و پیشرفت، فقط با تمرین مداوم میسر است. احتمالاً شما این مسئله را در بسیاری از امور مربوط به زندگی انسان هم قبول دارید و من امیدوارم که کتاب حاضر شما را به این جمع‌بندی برساند که مهارت‌های سخن گفتن و گوش دادن نیز از جمله همین امورند و ما برای بهتر شدن در آنها به تمرین و ممارست دائمی احتیاج داریم.

از آن جا که یک مکالمه، حاصل ایفای نقش هر دو طرف است، چنانچه شما تغییری مثبت را در نحوه گوش دادن و صحبت کردن خود اعمال کنید، می‌توانید «دست تنها» کیفیت مکالمات خود را تغییر دهید. اقدامات شرح داده شده در این کتاب، هفت مثال از تغییراتی است که همیشه به دنبال آن بوده‌ایم. هرچند که ممکن است آموزه زیر بیش از حد آرمانی و یا ایثارگرانه به نظر برسد ولی این مسئله می‌تواند به منزله یک اصل عملی مطرح شود: الگو و نمونه رفتاری باشید که می‌خواهید آن را در دیگران مشاهده کنید. این چالش‌ها به بیانی تکرار گفته‌ای از گاندی است که «اِزار، همان هدف است». ارتباط آگاهانه و مشتاقانه می‌تواند به خودی خود از نقطه نظر احساسی و معنوی هدفی رضایت بخش باشد. چنین ارتباطی می‌تواند در عین حال منشأ کامیابی‌های خانوادگی و کاری نیز محسوب شود.

چالش اول: گوش دادن با دقت و حساسیت بیشتر

اول گوش دهید و قبل از آن که نظر خود را در خصوص آنچه گفته شده بیان کنید، آنچه را که شنیدید تصدیق کنید ولو این که با آن موافق نباشید. برای آن که حداکثر توجه طرف مقابل را جلب نمایید، به این نکته توجه کنید: گوش بدهید و قبل از آن که نقطه نظر خود را مطرح کنید، در یک یا دو عبارت آنچه را که شنیدید (خصوصاً از منظر احساسی) دوباره بیان کنید. بر اساس این نوع نگاه به فرایند گوش دادن، بین تصدیق و تأیید یا موافقت تفاوت وجود دارد. تصدیق حرفی که دیگران زده‌اند و اذعان احساسات آنها و یا بیان عملی که مرتکب شده‌اند لزوماً به معنی تأیید و یا موافقت با آنها و یا تبعیت از آنها نیست. با گوش دادن و تکرار جان کلام گوینده، البته به زبان خودتان این احساس را به وی منتقل می‌کنید که درک شده است و این احساس، یکی از نیازهای مهم در وجود انسان است.

طرف مقابل محاوره به خودی خود متوجه نمی‌شود که ما گفته‌های وی را درک کرده‌ایم. همه افراد هم مهارت لازم را برای این که از ما بپرسند تا مطمئن شوند، ندارند. لذا مخصوصاً وقتی که مکالمه‌ای فشرده و یا دشوار است، بسیار مهم است که اول به طرف مقابل گوش دهیم و آنچه را که شنیدیم به نحوی تصدیق کنیم. در غیر این صورت شانس آن که او هم به شما گوش دهد بسیار پایین خواهد بود. گوش دادن به دیگران به آنها کمک می‌کند که شنونده‌های خوبی هم باشند. وقتی ما شروع به تلاش برای تنظیم فعالیت‌های خود با فعالیت‌های زندگی دیگران می‌کنیم در حقیقت تلاش می‌کنیم تا از دو الگوی متعارف (و بسیار بد) ارتباطی اجتناب کنیم: استدلال دادگاهی مجادله. در دادگاه‌ها و همچنین در جریان مجادلات هر طرف صرفاً سعی می‌کند تا حرف خود را بزند و وقتی هم به طرف مقابل گوش می‌دهد هدفش منحصرآلوده کردن استدلال و رد گفته‌های وی است. از آن جا که وکلا و یا افرادی که درگیر نوعی مجادله اند، کمتر به دنبال حصول توافق و یا انجام کاری مشترک هستند، به نظر نمی‌رسد که طبعات منفی محاوره‌شان چندان برای آنها مهم باشد. اما وضع برای اکثر ما این گونه نیست. ما اغلب بخش عمده‌ای از زندگی خود را صرف تلاش برای نیل به توافق و یا همکاری با دیگران می‌کنیم لذا باید به جای آن که به فکر شکست دادن آنها باشیم سعی کنیم که به آنها نزدیک شده و به اصطلاح با آنها « قاطی شویم ». در کار (و همین طور در خانواده) کسی که ما امروز شکستش می‌دهیم ممکن است همان فردی باشد که فردا به همکاری‌اش احتیاج داریم.

وقتی افراد از چیزی ناراحت هستند و می‌خواهند درباره آن صحبت کنند، ظرفیتشان برای گوش دادن به طرز چشمگیری کاهش می‌یابد. اگر شما تلاش کنید تا نکته‌ای را به فردی که خود در حال تلاش برای بیان احساسش است، تفهیم کنید، معمولاً نتیجه آن خواهد بود که وی بیشتر تلاش خواهد کرد تا احساساتش به درستی درک شود. اما از سوی دیگر، وقتی افراد مطمئن شوند که پیام و احساس‌شان درک شده است، آرام می‌گیرند و شنونده‌های بهتری خواهند بود. برای مثال وقتی در یک بیمارستان یک پرستار پس از گوش دادن به حرف‌های بیمار به وی بگوید: «سوزان، شنیده‌ام که ناراحتی و می‌خواهی از روی تخت بلند شوی. ولی دکترت می‌گوید اگر یک هفته دیگر هم در تخت نمایی، استخوان‌هایت خوب نمی‌شود» احتمال آن که بیمار به حرف او گوش دهد خیلی بیشتر است تا وقتی که عبارتی مثل عبارت زیر را بر زبان آوردن «متأسفم سوزان ولی باید فعلاً در تخت بمانی. دکترت می‌گوید اگر یک هفته دیگر هم در تخت نمایی، استخوان‌هایت خوب نمی‌شود» آنچه در عبارت اخیر از قلم افتاده، تصدیق وضعیت فعلی بیمار است قدرت یک تصدیق ساده. در گوش دادن مشتاقانه، ما میان دو عمل تصدیق از یکسو و تأیید، موافقت، توصیه و یا ترغیب از سوی دیگر تمایز قائل هستیم. تصدیق افکار و احساسات دیگران ...

افراد از یکسو انتظار دارند که مورد تصدیق قرار گیرند و از سوی دیگر میل دارند که مورد تأیید و پذیرش واقع شوند. شما می‌توانید با تمرین کردن یاد بگیرید که در اول کار یک تصدیق ساده را به مخاطب خود عرضه کنید. با این کار حتی اگر نتوانید تمامی خواسته طرف مقابل را اجابت کنید لاقلاً نیمی از آنچه که طرف مقابل انتظار داشته را تأمین کرده‌اید. در بسیاری از موقعیت‌های پرتنش، این کار خود گامی عمده محسوب می‌شود. در صورت انجام چنین کاری طرف مقابل هم احتمالاً گفته‌های شما را تصدیق خواهد کرد ولو این که با شما همدلی چندان نداشته باشد. این تصدیق متقابل باعث به وجود آمدن فضایی می‌شود که در آن احتمال حصول توافق و یا حداقل پذیرش مسالمت آمیز اختلافات بسیار زیاد خواهد بود.

چند توصیه دیگر در خصوص گوش دادن با دقت و حساسیت بیشتر:

یک اصل کلی آن است که هرگز نباید عین عبارات طرف مقابل را تکرار کرد. گفته‌های دیگران را خلاصه کرده و به زبان خودتان بیان کنید. اما در مواردی که فردی مطلبی را با صدای بلند فریاد می‌زند شاید لازم باشد که بخشی از عین عبارات وی را با لحنی آرام‌تر تکرار کنیم تا وی مطمئن شود که حرف وی را همان گونه که گفته شده، شنیده‌ایم.

اگر در مورد احساس دیگران ابهام دارید، در قالب عبارتی نظیر «فکر می‌کنم ناراحتی که ...» حدس خود را بیان کنید. در چنین شرایطی معمولاً گوینده در صورت لزوم حدس شما را تصحیح خواهد کرد. گوش دادن یک هنر است و از این رو قوانین ثابت و مطلق کمی در این مورد وجود دارند. با گفتن عباراتی نظیر «درسته؟»، «آره»، «گرفتی؟» و عباراتی از این دست مطمئن شوید که گوینده تصدیق‌ها و تلخیص‌های شما را پذیرفته است. وقتی سعی می‌کنیم تا با آنچه دیگران تجربه کرده‌اند ارتباط برقرار کنیم، بسیار خوب است که همزمان با جمع‌بندی سخنان گوینده، با لحن خاص خودمان احساسات متناسبی را نیز بیان کنیم. (تکرار خشک و بی روح گفته‌های دیگران معمولاً گیرایی چندانی ندارد). گوش دادن دلسوزانه ابزاری قوی برای یافتن مسیر درست در زندگی است ولی در عین حال این نوع گوش دادن الزامات فراوانی را برای ما به عنوان شنونده ایجاد می‌کند. باید یاد بگیریم که چه طور در عین این که گفته‌های مخاطب خود را تکرار می‌کنیم، عرصه محاوره و مواضع خود را نیز حفظ کنیم. این کار به تمرین احتیاج دارد. همچنین باید بیاموزیم که به انتقادات و یا گلایه‌های دیگران گوش دهیم بدون آن که گیج شده و یا نسبت به خود بی‌اعتماد شویم. رسیدن به چنین جایگاهی مستلزم تقویت خودباوری در درون ماست و این کار هم کار ساده‌ای نیست. علی‌رغم تمامی این دشواری‌ها، نتایج و پیامدهای گوش دادن دلسوزانه و همراه با میل و رغبت آنچنان در زندگی محسوس و ارزشمند است که به اعتقاد من ارزش تمامی این زحمات را دارد.

چالش دوم: توضیح مقصودتان و دعوت از دیگران برای موافقت

به منظور کمک به طرف مقابل برای همکاری و مشارکت با شما در محاوره و همچنین کاهش احتمال هر گونه سوءتفاهم، بسیار مناسب است که در ابتدای محاوره، طرف مقابل را با خود همراه کنید. هر چه قدر محاوره برای شما مهم‌تر باشد، دادن تصویری کلی از موضوع به طرف مقابل نیز مهم‌تر خواهد بود. اگر قرار باشد که با شخصی محاوره‌ای طولانی، پیچیده و همراه با بار عاطفی داشته باشیم خیلی مفید خواهد بود اگر در ابتدا مقصودمان از محاوره را توضیح دهیم و از طرف مقابل دعوت کنیم که با ما همراه شود.

توضیح دهید چرا؟ برخی از مکالمات نسبت به برخی دیگر نیازمند زمان، انرژی و درگیری بیشتری هستند. اگر قصد دارید گفتگویی را با کسی آغاز کنید و انتظار مشارکتی ویژه را از طرف مقابل دارید، بسیار بهتر خواهد بود اگر وی از ابتدا بفهمد که ماجرا از چه قرار است و بپذیرد که مشارکت کند. با اجتناب از مقدمه چینی و رفتن به سراغ اصل موضوع، احتمال آن که طرف مقابل با ما همراه نشود زیاد است اما وقتی طرف مقابل بپذیرد که با ما گفتگو کند، حضور پررنگ‌تری در محاوره خواهند داشت. در این صورت با خواسته ما را برآورده می‌کند و یا به ما توضیح خواهد داد که چرا از این کار معذور است (و احتمالاً راه جدیدی را پیش پای ما می‌گذارد).

بسیاری از ارتباط‌گران موفق در مکالمات خود بی‌درنگ مقصودشان از گفتگو را توضیح می‌دهند و از دیگران دعوت می‌کنند که با آنها همراه شوند. آنان محاوره‌های مهم خود را با عباراتی نظیر نمونه‌های ذیل آغاز می‌کنند: «سلام استیو. باید برای پروژه‌ام از تو کمک بخواهم. چند دقیقه وقت داری صحبت کنیم؟» «ماری چند دقیقه وقت داری؟ می‌خوام راجع به ... صحبت کنم. مسئله‌ای نیست؟»، «یک دقیقه بشین تا به بهت بگم چی شده»، «سلام آقای سانچز. می‌گم که راستش من با کاری که به هم واگذار شده زیاد راحت نیستم. میشه چند دقیقه راجع بهش صحبت کنیم؟»، «سلام جری. من مایکم. چه طوری؟ می‌خوام راجع به فرد باهات صحبت کنم. دوباره افتاده زندان. الان میتونی صحبت کنی؟» زمانی که توضیح و دعوت از دیگران برای همراهی را توأم با یکدیگر انجام دهیم، از چهار طریق به طرف مقابل کمک کرده‌ایم اول آن که این شناس را به مخاطب خود می‌دهیم که اساساً با صحبت بر سر موضوعی خاص مخالفت یا موافقت کند. کسی که بپذیرد در مورد موضوع خاصی صحبت کند، مشارکت بیشتری در جریان مکالمه خواهد داشت. دوم آن که به شنونده خود کمک می‌کنیم که تصویری کلی از محاوره در پیش‌رو داشته باشد. امروزه بسیاری از زبان‌شناسان و متخصصان ارتباطات بر این باورند که درک نیت کلی گوینده در یک محاوره برای درک پیام اصلی وی که در قالب کلمات و اشارات مطرح می‌شود، ضروری است. سوم آن که با این کار شنونده خود را برای موضوعی که در پی خواهد آمد آماده می‌کنیم مخصوصاً زمانی که موضوع مورد بحث بار عاطفی داشته باشد. اگر با ورود بدون مقدمه به چنین محاوره‌هایی، شنونده خود را غافلگیر کنیم وی به احتمال زیاد یا از محاوره اجتناب می‌کند و یا در لاک دفاعی فرو رود. و چهارم آن که با این کار به مخاطب خود این امکان را می‌دهیم که بفهمد ما از وی انتظار ایفای چه نقشی را داریم: مشارکت‌کننده در حل مسئله، شنونده دستورات کاری، حامی عاطفی و غیره. این نقش‌ها با یکدیگر تفاوت‌های عمده‌ای دارند. چنانچه ما از مخاطب خود (در هر مقطع زمانی) صرفاً انتظار ایفای یک نقش را داشته باشیم، محاوره موفق‌تری را تجربه خواهیم کرد.

با صراحت سخن گفتن: مردم اغلب این «مذاکره در مورد محاوره» را ظرف چند ثانیه اول محاوره و از طریق زبان حرکات بدن و لحن کلام انجام می‌دهند اما از آن جا که ما معمولاً با افرادی مواجه هستیم که ممکن است زبان بدن و با لحنی متفاوت با ما داشته باشند، لازم است که در درخواست از دیگران برای محاوره، با صراحت بیشتری سخن بگوییم، هر چه قدر محاوره برای شما مهم‌تر باشد، اهمیت جلب تفاهم طرف مقابل هم بیشتر می‌شود. در مقابل برای گفتن عبارتی مثل «سلام» و یا یک احوال‌پرسی ساده به چنین مقدماتی احتیاج نیست چرا که در چنین مواردی انتظارات ما از طرف مقابل بسیار محدود است و افراد می‌توانند به سادگی و با استفاده از لحن صدای خود به ما بفهمانند که آیا مایل به ادامه محاوره هستند یا نه.

مشخص کردن مقصودتان در موقعیت‌های گوناگون: در تمرین‌های پایان این فصل فهرستی از متداول‌ترین مقاصد و نیاتی که در محاوره‌ها مطرح می‌باشد، آورده شده است. می‌توانید از این فهرست میسوط استفاده کنید و دامنه موضوعاتی که می‌توانند شروع خوبی برای یک محاوره مطبوع باشند را گسترش دهید و با طیف گسترده‌ای از محاوره‌ها که می‌توانند بسیار لذت بخش باشند آشنا شوید.

قصد و نیت‌هایی که باید از آنها اجتناب کرد: در دورانی که ما در آن زندگی می‌کنیم، تلویزیون، فیلم‌های سینمایی و ترانه‌های پاپ ما را با مصادیق فراوان طعنه و تمسخر، قضاوت و خشونت بمباران می‌کنند. از این روست که شاید لازم باشد در مسیر ایجاد سبکی مثبت در شخصیت خود، به مبارزه با شستشوی مغزی فرهنگی که در جهت گسترش خشونت و علیه مشارکت و مهربانی در مورد ما حادث شده نیز بپردازیم. در مورد این مقولات، مناقشات و مباحثات اخلاقی فراوانی وجود دارد که البته من قضاوت در این موارد را به عهده خود شما می‌گذارم. ولی در این جا می‌خواهم به سه مورد از عواقب غیرقابل اجتناب این نیت سرکوب‌گرانه اشاره‌ای داشته باشم.

۱- رفتار ما به خودمان برمی‌گردد: نخستین عقوبت ملموس این نیت آن است که ما با انجام هر کاری در قبال دیگران به آنان می‌آموزیم که هم در محاوره‌های آتی و هم در جریان رفتار در قبال خود ما نیز همان گونه رفتار کنند.

۲- تنها می‌مانید: نیات و اقدامات نامطلوب فهرست دوم ممکن است در کوتاه مدت روشی برای تخلیه احساس خشم و ناراحتی باشند اما دومین عقوبت چنین اقداماتی آن است که افرادی که ممکن است به صورت بالقوه قربانی این رفتار شما شوند در صورت امکان و برای اجتناب از تحقیر شدن، شما را ترک می‌کنند. اگر هم نتوانند شما را ترک کنند، از تعامل با شما خوشحال نخواهند بود.

۳- ممکن است اتفاقات خیلی بدی بیافتند: در طی سال‌های اخیر تراژدی‌های متعددی به وقوع پیوسته که نشان می‌دهند مکالمات خشن، زورگویانه و نامطبوع تا چه حد می‌توانند فاجعه بار باشند. این موارد و مواردی از این دست آشکارا به ما می‌گویند به نفع خودمان است که راجع به نیت مطبوع و مطلوب محاوره‌ها بیشتر بدانیم.

چالش سوم: ابراز عقاید به گونه‌ای شفاف و کامل خلاصه

آرام‌تر صحبت کنید و با استفاده بیشتر از جملاتی که حاوی ضمیر اول شخص مفرد (من) هستند، ابعاد بیشتر و کامل‌تری از تجربه خود را به شنونده منتقل کنید. یک روش جلب همدلی مخاطب، بیان و استفاده بیشتر از ابعاد پنج‌گانه تجربه است. چنانچه در بیان خود، بیشتر از عباراتی که بیان‌کننده مشاهدات، شنیده‌ها، احساسات، برداشتها، تصورات و خواسته‌هایتان باشد استفاده کنید، احتمال جلب همدلی مخاطبتان نیز بالاتر خواهد رفت.

هر بار که شخصی صادقانه به کسی گوش می‌کند، فرایندی پویا و خلاق در جریان است که در آن شنونده مشغول بازتولید چیزی است که گوینده آن را تجربه کرده است. حال هر چه قدر شما با بهره‌گیری از «گزاره‌های گوینده - محور» که درک آنها نیز ساده است، ابعاد بیشتری از تجربه را در اختیار مخاطب خود قرار دهید، این فرایند بازتولید برای طرف مقابل ساده‌تر و دقیق‌تر شده و وی بیشتر احساسات شما را درک خواهد نمود. این مسئله همچنین در مواردی که شما سعی می‌کنید به اتفاق دیگران مسئله‌ای را حل کنید و یا حتی از آنان قدردانی کنید هم صادق است. ممکن است به نظر برسد که صحبت کردن به این دقت و کاملی، بسیار وقت‌گیرتر از بکارگیری سبکی سریع در ارتباط است اما اگر زمانی را که افراد صرف توضیح دوباره، رفع ابهام و یا رفع سوء برداشتها می‌کنند، در نظر بگیریم خواهیم دید که دقیق و کامل صحبت کردن، بسیار کمتر وقت خواهد گرفت.

تکمیل کردن اطلاعات ناقص: اگر به مکالماتی که افراد با هم دارند با دقت توجه کنیم، خواهیم دید که در ارتباطات انسانی گوینده معمولاً بخش‌هایی از اطلاعات را عمداً از قلم می‌اندازد یا این فرض که مخاطب وی این بخش‌های از قلم افتاده (ولی تلویحاً مطرح شده) را تکمیل خواهد کرد. به عنوان مثال منشی یک پزشک ممکن است به او بگوید: «ساعت دوی شما این جاست»، جمله‌ای که در ظاهر هیچ معنی خاصی ندارد. منظور وی این است که «بیمار شما که برای ساعت دو وقت گرفته بود، الان در اتاق انتظار است» و پزشک هم همین برداشت را از صحبت منشی‌اش دارد. این که فرایند تخلیص و تلویح تا چه حد کارآمد و مؤثر است به خودی خود حیرت‌آور است اما در شرایط تغییر، ابهام، تضاد و یا موقعیت‌های عاطفی، این فرایند «مختصرگویی» به دست کم سه دلیل، کارآمدی چندانی ندارد. نخست این که ممکن است مخاطب، خلا اطلاعاتی را به نحوی غیر از آنچه مد نظر گوینده بوده، پر کند. دوم این که شنونده ما ممکن است به اهمیت آنچه مطرح شده به درستی واقف نشود (چرا که وی، بخشی از جزئیات را دریافت می‌کند و از این رو ممکن است متوجه کلیت مطلب نشود). و نهایتاً ممکن است گوینده به خاطر اجتناب از بیان مطالب و تجارب ناخوشایند که ممکن است واکنشی خصمانه را از سوی مخاطب به دنبال داشته باشد، بخش‌های مهمی از اطلاعات را از قلم انداخته و بدین ترتیب سهواً مخاطب را به اشتباه بیاندازد. هر چه قدر عواقب سوء تفاهم احتمالی جدی‌تر باشد، اهمیت پرداختن به بیان درست تجربه توسط خود گوینده و همچنین کمک به مخاطب در درک تصویر کلی از موضوع و استفاده از زبانی غیر خصمانه، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

چالش چهارم: تبدیل گله‌ها و انتقادات به درخواست و خواهش

گله‌ها و انتقادات خود و دیگران را به درخواست و خواهش تبدیل کنید. به منظور جلب همکاری و مشارکت بیشتر از سوی دیگران، حتی الامکان به جای کلی‌گویی در قالب «چراها»، «نبایدها» و «نهی‌کردن‌ها»، از عبارات مشخص، مثبت و اقدام - مدار استفاده کنید. با استفاده از عباراتی نظیر «این کار را بکن تا این که»، «اگر این کار را بکنی به من خیلی کمک کرده‌ای» و یا «به منظور ...» مخاطب را با خود همراه کنید. همچنین چنانچه از سوی دیگران گلابه و یا انتقادی دریافت کردید، آن را به منزله یک خواسته تلقی و تفسیر کنید.

چرا تقاضا کردن برای بعضی‌ها سخت است: معمولا گفتن عبارتی نظیر «اشتباه می‌کنی!» خیلی ساده‌تر از جمله‌ای نظیر «به کمکت احتیاج دارم» است. درخواست کردن در مقایسه با گلایه کردن و یا مطرح کردن انتقاد باعث می‌شود که ما در برابر طرف مقابل آسیب‌پذیرتر جلوه کنیم. از این رو افراد اغلب تمایل دارند به جای «درخواست کردن»، «گلایه» کنند. اگر ما گله و شکایتی را مطرح می‌کنیم، از منظر عاطفی در موضع برتر قرار داریم و طرف مقابل معمولا در وضعیت تدافعی قرار می‌گیرد. این در حالی است که وقتی درخواستی را مطرح می‌کنیم این احتمال وجود دارد که طرف مقابل روی ما را زمین بیاندازد و یا ما را مسخره کند و پذیرفتن چنین ریسکی برای همه ساده نیست. ولی اگر از طرف مقابل انتظار مشارکت و همراهی داریم باید این ریسک را بپذیریم و ایده خود را به صورت خواسته مطرح کنیم. با کمی تمرین و ممارست می‌توانیم یاد بگیریم که چگونه چنین ریسکی را ماهرانه و با متانت پذیرا باشیم.

چرا انتقاد کردن معمولا نتایج مثبتی در پی ندارد: وقتی فردی در موضع تدافعی قرار می‌گیرد، ظرفیت وی برای شنونده بودن کاهش می‌یابد. در چنین وضعیتی عمده انرژی او صرف دفاع از موضعش، حفظ وجهه و حمله متقابل می‌شود. انسان‌ها فقط وقتی در مقام کمک به ما در راه نیل به اهدافمان قرار می‌گیرند، احساس امنیت کنند. این که انتقاد وارد باشد یا نه چندان اهمیتی ندارد. طرح انتقاد از سوی یک طرف باعث می‌شود که طرف مقابل هم صرفنظر از وارد بودن یا نبودن انتقاد مطرح شده، اقدام مشابهی را انجام داده و مطرح‌کننده انتقاد را به باد انتقاد بگیرد و بدین صورت است که طوفانی از اتهامات به راه می‌افتد. برای اجتناب از این دام، به جای آن که در نقش حریف با طرف مقابل درگیر جدل شوید سعی کنید به عنوان فردی مطرح شوید که قصد دارد با مشارکت طرف مقابل به حل مسئله بپردازد.

درخواست اقدام صریح باعث می‌شود که توجه شنونده به طور کامل جلب موقعیت حاضر شود. در بیان خود، روی اقداماتی که قرار است انجام دهید و همچنین اقداماتی که انتظار دارید دیگران انجام دهند تمرکز کنید. از برجسته‌کردن به افراد اجتناب کنید (کلماتی نظیر، کند و یا تکرار). به کار بردن جمله‌ای نظیر «چکار می‌توانیم بکنیم که این مشکل را سریع‌تر حل کنیم؟» معمولا نتایج بهتری از عبارت «چرا این قدر شل کار می‌کنی؟!» را در پی خواهد داشت. در عبارتی نظیر عبارت دوم، گوینده عملا به مخاطب خود می‌گوید که آنچه انتظار تغییرش را دارد، بخشی از شخصیت ثابت و احتمالا غیرقابل تغییر وی است و با این کار عملا رسیدن به خواسته خود را غیرممکن ساخته است.

دقیق و صریح صحبت کردن باعث می‌شود که محاوره شما برگی جدید بر دفتر مشکل مورد بحث اضافه نکند، بلکه نتایج ملموس و مفید از آن حاصل گردد. شنونده ما ممکن است با احساسات چندگانه‌ای نظیر دلخوری، آشفتگی و شک و تردید دست به‌گریبان باشد که هیچ ارتباطی هم با موضوع مورد بحث شما ندارند. هر چه قدر انتقاد شما مبهم‌تر و کلی‌تر باشد، احتمال آن که شنونده شما از آن برداشت خصمانه‌ای داشته باشد زیادتر خواهد بود. به جای به کار بردن جمله‌ای نظیر «چرا همیشه این قدر کند کار می‌کنی؟» از عبارتی نظیر «می‌خواهم شیر ظرفشویی واحد چهار را تا قبل از ساعت پنج تعمیر کنی تا وقتی امشب مستأجرها آمدند بتواند از آشپزخانه استفاده کنند» استفاده کنید. البته لحن شما هم خیلی مهم است. همچنین نباید گله و شکایت‌های قدیمی را مرتباً یادآوری و تکرار کنیم. زندگی خیلی بهتر خواهد بود اگر پرونده هر روز را در همان روز ببندیم.

عبارات توضیحی می‌تواند باعث جلب همکاری افراد گردد. تحقیقات در عرصه روانشناسی اجتماعی نشان داده است که واکنش افراد به درخواست‌هایی که همراه با توضیح (ولو بدیهی و یا خالی از اطلاعات مفید) مطرح می‌گردند مثبت‌تر از خواسته‌هایی است که بدون هیچ توضیحی طرح می‌شوند.

چالش پنجم: پرسیدن سؤالات بازر و خلاق تر

برای تنظیم کردن و هماهنگی بیشتر زندگی مان با کار و زندگی دیگران، لازم است که حداکثر اطلاعات را از نحوه تفکر، احساسات، خواسته‌ها و برنامه‌های دیگران داشته باشیم. اما سؤالاتی با پاسخ «بله یا خیر» که معمولاً در مکالمات ما فراوان به کار گرفته می‌شوند، به جای آن که افراد را به صحبت بیشتر ترغیب کند، آنها را ساکت می‌کند. برای تشویق طرف مقابل خود به بیان حداکثر افکار و احساساتش، به جای چنین سؤالاتی، از وی سؤالات باز پرسید. پاسخی که به سؤالات باز داده می‌شود می‌تواند طیف گسترده‌ای از اطلاعات را دربرگیرد. برای مثال پرسیدن سؤالی نظیر «نظر شما راجع به فلان فیلم چیست؟» به مراتب اطلاعات بیشتری را در اختیار ما قرار می‌دهد تا سؤالی مثل «از فلان فیلم خوش آمد؟» (که می‌توان آن را با یک بله یا خیر پاسخ داد).

چه سؤالاتی واقعاً ارزش پرسیدن دارند؟ سؤال، ابزاری قدرتمند برای تعیین کانون توجه در مکالمات و هدایت تعاملات است. اما بسیاری از سؤالاتی که ما در مکالمات مان مطرح می‌کنیم بی‌حاصل و مخرب هستند (مثل سؤالی که والدین از فرزند خطاکار خود می‌پرسند: چرا؟؟؟؟!!). به طور کلی می‌توان گفت سؤالاتی که آینده محور بوده و در مورد «کم و کیف» مطلبی مطرح می‌شوند بسیار مفیدتر از سؤالاتی هستند که گذشته محور بوده و «چراایی» مسئله را جویا می‌شوند از این روست که در موقعیت مثال فوق، مفیدتر خواهد بود که والدین به جای پرسیدن سؤال «چرا؟؟؟؟!!» که انتظار پاسخی مفید برای آن نمی‌رود، بپرسند «چه طور شد که...؟». همه میلیون‌ها سؤالی که ما در طول زندگی مطرح می‌کنیم، به یک اندازه روشنگر، مفید و راهگشا نیستند. در این بخش، محور بحث این است که با بهره‌گیری از مطالعات انجام شده در عرصه‌های گوناگون یاد بگیریم چگونه سؤالات سازنده‌تری بپرسیم.

سؤال پرسیدن در زندگی روزمره: همه ما در جریان چالش‌های گوناگونی که در زندگی با آنها مواجه می‌شویم، انبوهی از پرسش‌ها را مطرح می‌کنیم. در حقیقت سؤال پرسیدن یکی از ابزارهای اصلی است که ما برای آن که در جریان وقایع پیرامون مان قرار بگیریم، در اختیار داریم اما اغلب در مورد کیفیت سؤالاتی که می‌پرسیم، دقت لازم را اعمال نمی‌کنیم.

همان گونه که اشاره شد، همه سؤالات ارزش یکسانی ندارند. بسیاری از سؤالات عملاً مابه اتلاف وقت و انرژی هستند ولی برخی دیگر می‌توانند بسیار مفید باشند. فراگرفتن مهارت پرسیدن سؤالات هوشمندانه و مثمر ثمر از خود و دیگران، بخش مهمی از آموزش‌های حرفه‌ای مشاغل گوناگون نظیر روانپزشکان، مهندسان، معماران، ریاضیدانان، پزشکان و ... را تشکیل می‌دهد. در تمامی این مشاغل، پرسیدن سؤال مربوط و مرتبط از اهمیت بالایی برخوردار است چرا که پاسخی که به سؤالات افرادی که در این گونه مشاغل فعالیت می‌کنند داده می‌شود، قرار است به آنها کمک کند تا با هر مورد یا موقعیت حرفه‌ای بخصوصی که با آن مواجه هستند، به اقتضای عناصر منحصر به فرد آن برخورد کنند. پرسیدن سؤالات هوشیارانه، خلاق و مکاشفه‌ای فقط ویژه افراد حرفه‌ای در مشاغل خاص نیست، بلکه برای همه ما لازم است. همه ما در تلاش برای ساختن زندگی بهتر، خانواده‌ای بهتر، محیط کاری بهتر و نهایتاً دنیایی بهتر هستیم؛ تا جایی که من می‌دانم، هیچ قاعده و قانون مشخصی برای این که چگونه سؤالات مفید و مرتبط بپرسیم، وجود ندارد. اما با مطالعه طیف گسترده‌ای از سؤالات خلاق، می‌توان در کی راجع به ماهیت و چگونگی طرح چنین سؤالاتی پیدا کرد.

چالش ششم: بیان سیاسی قدردانی

برای ایجاد روابطی مطلوب با اطرافیان خود سعی کنید حتی الامکان سپاس، قدردانی، رضایت و حمایت بیشتری را ابراز کنید. از آن جا که زندگی اقتضا می‌کند که ما همواره سرگرم رفع مشکلات و نارسایی‌ها باشیم، بسیار پیش می‌آید که فقط مشکلات زندگی به نظرمان بیاید. اما لازمه روابط رضایت بخش (و زندگی شاد) آن است که به امور خوشایند، لذت بخش، کارهایی که خوب انجام شده و مواردی از این دست هم توجه کنیم.

بیان قدردانی باعث می‌شود که روابط بین افراد آن قدر مستحکم شود که بتواند مخالفت‌ها و تفاوت‌ها را پذیرا بوده و در خود هضم کند. متفکرین و محققین به صورت متفق‌القول به این نتیجه رسیده‌اند که لازمه روابط سالم بین افراد، قدردانی دو جانبه است. می‌توان به جرأت گفت قدردانی کردن، یکی از قوی‌ترین و پرثمرترین توصیه‌هایی است که در این کتاب مطرح شده اما در عین حال عمل به آن نیز بسیار دشوار است. برای آن که تشکر و قدردانی ما تأثیرگذار و با مفهوم باشد باید ابتدا احساس قدرشناسی کنیم و لازمه این احساس هم آن است که به موقعیتی که در آن قرار داریم و یا افرادی که با آنان تعامل داریم از منظری جدید نظر کنیم. بنابراین می‌توان گفت که قدردانی کردن در برگزیده نگرشی درونی (نامشهود) و اقدامی بیرونی (مشهود) است. متأسفانه هیچ دکمه‌ای در مغز ما وجود ندارد که با فشار دادن آن، ما در یک چشم به هم زدن قدردان و شاکر شویم اما همه روزه در موقعیت‌های متعددی قرار می‌گیریم که می‌توانند ما را در این جهت رشد و سوق دهد.

در ذهن ما برای تشکر و قدردانی مکانیزی مانند شیر آب وجود ندارد که بتوان آنها را در موقع دلخواه باز و بسته کرد وجود ندارد. شاکر بودن دو بعد دارد. بیان تشکر، اقدامی آگاهانه است، مانند باز کردن یک در. اما این عمل ریشه در نگرش عمیق ما درباره موضوع قدردانی نیز دارد. نگرش عبارت است از نوع نگاه ما به زندگی و روشی که ما برای معنی بخشیدن به رخدادهای زندگی‌مان استفاده می‌کنیم. والدین به فرزندان خود یاد می‌دهند که بگویند «متشکرم» (اقدام) و امیدوارند که آنها در آینده نگرش لازم برای این کار را کسب کنند. به اعتقاد من گام نهادن در مسیر قدرشناسی مستلزم هر دوی اینهاست.

اگر عقلایی به قضیه نگاه کنیم می‌بینیم که اتفاقات خوشایند در زندگی کم نیستند و هر از چندگاهی، موضوعی برای قدردانی و شکرگزاری رخ می‌دهد. چنانچه به چنین تجارب و اتفاقاتی بیشتر توجه کنیم شاهد آن خواهیم بود که به تدریج میل و رغبت‌مان برای غافلگیر شدن با اتفاقات خوب و خوشایند افزایش می‌یابد. حتی ممکن است ببینیم که وقایعی مثل طلوع خورشید که اصلاً در نظرمان نمی‌آمد، در چشم‌مان یک نعمت و موهبت و یا حتی یک معجزه جلوه کنند. البته هر آنچه تا این جا مطرح کردم هرگز به معنی انکار مشکلات و دشواری‌های واقعی زندگی نیست. اما من بر این اعتقادم که چنانچه بتوانیم با تداعی وقایع خوب و خوشایند، برای چند لحظه فکر و ذهن‌مان را از مشکلات دور کرده و بدین وسیله موجبات استراحت و تمدد خاطرمان را فراهم آوریم، خواهیم توانست با خلاقیت و اثربخشی بیشتری به سراغ حل مسائل و مشکلات برویم.

چالش هفتم: تمرکز بر یادگیری: اعمال مبتنی بر شش چالش قبل را تبدیل به بخشی از کارهای روزمره خود کنید

در این فصل، من امیدوارم که توجه و علاقه شما را به این امر جلب کنم که به هر تعامل به عنوان فرصتی برای عمل به شش مهارتی که در این کتاب به آنها اشاره کردم، نگاه کنید. در نگاه اول چنین کاری به هیچ عنوان جالب و هیجان برانگیز نیست. اما تا جایی که من می‌دانم شنونده خوبی بودن درست مثل بسکتبالیست خوبی بودن و یا گیتاریست خوبی بودن است. در تمامی حوزه‌ها و زمینه‌ها، انسان زمانی می‌تواند قابلیت‌های خود را توسعه و پرورش دهد که توجه و تمرین لازم را اعمال نموده و به توانایی خود نیز ایمان داشته باشد.

برای آن که بتوانیم انرژی و زمان مقتضی را برای تبدیل شدن به یک ارتباط‌گر شاخص صرف کنیم، لازم است ابتدا به توانایی خودمان (و اطرافیانمان) در رشد و ارتقاء ایمان و باور داشته باشیم. مردم در باغچه‌های خود سبزیجات می‌کارند چون باور دارند که نمره‌ای برای این کارشان وجود دارد. موسیقیدان‌ها هر روز تمرین می‌کنند چون باور دارند که مهارت‌های شان رشد می‌کند. والدین ما و همین طور مربیانمان به ما ایمان دارند و ما در سایه تشویق‌های آنها تلاش می‌کنیم تا به موفقیت‌هایی دست یابیم که این امر به نوبه خود باعث می‌شود باور خود ما نیز نسبت به توانایی‌های مان افزایش یابد. من نیز در این کتاب و در مقام مربی شما امیدوارم که با اطلاعاتی که در این فصل در اختیارتان خواهم گذاشت باور عمیق تری نسبت به خود پیدا کنید تا بتوانید با تمرین و ممارست، ظرفیت‌های خود را برای تعالی به فعلیت درآورید.

تمرین کردن از داشتن استعداد مهم‌تر است. تحلیل آماری که اخیراً روی تعدادی از برندگان مدال طلای المپیک صورت گرفته است نتایج حیرت‌انگیز و امیدوارکننده‌ای را نشان می‌دهد. مهم‌ترین عامل تمایز این افراد از سایرین آن بوده که این افراد از رقبای خود بیشتر تمرین کرده بودند. نتایج این بررسی نشان داده که برنده‌ها تمرینات خود را از سنین پایین‌تری آغاز می‌نمایند و بدین ترتیب در کل، زمان بیشتری را نسبت به رقبای خود تمرین می‌کنند. شواهد نشان می‌دهد که برندگان مدال طلای المپیک لزوماً مستعدتر از دیگران نیستند. این افراد کسانی هستند که نسبت به سایرین تمرینات بیشتر و طولانی‌تری داشته‌اند. پیامی که این نتایج برای من دارند آن است که با تمرین کافی، اغلب افراد می‌توانند به بیشتر توانایی و مهارت‌ها دست یابند.

یک اصل مهم روانشناسی در فرایند یادگیری تمام مهارت‌ها وجود دارد که از بر شدن نام دارد. اگر ما انجام کاری را به گونه‌ای یاد بگیریم که بتوانیم فقط یک بار آن را با موفقیت به انجام برسانیم، به احتمال قوی نخواهیم توانست برای مدت زیادی این توانایی را حفظ کنیم. برای تسلط به انجام کاری، لازم است بسیار بیش از آنچه در ظاهر لازم است، تمرین کنیم. برای آن که یک فرد بتواند مهارت‌های ارتباطی را در بهبود محاوره‌ها و مذاکرات به یاد داشته باشد لازم است که در آن مهارت‌ها بسیار توانمند بوده و در استفاده از آنها احساس راحتی کند؛ درست مثل موسیقیدانان که بدون آن که فکر کنند می‌توانند گام‌های موسیقی را بنوازند. فایده تمرین و ممارست در مهارت‌های ارتباطی آن است که به مرور احساس بهتری نسبت به خودتان و ارتباطاتتان با دیگران پیدا کرده و خواهید توانست با اعتماد به نفس بیشتری با مشکلات و تضادهای روبه‌رو شوید. همچنین احتمالاً خواهید توانست که به بیشتر خواسته‌های خود برسید و در عین حال با داشتن مهارت لازم به طرف مقابل هم کمک خواهید کرد که وی هم به حداکثر خواسته‌هایش برسد.

همزمان با این که موقعیت‌های بیشتری را برای یادگیری و تمرین مهارت‌ها برای خود فراهم می‌آورید، متوجه این امر خواهید شد که یاد گرفتن راه‌های جدیدی برای گوش دادن و صحبت کردن مستلزم آزمون و خطاهای فراوان است. این بدان معناست که در این راه احتمالاً مرتکب اشتباهات فراوانی خواهید شد و گاهی اوقات هم ممکن است احساس کنید که قدری دست و پا چلفتی هستید. اگر تحلیل شما از اشتباهاتتان این باشد که آدم ضعیف و ناتوانی هستید، احتمالاً نتیجه آن خواهد بود که به جای آن که از اشتباهاتتان درس بگیرید، آنها را ندیده خواهید گرفت.

خودبخشایی بخش مهمی از یادگیری محسوب می‌شود چرا که آرامش لازم را برای درک کاری که انجام می‌دهیم و همچنین نحوه انجام آن برای ما فراهم می‌آورد. تنها راه یادگیری این مفاهیم و مهارت‌ها آن است که به اشتباهات خود به عنوان موقعیت‌هایی برای یادگیری نگاه کنیم، هیچ انسانی وجود ندارد که وقتی به دنیا می‌آید، به تمام مهارت‌های مورد نیاز برای زندگی‌اش مجهز باشد. هیچ کس نمی‌تواند به طور کامل احساسات، افکار و نیازهای دیگران را پیش‌بینی کند و از آن جا که زندگی پر است از موقعیت‌های کاملاً تازه و بدیع، به ندرت

پیش می‌آید که کسی بتواند تمام کارهایی را که انجام می‌دهد به نحوی به انجام برساند که از نظر خودش ایده‌آل باشد. از این روست که زندگی در حقیقت فرایندی طولانی و مکاشفه‌ای از آزمون و خطاست و لذا ارتکاب اشتباه عملاً اجتناب‌ناپذیر است. ما می‌توانیم چیزهای زیادی از اشتباهاتمان فراگیریم مشروط بر این که حاضر باشیم به آنها اعتراف کنیم. انسان در زندگی با وسوسه‌های گوناگونی مواجه است. یکی از بزرگترین وسوسه‌ها آن است که وقتی اشتباهی مرتکب می‌شویم، یا سعی کنیم که منکر آن شویم و یا با وجود این که خودمان می‌دانیم آن کار اشتباه بوده، تلاش می‌کنیم تا به نوعی آن را موجه جلوه دهیم. اما چنانچه به هریک از این دو راه پای بگذاریم، در دام رفتارهای تصنعی گرفتار می‌شویم و این امر عملاً یادگیری مهارت‌های جدید ارتباطی را برای ما غیرممکن می‌سازد.

در عوض پیشنهاد می‌کنم نسبت به اشتباهاتی که تا به حال مرتکب شده‌اید و یا در آینده مرتکب خواهید شد، شفقت و گذشت بیشتری داشته باشید و از سوی دیگر خود را عمیقاً متعهد کنید که از تک‌تک اشتباهاتتان چیزی یاد بگیرید.

شش‌شنبه‌های مدیریت