

# قدرت شفقت ورزی

چگونه در  
شرایط سخت  
به روشی انسانی  
رهبری کنیم؟

راسموس هوگارد و جکلین کارتر  
با همکاری ماریسا آفتون و موزس موهان

مترجم: نیلوفر آهنگران



השמעה



**نویسندگان:** راسموس هوگارد و جکلین کارتر با همکاری ماریسا آفتون و موزس موهان

**مترجم:** نیلوفر آهنگران

**ترجمه ویرا:** محمدعلی معین فر

**نسخه پرداز:** کیوان دهقان پور

**طراح جلد و صفحه آرا:** رامین مهری

**شمارگان:** ۲۰۰۰ نسخه

**شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۷-۸

**نوبت چاپ:** اول، بهار ۱۴۰۵

**ناشر:** آریانا قلم

**نشانی:** خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

**تلفن:** ۸۸۳۴۲۹۱۰

**فروشگاه اینترنتی:** 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. این کتاب با حمایت شرکت **گلرنگ سیستم** منتشر شده است.

**سرشناسه:** هوگارد، راسموس / Hougaard, Rasmus

**عنوان و نام پدیدآور:** قدرت شفقت ورزی؛ چگونه در شرایط سخت به روشی انسانی رهبری کنیم؟ / نویسندگان راسموس هوگارد و جکلین کارتر؛ مترجم نیلوفر آهنگران.

نویسندگان راسموس هوگارد و جکلین کارتر؛ مترجم نیلوفر آهنگران.

**مشخصات نشر:** تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۵.

**مشخصات ظاهری:** ۲۷۲ ص.

**شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۷-۸

**وضعیت فهرست نویسی:** فیبا

**عنوان اصلی:** [2021]. Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way,

**موضوع:** رهبری -- جنبه‌های روان‌شناسی / leadership -- psychological aspects

**موضوع:** شفقت / compassion

**موضوع:** فرزاندگی / wisdom

**موضوع:** ذهن آگاهی (روان‌شناسی) / mindfulness (psychology)

**شناسه افزوده:** کارتر، جکلین / Carter, Jacqueline (consultant)

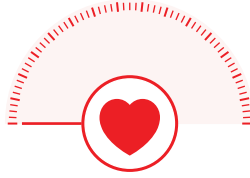
**شناسه افزوده:** آهنگران، نیلوفر، ۱۳۷۲-، مترجم

**رده بندی کنگره:** HD۵۷/۷

**رده بندی دیویی:** ۶۵۸/۴۰۹۲

**شماره کتاب شناسی ملی:** ۱۰۳۹۹۶۱۸

\* 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)



## یادداشت حامی

در روزهای ابتدایی اسفندماه ۱۴۰۴، در حال نوشتن پیشگفتار کتاب پیش رو بودم که ناگهان جنگ شروع شد و همه شئون زندگی شخصی و کاری ما را تحت تأثیر خود قرار داد. از یک طرف، جان‌های بی‌گناهی از دست رفتند و، از طرف دیگر، بسیاری از کارخانجات صنعتی و تولیدی آسیب دیدند. در این شرایط، علاوه بر غم و خشمی که احساس می‌کنیم، با ابهامات و عدم قطعیت‌های بسیاری دست‌به‌گریبانیم و ناچاریم برای افزایش تاب‌آوری خود و کسب‌وکارمان تصمیمات سخت بگیریم و برخی روش‌های کاری‌مان را تغییر دهیم.

اما سختی این تصمیمات زمانی دوچندان می‌شود که بدانیم آنچه متأثر از تصمیمات ماست صرفاً رویه‌های کاری و شاخه‌های کسب‌وکاری‌مان نیست، بلکه همکاران ما نیز به طور جدی متأثر از تصمیمات ما خواهند بود. آنچه قصد دارم بر آن تأکید کنم این موضوع است که ما در خلأ تصمیم نمی‌گیریم و خصوصاً در شرایط کنونی کشور و بروز مشکلات عملیاتی برای برخی کارخانجات تولیدی و نیز برنامه‌ریزی برای کاهش نیروی انسانی در برخی شرکت‌ها، لازم است قبل از آنکه نقش مدیر یا رهبر کسب‌وکار را داشته باشیم بر نقش انسانی‌مان تأکید کنیم. باید کارکنان سازمان و همکارانمان را انسان بدانیم و آنها را مهم‌ترین موجودیت کسب‌وکارمان در نظر بیاوریم و اگر بناست

تصمیم سختی در مورد آنها بگیریم، آن را به روشی کاملاً انسانی انجام دهیم. فراموش نکنیم که همکاران و کارکنان سازمان ما نیز در معرض احساسات ناخوشایند و آسیب‌های ناشی از جنگ قرار دارند.

در شرایط کنونی کشور عزیز ما، ایران، مهم‌ترین وظیفه هر رهبری تیم‌سازی و حفظ روحیه افراد تیم است. این کار در نوع خود و در جامعه‌ای نرمال نیز بسیار دشوار است، چه رسد به ایران امروز ما که هم رهبران سازمان‌ها و هم کارکنان متأثر از حوادث اخیر کشور بوده و آزرده، هیجان‌زده و آسیب‌دیده‌اند. از یک سو، رهبران و مدیران تحت فشار تغییرات تحمیل‌شده به محیط کسب‌وکارند و، از سوی دیگر، آستانه تحمل ابهام، تغییر و سختی کارکنان کاهش یافته و آنان را حساس‌تر و بی‌حوصله‌تر از شرایط عادی کرده است. تلاقی این دو پدیده همه ما را با این چالش مواجه کرده که روابط مدیران و رهبران با کارکنان را چگونه بازتنظیم کنیم و چطور این کار را به روشی انسانی انجام دهیم.

عنصر حیاتی‌ای که در کتاب بر آن تأکید شده ویژگی انسانی «شفقت» است. شفقت صرفاً فضیلتی انسانی در مواجهه با نزدیکان و اعضای خانواده نیست، بلکه یکی از ویژگی‌های رهبران سازمان‌هاست که تلاش دارند کارهای سخت را به روشی انسانی انجام دهند. کتابی که مطالعه آن را آغاز کرده‌اید برای رهبرانی نوشته شده که درگیر شرایطی سخت قرار دارند اما مایل‌اند تصمیماتی مبتنی بر اصول اخلاقی و انسانی بگیرند. مفهوم «شفقت خردمندانه» شالوده و ستون اصلی مفاهیم این کتاب است و نویسندگان در جای‌جای کتاب بر آن تأکید کرده‌اند. شفقت خردمندانه ترکیبی از حکمت به معنی دانایی برای دیدن واضح پدیده‌ها و شفقت به معنای درک رنج دیگری همراه با نیت واقعی و اقدام عملی برای کاهش آن است. شفقت بدون حکمت می‌تواند ساده‌انگارانه و آسیب‌زا باشد و حکمت بدون شفقت نیز می‌تواند بی‌رحمانه و سرد شود. این ترکیب همان چیزی است که رهبران امروز به آن نیاز دارند.

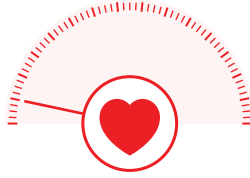
نویسندگان پیش فرضی انگیزه‌بخش را در نظر داشته‌اند و آن اینکه رهبری اساساً کیفیتی ذاتی و مادرزادی نیست، بلکه مهارتی انسانی است که تک‌تک افراد سازمان می‌توانند آن را بیاموزند و تمرین کنند و نهایتاً این مهارت را کسب کنند. این دیدگاه از این جهت امیدبخش است که رهبری را از جایگاهی دست‌نیافتنی به پدیده‌ای تبدیل می‌کند که می‌توان تمرینش کرد. نویسندگان در این کتاب صرفاً نظریه‌پردازی نکرده‌اند، بلکه برای تشریح مفهوم رهبری مشفقانه ابزارها و تکنیک‌های عملی متعددی معرفی کرده‌اند که می‌تواند در روزهای کنونی مانند چراغی باشد برای تاباندن نور به زوایای انسانی پنهان کسب‌وکارها و رهبری سازمان‌ها به روشی انسانی.

از انتشارات آریانا قلم و سرکار خانم محمدی، که سخت‌گیرانه کتاب‌های خوب حوزه کسب‌وکار را انتخاب و منتشر می‌کنند و چراغ کتاب‌خوانی را خصوصاً در این روزها روشن نگه داشته‌اند، بسیار سپاسگزارم. امیدوارم مطالعه این کتاب در این برهه زمانی برای رهبران و مدیران کسب‌وکارها مفید و مؤثر واقع شود.

**علیرضا کیان‌پور**

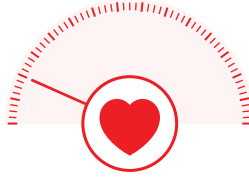
گلرنگ سیستم

بهار ۱۴۰۵



## فهرست

- مقدمه. چگونه کارهای دشوار را با نگاهی انسانی انجام دهیم؟ ..... ۱۵
۱. آموخته‌های مدیریتی را فراموش کنید و انسان بودن را از نو یاد بگیرید ..... ۳۳
۲. قدرت مسئولیت می‌آورد ..... ۵۷
۳. با همدلی ارتباط برقرار کنید، اما با شفقت رهبری کنید ..... ۷۹
۴. ابتدا ماسک اکسیژن خودتان را بزنید ..... ۱۰۱
۵. پرورش‌دهی عواطف‌تان را ناپود می‌کند ..... ۱۲۱
۶. اینجا و اکنون را دریابید ..... ۱۴۳
۷. شجاعت را به آسودگی ترجیح دهید ..... ۱۶۵
۸. راه مستقیم زودتر به مقصد می‌رسد ..... ۱۸۷
۹. شفافیت یعنی مهربانی ..... ۲۰۷
۱۰. به عمل کار برآید به سخن‌دانی نیست ..... ۲۲۹
- سخن پایانی. تحول شما رنگ‌وبویی انسانی‌تر به دنیای کار می‌بخشد ..... ۲۵۳
- پیوست. رهبری شفقت‌آمیز ..... ۲۵۹
- یادداشت‌ها ..... ۲۶۵



مقدمه

## چگونه کارهای دشوار را با نگاهی انسانی انجام دهیم؟

بزرگ‌ترین چالشی که پیش روی بیشتر رهبران قرار دارد این است که کارهای دشوار را چطور انجام دهند که به کرامت انسان‌ها لطمه وارد نشود.

رهبران ناچارند تصمیماتی بگیرند که روی زندگی افراد تأثیرگذار است. مثلاً باید به فردی بگویند قرار نیست ارتقای شغلی بگیرد. گاهی مجبور می‌شوند بخشی از سازمان را تعطیل کنند یا پروژه‌ای را لغو کنند یا اینکه عهده‌دار مدیریت فرایند تغییری در سازمان شوند که کارکنان در اجرای مقتضیات آن، چنان که باید، همراه نیستند. باید بازخوردهایی تند و جدی به افراد بدهند یا به فردی بگویند که قرار است با او قطع همکاری شود.

همه رهبران ناچارند چنین کارهایی را که تأثیر منفی روی دیگران دارد انجام دهند. از طرفی، انجام این کارها برایشان دشوار است. دشوار است، چون ما انسان‌ها سرشت نیکی داریم. ذاتاً دوست داریم خوبی کنیم و دوست نداریم کسی را برنجانیم.

نیاز به انجام کارهای دشوار با نگاهی انسانی موضوع تازه‌ای نیست، اما اخیراً اهمیت بیشتری پیدا کرده است. امروزه، افراد در محیط کار انتظار دارند تجربه کاری‌شان خوشایند باشد. آنها می‌خواهند حس تعلق داشته باشند، ارزشمند بودن خود را احساس کنند و بدانند که به آنها

اهمیت داده و از آنها حمایت می‌شود. تحقق چنین انتظاراتی مستلزم وجود رهبرانی است که بتوانند محیط کاری انسانی‌تری ایجاد کنند. وقتی رهبران موفق می‌شوند بستر لازم را برای بروز چنین تجربه‌ای فراهم کنند، افراد نیز می‌توانند هم رشد کنند و هم عملکرد بهتری از خود نشان دهند.

همه آنچه گفتیم به پرسش مهمی ختم می‌شود: در جایگاه رهبر، چگونه می‌شود هم از عهده انجام کارهای دشوار ناشی از مسئولیت‌های رهبری برآمد و هم انسانی خوب بود که به شکوفایی دیگران کمک می‌کند؟ به عبارت دیگر، چگونه می‌توان کارهای دشوار را به شیوه‌ای انسانی انجام داد؟

این معضلی است که همه رهبران همیشه با آن دست‌به‌گریبان‌اند. بیشتر رهبران فکر می‌کنند باید بین انسان خوب بودن و رهبر قاطع بودن یکی را انتخاب کرد، که البته انتخابی دشوار است. اما حقیقت این است که این نوع تقسیم‌بندی دوگانه‌ای کاذب است و هیچ رهبری مجبور نیست سراغ چنین انتخاب ناخوشایندی برود. قاطع بودن و انسان بودن نه تنها تناقضی با هم ندارند، بلکه همسو نیز هستند: انجام کارهای دشوار اغلب انسانی‌ترین کار ممکن است. توانایی در هم آمیختن این دو چیز به‌ظاهر متضاد در نهایت به مفهومی منتهی می‌شود به نام شفقت خردمندانه<sup>۱</sup>.

خرد<sup>۲</sup> یعنی واقعیت را آن‌طور که هست ببینیم و درست عمل کنیم. خرد نوعی دوراندیشی است که با کسب تجربه حاصل می‌شود و کمکمان می‌کند تا به جای ظفره رفتن، مستقیماً و پیش‌دستانه با مسائل دشوار روبه‌رو شویم. خردمند بودن یعنی اینکه تشخیص دهیم چگونه

---

1. wise compassion  
2. wisdom

دیگران را رهبری و چگونه کسب و کاری را به صورت هدفمند و پایدار اداره کنیم. در بخشی از پژوهشمان برای نوشتن این کتاب، بررسی کردیم که بینیم بزرگ‌ترین چالش رهبران در این زمینه چیست. پاسخ کاملاً واضح بود: سخت‌ترین کار برای بیشتر رهبران این است که شجاعت لازم را برای رویارویی با موقعیت‌های دشواری پیدا کنند که در تعامل با دیگران به وجود می‌آید. برای بسیاری از رهبران، گرفتن تصمیماتی که زندگی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد دشوارتر از اتخاذ تصمیم در مورد مسائل مهم، راهبردی و حتی پرریسک است. از این حیث، خرد در رهبری یعنی شجاعت این را داشته باشیم که در برابر دیگران با صراحت و شفافیت رفتار کنیم و کارهایی را که باید انجام شوند انجام دهیم — حتی اگر انجامشان برایمان راحت نباشد. خرد یعنی درک صحیح این موضوع که اگر امروز کارهای دشوار را انجام ندهیم، فردا انجامشان برایمان دشوارتر خواهد شد.

شفقت یعنی کمک به دیگران با هدف و نیت خیرخواهی. بر این اساس، شفقت به معنای جلب رضایت افراد و برآورده کردن خواسته‌هایشان نیست. به بیان دقیق‌تر، می‌شود شفقت را با قاطعیت و صراحت همراه کرد، درست مثل وقتی که بابت رفتار ناشایست کسی به او تذکر می‌دهیم، اما قصد ما از انجام این کار کمک به تغییر اوست، که در نهایت به سود همه تمام خواهد شد.

### داده‌های مربوط به شفقت خردمندان در رهبری

ما در پُتنشال پراجکت، در مقام شرکت تحقیقاتی و مشاوره‌ای که به توسعه رهبری در شرکت‌های بزرگ کمک می‌کند، در تلاشیم تا تجربه‌ای انسانی‌تر در محیط کار برای افراد ایجاد کنیم. طی دهه گذشته و در

چارچوب این مأموریت، تحقیقات گسترده‌ای در باب شفقت خردمندانه انجام داده‌ایم.

مشخصاً برای نگارش این کتاب، با ۳۵۰ مدیر مصاحبه کرده‌ایم، که اکثراً در سمت مدیرعامل و مدیر ارشد منابع انسانی مشغول به کار بوده‌اند. تمرکز ما روی این دو نقش دلیل بخصوصی داشت: مسئولیت اتخاذ دشوارترین تصمیمات در سازمان بر عهده مدیرعامل است و کسی که موظف است این تصمیمات را با نگاهی انسانی در سازمان پیاده کند اغلب مدیر ارشد منابع انسانی است. برقراری توازن میان این دو نقش بستری می‌سازد که در آن انجام وظایف دشوار به شیوه‌ای انسانی معنا پیدا می‌کند.

علاوه بر انجام مصاحبه‌های کیفی، داده‌های کمی را نیز جمع‌آوری کردیم. این داده‌ها از پانزده‌هزار رهبر و صدوپنجاه‌هزار کارمند، از بیش از پنج‌هزار شرکت در حدود یک‌صد کشور، جمع‌آوری شد. این فرایند شامل دو مطالعه مجزا و بلندمدت بود که با همکاری مجله هاروارد بیزنس ریویو و چهار دانشکده پیشتاز کسب‌وکار انجام شد.<sup>[1]</sup> یکی از نقطه‌قوت‌های ویژه پژوهش‌هایی که برای کتاب حاضر انجام دادیم این است که داده‌ها را هم از رهبران جمع‌آوری کردیم و هم از کارکنان مستقیمشان. این کار به ما اجازه داد تا به جای اتکای صرف بر داده‌هایی که رهبران درباره خودشان گزارش می‌دادند به بینش منحصربه‌فردی درباره ارزیابی کارکنان از رهبرانشان نیز دست پیدا کنیم.

یافته‌های ما شواهد و دلایل قانع‌کننده‌ای به دست دادند که حاکی از اهمیت رهبری با شفقت خردمندانه<sup>1</sup> بود. اولاً، رهبری با شفقت خردمندانه مزایای زیادی برای خود شما در جایگاه رهبر دارد. داده‌های ما نشان می‌دهد که رابطه مستقیمی بین سطح شفقت خردمندانه شما

---

1. wise compassionate leadership



شکل م-۱ داده‌های مربوط به رهبری با شفقت خردمندانه

و جایگاهتان در سازمان وجود دارد. به عبارت دیگر، شفقت خردمندانه تأثیر بسیار مثبتی بر مسیر شغلی‌تان دارد، زیرا می‌تواند به روند ارتقای‌تان در سازمان سرعت ببخشد. داده‌ها همچنین نشان دادند رهبرانی که میزان شفقتشان را بالا ارزیابی کرده‌اند، در مقایسه با همتایان کم‌شفقت‌تر خود، ۶۶ درصد استرس کمتری تجربه می‌کنند، ۲۰۰ درصد کمتر قصد ترک شغل دارند و کارآمدی آنان نیز ۱۴ درصد بیشتر است.

ثانیاً، مزایای شفقت خردمندانه فقط محدود به شمایمی که رهبرید نمی‌شود. همان‌طور که شکل م-۱ نشان می‌دهد، شفقت خردمندانه هم برای افرادی که رهبری‌شان می‌کنید و هم برای سازمانتان مزایای زیادی به همراه دارد. این نمودار نشان می‌دهد کارکنان، با در نظر گرفتن دو متغیر خرد و شفقت، چه ارزیابی‌ای از رهبران‌شان دارند و بعد مشخص

می‌کند برداشت آنها چگونه با نحوه ارزیابی شان از رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی، فرسودگی شغلی، اشتیاق شغلی<sup>۱</sup> و رضایت از رهبر در ارتباط است و با اینها چه میزان هم‌بستگی دارد.

همان طور که در نمودار می‌بینیم، خرد و شفقت تأثیر مثبت معناداری روی تمامی جنبه‌های تجربه کاری و بهره‌وری کارکنان دارند. نکته مهمی که باید به آن توجه کنیم این است که وقتی رهبران خرد و شفقت را با هم درمی‌آمیزند، نتایج خارق‌العاده‌ای شکل می‌گیرد. داده‌ها نشان می‌دهند در این حالت مجموع این دو ویژگی فراتر از تأثیر هر یک به تنهایی است.

بنابراین پیام محوری پژوهش ما این است که برای رهبری اثربخش و مطلوب، خرد و شفقت باید با یکدیگر همراه شوند.

خرد بدون شفقت ممکن است منجر به بی‌رحمی شود و شفقت بدون خرد می‌تواند به رفتارهای ساده‌لوحانه بینجامد. درست مثل پرنده‌ای که با دو بال تعادلش را حفظ می‌کند، خرد و شفقت نیز باید همراه یکدیگر باشند. به عبارت دیگر، فقط زمانی می‌توانید با شفقت واقعی عمل کنید که موقعیت را با درک روشن و خردمندانه فهمیده باشید. اگر فاقد چنین خردی باشید، حتی کارهایی که با بهترین نیت انجام می‌دهید می‌تواند به افرادی که قصد حمایتشان را دارید آسیب برساند. در واقع، نیت خوب بدون همراهی خرد می‌تواند شما را به مسیری اشتباه بکشاند، که نتیجه‌اش اقدامات نسنجیده، آشفستگی و رنج‌های بی‌دلیل برای افرادی است که سعی دارید کمکشان کنید. وقتی بتوانید میان خرد و شفقت تعادل برقرار کنید، یعنی شما هنر

---

۱. engagement: از معادل‌هایی نظیر «تعلق خاطر کاری» و «دل‌بستگی شغلی» نیز در برابر این اصطلاح استفاده می‌شود.

شایان ذکر است که پانوشتهای توضیحی کتاب از ترجمه‌ویرا و یادداشت‌ها از نویسنده است و یادداشت‌ها با اعداد توک قلاب‌دار از پانوشتهای متمایز شده است.

و مهارت شفقت خردمندانه را آموخته‌اید و می‌توانید کارهای دشوار را به شیوه‌ای انسانی انجام دهید.

### ماتریس شفقت خردمندانه

ماتریس شفقت خردمندانه، که در شکل م-۲ نشان داده شده است، به ما می‌گوید چگونه باید توازن را میان خرد و شفقت برقرار کنیم. این ماتریس شامل چهار ربع رهبری است که با دو محور مجزا شده‌اند. محور عمودی طیفی را تشکیل می‌دهد که در یک سمتش بی‌اعتنایی<sup>۱</sup> یا فقدان همدلی- و در سمت دیگرش شفقت قرار دارد. محور افقی نیز طیفی می‌سازد که با ندانم‌کاری<sup>۲</sup> یا فقدان شجاعت- شروع و در سمت دیگر به خرد ختم می‌شود. اگر در ربع ۳، یعنی پایین سمت چپ، قرار بگیریم، تبدیل به رهبرانی



شکل م-۲ ماتریس شفقت خردمندانه

1. indifference
2. ignorance

ناکارآمد و بی‌اعتنا می‌شویم. اگر بیش از حد درگیر کار شویم، مدام تحت فشار باشیم یا در دام سوگیری‌های ناخودآگاهمان بیفتیم، اغلب خودمان را در این ربع می‌بینیم. در چنین شرایطی، نه شفقتی وجود دارد و نه خردی: ممکن است خواسته یا ناخواسته رفتاری از خودمان نشان دهیم که نه همدلانه است و نه حرفه‌ای. فقط عده کمی از کارکنان هستند که رهبری به سبک ربع ۳ را تحمل می‌کنند، چون اشتیاق شغلی و عملکرد آنها افت می‌کند و در نهایت به دنبال فرصت‌های شغلی جدید می‌گردند. داده‌های ما نشان می‌دهد که ۳۶ درصد از رهبران، بر اساس ارزیابی کارکنانشان، در این ربع قرار می‌گیرند.

در ربع پایین سمت راست، یعنی ربع ۴، ما شجاعت و صراحت انجام کارهای دشوار را داریم، اما رفتارمان خالی از عاطفه و احساس است. در واقع می‌توانیم به نتایج مورد نظرمان برسیم و موفقیت‌های کاری کوتاه‌مدتی کسب کنیم، اما شفقت اندکی در رفتار و اعمالمان دیده می‌شود. وقتی به سبک مدیریت سنگ‌دلانه رهبری می‌کنیم، نتایج را بر کارکنانمان ارجح می‌دانیم، که اغلب به قیمت افت وفاداری و اشتیاق شغلی و آسیب به سلامت روان آنها تمام می‌شود.

ربع ۱، یعنی بالا سمت چپ، اجتناب همدلانه<sup>۲</sup> نام دارد. در این ربع، ما به افراد اهمیت می‌دهیم، اما معمولاً از بخش‌های دشوار رهبری اجتناب می‌ورزیم. برایمان سخت است که به دیگران بازخوردی قاطعانه بدهیم یا از آنها بخواهیم وظایفی را که برایشان ناخوشایند است انجام دهند. ترس از واکنش طرف مقابل یکی از دلایل بروز چنین رفتاری است. دلیل دیگرش می‌تواند احساس همدلی باشد، که با شفقت متفاوت است و در فصل ۳ به آن می‌پردازیم. به عنوان مثال، یکی از

- 
1. ineffective and indifferent
  2. uncaring execution
  3. Caring Avoidance

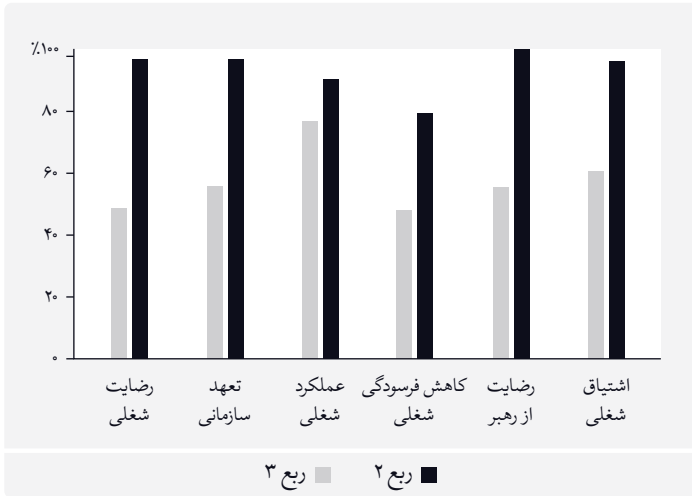
اعضای تیم عملکرد خوبی ندارد و وظیفه شماسست که این موضوع را با او در میان بگذارد. اما از آنجایی که سبک رهبری تان اجتناب همدلانه است و نمی‌خواهید طرف مقابل را برنجانید، از ارائه این بازخورد ضروری اجتناب می‌کنید.

سرانجام، در ربع ۲ (شفقت خردمندانه)، یعنی ربع بالا سمت راست، بهترین نتایج را کسب می‌کنیم. در این ربع، می‌توانیم بین همدلی با افراد و شجاعت و صراحت انجام کارهای دشوار تعادل برقرار کنیم. به این ترتیب، سازمانمان را به شیوه‌ای کارآمد و سازنده مدیریت می‌کنیم. وقتی به اقدامی قاطع نیاز است، آن را با توجه واقعی به احساسات و سلامت روان افرادمان انجام می‌دهیم. این کار ساده به نظر می‌رسد، اما انجامش آسان نیست، زیرا با ساختار عصب‌شناختی مغز ما در تعارض است. ما انسان‌ها ذاتاً تمایل به همدلی داریم و انجام کارهایی که باعث رنجش دیگران شود برایمان دشوار است، حتی وقتی وظیفه داریم که چنین کارهایی انجام دهیم.

اگر بخواهیم تجربه کارکنان در محیط‌های کار را ارزیابی کنیم، میان کارکنانی که رهبر خردمند و باشفقت دارند و کارکنانی که رهبرشان از روی ندانم‌کاری و بی‌اعتنایی رفتار می‌کند تفاوت چشمگیری دیده می‌شود. شکل م-۳، که حاصل یافته‌های پژوهش ماست، این تفاوت چشمگیر را در ارزیابی کارکنان از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سایر شاخص‌ها نشان می‌دهد. این شکل به خوبی روشن می‌کند که نوع تجربه کارکنان ارتباط مستقیمی به این دارد که آیا رهبرشان مبتنی بر ربع ۲ عمل کرده است یا ربع ۳.

به‌وضوح مشخص است که رهبری با شفقت خردمندانه بسیار ارزشمند و اثربخش است. اما باید توجه داشت که همه ما، در مواقع مختلف و بسته به شرایط، با هر چهار نگرش رهبری می‌کنیم. شخصیت ما و نیز سبک رهبری‌مان معمولاً باعث می‌شود تمایل بیشتری به یکی از

## قدرت شفقت‌ورزی



شکل م-۳ تجربه کارکنان از رهبری با نگرش ربع ۲ در مقایسه با ربع ۳

این ربع‌ها داشته باشیم. در عین حال، عواملی مثل نوع رابطه با دیگران، میزان مشغله یا شدت فشاری که تجربه می‌کنیم تعیین می‌کنند که چگونه میان این ربع‌ها جابه‌جا شویم. حتی اگر سعی داشته باشیم رهبری خود را با نگرش ربع ۲ پیش ببریم، اغلب بیش از آنچه فکر می‌کنیم رهبری مان متأثر از یکی از سه ربع دیگر است.

به عنوان مثال، بسیاری از ما هنگام رویارویی با موقعیت‌های چالشی در برابر دیگران به سمت ربع ۱ (اجتناب همدلانه) یا ربع ۴ (مدیریت سنگ‌دلانه) گرایش پیدا می‌کنیم. در چنین موقعیت‌هایی، ممکن است در ربع ۱ قرار بگیریم، چون نمی‌خواهیم به احساسات فرد مقابل آسیب بزنیم. یا ممکن است در ربع ۴ قرار بگیریم، چون قادر نیستیم احساساتی را که هنگام انجام کارهای دشوار در تعامل با دیگران تجربه می‌کنیم کنترل کنیم. پژوهش‌ها نشان می‌دهند وقتی رهبران مجبورند اقدامات دشواری انجام دهند احساس گناه، شرم و خشم را تجربه می‌کنند.<sup>[۷]</sup> در

نتیجه، این احساسات باعث می‌شود نتوانند عاطفه و شفقت خود را به طرف مقابل نشان دهند.

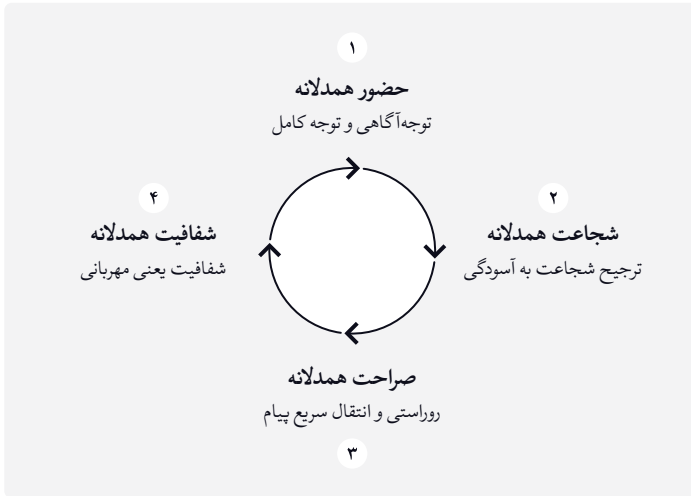
با این تفصیل، چگونه می‌توانیم در دام ندانم‌کاری و بی‌اعتنایی نیفتیم و بیشتر در محدوده خرد و شفقت - که حالت مطلوب مدیریت اثربخش است - رهبری کنیم؟

### سازوکار شفقت خردمندان - رهبری در محدوده ربع ۲

پژوهش ما نشان می‌دهد که رهبران، برای انجام کارهای دشوار با شفقت خردمندان، به چهار مجموعه مهارت نیاز دارند. اولین مهارت حضور همدلانه<sup>۱</sup> است: حضور داشتن در اینجا و اکنون و معطوف کردن تمام توجه خود به شخص مقابل. دومین مهارت شجاعت همدلانه<sup>۲</sup> است: ترجیح دادن شجاعت به آسودگی و راحتی. مهارت سوم داشتن صراحت همدلانه<sup>۳</sup> است، زیرا وقتی حرفتان را صریح و مستقیم می‌زنید، طرف مقابل منظورتان را سریع‌تر درک می‌کند. و مهارت چهارم عمل کردن با شفافیت همدلانه<sup>۴</sup> است، زیرا شفاف بودن نوعی مهربانی است. وقتی این چهار مهارت، به ترتیبی که گفتیم، به کار گرفته شوند، می‌توانند چرخه‌ای ارزشمند ایجاد کنند که آن را سازوکار شفقت خردمندان<sup>۵</sup> می‌نامیم. می‌توانید این چرخه را در شکل م-۴ ببینید.

وقتی سازوکار شفقت خردمندان را فعال می‌کنیم، کارهای دشوار را با حضور ذهن و تمرکز انجام می‌دهیم و شجاعت لازم را برای عمل کردن با صراحت و شفافیت به دست می‌آوریم. چنین رویکردی به ایجاد اعتماد

- 
1. caring presence
  2. caring courage
  3. caring candor
  4. caring transparency
  5. Wise Compassion Flywheel



شکل م-۴ سازوکار شفقت خردمندانه

بیشتر و تقویت احساس امنیت روانی در تیم‌ها منجر می‌شود. چرا؟ چون افراد به‌خوبی از موضعتان آگاه‌اند و تکلیف خودشان نیز روشن است. آنها می‌دانند که شما صریح و بی‌پرده صحبت می‌کنید و چیزی را از آنها پنهان نمی‌کنید، بنابراین می‌توانند به شما اعتماد کنند و در کنارتان احساس امنیت و حمایت داشته باشند.

وقتی این سازوکار را به جریان می‌اندازیم، به دیگران نیز این امکان را می‌دهیم تا با تمرکز، شجاعت، صراحت و شفافیت عمل کنند. به مرور زمان این رفتار تبدیل به فرهنگ ما می‌شود. در نتیجه می‌توانیم بهترین ویژگی‌های یکدیگر را شکوفا کنیم و تیم‌های شادتر و سالم‌تر و کارآمدتری در شرکت‌هایمان پرورش دهیم.

### آغاز مسیر شفقت خردمندانه

از طریق این کتاب، تمام آنچه را دربارهٔ تبدیل شدن به رهبری خردمند و

باشفقت آموخته‌ایم در اختیار شما قرار می‌دهیم. توصیه‌هایی ارزشمند از زبان رهبران باتجربه‌ای که با آنها گفت‌وگو کردیم، بیش از یک میلیون داده‌ای که در پژوهشمان به دست آوردیم، تحقیقات میدانی ما در بیش از پانصد شرکت و هوش جمعی تمام افراد سازمان همه و همه اساس و منبع ما برای نوشتن این کتاب بودند.

برای راحت‌تر شدن کارتان، تمامی این مطالب را در قالب ده اصل ساده یا جمله‌کلیدی خلاصه کرده‌ایم. این جملات کلیدی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که بتوانید آنها را به راحتی به خاطر بسپارید و به کارشان ببرید. اما به یاد داشته باشید که این جملات کلیدی صرفاً چند عبارت ساده نیستند، بلکه مفاهیمی عمیق‌اند که باید در آنها مهارت پیدا کنید تا به عاداتی همیشگی در رهبری‌تان تبدیل شوند. به عبارت دیگر، به خاطر سپردن و تمرین روزانه این جملات کلیدی همان چیزی است که شما را به رهبری خردمندتر و شفقت‌مندتر تبدیل می‌کند. ممکن است این جملات کلیدی در نگاه اول ساده به نظر برسند و بدیهی جلوه کنند، اما باید آنها را به کار بگیرید، درباره‌شان بیندیشید و پیوسته تکرارشان کنید. مفاهیم عمیق‌تری در این جملات کلیدی وجود دارد و تنها زمانی آشکار می‌شود که به صورت عملی و در جریان رهبری روزانه از آنها استفاده کنید.

در ادامه، این جملات کلیدی و مطالب فصل‌های بعدی کتاب را به طور اجمالی مرور می‌کنیم.

- آموخته‌های مدیریتی را فراموش کنید و انسان بودن را از نو یاد بگیرید. رهبری خردمندانه و شفقت‌آمیز به معنای ایجاد ارتباطات واقعی و انسانی میان خودتان و افرادی است که رهبری‌شان را بر عهده دارید. مشکل بسیاری از دوره‌های آموزشی مدیریت این است که از رهبران مدیرانی روبات‌گونه می‌سازند که غالباً بر اساس الگوها و دستورالعمل‌ها صحبت

و عمل می‌کنند. در فصل ۱ به شما نشان می‌دهیم که چگونه می‌توانید با حفظ اصالت انسانی خود رهبری کنید تا پیروی<sup>۱</sup>، تعهد و احساس تعلق افرادتان را بهبود ببخشید.

- قدرت مسئولیت می‌آورد. رهبران باشفقت و خردمند به خوبی می‌دانند که تأثیر عمیقی روی زندگی افرادی دارند که رهبری‌شان می‌کنند. بنابراین، وقتی اقدامات دشواری را انجام می‌دهیم که روی زندگی دیگران تأثیر می‌گذارد، باید اطمینان پیدا کنیم چنین اقداماتی را به انسانی‌ترین شکل ممکن انجام می‌دهیم. در فصل ۲ راهکارهایی در خصوص رهبری مبتنی بر درایت و تدبیر<sup>۲</sup>، بازاندیشی درباره اهداف سازمان و اطمینان از در نظر گرفتن منافع و مصالح جمعی<sup>۳</sup> ارائه می‌کنیم.
- با همدلی ارتباط برقرار کنید و با شفقت رهبری کنید. همدلی اهمیت زیادی دارد، زیرا این امکان را به ما می‌دهد که با دیگران ارتباط برقرار کنیم. اما در رهبری، همدلی معایب خاص خود را دارد. ممکن است گاهی دچار فرسودگی ناشی از همدلی شویم یا توجه و مراقبت ما از افراد تا جایی پیش برود که از انجام اقدام ضروری اجتناب کنیم (اجتناب همدلانه). در فصل ۳ می‌بینیم که همدلی و اقدام چطور به شفقت منتهی می‌شوند و ما را قادر می‌سازند تا در عین انجام کارهای دشوار بتوانیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم.

---

1. followership

۲. skillful means (در سنسکریت: *upāya*) اصطلاحی در آیین بوداست و به استفاده از روش‌های سنجیده، انعطاف‌پذیر و متناسب با موقعیت برای هدایت دیگران به سوی هدفی والا (مانند آگاهی یا رهایی) اشاره دارد. در کاربرد امروزی و در این کتاب، کنایه از رهبری یا عمل هوشمندانه با درک شرایط و نیاز افراد است.

3. the greater good

- ابتدا ماسک اکسیژن خودتان را بزنید. بسیاری از رهبران ارشد مدام دربارهٔ خود قضاوت و خود را سرزنش می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که با چنین وضعیت ذهنی و عاطفی نامساعدی نمی‌توان به عملکرد عالی دست پیدا کرد. در فصل ۴ به این موضوع می‌پردازیم که چگونه می‌توانیم با آرام کردن منتقد درون و بیدار کردن احساس عمیق خودشفقت‌مندی دیگران را با خرد و شفقت رهبری کنیم.
- پرمشغله‌گی عواطف‌تان را نابود می‌کند. همهٔ ما درگیر رسیدگی هم‌زمان به انبوهی از اولویت‌هاییم. اما نباید اجازه دهیم ذهن و روحمان نیز گرفتار این مشغله‌ها شوند. در فرهنگ پرشتاب امروزی، پرمشغله بودن نوعی ارزش و افتخار تلقی می‌شود. با این حال، پرمشغله بودن نوعی انتخاب است – و، البته، چه انتخاب بدی! چنین وضعیتی عواطفمان را می‌کشد و در نتیجه توانایی‌مان را برای انجام کارهای دشوار به شیوه‌ای انسانی از بین می‌برد. در فصل ۵ راهکارهایی ارائه می‌کنیم که به رهبران خردمند و باشفقت کمک می‌کند تا تلهٔ پرمشغله‌گی را شناسایی و از آن دوری کنند.
- اینجا و اکنون را دریابید. توجه‌آگاهی<sup>۱</sup> مسیر شفقت را هموار می‌کند. پژوهش ما نشان می‌دهد که هرچه توجه‌آگاهی بیشتری داشته باشیم، شفقت و خرد بیشتری خواهیم داشت. به همین دلیل است که رهبران باشفقت و خردمند، هرچه هوشیاری<sup>۲</sup> ذهن خود را بیشتر کنند و درک عمیق‌تری از تجربیات ذهنی دیگران داشته باشند، عملکرد مؤثرتری از خود نشان خواهند

۱. mindfulness: از معادل «ذهن‌آگاهی» نیز در برابر این اصطلاح استفاده می‌شود.

2. awareness

داد. در فصل ۶ به اولین و بنیادی‌ترین گام سازوکار شفقت خردمندان می‌پردازیم.

- شجاعت را به آسودگی ترجیح دهید. گرفتن تصمیمات دشوار اغلب به معنای مواجه شدن با مخالفت دیگران و شکل‌گیری تعارض است. یکی از مهم‌ترین مهارت‌های رهبران باشفقت و خردمند این است که شجاعت رویارویی مشتاقانه با این تعارض‌ها را دارند. فصل ۷ به شما کمک می‌کند تا بتوانید این توانایی ترجیح شجاعت به آسودگی را در خود پرورش دهید. در این فصل، به مرزهایی که ترس برایمان ساخته می‌پردازیم — مرزهایی که عبور از آنها راه را برای رهبری شجاعانه‌تر هموار می‌کند.

- راه مستقیم زودتر به مقصد می‌رسد. شفقت خردمندان هنر پیچیده برقراری تعادل میان صراحت حرفه‌ای — یا روراستی — و توجه و مراقبت شخصی است. ما باید، در عین شفقت، افراد را در برابر مسئولیت‌هایشان پاسخ‌گو کنیم. اگر چنین صراحتی با مراقبت و شجاعت همراه شود، همیشه سریع‌تر به نتیجه می‌رسد. در فصل ۸ می‌آموزید که چگونه می‌توانید صراحتی همدلانه نشان دهید تا افراد پیام‌های ضروری را به سرعت دریافت کنند و گفت‌وگوی واقعی آغاز شود.

- شفافیت یعنی مهربانی. ما رهبران باید شفاف عمل کنیم. در غیر این صورت، افراد دچار سردرگمی می‌شوند و نمی‌دانند چه چیزی در انتظارشان است. اما وقتی روشن و صادقانه صحبت می‌کنیم، می‌توانیم فرهنگ شفافیت را ایجاد کنیم که به تقویت حس امنیت روانی در سازمان کمک می‌کند. در فصل ۹ به این موضوع می‌پردازیم که چگونه شفافیت هم روشی خردمندانانه و هم مهربانانه برای رهبری است و، به نوبه خود، به ما کمک می‌کند

که «در اینجا و اکنون» باشیم و سازوکار شفقت خردمندان را فعال نگه داریم.

- به عمل کار برآید به سخن‌دانی نیست. در فصل ۱۰ نشان می‌دهیم که انجام دادن کارهای دشوار تنها با تمرین کردن آسان می‌شود. وقتی صحبت از پیچیدگی گفت‌وگوهای دشوار به میان می‌آید، باید به یاد بیاوریم که تنها راه برون‌رفت از سختی‌ها عبور از دل ماجراست و منظور از عبور از دل ماجرا انجام این گفت‌وگوهاست. وقتی وارد موقعیتی دشوار می‌شویم و آن را با قدری خرد و شفقت بیشتر پشت سر می‌گذاریم، مهارت ما در انجام کارهای دشواری که لازمه رهبری باشفقت و خردمندان است افزایش می‌یابد.

هر جمله کلیدی تجربه‌ای مستقل است که ابزارها و روش‌های ویژه خود را ارائه می‌کند. با تمرکز بر هر جمله کلیدی می‌توانید نکات ارزشمند فراوانی بیاموزید — و بهبود و پیشرفت را به سرعت در شیوه رهبری‌تان مشاهده کنید. بنابراین، می‌توانید بدون ترتیب خاصی از فصلی به فصل دیگر بروید و درست همان چیزی را که دنبالش هستید پیدا کنید.

با این حال، پیشنهاد می‌کنیم فصل‌های کتاب و جملات کلیدی را به ترتیب بخوانید و دنبال کنید. ترتیب فصول این کتاب بر اساس منطقی خاص طراحی شده که کمکتان می‌کند با درک و اجرای هر مرحله مهارت‌های جدیدی کسب کنید. پنج فصل ابتدایی بر پایه این موضوع قرار گرفته که ذهنیت و نگرش‌های ضروری برای رهبری با شفقت خردمندان را در خودتان پیور کنید. پنج فصل بعدی (فصل ۶ تا ۱۰) به شما کمک می‌کند تا مجموعه مهارت‌های لازم برای این نوع از سبک رهبری را در خودتان تقویت کنید. در این فصل‌های پایانی، هر یک از مؤلفه‌های سازوکار شفقت خردمندان را به شکلی عمیق بررسی می‌کنیم تا کمکتان کنیم با تمرکز بر ربع ۲ (شفقت خردمندان) رهبری کنید.

همان طور که پیش‌تر گفتیم، هدف ما از این پژوهش و تلاش‌ها ایجاد محیط کاری انسانی‌تر است. امیدواریم این کتاب کمک‌تان کند تا نقشی تأثیرگذار برای هموارتر شدن این مسیر ایفا کنید. ما بینش‌ها و راهبردهای این کتاب را با اطمینان از اثربخشی‌شان به شما ارائه می‌کنیم، چرا که می‌دانیم با به‌کارگیری آنها به رهبر توانمندتری تبدیل خواهید شد که می‌تواند کارهای دشوار را با نگاهی انسانی انجام دهد.



## آموخته‌های مدیریتی را فراموش کنید و انسان بودن را از نو یاد بگیرید

نلامو دلمو، مدیر ارشد جهانی بخش منابع انسانی در کی‌پی‌ام‌جی، تجربه فراوانی در حل مسائل و مدیریت کسب‌وکار دارد. او با بیش از یک دهه تجربه حضور در یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خدمات حرفه‌ای جهان به حل مشکلات بسیاری از مشتریان پرداخته و همچنین در سمت مدیرعامل شعبه کی‌پی‌ام‌جی در آفریقای جنوبی نیز فعالیت داشته است. تجربه‌ای که نلامو در تمام این سال‌ها به دست آورده به او آموخته است که وقتی صحبت از رهبری به میان می‌آید، باید از تلاش برای مدیریت افراد دست بکشیم و در عوض فقط انسان باشیم.

او می‌گوید، «ما مدیران همیشه می‌خواهیم با شتاب پیش برویم و مسائل بزرگ را حل کنیم. نیتمان خوب است، اما گاهی اوقات افرادی را که سعی در رشد و پرورششان داریم ناخواسته دست‌کم می‌گیریم و محدودشان می‌کنیم. در این جور مواقع، اگر لحظه‌ای درنگ کنیم، نفس عمیقی بکشیم و از افرادمان پرس‌وجو کنیم، رهبری مان انسانی‌تر و مؤثرتر خواهد بود. مثلاً، حتی وقتی تصمیمی گرفته‌ایم که شاید برایشان خوشایند نباشد، اگر پرسیم که ”الان به چه چیزی احتیاج دارید که بتوانید کار را جلو ببرید؟“، همین سؤال ساده می‌تواند نقطه آغاز تعیین‌کننده‌ای پیش از هر اقدام باشد.»

صحبت‌های نلامو به حقیقتی اساسی درباره تفاوت میان مدیریت

و رهبری اشاره می‌کند. مدیریت یعنی کنترل کردن دیگران. اما رهبری یعنی دیدن افراد و شنیدن نظرات آنها، تعیین چشم‌انداز و راهبردها، و سپس دست کشیدن از کنترل اتفاقات بعدی. اگر می‌خواهید رهبر خوبی باشید، نکاتی هست که باید آنها را درک کنید: اول اینکه هیچ کس دلش نمی‌خواهد کسی کنترلش کند؛ دوم اینکه شخصیت شما بسیار مهم‌تر از میزان هوش شماست؛ و مورد آخر اینکه رهبری یعنی ایجاد و تقویت روابط انسانی معنادار و مبتنی بر اعتماد.

صرف نظر از وجود سلسله‌مراتب و ساختارهای قدرت در هر شرکتی، همه ما در درجه اول انسانیم و خواهان ارتباطی انسانی با سایر انسان‌هاییم. اما آموزش‌هایی که بسیاری از رهبران به شکل رسمی دیده‌اند در مهارت‌های مدیریتی نظیر تعیین راهبرد و مدیریت برنامه‌ها و حل مسئله است. بنابراین، مشکل اکثر برنامه‌های آموزشی مدیریت این است که معمولاً افراد را به مدیرانی روایت‌گونه تبدیل می‌کنند که اغلب بر اساس دستورالعمل‌ها و مدل‌ها حرف می‌زنند و رفتار می‌کنند. درست است که برخی از این تاکتیک‌ها و مفاهیم می‌توانند در مواقعی مفید واقع شوند، اما وقت آن فرارسیده است که این الگوهای قالبی و آموخته‌های مدیریتی کلیشه‌ای را کنار بگذاریم تا انسان بودن را از نو بیاموزیم و با تمامیت انسانی‌مان در کنار یکدیگر قرار بگیریم.

کریس توث، مدیرعامل شرکت واریان، موضوع را این گونه بیان می‌کند: «اگر به نقش خودمان در جایگاه رهبر خوب فکر کنیم، می‌بینیم که در اصل کار ساده‌ای است. نقش ما این نیست که تصمیم‌گیرنده باشیم یا اینکه باهوش‌ترین فرد جمع به نظر برسیم. در واقع، اگر تصمیم‌گیری همیشه بر عهده رهبر باشد، اوضاع ممکن است خیلی خطرناک شود. در عوض، آنچه ما رهبران باید انجام دهیم خلق فرهنگی مبتنی بر شفقت و توانمندسازی است که در آن افراد پذیرای دیدگاه‌های گوناگون باشند. چنین فرهنگی باعث می‌شود که افراد با خلاقیت و

بهره‌وری بیشتری کار کنند و احساس رضایت و خوشحالی بیشتری داشته باشند.»

در این فصل به این موضوع می‌پردازیم که چطور آموخته‌های مدیریتی‌مان را فراموش کنیم و انسان بودن را از نو یاد بگیریم و این مسیر با پذیرش اشتراکات انسانی‌مان آغاز می‌شود.

## اشتراکات انسانی

اساساً، همه ما شبیه به یکدیگریم. همه‌مان گریه می‌کنیم. همه‌مان بیمار می‌شویم. و همگی می‌میریم.

همه انسان‌ها دوست دارند شاد باشند و با سختی‌ها مواجه نشوند. هیچ کس دلش نمی‌خواهد ناراحت یا افسرده باشد. اما جریان زندگی طوری پیش نمی‌رود که ما را از رنج‌ها در امان نگه دارد. همه ما از زندگی انتظاراتی داریم که برآورده نمی‌شود. همه ما دلمان می‌خواهد با دیگران مهربان باشیم، اما گاهی کم‌حوصله می‌شویم و از کوره درمی‌رویم. همه‌مان می‌خواهیم حس رهایی را تجربه کنیم، اما در نهایت اسیر تعهدات و تمایل به داشته‌های مادی می‌شویم. همه در تلاشیم تا به زندگی‌مان و روابطی که با دیگران داریم سروسامان دهیم. تمام تلاشمان را هم می‌کنیم. با وجود این، بله، همه ما جایی کم می‌آوریم. این اشتراکات انسانی ماست.

همین اشتراکات انسانی‌اند که باید شیوه رهبری ما را تعیین کنند. شیوه رهبری ما باید تغییر کند و با تحولات جهانی سازگار شود و آنچه امروز شاهدش هستیم این است که تقریباً دیگر مرزی بین کار و زندگی وجود ندارد. وقتی کار تبدیل به بخشی از زندگی می‌شود، طبیعتاً زندگی نیز به بخشی از کار تبدیل می‌شود. و وقتی زندگی بخشی از کار باشد،

فرد تمامی هیجان‌ها و احساساتش را همراه خود به محیط کار می‌آورد. بنابراین، ما رهبران باید این واقعیت را بپذیریم. و البته این، برای بسیاری از ما، رویکردی نو در رهبری به شمار می‌آید.

کی‌رستین رایبِنسون، مدیر ارشد بخش منابع انسانی و تجربیات کارکنان شرکت فورد موتور، می‌گوید در ابتدای مسیر حرفه‌ای‌اش به او توصیه می‌کردند که احساساتش را به محیط کار نیاورد. او اکنون در تلاش است تا پذیرش و درک عواطف و احساسات را به یکی از بخش‌های اصلی ساختار فرهنگ و رهبری شرکت فورد تبدیل کند. او به ما گفت، «وقتی فضایی فراهم می‌شود که در آن می‌توانیم دربارهٔ احساسات و مشکلاتی که با آنها دست‌وپنجه نرم می‌کنیم صحبت کنیم، حس قوی‌تری از شفقت و اشتراکات انسانی بینمان ایجاد می‌شود که به نوبهٔ خود به شکل‌گیری محیط کاری مثبت‌تر و سازنده‌تر کمک می‌کند.» از نظر کی‌رستین، «در محیط کار، راحت ابراز کردن احساسات خودمان و راحت پذیرفتن احساسات دیگران جوهرهٔ انسانیت و رهبری شایسته است.»

این یعنی نقش شما به عنوان رهبر این نیست که صرفاً گزارش ورود و خروج افراد را بررسی کنید و مطمئن شوید که به‌موقع سرکارشان حاضر می‌شوند. ما باید افراد را به عنوان انسان و با تمام ویژگی‌ها و ابعاد انسانی‌شان ببینیم، نه صرفاً کارمندانی که دارند برای ما کار می‌کنند.

ما رهبران این فرصت منحصر به فرد را داریم که تأثیر مثبتی در زندگی دیگران داشته باشیم. با توجه به پویایی‌های روان‌شناختی قدرت در رابطهٔ میان رهبر و کارمند و نابرابری موجود در این رابطه، تأثیر کارهای ما بر دیگران بزرگ‌تر و پررنگ‌تر جلوه می‌کند. پژوهش ما نشان می‌دهد کارکنانی که رهبر باشفقت دارند ۳۴ درصد رضایت شغلی بیشتر و ۳۶ درصد تعهد سازمانی بالاتر را تجربه می‌کنند، ۵۴ درصد احساسات

بهتری به رهبران خود دارند، و ۲۲ درصد کمتر احساس فرسودگی شغلی می‌کنند. چند مطالعه دیگر نیز نتایج مشابهی را نشان داده‌اند.<sup>[۱]</sup> تأثیر چنین ژرف و گسترده بر زندگی افراد از یک حقیقت ساده نشئت می‌گیرد: رفتار شفقت‌مندانه رهبر در تعامل با کارکنان. خبر خوب اینکه رهبری کردن با حس شفقت آن‌قدرها که فکرش را می‌کنید سخت نیست.

### ما ذاتاً اهل شفقت هستیم

در بیشتر این سیصد هزار سالی که از حیات انسان خردمند روی زمین می‌گذرد، این سیاره را با دیگر هم‌نوعان خود شریک بوده‌ایم. حدود پنجاه هزار سال پیش بود که ما پیروز شدیم و باقی انسان‌ها منقرض شدند. دلیلش این نبود که ما پرجمعیت‌تر یا قوی‌تر بودیم — شواهد نشان می‌دهد که نئاندرتال‌ها جمعیت بیشتری داشتند، از نظر فیزیکی بزرگ‌تر بودند و حتی مغزهای بزرگ‌تری داشتند. پس چه اتفاقی افتاد؟

برایان هر و ونسا وودز، در کتاب بقای دوستانه‌ترین، نظریه‌ای رایج در میان زیست‌شناسان فرگشتی را مطرح می‌کنند مبنی بر اینکه توانایی ما در همدلی با یکدیگر اساس بقا و موفقیت پایدار ماست. آنها بر این باورند که این نوعی «دوستی خارق‌العاده و مهارتی بی‌نظیر در هماهنگی و تعامل با دیگران بوده که ما را قادر ساخته تا تمام شگفتی‌های فرهنگی و فناورانه تاریخ بشر را رقم بزنیم».<sup>[۲]</sup> حکمتی عمیق در این نهفته است که وقتی بیشتر به یکدیگر اهمیت می‌دهیم تا فقط به خودمان، زمینه اعتماد، همکاری و کامیابی گروهی فراهم می‌شود. از دیدگاه تکاملی، ما طی هزاران سال گذشته با همکاری و مراقبت

---

۱. *Homo sapiens*: «انسان خردمند»، «انسان هوشمند» یا «انسان نوین» نام علمی گونه انسان امروزی است.

از یکدیگر توانسته‌ایم به بقا ادامه دهیم. شفقت و همدلی بوده که ما را به گونه غالب روی زمین تبدیل کرده است. بر خلاف باور مرسوم، موفقیت ما به دلیل بقای سازگارترین نبوده — بلکه به دلیل بقای مهربان‌ترین بوده است.<sup>[۳]</sup> این موضوع را چارلز داروین نیز تأیید کرده و درباره‌اش نوشته است، «به سختی می‌توان تصور کرد که تعداد انسان‌هایی که دارای فضیلت‌هایی چون شجاعت‌اند... بتواند از طریق انتخاب طبیعی افزایش یافته باشد.»<sup>[۴]</sup> او ادامه می‌دهد، «جوامعی که بیشترین تعداد اعضای همدل و دلسوز را در خود جای داده‌اند بیش از سایرین شکوفای می‌شوند و پرجمعیت‌ترین نسل را پرورش خواهند داد.» به گفته پُل اِکمن، روان‌شناس و یکی از پیش‌گامان حوزه درک احساسات انسانی، می‌توان واژه «همدلی» داروین را به شفقت ترجمه کرد.<sup>[۵]</sup> جالب است بدانید که همه این نظریه‌ها پشتوانه روان‌شناختی دارند.

#### • شفقت در تاروپود وجود ما نهفته است

مطالعات اخیر نشان می‌دهند که وقتی ما به شیوه‌ای شفقت‌آمیز و نوع‌دوستانه رفتار می‌کنیم، مغز و سیستم عصبی‌مان به ما پاداش می‌دهد. در واقع، وقتی در قبال رنج‌های فرد دیگری شفقت نشان می‌دهیم، مغزمان دوپامین ترشح می‌کند. ترشح دوپامین منجر به آزاد شدن ناگهانی انتقال‌دهنده عصبی انگیزشی «احساس خوب» می‌شود و حس پاداش گرفتن را در مغز و بدن ایجاد می‌کند.<sup>[۶]</sup> اکسی‌توسین — یا همان «هورمون عشق» — نیز هنگام ابراز شفقت ترشح می‌شود. آزاد شدن این هورمون در جریان خون باعث ایجاد احساس پیوند و ارتباط می‌شود و ما را به رفتارهای تعاملی مانند توجه مشترک<sup>۱</sup> و تماس چشمی

---

۱. shared attention: توجه هم‌زمان و هدفمند دو نفر به یک چیز مشخص همراه با آگاهی از این اشتراک توجه است.

ترغیب می‌کند و واکنش‌های سمپاتیکی ستیز یا گریز را در مواجهه با استرس‌های روانی-اجتماعی کاهش می‌دهد.<sup>[۷]</sup>

خلاصه اینکه، از دیدگاه عصب‌شناسی، ساختار مغز ما به گونه‌ای است که شفقت‌ورزی در ما احساس لذت و پاداش را برمی‌انگیزد. پژوهش‌های بیشتر نشان داده‌اند که حس لذت و پاداش حاصل از انجام رفتارهای «نوع‌دوستانه» یا شفقت‌آمیز دوبرابر بیشتر از رفتارهای خودخواهانه است.<sup>[۸]</sup> در واقع، مطالعات نشان می‌دهند که خودخواهی نیاز به تلاش شناختی بیشتری دارد و انرژی ذهنی بیشتری می‌طلبد، در حالی که سخاوت و بخشش و مهرورزی با طبیعت و سرشت ما هماهنگ‌تر است.<sup>[۹]</sup>

اما اگر شفقت در ساختار وجودی ما نهادینه شده و برای بقایمان حیاتی است، چرا گاهی به خودشیفتگی و رفتارهای خودپسندانه گرایش داریم؟ خب، نکته اینجاست که با اینکه شفقت در ذات ما نهادینه شده، نوعی برنامه‌ریزی غریزی هم در ما وجود دارد که هدفش حفاظت از بقای فردی ماست. منیت<sup>۱</sup> ما طوری طراحی شده که بتواند از ما محافظت کند و امنیتمان را حفظ کند، اما گاهی می‌تواند جلوی توانایی ذاتی ما برای توجه به دیگران را بگیرد. مصداق بارز این اتفاق در محیط کار زمانی رخ می‌دهد که ما رهبران تحت فشار قرار می‌گیریم و تمرکز زیادی روی عملکرد و موفقیت فردی خودمان داریم.

در فصل‌های بعدی به جنبه‌های منفی منیت در رهبری خواهیم پرداخت و توضیح می‌دهیم که چگونه فشار و مشغله می‌تواند شفقت ما را از بین ببرد. اما اکنون قصد داریم به بحث انسانیت در برابر مدیریت پردازیم و این سؤال را مطرح می‌کنیم: آیا نقش رهبری به خودی خود و ادارتان می‌کند که از مهربانی فاصله بگیرید و بی‌عاطفه شوید؟

---

1. ego

# ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب *قدرت شفقت و ورزشی* یا سفارش نسخه کامل آن به وب سایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

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

کلیک کنید

در فضای کسب و کار، تصمیم‌های سخت اجتناب‌ناپذیرند، اما بی‌رحمی نه. فشار برای نتیجه، گفت‌وگوهای دشوار و انتخاب‌هایی که بر دیگران اثر می‌گذارند بخشی از واقعیت روزمره‌اند. در چنین موقعیت‌هایی، مسئله نه انتخاب میان قاطعیت و مهربانی، بلکه دیدن کامل‌تر موقعیت و انتخابی آگاهانه در دل پیچیدگی‌هاست. اینجاست که شفقت‌ورزی به کار می‌آید، مهارتی که می‌توان آن را پرورش داد.



برای اطلاع از قیمت و معرفی کتاب اسکن کنید.



گلرنگ سیستم



انتشارات آریانا قلم