

موفق مضطرب

بزرگ‌ترین ترس‌هایت را

به معجزه‌ی رهبری تبدیل کن

مورا آرونزمل
مترجم: مهسا ملوکی

موفق مضطرب

بزرگ‌ترین ترس‌هایت را به معجزه‌ی رهبری تبدیل کن

مورا آرونزمل

مترجم مهسا ملوکی

ویراستار: آزاده دستمالچی

مدیر هنری: سیمین دلورای

صفحه‌آرا: شیما صبور

ناظر تولید: رحمان شفیعی

چاپ: سورمان

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۳، تهران

چاپ دوم: پاییز ۱۴۰۳، تهران

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۴۹۶-۹-۳

حق چاپ و انتشار محفوظ و مخصوص نشر دیوار است.
هرگونه اقتباس و استفاده از این اثر، مشروط به دریافت اجازه‌ی کتبی ناشر است.

قیمت: ۳۶۰۰۰۰ تومان

نشانی: تهران، کارگر شمالی،
خیابان چهارم (موازی بزرگراه شهید گمنام)،
نبش صالحی، پلاک ۲

divarpub ۸۸۳۳۳۵۷۸

فهرست

درباره‌ی نویسنده	۹
یادداشت نویسنده	۱۱
مقدمه: رازی مگو که همه می‌دانند و رؤیای دست‌نیافتنی	۱۳
بخش ۱ شناخت اضطراب‌تان	۳۵
۱ بلندپروازی مضطربانه	۳۷
۲ اضطراب شمشیر دولبه است	۶۳
۳ ماشه‌چکان‌ها و نشانه‌های لودهنده‌تان را کشف کنید	۸۵
۴ با گذشته‌تان روبه‌رو شوید	۱۱۱
بخش ۲ جعبه‌ابزار یک رهبر برای مدیریت اضطراب	۱۴۵
در محل کار	
۵ خودگویی منفی	۱۴۷
۶ تله‌های فکری	۱۶۱
۷ واکنش‌های بی‌فایده و عادات بد	۱۹۵
۸ کمال‌گرایی	۲۳۲
۹ کنترل	۲۶۱

۱۰ بازخورد، نقد و سندروم شیادی	۲۹۳
۱۱ اضطراب اجتماعی	۳۲۰
مؤخره: شادی را بیابید	۳۵۹
سپاس‌گزاری	۳۷۱
ارجاعات	۳۷۷

مقدمه

رازی مگو که همه می دانند و رؤیای دست نیافتنی

معاون تازه منصوب شده‌ی واحد فروش جهانی در دفتر کارش را می بندد و خودش را روی صندلی اش می اندازد. سال ها تلاش کرده است تا این ترفیع را بگیرد و تیم رهبری، خانواده، همکاران و دوستانش همه از این موضوع خوشحال اند، اما به جای حال خوش و حس پیشرفتی که انتظار و لیاقتش را داشت نگران، مشوش، حواس پرت و در کل وحشت زده است. این حس که طولی نمی کشد تیم و مدیران جدیدش بفهمند ممکن است از پس این کار بر نیاید دست از سرش بر نمی دارد.

انواع گوناگون این سناریو هر روز و همه جا در محل کار رخ می دهد. البته که جزئیاتش برای هر کسی فرق می کند اما اکثر ما سر کار عمیقاً مضطرب ایم. در این بین کسانی هستند که فکرش را هم نمی کنید؛ مدیرعامل بسیار ثروتمند یک شرکت فناوری مشهور، کارآفرین چندین کسب و کاری که مدام در رسانه ها می بینید، مدیر مدرسه‌ی فرزندان، چهره‌ی شناخته شده‌ی رسانه های اجتماعی که مخاطبان ثابتی دارد، همسایه تان که صاحب کسب و کار کوچکی است.

و احتمالاً خودتان.

هیچ وقت شده است ببینید با نگرانی و ترس از مشکلاتی که ممکن است پیش بیاید دست به گریبان اید؟ آیا بلندپرواز و با انگیزه اید اما نشخوار فکری می کنید، نگران اید و به سختی بی خیال مسائل می شوید؟ آیا گاهی حس می کنید در محصله افتاده اید و هر لحظه ممکن است دیگران بفهمند که تظاهر می کنید؟ آیا کسی هستید که به هر قیمتی شده از برخی موقعیت های به خصوص مثل سفر با هواپیما یا سخنرانی در جمع دوری می کنید، حتی اگر به معنی قربانی کردن فرصت ها یا عدم پیشرفت در حرفه تان باشد؟ آیا هیچ وقت شده متوجه شوید دارید دیگران را مدیریت ذره بینی^۱ می کنید یا کارشان را خودتان دوباره انجام می دهید چون در حد انتظار شما نبوده است؟ این ها فقط مشتی نمونه از خروار اشکال گوناگون اضطراب در محل کار است که به زیستی و مفید بودن مان را تحت تأثیر قرار می دهد.

انجمن روان شناختی امریکا^۲ اضطراب را متمایز از ترس می داند و مشخصه های متمایز کننده ی این دو بسیار واضح است: ترس «واکنشی است توجیه پذیر، مربوط به زمان حال و مقطعی به خطری کاملاً قابل شناسایی و مشخص» اما اضطراب «واکنشی آینده محور، پیوسته و عموماً متمرکز بر خطری فراگیر است.» اضطراب می تواند تا مدت ها بعد از موقعیتی تهدید آمیز ادامه پیدا کند یا حتی ممکن است دلیل مشخصی هم نداشته باشد. اضطراب

۱. مدیریت ذره بینی نوعی ضعف مدیریتی به معنی کنترل بیش از حد و غیر ضروری کارکنان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است.

2. American Psychological Association

گاهی منطقی به نظر می رسد و در سایر مواقع بی دلیل سروکله اش پیدا می شود و هیچ با عقل جور در نمی آید.

روان شناسان می گویند کسانی که مثل من ذاتاً مضطرب اند مشکلی به نام اضطراب خصلتی^۱ دارند: اضطراب مثل یک خصیصه ی شخصیتی بخشی از وجودمان است. مسائل استرس زای روزمره می تواند به نظرم تهدید کننده برسد برای همین تعجبی ندارد که خیلی از ما تلاش می کنیم تا از مسائل استرس زا اجتناب کنیم. نگرانی مدام یا بیش از حد خصیصه ی اصلی اضطراب مشکل آفرین است و وقتی این احساسات دائمی باشد و با فعالیت های روزمره تان مثل شغل، مدرسه و ارتباطات تان تداخل پیدا کند، به احتمال زیاد نشانه ی اختلالی به نام اختلال اضطراب فراگیر^۲ است. اضطراب همچنین ممکن است نشانه ی اختلالات دیگر سلامت روان باشد و معمولاً با افسردگی، اختلال وسواس فکری- عملی (اوسی دی)^۳، مصرف مواد، تفاوت های یادگیری مثل خوانش پریشی^۴ یا اختلال نقص توجه- بیش فعالی (ای دی اچ دی)^۵ و اختلالات شخصیتی همراه است.

تخمین زده اند که در سراسر دنیا تقریباً ۲۸۴ میلیون نفر از اضطراب رنج می برند که این موضوع باعث شده اضطراب رایج ترین بیماری روانی در دنیا باشد. (۱) تعداد حقیقی مطمئناً بسیار بیش تر از این است چون این آمار فقط کسانی را نشان می دهد که به درمان دسترسی داشته اند و درمانگر اختلال شان را تشخیص داده است. داده های به دست آمده حاکی از آن

1. trait anxiety

2. generalized anxiety disorder

۳. Obsessive Compulsive Disorder (OCD): اختلال وسواس فکری- عملی

4. dyslexia

۵. Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD): اختلال نقص توجه- بیش فعالی

است که ما از همیشه بیش تر مضطرب ایم. طبق تحقیقی که در بهداشت روان امریکا^۱ انجام شده است، تعداد افرادی که در سال های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰ پی درمان اضطراب و افسردگی رفته اند ۹۳ درصد افزایش یافته است. (۲) همه گیری بیماری کووید-۱۹ این مشکل را چند برابر کرد اما عواقب این همه گیری هنوز باعث افزایش روزافزون اضطراب است. (۳) در آوریل سال ۲۰۲۰ تا اوت سال ۲۰۲۱ در ایالات متحده ی امریکا سطح اضطراب و افسردگی تقریباً چهار برابر بیش تر از سال ۲۰۱۹ بود و بالغ بر ۳۸ درصد امریکایی ها در سال ۲۰۲۱ اعلام کردند که علایم اضطراب را تجربه کرده اند. وقتی فهمیدم یکی از مسئولان عالی رتبه ی بخش بهداشت عمومی در ایالات متحده ی امریکا توصیه کرده است که تمام بزرگ سالان زیر ۶۵ سال مرتب برای اضطراب چکاپ شوند، جا خوردم. گاهی به شوخی می گویم که اگر مضطرب نیستید یعنی کلاً در باغ نیستید. ما در زمانه ای زندگی می کنیم که هر لحظه خبر بحران های گوناگون جهانی و بومی روی صفحه ی گوشی مان ظاهر می شود و رسیدن به رفاه در زندگی فرایندی گران قیمت و استرس زا است.

یک تحقیق متمرکز بر بهداشت روان در محل کار هم گویای همین است. گزارش سال ۲۰۲۱ بهداشت روان در محل کار، که توسط روان مشترک همکاران^۲ انجام شده است، نشان می دهد که ۷۶ درصد کارکنان تمام وقت در امریکا اعلام کرده اند که طی یک سال گذشته حداقل یکی از علایم مشکلات سلامت روان را تجربه کرده اند، در حالی که در سال ۲۰۱۹

1. Mental Health America

2. Mind Share Partners

بخش ۱

شناخت اضطراب‌تان

بلندپروازی مضطربانه

افراد بسیاری هستند که اگر رد اولین تجربیات اضطراب‌شان را بگیرند به کودکی‌شان می‌رسند و این قضیه صد درصد در مورد من صدق می‌کند. وقتی سه‌ساله بودم دچار آگورافوبیا^۱ بودم. از خانه بیرون نمی‌رفتم؛ به مادرم می‌چسبیدم. گوش‌به‌زنگی^۲ که نوعی حالت هشجاری شدید است طی کودکی پرتلاطم شروع شد و هنوز هم در حال مدیریتش هستم، اما چیزی که در نهایت باعث شد دنبال درمان بروم حمله‌ی وحشت^۳ شدید و هولناکی بود که در نوزده‌سالگی ام رخ داد. تشخیص اختلال خلقی ادواری^۴ (و چند وقت بعد دوقطبی نوع دو^۵) و اختلال اضطراب فراگیر دادند که خوشبختانه توانستم تحت درمانی قرار بگیرم که بیش‌تر در قالب روان‌درمانی پویشی، رفتاردرمانی شناختی و داروهای ضدافسردگی بود.

باین حال تا چند سال بعد بین اضطراب و افسردگی در رفت‌وآمد بودم و

۱. agoraphobia: آگورافوبیا یا برون‌هراسی نوعی فوبیا که باعث ترس بیش‌ازحد از موقعیتی خاص مثل فضای بسته یا عمومی می‌شود.

2. hypervigilance

۳. panic attack: پانیک

4. cyclothymic disorder

5. bipolar II

وقتی وارد دنیای حرفه‌ای شدم، اضطرابم در دسرهای جدیدی درست کرد. کل روز کنار دیگران بودن انرژی‌ام را تخلیه می‌کرد و از خیلی چیزهایی که باعث ترفیع می‌شد مثل سیاست‌های اداری اجتناب می‌کردم. یک بار پیشنهاد یک اتاق کار بزرگ و بی‌نظیر را که درست کنار دفتر رئیس‌م بود رد کردم چون فکر کردن به این که رئیس‌م کل روز کنارم بود مضطربم می‌کرد. در دوره‌های بعد از ساعت کاری زیادی الکل می‌نوشیدم تا اضطراب اجتماعی‌ام را پنهان کنم، قبل از جلسات حالت تهوع می‌گرفتم، از تلفنی حرف زدن فراری بودم و اغلب لغوشان می‌کردم، بیش‌تر از موهای سرم پیش‌آمد که در دستشویی‌های اداره قایم شوم و از نگرانی درباره‌ی همه‌ی این‌ها خواب به چشمم نمی‌آمد. در دهه‌ی سوم زندگی‌ام از نه شغل شرکتی استعفا دادم و به اروپا و بعد به آفریقا نقل مکان کردم تا شغل «مناسبم» را پیدا کنم که بتوانم در آن کار قابل ملاحظه‌ای انجام دهم و این آشفتگی هیجانی را تجربه نکنم.

در عین حال واقعاً موفق بودم. در سکوت زجر می‌کشیدم اما قابل اعتماد، پیشرو، سخت‌کوش و بلندپرواز بودم. اضطرابم کمک کرد ریسک‌هایی کنم که با بلندپروازی‌ام هم‌خوانی داشت و شغل‌های چالش‌برانگیزی هم داشتم. در بیست و پنج سالگی مسئول بازاریابی دومین شرکت بزرگ مسافرتی آنلاین اروپا بودم. در بیست و شش سالگی کمک کردم یک کارزار ریاست‌جمهوری در آمریکا با استراتژی‌های بی‌نظیر بازاریابی اینترنتی میلیون‌ها دلار اعانه جمع‌آوری کند و در بیست و هشت سالگی جوان‌ترین نایب‌رئیس یک مؤسسه‌ی ارتباطات جهانی بودم.

اما با پیشرفت زندگی شغلی‌ام اضطرابم به همراه بلندپروازی ذاتی‌ام مجبورم کرد که مدام بیش‌تر و بیش‌تر کار کنم. هیچ دستاوردی هرگز کافی

نبود؛ برای همین است که میزبان دو پادکست بوده‌ام، دو کتاب و دوجین مقاله نوشته‌ام و حرفه‌ام را در سخنرانی عمومی پیش برده‌ام که نیازمند سفرهای بسیار است. بعضی روزها حس می‌کنم سه شغل دارم اما هنوز نگرانم که نکند کم‌کاری می‌کنم.

سنم که بالاتر رفت یک روان‌درمانگر خوب، داروهای خوب و یک برنامه‌ی روزمره‌ی باثبات پیدا کردم که اغلب اوقات اضطرابم را در حد ملایمی نگه می‌دارد. در دهه‌های چهارم و پنجم زندگی‌ام تعادل بیش‌تری ایجاد کردم: ازدواج و بچه‌دار شدن، تأسیس شرکتی که اجازه می‌داد برنامه‌ی روزانه‌ی خودم را داشته باشم و وقتی شرایط از حد تحملم خارج می‌شد از دیگران دوری کنم. از سال ۲۰۰۶، خیلی قبل‌تر از این که مُد شود، دورکاری می‌کردم و حتی نمی‌توانم تصور کنم که دوباره پا در دفتر بگذارم. بالا رفتن سن نه‌تنها باعث شد دیدگاه سالم‌تری پیدا کنم بلکه انعطاف‌پذیری و اعتمادبه‌نفس لازم را برای انتخاب نحوه‌ی زندگی و کارم به من داد.

از همه مهم‌تر این که در این مسیر هدف زندگی‌ام را پیدا کردم. دیگر صرفاً با هدف ارضای اضطرابم کار نکردم و از آن پشتکار استفاده کردم تا همان فرد تأثیرگذاری شوم که همیشه می‌خواستم باشم. شما هم می‌توانید این کار را بکنید. اسمش را بگذارید «دلیل زندگی‌تان»، آرمان و هدف‌تان یا هر چیزی که با وجودتان جور درمی‌آید و در سختی‌ها آرام‌تان می‌کند.

ممکن است اهداف بزرگ و کوچک زیادی داشته باشید و این اهداف با گذر زمان تغییر کند. مثلاً، در سال ۲۰۱۰، به این نتیجه رسیدم که هدف زندگی‌ام این است که فرصت‌های شغلی پردرآمد را برای زنانی که در فضای مجازی می‌نویسند و محتوا تولید می‌کنند با سازمان‌هایی تلفیق

کنم که خط‌مشی عمومی جامعه‌پسندانه تعیین می‌کنند. این تبدیل شد به کسب‌وکارم با نام زنان برخط. همچنین هدفم این بود که شغلم منعطف و مستقل باشد و درعین حال زندگی مرفهی برای فرزندانم بسازد. اخیراً هدفم این است که برای متخصصان موفق تالار گفت‌وگویی بسازم که در آن درباره‌ی سلامت روان‌شان حرف بزنند.

در سال ۲۰۱۷، وقتی برای تور اولین کتابم به نام قایم شدن در دستشویی در سفر بودم انگار دوزاری‌ام افتاد. کتاب قایم شدن در دستشویی به‌ظاهر درباره‌ی این بود که چه‌طور بلندپروازی‌های شغلی‌تان را ارضا کنید درحالی‌که درون‌گرا هستید و از شبکه‌سازی و فعالیت‌های کارآفرینی موردنیاز برای پیشرفت خوش‌تان نمی‌آید، اما همیشه سخنرانی‌ام را با صحبت از نقش اضطراب شروع می‌کردم و مردم هیجان‌زده می‌شدند. آن‌ها می‌خواستند درباره‌ی آن فصلی از کتاب بحث کنند که از کریستینا والاس^۱، استاد کسب‌وکار دانشگاه هاروارد، مدیر اجرایی و کارآفرین تعریف می‌کردم که در کودکی آسیب روحی شدیدی خورده بود و بسیار تلاش کرده بود تا اثرات ناشی از آن را کنترل کند. او می‌گوید: «موقعیت‌هایی که در آن حس می‌کنم نمی‌توانم به فرد مقابلم اعتماد کنم یا از پشت خنجر خورده‌ام باعث می‌شود در حالت ستیز و گریز گیر کنم.» که همین می‌تواند منجر به حمله‌ی وحشت و اضطراب فلج‌کننده شود. او یاد گرفته است که باید با مدیر یا همکارانش همکاری کند تا مثلاً هر طور شده است پیشاپیش بازخوردها را پیش‌بینی کند تا به جای غافل‌گیری و اضطراب آن را پردازش کند و برای پذیرشش آماده شود.

1. Christina Wallace

والاس می‌گوید حتی با این حال هم اضطراب یک موهبت بوده است. «طبق گفته‌های کارمندانم، که در سه استارت‌آپ اخیرم مدیرشان بوده‌ام، اضطراب مرا به مدیر بی‌نظیری تبدیل کرده است چون بسیار آگاه‌تر به این قضیه هستم که کارمندانم چه نوع بازخوردی را می‌پسندند و چه طور کمک‌شان کنم بهترین خودشان را نشان دهند.»

با این حال اضطراب یک موهبت ساده نیست. والاس اشاره دارد که به عنوان «شخص موفق که موتور محرکه‌اش با اضطراب تقویت شده است» زندگی حرفه‌ای‌اش به سرعت و بسیار زیاد به سمت پیشرفت سوق داده شده، اما در ادامه می‌گوید: «باید حواسم باشد که کارها را فقط برای برنده شدن یا رزومه پر کردن انجام نمی‌دهم» و به جای آن روی هدف و ثباتش تمرکز می‌کند یا به گفته‌ی خودش «چیزهایی که خوشحالم می‌کند و از لحاظ هیجانی و معنوی سیرابم می‌کند.»

مخاطبانم می‌خواستند درباره‌ی داستان‌هایی مثل داستان والاس و اضطراب خودشان حرف بزنند که چه طور آزارشان داده یا منحصر به فردشان کرده است. کنجکاوی‌شان این انگیزه را به من داد تا پادکستی بسازم که در آن با کارآفرینان، سیاستمداران، ورزشکاران و مدیران اجرایی بسیار موفق درباره‌ی تجربه‌شان از اضطراب، افسردگی، اختلال دوقطبی، اوسه‌ی دی و ای‌دی‌اچ‌دی مصاحبه کنم. این رهبران دوران بسیار سختی را گذرانده‌اند. چالش‌های سلامت روان‌شان هر روز همراه‌شان است. برخی دارو مصرف می‌کنند و برخی بستری شده‌اند و اغلب هم از دست مغزشان بسیار خشمگین می‌شوند. آن‌ها روش‌های مقابله‌ی جانانه‌ای برای مدیریت سلامت روان‌شان پیدا کرده‌اند. همه‌شان رهبرانی هدفمندند.

اضطراب‌شان را به مبارزه می‌طلبند چون ارزش‌های‌شان خواستار این است که بیایند، زحمت بکشند و رهبری کنند.

یادگیریِ این که به هدفم رجوع کنم کمکم می‌کند که وقتی اضطرابم به سرش می‌زند، آن را تغییر جهت دهم. مثلاً اگر درباره‌ی یک موضوع بی‌اهمیت اضطرابِ عملکرد بگیرم، می‌توانم به اضطرابم بگویم گورش را گم کند و بعداً برگردد.

وقتی برنامه‌ی زنان بر خط‌دستم بود، تقریباً هر هفته با هواپیما سفر می‌کردم تا مراجعان را ببینم یا سخنرانی کنم. من اضطراب شدید پرواز دارم و متفکر بودم که فرزندانم را رها کنم، اما باید وظیفه‌ام را برای تأمین فرزندانم انجام می‌دادم و برای همین بود که وقتی در هواپیمایی می‌نشستم و اضطرابم فوران می‌کرد و فکر می‌کردم الآن هواپیما بلند می‌شود و من می‌میرم، می‌توانستم نفسی بکشم، به هدفم رجوع کنم و به خودم بگویم: «مورا، تو این کار را محض خنده نمی‌کنی؛ برای خانواده‌ات می‌کنی.» بعد از تکنیک‌های تنفسی و سایر روش‌های تحمل فشار روانی استفاده می‌کردم تا پرواز تمام شود.

و وقتی اضطرابِ حالم را خراب می‌کند، هدفم پیدایم می‌کند. چند ماه پیش دوران سختی را می‌گذراندم و افسرده و مضطرب بودم. به خاطر تغییرات زیاد در زندگی‌ام حس می‌کردم در دریای بی‌ثباتی سرگردانم، اما بعد در سایت لینکدین پیغام یکی از شنونده‌های پادکستم را دریافت کردم از امریکای جنوبی که می‌گفت: «کار شما زندگی من را عوض کرد.» همان یک جمله باعث شد به هدفم رجوع کنم و برنامه‌ای بریزم که روزهایم را سروسامان دهد و احساسات آزاردهنده را تسکین دهد.

چون واقعیت این است که با وجود تمام شیوه‌های درمانی‌ای که امتحان کرده‌ام (تقریباً تمام‌شان را امتحان کرده‌ام) هیچ‌وقت نتوانسته‌ام بی‌اضطراب باشم. اضطراب برای من هم موهبت و هم نفرین است. بی‌شک هم‌نشینم در زندگی است. اضطراب روزهای زیادی را به کامم زهر کرده است. خوشی را دزدیده است، اما بخش بزرگی از موفقیت‌م را مدیون اضطراب‌م هستم. مرا به این رهبر منحصر به فردی که امروز هستم تبدیل کرده است. برای‌تان می‌گویم چرا چنین حسی دارم و می‌توانید ببینید در مورد شما هم صدق می‌کند یا نه:

- موفق‌های مضطرب در برنامه‌ریزی پیشاپیش عالی عمل می‌کنند. اضطراب اغلب در باره‌ی پیشامدهای آینده است، همین باعث می‌شود افراد مضطرب ذاتاً برنامه‌ریزهای خوبی باشند. ما همیشه در باره‌ی پیشامدهای بعدی فکر می‌کنیم و پیش‌بینی‌شان می‌کنیم. این مهارتی فوق‌العاده برای رهبران است چون نیاز داریم همیشه راه‌های خلاقانه‌ای برای رویارویی با چالش‌های بعدی پیدا کنیم. اگر نگرانی‌ای که مغز مرا درگیر می‌کند در برنامه‌ریزی کسب‌وکار استفاده شود به پیشرفت کمک می‌کند. با گذشت زمان فهمیدم که ذات مضطربم دلیل بخش بزرگی از موفقیت‌م در نقش صاحب یک کسب‌وکار است. مثلاً با این که کسب‌وکارم در حوزه‌ی وبلاگ‌نویسی شروع شد به قدری نگران گسترش رسانه‌های اجتماعی مثل فیسبوک و اینستاگرام بودم که، حتی قبل از این که مخاطبی داشته باشند، برنامه‌ای برای تولید محتوا در آن‌ها ریختم.
- ما هماهنگ و هم‌دل هستیم. هم‌دلی یک امتیاز در رهبری است. در

فروش یا بازاریابی محصول هم بسیار کاربردی است. چیزی که ارائه می‌دهید چه‌طور نیازهای مردم را برطرف می‌کند؟ مشتری شما برای حس اعتماد به نفس بیش‌تر به چه چیزی نیاز دارد، حتی اگر مستقیم درخواستش را بیان نکند؟ می‌خواهند همکاران‌شان چه دیدگاهی نسبت به آن‌ها داشته باشند؟ افراد مضطرب ممکن است بسیار هم‌دل باشند و استعداد خوبی در هماهنگ شدن با دیگران در روابط شخصی و گروهی دارند. وقتی مضطرب‌ایم، نگران این هستیم که دیگران درباره‌مان چه فکری می‌کنند و مدام به دنبال سرنخ‌ایم. گاهی این اضطراب به ما دروغ می‌گوید و باعث می‌شود به درون‌مان رجوع کنیم، اما می‌توانیم در حل مسائل، یافتن راه‌حل‌های خلاقانه و حل اختلافات خبره‌تر شویم اگر به محیط خارجی رجوع کنیم و پیرسیم: «می‌دانم که حس می‌کنم الان نیاز دارم دیگران حرف‌هایم را بشنوند. آیا همکارم هم همین حس را دارد؟ چه‌طور می‌توانم به حسش بها دهم؟» همچنین می‌توانیم دیگران را بهتر مدیریت کنیم. من بهتر می‌توانستم به دیگران کمک کنم اضطراب رهبری‌شان را مدیریت کنند چون می‌دانستم وقتی خودم در محل کار مضطرب بودم چه‌طور واکنش نشان می‌دادم. مثلاً وقتی یک مشتری زیاده‌خواهی می‌کرد و همیشه به‌ام پیغام می‌داد و خواسته‌ای داشت می‌توانستم صبر کنم و از خودم پیرسم: «آیا به توانایی من شک دارد یا واقعاً از ارائه‌ی این برنامه‌ی استراتژیک به رئیس‌هایش مضطرب است؟»

- ما سخت کار می‌کنیم و آماده می‌شویم. اضطراب عاشق هدف است. وقتی بتوانید اضطراب‌تان را متوجه فعالیت بخصوصی کنید، تمام

آن ولع و انرژی را صرف توجه به جزئیات، دقت و تمرین‌های فراوان می‌کنید؛ سر وقت پروژه را تحویل می‌دهید و محصول نهایی را به کمال می‌رسانید. برای همین است که قبل از یک سخنرانی یا ارائه‌ی بزرگ مضطرب می‌شویم و برای همین است که با خودمان موجهی از انرژی روی صحنه می‌بریم. در این کتاب یاد خواهید گرفت چه‌طور الگویی خلق کنید که اهداف‌تان را تضمین کند و اجازه ندهد از روی اضطراب کارها را پشت گوش بیندازید.

- ما کمک می‌خواهیم و زیربنا می‌سازیم. همه‌ی رهبران خوب می‌دانند که نمی‌توانند تنهایی کاری کنند. رهبری با اضطراب نیازمند ساخت زیربنا است؛ فرقی نمی‌کند که خودتان را با تیمی قابل اعتماد احاطه کنید، در برنامه‌ریزی روزهای‌تان زمانی را برای حال خوب و استراحت در نظر بگیرید یا خط قرمزهای شخصی و حرفه‌ای تعیین کنید. باید مشخص کنیم که یک کار فوری به خاطر اضطراب است که اضطراری به نظر می‌آید یا واقعاً اولویت دارد. وقتی تکلیف‌مان معلوم شد، می‌توانیم دیگر نگران نباشیم و در عوض اقدام کنیم. این کمک‌مان می‌کند وقت خودمان و دیگران را بهتر مدیریت کنیم.

اضطراب اقتضای طبیعت رهبری است

بعد از سال‌ها زندگی با اضطراب، کار در موقعیت‌های پرفشار و بررسی اضطراب، رهبری و پیشرفت در بزرگ‌سالان و همچنین نوشتن و سخنرانی