

تروما تا کامیابی

نقشه‌ راهی برای گذر از آسیب روانی
و پیشروی تا مقصد نهایی

مارک گولستون و دایانا هندل

مترجم: شقایق تاجیک



نشر راوشید

www.ravshid.ir

ISBN : 978-964-279-291-1



9 786228 259291

سرشناسه :	گولستون، مارک ۱۳۸۸ - م.
عنوان و نام پدیدآور :	Goulston, Mark تروما تا کامیابی : نقش* راهی برای گذر از آسیب روانی و پیشروی تا مقصد نهایی/مارک گولستون و دایانا هندل ؛ مترجم شقایق تاجیک
مشخصات نشر :	کرج: راوشید ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری :	۸۱ص.
شابک :	978-622-8259-29-1
وضعیت فهرست نویسی :	فیا
یادداشت :	Trauma to triumph : a roadmap for leading through disruption (and thriving on the other side). عنوان اصلی:
عنوان دیگر :	نقش* راهی برای گذر از آسیب روانی و پیشروی تا مقصد نهایی.
موضوع :	رهبری
	Leadership
شناسه افزوده :	هندل، دایانا
شناسه افزوده :	Hendel, Diana
شناسه افزوده :	تاجیک، شقایق، ۱۳۸۱ - مترجم
رده بندی کنگره :	۷/۵۷HD
رده بندی دیویی :	۶۰۹۲/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی :	۹۹۰۲۸۰۰



راوشید

www.ravshid.ir

عنوان کتاب:	تروما تا کامیابی
نویسنده:	مارک گولستون و دایانا هندل
مترجم:	شقایق تاجیک
ناشر:	راوشید
نوبت چاپ:	اول
سال نشر:	۱۴۰۳
شمارگان:	۵۰
چاپخانه/صحافی:	شبدا
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۸۲۵۹-۲۹-۱

قیمت: ۱۵۵۰۰۰ تومان

تلفن مرکز پخش: ۰۹۳۶۲۸۰۹۱۸۲ - ۰۲۶۳۶۵۳۷۱۹۴

انتشارات راوشید: البرز، کرج، فردیس، تقاطع بلوار بهاران و بلوار امام خمینی، نستر غربی، کوی شهید
شجاعی، پلاک ۳۹ - تلفن: ۰۲۶۳۶۵۳۷۱۹۴

بر طبق قاعده حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸، هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی
از این اثر را بدون اجازه ناشر، چاپ، پخش یا عرضه نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

- مقدمه - طوفانی تمام و کمال... و یک روال جدید نابسامان ۶
- بخش یکم - درک تأثیر تروما ۱۰
- فصل یکم - ما از استرس به تروما کوچ کردیم و این همه چیز را تغییر می‌دهد ۱۱
- فصل دوم - داستان دایانا: یک مطالعه موردی ۱۴
- فصل سوم - تأثیرات تروما بر افراد ۲۵
- فصل چهارم - گونه‌ای که تروما سازمان‌تان را مختل می‌کند ۳۲
- فصل پنجم - مقابله با دوقطبی شدن و تصمیمات بدی که ایجاد می‌کند ۴۰
- بخش دوم - نقشه راهی برای عبور از تروماهای آینده و اخلاص‌های کسب‌وکار ۵۰
- فصل ششم - تاکتیک‌های پاسخ فوری ۵۳
- فصل هفتم - گونه‌ای که اطلاع‌رسانی مؤثر در دوران تروما به نظر می‌رسد (و چرایی اهمیتش) ۵۹
- فصل هشتم - ثبات بخشی به سازمان ۶۶
- فصل نهم - چشم‌انداز بلندمدت سازمانی: آمادگی سخت ۷۳

وقتی بحران یا حتی روان‌زخمی عمیق را به لحظه‌ای سرشار از یادگیری تبدیل می‌کنید ترس را با شهامت و سپس اراده جایگزین کرده‌اید.

در کتاب حاضر با عنوان «تروما تا کامیابی»، با نقشه‌راهی برای راهبری آشنا می‌شوید تا با موفقیت بتوانید از هر بحران یا روان‌زخم زندگی گذر کنید و در انتهای جاده، قوی‌تر ظاهر شوید.

در این میان، ترومای سازمانی به خود شکلهای گوناگونی می‌گیرد. می‌تواند بیماری همه‌گیری مانند کرونا باشد که شیوه کار افراد را مختل کند. می‌تواند رکود و تحریم اقتصادی باشد. می‌تواند تورم و بالا رفتن هزینه‌ها باشد. اخراج اجباری بخشی از کارکنان، و یا اقدام در شرکتی بزرگتر.

شرایط هر چه باشد، این گونه رخدادهای تهدیدآور بدون شک روان‌زخم‌های عمیقی در مدیران و کارمندان برجا می‌گذارد و تک‌تک عوامل درگیر در محیط تجاری را به تکاپوی بقا می‌اندازد.

خبر خوش اینست که وقتی مدیران و کارمندان یک بنگاه اقتصادی بطور موثری به کتک‌ها در پیامدهای ناشی از تروما می‌پردازند، سازمان نه تنها نجات می‌یابد بلکه به فراتر از مرزهای شکست‌پذیری پیشرفت می‌کند.

در کتاب حاضر به قلم مارک گولستون و دایانا هندل، نویسندگان تلاش کرده‌اند راهنمایی فنی و الهام‌بخش برای مدیران و کارمندان هر شرکت تجاری فراهم بیاورند تا آسان‌تر بتوانند ثبات را در میان هرج و مرج و عدم اطمینان ایجاد کنند. مدیران بهره‌وری را درون رخدادهای ترومای افزایش دهند و به شیوه‌هایی شکوفایی پیدا کنند که هرگز در گذشته تصور نمی‌شد.

پس از مطالعه کتاب «تروما تا کامیابی»، خواهید آموخت:

- کوشش برای بقا در میان کارمندان و مدیران تجاری بطور در رویارویی با روان‌زخم‌ها آشکار می‌گردد.
- دوقطبی‌های پیش‌بینی‌پذیر، دوراهی‌های تصمیم‌گیری، تنش‌های روانی و الگوهای دیگری که در سازمان‌های ضربه‌خورده بروز می‌کند.
- مدیران تجاری چگونه می‌توانند ذهنیت خود را برای اعتمادسازی، تقویت عزت‌نفس، امنیت شغلی، احترام متقابل و الهام‌بخشی برای کارمندان تغییر دهند.
- بهترین شیوه‌ها برای راهبری خود و دیگران در طول بحران، کنار آمدن با فقدان‌ها، پذیرفتن راهکارهای سالم بردباری، و بازسازی روال‌های حرفه‌ای.
- راه‌اندازی یک فرایند پاسخ‌سریع برای مهار کردن امور مهارپذیر و ایجاد چارچوبی برای تصمیم‌گیری بهتر در گیرودار بحران‌ها.
- فنون پرتأثیر برای یاری رساندن به روند بازیابی سازمان و درمان شکاف‌ها به روشی که دیگر به نقطه صفر بازنگردد.

با تکیه بر گنجینه‌ای از ابزارها و شگردها، کتاب حاضر می‌تواند دورنمای واضحی از مسیر پیشروی افراد و مدیران در شرکت‌ها ارائه دهد تا از عهده آینده‌ای پر از روان‌زخم‌های بحرانی بربیاییم. در نهایت، راهکارهایی عملی به تمام اعضای تجاری شرکت‌ها پیشنهاد می‌دهد تا در رویارویی با تروما اعتمادبنفس، شهامت و اشتیاق گروهی پیدا کنند.

سخن مترجم

ترجمه این کتاب تجربه‌ای نو و در عین حال دل‌چسب بود. این، اولین بار بود که در این حوزه اقدام به ترجمه کتاب می‌کردم که مشتاقم دلیل آن را برایتان شرح دهم.

مدیریت ضعیف و رفتار نادرست مسئولان در برخی سازمان‌های کشورمان، دغدغه‌ای بود که از دوران نوجوانی‌ام تا به امروز، ذهنم را مشغول کرده بود و همین مسئله موجب کناره‌گیری من از مجموعه‌های مختلف شد؛ هرچند این کناره‌گیری اتفاق خوشی برایم رقم زد و باعث شد به صورت فردی کارم را آغاز کنم.

خوش‌بختانه در سال‌های اخیر، شاهد بودیم که بسیاری از سازمان‌ها، با آموزش صحیح، به اصلاح رویه‌های سابق خود پرداخته‌اند. لیکن این راه درازی است که تازه به اصلاح آن همت گماردیم. واضح و مبرهن است که برای اصلاح رفتارهای سازمانی، مسیری طولانی را پیش رو داریم.

به هر طریق، در نهایت تصمیم گرفتم این کتاب ارزشمند از دکتر مارک گلستون را ترجمه کنم تا نقشه راهی باشد برای آن دسته از مسئولان و راهبرانی که تصمیم دارند در این راه با دیگر افراد حرفه‌ای همراه شوند.

امیدوارم از خواندن آن، لذت برده و بتوانید به نحو احسن از دستورالعمل‌هایی که در کتاب ارائه می‌شود در محیط کارتان استفاده کنید.

مقدمه - طوفانی تمام و کمال... و یک روال جدید نابسامان

در سازمانتان، نقش یا پیشه‌تان هر چیزی که هست؛ نمی‌توان انکار کرد که در دورهای با تحولات باورنکردنی زندگی می‌کنیم. حوادث و نیروهای متعددی موجب ایجاد اختلاف در دنیای کسب و کار می‌شوند. هرچیز و مرجی که اکنون تجربه می‌کنیم، به سطوح بی‌سابقه‌ای رسیده است.

مشخصاً ابتدا، همه‌گیری کووید ۱۹ است. حین این که این کتاب راهی چاپ می‌شود، این ویروس هنوز در سرتاسر جهان در حال گسترش است. همان‌طور که در اواسط نوامبر ۲۰۲۰ نزدیک به یازده میلیون نفر به ویروس کرونا مبتلا شدند و بیش از ۲۵۰۰۰۰ نفر تنها در ایالات متحده در اثر آن درگذشتند ما در مورد کووید ۱۹ صحبت می‌کنیم؛ چرا که به نظر می‌رسد کانون لرزش تحولات باشد بحران‌های دیگری نیز رخ داده‌اند (و درحال وقوع هستند حین این که ما این کلمات را می‌نویسیم) به آن‌ها خواهیم پرداخت؛ لیکن بسیاری از این دگرگونی‌ها، به‌منظر مرتبط با همه‌گیری کووید ۱۹ می‌باشند.

همه‌گیری، هر صنعتی را مختل کرده است؛ درحالی که بسیاری رونق یافتند (فروشگاه‌های آنلاین، تولیدکنندگان محتوای دیجیتال، خوار و بار فروشی‌ها) سایر مشاغل آسیب دیدند یا هنوز درحال آسیب دیدن جدی هستند (خطوط هوایی، گردشگری، خرده‌فروشی، ساخت‌وساز، سرگرمی و تفریحات) برخی از جدی‌ترین خسارات، شاید به‌تدریج متعادل شوند هیچ راهی برای اطمینان کامل وجود ندارد مطمئناً بسیاری از آن‌ها هیچ‌گاه مانند سابق نخواهند بود.

کسب‌وکارهای منحصر به فرد به طرق متعددی تحت تأثیر قرار گرفته‌اند بسیاری مجبور به تعطیلی موقت و مرخصی کارکنان شدند و در بسیاری از موارد آن کارمندان هرگز بازنگشتند بازدهی در همه جا کاهش یافته است. کمبود جریان نقدینگی چالش‌های بزرگی را برای صاحبان مشاغل ایجاد می‌کند همچنین کاهش شدیدی در وفاداری مشتریان، به ویژه برای برندهایی که ضروری به نظر نمی‌رسند رخ داده است. تمامی این‌ها، مشکلات عظیمی را ایجاد کرده‌اند و در بسیاری از موارد برای مشاغل ویرانگر بوده‌اند.

در سپتامبر ۲۰۲۰، CNBC برخی اعداد دل‌سردکننده از گزارش تأثیر اقتصادی Yelp را به اشتراک گذاشت: "تا ۳۱ اگوست ۱۶۳۷۳۵ کسب و کار در Yelp نشان داده‌اند که تعطیل کردند؛ رشدی ۲۳ درصدی از اواسط جولای را نشان می‌دهد بر اساس داده‌های Yelp، تعداد تعطیلی‌های دائمی، به ۹۷۹۶۶ رسیده‌اند که نشان‌دهنده ۶۰ درصد کسب‌وکارهایی هستند که بازگشایی نخواهند شد.

اختلالات زنجیره تأمین جهانی شدید بوده است. در آغاز همه‌گیری، یک اثر فرونگر سرتاسر صنایع مختلف وجود داشت. کمبود مواد وجود داشت (و در زمان نگارش این مقاله همچنان وجود دارد). این امر منجر به افزایش هزینه‌های تأمین می‌شود و اثرات منفی دیگری بر مشاغل دارد راهبران باید دریابند که چگونه زنجیره‌های تأمین را به گونه‌ای دگرگون کنند که عدم اطمینان را کاهش داده و آن‌ها را هوشمندتر و سرسخت‌تر کنند.

رفتار مصرف‌کننده به طرز چشمگیری تغییر کرده است. وقتی که همه چیز در مورد روش زندگی ما تغییر کرده، طبیعی است؛ از ماسک اجباری و فاصله‌گذاری اجتماعی گرفته تا تعطیلی محل‌هایی همچون بارها و

باشگاه‌ها، به طور کلی، مردم بیشتر در خانه می‌مانند طبیعتاً همه این‌ها این که مردم چگونه پول خرج کنند یا نکنند را تغییر می‌دهند.

به عنوان مثال (و عجیب نیست) مردم به صورت همگانی به خرید آنلاین روی آورده‌اند به علاوه برای مدتی کاهشی در مخارج غیر ضروری به وجود آمد که بدون شک به دو دلیل کاهش درآمد و خدشه‌دار شدن اعتماد مصرف‌کننده بود. هنگامی که آن‌ها برای خرید یا مسافرت خانه را ترک می‌کنند به نظر می‌رسد که مردم در فاصله نزدیکی از خانه باقی می‌مانند (و طرفدار شرکت‌هایی هستند که نشان می‌دهند ایمنی را جدی می‌گیرند). برای بازارگردی، بی‌هدفه نمی‌گردند؛ از این رو، بیش‌تر خرید می‌کنند.

همه این‌ها به شدت بر مشاغل کوچک تأثیر می‌گذارد این تعطیلی‌ها به طور چشمگیری، میزان رفت و آمد که فروشگاه‌ها و رستوران‌ها روی آن حساب می‌کنند را کاهش داد علاوه بر این، اکثر مشاغل کوچک با حاشیه سودهای بسیار کم کار می‌کنند و نمی‌توانند ماه به ماه کمبود درآمد را تاب آورند.

شرکت‌ها مجبور شده‌اند به سرعت با تغییرات رفتار مصرف‌کننده سازگار شوند آن‌ها مجبور شده‌اند خود و محصولاتشان را بازنگری کرده و تغییرات گسترده‌ای را در محیط‌های خرده‌فروشی، بازاریابی و موارد دیگرشان ایجاد کنند.

برای مثال، صاحبان و راهبران کسب‌وکار به طور ناگهانی متوجه شده‌اند که باید به صورت دیجیتالی تحول یابند تا به مشتریانی که انتظار یک تجربه دیجیتالی بی‌عیب و نقص را دارند خدمت کنند.

این خود در حال وقوع بود؛ اما کووید آن را تسریع کرد. رفتارهای جدید مصرف‌کننده بسیاری از کسب‌وکارها را ملزم می‌کند تا استراتژی‌های خود را به طور کامل اصلاح کنند هیچ کدام از این‌ها آسان نیست.

همزمان با وقوع همه این‌ها، کووید محل کار را متحول کرده است. به همه چیزهایی که کم‌تر از یک سال پیش به سختی قابل تصور بود و اکنون به یک امر عادی تبدیل شده‌اند فکر کنید ماسک‌ها، فاصله اجتماعی، روال جدید نظافت و بهداشت. اگر هنوز به یک دفتر کار، فروشگاه آجر و ملات یا یک رستوران (تنها چند مورد مثال) می‌روید زندگی کاری شما بسیار متفاوت به نظر می‌رسد.

البته، از آنجایی که بسیاری از افراد از راه دور کار می‌کنند این «اگر» بزرگی است. اگر کسب و کار شما یکی از بسیاری است که مجازی شده، می‌دانید که ساز و کار جدید، پویایی تعامل بین کارمندان و راهبران را تغییر می‌دهد. (البته، از بد ماجره این تغییر عظیم زمانی در حال وقوع است که تیم‌ها بیش‌تر از همیشه نیاز دارند کار تیمی و عوامل همکاری را افزایش دهند!) خیلی چیزها باید به صورت مجازی اتفاق بیفتد و ایجاد تعاملات جذاب از طریق Zoom برای راهبران چالش برانگیز است.

در آغاز همه‌گیری، سفرهای هوایی به شدت محدود شد. (این هنوز هم تا حدودی صلق می‌کند، اگرچه تعداد افرادی که سفر هوایی می‌کنند قطعاً افزایش یافته است) معنایی که این برای کسب‌وکارها دارد این است که کنفرانس‌ها و یادگیری دچار مشکل شده است. زمانی که فروش، حضوری نیست دشوارتر است. دور هم جمع کردن تیم‌های پراکنده برای همکاری، مشکل است. بسیاری از مردم هنوز از سوار شدن به هواپیما می‌ترسند و شرکت‌ها به دلایل قانونی و اخلاقی، مایل به اصرار ورزیدن بر آن نیستند.

نیازی به گفتن نیست که روش جدید کار برای کارمندان سخت است. وقتی افراد مجبورند وارد یک محل کار فیزیکی شوند ترس و اضطراب زیادی در مورد ابتلا به ویروس وجود دارد کسانی که از راه دور کار می کنند اغلب باید با مسائلی مانند آموزش در خانه بچه ها دست و پنجه نرم کنند و حتی اگر تعدیل نیرو مستقیماً در سازمانی اتفاق نیفتاده باشد ترس از آن ها در میان نیروی کار محسوس است. همه این ها می توانند بازدهی را تهدید کنند همچنین راهبران را وادار می کند تا به روش های جدید راهبری کنند و به سلامت روانی و عاطفی کارکنان خود توجه بیشتری داشته باشند.

کارفرمایان، مجبور به یادگیری انواع چیزهای جدید هستند همان طور که گفته شد ما مجبور شدیم در شیوه راهبری خود تجدید نظر کنیم. همچنین، ما باید به اصول و فرایندهای جدید تسلط داشته باشیم تا کارمندان و مشتریان، امن باشند. وقتی کسی در کسب و کارتان بیمار شود شما چه می کنید؟ قوانین و مقررات مربوط به لایحه مراقبت و سایر کمک هزینه ها یا وام هایی که ممکن است در دسترس باشند چیست؟ مورد آخر که کم اهمیت تر از سایر موارد هم نیست، تعهدات قانونی می باشد اگر کارمندان مایل نباشند آیا می توانید اصرار کنید که به سر کار (یا مسافرت) بیایند؟ همه این ها استرس را و زمان بر است.

همه تغییراتی که ما از اوایل بهار ۲۰۲۰ مجبور به ایجادشان بودیم، لزوماً بد نیستند؛ فقط متفاوت هستند. مسلماً تغییر برای همه ما سخت است؛ اما زمانی که به روش جدیدی برای انجام کارها عادت می کنیم، معمولاً متوجه می شویم که مزایایی دارد به عنوان مثال، گسترش درمان از راه دور به طور بالقوه دسترسی بسیاری از بیماران را به متخصصان پزشکی افزایش داده است.

اخیراً زمان زیادی را صرف تمرکز بر کووید کردیم. دلایل این است که از بسیاری جهات این آخرین قطره ای است که کاسه را لبریز کرد. با این حال آن کاسه از پیش، در حال سرریز شدن بود. بسیاری از تحولات بزرگ دیگر وجود داشته و خواهد داشت که برای دنیای کسب و کار و در نتیجه کارمندان و راهبران، تردید ایجاد می کند.

به عنوان مثال، تابستان ۲۰۲۰ تمرکز جدیدی بر درگیری های نژادی و عدالت اجتماعی به ارمغان آورد. تظاهرات در سراسر ایالات متحده به دنبال کشته شدن چندین شهروند سیاه پوست توسط افراد پلیس به طور ناگهانی آغاز شد که با درگیری جوامع پلیس و معترضان، جرقه شورش زده شد و تحول اجتماعی، بدون توجه به چیزهای دیگر اتفاق نمی افتد. تنش ها به محیط کار سرایت می شوند و گاهی منجر به اختلاف و تفرقه درون دسته ها می شوند علاوه بر این، تمام توجه به این موضوع، فشار زیادی برای تنوع و پذیرش ایجاد کرده و راهبران در تلاش هستند تا اطمینان یابند که کارهای درست را انجام می دهند.

از نظر سیاسی، ایالات متحده برای سال ها آتبار باروت بوده و احتمالاً همچنان خواهد بود بحران نژادی، بی ثباتی سیاسی و تغییرات تفرقه افکنی زیادی را ایجاد می کند که به محیط کسب و کار نفوذ می کند و روابط را مختل می کند. انتقال قدرت از جهات دیگر نیز برای راهبران سخت است. در دوره منتهی به انتخابات، عدم شفافیت در مورد تغییرات قانونگذاری و دگرگونی سیاست های تجاری و مالیاتی وجود داشته است. عدم قطعیت پیرامون این مسائل، تصمیم گیری برنامه راهبردی بلندمدت را دشوار می کند.

ما همچنین، به قدر کافی از بلایای طبیعی مانند طوفان‌ها و آتش‌سوزی‌های جنگلی را تجربه کردیم. (هنگام نوشتن این کتاب هر دو به طور همزمان اتفاق می‌افتند سیل‌های شدید در ساحل شرقی و آتش‌سوزی‌های فاجعه‌بار در ساحل غربی). به طرز وحشتناکی، فراوانی و شدت آن‌ها در حال افزایش است. بدیهی است که به اصطلاح «زویادهای صد ساله» مانند طوفان و سیل می‌توانند طی دو سال متوالی یا بیشتر اتفاق بیفتند. بدتر شدن شرایط آب و هوایی چالش‌های بزرگی برای مشاغل در منطقه خطر ایجاد می‌کند و می‌تواند زنجیره‌های تأمین مالی را ویران کند.

می‌توانستیم ادامه دهیم، اما نخواهیم داد. به گفتن همین بسنده می‌کنیم که در دنیای پرآشوبه کاهش همه خطرات غیرممکن است.

استرس و هرجومرج همیشه نتیجه بلایای وحشتناک نیست. گاهی اوقات نیروهای مثبت عامل مشکل هستند برای مثال، پیشرفت‌های سریع در هوش مصنوعی (AI) و سایر فناوری‌ها، سرعت تغییراتی را که کسب‌وکارها باید با آن مقابله کنند را به شدت تسریع کرده‌اند. این موضوع برای همه چیز را مختل کرده است. کسب و کارها مجبورند دائماً بیاموزند و ارتقاء یابند تا بتوانند به‌روز و کارآمد باقی بمانند. همین پدیده همچنین کارمندان را برکنار می‌کند (فناوری جدید شغل آنها را منسوخ می‌کند) و کسانی که باقی مانده‌اند را وادار به یادگیری مجموعه مهارت‌های جدید می‌کند.

همه این بحران‌ها و تغییرات، یک طوفان تمام‌عیار از تحولات عظیم و مداوم ایجاد کرده است. این شیوه‌ای است که ما در آینده زندگی خواهیم کرد. حرکت از تغییر عظیم به تغییر عظیم، کثرت، شدت و مدت، همگی افزایش یافته است. ما دیگر در تنگنا مقطعی پیش نمی‌رویم، بلکه در حال عبور از جهان VUCA هستیم که در آن نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام حاکم است.

یک کسب و کار ممکن است بتواند یک بحران را پشت سر بگذارد اما چگونه می‌تواند از تغییراتی که در طول زمان، سخت و سریع رخ می‌دهند جان سالم به در ببرد؟ این یک سوال دشوار است و همه ما دیر یا زود باید با آن دست و پنجه نرم کنیم. (و زودتر بهتر از دیرتر است)

چه بخواهیم چه نخواهیم، همه ما در یک وضعیت تغییرات پی‌درپی هستیم. ما باید بتوانیم برای رفع نیازهای به سرعت در حال تغییر، فوراً تغییر موضع دهیم؛ در حالی که چشم‌انداز طولانی مدت را از دست ندهیم. همه‌اش این معنی را می‌دهد که ما باید فرهنگی را ایجاد کنیم که در آن مردم دارای مجموعه مهارت‌هایی باشند که به آن‌ها امکان عبور از اختلال بزرگ بعدی، همه‌گیری بعدی یا فاجعه طبیعی یا جنگ تجاری یا تهاجم سایبری را بدهد. همیشه چیزی خواهد بود.

به این خاطر است که پیام این کتاب، مهم است. همین‌طور که محیط خارجی به دگرگونی ادامه می‌دهد، راهبران نیاز به درک این خواهند داشت که چه اتفاقی در حال وقوع است. چگونه این اتفاق هر عضوی از تیم (از جمله خودشان) را تحت تأثیر قرار می‌دهد و چه کاری باید در ارتباط با آن انجام دهند. بقی‌ا شمه، وابسته به این است که درک کنید ما از استرس فراتر رفته‌ایم و هم‌اکنون در منطقه تروما قرار داریم.

این درک همه چیز را برای شما تغییر خواهد داد. شما را وادار می‌کند تا دستورالعملی را در جای خود قرار دهید که بتوانید از طریق هر بحران بزرگه فاجعه جزئی و "چالشی" که در شرایط عادی جدید ما بر سر راه شما قرار می‌گیرد از آن پیروی کنید. شما قادر به تقویت و توسعه برخی از اصول بنیادی خواهید بود که برای کنار آمدن با آنچه که آینده به شما ارائه می‌دهد (بدون اجتناب از آن) حائز اهمیت هستند و در مدیریت تغییر مداومی که اکنون جهان ما را تعریف می‌کند بهتر و بهتر خواهید شد.

ضروری است که نه فردا، بلکه اکنون اقدام کنیم. ما باید این زمان را به عنوان یک نقطه عطف به یاد آوریم. ما نه تنها با تروما مواجه شدیم، بلکه با موفقیت از آن عبور کردیم و قوی‌تر، باهوش‌تر، سرسخت‌تر و بهتر از قبل ظاهر شدیم.

بخش یکم - درک تأثیر تروما

پیش از آن که بتوانید با موفقیت از یک بحران تروماتیک عبور کنید و از آن به عنوان یک سکوی پرتاب استفاده کنید تا تبدیل به یک سازمان قوی‌تر شوید، باید نگرش خود را سامان دهید. اولاً، بایستی آگاه شوید که چیزی که مردم در حال تجربه آن می‌باشند تروما است و نه صرفاً استرس عادی محیط کار. ثانیاً، باید درک کنید که آن ترومای بررسی نشده و نادیده گرفته شده به شدت در حال آسیب رسیدن به سازمان شماست. تنها پس از این که این دو مبنا را بپذیرید، احتمالاً مؤثرترین اقدامات را انجام خواهید داد.

احتمالاً این جمله نیچه را شنیده اید که «آنچه ما را نکشد، ما را قوی‌تر می‌کند» تا حدودی موافقت می‌کنیم: عبور از آسیب‌های روحی می‌تواند سازمان را قوی‌تر کند. تروما می‌تواند یک تجربه رشد باشد اما اگر یک بحران آسیب‌زا را به طور مؤثر مدیریت نکنیم، در عوض، ما را ضعیف‌تر می‌کند و در یک بستر تجاری بیش از حد رقابتی، تعداد کمی از سازمان‌ها می‌توانند در سطح عملکردی کم‌تر از بهینه فعالیت کنند.

در چند فصل آینده دقیقاً توضیح خواهیم داد که تروما در یک سازمان چگونه به نظر می‌رسد و آسیب تا چه حد می‌تواند عمیق باشد.

ابتداءً، خواهید آموخت که چرا تروما این روزها بسیار شایع شده است. هرج و مرج عظیمی که ما به طور جمعی تجربه می‌کنیم (همانطور که در مقدمه توضیح داده شد) به این معنی است که بسیاری از سازمان‌ها استرس را پشت سر گذاشته‌اند و وارد تروما شده‌اند.

در مرحله بعد، دایانا داستان خود را از زنده ماندن یک تیراندازی مرگبار در محل کار به عنوان مطالعه موردی به اشتراک می‌گذارد. او موضوعات مشترکی را بیان می‌کند که آن‌چه را که در نتیجه این اقدام هولناک خشونت‌آمیز رخ داده است، به تأثیرات سایر رویدادهای مخرب (که معمولاً به عنوان «کمتر» تلقی می‌شوند) مرتبط می‌کند. هدف؟ تروما، تروماست، هر طور که به نظر می‌رسد و تماماً مخرب است.