

هنر برقراری روابط عمیق تر

چگونه با خانواده، دوستان و همکاران خود
روابط استثنایی برقرار کنیم؟

تألیف

دیوید بردفورد

کارول رابین

ترجمه

هدا پری زاده



فهرست

- تشکر و قدردانی ۷
- در ستایش «هنر برقراری روابط عمیق‌تر» ۹
- درباره نویسندگان ۱۱
- ۱: در جستجوی رابطه استثنایی ۱۳
- ۲: دوره‌ای در سطح جهانی، فصل به فصل ۲۰
- بخش ۱: رسیدن به چمن‌زار ۲۹**
- ۳: گفتن یا نگفتن ۳۱
- ۴: کمک به شناخته شدن دیگران ۵۳
- ۵: تعادل در قدرت تأثیرگذاری ۷۰
- ۶: تنگناها و بحران‌ها ۸۳
- ۷: چرا بازخورد صبحانه قهرمان‌ها است ۹۴
- ۸: چالش‌های استفاده اثربخش از بازخورد ۱۱۲
- ۹: آیا افراد واقعاً می‌توانند تغییر کنند؟ ۱۲۷
- ۱۰: مالک احساسات باش وگرنه احساسات مالک تو می‌شود ۱۴۳
- ۱۱: خروج از بن‌بست ۱۵۵
- ۱۲: استفاده سازنده از تعارض ۱۶۶
- بخش ۲: دست و پنجه نرم کردن با قله ۱۷۹**
- ۱۳: حل و فصل مسائل بحث‌برانگیز ۱۸۲
- ۱۴: مرزها و انتظارات ۱۹۳
- ۱۵: مسائل درهم‌تنیده ۲۰۶

- ۱۶: وقتی گزینه استثنایی روی میز نیست..... ۲۱۷
- ۱۷: رابطه‌ای استثنایی که از مسیر خارج شده است و به مسیر بازمی‌گردد..... ۲۳۲
- سخن آخر..... ۲۴۳
- ضمیمه الف: فرهنگ لغات احساسات..... ۲۴۷
- ضمیمه ب: یادگیری بیشتر..... ۲۵۷
- توضیحات..... ۲۶۱

در جستجوی رابطه استثنایی

در این کتاب به نوع خاصی از رابطه می‌پردازیم که به آن *استثنایی*^۱ می‌گوییم. شاید همین حالا هم یک یا دو، یا حتی چند، رابطه استثنایی داشته باشید. در این روابط، احساس می‌کنید دیده می‌شوید، درک می‌شوید و، نه به خاطر نسخه‌ای ویرایش شده از خود، بلکه به خاطر کسی که واقعاً هستید، با ارزش به حساب می‌آیید. ممکن است صدها دوست اینستاگرام‌تان بدانند هفته پیش در رستورانی اشرافی برای شام چه سفارش داده‌اید، اما کسی که با او رابطه استثنایی دارید می‌داند در واقع سال‌ها است که با مسائل مربوط به غذا دست به گریبانید، یا این همان شامی بوده است که در طول آن با همسرتان درباره تشکیل خانواده حرف زده‌اید، یا آن را برای سبک سنگین کردن کناره‌گیری از شغل‌تان ترتیب داده بوده‌اید. قرار نیست دوستی که از زمان دبیرستان او را ندیده‌اید و صفحه‌تان را دنبال می‌کند از این موضوع‌ها باخبر شود. به ندرت با فردی که به نوبت با ماشین هم به محل کار می‌روید از این موضوع‌ها حرف می‌زنید. این موضوع‌ها برای خاله‌ای که گه‌گاه به او سر می‌زنید مناسب نیستند. کسی که با او رابطه استثنایی دارید می‌داند واقعاً در زندگی‌تان چه خبر است زیرا واقعاً شما را می‌شناسد.

روابط روی یک پیوستار قرار دارند. در یک انتهای این پیوستار تماس بدون ارتباط واقعی را تجربه می‌کنید، درحالی‌که در انتهای دیگر احساس درک شدن، حمایت شدن، تأیید شدن و به‌طور کامل پذیرفته شدن دارید. در میانه این پیوستار، به آدم‌های زندگی‌تان احساس دل‌بستگی می‌کنید، اما دل‌تان می‌خواهد با بسیاری از آنها رابطه نزدیک‌تری داشته باشید. پرسش این است که چگونه؟ چگونه می‌توانید روی این پیوستار جلو بروید؟ ما زندگی‌مان را وقف کرده‌ایم تا به این پرسش، که پرسش هزاران دانشجو و مراجع و حالا شما است، پاسخ دهیم.

می‌توان روابط استثنایی را ایجاد کرد. این روابط شش نشانه دارند:

۱. هم شما و هم طرف مقابل می‌توانید به‌طور کامل خودتان باشید.
۲. هر دوی شما می‌خواهید آسیب‌پذیر باشید.

1. exceptional

۳. اعتماد دارید که خودافشایی‌های‌تان علیه شما استفاده نخواهند شد.

۴. می‌توانید با یکدیگر صادق باشید.

۵. تعارض‌ها را به‌صورت سازنده حل و فصل می‌کنید.

۶. هر دوی شما به رشد و تحول یکدیگر متعهد هستید.

اجازه دهید کمی توضیح دهیم.

سه نشانه اول حول محور خودافشایی می‌چرخند. چرا درحالی‌که بسیاری معتقدند این روزها درد دل کردن‌های افراطی مد شده‌اند هنوز از این موضوع حرف می‌زنیم؟ زیرا ارائه یک تصویر از خود با به اشتراک گذاشتن خود واقعی متفاوت است. اسکار وایلد یکی از کسانی است که به کنایه نوشت: «خودت باش، بقیه نقش‌ها پیش‌تر گرفته شده‌اند». ما، در اغلب موارد، به خاطر ترس از قضاوت، افشاگری‌های‌مان را ویرایش می‌کنیم.

رسانه‌های اجتماعی دنیایی را پدید آورده‌اند که به ما فشار می‌آورد برای هر چیزی یک توجیه مثبت بیاوریم. ممکن است پست‌های فیس‌بوک‌تان نشان دهند که جلوی برج ایفل لبخند می‌زنید، اما در واقعیت، سفرتان فاجعه‌آمیز بوده باشد. می‌دانیم که مدیران عامل سیلیکون ولی می‌گویند همواره باید همه‌چیز را از دید «شکست دادن» توصیف کرد، اما خستگی، ترس و فرسودگی شغلی در آنجا بسیار واقعی هستند. پایه‌پا آمدن با این تظاهرها طاقت‌فرسا است. ویرایش و توجیه کسی که هستید نه‌تنها توانایی اصیل بودن را از شما می‌گیرد، موجب می‌شود دیگران داستان خود را درباره‌تان بسازند. حرف‌مان این نیست که باید همه‌چیز را به یک نفر بگویید؛ باید بخش‌هایی از خودتان را که برای آن رابطه خاص مهم هستند به اشتراک بگذارید و باید خود واقعی و کاملاً اصیل‌تان را به اشتراک بگذارید، نه خودی که پشت لبخند عکس‌های تعطیلات یا تبریک‌های عید پنهان شده است.

سه نشانه آخر به بازخورد و تعارض مربوط هستند. در واقع به چالش کشیدن افراد می‌تواند شیوه قدرتمندی برای حمایت از آنها باشد، با وجود این تعداد بسیار کمی از افراد اطمینان دارند که به خوبی از پس این کار برخواهند آمد. کسی که با او رابطه استثنایی دارید درباره رفتارهایی که واقعاً او را اذیت می‌کنند با شما صحبت می‌کند و شما می‌دانید که این کار او فرصتی برای یادگیری است، نه کاری که مجبور باشید در برابرش جبهه بگیرید. آنها می‌دانند وقتی به شما کمک می‌کنند تأثیر رفتارشان را درک کنید، تعهد خود را به این رابطه نشان می‌دهند و به رشد شما کمک می‌کنند.

بگو مگو، حتی در بهترین رابطه‌ها، پیش می‌آید (همان‌طور که خواهید دید، ما دو نفر گواه خوبی برای این موضوع هستیم!). اما ترس از تعارض موجب می‌شود مسائل آزارنده‌ای را دفن کنید، که اگر

مطرح و با موفقیت حل و فصل می‌شدند، در واقع رابطه‌تان را عمیق‌تر می‌کردند. تعارض‌های مطرح‌نشده باز هم می‌توانند آسیب ایجاد کنند. در روابط استثنایی، راحت‌تر این است که مسائل مطرح و حل و فصل شوند تا نهفته نمانند و به آسیب بلندمدت منجر نشوند. چنین چالش‌هایی را فرصتی برای یادگیری ببینید، که احتمال تکرار این مسائل را کم می‌کند.



ما زندگی حرفه‌ای‌مان را صرف این کرده‌ایم که به افراد نشان دهیم برای ایجاد و حفظ روابط قوی، کارا و استوار، چه در محیط حرفه‌ای و چه در محیط شخصی، به چه نیاز است. از شما دعوت می‌کنیم به جمع هزاران دانشجو و مراجعی بی‌یونید که این موضوع را، در کنار مسائل دیگر، از ما یاد گرفته‌اند. اشتیاق ما از نتایجی می‌آید که در کارهای مربی‌گری، تدریس و مشاوره‌مان مشاهده کرده‌ایم. ما به مطالعه و تدریس این مفاهیم در این کتاب اکتفا نمی‌کنیم؛ آنها را زندگی می‌کنیم. البته همیشه هم بی‌عیب و نقص نیستیم؛ همسر دیوید، که بیش از پنجاه و پنج سال است با او زندگی می‌کند، به دیوید گفته است: «تو این چیزها را آموزش می‌دهی؛ چرا خودت انجام‌شان نمی‌دهی!» اندی، همسر کارول، نیز حرف مشابهی به او زده است. با وجود این، ما همیشه دنبال این بوده‌ایم که آنچه را درس می‌دهیم زندگی کنیم و این کار زندگی‌مان را بهتر کرده است.

با وجود این، نزدیک بود رابطه استثنایی‌مان را با یکدیگر از دست بدهیم. دیوید کاری کرد (یا، به بیان دقیق‌تر، کاری نکرد) که موجب شد کارول به جایی برسد که بخواد او را از زندگی‌اش حذف کند و دیگر کاری با او نداشته باشد. در فصل ۱۷ جزئیات این مسئله را خواهیم گفت، اما نکته مهم این است که اگرچه ما در آستانه فروپاشی کامل رابطه‌مان بودیم، توانستیم بازگردیم و آن را ترمیم کنیم. برای همین توانستیم این کتاب را با هم بنویسیم و، در این حین، رابطه‌مان را حتی از قبل هم استثنایی‌تر کنیم. ما گواه زنده‌ای هستیم که نشان می‌دهد اشتباه‌ها و سوء تفاهم‌ها پیش می‌آیند و امکان ترمیم و بهبود وجود دارد.

هر دوی ما معلم هستیم اما اولین افرادی خواهیم بود که به شما می‌گوییم بعضی درس‌ها باید تجربه شوند؛ به همین خاطر است که در این کتاب بر کاربست تمرکز کرده‌ایم. ما در دانشکده کسب و کار یکی از بلندآوازه‌ترین دانشگاه‌های دنیا کار کرده‌ایم، اما آنچه می‌گوییم در بیرون از حوزه کسب و کار اهمیت بیشتری دارد. درحالی‌که، از روی علاقه، به دوره آموزشی پویایی بین فردی^۱، که چند دهه از زندگی‌مان را وقف آن کرده‌ایم، «رقت قلب^۲» می‌گویند، هیچ نشانی از آسان‌گیری در آن نیست. مهارت‌های ظریف تلاش زیادی می‌برند.

مطالب مفهومی این کتاب بر پژوهش‌های علوم اجتماعی، به‌ویژه روان‌شناسی بین فردی، و

همچنین چند دهه تجربه کاری خود ما مبتنی هستند. دیوید بیش از پنجاه سال پیش برای برگزاری دوره آموزشی پویایی بین‌فردی به دانشکده کسب و کار دانشگاه استنفورد آمد و امروز به «پدر رقت قلب» معروف است. کارول بیست سال پیش به او پیوست، به «ملکه رقت قلب» معروف شد و به توسعه برنامه کمک کرد، تا جایی که وسعت آن دو برابر شد.

رویکرد رقت قلب، با اختلاف زیاد، مشهورترین و محبوب‌ترین دوره آموزشی برنامه MBA باقی خواهد ماند. بیش از ۸۵ درصد از دانشجویان در این دوره ثبت نام می‌کنند و اغلب برای گرفتن این درس باید نمرات بالایی داشته باشند. دانشجویان غالباً این تجربه را «دگرگون‌کننده» گزارش می‌کنند و دانش‌آموختگان معمولاً آن را تأثیرگذارترین دوره‌ای می‌دانند که گذرانده‌اند و کماکان در زندگی شخصی و حرفه‌ای‌شان از آن استفاده می‌کنند. بعضی از دانشجویان دوستی‌های مادام‌العمری را شکل داده‌اند و حتی ازدواج کرده‌اند. کتاب‌های پر فروش مانند *خودباوری در خلأ*، نوشته دیوید کلی، برنامه تودی شو، نیویورک تایمز و *وال استریت ژورنال*، همگی به اهمیت این مهارت‌ها در زندگی سازمانی امروز اشاره کرده‌اند.

همان‌طور که دانشجویها خیلی زود متوجه می‌شوند، صرف اینکه کلاس از روی علاقه به «رقت قلب» معروف است به معنای ساده بودن آن نیست. دانشجویهایی که برای این درس ثبت نام می‌کنند، در گروهی دوازده نفره قرار داده می‌شوند که به گروه تی معروف است و در طول ترم ده‌هفته‌ای حدود شصت ساعت با یکدیگر ملاقات می‌کنند. «تی» در گروه تی بر «آموزش ۱» دلالت دارد نه بر «درمان ۲» و هدف آن فراهم آوردن یک آزمایشگاه یادگیری است که دانشجویها در آن مفاهیم کلاس، نظیر اهمیت خودافشایی^۳، نحوه ارائه و دریافت بازخورد، نحوه برقراری ارتباط به‌رغم تفاوت‌ها و نحوه تأثیرگذاری بر دیگران، را از طریق تعامل با یکدیگر و یادگیری از واکنش‌های هم‌تاهای خود تمرین کنند. ما قاطعانه معتقدیم که بهترین راه برای یادگیری اثربخشی بین‌فردی بیشتر درگیر شدن با دیگران در موقعیت‌ها و زمان واقعی است، نه سخنرانی‌ها، مطالعه، مطالعات موردی یا، بله، حتی کتاب. درحالی‌که هنر برقراری روابط عمیق‌تر همه آنچه را در کلاس درس می‌دهیم پوشش می‌دهد، برای اینکه بیشترین بهره را از آن ببرید، باید از روابط زندگی‌تان به‌عنوان آزمایشگاه استفاده کنید. در طول کتاب، پیشنهادهایی را برای انجام این کار ارائه می‌دهیم.

در اوایل کار ممکن است، برای دانشجویهایی که به حل کردن معادله‌ها و دست و پا زدن بین مجموعه‌هایی از مسائل عادت دارند، عجیب باشد که در گروه بنشینند و بررسی کنند چه کسی و چرا به چه کسی احساس نزدیکی بیشتری می‌کند. اما در طول سال‌ها، دانشجویهای بی‌شماری که در ابتدا متوجه نمی‌شدند این همه هیاهو برای چیست در نهایت به پیروان حقیقی این کلاس تبدیل شدند (البته

1. training
2. therapy
3. self-disclosure

که نه، این رویکرد یک فرقه نیست!). هر چقدر هم که ما خوب باشیم، تأثیر کلاس از حرف‌های درخشان استاد نمی‌آید. کار ما صرفاً این است که شرایطی را فراهم کنیم تا دانشجویها یاد بگیرند رفتارشان چگونه بر دیگران تأثیر می‌گذارد؛ و این امر بر موفقیت آنها به‌عنوان رهبران آینده چه تأثیری دارد.

متخصصان متوجه شده‌اند مهارت‌های ظریف یا بین فردی برای موفقیت حرفه‌ای ضروری هستند. یکی از باورهای اصلی ما این است که افراد، فقط با ایده‌ها، ماشین‌ها، راهبردها یا حتی پول معامله نمی‌کنند، بلکه با افراد معامله می‌کنند. رقت قلب بهترین فرصت را برای توسعه مهارت‌های ظریف، مانند برقراری ارتباط، ایجاد اعتماد و کسب قدرت تأثیرگذاری، فراهم می‌آورد، که برای موفقیت در رهبری ضروری شده‌اند. اما آنچه دانشجویها به دست می‌آورند از این هم بنیادی‌تر است و سال‌ها قبل یکی از دانشجویهایم به بهترین نحو آن را به زبان آورد: «می‌دانستم اگر به هر دانشکده کسب و کار عالی‌رتبه‌ای بروم، یاد می‌گیرم چگونه مدیر و رهبر بهتری باشم. اما به این هم اعتقاد داشتم که اگر، به خاطر این کلاس خاص، به دانشگاه استنفورد بیایم، انسان بهتری خواهم شد؛ و این به‌نوبه خود باعث می‌شود خیلی از یک رهبر خوب بودن فراتر بروم».

ما در دوره‌های ما یا در این همه ایمیلی که در طول سال‌ها دریافت کرده‌ایم، می‌شنویم: «این دوره ده سال بعد زندگی حرفه‌ای/ ازدواج من را نجات داد»، «تقریباً هر روز از آنچه در رقت قلب یاد گرفتم استفاده می‌کنم»، «می‌دانم که، به خاطر این دوره، جدا از همکار، والد، همسر و پسر/ دختر بهتری هستم». یکی از شرکت‌کننده‌های برنامه‌ای که به‌تازگی برای مدیران اجرایی برگزار کردم گفت: «جالب است که تمرکز علنی این برنامه بر بهتر شدن مهارت رهبری‌ام نبود. بیشتر به من یاد داد چگونه آدم بهتری باشم ... و اثر جانبی‌اش این بود که حالا رهبر اثربخش‌تری هستم و خودآگاهی، شفقت، آسیب‌پذیری و ارتباطات بهتری دارم».

تسلط بر این مهارت‌های ظریف به تلاش زیادی نیاز دارد، اما همه می‌توانند آنها را یاد بگیرند. به همین دلیل است که فقط دانشجویهای MBA نیستند که از اصول رقت قلب سود می‌برند و رقت قلب فقط یک پدیده خارق‌العاده مختص به کالیفرنیا نیست. در سراسر جهان (در اروپا، آفریقا، خاورمیانه، آسیا و آمریکای لاتین) گروه‌های مشابه با شرکت‌کنندگانی با تنوع بسیار زیاد برگزار شده‌اند و پیامدهای مشابهی داشته‌اند.

هر دوی ما، جدا از تجربه دانشگاهی، در صدها سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی، در بسیاری از کشورها، در صنایع مختلف و برای شرکت‌هایی با اندازه‌های مختلف، از فورچن ۱۰۰ها گرفته تا استارت‌آپ‌ها، مشاور و مربی اجرایی بوده‌ایم. ما، با کمک هم، نسخه اجرایی یک‌هفته‌ای بسیار موفقی از این دوره را برای دانشگاه استنفورد تدوین کرده‌ایم که مدیران ارشد از سراسر دنیا در آن شرکت می‌کنند. در حال حاضر کارول برای کمک به رشد سرمایه‌گذاران و مدیران عامل یا بنیان‌گذاران

سیلیکون ولی از همین اصول و فرآیندها استفاده می‌کند.

یکی از قابل‌توجه‌ترین مشاهده‌هایی که در طول سال‌ها داشته‌ایم این است که دامنه‌ افرادی که می‌توانیم با آنها روابط شخصی عمیق و رضایت‌بخش داشته باشیم از آنچه معمولاً فکر می‌کنیم گسترده‌تر است. می‌توانیم با کسی رابطه‌ استثنایی برقرار کنیم که، در ظاهر، وجه اشتراک زیادی با او نداریم. ما، بارها و بارها، هم در موقعیت‌های شخصی و هم در محیط‌های کاری، شاهد این اتفاق بوده‌ایم. برای این کار باید از مهارت فراتر رفتن از مکالمه‌های سطحی برخوردار باشیم. این مهارت‌ها الزاماً وقت‌گیر نیستند، اما باید متعهد باشیم که واقعاً درباره‌ خود و دیگران بیشتر بدانیم.

شما با همه رابطه‌ استثنایی برقرار نخواهید کرد. این کار امکان‌پذیر نیست، زیرا این روابط عمیق به تلاش زیادی نیازمند هستند. به‌علاوه، لزومی هم ندارد. ممکن است در زندگی با مجموعه‌ای از افراد مختلف، مانند هم‌بازی‌های تنیس، افرادی که با آنها به سینما و کنسرت می‌روید، یا آنهایی که گاهی اوقات برای شام دعوت‌شان می‌کنید، در ارتباط باشید. ممکن است همکارانی داشته باشید که همکاری حرفه‌ای بسیار خوبی با شما دارند اما دوست نزدیک شما نیستند. این روابط شراکت، تعامل اجتماعی، انگیزش ذهنی، اعتبار حرفه‌ای و خوشی به بار می‌آورند. زیاد با هم صمیمی نیستند و هیچ مشکلی هم نیست. مهم‌تر از آن، شما به آنها نیاز دارید. همه‌ دسرهای سوفله شکلات نیستند و قرار نیست فقط با افرادی تعامل داشته باشید که عمیقاً شما را می‌شناسند.

با وجود این، فرض می‌کنیم در زندگی روابطی دارید که می‌دانید می‌توانستند قوی‌تر باشند. مطمئن نیستید که به سطح «استثنایی» برسند، اما می‌دانید برای رشد جا دارند. شاید می‌خواهید بدانید چگونه این روابط را از سطحی به کمی شخصی‌تر، از غیردل‌بسته به تا حدودی دل‌بسته‌تر، از ناکارآمد به کارآمد یا از رقابتی به تعاملی برسانید. یا شاید روابطی دارید که همین حالا هم خاص و عمیق به نظر می‌رسند اما احساس می‌کنید می‌توانستند از این هم غنی‌تر باشند. مطالب این کتاب به شما کمک می‌کنند تا هر جای پیوستار که می‌خواهید پیش بروید.

به شما قول «پنج گام ساده تا روابط عمیق» را نمی‌دهیم زیرا چنین گام‌هایی وجود ندارند. یک ساین برای همه مناسب نیست. آنچه برای شما جواب می‌دهد ممکن است برای دیگری کار نکند و اقدامی که به رشد یک رابطه کمک می‌کند ممکن است رابطه‌ای دیگر را به جایی نرساند. به‌علاوه استثنایی یک وضعیت نهایی نیست، زیرا همواره می‌توان روابط را عمیق‌تر کرد. در عوض، روابط استثنایی بودن را ارگانیک‌های زنده و در حال تنفسی در نظر بگیرید که همیشه در حال تغییر هستند، همیشه به رسیدگی نیاز دارند و همیشه، همیشه می‌توانند هوش از سر شما ببرند.

ما هم درباره‌ تلاشی که برای ایجاد روابط معنادارتر به آن نیاز است و هم درباره‌ مزایای آن روراست هستیم. تأثیر عمیق و بی‌چون و چرای آن را بر دوستی‌ها، ازدواج‌ها، نظام‌های خانواده و همکاران دیده‌ایم. می‌دانیم استفاده از آنچه آموزش می‌دهیم به روابط قوی‌تر، شادتر و عمیق‌تر با

تعارض‌های غیرضروری کمتر منجر می‌شود. امنیت و صداقت در برخورد با دیگری فرصت‌های رشد نامحدودی را در پی خواهند داشت. اگر در اصیل‌ترین حالت با دیگری تعامل کنید، با تغییری اساسی مواجه خواهید شد. در نهایت، رابطه استثنایی از یک مجموعه مهارت و شایستگی فراتر می‌رود؛ این رابطه اساساً با شیوه متفاوتی از بودن در ارتباط است، که چیزی سحرآمیز را در خود نهفته دارد.