

# چابکی

## در مدیریت هیجانات

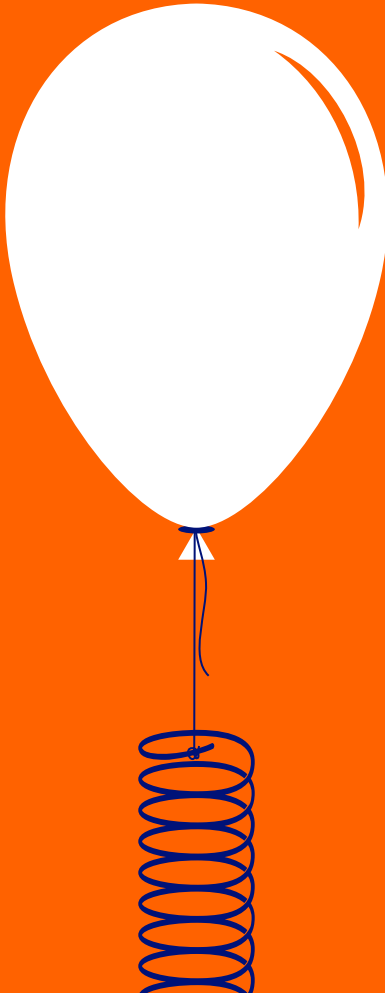
رها شدن، پذیرش تغییر و  
پیشرفت در کار و زندگی

سوزان دیوید

مترجم: حمیدرضا هدایتی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



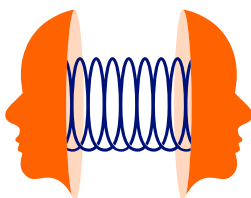
نویسنده: سوزان دیوید  
مترجم: حمیدرضا هدایتی  
ترجمه ویرا: محمدعلی معین فر  
نسخه پرداز: کیوان دهقان پور  
طراح جلد و صفحه‌آرا: رامین مهری  
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه  
شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۹-۵  
نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۲  
ناشر: آریانا قلم  
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲  
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰  
فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: دیوید، سوزان A. / David, Susan A.  
عنوان و نام پدیدآور: چابکی در مدیریت هیجان‌ات: رها شدن، پذیرش تغییر و پیشرفت در کار و زندگی سوزان دیوید؛ مترجم حمیدرضا هدایتی.  
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.  
مشخصات ظاهری: ۳۳۶ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۹-۵  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا  
عنوان اصلی: Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life, [2016].  
موضوع: سازگاری / adjustment (psychology)  
موضوع: هیجان‌ها / emotions  
موضوع: انعطاف‌پذیری / resilience (personality trait)  
موضوع: ابراز وجود / self-realization  
شناسه افزوده: هدایتی، حمیدرضا، ۱۳۶۸-، مترجم  
رده‌بندی کنگره: BF۳۳۵  
رده‌بندی دیویی: ۱۵۵/۲۴  
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۹۴۱۵۵۰۲

\* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد.  
برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)

## پیشگفتار مترجم



سلام.

لطفاً این کتاب را نخوانید، بلکه با دقت کامل مطالعه بفرمایید  
— خصوصاً اگر از آن افرادی هستید که وقتی کسی برای درد دل کردن  
پیشنهاد می‌آید، جملاتی شبیه به اینها برای دل‌داری‌اش می‌گویید:  
«ممکن بود از این بدتر هم باشد»، «ناشکری نکن»، «هرچیزی حکمتی  
دارد». این کتاب به ما یاد خواهد داد که چرا گفتن این جملات و نادیده  
گرفتن احساسات گوینده‌شان انتخاب چندان بجایی نیست.

جایی می‌خواندم که از هر سه نفر یک نفر خودش را بابت داشتن  
هیجانات به اصطلاح منفی، مثل ناراحتی، عصبانیت و حسادت،  
سرزنش می‌کند و این موضوع در درازمدت احتمال افسردگی را در آن  
فرد بالاتر می‌برد. تحقیقی<sup>۱</sup> دیگر نشان داد افرادی که خوش‌بینی افراطی  
دارند در سنین بالاتر بیشتر مستعد افسردگی‌اند چون به لحاظ ذهنی  
آمادگی رویارویی با اتفاق‌های ناخوشایند زندگی نظیر سوگ را ندارند.  
این موضوعات یکی از دغدغه‌های شخصی من نیز بود تا اینکه تصادفاً  
سخنرانی تِد خانم سوزان دیوید را تحت عنوان «موهبت و قدرت

---

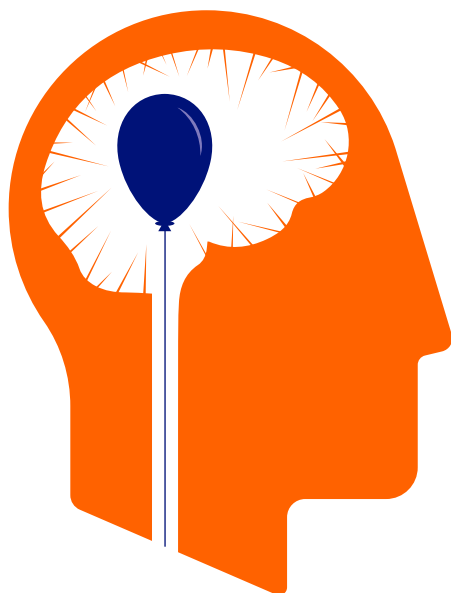
1. Sinclair, E., Hart, R., & Lomas, T. (2020). "Can positivity be counterproductive when suffering domestic abuse?: A narrative review." *International Journal of Wellbeing*, 10(1), 26-53. doi:10.5502/ijw.v10i1.754

شهامت هیجانی<sup>۱</sup> دیدم. با کمی جست‌وجو متوجه شدم که او یکی از متفکران و روان‌شناسان پیشرو است، در دانشگاه هاروارد تدریس می‌کند، مدیرعامل یکی از مراکز تخصصی مشاوره مدیریتی است و کتابی هم در این زمینه نوشته که ترجمه آن را هم اینک در دست دارید. در این کتاب، سوزان دیوید، این موضوع را روشن می‌کند که چرا سرکوب احساسات و افکار منفی یا خودخوری کردن رفتاری ناسالم است و نه تنها نفعی به حال ما ندارد، بلکه به ضررمان هم تمام خواهد شد. او از اصطلاح چابکی هیجانی برای توضیح این نکته استفاده می‌کند که نباید با احساسات و افکار به‌ظاهر منفی جنگید و سعی در شکست دادنشان کرد، بلکه باید آنها را به‌نحوی تجربه کرد که باعث شود به انسان‌هایی بهتر تبدیل شویم. خواندن این کتاب به من کمک کرد تا ابزاری کاربردی داشته باشم تا بتوانم احساسات و افکار منفی‌ام را به نیروی پیش‌ران برای خودم تبدیل کنم و امیدوارم چنین چیزی برای شما نیز اتفاق بیفتد.

در ترجمه این کتاب دوستان بسیاری سهم داشته‌اند. از سرکار خانم سمیه محمدی، مدیرعامل انتشارات آریانا قلم، به خاطر اعتمادشان و البته تلاششان در راه ارتقای فرهنگ کتاب‌خوانی متشکرم. سپاسگزارم از برادر عزیزم، محمدعلی معین‌فر، بابت همراهی بی‌دریغش، و آقای کیوان دهقان‌پور، بابت نکته‌سنجی‌های مثال‌زدنی‌شان در نسخه‌پردازی. قدردان لعیانوبخت عزیز و محیا مطیعی نازنین هستم بابت راهنمایی‌هایشان درخصوص ترجمه اصطلاحات روان‌شناسی و بسیار ممنونم از خاطره درودی‌مقدم، که همفکری‌هایش گره‌گشا بود.

تقدیم به خانواده‌ام و تمام شما که این کتاب را نخواهید خواند، بلکه مطالعه خواهید کرد.

**حمیدرضا هدایتی**



تلاش برای بی نقص بودن — یا همیشه فوق العاده  
خوشحال بودن — تنها شما را در مسیر استیصال  
و شکست قرار می دهد.

## فهرست



۱. از انعطاف‌ناپذیری به چابکی ..... ۱۱
۲. قلاب ..... ۲۹
۳. رهایی از قلاب ..... ۶۱
۴. حضور بی‌پروا ..... ۸۷
۵. به بیرون قدم گذاشتن ..... ۱۱۷
۶. با دلیل گام برداشتن ..... ۱۴۷
۷. پیش رفتن: قانون تغییرات کوچک ..... ۱۷۵
۸. پیش رفتن: اصل الاکلنگ ..... ۲۰۹
۹. چابکی هیجانی در محل کار ..... ۲۴۳
۱۰. تربیت فرزندان چابک به لحاظ هیجانی ..... ۲۷۷
۱۱. نتیجه‌گیری: واقعی شدن ..... ۳۰۵
- یادداشت‌ها ..... ۳۰۹

## از انعطاف ناپذیری به چابکی



سال‌ها پیش، در دوران دانتون آبی<sup>۱</sup>، کاپیتانی خوش‌آوازه در پل فرماندهی کشتی جنگی بریتانیایی خود به تماشای غروب خورشید در افق ایستاده بود. چنین نقل شده است که وقتی کاپیتان قصد داشت برای صرف شام درون کشتی برود، ناگهان یکی از دیده‌بان‌ها فریاد زد، «نور، قربان. درست روبه‌روی ما، حدود سه کیلومتری.»

کاپیتان به سمت سکان کشتی برگشت.

از آنجا که در آن زمان هنوز کشتی‌ها به رادار مجهز نبودند، پرسید، «حرکت می‌کند یا ثابت است؟»

«ثابت است، کاپیتان.»

کاپیتان با صدایی خشن دستور داد، «پس برای آن کشتی پیام خطاری بفرستید. بهشان بگویید، ”شما در مسیر برخورد قرار دارید. مسیر حرکتتان را ۲۰ درجه تغییر دهید.“»

چند لحظه بعد پاسخی از منبع نور آمد: «مقتضی آن است که شما مسیرتان را ۲۰ درجه تغییر دهید.»

---

۱. *Downton Abbey*: این سریال زندگی مردم انگلستان را در اوایل قرن بیستم به تصویر می‌کشد و در آن به وقایع تاریخی و اجتماعی مهم در جامعه انگلستان و جهان و تأثیر آنها در زندگی اشراف و مردم عادی اشاراتی وجود دارد.



این پاسخ کاپیتان را برآشفست. گویی اعتبارش زیر سؤال رفته بود، آن‌هم در حضور ملوانی دون‌پایه!

با عصبانیت گفت، «پیام دیگری مخابره کن. "ما کشتی اچ‌ام‌اس دیفاینت<sup>۱</sup> هستیم، کشتی جنگی ۳۵،۰۰۰ تنی کلاس دریدنوت<sup>۲</sup>. مسیرتان را ۲۰ درجه تغییر دهید.»

چنین پاسخ آمد: «بسیار عالی، قربان. من هم ملوان اورایلی<sup>۳</sup>، مهنای دوم، هستم. مسیرتان را فوراً عوض کنید.»

کاپیتان، که بی‌نهایت عصبانی شده بود، با چهره‌ای برافروخته فریاد زد، «ما ناو سرفرمانده‌ی دریاسالار سر ویلیام اتکینسون-ویلیس هستیم! مسیرتان را ۲۰ درجه عوض کنید!»

بعد از لحظه‌ای سکوت، ملوان اورایلی پاسخ داد، «ما فانوس دریایی هستیم، قربان.»



در مسیر سفر زندگی، ما انسان‌ها از اینکه کدام مسیر را باید انتخاب کنیم یا اینکه چه چیزی در انتظارمان است سرنخ چندانی در دست نداریم. در زندگی‌هایمان فانوس‌های دریایی وجود ندارند تا ما را از رابطه‌هایی دشوار و بی‌ثبات دور نگه دارند. دیده‌بانی روی دماغه کشتی‌هایمان یا راداری در برج کنترل نیست تا ما را از تهدیدهای رؤیت‌ناپذیری مطلع سازد که ممکن است باعث خراب شدن برنامه‌های کاری‌مان بشود. در عوض، ما مجهز به هیجان‌ات - حس‌هایی مانند ترس، اضطراب، لذت و شغف - و سیستمی عصبی شیمیایی هستیم که چنان تکامل یافته که بتوانیم از رویدادهای دشوار زندگی به سلامت عبور کنیم.

---

۱. HMS Defiant: کشتی جنگی به طول تقریبی ۵۰ متر.  
۲. dreadnought class: دریدنوت گونه غالب کشتی‌های جنگی در اوایل قرن بیستم بود که مدل اولیه‌اش را نیروی دریایی پادشاهی بریتانیا به آب انداخت.

3. Seaman O'Reilly

هیجانان، از خشمی مهارناشدنی گرفته تا عشقی ساده‌لوحانه، واکنش‌های آنی و جسمانی ما به علائم مهم در دنیای خارج‌اند. زمانی که اطلاعاتی به حواس ما می‌رسد - علائم خطر، نشانه‌هایی از علاقه‌ای رمانتیک یا سرخ‌هایی دال بر اینکه اطرافیانمان ما را پذیرفته‌اند یا طرد کرده‌اند - خودمان را به‌طور طبیعی با چنین پیام‌هایی هماهنگ می‌کنیم. مثلاً، قلبمان تندتر یا کندتر می‌تپد، ماهیچه‌هایمان منقبض یا منبسط می‌شوند، تمام توان ذهنمان روی خطر در کمین متمرکز می‌شود یا چنان غرق هم‌نشینی صمیمانه با دوستی معتمد می‌شویم که متوجه گذر زمان نمی‌شویم.

این واکنش‌های فیزیکی و «نهادینه» در وجودمان احوالات درونی و رفتارهای بیرونی ما را به تناسب موقعیتی که با آن روبه‌رو می‌شویم تنظیم می‌کنند و به کمکمان می‌آیند تا نه تنها به زندگی ادامه دهیم، بلکه رشد کنیم و شکوفا شویم. مثل داستان فانوس دریایی ملوان اورایلی، سیستم راهنمایی طبیعی ما، که طی میلیون‌ها سال در نتیجهٔ آزمون و خطای تکاملی شکل گرفته است، زمانی که نادیده‌اش نگیریم و سعی نکنیم با آن بجنگیم بسیار برایمان مفیدتر است.

اما انجام این کار همیشه هم آسان نیست چراکه نمی‌توانیم همواره به هیجانانمان اتکا کنیم. بعضی مواقع، هیجانانمان به ما در تشخیص رفتارهای متظاهرانه و ظاهرسازی‌ها کمک می‌کند، مثل نوعی رادار درونی که دقیق‌ترین و بینش‌افزاترین درک را از اینکه واقعاً جریان از چه قرار است در اختیارمان می‌گذارد. کیست که این ندهای درونی را تجربه نکرده باشد که به ما می‌گوید «فلانی دارد دروغ می‌گوید» یا «چیزی دوستم را آزار می‌دهد گرچه خودش می‌گوید حالش خوب است»؟ اما در مواقع دیگر، هیجانان ما خاطرات ناخوشایند گذشته را پیش می‌کشد و برداشت ما را از اتفاقاتی که در لحظه در جریان است با تجربیات دردناک و تلخ گذشته مغشوش می‌کند. این حس‌های قدرتمند گاهی کنترل امور را

کاملاً به دست می‌گیرند، سایه سنگینی بر قضاوت‌هایمان می‌اندازند و ما را در مسیری قرار می‌دهند که عاقبت خوشی نخواهد داشت. در چنین شرایطی، ممکن است «به سرتان بزنند» و، مثلاً، بطری نوشابه را به طرف صورت آدم دروغ‌گو پرت کنید.

البته، اکثر آدم‌های بالغ کم پیش می‌آید که تسلیم هیجان‌اتشان شوند و رفتاری در انظار عمومی از خود بروز دهند که پاک کردنش از حافظه دیگران سال‌ها زمان ببرد. به احتمال قوی، به جای اینکه با واکنش‌های غلواً آمیز خودتان را به دردسر بیندازید، از روشی بی‌سر و صداتر استفاده می‌کنید. بیشتر مردم، در اغلب موارد، اوضاع را بدون فکر به دست خلبان خودکار هیجان‌ات می‌سپارند و بدون آگاهی کامل یا اراده واقعی به اوضاع واکنش نشان می‌دهند. عده‌ای هم به طور کامل از این موضوع آگاه‌اند که باید انرژی زیادی برای مهار یا سرکوب هیجان‌اتشان صرف کنند و در بهترین حالت هیجان‌اتشان را مانند کودکی سرکش و نافرمان در نظر بگیرند و با آن برخورد کنند یا در بدترین حالت به آنها به چشم تهدیدی برای سلامت روح و جسمشان نگاه کنند. گروهی دیگر هم هستند که گمان می‌کنند هیجان‌اتشان مانعی بر سر راه دستیابی به زندگی مطلوبشان‌اند، خصوصاً وقتی پای هیجان‌اتی آزاددهنده به میان آید، مثل خشم، شرم یا اضطراب. روی هم رفته، واکنش‌های ما به سیگنال‌های دنیای واقعی ممکن است تا حد زیادی ناهوشیارانه و غیرطبیعی باشند و به جای حفظ منافعمان، ما را از مسیرمان خارج کنند.

من روان‌شناس و مربی مدیران ارشدی که بیش از دو دهه را صرف تحقیق درباره هیجان‌ات و چگونگی تعاملمان با آنها کرده‌ام. وقتی از بعضی مراجعانم می‌پرسم چه مدت تلاش کرده‌اید تا با حسی که بیش از همه با آن کلنجار رفته‌اید «روبه‌رو شوید» و «درستش کنید» یا «با آن کنار بیایید»، معمولاً می‌گویند پنج یا ده یا حتی بیست سال. گاهی هم جواب این است: «از وقتی بچه بودم.»

جواب بدیهی من به آن این است: «خب، فکر می‌کنی راهی که رفته‌ای جواب داده است؟»

هدفم از نوشتن این کتاب این بود که کمک کنم بیشتر از هیجانان خود آگاه شوید، بیاموزید چطور قبولشان کنید و در نهایت با افزایش چابکی هیجانی شکوفا شوید. ابزارها و تکنیک‌هایی که در این کتاب گرد آورده‌ام از شما انسان کاملی نخواهد ساخت که هیچ‌وقت حرف اشتباهی نمی‌زند یا تحت تأثیر احساس گناه، شرم، عصبانیت، یا حس اضطراب و ناامنی قرار نمی‌گیرد. تلاش برای بی‌نقص بودن — یا همیشه فوق‌العاده خوشحال بودن — تنها شما را در مسیر استیصال و شکست قرار می‌دهد. در عوض، تلاشم بر این است که کمکتان کنم با ناخوشایندترین هیجانانتان در صلح قرار بگیرید، توانایی لذت بردن از رابطه‌هایتان را افزایش دهید، به اهدافتان برسید و کمال بهره را از زندگی ببرید.

اما تمام اینها فقط بخش «هیجانی» چابکی هیجانی را تشکیل می‌دهد. بخش «چابکی» به فرایندهای رفتاری و فکری شما می‌پردازد — عادات جسمی و فکری که می‌تواند جلوی شکوفایی شما را بگیرد، خصوصاً زمانی که بخواهید، مثل کاپیتان کشتی جنگی دیفینت، همان واکنش‌های لجوجانه همیشه‌گی را در موقعیت‌های تازه و متفاوت نشان دهید. واکنش‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر نتیجه چسبیدن به همان داستان‌های قدیمی و محکوم به شکست است که هزاران بار به خودتان گفته‌اید — «من بازنده‌ای تمام‌عیارم» یا «یک بار نشد حرف درست بزنم» یا «هروقت که باید برای آنچه حقم بود می‌جنگیدم جا زدم». احتمالاً این انعطاف‌ناپذیری منتج از این عادت کاملاً طبیعی ذهن برای میان‌بر زدن و پذیرش پیش‌فرض‌ها و قوانین کلی‌ای است که شاید زمانی هم به کار می‌آمدند — مثلاً در کودکی، هنگام ازدواج اول یا در مقطعی در ابتدای مسیر کاری — اما الان دیگر فایده‌ای ندارند: «نمی‌شود به مردم اعتماد کرد» یا «حتماً آسیب خواهیم خورد».

هرروزه تحقیقات بیشتری نشان می‌دهد که انعطاف‌ناپذیری هیجانی — اسیر افکار، احساسات و رفتارهایی شدن که به سودمان نیست — با گستره‌ای از بیماری‌های روان‌شناختی، از جمله افسردگی و اضطراب، در ارتباط است. درعین حال، چابکی هیجانی — یعنی، انعطاف‌پذیری افکار و احساسات برای بروز واکنشی بهینه به موقعیت‌های روزمره — کلید سلامت روح و جسم و موفقیت است.

بااین حال، چابکی هیجانی به معنای کنترل افکار یا وادار کردن خودتان به مثبت‌تر فکر کردن نیست، چون تحقیقات همچنین این موضوع را نشان می‌دهند که تلاش برای تغییر افکار از، مثلاً، منفی — «حتماً این سخنرانی را خراب می‌کنم» — به مثبت — «حالا می‌بینی. عالی انجامش می‌دهم!» — معمولاً جواب نمی‌دهد و درواقع ممکن است نتیجه معکوس بدهد.

چابکی هیجانی یعنی رها کردن، آرام گرفتن و زندگی کردن با آگاهی هرچه بیشتر. چابکی هیجانی یعنی انتخاب اینکه چطور در قبال سیستم اخطار هیجانی‌مان واکنش نشان دهیم. این ایده هم‌راستا با رویکردی است که ویکتور فرانکل مطرح می‌کند، روان‌پزشکی که از اردوگاه‌های مرگ نازی جان سالم به‌در برد و بعدها کتاب انسان در جست‌وجوی معنا را نوشت. این کتابی است دربارهٔ ساختن زندگی پرمعناتر، زندگی‌ای که در آن ظرفیت‌های انسانی‌مان آزاد می‌شوند: «میان محرک و پاسخ فاصله‌ای وجود دارد. در آن فاصله، قدرت ما در انتخاب پاسخ قرار گرفته. در پاسخ ما نیز رشد و آزادی‌مان نهفته است.»<sup>[۱]</sup>

## رهایی از قلاب



اگر از متخصصان مختلف دربارهٔ احساسات پایه بپرسید جواب‌های متفاوتی به شما خواهند داد، اما در این کتاب فرض را بر این می‌گذاریم که انسان‌ها هفت احساس پایه دارند: شادی، خشم، غم، ترس، تعجب، تحقیر و انزجار.<sup>[۱]</sup> همان‌طور که قبلاً دیدیم، تمامی این هیجانات هنوز هم با ما هستند چون کم‌کم آن‌ها کرده‌اند که طی میلیون‌ها سال تکامل جان سالم به‌در ببریم. و با این حال، پنج حس از میان آنها — خشم، غم، ترس، تحقیر و انزجار — در قطب‌نمای چندان خوشایند طیف عاطفی قرار دارند. («تعجب» می‌تواند در هر دو قطب این طیف قرار بگیرد.)

از این موضوع که اکثر هیجان‌اتمان نمودار جنبهٔ تاریک تجربیات انسان‌اند چه می‌توان فهمید؟ اگر اکثر هیجان‌اتمان آزاردهنده‌اند اما در عین حال آن‌قدر مفید هم هستند که طی انتخاب طبیعی از بین نرفته‌اند، آیا این بدان معنا نیست که حتی ناخوشایندترین و تاریک‌ترین احساسات هم هدف وجودی دارند؟ آیا همین دلیل کافی نیست تا سعی کنیم نادیده‌شان نگیریم و در عوض به‌عنوان بخشی سودمند — و البته گاهی ناخوشایند — از زندگی مان بپذیریم؟

بله.

دقیقاً.

اما بیشترمان سعی نمی‌کنیم یاد بگیریم چطور تمامی احساساتمان را بپذیریم و با آنها زندگی کنیم. اغلب ما مجموعه‌ای از رفتارهای ازپیش‌تعیین‌شده در آستینمان داریم که به محض رویارویی با احساسات منفی بروزشان می‌دهیم و امیدواریم با کمک آنها بتوانیم احساسات منفی مان را خنثی کنیم یا شکلشان را تغییر دهیم تا ناچار به مواجهه با آنها نشویم. برخی دیگر چنان عمیق درگیر این احساسات می‌شوند که دیگر سخت می‌توانند از آنها عبور کنند. یا سعی می‌کنیم برای کنار آمدن با این احساسات تلخ و برهه‌های دشوار به مسخره‌انگاری، شوخ‌طبعی و کنایه یا طنز تلخ پناه ببریم و از قبول اینکه هرچیزی ارزش جدی گرفته شدن دارد طفره برویم. (اما به نقل از نیچه، و با ترجمه‌ای آزاد، «شوخی نوشته‌ای است بر سنگ قبر احساس»).<sup>۱</sup> باین‌همه، بسیاری سعی در نادیده گرفتن احساساتشان می‌کنند و مثل فیلسوف معاصر، تیلور سوئیفت، معتقدند که باید «بی‌خیالش شد». زمانی که سعی می‌کنیم با کشتن احساساتمان «از قلاب رها شویم»، قربانی واقعی سلامت روح و جسم ماست.

---

۱. تیلور سوئیفت خواننده مشهور پاپ آمریکایی است که در اینجا نویسنده به طنز او را فیلسوف معاصر نامیده است.

## «حضور بی‌پروا» در محل کار

«حضور بی‌پروا» در محل کار یعنی فضای کافی به افکار و احساساتمان اختصاص دهیم و برچسب درستی رویشان بزنیم و آنها را همان‌طور که هستند ببینیم: اطلاعات و نه حقایق یا دستورات عمل‌ها. این چیزی است که باعث می‌شود بتوانیم به بیرون قدم بگذاریم و بین خودمان و فرایندهای ذهنی مان فاصله‌ای ایجاد کنیم و به آنها از منظری دیگر نگاه کنیم، که در نتیجه سیطره‌شان روی ما را کمتر می‌کند.

تنها درصد خیلی‌ای از آدم‌ها مشاغلی دارند که در آنها هر روز باید با ترس دست‌وپنجه نرم کنند — و از این ترس منظورم ترس جانشان است، نوعی ترس از غرق شدن کشتی یا فروریختن معدن یا گیر افتادن وسط شش قاچاقچی مواد مخدر که انگشتشان روی ماشه است. اما تقریباً تمام کسانی که کار می‌کنند با یکی از هیجان‌ات خیلی نزدیک به ترس، یعنی استرس، آشنا هستند — اثری دل‌آشوب‌کننده از همان گزینه دیرین ستیز یا گریز، که حالا در مورد چیزهای دیگری اعمال می‌شود، مثل گزارش بودجه سه‌ماهه سوم، مشتری بدخلق، مکالمه‌ای دلهره‌آور یا خطر مازاد اعلام شدن قریب‌الوقوع. در فصل ۱، درباره نوعی ترس صحبت کردیم که به شکل تراوش یکنواخت و دنباله‌دار هورمون‌های



منجر به اضطراب بروز پیدا می‌کند (در مقابل هجوم ناگهانی آدرنالین وقتی که مار می‌بینیم). روان‌شناس‌ها اسمش را «استرس آلوستاتیک»<sup>۱</sup> یا «بار آلوستاتیک»<sup>۲</sup> می‌گذارند و هرچه در طول زمان بیشتر تجربه‌اش کنیم، دچار فرسودگی جسمانی و احساسی بیشتری می‌شویم.

وقتی در محیط کار، درون گروهی قرار داریم (که یعنی اکثر اوقات)، که در آن تمام اعضای گروه استرس دارند (که یعنی اکثر اوقات)، بار آلوستاتیک هر نفر طی فرایندی به نام سرایت که قبلاً توضیح دادیم به بار آلوستاتیک نفرات دیگر اضافه می‌شود. در دفترهای کار عادی، انگار که ابر سیاهی بالای سر هر نفر در اتاقک‌هایشان وجود دارد که از آن استرس می‌بارد. و خیلی شبیه به دود غیرمستقیم سیگار، استرس غیرمستقیم هم می‌تواند در هرکسی که در آن اطراف است تأثیری عمیق بگذارد.

در تحقیقی، از گروهی از پرستاران خواسته شد تا یادداشت‌های روزانه‌ای دربارهٔ احوالاتشان، درگیری‌های کاری و «جو» احساسی کلی در تیمشان بنویسند.<sup>[۸]</sup> این یادداشت‌های روزانه، که نوشتنش سه هفته ادامه یافته بود، نشان داد که احوالات درونی هر پرستار در هر روزی، چه خوب و چه بد، تا حد چشمگیری از احوالات درونی باقی پرستاران در آن تیم قابل پیش‌بینی بود. نکتهٔ شگفت‌آور دیگر این بود که این سرایت احساسی زمانی اتفاق می‌افتاد که احوالات درونی تأثیرگذار در دیگران هیچ ارتباطی با کار نداشت و این در حالی بود که این پرستاران در طول روز تنها چند ساعت را با هم می‌گذراندند. با گذر زمان، این احوالات مسری ممکن است در سطح سازمان پخش و در نهایت منجر به شکل‌گیری فرهنگ کلی محل کار شوند.

تحقیق دیگری ثابت کرد که صرفاً دیدن آدمی که استرس دارد

---

۱. allostatic stress: در فارسی به استرس پایا هم ترجمه شده است.

۲. allostatic load: در فارسی به بار پایا هم ترجمه شده است.

می‌تواند سطح استرس بیننده را بالا ببرد.<sup>[۹]</sup> شرکت‌کنندگان از پشت آینه‌ای یک‌طرفه غریبه‌ای را می‌دیدند که درحال حل مسائل سخت حساب بود و در مصاحبه‌ای پرفشار به سؤالات پاسخ می‌داد. محققان متوجه شدند که افزایشی چشمگیر در سطح کورتیزول -هورمونی که وقتی تحت استرس قرار می‌گیریم ترشح می‌شود- در حدود یک سوم از ناظران اتفاق افتاده است. حدود یک‌چهارم از ناظران زمانی که مشغول تماشای فیلم این موقعیت استرس‌زا بودند هم واکنشی مشابه نشان دادند.

بله، درحالی‌که استرس کشنده است، مشخص شده که استرس داشتن درباره‌ی استرس (آن افکار نوع ۲ که در فصل ۳ گفتیم) کشنده واقعی است.<sup>[۱۰]</sup> در تحقیقی روی تقریباً ۳۰,۰۰۰ نفر، احتمال فوت کردن افرادی که سطح بالایی از استرس را تجربه کرده بودند اما نگران این نبودند که استرسشان به آنها آسیب می‌رساند در بازه‌ای هشت‌ساله از دیگر شرکت‌کنندگان چندان بیشتر نبود. اما افرادی که تحت استرس فراوان بودند و همچنین باور داشتند که این استرس به آنها آسیب می‌رساند احتمال فوت شدنشان در بازه‌ی زمانی مشابه حدود ۴۰ درصد بیشتر بود.

واقعیت اساسی دیگری که باید در اینجا خاطرنشان کنم این است که استرس همیشه هم بد نیست. اینکه برای کارهایمان موعد تحویلی داشته باشیم یا بدنیم انتظاراتی از ما می‌رود باعث می‌شود دست بجنبانیم و کارها را زودتر انجام دهیم. از دیدگاهی هستی‌گرایانه، مقدار مشخصی استرس اساساً بخشی از زنده بودن است، که باعث می‌شود «خلاص شدن از شر استرس‌ها» یکی از آن هدف‌های آدم‌های مرده باشد که قبلاً درباره‌اش صحبت کردیم.

مخلص کلام، پیامی که چابکی هیجانی برای شما دارد این است: انکار استرس، سرکوب کردنش یا خودخوری اثری سوء دارد. اجتناب از استرس غیرممکن است، اما کاری که از دستان برمی‌آید این است

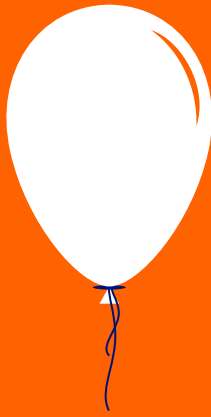
که بپذیریم استرس بخشی از ارتباطات ماست و باید خودمان را به آن عادت دهیم. لازم نیست استرس سکان ما را به دست بگیرد. ما سکان استرس را به دست می‌گیریم.

# ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب چابکی در مدیریت هیجان‌ات  
یا سفارش نسخهٔ کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم  
مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)





# Emotional Agility

چابکی در مدیریت هیجانات به معنای کنترل افکار  
یا وادار کردن خودتان به مثبت‌تر فکر کردن نیست.  
چابکی هیجانی یعنی انعطاف‌پذیری افکار و احساسات  
برای بروز واکنشی بهینه به موقعیت‌های روزمره؛  
یعنی رها کردن، آرام گرفتن و زندگی کردن با آگاهی  
هرچه بیشتر و یادگیری اینکه چطور در قبال سیستم  
اخطار هیجانی مان واکنش نشان دهیم.



انتشارات آریانا قلم



9 786227 089295