

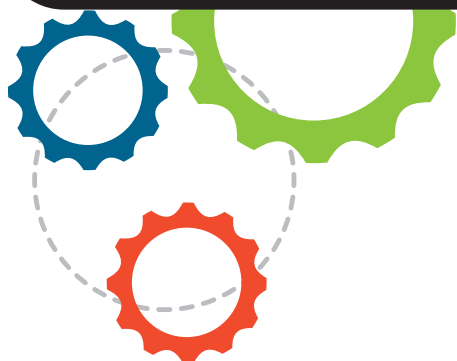
به نام خدا

..... تقدیم به

..... از طرف



# رفتار حرفه‌ای در محیط کار



راهنمایی کاربردی برای مؤثر بودن در روابط کاری و

برقراری ارتباط با مشتری

زهرابراهیمی

سرشناسه :	ابراهیمی، زهرا، ۱۳۷۰-
عنوان و نام پدیدآور :	رفتار حرفه‌ای در محیط کار: راهنمایی کاربردی برای موثر بودن در روابط کاری و برقراری ارتباط با مشتریان/زهرا ابراهیمی.
مشخصات نشر :	تهران : سخنوران، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری :	۱۵۴ ص: ۱۴/۵×۲۱/۵-م.
شابک :	۹۷۸-۶۲۲-۲۱۵-۱۳۹-۳
وضعیت فهرست نویسی :	فیبیا
موضوع :	کارکنان -- اخلاق حرفه‌ای
موضوع :	Employees -- Professional ethics
موضوع :	ارتباط در سازمان‌ها
موضوع :	Communication in organizations
رده بندی کنگره :	۱۳۹۷ ۲۷ الف/۵/HD۴۹۰
رده بندی دیویی :	۳۰۶/۳۶۱۳
شماره کتابشناسی ملی :	۵۴۶۶۴۶۲

**نام کتاب: رفتار حرفه‌ای در محیط کار (راهنمایی کاربردی برای موثر بودن در روابط کاری و برقراری ارتباط با مشتریان)**

**مؤلف: زهرا ابراهیمی**

**ناشر: سخنوران**

**چاپ، پخش، صفحه آرایی: مجموعه اهل سخن**

**صفحه آرا: فرزانه اعرابی**

**طراح جلد: آرش جهانی**

**نوبت چاپ: چاپ دوم / ۱۳۹۸**

**شمارگان: ۱۰۰۰ جلد**

**شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۵-۱۳۹-۳**

**مبلغ سرمایه گذاری: ۵۴ هزار تومان**

تهران- میدان انقلاب- خیابان کارگر شمالی- نبش خیابان نصرت- پلاک ۱۱۲۸- طبقه اول

تلفن: ۶۶۹۱۵۳۰۹-۶۶۹۱۵۲۲۳





این کتاب را تقدیم میکنم به

**پدر عزیزم و مادر مهربان و فداکارم**

که حامی و پشتیبان من در زندگی بوده‌اند



## فهرست مطالب

- ۱۱..... توصیه نامه  
۱۳..... مقدمه  
۱۵..... هدایای این کتاب

### فصل صفرم: هدف از برقراری ارتباط..... ۱۷

- ۲۰..... منظور از روابط کاری خوب چیست؟  
۲۲..... اهمیت داشتن ارتباط خوب در محیط کاری

### فصل اول: رفتارهای غیر حرفه‌ای در محیط کار..... ۲۵

- ۲۸..... عدم توجه به سلسله‌مراتب سازمانی  
۲۹..... عدم توجه به دیدگاه‌های دیگران  
۳۰..... عدم پذیرش اشتباهات  
۳۳..... رفتار نامناسب با زیردستان  
۳۶..... مقایسه خود با دیگران  
۳۹..... غر زدن  
۴۱..... چطور غرغرها را مدیریت کنیم؟  
۴۲..... تلاش برای کنترل و تغییر دیگران  
۴۵..... مسئولیت‌گریزی  
۴۷..... بی‌تعهدی  
۵۰..... پرسش‌های تعهدگیری

افراد خطرناک در محیط کار ..... ۵۱

## **فصل دوم: برقراری ارتباط موثر ..... ۵۵**

توجه به علایق و خواسته‌ها ..... ۶۰

حل تعارضات در محیط کار ..... ۶۳

تکنیک حل تعارض ..... ۶۶

خواسته خود را واضح بیان کنید ..... ۶۸

اهداف ما در بیان منظورمان ..... ۶۹

اهداف انفعالی ..... ۷۰

اهداف فعال ..... ۷۲

منظورتان را شفاف بگویید ..... ۷۳

استفاده از مثال‌ها و واژه‌های توصیفی ..... ۷۴

تأکید بر منفعتی که پیام شما برای مخاطب دارد ..... ۷۶

چطور صحبت کنیم که قابل اعتماد باشیم؟ ..... ۷۸

## **فصل سوم: انتقاد یک انتخاب است ..... ۸۱**

در مقابل انتقادها چه کنیم؟ ..... ۸۴

فرمولی برای پاسخ‌گویی به انتقادات ..... ۸۵

زبانی ساده برای استفاده و گفتگو با دیگران در محیط کار ..... ۹۱

چند پیشنهاد برای بهبود روابط در محیط کار ..... ۹۵

فرمولی فوق‌العاده برای قدردانی ..... ۹۶

اگر مجبور هستید انتقاد کنید ..... ۹۷

## **فصل چهارم: رفتار مارشملوخورها ..... ۱۰۵**

کنترل خشم ..... ۱۰۸

با خود آگاهی کمتر عصبانی می‌شویم ..... ۱۱۰



- ۱۱۰..... نقش فیلترهای ذهن در کنترل خشم
- ۱۱۷..... رهایی از تله‌ شخصی سازی
- ۱۱۹..... بیان واقعیت به جای قضاوت
- ۱۲۰..... ارتباطات و نه گفتن
- ۱۲۰..... چطور نه بگوییم؟
- ۱۲۱..... مراحل نه گفتن
- ۱۲۴..... زیبا درخواست کنیم

### **فصل پنجم: ارتباطات با مشتری ..... ۱۲۵**

- ۱۲۸..... فقط ۳۰ ثانیه اول را از دست ندهید
- ۱۳۰..... سوالات شخصی نپرسید
- ۱۳۰..... تکراری ترین و مهم ترین اصل
- ۱۳۱..... دوست داشتنی و سرسنگین باشید
- ۱۳۲..... ارتباط چشمی با لبخند
- ۱۳۳..... ساخت ارتباط قدرتمند با مشتری
- ۱۳۳..... چرا باید با مشتری ارتباط ایجاد کنیم؟
- ۱۳۴..... چطور روابط پایدار و قدرتمندی با مشتریان ایجاد کنیم؟

### **فصل ششم: جداسازی فضای شخصی از فضای کاری ..... ۱۴۱**

- ۱۴۳..... زندگی شخصی تان را برای خودتان نگه دارید
- ۱۴۴..... بین زندگی کاری و زندگی شخصی تان مرز بگذارید
- ۱۴۵..... روابط فراتر از روابط کاری
- ۱۴۸..... تعیین حدود مرز در روابط کاری
- ۱۵۱..... قبل از خدا حافظی
- ۱۵۳..... تقدیر و تشکر



## توصیه نامه

کسر بزرگی از زمان روزانه ما در محیط کار و در ارتباط با همکاران و مشتریان می‌گذرد. چه بسا گاهی زمانی که در محیط کار هستیم، از مدت حضور ما در خانه و در کنار خانواده نیز بیشتر باشد. به همین دلیل نمی‌توانیم نسبت به ارتباط صحیح با افرادی که در محیط کار با آن‌ها سروکار داریم، بی‌تفاوت بگذریم، زیرا کیفیت خوب این ارتباطات نقش مهمی در پیشبرد کارها دارد و از همه مهم‌تر، روی حس و حال ما تأثیر مستقیم می‌گذارد.

در این میان برخی افراد تصور می‌کنند ارتباطات خوب کاری نتیجه وجود یک سیستم درست در محیط کار و فرهنگی است که مدیران مجموعه در آن پایه‌ریزی کرده‌اند و آن‌ها نمی‌توانند نقش زیادی در این خصوص ایفا کنند. این نظر از لحاظ مباحث مدیریتی قابل بحث است، اما به یقین به شما می‌گویم که خیلی از چیزها از خود ما شروع می‌شود و دنیای اطراف ما زاده تفکرات و نگاهی است که خود ایجاد می‌کنیم. پس قبل از آنکه منتظر باشید دیگران برای بهبود و ارتقا سطح روابط

کاری شما با دیگران چاره‌ای بیندیشند، خود دست به کار شده و با یادگیری اصول و مهارت‌های حرفه‌ای ارتباط، گامی مهم در این زمینه بردارید.

خوشبختانه کتابی که در دست دارید، در این زمینه می‌تواند به خوبی به شما کمک کند تا گام‌های اولیه را به درستی بردارید. در این کتاب خانم زهرا ابراهیمی به پشتوانهٔ تجربیات کاری و مطالعات خوبی که در زمینهٔ ارتباطات داشته، به شما کمک می‌کند تا با برقراری ارتباطاتی حرفه‌ای و اصولی با همکاران و مشتریان، حضور در محیط کار برای شما لذت‌بخش باشد. امیدوارم با مطالعهٔ کتاب «رفتار حرفه‌ای در محیط کار» بتوانید محیط دلپذیری در خانوادهٔ دوم خود ایجاد کنید.

**امین القاسمی زاده**

**مدرس و مربی توسعهٔ فردی**

## مقدمه

در ابتدا از شما تشکر می‌کنم به خاطر انتخاب این کتاب و به شما تبریک می‌گویم به خاطر اینکه جزو معدود افرادی هستید که با آموزش و یادگیری روی خودتان سرمایه‌گذاری می‌کنید تا مهارت‌هایی را بیاموزید و با به‌کارگیری آن‌ها در زندگی، به روابط ایده‌آل و موفقیت در شغل‌تان برسید.

ایده نوشتن این کتاب زمانی به ذهنم رسید که به اهمیت داشتن روابط خوب و مؤثر در زندگی پی بردم. از آنجایی که حوزه روابط و ارتباطات بسیار وسیع و گسترده است و می‌توان از جنبه‌های مختلف آن را مورد بررسی قرار داد، تصمیم گرفتم در این کتاب فقط به بخش کوچکی از این موضوع بپردازم. تجربه حضورم در محیط‌های کاری و کار کردن با افراد مختلف و در ارتباط بودن با مشتریان باعث شد تا به دنبال تقویت مهارت‌های ارتباطی لازم برای داشتن رفتار حرفه‌ای و مؤثر بودن در محیط کار باشم و در این کتاب علاوه بر تجربیاتم، آموخته‌هایم را نیز با شما عزیزان به اشتراک بگذارم. این کتاب در اندازه و حجم کوچک نوشته شده است

که شامل تکنیک‌ها و تمرین‌های کاربردی است و از ارائه توضیحات کلی و اضافی که در هر جایی می‌توان آن‌ها را پیدا کرد، خودداری کرده‌ام و مهارت‌های اصلی و کلیدی را که برای داشتن رفتار حرفه‌ای و روابط مؤثر در محیط کار اهمیت دارد، ارائه کرده‌ام.

هدف من از نوشتن این کتاب نشان دادن راهی ساده به افراد است تا به کمک آن بتوانند روابط خوبی داشته باشند و از زندگی لذت ببرند. اگر می‌خواهید بیشترین استفاده را از این کتاب ببرید، در ذهن خود مجسم کنید که کسب چنین مهارت‌هایی تا چه اندازه در زندگی شما و موفقیتان در روابط کاری و پیشرفت شغلی‌تان کمک خواهد کرد و بارها و بارها با خود تکرار کنید پست و مقام من و احساس خوب من در شغلم به مهارتم در رفتار با افراد بستگی دارد.

فرقی ندارد مدیر باشید یا کارمند، فروشنده باشید یا در بخش خدمات مشتریان کار کنید، در هر جایگاه شغلی که باشید نیاز دارید که برای موفق شدن در کارتان رفتار حرفه‌ای داشته باشید و این کتاب آنچه را که برای حرفه‌ای بودن نیاز دارید، در خود دارد. حتی اگر شاغل هم نباشید این کتاب برای شما هم مناسب است، زیرا مواردی که در این کتاب گفته شده، برای روابط خارج از محیط کار هم کاربردی است.

اگر به آموخته‌هایتان در این کتاب عمل کنید، از نتایج آن شگفت‌انگیز خواهید شد.

**زهرا ابراهیمی**

**تهران، پاییز ۹۷**

---

## هدایای این کتاب

از آنجایی شما عزیزان اهل یادگیری هستید و دوست دارید زندگی خودتان را همواره ارتقا بخشید، برای شما خوبان هدایای ارزشمندی در نظر گرفته‌ام که با تهیه این کتاب می‌توانید به آن‌ها به صورت رایگان دسترسی داشته باشید.

لطفاً برای دریافت این هدایا به این آدرس مراجعه فرمایید:

<http://www.zahraebrahimi.com/bgift>

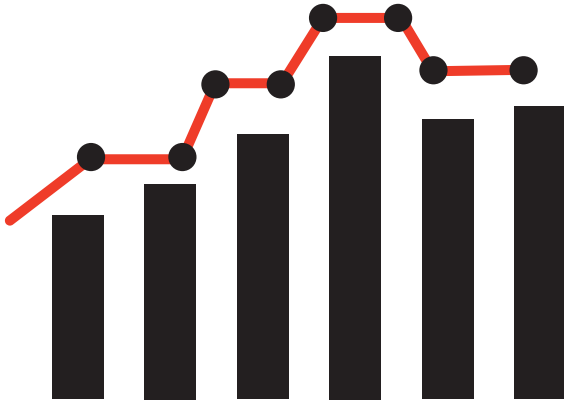
---





## فصل صفرم

# هدف از برقراری ارتباط





ما همواره در حال برقراری ارتباط با محیط اطرافمان هستیم، چه زمانی که افکار مختلفی در سر داریم و با خود گفتگو می‌کنیم، چه زمانی که فرزندمان را به صبحانه خوردن تشویق می‌کنیم یا از همکارمان درخواست کمک داریم و یا به کارمندان به خاطر تأخیرش در محل کار تذکر می‌دهیم.

گاهی اوقات ارتباط ما به سادگی یک لبخند است و گاهی وقت‌ها لازم است برای موفقیت در ارتباطی عمیق از زبان بدن و کلام و قدرت کلمات بهره بگیریم. در گذشته اجداد غارنشین ما برای رساندن منظور و انتقال مطلب از غرغر کردن، لبخند زدن اخم یا داد زدن استفاده می‌کردند، اما امروزه با گسترش شکل‌های مختلف ارتباطی مثل ارتباطات رودررو، تلفنی مجازی و نامهٔ مکتوب ما را وادار می‌کند تا به‌طور واضح خواستهٔ خود را بیان کرده و شفاف و صادقانه ارتباط برقرار کنیم تا دیگران قادر به دریافت مفهوم انتقال داده شده باشند.

از طرفی هدف از برقراری بسیاری از ارتباطات رفع نیازهای اساسی در ما انسان‌ها است که اگر به این نیازها در خودمان و در ارتباطمان با دیگران بی‌توجه باشیم، ممکن است قادر به حفظ روابط بلندمدت‌تری نباشیم.

## منظور از روابط کاری خوب چیست؟

من به عنوان فردی که نقش‌های مختلفی را در شغل‌هایم تجربه کرده‌ام، متوجه شده‌ام که در هر نقشی که داریم، بالا یا پایین، در هر سازمانی که هستیم کوچک یا بزرگ، داشتن مهارت‌های لازم برای رفتار درست و حرفه‌ای بسیار پراهمیت است و متأسفانه در خیلی از محیط‌ها هنوز حداقل‌های رفتار درست و انسانی هم رعایت نمی‌شود و این خبر ناراحت‌کننده‌ای است.

بنابراین این کتاب از دیدگاه یک کارمند نوشته نشده است که علیه مدیران باشد یا از دیدگاه یک مدیر نوشته نشده است که به ضرر کارمندان باشد. به عقیده من مدیر و کارمند و مشتری همگی در یک تیم هستند و منافع مشترکی دارند.

حرف اول و آخر من در این کتاب این است که اگر در یک تیم هستید و برای دستیابی به هدفی مشترک تلاش می‌کنید، یادگیری مهارت‌های رفتار حرفه‌ای برای دستیابی به اهدافتان کاملاً برایتان ضروری است.

زمانی که در یک نمایشگاه کسب‌وکار در تهران شرکت کرده بودم و چاپ اول این کتاب را برای عرضه به آنجا برده بودم، با مدیرعامل یک شرکت درمورد محتوای این کتاب صحبت می‌کردیم که ایشان از من سؤال کردند: «آیا خودتان قبلاً جایی کار کرده‌اید که این کتاب را نوشته‌اید؟»

شاید این سؤال شما خواننده گرامی هم باشد، در پاسخ باید بگویم که حتی اگر من هیچ تجربه کاری‌ای هم نداشتم، باز هم پیشنهاد می‌کردم مطالب این کتاب را بخوانید و اجرا کنید، زیرا بخش عمده‌ای از این مطالب، حاصل مطالعات من و آموزش‌هایی است که در این زمینه دیده‌ام و کاملاً علمی و بومی‌سازی شده است و

بخش دیگر آن هم حاصل تجربیات خودم است که خواندنش خالی از لطف نیست. اگر خیلی خلاصه بخواهم بگویم، من زمانی در نقش یک بازاریاب تلفنی، در محیطی بودم که اصلاً به عنوان یک انسان با کارکنان برخورد نمی شد. البته نه تنها با کارکنان، بلکه با مشتریان و پیمانکاران هم همین طور و از آنجایی که من تازه وارد بازار کار شده بودم و نیاز به احترام و احساس ارزشمندی هم در وجودم بالا بود، از طرفی هم توان تغییر در آن محیط را نداشتم، بعد از کمتر از دو هفته آنجا را ترک کردم، تجربه های خیلی خوبی کسب کردم و حالا می دانستم که چه رفتارهایی در محیط کار را دوست ندارم.

بعد از آن در شرکتی دیگر کارمند بازرگانی بودم و سپس مدیر امور قراردادهای و بازرگانی شرکت. تجربه چندین سال کارکردن در این بخش ها، درس های بزرگی را به من آموخت و حسن دیگر این شغل آن بود که هم در ارتباط حضوری و غیر حضوری با مشتریان بودم، با نیازهای آن ها آشنا می شدم و تجربه های چندین نوع مشتری را می شنیدم و با ادراکات، خواسته ها و دغدغه های آن ها آشنا می شدم، هم با نیازهای زیردستانم آشنا شده و می توانستم از نگاه آن ها دنیا را ببینم.

از طرفی در ارتباط بودن با مدیران سطح بالاتر و اطلاع از دغدغه های آن ها هم کمک می کرد که به یک درک همه جانبه از سازمان برسم و درس های بزرگی از همه آن ها بگیرم.

یک چیز را خوب متوجه شده ام، آن هم این است که نداشتن رفتار حرفه ای در محیط کار هزینه های سنگینی را به سازمان ها تحمیل می کند؛ از ریزش مشتریان و ترک کار و اخراج پرسنل گرفته تا کم کاری و سوءاستفاده و انتقام و خیلی رفتارهای

ناکارآمد دیگر.

هدف من در این کتاب این نیست که بگویم دیگران را مجبور کنیم به ما احترام بگذارند، هدف من در سراسر این کتاب این است که بتوانیم تمرکزمان را روی رفتار خودمان بگذاریم و هر جا که به اصلاح و بهبود نیاز است، انجام دهیم و رفتار درست و حرفه‌ای در محیط کار را یاد بگیریم.

این نکته را به خاطر بسپارید که رفتار شما تأثیر بسیار بالایی در زندگی کاری و حرفه‌ای‌تان دارد. موفقیت در یک شغل و ماندگاری در یک سازمان صرفاً به این دلیل نیست که مهارت‌های فنی و تخصصی بالایی داشته باشید، بلکه امروزه در دنیای کسب‌وکار داشتن فرهنگ و رفتار حرفه‌ای در محیط کاری بیشترین اهمیت را دارد.

در اینجا منظور من از رفتار درست در محیط کار به معنای داشتن رفتاری خشک و خسته‌کننده با عنوان رسمی بودن نیست، بلکه منظور من داشتن روابط خوب و مؤثر همراه با احترام و دوستی است، یعنی با داشتن رفتاری مناسب در محیط کار یک فضای دل‌نشین همکاری ایجاد کنیم تا در این فضا علاوه بر دستیابی به اهداف مشترک کاری، فضایی برای رشد و بهبود فردی و شغلی خودمان نیز ایجاد کنیم.

## اهمیت داشتن ارتباط خوب در محیط کاری

از آنجایی که افراد با فرهنگ‌ها و دیدگاه‌های مختلف وارد یک سازمان شده و با هم کار می‌کنند، حتی در اکثر مواقع اختلاف سنی و فرهنگی مدیران با کارکنان بسیار زیاد است. پس لازمه داشتن همکاری خوب و بلندمدت، داشتن مهارت‌های ارتباطی مناسب محیط کار است.

البته که مهم است در کارت‌تان متخصص یا چقدر خلاق هستید و چه ایده‌های جالب یا چه باورهای زیبا و احساسات صادقانه‌ای دارید، ولی زمانی که نتوانید در محیط کار روابط خوبی را ایجاد کنید و به‌نحوی ارتباط برقرار کنید که به افراد شوق، انگیزه و الهام ببخشید، جایگاه شغلی شما چندان ارتقا پیدا نمی‌کند. تحقیقات مختلفی در زمینه اهمیت روابط خوب در محیط کار انجام گرفته که نشان‌دهنده صحت همین موضوع است. بر اساس این تحقیقات حتی در رده‌های تخصصی مثل مهندسی هم تنها ۱۵ درصد از موفقیت‌های کاری و مالی افراد به دلیل داشتن دانش و تخصص است و ۸۵ درصد آن نتیجه داشتن ارتباط مؤثر در محیط کار و مهارت در رهبری است.

شاید به‌عنوان یک مدیر هنوز هم فکر می‌کنید داشتن هوش یا تخصص کارکنان مهم‌ترین عامل برای موفقیت شغلی محسوب می‌شود، اما جالب است بگوییم با توجه به گفتگویی که با برخی از مدیران کشورمان داشتیم و حتی از نظر بسیاری از کارفرمایان و مدیران در سطح جهان کارمندی در اولویت قرار دارد که توان برقراری ارتباط خوب با همکاران، برخورد مناسب با مشتریان و کنار آمدن با آن‌ها و رفتار خوب را داشته باشد.

**من به کارمندی فرصت شغلی می‌دهم که بیشتر از هر توانایی و مهارت دیگری این توانایی را داشته باشد که بهتر و بیشتر با مردم در تعامل باشد.**

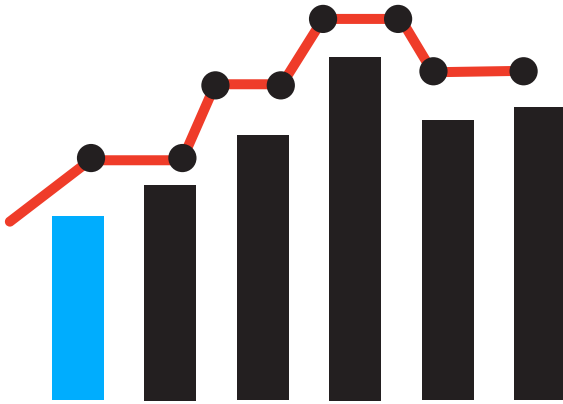
جان راکفلر

خوب است به این نکته هم توجه کنید که رفتار خوب، جلب توجه کردن در محیط کار یا چاپلوسی، تملق و دورویی نیست، زیرا دیر یا زود همکاران، مدیر یا مشتری تان متوجه این موضوع در رفتار تان می شوند و البته این هم نیست که به دنبال اصلاح دیگران در محیط کار باشید، بلکه بهتر است الگویی مناسب در رفتار برای دیگران باشید و رفتاری خوب همراه با احترام و مهربانی با آن‌ها داشته باشید.



## فصل اول

# رفتارهای غیر حرفه‌ای در محیط کار





در دنیا مفاهیم دوقطبی بسیاری وجود دارد، مثل روشنایی و تاریکی، سفید و سیاه، خوب و بد و... . اگر تاریکی نبود، ما مفهوم روشنایی را درک نمی کردیم، اگر بدی نبود خوبی هم معنایی پیدا نمی کرد و زندگی ما پر است از این مفاهیم، همان طور که این جمله زیبای «باب راس» نشان دهنده همین موضوع است:

**شما به تاریکی نیاز دارید تا بتوانید روشنایی را نشان دهید.**

از آنجایی که موضوع این کتاب هم «رفتار حرفه ای در محیط کار» است، بنابراین در شروع این فصل از کتاب قصد دارم در مورد رفتارهایی که انجام آن ها ما را در محیط کار غیر حرفه ای نشان می دهد صحبت کنم تا با آگاهی به این رفتارها و پیشگیری از آن ها بتوانیم رفتار حرفه ای از خود بروز دهیم و همچنین مهارت های مدیریت ارتباطمان را با افرادی که این رفتارها را از خود نشان می دهند، یاد بگیریم.

واقعیت این است افراد به دلیل رعایت نکردن همین موارد ساده، باعث کاهش اعتبار خود در روابطشان شده و رفتاری غیر حرفه‌ای از خود نشان می‌دهند. در ادامه به برخی از این رفتارها اشاره می‌کنیم.

## عدم توجه به سلسله‌مراتب سازمانی

اکثر سازمان‌ها دارای چارت (سلسله‌مراتب) هستند. حتی اگر این چارت هم وجود نداشته باشد، می‌بایست نوع رفتار با افراد در سطح‌های مختلف متناسب با آن سطح باشد و عدم رعایت این اصل، باعث غیر حرفه‌ای بودن در رفتار سازمانی می‌شود. به‌طور مثال اگر کارمندی در یک واحد مشغول است، نه‌تنها با مدیر و مافوق خودش رفتار مناسب و محترمانه‌ای دارد، بلکه می‌بایست با سایر مدیران هم‌ردهٔ مافوق خودش نیز همان رفتار محترمانه را داشته باشد.

گاهی اوقات افرادی در سازمان‌ها دیده می‌شوند که فقط و فقط به بالاترین مقام سازمان احترام قائل هستند و سایر افراد در محیط کار را نادیده می‌گیرند یا رفتار مناسبی با آن‌ها ندارند. این افراد اغلب کسانی هستند که به مدیرشان صرفاً به‌خاطر سمت و قدرتی که دارد احترام می‌گذارند و اگر روزی برسد که آن مدیر دیگر در جایگاه مدیریت قرار نداشته باشد، به او هم احترام نخواهند گذاشت. این افراد بسیار خطرناک هستند و باعث ایجاد تعارضات شدید در سازمان می‌شوند. بنابراین بهتر است در سازمان‌ها دستورالعمل رفتار حرفه‌ای مورد تأیید بالاترین مقام سازمان وجود داشته باشد تا از ایجاد این‌گونه تعارضات جلوگیری شود.

## اقدامک

۱. با سلسله مراتب سازمان خود آشنا شده و ببینید چه رفتارهایی برای برخورد با سطوح مختلف سازمان تعریف شده است؟

.....

.....

۲. بنویسید کدام رفتار شما متناسب با آن سطح بوده و کدام یک نبوده است؟

.....

.....

## عدم توجه به دیدگاه‌های دیگران

برخی از افراد به دیدگاه‌ها و عقاید دیگران اهمیت نمی‌دهند و حتی حاضر نیستند آن‌ها را بشنوند. اغلب این افراد دیدگاه «من مرکز دنیا هستم» را دارند، یعنی فقط حرف من درست است، قوانین من درست است و اعتقادات و ارزش‌ها و اصول من بهترین هستند. بنابراین هیچ توجهی به نظرات و خواسته‌های اطرافیان خود ندارند. در یکی از سخنرانی‌هایم که در مورد اصول جذابیت رفتاری بود، این ویژگی را

در قسمت ویژگی‌های افراد خسته‌کننده و غیر جذاب مطرح کردم و البته یکی از حضار هم عامل اصلی ترک کار خیلی از افراد را همین موضوع می‌دانستند. با توجه به تجربه ایشان در شرکتی که قبلاً مشغول به کار بودند، مدیر یکی از واحدها این خصوصیت را داشته و به خاطر اینکه هیچ توجهی به دیدگاه زیردستان خود نمی‌کرد و فقط خودش را قبول داشت، باعث شده بود که با توجه به وجود امکانات و شرایط شغلی خوب در آن بخش، افراد حاضر به ادامه کار در آنجا نباشند.

خب متأسفانه این افراد به موضوع مهم ارتباطات مؤثر آگاهی ندارند و نمی‌دانند که یکی از گام‌های مهم برای داشتن ارتباطات مؤثر توجه به دیدگاه‌ها و عقاید دیگران است و نه تنها فرصت برقراری ارتباط مؤثر با همکاران خود را از دست می‌دهند، بلکه از نظر آن‌ها به عنوان یک فرد غیر جذاب و غیر حرفه‌ای دیده می‌شوند. منظور از توجه به دیدگاه‌های دیگران پذیرش دیدگاه‌ها نیست، بلکه احترام به آن‌هاست، زیرا افراد خواسته‌ها، نیازها، عقاید و ارزش‌هایی دارند که از آن‌ها محافظت می‌کنند و توجه و احترام به آن‌ها باعث افزایش کیفیت ارتباطات ما و کاهش اختلافات میان ما می‌شود.

## عدم پذیرش اشتباهات

بیشتر انتقادهای و غرزدن‌ها ناشی از این است که افراد حاضر نیستند مسئولیت کارها و رفتارهایشان را بپذیرند.

زمانی که رفتار اشتباهی از ما سر می‌زند و ما به دنبال دفاع از آن و عدم قبول مسئولیت این اشتباه هستیم، این رفتار ما باعث عصبانیت فرد مقابل می‌شود. اگر

می دانیم که بالاخره توسط طرف مقابل خود توبیخ خواهیم شد، پس آیا بهتر نیست که خودمان قبل از آن پیش دستی کنیم و به اشتباه خود اعتراف کنیم؟

به شدت به این جمله اعتقاد دارم که هرچقدر توان پذیرش اشتباهات در شما بالاتر باشد و خیلی راحت اشتباه خود را بپذیرید، اعتبار شما در محل کارتان و نزد رئیس و همکارانتان بالاتر خواهد رفت و شما در نظر آن‌ها فرد قابل اعتمادی خواهید بود.

بدیهی است که وقتی شما به جای انکار خطاهای خود آن‌ها را می پذیرید و تلاش می کنید تا آن را جبران کنید، نه تنها قابل اعتماد می شوید و دیگران شما را دوست دارند، بلکه حال خودتان هم بهتر خواهد بود و زمانی که واقعاً اشتباهی از شما سر زده است، خیلی راحت و با اعتماد به نفس می گوئید: «به نظرم اینجا من اشتباهی نکردم.» در این صورت افراد خواهند گفت این شخص هر جا اشتباهی داشت می پذیرفت و به دنبال جبران آن بود. پس اگر الان می گوید اشتباهی نداشته یا مقصر نبوده، حتماً حق با اوست و دوباره اعتبار شما بالا و بالاتر می رود.

یک دلیل دیگر برای پذیرش اشتباهات این است که وقتی انسان تقصیر خود را با زبان خودش بیان می کند، درد کمتری برایش دارد تا زمانی که فرد دیگری به اشتباه او اشاره کند. پس قبل از اینکه فرد فرصت کند اشتباهتان را به شما بگوید، خودتان به خودتان بگوئید. در این صورت شانس بیشتری برای جلب بخشش خواهید داشت و همچنین اشتباهات شما کمتر خواهد شد.

در محل کارم قانونی برای مرخصی وجود دارد و آن هم دریافت مجوز مرخصی ۴۸ ساعت قبل است. من یک روز مرخصی بودم و فردای آن روز هم به خاطر اینکه

کارهای شخصی ام به پایان نرسیده بود، تصمیم گرفتم به محل کارم نروم تا آن‌ها را به اتمام برسانم. همان روز با شرکت تماس گرفتم و اطلاع دادم، در صورتی که می‌دانستم درست این بود که یک روز قبل اطلاع دهم و در صورت موافقت مدیرم به مرخصی بروم.

روز بعد که به محل کارم رفتم، وقتی وارد اتاق مدیرم شدم، قبل از اینکه ایشان حرفی بزنند، گفتم: «می‌دانم که قانون شرکت برای مرخصی این است که از قبل هماهنگ شده باشد و من قانون شکنی کردم و بدون مجوز مرخصی رفتم، پس شما حق دارید که برای من غیبت بزنید و حتی جریمه عدم حضور در محل کار را هم در نظر بگیرید.» مدیرم فوراً از من دفاع کرد و گفت: «حق با شماست، اما این مسئله آن قدر بزرگ نیست که خودم را ناراحت کنم و نیازی به جریمه و غیبت هم نیست.» اشتیاق من به اعتراف اشتباهم و قبول مسئولیت رفتارم باعث شد که مدیرم در مقابل رفتارم عصبانی نشود.

البته توجه داشته باشید بعد از چهار سال کار کردن در یک شرکت این تجربه برای من پیش آمد و شاید اگر شما به تازگی استخدام شده‌اید و مدت زیادی از فعالیت شما در سازمانتان نمی‌گذرد، ممکن است برای شما این طور نباشد، اما در هر صورت پذیرش اشتباهات و مسئولیت آن در اکثر مواقع کارساز خواهد بود.

**هرجا اشتباهی کردید، قبل از محاکمه شدن قاطعانه به آن اعتراف کنید و مسئولیت آن را بپذیرید.**



## اقدامک

۱. در آखر روز میزان مسئولیت پذیري خود را در آكن روز اريزيه كنيد و از ۱۰ به خود نمره دهيد.

.....

۲. اگر نمره شما پايين است، ببينيد در چه كره هاي نمره پايين گرفته ايد؟

.....

.....

۳. در اين شرايط به چه پذيرش مسئوليت چه كسي با چه چيزي را مقصود دانستيد؟

.....

.....

## رفتار نامناسب با زيردستان

همان طور كه نياز به آب و غذا از نيازهاي اساسي انسان است و اگر آب و غذا به ما نرسد زندگي ما و سلامتي ما به خطر مي افتد و احتمالاً بعد از چند روز ديگر زنده

نخواهیم بود، نیاز به احترام و احساس ارزشمندی هم از جمله نیازهای اساسی در وجود انسان است که بخش عمده‌ای از این نیاز در ارتباط با دیگران تأمین می‌شود، یعنی ما انسان‌ها دوست داریم در محیط کار اطرافیانمان به ما ارزش و احترام قائل باشند.

چقدر خوب می‌شود که اگر در مقام رئیس یا در جایگاه یک فرد با سابقه بالا در سازمان هستیم، به این نیاز اساسی در زیردستان خود توجه کنیم. البته این نکته را هم فراموش نکنید که شما چه در مقام رئیس باشید و چه در جایگاه یک فرد با سابقه بالا در سازمان، گفتار و رفتار شما در دیگران تأثیر خواهد گذاشت. بنابراین سعی کنید تا این تأثیر مثبت باشد.

برخی از افراد، کارکنان را همانند برده می‌بینند و مدام دستور می‌دهند و انتقاد می‌کنند و حتی اگر کارکنان کارشان را به درستی انجام دهند، از آن‌ها قدردانی نمی‌کنند و آن حس احترام و ارزشمندی را در آن‌ها ایجاد نمی‌کنند. در فصل‌های بعدی در مورد انتقاد و قدردانی مفصل صحبت شده است، اما نکته قابل توجه اینجاست که افراط و تفریط در هر رفتاری باعث می‌شود نتیجه برعکس شود.

رفتار نامناسب با زیردستان شاید از دید رؤسای مستبد خیلی هم خوب به نظر برسد اما جزو رفتارهای غیر حرفه‌ای در محیط کار است که یادگیری مطالب این کتاب و به‌کارگیری آن‌ها قطعاً به شما در داشتن رفتارهای حرفه‌ای در محیط کار کمک خواهد کرد.

مهم‌ترین نیاز افراد به‌ویژه در مقام رئیس جلب احترام است. یکی از بهترین راه‌ها برای جلب احترام دیگران این است که اول شما به آن‌ها احترام بگذارید.

- به عنوان رئیس و مافوق بهتر است به جای اینکه دستور بدهید از افراد خواهش کنید.
- شفاف و مؤدبانه خواسته خود را مطرح کنید.
- نام افراد را یاد بگیرید و آن‌ها را به نامشان بخوانید.
- گاهی اوقات خود را جای آن‌ها بگذارید و از دید آن‌ها نگاه کنید.
- به کارکنان خود دستورالعمل دقیقی بدهید و بابت کارهای مثبتشان از آن‌ها قدردانی کنید.

به خاطر علاقه‌ام به حوزه ارتباطات، به‌ویژه ارتباطات در محیط کاری همیشه سعی می‌کنم رفتارهای افراد را زیر نظر بگیرم و ببینم افراد در مقابل حرف‌هایی که می‌شنوند یا رفتارهایی که می‌بینند چه واکنشی از خودشان نشان می‌دهند. این طوری می‌توانم مباحثی را که مطالعه می‌کنم و آموزش می‌دهم، بهتر درک کنم. یک بار که به همراه مدیرعامل شرکت‌مان به یک کارخانه تولیدی مبلمان مراجعه کرده بودیم، در جلسه‌ای که با مدیرعامل آن کارخانه داشتیم، مدیر تولید ایشان هم حضور داشتند. نه اینکه حضور ایشان الزامی باشد، نه، فقط به خاطر اینکه قسمت اداری آن کارخانه تنها یک سالن بود که میز کار پرسنل اداری همه در آنجا بود و خب آقای مدیر تولید هم کار خودش را رها کرده بود و بیشتر از مدیرعاملش اظهار نظر می‌کرد، بهتر است بگویم به جای ایشان نظر می‌داد. تا اینجا رفتار غیر حرفه‌ای ایشان دخالت بی‌مورد در بحث و بی‌احترامی به مافوق خود بود.

کمی بعد یکی از کارگران از کنار در وارد شد و همان جا ایستاد و با خوشحالی البته با صدایی آرام که مزاحمت ایجاد نکند به آقای مدیر تولید گفت: «آقا ممنون که اجازه دادید زودتر برم، خیلی ممنون از لطفتون.»

حواسم به آقای مدیر تولید بود که با یک نگاه از بالا به پایین کارگر را برانداز کرد و هیچ حرفی نزد. متوجه شدم که کارگر کمی خجالت زده شد و با یک حالت خم شدن به جلو گفت: «آقا خداحافظ» و آقای مدیر تولید با اشاره سرش، خیلی آرام و زیر لب خداحافظی کرد و سرش را چرخاند این طرف و کارگر رفت.

می خواستم به او بگویم: «شما که اجازه دادی دو ساعت زودتر بروی، حتماً کاری یا مشکلی دارد که مرخصی گرفته است، چه می شد اگر در جوابش می گفتم "امیدوارم که کارهات به خوبی پیش بره" و به گرمی خداحافظی می کردی؟»

این آقای مدیر تولید نمونه کسی بود که نیاز به احترام و احساس ارزشمندی را در مافوق و زیردست خود نادیده گرفته بود. فکر می کنم حدود یک سال بعد بود که متوجه شدم ایشان به دلیل رفتار نامناسب با زیردستان و نارضایتی پرسنل بخش تولید از آن کارخانه اخراج شدند.

## مقایسه خود با دیگران

اغلب افراد برای اینکه میزان رشد و موفقیت خود را بسنجند یا ارزش و اعتبار جایگاه خود را اندازه گیری کنند، دست به مقایسه خود با دیگران می زنند. در صورتی که این رفتار هیچ کمکی به رشد و ارتقای شغلی ما نمی کند، تنها زمانی

مقایسه کردن می‌تواند مفید و مؤثر باشد که سعی کنیم نقاط مثبت و ویژگی‌های خوب یک شخص را پیدا کنیم و آن‌ها را در خودمان پرورش دهیم تا ما هم بتوانیم به اندازه او رشد کنیم.

در غیر این صورت مقایسه فقط باعث بد شدن حال ما خواهد بود. اغلب افرادی که عزت نفس پایینی دارند، دائماً در حال مقایسه خود با دیگران هستند. به‌طور مثال دائم به دنبال این است که میزان حقوق دریافتی خود را با همکارانش مقایسه کند، نحوه رفتار مدیران را با دیگر همکارانش مقایسه کند یا امکانات و تجهیزات یک بخش را با بخش خودش مقایسه کند و بدتر از همه این موارد، به‌زبان آوردن این مقایسه‌هاست که نشان‌دهنده رفتاری کاملاً غیر حرفه‌ای است.

در مقایسه کردن افراد نقص‌ها، محدودیت‌ها و نداشته‌های خود را در یک کفه ترازو قرار داده و کمالات و امکانات و داشته‌های دیگران را در کفه دیگر قرار می‌دهند و در نتیجه موجب رنجش و عذاب خودشان می‌شوند. مقایسه کردن اغلب موجب خشم و حسادت در فرد مقایسه‌گر می‌شود و در پس این احساسات، ممکن است تنش‌ها و تعارضات جدی در میان کارکنان یک محیط کاری ایجاد شود.

این مدل مقایسه کردن که در مورد آن صحبت کردیم، از ریشه کار اشتباهی است و هرچه فرد این رفتار را بیشتر تکرار کند، باعث کاهش بیشتر و بیشتر عزت نفس در خود شده و در یک چرخه معیوب گرفتار می‌شود، زیرا همیشه و در هر سطحی که باشید، باز هم کسانی هستند که از شما بهترند و باز هم شرایطی وجود دارد که از شرایط شما مناسب‌تر است.

علاوه بر این‌ها اگر می‌بینید افرادی از شما بهتر یا موفق‌تر هستند، مطمئن باشید که برای رسیدن به آن درجه از موفقیت تلاش کرده‌اند و حتماً مسیر سختی را پشت سر گذاشته‌اند تا به این جایگاه رسیده‌اند، مسیری که اگر شما هم از آن عبور کنید، قطعاً به جایگاه بالایی می‌رسید.

نکتهٔ دیگر که باید به آن توجه داشته باشید، این است که ممکن است جایگاهی که فرد دیگری در آن ایستاده اصلاً مناسب شما نباشد. بنابراین بهتر است به جای تمرکز روی مقام و جایگاه دیگران بر توانایی‌ها و استعدادهای خودتان تمرکز کنید تا بتوانید به بهترین شکل از آن‌ها در کارتان بهره بگیرید.

با خودآگاهی می‌توان از دام مقایسه کردن رها شد، یعنی هر زمان که مشاهده کردید کلامتان یا صحبت‌های درونی‌تان شکل مقایسه کردن پیدا کرده است، همان‌جا متوقف کنید و به خودتان یادآوری کنید شما با همکارانتان متفاوت هستید. توانایی‌ها، مسئولیت‌ها، موقعیت و شرایط متفاوتی دارید و این مقایسه کردن سودی ندارد.

زمانی که به آگاهی می‌رسیم که چه رفتارهایی ما را در محیط کار غیرحرفه‌ای نشان می‌دهند و از بروز این رفتارها جلوگیری می‌کنیم، همین آگاهی و اقدام به ما کمک می‌کند تا مهم‌ترین و اولین گام برای داشتن رفتار حرفه‌ای در محیط کار را برداریم.

## اقدامک

رفتارهای خود را بر راس کف و بیننده آری تا کنون رفتارک مسبب موارد  
گفته شده در استماید؟

.....

.....

.....

علت بروز این رفتار چه چیزک بوده است؟

.....

.....

.....

## غرزدن

یکی از رفتارهای غیر حرفه ای دیگر در محیط کار غرزدن است و می توان گفت غرزدن یکی از ناسالم ترین رفتار انسانی است. اغلب در طول روز یا خودمان غر می زنیم یا در معرض غرزدهای دیگران قرار می گیریم، به قدری که ممکن است بگوییم: «تو چرا انقدر غر می زنی؟»

غرزدن با انتقاد متفاوت است. غرزدن یک شیوه ناصحیح برای ابراز نارضایتی ما از چیزی، کسی یا از وضعیت موجود است که به شکل ناصحیح به آدم اشتباه بیان می کنیم. به طور مثال فرض کنید همکاران به خاطر افزایش قیمت کرایه تاکسی که صبح به وسیله آن به محل کار آمده است، غرغر می کند و با این کارش تمرکز همه را بر هم زده است، زیرا برای رفع افزایش قیمت کرایه تاکسی کاری از دست شما بر نمی آید. پس همکاران نارضایتی اش را در جای اشتباه و برای آدم اشتباه (یعنی کسی که در این فرایند تصمیم گیرنده یا دخیل نیست) بیان می کند.

### نمونه هایی از رفتار ناسالم غرزدن

- در محل کار درمورد رفتار اشتباه دیگران غر می زنید.
  - در خانه به همسران درمورد اوضاع اقتصادی غر می زنید.
  - به همکاران می گوئید که مدیران شما را درک نمی کند.
  - به همکاران می گوئید فلانی چرا انقدر غر می زند.
- پس هرگاه متوجه شدید که با فرد نامرتبیطی درمورد موضوعی که قابل تغییر نیست یا از کنترل شما خارج است گفتگو می کنید، بدانید که در حال غرزدن هستید.



## چطور غرغرها را مدیریت کنیم؟

شاید شما هم مثل خیلی از افراد بگویید غرزدن یک نوع درد دل است و با این کار احساس می‌کنیم حالمان بهتر می‌شود، در صورتی که این طور نیست. هر چه غرزدن بیشتر تکرار شود، شما دوست دارید بیشتر غر بزنید. پس باید مراقب باشید که در این چرخه معیوب گیر نکنید. از طرفی حتی اگر این استدلال شما درست هم باشد، آیا این اخلاقی است که برای اینکه حال خودتان خوب شود، حال دیگران را خراب کنید؟ قطعاً شما هم به خودتان و هم برای دیگران ارزش قائل هستید و به دنبال ساخت روابط بلندمدت با اطرافیانتان هستید. پس مطمئنم این کار را نخواهید کرد. در هر شرایطی از خود بپرسید به جای غرزدن چه کار بهتری می‌توانم انجام دهم. پس مهم‌ترین کاری که باید انجام دهید، این است که به چند نفر از همکاران یا اطرافیانتان که ممکن است برای غرزدن به سراغ آن‌ها بروید بسپارید که هر وقت شروع به غرزدن کردید، به شما یادآوری کنند و اجازه ندهند که شما به غرزدن ادامه دهید.

همچنین در برابر افراد غرغرو کاملاً منطقی باشد و به آن‌ها بگویید: «همه صحبت‌های شما درست، ولی آیا کاری از دست من ساخته است؟» یا زمانی که همکاران از رفتار مدیرتان پیش شما غر می‌زند، می‌توانید خیلی محترمانه بگویید: «بهتر نیست این حرف‌ها را به خودش بگویی؟» فقط کافی است چند بار این رفتار را از خود نشان دهید. افراد دیگر نزد شما غر نخواهند زد.

## اقدامک

آکسفورد بارک را که غم زده‌اید به خاطر بی‌اوری و بنویسید در مورد چه موضوع بوده است؟

.....

.....

چه کار بهتر است به جهت غم زدن می‌توانستید انجام دهید؟

.....

.....

## تلاش برای کنترل و تغییر دیگران

حتماً شما هم متوجه شده‌اید که وقتی افراد احساس نارضایتی از زندگی خود دارند، اگر از آن‌ها دلیل این نارضایتی را بپرسید، اغلب آن‌ها دیگران را عامل ناکامی‌ها و بدبختی‌هایشان می‌دانند.

این افراد معمولاً می‌گویند:

«اگر پدر و مادرم شرایط مالی خوبی برایم فراهم می‌کردند...»

«اصلاً برای همسر مهم نیست که من چه احساساتی دارم.»

«آن قدر مدیرم مرا عصبانی می کند که کارهای پیش یافتاده را هم نمی توانم خوب انجام دهم.»

در صورتی که این افراد هرگز به این فکر نمی کنند که راه زندگی شان را خودشان انتخاب کرده اند و خودشان عامل وضعیتی هستند که الان در آن قرار دارند.

«ویلیام گلسر» در کتاب «تئوری انتخاب» می نویسد: «بنا بر دلایل علمی، تمام کارهایی که انجام می دهیم، از جمله همین احساس فلاکت و بدبختی را خودمان انتخاب می کنیم. دیگران نه می توانند ما را بدبخت کنند و نه خوشبخت. تمام آنچه می توانیم از آن ها دریافت کنیم یا به آن ها بدهیم، اطلاعات است. اما اطلاعات به خودی خود نمی تواند احساس یا عملی را در ما ایجاد کند. اطلاعات وارد مغز ما می شود، در آنجا پردازش می شود و آنگاه تصمیم می گیریم چه کار کنیم.»

نکته جالب اینجاست که افراد با این نگرش فکر می کنند که شرایط زندگی آن ها از کنترلشان خارج است و دیگران را مقصر می دانند، اما بر خی از همین افراد به خوبی سعی در کنترل دیگران و تغییر دیگران دارند. عجیب است نه؟!

البته در گذشته محدود بودن آزادی و اختیار برخی افراد توسط برخی دیگر مانند کنترل فرزند توسط والدین، کارمند توسط مدیر و... بیشتر رایج بوده است، اما این موضوع با گذشت زمان کم رنگ تر و کنترل بر افراد کمتر شده است، هر چند از بین نرفته است. بنابراین همان قدر که ما حق انتخاب در رفتارهایمان داریم، دیگران هم آزادند انتخاب های خودشان را داشته باشند. با دانستن این موضوع ما وظیفه داریم مسئولیت انتخاب ها و رفتارهایمان را کاملاً بپذیریم.

حال برخی از افراد سعی در تغییر دیگران دارند (معمولاً افرادی که دیگران را مقصر و مسئول ناکامی‌ها و حال بد خودشان می‌دانند هم جزو این دسته هستند)، زیرا فکر می‌کنند اگر دیگری تغییر کند، زندگی و حال و روز آن‌ها بهتر خواهد شد. اگر شما هم جزو این افراد هستید، یک خبر بد و البته خیلی مهم برایتان دارم، آن هم این است که این تلاش بی‌فایده است. باور کنید نمی‌شود کسی را تغییر داد تا وقتی که خودش نخواهد.

«ویلیام گلسر» در قسمت دیگری از کتاب «تئوری انتخاب» می‌نویسد:

«هر جا که دیدید یکی از چهار رابطه اصلی شما (همسر، فرزند، اجتماع یا کاری) به مشکل خورده است، حتماً یکی از این دو کار را انجام داده‌اید:

۱. شما می‌خواهید فردی، کاری را انجام دهد که خودش به آن راغب نیست؛
  ۲. یا آن فرد تلاش می‌کند شما را به انجام کاری که راغب نیستید، مجبور کند.
- تا وقتی باور داریم می‌توانیم دیگران را کنترل کنیم یا دیگران می‌توانند ما را کنترل کنند، همیشه احساس ناخوشنودی و فلاکت در ما وجود خواهد داشت.»
- همان‌طور که قبلاً هم گفته شد، انسان‌ها در هر شرایطی حق انتخاب دارند. هر بار که خواستید اطرافیان‌تان را آن‌طور که دوست دارید تغییر دهید، یاد این جمله بیفتید که آن‌ها حق انتخاب دارند. اصلاً شاید خودتان هم متوجه شده باشید، هر بار که تلاش می‌کنید کسی را تغییر دهید و به شکل دلخواهتان درآورید، آن فرد بیشتر مقاومت می‌کند و نتایج بدتری هم می‌گیرید، مگر اینکه شخص خودش بخواهد تغییر کند. بنابراین اگر شما از رفتار اطرافیان‌تان رضایت ندارید، فقط می‌توانید روی

مهارت‌های خودتان کار کنید تا بتوانید رابطه‌تان را با فرد موردنظر تان تنظیم و مدیریت کنید.

## اقدامک

یکه از موارد را که خواسته‌شده را تغییر دهید به خاطر بی‌وری و بنویسید که چه نتیجه‌ای گرفته‌اید؟ کیفیت رابطه شما چگونه شد؟

.....

.....

.....

.....

## مسئولیت‌گریزی

خیلی از انسان‌ها رفتارهای غیرمسئولانه و غیراخلاقی انجام می‌دهند، دائماً این رفتار را در زندگی و در محل کارشان تکرار می‌کنند و تصمیم‌هایی می‌گیرند که چه درست و چه نادرست تبعاتی به دنبال دارد، ولی حاضر نیستند مسئولیت این تصمیمات را بپذیرند. مسئول بودن در برابر زندگی یعنی اینکه بپذیریم بخش عمده‌ای از وضعیتی که در حال حاضر در آن هستیم، حاصل تصمیماتی است که قبلاً گرفته‌ایم.

اغلب افرادی که رفتار اخلاقی دارند، مسئولانه‌تر عمل می‌کنند. در مورد رفتار اخلاقی تعاریف بسیاری وجود دارد، اما تعریفی که من از یکی از اساتید ارزشمندم آموخته‌ام این است که طوری نیازها و خواسته‌های خود را برآورده کنیم که باعث ایجاد زحمت برای دیگران نشویم یا در تعریفی دیگر از خودمان سؤال کنیم اگر همه بخواهند رفتار ما را تکرار کنند، اوضاع بهتر می‌شود یا بدتر.

مثلاً یک شخص در حال رانندگی در یک خیابان است و بطری آبی را از داخل ماشینش به بیرون پرتاب می‌کند. اگر این شخص بخواهد بداند که آیا رفتارش اخلاقی بوده یا خیر، می‌بایست از خودش سؤال کند: «آیا این کار من باعث ایجاد زحمت برای دیگران می‌شود؟» بله، این کار باعث آلودگی محیط، صدمه به شهروندان و زحمت اضافه‌تر برای رفتگر شهرداری می‌شود. پس این رفتار اخلاقی نیست.

در سؤال دوم می‌پرسد: «اگر همه افراد بطری آب یا پوست خوراکی‌هایشان را به خیابان بریزند، چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا اوضاع بهتر می‌شود؟» خیر اوضاع بدتر هم می‌شود. پس این رفتار اخلاقی نیست و نباید انجام گیرد.

فرض کنید یک شخص در محیط کاری اسناد و مدارکی را که برای انجام کارهایش برمی‌دارد، سر جای خودش قرار ندهد. این کار او باعث می‌شود سایر همکارانش برای پیدا کردن آن مستندات به زحمت بیفتند. تصور کنید اگر همه افراد این کار را تکرار کنند، بی‌نظمی ایجاد شده روند پیشروی کارها را مختل می‌کند. بنابراین متوجه می‌شویم که خیلی از کارهای کوچک روزمره ما غیر اخلاقی هستند و با سنجیدن رفتارهایمان به وسیله دو معیار رفتار اخلاقی انتخاب‌های بهتر و مسئولانه‌ای خواهیم داشت.

## اقدامک

چند مورد از کارها یا عادت‌ها که رفتارهای خودتان را طبق تعریف رفتار اخلاق‌بنسبیه و بیننده‌گرای رفتارتان اخلاق‌بنسبیه کرده است یا ضعیف.

.....

.....

.....

.....

## بی‌تعهدی

رفتاری که شما را در کارتان خیلی غیرحرفه‌ای نشان می‌دهد، بی‌تعهدی است. نداشتن تعهد و بدقول بودن یکی از دغدغه‌های بسیار مهم افراد در محیط‌های کاری و حتی در روابط شخصی و خانوادگی است.

این موضوع بسیار مهم است که ما فردی متعهد باشیم و مسئولیت تعهداتمان را هم بپذیریم. همچنین بتوانیم خیلی درست و اصولی از افراد هم تعهد بگیریم، آن‌ها را هم در قبال انجام کار مسئول کنیم و اجازه ندهیم مسئولیت‌گریز شوند.

حتماً شما خواننده گرامی هم می‌دانید که در روابط کاری تعهد بسیار پراهمیت است و نبودن تعهد در انجام کاری ممکن است خسارت‌های سنگینی به افراد و سازمان وارد

کند و حتماً شاهد این داستان بوده‌اید که در مواقعی که از افراد می‌خواهیم در مقابل تعهداتشان پاسخگو باشند، واکنش‌های نادرستی از خود نشان می‌دهند، مسئولیت کار را نمی‌پذیرند و بعد اقدام به پرخاشگری و دادوفریاد می‌کنند.

بهتر است ما هم در پاسخ به این افراد توهین نکنیم و بدانی‌های رفتارهایی که یک عمر انجامشان داده‌ایم و هیچ نتیجه‌ای از آن‌ها نگرفته‌ایم، احتمالاً روش‌های درستی نبوده‌اند، پس بهتر است روش‌های صحیح را جایگزین رفتارهای قبلی کنیم. در ادامه به شیوه‌های صحیح تعهدگیری می‌پردازیم که با استفاده از پرسیدن سؤال‌های مناسب انجام می‌شود.

فرض کنید همکاران متعهد به انجام و تحویل پروژه‌ای به شما است. قبل از هر چیزی حتماً تاریخ و ساعت دقیق تحویل پروژه را مشخص کنید، زیرا مشخص نبودن زمان دقیق بهانه خوبی برای بی‌تعهدی و مسئولیت‌گریزی است. فرض می‌کنیم قرار است همکاران تا قبل ساعت ۱۰ صبح روز دوشنبه پروژه را به شما تحویل دهد. زمان تعیین شده می‌گذرد، اما خبری از همکاران نیست. در این مواقع اغلب افراد در پیگیری از شخص می‌پرسند: «چرا پروژه را تحویل ندادی؟ من منتظر هستم.» یا اینکه به شدت عصبانی می‌شوند و پرخاشگری می‌کنند.

اما شیوه درستی که باید از امروز به بعد استفاده کنید، این است که از همکاران سؤال کنید: «همیشه لطفاً بفرمایید چه تعهدی داشتید؟» دلیل پرسیدن این سؤال هم این است که از لحاظ ذهنی هماهنگ شوید و مطمئن شوید که اشتباهی رخ نداده است (مثلاً اینکه همکاران فکر می‌کرد روز سه‌شنبه باید پروژه را تحویل دهد). ممکن است همکاران هر چیزی غیر از پاسخ به سؤال شما بگویند، اما شما



دوباره او را به سؤال برگردانید تا پاسخ بدهد که چه تعهدی داشته است، چون هدف ما در اینجا دعوت به مسئولیت پذیری است و دوست نداریم این اتفاق در آینده بارها و بارها تکرار شود.

همکاران در پاسخ می گویند: «من تعهد داشتم روز دوشنبه قبل از ساعت ۱۰ پروژه را تحویل شما بدهم.» شما از او سؤال می کنید: «آیا از نظر خودت به تعهدت پاسخگو بوده‌ای؟» دوباره ممکن است همکاران از پاسخگویی به سؤال شما طفره برود یا شروع به عذرخواهی کند و دلایل موجه بیاورد، اما شما سعی کنید دوباره سؤالتان را تکرار کنید تا پاسخ سؤال شما را بدهد.

همکاران در پاسخ می گویند: «خیر.» اگر شما می خواهید در ادامه این اتفاق نیفتد، پس باید از او بپرسید: «چه کار می خواهی انجام دهی تا بتوانی به قولت عمل کنی تا این اتفاق هیچ وقت تکرار نشود؟» باز هم ممکن است همکاران جواب مبهم و کلی بدهد و بگوید: «قول می دهم تکرار نشود»، اما شما از او بخواهید که یک روش متفاوت یا یک کار دقیق را بیان کند. خب همکاران پیشنهادش را اعلام می کند، اگر روشی هم به ذهن خودتان رسید می توانید به او پیشنهاد دهید و سپس بپرسید: «چطور مطمئن شویم که حتماً به تعهدت عمل خواهی کرد؟» تفاوت این سؤال با سؤال قبلی این است که در اینجا تعهد عمیق تر و محکم تر خواهد شد، زیرا همکاران باید پاسخی بدهد که شما مطمئن شوید که تعهدش را انجام می دهد.

و در آخر سؤالی که می بایست از همکاران بپرسید، این است که در صورت رعایت نکردن این تعهد چه کاری باید انجام دهد؟ یا چه جریمه‌ای برای خود در نظر می گیرد؟ در این روش به جای اینکه شما فرد را تنبیه کنید به خودش این فرصت

را می‌دهید که جریمه‌اش را انتخاب کند تا اگر دچار اشتباه شد طبق گفته خودش موضوع را پیش ببریم. البته ممکن است شخص، جریمه بسیار ساده یا بسیار سخت برای خودش در نظر بگیرد که در هر دو صورت نباید این نوع جریمه را بپذیرید.

با پرسیدن این سؤالات قطعاً شما در متعهد کردن کارکنانتان موفق‌تر خواهید بود. البته نکته بسیار مهمی که باید در نظر داشته باشید، این است که خودتان هم پای تعهداتتان باشید و در زمانی که به توافق رسیده‌اید، حتماً آماده باشید تا موضوع موردتعهد را پیگیری کنید. مثل برخی افراد نباشید که انجام کاری را از دیگران درخواست می‌کنند، اما خودشان کلاً آن موضوع را فراموش می‌کنند و پیگیری نمی‌کنند و نتیجه این می‌شود که اطرافیان و همکارانشان آن‌ها را جدی نمی‌گیرند.

## پرسش‌های تعهدگیری

- چه تعهداتی داشتی/داری؟
- به نظر خودت به تعهدت عمل کردی؟
- چه کار می‌کنی تا بتوانی به تعهدت عمل کنی؟
- چطور مطمئن شویم حتماً انجامش می‌دهی؟
- اگر دوباره به تعهدت عمل نکردی چه کار کنیم؟

**برای دعوت به انجام تعهد استفاده از سؤالات اصولی ضروری است و تهدید یا دعواکردن، شیوه درستی برای دعوت به مسئولیت‌پذیری و انجام تعهد نیست.**

## اقدامک

یکه از کوره‌های را که به خودتان قول داده‌اید انجام دهید، اما احساس می‌کنید تعهدتان کافی نیست یادداشت کنید. سپس با پرسیدن سوالات تعهد گیر و پاسخ به آن‌ها از خودتان تعهد بگیرید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## افراد خطرناک در محیط کار

به نظرم برخی از افراد برای یک سازمان به قدری خطرناک هستند که باید علامت خطر را به آن‌ها نصب کرد که تا حد امکان از آن‌ها دوری شود. منفی‌ها جزو این افراد هستند.

متأسفانه تعداد این افراد منفی‌نگر کم نیست. این افراد در همه‌جا حضور دارند و حتماً شما خواننده گرامی هم تجربه هم‌صحبتی با این افراد را داشته‌اید و از تأثیرات منفی که بر حال شما داشته‌اند، بی‌خبر نیستید. البته همه ما یک شخصیت منفی‌نگر درون خودمان هم داریم، اما اگر به او بی‌اعتنا باشیم و حرف‌هایش را باور نکنیم و به زبان نیاوریم، خیلی راحت می‌توانیم مدیریتش کنیم.

برخی از افراد هستند که بیش‌ازحد منفی هستند و هنگامی که سروکله‌شان در محل کار پیدا می‌شود، فضا را مسموم می‌کنند. همه ما این افراد را می‌شناسیم و می‌دانیم که مغز ما هم در واقع منفی‌نگر است.

مغز ما این منفی‌نگری را از اجدادمان به ارث برده است. اجداد مثبت‌نگر ما به‌خاطر اینکه بسیار خوش‌بین بودند و در مقابل حیوانات درنده و خطرات محیطی برای حفظ بقاء خود تلاشی نکردند، نسلشان منقرض شد و تنها منفی‌نگرها بودند که در مقابل این خطرات یا مبارزه کردند یا جانشان را برداشتند و فرار کردند تا توانستند زنده بمانند و ما هم از نسل همین منفی‌نگرها هستیم.

بنابراین اگر آموزش ندیده باشیم و توان مدیریت ذهن خود را نداشته باشیم، در این صورت زمانی که شخص منفی شروع به ناله و شکایت می‌کند، در سازمان قدم می‌زند و از اتاقی به اتاق دیگر رفته و مشکلات را بزرگنمایی می‌کند، مغز منفی‌نگر ما هم وارد عمل شده، با فرد منفی همراهی می‌کند و در نهایت احساس ناامیدی و نگرانی به ما دست می‌دهد.

اما با منفی‌های بیرونی چه کنیم؟ حتماً شنیده‌اید که می‌گویند یک فکر منفی یا یک صحبت منفی که اول روز به ما منتقل می‌شود، می‌تواند کل روز ما را تحت تأثیر

قرار دهد. پس بهتر است تا جایی که می توانیم ورودی های این منفی ها را ببندیم و به هر چیزی اجازه ورود به ذهنمان ندهیم.

متأسفانه قبلاً در شرکتمان همکاری داشتم که به شدت منفی بود. اغلب صبح ها دیرتر در محل کار حاضر می شد و از زمانی که وارد شرکت می شد انرژی منفی را در محیط کار پراکنده می کرد و معمولاً یک یا دو نفر را نیز با خود همراه می کرد. من تمام تلاشم را می کردم تا بی توجه باشم و حواسم را به کارم متمرکز کنم. معمولاً گوشی تلفن را برمی داشتم و با مشتریان تماس می گرفتم تا اینکه یک بار از بی توجهی من عصبانی شد، تلفن مرا قطع کرد و از من خواست تا به حرف هایش گوش دهم. از آنجایی که حرف هایش چیزی به من اضافه نمی کرد، خیلی محترمانه به او گفتم من برای کار در سازمان استخدام شده ام، نه برای شنیدن منفی بافی های شما و خب نتیجه خوبی هم گرفتم.

این رفتار او باعث شده بود در ارتباطاتش با همکاران خود دچار مشکل شود و هیچ کس حاضر نباشد تا با او همکاری کند. مدیران که برای حل این مسئله تلاش می کرد و او را به بخش های دیگر سازمان منتقل می کرد، متوجه شد که تغییر جا و مکان تأثیری در رفتار این فرد ندارد.

در یک محیط کار معمولاً یک یا دو نفر هستند که می توانند فضا را مسموم کنند، آن ها هر جا بروند منفی بودن را همراه خود می برند و موجب تخریب بخش های مختلف سازمان می شوند.

به عنوان یک مدیر این افراد را شناسایی کرده و اجازه ندهید هجوم توفان منفی نگری شان جو سازمان را نابود کند. به عنوان یک کارمند وظیفه شما این است

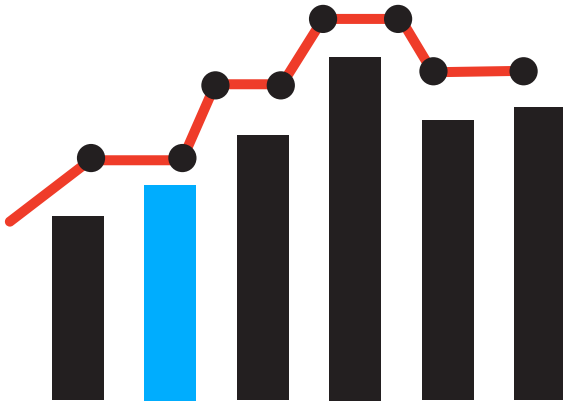
که در مرحله اول این ویژگی را از خود دور کنید و بدانید که با وجود منفی بودن نه تنها افراد جذب شما نمی شوند، بلکه آن‌ها را از خود فراری می‌دهید. در مرحله دوم افراد منفی‌نگر را همراهی نکنید و تا جایی که می‌توانید در بحث و گفتگو با آن‌ها مشارکت نکنید، زیرا همراهی و توجه با آن‌ها باعث تقویت منفی‌ها در محیط کار می‌شود. بهتر است از آن‌ها بپرسید: «با گفتن این حرف‌ها چه چیزی به خود اضافه می‌کنند؟ آیا با منفی‌نگری و غرزدن مشکلات و مسائل حل خواهند شد؟ آیا بهتر نیست به جای منفی‌نگری روی موارد مثبت تمرکز کنند و به دنبال راه‌حلی برای مسائل باشند؟»

همان‌طور که گفتم، یکی از روش‌ها بی‌توجهی به این افراد است و اغلب این افراد بعد از دریافت بی‌توجهی از طرف شما دیگر به منفی‌بافی‌های خود ادامه نمی‌دهند یا اگر در جایی هستید که امکان ترک محل وجود دارد، می‌توانید آنجا را ترک کنید.

**۹۹ درصد از افراد می‌گویند که دوست دارند با افراد مثبت‌تر در ارتباط باشند. از هر ۱۰ نفر ۹ نفر معتقدند که وقتی در کنار این افراد قرار می‌گیرند، بازدهی بالاتری دارند.**

## فصل دوم

### برقراری ارتباط موثر







حتماً شما هم موقعیت‌هایی را داشته‌اید که در آن ارتباط خود با فردی احساس خوبی داشته‌اید و ممکن است بگویید: «با او خیلی جور هستم»، «حالم کنارش خوب است» یا «زبان همدیگر رو خوب می‌فهمیم». این احساس خوب موجب می‌شود که ارتباط حاصل شده بلندمدت شود.

در مورد ارتباط مؤثر تعریف‌های زیادی وجود دارد و اکثر افراد فکر می‌کنند ارتباط مؤثر یعنی اینکه بتوانیم شخص مقابلمان را مجبور کنیم یا متقاعد کنیم که در راستای منافع ما کاری انجام دهد. در صورتی که ارتباط مؤثر یعنی اینکه رفتاری از خودمان بروز دهیم که حس خوب را در فرد مقابلمان ایجاد کنیم و مجموعه این رفتارها منجر به داشتن رابطه‌ای بلندمدت و باکیفیت شود. به نظرم ارتباط مؤثر بسیار پراهمیت است. اغلب افراد به آن توجه نمی‌کنند، همواره به دنبال منافع خود هستند و دید بلندمدت به روابطشان ندارند. تمرکز من در این فصل و البته در کل کتاب روی افزایش کیفیت روابط و حفظ روابط در بلندمدت است.

همان‌طور که در ابتدای ارتباط نگاه انسان اهمیت دارد و نگاه باید دل‌نشین باشد،

اولین کلماتی که به کار می‌برد هم بسیار بااهمیت است و کلام هم باید گوش نواز باشد. کلمات همانند تابلوی خوشامدگویی هستند و روی آن‌ها نوشته شده «خوش آمدید» یا نوشته شده «نزدیک نشوید». منظورم این است که وقتی با فردی ارتباط می‌گیریم، طرز رفتار اولیه و لحن و آهنگ کلام او برای ادامهٔ ارتباط بسیار تعیین کننده است. خوب شاید این سؤال برایتان پیش بیاید که یعنی لحن زیبا داشته باشیم؟

در پاسخ باید بگویم بله، ولی زیبا بودن قطعاً تفسیرهای متفاوتی دارد و منظور من این است که بتوانیم کلاممان را با حال و هوای شنونده تطبیق دهیم. زمانی که هنوز با مبحث ارتباطات مؤثر خیلی آشنایی نداشتیم، معمولاً به محض دیدن اینکه همکارم کم انرژی است و با صدای آرام و خسته صحبت می‌کند، بسیار پرانرژی به سراغ او می‌رفتم، با او صحبت می‌کردم و می‌خواستم انگیزه و انرژی مثبت به او بدهم، ولی خیلی جواب نمی‌گرفتم و کاملاً واضح بود که حوصلهٔ شنیدن هم ندارد. بعد از اینکه به این موضوع پی بردم، اول خودم را با حال و هوای او سازگار می‌کردم، یعنی با صدایی آرام‌تر شروع به صحبت می‌کردم. بعد که با من ارتباط می‌گرفت و حس خوبی از همراهی من داشت، سطح انرژی کلامم را افزایش می‌دادم. زمانی که انرژی و اشتیاق او با من هم‌سطح می‌شد، او دیگر یک فرد خسته و بی انرژی نبود. حتی به‌عنوان یک فروشنده زمانی که توان فهمیدن حس و حال مشتری یا مشتری احتمالی خود را داشته باشیم و سعی کنیم لحن و آهنگ کلام خودمان را با او همسان کنیم، در برقراری ارتباط با او و فروش به او موفق‌تر خواهیم بود.

تصور کنید زمانی که کالای موردعلاقهٔ خود را در پشت ویتترین مغازه‌ای می‌بینید و با خود می‌گویید این همان چیزی است که می‌خواستیم، با هیجان و شوق فراوان

وارد مغازه می‌شوید و از فروشنده سؤالی در مورد کالای مورد علاقه‌تان می‌پرسید. فروشنده‌ای که سرش داخل موبایلش است و احتمالاً زحمت بلندشدن از روی صندلی را هم به خود نمی‌دهد، با بی‌میلی نگاهی به شما انداخته و پاسختان را می‌دهد و دوباره به موبایلش برمی‌گردد.

این فروشنده نه تنها تمایلی به برقراری ارتباط با شما نشان نداده است، بلکه خود را با هیجان و اشتیاق شما شریک نکرده است و در خوش‌بینانه‌ترین حالت شما به خاطر آن کالا دقایقی فروشنده را تحمل می‌کنید و از او خرید می‌کنید، ولی به احتمال زیاد تمایلی به خرید مجدد نخواهید داشت. در بدبینانه‌ترین حالت هم خرید نمی‌کنید و فروشنده مشتری خود را از دست می‌دهد.

اکثر سؤالاتی که فروشنده‌ها از من می‌پرسند این است که چرا مشتری از ما خرید نمی‌کند یا چطور مشتری را ترغیب به خرید کنیم؟ و من یک پاسخ به این سؤال دارم و آن هم داشتن ارتباط مؤثر با مشتری است.

شما در هر کسب‌وکاری که باشید، باید تلاش کنید تا مشتریان وفادار داشته باشید، مشتریانی که به خرید خود ادامه می‌دهند و حتی شما را به دیگران معرفی می‌کنند و نحوه رفتار و ارتباط شما با مشتری در ساخت تجربه خوب برای مشتری بسیار تأثیرگذار است.

در مباحث مربوط به فروش و ارتباط با مشتری سخن برای گفتن بسیار زیاد است که در فصل‌های بعدی به آن می‌پردازیم، اما در صورتی که به این موضوعات علاقه‌مند هستید، پیشنهاد می‌کنم به وب‌سایت [zahraebrahimi.com](http://zahraebrahimi.com) مراجعه کنید و از آموزش‌های بیشتر در این زمینه استفاده کنید.

## توجه به علایق و خواسته‌ها

یکی از بهترین اقداماتی که برای داشتن ارتباط مؤثر و بلندمدت نیاز است انجام دهیم، توجه به علایق و خواسته‌های دیگران است. در وجود هر انسانی قصری وجود دارد و هر یک از ما در قصر خودمان فقط چیزهایی را که دوست داریم وارد می‌کنیم که شامل افراد، ارزش‌ها، علایق، طرز فکرها و دیدگاه‌ها، خواسته‌ها و نیازهاست و از آن‌ها محافظت می‌کنیم.

علاوه بر موارد فوق در قصر ما افرادی که دوست داریم با آن‌ها باشیم نیز وجود دارند. چیزهایی که خیلی دوست داریم داشته باشیم و تجربه کنیم و باورهایی که بخشی از رفتار ما هستند هم قرار دارند.

ما زمانی احساس خوبی پیدا می‌کنیم که اشخاص، اتفاقات و هر آنچه که در دنیای واقعی با آن‌ها سروکار داریم با آنچه در قصر وجودمان قرار دارد، مطابقت داشته باشد. به اصطلاح ساده‌تر، ما در طول زندگی با قصرمان در ارتباطیم و همه چیزهای بیرونی را با چیزهایی که در قصر ما قرار دارند، تطبیق می‌دهیم.

به‌طور مثال تصور کنید شما مدیرتان را در جایگاه خوبی در قصرتان قرار داده‌اید. حال اگر همکارتان شروع به بدگویی در مورد مدیرتان کند یا عملی را به ضرر او بخواهد انجام دهد، شما هرگز به این شخص اجازه ورود به قصرتان را نمی‌دهید و ارتباطتان با او به‌شکل سابق نخواهد بود.

یا در مثالی دیگر تصور کنید شما کارمندی هستید که در قصر مدیرتان جای دارید. زمانی که شما شروع به انجام کم‌کاری، بی‌احترامی یا هر رفتار غیرحرفه‌ای

دیگری در محیط کارتان می‌کنید، کم‌کم از قصر مدیریتان خارج می‌شوید، دیگر برای او ارزش قبلی را نخواهید داشت و احتمالاً باید به فکر شغل دیگری باشید. بنابراین ما به‌عنوان یک انسان که در اجتماع زندگی می‌کند و برای رسیدن به اهدافش نیازمند برقراری ارتباط با افراد مختلفی است، لازم است که اطرافیان خود را بهتر و بیشتر بشناسیم تا بتوانیم ارتباطات قدرتمندی را با آنها بسازیم.

پس لازم است از خودمان سؤال کنیم: «چقدر داشته‌ها و علاقه‌های افرادی که با آنها بیشترین ارتباط را داریم را می‌شناسیم؟ آیا به‌عنوان یک دوست می‌دانیم چه چیزهایی برای دوستان جالب و ارزشمند است؟ آیا می‌دانیم مدیران یا همکاران چه علایق و ارزش‌هایی دارد؟ چه اولویت‌هایی در کار دارد یا نسبت به چه واژگانی حساسیت دارد؟» حتی برخی واژگان هم برای افراد ممکن است معنا و مفهوم خاص و متفاوتی داشته باشند که عدم توجه به آنها باعث ایجاد تنش و حساسیت در فرد می‌شود.

تنها کافی است به موارد گفته‌شده توجه داشته باشیم و به آنها احترام بگذاریم تا تأثیر فوق‌العاده‌ای را در روابطمان ببینیم. متأسفانه اکثر افراد می‌دانند که باید طرف مقابل خود را بشناسند و دیدگاه‌ها، خواسته‌ها، علایق و ارزش‌های او را بدانند، اما در واقعیت هیچ توجهی به این موارد نمی‌کنند و زمانی که فرد مقابلشان از علایق خود صحبت می‌کند، به‌جای اینکه به آنها احترام بگذارند، یک تیم تخریب برای از بین بردن این علایق و ارزش‌ها در فرد مقابل، آماده می‌کنند تا با انتقاد، تحقیر و تمسخر به او و علایقش حمله کنند.

با دانستن همین نکته که هرکسی از داشته‌ها و علاقه‌های خود حراست می‌کند،

متوجه می‌شویم که هرچقدر به این موارد توجه کنیم، ارتباط بهتر و محکم‌تری شکل می‌گیرد و انتقاد، تحقیر، مقایسه و بی‌احترامی نه‌تنها کمکی به بهبود روابط نمی‌کنند، بلکه باعث می‌شوند افراد از ما دور شوند.

**افراد در گفتگوهای خود بیشتر از علایقشان صحبت می‌کنند  
و شما باید این علایق را بشناسید.**

### اقدامک

یک لیست از علایق و ارزش‌های حداقل ۵ نفر از نزدیکان خود  
که با آن‌ها در ارتباط هستید، تهیه کنید.

.....

.....

.....

اگر نتوانید چه علایق و ارزش‌هایی دارند، از آن‌ها بپرسید و  
بازداشت کنید.

به کیفیت ارتباطات خود با هر یک از این افراد، از ۱۰ نمره بدهید.

.....

## حل تعارضات در محیط کار

همان طور که در بخش قبلی در مورد خواسته‌ها، ارزش‌ها و عقاید و... افراد صحبت شد و از شما خواسته شد تا لیست ارزش‌ها و علایق حداقل ۵ نفر نزدیک خود را بنویسید و به کیفیت ارتباطات خود با این افراد نمره بدهید. اگر این تمرین را انجام داده باشید، حتماً خواهید دید افرادی که کیفیت ارتباط شما با آن‌ها نمره پایینی دارد، آن‌هایی هستند که بیشترین ناهماهنگی را با شما در خواسته‌ها، علایق و ارزش‌ها دارند. البته اگر از علایق، ارزش‌ها و خواسته‌های آن‌ها آگاه نبودید، نمی‌توانستید علت این ناهماهنگی را متوجه شوید. در واقع در این روابط تعارض یا ناهماهنگی بیشتری وجود دارد که احتمالاً مدیریت هم نمی‌شود.

شاید اصطلاح تعارض قدری سخت به نظر برسد، اما منظور من همان اختلاف بین خواسته‌هاست. اگر بخواهم تعارض را به زبانی ساده تعریف کنم، باید بگویم زمانی که ما یک خواسته داریم و طرف مقابل هم خواسته‌ای دارد و این خواسته‌ها هماهنگ نیستند، در این حالت تعارض وجود دارد و تعارض امری کاملاً طبیعی است. اگر ما توان مدیریت این تعارضات را نداشته باشیم، کیفیت روابط ما پایین خواهد بود و دائماً درگیر بحث و مجادله خواهیم بود.

دلیل اول برای طبیعی بودن تعارض این است که ما انسان هستیم و نیازها و خواسته‌های متفاوتی داریم، مثلاً یک نفر به دنبال شغلی با درآمد بالاست، ولی یک فرد دیگر ترجیح می‌دهد یک شغل با درآمد معمولی داشته باشد، به اندازه‌ای که بتواند امورات خود را بگذراند. یا برای یکی امنیت شغلی مهم است، ولی برای دیگری میزان حقوق یا میزان علاقه به شغلش اهمیت دارد.

دلیل دوم این است که باورها و ارزش‌های ما با یکدیگر متفاوت است، مثلاً یکی اعتقادات مذهبی دارد، ولی دیگری ندارد. برای یکی وقت‌شناس بودن یک ارزش است، ولی برای دیگری چندان اهمیتی ندارد که اطرفیانش دیر برسند یا بدقولی کنند. به همین خاطر وقتی ما انسان‌ها با اندازه‌های متفاوتی از خواسته‌ها، نیازها، باورها و ارزش‌ها در مقابل هم قرار می‌گیریم، کاملاً طبیعی است که دچار اختلاف و تعارض شویم.

در هر نوع رابطه‌ای تعارض ۱۰۰ درصد وجود دارد و البته هرچه رابطه نزدیک‌تر و تنگ‌تر باشد، تعارض هم بیشتر می‌شود. وقتی که ما از این واقعیت خیلی مهم که تعارض وجود دارد بی‌اطلاع باشیم، مدام عصبانی می‌شویم و از زمین و زمان گله و شکایت می‌کنیم که چرا در هر رابطه‌ای که قرار می‌گیریم، آن قدر تعارض وجود دارد، ولی اگر آگاه باشیم، مطمئناً به جای عصبانی شدن رفتار درست را انتخاب می‌کنیم.

از آنجایی که این مهارت ارتباطی مهم را در کتاب الکترونیکی‌ام با عنوان «مهارتی ضروری برای داشتن روابط عالی» به‌طور مفصل توضیح داده‌ام و در مورد نحوه مدیریت تعارض و اشتباهات رایج در حل تعارض هم نوشته‌ام، بنابراین در این کتاب صحبت را کوتاه کرده و فقط به یک تکنیک برای حل تعارض در روابط کاری بسنده می‌کنم. پیشنهاد می‌کنم حتماً کتاب الکترونیکی را از قسمت هدایا که آدرس آن را اینجا قرار داده‌ام، به‌صورت رایگان دانلود کنید و از نکات مفید آن استفاده نمایید.

---

آدرس دریافت هدایای کتاب:

<http://www.zahraebrahimi.com/bgift>



در محیط‌های کاری هم تعارض وجود دارد و امری کاملاً اجتناب‌ناپذیر است. آمار موجود نشان می‌دهد ۱۸ تا ۲۶ درصد زمان مدیران صرف تعارضات می‌شود.

به نمونه‌های زیر توجه کنید:

- کارمندی که به مدیرش گزارش کار نمی‌دهد، اما از نظر مدیر گزارش کار بااهمیت است.

- پیکی که غذا را دیر به دست مشتری می‌رساند، ولی برای مدیرش اهمیت دارد که غذا به‌موقع به دست مشتری برسد.

- کارمندی که با تأخیر در محل کارش حاضر می‌شود و خواسته‌اش با خواسته مدیرش که حضور به‌موقع در محل کار است، در تعارض است.

همه این موارد برای ما بسیار آشنا هستند و حتماً در محل کارمان و در روابط کاری‌مان شاهد آن‌ها بوده‌ایم.

تعارض مثل یک بیماری ویروسی است. در ابتدا همانند ویروسی است که وارد بدن شده و ممکن است حتی ما از وجود این ویروس در بدنمان بی‌اطلاع باشیم، ولی بعد از گذشت مدتی به یک بیماری جدی تبدیل شود. تعارض هم همین‌طور است، شاید در ابتدا خیلی جدی گرفته نشود و طرفین رابطه مشکلی با آن نداشته باشند، ولی وقتی تعارضی حل نشود، بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود و به یک کینه یا بحران جدی تبدیل می‌شود. آن‌وقت است که دیگر حال رابطه خوب نیست.

قبلاً همکاری داشتم که یکی از مدیران اجرایی شرکت هم بود. ایشان با مدیرعامل شرکت خیلی در تعارض بودند و از آنجایی که من از دیدگاه و خواسته‌های مدیرم

مطلع بودم، می‌دیدم که همکارم در اکثر مواقع دقیقاً مخالف خواسته‌های مدیر عمل می‌کرد. خب نتیجه هم عصبانیت و بحث بین آن دو بود، ولی برایم جالب بود که چرا مدیرم نمی‌خواهد مسئله‌اش را با او یک بار برای همیشه حل کند. درواقع مدیرم از حل تعارض با او اجتناب می‌کرد تا اینکه تبعات سنگینی را متحمل شد و تصمیم گرفت به این ارتباط کاری خاتمه دهد.

همان‌طور که براندون بوچرد هم در جمله زیبایی می‌گوید:

**اجتناب بهترین استراتژی کوتاه‌مدت برای دوری از تعارض و  
بهترین استراتژی بلندمدت برای بدبختی است.**

## تکنیک حل تعارض

یکی از قدرتمندترین ابزارها برای حل تعارض پرسیدن سؤال است. می‌خواهم یک تکنیک فوق‌العاده مؤثر را به شما بگویم که اگر از این تکنیک در حل تعارضات خود استفاده کنید، بسیار موفق خواهید بود.

## گام صفرم: ارتباط مؤثر

در مدیریت تعارض در محل کار مهم‌ترین و بنیادی‌ترین گام شناخت کارمند یا مدیر، آگاهی از دیدگاه‌ها، علایق و احساسات همدیگر است، زیرا قبل از حل تعارض، به ارتباط مؤثر با فرد و دعوت از او برای گفتگو نیاز داریم.

## هرچقدر به داشته‌ها، ارزش‌ها و علاقه‌های همدیگر توجه کنیم، ارتباط بهتر شکل می‌گیرد.

### گام اول: بیان واقعیت

گام اول بیان واقعیتی است که هر دو نفر در آن اتفاق نظر داریم، نه برداشت شخصی خودمان از واقعه.

### گام دوم: بیان احساسات و خواسته‌ها

گام دوم صحبت از احساسات و بیان واضح خواسته‌ها است، یعنی دقیقاً مشخص کنیم که چه چیزی می‌خواهیم.

### گام سوم: سؤال

گام سوم سؤال پرسیدن است، مثلاً از مدیران بپرسیم: «به نظر شما چه کاری می‌توانم انجام دهم که هم شما راضی باشید هم من؟»

فرض کنید کارمندی هر روز صبح با تأخیر در محل کار حاضر می‌شود و این کار او با خواسته مدیرش در تعارض است. مدیر با الگوی فوق اقدام به حل تعارض می‌کند و با ارتباط مؤثر، نه با تحقیر و توهین با کارمند وارد گفتگو می‌شود: «واقعیت این است که اکثر روزها با تأخیر به محل کار می‌رسی، احساس می‌کنم شغلت برای تو آن قدر ارزشمند نیست. من می‌خواهم که به‌موقع در محل کار باشی تا کار معوقه نداشته باشی. به نظرت چه کاری باید انجام دهیم تا این مسئله حل شود؟»

با این روش خواهیم دید که هرچقدر هم که کارمند بخواهد بهانه‌جویی کند، مدیر با پرسیدن سؤال‌های درست او را به مسئولیت‌پذیری دعوت می‌کند.

ما یاد گرفتیم که از خواسته‌های افراد آگاه شویم تا ارتباط مؤثرتری با آن‌ها داشته باشیم و راحت‌تر تعارضاتمان را مدیریت کنیم. علاوه بر این ما باید به خواسته‌های خود هم آگاهی داشته باشیم و روش ابراز صحیح آن را هم بلد باشیم تا کمتر دچار تعارض شویم. در ادامه به این موضوع می‌پردازیم.

## اقدامک

یکه از تعارفات خود را در محل کارتان به خاطر بی‌موردی. ابتدا در  
ذهن خود تکنیک حل تعارضات برای این مسئله را تمرین کنید،  
پس در واقعیت آن را اجرا کنید.

.....  
.....

## خواسته خود را واضح بیان کنید

در فرهنگ ما اغلب به خاطر رودربایستی و تعارفات، افراد از گفتن خواسته خود اجتناب می‌کنند یا به خاطر خجالتی بودن و ترس از قضاوت دیگران نظر و خواسته خود را بیان نمی‌کنند. البته خیلی وقت‌ها هم افراد اصلاً نمی‌دانند دقیقاً چه چیزی

می خواهند. وقتی هدفمان نامشخص است و دقیقاً نمی دانیم چه چیزی می خواهیم، چطور می توانیم انتظار داشته باشیم تا خواسته و پیام خود را به دیگران منتقل کنیم؟ اگر می خواهیم با همکاران و مشتریان خود ارتباط موافقی داشته باشیم، باید دقیقاً بدانیم چه چیزی می خواهیم.

حتماً افرادی را دیده‌اید که بار مسئولیت تصمیم‌گیری خود را بر دوش دیگران می‌اندازند و می‌گویند: «در مورد این موضوع خودت تصمیم بگیر.» بعد ممکن است طرف مقابل تصمیمی به نفع خودش بگیرد و اصلاً به نفع آن فرد نباشد. در این صورت است که بحث و دعوا پیش می‌آید. این قضیه در روابط بین شرکای کاری هم بیشتر دیده می‌شود. پس بهتر است به جای این کار فرد خواسته‌ها و اولویت‌هایش را واضح مشخص کند تا به نتیجه دلخواهش هم برسد. در ادامه در مورد روش‌هایی برای مشخص کردن دقیق خواسته‌ها صحبت خواهیم کرد.

## اهداف ما در بیان منظورمان

حتماً برای شما هم پیش آمده که به عنوان مخاطب در یک سخنرانی یا یک جلسه کاری حضور داشته باشید و پیام گوینده به قدری مبهم بوده که شما در طول این مدت تلاش کرده‌اید تا هدف و منظور گوینده از صحبت‌هایش را حدس بزنید.

دقیقاً اگر ایده‌ما یا هدفی که در صحبت‌هایمان داریم مبهم باشد، پیام ما هم به همان اندازه مبهم به مخاطب منتقل می‌شود و به احتمال زیاد مخاطب منظورمان را درک نکرده و نمی‌تواند ارتباط مؤثری با ما برقرار کند. در بیان منظور دودسته اهداف داریم: انفعالی و فعال.

## تا زمانی که ندانیم دقیقاً چه خواسته‌ای داریم، نتیجه همان قدر مبهم خواهد بود.

### اهداف انفعالی

اهداف انفعالی یعنی شخص دقیقاً نمی‌داند چه می‌خواهد. بنابراین نمی‌تواند مقصودش را شفاف بیان کند. در نتیجه ممکن است افراد منظور او را به درستی دریافت نکنند و آنچه را که بیان می‌کند نادیده بگیرند. در نتیجه منجر به نتایج ناخواسته می‌شود.

حال چرا افراد اهداف انفعالی را انتخاب می‌کنند؟ این افراد آگاهانه یا ناآگاهانه ترجیح می‌دهند طوری صحبت کنند که شنونده در حد کلماتی که می‌شنود از او انتظار داشته باشد. به طور مثال این افراد زمان دقیق انجام کار را مشخص نمی‌کنند تا برای قول و تعهد خودشان شرایط دقیقی را مشخص نکرده باشند تا اگر کارها طبق روال پیش نرفت، خودشان مسئولیتی نداشته باشند.

اگرچه این انفعال به ظاهر مسئولیت را از دوش آن‌ها برمی‌دارد، ولی اگر کارها طبق روال پیش رفت، هیچ اعتباری هم برای شخص نخواهد داشت و هیچ‌گاه در اهداف کاری خودشان موفق نمی‌شوند. همکاری داشتیم که عادت داشت از کلمات مبهم و نامطمئن استفاده می‌کرد، مثلاً وقتی مشتری درخواستی از او داشت به او می‌گفت: «سعی می‌کنم.» یا «بعد از تمام‌شدن کارم با شما تماس می‌گیرم.» اگر کاری با او داشتیم، می‌گفت: «احتمالاً بابت این موضوع یک گفتگو با شما خواهیم داشت، اجازه بدهید وقتی آزاد شود.» هیچ‌وقت زمان مشخصی را تعیین نمی‌کرد یا

مثلاً می‌گفت: «تا آخر هفته گزارشی از پیشرفت پروژه ارائه می‌دهم.» که البته فکر می‌کنم خدا نمی‌خواست و گزارشی هم ارائه نمی‌شد، به‌خاطر اینکه اغلب دلایل و بهانه‌هایی می‌آورد که وانمود کند، شرایط پیش‌آمده از کنترل او خارج بوده است.

این هدف انفعال باعث شده بود که ما اطمینانی به اینکه او تصمیماتش را عملی کند، نداشته باشیم. درواقع او از این عادت به‌عنوان یک تبصره برای خود استفاده می‌کرد تا اگر نتوانست به قولش عمل کند، بهانه خوبی داشته باشد و بگوید من که زمان مشخصی تعیین نکرده بودم، من که قول نداده بودم و... .

در صورتی که از این هدف نتیجه معکوس گرفت و به‌عنوان فردی بی‌ثبات، نامنظم و بی‌تعهد شناخته شد. البته زمانی که او متوجه تأثیر منفی این نوع کلام در محیط کار و پایین آمدن اعتبارش در میان همکاران و مشتریان شد، تصمیم گرفت با قبول مسئولیت و رفع ابهام از کلامش فرد قابل اطمینان و خوش‌قولی باشد.

با اینکه تغییر عادت و قبول مسئولیت سخت است، ولی همان‌طور که می‌دانید زمانی که تعهد کلامی می‌دهیم و زمان مشخصی برای انجام کار را اعلام می‌کنیم، دیگر بهانه‌ای برای انجام ندادن کار در وعده مشخص شده نداریم، زیرا مسئولیت کار را قبول کرده‌ایم. به جای «سعی می‌کنم»، «بینم چی پیش میاد» و... بگویید: «انجام می‌دهم.»

البته این مورد نه تنها در محل کار، بلکه در زندگی شخصی هم نقش بسیار پررنگی دارد و نداشتن انفعال و ابهام و مشخص کردن دقیق خواسته و هدف، اصلی‌ترین گام برای رسیدن به اهداف است.

## اهداف فعال

در این حالت فرد قبل از صحبت کردن فکر می کند و مطمئن می شود که آنچه می گوید، دقیقاً همان چیزی باشد که واقعاً منظورش است. تصور کنید ما طوری خواسته خود را مطرح کنیم که اجازه دهیم دیگران افکار و احساسات ما را حدس بزنند. چه اتفاقی پیش خواهد آمد؟ واضح است که نتیجه دلخواهمان را به دست نخواهیم آورد، زیرا به اندازه تعداد انسان هایی که وجود دارد، برداشت های متفاوتی وجود دارد و هر کس از دریچه نگاه خودش به موضوع نگاه می کند. بنابراین هنگام بیان خواسته باید اهداف صحبت و خواسته مان کاملاً واضح و روشن باشد. همچنین مشخص بودن خواسته تا حد زیادی از تعارضات بیهوده جلوگیری می کند.

اگر شما یک مدیر هستید، تصور کنید یک بار با عصبانیت با کارمندانتان صحبت کنید و دستورات نامفهوم و مبهم بدهید. نه تنها کارمندانتان نمی توانند بفهمند دقیقاً چه کاری از آن ها خواسته اید و در عمل به دستورات شما دچار مشکل می شوند، بلکه ممکن است حتی تمایل به انجام درخواست شما هم نداشته باشند. حال تصور کنید که خواسته خود را شفاف و مطمئن بیان کنید. در این صورت کارمندان شما به راحتی شما را درک کرده و به دستورات شما عمل می کنند و حتی ممکن است به خاطر همراهی و حمایت شما، در کمک کردن به شما و انجام خواسته هایتان از همدیگر سبقت بگیرند.



## اقدامک

برای خواسته هایمان اهداف فعال بنویسید.

.....

.....

.....

نصوه بیان خواسته خود را با اهداف بلند تمرین کنید.

.....

.....

.....

## منظورتان را شفاف بگویید

در اینجا می خواهیم با کلمات بازی کنیم، یعنی پیام اصلی مان را شاخ و برگ دهیم، آن را مختصر و مفید بیان کنیم یا جذابیت بیشتری به صحبت هایمان اضافه کنیم تا جایی که مطمئن شویم مخاطب ما دقیقاً همان چیزی را که ما می خواهیم از صحبتمان دریافت کرده باشد. شاید به من بگویید: «سخت نگیر، فرقی نمی کند همیشه منظور ما همانی است که می گوییم، هر دو یکی است.» پس به این دو جمله دقت کنید: «هر چیزی که می خورم را می بینم» و «هر چیزی که می بینم

را می خورم.» مفهوم این دو جمله کاملاً متفاوت است. پس همیشه این طور نیست و خیلی وقت ها چیزی که می گوییم دقیقاً منظور ما نیست. در ادامه از مثال هایی استفاده شده است که خواهید دید چطور گاهی اوقات طوری صحبت می کنیم که مخاطبین ما از درک منظورمان درمانده می شوند و راهکارهای گفته شده به ما کمک می کند که با شفافیت بیانمان ارتباطات بهتری را شکل دهیم.

### استفاده از مثال ها و واژه های توصیفی

استفاده از مثال یک نمونه از شاخ و برگ دادن به صحبت است. به جای استفاده از کلمات بیشتر و زیاده گویی، می توانیم هسته اصلی صحبت خود را بیان کنیم و برای درک بهتر موضوع توسط مخاطبمان، با استفاده از مثال های مرتبط و ملموس آن را تکمیل کنیم.

چند سال پیش زمانی که فعالیت خودم را در حیطه بازاریابی و ارتباط با مشتری به تازگی آغاز کرده بودم و فقط چند ماه از همکاری ام با مدیرم می گذشت، مدیرم از من خواست تا فرایندی برای بهبود مستمر تهیه کنم. با اینکه به خاطر تحصیلات مرتبطم که رشته مدیریت بازرگانی بود، با بهبود مستمر در سازمان به طور کلی آشنا بودم، اما در آن لحظه این مفهوم برایم به قدری کلی و مبهم بود که نمی دانستم از کجا شروع کنم. از آنجایی که احساس می کردم من باید متوجه منظورم می شدم، به خودم اجازه سؤال کردن و درخواست توضیحات بیشتر نمی دادم و البته اشتباه می کردم، زیرا همواره سؤال کردن و مطمئن شدن خیلی بهتر از این است که صدها برداشت متفاوت از گفته های طرف مقابلمان داشته باشیم و ذهن خودمان را مشغول کنیم که احتمال این هم وجود دارد که برداشت های ما کاملاً اشتباه باشد. به هر حال

من آن زمان این موضوع را نمی دانستم و به خودم اجازه سؤال کردن هم ندادم. برگردیم به ادامه داستان:

تا اینکه در جلسه بعدی که یک هفته بعد برگزار شد، مدیرم با دیدن طرحی که من ارائه دادم، متوجه شد که من مفهوم بهبود مستمر را می دانم، ولی طرحم بسیار کلی و مبهم است. دقیقاً درخواست مبهم ایشان، نتیجه مبهم و دور از انتظار داشت. این بار از من خواسته شد تا روی بهبود مستمر واحد خودم تمرکز کنم، نه کل سازمان. هم زمان که در حال بررسی واحد خودم و نوشتن فرایند بودم و به این فکر می کردم که ممکن است بازهم دیدگاه من و آنچه نوشته ام با آن چیزی که مدیرم انتظار دارد فرق داشته باشد، ناگهان به الگوی جالبی رسیدم و در جلسه بعدی این الگو را مطرح کردم و از مدیرم خواستم با مثال هایی وضعیت فعلی آن بخش از سازمان را که به تغییر نیاز دارد توصیف کند و بگوید از چه چیزی نارضایتی دارد، دوست دارد چه چیزی تغییر کند و می خواهد آن بخش از سازمان دقیقاً چه ویژگی هایی داشته باشد که از نظر او مطلوب و مناسب است. آن وقت بود که دقیقاً متوجه شدم که چه کاری باید انجام دهم و روی چه موضوعاتی تمرکز کنم. اگر از همان ابتدا خواسته ها کاملاً مشخص می شدند، دیگر دو هفته از زمانم را صرف اینکه بدانم چه چیزی از من خواسته شده نمی کردم. به همین خاطر بود که من به قدرت مثال ها و توضیحات تکمیلی در بیان خواسته ها پی بردم و از این الگو همواره استفاده می کنم تا ابهامی در گفته هایم باقی نماند.

حتی در سخنرانی هایم هم شاهد این موضوع بوده ام که وقتی موضوعی را آموزش می دهم و آن را با مثال ملموسی همراه می کنم، از تأیید مخاطبان و تکان دادن

سرشان متوجه می‌شوم که منظور مرا کاملاً متوجه شده‌اند.

## اقدامک

یک نمونه از استفاده از مثال‌ها و واژه‌های توهیفی در بیان خواسته خود بنویسید.

.....

.....

.....

## تأکید بر منافی که پیام شما برای مخاطب دارد

افراد وقتی به گفته‌هایمان علاقه‌مند می‌شوند که در مورد چیزی صحبت کنیم که به درد آن‌ها بخورد. اولین سؤالی که به ذهن مخاطب ما می‌رسد این است که این حرف‌ها چه فایده‌ای برای من دارد؟ توجه به این نکته در زمانی که ما در ارتباط با مشتریان بالقوه خود هستیم و می‌خواهیم محصول خود را به آن‌ها معرفی کنیم یا بفروشیم بسیار اهمیت دارد، زیرا مشتری به دنبال منافع خودش است.

یا هنگامی که قانون جدیدی را پایه‌گذاری می‌کنیم یا خواسته جدیدی از کارمندان خود داریم، بهتر است به منافی که برای آن‌ها دارد اشاره کنیم. به‌طور

مثال بگوییم که این پیشنهاد باعث راحت تر شدن کار آن‌ها می‌شود یا باعث کسب تجربه جدید می‌شود و یا باعث حفظ مشتریان و افزایش درآمد آن‌ها می‌شود.

برای اینکه متوجه شویم چه چیزی برای طرف مقابلمان یا مشتری‌مان اهمیت دارد، باید سؤالات درستی بپرسیم و البته زمانی هم که طرف مقابلمان شروع به صحبت می‌کند، با تمام وجود گوش دهیم تا هم متوجه دغدغه‌هایش شویم و هم با این کار به او نشان بدهیم که ما به آنچه که برای او مهم است، اهمیت می‌دهیم.

از امروز قبل از هر گفتگویی، لیستی از منافع را که صحبت شما برای طرف مقابلتان دارد داشته باشید و در صحبت خود آن‌ها را بیان کنید.

## اقدامک

یک گفتگو یا جلسه کاری را که در هفته گذشته دارید انتخاب کنید و لیست منافع را که صحبت‌ها برای طرف مقابل دارد، برداشت کنید.

.....

.....

.....

.....

## چطور صحبت کنیم که قابل اعتماد باشیم؟

برای اینکه کلام ما اعتبار بیشتری داشته باشد تا دیگران به ما اعتماد کنند، چند اصل را باید رعایت کنیم:

### ۱. صداقت در صحبت: صادقانه نقاط قوت و نقاط ضعف موضوع مورد بحث

خود را مطرح کنیم. به طور مثال من به عنوان کسی که برای شرکت مشتری جذب می‌کنم، زمانی که می‌بینم خدمات من برای شخصی یا شرکتی مناسب نیست، صادقانه به او می‌گویم که استفاده از این خدمات ما برای شما مناسب یا مقرون به صرفه نیست. قطعاً آن مشتری از من قدردانی می‌کند و خدمات یا محصولات ما را به دیگران توصیه می‌کند و اگر در آینده خودش هم خواهد از خدمات ما استفاده کند، با اطمینان و اعتماد کامل این کار را انجام خواهد داد.

### ۲. عمل به قول‌هایمان: وقتی به مشتری قول می‌دهیم تا محصولش را تا فردا

صبح برایش ارسال می‌کنیم، حتماً سر موعد ارسال کنیم، اگر به مدیران قول دادیم کاری را انجام دهیم سر موعد انجام دهیم. بدقول بودن اعتبار ما را کم می‌کند و باعث می‌شود نتوانیم ارتباطات بلندمدت‌تری داشته باشیم.

### ۳. توجه به نگرانی‌ها و دغدغه‌های افراد: برای یک کارمند مهم است که

احساس کند نگرانی‌ها و مشکلاتش برای مدیرش و سازمان اهمیت دارد. ممکن است مدیرش نتواند مشکلات او را حل کند، ولی توجه و احترام به نگرانی‌ها و دغدغه‌هایش مدیر را در نظر او قابل اعتماد جلوه می‌دهد.

## اقدامک

ملاحظه به میزان اعتماد و اعتباری که در مصیبتان وجود دارد، از ۱ تا ۱۰ نمره بدهید.

.....

بنویسید چه رفتارهایی باعث شده دیگران به شما اعتماد کنند و چه رفتارهایی باعث شده است تا دیگران به شما اعتماد نداشته باشند؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

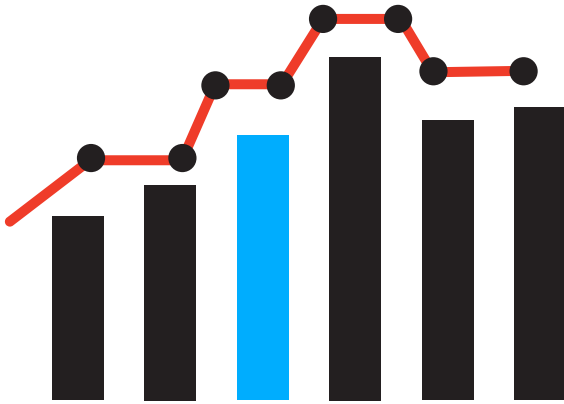
.....





## فصل سوم

# انتقاد یک انتخاب است





انتقاد رفتاری است که در محیط‌های کاری بسیار دیده می‌شود. معمولاً زمانی که افراد احساس کنند رفتار ما با رفتار مطلوب موجود در ذهنشان همخوانی ندارد، شروع به انتقاد می‌کنند و قصد دارند تا ما را مطابق خواسته خودشان اصلاح کنند. در نتیجه نه تنها هیچ تغییر و اصلاحی رخ نمی‌دهد، بلکه کدورت و رنجش نیز شکل می‌گیرد.

با اینکه در اکثر سازمان‌ها از واژه انتقاد سازنده استفاده می‌شود و اعتقاد بر این است که انتقاد سازنده موجب رشد و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود، ولی اگر نظرات افراد را در این مورد جویا شویم، قطعاً خواهند گفت که انتقاد اظهار نظری مخرب، تحقیرکننده و نوعی عیب‌جویی همراه با کینه و دشمنی است، زیرا انتقادهای در واقعیت سازنده نبوده و همواره حس بدی ایجاد کرده‌اند.

حالا سؤال اینجاست که چرا در مورد انتقاد چنین دیدگاهی وجود دارد؟ احتمالاً به این دلیل است که ما از کودکی با همین نوع انتقاد آشنا شده‌ایم. از همان کودکی از ما به شیوه‌ای غیر صحیح انتقاد شده است و ما هم همین شیوه انتقاد را یاد گرفته‌ایم

که جالب و خوشایند نیست، زیرا انتقادهای کودکی مان برچسب‌های ناخوشایندی بوده است که به ما چسبانده‌اند و انتقاد حس تحقیر، تخریب و طردشدن را برای ما به‌همراه داشته است. بنابراین باورهای نادرستی از انتقاد داریم.

انتقاد موضوعی بسیار مهم و پیچیده‌ای است که حتماً در ارتباطات ما جای دارد و هیچ جایگاهی و هیچ شغلی جدا از آن نیست. به‌طور مثال فرقی نمی‌کند شما یک کارمند هستید و در بخش کوچکی از سازمانی مشغول به کار هستید و توسط همکارانتان یا مدیرتان نقد می‌شوید یا مدیرعامل یک شرکت بین‌المللی که توسط هیئت‌مدیره یا سهامداران موردانتقاد قرار می‌گیرید. بنابراین اگر در مقابل انتقاد حرفه‌ای باشید، می‌توانید از انتقاد برای خودتان پل‌هایی به سمت موفقیت بسازید و همچنان روابط خوبی را تجربه کنید.

## در مقابل انتقادها چه کنیم؟

راستش چه بخواهیم و چه نخواهیم توسط اطرافیانمان موردانتقاد قرار خواهیم گرفت و اغلب نزدیکانمان بیشترین انتقاد را از ما خواهند داشت، زیرا افراد هرچه به ما نزدیک‌تر باشند، بیشتر نگران ما هستند و خواسته یا ناخواسته از ما بیشتر انتقاد می‌کنند. پس برای اینکه از شنیدن انتقاد ناراحت نشویم، بهتر است در قدم اول نگرش خودمان را نسبت به انتقاد تغییر دهیم و این‌طور به قضیه نگاه کنیم که اگر کسی از ما انتقاد کرد (فرقی نمی‌کند انتقادش بجا باشد یا نابجا)، مفهوم بسیار بزرگی دارد و آن هم این است که این فرد به ما توجه بسیار زیادی داشته که دیگران نداشته‌اند. پس ما برای این فرد مهم بوده‌ایم.

در قدم دوم باید بپذیریم که انتقاد درد دارد. هیچ کس از اینکه انتقادی بشنود خوشحال نمی شود و تفاوت افراد فقط در نحوه واکنش به انتقادهاست.

ممکن است بگویید:

برخی از انتقادهای اصلاً وارد نیستند.

برخی بسیار غیر حرفه ای بیان می شوند.

برخی از چیزهایی که در ما مورد انتقاد قرار می گیرند، قابل تغییر نیستند، مثل ویژگی های ظاهری.

برخی انتقادهای اصلاً به شخص انتقاد کننده ربطی ندارند.

هر دلیل دیگری که به ذهن شما می رسد درست است، اما اگر بخواهیم به خاطر این دلایل ناراحت شویم یا به شخص انتقاد کننده حمله کنیم، خوب است؟ یا اینکه این انتقاد را همچون هدیه ای ببینیم که به ما تقدیم شده است؟

پس اگر منافع این انتقادهای را پیدا کنیم و از آنها به بهترین شکل ممکن استفاده کنیم، انتقادهای وسیله ای برای رشد ما خواهند بود.

## فرمولی برای پاسخ گویی به انتقادات

فرمولی که می خواهیم برایتان بگویم، شامل ۵ گام است که در ادامه به بررسی هر یک از گامها می پردازیم:

۱. گوش دادن مؤثر

۲. تشکر و قدردانی از توجه

۳. ابراز تأسف

۴. پرسیدن سؤال برای یافتن دلیل

۵. جبران یا توضیح

اغلب افراد هنگامی که از آن‌ها انتقاد می‌شود درست گوش نمی‌دهند و در میانه، صحبت فرد را قطع می‌کنند تا دفاعیه یا توجیهات خود را بیان کنند. بنابراین در **گام اول** می‌بایست فعالانه و بدون اینکه حرفی بزنیم به انتقادات شخص انتقادکننده گوش کنیم.

گوش دادن مؤثر یعنی اینکه:

متمایل به سمت شخص بایستیم یا بنشینیم؛

با حرکات سر نشان دهیم که در حال گوش دادن به او هستیم؛

صحبت شخص را قطع نکنیم؛

حین صحبت تمام توجه‌ها را به گفته‌های او باشد و در ذهن خود به دنبال پاسخ نباشیم.

در این مرحله تا پایان به صحبت‌های فرد انتقادکننده فعالانه گوش می‌کنیم.

در **گام دوم** از او به خاطر اینکه به ما توجه داشته تشکر می‌کنیم. برای تشکر کردن

می‌توانید از جمله‌های زیر استفاده کنید:

خیلی ممنون که نظرتان را گفتید.

از اینکه مرا آگاه کردید خیلی ممنونم.

مرسی از وقتی که بابت این موضوع اختصاص دادید.

از توجه تون به این موضوع متشکرم.

و ...

دقت کنید که در بیان جمله تشکر لحن شما هم حالت قدرشناس بودن را داشته باشد و به صورت تمسخر یا کنایه نباشد.

در **گام سوم** به ابراز تأسف می‌رسیم، ابراز تأسف با معذرت‌خواهی فرق دارد و در اینجا از واژه «متأسفم» به جای «معذرت می‌خواهم» استفاده می‌کنیم. ابراز تأسف می‌کنیم به خاطر اینکه شرایط به گونه‌ای بوده که شخص مجبور شده است انتقاد کند. متأسفم که نظر شما جلب نشده است.

متأسفم که شرایط به گونه‌ای نبوده که نظر شما جلب شود.

از اینکه شما را ناراحت می‌بینم واقعاً ناراحتم.

و ...

بنا به موقعیت خودتان و فرد انتقادکننده و موضوع موردانتقاد می‌توانید از جملات مشابه جملات فوق استفاده کنید و البته توجه داشته باشید که ابراز تأسف نباید به گونه‌ای باشد که فرد احساس کند شما انتقاد او را پذیرفته‌اید، زیرا ممکن است انتقاد او اصلاً وارد نباشد، بلکه باید این احساس ایجاد شود که به انتقاد او توجه کرده‌اید.

در **گام چهارم** با پرسیدن سؤال دلیل انتقاد را شفاف می‌کنیم. بهتر است برای جلوگیری از سوء تفاهم انتقاد را شفاف‌تر کنیم و پرسیدن سؤالی که کمک کند تا انتقاد از شخصیت ما به رفتار ما تغییر جهت بدهد، بسیار ارزشمند است. به‌طور مثال وقتی کسی به ما می‌گوید: «تو چقدر بی‌دقتی!» می‌توانیم بپرسیم:

می‌تونم بدونم کدام رفتارم باعث شد تا شما چنین برداشتی کنید؟

می‌شه خواهش کنم بفرمایید دقیقاً چرا این حس را دارید؟

ممنون می‌شم اگر کمی بیشتر این موضوع را توضیح دهید.

و ...

در مرحله شفاف‌سازی لازم است تا جایی سؤال بپرسید که موضوع کاملاً شفاف شود تا بتوانید وارد مرحله بعدی شده و به‌درستی به انتقاد پاسخ دهید.

**گام پنجم** و آخرین گام جبران یا توضیح است. پس از اینکه شفاف‌سازی انجام شد و موضوع انتقاد کاملاً برای ما مشخص شد، می‌توانیم به وارد بودن یا نبودن انتقاد پی ببریم. اگر انتقاد وارد بود، می‌بایست علاوه بر عذرخواهی در صدد جبران این موضوع هم باشیم.

فرض کنید در مثال قبلی که از ما انتقاد می‌کنند و می‌گویند: «تو بی‌دقتی»، پس از اینکه ۴ گام پاسخ به انتقاد را طی کردیم، با پرسیدن سؤال‌های مناسب موضوع شفاف شد و فرد انتقادکننده چند نمونه از کارهایی را که انجام دادیم و باعث شده که ما به‌عنوان فرد بی‌دقت شناخته شویم، گفت، در گام آخر که جبران یا



توضیح است، می‌گوییم: «واقعاً از تون معذرت می‌خوام به خاطر اینکه بی‌دقتی من در انجام این کار باعث شد که شما دوباره این کار را انجام دهید.» برای جبران می‌توانیم بگوییم: «قول می‌دهم که بیشتر حواسم را روی کار متمرکز کنم و البته قبل از اینکه کارم را تحویل دهم، یک بار چک کنم و ایراداتم را اصلاح کنم یا اگر موردی را نمی‌دانستم حتماً از شما سؤال کنم. این طوری اشتباهات من هم کم‌تر خواهد بود.» در صورتی که انتقاد وارد نباشد، پس به جبران نیازی نداریم و فقط کافی است توضیح بدهیم. در توضیح دلیل خودمان را برای آن موضوع می‌گوییم.

به‌طور مثال دوست یا همکارمان به خاطر نیمه‌کاره گذاشتن پروژه‌ای که روی آن کار می‌کردیم، از ما انتقاد می‌کند. در پاسخ به این انتقاد بعد از تشکر از او و ابراز تأسف و شفاف‌سازی متوجه می‌شویم که انتقاد وارد نیست.

پس بعد از طی ۴ مرحله پاسخ‌گویی به انتقاد در مرحله پنجم به یک توضیح بسنده می‌کنیم: «دلیل اینکه من پروژه‌ام را نیمه‌کاره متوقف کردم، به خاطر این است که تصمیمات ما تغییر کرده و تمرکز تیم را روی پروژه جدید قرار دادیم که از نظر من این کار منافع بیشتری برای تیم ما خواهد داشت.»

## اقدامک

لطفاً یک از انتقال‌دهی که اخیراً به شما صورت گرفته است را به خاطر  
آوردید و بر اساس فرمول ۵ مرحله‌ای زیر به آن پاسخ دهید.

تکلیف از توجه

.....

ابراز تأمل

.....

سؤال

.....

جبران یا توفیق

.....

چنانچه این فرایند را برای پاسخگویی به سایر انتقال‌دهی که به شما می‌شود،

تکرار کنید.

## زبانی ساده برای استفاده و گفتگو با دیگران در محیط کار

همان طور که قبلاً به آن اشاره شد، یک نوع انرژی منفی در انتقاد است که وقتی انتقاد می‌کنیم یا از ما انتقاد می‌شود، این انرژی منتقل می‌شود و اگر به آن آگاه نباشیم و نتوانیم به‌درستی از انتقادها استفاده کنیم، تأثیرات آن کاهش بازدهی و نداشتن حس خوب و رضایت در ما می‌شود.

حالا می‌خواهیم ببینیم آیا مثبت بودن هم می‌تواند اثری همانند منفی بودن یا حتی قوی‌تر از آن داشته باشد؟ تحقیقات نشان می‌دهند افرادی که به‌طور منظم مورد تشویق و تحسین قرار می‌گیرند، بهره‌وری آن‌ها در کار افزایش می‌یابد، تعهد آن‌ها نسبت به همکارانشان بیشتر می‌شود، احتمال اینکه به همکاری‌شان در سازمان ادامه دهند هم بیشتر می‌شود و وفاداری و رضایت بیشتری از مشتریان دریافت می‌کنند.

زمانی را به خاطر آورید که در محیط کارتان از شما تقدیر شده است، به‌احتمال زیاد احساس بهتری نسبت به سازمانتان پیدا کرده‌اید و بازدهی شما در کارتان بالاتر رفته است. حتی شما به‌عنوان یک رهبر یا مدیر هم می‌توانید با تشویق و تحسین مناسب و به‌موقع موجب ورود احساسات مثبت در گروه خود شوید و در نتیجه گروه‌های کاری مثبت‌تر با رضایت شغلی و تعهد بالاتر داشته باشید.

**مهم‌ترین دلیلی که باعث می‌شود افراد از ارتباطات خود در محیط کار رضایت نداشته باشند، این است که احساس می‌کنند بیشتر از آن‌ها انتقاد می‌شود تا قدردانی.**

شاید بگویید ما در فرهنگی رشد کردیم که در آن گوشزد کردن اشتباهات و انتقاد تخریبی از افراد راحت تر از آن است تا آن‌ها را به خاطر موفقیت‌هایشان مورد تحسین و قدردانی قرار داد. درست است با شما موافق هستیم، البته شیوه صحیح انتقاد کردن هم وجود دارد و زمانی که مجبور باشیم، می‌توانیم از آن استفاده کنیم. در بخش بعدی به شما خواهیم گفت که انتقاد اصولی با تخریب کردن خیلی متفاوت است.

اما لحظه‌ای بیندیشید و ببینید اگر با همین باور که فرهنگ ما این‌طور بوده است پیش برویم، آیا می‌توانیم تغییر کنیم؟ آیا می‌توانیم محیط کارمان را به جایی دوست‌داشتنی برای کار کردن تبدیل کنیم؟ آیا می‌توانیم دنیای بهتر برای زندگی کردن داشته باشیم؟ من اطمینان دارم که امکان ندارد با این باورها بتوانیم در خود و دنیای اطراف خود تغییری ایجاد کنیم. پس اگر شما هم با من موافق هستید، همین حالا تصمیم بگیرید اولین کسی که در اولین فرصت از او قدردانی خواهید کرد، چه کسی خواهد بود؟

یکی از دلایل اصلی موفقیت چشم‌گیر آندریو کارنگی این بود که او در حضور جمع از همکارانش تمجید می‌کرد. کارنگی حتی روی سنگ قبرش هم از همکارانش تمجید کرده است. روی سنگ قبرش نوشته است: «آرامگاه ابدی کسی که می‌دانست چطور افراد باهوش تر از خودش را دوروبر خود نگاه دارد.»

چند وقت پیش یکی از مخاطبانم که قصد خرید این کتاب (چاپ اول کتاب) را داشت، در حال ورق زدن کتاب بود که نگاهش به این صفحه و این جمله از کتاب (مهم‌ترین دلیلی که باعث می‌شود افراد از ارتباطات خود در محیط کار رضایت نداشته باشند، این است که احساس می‌کنند بیشتر از آن‌ها انتقاد می‌شود

تا قدردانی) افتاد و سریعاً مخالفت خود را با این جمله اعلام کرد و در ادامه گفت که مدیریت کارخانه‌ای را به عهده دارد که حدود ۲۰ نفر در آنجا مشغول به کار هستند و بر این عقیده است که قدردانی از افراد در محیط کار جوابگو نیست و تأثیری ندارد. من از اینکه ایشان نظرشان را اعلام کرده بودند، تشکر کردم و سؤال کردم تا به حال چقدر قدردان کارکنان خود بوده‌اید؟

در پاسخ گفت: «قدردان که بوده‌ام، نمی‌شود که اصلاً قدردانی هم نکرد.»

سپس صفحه‌ای از کتاب را که مراحل حسن جویی و فرمول قدردانی نوشته‌ام، نشان دادم و گفتم: «می‌توانم بپرسم چند بار به هنگام قدردانی از این فرمول استفاده کردید یا مشابه این فرمول حسن جویی کرده‌اید؟» در پاسخ گفت: «هیچ‌وقت»

سپس پرسیدم: «می‌توانم بدانم هنگامی که می‌خواهید انتقاد کنید چطور انتقاد می‌کنید؟» ایشان به سؤال من با چند مثال پاسخ دادند که متوجه شدم انتقاد را هم به شیوه اصولی بیان نمی‌کنند و این مدل انتقاد، بیشتر حالت تخریب طرف مقابل را که کارکنان ایشان بودند، داشت.

سؤال کردم: «آیا از کارکرد پرسنل خود رضایت دارید؟» پاسخ داد: «به اندازه‌ای که می‌خواهم رضایت ندارم.»

سؤال کردم: «آیا از کارکنان خود نظرسنجی انجام داده‌اید و میزان رضایتمندی آن‌ها را در نحوه برخورد و رفتار مقامات بالای سازمانتان سنجیده‌اید؟» پاسخ داد: «خیر.» از صحبت‌هایم با ایشان متوجه شدم که این فرد فقط از دید خودش به دنیا نگاه می‌کند و تا به حال سعی نکرده است از دیدگاه کارکنانش به دنیا نگاه کند. پس در

ادامه گفتیم: «فکر نمی‌کنید استفاده از ابزار تخریبی و انتقاد غیراصولی و ناصحیح می‌تواند یکی از دلایلی باشد که باعث پایین آمدن بهره‌وری و میزان رضایت از شغل کارکنان در بلندمدت شود؟»

ممکن است استفاده از روش شما در کوتاه‌مدت برای برخی از افراد جواب دهد، اما در بلندمدت باعث دلسردی، کم‌کاری یا نداشتن احساس مسئولیت کارکنان در مقابل وظایفشان خواهد شد. «آیا شما به‌عنوان یک صاحب کسب‌وکار این اتفاق را دوست دارید؟» پاسخ داد: «البته که هیچ‌کسی این اتفاق را دوست ندارد.»

هدف من این نبود که به ایشان بگویم رفتار و طرز فکر شما در این مورد اشتباه است، زیرا یک طرز فکر یا شیوه رفتار در جایی دیگر ممکن است صحیح باشد. البته استثنائاتی هم وجود دارد که غیرقابل انکار هستند و ما در سراسر مطالب این کتاب و در کل علوم انسانی دنبال استثنائات نیستیم، مثل افرادی که تحت هر شرایطی در یک شغلی می‌مانند و تحت هر فشاری هم قرار بگیرند، باز هم به کارشان ادامه می‌دهند. البته این رفتارشان دلیل بر این نیست که خیلی خوشحال و راضی هستند، اما انتخاب کرده‌اند که این‌گونه باشند و مسئولیت این انتخاب را هم باید بپذیرند.

بنابراین از آنجایی که با طرز فکر این مدیر آشنا شده بودم، توقع نداشتم که در همان لحظه تمام حرف‌هایم را قبول کند و از فردای آن روز از همه کارکنانش حسن‌جوئی کند. پس به ایشان پیشنهاد کردم به جای انتقاد غیرصحیح قبلی خودش که باعث ایجاد حس بد و دلسردی کارکنان می‌شد، از شیوه‌ای که در این کتاب (بخش اگر مجبور هستید انتقاد کنید) استفاده کند و کم‌کم قدردانی و حسن‌جوئی‌های

کوچک از افراد را هم چاشنی کارش قرار دهد، زیرا با این کار مقاومت مغزش در برابر تغییر کمتر شده و راحت تر می توانست تغییر را بپذیرد.

## چند پیشنهاد برای بهبود روابط در محیط کار

**گام اول:** قبل از آنکه بتوانیم از افراد حسن جویی کنیم، لازم است از انتقاد یا تخریب افراد دست بکشیم و به دنبال راهی باشیم که بیشتر افراد را مورد تحسین و تشویق قرار دهیم.

اولین کاری که می خواهیم انجام دهید، آگاهی به رفتار تان است. بنابراین تعاملات اخیر خود را به خاطر بیاورید و ببینید آیا کسی را مورد تمسخر قرار داده اید یا به ضعف کسی اشاره کرده اید؟ یا زمانی که همکار تان اشتباهی داشته، آن را با سروصدا بازگو کرده اید؟ اگر این طور بوده، تلاش کنید دفعه بعد این رفتارها را تکرار نکنید، به جای به زبان آوردن کلماتی منفی و خراب کردن احساسات فرد از زبانی مثبت استفاده کنید و احساس بهتری را در خود و دیگران ایجاد کنید.

**گام دوم:** در این مرحله به شما خواهیم گفت که چگونه حسن جویی کنید که مؤثر واقع شود. همان طور که ما در طول روز انتخاب های زیادی را انجام می دهیم، در مورد رفتارهایمان هم حق انتخاب داریم. هر برخورد و تعاملی که در زندگی روزمره و در محیط کار داریم، به ما این فرصت را می دهد تا انتخاب کنیم چه رفتاری داشته باشیم.

کاری که در این مرحله از شما می خواهیم انجام دهید، این است که اول انتخاب کنید و بخواهید رفتاری داشته باشید که احساس بهتری در شما و فرد مقابلتان

ایجاد کند. بعد طبق آنچه در این کتاب می‌آموزید، عمل کنید. از آنجایی که تحقیقات فراوانی هم نشان می‌دهند که تحسین و قدردانی در محیط کار علاوه بر تقویت ارتباطات میان افراد، باعث افزایش سطح بهره‌وری کارکنان نیز می‌شود، من فرمولی قوی برای حسن جویی را در ادامه به شما خواهیم گفت و از شما می‌خواهم تا آن را جدی بگیرید و هر روز انجام دهید تا تأثیر فوق‌العاده آن را در روابط خود ببینید.

## فرمولی فوق‌العاده برای قدردانی

حسن جویی یعنی دیدن ویژگی‌های خوب در افراد و تحسین آن‌ها یا قدردانی از کار خوب یا رفتار خوبی که داشته‌اند. اگر می‌خواهید حسن جویی و قدردانی شما تأثیرگذار باشد، از فرمول زیر استفاده کنید:

**قدم اول:** بیان کاری که انجام داده است؛

**قدم دوم:** بیان احساس خودمان؛

**قدم سوم:** بیان نیازی که در ما تحقق پیدا کرده است (دلیل قدردانی).

اگر من بخواهم از مدیرم به خاطر کمکی که در مذاکره با مشتری به من داشته است، تشکر کنم، می‌گویم: «از اینکه در مذاکره با این مشتری به من کمک کردید از شما ممنونم و احساس خوبی دارم، زیرا روش مذاکره با این مشتری را یاد گرفتم و این کار شما باعث رشد من شد.»

اگر به این روش قدردانی کنیم طرف مقابلمان متوجه قدردانی واقعی ما و حسن جویی بدون چاپلوسی و تملق خواهد شد و اشتیاق بیشتری برای کمک به



ما خواهد داشت.

همان طور که قدرشناس و حسن جو بودن در روابط ما با اهمیت است، پذیرا بودن قدردانی هم مهم است. بنابراین زمانی که فردی از شما قدردانی می کند یا شما را تحسین می کند، آن را بپذیرید و بگویید: «متشکرم.»

## اقدامک

یک حسن جوئی از همکار یا کارمندتان با توجه به روش گفته شده انجام دهید.

.....

.....

.....

## اگر مجبور هستید انتقاد کنید

همیشه اولین گزینه پیش رو برای بهبود اوضاع انتقاد نیست، اما گاهی اوقات مجبور هستید برای بهتر شدن اوضاع انتقاد کنید. البته قبل از هر انتقادی نیاز است به این موارد توجه کنید که

آیا هیچ روش دیگری جز انتقاد وجود ندارد؟  
آیا مسئله آن قدر بزرگ است که نیاز به انتقاد باشد؟  
آیا شناخت کافی از فردی که می‌خواهیم انتقاد کنیم داریم؟  
آیا این انتقاد موجب اصلاح موردنظر خواهد شد؟  
و مهم‌تر از همه آیا روش صحیح انتقاد کردن را بلد هستیم؟  
اول به خودتان نگاه کنید، شاید همان چیزی که از آن انتقاد می‌کنید در خودتان وجود دارد.

حالا با در نظر گرفتن پیش‌نیازهای انتقاد و پرسیدن سؤالات فوق از خودتان، در صورتی که نیاز به انتقاد بود، می‌توانید انتقاد کنید.

در ادامه چند روش برای انتقاد درست و سازنده را به شما خواهیم گفت تا با به‌کارگیری این روش‌ها انتقاد مؤثر و نتیجه‌بخش داشته باشید. این روش از انتقاد باعث می‌شود تا شخص انتقادشونده نه تنها به واسطه انتقاد شما حس بدی را تجربه نکند، بلکه این انتقاد هم می‌تواند تأثیرگذار و نتیجه‌بخش باشد.

## ۱. کسب اجازه از شخص

ابتدا از شخص می‌خواهیم که یک وقت به ما بدهد تا با او صحبت کنیم، می‌توانیم به این صورت بگوییم:

- می‌خواستم چند لحظه از وقتتان را به من بدهید تا در مورد موضوعی با شما صحبت کنم.

- چه زمانی می توانم با شما صحبت کنم تا نکته ای را خدمتتان عرض کنم؟  
- چه وقت کارتان تمام می شود یا چه زمانی مناسب است تا با هم صحبت کنیم؟  
با گفتن جملاتی از این قبیل زمان مناسبی را با موافقت فرد فراهم می کنید. شاید بپرسید: «اگر اجازه نداد، آن وقت چه کار کنیم؟» خب در این صورت می پرسید: «چه زمان دیگری مناسب است؟»

فقط مراقب باشید در این جملات از کلمه انتقاد استفاده نکنید، مثلاً نگویید: «چه زمانی می توانم با شما صحبت کنم و انتقادی را خدمت شما بگویم؟» در این صورت شخص در مقابل شما گارد می گیرد و ممکن است کلاً اجازه صحبت ندهد.

## ۲. حسن جویی قبل از انتقاد

قبل از انتقاد یک تعریف و تمجید از فرد انجام دهید که باعث ایجاد حس خوب در او شوید. این تعریف و تمجید می تواند یک تعریف از ظاهر یا لباس زیبایی که بر تن دارد باشد یا یک تشکر و قدردانی از کاری که انجام داده باشد تا در فرد این احساس ایجاد شود که شما ویژگی های مثبت او را هم در نظر دارید. در این صورت انتقاد شما مؤثر خواهد بود و درد کمتری در فرد شنونده خواهد داشت.

## ۳. اول از اشتباهات خودتان بگویید

روشی که من معمولاً برای تذکر اشتباهات همکارانم به کار می بردم، این است که اول از اشتباهات خودم می گفتم و بعد به رفتار یا شیوه اشتباه آنها اشاره می کردم. معمولاً جوابی که از این کار گرفتم این بود که اعتماد آنها به من بیشتر شده و آن

مورد اشتباه را در کار یا رفتارشان اصلاح می کردند.

زمانی که می خواستم از همکارم به خاطر اینکه جملات نادرستی هنگام صحبت با مشتری به کار می برد انتقاد کنم، داستان اشتباه خودم را در فروش می گفتم که چطور استفاده از کلمات نادرست باعث از دست دادن مشتری شده بود. در حالی که با لبخندی حرف مرا تأیید می کرد، کاملاً متوجه اشتباه خود شده بود و انتقاد من نه تنها باعث ایجاد حس بد در او نشده بود، بلکه موجب شد رفتار خود را اصلاح کند.

#### ۴. بگوئید که این نظر شخصی شماست

حتماً اعلام کنید که این نظر شخصی من است و ممکن است درست نباشد. در این صورت شخص گارد کمتری می گیرد و در تشخیص درست یا نادرست بودن انتقاد بهتر می تواند به ما کمک کند.

به عبارات زیر دقت کنید:

- این نظر شخصی من است.

- من این طور فکر می کنم که...، اما نمی دونم درسته یا نه؟

- این برداشت من بود، نمی دونم شاید هم اشتباه می کنم.

و جملاتی از این قبیل که می توانند به ما کمک بیشتری کنند.

#### ۵. ارائه پیشنهاد به جای انتقاد

اکثر افراد از شنیدن پیشنهاد حس بهتری دارند. بنابراین بهتر است انتقاد خود را به صورت پیشنهاد بیان کنیم، مثلاً به جای اینکه بگوییم: «تو کارت را به موقع انجام

نمیدی.» می توانیم بگوییم: «می تونی سرعت بالایی در انجام کارت داشته باشی که به موقع تمامش کنی.» به جای «تو چقدر شلخته‌ای!» یا «چقدر میز کارت نامرتب است.» بگوییم: «من از فایل‌های طبقه‌بندی شده برای وسایلم استفاده می‌کنم و کاغذهای باطله را هر روز از اتاقم خارج می‌کنم و بقیه را هم در جای خود بایگانی می‌کنم. پیشنهاد می‌کنم شما هم این کار را انجام دهید.»

هرچه در تبدیل انتقاد به پیشنهاد حرفه‌ای‌تر باشیم، در اثرگذاری آن موفق‌تر خواهیم بود.

دیل کارنگی در کتابش داستان جالبی از یک مهندس ایمنی را بازمی‌گوید که چطور توانسته از روش همراهی و پیشنهاد به جای انتقاد باعث تغییر رفتار کارگران شود.

دیل کارنگی می‌نویسد: «مسئول ایمنی یک شرکت مهندسی که یکی از وظایف او این بود که ببیند کارگران هنگام کار کلاه ایمنی بر سر ندارند یا نه، می‌گفت: هر وقت می‌دیدم کارگران کلاه بر سر ندارند با لحنی آمرانه به آنها می‌گفتم که کلاه بگذارند و آنها هم اطاعت می‌کردند و معمولاً بعد از رفتن من کلاه خود را برمی‌داشتند و انتقاد من باعث ایجاد تغییر پایدار در آنها نمی‌شد. او می‌گفت تصمیم گرفتم از روشی دیگر استفاده کنم. دفعه بعد زمانی که با کارگرانی روبه‌رو شدم که کلاه بر سر ندارند، از آنها می‌پرسیدم: آیا کلاه‌ها اندازه سرشان نیست و یا با آنها راحت نیستند؟ سپس با لحنی آرام به آنها می‌گفتم این کلاه‌ها برای ایمنی آنها طراحی شده است و بهتر است همیشه آنها را بر سر بگذارند. نتیجه این تغییر روش این بود که اطاعت از این قانون افزایش یافته و دیگر رنجش و ناراحتی ایجاد نمی‌شد، زیرا کارگران متوجه اشتباه خود در استفاده نکردن از کلاه‌هایی که برای

سلامتی و ایمنی آن‌ها بود می‌شدند.»

## ۶. داشتن لحن و زبان بدن مناسب هنگام انتقاد

همان‌طور که تحقیقات هم نشان داده است، میزان اثرگذاری کلام ما به لحن و زبان ما بستگی دارد. حتماً تجربه داشته‌اید که در برخی مواقع کلمات مناسبی را به کار برده‌اید، اما به‌خاطر لحن یا زبان بدن نادرست فرد مقابل عصبانی یا ناراحت شده است. بنابراین برای اینکه انتقاد درستی داشته باشید، به‌شدت مراقب لحن و زبان بدن خود باشید.

لحن مناسب در انتقاد باید به این صورت باشد:

- با صدای پایین باشد.
- قاطع باشد.
- آرام و ملایم باشد.
- مهربانانه باشد.

بهترین تمرین برای اینکه از لحن خود آگاه باشیم، ضبط صدای خود و گوش دادن به آن است. تکرار این کار باعث بهبود لحن ما می‌شود و بهترین تمرین برای آگاهی به زبان بدن تمرین در مقابل آینه است. درنهایت اگر می‌خواهیم انتقاد کنیم، انتقاد را مثل یک هدیه، صمیمانه تقدیم کنیم، نه اینکه آن را به‌سمت فرد پرتاب کنیم.

## اقدامک

فرد یا موضوع را که می‌خواهید از آن انتقاد کنید، در نظر بگیرید و طبق مراحل گفته شده، انتقاد خود را بیان کنید و هدایت خود را ضبط کنید. هدایت خود را گوش کنید و به سخن خود توجه کنید.

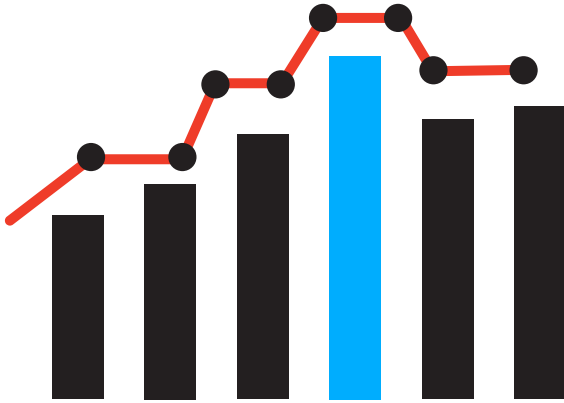
این تمرین را در مقابل آینه هم انجام دهید تا از حالات چهره و بدن خود آگاه شوید.





## فصل چهارم

رفتار ما، شملوخورها





دانشگاه استنفورد در سال ۱۹۷۰ روی کودکان ۴ تا ۶ ساله تحقیقی را انجام داد. از کودکان خواسته شد در اتفاقی بمانند فردی وارد اتاق شده و شیرینی بسیار خوشمزه‌ای را به نام مارشمالو در مقابل این کودکان قرار داد. به آن‌ها گفته شد می‌توانند شیرینی را همان موقع بخورند یا اینکه ۱۵ دقیقه صبر کنند و بعد از آن یک شیرینی دیگر هم به آن اضافه شده و می‌توانند دو شیرینی را بخورند.

بنابراین کودکان دو انتخاب داشتند: یکی اینکه مارشمالو را همان لحظه بخورند یا اینکه می‌توانستند ۱۵ دقیقه صبر کنند و یک شیرینی دیگر هم جایزه بگیرند و دو شیرینی را بخورند. اتفاقات جالبی رخ داد، برخی از کودکان به محض رفتن آن فرد از اتاق شروع به خوردن مارشمالو کردند و برخی دیگر دوست داشتند بخورند، اما تلاش می‌کردند تا کمی بیشتر منتظر باشند تا شیرینی بیشتری بخورند. حتی شیرینی را بو می‌کردند، نزدیک دهانشان می‌آوردند و بعد دوباره سر جایش قرار می‌دادند تا اینکه در نهایت حدود یک سوم از کودکان توانستند تا پایان ۱۵ دقیقه منتظر بمانند و یک شیرینی بیشتر بخورند. بعد از گذشت چند دهه محققان زندگی

این کودکان را بررسی کردند و مشاهده کردند آن‌هایی که توانسته بودند خودشان را کنترل کنند، به مراتب انسان‌های موفق‌تری هستند.

نکته‌ای که از این تحقیق می‌توان آموخت، این است که اگر بتوانیم در زمان‌هایی خودمان را کنترل کنیم و انتخاب بهتری داشته باشیم، در آینده می‌توانیم موفقیت‌های بیشتر و لحظه‌های شیرین‌تری را تجربه کنیم.

این تحقیق را مطرح کردم تا بگویم که ناتوانی اکثر انسان‌ها در کنترل خشم و عصبانیت هم یک نوع از رفتارهای مارشمالو خوری است و حتی برخی انسان‌ها در ارتباطات خود توانایی نه گفتن را ندارند و این موضوع هم نوعی دیگر از رفتارهای مارشمالو خوری است. قطعاً اگر ما بتوانیم خود را کنترل کرده و به‌هنگام عصبانیت مارشمالو نخوریم، در محیط کار و در ارتباطاتمان آسان‌تر می‌توانیم مسائلی را که موجب عصبانیت ما شده است، حل کنیم.

با اینکه مارشمالو خورها عادت‌ها و رفتارهای فراوانی دارند، اما به نظرم کنترل خشم و نه گفتن در ارتباطات به‌ویژه در محیط کار بیش از هر چیز دیگری دیده می‌شود. در ادامه به بررسی این دو رفتار مارشمالو خورها می‌پردازیم.

## کنترل خشم

تجربه‌ها نشان داده که در اکثر مواقع انسان‌ها در زمان خشم و عصبانیت رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که بعداً خیلی زود پشیمان می‌شوند. بنابراین اینکه ما بتوانیم خودمان را کنترل کنیم تا در زمان عصبانیت مارشمالو نخوریم و حرفی نزنیم یا کاری نکنیم که باعث پشیمانی شود، خود یک مهارت بزرگ است

که باید آن را یاد بگیریم.

یادگیری این مهارت به این دلیل اهمیت دارد که بروز ناصحیح عصبانیت عواقب سنگینی دارد و باعث از دست دادن روابط یا میزان صمیمیت روابط می شود. مدیری را تصور کنید که دائماً عصبانی می شود و با داد و فریاد با پرسنل خود صحبت می کند. نتیجه این رفتار باعث از دست دادن کارمندان خواهد شد.

یا زمانی که اعتراض یا انتقادی از جانب مشتری می شود، فرد انتقادشونده خشمگین می شود و در آن لحظه مارشمالو را می خورد و با عدم کنترل خشم و عصبانیتش ممکن است مشتری را که با زحمت به دست آورده بود، از دست دهد.

**سریع خشمگین شدن خیلی زود از تو یک احمق می سازد.**

بروسلی

## اقدامک

لیست از مواردی که در محیط کار من باعث بروز خشم من می شوند، بنویسید.

.....

.....

.....

.....

## با خود آگاهی کمتر عصبانی می شویم

در طول زندگی روزمره، ما از طریق حواس پنج گانه اطلاعاتی را دریافت می کنیم. این اطلاعات از فیلترهای ذهنی ما عبور می کند و فیلترهای ذهنی ما این اطلاعات را تفسیر می کند یا به زبان خودمانی تر، بهتر است بگوییم این ما هستیم که به هر چیزی معنی می دهیم. پس زمانی که یک اتفاق بیرونی رخ می دهد، ممکن است ما عصبانی شویم یا اینکه موضوع آن قدر برایمان بی اهمیت باشد که باعث ایجاد خشم در ما نشود. تفسیر افراد از وقایع بیرونی متفاوت است و به همین خاطر است که در یک موقعیت یکسان و یک اتفاق یکسان برخی افراد عصبانی می شوند و برخی افراد عصبانی نمی شوند.

**ما رویدادهای بیرونی را آن گونه که هستند نمی بینیم،  
آن گونه که دوست داریم می بینیم.**

## نقش فیلترهای ذهن در کنترل خشم

فیلترهای ذهنی وظیفه تفسیر اطلاعاتی را دارند که از طریق حواس پنج گانه دریافت می کنیم. در ادامه به بررسی این فیلترها و نحوه کارکرد آنها می پردازیم.

### ۱. فیلتر دانشی

منظور از فیلتر دانشی این است که وقتی دانش ما نسبت به چیزی عوض شود، تفسیر ما هم عوض می شود. زمانی که ما آموزش می بینیم یا برحسب تجربه دانشی

را به دست می آوریم، برداشت ما از یک واقعه هم تغییر می کند که قبلاً این طور نبوده است. به طور مثال اگر قبلاً از صحبت های یک همکار منفی باف و عیب جو عصبانی و شدیداً با او وارد بحث می شدید، حالا در کتابی این جمله را خوانده اید که «هر کسی در هر لحظه بهترین خودش است.» در نتیجه رفتاری که قبلاً باعث عصبانیت شما می شد، حالا به جای خشمگین شدن می گویند: «این بنده خدا بهترین رفتاری که بلد است و می تواند از خود بروز دهد، همین است.» وقتی دانش ما نسبت به قبل تغییر می کند، گفتن این حرف که «رفتار هر کسی بهترین خودش است»، هم برایمان راحت تر می شود.

البته خیلی از انسان ها به رفتارهای خود آگاه نیستند و فقط روی خواسته خود تمرکز دارند و همین باعث عصبانیت اطرافیان آنها می شود. حال اگر ما این موضوع را بدانیم، کمتر عصبانی می شویم. به طور مثال زمانی که شما در محل کارتان مشغول کار کردن هستید و سروصدای همکارانتان تمرکز شما را بر هم می زند، در واقع به این معنی نیست که آنها عمداً این کار را انجام می دهند، بلکه آنها در این لحظه فقط به خواسته خودشان تمرکز دارند و حواسشان نیست که برای شما باعث ایجاد زحمت شده اند. بنابراین این وظیفه شماست که به جای عصبانی شدن آنها را به رفتار اشتباهشان آگاه کنید.

با دانستن خودآگاهی، دیگر عصبانی شدن و به کار بردن عباراتی مثل خودخواه، درک نداره یا بی توجه و... مناسب نیست و بهتر است بگوییم به خودآگاهی نرسیده و الآن بهترین خودش را به نمایش گذاشته است.

اگر این دانش و اطلاعات جدید را بپذیرید، آیا کمتر خشمگین نخواهید شد؟

## اقدامک

یک کس در محیط دست خود بیندازید و به هنگام عصبانیت آن  
را کسیره و ره کنید تا به شما یادآور کند که آیا این موضوع ارزش  
عصبانی شدن را دارد؟

### ۲. فیلتر حافظه

گاهی اوقات ما به حافظه خود خیلی اعتماد داریم، ولی ممکن است اشتباه کند. در ارتباطات محیط کار خطای حافظه بیشتر اتفاق می افتد و ممکن است منجر به عصبانیت، بحث و دعوا بین افراد می شود. تحقیقات نشان می دهد که خیلی هم نمی شود به حافظه اتکا کرد، حتی ما یک حافظه کاذب هم داریم که اطلاعات را دست کاری می کند و خروجی را به صورتی که به نفع خودش است می سازد و ما هم به دلیل اعتمادی که به حافظه مان داریم، این اطلاعات نادرست را می پذیریم.

مثل زمانی که شما فراموش کرده اید صورتحساب مشتری تان را بفرستید، اما حافظه کاذب، برای اینکه شما از مغزتان برای بررسی مجدد صورتحساب های ارسالی استفاده نکنید، به شما این اطمینان را می دهد که صورتحساب را ارسال کرده اید. ممکن است با اطمینان به مشتری بگویید که شما آن را ارسال کرده اید و او را متهم به گم کردن صورتحساب کنید و نه تنها خودتان عصبانی می شوید، بلکه این رفتار شما باعث بروز خشم در مشتری هم می شود. بنابراین نباید به حافظه اعتماد صد درصد داشته باشید. بهترین راه مکتوب کردن و دوباره چک کردن یادداشت هاست



و این عمل از بروز خشم و عصبانیت در شما و طرف مقابلتان جلوگیری می کند. در این جور مواقع بهتر است به فرد مقابلتان بگویید که «اجازه دهید دوباره بررسی کنم»، «اجازه بدهید ببینم آیا اشتباهی صورت گرفته است؟» یا از طرف مقابل بخواهید که دوباره بررسی کند تا از صحبتش اطمینان پیدا کند. حسن این کار در این است که اطمینان حاصل می شود، دچار خطای حافظه نمی شوید و در نهایت موجب بروز عصبانیت در طرف مقابلتان هم نمی شود.

## اقدامک

از امروز تصمیم بگیرید که هر چیزی را که با اهمیت است، بدرستی کنید.

### ۳. فیلتر اثر هاله ای

زمانی که مغز ما می خواهد کار خودش را آسان تر کند، وقتی یک ویژگی خوب یا بد در فردی می بیند، آن ویژگی را به سایر ویژگی های فرد تعمیم می دهد. به طور مثال فردی برای استخدام به شرکت شما می آید. این فرد از فن بیان خوبی برخوردار است و ذهن شما این ویژگی خوب او را به سایر ویژگی هایش تعمیم می دهد و می گوید چون فن بیان خوبی دارد. پس خوش اخلاق، با اعتماد به نفس، مسئولیت پذیر، خلاق و... هم هست. زمانی که او را استخدام می کنید و مشاهده می کنید واقعیت آن چیزی نیست که شما تصور می کردید، خشمگین می شوید. بنابراین ما باید مراقب خطای فیلتر اثر هاله ای باشیم و تا حد امکان اطلاعات خودمان را در مورد یک شخص یا موضوعی

کامل تر کنیم تا دچار احساس خشم نشویم.

البته به این نکته هم توجه داشته باشید که افرادی هم هستند که هم اثر هاله‌ای مثبت در نظر ما ایجاد می‌کنند و هم آن را حفظ می‌کنند، یعنی واقعاً آن چیزی را هستند که به نمایش گذاشته‌اند. این دسته از افراد مطلوب ما هستند و در ارتباط با آن‌ها احساس بهتری داریم.

انسان موفق در حیطهٔ ارتباطات کسی است که به اثر هاله‌ای که از خود به جای می‌گذارد توجه کند. اگر اثر هاله‌ای مثبت در اطرافیان‌ش گذاشته، سعی در حفظ و تقویت آن داشته باشد و در صورتی که اثر هاله‌ای منفی داشته است، در اصلاح آن به‌سمت مثبت تلاش کند.

## اقدامک

چند مورد از اثر هاله‌ای مثبت و منفی را که دارید، بنویسید.

.....  
.....

چه اقدامی برای حفظ اثر هاله‌ای مثبت و حذف اثر هاله‌ای منفی از رفتار خود دارید؟

.....  
.....

## ۴. فیلتر تعمیم

در فیلتر تعمیم فرد یک مورد را به کل تعمیم می‌دهد، یعنی اگر قبلاً یک مدیر بدقلق داشته، می‌گوید: «همه مدیران جلاد و بدقلق هستند» و چون با این فیلتر به دنیا نگاه می‌کند، همواره در ارتباط با مدیران و مافوقش مشکل دارد و دائماً دچار خشم و عصبانیت می‌شود. این افراد ناخودآگاه رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که باعث می‌شوند آنچه که دوست ندارند، برایشان اتفاق بیفتد.

بیشتر اوقات رفتار دیگران انعکاسی از رفتار خودمان است. اکثر ما زمانی که می‌بینیم شخص دیگری به ما بی‌احترامی می‌کند، انگشت اتهام را به سوی او دراز می‌کنیم و می‌گوییم که او رفتار درست را بلد نیست. در صورتی که قبل از قضاوت دیگران بهتر است علت این بی‌احترامی را در خود جستجو کنیم. آیا واقعاً رفتاری را آگاهانه یا ناآگاهانه از خود بروز نداده‌ایم که انعکاس آن به خودمان بازگردد؟

## از به کار بردن این عبارات بپرهیزید

بارها این عبارات را شنیده‌ایم یا خودمان هم به زبان آورده‌ایم:

- تو همیشه دیر می‌آیی.

- تو هیچ‌وقت کارت را درست انجام نمی‌دهی.

- تو هیچ‌وقت مرا درک نمی‌کنی.

- تو همیشه گند می‌زنی.

- تو همیشه کارت درست است.

- تو خیلی خوبی.

به کاربردن این عبارات به این دلیل توصیه نمی‌شود که اگر ما به‌طور مطلق یک نفر را در کارش حرفه‌ای و بدون نقص بدانیم، با دیدن یک ایراد از او به‌شدت عصبانی می‌شویم و کل کار و حتی شخصیت او را رد می‌کنیم.

یا زمانی که به کارمندمان می‌گوییم: «تو همیشه گند می‌زنی!» نه‌تنها از فیلتر تعمیم به کار او نگاه می‌کنیم، بلکه باعث ایجاد تعارض در روابطمان می‌شویم و کارمند ما به‌دلیل اینکه تمام کارهای درست او را نادیده گرفته‌ایم، از ما دلخور شده و صمیمیت رابطه از بین می‌رود و احتمال اینکه در آینده خطاهای بیشتری انجام دهد هم بیشتر است. بنابراین برای جلوگیری از بروز خشم و تعارض در رابطه بهتر است به‌جای استفاده از کلمات «همیشه» یا «هیچ‌وقت» از مقدار دقیق و مشخص استفاده کنیم.

به‌جای گفتن «تو همیشه گند می‌زنی!» بگوییم: «در ۳ تا از ۱۰ پروژه‌ای که به عهده داشتی، موفق نبوده‌ای و بهتر است علت را بررسی کنیم تا از تکرار دوباره اشتباهات جلوگیری کنیم.»

به جای گفتن: «تو کارت درسته!» بهتر است دقیقاً اشاره کنیم که مثلاً «به‌خاطر تحویل به‌موقع کارها از کار تو رضایت دارم.»

**برای بهتر شدن ارتباطاتان کلمات همیشه و هیچ‌وقت و هرگز را از جملات خود حذف کنید.**

## ۵. فیلتر شخصی سازی

حتماً دیدید برخی از افراد که هر چیزی را برای خودشان شخصی سازی می کنند؟ یا به اصلاح عامیانه می گوئیم: «به خودش می گیره.»

فردی را در محیط کار در نظر بگیرید که وارد اتاق مدیرش می شود و شروع به صحبت می کنند. در خلال صحبت هایشان، مدیرش می گوید: «امروز عجب روز بدی بود.» با خود می گوید: «من روزش را خراب کردم»

یا هر چیزی که مدیرش می گوید او شخصی سازی کرده و با خود می گوید: «منظورش من هستم.»

زمانی که این فرد از فیلتر شخصی سازی به دنیا نگاه می کند، همواره پر از احساسات منفی و خشم است و نمی تواند ارتباط خوبی را با اطرافیانش تجربه کند.

## رهایی از تله شخصی سازی

فیلتر شخصی سازی از خطرناک ترین نوع فیلترهای ذهنی ما است، زیرا تأثیر مستقیمی بر کاهش عزت نفس و اعتماد به نفس ما دارد و از همه مهم تر با افتادن در این تله حالمان با خودمان خوب نخواهد بود.

اولین کاری که برای رهایی از این تله باید انجام دهیم، خودآگاهی است. قبلاً در مورد خودآگاهی صحبت کردیم و در اینجا هم باید آگاه باشیم که هر چیزی را شخصی سازی نکنیم و زمانی که در این تله دچار شدیم، با خودآگاهی از خود بپرسیم: «اگر این موضوع را شخصی سازی کنم، آیا به نفع من خواهد بود؟» «آیا حالم بهتر خواهد بود؟» خب قطعاً جواب خیر است و همین آگاهی باعث بیرون آمدن

ما از این تله می‌شود.

روش دومی که بسیار عالی و کاربردی است و من از زمانی که با فیلتر شخصی سازی آگاه شدم، از این روش استفاده می‌کنم تا در تله شخصی سازی گیر نکنم و خیلی هم جواب داده؛ این است که از فرد مقابلمان بخواهیم اگر مسئله‌ای است، شفاف و بدون ابهام بیان کند. اگر مسئله را مطرح نمود که در موردش صحبت می‌کنیم و آن را حل می‌کنیم و اگر چیزی نگفت، دیگر ارتباطی به ما ندارد و بدون برداشت و شخصی سازی از قضیه رد می‌شویم.

من معمولاً این‌طور می‌پرسم: «آیا مسئله‌ای هست که در موردش با هم صحبت کنیم؟» اگر بود که صحبت می‌کنیم و اگر نبود هم پس حتماً موضوع ارتباطی به من نداشته که طرف مقابلم آن را مطرح نکرد.

## اقدامک

روز گذشته خود را بر سره کنید. آیا موردی بوده که از فیلتر شخصی سازی استفاده کرده‌اید؟ اگر موردی داشته‌اید با یکی از دو روش گفته شده، سریعاً آن را برطرف کنید.

.....

.....

## بیان واقعیت به جای قضاوت

یکی از میانبرهای مغز ما در فیلتر شخصی سازی قضاوت کردن است. مغز ما برای اینکه انرژی کمتری مصرف کند، جزئیات مشاهدات ما و کل رفتارهایی را که از یک فرد می بینیم، در یک جمله خلاصه می کند.

### برای اسیر نشدن در دام قضاوت بهتر است واقعیت‌ها و مشاهدات خود را بیان کنیم.

فرض کنید همکارمان وارد می شود و با ما سلام و احوالپرسی نمی کند. اگر خواهیم از دید قضاوت کننده نگاه کنیم، می گوییم: «به من بی احترامی کرد»، ولی اگر فقط مشاهدات خود را بیان کنیم، می گوییم: «او وارد شد و سلام نداد.» کاملاً واضح است که در حالت اول قضاوت چه بار سنگینی را بر دوش ما می گذارد و حتماً ناراحت و عصبانی می شویم و ممکن است با تندی بگوییم: «سلامت کو؟» یا با طعنه و کنایه بگوییم: «مهندس ما را تحویل نمی گیرید!» که هر دو رفتار نه تنها باعث بهتر شدن حال ما نمی شوند، بلکه باعث از بین رفتن احترام و عزت نفس در روابط ما می شوند.

در حالت دوم ما احساس بدی نسبت به این رفتار نداریم و می توانیم بی تفاوت باشیم یا اگر رابطه مان برایمان مهم تر است، بهتر است اول مشاهدات خودمان را بگوییم، بعد احساسمان و بعد هم با سؤالی علت را از او جویا شویم. برای مثال بگوییم: «امروز که وارد محل کار شدید، غرق در افکار خودتان بودید و حتی سلام هم ندادید. با دیدن این رفتار شما احساس کردم که از چیزی ناراحت هستید

یا حالتان خیلی خوب نیست. می‌توانم بپرسم از چه چیزی ناراحت بودید؟ اگر مسئله‌ای هست می‌توانیم در مورد آن صحبت کنیم.»

استفاده از این روش ممکن است سخت به نظر برسد، اما یادتان باشد احساسات شما اهمیت دارد و نباید اجازه دهید قضاوت‌های مغزتان حال شما را خراب کند.

توجه به این ۵ فیلتر که بررسی کردیم تا حد زیادی از بروز خشم و عصبانیت در ما جلوگیری می‌کند و به کارگیری راهکارهای ارائه‌شده باعث می‌شود به جای خوردن سریع مارشمالو، یعنی عصبانی‌شدن و احساس پشیمانی پس از این رفتار خطرناک، بتوانیم به راحتی خشم خود را کنترل کنیم.

## ارتباطات و نه گفتن

به دلیل ناتوانی افراد در موضوع «نه گفتن»، روزانه هزاران مارشمالو خورده می‌شود. نه گفتن هنر و مهارتی است که اکثر انسان‌ها از آن بی‌بهره‌اند و کمتر کسی می‌تواند به صورت درست و اصولی و با کمال احترام «نه» بگوید و درخواست کسی را رد کند.

در محیط کاری هم اغلب شاهد تماس‌های تلفنی و جلساتی که طولانی می‌شوند هستیم و قدرت گفتن نه را نداریم. زمانی که به دیگران بله می‌گوییم، در واقع به خودمان نه می‌گوییم و نه گفتن به خودمان نه تنها باعث کاهش عزت‌نفس در ما می‌شود، بلکه باعث می‌شود نتوانیم به همه کارهایمان برسیم.

## چطور نه بگوییم؟

قبل از اینکه اصول نه گفتن را توضیح بدهم، لازم است بدانید «نه گفتن» دو ویژگی مهم دارد: اول اینکه باید واضح باشد، اگر به صورت مبهم و مردد نه بگوییم،



ممکن است طرف مقابل متوجه آن نشود. دوم اینکه خیلی نرم و محترمانه نه بگوییم که طرف مقابل خیلی ناراحت نشود. هرچند شنیدن نه برای هیچ کس خوشایند نیست، اما پرتاب نه به سمت شخص باعث ناراحتی او می شود و هدف ما این است که روابط خوب و بلندمدتی را با اطرافیان تجربه کنیم.

## مراحل نه گفتن

۱. گرفتن تصمیم قطعی

۲. همراهی اولیه و تشکر

۳. گفتن نه همراه با آوردن دلیل

۴. ارائه راهکار و پیشنهاد

در گام اول یعنی گرفتن تصمیم قطعی باید یک چارچوب و استاندارد برای تصمیمات خود داشته باشیم که تا چه اندازه تبعات «بله گفتن» را می پذیریم و تا چه اندازه تبعات «نه گفتن» را می پذیریم، مثلاً ممکن است با یک بار نه گفتن یک ارتباط کاری کلاً از بین برود و آیا ما حاضر هستیم مسئولیت این تصمیم را بپذیریم یا خیر. تبعات بله گفتن را چطور؟

هنگامی که در گام اول تصمیم گرفتیم که نه بگوییم، در گام دوم (همراهی اولیه و تشکر) کمی با شخص همراه می شویم تا نشان بدهیم که او برای ما اهمیت دارد و ما به خواسته او توجه داریم. پس در این مرحله خوب به صحبت ها و درخواستش گوش می دهیم و از او تشکر می کنیم. در گام سوم دلیل اینکه چرا نمی توانیم خواسته او را قبول کنیم می گوییم و در گام چهارم یک راهکار برای شخص که

کمک کننده باشد، ارائه می دهیم.

فرض کنید دوستی از شما می خواهد که او را تا منزلش برسانید و شما بنا به دلایلی نمی خواهید قبول کنید. پس تصمیم قطعی می گیرید که نه بگویید.

می توانید این طور شروع کنید: «هم مسیر شدن با شما باعث افتخارم است و خیلی خوشحال می شدم اگر می توانستم شما را تا منزلتان برسانم، اما منتظر شخصی هستم که قرار است با ایشان به جلسه ای برویم، اما می توانم از دوستان دیگر پرس و جو کنم که اگر کسی با شما هم مسیر بود، شما را هم تا محل مورد نظرتان برسانند.

یک روز یک سخنرانی مهمی داشتم که حتماً باید به موقع می رسیدم. قبل از حرکت به سمت محل سخنرانی یک تماس تلفنی از یکی از مشتریان شرکت را پاسخ دادم که آن مشتری عادت به زیاده گویی داشت و یک حرف خود را بارها تکرار می کرد. تصمیمم را گرفتم تا اجازه ندهم صحبت او طولانی شود، به او گفتم: «ممنون از تماستان و اینکه بنده را در جریان اتفاقات پروژه تان قرار می دهید، اما به دلیل اینکه من تا چند دقیقه دیگر باید جلسه ای بروم، متأسفانه فرصت زیادی ندارم و اگر صحبتمان طولانی است اجازه دهید من فردا با شما تماس بگیرم.»

معمولاً در این روش یا فرد در یک دقیقه اصل صحبت خود را بیان می کند یا با تماس تلفنی روز بعد موافقت می کند. جالب است بدانید وقتی فردای آن روز با این مشتری تماس گرفتم بسیار خلاصه صحبت کرد و این قدرت نه گفتن بود که حتی مشتری را به طولانی بودن صحبت هایش آگاه کرده بود و هم من به موقع به محل سخنرانی ام رسیدم.

ما با نه گفتن از حق طبیعی خود حراست می کنیم و علاوه بر اینکه خود دچار

زحمت نمی‌شویم، در روابط هم طرف مقابل را بهتر می‌شناسیم و به این آگاهی می‌رسیم که آیا این شخص فقط به‌خاطر اینکه همیشه به او بله می‌گوییم با ما در ارتباط است یا نه، چون برخی از افراد هستند که فقط به‌خاطر منافع خودشان با ما در ارتباط هستند و با شنیدن یک نه از طرف ما، به کلی قید رابطه را می‌زنند.

البته انسانیت هم یادمان باشد، به همه هم نباید «نه» گفت. زمان‌هایی که هم شرایط مهیاست و هم دوست دارید به کسی کمک کنید و حس خوبی از انجام این کار دارید، حتماً انجام بدهید.

## اقدامک

خودتان را برابر کنید و ببینید کجاها قدرت نه گفتن ندارید.

.....

.....

علا با توجه به آنچه یاد گرفتید، مراحل نه گفتن را برای مثال خودتان بنویسید و آن را بارها تمرین کنید.

.....

.....

.....

## زیبا درخواست کنیم

در مدارس نقاط مختلف دنیا نحوه درخواست کردن از همان کودکی به افراد آموزش داده می شود و افراد می آموزند که به هنگام درخواست کردن چه نوع جملات و نوع لحنی باید داشته باشند. از آنجایی که متأسفانه در فرهنگ ما لحن دستوری به هنگام درخواست کردن بیشتر رایج است، احساس کردم بهتر است تا در مورد شیوه مناسب درخواست کردن هم نکاتی را بازگو کنم، زیرا ما در محیط کار و به ویژه ارتباط با مشتری نیاز داریم تا مهارت درست درخواست کردن را بلد باشیم.

استفاده از جملاتی همچون

- لطفاً

- می شه خواهش کنم؟

- می تونم داشته باشم؟

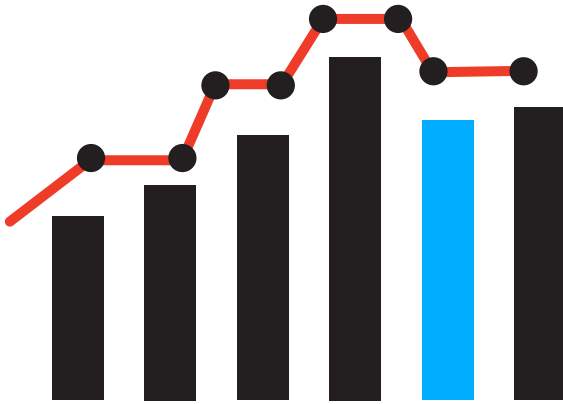
- می شه درخواست کنم؟

و... به همراه لحنی مناسب بیان ما را به هنگام درخواست کردن زیباتر می کند و میزان توجه افراد به خواسته ما بیشتر می شود، اما ممکن است به هر دلیلی افراد حاضر به انجام خواسته ما نشوند. پس نباید ناراحت شویم.

**به خاطر داشته باشید درخواست کردن حق شماست و نه  
گفتن هم حق طرف مقابل است.**

## فصل پنجم

### ارتباطات با مشتری





برخی از سازمان‌ها و اغلب فروشندگان نسبت به مشتریان خود دید بلندمدت ندارند، بنابراین روی روابط خود با مشتریان سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. از اولین ملاقات با مشتری می‌بایست نکاتی را رعایت کنیم تا بتوانیم با مشتری ارتباط بگیریم و خواسته و نیازش را برطرف سازیم. اولین کاری که به‌عنوان فروشنده برای ارتباط گرفتن با مشتری خود می‌توانید انجام دهید این است که او را متوجه این موضوع کنید که نمی‌خواهید به او بفروشید.

اگر با او ارتباط برقرار کنید، می‌توانید مغز قدیم و محافظه‌کار او را خنثی کنید. مغز انسان از سه قسمت درونی (قدیم)، میانی (احساسی) و بیرونی (جدید) تشکیل شده است. مغز درونی یا قدیم وظیفه حفظ بقای ما را بر عهده دارد و اگر احساس کند خطری ما را تهدید می‌کند با آن مقابله می‌کند. زمانی که مشتری داخل فروشگاه شما حضور دارد، مغز قدیم او از دست دادن پول را یک خطر محسوب می‌کند و مراقب او و پول داخل جیبش است و نمی‌خواهد آن را به شما بدهد. پس شما باید این اطمینان را به مشتری خود بدهید که برای او بی‌خطر هستید و

هدفتان فقط برقراری ارتباط و کمک به او (مشتری) است. تازه بعد از آن مغز جدید که بخش آموزش پذیر مغزمان است و بر اساس تجربیات حاصل از یادگیری و آموزش عمل می کند و خیلی راحت می تواند منافع و مزایایی که محصول شما برای او دارد را بپذیرد، وارد عمل شده و مشتری حاضر می شود به حرف های شما گوش دهد. بسیار خوب، حالا چطور می توانیم با مشتری ارتباط مؤثر برقرار کنیم یا به نوعی مغز قدیم او را خنثی کنیم؟ برای این کار به چند نکته باید توجه کنیم:

### فقط ۳۰ ثانیه اول را از دست ندهید

از آنجایی که مغز ما می خواهد انرژی کمتری مصرف کند، یک کار دیگر هم انجام می دهد و آن هم این است که از تکنیک اثر هاله ای استفاده می کند و در ۳۰ ثانیه اول نسبت به فردی که می بیند، قضاوت می کند. همان طور که قبلاً گفته شد، اثر هاله ای یعنی قضاوت یک شخص از روی یک ویژگی مثبت یا منفی او. مثلاً وقتی یک نفر خوش تیپ است، مغز ما در همان ۳۰ ثانیه این طور قضاوت می کند که او مهربان، با اعتماد به نفس، خوش رفتار و... است و کلی ویژگی های مثبت دیگر هم به او نسبت می دهد که ممکن است فرد اصلاً این ویژگی ها را نداشته باشد.

برعکس این قضیه هم صدق می کند، زمانی که فردی را می بینیم که ظاهر سلخته ای دارد، مغز ما در مورد او می گوید پس او فردی بدقول، بی اعصاب و دروغ گو و بی مسئولیتی است، در صورتی که ممکن است این فرد هیچ یک از این صفات را نداشته باشد، ولی خوب مغز ما این قضاوت را در مورد او دارد تا زمانی که خلاف آن اثبات شود.



تنها کاری که ما می‌توانیم انجام دهیم، این است که مراقب این اثر هاله‌ای باشیم: اول اینکه خودمان در دام آن نیفتیم و مخاطب یا مشتری‌مان را بشناسیم. دوم اینکه مراقب این باشیم چه اثر هاله‌ای از خود به جا می‌گذاریم و مشتری در نگاه اول در مورد ما چه فکری می‌کند. پس اگر بتوانیم در همان ارتباط اولیه به هر آنچه که مشتری می‌بیند، می‌شنود یا احساس می‌کند، توجه داشته باشیم، شانس بیشتری برای برقراری ارتباط و جذب مشتری داریم، یعنی پوشش مناسب داشتن، با خوش‌رویی به استقبال مشتری رفتن، پرنرژی و با هیجان صحبت کردن، رسیدگی به فضایی که در آن قرار داریم و انتخاب موسیقی مناسبی که پخش می‌شود. با رعایت این موارد مشتری احساس امنیت کرده و یک گام به سوی شما برمی‌دارد. پس توقع نداشته باشید با اثر هاله‌ای‌های منفی کسی حاضر شود به شما اعتماد کند.

## اقدامک

شما تصمیم دارید کدام یک از موارد گفته شده را در ارتباطات با مشتریان خود انجام دهید، کزن را بنویسید.

.....

.....

.....

.....

## سؤالات شخصی نپرسید

مشتری ما از اینکه سؤال شخصی مثل چند سالتونه؟ متأهل هستید یا مجرد؟ و... از او پرسیده شود، احساس راحتی نخواهد کرد و ممکن است نه تنها ارتباط مؤثر برقرار نشود، بلکه هدف نهایی مان را که فروش است هم تحت تأثیر قرار دهد و ما مشتری را از دست بدهیم. حتی اگر در مواردی مشتری خودش احساس راحتی داشته باشد و به خرید خود ادامه دهد، اما به خاطر این رفتار، ما را فروشنده‌ای غیرحرفه‌ای می‌داند. پس سؤالاتی که می‌پرسیم باید خیلی کلی و به‌دوراز هرگونه موضوعات شخصی باشد.

## تکراری‌ترین و مهم‌ترین اصل

احتمالاً شما هم از شنیدن این جمله خسته شدید: «فروشنده‌های عزیز موقع فروش لبخند بزنید.»

می‌دانم این موضوع بسیار بدیهی است، اما اکثر افراد فرق چیزهای ساده و غیرمهم را نمی‌دانند و موارد ساده را در ارتباطات نادیده می‌گیرند. من می‌خواهم به شما بگویم که مانند اکثر فروشنده‌ها نباشید و از نتایج لبخند به مشتری لذت ببرید. لبخند زدن ساده است، ولی در ارتباط با مشتری بسیار مهم و تأثیرگذار است. البته لبخند زدن هم اصول و قوانین مخصوص به خود را دارد. اگر شما یک لبخند مصنوعی تحویل مشتری یا هر انسان دیگری دهید، قطعاً تأثیرگذاری آن کمتر خواهد بود و مشتری با احساس مصنوعی شما ارتباط برقرار نخواهد کرد.

## دوست‌داشتنی و سرسنگین باشید

هیچ تردیدی وجود ندارد که لبخند زدن نشانه‌ای از میزان خوشحالی شما از دیدن و ارتباط با طرف مقابل یعنی مشتری‌تان است و من می‌خواهم به شما بگویم که چطور می‌توانید با همین کار ساده متمایز و دوست‌داشتنی‌تر شوید. لبخند واقعی چند ویژگی دارد که اگر بدانید زیباتر لبخند می‌زنید.

یک لبخند واقعی ماهیچه‌های اطراف دهان و چشم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هنگامی که لبخند می‌زنید، اطمینان حاصل کنید که کل صورتتان تحت تأثیر لبخند قرار گرفته باشد و اجازه دهید تا لبخند به چشمانتان هم نفوذ کند، زیرا واقعی یا مصنوعی بودن لبخندتان از چشمان شما آشکار خواهد شد.

یک لبخند واقعی ناگهانی و یک‌دفعه قطع نمی‌شود و حدود حداقل ۲ دقیقه آثار لبخند بر چهره باقی می‌ماند. پس مراقب باشید لبخندتان طولانی‌تر باشد، زیرا مصنوعی و کوتاه بودن لبخند در مشتری حالت تدافعی ایجاد می‌کند و احساس می‌کند شما چندان مشتاق راهنمایی کردن و فروش به او نیستید.

دلایل روان‌شناسی بسیاری از مفید بودن لبخند وجود دارد که یکی از این دلایل که برای برقراری ارتباط خوب با مشتری هم مؤثر است، مسری بودن لبخند است. زمانی که شما لبخند بر لب دارید ناخودآگاه این لبخند به مشتری هم سرایت می‌کند و در تصمیم خرید او تأثیر مستقیم دارد.

با اینکه لبخند زدن بسیار مهم است اما مراقب باشید لبخند بی‌موقع هم ممکن است تأثیر معکوس در ارتباطات داشته باشد و البته منظور من این نیست که در

هر جایی و با دیدن یا شنیدن هر اتفاق پیش‌پاافتاده‌ای لبخند بزنید. در این صورت شما را جدی نخواهند گرفت یا احساس خواهند کرد که مورد تمسخر قرار گرفته‌اند.

## ارتباط چشمی با لبخند

یک قرار ملاقات با یکی از مشتریانم در شرکتشان داشتم. زمانی که وارد شرکت مشتری شدم، مسئول دفتر ایشان مشغول صحبت با تلفن بود. من منتظر بودم و خانم مسئول دفتر هم‌زمان با اینکه با تلفن صحبت می‌کرد، به‌صورت من هم خیره می‌شد و طوری نگاه می‌کرد که اگر از قبل نسبت به او شناختی نداشتم، فکر می‌کردم که برای او مزاحمت ایجاد کردم یا اینکه از چیزی خشمگین است. حتماً برای شما هم پیش آمده است که مشغول صحبت با تلفن هستید و شخصی از راه می‌رسد و منتظر است تا صحبت شما تمام شود.

به‌خصوص در محل کارتان وقتی کسی به ملاقات رئیستان آمده است یا ارباب‌رجوع و مشتری دارید و از طرفی هم مجبور هستید با شخص دیگری تلفنی صحبت کنید، حتماً ارتباط چشمی خود را با آن مشتری یا ارباب‌رجوع حفظ کنید تا احساس نکند نسبت به آن کسی که پشت خط است در درجهٔ دوم قرار دارد. برای اینکه نگاه شما طوری نباشد که او احساس کند مزاحم شما شده است، نگاهتان را با لبخند همراه کنید و به او نشان دهید که حواستان به او هست و برای کار او هم ارزش قائل هستید.

## اقدامک

بعضی زدن را در مقابل آینه تمرین کنید.

### ساخت ارتباط قدرتمند با مشتری

هر تماسی که با مشتری برقرار می‌کنید، باعث ایجاد ارتباطی با او می‌شود. ممکن است شما برای اولین بار با مشتری ارتباط برقرار کرده باشید و خیلی این ارتباط برایتان مهم نباشد، اما بهتر است بدانید مشتری‌ها حتی وقتی فقط برای یک بار با شرکتی تماس گرفته و با یکی از کارمندانش صحبت کرده باشند، آن شرکت را با توجه به رابطه‌ای که با کارمندش برقرار کرده‌اند قضاوت می‌کنند و تجربه خوب یا بدی را که مورد آن ارتباط به خاطر دارند، به دیگران انتقال می‌دهند.

### چرا باید با مشتری ارتباط ایجاد کنیم؟

همان‌طور که گفته شد، مشتری‌ها یک شرکت را بر اساس تجربه‌ای که از ارتباط با کارمندان آن شرکت داشته‌اند قضاوت می‌کنند و ایجاد ارتباط با مشتری و خلق تجربه مثبت با یکی از پایه‌های اساسی در جذب مشتری احتمالی یا حفظ مشتریان کنونی است. بنابراین از زمانی که مشتری از راه می‌رسد یا به‌صورت تلفنی با شما ارتباط برقرار می‌کند تا زمانی که این ارتباط قطع می‌شود، شما یک فرصت طلایی در اختیار دارید تا ارتباط قدرتمندی را با او شکل دهید. حتی اگر احتمال می‌دهید این مشتری هیچ‌وقت دیگری به سراغتان نخواهد آمد، باز هم این فرصت را از دست ندهید.

تمام مشتریان چه آنهایی که اولین بار است از ما خرید می کنند و چه آنهایی که قبلاً مشتری ما بوده اند، دارای اهمیت یکسانی هستند. در واقع ما در کسب و کار خود، روابط جدید را برای رشد کسب و کارمان ایجاد می کنیم و روابط قدیمی را برای خلق مشتریانی وفادار حفظ می کنیم. پس در هر صورت ارتباط با هر دو نوع مشتری برای ما بسیار مهم است.

## چطور روابط پایدار و قدرتمندی با مشتریان ایجاد کنیم؟

شما برای رشد و حفظ کسب و کارتان نیاز دارید تا مشتریان جدیدی جذب کنید و مشتریان قدیمی را حفظ کنید. در ادامه پنج گام فوق العاده مؤثر در ساخت ارتباط قدرتمند با مشتری را به شما خواهیم گفت که یاد می گیرید چگونه روابط مثبت و مستحکمی با مشتری هایتان ایجاد کرده و آن ها را حفظ کنید.

لطفاً قبل از اینکه پنج گام تأثیر گذار را بخوانید، این سؤالات را از خود پرسید:

۱. مشتریان من چه کسانی هستند؟

۲. چه انتظاراتی از من دارند؟

۳. محصولات و خدمات من چه اثری بر بهبود کیفیت زندگی شان دارد؟

اگر پاسخ این سؤالات را بدانید و شناخت شما از مشتری و محصولات و خدماتی که ارائه می دهید، بیشتر باشد بهتر خواهید توانست با مشتری ارتباط برقرار کنید.

### گام اول: برقراری ارتباطی مؤثر با مشتری

برقراری ارتباط مؤثر از همان اولین لحظه برخوردتان با مشتری آغاز می شود. یکی از

کارهایی که قبلاً هم به آن تأکید شد و در آغاز ارتباط باید انجام دهید، ارتباط چشمی همراه با لبخند است. با لبخند زدن به مشتری به او نشان می‌دهید که از دیدنش خوشحال هستید و با لبخند شروع خوبی برای برقراری ارتباط خواهید داشت.

به مشتری لبخند می‌زنید و به شکلی دوستانه به او خوشامدگویی می‌کنید، اغلب مشتریان دوست دارند که با آن‌ها رفتاری دوستانه صورت بگیرد تا احساس راحتی داشته باشند و شما با این کار به آن‌ها نشان می‌دهید که تمایل دارید به مشتری خود کمک کنید.

زمانی که خوشامدگویی‌تان را با لبخند همراه می‌کنید، اشتیاق و علاقه خود را به مشتری نشان می‌دهید و اگر از او پرسید که چطور می‌توانید به او کمک کنید، مشتری به شما اطمینان کرده و خواسته‌اش را بیان می‌کند. البته توجه داشته باشید زمانی که مشتری سخن می‌گوید، شما باید خوب گوش دهید. در غیر این صورت مشتری متوجه می‌شود که شما به ارتباط با او علاقه‌مند نیستید.

فرض کنید از مشتری حال او را می‌پرسید و مشتری می‌گوید: «امروز خیلی خوب نیستم.» اگر شما بدون هیچ احساسی فقط بگویید: «آهان» قطعاً به مشتری احساس خوبی نداده‌اید، اما اگر به او بگویید: «واقعاً متأسفم که چنین چیزی را می‌شنوم، چه کاری از من برمی‌آید تا کمی روزتان را بهتر کنم؟»

با این کارتان با مشتری احساس همدردی کرده‌اید و به او نشان داده‌اید که برای شما مهم است.

نکته دیگری که در برقراری ارتباط با مشتری باید به آن توجه کنید، قابل اعتماد بودن است و بهترین راه برای قابل اعتماد بودن، داشتن صداقت در ارتباط با

مشتری است.

### گام دوم: تعامل مثبت و سازنده با مشتری

در گام اول یاد گرفتیم که چگونه ارتباطی گرم و صمیمی با مشتری ایجاد کنیم و حالا باید بتوانیم این ارتباط و تعامل مثبت را ادامه دهیم.

حتماً افرادی را دیده‌اید که رفتاری صمیمانه و مثبت دارند و در ارتباط با آن‌ها حال خوبی به شما دست می‌دهد. اغلب افراد دوست دارند با آن‌ها ارتباط بگیرند و ارتباط خود را ادامه دهند.

برای اینکه بتوانید تعامل مثبتی با مشتری داشته باشید، باید کاری کنید که همواره مشتری احساس خوبی نسبت به خود داشته باشد. برای این کار بهتر است فردی مفید و کمک‌کننده باشید و زمانی که مشتری با شما تماس می‌گیرد و مسئله‌اش را مطرح می‌کند، تلاش کنید تا به او در این زمینه کمک کنید.

ویژگی دیگری که بسیار اهمیت دارد، متعهد بودن است و به نظر من اگر همه آنچه که در این مقاله برای شما نوشته‌ام را انجام دهید، اما متعهد نباشید، باز هم موفق نخواهید بود، زیرا مشتریان شما به دنبال فرد یا سازمانی متعهد هستند که از آن‌ها محصول و خدمات خود را دریافت کنند. وقتی نسبت به سازمانتان با مشتری‌تان احساس تعهد داشته باشید، به دنبال راه‌هایی خواهید گشت که امور را بهتر کنید.

**هیچ فرقی نمی‌کند چه کاری به عهده شما گذاشته شده  
است. هر کاری هست تمام تلاشتان را به کار بگیرید تا  
بهترین خودتان باشید.**



اگر شما به حل مشکلات مشتری خود علاقه‌مند باشید و به جای غرغر کردن به دنبال راه‌حلهایی برای بهتر شدن امور باشید، مشتری به شما اعتماد کرده و رابطه خود را با شما یا سازمانتان ادامه خواهد داد.

و نکته پایانی در این قسمت که اغلب افراد هم آن را نادیده می‌گیرند و باعث بی‌اعتماد شدن مشتریان می‌شوند، نداشتن اعتقاد به محصولات و خدماتی است که ارائه می‌دهند. اگر واقعاً به این موضوع اعتقاد داشته باشید که محصولات یا خدماتتان به مشتری کمک می‌کند تا زندگی‌شان بهتر شود، نه تنها این حس را به مشتری القا خواهید کرد، بلکه خودتان هم تلاش خواهید کرد که باعث پیشرفت و ارتقای محصولاتتان شوید.

### گام سوم: پرسیدن سؤالات خوب از مشتری

هر چه در راهنمایی کردن مشتری و حل مسئله‌اش بهتر عمل کنیم، می‌توانیم ارتباط بهتر و پایدارتری را با او بسازیم.

گاهی اوقات خود مشتری به‌طور واضح نمی‌داند چه چیزی می‌خواهد و این وظیفه ماست که با پرسیدن سؤالات مناسب سعی در تشخیص نیازهایش داشته باشیم تا بتوانیم بهتر راهنمایی‌اش کنیم.

زمانی که مشتری متوجه شود که شما قصد راهنمایی او را دارید، شما را فردی قابل اعتماد می‌بیند و ارتباطش را با شما محکم‌تر می‌سازد. معمولاً سؤالاتی که با «چه چیزی؟»، «چرا؟» و «چطور؟» آغاز می‌شوند، مشتری را وادار به صحبت کردن می‌کنند. بعد از اینکه خوب به توضیحات مشتری گوش دادید با پرسیدن سؤالاتی که

اغلب جواب تک کلمه‌ای دارند، مثل سؤالاتی که با چه کسی، آیا، چند و کجا شروع می‌شوند، می‌توانید به راحتی از خواسته مشتری مطمئن شوید.

همچنین می‌توانید گفته‌های مشتری را در یک جمله خلاصه کنید و یک تأییدیه از او بگیرید تا مطمئن شوید که کاملاً متوجه نیاز او شده‌اید، حالا می‌توانید یک پیشنهاد مناسب، یک محصول مناسب یا یک راه حل مناسب به مشتری ارائه دهید.

همواره با طرح سؤالات درست از مشتری می‌توانید ارتباط خوبی با او شکل دهید، نیازهایش را بشناسید یا به اعتراض و شکایت مشتری پاسخ دهید.

مشتری از اینکه مشاور او باشید حس خوبی خواهد داشت.

### گام چهارم: ایجاد حس ارزشمندی در مشتری

اگر بتوانید کاری کنید که مشتری‌تان احساس ارزشمندی کند، به ایجاد رابطه مستحکم با مشتری کمک بزرگی کرده‌اید. همهٔ مواردی که تا اینجا گفته شد، اگر به درستی انجام شود، در مشتری احساس ارزشمندی را ایجاد خواهد کرد. علاوه بر این‌ها علاقه‌مندی شما به خدمت و کمک کردن به مشتری نیز بسیار تأثیرگذار است. هر کاری را که از دستتان برمی‌آید برای کمک به مشتری‌تان انجام دهید و تا می‌توانید موانع موجود برای ارائهٔ خدمات بهتر به مشتری را از سر راه بردارید.

اگر همهٔ کارهای لازم برای کمک کردن و راهنمایی مشتری را انجام دادید، ولی در نهایت مشتری بنا به هر دلیلی تصمیم گرفت از شما خرید نکند یا آنچه را که شما پیشنهاد می‌کنید قبول نکرد، به تصمیمش احترام بگذارید. به او بگویید: «من شما را درک می‌کنم و به تصمیمتان احترام می‌گذارم و خوشحال می‌شوم که باز هم

پاسخگوی سوالاتتان باشیم.»

با انجام گام‌هایی که تا به اینجا گفته شد، شما احساس مثبت و ارزشمندی در مشتری ایجاد می‌کنید و مطمئن باشید که مشتریان خشنودی خواهید داشت.

### گام پنجم: حفظ روابط موجود

تا به اینجا گفته شد که چطور روابط مستحکم با مشتری ایجاد کنید. کار شما با ایجاد روابط به پایان نمی‌رسد، زیرا مشتری دوباره به سراغتان می‌آید و مهم‌ترین کاری که باید انجام دهید، حفظ روابط ایجاد شده است. تصور کنید زمانی که مشتری دوباره به سراغتان آمد، اگر او را به یاد داشته باشید چه احساس خوبی پیدا می‌کند و چقدر احساس ارزشمندی خواهد کرد، ولی اگر با مشتری طوری رفتار کنید که احساس کند دیده نمی‌شود، ممکن است واقعاً برود و دیده نشود. سعی کنید نام مشتریان را یاد بگیرید و در ملاقات‌های بعدی‌تان حتماً اسم او را به زبان آورید. انسان‌ها عاشق شنیدن نامشان از زبان دیگران هستند. با این کارتان مشتری احساس خواهد کرد که برای شما بااهمیت است.

علاقه‌مندی‌ها و سلیق مشتری خود را بشناسید و هر بار که به سراغتان می‌آید، به آن‌ها اشاره کنید و درمورد آن‌ها با او صحبت کنید. اگر تعداد مشتریان شما زیاد است و ممکن است این موارد را فراموش کنید، یک دفترچه یا یک فایل کامپیوتری برای ذخیره اطلاعات مشتری‌تان درست کنید و به‌هنگام نیاز، به آن مراجعه کنید.

سعی کنید برای مشتریان دائمی‌تان یک کار ویژه یا یک خدمت و ارزش فراتر ارائه دهید. به آن‌ها نشان دهید که به وجودشان ارزش قائل هستید، مثلاً می‌توانید

با آن‌ها تماس برقرار کرده و از میزان رضایتمندی‌شان از کالا و خدماتتان اطمینان پیدا کنید، محصولات جدیدتان را به آن‌ها معرفی کنید، آن‌ها را از تخفیفات ویژه‌ای که دارید مطلع سازید یا خدمتی رایگان به آن‌ها ارائه دهید.

## اقدامک

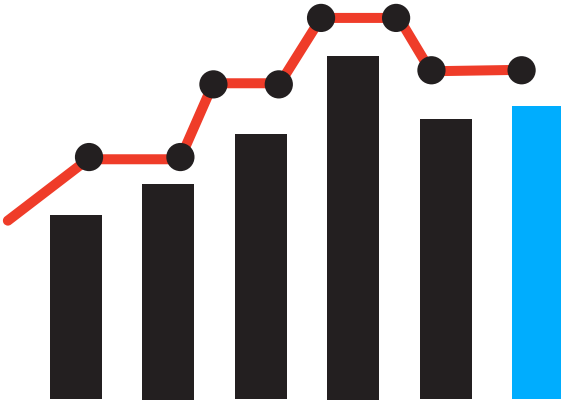
کسب و کار خود را در نظر بگیرید و ببینید کدام یک از این ۵ گام لازم است در ارتباط با مشتری‌تان به کار گرفته شود.

.....  
.....  
.....

از همین امروز شروع کنید و این موارد را در ملاقات با اولین مشتری یا ارتباط تلفنی با او به کار بگیرید و نتیجه فوق‌العاده آن را ببینید.

## فصل ششم

# جداسازی فضای شخصی از فضای کاری





با توجه به اینکه فضاهای کاری و ساعات کاری انعطاف‌پذیری بیشتری پیدا کرده است، مرزهای بین فضای شخصی و کاری کمتر شده است. شاید از یک جنبه این تغییرات کارها را ساده‌تر کرده باشد، ولی متقابلاً مشکلات متعددی هم ایجاد کرده است، زیرا برای اکثر افراد توان تفکیک زندگی شخصی و کاری سخت و پیچیده شده است. در اینجا می‌خواهم نکاتی را که برای مدیریت این مسائل بسیار کمک‌کننده است، برایتان بگویم.

## زندگی شخصی‌تان را برای خودتان نگهدارید

مراقب باشید که همکارانتان را بی‌حساب وارد زندگی شخصی خود نکنید. قانون مشخصی وجود ندارد که در روابط کاری تا چه میزان می‌توان مدیر، همکار یا کارمند را از امور شخصی مطلع کرد، اما شما تا جایی اسرار شخصی و موارد زندگی‌تان را فاش کنید که مطمئن هستید احساس راحتی، امنیت و آرامش دارید، اما بهتر است به یاد داشته باشید که زندگی شخصی شما ممکن است. برای برخی از همکارانتان جالب نباشد و حتی خیلی از افراد مایل نیستند که بدانند در زندگی شخصی شما چه می‌گذرد.

## در محل کارتان همه مایل نیستند همه چیز را در مورد زندگی شخصی تان بدانند.

با این حال اگر شما خیلی تمایل دارید که زندگی شخصی خود را به همکارانتان بازگو کنید، قبل از این کار کمی تأمل کنید و همکاران را ارزیابی کنید تا شناخت درستی نسبت به او به دست آورید. ببینید آیا او هم متقابلاً رازهایی از زندگی خود به شما می گوید یا خیر. آیا فرد راز نگهداری است یا اینکه مسائل شخصی شما را نزد همه فاش می کند؟ آیا گفتن این حرفها به هر دلیلی به ضررتان تمام خواهد شد یا خیر.

## مراقب باشید چیزی که امروز می گوئید ممکن است فردا علیه شما استفاده شود.

### بین زندگی کاری و زندگی شخصی تان مرز بگذارید

در قسمت قبل گفته شد که نیازی به توضیح زندگی شخصی تان در محیط کار نیست. دسته‌ای از افراد مسائل و دغدغه‌های زندگی شخصی خود را به محیط کار وارد می کنند. دائماً نگران هستند و در مورد نگرانی‌های خود صحبت می کنند. در عمل کاری هم برای مسائل خود انجام نمی دهند و فقط زمان کاری خود را بیهوده خرج می کنند. برخی از افراد هم برعکس دسته اول هستند و مسائل کاری خود را به خانه می برند و باعث ایجاد فشار روانی و تنش در محیط خانه می شوند. تصمیم بگیرید که در محیط کاری تنها روی امور مربوط به کار و روابط کاری خود



تمرکز کنید و در منزل هم تنها به امور زندگی شخصی و خانوادگی خود و ساخت لحظه‌های خوب در کنار خانواده بپردازید.

به خاطر داشته باشید در محل کارتان هیچ‌کس اجازه ندارد همه‌چیز را در مورد زندگی شخصی شما بداند و اگر هم کسی در مورد مسائل شخصی‌تان سؤال پرسید و شما دوست ندارید پاسخ دهید، به او بگویید: «ترجیح می‌دهم در این مورد حرفی نزنم.» مطمئن باشید اگر شما با قاطعیت رفتار کنید افراد به خود اجازه دخالت در امور شخصی‌تان را نمی‌دهند. پیشنهاد دیگری هم که دارم این است که به خودتان هم اجازه کنجکاوی و اطلاع از زندگی و مسائل شخصی دیگران را ندهید. البته زمانی که خود شخص مسئله‌اش را بازگو کند و تمایل به دریافت کمک و راهنمایی از شما برای حل مسئله‌اش را داشته باشد. در این صورت قضیه فرق دارد و اگر توان راهنمایی و کمک کردن دارید، می‌توانید به او کمک کنید.

## روابط فراتر از روابط کاری

در جامعه ما این فرهنگ وجود دارد که با هرکسی که ارتباط برقرار می‌کنیم، تمایل داریم خیلی صمیمی شویم و همین خیلی صمیمی بودن شاید در روابط دوستی مناسب باشد، البته با توجه به شناخت از طرف مقابلمان، ولی در روابط کاری ممکن است خیلی جواب ندهد. اگر صمیمی بودن با حفظ مرزها، ارزش‌ها و احترام متقابل و در نظر داشتن جایگاه شغلی افراد و موارد دیگری که در ادامه به آن می‌پردازیم، باشد، چندان جای نگرانی وجود ندارد.

فرض کنید مدیری با یکی از کارمندان خود ارتباط خانوادگی و ارتباطی فراتر از روابط کاری دارد و کارمندش را به صرف شامی در رستورانی دعوت می‌کند و کنار

هم تفریح خوبی را دارند. فردای آن روز کارمند مدیرش را با نام کوچک صدا می‌زند با او شوخی‌هایی می‌کند که قبلاً این کارها را انجام نمی‌داده است. در این صورت ممکن است از دیدگاه مدیرش به شخصی کم‌ظرفیت که توان برقراری تعادل در روابطش را ندارد، شناخته شود.

شاید به‌عنوان یک مدیر بگویید این نوع رفتار از نظر من موردپسند است. البته که نظر شما قابل احترام است و این مدل روابط می‌تواند یک انتخاب برای شما باشد، به شرط اینکه مسئولیت این انتخاب را بپذیرید و توان کنترل کار و عملکرد این کارمند را در بلندمدت داشته باشید، زیرا صحبت ما در سطح روابط کاری است، جایی که روابط در آن بیشتر برای دستیابی به منافع مادی و اهداف کاری مشترک شکل می‌گیرد، نه چیز دیگر.

در مصاحبه‌ای که با برخی از مدیران داشتم و نظر آن‌ها را درمورد داشتن روابط فراتر از روابط کاری با کارکنان پرسیدم، آن‌ها بر این عقیده بودند که در این نوع روابط، قدرت کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان کمتر می‌شود و علت آن هم باز ریشه در فرهنگ ما که رفتارهای خجولی‌گری، گیرکردن در رودربایستی و عدم درخواست حق و حقوق را پرورش داده است، دارد. این تجربه متقابلاً برای یک کارمند هم در رابطه با مدیرش وجود دارد. در کل داشتن رابطه‌ای فراتر از رابطه کاری در صورتی می‌تواند مشکل‌ساز نباشد که طرفین مسئولیت این روابط را پذیرفته باشند و به اندازه‌ای باشد که به احساسات طرفین و اهداف کاری صدمه نزنند. یک قانون وجود دارد و آن هم داشتن چارچوب در روابط است. وقتی شما بدانید چه چیزی از یک رابطه می‌خواهید، رفتارتان داخل همان چارچوبی که تعیین

کرده‌اید قرار می‌گیرد. وقتی از خواسته‌ها و ارزش‌های خودتان و همکارانتان آگاه باشید، روابط کاری بهتری را تجربه خواهید کرد و صمیمیتی که در این مدل ارتباطات ایجاد می‌شود، بلندمدت‌تر خواهد بود.

## اقدامک

لیست از توقعاتی که در ارتباط با کارمند خود دارید، تهیه کنید.

.....

.....

اگر رفتارهایی را که اگر کارمندتان انجام ندهد، باعث ناراحتی شما خواهد شد، مشخص کنید.

.....

.....

چه رفتارهایی را باید خودتان داشته باشید تا کارمندتان فراتر از خط قرمزهایمان نرود.

.....

.....

## تعیین حدومرز در روابط کاری

یک دلیل برای بااهمیت بودن تعیین حدومرز در روابط کاری برای داشتن امنیت در محیط کار است. اغلب خانم‌ها بیشتر از آقایان به دنبال امنیت در ارتباطات محیط کار هستند و هنگامی که در یک محیط کار جدید قرار می‌گیرند، افراد را بررسی می‌کنند و رفتارهای آن‌ها را زیر نظر می‌گیرند تا مطمئن باشند که در محیط امنی قرار گرفته‌اند.

من به‌عنوان یک خانم دغدغه و نگرانی خانم‌ها را در محیط کار و در اجتماع درک می‌کنم. بنابراین می‌توانم بگویم برای بودن در اجتماع و داشتن حقوقی برابر با مردان، در مرحله اول خودتان را دوست داشته باشید و روی عزت‌نفس‌تان کار کنید. سپس قوانین محیط‌های کاری و سازمان‌ها را بدانید و پوشش مناسب هر جا را داشته باشید.

اگر در محیطی قرار گرفته‌اید که احساس می‌کنید یا مشاهده می‌کنید که محیط مناسبی نیست، آنجا را برای کار کردن انتخاب نکنید. گاهی اوقات ما در رابطه‌ای یا در محیطی می‌مانیم، به‌خاطر اینکه ترس‌هایمان ما را نگه می‌دارند و می‌ترسیم که جای دیگری برای کار کردن یا فرد دیگری برای همکاری وجود نداشته باشد. این ماندن ممکن است به قیمت از دست دادن عمرمان یا ارزش‌هایمان تمام شود که بهای بسیار سنگینی است. بنابراین ترس از دست دادن نداشته باشید، زیرا همیشه شرایط و موقعیت‌های بهتری برای شما وجود دارد. اگر مهارتی دارید، پس در جاهای دیگر هم به شما نیاز دارند و اگر مهارت ندارید، به دنبال یادگیری آن باشید و روی اعتماد به نفس خود کار کنید.

## تلاش کنید تا بهترین خودتان باشید، شما ارزش و لیاقتش را دارید.

همواره به خاطر داشته باشید زمانی که انسان در محیط کاری قرار می‌گیرد، در آنجا نه تنها کار می‌کند، بلکه زندگی هم می‌کند. با افرادی که در آن محیط کار هستند، روزانه در ارتباط است و همکاری‌هایش همانند خانواده او هستند. در برخی محیط‌های کاری احساس تعلق داشتن به آن خانواده وجود دارد و واقعاً هم احساس خوبی است. اگر در یک محیط کاری حس همدلی و همراهی و روابط خوب وجود داشته باشد، این احساس در بیرون از سازمان و در خدماتی که به مشتریان ارائه می‌دهند هم دیده می‌شود.

بنابراین فرقی نمی‌کند در سازمانی کار کنیم که بنا به اقتضای آن سازمان، محیط خشک و رسمی باشد یا در سازمانی باشیم که محیط دوستانه و صمیمی باشد. اگر می‌خواهیم روابط کاری و محیط کاری جایی امن و بدون دغدغه از هرگونه نگرانی باشد، لازم است برای روابطمان مرز قائل باشیم.

در هر صورت این خود ما هستیم که تعیین می‌کنیم دیگران با ما چه رفتاری داشته باشند و این یعنی داشتن «شخصیت آهنین در دستکش مخملی»، تعبیر زیبایی که استاد عزیزم آقای امین القاسی زاده از شخصیت درونی محکم با عزت نفس بالا و مهربان در ارتباط با دیگران به کار می‌برند.

## اقدامک

مدل تعامل و ارتباط ایده آل خود را در روابط کاری متن مشخص کنید.

.....

.....

لیست از ارزش های خود در روابط کاری را بنویسید.

.....

.....

بینید چه قدر در گذشته مطابق ارزش هایمان رفتار کرده اید.

.....

.....

اگر قبلاً با روی ارزش های خود گذشته اید، حتماً علت آن را  
ریسک بایستی کنید و به دنبال حل این مسئله باشید تا در آینده دوباره  
تکرار نکنید.

.....

.....

## قبل از خداحافظی

رابطه خوب، کار خوب و زندگی خوب پیدا کردنی نیست، بلکه ساختنی است. از شما ممنونم که به دنبال ساختن روابط خوب و زندگی خوب برای خود هستید و برای رشد و ارتقای خود وقت گذاشتید و تا پایان این کتاب همراه من بودید. تعداد کمی از افراد هستند که کتابی در دست می‌گیرند و تعداد بسیار کمتری از افراد وجود دارند که کتابی را می‌خوانند و آن را در زندگی خود به کار می‌گیرند. به شما تبریک می‌گویم که شما جزو این افراد هستید.

گرچه به پایان این کتاب رسیدیم، اما پایان این کتاب پایان ارتباط ما نیست و شما همواره می‌توانید از طریق راه‌های ارتباطی زیر با من در ارتباط باشید. خوشحال می‌شوم اگر نظرات خوبتان و بازخوردهایی را که گرفته‌اید، با من به اشتراک بگذارید.

---

سایت: [www.zahraebrahimi.com](http://www.zahraebrahimi.com)

اینستاگرام: [@zahraebrahimi\\_com](https://www.instagram.com/zahraebrahimi_com)

تلگرام: [@zahraebrahimi\\_com](https://www.t.me/zahraebrahimi_com)

---





## تقدیر و تشکر

همواره عادت دارم در کارهایم از کسانی که به من کمک می‌کنند تشکر کنم و در این کتاب هم از افرادی که به من کمک کرده‌اند تا این اثر خلق شود، تشکر می‌کنم:

### خانواده عزیزم

که همواره مرا در این مسیر یاری کردند؛ از آن‌ها بی‌نهایت سپاسگزارم.

### استاد محمد پیام بهرام‌پور

که تأثیر فوق‌العاده‌ای در زندگی من داشته‌اند. نگارش این کتاب را مدیون ایشان هستم و رهنمودها و آموزش‌های ایشان بود که مسیر را برایم هموارتر ساخت. از صمیم قلبم از ایشان سپاسگزارم.

### استاد امین القاسی زاده

که با حمایت و همراهی‌شان به بهتر شدن این اثر کمک کردند و از لطفی که به من داشته‌اند، صمیمانه سپاسگزارم.

### آقای رضا کریم‌زاده

ناشر محترم کتاب که با همکاری خوبشان مسیر چاپ را تسهیل کردند. از ایشان بی‌نهایت سپاسگزارم.

### و البته

از عزیزانی که با نظرات خوبشان به بهتر شدن این اثر کمک کردند و تمامی دوستانی که برای آماده‌سازی و چاپ این اثر زحمت کشیده‌اند، تشکر ویژه دارم.

