

یادداشت‌ها از زبان خودت متحکم



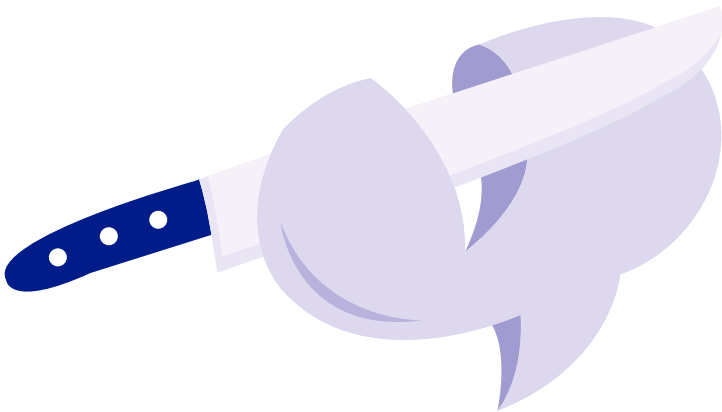
نویسندگان: داگلاس استون و شیلا هین
مترجمان: زهرا امیری و مرتضی خضری پور



www.AryanaGhalam.com

فهرست

۴	مقدمه: از رویکرد فشار به رویکرد کشش
۷	فصل ۲: قدردانی، مربی‌گری و ارزیابی را از هم تفکیک کنید
۷	فصل ۳: پیش از هر چیز بازخورد را بفهمید
۸	فصل ۴: نقاط کورتان را ببینید
۱۰	فصل ۵: ریل صحبت را عوض نکنید
۱۰	فصل ۶: سیستم رابطه را بشناسید
۱۱	فصل ۷: حواستان باشد که مداربندی ذهن و خلق و خویتان
۱۴	فصل ۸: دست از تحریف و دست‌کاری بردارید
۱۴	فصل ۹: هویتی رشد‌محور در خودتان پرورش دهید
۱۵	فصل ۱۰: لازم است چقدر خوب باشیم؟
۱۶	فصل ۱۱: سُکانِ گفت‌وگو را در دست بگیرید
۱۷	فصل ۱۲: آستین‌ها را بالا بزنید و دست‌به‌کار شوید
۱۹	فصل ۱۳: دست به دست هم دهید



مقدمه: از رویکرد فشار به رویکرد کشش

۱. سالانه حدود ۳۰۰ تکلیف، برگه امتحانی و آزمون برای هر بچه مدرسه‌ای تصحیح و به او پس داده می‌شود: آن دسته از دانش‌آموزان آمریکایی که بین ۶ تا ۱۷ سال سن دارند روزانه به طور متوسط ۳ ساعت و ۵۸ دقیقه وقت صرف انجام تکالیفشان می‌کنند (www.smithsonianmag.com/arts-culture/Do-Kids-Have-Too-MuchHomework.html) و سال تحصیلی معمول ۱۸۰ روز است ([www.nces.ed.gov/surveys/pss/\(tables/table_15.asp\)](http://www.nces.ed.gov/surveys/pss/(tables/table_15.asp))). اگر فرض کنیم دانش‌آموزی روزانه یک یا دو تکلیف انجام بدهد و امتحان‌های پایان‌ترم و امتحان‌های کلاسی و میان‌ترم را هم در نظر بگیریم، تعداد ۳۰۰ تکلیف، مخصوصاً برای دانش‌آموزان دبیرستانی، تخمین محافظه‌کارانه‌ای است. میلیون‌ها کودک درحالی‌که سعی می‌کنند در تیم مدرسه پذیرفته شوند یا در گروه تئاتر مدرسه نقشی به دست آورند سنجیده می‌شوند: سالانه سی و پنج میلیون کودک در ایالات متحده در برنامه‌های ورزشی و تیمی شرکت می‌کنند (www.statisticbrain.com/youth-sports-statistics)؛ در ایالات متحده ۹۸،۸۱۷ مدرسه دولتی هست (www.nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=84) و ۱۹ درصد از این مدارس (۱۸،۸۷۵ مدرسه) برنامه‌های مربوط به تئاتر دارند (www.nces.ed.gov/surveys/frss/) همچنین در ایالات متحده ۳۳،۳۶۶ مدرسه خصوصی هست که بسیاری از آنها هم برنامه‌های تئاتر دارند. حدود ۲ میلیون نوجوان نمرهٔ آزمون اس‌ای‌تی خود را می‌گیرند (www.press.collegeboard.org/sat/faq) و براساس آن با موافقت یا مخالفت دانشگاه‌ها مواجه می‌شوند (www.statisticbrain.com/college-enrollment-statistics). دست‌کم ۴۰ میلیون نفر به‌صورت آنلاین یکدیگر را برای داشتن روابط عاشقانه سبک‌وسنگین می‌کنند که ۷۱ درصدشان تصور می‌کنند می‌توانند عشق را در همان نگاه اول تشخیص دهند (www.statisticbrain.com/online-dating-statistics)؛ ۲۵۰ هزار مراسم عروسی به هم می‌خورد (www.skybride.com/) و ۸۷۷ هزار نفر تقاضای طلاق می‌کنند (www.cdc.gov/nchs/nvss/marriage-divorce_tables.htm)؛ آمار ارائه‌شدهٔ ادارهٔ دولتی مراکز مدیریت و پیشگیری بیماری در ایالات متحده شامل تقاضاهای طلاق و ابطال ازدواج می‌شود، اما داده‌های کالیفرنیا، جورجیا، هاوایی، ایندیانا، لویزیانا و مینه‌سوتا در این اطلاعات نیست. اطلاعات ادارهٔ سرشماری ایالات متحده حاکی از آن است که سالانه حدود ۱،۱ میلیون طلاق ثبت می‌شود (www.census.gov/compendia/statab/2012/tables/12s0132.pdf).
۲. سالانه دوازده میلیون نفر شغلشان را از دست می‌دهند: آمار ثبت‌شده نشان می‌دهد در سال ۲۰۱۰ در بخش خصوصی ۱۲ میلیون و ۶۴۵ هزار نفر شغلشان را از دست داده‌اند. این آمار شامل سازمان‌های غیرانتفاعی و بخش خوداشتغالی نمی‌شود (www.census.gov/compendia/statab/2012/tables/1250635.pdf). بیش از ۵۰۰ هزار

کارآفرین برای اولین بار کسب و کاری را راه می اندازند و تقریباً ۶۰۰ هزار نفر از کارآفرینان آخرین کسب و کارشان را هم تعطیل می کنند: براساس آماری که اداره دولتی سرپرستی کسب و کارهای کوچک در ایالات متحده منتشر می کند، بین سال های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۰ تعداد ۵۳۳،۹۴۵ «تولد» و ۵۹۳،۳۴۷ «مرگ» برای کسب و کارهای کوچک ثبت شده است (www.sba.gov/advocacy/849/12162).

۳. در سال بین ۵۰ تا ۹۰ درصد افراد شاغل گزارش ارزیابی عملکرد دریافت می کنند: آمارها در این زمینه متفاوت اند، آمار شرکت پژوهش و مشاوره سی ای بی حاکی از آن است که ۵۱ درصد از شرکت ها سالانه ارزیابی های رسمی انجام می دهند (www.westchestermagazine.com/914-INC/Q2-2013/Improving-Performance-Review-Policies-for-Managers-and-Employees) و بر طبق آمار گزارش شده مدیران منابع انسانی این عدد ۹۱ درصد است (www.worldatwork.org/waw/) (adimLink?id=44473). سازمان هایی که بخش منابع انسانی دارند محتمل تر است که سیستم ارزیابی رسمی داشته باشند، بقیه سازمان ها ممکن است ارزیابی های غیررسمی داشته باشند. سالانه ۸۲۵ میلیون ساعت کاری صرف آماده سازی مقدمات و پرداختن به گزارش های عملکرد سالانه می شود: براساس اطلاعات لیبرستا، پایگاه داده های آماری سازمان بین المللی کار، در سراسر جهان حدود ۳،۳ میلیارد کارگر وجود دارد (www.laborsta.ilo.org/applv8/data/EAPEP/eaep.E.html). اگر نصف آنها چیزی شبیه گزارش ارزیابی عملکرد دریافت کنند و فرض کنیم زمان آماده سازی هر کدام ۳۰ دقیقه باشد، در مجموع ۹۴ میلیون و ۱۷۸ هزار سال زمان صرف آماده سازی آنها می شود. این تخمین احتمالاً تخمین محافظه کارانه ای است.
4. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 9th ed. (1986).

۵. پنجاه و پنج درصد از افراد اظهار کرده اند گزارش ارزیابی عملکردشان غیرمنصفانه یا غیردقیق بوده است: براساس آمار سال ۲۰۱۱ شرکت گلوبوفورس، www.bizjournals.com/boston/news/2011/04/29/survey-majority-hate-performance.html براساس آمار گزینستون آن دمنند، این عدد ۵۱ درصد است. www.getworksimple.com/blog/2012/01/20/4-statistics-that-prove-performance-reviews-don-t-work-for-the-modern-worker. یک نفر از هر چهار فرد شاغل از گزارش ارزیابی عملکرد واهمه دارد: به همان آمار سال ۲۰۱۱ شرکت گلوبوفورس که در مورد پیشین به آن اشاره شده است مراجعه کنید.

۶. نتایج پژوهش سال ۲۰۱۰ در مورد وضعیت مدیریت عملکرد (State of Performance Management)، بررسی ۷۵۰ متخصص در زمینه منابع انسانی مؤسسه مشاوره سیبسون و ورد ات وُرک، پاییز ۲۰۱۰. فقط ۲۰ درصد گزارش کرده اند که وقتی عملکرد شرکت ضعیف است، عملکرد تک تک افراد هم خوب نبوده است؛ یعنی

همبستگی بین عملکرد افراد و عملکرد سازمان کم است. به علاوه تنها ۴۰ درصد بیان کرده‌اند که رهبران آنها از طریق ارزیابی و مربی‌گری کارمندان مستقیمشان الگویی از مدیریت عملکرد ارائه می‌کنند. <http://www.sibson.com/publications/surveysandstudies/2010SPM.pdf>

۷. برای مروری بر رفتار جست‌وجوی بازخورد به منبع زیر مراجعه کنید:

Michiel Crommelinck and Frederick Anseel, "Understanding and Encouraging Feedback-Seeking Behavior: A Literature Review," *Medical Education* 2013; 47: 232–241, doi:10.1111/medu.12075.

ارتباط بین جست‌وجوی بازخورد منفی و ارزیابی عملکرد در دو منبع زیر بررسی شده است: Z. G. Chen, W. Lam, J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behaviour and Team-Level Empowerment Climate," *J Appl Psychol* 2007;92 (1):202–12, and in S. J. Ashford, A. S. Tsui, "Self-Regulation for Managerial Effectiveness—the Role of Active Feedback Seeking," *Acad Manage J* 1991;34 (2):251–80.

مطالعاتی که نشان می‌دهد بین رفتار جست‌وجوی بازخورد و خلاقیت ارتباط وجود دارد: J. Zhou, "Promoting Creativity Through Feedback," in J. Zhou, C. E. Shalley, eds *Handbook of Organizational Creativity*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates 2008; 125–46, and DEM De Stobbeleir, S. J. Ashford, and D. Buyens, "Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance," *Acad Manage J* 2011;54 (4):811–31.

درباره رفتار جست‌وجوی بازخورد و سازگاری در منابع زیر پژوهش‌هایی انجام شده است: E. W. Morrison, "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," *J Appl Psychol* 1993;78 (2):173–83; C. R. Wanberg and J. D. Kammeyer-Mueller, "Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process," *J Appl Psychol* 2000;85 (3):373–85; and E. W. Morrison, "Newcomer Information-Seeking—Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes," *Acad Manage J* 1993;36 (3):557–89.

8. S. Carrere, et al. "Predicting Marital Stability and Divorce in Newlywed Couples," *Journal of Family Psychology* 14(1) (2000): 42–58.

برای اطلاعات بیشتر به وبگاه www.gottman.com مراجعه کنید. یادآور می‌شویم

که پژوهش‌های گاتمن بیان می‌کند که به‌طور خاص بین اینکه شوهری پذیرای نظر زنش باشد و سلامتی آن ازدواج ارتباط وجود دارد. نتایج پژوهش‌های گاتمن هرچه باشد، به نظر ما هوقدر پذیرای این نقش از دیگران باشیم، احتمالاً سلامتی رابطه‌مان بیشتر می‌شود.

9. Thomas Friedman, "It's a 401(k) World," *New York Times*, May 1, 2013.

فصل ۲: قدردانی، مربی‌گری و ارزیابی را از هم تفکیک کنید

۱. قدردانی، مربی‌گری و ارزیابی را جان ریچاردسون معرفی کرده است. این مفاهیم در کتابی که او به همراه راجر فیشر و آلن شارب نوشته است مطرح شده‌اند: *Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge* (HarperBusiness, 1999).
2. Marcus Buckingham and Curt Coffman, *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (Simon & Schuster, 1999), 28, 34.
3. Gary Chapman, *The 5 Love Languages: The Secret to Love That Lasts* (Northfield Publishing, 2009).

فصل ۳: پیش از هر چیز بازخورد را بفهمید

۱. این نمودار (پیکان بازخورد) و مفاهیم مربوط به آن براساس ابزاری به نام «نردبان استنتاج» (ladder of inference) است که کریس آرجریس و دان شون آن را ایجاد کرده‌اند و توسعه‌اش داده‌اند.
2. Roger Schank: <http://www.rogerschank.com/artificialintelligence.html>.
همچنین به منبع زیر رجوع کنید.
Schank's *Tell Me a Story: Narrative and Intelligence* (Northwestern University Press, 1995).
۳. خطای شناختی تأیید خود (confirmation bias) تمایل ما را برای توجه به اطلاعاتی که با دیدگاه‌های قبلی ما مطابقت دارد توصیف می‌کند.
Raymond S. Nickerson, "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises," *Review of General Psychology* (Educational Publishing Foundation) 2(2) (1998): 175–220.
۴. خطای شناختی خود خدمت‌گرایی (self-serving bias) تمایل افراد را برای نسبت دادن موفقیت‌هایشان به توانایی‌های خود و نسبت دادن شکست‌هایشان به عوامل خارجی توصیف می‌کند. این خطا ممکن است منجر به ایجاد حس غرور نسبت به توانایی‌های خود در مقایسه با توانایی‌های دیگران شود. به منبع زیر رجوع کنید.

O. Svenson, "Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers?" *Acta Psychologica* 47(2) (Feb. 1981): 143–48.

آمار در مورد حس غرور مدیران از عملکرد خودشان براساس آمار چاپ شده در مجله هفتگی بیزینس ویک در سال ۲۰۰۷ است که جامعه آماری آنها شامل ۲ هزار مدیر آمریکایی است ([www.businessweek.com/stories/2007-08-19/ten-years-\(from-now-and](http://www.businessweek.com/stories/2007-08-19/ten-years-(from-now-and)

5. David Foster Wallace, *This Is Water: Some Thoughts, delivered on a Significant Occasion, about Living a Compassionate Life* (Little, Brown and Company, 2009).

☆ فصل ۴: نقاط کورتان را ببینید

1. Steven Johnson, *Mind Wide Open: Your Brain and the Neuroscience of Everyday Life* (Scribner, 2004), 31–32. For a fascinating discussion of human iris size and the evolution of cooperation, see Michael Tomasello, "For Human Eyes Only," *New York Times*, January 13, 2007.
۲. برای مرور نظریه ذهنیت به منبع زیر مراجعه کنید.
Alvin I. Goldman, "Theory of Mind," in *Oxford Handbook of Philosophy and Cognitive Science*, ed. Eric Margolis, Richard Samuels, and Stephen Stich (Oxford University Press, 2012), 402.
۳. برای مثال به منبع زیر مراجعه کنید.
Simon Baron-Cohen, Alan M. Leslie, Uta Frith, "Does the Autistic Child Have a 'Theory of Mind'?" *Cognition* 21 (1985) 37–46.
4. Johnson, *Mind Wide Open*, 31–32.
5. Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Aldine Transaction, 2007).
پروفسور محرابیان، استاد بازنشسته دانشگاه یوسی‌اِی، بیان می‌کند ۳۸ درصد از پیام ما با لحن و ۵۵ درصد از پیام با زبان بدن منتقل می‌شود و تنها ۷ درصد از آن با خود کلمات انتقال داده می‌شود.
6. Jon Hamilton, "Infants Recognize Voices, Emotions by 7 Months," National Public Radio, March 24, 2010: <http://www.wbur.org/npr/125123354/infants-recognize-voices-emotions-by-7-months>. Also, Annett Schirmer and Sonja Kotz, "Beyond the Right Hemisphere: Brain Mechanisms Mediating Vocal Emotional Processing," in *Trends in Cognitive Sciences* 10(1) (Jan. 2006): 24–30.

7. Atul Gawande, "Personal Best," *New Yorker*, October 3, 2011.
8. Sophie Scott, Institute of Cognitive Neuroscience, University College, London, interview on *Science Friday* with Ira Flatow, May 29, 2009: <http://m.npr.org/story/104708408>.
۹. برای مثال به منبع زیر مراجعه کنید.
Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (Holt Paperbacks, 2007).
اکنون استدلال می‌کند که ما در پنهان کردن احساسات خود آن قدرها هم که گمان می‌کنیم ماهر نیستیم و این امر تا اندازه‌ای نتیجه حرکات غیرارادی بعضی از ماهیچه‌های صورت است.
۱۰. این واقعیت به عنوان عدم تقارن کنشگر-مشاهده‌گر (actor-observer asymmetry) معروف است که جونز و نیسیت در سال ۱۹۷۱ آن را مطرح کرده‌اند. کنشگر تمایل دارد رفتار خود را به موقعیت نسبت بدهد، ولی مشاهده‌گر تمایل دارد رفتار کنشگر را ناشی از شخصیتش بداند. مفهوم مرتبط با این پدیده خطای بنیادی اسناد (fundamental attribution error) است که در سال ۱۹۶۷ لی راس آن را بیان کرده است. این مفهوم بیان می‌کند وقتی رفتار دیگران را توصیف می‌کنیم، بیش از حد بر اثر شخصیت آنها بر رفتارشان تأکید داریم و اثر موقعیت را بر آن دست‌کم می‌گیریم.
11. Robert I. Sutton, *Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best ... and Learn from the Worst* (Business Plus, 2010), 211.
12. Alex Pentland, *Honest Signals: How They Shape Our World* (MIT Press, 2008).
برای مرور پژوهش‌ها و کاربردها به منبع زیر مراجعه کنید.
Pentland, "To Signal Is Human," *American Scientist* 98 (May-June 2010), <http://web.media.mit.edu/~sandy/2010-05Pentland.pdf>.
۱۳. در مقاله‌ای در روزنامه نیویورک تایمز که عنوان آن «می‌دانم در مورد چه فکری می‌کنی» (I Know What You Think of Me) بوده و در ۱۵ ژوئن ۲۰۱۳ چاپ شده، نویسنده آن، تیم کرایدر، درباره اثر منفی دریافت ایمیل اشتباهی از دوستی که قرار بوده است آن را برای دوست دیگرش بفرستد می‌گوید: «من اغلب فکر می‌کردم که خانمان سوزترین حمله سایبری در بخش نظامی یا مالی نخواهد بود، بلکه این است که هر ایمیل و متنی را که ارسال می‌کنیم به طور هم‌زمان به همه دنیا نشان بدهند؛ به این ترتیب تاروپود جامعه در چشم بر هم زدنی از هم می‌پاشد. شنیدن بدون سانسور همه عقاید دیگران درباره خودتان یادآور این واقعیت ناخوشایند است که دیگران آن طوری که انتظارش را دارید از تصمیم‌تان نمی‌گذرند و آن قدرها هم که فکر می‌کنید با شما راه نمی‌آیند.»

☆ فصل ۵: ریل صحبت را عوض نکنید

1. “Flowers for Kim,” *Lucky Louie*, Episode 6 (2006).
البته این گفت‌وگو کمی تغییر داده شده است.
۲. اصطلاح خطای بنیادی اسناد (fundamental attribution error) رالی راس در سال ۱۹۶۷ ابداع کرده است.
L. Ross, “The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process,” in L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* (1977).
۳. ما معمولاً آدم‌هایی را دوست داریم که دوستان دارند و شبیه خودمان‌اند. به منبع زیر مراجعه کنید.
Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (HarperBusiness, 2006), especially chapter 5, “Liking: The Friendly Thief.”
۴. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد استقلال در مذاکره به منبع زیر مراجعه کنید.
Roger Fisher and Daniel Shapiro, *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate* (Penguin, 2006).

☆ فصل ۶: سیستم رابطه را بشناسید

۱. مصاحبهٔ راندا ل سی. ویات با جان گاتمن در سال ۲۰۰۱ که در وبگاه زیر منتشر شده است:
<http://www.psychotherapy.net/interview/john-gottman>.
۲. برای کسب اطلاعات مفید دربارهٔ جزئیات سیستم‌های رابطه به منبع زیر مراجعه کنید.
Diana McLain Smith, *The Elephant in the Room: How Relationships Make or Break the Success of Leaders and Organizations* (Jossey-Bass, 2011).
3. Peter M. Senge, *Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Crown Business; 1 edition (1994).
“Accidental Adversaries” is described by Jennifer Kemeny, based on her work in the 1980s, on pages 145–48.
۴. رابرت ریچیلیانو ارزش منظر سیستمی در تعارض را بررسی کرده است. به منبع زیر مراجعه کنید.
Robert Rieglano, *Making Peace Last: A Toolbox for Sustainable Peacebuilding* (Paradigm Publishers, 2012).

5. Daniel Kim, Michael Goodman, Charlotte Roberts, Jennifer Kemeny, "Archetype 1: 'Fixes That Backfire,'" in Peter M. Senge, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (Doubleday, 1994).

فصل ۷: خواستان باشد که مداربندی ذهن و خلق و خویان...

۱. از روان‌شناس عصب‌شناختی، دکتر کیت فورتیر، برای بررسی این مطالب و دکتر رابین ودریل برای بینش و بررسی این مطالب بسیار سپاسگزاریم.
۲. برای دستیابی به مقاله‌ای موثق درباره ایده سازگاری و آسایش ذهنی به منبع زیر مراجعه کنید.

P. Brickman and D. T. Campbell, "Hedonic Relativism and Planning the Good Society," in *Adaptation-Level Theory*, ed. M. H. Appley (New York: Academic Press, 1971), 287–305.

سازگاری در نوشتارهای علمی با عنوان‌های «نظریه نقطه تنظیم»، «تردمیل شادمانی» و «نظریه سازگاری» هم نامیده می‌شود.

3. D. Lykken and A. Tellegen, "Happiness Is a Stochastic Phenomenon," *Psychological Science* 7 (1996): 186–89.

لاکن اظهار می‌کند میزان شادمانی ۵۰ تا ۸۰ درصد ژنتیکی است؛ مطالعات دیگر این مقدار را ۵۰ درصد تعیین کرده‌اند. به منبع زیر مراجعه کنید.

S. Lyubomirsky, K. Sheldon, and D. Schkade, "Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change," *Review of General Psychology* 9(2) (2005): 111–31.

۴. نمونه‌ای که در آن برندگان لاتاری را با کسانی که دچار ضایعه نخاعی شده‌اند مقایسه کرده است.

P. Brickman, D. Coates, and R. Janoff-Bulman, "Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?" *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 917–27.

۵. تعدادی از پژوهشگران بر این باورند که افراد شاد بیشتر به محرک‌های خوشایند واکنش نشان می‌دهند و افراد غمگین بیشتر تحت تأثیر محرک‌های ناخوشایند قرار می‌گیرند. به منبع زیر مراجعه کنید.

R. J. Larsen and T. Ketelaar, "Personality and Susceptibility to Positive and Negative Emotional States," *Journal of Personality and Social Psychology* 61 (1991): 132–40.

۶. برای مرور کار جروم کاگان به منبع زیر مراجعه کنید.
 Robin Marantz Henig, "Understanding the Anxious Mind," *New York Times*, September 29, 2009.
- همچنین به منبع زیر مراجعه کنید.
 Jerome Kagan and Nancy Snidman, *The Long Shadow of Temperament* (Belknap Press, 2009).
7. C. E. Schwartz, et al., "Structural Differences in Adult Orbital and Ventromedial Prefrontal Cortex Predicted by Infant Temperament at 4 Months of Age," *Archives of General Psychiatry* 67(1) (Jan. 2010): 78–84.
8. Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom* (New York: Basic Books, 2006), 29.
۹. باور بر این است که سیستم لیمبیک بیش از ۱۰۰ میلیون سال پیش در اولین پستانداران شکل گرفته است. برای دریافت اطلاعات فوق‌العاده در مورد تکامل مغز به منبع زیر مراجعه کنید.
 "The Evolutionary Layers of the Human Brain," http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d_05/d_05_cr/d_05_cr_her/d_05_cr_her.html.
10. Richard J. Davidson, Ph.D., with Sharon Begley, *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them* (Hudson Street Press, 2002), 41 and 69.
۱۱. به منبع ۱۰ مراجعه کنید، صفحات ۲۴ تا ۳۹.
۱۲. در سال ۲۰۱۲، بررسی جداگانه‌ای روی مطالعات افام‌آرای و پت‌اسکن انجام شده بین سال‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۷ انجام شد. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که نظریه «منطقه‌ای» (locational) بودن احساسات متمایز کمتر از نظریه «مفهومی» (conceptual) بودن آنها پذیرفتنی است. به عبارت دیگر، بخش‌های مختلف مغز در تفسیر احساسات و وقایع مشارکت دارند.
- K. Lindquist, et al., "The Brain Basis of Emotion: A Meta-Analytic Review," *Behavioral Brain Sciences* 35 (2012): 121–43.
۱۳. دو مطالعه اولیه در این زمینه:
 R. J. Davidson, "What Does the Prefrontal Cortex 'Do' in Affect: Perspectives in Frontal EEG Asymmetry Research," *Biological Psychology* 67 (2004): 219–34.
- برای اطلاعات بیشتر درباره ماده سفید به منبع زیر مراجعه کنید

- M. J. Kim and P. J. Whalen, "The Structural Integrity of an Amygdala-Prefrontal Pathway Predicts Trait Anxiety," *Journal of Neuroscience* 29 (2009): 11614–18.
۱۴. در کتاب عامل تاب‌آوری: ۷ راهکار برای یافتن نیروی درونتان و غلبه بر موانع زندگی (The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles) که در سال ۲۰۰۲ به همت انتشارات نیویورک برادوی چاپ شده است، کارن ریویچ و اندرو شاته بیان می‌کنند که تاب‌آوری چهار مورد استفاده دارد — غلبه بر موانع در دوران کودکی، هدایت ما در برآمدن از عهده ناکامی‌های روزمره، یافتن خود در رویارویی با مشکلات بزرگ و تلاش برای دستیابی به هرآنچه از پیش برمی‌آییم. در اینجا از جنبه زیست‌شناختی به آن نگاه می‌کنیم، اما تأثیرش بر همه جنبه‌ها خواهد بود و در کتاب چند بار به آنها اشاره شده است.
15. Davidson with Begley, *Emotional Life of Your Brain*, 83–85.
۱۶. ریچارد دیویدسون پرسش‌نامه‌هایی طراحی کرده است که کمکتان می‌کند متوجه مشخصات خودتان در دو وضعیت بشوید: چقدر طول می‌کشد تا پس از احساسات منفی خودتان را پیدا کنید و توانایی‌تان در حفظ احساسات مثبت چقدر است. برای اطلاعات بیشتر به منبع زیر مراجعه کنید.
- Davidson and Begley, *Emotional Life of Your Brain*, 46–49.
۱۷. به منبع زیر مراجعه کنید.
- S. Lyubomirsky, K. Sheldon, and D. Schkade, "Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change," *Review of General Psychology* 9(2) (2005): 111–31.
- همچنین به منبع زیر مراجعه کنید.
- Martin E. P. Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being* (Atria Books, 2012), 157 and 159.
18. Seligman, *Flourish*, 157 and 159.
19. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (Harper Perennial, 2008).
20. Haidt, *Happiness Hypothesis*, 30–31.
۲۱. آنچه ما «گلوله برفی غلتان» نامیده‌ایم انواع دیگری هم دارد که فاجعه‌سازی (catastrophizing) نامیده می‌شود. به منبع زیر مراجعه کنید.
- David D. Burns, *Feeling Good*. Harper (reprint edition 2009), p. 42.
- کریس آرجیس در منبع زیر این پدیده را تمرکز بر سرنوشت شوم (doom zoom) می‌نامد.

“Teaching Smart People How to Learn,” *Harvard Business Review* May–June 1991, p. 104.

☆ فصل ۸: دست از تحریف و دست‌کاری بردارید

۱. ایده‌های ما دربارهٔ رابطهٔ بین افکار، احساسات و داستان و اینکه چطور «بازخورد مشخص و محدود» بدهیم از دانش به‌دست‌آمده در حوزه‌های درمان شناختی و روایت‌درمانی مایه می‌گیرد. برای مثال، به منابع زیر مراجعه کنید.
Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (Atria Books, 2004); Aaron T. Beck, *Love Is Never Enough: How Couples Can Overcome Misunderstandings, Resolve Conflicts, and Solve Relationship Problems Through Cognitive Therapy* (Harper Perennial, 1989); and Michael White and David Epstein, *Narrative Means to Therapeutic Ends* (W. W. Norton & Company, 1990).
2. Daniel Gilbert, *Stumbling on Happiness* (Vintage, 2007), 167.
۳. تمایل آدم‌ها به دست‌بالا گرفتن میزان توجه دیگران به آنها «توهم کانون توجه بودن» یا خودمحوری (spotlight effect) نامیده می‌شود. برای اطلاعات بیشتر دربارهٔ توهم کانون توجه بودن به منبع زیر مراجعه کنید.
Thomas Gilovich and Kenneth Savitsky, “The Spotlight Effect and the Illusion of Transparency: Egocentric Assessments of How We Are Seen by Others,” *Current Directions in Psychological Science* 8(6) (Dec. 1999).

☆ فصل ۹: هویتی رشد‌محور در خودتان پرورش دهید

۱. شواهدی وجود دارد که در فرهنگ‌های غربی—آمریکایی و اروپایی—افراد بیشتر خودشان را با واژه‌های انتزاعی توصیف می‌کنند (من صادق‌م، من باهوش‌م)، درحالی‌که در فرهنگ‌های آسیایی—چینی، کره‌ای، هندی—آدم‌ها بیشتر خودشان را در ارتباط با دیگران توصیف کنند (من دانش‌آموزم، من برادرِ فلانی‌ام). برای اطلاعات بیشتر در زمینهٔ خودانگاره و شخصیت به منبع زیر مراجعه کنید.
Incheol Choi, Richard E. Nisbett, and Ara Norenzayan, “Causal Attribution Across Cultures: Variation and Universality,” *Psychological Bulletin* 125(1) (1999): 47–63.
۲. لئون فیستینگر اولین بار این ایده را مطرح کرد که ما خودمان را با همتایانمان مقایسه

می‌کنیم، این نظریه نظریه مقایسه اجتماعی (social comparison theory) نامیده می‌شود. به منبع زیر مراجعه کنید.

L. Festinger, "A Theory of Social Comparison Processes," *Human Relations* 7 (1954): 117–40.

۳. این موضوع را همکارمان جفری کِر در گفت‌وگویی که داشتیم بیان کرد.

۴. به منبع زیر مراجعه کنید.

Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (Ballantine Books, 2006).

۵. به منبع ۴ مراجعه کنید.

۶. همان.

۷. دوئیک، کتاب ذهنیت (Mindset)، ص ۱۱، شرح پژوهش‌های انجام‌شده با جوئیس اِلینگر.

8. Jennifer A. Mangels, Brady Butterfield, Justin Lamb, Catherine Good, and Carol S. Dweck, "Why Do Beliefs About Intelligence Influence Learning Success? A Social Cognitive Neuroscience Model," *Soc Cogn Affect Neurosci.* 2006 September; 1(2): 75–86.

9. Carol Dweck, "Brainology: Transforming Students' Motivation to Learn," *NAIS Independent Schools Magazine*, Winter 2008.

از ۱۸ سپتامبر ۲۰۱۳ در وبگاه www.nais.org/Magazines-Newsletters/IS Magazine/ Pages/Brainology.aspx مقاله حاوی خلاصه مفیدی است از پژوهش‌های کلیدی درباره پاسخ ذهنیت ثابت و ذهنیت رشد‌محور به چالش یا شکست.

۱۰. این جدول برداشتی از جدول دوئیک در کتاب ذهنیت است، ص ۲۴۵.

۱۱. توانایی تشخیص دادن ارزیابی و قضاوت ممکن است به توضیح این موضوع کمک کند که چرا افراد با ذهنیت ثابت در ارزیابی توانایی‌های خود بسیار ناتوان‌اند. آدم‌هایی با ذهنیت رشد‌محور توانایی‌های فعلی‌شان را دقیق‌تر ارزیابی می‌کنند، شاید به این دلیل که قضاوت ثابتی در مورد وضعیت خودشان ندارند. برای آنها وضعیتشان در این لحظه مانند ایستگاه زودگذری است که دارند در مسیرشان از آن عبور می‌کنند.

☆ فصل ۱۰: لازم است چقدر خوب باشیم؟

1. Anne Lamott, *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life* (Pantheon, 1994), 44.

۲. برای توصیه‌های مفید درباره اینکه چطور نه بگوییم به منبع زیر مراجعه کنید.
William Ury, *The Power of a Positive No: Save the Deal, Save the Relationship and Still Say No* (Bantam, 2007).

☆ فصل ۱۱: شکان گفت‌وگو را در دست بگیرید

۱. فیلم گرسنگی (Hunger)، ساخته سال ۱۹۷۴، اولین فیلم کوتاهی است که در آن از پویانمایی رایانه‌ای و فریم‌های کلیدی استفاده شده است. از جان هیوز و پائولین تی‌اس‌اُ در استودیو ریتم اند هیوز متشکریم که اولین بار به ما نشان دادند پویانمایی رایانه‌ای چگونه کار می‌کند.
 2. Jared R. Curhan and Alex Pentland, "Thin Slices of Negotiation: Predicting Outcomes from Conversational Dynamics Within the First 5 Minutes," *Journal of Applied Psychology* 92(3) (2007): 802–11.
 3. John Gottman and Nan Silver, *Seven Principles for Making Marriage Work* (Three Rivers Press, 2000), 22, 27, 39–40.
- همچنین به منبع زیر مراجعه کنید.
- J. M. Gottman and R. W. Levenson, "Marital Processes Predictive of Later Dissolution: Behavior, Physiology, and Health," *Journal of Personality and Social Psychology* 63 (1992): 221–33; and J. M. Gottman and C. I. Notarius, "Decade Review: Observing Marital Interaction," *Journal of Marriage and the Family* 62 (2000): 927–47.
4. T. Singer, et al., "Empathy for Pain Involves the Affective but Not Sensory Components of Pain," *Science* 33(5661) (Feb. 20, 2004): 1157–62.
- تماشای درد کشیدن دیگران کلی «فرایند درد» را در مغز فعال نمی‌کند، بلکه فقط بخش‌هایی از مغز را فعال می‌کند که وابسته به احساسات اند، یعنی بخش‌های اینسولای قدامی دو طرف مغز، قشر کمربندی قدامی پشتی، ساقه مغز و مخچه؛ به عبارت دیگر، بر بخش‌های اینسولای خلفی یا قشر حسی-پیکری ثانویه، قشر حسی-حرکتی و قشر کمربندی قدامی جلویی که وابسته به اعصاب حسی است اثری ندارد. شما درد فیزیکی را حس نمی‌کنید، اما احساساتی را که مرتبط با درد فیزیکی است تجربه می‌کنید. توجه کنید که افرادی که در دو پرسش‌نامه همدلی نمرات بالاتری کسب کردند پاسخ آینه‌ای نرونی قوی‌تری هم داشتند.
5. T. Singer, et al., "Empathic Neural Responses Are Modulated by the Perceived Fairness of Others," *Nature* 439 (Jan. 26, 2006): 466–69.
- جالب است که بیشتر مردان واکنش انتقام‌جویی داشتند؛ هنوز مشخص نیست

که آیا این نتیجه برای کل پژوهش صادق است یا نتیجه‌ای است که برای این گروه خاص به دست آمده است.

۶. تفسیر این وقفه‌ها در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. اگر در فرهنگ‌ها قواعد ضمنی (یا صریح) وجود دارد که قطع کردن حرف دیگران ناپسند شمرده می‌شود (مانند اینکه نباید روی حرف مافوق یا بزرگ‌تر حرف زد)، بهتر است نکته‌ها و سؤال‌های موردنظر را بنویسید و بگذارید متوجه شوند که برای درک بهتر حرفشان دارید نکات مهم را یادداشت می‌کنید. بعد از اینکه حرفشان تمام شد، می‌توانید در موقعیت و زمان مناسب سؤال‌هایتان را بپرسید. هدف این است که به آنها احترام بگذارید، به آنها توجه کنید و تلاش کنید بازخوردشان شفاف شود. دُبراً تانین زبان‌شناس بحث جالبی در خصوص موضوع فرهنگ و وقفه در کتابی با عنوان به سبک گفت‌وگو: تحلیل گفت‌وگوی بین دوستان (Conversational Style: Analyzing Talk Among Friends) دارد که به همت انتشارات آکسفورد در سال ۲۰۰۵ چاپ شده است.

7. Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 3rd ed. (Penguin, 2011).

برای کاربرد این ایده‌ها به‌طور خاص در قانون و کسب‌وکار به منابع زیر مراجعه کنید. Robert H. Mnookin, Scott R. Peppet, and Andrew S. Tulumello, *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* (Belknap Press, 2004), and David A. Lax and James K. Sebenius, *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals* (Harvard Business Review Press, 2006).

★ فصل ۱۲: آستین‌ها را بالا بزنید و دست‌به‌کار شوید

۱. داستان واقعی را در منبع زیر بخوانید.

R. F. Baumeister, et al., "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?" *Journal of Personality and Social Psychology* 74(5) (1998): 1252–65.

از گروهی از شرکت‌کنندگان درخواست شده بود از خوردن کلوچه‌ها امتناع کنند و به‌جایش تریچه بخورند. آنهایی که کلوچه خورده بودند به‌طور متوسط ۳۴٫۲۹ بار تلاش کردند و ۱۸٫۹ دقیقه به تلاششان ادامه دادند، ولی آنهایی که تریچه خورده بودند به‌طور متوسط ۱۹٫۴ بار تلاش کردند و ۸٫۳۵ دقیقه به تلاششان ادامه دادند. منطقی است که فکر کنیم مقادیر مختلف مصرف شکر و افزایش سطح گلوکز خون در نتیجه آن ممکن است باعث افزایش انرژی افرادی که کلوچه خورده بودند شده

باشد. پژوهشگران ارتباطی بین سطوح گلوکز و قدرت اراده پیدا نکردند. برای بحث مفصل‌تر دربارهٔ قدرت اراده به منبع زیر مراجعه کنید.

Roy Baumeister and John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (Penguin, 2012).

2. Atul Gawande, "Personal Best," *New Yorker*, October 3, 2011.
3. Chuck Leddy, "Coaching Tips from Gawande: Surgeon-Author Sees Gain for Teachers in On-the-Job Guidance," *Harvard Gazette*, October 25, 2012.
4. T. C. Schelling, "Economics, or the Art of Self-Management," *American Economic Review*, 68 (1978), 290-294. See also, Thomas C. Schelling, *Strategy of Conflict* (Harvard University Press, 1981).
5. Nick Paumgarten, "Master of Play," *New Yorker*, December 20, 2010.

۶. عبارت بازی‌گونه‌سازی را در سال ۲۰۰۲ نیک پلینگ ابداع کرد. این مفهوم و رویکرد از سال ۲۰۱۰ متداول‌تر شد. از این مفهوم در دنیای کسب‌وکار برای افزایش درگیر کردن مشتری (customer engagement) و وفاداری استفاده می‌شود. همچنین در ویکی‌پدیا هم برای افزایش مشارکت (تا ۶۴ درصد!) از آن بهره برده می‌شود. در دنیای آموزش، بازی‌گونه‌سازی برای افزایش میزان مشارکت دانش‌آموزان در یادگیری به کار برده می‌شود. البته این روش منتقدانی هم دارد. مطلب پینِتس در وبلاگ <http://www.astd.org/Publications/Blogs/Learning-Technologies-Blog/2013/03/Gamification-Meet-Gamefulness> را بخوانید. به علاوه برای نقدهای عمومی‌تر به منبع زیر مراجعه کنید.

Alfie Kohn, *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, A's, Praise and Other Bribes* (Mariner Books, 1999).

۷. برای خواندن برداشت متفاوتی دربارهٔ این موضوع به منبع زیر مراجعه کنید.
Seth Godin, *The Dip: A Little Book That Teaches You When to Quit (and When to Stick)* (Portfolio Hardcover, 2007).

۸. برای مرور کلی رفتارهای افرادی که در جست‌وجوی بازخوردند به منبع زیر مراجعه کنید.

Michiel Crommelinck and Frederick Anseel, "Understanding and Encouraging Feedback-Seeking Behavior: A Literature Review" in *Medical Education* 2013; 47: 232-41, doi:10.1111/medu.12075.

ارتباط بین رفتار جست‌وجوی بازخورد منفی و گزارش عملکرد در دو منبع زیر بررسی شده است.

Z. G. Chen, W. Lam, and J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behaviour and Team-Level Empowerment Climate," *J Appl Psychol* 2007;92 (1):202-12.

و همچنین در:

S. J. Ashford, A. S. Tsui, "Self-Regulation for Managerial Effectiveness—The Role of Active Feedback Seeking," *Acad Manage J* 1991;34 (2): 251-80.

★ فصل ۱۳: دست به دست هم دهید

۱. نتایج پژوهش سال ۲۰۱۰ در مورد وضعیت مدیریت عملکرد (State of Performance Management)، بررسی ۷۵۰ متخصص در زمینه منابع انسانی مؤسسه مشاوره سیبسون و ورد آت وُک، پاییز ۲۰۱۰. تنها ۲۰ درصد گزارش کرده‌اند که وقتی عملکرد شرکت ضعیف است، عملکرد تک‌تک افراد هم خوب نبوده است؛ یعنی همبستگی بین عملکرد افراد و عملکرد سازمان کم است. به علاوه تنها ۴۰ درصد بیان کرده‌اند که رهبران آنها از طریق ارزیابی و مربی‌گری کارکنان مستقیمشان الگویی از مدیریت عملکرد ارائه می‌کنند. <http://www.sibson.com/publications/surveysandstudies/2010SPM.pdf>
 2. Susan Heathfield, "Performance Appraisals Don't Work," *Human Resources* از فوریه ۲۰۱۳ در وبگاه زیر در دسترس است. www.humanresources.about.com/od/performanceevals/a/perf_appraisal.html.
 ۳. از ارائه برنه براون در اکتبر ۲۰۱۲ در مؤسسه لینکیج گلوبال برای کنفرانس توسعه رهبری (Leadership Development Conference) که در شهر پام دزرت در کالیفرنیا برگزار شد.
 4. Dick Grote, 12:17PM September 12, 2011, "The Myth of Performance Metrics," Harvard Business Review blog post, at www.blogs.hbr.org/cs/2011/09/the_myth_of_performance_metric.html?_m_sp=blog_flyout_-cs_-the_myth_of_performance_metric.
- گروت نویسنده کتاب زیر است.
- How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right* (Harvard Business Review Press, 2011).
۵. نتایج پژوهش سال ۲۰۱۰ در مورد وضعیت مدیریت عملکرد (پاییز ۲۰۱۰) ۴. وقتی از

افراد پرسیده می‌شود که بزرگ‌ترین مدافعان سیستم مدیریت عملکرد چه کسانی‌اند، ۷۳ درصد از آنها بر این باورند که مدیران ارشد منابع انسانی از سیستم مدیریت عملکرد دفاع می‌کنند، ۳۰ درصد می‌گویند که مدیرعامل مدافع این سیستم است (مجموع این اعداد بیش از صد درصد شد، زیرا افراد می‌توانستند بیش از یک جواب داشته باشند).

۶. به منبع ۵ مراجعه کنید.

۷. برای بررسی عمیق امنیت روانی در محل کار به منبع زیر مراجعه کنید.

See Amy Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy* (Jossey-Bass, 2012).

۸. برای تجزیه و تحلیل بیشتر و توصیه در مورد قدردانی در محل کار به منبع زیر مراجعه کنید.

Gary Chapman and Paul White, *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People* (Northfield Publishing, 2011).

۹. مفهوم سیاست چندمسیره در منبع زیر مطرح شده است.

William D. Davidson and Joseph V. Montville, "Foreign Policy According to Freud," *Foreign Policy* 45 (Winter 1981-82): 145-57.

این اصول هسته فلسفی کارهایی است که در مؤسسه مولتی‌ترک دیپلماسی در حال انجام است. این مؤسسه را جان دبلیو. مک‌دونالد و لوئیس دیاموند بنیان‌گذاری کرده‌اند.

10. Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (HarperBusiness, 2006).