



راه خودت را پیدا کن؛ استعدادهای نهفته خود را شکوفا کنید  
 نویسنده: کارلی فیورینا با مقدمه دکتر هنری کلاود؛ Fiorina, Carly  
 مترجم: مریم جعفری؛ ویراستار: مژده هاشمی  
 تهران: هورمزد، ۱۳۹۹ / شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۱۰-۹۷-۹  
 عنوان اصلی: Find your way : unleash your power and highest potential  
 موضوع: خودسازی (Self-actualization Psychology)  
 روان شناسی مثبت گرا / Positive psychology / موفقیت Success  
 شناسه افزوده: جعفری، مریم، ۱۳۶۴- مترجم  
 رده بندی دیویی: ۱۵۸/۱  
 رده بندی کنگره: BF۶۳۷  
 شماره کتابشناسی ملی: ۶۰۸۳۷۴۷

راه خودت را پیدا کن؛ استعدادهای نهفته خود را شکوفا کنید  
 نویسنده: کارلی فیورینا با مقدمه دکتر هنری کلاود  
 مترجم: مریم جعفری؛ ویراستار: مژده هاشمی  
 سر مترجم: نسرين کماسی؛ سرویراستار: نیما معارفی  
 ناشر: هورمزد / نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹ / تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه  
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۱۰-۹۷-۹

طراحی داخلی: خاطره باقری راد / طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد  
 نشانی: میدان انقلاب، خ جمالزاده جنوبی، نرسیده به جمهوری،  
 پلاک ۷۸، واحد ۱۷ و ۱۹ تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶



FIND  
*your*  
WAY

راه خودت را پیدا کن

استعدادهای نهفته  
خود را شکوفا کنید  
کارلی فیورینا  
مترجم: مریم جعفری







**Carly Fiorina**

کارلی فیورینا



## فهرست

مقدمه ..... ۱۱

لحظات الهام ..... ۱۴

### بخش اول: هدف مسیر

#### فصل اول

آینده شما ..... ۲۱

#### فصل دوم

تراژدی موریانه: انتخاب مسیر از روی برنامه ..... ۳۵

#### فصل سوم

چیزی که اشتباه است، درست هم هست ..... ۵۵

### بخش دوم: به دنبال مسیر

#### فصل چهارم

تصمیمات، تصمیمات ..... ۷۹

#### فصل پنجم

از چه چیزی می ترسید؟ ..... ۹۱

#### فصل ششم

وقتی کسی نگاهتان نمی کند چگونه شخصیتی هستید ..... ۱۲۳



## فصل هفتم:

نسخه بهتری از ما..... ۱۴۳

## فصل هشتم

به احتمالات فکر کنید!..... ۱۷۷

## بخش سوم: قول مسیر

## فصل نهم

قرار نیست آسان باشد: قول اول:..... ۲۰۱

## فصل دهم

زندگی تمام و کمال: قول دوم:..... ۲۲۵

تشکر و قدردانی..... ۲۴۰

درباره نویسنده..... ۲۴۱



تا مدت‌ها، تنها چیزی که از کارلی فیورینا<sup>۱</sup> می‌دانستم یا براساس کتاب‌های او دربارهٔ کسب‌وکار بود، یا اخباری که درموردش منتشر می‌شد و یا دیدن او در مصاحبه‌های مختلف؛ اما از همین مشاهدات دورادور و سطحی احساس می‌کردم او باهوش، سرسخت، اهل مباحثه و شجاع است و از مبارزه کردن نمی‌ترسد. بعدها از من دعوت شد تا در کارگاه مهارت‌های رهبری برون‌سایتی برای گروهی از مدیران سرتاسر آمریکا با کارلی همکاری کنم و این نزدیکی و همراهی در زندگی باعث شد دید بازتری به او پیدا کنم.

همان‌طور که گمان می‌کردم بسیار باهوش، مجرب، پیشرو و انعطاف‌پذیر بود؛ اما چیزی که در جریان همکاری چندروزه با او مرتب به چشم می‌آمد، «انسانیت» کارلی بود. هنگامی که سؤالات پرسش‌نامه‌های رهبری را برای شرکت‌کنندگان مطرح می‌کردیم، مسائل را تشخیص می‌دادیم و با هم راه‌حل‌هایی پیدا می‌کردیم، من از احساس همدلی عمیق او تحت تأثیر قرار گرفتم. کارلی نه تنها مسائلی را که مدیران کارگاه با آن مواجه بودند به وضوح می‌دید، بلکه با آن‌ها همدلی نشان می‌داد و احساس‌شان را درک می‌کرد. چیزی که می‌گویم فقط همدلی خیرخواهانه یا «مراقبت فردی» نبود، بلکه بیشتر توانایی بالای او برای درک واقعی این رهبران بود؛ همان‌طور که به آن‌ها ملحق می‌شد تا راهی برای پیشرفت پیدا کند، اجازه می‌داد از احساس او «آگاه» شوند. به عبارت دیگر، کارلی عقل و احساسش را با هم به کار می‌برد. او پاسخ‌هایی واقعی و اصولی منطقی در اختیارشان می‌گذاشت و کمکشان می‌کرد تا ورای آشفتگی و درماندگی‌شان را ببینند و دریابند چه چیزی امکان‌پذیر و در دسترس است. هوش، سرسختی و خلوص کارلی به هیچ وجه

1. Carly Fiorina



با درک و شناختش مغایرت نداشت؛ درواقع کاملاً برعکس، همه چیز دست به دست هم می داد تا مردم به جایی که می خواهند برسند. وقتی کتاب *راه خودت را پیدا کن* را خواندم، همان احساس را داشتم. در صفحات این کتاب همان خصوصیتی را دیدم که در کارگاه اول کارلی و موقعیت های بعدی او روی پروژه ها و کارگاه های رهبری دیده بودم. همان ترکیب همدلی و تجربه های عملی واقعی در نحوه کار. هدف گذاری جسورانه و راه حل های معقول برای مسئله هایی مثل «چطور باید این کار را در طول هفته انجام بدم؟»

هنگام مطالعه این کتاب، احساس می کنید که نویسنده شما را درک می کند، انگار کارلی مستقیماً با خود شما حرف می زند. متوجه می شوید که کارلی «همان جاست» و آنچه را با آن مواجه هستید تشخیص می دهد. او نه تنها راه خروج از تنگنای کنونی را نشان می دهد، بلکه «راهی را به سوی آینده دلخواهتان» پیش پای شما می گذارد که همواره به آن نیاز داشتید، اما شاید نمی دانستید چطور آن را پیدا کنید.

در مقام روان شناس و مشاور رهبری، نمی توانستم بدون دخالت دادن تکنیک های ذهنی خودم این کتاب را مطالعه کنم. گرچه کارلی در روش هایش بر علوم روان شناختی، عصبی، بیولوژیکی، ارتباطی، سیستماتیک، عاطفی، اجتماعی و ذهنی تمرکز نمی کند، اما به شما اطمینان می دهم همه این ها در کتابش وجود دارد. وقتی داستان هایش را تعریف می کرد و اصول و قواعد را توضیح می داد، می توانستم سیستم عملی را که بر مبنای بهترین علوم و تحقیقات درباره عملکرد انسانی است، پشت مشاوره هایش ببینم. می توانستم برای هر فصل نکات زیادی بنویسم و شرح دهم که چطور با انجام کارهای ساده ای که کارلی پیشنهاد



می‌دهد، شیمی اعصاب‌تان تغییر می‌کند و بخش‌هایی از مغزتان که تا به حال متوقف مانده یا با تمام ظرفیتش کار نکرده است، فعال می‌شود. چگونگی تعاملات شما با دیگران، آن‌ها را از مانع بودن، به یک همکار مفید تبدیل می‌کند؛ در واقع توانایی آن‌ها را برای عملکرد بهتر تغییر می‌دهد؛ اما چطور ذهن خلاق‌ی که برای گشودن مسائل به آن احتیاج دارید سرانجام فعال خواهد شد و خودتان را به ظرفیت‌ها و توانایی‌هایی مجهز می‌یابید که پیش از این از وجودشان بی‌خبر بودید. چطور تنظیم هیجانی<sup>۱</sup> شما تغییر می‌کند و شما را به سمت نتایج‌ی سوق می‌دهد که قبلاً ندیده‌اید. مدل ساده چهار مرحله‌ای حل مسئله کارلی، به تنهایی، شما را به سوی راه‌های باور نکردنی هدایت می‌کند.

حرف زدن درباره مسائل خسته‌کننده تخصصی کافی است. وقتی این کتاب را می‌خوانید، شخصاً آگاهی مسلم و مفید و همچنین درک عمیقی را تجربه می‌کنید که من کنار کارلی در کارگاه توسعه مهارت‌های رهبری دیدم. این مقدمه کوتاه را با بیشترین تأکیدی که می‌توانم خاتمه می‌دهم. من دو دختر دارم و پدر «سخت‌گیری» نیستم و به آزادی و استقلال آن‌ها باور دارم؛ اما در این مورد اصرار دارم: آن‌ها به طور قطع این کتاب را خواهند خواند.

دکتر هنری کلاود<sup>۲</sup>

لس آنجلس، کالیفرنیا

۱. Emotional regulation: بیانگر فرایندهای روانی و رفتاری است که به موجب آن‌ها افراد روی احساس خود و دیگران تأثیر می‌گذارند.

2. Henry Cloud

## لحظات الهام

سخنی درباره یگانه زندگی دلیپذیر و ارزشمند شما<sup>۱</sup>

وقتی صبح یکشنبه کسل کننده دیگری در طبقه بالای خانه والدینم دوش می گرفتم، در حالی که دانشجوی تیره بخت سال اولی رشته حقوق بودم و با حمله میگرنی شدیدی دست و پنجه نرم می کردم، به قلبم الهام شد: «می توانم انصراف بدم.»

انصراف؟

حتماً اشتباه می کردم.

نمی توانستم انصراف بدهم.

پدر و مادرم با جنگیدن در زندگی آشنا بودند و اصرار داشتند که شرایطشان شخصیت آنها را تعیین نمی کند. مادرم، تنها فرزند کارگر خط مونتاژ اتومبیل، مادرش را در ده سالگی از دست داده بود و با نامادری شیطان صفتش بزرگ شده بود. او باهوش و شاگرد اول کلاس بود، اما پدرش با رفتنش به کالج مخالفت کرد. به همین علت، مادرم در هجده سالگی از خانه فرار کرد و هرطور بود به تگزاس رفت که به ارتش زنان آمریکا<sup>۲</sup> ملحق شود. بالاخره منشی دفتر فرماندهی در پایگاه نظامی شد و همان جا پدرم را ملاقات کرد.

۱. Your One Wild and Precious Life: بخشی از شعر «روز تابستانی» سروده ماری آلیور، بانوی شاعر آمریکایی.

۲. Women's army Corps



مادرم هنرمندی با استعداد بود که استعدادش را کنار گذاشت و خودش را وقف سه فرزندش کرد، با این نیت که فرزندان از تحصیلات، تجربه‌ها و فرصت‌هایی که او نداشت، برخوردار باشند.

پدرم با ناهنجاری جسمی نسبتاً شدیدی در شهر کوچکی در تگزاس بزرگ شد. وقتی سیزده‌ساله بود، پدر و برادرش به فاصله‌ی نه ماه از یکدیگر فوت کردند و مادرش هرگز از آن شوک و اندوه شدید بهبود نیافت. بعد از جنگ جهانی دوم، به دانشکده حقوق سطح پایینی رفت؛ دانشگاه تگزاس<sup>۱</sup> که پیش از آن کسی درموردش چیزی شنیده بود؛ دانشگاهی که شباهتی به هاروارد<sup>۲</sup> یا ییل<sup>۳</sup> نداشت. او با کار سخت و مهارت‌های ذهنی در رشته حقوق پیشرفت کرد و سرانجام رئیس دانشکده حقوق دانشگاه دوک<sup>۴</sup>، قائم مقام دادستان کل آمریکا و قاضی فدرال در دادگاه استیناف حوزه نهم<sup>۵</sup> شد. پدرم به فرزندانش آموخت زمانی موفق می‌شوند که در هنگام سختی مسیر به راهنشان ادامه دهند.

پدر و مادر من اهل تسلیم شدن نبودند. آن‌ها با عبارت «من این را دوست ندارم» موافق نبودند. کار سخت و مقاومت، اصول عقیدتی آن‌ها بود و بیش از هر چیز دیگری می‌خواستند من از همه توانم استفاده کنم. آن‌ها فکر می‌کردند پیروی از پدرم و حرفه حقوق برنامه مناسبی برای من بود. می‌دانستم چقدر روی من سرمایه‌گذاری کرده بودند، می‌دانستم چقدر از امیدها و آرزوهایشان را در من می‌دیدند و می‌دانستم بیش از آنچه من می‌توانستم درک کنم، بر مشکلات غلبه کرده بودند.

بدون شک نمی‌توانستم انصراف بدهم!

1. University of Texas

2. Harvard

3. Yale

4. Duke University Law School

5. Ninth Circuit Court of Appeals

با این حال، آماده بودم که انصراف بدهم. تا آن لحظه از زندگی‌ام، در تنها چیزی که واقعاً مهارت داشتم راضی کردن دیگران بود، به خصوص راضی کردن «والدینم». من سخت کار می‌کردم که آن‌ها را راضی نگه دارم؛ گاهی به قیمت رنجش شدید خواهر و برادرم. نمی‌خواستم کسی که بابا و ماما را ناامید می‌کند، من باشم.

با این حال، در روز دوم کلاس متوجه شدم از رشته حقوق «متنفرم». وقتی پدرم برای دیدنم آمد، به او گفتم که چقدر از رشته حقوق بدم می‌آید. برایش از سردردهای همیشگی گفتم و از اینکه هر بار بدون هیچ اشتیاق و علاقه وارد کلاس می‌شوم.

پدرم گفت: «بگذار یک سال بگذره کارلی، بعد ببین چه حسی داری.» یک سال برای من یعنی تا ابد.

مدت کوتاهی بعد از ملاقات پدرم به خانه برگشتم که آن‌ها را ببینم. اصلاً به ذهنم نمی‌رسید که همان هفته از رشته حقوق انصراف می‌دهم؛ اما در جریان همان سفر، درحالی‌که زیر دوش بودم تصمیمم را گرفتم. این «زندگی» من بود، همان که مری آلیور شاعر آن را «یگانه زندگی دلیپیرو ارزشمند» می‌خواند. در آن زمان احساس دلیپیرو ارزشمندی نداشتم. در عوض، به شدت وحشت زده و ناامید بودم. من چیز دلیپیرو ارزشمندی را آرزو کردم.

مصمم، لباس پوشیدم و از پله‌ها پایین رفتم، پدر و مادرم را به داخل اتاق بردم و با عجله و بدون مقدمه خبرم را اعلام کردم: - «من از رشته حقوق متنفرم. این چیزی نیست که دوست داشته باشم انجام بدم. انصراف می‌دم.»



پدرم بدترین چیزهایی را که می‌توانست به من گفت: «کارلی ناامیدم کردی. متأسفم، تو هیچی نمی‌شی...»  
اوه.

مادرم با نگاهی مکدر پرسید: «می‌خواهی چی کار کنی؟»  
- «نمی‌دونم.»

نمی‌دونم؟ نمی‌دونم؟! همیشه می‌دونستم بعدش چی می‌شد!  
نمی‌خواستم والدینم را ناامید کنم؛ من از اینکه آن‌ها فکر می‌کردند دخترشان اشتباه وحشتناکی می‌کند و این‌طور سرافکنده شده بودند، بسیار دلگیر شدم و چون نمی‌دانستم بعد از آن چه اتفاقی می‌افتد به شدت ترسیده بودم؛ اما این زندگی مال من نبود و نمی‌خواستم امضایم پای آن باشد. دل شکسته و وحشت زده بودم؛ ولی در پایان آن گفت‌وگوی عذاب‌آور با پدر و مادرم متوجه شدم که واقعاً احساس «آزادی» می‌کنم. روز بعد به لس‌آنجلس برگشتم، وسایل اضافی‌ام را جمع کردم و قسم خوردم که هرگز به گذشته بازنگردم.

این روزها، زمان زیادی را به گفت‌وگو با سازمان‌های مدنی، دانشجویان دانشگاه، مخاطبان اداری، گروه‌های کلیسا و دیگران می‌گذرانم. من عاشق ارتباط با اقشار مختلف مردم، در این اجتماعات نسبتاً صمیمی هستم و همیشه بعد از سخنرانی منتظر می‌مانم با کسانی که علاقه‌مند به گفت‌وگو هستند، گپ کوتاهی بزنم. تا امروز، هزاران سخنرانی داشته‌ام و تقریباً بعد از هر کدام حداقل یک نفر به من نزدیک می‌شود و می‌گوید: «متشکرم، احساس می‌کنم روی ابرها هستم.» به سختی می‌توانم بگویم این مسئله چند بار اتفاق افتاده است و همیشه همان دو کلمه ساده گفته می‌شود: «روی ابرها.»

در این روزگار که بسیاری از مردم مضطرب، ناامید، تنها و درمانده، خسته، نگران و هراسان هستند، چنین تقویت روحیه‌ای چیز کوچکی نیست. ما باید نگاهمان را از شرایط کنونی برداریم و به چیزهایی بنگریم که ممکن است در آینده پیش بیاید. ما نیاز داریم افکارمان را از واگویی‌های منفی و مقایسه‌های نامناسب خالی کنیم و به چیزهایی بیندیشیم که ما را از دیگران متمایز می‌کند. نیاز داریم قلب‌هایمان را از وابستگی و ناامیدی جدا کنیم و به آزادی، انعطاف‌پذیری، صلح و آرامش برسیم.

من به این باور رسیده‌ام که دو گروه از مردم در حوزه ارتباطی 'من و شما' وجود دارند: اول کسانی که ما را تحت فشار می‌گذارند و وسوسه‌مان می‌کنند که به بدترین، کوچک‌ترین و خودخواهانه‌ترین نسخه از خودمان برسیم؛ دوم آن‌ها که اعتماد به نفس ما را بالا می‌برند و وادارمان می‌کنند به بهترین خودمان که تاکنون شناخته‌ایم برسیم.

این کتاب را فقط به این امید نوشته‌ام که جزء افرادی باشم که اعتماد به نفس شما را بالا می‌برند. امیدوارم درسی که در آن لحظه الهام، زیردوش، گرفتم و مصمم شدم که با اتکا به قدرت و توان خودم مالک زندگی‌ام باشم و راه خودم را پیدا کنم، برای شما نیز هدایت‌گر و الهام‌بخش باشد.

می‌دانم چه حسی است که به شدت مضطرب و ناآرام باشید. می‌دانم چه حسی است که سعی کنید رؤیای دیگران را زندگی کنید و برای اهداف فرد دیگری در تلاش باشید و بکوشید به جایی برسید که من با دنبال کردن طرح و نقشه دیگران رسیدم. می‌دانم نارضایتی روحی چه احساسی است، جان‌کندن را می‌شناسم، ناامیدی را می‌شناسم، درد را می‌شناسم؛ اما این‌ها تمام چیزهایی نیست که می‌شناسم. به دنبال تصمیم برای



بازگشت به قدرتی که همیشه متعلق به من بوده است، یعنی همان قدرت تشخیص، قدرت استدلال و قدرت انتخاب، موج جدیدی از یادگیری و روشن بینی نیز از راه رسید. در میان تمام چیزهایی که آموختم، این سه اصل مهم نیز هست:

تعهد با اولین تمایل به روح و روان خودمان آشکار می شود؛  
تصمیمات درست امروز همان هایی هستند که بعدها در طول زندگی بدون حسرت به آنها نگاه می کنیم؛  
انتظارات دیگران باری است که می توانیم و باید زمین بگذاریم.  
فقط یک زندگی دلیبر و ارزشمند به نام شما وجود دارد که منتظر است آن را زندگی کنید. فصل های بعدی کتاب به شما نشان می دهد چگونه این کار را انجام دهید.



## بخش اول

### هدف مسیر



## آینده شما

## تنها سرمایه نامحدود اطراف شما

مهم نیست در حال حاضر کجای زندگی خود هستید یا کجا بوده‌اید، شما هنوز چیزی که می‌توانید باشید، نیستید. اگر قرار باشد ایده بزرگ این کتاب را در یک جمله خلاصه کنم، آن جمله این است: «شما هنوز چیزی که می‌توانید باشید، نیستید.» زندگی تغییر می‌کند، شرایط تغییر می‌کند، شما می‌توانید به درک جدیدی برسید، می‌توانید تغییر کنید، رشد کنید و همان‌طور که فرصت‌های درون و پیش روی خود را می‌بینید، به ثبات بیشتری در زندگی‌تان برسید که پیش از این هرگز نمی‌توانستید. می‌دانید، مدرک فارغ‌التحصیلی من تاریخ قرون وسطی است و پس از فراغت از تحصیل مرا به سمت شغل پردرآمدی هدایت نکرد، اما هدیه‌ای به من داد که در زندگی بسیار ارزشمند بود: «روشن بینی.» مطالعه تاریخ یادآور این نکته است که یک چیز در طول تاریخ همیشه ثابت می‌ماند. در بین تمام تغییرات مربوط به فرهنگ، تکنولوژی و علم آنچه همچنان ثابت مانده است، «ماییم.»

## مردم

مردم هرگز تغییر نمی‌کنند. بدون شک، گرایش به مد، تزئینات خانه‌ها، رژیم‌های غذایی، رویکردهای خانوادگی، الگوهای مصرف و رابطه، وسایل حمل و نقل، نوع تفریح و سرگرمی و ذائقه غذایی، مدام تغییر می‌کند؛ اما در اطراف تمام این ظاهرسازی‌ها، همان روح انسانی است که همواره آنجا در

آرزوی همان چیزهایی است که همیشه خواسته‌ایم: معنا، هدف، تعهد، شرافت، عشق، صلح و آرامش.

من بنیادی را با عنوان شکوفایی استعداد<sup>۱</sup> تأسیس کردم که فرصتی برای بهبود شرایط کاری سازمان‌های غیرانتفاعی فراهم شود. بسیاری از این سازمان‌ها در حال حل کردن یا یافتن راهی برای حل جدی‌ترین و سخت‌ترین مسائل در جامعه انسانی هستند و هنوز به لحاظ تاریخی، سرمایه‌گذاری‌های ارزشمند کمی برای حمایت از آن‌ها، فراهم کردن آموزش‌های موردنیازشان و همچنین قدردانی از همکاری‌های مهمشان در جامعه جهانی انجام شده است. مخصوصاً می‌خواستم هر سازمان غیرانتفاعی که با ما کار می‌کند، پیام‌رسان چطور رهبران قوی را جذب و آن‌ها را حفظ کند، طوری که همیشه مسئولیت پذیر باشند، بهتر و مؤثرتر تغییرات مهم و حیاتی را رهبری کنند، با یک زبان مشترک رهبری سخن بگویند و به دیگران کمک کنند تا سازمان‌های خود را توسعه دهند. وقتی قدرت این گروه‌ها را به آن‌ها یادآوری می‌کنند، برای پیشرفت الهام می‌گیرند. ما این شکوفایی استعداد را در میان همکارانمان دیده‌ایم.

این دستاوردها برای من بسیار لذت بخش است؛ زیرا دو باور مهم من را تأیید می‌کنند:

۱. هر انسانی استعداد خدادادی شگفت‌انگیزی دارد؛

۲. این استعداد را می‌توان شکوفا کرد.

فکرش را بکنید: تنها منبع نامحدود در دنیا استعداد انسانی است؛ نه زمان، پول، مهارت، شهرت و حتی زیبایی و جذابیت. برای من اهمیتی ندارد که شما به شکل حیرت‌آوری زیبا هستید، یا در اوج بازی حرفه‌ای

1. Potential



خود قرار دارید، یا آن قدر پول دارید که نمی دانید با آن چه کنید؛ هر کدام از این ها ممکن است در آینده نابود شوند. چروک های صورت نمایان می شوند و سرزندگی شما کاهش می یابد. نیاز بازار تغییر می کند، سهام بازار سقوط می کند و شما می مانید و سبد سهام خالی؛ اما چنین چیزی برای استعداد انسانی پیش نمی آید. «کسی که می توانید باشید» همیشه پیش روی شماست و شما را به پیش می خواند. «کاری که می توانید انجام دهید» مدام نامتان را زمزمه می کند. هر قدر توانایی و استعدادتان را کشف کنید، باز هم هست و منتظر بهره برداری شماست.

من و شما داستان هایی درباره کودکانی شنیده ایم که استعدادشان به عنوان رقصنده، بازیکن شطرنج، مناظره کننده و یا وکیل خیلی زود کشف شد؛ این بچه ها با کسانی بزرگ شدند که به آن ها کمک کردند تا استعدادشان را بشناسند و زندگی تمام و کمالی داشته باشند؛ اما برای اکثر ما زندگی این طور نیست. من کسانی را می شناسم که حتی تا پایان زندگی، هرگز رسالتشان را نیافتند یا استعدادشان را نشناختند. احتمالاً شما هم این افراد را می شناسید. امیدوارم در پایان مطالعه این کتاب، در مسیر شکوفایی استعداد و بازیابی قدرتان باشید.



اگر شما هم شبیه اکثر زنان و مردانی هستید که من با آن ها کار کرده ام، فرایند کشف تمام استعدادهایتان به گونه ای است که احساس می کنید چیزی درون شما آزاد می شود.

همه ما حس «اسیر بودن» را تجربه کرده ایم. آخرین ملاقاتم با دندان پزشکم را به خاطر می آورم. مهارت پرسش چیزهای مهم از بیماران بیچاره،

درحالی که دستان غریبه‌ای همراه لوله آب و مکنده‌ای کوچک در دهانشان است، باید بخشی از آموزش رسمی متخصصان بهداشت باشد. می‌توانید بگویید که همه ما در چنین وضعیتی اسیر نبوده‌ایم؟

همچنین به زمانی فکر می‌کنم که در ارتفاع سه هزارپایی<sup>۱</sup> از زمین، فرورفته روی صندلی هواپیما، در میان رعد و برق پرواز می‌کردیم. شاید هیچ چیزی به اندازه شرکت در انتخابات ریاست جمهوری امید به زندگی مرا افزایش نداده باشد. بگذارید بگویم، تمام آن پروازها با هواپیمایی کوچک که وقتی به سمت صندلی‌تان می‌روید باید سرتان را پایین نگه دارید تا مبادا با سقف برخورد کند، ایمانم را تقویت می‌کرد. وقتی به طوفان برمی‌خوردیم، کف دستانم را روی پنجره فشار می‌دادم، انگار که می‌توانستم با یک دست هواپیما را در هوا نگه دارم. در سکوت آرزو می‌کردم خلبان که شش پا دورتر بود، فقط این هواپیما را به سلامت فرود بیاورد. در آن زمان دقیقاً احساس اسارت داشتم.

نظرتان درباره این چیست: درحالی که دیگران خوش می‌گذرانند، شما روی تخت بیماری اسیر هستید. مدتی پیش مجبور بودم برای برگزاری مجموعه جلساتی که برایم بسیار مهم بود به شیکاگو بروم؛ اما صبح روز پرواز با التهاب حنجره<sup>۲</sup> از خواب بیدار شدم. وقتی می‌خواستم به همسرم سلام کنم، صدایم شبیه صدای قورباغه بزرگ آمریکایی<sup>۳</sup> بود. می‌خواستم حرف بزنم، اما صدایم در نمی‌آمد؛ بله، این هم چیزی شبیه اسارت است. «رژیم غذایی» هم هست. اگر می‌خواهید حس اسارت را تجربه کنید،

۱. Foot: واحد اندازه‌گیری برابر با ۱۲ اینچ و ۳۰/۴۸ سانتی‌متر.

2. Laryngitis

۳. Texas bullfrog: گاوغوک، نام گونه‌ای از نیره قورباغه‌های اصلی.



برنامه رژیم سی روزه لاغری<sup>۱</sup> را امتحان کنید. نه نان، نه پنیر، نه بستنی و نه تفریح. اما به لطف طراحانش، این رژیم فقط سی روز است. کسانی که تمام عمر مثل غارنشینان غذا خورده‌اند، همیشه تعجب مرا برمی‌انگیزند: آیا آن‌ها وقتی کسی نگاهشان نمی‌کند، از اتاق استراحت شرکت، دونات کش می‌روند؟ به طور قطع بعضی از آن‌ها این کار را می‌کنند.

درواقع، چیزی که به ما کمک می‌کند تا چنین تجربه‌هایی را پشت سر بگذاریم، فقط این است: «این فقط یک احساس است؛ ما واقعاً اسیر نیستیم.» می‌دانیم که بالاخره کار دندان‌پزشک تمام می‌شود، هواپیما سرانجام فرود خواهد آمد، بیماری بهبود خواهد یافت و ما باز هم نان و پنیر خواهیم خورد؛ اما نظرتان دربارهٔ اسارت همیشگی چیست؟ چطور با آن کنار خواهیم آمد؟

به کسانی فکر کنید که در انتظار مرگ هستند، یا به افراد زندانی کشور، بدون هیچ شانسی برای عفو مشروط. «اسارت» برای آن‌ها چه مفهومی دارد؟ یا کسانی که طی واقعه‌ای مثل ضربه، صدمه ناشی از ضایعه مغزی یا تصادف وحشتناک اتومبیل، زندگی‌شان تغییر کرده است و برای همیشه فلج شده‌اند. وقتی مراحل درمان سرطان سینه را طی می‌کردم - شیمی‌درمانی، ریزش مو، عمل‌های جراحی، عفونت و درد - به موقعیت‌های دائمی فکر می‌کردم. آیا باز هم حال خوب می‌شد؟ و وقتی من و همسر، فرنک، دختر جوانمان، لوری‌ان<sup>۲</sup> را از دست دادیم، روزهای تاریک‌تر شد. لوری‌ان معنی اسیربودن را خوب می‌دانست. او معتاد بود و بعد در لحظه‌ای قدرت شگفت‌انگیزش از بین رفت. من و شما، هر دو، می‌توانیم دو نوع اسارت را تشخیص دهیم: اسارت موقت و اسارت دائمی؛ اما نوع سوم

1. Whole30 plan

2. Lori Ann



غم‌انگیزتری هم وجود دارد؛ نوعی فلج کامل که اغلب از آن غفلت می‌کنیم و آن حالت‌های اسارتی است که خودمان انتخاب می‌کنیم.

فقط کمی دورتر از فیشرز وارف<sup>۱</sup> در پل خلیج سانفرانسیسکو،<sup>۲</sup> بین گلدن گیت<sup>۳</sup> و جزیره ترزر،<sup>۴</sup> جزیره آلکاتراز واقع شده است؛ محل زندان معروف فدرال که بین سال‌های ۱۹۳۴ و ۱۹۶۳ خشن‌ترین جنایت‌کاران کشور را به آنجا می‌فرستادند. آلکاپون،<sup>۵</sup> رئیس مافیای شیکاگو<sup>۶</sup> و رابرت استرود،<sup>۷</sup> قاتل بی‌رحم، معروف به کفترباز آلکاتراز<sup>۸</sup> هر دو مدتی در آنجا بودند. حتی در میان دیوارهای این زندان مخوف مکانی وجود داشت که در آن خشن‌ترین و بی‌رحم‌ترین زندانیان نیز شکست را می‌پذیرفتند؛ بلوک دی<sup>۹</sup>؛ سلول انفرادی و محل شکنجه روحی زندانیانی که بدرفتاری می‌کردند. سلول انفرادی که به «دخمه» معروف بود، فضایی شش در هشت پایی با عایق صدا بود و فقط یک تختخواب، یک توالت و یک روشویی کوچک داشت. زندانیانی که تهدیدی جدی برای دیگران محسوب می‌شدند، برای نوزده روز پیاپی به زندان انفرادی منتقل می‌شدند و در این مدت به جز سه مرتبه در روز، در هنگام ورود نگهبان، با هیچ‌کس ارتباط نداشتند و از نور خورشید هم محروم بودند. در خلال ساعات صرف غذا، در سنگین خروجی باز می‌شد و پرتویی از نور از میان میله‌های داخلی اتاق به درون

1. Fisherman's Wharf

2. San Francisco Bay

3. Golden Gate Bridge

4. Treasure Island

5. Alcatraz Island

6. Al Capone

7. Chicago Mafia

8. Robert Stroud

9. Birdman of Alcatraz

10. D Block

می تابید و سینی غذا از طریق شکاف مخصوصی به داخل اتاق سرداده می شد. بعد از حدود بیست دقیقه، سینی غذا برگردانده و درها قفل می شد و سلول دوباره در تاریکی محض فرومی رفت.

حتی امروز هم اگر در مقام گردشگر از آلتراز بازدید کنید، می توانید به همراه سایر اعضای تور، یکی از این اتاق های مجزا را انتخاب و برای چند دقیقه آن حس را تجربه کنید. وقتی به داخل سلول هدایت می شوید، نگاهی اجمالی و کلی خواهید داشت و سپس در با صدای محکمی بسته می شود. هیچ چیزی شبیه حس بودن در فضایی تا این حد تاریک و متروک نیست؛ فضایی که در آن نه صدایی از بیرون می شنوید و نه حتی قادرید دستتان را جلوی صورتتان به وضوح ببینید. وقتی ناامید، تنها و وحشت زده در آنجا ایستاده اید، هرچیز خوبی که می توانستید به دنیای اطرافتان بدهید تیره و تار می شود.

حال، انتخاب چنین سرنوشتی را نه برای یک ساعت و به عنوان جاذبه گردشگری، بلکه به عنوان روش زندگی تصور کنید؛ زندگی واقعی، «یگانه زندگی دلپذیر و ارزشمند شما».

کاری که در دانشکده حقوق کردم، بعد از آن بارها انجام دادم. وقتی در دهه سوم زندگی بودم، بدون هیچ شناختی از خودم و بدون اینکه بدانم از زندگی چه می خواهم تن به ازدواج دادم. مردی که با او ازدواج کردم سرگرم کننده، جذاب و بسیار باتجربه تر از من بود. مادرم از ابتدا به او مشکوک بود و سعی کرد به من هشدار بدهد، اما نمی توانست نگرانی هایش را با کلماتی بیان کند که من در آن زمان بتوانم درک کنم؛ بنابراین گفتم: «من ازدواج می کنم» با کسی که تمام قول و قرارهایمان را زیر پا می گذاشت.



این چیزی که شرح می‌دهم احساس اسارت است؟ این دقیقاً احساسی بود که چند سال بعد از ازدواج داشتم. من هرچه لازم بود برای بهبود رابطه‌مان انجام داده بودم، اما موفق نشدم. بعد از شش سال و نیم، وقتی خیانت همسرم کاملاً برایم آشکار شد، دانستم باید از این رابطه شکست خورده برگشت‌ناپذیر خارج شوم. به‌رغم همه تلاش و حسن‌نیت، متوجه شدم دیگر برایم ممکن نیست همسر کسی بمانم که به تمام مسئولیت‌های زندگی زناشویی بی‌اعتنا بود.

به خاطر دارم شبی در آشپزخانه ایستاده بودم و برای چندمین بار از او خواستم توافق‌نامه طلاق را که وکیل تنظیم کرده بود، امضا کند. مؤدبانه خواهش کردم، نپذیرفت؛ بی‌ادبانه از او خواستم امضا کند، قبول نکرد؛ سپس معقولانه تمام دلایلی را که نشان می‌داد ازدواجمان تمام شده است، نام بردم و استدعا کردم توافق‌نامه را امضا کند و او با لجبازی رد کرد. ساکت و آرام به سمت گنجۀ ظروف رفتم، آن را باز کردم و بشقابی از قفسه برداشتم. بشقاب را به کف آشپزخانه پرت کردم و درحالی‌که بشقاب چینی هزاران تکه می‌شد کاملاً آرام ایستادم. حالا که توانستم توجهش را جلب کنم، در میان خرده‌های چینی شکسته، تنها اهرم فشاری را که داشتم به کار بردم. بله، کارت مادرزن را رو کردم. به مردی که زمانی عاشقش بودم نگاه کردم و با عزم راسخ گفتم، «اگه این توافق‌نامه را امضا نکنی، به مادرم زنگ می‌زنم. اون می‌آد که ما رو ببینه و اینجا پیش ما، زیر سقف خونه‌مون، می‌مونه و تا وقتی تو این کاغذها رو امضا نکنی از اینجا نمی‌ره» و او امضا کرد.



فرقی نمی‌کند درباره فردی درون‌گرا در میان شخصیت‌های تیپ A<sup>۱</sup> حرف می‌زنیم، یا فردی فرهیخته که تلاش می‌کند در محیط کاری با آدم‌های کله‌شق دوام بیاورد؛ رؤیاپردازی خلاق که در شغل حسابداری محصور شده است یا فردی مشتاق دوستی که خود را تنها می‌یابد؛ نویسنده‌ای که درباره توانایی‌اش برای نوشتن داستان تردید دارد یا انسانی خواهان موفقیت که برای شکست نخوردن نیازمند تأیید است؛ هیچ‌کس با عقل سلیم به‌طور داوطلبانه در اسارت نمی‌ماند. ولی این دقیقاً همان چیزی است که تعداد زیادی از مردم هرروز در هر موقعیتی که بتوان تصور کرد و در هر مکانی یا در هر قشری از جامعه انجام می‌دهند؛ آن‌ها آزادی‌شان را فدا می‌کنند. اسیرکردن قدرت و استعدادتان مثل این است که آزادی همه‌جانبه‌ای به شما هدیه بدهند و شما بگویید: «ممنونم، نمی‌خواهمش».

چه بسا، شما یا من هرگز چنین چیزی نگوییم. شاید ما جزء افرادی باشیم که به نسخه بهتر، قوی‌تر و مصمم‌تری از خودمان با آغوش باز خوشامد بگوییم؛ بدون بهانه، بدون عذرخواهی و بدون حسرت. در صفحات بعدی به شما نشان خواهیم داد چگونه.



رویکرد گروه من هنگام کار با شرکا یا مراجعه‌کنندگان این‌گونه است که آن‌ها را در کارگاه فشرده دوره مهارت‌های رهبری<sup>۲</sup> آموزش دهند؛ کارگاهی کاملاً تأثیرگذار و گاهی بسیار دقیق که مشخصه‌ها و ابزار مهم رهبری را به آن‌ها معرفی می‌کند و اختصاصاً نشانشان می‌دهد که چگونه این ابزار را

۱. Type A personality: تئوری تیپ‌های شخصیتی یک تئوری است که تیپ‌های شخصیتی را به دو گونه عمومی، یعنی شخصیت پرا انرژی گونه A و شخصیت ساده‌گیر گونه B دسته‌بندی می‌کند.

2. Leadership Lab

در مواجهه با مسائل نگران‌کننده به کار برند. همیشه، بدون استثنا، زنان و مردانی که به ما ملحق می‌شوند جلسات را پرانرژی و بانشاط ترک می‌کنند و باور دارند با توانایی و قدرتشان می‌توانند در زندگی خودشان، دیگران و کل جامعه تغییر مثبت ایجاد کنند. آن‌ها این جسارت را پیدا می‌کنند که مسائل آینده را ارزیابی و حل کنند و مهم‌تر آنکه از استعداد درونی‌شان که مدت‌ها خاموش بوده است، آگاه می‌شوند.

- آن‌ها می‌آموزند قدرت خود را تشخیص دهند.

- یاد می‌گیرند قدرت خود را چندبرابر کنند.

- یاد می‌گیرند قدرت خود را برای ایجاد خوبی در جهان به کار برند.

- با انجام این کار، دوباره جان می‌گیرند.

من می‌خواهم شما هم جان دوباره بگیرید.

من به این نتیجه رسیده‌ام: زمانی که یاد می‌گیرید قدرت درون خود را کنترل کنید، معنای زندگی را بهتر درک می‌کنید. درمی‌یابید که واقعاً می‌توانید به ناامیدی‌های گذشته خاتمه دهید. واقعاً می‌توانید اینجا و آنجا دلیل و معنایی برای خود بیابید. واقعاً می‌توانید تا دهه‌های بعد بر جهان تأثیر مثبت بگذارید.

زمان آن رسیده است که به ازدست دادن ناخواسته قدرت خود پایان دهید. به جای آن آگاهانه انتخاب کرده و روی آن سرمایه‌گذاری کنید.

مایا آنجلو<sup>۱</sup> شاعر و نمایش‌نامه‌نویس فقید، در شرایط عادی هرگز خود را نویسنده تصور نمی‌کرد؛ اما شبی در مهمانی شام ادبی که دوستش، نویسنده معروف، جیمز بالدوین<sup>۲</sup>، او را دعوت کرده بود، همه چیز تغییر کرد. بعد از اینکه مهمانان از غذا لذت بردند، حرف به داستان‌های دوران

1. Maya Angelou

2. James Baldwin



کودکی آنان کشیده شد. وقتی نوبت به مایا رسید، با قصه‌های پرشورش، توجه مهمانان را کاملاً به خودش جلب کرد. میزبان شیفته داستان‌های مایا شد که به طرزی شاعرانه آن‌ها را تعریف می‌کرد. بنابراین، فردای آن روز با یکی از دوستان ناشرش تماس گرفت و به او گفت: «توباید این مایا آنجلو را ببینی!» و ناشر این کار را کرد. نتیجه آن موقعیت در میهمانی شام، انتشار اولین کتاب زندگی‌نامه خودنوشت مایا بود با عنوان می‌دانم چرا پریده در قفس می‌خواند.<sup>۱</sup>

تجربه مایا نه تنها بیانگر چیزی بود که آن را گفتن حقیقت داستان می‌نامید، داستانی که به طور غم‌انگیزی شامل آزارهای جنسی، عاطفی، فیزیکی و نژادی بود، بلکه به آزادی بسیاری از زنان جوان سیاه‌پوستی کمک کرد که کتاب مایا را خوانده و شاید برای اولین بار در زندگی احساس درک شدن کرده بودند.

من سال‌ها این افتخار را داشتم که به همراه خانم آنجلو در کادر آموزشی کنفرانس‌های متعدد خدمت کنم و فکر می‌کردم او هرگز این فرصت را نداشته است که تجربه تنفر شدید و رهایی‌اش را که پشت مرا به لرزه درمی‌آورد، به اشتراک بگذارد. چه ضرر بزرگی می‌توانست باشد! هروقت مسیری را طی می‌کردیم، متوجه می‌شدم که او زنی است سرشار از صلح و آرامش. به رغم همه چیز، او از شرایط سخت زندگی‌اش عبور کرده بود و دیدن چنین چیزی حیرت‌آور بود.

۱. *I Know Why the Caged Bird Sings*: عنوان اولین کتاب از مجموعه زندگی‌نامه خودنوشت مایا آنجلو، شاعره و نویسنده آمریکایی که در ۱۹۶۹ چاپ شد. این کتاب به فارسی ترجمه شده است.



پایان دادن به ناامیدی‌ها باعث تسلی روح می‌شود. شاید بگویید این سود معکوس<sup>۱</sup> زندگی کردن با تمام توانایی است. علاوه بر آن، قدرت ناشی از این توانمندی به زندگی امروز معنا و هدف می‌بخشد.



همان‌گونه که قبلاً گفتم، مهم‌ترین نتیجه کارگاه فشرده دوازده‌روزه مهارت‌های رهبری این است که شرکت‌کنندگان به خوبی درک کردند قدرتشان و رای آن چیزی است که فکر می‌کردند. برای من بسیار رضایت‌بخش است وقتی ویدئوهای سفارشی بعد از جلسه پایانی کارگاه توزیع می‌شود و می‌شنوم که شرکت‌کنندگان چیزی شبیه به این می‌گویند: «تا امروز اصلاً نمی‌دونستم چقدر منابع زیادی برای بهبود زندگی، کار و جهان در اختیارم هست و کی می‌دونست این منابع از ابتدا درست همین‌جا بودند، درون من و درون تمام آدم‌های اطرافم.» هر بار با شنیدن این جملات لذت زیادی را تجربه می‌کنم.

من عاشق دیدن مردمی هستم که رها و آزادند و می‌توانند با هدف واقعی زندگی خود ارتباط برقرار کنند. ما نیامده‌ایم که تماشاگر باشیم. ما اینجا نیستیم که فقط تجربه کسب کنیم و مشتی خرت و پرت به دست بیاوریم. ما اینجا هستیم که تأثیر مثبتی بگذاریم و آنگاه که جهان را ترک می‌کنیم، همه چیز از زمانی که آمده بودیم کمی بهتر شده باشد؛ اما اگر در ضعف، تاریکی و تنهایی گرفتار شویم، هرگز هدف و قدرتمان را نخواهیم شناخت. با من همراه باشید؛ قرار است به شکل زیبایی رها شوید.



1. Backward-facing benefit

زندگی کردن با تمام قدرتمان به ما اجازه می‌دهد «تأثیری بیش از خودمان ایجاد کنیم». بیایید لحظه‌ای به افراد تأثیرگذاری که می‌شناسیم فکر کنیم؛ معلم پیش‌کسوتی که دوستان داشت، وقتی تحمل ناپذیر بودیم؛ ما را به بازی دعوت کرد، وقتی بی‌تجربه بودیم؛ ما را حتی پس از شکست پذیرفت و ظرفیتمان را برای چیزهای خوب تشخیص داد. این اشخاص بسیار تأثیرگذار به جای عقب‌نشینی، حضور داشتند. به جای زندگی امن و کوچک، بزرگ زندگی کردند و در نتیجه ما بهتر شدیم.

وقتی تصمیم می‌گیریم به جای عقب‌نشینی از قدرتمان، بر آن تأکید کنیم، تأثیرش بسیار بیشتر خواهد بود. در بخش سوم (قول مسیر)، بیشتر به این موضوع خواهیم پرداخت؛ اما فعلاً فقط آگاه باشید سفری که آغاز کرده‌ایم با تأثیر تصاعدی<sup>۱</sup> پیش می‌رود؛ وقتی می‌آموزیم که با شادی زندگی کنیم.



می‌توان گفت این کتاب کارگاه مهارت‌های رهبری مخصوص خود شماست؛ نه رهبری که جامعه تعریف می‌کند و بر مبنای عنوان، موقعیت و منزلت است. رهبری که مشکلات را حل می‌کند و نظم امور را در جهت بهتر شدن تغییر می‌دهد. بارها و بارها آموخته‌ام که رهبران متولد نمی‌شوند، بلکه ساخته می‌شوند؛ همه ما می‌توانیم رهبر باشیم. می‌توانیم دیگران را هرکجا باشیم تحت تأثیر قرار دهیم. می‌توانیم بر مشکلات پیروز شویم و شب، هنگام خواب، ببینیم که امروز قدرتمان را در آغوش گرفتیم و در کامل‌ترین شکل زندگی کردیم، رشد کردیم و کامیاب شدیم.

باید به شما هشدار بدهم که سفر به شکوفایی استعداد، برنامه مدونی ندارد. درواقع، اولین کاری که باید انجام دهید این است که با ایده‌ای نسبتاً گیج‌کننده راحت باشید: «وقتی به سمت خود آرمانی‌تان سفر می‌کنید، هرگز نمی‌دانید به کجا می‌روید.»

1. Exponential impact



# فصل دوم

تراژدی موریانه

## تراژدی موریانه

## انتخاب مسیر از روی برنامه

به رغم هزاران اتفاقی که از مه ۲۰۱۵ تا فوریه ۲۰۱۶ در زندگی ام رخ داد، فقط خاطره نامزدی ام برای ریاست جمهوری آمریکا که در آن دوره ده ماهه بود، در ذهنم تداعی می شود. با تمام وجودم به دلایلم برای ورود به این رقابت باور دارم؛ اینکه شهروندان و نه دولت ها به بهترین وجه قادرند ماندگارترین تغییرات را ایجاد کنند؛ اینکه از قدرتی که مدت ها است در اختیار عده کمی قرار گرفته است، سوءاستفاده می شود و اینکه کشور ما نیز، مثل هر کدام از شهروندانش، استعدادهای زیادی دارد که منتظر تلنگرند. اما بعد از نتیجه اولیه ناامیدکننده در نیهومشایر<sup>۱</sup> فهمیدم باید از این رقابت خارج شوم.

آن شب، من و گروهم در سکوت و خسته از ماه ها فشار طولانی به ویرجینیا برگشتیم. درست بعد از ساعت یک صبح رسیدیم و هر کدام به راه های جداگانه ای رفتیم. نه ساعت بعد، به سه نفر از اعضای تیمم پیام دادم و آن ها را به خانه ام دعوت کردم تا تجربه اخیرمان را بررسی کنیم. مثل همیشه، زود از خواب بیدار شده بودم و به سراغ کارهای روزانه همیشگی ام رفتم.

وقتی مدیر تبلیغاتم، فرنک سدلر<sup>۲</sup> آمد، در را باز کردم و با خوش رویی با او احوال پرسی کردم و گفتم: «خوب، فکر می کنم باید موضوع رو فراموش کنیم. سرزنش کردن امور فایده ای نداره...»

چند ماه بعد، فرنک درباره آن روز با یکی از دوستان مشترکمان صحبت می کرد و من از دیدگاه او شگفت زده شدم. فرنک گفت: «بعد از مدت ها

1. New Hampshire

2. Frank Sadler



کار سخت و ازدست دادن همه چیز در یک شب، من به شدت اندوهگین بودم، اما حال کارلی کاملاً خوب بود. «فرّنگ اضافه کرد: «آن شب وقتی به خانه رسیدم کاملاً مأیوس بودم و از فکر اینکه فردا صبح باید به کارلی می‌گفتم مجبوریم بی خیال رقابت شویم عذاب می‌کشیدم. چطور باید اوضاع را روبه‌راه می‌کردم؟ علاوه‌بر آن، کارلی چه پاسخی می‌داد؟» او می‌گفت پیش از آن که زنگ خانه من را بزند، چند دقیقه جلوی در ایستاده و به گفت‌وگویی که می‌دانست باید باهم داشته باشیم فکر کرده بود. بالاخره وقتی زنگ زد و من در را باز کردم، از آنچه دیده بود، شگفت‌زده شده بود.

کارلی آنجا بود، کاملاً مرتب و منظم با لبخندی بزرگ روی لب‌هایش؛ سگ‌هایش با خوشحالی دم تکان می‌دادند و کنار او ایستاده بودند. تمام چیزی که می‌توانستم فکرش را بکنم این بود: «تو متوجه نیستی دیشب چه اتفاقی افتاد؟ می‌دونی این یعنی چی؟ چطور می‌تونی این قدر آرام باشی؟»

البته که می‌دانستم چه اتفاقی افتاده بود و برای ما چه معنایی داشت. من برای آن رقابت تمام انرژی‌ام را گذاشتم، تمام اهدافم، اشتیاقم و همین‌طور خلاقانه‌ترین ایده‌هایم را؛ تمام مدت باید خود را آرام و قوی نگاه می‌داشتم؛ اما کناره‌گیری از رقابت ریاست جمهوری تصمیم درست بعدی‌ام بود، به همین سادگی. این شکست نبود. دلیلی برای ناراحتی، غصه یا حسرت وجود نداشت. چنین تصویری، قدرت مرا تسلیم احساساتی می‌کرد که هرگز نتیجه‌ای برایم نداشتند. من رقابت‌م را با علم به این که شانس زیادی نداشتم آغاز کرده بودم. البته از اینکه برنده نشده بودم، ناراحت شدم؛ اما از این بخش از سفر طولانی چیزهایی آموختم و پیش رفتم؛ کاری که همیشه کرده‌ام.

«حالا قصد دارید چه کار کنید؟» این چیزی بود که همه رسانه‌ها بعد از شکست من در انتخابات ریاست جمهوری می‌خواستند بدانند. من هرگز فقط یک برنامه نداشته‌ام، هرگز درباره موفقیت‌هایم رؤیاپردازی نکرده‌ام، هرگز به هدفی که می‌خواستم روزی به آن برسم اتکا نکرده‌ام و هیچ مشکلی با باختن در انتخابات ریاست جمهوری نداشتم و با آن کنار آمدم؛ زیرا درحالی‌که همیشه برای برنده شدن آماده بودم، از باخت و انجام هر کار دیگری که تغییراتی برای بهتر شدن اوضاع ایجاد کند نیز واهمه‌ای نداشتم.

با در نظر گرفتن مسیری که قصه زندگی‌ام را تا به اینجا کشانده، تقریباً برای هر شنونده‌ای جالب است که رشته من در کالج تاریخ قرون وسطی و فلسفه بود، نه مدیریت کسب و کار، علوم سیاسی یا حتی بازاریابی. برایشان حیرت‌آور است وقتی متوجه می‌شوند در پایان چهار سال زندگی ارزشمند به عنوان کارشناس دانشگاه استنفورد، جایی برای رفتن نداشتم. مدرکم از دانشکده‌ای عالی بود، اما هدفی برای آینده نداشتم.



من فقط بعد از تلاش بی‌نتیجه در رشته حقوق بود که متوجه شدم: برای زندگی طرح و برنامه‌ای نداشتم. قرار بود چه کنم؟

تنها پاسخ به این سؤال این بود: «برو به کاری پیدا کن»؛ بنابراین تمرکز من به کسب درآمد معطوف شد؛ هر درآمدی. فقط باید کار می‌کردم.

در مرکز خدمات کاریابی کلی،<sup>۱</sup> جایی که در تابستان‌های کالج به صورت پاره‌وقت اشتغال داشتم، ثبت‌نام کردم و کارم را به عنوان کارمند موقت،<sup>۲</sup>

1. Kelly Services

2. Kelly Girl



عنوانی خودمانی که امروز به لحاظ سیاست کاری درست نیست، از سر گرفتم. در آن زمان مرکز کاریابی کلی، در خلال پیشرفتش در اواخر دهه ۱۹۴۰، راه ورود زنان را به نیروی کار تحت نظارت آقایان هموار می‌کرد. در ۱۹۷۷، ناامیدانه من نیز راهی به سمت آن آرزو کردم.

شرکتی که من را استخدام کرد، کارگزاری املاک و مستغلاتی در پالوآلتو<sup>۱</sup> بود به نام مارکوس و میلی چاپ<sup>۲</sup> که نه کارمند داشت. یکی از مسئولان پذیرش شرکت را ترک کرده بود. پس این شد کار جدید من: پاسخ‌گویی به تماس‌های تلفنی، تشکیل پرونده، تایپ قراردادها و ارسال ایمیل. باشد، کارچندان مهیجی نبود، اما ثابت بود و من قصد داشتم آن را به نحو احسن و با فداکاری انجام دهم.

چند دهه بعد، وقتی به آن تصمیم نگاه می‌کردم، دیدم که باعث تغییرات زیادی در زندگی من شده بود. امروز وقتی جوانان یا والدینشان از من پندی می‌خواهند، پاسخم همیشه این است: «کار پیدا کن، هرکاری، کارت را به عالی‌ترین شکل انجام بده. چیزهای زیادی درباره خودت یاد می‌گیری؛ فرصت روزی به سراغت می‌آد. برای عبور از موقعیت به اندازه کافی شجاع باش.»

خانمی که این اواخر با او صحبت می‌کردم برایم از اتفاقات روزهای اول کارش تعریف می‌کرد: «وقتی کارم رو شروع کردم ۲۱ ساله بودم. تازه دانشکده رو تموم کرده بودم و می‌خواستم شغلی واقعی داشته باشم.» او در مقام دستیار بازاریابی در شرکت مشاوره کوچکی، با حداکثر شصت کارمند، استخدام شد؛ به رغم ماهیت سطح پایین آن کار، به معاون ارشد رئیس بازاریابی که خانمی پنجاه ساله بود، گزارش کار می‌داد.

1. Palo Alto

2. Marcus and Millichap

او تعریف می‌کرد: «در حین بررسی برنامه‌هایم، رئیس‌م به من گفت چیزی که تونیا از داری یک مأموریت، یک رؤیا و یک هدف. به جای اینکه اجازه بدی زندگی برای توافق بیفته، تو باید برای زندگی اتفاق بیفتی.»

معاون ارشد به دستیار جوانش مشاوره می‌داد و آرمان‌های جبرانی خاصی را به عنوان هدف برایش تعیین می‌کرد. او این‌گونه توضیح می‌داد: «همیشه سعی کن دهه‌ای که در اون زندگی می‌کنی رو چند برابر کنی؛ مثلاً وقتی در دهه دوم عمرت هستی، عمرت رو هزاران بار دو برابر کن؛ وقتی در دهه سوم هستی، عمرت رو سه برابر کن؛ در دهه چهارم، چهار برابر و همین‌طور ادامه بده.»

وقتی به حرف‌های این خانم درباره برنامه معاون ارشد گوش می‌دادم، نمی‌توانستم به این موضوع فکر نکنم که اگر اکثر بازنشستگان می‌دانستند چطور این رویکرد را در زندگی به کار ببرند، چقدر می‌توانستند پول در بیاورند. فکر می‌کنم شش برابر ۶۵ سال ضرب در هزاران، حقوقی عالی برای اکثر مردم باشد.

دوست جدیدم ادامه داد: «علاوه بر جزئیات حقوق، رئیس‌م به من هشدار داد علایق خودم رو عنوان کنم. او می‌گفت اگه قرار بود روزی کسی من رو جدی بگیره، مصرانه می‌خواستم که معاون یا معاون ارشد باشم.»

«من هنوز تازه کار بودم کارلی! این خبر برام خیلی نگران‌کننده بود.»

امروز این خانم در شغلش بسیار موفق است (طبق استاندارد هرکسی)، بدون هیچ توصیه‌ای از رئیس سابقش؛ در چهره و رفتارش همان حس رهایی را می‌دیدم که خودم داشتم، وقتی به چشمان پدرم نگاه کردم و گفتم از رشته حقوق انصراف می‌دهم. آرامش عمیقی آنجا بود، اعتماد به نفسی واقعی. راضی از اینکه راه خودش را رفته بود. ما هر دو، با انتخاب سفری روحیه‌بخش، به زندگی به عنوان مقصد «نه» گفتیم.



اجازه بدهید برای لحظه‌ای از زاویه دیگری به این موضوع بپردازم. وقتی پانزده ساله بودم، پدرم که در آن زمان استاد دانشکده حقوق بود، وسایل خانواده را جمع کرد و ما را به غنا<sup>۱</sup> در غرب آفریقا برد. دولت غنا به تازگی قانون اساسی جدیدی تصویب کرده بود و پدرم فکرمی‌کرد تدریس به دانشجویان حقوق آن کشور برای درک، تفسیر و به کارگیری قوانین جدیدشان فعالیت لذت‌بخشی خواهد بود؛ بنابراین مستقیم به غنا رفتیم.

وقتی رسیدیم، با اتومبیل به سمت محل زندگی جدیدمان حرکت کردیم. از میزبانمان درباره تپه‌های بزرگی پرسیدم که در مناظر اطراف مسیر پراکنده بودند. «آیا تپه بودند؟» تعجب کردم. او خندید و با لهجه غلیظ و دلچسبی گفت: «نه، نه، اونا تپه‌های موریانه<sup>۲</sup> هستن.»

میزبان ما توضیح داد که تمام کار روزانه موریانه‌ها این است که با سرهای پایین آرام آرام راه می‌روند و خاک را از روی تپه‌ای به روی تپه دیگری حمل می‌کنند. او گفت: «همیشه همین کار رو تکرار می‌کنن، دور خودشون می‌چرخن و همون زمین قدیمی را تمیز می‌کنن.» بعد خندید و چیزی گفت که تا امروز به خاطر دارم: «می‌دونسی، آدما می‌تونن خیلی شبیه موریانه‌ها باشن، مگه نه؟»

کمی تأمل کردم. فکرمی‌کنم منظورش این بود که همه ما ممکن است در زندگی به چرخه‌ای یکنواخت دچار شویم؛ درحالی‌که فقط جلوی پایمان را نگاه می‌کنیم، دائماً به تکرار فعالیت بی‌معنی مشغول هستیم.

من معتقدم آن تپه‌های موریانه نمایش مناسبی از چیزی است که برای بسیاری از ما اتفاق می‌افتد. توقعات دیگران هم می‌تواند ما را دچار یکنواختی کند. در جامعه ما، همه فکرمی‌کنند که «مقصد» چیزی است

1. Ghana

2. Termite hills

که به آن نیاز داریم. موفقیت یعنی زندگی مان را برنامه ریزی کنیم.  
مثلاً همان طور که هر دانش آموز سال آخری دبیرستان تصدیق می کند،  
سؤال سه گانه ای در انتظار آن هاست:

کدوم دانشکده می خوای بری؟

چه رشته ای می خوای بخونی؟

بعدش چی کار می کنی؟

وقتی خودشان هجده ساله بودند، عده کمی از افرادی که مخاطب این  
سؤال قرار می گرفتند، ایده ای برای پاسخ به آن داشتند؛ اما حالا با همین  
پرسش ها نوعی هنجار فرهنگی را تقویت می کنند که می گوید: «باید  
بدانید که این سیستم ضروری است. اگر واقعاً می خواهید موفق شوید،  
باید روی مدرک خاصی از مؤسسه خاصی که شما را برای موقعیت خاصی  
آماده می کند، هدف گیری کنید.»

چیزی که آن دانش آموزان بدگمان سال آخر دبیرستان هنوز نمی دانند این  
است که بعد از اتمام دانشکده، با مجموعه سؤالات دیگری نیز مواجه  
می شوند: «فارغ التحصیلی مبارک! حالا کجا قراره کار کنی؟»

«دوست داری چه کاری پیدا کنی؟»

«چطور می خوای این موقعیتت رو ارتقا بدی؟»

«برنامه پنج ساله بعدیت چیه؟»

دانش آموختگان بیچاره با خودشان می گویند: «فکر می کردم قبلاً جواب  
همه سؤالی سخت رو دادم. منظورت اینه که بازم هست؟»

درحقیقت، همیشه سؤالات بیشتری هست. در فرهنگ ما چنین  
سؤال هایی فراوان است.

- برای کسانی که رابطه دارند: «کی می‌خواه ازدواج کنی؟»
  - برای کسانی که ازدواج کرده‌اند: «کی می‌خواه بچه‌دار بشی؟»
  - برای پدر و مادرانی که کودکی نوپا دارند: «خواهر یا برادری تو راه نداری؟»
- درباره نسل بعدی:

- «بچه‌هاتون کدوم دانشکده میرن؟»
- «دخترت کار پیدا کرد؟»
- «رابطه پسرت جدیه؟»
- «عروسی نزدیک نداری؟»
- «هنوز نوه دار نشدین؟»

و این سؤالات همچنان ادامه خواهد داشت؛ کی متوقف می‌شود؟ کسی نمی‌داند.

درواقع، من و شما می‌دانیم: تمام نمی‌شود، مگر اینکه تمامش کنیم. من به متوقف کردنش رأی می‌دهم.

وقتی کاری انجام می‌دهیم یا مسیری را دنبال می‌کنیم که نمی‌دانیم عاقبت آن چیست، طبیعی است که روزهایمان کسالت‌آور می‌شود. گاهی می‌دانیم چطور به مقصد برسیم؛ مانند وقتی که رابطه‌ای به هم می‌خورد، قدم بزرگی به سمت مقصد به نتیجه می‌رسد، یا مرحله بزرگی از زندگی آغاز می‌شود. گاهی هم نمی‌دانیم چرا و چگونه زندگی متوقف شده است. در هر صورت، در چنین شرایطی غریزه ما تلاش می‌کند راهی برای خروج از سکون پیدا کند. وقتی ندانیم چه کار دیگری باید انجام دهیم و نخواهیم به تراژدی موریانه گرفتار شویم، بشکن می‌زنیم و برنامه‌ای مخفی طراحی می‌کنیم.

- «می‌دونم این مشکل رو چطوری حل کنم. باید کار جدیدی پیدا کنم!»



- «می‌رم به شهر دیگه‌ای!»

- «رابطه جدیدی رو شروع می‌کنم!»

- «فقط به مبارزه جدید نیاز دارم! ماجراجویی جدید! عضلاتی قوی‌تر.»

روی همان «چیز» تمرکز می‌کنیم، هرچه که باشد؛ ذهن و قلبمان را متقاعد می‌کنیم که آن «چیز» ما را دوباره به پیش می‌برد؛ اما آن «چیز»، هرچند فریبنده، جادویی نیست. فقط به اندازه‌ای است که بتوانیم مسیر جدیدی را به انتها برسانیم. راز کوچک و کثیف ذهنی مقصدگرا (زندگی کردن طبق برنامه) این است که نمی‌تواند به قول خود عمل کند، آن هم نه فقط گاهی، بلکه همیشه. داشتن برنامه در زندگی، موفقیت و قطعیت، ترفیع و ثبات و نیز موقعیت و پول را ضمانت می‌کند؛ اما من بارها دیده‌ام که نتیجه‌ای کاملاً برعکس به همراه دارد. برای کسانی که به رویکرد «طبق برنامه» خو گرفته‌اند، فقط سه نتیجه احتمالی وجود دارد:

به هدف می‌رسید اما نمی‌توانید آن را حفظ کنید؛

به هدف می‌رسید اما نمی‌تواند شما را راضی کند؛

هرگز به هدف نمی‌رسید.

هرکدام از این نتایج در نوع خود ویران‌کننده است.

برخی افراد مقصدگرا به آرمان‌هایشان، مثلاً مقام، شرکت و حقوق، می‌رسند؛ اما قادر نیستند موفقیتی را که آن قدر مشتاقانه برایش تلاش کردند، حفظ کنند. مقام اجرایی عالی رتبه‌ای را می‌شناسم که بیش از دو دهه کار کرد تا عنوان مدیرعامل را به دست آورد. در یکی از کلاس‌هایی که در ام‌آی‌تی<sup>۱</sup> برگزار می‌کردم به عنوان استاد مهمان حضور داشت. او می‌گفت که از ۲۸ سالگی می‌دانست به این هدف خواهد رسید. به گفته

۱. Massachusetts Institute of Technology (MIT) مؤسسه فناوری ماساچوست که به ام‌آی‌تی معروف است.

خودش بالاخره رسید. آن‌ها کلید دفتر مدیرعامل را به دستش دادند و او را به خلبان جت شخصی‌اش معرفی کردند و امتیاز خرید و فروش سهام را مثل نقل و نبات، به اضافه حقوق هشت رقمی، به او تحویل دادند.

در ظاهر، او داشت رؤیایش را زندگی می‌کرد؛ اما پشت صحنه واقعیت متفاوتی آشکار شد. از آنجا که مسیر رسیدن به این موقعیت را با زورگویی و تهدید طی کرده بود، تیم ارشدش به او احترام نمی‌گذاشتند، کارمندانش به ندرت او را می‌شناختند و هیئت مدیره شرکت او را به اندازه کافی مسئول نمی‌دانست. در طول سه سال، رؤیای بزرگش به کابوس تبدیل گشته و خودش نیز منزوی شده بود. من فکر می‌کنم دلیل رسمی برکناری‌اش غفلت از بررسی دقیق صنعت در حال تغییر بود یا چیز بی‌معنی دیگری شبیه این؛ اما واقعیت روشن بود. او برای رسیدن به دفتر مدیرعامل قلدری کرده بود و مثل هر قلدر دیگری سرانجام رسوا شد.

زن جوانی را به خاطر دارم که بسیار مشتاق بود ازدواج کند و کرد؛ فقط برای اینکه چند سال بعد با عادت کنترل نشده مزمن خرید کردن، ازدواجش را نابود کند.

کشیشی را می‌شناسم که بدون خستگی، برای تشکیل گردهمایی مذهبی هزاران نفری تلاش کرد؛ فقط برای اینکه با رابطه‌ای نامشروع با یکی از اعضای مجموعه‌اش که برای خدمت‌رسانی آنجا بود، تمام زحماتش را به باد دهد.

شاگرد سال آخر دبیرستانی را به یاد می‌آورم که با بورسیه کامل وارد دانشگاهی معتبر شد؛ فقط برای اینکه تمام پول بورسیه را بعد از سال اول هدر دهد؛ آن هم برای مهمانی دادن، به جای اینکه حتی لای کتاب‌هایش را باز کند.



بچه‌هایی را می‌شناسم که از ورزش‌های جوانان به‌سوی ورزش‌های حرفه‌ای پرتर्फ‌دار می‌روند و فقط برای زندگی مجللی کوتاه، فرصتی را که به آن‌ها داده شده است، نابود می‌کنند.

قماربازانی هستند که جایزه بزرگ را می‌برند، فقط برای اینکه بعد از مدتی ثروت خود را از دست بدهند.

در سال‌های اخیر گزارشگرانی را دیده‌ایم که سرانجام به جایگاه مطلوب گویندگی خبر دست یافته‌اند، هنرپیشگانی که به اوج موفقیت رسیده‌اند، سیاست‌مدارانی که در موقعیت‌های تأثیرگذار قرار گرفته‌اند و مدیران استودیوهایی که قادرند روی هر فیلمی که مایل باشند، سرمایه‌گذاری کنند؛ هرچند به نظر می‌آید بالاخره ذات حقیقی‌شان آن‌ها را از گردونه رقابت خارج می‌کند.

وقتی بیش از حد روی مقصدی تمرکز می‌کنید، احتمالاً در انجام کاری که همیشه خواسته‌اید موفق می‌شوید؛ اما وقتی به هدف می‌رسید چگونه آدمی هستید؟ بارها و بارها دیده‌ام: مقدار شرافت مورد نیاز برای حفظ موقعیتی تأثیرگذار، در هر بازاری، هر صنعتی و هر نقشی، غالباً با سازش‌هایی که در مسیر صورت می‌گیرد، تغییر می‌کند.



یکی دیگر از پیامدهای ناخوشایند زندگی «طبق برنامه» این است که سرانجام به مقصد می‌رسید، اما نمی‌تواند شما را راضی کند. توصیف گرتروود استاین<sup>۱</sup>، نمایش نامه‌نویس، از تخریب خانه کودکی‌اش: «در آنجا، هیچ آنجایی نیست»، به کامل‌ترین شکل حق این مطلب را ادا می‌کند. شما مقصدی را مشخص و با اشتیاق به سمت آن حرکت می‌کنید، فقط

1. Gertrude Stein



برای اینکه خیلی زود بفهمید این شبیه چیزی نیست که باید باشد. اگر فوتبال حرفه‌ای را دنبال کنید، احتمالاً مصاحبه استیو کرافت<sup>۱</sup> با تام بریدی<sup>۲</sup> را بعد از سومین پیروزی اش در سوپر بول،<sup>۳</sup> در برنامه خبری ۶۰ دقیقه<sup>۴</sup> به خاطر دارید. به رغم کسب ثروت، شهرت و دستاوردهای بی نظیر با بازی در خط حمله، هنوز جای خالی چیزی احساس می‌شد.

در آن برنامه، بریدی صادقانه گفت: «چرا با داشتن سه جام پیاپی سوپر بول هنوز احساس می‌کنم چیز بزرگ‌تری در انتظار منه؟ منظورم اینه که شاید خیلی از مردم بگن: 'هی مرد! این همون چیزیه که باید باشه.' من به هدفم، به رؤیام رسیدم؛ اما خودم؟ فکر می‌کنم باید بیشتر از این باشه...»

کرافت پرسید: «چی؟»

- «کاش می‌دونستم! کاش می‌دونستم!»

ما تصور می‌کنیم در بالاترین جایی که آرزویش را داریم، «آنجایی» بزرگ وجود دارد، این طور نیست؟ در مقطعی از زندگی خودم، رسیدن به عنوان «دانش‌آموخته دانشکده حقوق» که برای پدرم آن قدر ارزش داشت، اوج آرزوی من بود. ما فقط اطمینان داریم که «آنجا» وجود دارد، مگر نه؟ اما به محض ورود باشکوه‌مان به آنجا متوجه می‌شویم که فریب خورده‌ایم.



سومین پیامد ناخوشایند رویکرد «طبق برنامه» در زندگی این است که هرگز به آن نمی‌رسید. تلاش می‌کنید، زحمت می‌کشید، جان می‌کنید؛ اما در هر صورت هرگز به مقصد نمی‌رسید.

هر وقت انتخاب می‌کنیم مقصدی را دنبال کنیم، خواه به آن برسیم یا نه،

1. Steve Kroft

2. Tom Brady

۳. Super Bowl: جام قهرمانی فوتبال آمریکایی

4. 60 Minutes

مشکلی در زندگی مان وجود دارد. ادعای من این است: اگر تابه حال خود را گرفتار این فکر کرده‌اید که «وقتی موفق بشم، بعدش...» به راحتی در دام «برنامه» افتاده‌اید.

- «وقتی ترفیع بگیرم، بعدش جدی ترمی شم.»

- «وقتی ازدواج کنم، بعدش انجامش می‌دم.»

- «وقتی حقوق بازنشستگی‌ام رو بگیرم، بعدش بهش می‌رسم.»

این عبارت‌های «وقتی که من... بعد...» را باید به عنوان داروی جنون‌آمیز طبقه‌بندی کرد که عوارض جانبی رایج آن شامل موارد زیر است: اضطراب شدید، احساس ناامنی فراگیر و احساس خشم توضیح‌ناپذیر. همچنین باعث کاهش اعتماد به نفس، خودشیفتگی شایع، افسردگی شدید و بروز شرایط موریانه‌وار کُشنده عاطفی و روحی به نام بگن، بگن، بگن، بگن، بگن نیز می‌شود.

راستش را بخواهید، موافقت با «برنامه»، تجارت واقعاً خطرناکی است و عوارض جانبی آن از آنچه می‌دانیم واقعی‌تر است. چرا؟ زیرا اگر به مقصد برسیم، اما نتوانیم موقعیت خود را حفظ کنیم، در معرض خودویرانی قرار می‌گیریم؛ اگر به مقصد برسیم، اما متوجه شویم غیرعملی و ناامیدکننده است، با سرخوردگی فلج‌کننده‌ای دست‌به‌گریبان می‌شویم؛ اگر اصلاً به مقصد مان نرسیم، به یأس و ناامیدی دچار می‌شویم که می‌تواند به سرعت ما را زمین‌گیر کند. گاهی این مقصدها زندگی خودشان را ادامه می‌دهند و کنترل فرایندی را به دست می‌گیرند که گمان می‌بردیم در اختیار ماست. هیچ‌کدام از این گزینه‌های نابسامان، نمایانگر زندگی دلخواهی نیستند که انتظار داشتیم؛ به نظر من هیچ‌کدام از این‌ها شبیه موفقیت نیست. توصیه من، همان‌طور که احتمالاً تا الان به آن پی برده‌اید، این است که یک بار



برای همیشه از شربنامه خلاص شوید؛ اما اگر رویکرد مقصدگرا را رها کنیم، ذهن خود را بر چه چیزی متمرکز کنیم؟ اگر توافق کنیم که تبعیت از برنامه مسیری اشتباه است، پس چه چیزی را باید دنبال کنیم؟ اجازه دهید توجه خودمان را به این پرسش‌های مهم معطوف کنم. فکرمی‌کنم پاسخ‌ها باعث دلگرمی شما شود.



قبلاً گفتم که در روزهای کارم در شرکت پیمان‌کاری، در مقام مسئول پذیرش، مسیر مشخصی در ذهن نداشتم و از آنجاکه به پیروی از پدرم، یعنی وکیل شدن، بی‌علاقه بودم، فکرمی‌کرد من دوست دارم وقت تلف کنم. او می‌گفت: «کار سخت و تعالی؛ اگر هیچ کار دیگه‌ای نمی‌کنی، حداقل این دو کار رو انجام بده.»

بنابراین تصمیم گرفتم به دو اولویت پدرم عمل کنم. همیشه کمی زودتر می‌رسیدم و کمی دیرتر می‌رفتم. از هرکسی که وارد لابی ما می‌شد، دوستانه استقبال می‌کردم و می‌کوشیدم نیازهایشان را با محبت و احترام تأمین کنم. از هرگونه زیاده‌روی در روابط اجتناب می‌کردم و در عوض درباره همه حرف‌های خوب می‌زدم. برای امور کوچک راه‌های جدید خلاقانه‌تر و کارآمدتر پیدا می‌کردم و متوجه شدم که تأثیر زیادی هم داشتند. طوری رفتار می‌کردم که گویی برای آن موقعیت بسیار سپاسگزارم؛ واقعاً هم بودم. در گفت‌وگوهایم صادق بودم. کارمندان دیگر را تشویق و دلگرم می‌کردم. وقتی مدیرم پیشنهاد می‌داد، با گوش جان می‌شنیدم. هرکاری در توانم بود انجام می‌دادم تا یاریگر گروه باشم و تمام آن مدت هیچ هدفی نداشتم. «هیچ ایده‌ای نداشتم که می‌خواستم با زندگی‌ام چه کنم.»

در طول شش ماه کارم در شرکت، دو نفر از همکارانم نزد من آمدند و گفتند: «کارلی، ما نمی‌تونیم کمکت کنیم، ولی می‌بینیم چقدر سخت کار می‌کنی، چقدر مبتکر هستی و چه ظرفیتی داری. دوست داری ببینی ما تو دنیای پیمانکاری چیکار می‌کنیم؟ شایدم بخوای کار مشابهی انجام بدی؟»

- «بله دوست دارم، خیلی دوست دارم.»

گرچه هیچ‌وقت کارگزار املاک نبودم، عاشق این کار شدم. دنیایی بود که زیاد در موردش نمی‌دانستم. عاشق کار گروهی، تمرکز روی نتیجه عملی و تعامل با مشتریان شدم. وقتی همکارانم به استعدادم پی بردند، مرا به دنیای خودشان وارد کردند. به خاطر تشویق مداوم آن‌ها، بالاخره در رشته مدیریت کسب و کار<sup>۱</sup> ثبت‌نام کردم و آن را به اتمام رساندم که باعث شد به عنوان مدیر مالی در شعبه واشنگتن دی‌سی شرکت ای‌تی‌اندتی<sup>۲</sup> استخدام شوم؛ عنوانی دهان‌پرکن برای فروشنده‌ای تازه‌کار که از نظر پدرم آن قدر موفقیت‌آمیز بود تا دیگر هرگز از رسوایی دانشکده حقوق حرفی نزند. در ای‌تی‌اندتی، برای اولین بار متوجه شدم خیلی هم بد نیست که گاهی برنامه‌ای داشته باشم. سعی نمی‌کردم برنامه‌ای نداشته باشم؛ فقط هیچ برنامه‌ای نداشتم. در حقیقت، آن قدر از برنامه‌ریزی فراری بودم که حتی هرگز به برنامه پس‌انداز کارمندی (سخاوتمندانه) ملحق نشدم. اشتباه خیلی خیلی بزرگی بود. شاید گاهی داشتن برنامه اشکالی نداشته باشد. هرگاه به گروهی معرفی می‌شوم، نتیجه مطالعه رزومه من این است: در شرکت ای‌تی‌اندتی فروشنده‌ای تازه‌کار بود. ده سال بعد، کارمند ارشد

1. Master of Business Administration (MBA)

2. AT&T: بزرگ‌ترین شرکت مخابرات تلفن ثابت، سرویس‌دهنده اینترنت پهن‌بند، اشتراک تلویزیون اینترنتی و دومین اپراتور شبکه تلفن همراه آمریکا. دفتر مرکزی آن در دالاس تگزاس است.



شرکت شد. بعد از او دعوت کردند مدیریت اسپین-آف<sup>۱</sup> فناوری های لوسنت<sup>۲</sup>، بزرگترین عرضه‌کننده اولیه سهام در آن زمان<sup>۳</sup> را به عهده بگیرد. در سال ۱۹۹۹، اولین خانمی بود که با عنوان مدیرعامل، ریاست شرکت هیولت پاکارد (اچ.پی)،<sup>۴</sup> پنجاهمین شرکت بزرگ آمریکایی از نظر درآمدزایی<sup>۵</sup> را پذیرفت.

به نظر می‌رسد رؤیای دفتر مدیرعاملی در ذهن و آماده‌کردن برنامه‌ای برای هر قدم از مسیر خوشایند و آسان است؛ اما اصلاً این طور نیست. در جلسات پرسش و پاسخ، دانشجویان دانشکده بازرگانی همیشه می‌پرسند که چه وقت فهمیدم مدیرعامل شدم و من پاسخ می‌دادم: «روزی که پیشنهاد کار در شرکت هیولت پاکارد را پذیرفتم.» در حقیقت، هرگز برنامه‌ای در کار نبود؛ به جای آن «مسیر» وجود داشت. مسیر کار سخت و تعهد به تعالی، شرایط هرچه می‌خواست باشد؛ مسیر حرکت به سمت مشکلات به جای فرار از آن‌ها؛ مسیر کشف استعداد دیگران از طریق همکاری با آن‌ها به منظور ایجاد نظم در امور؛ مسیر تشخیص فرصت‌ها وقتی در می‌زنند و شهامت عبور از در.

می‌بینید، وقتی برای آینده به برنامه متکی نباشیم، آزادیم که توجه خود را به چشم‌انداز جایی که در آن قرار داریم متمرکز کنیم. به جای اینکه سرمان را پایین بیندازیم و در رخوت خود باقی بمانیم، می‌توانیم انسان‌ها، مسائل

۱. Spin-off: عملی که در آن یک شرکت بخش‌های خود را به تجارت‌های جداگانه تقسیم می‌کند.

۲. Lucent Technologies: شرکت تجهیزات مخابراتی آمریکایی و چندملیتی که در سال ۱۹۹۶ در پی جدایی از شرکت مخابراتی ای‌تی‌اندتی راه‌اندازی و در سال ۲۰۰۶ بعد از ادغام با آلکاتل و تشکیل آلکاتل-لوسنت منحل شد.

۳. INITIAL Public Offering (IPO): اولین فروش سهام توسط یک شرکت خصوصی که طی آن به یک شرکت عمومی تبدیل می‌شود.

۴. Hewlett-Packard (HP): یک شرکت آمریکایی چندملیتی فناوری اطلاعات که دفتر مرکزی آن در سیلیکون ولی کالیفرنیاست.

و فرصت‌های اطرافمان را بهتر ببینیم و با تعامل مثبت، امور را برای ایجاد اوضاع بهتر تغییر دهیم. لازم است از زندگی آزار دهنده «بر مبنای برنامه»، به زندگی «بر مبنای مسیر» تغییر جهت دهیم.

ما با اتکا به مجموعه‌ای کاملاً تحت کنترل از ویژگی‌های شخصیتی مان، در مسیر باقی می‌مانیم. ویژگی‌هایی که ما را از درون برای شکار فرصت‌های مناسب در زمان مناسب با اعتماد به نفس کامل، خرد و متانت آماده می‌کند. مسیر رسیدن به استعداد هایمان، ما را برای دستیابی به زندگی دلخواه‌مان آماده‌تر می‌سازد و چون من در این مسیر بوده‌ام، زندگی‌ام سرشار از دستاورد، ماجراجویی، عشق، سپاسگزاری، شادی و همکاری مثبت است.

با این همه، زندگی من هم سهمی از اندوه، تراژدی، درد، ناراحتی و ناامیدی دارد. ماهیت زندگی همه با فراز و فرود همراه است. مسیر ادعا نمی‌کند که اوضاع همیشه خوب خواهد ماند، تصمیم‌گیری همیشه آسان خواهد بود یا پیامدها هرگز ناامیدمان نخواهند کرد.

وقتی که مدیر تبلیغاتم، فرنک سدلر، صبح روز بعد از نتایج اولیه نیه‌م‌شایر جلوی در خانه‌ام ایستاده بود و از گفت‌وگو با من می‌ترسید، به این دلیل حال من واقعاً خوب بود که «هنوز کاملاً در مسیر قرار داشتم». اگر ارزش خودم را به پیروزی در انتخابات - نه ریاست جمهوری - وابسته کرده بودم، البته که ویران می‌شدم. در عوض، ایستادم، خودم را آماده کردم و با دقت به حرکت به سمت جلو ادامه دادم؛ همیشه به سمت جلو.

همان‌طور که آن روز صبح فرنک با تردید به من نگاه کرد، ممکن است وقتی شروع به یافتن راه خود می‌کنید مردم نیز ابرو بالا بکشند و با تعجب به شما نگاه کنند. توصیه من این است که وقتی با چنین واکنشی مواجه



می‌شوید، «ادامه دادن را کنار نگذارید.» به خودتان یادآوری کنید که می‌توانید بدون اینکه زمین بخورید، چند ضربه سخت را تحمل کنید؛ درحقیقت، از آن ضربات سخت نیرو، خرد و برکت می‌گیرید. می‌توانید به تلاش‌های خود بچسبید و درنهایت پیروز شوید. می‌توانید تمام پیچ‌وخم‌های جاده را بدون سردرگمی و آشفتگی تاب بیاورید.

من همیشه عاشق واژه «فرازوفروود زندگی»<sup>۱</sup> بوده‌ام؛ زیرا گفتنش بسیار جالب است؛ اما مهم‌تر اینکه تمام تغییرات، نوسانات و انحرافات که زندگی ما را پربار، فصولمان را به یادماندنی و هر سالمان را از سال بعدی متمایز می‌سازد، ثبت می‌کند.

من به شما قول می‌دهم: شما حقیقتاً می‌توانید طوری زندگی کنید که فرازوفروود زندگی ناامیدتان نکند؛ درحقیقت، این فرازونشیب‌ها سوخت سفر شما را تأمین می‌کنند.

- شما با مقاومت خود شناخته می‌شوید؛

- شما با تلاش خود شناخته می‌شوید؛

- شما با آرامشی که به هر فضایی می‌بخشید، شناخته می‌شوید؛

- شما می‌توانید مهربانی، سپاسگزاری و عقیده و نیروی خود را به نمایش بگذارید؛

- شما می‌توانید فقط با همکاری، هر چیزی را در جهت بهتر شدن تغییر دهید؛

- شما می‌توانید راه خود را پیدا کنید و هرگز دوباره گم نشوید.

1. Vicissitudes

نشر کتاب (nbbookcity.com)



# فصل سوم

چیزی که اشتباه است،

درست هم هست

## چیزی که اشتباه است، درست هم هست مشکلات، سنگ فرش زیر پای شما

در این مرحله، امیدوارم این سؤال به ذهنتان خطور کرده باشد: «خوب، چطوری باید این مسیر را پیدا کنم؟»

سؤال خوبی است؛ سؤالی ضروری و منطقی. همیشه وقتی به مردم اطمینان می‌دهم که پیدا کردن مسیر به هیچ رمز و راز جادویی، کلاس گروه درمانی، بازی و مراسم عجیب و غریبی نیاز ندارد، آرام می‌شوند. در حقیقت، مسیر هر روز پیش روی شماست و یافتن آن بسیار آسان است: «یک مشکل را بیابید و آن را حل کنید»؛ فقط همین.

یک مشکل معنادار پیدا کنید که به شما نزدیک باشد، شما را تحت تأثیر قرار دهد و برایتان مهم باشد. سپس تلاش کنید آن را حل کنید. مشکلات سنگ فرش زندگی هستند. حل کردن مشکلات به شما می‌گوید که دارید مسیرتان را پیدا می‌کنید.

چیزی که در شرایط فعلی شما «اشتباه» به نظر می‌رسد، می‌تواند درست هم باشد. شاید یک مثال به روشن شدن موضوع کمک کند.

در بخشی از کشوری که من زندگی می‌کنم، مهم‌ترین جاذبه طبیعی، یعنی یکی از طولانی‌ترین مسیرهای پیاده روی جهان، مسیر پیاده روی آپالاجی<sup>۱</sup> معروف قرار دارد. این مسیر پریچ و خم به طول تقریبی ۲۲۰ مایل در چهارده ایالت آمریکا از جورجیا تا مین، شامل ویرجینیا، جایی که من زندگی می‌کنم، امتداد دارد. سالانه بیش از دو میلیون نفر از آن بازدید می‌کنند. برای عده‌ای این مسیر در محل زندگی‌شان قرار دارد، اما برای

۱. Appalachian Trail: مسیر پیاده روی در ایالت‌های شرق آمریکا واقع در گستره ایالت جورجیا تا ایالت مین به طول حدود ۳۵۰۰ کیلومتر.

عده‌ای نیز حدود یک روز پیاده‌روی زمان می‌برد. چیزی که این پیاده‌گردها را به اینجا می‌کشاند، صرف‌نظر از این که چقدر می‌مانند، «نشانه‌های مسیر» است؛ همان چیزی که همیشه تجربه آنان را پیش‌بینی‌پذیرتر می‌کند.

این نشانه‌های پهن سفید که روی بیش از ۱۶۵ هزار تنه درخت، قرارگاه و صخره در طول مسیر قرار گرفته‌اند، به پیاده‌گردها خاطرنشان می‌کنند مهم نیست جنگل چقدر متراکم بوده یا همه چیز در امتداد مسیر بین ایستگاه‌های امداد رسانی چقدر دور افتاده است، آن‌ها همچنان در مسیر قرار دارند. به روشی مشابه، عشق، کار و مشکلاتی که در زندگی با آن‌ها مواجه می‌شویم، تأییدی برای ماست تا بدانیم با وجود همه این‌ها هنوز در مسیر قرار داریم.

هرگاه سازمان‌ها از مؤسسه من، شکوفایی استعداد، کمک می‌خواهند به این دلیل است که «مشکلاتی دارند و می‌خواهند آن را حل کنند.» فروپاشی رابطه، بی‌ثباتی نام‌های تجاری یا پیچیدگی‌های عملیاتی آن‌ها را در تنگنا قرار داده و امیدوارند که چند روز حضور در دوره آموزشی کارگاه مهارت‌های رهبری، در گشایش کارشان تأثیر قطعی بگذارد.

گاهی مردم امید دارند ما راه حل مشکلاتشان را به آن‌ها نشان دهیم. در عوض، ما می‌گوییم خودشان هرچه را که برای حل مشکل لازم است، دارند. وظیفه ما دادن ابزار و تعلیم و تمرین به آن‌هاست، طوری که به رهبران، یاوران و متفکران کارآمدتری تبدیل شوند.

مشکلات بخشی از سازمان یا زندگی هستند. جمله «همه چیز مرتبه» همیشه افسانه است. به هر حال، هرگاه مردم یا سازمان‌ها بر مشکلات



به خوبی متمرکز شوند و به جای نادیده گرفتن یا شکایت کردن برای حل آن‌ها تلاش کنند، در مسیر درست قرار دارند. من در طول دوره، بارها به مراجعه‌کنندگان خود یادآوری می‌کنم «تمرکز بر مشکلات واقعی یعنی شما در مسیر هستید.» حل مشکلات فقط نتیجه رهبری خوب نیست؛ بلکه نتیجه زندگی خوب است.



وقتی برای اولین بار به شرکت ای تی اند تی ملحق شدم، هر جا می‌رفتم متوجه مشکلات می‌شدم؛ مشکلات بزرگ و کوچک، مشکلات مهم و کم‌اهمیت، مشکلاتی که به گروه کاری خاصی مربوط می‌شد و مشکلاتی که همه ما را تحت تأثیر قرار می‌داد. بعدها متوجه شدم برخی از آن‌ها از سال‌های قبل وجود داشتند و همچنان حل نشده باقی مانده بودند. سایر مشکلات جدید و تازه بودند، اما در هر صورت باعث ایجاد خسارت می‌شدند.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردم، در آن زمان تجربه رهبری یا کسب و کار نداشتم. اطلاعاتم درباره صنعت ارتباطات در حد صفر بود. هرگز در زندگی، کسی یا چیزی را مدیریت نکرده بودم. من زنی تنها و بی‌مهارت، در دریایی از مردان خبره در صنعتی پیچیده، بودم. بسیار آسان‌تر بود که سرم را پایین بیندازم و امیدوارم باشم که یک روز دیگر بدون آشکار شدن بی‌کفایتی‌هایم دوام بیاورم؛ اما آن مشکلات آزاردهنده مدام به من چشمک می‌زدند.

- «کسی نباید برای این مسائل کاری انجام بده؟»

لحظه سرنوشت‌ساز وقتی از راه رسید که دریافتم چرا مشکلات مرتب وخیم‌تر می‌شدند. علتش این نبود که کسی آن‌ها را نمی‌دید. علتش این

نبود که کسی را تحت تأثیر قرار نمی داد. حتی علتش این نبود که کسی اهمیت نمی داد و قطعاً علتش این نبود که هیچ کس ایده‌ای برای به‌تر کردن امور نداشت. علت این بود که وضع موجود،<sup>۱</sup> چیزی که هست و چیزی که همیشه بوده است، قدرت زیادی دارد.

چرا وضع موجود تا این حد قدرتمند است؟ چون برخی از مردم، شناخته شده را به ناشناخته ترجیح می‌دهند. برخی روی چیزهایی که وجود دارد، سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ بنابراین ترجیح می‌دهند با مشکلات حل نشده زندگی کنند. آن‌ها نمی‌خواهند چیزی تغییر کند.

اما اصل مطلب این است: در مقابل کسی که برای حفظ وضع موجود سرمایه‌گذاری کرده است، افراد زیادی هستند که می‌دانند چه کاری باید صورت گیرد تا کارها «بهتر» شود. درحقیقت، بارها آموخته‌ام که نزدیک‌ترین افراد به مشکل و متاثرترین افراد از آن، همیشه ایده‌های خوبی برای حل آن دارند؛ اما اغلب از آن‌ها درخواست نمی‌شود، به آن‌ها مجالی داده نمی‌شود، یا خودشان فرصت را غنیمت نمی‌شمرند؛ زیرا نمی‌دانند چه قدرتی برای برهم زدن وضع موجود دارند. آموخته‌ام وقتی کسانی که موقعیت را درک کردند به حساب آوردم، یا با آن‌ها همکاری کردم و حامی‌شان بودم، به کمک هم توانستیم نظم امور را در جهت به‌تر شدن اوضاع و حل مشکل تغییر دهیم.



هم‌اکنون یاد گفت‌وگویی افتادم که با مهندسی به نام جیم داشتم. او از آن دسته افرادی بود که اکثر مواقع توجه کسی را جلب نمی‌کرد. هر روز سر

1. Status quo



ساعتی مشخص می‌آمد، اتوموبیلش را در نقطه‌ای مشخص پارک می‌کرد، پشت میزش به تنهایی ناهار می‌خورد و در پایان وقت اداری، بدون هیچ سروصدایی شرکت را ترک می‌کرد. آرام بود و هیچ جسارتی نداشت؛ بنابراین دیگران او نادیده می‌گرفتند. اکثر مردم او را متین، اما بی‌خرد و همین‌طور قابل اعتماد، اما معمولی توصیف می‌کردند.

من به تازگی رئیس جیم شده بودم و به همین دلیل چیز زیادی درباره مهندسی و خود جیم نمی‌دانستم. بنابراین یک روز نشستم و از او خواستم درباره کارش و اینکه چه می‌کرد، توضیح دهد؛ هر روز درباره مشکلات احتمالی کارش از او سؤال می‌کردم.

جیم لحظه‌ای به من نگاه کرد، انگار که داشت سبک سنگین می‌کرد که آنچه را در ذهن دارد فاش کند یا نه.

- «خوب، یه چیزی هست که برام عجیبه...» جیم مدارهایی را طراحی کرده بود و هر ماه ای‌تی‌اندتی به خاطر آن‌ها قبض دریافت می‌کرد.

جیم گفت: «متوجه شدم که صورت حساب‌های سازنده مدار هیچ وقت دقیقاً منعکس کننده طرح‌هایی که من تحویل می‌دم نیست.»

از او پرسیدم: «خوب، فکر می‌کنی برای این مسئله چکار باید بکنیم؟»

جیم جواب داد: «فکر کنم باید چکشون کنیم.»

از او خواستم فاکتورها را بررسی کند. من منابع را برایش تأمین کردم؛ بنابراین

جیم می‌توانست آن‌ها را دقیق‌تر و منظم‌تر کنترل کند. نگفتم؟ حق با

جیم بود! از ما سوءاستفاده می‌شد، آن هم نه به مقدار جزئی. اصلاح آن

صورت حساب‌های اشتباه برای ای‌تی‌اندتی، فقط در سال اول ۳۰۰ میلیون

دلار ذخیره کرد.



در فصل بعد، درباره قدرت همکاری که در این مثال هم بسیار آشکار بود، صحبت خواهیم کرد؛ اما فعلاً اجازه بدهید توجه شما را به اصولی اساسی جلب کنم که فاش شد. جیم از وجود مشکل آگاه بود. او فکر می کرد قبلاً مسئله بدون پاسخی را مطرح کرده که کسی علاقه ای به حل آن ندارد. وضعیت موجود همین بود. وقتی من به دنبال مشکل بودم، خودش را نشان داد، شفاف شد، بررسی گردید و سرانجام حل شد.

حل آن مشکل برای تیم ما بُردی بزرگ بود؛ چون نه تنها میلیون ها دلار برای شرکت ذخیره کرد، بلکه اعتبار سازمانی جیم را نزد مافوق هایش افزایش داد، حمایت و احترام بیشتر همکارانش را برایش به همراه آورد، درک او را از کارکرد پیچیدگی های امور خارج از دخالت مستقیمش افزایش داد و اعتماد به نفس او را تقویت کرد. حل آن مشکل بدیهی، جیم را برای حل مشکلات بزرگ تر در روزهای آتی آماده کرد. مشکلات ما مسیر را به سمت تمام توانایی هایمان هموار می کنند. حل مسئله چیزی است که باعث پیشرفت ما می شود.



در طول سال ها فهمیده ام اگر فعالانه در جایی مشغول حل کردن مشکلی نباشم، توانایی تجربه اندوزی و یادگیری ام افزایش نمی یابد. علتش این است که فرصت ها برای رشد و توسعه فردی همیشه در دل مشکلات پنهان هستند. درست مثل وقتی که آب نبات چوبی<sup>۱</sup> شکلاتی می خوریم و برای اینکه به مغز خوشمزه داخل آن برسیم، مجبوریم آن را به تکه های کوچک خرد کنیم.

1. Tootsie Pop

شبيه اين توضيح دلچسب را مي توانيم در كتاب جذاب كودكانه با مشكل چه كار مي كنسي؟<sup>۱</sup> نوشته كوبي يامادا<sup>۲</sup> ببينيم. شخصيت اصلي پسر بچه اي مدرسه اي است كه يك روز صبح از خواب بيدار شده و متوجه مي شود مشكلي دارد؛ زيرا ابرسياه شومي بالاي سر او مي چرخد. پسر ك اين مشكل را نمي خواست، دعوتش نكرده بود و دوستش نداشته؛ اما مشكل آنجا بود. مثل همه مردم مي كه به مشكل واكنش نشان مي دهند، پسر ك هرچه در توان داشت انجام داد تا آن را دور كند. او مي گويد: «بهش شليك كردم، بهش اخم كردم، سعي كردم نادیده بگیرمش، اما بي فايده بود.» مشكل همچنان وجود داشت و حتي بزرگ تر شد. پسر كوچك با نگراني فكر كرد: اگر مشكل همه چيز را در زندگي اش تحت الشعاع قرار دهد چه؟ اگر او را بيلعد؟!

همچنان كه داستان پيش مي رود، ابرسياه بزرگ و بزرگ تر مي شود تا عاقبت كل صفحه را فرا مي گيرد. تا حالا پسر ك آن را «نادیده» گرفته است، ولي ديگر نمي تواند اين گونه زندگي كند؛ بنابراين تصميم مي گيرد دست از نگراني بردارد و به جاي آن مشكل را حل كند. قلم پير،<sup>۳</sup> جوهردان، صفحه سفيد كاغذ خشك كن و خط كش تي<sup>۴</sup> را برمي دارد. درحالي كه صورتش از عرق خيس شده است، مسير دقيق ترسيم مي كند. او استراتژي خود را بررسي و سپس برنامه ريزي مي كند، مي آزمايد و آن قدر اصلاح مي كند تا براي واقعه بزرگ آماده مي شود. او با تمام توانش با مسئله مواجه خواهد شد، آن را مغلوب خواهد كرد و «پيروز» خواهد شد.

1. What Do You Do with a Problem

2. Kobi Yamada

3. Quill pen

4. T square



سپس پسر کوچک با عینک هوانوردی مناسبی به آسمان می‌پرد، بازوانش را کاملاً می‌گشاید و با سر به سمت مشکل حمله می‌کند. آنگاه شگفت‌انگیزترین کشف را انجام می‌دهد: چیزی درون آن ابر سیاه بزرگ هست. پسرک با خوشحالی می‌گوید: «مشکلم یک فرصت داره! یک فرصت برای من که بتونم یاد بگیرم و بزرگ بشم. شجاع باشم و کاری انجام بدم.»

در بخش پایانی کتاب می‌بینیم که پسرک و دوستانش، بدون هراس از مشکلاتی که ممکن است در آینده پیش بیاید، با باد مواجه می‌شوند. او در چنین سن حساسی، حقیقت امور را درمی‌یابد! اگر دوستانه با مشکلات مواجه شویم، می‌توانند دوستان ما باشند. می‌توانیم به جای اینکه از آن‌ها ناراحت و خشمگین باشیم، با آن‌ها دوست شویم. به جای پس زدن مشکلات، می‌توانیم به آن‌ها خوشامد بگوییم.



اگر شما هم شبیه اکثر کسانی باشید که دیده‌ام، احتمالاً گفتن این حرف‌ها درباره دوستی با مشکلات شما را نگران کرده است. درواقع، وقتی با مشکلی مواجه می‌شویم، تمایلی به شاد شدن نداریم. غرولند کردن؟ بله؛ شکایت کردن؟ البته. درد دل کردن با کسی که به حرف‌هایمان گوش کند؟ شاید. وقتی مشکلی پیش می‌آید این‌ها پاسخ‌های واکنشی هستند. دویدن به سمت مشکلات؟ نه خیلی. درعوض، تمایل داریم از آن‌ها فرار کنیم. به همین علت است که به رغم غرغر کردن و شکایت کردن، شرایط ثابت می‌مانند و ما همچنان ناامید هستیم و حتی یک مشکل هم حل نمی‌شود.



عجیب است که چقدر دلمان می‌خواهد مثل پسرک کوچک کتاب، بدون هراس از آینده روبه باد بایستیم، حتی وقتی با لجبازی در لجن‌زار شرایط موجود گیر کرده‌ایم و از بخت بدمان آزرده‌ایم؛ این طور نیست؟ چه چیزی مانع می‌شود تمام انرژی، تمام تلاش و بهترین ایده‌هایمان را برای حل موضوعی که ما را گرفتار کرده است، به کار نگیریم؟ چه چیزی مانع می‌شود از دانش و راه‌حل‌های گذشته عبور کنیم و به جای حرکت به جلو، به عقب برویم.

دریافته‌ام که با وجود گفتن حرف‌های متقاعدکننده درباره توانایی مردم، بسیاری از آن‌ها نمی‌خواهند مشکلات را حل کنند. اشتباه برداشت نکنید؛ «آن‌ها فقط می‌خواهند مشکلات حل شوند»، اما نمی‌خواهند کاری برای حل آن‌ها انجام دهند.

چنین اشخاصی در سیاست فراوانند. برای من جالب و حیرت‌آور است کشوری که دولتش در ابتدا می‌خواست شهروندان قانون‌گذار را افزایش دهد، در عوض خودش به سیاست‌مداری حرفه‌ای تبدیل شد. وقتی دولت ما در ابتدای دوره رشد خود بود، رهبران ما امیدوار بودند که معلمان، پزشکان، صاحبان مشاغل، کشاورزان و یا وکلایی که به بهترکردن شرایط کشور علاقه داشتند، با وقفه‌ای کوتاه در شغل‌های خود - حداقل چند سال - در پست‌های منتخب در واشنگتن دی‌سی خدمت کنند. گفتم وقفه‌ای کوتاه؟ امروزه سیاست‌مداران با راه‌اندازی کسب‌وکار در واشنگتن و برگشتن به زندگی شهروندی عادی به ما این پیغام را می‌دهند که آن‌ها واقعاً نمی‌خواهند مشکلات را حل کنند و باعث پیشرفت کشور شوند. اگر می‌خواستند مشکلات را حل کنند، این کار را کرده بودند.

گرچه ممکن است مسخره به نظر برسد که انگشت اشاره را به سمت مقامات دولتی بگیریم و من و من کردن و این پا و آن پا کردن آن‌ها را سرزنش کنیم، درواقع این فرهنگ است که سیاست را تحت الشعاع قرار می‌دهد. چیزی که «ما مردم» می‌پذیریم، سیاست‌مداران ما روزی باور خواهند کرد. چیزی که برای «ما مردم» اولویت دارد، سیاست‌مداران ما روزی محترم خواهند شمرد. چیزی که «ما مردم» ابراز می‌کنیم، سیاست‌مداران ما روزی از آن حمایت خواهند کرد. پس تنها کسانی که باید سرزنش شوند، من و شما هستیم. اگر نظام سیاسی در حل مؤثر و کارآمد مشکلات ناتوان است، به این علت است که ما در ابتدا در حل مشکل ناتوان بودیم. این ناتوانی، با ناتوانی ما در حل مسئله سیاست‌مداران حرفه‌ای آغاز شد. علت شکست ما ساده و کاملاً آشکار است: مشکل مشکلات این است: برای اینکه به راه حل ضروری برسیم «چیزی باید تغییر کند». حل مشکلات همان «چیز» است، اما مردم «تغییر را دوست ندارند».



«تغییر» واژه‌ای دردسرساز و مفهومی دردسرافرین است! گاهی می‌گوییم که تغییر خیلی شبیه آسمان است: همه دوست دارند به آسمان بروند، اما هیچ‌کس نمی‌خواهد بمیرد. تغییر مستلزم مرگ است، آن هم چه مرگی: «مرگ وضعیت موجود»؛ اما درست همان طور که طبیعت پیش از آنکه بهار شکوفه‌هایش را به نمایش بگذارد، باید به خواب رود و هر زمستان آتش شود، من و شما هم بدون تمایل اولیه به «کشتن چیزی» هرگز نخواهیم توانست به سطح جدیدی از کارایی، سودمندی و مهارت دست پیدا کنیم؛ همان استعداد نهفته‌ای که مشتاقانه آرزوی درک آن را داریم.



- افکار ملال آور به ذهن می‌رسد؛

- ارتباط نسنجیده؛

- بدبینی<sup>۱</sup> زیاد؛

- تعهد ناکافی؛

- و بعد خودبینی افراطی؛ آه، آیا من نظری درباره آن دارم!

گرچه روپن،<sup>۲</sup> پژوهشگر شادی، معتقد است که رابطه‌ای نسبی بین چیزی که او «نظم بیرونی» و «آرامش درونی»<sup>۳</sup> می‌نامد، وجود دارد. فضای کاری ساده و منظم در مؤسسه شکوفایی استعداد به من اجازه می‌دهد به روشنی درباره حل مشکلات بیندیشم. شما نیز با نابودکردن رفتارها، اعمال و الگوهای کلامی که مدت‌های طولانی دنیایتان را به هم ریخته است، به وضوح خواهید دید چطور حتی آزاردهنده‌ترین وضعیت‌های دشوار را سروسامان می‌دهید. «شما شجاعانه مسیر را خواهید پیمود.»

می‌خواهم بینشی را با شما در میان بگذارم که امیدوارم مابقی زندگی‌تان را تحت تأثیر قرار دهد: افراد مستعد کسانی هستند که قادرند نظم امور را در جهت بهترشدن تغییر دهند. آن‌ها این هدف را به عنوان اولین وظیفه شغلی خود در نظر می‌گیرند.

«نظم امور را در جهت بهترشدن تغییر بده... و امور بهتر می‌شوند.»

فرقی نمی‌کند شما کی هستید؛ این مسئله در ساختار شرکتی، در محیط آموزشی، در محیط خانه، در بخش غیرانتفاعی یا فضای دورکاری صحیح

۱. Cynicism: به معنی کلبی‌گری؛ نگرش یا ذهنیتی است توأم با بدبینی و بی‌اعتمادی کلی به انگیزه‌های دیگران.

2. Gretchen Rubin

۳. Outer order and inner calm: کتابی به همین نام از این نویسنده در انتشارات میلکان در سال ۱۳۹۸ چاپ شده است.



است. تأثیری که از زندگی با تمام توانایی‌تان می‌گیرید، فقط با حل مشکلات واقعی دیگران درک خواهید کرد. با تغییر فعالانه نظم امور در جهت بهتر شدن، به تدریج و گاهی به‌طور ناگهانی تغییری مثبت ایجاد خواهید کرد. به همین ترتیب، با کسانی مواجه می‌شوید که بسیار گله می‌کنند؛ اما به جای آن، از حل مشکلی که درباره‌اش شاکی هستند، اجتناب می‌کنند. کسانی که از تغییر نظم امور در جهت بهتر شدن طفره می‌روند. آن‌ها کسانی هستند که زندگی کردن بدون تمام توانایی خود را «انتخاب» می‌کنند. آن‌ها تا وقتی بی‌میلی خود را تغییر ندهند، اوضاع همین است.

پس آن چیست که ما را از تعویض، تغییر و حل مشکلات باز می‌دارد؟ من چهار دام را شناسایی کرده‌ام که مانع مردم برای حل مشکلاتشان می‌شود. این دام‌ها اجازه حرکت روبه‌جلو را نمی‌دهند. ببینید شما مستعد گرفتار شدن در کدام دام هستید و بعد درباره رفع آن‌ها به دقت فکر خواهیم کرد:

### دام اول: فرض برائت<sup>۱</sup>

موضوع اصلی: کناره‌گیری

شعار: «این مشکل من نیست.»

اولین نشانه دام «فرض برائت»، بی‌تعهدی و مسئولیت‌پذیر نبودن است. با موضوع به طرزی مضحک برخورد می‌کنیم و می‌گوییم: «سری را که درد نمی‌کند با دستمال نمی‌بندند».

1. Presumption of innocence

در زمینه حل مشکلات، وقتی خود را از وضعیت موجود کنار می‌کشیم، درحالی‌که برای حل آن مجهز هستیم، رویکرد فرض برائت را اتخاذ می‌کنیم. ما مشکل را می‌بینیم و آن را درک می‌کنیم و آثاری که ایجاد کرده است می‌بینیم. ابتدا هیچ تمایلی نداریم که خود را درگیر آشفتگی کنیم، بنابراین ادامه می‌دهیم.

جیم، مهندس همکارم در ای‌تی‌ان‌تی که با پیدا کردن فاکتورهای اشتباه میلیون‌ها دلار برای شرکت ذخیره کرد، قطعاً می‌توانست به غلط یا درست، رویکرد فرض برائت را اتخاذ کند و بگوید این مسئله به بخش حسابداری مربوط است نه او. می‌توانست چشمش را روی مسئله بیندازد، سرش را پایین بیندازد و «به راحتی به کار خودش مشغول شود». خدا را شکر که این کار را نکرد. خدا را شکر که مسئله را بررسی کرد و در مسیر رسیدن به تمام توانایی‌اش باقی ماند.

اتفاقی که در آوریل ۲۰۱۸ رخ داد، آستین پرین<sup>۱</sup> اهل بیرمنگام آلاباما را که چند ساندویچ جوجه برگرکینگ<sup>۲</sup> برای توزیع بین مردم بی‌خانمان محل زندگی‌اش خریده بود، درگیر کرد. آنچه داستان را جالب می‌کند این است که آستین پرین چهار سال دارد. پدر آستین می‌خواست پسرش بفهمد که بی‌خانمان‌ها چگونه‌اند؛ بنابراین او را به پناهگاهی محلی برد؛ جایی که زنان و مردان در انتظار غذای گرم بودند. آستین نگاهی به اطراف کرد و از پدرش پرسید: «می‌تونیم بهشون غذا بدیم؟»

آستین از پول توجیبی هفتگی‌اش برای خرید ساندویچ گرم استفاده کرد؛ به جای اینکه برای خودش اسباب‌بازی جدیدی بخرد. سپس در آغوش پدرش در اطراف شهر به دنبال افراد گرسنه می‌گشت تا به آن‌ها غذا بدهد.

1. Austin Perine

2. Burger King

امروزه رسانه‌های اجتماعی همان چیزی هستند که باید باشند؛ برگزینگی خیلی زود از تلاش‌های آستین آگاه شد و تصمیم گرفت به مدت یک سال ماهانه هزار دلار برای این حرکت نوع دوستانه آستین اختصاص دهد. حالا او و پدرش رؤیای افتتاح پناهگاه خودشان را دارند؛ پناهگاهی که نه فقط نیازهای فیزیکی افراد بی خانمان، بلکه نیازهای عاطفی و روانی آن‌ها را نیز تأمین کند.

فکر می‌کنم همه ما می‌دانیم آستین باید روزش را به خوردن آب نبات چوبی می‌گذراند و با اسباب بازی‌هایش بازی می‌کرد. او فقط چهار سال دارد. گرچه ممکن است او هنوز قدرت کلامی برای بیان آن نداشته باشد، اما چیزی برگزیده است که قطعاً مسیر زندگی‌اش را تغییر می‌دهد: ما نمی‌توانیم به تمام توانایی خود برسیم و از رضایت حاصل از آن لذت ببریم، مگر اینکه خودمان را جایی وقف حل مشکل کنیم.

- شاید مشکل شما رئیسی باشد که نمی‌تواند تصمیم بگیرد.
- شاید رابطه خرابی باشد که برای شما خیلی مهم است.
- شاید ناتوانی شما برای مدیریت مسائل مالی باشد.
- شاید سگ‌های همسایه‌تان باشد که واق‌واق می‌کنند.
- مثل مورد آستین، شاید دیدن افراد گرسنه‌ای باشد که هر روز اطراف شما هستند.

«نزدیکی» مشکل، بسیار مهم‌تر از «پارامترهای» آن است. مدت‌هاست به این نتیجه رسیده‌ام افرادی که به مشکل نزدیک هستند، بهتر می‌توانند آن را حل کنند. به عبارت دیگر، اگر مشکلی شما را شب‌ها بیدار نگه می‌دارد، به احتمال زیاد حل می‌شود.



## دام دوم: عجله برای قضاوت

موضوع اصلی: تشخیص اشتباه

شعار: «من فقط راه حل را پیدا کردم.»

نشانه دومین دام، «عجله برای قضاوت»، محرزانگاری و غرور است. وقتی در این دام می افتیم که در خیالمان می دانیم چطور بدون صرف وقت برای بررسی دقیق موضوع از تمام زوایا و همچنین بدون شناسایی منشأ مشکل، آن را حل کنیم. اگر درباره نشانه ها و تأثیرات مشکل، بدون توجه به خود آن بحث کنیم، هیچ مشکلی را حل نخواهیم کرد.

سیاستمداران واشنگتن دی سی به همین دلیل هر روز، هر سال و دهه های متمادی مقصر هستند. آن ها به جای گفت و گوب با مردمی که به مشکل نزدیک اند، پرسش درباره نحوه حل آن و بعد فراهم کردن منابع، قدرت و حمایت برای برطرف کردنش، به ما می گویند پاسخ را می دانند، ولی نزد خود حفظ می کنند تا زمانی که دوباره آن ها را انتخاب کنیم و پول بیشتری به آن ها بدهیم.

به نظر می رسد در بین سیاستمداران، لابی ها و بروکرات ها مشکلات فقط وخیم تر می شوند و در واشینگتن قدرت ها فقط قوی تر. احتمالاً هدف سیاستمداران همیشه همین بوده است. قدرت وضعیت موجود را به خاطر دارید؟

مشکلات واقعی در دنیای واقعی به ندرت آن قدر ساده هستند که با گفتن سرسری «اوه، من راه حل را پیدا کردم» حل شوند. مشکلات واقعی به زمان و بررسی دقیق و روشنگرانه نیاز دارند. همچنان که مشکل گشایان آتی به منظور شناسایی منبع درد، عمق مسئله را بررسی و در نتیجه بهترین

راه حل را اتخاذ می‌کنند. مردم درگیر با مشکل، یعنی کسانی که بیشترین تأثیرپذیری را از مشکل دارند، قادرند بهتر آن را حل کنند؛ به این علت که آن‌ها معمولاً برای تخصیص وقت و انرژی در جهت درک مسئله آمادگی دارند.

یک حکایت قدیمی کودکانه به ذهنم رسید که به خوبی این ایده را به تصویر می‌کشد. طبق قصه، روزگاری پادشاهی بر سرزمینی آباد با مردمی شاد و موفق فرمانروایی می‌کرد. روزی پادشاه تصمیم گرفت مردمی را که بر آن‌ها حکومت می‌کرد ببیند. او به سرزمین‌های دور و نزدیک سفر کرد، حتی دورترین نقاطی که با ارابه‌اش نمی‌توانست به آنجا برود؛ بنابراین پیاده به آن مکان‌ها رفت.

پیاده روی در مسیرهای طولانی برای پادشاه لذت بخش بود، چون بهتر می‌توانست ببیند چه اتفاقاتی در سرزمین او رخ می‌دهد و با حوصله با مردم گفت‌وگو کند؛ اما همان‌طور که روزها می‌گذشتند، متوجه درد شدیدی در پای راستش شد.

شاه با خودش گفت: «ای کاش می‌تونستم به راه رفتن ادامه بدم، اما این درد رو نمی‌شه تحمل کرد.»

سپس پیش وزیرانش رفت و گفت که باید فوراً برای راحت‌تر شدن جاده‌ها کاری انجام شود تا او بتواند بهتر پیاده روی کند.

شاه گفت: «مسیرها به قدری ناهموار و سنگلاخ هستن که پای من رو اذیت می‌کنن! اما من راه حل این مشکل رو می‌دونم!»

پادشاه دستور داد تمام جاده‌های قلمرو او با چرم نرم و انعطاف پذیر پوشیده شوند؛ چون با این کار کف پاهایش راحت‌تر بودند. بله، این بهترین کار بود.

وزیران از دستور پادشاه حیرت کردند. چه تعداد از گاوهای کشور باید برای تهیه چرم موردنیاز این کار کشته می شدند. یک جمله برای اثبات این حقیقت چقدر می توانست گران تمام شود! بنابراین آن ها اعتراض نکردند. یکی از وزرای پادشاه که در نزدیکی محلی زندگی می کرد که شاه پیاده به آنجا رفته بود، با ایده ای متفاوت به او نزدیک شد. وقتی جلوی پادشاه زانو می زد، پای او را اندازه گرفت. چند روز بعد، با یک جفت کفش ساخته شده از همان چرم نرم و انعطاف پذیری که شاه برای پوشش جاده های سرتاسر کشور سفارش داده بود، برگشت.

وزیر به پادشاه گفت: «بفرمایید سرورم، حالا می توانید به راحتی هرجا دلتان می خواهد بروید.»

شاه به راه حل خردمندانه وزیرش آفرین گفت و بعد از آن همه در کشور برای همیشه به خوبی و خوشی زندگی کردند.

## دام سوم: کوتاهی / قصور در اقدام کردن

موضوع اصلی: تعلل<sup>۱</sup>

شعار: «نمی دونم از کجا باید شروع کنم؟»

سومین دام حل مسئله، «قصور در اقدام کردن» است. این دام زمانی پیش می آید که شخص راهکار فوری و روشنی برای حل مشکل ندارد و همچنین تمایلی هم برای غلبه بر تنبلی و شروع کار نشان نمی دهد؛ بنابراین مشکلات به حال خود رها می شوند. عوارضی که این اهمال کاری

۱. Procrastination: تعلل، فرافکنی یا اهمال کاری و به تعویق انداختن مداوم کارها را می گویند و سازوکاری است که فرد وظایف خود را به طور متوالی به زمان و روز دیگری موکول می کند و به جای انجام آن ها به کارهای جزئی می پردازد.



برای سلامت مالی، عاطفی، روان‌شناختی و روابط ما دارد، بسیار سنگین است. اگرچه ممکن است برخی افراد «تحت فشار» بهتر کار کنند، اما خطرهای تعلل بیشتر است.

تعلل‌ها، توان و کارایی سازمان را از بین می‌برند، وقتی کارها بیش از زمان لازم «در دست اجرا» باقی بمانند. تعلل‌ها مردم را وادی دارند با چشم‌پوشی از تفکر خلاقانه و دقیق، در آخرین لحظه در انجام کارها عجله کنند؛ اما شاید مخرب‌ترین نتیجه تعلل، محرومیت از فرصت‌های بی‌نظیری برای ارتباط، پیشروی و حسن انجام کار است که در صورت ادامه تلاش برای حل مشکل به دست می‌آید.

کی‌سی اندرز،<sup>۱</sup> مدیر ارشد مؤسسه شکوفایی استعداد که خانمی باهوش، شوخ‌طبع و عاشق تعامل با مردم است، برای رفاقت سرمایه‌گذاری می‌کند. او وقتی گفت‌وگوهای جدی زیاد می‌شوند، می‌تواند فضایی جذاب ایجاد کند؛ اما با زندگی شغلی پرمشغله و برنامه سفر فشرده ممکن است دچار این وسوسه شود که از علاقه‌اش برای ارتباط عمیق چشم‌پوشی کند. او و همسرش برای اولین بار صاحب‌خانه شدند. در زمان اسباب‌کشی، کی‌سی متوجه شد پذیرایی از مهمانان در خانه کوچکشان سخت است، مگر اینکه هر بار از یک یا دو مهمان پذیرایی کنند؛ پس ایده‌ای به ذهنش رسید.

کی‌سی توضیح داد اگر برای حیاط خلوت افتضاحشان کاری می‌کرد، می‌توانست فضای بیشتری برای پذیرایی و همین‌طور فضای اضافی خصوصی که همیشه آرزویش را داشت، تأمین کند.

1. Casey Enders

آن طور که من کی سی را می شناختم، اصلاً برایم عجیب نبود که بلافاصله هدف را به پروژه تبدیل کند. او با تنظیم هزینه ها، اولویت بندی کارها با تاریخ دقیق و همچنین نگاهی مثبت برای حفظ انگیزه در هر مرحله از مسیر، آن را به اتمام رساند.

کی سی گفت: «عاشق اینم که یه مهمونی کباب خورون تو روز یادبود<sup>۱</sup> در حیاط خلوتمون بگیرم. مثل بمب صدا می کنه.»

گرچه آسان تر بود که چنین مشکلی برای هفته ها یا ماه ها حل نشده باقی بماند و به بهار سال بعد یا حتی بهار دو سال بعد موکول شود، کی سی رویه دیگری انتخاب کرد. او می دانست که با ساختن مکانی مناسب برای پذیرایی می تواند با دعوت های مکرر، اوقاتی را با دوستان و عزیزانش سپری کند. در این مورد، حل کردن مشکلی به ظاهر ساده در همین زمان و نه بعداً، به طرز زیبایی به نیازی پیچیده پاسخ می دهد.

روزی مری تاد لینکلن<sup>۲</sup> در نامه ای به دوستش نوشت: «سخت ترین بخش حل کردن مشکلات، استعداد اهمال کاری لعنتی ام است که در گوشم زمزمه می کند آن ها را تا فصل مناسب تری به تعویق بیندازم.»  
خدا را شکر که ما هم می توانیم در جواب زمزمه بگوییم: «نه.»

۱. Memorial Day: روز یادبود قربانیان جنگ در آمریکا.

۲. Mary Todd Lincoln: همسر شانزدهمین رئیس جمهور آمریکا، آبراهام لینکلن و بانوی اول آمریکا از ۱۸۶۱ تا ۱۸۶۵.

## دام چهارم: ذهنیت کوتاه‌نگری

موضوع اصلی: تسلیم

شعار: «این مشکل هیچ وقت حل نمی‌شه.»

چهارمین و آخرین دام در مسیر دستیابی به تمام توانایی، ذهنیت «کوتاه‌نگری» است. زمانی متوجه سقوط در این دام می‌شوید که جملاتی خودویرانگر را با خودتان زمزمه می‌کنید:

«من هیچ وقت نمی‌تونم حلش کنم.»

«هیچی هیچ وقت عوض نمی‌شه.»

«زندگی فقط می‌خواد دمار از روزگار من دربیاره.»

«دیگه تقلا کردن فایده‌ای نداره...»

این جمله‌ای که اغلب به هنری فورد<sup>۱</sup> ماشین‌ساز نسبت می‌دهند، واقعاً درست است: «چه باور کنید که می‌توانید کاری را انجام دهید و چه باور نکنید، در هر دو صورت حق با شماست.» کناره‌گیری شما از مشکلی احتمالی مانع کسب موفقیت بزرگی می‌شود که به واسطه حل مشکل به دست می‌آید. لطفاً اجازه ندهید که بازنده شما باشید!

سال‌ها پیش، ریاست سازمانی غیرانتفاعی به نام فرصت جهانی<sup>۲</sup> را بر عهده داشتم که برای کارآفرین‌های نیازمند، وام‌های مالی در مقیاس کوچک فراهم می‌کرد تا بتوانند از چنگال فقررها شوند. در شهر ساحلی بارانکیلا،<sup>۳</sup> در کلمبیا،<sup>۴</sup> زنی به نام رُزا برای خانه محقرش نگران بود. او برای کل محله نگران بود؛ زیرا خانه‌اش در محل دفن زباله، بدون هیچ‌گونه

1. Henry Ford

2. Opportunity International

3. Barranquilla

4. Colombia



سیستم زه‌کشی قرار داشت. وقتی باران شدید می‌بارید، مانند همیشه، آب که مسیل دیگری نداشت، بالا می‌آمد و خانه‌اش را پر می‌کرد. حالا اگر کسی دلیلی برای شکایت کردن یا تسلیم شدن داشت، رزا بود. او سه بار سعی کرد با بالا آوردن کف خانه از آسیب بیشتر جلوگیری کند. سه بار راه حل سرهم‌بندی شده او شکست خورد. وضعیتش وخیم بود و بعد از هر طوفان بدتر می‌شد. رزا می‌توانست با این فکر که بارش هرگز سبک نمی‌شود، از وظیفه سنگین زندگی روزانه شانه خالی کند؛ اما نیرویش را جمع کرد، کسی را پیدا کرد که به او یاد بدهد چگونه صابون تهیه کند و یاد گرفت چطور لباس بخرد و دوباره بفروشد. رزا به دنبال راهنمایی برای راه‌اندازی کسب‌وکار خودش بود، برای حل مشکلات بعدی که پیش رو داشت تلاش می‌کرد و برخلاف انتظار، شروع به پیشرفت کرد. ارتباط با سایر کارآفرین‌های خانگی باعث شد مسیرش به خیریه فرصت‌جهانی بیفتد که وقتی به او وام کوچکی اعطا شد، به بهبود وضعیتش کمک کرد. با نصب بام دائمی رزا مطمئن شد که وسایلش حتی در میان طوفان شدید سالم خواهد ماند. این وسایل برایش مهم بودند؛ زیرا شامل صابون دست‌ساز و لباس‌هایی بود که در خانه خودش فروخته بود. حالا رزا نه تنها به خانه‌اش افتخار می‌کند، بلکه کسب‌وکارش هم رونق می‌گیرد. همان‌گونه که اغلب اتفاق می‌افتد، اقدام کردن برای تغییر در نظم امور فرصت‌های بیشتری را در جهت تغییر بهتر و بیشتر به همراه دارد. این داستان گواهی بر این مدعا بود که باور کنیم صرف نظر از اینکه اوضاع چقدر بد به نظر برسد، تغییر همیشه تنها راه نجات است.



حدس من این است که شما در زمان مواجهه با مشکل و حل آن، در یکی از این دام‌ها گرفتار می‌شوید که بیشترین ناامیدی را نیز در زندگی‌تان به وجود می‌آورد. امیدوار باشید. در بخش دوم، برای بررسی این دام‌ها که در

مسیر شناخت قابلیت‌هایتان قرار دارند، ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز را تقویت می‌کنیم. تا آن موقع، خوب است دویا سه مشکل خاصی که در حال حاضر زندگی شما را مختل می‌کند در ذهن داشته باشید. گرچه من همچنان ادعا می‌کنم که آن مشکلات دوستان ما هستند، اما تصدیق می‌کنم که می‌توانند دوستان به شدت «مزاحمی» باشند.

زمانی را به خاطربیاورید که کودک بودید و یاد می‌گرفتید چطور از خیابان رد شوید. امیدوارم که در آن زمان فردی بالغ عاقل و مهربان شما را کنار کشیده و به شما گفته باشد: «گوش کن، نمی‌تونی سرت رو بندازی پایین و زود از خیابون رد شی. خیابون جای ماشین‌هاست. ماشین‌ها خطرناکن. رد شدن از خیابون راه داره...»

بدون تردید، آن فرد عاقل روشی سه مرحله‌ای را برای عبور از خیابان برای شما توضیح داده بود: توقف کردن، نگاه کردن، گوش دادن. این سه مرحله احتمالاً در چند ثانیه انجام می‌شد، اما همین ثانیه‌های کوتاه جان شما را نجات می‌داد.

توقف کردن، نگاه کردن و گوش دادن، آن زمان برای ما توصیه مفیدی بود و هنوز هم هست. همان‌طور که با به‌کارگیری اصولی که در بخش دوم مطرح خواهیم کرد، «یعنی به دنبال مسیر»، سعی می‌کنید مشکلاتی را نام ببرید که دوست دارید حل کنید. به شما توصیه می‌کنم دوباره آن سه مرحله ساده را امتحان کنید. اختصاص زمان برای توقف کردن، نگاه کردن و گوش دادن، کاملاً برعکس رویکرد سربه‌زیر بودن موریانه است: هل دادن هرروزه خاک، بدون توقف برای تأمل کردن در دنیای اطراف.

ابتدا توقف کنید. دستور کار روزانه و ذهن شما ممکن است متفاوت باشد؛ اما من حدس می‌زنم همه ما زندگی پر مشغله‌ای داریم. توقفی ساده ممکن است چالش برانگیزترین کار شما در تمام روز باشد؛ اما اولین و مهم‌ترین قدم برای ارزیابی چیزی است که واقعاً شما را دچار اشتباه می‌کند. توقف



کنید، بنشینید، نفس بکشید، فکر کنید و آرام شوید. سپس نگاه کنید. سرتان را بالا بگیرید و به اطراف نگاه کنید. همه چیز را موشکافانه ببینید. جریان چیست؟ چه مشکلاتی وجود دارد؟ چه کسان دیگری از این مشکلات متأثر می‌شوند؟ کسانی که با شما زندگی می‌کنند؟ همکارانتان در محل کار؟ قوانینی هست که با اتکا به آن‌ها زندگی‌تان را پیش می‌برید؟ در محل کارتان چه خبر است؟ در همسایگی شما، در کلیسا، در خانه؟ آیا دوستتان می‌خواهد طلاق بگیرد؟ مردم اعتمادشان را به مدرسه‌ای که فرزندانتان در آن درس می‌خوانند از دست می‌دهند؟ وقتی به افراد و مکان‌های مختلف که هفته شما را می‌سازند، فکر می‌کنید، چه می‌بینید؟

بالاخره، گوش کنید. وقتی در زندگی با دیگران ارتباط برقرار می‌کنید، چه موضوعاتی می‌شنوید؟ آیا یکی از اعضای خانواده با مشکلی دست و پنجه نرم می‌کند؟ آیا یکی از همکاران برای شانه خالی کردن از مسئولیتش مدام بهانه می‌آورد؟ آیا دوستان صمیمی شما با رفتارشان نشان می‌دهند که اخیراً رابطه‌تان سرد شده است؟

وقتی شرایط فعلی خود را بررسی می‌کنید، چه چیزی می‌بینید؟ چه چیزی می‌شنوید؟ چه مشکلاتی به امید حل شدن در زندگی شما نمایان می‌شوند؟ چه افکاری که در انتظار نظم گرفتن هستند ذهن شما را به هم می‌ریزند؟ این روزها چه وضعیتی زندگی شما را دشوار می‌کند؟ اخیراً چه کسی قصد دارد شما را ناراحت کند؟ به نوشتن مشکلاتی که به شما نزدیک‌اند فکر کنید؛ مشکلاتی که در قلب و ذهنتان حضور دارند. در این صورت، وقتی به منابع مطرح شده در بخش دوم فکر می‌کنید، فهرستی در دست دارید. با این نکته امیدوارم متقاعد شده باشید که قصد ندارید موریانه‌ای باشید که به مقصد زنجیر شده است. امیدوارم به حل مشکلات با کمک دیگران و باقی ماندن در مسیر وفادار بمانید.





## بخش دوم

### به دنبال مسیر

## تصمیمات، تصمیمات

### اولین و مهم‌ترین اقدام شما

اینجا جایی است که عقب‌نشینی، بدون استثنا، آغاز می‌شود.

- «ولی مشکل من رئیس‌مه... من که نمی‌تونم رئیس‌م رو عوض کنم!»

- «مشکل من اینه که نمی‌تونم کار پیدا کنم. نمی‌تونم کسی رو مجبور کنم من رو استخدام کنه.»

- «بزرگ‌ترین مشکل من تو زندگی حقوقمه که به آخر ماه نمی‌رسه؛ اما خب حقوقم همین‌ه که هست.»

دلایل گیرافتادن فراوان است: «به همین علت است که چیزی هیچ‌وقت تغییر نمی‌کند.»

صادقانه بگویم، این واقعیت دارد: چیزهایی در زندگی هست که نمی‌توانیم بر آن‌ها تأثیر بگذاریم، چیزهایی که دیوید ریکوی<sup>۱</sup> نویسنده، آن‌ها را «حقایق زندگی»<sup>۲</sup> می‌نامد. فهرست پنج‌گانه او پراهمیت و قطعاً درست است:

هرچیزی تغییر می‌پذیرد و پایان می‌یابد؛

اوضاع همیشه طبق برنامه پیش نمی‌رود؛

زندگی همیشه عادلانه نیست؛

درد بخشی از زندگی است؛

مردم همیشه عاشق و وفادار نیستند.<sup>۳</sup>

۱. David Richo: نویسنده و روان‌درمانگر اهل آمریکا.

2. Givens of the life

۳. بخشی از کتاب پنج چیزی که نمی‌توان تغییر داد و سعادت‌ی که با پذیرش آن‌ها نصیبمان می‌شود، نوشته دیوید ریکو.

شاید اگر کمی بیشتر واقع بین باشم بتوانم بگویم که رئیس شما، رئیس شماست؛ همسایه های شما، همسایه های شما هستند و منطقه زندگی شما بالاخره، دیر یا زود، محل سکونت دائمی شما می شود.

- دردهای قدیمی که تحمل کرده اید؟ نمی توان آن ها را تغییر داد.

- دل شکستگی که تجربه کرده اید؟ نمی توان آن را تغییر داد.

- دی ان ای شما؟ قدتان؟ شماره پایتان؟ قالب فیزیکی تان؟ احتمالاً نمی توان این ها را تغییر داد.

- چیزهای دیگر زندگی چطور؟ کاملاً منصفانه است.

ما می توانیم دیدگاهمان را تغییر دهیم؛ می توانیم اولویت هایمان را تغییر دهیم؛ می توانیم دوستانمان، شغل مان، توقعاتمان، عادت های خرج کردنمان، رژیم غذایی، رنگ مو و اینکه سحرخیز باشیم یا شب زنده دار را تغییر دهیم. می توانیم محل زندگی مان را تغییر دهیم. می توانیم جایی که در آن زندگی می کنیم را تغییر دهیم و همین طور کسی که با او زندگی می کنیم.

من انتخاب نکردم به سرطان مبتلا شوم و این مسئله را نمی توانستم تغییر دهم؛ اما می توانستم نحوه واکنش خود را به آن انتخاب کنم. می توانستم بیمناک باشم یا به سبب دریافت مراقبت های پزشکی در حد عالی سپاسگزار باشم.

بله، قطعاً در زندگی چیزهایی وجود دارد که نمی توانیم تغییر دهیم، اما چیزهای بسیار بیشتری هست که می توانیم.





همان‌گونه که در کتاب انتخاب‌های سخت<sup>۱</sup> نوشتم، دریافت مدرک فلسفه در علاقه شدیدم به آلبر کامو<sup>۲</sup> و کتاب بیگانه<sup>۳</sup> (۱۹۴۲) اوریشه داشت. به عنوان محصل دبیرستان، آن کتاب (*L'Etranger*)<sup>۴</sup> را برای پروژه کلاس فرانسه انتخاب کرده بودم و موضوع اصلی آن، یعنی برتری «شدن به بودن» من را جذب کرده بود. در کودکی عاشق کلماتی بودم که مادرم در کلاس مدرسه ساندی می‌گفت: «چیزی که هستی هدیه خداوند است به تو و چیزی که می‌شوی هدیه توست به خداوند.» به نظر می‌رسد چیزی شبیه ذهنیات کامو در آن تنیده شده است.

به خاطر دارم وقتی کتاب کامورا می‌خواندم به این فکر می‌کردم که ما نمی‌توانیم چیزی که هستیم را انتخاب کنیم، اما همیشه می‌توانیم انتخاب کنیم چیز بهتری بشویم. متوقف کردن انتخاب، شروع مرگ است. من خاضعانه می‌خواستم زندگی کنم.

وقتی به سمت تحصیلات عالی و نیروی کار خیز برداشتم، متوجه شدم که صد درصد رهبری ام، هم در زندگی و هم در کار، به انتخاب‌ها بستگی دارد. آیا این شهر را انتخاب کنم یا نه؟ این شغل را بگیرم یا نه؟ با این فرد دوستی کنم یا نه؟ در این جلسه شرکت کنم یا نه؟ نظرم را بیان کنم یا نه؟ اتخاذ تصمیمی در هر زمان، به مجموعه‌ای از تصمیمات دیگر منتهی می‌شود، درست مثل شاخه‌هایی که از تنه درختی می‌روید.

۱. *Tough Choices: A Memoir*; کتاب خاطرات کارلی فیورینا. گفتنی است هیلاری کلینتون هم کتابی با عنوان انتخاب‌های سخت نوشته که به فارسی ترجمه شده است.

2. Albert Camus

3. The Stranger

۴. نام فرانسوی کتاب بیگانه.

5. Camus's premise

درک این موضوع مرا هوشیار کرد؛ تا حدی که تمام تصمیمات شخصی من منوط به آن بود. همچنین این موضوع به نظرم جالب بود که هر کدام از دوراهی‌ها چقدر اهمیت دارد. فهمیدم تصمیمی به ظاهر بی‌اهمیت می‌تواند مرا از مسیر مورد نظرم دور یا به آن نزدیک کند. این موضوع باعث شد که شاگرد تصمیماتم شوم. گری زوکاوا<sup>۱</sup> در این باره می‌گوید: «قصد و نیت، علت پشت چرا است». من از طریق توالی چراها، درباره زندگی‌ام آگاهی پیدا کردم.

سال‌ها بعد، در پایان مصاحبه‌ای، گزارشگر به من نگاه کرد و گفت: «شما یکی از مصمم‌ترین آدم‌هایی هستید که تا به حال دیده‌ام.» از این تعریف عالی هیجان زده شدم. مصمم کردن خود، تعریف کردن خویش است؛ به این معنی که خویشتن ما با چیز دیگری مثل شرایطمان، نظرهایمان راجع به دیگران و انتظاراتی که دیگران از ما دارند، تعریف نمی‌شود. بعد از مصاحبه به خودم گفتم: «من باید محکم به این ارزش بچسبم؛ باید همیشه خودم را تعریف کنم.»

تعریف کردن خودمان یعنی از توانایی خود به خوبی استفاده کنیم، به جای آنکه تسلیم تأثیرات بیرونی شویم. در بخش دوم کمک می‌کنم که در مسیری که شما را به سمت تمام توانایی‌هایتان هدایت می‌کند، باقی بمانید. می‌توانید این تمرینات را دنبال یا از آن صرف‌نظر کنید؛ «هر دو گزینه نشانگر انتخاب‌های شماست.»

شاید وسوسه شوید فهرست را گلچین کنید: «اومم، من زیاد اهل کار گروهی نیستم؛ مردم خیلی شلخته هستن! اما شجاعت را امتحان می‌کنم.»

1. Gary Zukav



ممکن است وسوسه شوید از بار مسئولیت فهرست شانه خالی کنید:  
 «تواضع؟ جدی می‌گی؟ کارلی تو کجا زندگی می‌کنی؟»  
 شاید از فهرست برای توجیه بدرفتاری‌های خود استفاده کنید: «اگر کارمند  
 جدید این قدر بی‌ادب نبود، حتماً باهاش دوست می‌شدم...»  
 در میان این وسوسه‌ها و شاید وسوسه‌های دیگر، اجازه بدهید دو حقیقت  
 مهم را فاش کنم:

۱. «قدرت شما بیش از چیزی است که فکر می‌کنید.»
  ۲. «احتمالاً قدرت خود را بیش از آنچه فکر می‌کنید نادیده گرفته‌اید.»
- من اولین کسی هستم که تصدیق می‌کنم وضعیت جهان امروز برای اینکه  
 کسی بخواهد خودش را نابود کند، کافی است. روزگار سخت و تفرقه‌افکنی  
 زیاد است، اما هنوز هم این ادعا را دارم که من و شما با هم هستیم؛ «ما  
 قدرتمندتر از چیزی هستیم که فکر می‌کنیم.»
- بهترین پژوهشی که دربارهٔ موضوع قدرت شخصی انجام شده است به  
 این نکته می‌پردازد که فقط ۱۰ درصد از موفقیت ما بر مبنای شرایط بیرونی  
 است؛ مثل کیفیت روابطمان، لذتی که از موفقیت در تلاشمان تجربه  
 می‌کنیم، تعادل در حساب بانکی و اینکه چقدر محبوبیت داریم؛ به این  
 معنا که ۹۰ درصد از احساس رضایت ما در زندگی از منابع درونی ناشی  
 می‌شود؛ یعنی نه شرایط ما، بلکه واکنش ما به آن‌ها. چگونگی برخورد ما  
 با مشکل به گونه‌ای است که تصور می‌کنیم خوشبختی ما به عوامل بیرونی  
 بستگی دارد.

- «اگر فقط مردم گفتن این حرفا رو دربارهٔ من تموم کنن...»

- «اگر فقط رئیس‌م ارزش کار مرا درک می‌کرد...»

- «اگر فقط می‌تونستم جورش کنم...»



- «اگه فقط وقتش رو داشتم...»

- «اگه... اگه... اگه...»

این سیراگرها همین طور تا بی نهایت ادامه دارد. ما برای موفقیت، سلامتی و امنیت، همچنین برای محبوبیت، افزایش دنبال کننده و تعداد لایک تلاش می کنیم و می جنگیم. ما نیروی درونی خود را برای احساسات و موضوعات بی ثبات خرج می کنیم. خسته و ناتوان از خواب بیدار می شویم و برای وضعیت ناراحت کننده افسوس می خوریم. ما وقتی به ناتوانی خودمان در این دنیای وحشی تشنه قدرت پی می بریم، از نظر عاطفی زیرا این بار نابود می شویم. اجازه می دهیم قربانی شرایط و بن بست ها، ناکامی ها و ضعف ها و ترس هایمان شویم. متوجه نیستیم این عوامل بیرونی از قدرتی که ما برای آن ها انتخاب می کنیم، نیرو می گیرند.

بروز صفاتی مثل شجاعت، شخصیت، همکاری و همچنین نتایج طبیعی تمریناتی که خواهید دید، شما را تجهیز می کند تا بتوانید «آن قدرت پنهان شده» را پس بگیرید. این تمرینات انتخاب هایی را برایتان آشکار خواهد کرد که شما را یاری می کند قدرت خود را اصلاح و چند برابر کنید و در شرایط سخت آن را مدیریت کنید؛ همچنین شما را قادر می سازد میراث قدرتمندی را به عزیزانتان منتقل کنید. شما واقعاً قوی هستید. زمانی که یاد بگیرید چطور از نیروی عظیم خود استفاده کنید، خواهید فهمید چطور عمیق ترین ترس هایتان را از خود دور کنید.

نزدیکان من می دانند که ایمان به مسیحیت برای من چقدر اهمیت دارد. به عنوان انسانی مذهبی، باور دارم من و شما با هدف مشخصی آفریده شده ایم؛ هدفی که بر حل مسائل اطراف ما متمرکز است. آسان است که زندگی را با چشم پوشی از مشکلات اطرافتان ادامه دهید یا پیش خودتان

فکر کنید: «وای، این مسئله خیلی بزرگیه... یکی باید حلش کنه»، بدون توجه به اینکه خود شما آن شخص هستید. تقویت مهارت «دیدن مشکلات» و «دیدن خودتان» به عنوان حلال مشکل، مهم‌ترین و اولین قدم است؛ اما باید این نکته را نیز روشن کنم که علاوه بر دو مورد ذکر شده، موارد بسیار دیگری هم وجود دارد.

- دیدن مشکل کافی نیست.

- حتی «حل کردن» مشکل هم کافی نیست.

برای دستیابی به تمام توانایی خود، باید درک کنید که چگونگی حل مسئله هم به اندازه حل کردن آن اهمیت دارد.



در مدت حضورم در ای‌تی‌اند تی، فهمیدم که حل کردن مشکلاتم بخشی از مسیرم به سمت موفقیت بود و تأثیر مثبتی روی من گذاشت؛ همچنین متوجه شدم زمانی که مشکلات بیرونی را حل می‌کنم (مسائل مربوط به سیستم‌های سازمانی، شرایط دشوار و اما و اگرهای مدیریت) هم زمان می‌توانم برای مسائل خودم نیز چاره‌ای بیندیشم. چه ترس‌هایی مانع من می‌شد؟ آیا مسئله، تضاد بین ارزش‌های حرفه‌ای و کارکردهای من بود؟ چرا برای برخی از روابطم دست و پا می‌زدم؟ چه نوع محرک‌های سازمانی یا رابطه‌ای انرژی مرا تحلیل می‌برد و امیدم را به یأس تبدیل می‌کرد؟ سؤالات پیوسته از ذهنم می‌گذشت. خوشبختانه، پاسخ‌ها خیلی دور نبودند.

وقتی به اطرافم نگاه کردم، افراد بسیاری را دیدم که شرایطشان را به مبارزه می‌طلبیدند و همان‌جایی که ایستاده بودند تحت تأثیر قرار می‌دادند. افرادی مثل مادر و پدرم وقتی کودک بودم و نقاش و معلمی که عنوان‌های



زیبا، نقش‌هایی برجسته یا تجملات افراد مشهور را نداشتند، اما هنوز هم گوشه‌ای از دنیای خود را به مکانی پر جنب و جوش تبدیل می‌کردند. معلمانی در طول مسیر داشتم که الگوی من بودند؛ مدیرانی که قدرت خود را با فروتنی مدیریت می‌کردند؛ همکارانی که مهربان بودند حتی وقتی که می‌توانستند تنه‌ایم بگذارند یا مرا از سر راهشان بردارند. درس‌های زیادی از انسان‌های مختلف گرفتم و سرانجام به فهرستی کوتاه‌تر، اما قدرتمندتر از ویژگی‌های بسیار مطلوب دست یافتم: «شجاعت، شخصیت، همکاری و خلاقانه دیدن امکانات.» همه کسانی که من می‌شناسم و موفق شده‌اند هنگام رویارویی با مشکلات بیشتر تأثیرگذار باشند، برای دیگران دعا کنند و در شرایط سخت و طولانی مقاومت کنند، نمونه‌هایی از افرادی با این چهار ویژگی کلیدی هستند.

هرچه بیشتر می‌دیدم که انسان‌های شریف این ویژگی‌ها را می‌پسندیدند و به آن عمل می‌کردند، بیشتر درک می‌کردم که این تمرینات خاص، اگر به آن‌ها پایبند می‌ماندم، مرا در راه کسب تمام توانایی‌ام در مسیر نگه می‌داشتند. علاوه بر آن، متوجه شدم که پذیرش یا رد این ویژگی‌ها صد درصد به تصمیم من بستگی داشت. اینکه می‌توانستم آن‌ها را به کار ببرم یا نه، انتخاب فقط با خودم بود.

شجاعت یک انتخاب است. شخصیت یک انتخاب است. همکاری یک انتخاب است. خلاقانه دیدن امکانات یک انتخاب است. تمام این تمرینات جهانی هستند و من تصمیم گرفتم آن‌ها را بپذیرم. تصمیم گرفتم به جای تمرکز بر مقصدی که ممکن بود هیچ‌گاه به آن نرسم، این عادات و این خصوصیات نیروبخش را در خود تقویت کنم. تصمیم گرفتم باور کنم که فرصت‌های مناسب در زمان مناسب و به شیوه مناسب خودشان را نشان خواهند داد.



تقاضای من از شما وقتی این ویژگی‌ها را در فصل‌های بعدی دقیق‌تر بررسی می‌کنیم، این است که انتخاب کنید. اینکه تصمیم بگیرید تمام قدرت خود را جمع کنید و آن را عاقلانه به کار ببرید. اینکه از حالا شروع کنید به تقویت کردن این ویژگی‌های شخصیتی که شما را در مسیر رسیدن به تمام توانایی‌های تان نگاه می‌دارد و آن‌ها را بروز دهید. اینکه برنیت‌ها، انگیزه‌ها و خواسته‌هایتان تمرکز کنید و علت پشت چراهایتان را بیابید. مسیر حرکت به سمت تمام توانایی‌تان مسیری صحیح است، صرف‌نظر از تیپ شخصیتی، علایق، شایستگی یا تجربه‌های زندگی‌تان. اگر به این تمرینات و عادت‌ها متعهد بمانید و پیاموزید چطور مشکلی را برطرف کنید، تمام توان و قدرت خود را خواهید شناخت؛ این صادقانه‌ترین حقیقت است.



وقتی با علاقه و اشتیاق کاری انجام می‌دهیم، یک نصیحت دیگر اشکالی ندارد؛ «شناخت تمام توانایی‌تان» و «زندگی تمام و کمال با این ویژگی‌ها» دو چیز کاملاً متفاوت هستند. وقتی حرف از شجاعت و شخصیت، همکاری و خلاقانه دیدن امکانات باشد، تمرین باعث نقص می‌شود<sup>۱</sup> و این کاملاً درست است. اگرچه بسیاری از امور تحت کنترل ماست، چیزهایی وجود دارد که قادر به تغییر آن‌ها نیستیم. نمی‌توانیم دیگران را تغییر دهیم؛ پس اگر چنین چیزی هدف شماست، عملی نیست. نمی‌توانیم ساختار فیزیکی خود را تغییر دهیم؛ پس اگر چنین چیزی هدف شماست، عملی نیست. نمی‌توانیم گذشته یا شرایطی را تغییر دهیم که هر روز ما را دنبال

1. Practice makes imperfect

می‌کنند. این‌ها نمونه‌هایی از چیزهایی است که باعث ایجاد نقص می‌شوند و شرایط را دشوار می‌کنند. دِون فرانکلین<sup>۱</sup>، کشیش و تهیه‌کننده با استعداد هالیوود، در این باره به‌طور خلاصه می‌گوید: «حقیقت این است که ما فقط تحت کنترل دو چیز هستیم: چگونه خود را برای چیزی که شاید اتفاق بیفتد آماده می‌کنیم و چگونه به اتفاقی که هم‌اکنون رخ داده است واکنش نشان می‌دهیم. لحظه‌ای که اتفاقات واقعاً رخ می‌دهند متعلق به خداست.» به عبارت دیگر، آن لحظاتی که اتفاقات در آن رخ می‌دهند، کاملاً از اختیار ما خارج است.

وقتی دختر کوچکی بودم به براونیز<sup>۲</sup> ملحق شدم که دسته دوم و سوم پیشاهنگان دختر<sup>۳</sup> در آنجا بود. به عنوان بخشی از مشارکت، باید قوانین پیشاهنگان دختر را حفظ می‌کردیم که می‌گفت: «تمام تلاشم را خواهم کرد تا صادق و عادل، دوست و یاریگر، با ملاحظه و غمخوار و شجاع و قوی باشم؛ مسئولیت چیزی که می‌گویم و کاری که انجام می‌دهم بپذیرم؛ به خودم و دیگران احترام بگذارم؛ به مافوق احترام بگذارم؛ از منابع خردمندانه استفاده کنم؛ دنیا را به جای بهتری تبدیل کنم و خواهر همه پیشاهنگان دختر باشم.» آغاز آن سوگند برای ما دختران مهم بود: «تمام تلاشم را خواهم کرد» آن پنج کلمه واقعاً استرس را از بین می‌برد. آن پنج کلمه به من می‌گفت: «اتفاقات رخ خواهند داد، مرتکب اشتباه خواهیم شد، کلماتی گفته خواهد شد که نمی‌توان آن‌ها را پس گرفت، دروغ‌هایی گفته خواهد شد. زندگی عادلانه نخواهد بود؛ اما همیشه می‌توانیم تمام تلاشمان را بکنیم.»

1. DeVon Franklin

2. Brownies

3. Girl Scouts

چیزی که برای من به عنوان تازه‌وارد در سازمان پیشاهنگان دختر تا به امروز حقیقت دارد این است: ما می‌توانیم تمام تلاشمان را بکنیم تا به فعالیت‌های مهم بها دهیم و به آن‌ها عمل کنیم. می‌توانیم خصوصیات شخصیتی مهم را تقویت کنیم. می‌توانیم با انکار چیزی که امروز هستیم و تلاش برای چیزی که می‌توانیم بشویم، در بهتر شدن، بهتر شویم. می‌توانیم خود را با انتخاب‌ها و اولویت‌های عاقلانه تعریف کنیم. می‌توانیم بهترین فعالیت‌ها را دنبال کنیم با علم به اینکه ما را در مسیر تبدیل شدن به چیزی که می‌خواهیم بشویم، هدایت می‌کنند. می‌توانیم حتی از کوچک‌ترین نشانه‌های شجاعت و امید تجلیل کنیم؛ آیا ضرب‌المثل «قطره قطره جمع گردد وانگهی دریا شود» را شنیده‌اید؟ هر روز ما با انتخاب راهمان می‌توانیم در مسیر درست زندگی بمانیم.



## فصل پنجم

از چه چیزی می ترسید؟

## از چه چیزی می‌ترسید؟

شجاعت، قدرت شما را بازیابی می‌کند

دورنمای هراس‌ها را به دقت بکاوید، به دنیای ترس‌های جالبی وارد خواهید شد. احتمالاً دربارهٔ عنکبوت‌هراسی<sup>۱</sup> (ترس از عنکبوت)، مارهراسی<sup>۲</sup> (ترس از مار)، پروازهراسی<sup>۳</sup> (ترس از پرواز) و بلندی‌هراسی<sup>۴</sup> (ترس از ارتفاع) چیزهایی شنیده‌اید؛ اما دربارهٔ خواب‌هراسی<sup>۵</sup> (ترس از خواب)، باران‌هراسی<sup>۶</sup> (ترس از باران) یا لمس‌هراسی<sup>۷</sup> (ترس از لمس شدن و لمس کردن) چطور؟

- بعضی از مردم از اینکه در آسانسور گیربافتند، وحشت دارند.

- برخی دیگر از اینکه سر خود را داخل آب کنند، می‌ترسند.

- کسانی هستند که از تندر یا نور می‌ترسند.

- برخی دیگر از تنهاماندن وحشت دارند.

اگر من و شما به اندازهٔ کافی برای صحبت کردن فرصت داشتیم، می‌توانستیم موارد بیشتری به فهرست اضافه کنیم. در این باره مطمئن هستیم؛ زیرا تجربهٔ ترسیدن بخشی از انسان بودن است. «نترس بودن» افسانه است.

1. Arachnophobia

2. Ophidiophobia

3. Aerophobia

4. Acrophobia

5. Somniphobia

6. Ombrophobia

7. Haphephobia

اخيراً گروه من در مؤسسه شکوفایی استعداد، با عده‌ای از کارمندان پروژه سربازان زخمی<sup>۱</sup> کار می‌کردند؛ سازمانی خدماتی، متشکل از کهنه سربازان که از ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ برای زنان و مردان مجروح در نبردهای نظامی، کمک‌های درمانی فوری و حمایت‌های طولانی مدت فراهم کرده است. وقتی صحبت‌مان شروع شد، فهمیدم که هسته اصلی موضوع کاملاً شفاف بود، ترس قدیمی. رهبران پروژه بسیار تلاش کردند که با برگزاری نمایشگاه‌های کار به کهنه سربازان مجروحی که به شغل نیاز داشتند و همین‌طور معرفی آنان به کارفرمایانی که نیروی کار استخدام می‌کردند، کمک کنند. آن‌ها تالاری اجاره می‌کردند، غذا و نوشیدنی سفارش می‌دادند و برای هزاران شرکت‌کننده محل اقامت آماده می‌کردند؛ اما فقط ده یا دوازده نفر حضور می‌یافتند. تعداد کم حضار در زمان گردهمایی، برگزارکنندگان را ناامید و دلسرد کرده بود.

بعد از شنیدن این موضوع، سؤالی که به ذهنم رسیده بود مطرح کردم: «از چی می‌ترسن؟» من حساب کردم اگر می‌توانستیم به عمق ترس سربازان پی ببریم، می‌توانستیم بفهمیم چرا از شرکت در گردهمایی کناره‌گیری می‌کردند و شاید می‌توانستیم تغییرات مفیدی در برنامه ایجاد کنیم. اتاق چند ثانیه در سکوت فرو رفت تا اینکه خانمی دستش را بلند کرد و به آرامی گفت: «من خودم کهنه سرباز مجروحی هستم و می‌دونم اونا از چی می‌ترسن. نگران به نمایشگاه کار بیان و با تمام این شرکت‌ها صحبت کنن و در نهایت نتونن کاری پیدا کنن. نگران هستن که به خاطر زخم‌هاشون به اونا ترحم کنن. می‌ترسن ضایع بشن. می‌ترسن بعد از همه این‌ها احساس بدتری داشته باشن. به نمایشگاه کار نمی‌آن، چون می‌ترسن بیان. براشون راحت‌تره که خونه بمونن.»



من سرم را به نشانه تأیید تکان دادم. این مردمی که در خانه می‌مانند و ناامیدانه چک حقوقی‌شان را پیگیری می‌کنند، همان زنان و مردانی بودند که از آتش دشمن گذشتند، از بالگردها پریدند و مین‌های زمینی را کنار زدند؛ چنین افرادی می‌ترسیدند.

**ترسیدن بخشی از انسان بودن است. ترس بودن افسانه است.**

اولین تجربه من از ترسیدن به زمانی مربوط می‌شود که خیلی کوچک بودم. شاید به این علت که می‌دانستم پدر و مادرم، هردو، یکی از والدین خود را از دست داده بودند؛ اما من بی‌نهایت می‌ترسیدم هردوی آن‌ها را از دست بدهم. فقط می‌دانستم اگر حتی لحظه‌ای آن‌ها را ترک کنم، حتماً می‌مردند؛ یا من می‌مردم. در آن زمان، واژه مرگ‌هراسی<sup>۱</sup> را نمی‌شناختم، اما مسلماً از ترس مرگ رنج می‌بردم.

اکثر دختر بچه‌ها دوست دارند به خانه دوستانشان بروند و شب را آنجا بمانند؛ اما من هرگز یک بار هم نرفتم. هر زمان والدینم مجبور بودند به هر دلیلی از شهر خارج شوند، در خانه ما بحران بزرگی ایجاد می‌شد. خواهر و برادرم از ترس اینکه مامان و بابا برای چند روزی خانه را ترک می‌کردند، داد و فریاد راه می‌انداختند، اما من به طرز مرموزی مریض می‌شدم.

به مادرم می‌گفتم: «مامی لطفاً نرو، من حال خوب نیستم، نمی‌تونی الان بری.» خیلی طول نمی‌کشید که مادرم متوجه می‌شد بچه دوش تمارض می‌کند و می‌گفت: «متأسفم، ما باید بریم عزیزم.» بدون شک آن خبر قلب من را می‌شکست. به قدری بد بودم که هرگاه پدر و مادرم به خانه همسایه برای مهمانی شام دوساعته می‌رفتند، طوری رفتار می‌کردم انگار یتیم شده بودم. مدتی در یکی از اتاق‌های خواهر یا برادرم مخفی می‌شدم،

1. Tanatophobia

روی تخت دراز می کشیدم و بارها و بارها دعای ربانی را می خواندم تا آن‌ها برگردند.

ترسیدن بخشی از انسان بودن است. نترس بودن افسانه است. اما با ترس هایمان چه باید بکنیم؟ وقتی تا این حد وحشت زده هستیم، چطور باید زندگی کنیم؟



در یکی از آن افسانه‌های شهری<sup>۱</sup> که گهگاه در اینترنت می خوانیم، داستانی از مکالمه‌ای رادیویی بین سرباز نیروی دریایی آمریکا و قایقی ناشناس دور از ساحل نیوفاوندلند<sup>۲</sup> نقل می شود. شب مه آلودی بود و هرازگاهی کاپیتان کشتی از درون مه نوری مستقیم را می دید. کاپیتان با این تصور که نور چراغ قایقی ماهیگیری است رادیو را برداشت و دستور داد: «برای جلوگیری از برخورد، مسیر را پانزده درجه به شمال تغییر بدید.»

چند ثانیه گذشت تا اینکه از میان امواج رادیو پاسخ آمد: «برای جلوگیری از برخورد، مسیر را پانزده درجه به شمال تغییر بدید.»

کاپیتان آمریکایی با ناراحتی گفت: «دوباره می گم، مسیر را پانزده درجه به شمال تغییر بدید.»

باز پاسخی کوتاه و مبهم: «برای جلوگیری از برخورد، مسیر را پانزده درجه به شمال تغییر بدید.» کاپیتان متوجه شد تا چیزی تغییر نکند، آن هم خیلی زود، برخورد اجتناب ناپذیر است. با اضطراب بیشتری، از طریق رادیو پیام

۱. Urban legends: نوعی باور عمومی نادرست در دوران مدرن که سازندگان اولیه آن ممکن است به واقعی بودن آن معتقد نبوده باشند، اما با نقل گفتاری و نوشتاری آن در سطح وسیع، مردم آن را باور می کنند.

2. Newfoundland



فرستاد: «این کشتی یواس اس لینکلن<sup>۱</sup>، دومین کشتی بزرگ ناوگان جنگی اقیانوس اطلس در ایالات متحده<sup>۲</sup> است. ما با سه ناوشکن، سه کشتی کروز و تعداد زیادی کشتی کمکی همراهی می‌شویم. تقاضا می‌کنم که مسیر را پانزده درجه به شمال تغییر بدید: یک پنج درجه به شمال. در غیر این صورت، برای محافظت از این کشتی اقدام متقابل انجام می‌شه!»  
بعد از مکث کوتاهی جواب آمد: «چیزی که شنیدید پژواک صدای خود شماست کاپیتان، نور مقابل شما چراغ دریاییه.»

اگرچه این داستان را بارها سایت اسنوپس<sup>۳</sup> و دیگران، از جمله نیروی دریایی آمریکا، تکذیب کرده‌اند، توانست تصویری از استواری را به خوبی به ما نشان بدهد. ترسی که ما تجربه می‌کنیم مثل کشتی‌های درون آب است: در موعد مقرر همه آن‌ها خواهند گذشت. از سوی دیگر، چراغ دریایی محکم، پابرجا و امن مثل شجاعت ماست؛ او می‌گوید ترس مسیرش را تغییر می‌دهد، اگر اجازه ندهیم که تا این حد بر ما تأثیر بگذارد. بعد از گذشت ده‌ها سال جنگیدن با ترس‌ها در زندگی خودم، که اولین آن ترس از دست دادن والدینم بود و بعدی ترس از احمق به نظر رسیدن در میان بقیه، سرسختانه عقیده دارم که ترس دو فرجام احتمالی دارد؛ خبر خوب این است که من و شما انتخاب می‌کنیم کدام یک تا آخر بماند. یا ترس ما را کنترل می‌کند، از پا درمی‌آورد و محدودمان می‌کند یا ما آن را کنترل و محدود می‌کنیم. هر دو فرجام هم‌زمان با هم نمی‌تواند درست باشد و فقط یکی از آن پیامدها در خدمت ما خواهد بود. یا به ترس نیرو می‌دهیم

1. USS Lincoln

2. United State's Atlantic Fleet

3. Snopes: در گذشته با نام صفحات مرجع افسانه‌های شهری شناخته می‌شد و گفته می‌شود اولین وب‌سایت راستی‌آزمایی است.



و زندانی و لرزان و هراسان باقی می‌مانیم یا به شجاعت نیرو می‌دهیم و از این طریق راه کامیابی را می‌یابیم.

زمانی که مدیر بخش مهندسی ای تی اند تی بودم، من و گروه‌م ناچار بودیم با یکی از وکلای شرکت که برای پرونده‌ای به اطلاعاتی از بخش ما نیاز داشت، گفت‌وگو کنیم. کار خیلی سختی بود. هروقت گلن، وکیل شرکت، با یکی از کارمندان من تماس می‌گرفت و درخواستی داشت، به جای اینکه مثل انسانی معمولی و متمدن برخورد کند، نعره می‌کشید و فریاد می‌زد و اغلب اوقات تلفن را روی اعضای تیم من قطع می‌کرد. گلن به طرزی باورنکردنی بددهان بود و هروقت با همکاران من تماس می‌گرفت، آن‌ها مرا سرزنش می‌کردند. بالاخره یک روز طاقتم طاق شد. گوشی را برداشتم، شماره گلن را گرفتم و به او گفتم: «تو حق نداری با کارمندی من این طوری رفتار کنی.»

«احترام به افراد» یکی از ارزش‌های ما در ای تی اند تی بود و به اعضای تیم من بی‌احترامی می‌شد.

ادامه دادم: «گلن تو باید به این آدم‌ها احترام بگذاری. اون‌ها دارن سخت برای تو کار می‌کنن و به جز کارهای عادی خودشون تمام خرده‌فرمایشی‌های تو رو هم انجام می‌دن. لیاقتشون بیشتر از رفتاریه که تو باهاشون داری.»

رتبه اداری گلن وکیل در شرکت خیلی بالاتر از من بود و شاید به همین علت بود که خیلی خوشش نیامد که به او گفتم چه کاری باید انجام دهد. می‌دانستم ناراضی بود؛ زیرا همه جا با تلفن نارضایتی خودش را بیان می‌کرد؛ آن هم با کلمات مستهجن. او داد و بیدادش را با پرسشی خاتمه داد: «می‌خوای چی کار کنی؟»

به نظر می‌رسید به دوراهی برخوردی بودم و می‌دانستم باید تصمیم بگیرم.

من در این باره فکر کردم: یا می‌توانم به شجاعت نیرو بدهم یا به ترس. گفتم: «گلن! تا زمانی که عذرخواهی نکنی و رفتارت رو تغییر نندی، ما دیگه هیچ کاری برای تو انجام نمی‌دیم.»

با این جمله گوشی را قطع کردم و زدم زیر گریه. شاید در ظاهر به شجاعت نیرو دادم، اما در باطن لبریز از ترس بودم. بعد از چند لحظه گیجی از کاری که کرده بودم، خودم را آرام کردم و به سمت اتاقی رفتم که همکارانم نشسته بودند. برایشان توضیح دادم که به گلن چه گفته بودم و به آن‌ها دستور دادم تا اطلاع ثانوی هیچ کاری برای او نکنند.

به اعضای تیمم گفتم: «ممکنه باعث اخراج خودم شده باشم اما پای کاری که کردم می‌ایستم. اگه هرکدوم از شما از این قضیه متضرر شدید، تقصیر را به گردن من بندازید، متوجه شدید؟»

سرها را تکان دادند و لبخند زیرکانه‌ای زدند. هیچ‌کس زورگویی را دوست ندارد. هیچ‌کس دوست ندارد با او مانند تفاله رفتار شود. گلن وکیل سرجایش نشانده شده بود و گرچه زانوهایم می‌لرزید، می‌دانستم کار درست را انجام داده بودم.

دو روز طول کشید تا گلن معنی پیام را درک کرد و برای عذرخواهی رسمی تماس گرفت. او برای همیشه از من و گروه‌م معذرت خواست. بهتر از همه اینکه تمام اطلاعات بعدی را با احترام درخواست می‌کرد و کارمندان من هم با رضایت آن‌ها را اجابت می‌کردند.



باید در این مرحله مورد جدیدتری را مثال بزنم. من نیاز داشتم تا به منظور ایستادگی در برابر رفتارهای نفرت‌انگیز، کمی شجاعت نشان بدهم. این مورد در زمان مناظره ریاست جمهوری اتفاق افتاد. در پاییز ۲۰۱۵، من و



گروهم با هدف جلب نظر رأی دهندگان به حزب خود، باید به ایالت‌های مهم سرتاسر کشور سفر می‌کردیم. یک شب، خانم جوانی از دستیارانم که به دلیل یکی از سخنان دونالد ترامپ ناراحت شده بود، با من تماس گرفت.

با شناختی که از حرف‌های عجیب و غریب او داشتم، پرسیدم: «حالا چی گفته؟»

پاسخ داد: «دربارهٔ چهرهٔ شما!»

آن خانم گفت که در مجلهٔ «رولینگ استون»<sup>۱</sup> چاپ سپتامبر، مصاحبه‌ای از دونالد ترامپ چاپ شده است. از قرار معلوم، در جریان مصاحبه با پاول سولوتاروف<sup>۲</sup> نویسنده، آن‌ها ویدئویی خبری را با تفسیر هم‌زمان آقای ترامپ تماشا کرده بودند. وقتی تصویر روی من زوم کرده، آقای ترامپ گفته: «به این چهره نگاه کن! اصلاً کی به او رأی می‌ده؟ می‌تونی تصور کنی که اون چهرهٔ رئیس‌جمهور بعدی باشه؟!»

وقتی بقیهٔ افراد پشت میز که به سخنان قبلی او می‌خندیدند، سکوت کردند، آقای ترامپ اضافه کرد: «منظورم اینه که او خانمه و من قصد ندارم حرفای بدی بزنم، ولی واقعاً مردم... بی‌خیال. جدی هستیم؟» دستیار مبارزات تبلیغاتی من وقتی داشت ماجرا را برایم می‌گفت، گریه می‌کرد و شاید به همین علت وقتی شنید من پشت تلفن خندیدم، شگفت‌زده شد.

او پرسید: «چطور می‌تونی به این موضوع بخندی؟ این وحشتناکه.»

به او حق می‌دهم! به قدری جوان است که نمی‌داند خانم‌هایی به سن من تمام زندگی خود را با شنیدن مزخرفاتی شبیه این گذرانده‌اند. سخنان

1. Rolling Stone

2. Paul Solotaroff



ترامپ آخرین اظهارنظری بود که سال‌های سال درباره ظاهر من، بدن من یا جنسیت من، چه مثبت و چه منفی، به منظور تضعیفم گفته شده بود. به کارمندم گفتم موضوع را فراموش کند و خودم هم همین کار را کردم. صرف نظر از پاسخ به پرسش مستقیم خبرنگاری درباره احساسم به آن حرف (که پاسخ دادم: «من اون حرف را به خودم نگرفتم چون ایشون اهانت‌کننده‌ای با فرصت برابره»); حرف دیگری راجع به موضوع نزد من دومین مناظره من هفته بعد، با فهرست کاملی از امیدهای نامزدهای انتخاباتی حزب جمهوری خواه بود. می‌دانستم که به آن موضوع اشاره خواهد شد؛ تنها سؤال باقی مانده این بود که باید چه پاسخی می‌دادم؟ پیش از مناظره به تحقیق درباره چند موضوع سیاسی پرداختم که قصد داشتم بر آن‌ها تأکید کنم. آمار و ارقام مهم را به ذهنم سپردم و نکاتی را که می‌خواستم در ذهن رأی‌دهندگان تثبیت کنم، جمع‌بندی کردم. برخلاف رویه همیشگی‌ام برای برنامه‌ریزی از پیش، پاسخی برای ترامپ آماده نکردم.

به گروه‌م گفتم: «ببینیم چی پیش می‌آد.»

در جریان مذاکره، جیک تپر<sup>۱</sup> مجری شبکه سی‌ان‌ان، گفت که می‌خواهد برای آقای ترامپ فرصتی ایجاد کند تا به مطلبی که دیگرکاندیدای انتخابات، جب بوش<sup>۲</sup>، هفته پیش مطرح کرده بود، پاسخ بدهد. جیک گفت: «هفته پیش، وقتی نقل قول فرماندار جیندال<sup>۳</sup> از ایالت لوئیزیانا را برای فرماندار بوش خواندم، به من گفت او هم موافق است که

1. Jake Tapper

2. Jeb Bush

3. Jindal

شما کاندیدایی جدی نیستید. به فرماندار بوش بگویید به چه دلیل شما کاندیدایی جدی هستید و صلاحیت‌های شما برای اینکه فرمانده کل قوا باشید چیست.»

بخشی از پاسخ آقای ترامپ، با تمسخری از سرناراحتی، شامل این جمله بود: «من چیزی را شنیدم که او مجبور بود بگوید. وقتی اون جمله رو شنیدم، پنهانش کردم؛ می‌دونستم بزودی ازش استفاده می‌کنم.»

بعد وقتی جیک تیراز من پرسید که آیا مایلیم که به عقیده آقای ترامپ درباره چهره‌ام پاسخ بدهم یا نه، گفتم: «من فکر می‌کنم تمام خانم‌ها در کل کشور خیلی واضح شنیدن که آقای ترامپ چی گفتن.»

وقتی صدای کف‌زدن در اتاق کم شد، آقای ترامپ به سمت میکروفونش خم شد و گفت: «من فکر می‌کنم ایشون صورت زیبایی دارن، فکر می‌کنم خانم زیبایی هستن.»

من مستقیم به دوربین نگاه کردم. نظردونالد ترامپ درباره چهره من، این که زیبا بود یا نه، نشانه‌ای از تلاش او برای تضعیف کردن من بود؛ اما هرگز این فرصت را به دست نیاورد.

در پایان جلسه خوشحال بودم از اینکه برای موقعیت تمرین نکرده بودم؛ «آنچه اتفاق افتاد» بهترین نتیجه برای آن لحظه بود. من با تقویت شجاعت، با گفتن چیزی که لازم بود گفته شود و اجازه دادن به آقای ترامپ که با کلماتش در دام خودش گرفتار شود، از آن برخورد با متانت و بدون آسیب روحی بیرون آمدم.

نتیجه‌ای که از این موضوع می‌خواهم بگیرم این است: وقتی خودم را در موقعیت مناظره ریاست جمهوری یافتم، در رقابتی سرسختانه در شبکه ملی با کسی که سعی داشت به هر قیمتی پیروز شود، فرصت‌های زیادی

برای جمع کردن تمام شجاعت‌م داشتم و از سرکوب کردن ترسم ذره‌ای هراس نداشتم.



می‌دانم این موضوع به قدری خوب است که نمی‌توان آن را باور کرد، اما تمام ترس را، بدون توجه به پیامد آن، می‌توان محدود کرد؛ لازم نیست ما با ترس محدود شویم. یک بار مارک تواین<sup>۱</sup> نوشت: «شجاعت یعنی مقاومت در برابر ترس و تسلط بر آن، نه نبودن ترس.»<sup>۲</sup> ما نمی‌توانیم حضور ترس را از مسیر زندگی‌هایمان پاک کنیم، اما به طور قطع می‌توانیم با آن مبارزه کنیم. اگر تجربه گرفتن ام‌آر‌آی<sup>۳</sup> را داشته باشید، می‌دانید چه تجربه ترسناکی است. از شما می‌خواهند لباس بیمارستان بپوشید، روی تسمه نقاله دراز بکشید؛ آنگاه بدن شما را داخل محفظه‌ای ثابت قرار می‌دهند. تکنسین دستگاه گوشزد می‌کند: «حرکت نکن، در تمام مدت این آزمایش حرکت نکن.»

بعد تکنسین به اتاق دیگری می‌رود و درحالی‌که تسمه نقاله شما را داخل محفظه می‌برد، از طریق پنجره شیشه‌ای شفاف نگاهتان می‌کند. اگر تا پیش از آن به تنگناهراسی<sup>۴</sup> (ترس گیرکردن در مکان‌ها و فضاها) تنگ مبتلا نبودید، حالا هستید. تکنسین از طریق میکروفون مطمئن می‌شود که آماده‌اید و سپس عکس برداری شروع می‌شود.

1. Mark Twain

۲. برگرفته از کتاب *Pudd'nhead Wilson* که با نام ویلسون کله‌پوک و ترجمه امیرحسین وزیری در نشر چشمه منتشر شده است.

۳. Magnetic Resonance Imaging (MRI): تصویرسازی تشدید مغناطیسی.

4. Claustrophobia



نمی‌دانم چرا مخترعان دستگاه ام‌آرای نتوانستند صداهای تولیدشده از آن عکس‌برداری را شبیه به صدای برخورد امواج با ساحل یا صدای آواز صبحگاهی پرندگان بسازند. چیزی که آن‌ها انتخاب کردند صدای مت‌چکشی بلند و اعصاب‌خردکنی، بدون توقف است. زمانی که برای اولین بار از دستگاه ام‌آرای خارج شوید، می‌توانید می‌گرن را به فهرست بیماری‌هایی که قبلاً داشته‌اید اضافه کنید.

اوضاع از این بدتر نمی‌شود، درست است؟ شما بیمار و گرفتارید و مت‌چکشی فرضی جمجمه شما را می‌تراشد. حالا تصور کنید به محض اینکه وارد محفظه می‌شوید و در موقعیت قرار می‌گیرید، چیزی شبیه تسمه در بالای دستگاه، چند سانتی‌متر بالای سر شما بسته شده است. با بررسی دقیق ترمتوجه می‌شوید که مار سه‌فوتی زنده‌ای در جعبه‌ای بالای دستگاه اسکنر قرار داده شده است.

باز می‌شنوید که تکنسین می‌گوید: «حرکت نکنید، باید ازتون بخوام که کاملاً بی‌حرکت بمونید.»

ای کاش می‌توانستم بگویم این احساس غیرواقعی است، اما نیست. دانشمندانی که تجربه ترس از مار بسته شده داخل دستگاه ام‌آرای را بررسی می‌کردند، بعد از فرستادن بیماران از همه‌جایی خبر به داخل دستگاه، منتظر می‌ماندند. سپس اطلاعات اسکن مغز را جمع‌آوری می‌کردند تا دریابند چه نتایجی به دست می‌آورند.

به نظر من نتایج این پژوهش جالب است؛ زیرا نشان می‌دهد هنگام رویارویی با موقعیتی ترسناک، مغز انسان ترس را در دو سطح مشخص تجربه می‌کند: ترسی که آن را به عنوان تهدیدی برای خود در نظر می‌گیرید و ترسی که فقط آن را «احساس» می‌کند. یکی ترس عینی است؛ زیرا یک

ما رقرار است روی صورت شما بیفتد! دیگری ذهنی است؛ اگر فوراً از اینجا بیرون نروم، حتماً می‌میرم! فقط زمانی آن ترس محدود نمی‌شود که ما هم زمان تسلیم هر دو نوع ترس شویم.

خبرنگاری از نشریه ساینتیفیک امریکن<sup>۱</sup> درباره یافته‌های این آزمون گفت: شما می‌توانید ادعا کنید که می‌ترسید، اما زیاد نگران نمی‌شوید؛ یا می‌توانید بگویید می‌ترسید، اما اصلاً نگران نمی‌شوید. در اینجا نکته جالبی وجود دارد: تا زمانی که این دو نوع ترس مغایر هم هستند، شما شجاعانه رفتار می‌کنید. فقط زمانی می‌ترسید و نگران می‌شوید که به هر دو ترس امتیاز بالایی بدهید که باعث می‌شود تسلیم بزدلی شوید. مثل این است که شما دو ترمز دارید. هر کدام را رها کنید با دیگری ادامه می‌دهید. کاملاً طبیعی است که وقتی تصمیم می‌گیریم با ترس مواجه شویم، احساس اضطراب کنیم؛ اما گاهی باید به خودمان بگوییم: «نترس».



برای دستیابی به تمام توانایی‌تان و داشتن زندگی تأثیرگذار، ناچارید شجاعت بیشتری نشان دهید؛ شاید بیشتر از آنچه تصور می‌کنید. درباره‌اش فکر کنید: مسیر رسیدن به تمام توانایی‌تان با مشکلات پوشیده شده است؛ مشکلاتی که قصد دارید آن‌ها را حل کنید، اما برای حل کردنشان باید تلاش کنید که نظم امور را تغییر دهید. چیزی که اشتباه است باید اصلاح شود. سیستمی خراب است، رابطه‌ای خوب پیش نمی‌رود، با کسی بدرفتاری می‌شود و ارزشی نادیده گرفته می‌شود. برای تغییر دادن نظم امور باید اقدام کنید، اقدامی شجاعانه و سرنوشت‌ساز. هر چه باشد، امور به خودی خود تغییر نمی‌کنند.

۱. Scientific American، نام نشریه ماهانه علمی آمریکایی (تأسیس ۱۸۴۵).



برای اقدام شجاعانه و سرنوشت ساز باید از خودتان انتقاد کنید و البته داشتن عقل سلیمی که آن انتقاد را بپذیرد! اینک مشکلات آن قدر باقی می ماند و وخیم تر می شوند تا زمانی که گندشان درمی آید، به این علت نیست که مردم آن ها را نمی بینند. همه مشکلات را می بینند! گرچه برخی افراد می خواهند تغییراتفاق بیفتد، اما سرمایه گذاران روی وضع موجود، می خواهند امور به همان شکلی که هستند باقی بمانند؛ بنابراین تغییر همیشه دشوار است. یکی از دلایلی که مسائل زودتر حل نمی شوند این است که هیچ کس نمی خواهد از او برای تغییراتی که باید صورت بگیرد، انتقاد شود.

وقتی از کارم در مقام مدیرعامل شرکت هیولت پاکارد کناره گرفتم، با غرور سالم آنجا را ترک کردم. در طول شش سال کار در آنجا، من و همکارانم تغییرات مهمی به وجود آوردیم و مسائل بسیاری را حل کردیم. من به کارهایی که انجام دادم، افتخار می کردم؛ هنوز هم افتخار می کنم. با این حال اگر اخبار منتشر شده در روزهای بعد از رفتن من را بخوانید، فکر می کنید من شیطان مجسم، یا حتی بدتر از آن بودم. من خیلی «از خود راضی» و «کینه توز» بودم؛ «کارفرماها هرگز مرا دوست نداشتند.» من نمی دانم چنین رفتارهایی چه تأثیری روی شما خواهد گذاشت؛ اما هضم آن برای من خیلی دشوار بود. من کسی بودم که در خدمت خوشی دیگران بود. به شدت به این که دیگران چه فکری می کنند، اهمیت می دادم. می خواستم پذیرش، علاقه و احترام دیگران را جلب کنم؛ اما به عنوان شخصیتی کاملاً ناتوان به تصویر کشیده شدم؛ پیش چشم تمام دنیا، نه کمتر. چه باید می کردم؟ می توانستم به ترس هایی نیرو دهم که ناگهان پدیدار می شدند: اینکه همه از من متنفر بودند چون خودم را شرمنده کرده



بودم، اینکه دیگر هرگز موفق نخواهم شد، یا می‌توانستم رویه دیگری را در پیش بگیرم و بر سر حرف خود بمانم.

حقایق این‌ها بود: وقتی متوجه شدم که دو نفر از اعضای هیئت‌مدیره ما اطلاعات حساس شرکت را برای رسانه‌ها فاش می‌کردند، به کل اعضای هیئت‌مدیره گفتم این شرایط برایم تحمل‌ناپذیر است؛ یا باید به نشت اطلاعات خاتمه می‌دادیم و اطمینان پیدا می‌کردیم که دیگر هرگز اتفاق نخواهد افتاد؛ چون این نقض آشکار کدهای رفتاری ما بود، یا من شرکت را ترک می‌کردم. گرچه همه ما منبع نشت اطلاعات را می‌شناختیم، هرگز هیچ‌کس اعتراف نکرد. یکی دیگر از اعضای هیئت‌مدیره هم چندین نوبت از من خواست که «موضوع را رها کنم».

من نمی‌توانستم رهایش کنم.

بعدها برایم مشخص شد که سایر اعضای هیئت‌مدیره آمادگی نداشتند علیه آن دو نفر اقدامی انجام دهند و به جای آن بسیاری دیگر می‌خواستند من کناره‌گیری کنم. می‌توانستم انتخاب کنم که با استفاده از حقم در مقام یکی از اعضای هیئت‌مدیره برای رأی دادن به اخراج خودم ماه‌ها درگیر اقدامات اداری شوم.

من آن رأی را ندادم.

هیئت‌مدیره با اکثریت به کناره‌گیری من رأی داد.

چند ساعت بعد، مشاور خارجی<sup>۱</sup> شرکت نزد من آمد و خبر آورد که هیئت‌مدیره می‌خواهد وانمود کنم که کناره‌گیری‌ام از شرکت تصمیم خودم بوده است؛ با این توضیح که من تمام کارهایی که قرار بوده تکمیل کنم انجام داده‌ام و آماده هستم که شغل دیگری انتخاب کنم. من با آن نقشه موافقت نکردم.

1. Outside counsel

آیا تسلیم ترس‌های قدیمی‌ام شده بودم؟ من بسیار متفاوت‌تر از آن رفتار کردم. شجاعت نیرویی را درونم بیدار کرد که نمی‌دانستم آن را دارم. من محکم پای ارزش‌هایم ایستادم. اخراج شدنم را پذیرفتم و برگشتن حقیقت اصرار کردم. چیزی را تغییر ندادم.

کمی بعد از اخراج ناگهانی من، دوستانم گریه‌کنان و با ابراز انزجار از آن بی‌عدالتی با من تماس گرفتند: «چطور توانستن این کار رو با تو بکنن کارلی؟ چطور با همه این‌ها کنار می‌آیی؟»

اگر بخواهم صادق باشم، از اتفاقی که افتاد خوشحال نبودم. درحقیقت، تا سه سال بعد، حتی نمی‌توانستم از نزدیک دفتر مرکزی اچ‌پی رد شوم؛ چون حالم را به شدت به هم می‌زد. اما تمام آن داستان غم‌انگیز، تمام آن بهانه‌ها، تمام آن بی‌عدالتی و تنفر، خوشحال بودم که تمام آن‌ها را پشت سر گذاشتم. من با آنچه اتفاق افتاده بود آشتی کرده بودم. انتخاب‌های خودم را داشتم و می‌توانستم با آن‌ها زندگی کنم. می‌توانستم حقیقت را بگویم و به سابقه خودم افتخار می‌کردم.

واقعیت این بود که من ازدواج خیلی موفق داشتم (و هنوز هم دارم). عاشق این بودم که مدتی در خانه باشم. در جایی عالی و با آزادی زندگی کردم. چه حقی داشتم که اعتراض کنم؟

حدس می‌زنم چنین احساسی داشتم: می‌خواستم خوشبختی و شرافتم را حفظ کنم، حتی بیشتر از اینکه بخواهم با کسی تسویه حساب کنم؛ زیرا می‌توانستم با انتخاب‌های خودم زندگی کنم؛ من ادامه دادم.

در همان زمان، هیئت‌مدیره شرکت اچ‌پی، مثل بسیاری از گروه‌های ناکارآمد، فکر می‌کرد اگر از شر افرادی که بر مشکلات تمرکز می‌کنند خلاص شود، از شر خود مشکلات هم خلاص خواهد شد؛ اما بعد از



رفتن من و چندین عضو دیگر، مشکلات همچنان افزایش یافت؛ زیرا هیئت مدیره واقعاً نمی‌خواست با ناکارآمدی‌اش که منشأ نشت اطلاعات به بیرون بود، روبه‌رو شود. مشکلات، در نهایت، هیئت مدیره را از پا درآورد و اعتراضات به انظار عمومی کشیده شد. هجده ماه پس از عزل من، دو خبرچین از هیئت مدیره اخراج شدند و رئیس جدید مجبور به استعفا گشت و شرکت ناچار به توضیح در جلسه استماع کنگره آمریکا<sup>۱</sup> شد.



نخستین حضور عمومی من بعد از رفتن بی‌تشریفاتم از اچ‌پی، یک سخنرانی مذهبی در ای‌تی‌اندتی در کارولینای شمالی بود. به خاطر دارم خیل فارغ‌التحصیلان جدید کالج را نگاه می‌کردم و در این اندیشه بودم: «من و شما، چیزهای مشترک زیادی داریم.»

به آن‌ها گفتم که وقتی اولین بار از من دعوت شد که برای شما سخنرانی کنم، مدیرعامل شرکتی ۸۰ میلیارد دلاری با ۱۴۵ هزار کارمند در ۱۷۸ کشور در سرتاسر جهان بودم؛ اما پس از خروج غیرمنتظره من و انتشار آن اخبار تند، با رئیس دانشگاه تماس گرفتم و پرسیدم آیا هنوز هم می‌خواهید سخنرانی کنم.

او گفت: «با کمال میل کارلی، به رغم همه چیز، حالا بهتر از قبل می‌توانی همه اتفاقات را برای این دانشجویان روایت کنی.»

کاملاً حق با او بود. مثل آن فارغ‌التحصیلان جدید، من هم روی رزومه‌ام کار می‌کردم. مثل آن‌ها، من هم معرف‌هایم را ردیف می‌کردم. مثل آن‌ها، من هم یک دست لباس جدید برای مصاحبه خریدم و مانند تمام آن

1. Congressional hearings



فارغ التحصیلان، اگر به طور اتفاقی مشاور استخدامی میان حضار بود، خوشحال می‌شدم که با سخنرانی‌ام نظرش را جلب کنم. آن بخش از سخنانم باعث خنده واقعی حضار و دلگرمی واقعی من شد. آن روز، حضور ساده من باعث شد در انتخابم مصمم شوم که امیدوارم در زندگی‌ام همیشگی باشد: «اجازه نخواهم داد ترس بر زندگی من حکم‌فرمایی کند.»

سخنرانی‌ام را با این جمله تمام کردم: «من در آرامش هستم و روحم دست‌نخورده است. می‌تونستم تسلیم بشم و موضوع کاملاً فرق می‌کرد؛ اما حرف‌های کتاب مقدس در ذهنم پیچید: اگر تمام دنیا را به دست بیاورید اما روحتان را از دست بدهید، چه نفعی برای شما خواهد داشت.» تشویق بی‌وقفه حضار مرا امیدوار و دلگرم کرد.

حالا، در موقعیتی که شما قصد حل کردن مشکلات را دارید، چطور بر ترسی که دست و پایتان را می‌بندد غلبه می‌کنید؟ چطور استعدادی را که درونتان است، شکوفا می‌کنید؟ اجازه بدهید به منظور کمک به شما، برای اینکه پاسخ‌هایتان را دسته‌بندی کنید و ترس را سر جای خودش بنشانید، موقعیتی سه‌مرحله‌ای را برای شروع معرفی کنم:

ترس خود را مشخص کنید؛

به سمت آن حرکت کنید؛

نیروی خود را پس بگیرید.

همان قدر که حرف‌زدن با مهندسان ای‌تی‌اندتی درباره نگرانی از دست‌دادن کارم، به دلیل گفت‌وگویم با وکیل شرکت، ممکن است احمقانه به نظر برسد، در عوض به من کمک کرد آغوش خود را به طرف آن چیزی که پشت

افکار مشوش و دست‌های عرق‌کرده‌ام بود، باز کنم. آن شغل برایم بسیار مهم بود و فکر از دست دادنش و اینکه شاید تمام مسیر حرفه‌ای‌ام را به انحراف بکشاند، برایم ترسناک بود. جالب است وقتی این کلمات از دهانم خارج می‌شد: «ممکنه باعث اخراج خودم شده باشم»، موجی از قدرت از راه رسید. در آغاز راه، آیا چیزی به سادگی تشخیص ترس‌هایمان می‌تواند قدرتشان را که در وجودمان منتشر شده است، از بین ببرد؟ پاسخ قلبی من به این پرسش «بله» است. این را خوب می‌دانم؛ زیرا شخصاً دیده‌ام «تشخیص / نام بردن ترس‌ها» چه می‌تواند بکند.

- امتحانش کنید، اگر جرئتش را دارید.

- از چه چیز می‌ترسید؟ امروز چه ترس‌هایی دست و پای شما را می‌بندد؟  
- شاید می‌ترسید به شما ترحم نکنند، همان‌طور که کهنه‌سربازان زخمی می‌ترسیدند.

- شاید می‌ترسید با پذیرش اینکه واقعاً چه کسی هستید، به شما اهمیت ندهند.

- آیا از این می‌ترسید که هرگز ازدواج نکنید یا هرگز مادر نشوید؟  
- آیا می‌ترسید که شغل مورد علاقه خود را از دست بدهید و هرگز دوباره پیشرفت نکنید؟

- آیا می‌ترسید که «دیگران» درباره شما چه فکری می‌کنند؟ آیا نظر آن‌ها برای شما ناراحتی و دردسرایجاد می‌کند؟

- آیا می‌ترسید عزیزانتان را ناامید کنید، اگر انتظاراتشان را برآورده نسازید.

- آیا می‌ترسید که نتوانید کاری را در موعد مقرر انجام دهید؟

- آیا می‌ترسید که احمق به نظر برسید؟

- آیا می‌ترسید هرگز نتوانید از رابطه‌ای دردسرساز رها شوید؟



- آیا می‌ترسید که در زندگی موفق نشوید؟  
 - آیا می‌ترسید که بیماری زندگی شما را فرا بگیرد؟  
 - آیا می‌ترسید که اعتیادتان برخلاف میل شما ادامه پیدا کند؟  
 - آیا می‌ترسید که هرگز نتوانید دخل و خرجتان را مدیریت کنید؟  
 - آیا می‌ترسید با امتحان کردن چیز جدیدی، شکست بخورید؟

زمانی که رئیس هیئت مدیره خیره فرصت جهانی شدم، بعد از جلسه هیئت مدیره در دهلی‌نو، پایتخت هند، می‌خواستم با چند خانمی ملاقات کنم که مؤسسه ما به هر کدام از آن‌ها یک صد دلار وام داده بود. وقتی من و گروهم در شهر به سمت مقصد حرکت می‌کردیم، صداها و مناظر من را در خود غرق کرد. توده زباله‌ها پستی و بلندی‌های خاصی را ایجاد کرده بودند. حیوانات غیر اهلی گرسنه در جست‌وجوی غذا در خیابان پرسه می‌زدند. مردمی که جایی برای رفتن نداشتند، خودشان را به هم چسبانده بودند. صحنه دل‌خراش بود و به خاطر دارم وقتی از نردبان موقتی به سمت محل ملاقات، جایی در پشت‌بام قدیمی بالای خانه یکی از خانم‌ها، بالا می‌رفتم، خودم را آماده می‌کردم.

به آخرین پله نردبان رسیدم و چهره زنانی را دیدم که برای ملاقاتشان به آنجا رفته بودم. به جای ناامیدی و یأس، در آن چهره‌ها غرور، امید و اراده دیدم. این زنان ماتم‌زده نبودند؛ بشاش بودند. این‌ها زنانی بودند که با ترس مواجه گشته و بر آن پیروز شده بودند.

از یکی از آن‌ها خواستم داستانش را برایم تعریف کند.

او گفت که در یکی از محله‌های بسیار سنتی هند به دنیا آمده است؛ جایی که هنجارهای شدید فرهنگی تعیین می‌کرد که زنان نباید آموزش ببینند و تربیت شوند. توضیح داد: «فرهنگ ما فکر می‌کنه که بی‌فایده است.»



می‌توانید تصور کنید وقتی فرصت یافت که از خیریه ما وام دریافت کند، خانواده، شوهر و خویشاوندانش، همگی اصرار داشتند که نپذیرد. این زن می‌دانست که گرفتن آن وام رابطه‌اش را با هرکسی که برایش عزیز بود متلاطم می‌کرد؛ اما طرف دیگر هم به همان اندازه ناامیدکننده بود: یک عمر زندگی در فقر، بدون هیچ راه فراری.

او گفت: «یک سال طول کشید تا تصمیم گرفتم، اما بالاخره وام را دریافت کردم.» می‌توانید تصور کنید؟ یک سال تمام برای اینکه به خودش جرئت بدهد. با این حال، او در نهایت و قاطعانه، هر روز ترس‌هایش را به زبان می‌آورد و هربار کمی از قدرتشان را در خودش کم می‌کرد.

- «من از مخالفت با فرهنگم می‌ترسم.»

- «من از نپذیرفتن نصیحت خانواده‌ام می‌ترسم.»

- «من از چیزی که دیگران درباره‌ام می‌گویند، می‌ترسم.»

- «من از منزوی شدن و طرد شدن می‌ترسم.»

- «من از تمام این‌ها و بیشتر از این‌ها می‌ترسم.»

آیا می‌دانید سرانجام چه ترسی دیگران را فراگرفت؟ ترس از ندانستن اینکه می‌توانست بر همه آن‌ها غلبه کند.

از او پرسیدم: «الان خانواده‌ات درباره گرفتن اون وام چه فکری می‌کنی؟»

- «الان؟ اوه، الان خیلی خوشحالن. امروز همه شون برای من کار می‌کنن.»

برای نشان دادن ترس‌هایشان سرجای خودشان، اول آن‌ها را با نام مشخص کنید.

- «من از شکست می‌ترسم.»

- «من از تلاش نکردن می‌ترسم.»

- «من از اینکه احمق به نظر برسم، می‌ترسم.»

- «من از نپذیرفته شدن توسط دیگران می ترسم.»
  - «من از ناامید کردن کسی که دوستش دارم، می ترسم.»
- ترس را مشخص کنید. کلمه به کلمه با صدای بلند آن را بگویید. اگر آن را در حضور شخص دیگری نام می برید، به خودتان امتیاز بدهید؛ سپس قبل از اینکه اقدام کنید، چند لحظه با کلماتی که بیان کرده اید، بنشینید.



بعد از مشخص کردن ترس تان، «به سمت آن حرکت کنید.» آرام باشید؛ آن قدر که به نظر می رسد ترسناک نیست.

اگر در طول مسیر چیزی درباره ترس آموخته باشم، این است: هرچه بیشتر شجاعت به خرج دهیم، از اضطرابی که بر ما سنگینی می کند، با توانایی پیش بینی بیشتری خواهیم گذشت. دویدن به سمت ترسمان شبیه دویدن در باشگاه ورزشی است؛ هرچه قدر بیشتر بدویم، طبیعی تر می شود. توجه کنید! من نگفتم آسان تر می شود. حقیقت این است که شاید هرگز آسان تر نشود، اما پیش بینی اش راحت تر می شود؛ خواهید دانست منتظر چه چیزی باید باشید.

اگر مثل من باشید، هرگز «احساس» نمی کنید که واقعاً به باشگاه می روید؛ حتی اگر بدانید بعد از آن چقدر شگفت انگیز و قدرتمند خواهید بود. می توانید هزارویک راه برای رهایی از تمرینات ورزشی پیدا کنید: هوا خیلی گرم است، هوا خیلی سرد است، سرتان خیلی شلوغ است، خیلی خسته اید، خیلی گرسنه اید، خیلی سیر هستید، ترافیک کابوس است، ستاره ها در آسمان هم تراز نیستند و به محض اینکه پایتان را روی تردمیل می گذارید، خوشحال می شوید که به باشگاه آمدید. بله، قرار است صدمه

بینید. بله، بدنتان قرار است شورش کند. بله، به شانزده راه مختلف بهانه می‌تراشید که دویدنتان را کمی کوتاه کنید و به خانه برگردید؛ اما اگر بتوانید تمام آن افکاری که شما را آزار می‌دهد کنار بزنید، اگر فقط بتوانید یک مایل یا بیشتر ادامه دهید، خود تمرین بدنی از شما مراقبت می‌کند و بدنتان روی فرم خواهد آمد؛ بدون بازگشت.

فکر می‌کنم شجاعت شبیه رسیدن به تناسب اندام است. روبه‌رو شدن با ترس‌ها دردناک است؟ بله، هست. آسان‌ترین است که در خانه بمانیم و زندگی مان را بکنیم؟ بله، هست. اما اگر فقط ذره‌ای شجاعت را فرا بخوانیم، همان مقدار ما را به پیش می‌برد. چیزی که من را قادر کرد تا در برابر گلن، وکیل قلدر، از خودم شجاعت نشان دهم این بود که قبلاً هم با ترس روبه‌رو شده بودم. در همان سازمان، وقتی من هنوز فروشنده‌ای کم‌تجربه بودم و تازه داشتم کار یاد می‌گرفتم، مسئول کار کردن با مرد بوالهوسی به نام کارل شدم که مدت بیشتری از من در کار فروش بود. او از اینکه من همکارش بودم، ترسیده بود و این را تقریباً مستقیم نشان می‌داد.

گواه صادق: برای اولین ملاقات با مشتری قرار بود من حضور داشته باشم. کارل سرمیزم آمد تا به من اطلاع دهد که مشتری محل ملاقات را تعیین کرده است.

کارل گفت: «باید به اتاق هیئت‌مدیره<sup>۱</sup> بریم.» وقتی خواست اتاق را ترک کند با پوزخندی اضافه کرد: «حدس می‌زنم تو در نهایت به ما ملحق نمی‌شی.»

چند لحظه بعد از یکی از همکاران شنیدم که اتاق هیئت‌مدیره در واقع کلوپ رقصی<sup>۲</sup> در مرکز شهر واشنگتن دی‌سی بود؛ جایی که کاسبان محلی

1. Board Room

2. Strip joint



غالباً در آن ناهار می‌خورند. این شگرد کارل برای جلوگیری از حضور من در آن معامله بود. این را می‌دانستم و مشتری هم این را می‌دانست. من در دستشویی زنانه پنهان شدم و از عصبانیت گریه کردم. اصلاً منصفانه نبود. دعا می‌کردم.

- «باید آنجا چه می‌کردم؟ چه راهی باید می‌رفتم؟»

طبق نصیحت خودم، ترسم را مشخص کردم: «نمی‌خوام مثل احمق‌ها به نظر برسم.» اتفاقاً، این ترسی منطقی بود. آن روزها، من طبق کتاب پرفروش جامه موفقیت برای زنان<sup>۱</sup>، نوشته جان تی مالوی<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) لباس می‌پوشیدم که درباره چگونگی بستن انواع پاپیون دستورالعمل‌های مفصلی داشت. برحسب اتفاق، آن روز نه تنها کت و شلوار محافظه‌کارانه‌ای پوشیده بودم، بلکه پاپیون نواری (بدون گره) هم بسته بودم.

وقتی آنجا روی کاشی‌های سرد دستشویی نشسته بودم و به احساسم فکر می‌کردم، متوجه شدم که ترسی عمیق‌تر از ترس احمق به نظر رسیدن در وجودم بود: ترس از اینکه نتوانم کارم را انجام دهم. بلافاصله پس از آن ادراک در قلبم تصمیمی گرفتم: با کارل به کلوپ رقص می‌روم. به او نشان خواهم داد کی هستم. اجازه نخواهم داد ترس پیروز شود.

بنابراین رفتم. وقتی به راننده تاکسی گفتم کجا می‌روم، با آن شیوه لباس پوشیدن با پاپیون و کیف اسناد، از صندلی‌اش برگشت و پرسید: «پس تو رقص جدید هستی؟»

اصلاً خوب شروع نشد.

وارد کلوپ رقص شدم، چند لحظه مکث کردم تا چشمانم به فضای کم‌نور داخل عادت کند و در میان جمعیت دنبال کارل گشتم. برحسب

1. *The Woman's Dress for Success*

2. John T. Molloy

اتفاق، آن روز عصر شلوغ بود؛ به این معنی که باید به سختی از کنار باری می‌گذشتم که نیمی از کلوب را گرفته بود. آن سوی بار، روی صحنه بزرگی، نمایشی زنده در حال اجرا بود. مشتریان زیادی که اطراف میزها نشسته بودند، البته تاجران شریف! باید تعجب کرده باشند از اینکه من چقدر ساده و بی تجربه به نظر می‌رسیدم، وقتی از یک گوشه رستوران به گوشه دیگری رفتم.

بالاخره به میز مشتری رسیدم، با کیف و پایون و همه چیز. همان طور که گفتم، تجربه وحشتناکی بود؛ اما من از آن پشیمان نیستم. اول اینکه جان سالم به در بردم و مهم‌تر اینکه از فردای همان روز کارل با من مثل همکاری هم‌تراز رفتار می‌کرد. حرف من این است: اگر بتوانیم ادامه دهیم، با ترس‌هایمان مقابله کنیم و از قدرتی که داریم استفاده کنیم، در تمام این جنگ‌ها پیروز می‌شویم. همیشه جان سالم به در خواهیم برد.



به نظر نمی‌آید من از آن تیپ افرادی باشم که «ورزش» گاوبازی را دنبال می‌کنند؛ واقعاً هم نیستم؛ اما به خاطر دارم به‌طور ناگهانی با مفهومی از آن حوزه برخورد کردم که تا امروز با من مانده است. ظاهراً، در گاوبازی تورئو<sup>۱</sup> محلی درون میدان قرار دارد که گاو وقتی به شدت احساس خطر می‌کند به سمت آن عقب‌نشینی می‌کند. در ابتدا، گاو

۱. Bullfighting: گونه‌ای از گاوبازی در کشورهای اسپانیا، فرانسه و کشورهای اسپانیایی‌زبان قاره آمریکا که در آن گاوباز یا گاوبازها به گاو حمله می‌کنند و در نهایت آن را می‌کشند.

با گاوباز پیاده<sup>۱</sup> «توره‌رو»<sup>۱</sup> مقابله می‌کند، اما زمانی که گاوبازهای سواره «پیکادور»<sup>۲</sup> با ترکه‌های خاردار شانه‌های گاو را زخمی می‌کنند، گاو به شدت وحشت می‌کند و بعد آن ترس به خشونت تبدیل می‌شود. گاو با اضطرابی فراتر از تحمل، به سرعت از گاوباز پیاده دور می‌شود و به محل پناهگاهش «کوئرینیکا»<sup>۳</sup> می‌رود؛ جایی که در آن حالت تدافعی می‌گیرد. بار اول یا دوم که گاو به سمت مخفیگاهش فرار می‌کند، ممکن است گاوباز متوجه نشود چه اتفاقی در شرف وقوع است؛ اما خیلی زود، گاوباز گاو را تعقیب می‌کند.

- «آه، این جاییه که می‌خوای مخفی بشی!»

هنگامی که گاوباز به نقشه گاو پی می‌برد، پیش‌دستی می‌کند. توره‌رو می‌تواند پیکادور را به مخفیگاه گاو بفرستد تا به کمین او بنشیند؛ این کار عقب‌نشینی و تجدیدقوا را برای گاو تقریباً غیرممکن می‌سازد. سپس ماتادور<sup>۴</sup> وارد نبرد می‌شود و به گاو محاصره‌شده حمله می‌کند و او را می‌کشد.

موضوعی که می‌خواهم شما به آن توجه کنید این است که همه ما پناهگاه‌های خودمان را داریم. همه ما مکان‌هایی داریم که وقتی به شدت با ترس تحت فشار هستیم به آن پناه می‌بریم. ما به تنهایی و به شغلان پناه می‌بریم. به اعتیاد، افسردگی یا سستی و تنبلی پناه می‌بریم. به رسانه‌های اجتماعی یا به برنامه‌های واقعی تلویزیون<sup>۵</sup> پناه می‌بریم. به خرید آنلاین و

1. The torero

2. Picador

3. Querenica

۴. ماتادور، گاوباز اصلی است که گاو را می‌کشد.

۵. Reality television: تلویزیون واقع‌نما یا تلویزیون واقعیت، از انواع برنامه‌های زنده تلویزیونی که بخش‌هایی از زندگی انسان‌های واقعی را دنبال می‌کند.



اغلب نیز به غذا پناه می‌بریم. به جایی می‌رویم که به ما احساس امنیت می‌دهد؛ اما چیزی که از درک آن غافلیم این است که داریم سرنوشت خودمان را رقم می‌زنیم.

بهتر است پیش از آنکه با تیرهای ترس ضعیف شویم و روحیه خود را از دست بدهیم، از پناهگاه‌هایمان خارج شویم و مستقیم به سمت تهدیدهایی برویم که ما را ناراحت و نگران می‌کند. بهتر است با وجود دست‌های عرق‌کرده و زانوهای لرزان، با اعتماد به نفس با ترس‌هایمان روبه‌رو شویم. بهتر است آرامش خود را حفظ کنیم، محکم بمانیم و به خودمان یادآوری کنیم که نباید بترسیم. ممارست شاید مهارت به همراه نداشته باشد، اما قطعاً پیش‌بینی امور را آسان‌تر می‌سازد. غلبه بر ترس‌های آزاردهنده که اطراف ما پرسه می‌زنند، برای من به اندازه کافی خوب است. ترس‌هایتان را مشخص کنید، به سمت آن‌ها حرکت کنید و آماده باشید نیروی خود را پس بگیرید.



وقتی ترسی را که در قلب شما ایجاد می‌شود، با صدای بلند فریاد زدید، قلم و دفتر یادداشتی بردارید. حالا وقت کمی درون‌نگری<sup>۱</sup> و کمی حقیقت‌گویی است، فقط بین شما و خودتان.

از شما می‌خواهم زمانی که ترستان را مشخص و به سمت آن حرکت می‌کنید، به دو پرسش پاسخ دهید:

- «بدترین اتفاقی که ممکن است رخ دهد، چیست؟»

- «بهترین پیامدی که تصور می‌کنید، چیست؟»

1. Introspection

هنگامی که تصمیم می‌گرفتم به کلوب رقص بروم یا نه، به این موضوع فکر می‌کردم: «گرچه رفتنم به آنجا مرا شرمنده خواهد کرد، حداقل خطاری برای کارل است که من اینجا هستم تا بمانم.»

راستش را می‌خواهید؟ این معامله ارزشش را داشت. آن شب وقتی وقایع را بررسی می‌کردم، متوجه شدم بدترین چیزی که ممکن بود اتفاق بیفتد، احساس حقارت بود و برایم آن قدرها ترسناک نبود. قسمت پرسود معامله، یعنی بهترین پیامد قابل تصور، تنها پیامد مثبتی بود که می‌توانستم ببینم. دلیل شهرت کلوب رقص این بود که امکان داشت از خانم‌ها برای رقص روی میزها دعوت شود. درحالی‌که مردها از ناهار و نوشیدنی خود لذت می‌بردند، رقصنده‌ها با لباس‌های بدن‌نما، روی میز، آن‌ها را سرگرم می‌کردند.

آن روز، در مدت ناهار، کارل سه رقصنده را برای این خدمت اضافی صدا زد؛ اما هربار، رقصنده با دیدن من سرمیز می‌گفت: «نه تا وقتی که این خانم اینجا است.»

من آن اتحاد مخفی زنانه را به منزله نعمت آن روز تلقی می‌کنم. پیامد بزرگ‌تر، ترسی بود که درباره فرنگ و دخترم لوری داشتم. من قبلاً درباره زندگی لوری و مرگش به تفصیل در کتاب عبور از چالش خودم نوشته‌ام؛ بنابراین نمی‌خواهم جزئیات را در اینجا تکرار کنم. اما به شما می‌گویم وقتی اعتیاد، فرزندان را از شما می‌گیرد، احساس شرم می‌کنید؛ گویی سایه‌ای بالای سر شما پرسه می‌زند و همه جا شما را دنبال می‌کند. - «آیا کاری بود که می‌توانستم انجام دهم؟»

حتی با آنکه با تمام وجودم می‌دانستم که فقط خود فرد معتاد می‌تواند اعتیاد را ترک کند، گاهی تحمل فقدان لوری بی‌نهایت مشکل بود. ماه‌ها از صحبت با دوستان، همکاران و مخاطبان مربیگری درباره این ضایعه خودداری می‌کردم. چه می‌توانستم بگویم؟ آن‌ها چه فکری می‌کردند؟ راستش را بخواهید از آن دو نگرانی، دومی بود که باعث می‌شد سکوت کنم؛ از ترس خاموش بودم. نگران این بودم که صحبت کردن درباره مرگ لوری، مرا در چشم آنان بد جلوه دهد. دخترم معتاد بود؟ از اعتیاد مرد؟ هیچ کاری نبود که بتوانم انجام دهم؟ اما با گذشت زمان دریافتم که تنها راه رهایی خودم از ترس، تمرین تدریجی و دقیق شجاعت بود. این برای هرکسی که با ترس احاطه شده است، مصداق دارد.

از خودم پرسیدم: بدترین اتفاقی که ممکن است رخ دهد چیست؟ فقط می‌توانستم به یک چیز فکر کنم.

کم‌کم شروع کردم به صحبت کردن درباره احساسی که از مرگ لوری داشتم، درباره نبودنش و درد آن. سر صحبت را با خانواده و بعد دوستان و سپس مشتری‌ها باز کردم. هرگز روزی را که درباره لوری، تلاشش و زیبایی‌اش و زندگی‌اش برای تمام حضار حرف زدم، فراموش نمی‌کنم. بعد از صحبت‌های من، خانمی از میان حاضران به من نزدیک شد و گفت: «ممنونم که تجربه‌تون درباره دخترتون رو با ما به اشتراک گذاشتید. من هم دقیقاً در همین شرایط هستم و نمی‌تونید تصور کنید حالا که می‌دونم تنها نیستم چه آرامشی دارم.»

«یک نفر از من تشکر خواهد کرد.» من فکر نکرده بودم که این مورد را در فهرست بهترین چیزی که ممکن است اتفاق بیفتد، بیاورم؛ اما این اتفاق افتاد.





اگر تمام عمر (حتی یک ساعت) به ترس اجازه داده‌اید دنیای شما را کنترل کند، خبر خوبی برایتان دارم. مهم نیست چند وقت است که راهتان را گم کرده‌اید، می‌توانید دوباره آن را پیدا کنید، درست از همین حالا. اگر اجازه دهید شهامت در مسیر زندگی‌تان نفوذ کند، می‌توانید قدرتی را که از دست داده‌اید پس بگیرید. حتی اگر قبلاً آن را انجام نداده‌اید، می‌توانید شجاع بودن را تمرین کنید. این اولین و مهم‌ترین تصمیمی است که تا به حال گرفته‌اید. سایر تصمیماتی که برای بازپس‌گیری قدرتتان می‌گیرید، از همین جا آغاز می‌شود.

ربه‌کاری،<sup>۱</sup> روان‌شناس، این ایده را به روشی عالی مطرح می‌کند. او در کتاب خود با عنوان *شاد باشید*<sup>۲</sup> می‌نویسد: «اشکالی ندارد که بترسید. انجام دادن کاری ناآشنا مثل التیام دادن خود و دنبال کردن رؤیاهایتان، همچنین بی‌تجربه و آسیب‌پذیر بودن، نیازمند شجاعت است؛ شجاعت فقط زمانی حاضر می‌شود که اول ترس وجود داشته باشد.»<sup>۳</sup>

می‌بینید؟ وجود ترس در زندگی لازم است؛ زیرا ما را تشویق می‌کند که شجاعت را آشکار کنیم. می‌دانیم که وقتی ضعف و ناتوانی جلوی در ورودی است، باید نیروی خود را فرا بخوانیم.

من خبرهای بهتری هم دارم: وقتی در زندگی‌تان شجاعت نشان می‌دهید، به تمام کسانی که پشت شما هستند نیز نیرو می‌دهید. می‌خواهید بدانید فلسفه حرفه‌ای دکترری چیست؟ اینکه «شجاعت عاشق همراهی

1. Rebecca Ray

2. *Be Happy*

۳. برگرفته از کتاب *شاد باشید*: ۳۵ روش قدرتمند برای رشد و بهبود فردی، نوشته ربه‌کاری.

است. «صادقانه بگویم: «من کاملاً موافقم». سرگذشت دکتر لری نصار،<sup>۱</sup> پزشک ورزشی بدطینت تیم ژیمناستیک دختران آمریکا که بیشتر آن‌ها کلاس سوم دبستان بودند، به ذهنم رسید. به‌طور رسمی دکتر نصار به آزار جنسی بیش از ۲۵۰ دختر جوان و یک مرد جوان متهم شد؛ اما فقط ده مورد از اتهامات را پذیرفت. در ژانویه ۲۰۱۸ در دادگاه میشیگان، وقتی بیش از ۱۵۰ زن پای میکروفون تریبون آمدند تا درباره جزئیات آزار جنسی که با آن مواجه شده بودند توضیح دهند، هرکسی که فرضیه بی‌گناهی او را قبول داشت به شدت تحت تأثیر قرار گرفت.

یکی از خانم‌هایی که صحبت کرد، آلی ریسمن،<sup>۲</sup> برنده دو دوره المپیک و کاپیتان تیم المپیک آمریکا در ۲۰۱۲ و ۲۰۱۶ بود. او وقتی سخنانش را درباره آقای نصار که فقط ده پا دورتر نشسته بود ابراز کرد، قوی به نظر می‌رسید. آلی گفت: «تصور کن که هیچ قدرت و صدایی نداری. خب لری، می‌دونی این یعنی چه؟ من هم قدرت دارم هم صدا و فقط می‌خوام از اون‌ها استفاده کنم. همه این زن‌های شجاع قوی هستند و همه ما می‌خوایم از صدامون استفاده کنیم تا مطمئن بشیم توبه اونچه سزاوارش هستی، می‌رسی: زندگی با رنج و درد در برابر حرف‌های این ارتش قدرتمند از بازماندگان.»

خانم رایسمن بعداً به خبرنگاران گفت که قصد نداشت در دادگاه صحبت کند. او گفت: «من عصبی و مضطرب بودم.» اما تصمیم گرفت اظهارات تأثیرگذار قربانیان را تا آخر دنبال کند. شجاعت عاشق همراهی است، موافقید؟ زمانی که یکی از ما کار درست را انجام می‌دهد، دیگران شجاعت پیروی کردن را پیدا می‌کنند.

1. Larry Nassar

2. Aly Rissman

## فصل ششم

وقتی کسی نگاهتان نمی‌کند،  
چگونه شخصیتی هستید



## وقتی کسی نگاهتان نمی‌کند، چگونه شخصیتی هستید قدرت خود را برای همیشه چندبرابر کنید

امروزه، ما دیگر از واژه شخصیت زیاد استفاده نمی‌کنیم، اما در سال‌های رشد من صحبت کردن درباره آن رایج بود و مردم معنی آن را می‌دانستند. پدرم همیشه به من و خواهر و برادرم می‌گفت: «شخصیت درباره صداقت، درباره شرافت و مقاومت برای چیزی که بهش ایمان داری. درباره سازگاری با این‌ها در طول زمان.»

من، خواهر و برادرم از سر وظیفه سرهایمان را تکان می‌دادیم، گرچه به سختی متوجه مضمونی می‌شدیم که این کلمات در برداشتند. با گذشت زمان، همان‌طور که همیشه پیش می‌آید، درکمان وسیع‌تر شد. شروع کردیم به فهم آنچه پدر درباره‌اش حرف می‌زد، شخصیت در مردم به چه می‌مانست و اینکه چرا باید مراقب می‌بودیم.

گرچه برخی اوقات تعریف شخصیت با کلمات دشوار است، وقتی آن را در زندگی فردی مشاهده می‌کنیم، روشن می‌شود. بیان اعتقادات و ارزش‌هایمان یک چیز است، اما پایداری هرروزه برای آن‌ها در مقابل دنیا، درحالی‌که تحت فشار، حمله، خشونت و انتقاد هستیم، موضوع کاملاً متفاوتی است.

تأیید اینکه مشکلی وجود دارد یک چیز است، اما بالا زدن آستین‌ها برای حل آن چیز دیگری است.

پس آن «چیز دیگر» چیست؟ درستی، شجاعت و غروری است که در طول زمان، بی‌وقفه به نمایش می‌گذاریم.

به زمانی فکر کنید که دیده‌اید کسی قدرت شخصیت<sup>۱</sup> خود را نشان می‌داد. چه نیروهای تأثیرگذاری وجود داشت؟ او چگونه پاسخ می‌داد؟ من بخش زیادی از سال ۲۰۰۹ را به مبارزه با سرطان سینه گذراندم و افراد زیادی را ملاقات کردم که همگی درگیر نبرد مشابهی بودند و شخصیت قدرتمندی از خود نشان دادند. به‌رغم درد، تردید و دلسردی که همراه بیماری است، این افراد تسلیم ناامیدی نشدند. آن‌ها بدون توجه به نتیجه، با قلبی سرشار از امید، کلمات دلگرم‌کننده بر لب‌ها و مصمم برای ادامه تا انتها، حاضر می‌شدند. قدرت شخصیت آن‌ها و عزمشان برای ادامه مسیر، تأثیر عمیقی بر من گذاشت و امیدواری توانست شجاعت و اراده را برایم آسان‌تر کند.

اگر شما هم مثل من کودک نسل انفجار<sup>۲</sup> (بی‌بی بومر) باشید، والدین شما هم در دوره رکود بزرگ<sup>۳</sup> دهه ۱۹۳۰ زندگی کردند؛ طولانی‌ترین و گسترده‌ترین رکود اقتصادی در تاریخ آمریکا. نمونه‌هایی از زنان و مردان آن دوران فراوان است که تسلیم نشدند، منصرف نشدند و در عوض باور داشتند که روزهای روشن‌تری طلوع خواهد کرد. میراث آن همه صداقت، ثبات قدم و امید، قدرت شخصیتی است که باعث شد این گروه لقب «بزرگ‌ترین نسل» را به خود اختصاص دهد.

دوست قدیمی‌ام سناتور جان مک‌کین<sup>۴</sup> را انسانی شریف می‌دانم. او در ۱۹۶۷ در جنگ ویتنام به کشورش خدمت می‌کرد؛ زمانی که آن واقعه باورنکردنی اتفاق افتاد. در بیست و سومین مأموریت بمباران ویتنام شمالی،

1. Strength of character.

۲. Baby boomer: نسل انفجار به افرادی اطلاق می‌شود که در دوره انفجار رشد جمعیت پس از جنگ جهانی دوم بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ به دنیا آمدند.

3. Great Depression.

4. Senator John McCain.



موشکی به هواپیمای جان اصابت کرد و او به اسارت نیروهای ویتنام درآمد. پرش از هواپیما باعث شد دو بازو و یکی از پاهایش بشکند و بعد از اینکه در دریاچه‌ای در شهر هانوی فرود آمد، تقریباً غرق شد. سربازان ویت‌کنگ<sup>۱</sup> او را به ساحل آوردند و درحالی‌که با انتهای تفنگ به شانه‌هایش می‌کوبیدند، او را به محل نگه‌داری زندانیان جنگ منتقل کردند. در آنجا از او بازجویی شد و کتک خورد و از مراقبت‌های پزشکی برای جراحاتش هم محروم شد. در آن آزمون سخت، پنجاه پوند<sup>۲</sup> وزن از دست داد، اما هرگز امیدش را برای زندگی از دست نداد. مسئولان زندان، به اصطلاح هتل هیلتون هانوی، تلاش کردند جان را به امضای اقرارنامه‌ای مجبور کنند که قصد داشتند از آن به عنوان تبلیغ جنگی استفاده کنند؛ اما او چنین چیزی به آن‌ها نداد. آن‌ها او را برای رد درخواستشان سه یا چهار بار در هفته کتک می‌زدند. شرافت واقعی، اثبات شده در طول زمان و از سوی انسانی شریف. فعالان حقوق شهروندی که نه هفته‌ها یا ماه‌ها بلکه سال‌هاست به اعتراض مسالمت‌آمیز مشغول هستند، قدرت شخصیت را درک می‌کنند؛ همانند امدادگران، والدین کودکان با نیازهای خاص و خانواده‌هایی که با فقر یا مشکل دیگری دست‌وپنجه نرم می‌کنند. ما چهره‌های آنان را می‌بینیم و سرگذشتشان را می‌خوانیم و از مسیر زندگی‌شان شگفت‌زده می‌شویم. از خودمان می‌پرسیم: «چطور از عهده آن مشکل برمی‌آیند؟» - آن‌ها شرافت، شجاعت و غرور را انتخاب می‌کنند.

- طی زمانی طولانی.

- آگاهانه و برای هدفی فراتر از خودشان.

- این چنین است که از عهده آن برمی‌آیند.

1. Viet Cong

2. Pound، واحد وزن معادل ۰/۳۷۳ کیلوگرم.





همان‌گونه که در فصل پیشین اشاره کردم، در اوایل کارم مجذوب ویژگی‌های رفتاری شدم که افراد را از یکدیگر متمایز می‌سازد. یکی از این ویژگی‌ها شخصیت است. چرا شخصیت ضروری است؟ چگونه فرد آن را فرا می‌گیرد؟ انسان شخصیت‌گرا چه توقعی در زندگی دارد؟

نتیجه سال‌ها بررسی، چهار حقیقت مهم درباره شخصیت است:

۱- زمانی که مسیر دشوار می‌شود (که همیشه همین‌طور است)، شخصیت حیاتی است.

زمانی که مشغول بررسی شغل مدیرعاملی در اچ‌پی بودم، به‌منظور روشن‌شدن تمام زوایا، پیش‌از آن که جواب مثبت بدهم، چندین گفت‌وگو با اعضای هیئت‌مدیره داشتم. می‌خواستم فرایند اعتبارسنجی<sup>۱</sup> (راستی‌آزمایی) و بسیاری چیزهای دیگر را به‌دقت انجام دهم. می‌خواستم به‌طور کامل بدانم با پذیرش آن شغل خودم را در چه شرایطی قرار می‌دهم و اطمینان پیدا کنم از اینکه من و اعضای هیئت‌مدیره شرایط را به‌صورت مشابهی می‌بینیم.

اچ‌پی را دو دوست هم‌دانشکده‌ای به نام‌های بیل هیولت<sup>۲</sup> و دیوید پاکارد<sup>۳</sup> تأسیس کردند که هر دو از دانشگاه استنفورد<sup>۴</sup> مدرک مهندسی برق داشتند. شرکت، در گاراژی در پائولوآلتو<sup>۵</sup> در زمان رکود بزرگ<sup>۶</sup>، با سرمایه اولیه پانصد

1. Due diligence.

2. Bil Hewlett

3. David Packard

4. Stanford

5. Palo Alto

6. Great Depression

دلاراغاز به کار کرد و رؤیای تغییر دنیا را داشت. داستان چگونگی شروع کار شرکت بخش تحریف‌ناپذیر تاریخ آن است، درست مثل تاریخ سیلیکون ولی.<sup>۱</sup>

با گذشت زمان، بیل و دیوید رویکردشان به تجارت را با پنج اصل مشخص کردند که به مسیر اچ‌پی<sup>۲</sup> تبدیل شد: ما به افراد اعتماد داریم و به آن‌ها احترام می‌گذاریم؛ ما بر موفقیت و همکاری در سطح بالا تمرکز می‌کنیم؛ ما تجارت‌مان را با صداقتی سازش‌ناپذیر هدایت می‌کنیم؛ ما از طریق کار تیمی به اهداف مشترکمان دست پیدا می‌کنیم و ما انعطاف‌پذیری و نوآوری را ترغیب می‌کنیم.<sup>۳</sup> این‌ها ارزش‌های بی‌نظیری هستند که فرهنگ قدرتمندی ایجاد کردند؛ اما با گذشت زمان، عبارت «مسیر اچ‌پی» از مفهوم آن اهمیت بیشتری یافت. اغلب، مسیر اچ‌پی به این جمله خلاصه می‌شد: «این روشی است که ما همیشه انجام داده‌ایم و همیشه همین‌طور می‌ماند.» مسیر اچ‌پی دیگر نه به فراخوان برای نوآوری، بلکه به سپری در برابر تغییر تبدیل شد. شاید کسانی که بیل و دیوید را می‌شناختند یا در بعضی موارد با آن‌ها رابطه داشتند، به محافظان سرسخت سنت تبدیل شدند، حتی وقتی که آن نوع تفکر مدت‌ها بود نتایج زیان‌آوری را به بار می‌آورد. اعضای هیئت‌مدیره اچ‌پی می‌دانستند بعد از آنکه بیل و دیو شرکت را ترک می‌کردند، افراد دیگر خانواده به هیئت‌مدیره ملحق می‌شدند که خود مشکلات بالقوه‌ای بودند؛ اما آن‌ها بارها مرا مطمئن کردند که این اعضای خانواده عامل تأثیرگذاری نخواهند بود.

1. Silicon Valley

2. HP Way

۳. برگرفته از سایت Hewlett-Pacard Alumni Association website، به‌روزشده در ۱۱ سپتامبر ۲۰۱۷.

همان طور که ممکن است حدس بزنید، در روز دوم حضورم در شرکت اچ پی، یکی از اعضای خانواده با اطلاعیه‌ای وارد اتاق من شد و گفت: «همون طور که می‌دونی هیئت مدیره از من خواست استعفا بدم؛ اما من مطمئنم شما می‌خوای این تصمیم رو تغییر بدی»، که من چنین قصدی نداشتم.

به این ترتیب، تجربه من با اعضای خانواده مؤسس شرکت شروع شد؛ ماجرای که مدت‌ها بعد از آنکه مشخص شد واقعاً عامل تأثیرگذاری نبود، ادامه داشت.

چیزی که آموخته‌ام این است که میزان مشخصی از آشفتگی، بخشی از مسیر است. بنا بر تجربه من، هیچ چیز معناداری، هیچ چیز پایداری و هیچ ثروتی بدون چیزی شبیه مبارزه به دست نمی‌آید. امور همیشه قدرت زیادی داشته‌اند. زمان‌های دشوار همیشه از ما شخصیتی بزرگ می‌خواهند؛ البته زمان‌ها همیشه دشوار می‌شوند.

سوزان دیوید،<sup>۱</sup> روان‌شناس سازمانی، خالق مفهوم انعطاف‌پذیری عاطفی،<sup>۲</sup> درباره نافرمانی زندگی برای دشوار کردن برنامه‌ریزی‌های ما صحبت کرد. صدها نفر را دیده‌ام که برای من از حس‌هایی می‌گویند که دوست ندارند تجربه کنند. آن‌ها حرف‌هایی شبیه این می‌گویند: «نمی‌خوام تلاش کنم، چون نمی‌خوام ناامید بشم.» من در جواب آن‌ها می‌گویم: «می‌دونم، اما این‌ها اهداف مرده‌هاست. فقط مرده‌ها هیچ وقت ناراحت نمی‌شن. فقط مرده‌ها هیچ وقت مضطرب نمی‌شن، هیچ وقت دل شکسته نمی‌شن و هرگز ناامیدی بعد از شکست رو تجربه نمی‌کنن.»

1. Susan David

2. Emotional agility



احساسات دردناک بخشی از قرارداد ما با زندگی است. داشتن زندگی شغلی معنادار یا گسترش روابط خانوادگی و یا تبدیل جهان به جای بهتر، هرگز بدون تحمل فشار و ناراحتی ممکن نیست. رنج، بهای پذیرش زندگی معنادار است.<sup>۱</sup>

دکتر دیوید کاملاً درست می‌گوید. وقتی درگیر وظیفه حل مشکلات معنادار می‌شویم، درمی‌یابیم که مسائل، به‌رغم داشتن دقیق‌ترین برنامه‌ریزی، هرگز به آن راحتی و سراسازی که ما انتظار داریم، نیستند. شوخی نیست، سرگرم‌کننده نیست، به‌اندازه رؤیای ما ظفرمندان نیست؛ همین است که شهادت زیادی لازم است. فقط این نیست که ما کاری را آغاز کنیم؛ اغلب اوقات به این معنی است که باید کار «دشوار و بیهوده‌ای» را آغاز کنیم. بنابراین برای تأثیرگذاری مثبت تا بالاترین حد، باید قدرت شخصیت خود را به نمایش بگذاریم، حتی زمانی که تمایل به آن کار نداریم؛ حتی وقتی هیچ‌کس دیگری به آن عمل نمی‌کند؛ حتی زمانی که انجام آن دشوار است. شاید به‌ویژه وقتی انجام آن دشوار است. شخصیت، شناختی است که وقتی مسائل سخت پیش می‌رود و همیشه هم همین‌طور است، بر آن اصرار می‌کنیم. ما به دنبال میان‌بر نیستیم. ما استقامت و سرسختی را فرا می‌خوانیم و پیش می‌رویم.

## ۲- برخلاف باور عموم، هدف هرگز وسیله را توجیه نمی‌کند.

در دنیای شرکت‌های بزرگ، عملیاتی با نام «دستیابی به تراز مالی سه‌ماهه» وجود دارد که به طرز دیوانه‌کننده‌ای پراسترس است. اصطلاح تراز مالی به درآمد یا سود یا مشتری‌های جدید شرکت، نسبت به پیش‌بینی‌های رهبران سازمان در دوره‌ای سه‌ماهه اطلاق می‌شود. تراز مالی در تمام

۱. بخشی از سخنرانی سوزان دیوید در همایش TEDWomen (تد بانوان) در ۲۰۱۷ با عنوان «موهبت و قدرت شجاعت عاطفی».

شرکت‌های عمومی بسیار مهم است؛ زیرا برای وال استریت، سهام‌داران و رقبا مهم هستند.

همان‌طور که در موقعیت‌های مختلف گفته‌ام، رسیدن به تراز مالی آسان‌ترین کار در جهان است. تغییر در ترازنامه اینجا، چند اصلاح خلاقانه آنجا و تمام؛ گردش مالی به دست می‌آیند. موضوع این است که این ارقام چگونه به دست می‌آیند. عامل پیچیده کوچکی به نام «اصول اخلاقی» وجود دارد. مثل انجام دادن کار درست در هر زمان، چه کسی نظاره‌گر باشد یا نباشد.

در دوره‌ای که مدارج شغلی شرکت را پشت سرمی گذاشتم، به خاطر دارم در جشن سال نوب برای نهایی کردن قراردادی بزرگ با یکی از مشتریان، تا دیروقت کار می‌کردم. در تمام آن مدت، سال مالی شرکت طبق سال تقویمی پیش می‌رفت و من می‌دانستم اگر صبح روز بعد طلوع کند و من موفق به امضای این قرارداد نشوم، پول زیادی را از دست خواهیم داد، خیلی زیاد. هنوز خیلی کارها بود که می‌توانستم انجام بدهم؛ ولی در پایان باز هم کافی نبود.

صبح روز سال نو، تماسی گرفتم که البته نمی‌خواستم بگیرم. رئیسم گوشی را برداشت. برایش توضیح دادم که چه اتفاقی افتاده بود و وقتی پاسخش را شنیدم، قلبم در سینه فرو ریخت.

رئیس گفت: «نمی‌تونستی تاریخ قرارداد رو عقب بندازی؟» که بیشتر شبیه دستور بود تا سؤال.

بهت زده سکوت کردم.

او گفت: «کارلی؟ صدام رو می‌شنوی؟ می‌شه راحت درستش کرد، می‌دونی...»



آن قدری که تراز سه ماهه شرکت برایم مهم بود، پاداش رئیسم اصلاً اهمیت نداشت. با صدای بلند نفسم را بیرون دادم و برای شجاعتی که نیاز داشتم، دعا کردم و گفتم: «این چیزی نیست که بخوام انجامش بدم.» آن تراز مالی را از دست دادیم و رئیسم عصبانی شد؛ اما من آن شب‌ها راحت خوابیدم.

بعداً وقتی مدیرعامل شرکت اچ‌پی بودم و به‌زحمت بحران اقتصادی اوایل دهه ۲۰۰۰ را پشت سر می‌گذاشتیم، یکی از مدیران اجرایی شرکت با پیشنهادی نزد من آمد. چشم‌انداز آن سه ماهه پایانی خوب نبود، واقعیتی که به‌خوبی از آن آگاه بودم.

مدیر اجرایی با فرض اینکه منظورش را می‌فهمم گفت: «گزینه انبار هست.» او ادامه داد که در یکی از انبارهای ما، مقدار زیادی از تجهیزات اچ‌پی و در بخش دیگر تجهیزات متعلق به یکی از مشتریان نگه‌داری می‌شد. به این ترتیب در آن انبار دو ترازنامه (صورت وضعیت مالی) وجود داشت: ترازنامه ما و مشتری. اگر می‌توانستیم به کارکنان انبار آموزش دهیم که برخی از تجهیزات ما را به بخش دیگر اتاق ببرند، می‌توانستیم به راحتی به ارقام مورد نظرمان برسیم.

واضح است که این کار اخلاقی نبود. شاید کسی در بیرون از آن آگاه نمی‌شد، اما ما می‌دانستیم؛ من می‌دانستم. این موضوع را تمام کردیم و کاری کردیم که همه بدانند هرگز به چنین روشی برای رسیدن به آن ارقام متوسل نمی‌شویم.

بخش زیادی از رشد شخصیت، درک تفاوت بین سود کوتاه‌مدت و بلندمدت است. بدون شک اگر من پیشنهاد گزینه انبار را می‌پذیرفتم، سهام‌داران و دلالان وال‌استریت خرسند می‌شدند؛ اما در نهایت از نظرتیم



ارشد شرکت، چه چیزی به دست می‌آوردم. من ثابت می‌کردم که هر کاری می‌کنم تا به سرعت از شرمشکلی سخت خلاص شوم. به تیم خودم هم این پیام را می‌دادم که اشکالی ندارد اصول را نادیده بگیریم و این، نادیده گرفتن اصول را در آینده برای ما آسان‌تر می‌کرد. این شیبی خطرناک با پیامدهای منفی است. امروز گزینه انبار و فردا گزینه‌های دیگر...

اجازه بدهید دقیق‌تر نگاه کنیم: گاهی در کوتاه‌مدت بسیار وسوسه‌کننده است که اصول را نادیده گرفت و کاری که لازم است را، هرچند نادرست، انجام داد تا به هدف رسید؛ اما در درازمدت نتایج مثبتی نخواهد داشت. هدف هرگز وسیله را توجیه نمی‌کند، به‌ویژه وقتی که وسیله‌ای فریب‌کارانه باشد.

اگر من هرکدام از آن طرح‌های فریب‌کارانه را انجام می‌دادم، کاری انجام داده بودم که دیوید بروکس، نویسنده و مفسر فرهنگی، آن را مختل کردن علایق می‌نامد. او می‌نویسد:

«همه ما این احساس را داریم که برخی عشق‌ها از سایر عشق‌ها بزرگ‌تر یا مهم‌ترند. من شک دارم که همه ما تمام آن‌ها را به یک روش اولویت‌بندی کنیم. همه ما می‌دانیم عشقی که به فرزندان یا والدینتان دارید باید برتر از عشقی باشد که به پول دارید. همه می‌دانیم عشقی که به واقعیت دارید باید بالاتر از عشقتان به محبوبیت باشد. حتی در این دوره نسبی‌گرایی و تکثرگرایی، رتبه‌بندی اخلاقی قلب‌ها، حداقل در اکثر موارد، چیزی است که از آن سهم می‌بریم.

ما معمولاً ترتیب علایقمان را به هم می‌ریزیم. اگر کسی رازی به شما بگوید و بعد شما آن را به عنوان موضوع خوبی برای غیبت در مهمانی شام فاش کنید، درواقع عشق به جلب توجه را در اولویت عشق به دوستی قرار

می‌دهید. اگر در جلسه‌ای بیش از آن که بشنوید، سخن بگویید، درواقع علاقه به درخشیدن را در اولویت یادگیری و همراهی قرار می‌دهید.<sup>۱</sup> صرف‌نظر از توجیهات بی‌شمار تیم مالی، اگر ما سودهای تورمی تولید می‌کردیم، طوری که سرمایه‌گذاران و تحلیلگران خشنود می‌شدند، بیشتر احتمال داشت که علاقه به تمجیدشدن و افزایش قیمت سهام را در اولویت صداقت و موفقیت دیرهنگام قرار می‌دادیم.

در رفتار بسیاری از سیاست‌مداران، مدیران تجاری، ورزشی، مذهبی یا رسانه‌ای، همیشه چنین موقعیتی مشهود نیست؛ اما در مورد تراز مالی، تعداد آرا یا هر چیز دیگری، «پیروزی به هر قیمتی» ضربان قلب شخصیت را مختل می‌کند. فقط برنده شدن نیست که اهمیت دارد؛ بلکه، چگونگی برنده شدن نیز مهم است. مادرم سابقاً می‌گفت: «کارلی، چوب خدا صدا نداده، هرکی بخوره دوا نداده.»<sup>۲</sup> تمرین شخصیت شاید از نظر اجتماعی منافع فوری و باارزش نداشته باشد، اما حتماً برای روح، قدرت به وجود می‌آورد.

وقتی سودهای فوری، مثل پذیرش، ستایش، رأی مثبت و پیروزی را فدای منافع بلندمدت می‌کنیم، ظرفیتی عمیق‌تر برای چیزهای خوبی مثل افتخار و صداقت به دست می‌آوریم. ما عواطف قلبی خود را به نحوی سامان می‌دهیم که با شخصیت انسانی مدنظرمان، هماهنگ‌تر باشد. بدون شک این جمله را شنیده‌اید که «سختی‌ها شخصیت را می‌سازد.» به عقیده من شاید صحیح‌تر باشد که بگوییم: «سختی‌ها شخصیت را آشکار می‌کند.» چگونگی انتخاب ما برای پاسخ به سختی‌های مسیر

۱. برگرفته از کتاب *جاده شخصیت (The Road to Character)* نوشته دیوید بروکس. این کتاب به فارسی ترجمه شده است.

2. The mills of God grind exceedingly slow, but they grind exceedingly fine.



نشان می دهد واقعاً چه کسی هستیم. همچنین وقتی احتمال باخت بالاست و هدف نهایی پراهمیت است، وقتی دیگران ما را نمی بینند و فکر نمی کنیم کسی متوجه موضوع شود، نحوه رفتار ما واقعیت درونی مان را آشکار می کند. شخصیت همان است که انتخاب می کنیم باشیم؛ آن هم در درازمدت، تحت فشار و زمانی که کسی مراقبمان نیست.

تحت فشار سیستم، هر قدر هم که فاسدکننده باشد، فاسد نشوید. آن قدر کثیف و دون نشوید که فراموش کنید پاک بودن چه حسی دارد. نیازهای دیگران را در رأس نیازهای خود بگذارید. در میان این همه خشونت، خودبینی، حقه بازی و فریب در دنیا، هرگز عشق، لذت و آرامش ناشی از زندگی شرافتمندانه را فراموش نکنید. هرچه لازم است انجام دهید تا شریف بمانید؛ به آن ها متعهد باشید. ایمانی بسازید که ارزش حفظ کردن داشته باشد و آن را حفظ کنید و اینکه: به خودتان راست بگویید.

متوجه شده ام که گاهی سؤال کردن از خودم مفید است:

- «آیا همیشه کار درست را انجام می دهم، حتی وقتی کسی نیست؟»

- «آیا زنی که مردم می بینند همان زنی است که وقتی کسی مراقبش نیست؟»

- «آیا تمام علائقم ترتیب درستی دارند؟»

اگر پاسخ این سؤالات مثبت است، متوجه می شوم که رها هستم؛ رها از پیش بینی آنچه پیش می آید، بدون ترس از «گیرافتادن» یا «لورفتن»؛ رها برای کنار گذاشتن دلوپسی ام از اینکه اگر مردم من واقعی را بشناسند، چه فکری ممکن است بکنند. چرا؟ چون من واقعی همان چیزی است که همیشه می بینند. شخصیت عمومی و شخصیت خصوصی من درهم تنیده شده اند.



بهترین خبر چیست؟ این رهایی برای فرد خاصی رزرو نشده است و در اختیار همه ماست. شرافت راه حل است.

### ۳- شخصیت به تأمل نیاز دارد و تأمل، شتاب‌پذیر نیست.

جیم ران،<sup>۱</sup> سخنران انگیزشی و کارآفرین، نوعی امپراتوری واقعی خودیآوری در آخرین دهه قرن بیستم ایجاد کرد. او برای شوخی‌های زیرکانه و کمک‌های مفیدش مشهور است. یکی از نصایح او بر سومین حقیقت شخصیت تأکید می‌کند:

مهارت تأمل کردن را بیاموزید که به معنی اندیشیدن به رویدادهای زندگی با هدف یادگیری از آنهاست. من این فرایند را «بازپخش نوار کاست» می‌خوانم. در پایان روز زمانی را به بازبینی اتفاقات آن روز اختصاص دهید؛ اینکه چه کسی بودید، چه کردید، چه گفتید. تعمق کنید که چه فعالیت‌هایی داشتید و چه نداشتید؛ می‌خواهید چه کاری را تکرار و از کدام اجتناب کنید.

برای کسی که بین نحوه زندگی‌اش تفاوت قائل می‌شود، این چیزی نیست که اتفاق بیفتد، بلکه چیزی است که او با وقایع زندگی خود انجام می‌دهد.<sup>۲</sup>

البته نظر او درباره بازپخش نوار کاست، برای افراد قدیمی ملموس است؛ یعنی زمانی که واقعاً نوار کاست داشتیم؛ اما هنوز هم نکته ارزشمندی وجود دارد. با رشد شخصیت‌مان، به منظور دستیابی به توان بالقوه خود، باید زمانی را به تأمل کردن اختصاص دهیم؛ برای بازبینی، برای کسب بینش. باید از خودمان سؤالاتی بپرسیم که کس دیگری نمی‌پرسد. امروز

1. Jim Rohn

۲. برگرفته از کتاب هفت اصل دستیابی به ثروت و کامیابی (7 Strategies for Wealth and Happiness)، نیویورک، انتشارات Three Rivers (۱۹۹۶).

چقدر مطابق با آرمان‌هایمان زندگی کردیم؟ اوقات تنهایی خود را چگونه گذراندیم؟ آیا از عملکرد خود راضی هستیم؟

جفری ریچاردسون<sup>۱</sup>، مدیر مربیگری حرفه‌ای مشتری در مؤسسه شکوفایی استعداد، بخش زیادی از زمان خود را برای کمک به رهبران یا افراد دیگری به منظور گشودن گره‌های مختلف صرف می‌کند. این مردان و زنان به جفری می‌گویند: «مطمئن نیستم که در سازمان درستی هستم» یا «نمی‌دونم در نقش درستی هستم یا نه». آن‌ها نگران‌اند که آیا با بیشترین ظرفیت خود کار می‌کنند یا فقط آنچه در توان دارند برای حمایت از گروهشان انجام می‌دهند. به علاوه تعادل بین محل کار و خانه را بررسی می‌کنند و رشد شخصی خود را دنبال می‌کنند. گرچه من از نگرانی‌شان هنگام تماس با مؤسسه ناخشنودم، بازبینی‌ای را که در سؤالاتشان مشهود است، تحسین می‌کنم. هیچ راهی وجود ندارد که آن‌ها بتوانند با موضوعات آزاردهنده کنار بیایند، مگر آنکه راجع به مسائل جدی در ارتباط با خودشان و جایگاهشان در جهان هستی به طور عمیق فکر کرده باشند. بازاندیشی دقیق به نفعشان است و فراتر از محدودیت‌ها را درک خواهند کرد.

ویسنتون چرچیل، نخست‌وزیر انگلستان که کشورش را در جنگ جهانی دوم به سمت پیروزی هدایت کرد، غالباً در زمان‌های پراسترس برای چند لحظه به مکانی آرام می‌رفت؛ فقط خودش و سیگارش.

مادرم اغلب اوقات بعد از انجام کارهای روزانه به گوشه‌ای می‌رفت و کمی کار هنری انجام می‌داد.

اکنون سال‌هاست کار من بیدار شدن در ساعات اولیه صبح، نشستن، دعا کردن و فکر کردن است. دریافته‌ام که اگر آن زمان اتفاق نیفتد، هرگز

1. Jeffrey Richardson



اتفاق نمی‌افتد. زمانی که مشغول کارهای روزانه می‌شوم، همان‌طور که روز به انتها می‌رسد، تمایل ندارم از فعالیت‌م بکاهم. شاید این یکی از علت‌هایی باشد که نشان دهد چرا رقابت انتخاباتی برای من آن قدر چالشی بود. در بسیاری از آن روزها، لازم بود ساعت شش صبح بیدار باشم که زمان کوتاه ارزشمندی برای فاصله‌گرفتن و بازاندیشی در اختیارم قرار می‌داد. من با خوشحالی کارهای موردنیاز آن تجربه چندماهه را انجام می‌دادم، اما قطعاً عاشق بازگشتن به روال صبحگاهی خودم بودم.

مقصودم این است که افراد تأثیرگذاری را می‌شناسم که به سختی زمانی برای دوری از شلوغی زندگی اختصاص می‌دهند، کمی استراحت می‌کنند و فکر می‌کنند. آن‌ها ارزش بازپخش نوار کاست را می‌دانند، ارزش ارزیابی و ارزش تنهایی. موضوع دیگری هست که به نظر می‌رسد آن‌ها درک می‌کنند؟ تأمل کردن شتاب‌پذیر نیست.

تقلا کردن و دویدن مثل مرغ سرکنده شاید شیوه زندگی بعضی‌ها باشد، اما لازم نیست شیوه شما هم باشد. می‌دانم به خصوص این روزها که همیشه نوعی از تکنولوژی سوسوزنان، وزوزکنان و دنگ‌دنگ‌کنان در اطراف ماست و سعی در گرفتن تمرکز ما دارد، این کار دشوار است. تأمل کردن پاداش خودش را به همراه دارد؛ اما ضرورت دارد عوامل حواس‌پرتی‌ها را کنار بگذاریم.

من از شما به اندازه یک فراخوان توقع ندارم: از تعهدات معمول خود عقب بکشید، برای یک ساعت، ده دقیقه یا حتی به اندازه سه نفس. درباره روزی که به پایان رسانده‌اید یا به زودی شروع می‌کنید، تأمل کنید؛ درباره گفت‌وگوهایی که داشته‌اید فکر کنید؛ درباره جرعه‌هایی از بینش که به ذهنتان خطور کرده است. با تمام این افکار بنشینید و سعی کنید



بفهمید چه معنایی دارند. آن‌ها را مثل جواهر در ذهن خود زیرورو کنید. زمانی را برای سفری کوتاه، پیاده روی یا دوش گرفتن به منظور تأمل بیشتر اختصاص دهید. سفر بروید. دعا کنید. بعد از اینکه این کار را چندین بار تکرار کردید، ببینید آیا احساس تمرکز بیشتری ندارید، مهربان‌تر نیستید یا با خویشتن آرمانی خود هماهنگ‌تر نیستید. ببینید آیا با شیوه متفاوتی با دیگران تعامل می‌کنید، در مقام انسانی صبورتر، با فکر بازتر و آرام‌تر. حالا که تفکر بیشتری به دنیای خود افزوده‌اید، ببینید آیا تصمیمات مهم را به شیوه‌ای متفاوت اتخاذ نمی‌کنید.

برگردیم به زمانی که غرق در زندگی کاری‌ام بودم. یادم می‌آید هرچه پله‌های ترقی را بالاتر می‌رفتم، فشار بیشتری برای تصمیم‌گیری درباره دیگران و همچنین تصمیمات متعاقب آن احساس می‌کردم. یاد گرفتم به چیزی که آن را «مکث پیش از تصمیم‌گیری» می‌خوانم عمل کنم. وقتی خودم را برای تصمیمی مهم تحت فشار احساس می‌کردم، به جای تعجیل در قضاوت و اظهار نسنجیده بله یا خیر، خیلی آرام و صریح می‌گفتم: «الان آماده تصمیم‌گیری نیستم.» زمان بیشتری برای رسیدن به انتخابی مطمئن درخواست می‌کردم که به نظرم ضروری بود؛ یک ساعت بعد، یک روز بعد، یک هفته بعد. سپس، پیشنهاد جلسه جدیدی می‌دادم.

گاهی از اینکه باید سریع پاسخ مردم را می‌دادم، فقط چون آن‌ها منتظر شنیدن پاسخ بودند، فشار شدیدی احساس کرده‌ام. آموخته‌ام برای اتخاذ تصمیمی عاقلانه و جدی هرچقدر زمان لازم است، صرف کنم. در آن مدت، هدایت طلب می‌کنم، تأمل می‌کنم، فکر می‌کنم و دعا می‌کنم. شاید شما هم مکث پیش از تصمیم‌گیری را تجربه کرده باشید. دفعه بعد که وسوسه می‌شوید در لحظه واکنش نشان دهید، چشمانتان را ببندید و نفسی عمیق بکشید. انجام هرکاری را متوقف کنید و کاملاً ساکت شوید. فکر کنید، ارزیابی کنید و پاسخ ندهید.

این سناریو بسیار پیش‌پاافتاده است؛ مانند زمانی که فرزندتان شما را درخصوص اجرای قوانین خانه‌تان عصبانی و آزرده می‌کند. وقتی با شما حاضر جوابی می‌کند، ممکن است از کوره در بروید، تهدید کنید یا به تنبیه متوسل شوید. اما به جای آن صبر کنید، سکوت کنید، نیرویتان را جمع و آن را برای خودتان ذخیره کنید. نیرویتان را با فریاد، پرخاش و خشم هدر ندهید. صرف‌نظر کنید، نفس بکشید و مکث کنید. به فرزندتان (هدیه بی‌نظیر و شگفت‌انگیز خدا) بگویید که باید درباره آنچه گفته و انجام شده، تأمل کنید. به او بگویید که تا یک دقیقه یا یک ساعت یا یک روز دیگر برمی‌گردید. از والدین دیگری که فرزندشان بزرگ‌تر است راهنمایی بخواهید؛ پدر و مادرهایی که در شرایط تربیت فرزند نیستند، دید بازتری دارند، در آرامش‌اند و لبخند می‌زنند! بنشینند و به شرایط بیندیشید. هوش و ذکاوت خود را پیش رویتان بگذارید. به ارزش‌هایتان پایبند بمانید. در برابر شتاب‌زدگی آرام باشید. به وسوسه رفتار، رفتار، پاسخ، پاسخ، پاسخ، پاسخ نه بگویید. به شما قول می‌دهم از این رویکرد حساب شده پشیمان نخواهید شد. درواقع شما میانه‌روی و اعتدال را به زندگی خود بازمی‌گردانید.

همیشه به پست‌های توییتر، فیس‌بوک، اینستاگرام یا ایمیل فوراً جواب ندهید. چه باید بکنید؟ مکث. خود را کنترل کنید. زمان که می‌گذرد شاید به این نتیجه برسید که پاسخ‌دادن بهترین پاسخ به همه آن‌ها باشد. اگر هم پاسخ دهید، جواب شما تأثیر بسیار بیشتری خواهد داشت. پاسخی اندیشمندانه و سنجیده خواهد بود، نه از روی شتاب‌زدگی و بی‌فکری. به خاطر داشته باشید: چند لحظه (بیشتر) صبر برای تأمل کردن، به منظور تصمیم‌گیری درست، نشانه رهبری و بلوغ عالی است. همچنین نشان‌دهنده این است که شما همچنان در مسیر قرار دارید.



#### ۴- هرچه شخصیت ما قدرت بیشتری پیدا کند، قوی تر خواهیم شد.

ساختن شخصیت، نوعی فرایند خودتدوam<sup>۱</sup> است و به تأثیر ماهیچه بر بدن انسان بی شباهت نیست. برای مثال، وقتی عضلات دوسر خود را تقویت می کنید، بازوانتان قوی تر می شود و به شما اجازه می دهد اجسام سنگین تری را نسبت به قبل بلند کنید. وقتی ماهیچه شخصیت خود را تقویت می کنید، شرافتتان قوی تر می شود و شما را قادر می سازد بر آزمون های چالش برانگیز بیشتری پیروز شوید. پیشنهاد می کنم این فرایند دلگرم کننده را به آهستگی آغاز کنید، مثل کاری که با وزنه ها انجام می دهید.

اگر کارفرمای شما برای کار صادقانه هشت ساعت در روز روی شما حساب کرده است، هر بار که تصمیم می گیرید از رسانه های اجتماعی دور بمانید، برای ساخت شخصیت خود وزنه می زنید.

اگر فرزندان زمان پراسترسی را در مدرسه می گذرانند، هر بار که تصمیم می گیرید بدون قضاوت کردن و محکوم کردن او از دیگران کمک بگیرید، برای ساخت شخصیت خود وزنه می زنید.

اگر تشخیص بیماری ترسناک یا نگران کننده ای دریافت کرده اید، هر بار که تصمیم می گیرید پشت خود را صاف کنید، شانه ها را عقب دهید و روز جدیدی را با امید آغاز کنید، برای ساخت شخصیت خود وزنه می زنید. من کسی نیستم که قول بی پایه و اساس بدهم و می توانم با اطمینان تضمین کنم که: وقتی با ذهن، قلب و اراده خود تصمیم به انتخاب شرافت می گیرید، با گذشت زمان به شخصیتی تبدیل می شوید که آرزو دارید. تصمیم بگیرید با شرافت به چالش های پیش روی خود پاسخ دهید. تصمیم بگیرید صادقانه وارد رابطه شوید. اجازه دهید شخصیت نیکو (شرافت در درازمدت، یادتان هست؟) راه خودش را برود.

1. Self-perpetuating process





بیاید این اصول چهارگانه را مرور کنیم:

۱- زمانی که مسیر دشوار می‌شود (که همیشه همین‌طور است)، شخصیت حیاتی است.

۲- برخلاف باور عموم، هدف هرگز وسیله را توجیه نمی‌کند.

۳- شخصیت به تأمل نیاز دارد و تأمل کردن شتاب‌پذیر نیست.

۴- هرچه شخصیت ما قدرت بیشتری پیدا کند، قوی‌تری خواهیم شد.

همان‌طور که شما این فهرست را بازبینی می‌کنید، با خودم فکر می‌کنم کدام گزینه بیشتر شما را به مکث کردن وامی‌دارد و چرا. آیا تابه‌حال با حس استحقاق زندگی کرده‌اید؟ با این باور که زندگی بیش از آنچه تابه‌حال به شما داده، به شما مدیون است؟ آیا تابه‌حال بر کار کوتاه‌مدت خود به بهای کار بلندمدت بیش از حد تمرکز کرده‌اید؟ آیا در روابط خود دچار بی‌اعتمادی هستید؟ آیا نیاز دارید شرافت را به‌طور مرتب انتخاب کنید؟ آخرین بار که حقیقتاً به‌منظور تأمل کردن، از احساس و زندگی‌تان فاصله گرفتید، کی بود؟ آیا وقتی پای شخصیت شما به میان می‌آید با یادآوری این نکته که در حال تمرین کردن هستید، درست مثل تمرین در باشگاه، در مسیر باقی مانده‌اید؟

من شما را ترغیب می‌کنم با اصولی که در حال حاضر ارتباط بیشتری با شرایط شما دارد ادامه دهید. تصمیم بگیرید که امروز به شخصیت خود اجازه دهید راهنمای شما باشد. وقتی به دنبال شرافت می‌روید، در این راه‌ها و راه‌های بی‌شمار دیگر قدرت‌تان چندین برابر می‌شود. فقط مراقب باشید؛ انتخاب‌های امروز شما بسیار سودبخش خواهد بود.

# فصل هفتم

نسخه بهتری از ما

## نسخه بهتری از ما قدرت خود را به اشتراک بگذارید

من و شما احتمالاً تا به حال همدیگر را ملاقات نکرده‌ایم، اما چیز مشترکی بین ما وجود دارد. اگر به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اید و در جست‌وجوی فرصت‌های شغلی هستید، آرزو می‌کنم که شغلی پیدا کنید، اگر فعال سیاسی با سابقه بیست و چند سال هستید و رؤیای روزهای بهتری را دارید، اگر آزادکاری ۴۵ ساله هستید و هدف‌تان دوری از کار اداری است، اگر مربی بازنشسته‌ای هستید و مشتاقید تجربه و دانش‌تان را به نسل‌های بعدی انتقال دهید، هرکسی که هستید، هرکجا که بوده‌اید و هرکجا که قصد دارید در روزهای پیش رو باشید، این چیزی است که من درباره شما می‌دانم: مثل من، شما هم در تلاشید تا در دنیای کاملاً جدید پیشرفت کنید؛ جهانی انباشته از فناوری که حتی پانزده سال پیش هم وجود نداشت.

گرچه نخستین گوشی هوشمند موجود در بازار، آی‌بی‌ام سایمون<sup>۱</sup>، در ۱۹۹۲ شروع به کار کرد، طبق نتیجه بررسی‌های غیرعلمی توسعه‌دهنده آی‌بی‌ام<sup>۲</sup>، اکثر دانشجویان فرهنگ معاصر، ۲۹ ژوئن ۲۰۰۷ (روزی که اولین گوشی آیفون به بازار آمد) را به عنوان روزی می‌شناسند که همه چیز تغییر کرد. آن روز نخستین روزی بود که گوشی آیفون وارد بازار شد. تا شش ماه بعد، شرکت اپل ۳۹/۱ میلیون گوشی فروخت؛ اما این فقط آغاز کار بود.

۱. Simon Personal Communicator: ارتباط‌دهنده شخصی سایمون.

۲. IBM



طبق گزارش‌های استاتاستا،<sup>۱</sup> شرکت اپل بعد از فروش تقریبی ۲۱۷ میلیون گوشی در سال مالی ۲۰۱۷، در سه ماهه سوم ۲۰۱۸، تعداد ۴۱/۳ میلیون گوشی آیفون در سرتاسر جهان فروخت.<sup>۲</sup> اگرچه در ابتدا آیفون وسیله بی‌ضرر پرزرق و برقی به نظر می‌رسید، تأثیرش بر افکار و احساساتمان بسیار چشمگیر بوده است؛ تأثیری که به ندرت بی‌خطر است.

برای اولین بار در جامعه انسانی، هرکسی از هر گوشه دنیا می‌تواند تقریباً به هر نوع اطلاعاتی دسترسی داشته باشد. برای اولین بار در جامعه انسانی، ارتباطات دیجیتال جایگزین تمام چیزهای آنالوگ شده و پویایی امروز برای ما موهبت است. برای اولین بار در جامعه انسانی، حالا بیش از پیش بر اطرافمان کنترل داریم؛ آیا خود ما نیستیم که گاهی کنترل می‌شویم؟ اطمینان دارم تجربه نشستن پشت میز استوران و نگاه کردن به زوج‌هایی که نزدیک شما نشسته‌اند، داشته‌اید. کاملاً واضح است که به‌منظور آماده‌شدن برای این قرار خاص، انرژی و زمان زیادی صرف کرده‌اند، و حالا مقابل هم نشسته‌اند و با گوشی‌های خود مشغول‌اند.

شاید دارند به هم پیام می‌دهند؟

حدس می‌زنم این گزینه از گزینه‌های دیگر بهتر باشد، اما تقریباً مطمئن هستم که به هم پیام نمی‌دهند.

- شاید شما هم چنین قرار ملاقاتی داشته‌اید. - شاید شما هم در حالی که به جی‌پی‌اس گوشی خود خیره شده‌اید، به ترافیک برخوردیده‌اید.

- شاید شما هم ساعت‌های زیادی برای ویرایش پست اینستا صرف کرده‌اید، فقط برای اینکه درست به نظر برسد.

۱. Statista: پرتال آماری، گزارش و اطلاعات معتبر که داده‌های مختلفی را از منابع مختلف فراهم و منتشر می‌کند.

۲. فروش جهانی آیفون از سه ماهه سوم ۲۰۰۷ تا سه ماهه سوم ۲۰۱۸ (میلیون واحد)، طبق گزارش موجود در سایت

www.statista.com

- شاید شما هم شب‌هنگام، درحالی‌که برای از بین بردن ترس از سکوت تا آخرین لحظه بیداری هدفون در گوشتان دارید، به خواب رفته‌اید.

جاشوا راتمن،<sup>۱</sup> نویسنده مجله نیویورکر،<sup>۲</sup> حواس پرتی عصر جدید را فرصتی جهانی می‌نامد و می‌گوید: «همه ما کارشناس هستیم»؛ شاید این جمله از آنچه فکر می‌کنیم به واقعیت نزدیک‌تر باشد. مطالعه جدیدی می‌گوید که از هر هشت آمریکایی، یک نفر گرفتار «کاربرد در دسرساز اینترنت» است. در ادامه نیز تعریف رفتار اعتیادآور را بسط می‌دهد و موارد زیر را به آن اضافه می‌کند: «مسائل جنسی و هرزه‌نگاری آنلاین، بازی‌های ویدئویی، قماربازی، ای‌پی،<sup>۳</sup> حراج‌ها و خریدهای اینترنتی، رسانه‌های اجتماعی، ارسال و دریافت زیاد پیامک و استفاده بیش از حد از گوشی هوشمند.»

اگر شما هم در حال رهاکردن خود از این اعتیادهای آشکار هستید، کنجکاوم بدانم: آیا آزمایش اعتیاد به اینترنت<sup>۴</sup> می‌دهید؟ طبق نظر دکتر کیمبرلی یانگ،<sup>۵</sup> دکتر دیوید گرین فیلد<sup>۶</sup> و دیگران که درباره این موضوعات تحقیق کرده‌اند، نشانه‌های اعتیاد به تکنولوژی شامل موارد زیر است:

- شما مجذوب اینترنت هستید (به این معنی که درباره فعالیت آنلاین قبلی فکر می‌کنید، یا موضوع اینترنتی بعدی را پیش‌بینی می‌کنید).
- برای داشتن احساس رضایت به استفاده فزاینده از اینترنت نیاز دارید.
- وقتی استفاده از اینترنت را متوقف یا زمان آن را کوتاه می‌کنید، احساس ناآرامی، بی‌حوصلگی، افسردگی و ناراحتی دارید.

1. Jashua Rothman

2. New Yorker: هفته‌نامه ادبی آمریکایی که اولین شماره خود را در ۱۷ فوریه ۱۹۲۵ منتشر کرد و امروز گزارش، مقاله، نقد ادبی، شعر و داستان منتشر می‌کند.

3. eBay

4. Internet Addiction Disorder (IAD)

5. Dr. Kimberly Young

6. Dr. David Greenfield



- بیش از زمانی که قصد داشتید، آنالین می مانید.
- از تکنولوژی به عنوان راهی برای فرار از مشکلات یا از بین بردن احساساتی مثل تنهایی، گناه، اضطراب و افسردگی استفاده می کنید.
- نیاز دارید که بلافاصله به تلفن هوشمند خود پاسخ دهید.
- مرتباً گوشی خود را چک می کنید، حتی زمانی که زنگ نمی خورد یا لرزشی ندارد.
- (توهم و بیره موبایل،<sup>۱</sup> یا توهم لرزش یا زنگ تلفن همراه، حتی وقتی زنگ یا لرزشی وجود ندارد، پدیده ای واقعی است.)
- از وقایع زندگی واقعی به نفع وقایع دنیای مجازی چشم پوشی می کنید.
- هنگام دوری از موبایل یا کامپیوترتان، مضطرب می شوید.<sup>۲</sup>
- من واقعاً این مورد آخر را درک نمی کنم. اکثر دیجیتال های مادرزاد<sup>۳</sup> چنین اضطرابی احساس نمی کنند. آن ها هرگز از گوشی خود دور نمی شوند. اشتباه برداشت نکنید؛ من هم به اندازه هر کاربر دیگری از ویژگی های شگفت انگیز و بی نقص گوشی هوشمند لذت می برم؛ با وجود این می توانم سریعاً اعتراف کنم که چه کاری نمی تواند انجام دهد؛ مثلاً نمی تواند از من انسان «باهوش تری» بسازد. نمی تواند قدرت تمرکز مرا افزایش دهد. نمی تواند بازه زمانی توجه<sup>۴</sup> مرا طولانی تر کند. نمی تواند احساس حقانیت من را درباره اطلاعاتی که طبق شرایط و رضایت خودم به دست آورده ام، کاهش دهد. نمی تواند برای من سلول های مغزی جدیدی تولید کند. نمی تواند موهبت شکیبایی را به من بیاموزد. نمی تواند اخلاق را در مسیر

1. Phantom vibration

۲. برگرفته از مقاله «صدویک نوع اعتیاد به فناوری» (Technology Addiction 101)

۳. Digital natives: دیجیتال مادرزاد کسی است که بعد از استفاده گسترده از فناوری های دیجیتال به دنیا آمده است.

۴. Attention span: گستره، فراخنای یا بازه زمانی توجه، به مدت زمانی گفته می شود که شخص می تواند روی فعالیتی تمرکز کند.



زندگی من تزریق کند. مهم‌تر اینکه نمی‌تواند به من بیاموزد چگونه رابطه بهتری با دیگران داشته باشم.

وقتی به این فکر می‌کنم که ما انسان‌ها طی دوازده سال گذشته به چه چیزی تبدیل شده‌ایم، می‌بینم چیزی نیست که باعث مباحثات باشد. ما بی‌فکرت‌تر و بی‌ملاحظه‌تر شده‌ایم. بی‌گذشت‌تر، قلدرتر و تندخوتر شده‌ایم. ما با ستایش کردن افراد معروف به دلیل معروفیتشان، به جای کسانی که عمق و زیبایی به جهان می‌بخشند، جنبه سطحی محتوا را افزایش داده‌ایم. ما برای شهوت‌رانی‌ها، رسوایی‌ها، خشونت‌ها، مشاجره‌ها و تفرقه‌ها ارزش قائل می‌شویم؛ اما بدتر از همه این‌ها اینکه ظاهراً هیچ احساس پشیمانی یا حسرتی هم به این گرایش‌های نوظهور نداریم.

با وجود شواهد فراوان مختلف، به نظر می‌رسد برخی از مردم معتقدند احساس رضایت واقعی در تعداد «دنبال‌کننده‌ها» یا «لایک‌های بیشتر» است. فکر می‌کنیم با دانستن اینکه شخصیت‌های معروف شب گذشته شام چه خورده‌اند یا امروز رنگ موهایشان چیست، اعتبار زندگی خود را افزایش می‌دهیم. این عقیده به ما تحمیل می‌شود که فوتبال فانتزی<sup>۱</sup> چیزی رؤیایی است. تلاش می‌کنیم کیفیت سلامتی روابط خود را با فهرست کردن «دوستان مجازی» تعیین کنیم. آیا همه تصدیق نمی‌کنیم که لحظه تسویه حساب نزدیک است یا شاید باور نداریم؟ درکل، دلمان نمی‌خواهد با آن روبه‌رو شویم؛ زیرا می‌ترسیم دنیايمان ویران شود. اما در قلب‌هایمان یقین داریم که راه‌های ارضای خواسته‌های درونی، حتی ما را از قبل هم بی‌تاب‌تر کرده است.



۱. Fantasy Football: بازی مجازی‌ای که به کاربران اجازه می‌دهد تیم مجازی خود را مدیریت کنند.

تا جایی که به توانایی‌های ما برای «یافتن مسیرمان» مربوط می‌شود، مشکلات مربوط به رابطه نقش مهمی ایفا می‌کنند. وقتی تلاش می‌کنیم مسیر رسیدن به تمام توانایی‌های خود را بیابیم و با قدرت در آن باقی بمانیم، تسلط بردنیای درونی خود یک چیز است و در روابط بیرونی مان چیز کاملاً متفاوتی است؛ به خصوص وقتی مردم یاری نمی‌کنند. مثل غلبه بر ترس، ابراز شجاعت، صرف وقت برای تأمل صادقانه و پایبندی به ارزش‌هایمان، زمانی که مسیر دشوار می‌شود. اگر واقعاً امیدواریم پیشرفت کنیم، تسلط بر این مهارت‌ها ضرورت دارد.

مهارت خلق راه‌حل‌های پایدار در مسیر طولانی نیازمند مشارکت متعهدانه با کسانی است که مثل ما مشتاق ایجاد تغییر هستند. حل مشکلات دنیای واقعی نیازمند همکاری است؛ راه دیگری وجود ندارد. به تنهایی کار کردن هیچ ارزش پایداری به همراه نمی‌آورد. موفقیت، مستلزم «کار گروهی» است.

حتماً موافق هستید مشکلی که علاوه بر شما کس دیگری را هم متأثر می‌کند، ارزش حل کردن دارد. مسئله‌ای در ازدواجتان، هم شما و هم همسرتان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از مسئله‌ای مربوط به معلم فرزندتان، حداقل، هر سه نفر شما تأثیر می‌پذیرید. حتی موضوعی مربوط به سلامتی در بدن شما، نه تنها خودتان، بلکه دوستان و خانواده‌تان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر همین اساس، اعتیاد فرد برای عزیزان او و دیگران نیز حائز اهمیت است.

همان‌گونه که قدرت سیاسی مدت‌های طولانی در دستان عده‌ای اندک متمرکز شده و از آن سوءاستفاده می‌شود، برای نیروی‌های پویای درون من و شما نیز همین اتفاق می‌افتد. وقتی به انزوا و تنهایی پناه می‌بریم



و قدرت خود را پنهان و از اشتراک آن امتناع می‌کنیم، آن قدرت به شعله‌ای کنترل‌نشده‌ی در دستان ما تبدیل می‌شود که سرانجام همه چیز را می‌سوزاند. به طور قطع، نباید قدرت خود را بی‌هدف واگذار کنیم، مانند زمانی که در مواجهه با ترس، شجاعت را رها می‌سازیم؛ اما وقتی از قدرت خود آگاهانه، رضایتمندانه و مشتاقانه به نفع گروه استفاده می‌کنیم، آنگاه پیشرفت واقعی حاصل می‌شود.

هر مشکلی یک مشکل مشترک است؛ قدرت مشترک چیزی است که آن را حل می‌کند.



مردم هیچ وقت مرا ناامید نمی‌کنند.

هر وقت در جلسات گروهی و گفت‌وگوهای دوفره این جمله را می‌گویم، به نظر می‌رسد هربار مردم غافلگیر می‌شوند. فکر می‌کنند من گستاخ یا احمق یا شاید هردو هستم. در واقع، خلاف آن واقعیت دارد.

هرگاه می‌گویم که مردم هرگز مرا ناامید نمی‌کنند، کاملاً صادق هستم. منظورم این است: پس از سال‌ها تجربه‌های آموزنده متقاعد شده‌ام قطعاً هر مشکلی را می‌توان با افراد مناسب حل کرد. وقتی تجربه، چشم‌انداز، مهارت و توجه به جزئیات با هم یکجا جمع می‌شوند، چیزی وجود ندارد که کار گروهی از عهده آن برنیاید.

من در جلسات بی‌شماری حضور داشته‌ام که بر سر موضوع خاصی به بن‌بست رسیدند، اما یاد گرفته‌ام به جای ناراحتی یا احساس درماندگی، یا ناامیدی و خشم به خودم بگویم: «جای یک نفر اینجا خالیه.»

- به دیدگاه یک نفر بیشتر نیاز داشتیم.



- به اشتیاق یک نفر بیشتر نیاز داشتیم؛
  - به منطق یک نفر بیشتر نیاز داشتیم؛
  - به لودگی یک نفر بیشتر نیاز داشتیم؛
  - به خوش بینی یک نفر بیشتر نیاز داشتیم؛
  - به عمل گرایی یک نفر بیشتر نیاز داشتیم؛
  - به چیزی از یک نفر بیشتر نیاز داشتیم؛ چیزی که نداشتیم.
- تنوع نظرها مانند نوعی دینامیت، بن بست هایی را که مانع پیشروی تیم است منفجر می کند؛ اما چطور این نظرهای متنوع را مدیریت کنیم؟ با دو کلمه: فروتنی و همدلی. وقتی این دو کیفیت آشکار باشد، همکاری واقعی امکان پذیر می شود.

حالا که عکس های سلفی بردنیا حکومت می کنند، زیاد این ویژگی های شخصیتی، فروتنی و همدلی را نمی ستاییم. بسیاری از روان درمانگران و محققان فرهنگ اعتقاد دارند که عکس های سلفی تأثیری کاملاً زیان آور بر مصرف کنندگان رسانه های اجتماعی، به خصوص نوجوانان و جوانان دارند.

هر زمان که سفر می کنم، چه سفرهای داخلی و چه سفرهای خارجی، از اینکه می بینم چطور بسیاری از مردم درگیر توجه مداوم به خودشان هستند، شگفت زده می شوم. آن ها به جای دیدن و تجربه کردن شکوه گراند کنیون، زیبایی ساحل یا تایم اسکوئر<sup>۱</sup> هیجان انگیز، فقط عکس های خود را به اشتراک می گذارند. آن ها چه چیزهای بیشتری را از دست می دهند؟

1. Time Square

فیل جکسن،<sup>۱</sup> مربی افسانه‌ای بسکتبال، روحیه جمعی<sup>۲</sup> و همیاری را این‌گونه تعریف می‌کند: «توانایی سهیم کردن دیگران در برنامه‌ها و ایده‌هایتان».<sup>۳</sup> دکتر هنری کلاود، روان‌شناس بالینی معروف، می‌گوید که برای افزایش ارزش شرافت و داشتن زندگی هماهنگ با ارزش‌ها و عملکردهایمان، ضروری است به سیستمی باز تبدیل شویم؛ یعنی خود را در معرض بازخورد، مشارکت، مربیگری، اطلاعات و انرژی قرار دهیم. دکتر کلاود این بازبودن را به عنوان گرایشی برای الحاق نیروها با خودهای بیرونی و با کسانی می‌داند که عاشقانه ما را به سمت توسعه و رشد سوق می‌دهند. می‌توانم با فروتنی نقطه شروعی عملی برای این روش زندگی ستودنی پیشنهاد بدهم؟  
گوشی خود را زمین بگذارید!



برای داشتن تجربه همکاری مؤثر، باید به تمرین کردن فروتنی و همدلی متعهد باشیم. برای تمرین کردن فروتنی و همدلی، باید ابتدا از مرزهای شخصی خودمان و سپس از قبایل کوچکمان خارج شویم. این طبیعت انسانی است که بخواهیم با قوم و خویش، هم‌نوع و گروه خودمان باشیم. گاهی آسان‌تر و اغلب لذت بخش‌تر و همیشه راحت‌تر است که با افرادی شبیه خودمان وقت بگذرانیم؛ اما اگر بخواهیم تغییری ایجاد کنیم، باید به انسان‌هایی که متفاوت از ما فکر، نگاه و عمل می‌کنند، نزدیک شویم و

1. Phil Jackson

2. spirit de corps (morals)

۳. مصاحبه ابراوینفری با فیل جکسون، ۱۶ ژوئن ۲۰۱۳.

۴. Open system، دستگاهی که با محیط اطراف خود تعامل دارد.

با آن‌ها تعامل کنیم. لازم است بخواهیم به جهان بگوییم: «متوجه هستم که تمام پاسخ‌ها را ندارم» (این یعنی فروتنی) و «تصدیق می‌کنم که تو می‌توانی کمک کنی تا تمام آن‌ها را پر کنم» (این یعنی همدلی). فروتنی درک این نکته است که نمی‌توانیم به تنهایی ادامه دهیم. همدلی توانایی شناسایی مشکلاتی است که انسان‌های دیگر را به جایی رسانده که اکنون هستند. آمیزش این دو خصیصه ما را به رابطه‌ای واقعی با دیگران دعوت می‌کند و اجازه می‌دهد انرژی مشارکتی به جریان بیفتد. فروتنی ما را در معرض اطلاعات جدید، بینش‌های جدید و خرد جدید قرار می‌دهد؛ همدلی ما را به داشتن اتحاد ترغیب می‌کند.

پیش از آن که ادامه دهیم، بگذارید سه عبارتی را با شما در میان بگذارم که می‌دانم در تلاش برای تبدیل شدن به فردی مشارکت‌گرا، به شما کمک خواهد کرد:

- من مشتاق آموختن هستم؛

- من طالب ارتباط هستم؛

- به تنهایی کاری انجام نمی‌دهم.

تکرار این عبارات به شما کمک می‌کند که بر همکاری با دیگران بیشتر تمرکز کنید.

**فروتنی چیست و چرا اهمیت دارد؟**

آدام گرنت<sup>۱</sup>، روان‌شناس سازمانی، یک بار از بازیکن سابق ان بی ای،<sup>۲</sup> شین باتییر،<sup>۳</sup> برنده دو عنوان قهرمانی ان بی ای همراه با تیم میامی هیت<sup>۴</sup> در

1. Adam Grant

۲. (NBA (National Basketball Association): لیگ حرفه‌ای بسکتبال بزرگ سالان آمریکا.

3. Shane Battier

4. Miami Heat



طول چهارده سال بازی حرفه‌ای برای سه تیم مختلف، سؤال جالبی کرد. گرنت پرسید: «وقتی بزرگ‌ترین ستاره تیم نیستی، چطور گروهت را بهتر می‌کنی؟»

اتفاقاً گروه هیت در سال ۲۰۱۰ با جذب بازیکن‌های آزاد فوق ستاره، یعنی لبران جیمز<sup>۱</sup> و کریس باش<sup>۲</sup> و پیوستن آن‌ها به دوین وید<sup>۳</sup> بازیکن ثابت میامی هیت، تلاش کرده بود تیمی مستعد قهرمانی تشکیل دهد. این ترکیب سه نفره به «سه بزرگ»<sup>۴</sup> (سه بازیکن برتر تاریخ پست‌کبال) معروف شد؛ آن‌ها آرزوهای بزرگی داشتند. همان سال در کنفرانس مطبوعاتی بازی‌های پیش فصل، لبران جیمز خیلی دوستانه قول قهرمانی‌های متعدد داد: «نه دو، نه سه، نه چهار، نه پنج، نه شش، نه هفت.» اما آن نقشه از ابتدا بی‌اثر بود. این گروه سه نفره با درگیر شدن در مشکلات قدیمی که از وضعیت «آشپز که دوتا شد آش یا شور می‌شود یا بی‌نمک» ناشی می‌شود، نه تنها در سال اول یک امتیاز به دست نیاوردند، بلکه در بازی‌های فصلی معمولی نیز که باید برنده می‌شدند، شکست خوردند.

چیزی باید تغییر می‌کرد.

حالا اگر قرار بود از مدیران سازمانی توصیه‌ای بخواهید، در چنین شرایطی توصیه آن‌ها چه بود؟ همه آن‌ها می‌گفتند که اهداف بزرگ داشته باشید، بهترین استعداد موجود را انتخاب کنید و ریسک کنید؛ اما این انتخاب تیم هیت نبود. در عوض، آن‌ها به دنبال شین باتی‌یررفتند که در آن زمان برای تیم هیوستون راکت<sup>۵</sup> بازی می‌کرد و به ندرت کسی او را به عنوان ستاره‌ای فوق حرفه‌ای به حساب می‌آورد.

1. LeBron James

2. Chris Bosh

3. Dwyane Wade

4. The Big Three

5. Houston Rockets

مایکل لوئیس،<sup>۱</sup> نویسنده کتاب‌های پرفروش، یک بار بازی باتی‌یر را چنین توصیف کرد: «ترکیبی از ضعف آشکار و نیروهای تقریباً نامرئی.» او بسیاری از ریباندها<sup>۲</sup> و پرتاب‌ها را نمی‌گرفت، اما هر وقت در زمین بازی بود، هم تیمی‌هایش بهتر کار می‌کردند. همیشه به نظر می‌رسید در موقعیت دفاع، بازی بهترین بازیکن تیم حریف را خنثی می‌کرد و اگرچه لزوماً بازیکنان حریف را متوقف نمی‌کرد، می‌توانست درصد پرتاب‌های آنان را به میزان چشمگیری کاهش دهد.

این تنها به تیزبینی شین باتی‌یر مربوط نبود. از نظر آماری، همه این‌ها درست بود. هم تیمی‌های باتی‌یر وقتی او در زمین بازی بود بهتر از زمانی بازی می‌کردند که روی نیمکت نشسته بود.

چطور چنین چیزی ممکن بود؟ خود شین می‌گوید: «با انجام دادن چیزهایی که شخص دیگری نمی‌خواهد آن را انجام دهد. برای من این‌ها شامل بازی‌های هیجان‌انگیز مثل پریدن برای گرفتن توپ لوررفته؛<sup>۳</sup> امتیازگرفتن؛ در موقعیت دفاع، با توپ به سمت دروازه حریف دویدن؛ مشتاق‌ترین بازیکن بودن، توانایی در ایجاد ارتباط و هم تیمی عالی بودن می‌شود.» به عبارت دیگر، او به جای غرور، فروتنی‌اش را تقویت می‌کرد. او شکسته نفسی نمی‌کرد. وانمود نمی‌کرد که کم‌اهمیت است. او فقط برای علتی مهم‌تر از بزرگ کردن خودش بازی می‌کرد. او به نفع تیم بازی می‌کرد. چه رویکرد سخاوتمندانه‌ای به زندگی!

برخلاف انتظار همه، میامی هیت قهرمان مسابقات ان بی ای در دو فصل بعدی شد و شکوه و عظمت آن فقط به سه بزرگ رسید؛ اما من به شما

1. Michael Lewis

۲. Rebound: گرفتن توپ در نتیجه پرتاب ناموفق بازیکن تیم حریف.

۳. loose ball: در بسکتبال، تویی که در مالکیت هیچ‌یک از دو تیم نباشد.



می‌گویم که آن مسابقات قهرمانی را اولین بازیکن تیم تقویت کرد؛ کسی که باعث می‌شد همه در اطرافش عملکرد بهتری داشته باشند.

زمانی که تیمی با تمام توان کار نمی‌کند، نخستین معیار برای سنجش، کسی است که ارزش فروتنی را تعیین می‌کند. تأثیرگذارترین افرادی که می‌شناسم همگی واقعیت این عبارت لاتین را درک کرده‌اند: «افتخارات دنیوی می‌گذرند.»<sup>۱</sup> آن‌ها درک کرده‌اند که عشق زمینی زودگذر است و ارزش ندارد که با تکیه بر آن زندگی کنیم.

فروتنی کردن یعنی آموزش پذیر بودن؛ بازی کردن نقشی است که دیگران نمی‌خواهند بازی کنند. فروتنی به معنای آرامش یافتن با پذیرش این نکته است که همیشه همه چیز را نمی‌دانیم. در جست‌وجوی فرصت بودن، برای یادگیری است. آنچه در زندگی دیده‌ام این است که یا ما در جست‌وجوی فروتنی هستیم یا فروتنی ما را می‌یابد. برگردیم به ای‌تی‌اندتی؛ وقتی برای اولین بار به دفتر مدیرعامل معرفی شدم، برای مشاغلی مثل نظارت بر تولید، عملیات تجاری یا زمینه‌های کاری واقعی دیگر امیدهای زیادی داشتم؛ اما مسئول بخش استراتژی شدم.

استراتژی! این دیگه چه کار مسخره‌ایه! چرا دارن من رو دست‌به‌سر می‌کنن؟

اگر بخواهم درباره رئیس‌هایم منصف باشم، استراتژی بخش بسیار مهمی از شرکتی موفق است و انجام دادن آن بسیار دشوار است. در واقع، سازمان‌ها به منزله کل، استراتژی را کم‌ارزش می‌دانند؛ این یعنی من صعود دشواری پیش رو داشتم. از برخی جنبه‌ها به نق نقویی حرفه‌ای ارتقا پیدا کرده بودم. بعضی‌ها می‌گویند این شغلی زنانه است، اما تولید نه خیلی.

1. Sic transit Gloria mundi (Thus passes the glory of world).



این طور به نظر می‌رسید که باید انتخاب می‌کردم. می‌توانستم ناراحت شوم و ترش‌رویی کنم و مستقیم به سراغ منفی‌بافی‌های<sup>۱</sup> بی‌ربط و بی‌معنی بروم، یا می‌توانستم در بخش استراتژی کار کنم و آن را با روشی که زندگی و رهبری کرده‌ام، ارزشمند سازم. من دومی را انتخاب کردم و بی‌وقفه ادامه دادم.

گرچه هرگز در بعضی مسئولیت‌های مشخص آن‌طور که شرکت انتظار داشت موفق نشدم، کار استراتژی به موهبتی بسیار بزرگ برای من تبدیل شد. آنجا چیزهای زیادی دربارهٔ عملکرد مردم آموختم. بخش استراتژی تمام بخش‌های سازمان را توسعه می‌داد و وظیفهٔ من کمک به انجام برنامه‌ها برای تمام آن گروه‌ها بود. من هم از سراجبار یاد گرفتم روابط جدیدی برقرار و آن‌ها را تقویت کنم. یاد گرفتم نظر دیگران را بپرسم و موفقیت‌های دیگران را ستایش کنم. امروز که به گذشته نگاه می‌کنم، با خودم می‌گویم: «چه جای دیگری می‌تونستم تمام آن آموخته‌ها رو به دست بیارم؟ چه نعمتی! واقعاً چه نعمتی» و از این فکر شگفت‌زده می‌شوم که اگر «طبق برنامه» پیش می‌رفتم، بخش ارزشمندی از مسیر را از دست داده بودم.

من دوستانی دارم که طبق اصول بسیار درخشانی زندگی می‌کنند. «جایی برو که بتوانی چیزی بیاموزی». این یکی را من هم قبول دارم. به سمت کسی بروید که تجربهٔ متفاوتی از زندگی دارد. به سمت موضوعاتی بروید که هیچ دانشی دربارهٔ آن‌ها ندارید. در مهمانی، در گفت‌وگوهای مهیج شرکت کنید، حتی اگر حرفی برای گفتن ندارید. کتاب‌های چالش‌برانگیز

۱. Self-fulfilling prophecy. یا پیشگویی خودمحقق، یعنی پیش‌بینی‌هایی که بعد از آن اعلام می‌شوند و شرایطی ایجاد می‌کنند که باعث می‌شود همان پیش‌گویی به حقیقت پیوندد. رابرت مرتون، جامعه‌شناس قرن بیستم، برای اولین بار این مفهوم را معرفی کرد. مرتون می‌گوید پیش‌گویی خودمحقق نوعی غیب‌گویی است که با ایجاد خطاهای پی‌درپی به خود واقعیت می‌بخشد. او از این مفهوم برای توضیح پدیده‌های اجتماعی استفاده می‌کرد.

بخوانید. به سمت کنفرانس‌های اینترنتی بروید. به سمت موقعیت‌ها و سرگذشت‌هایی بروید که ذهن و روح شما را به جنب و جوش وامی‌دارد. انتخاب کنید جایی بروید که بتوانید چیزی بیاموزید. یا باید فروتنی را انتخاب کنیم یا فروتنی روزی ما را انتخاب خواهد کرد. بسیار بهتر است آگاهانه حالت شاگرد به خود بگیرید، سؤال کنید و بپذیرید که چیزی را نمی‌دانید. شما هم این ضرب‌المثل قدیمی را شنیده‌اید: «غرور مقدمه سقوط است.»

پیش‌تر به سخنرانی فارغ‌التحصیلی که مدت کوتاهی بعد از رفتنم از ای‌اندتی در کارولینای شمالی انجام دادم، اشاره کردم. چیزی که نگفتم این است که چند روز بعد از آن سخنرانی، به نیوانگلند رفتم تا برای دانشجویان لیگ آیوی<sup>۱</sup> سخنرانی کنم. در کارولینای شمالی دانشجویان مجذوب سخنانم شده بودند، کاملاً مجذوب، مشتاق شنیدن و طالب آموختن. بسیاری از آن‌ها واقعاً بر لبه صندلی‌هایشان نشسته بودند؛ انگار می‌گفتند: «هرچه از دانش و تجربه می‌توانی، به ما بده.» آن‌ها آماده بودند، پرانرژی بودند، سپاسگزار بودند. همه آن‌ها سیستم باز بودند. کاملاً برعکس شنوندگان لیگ آیوی. وقتی به جایگاه قدم گذاشتم، می‌توانستم از چهره آن‌ها خودپسندی‌شان را بخوانم. آن‌ها آماده شنیدن نبودند. بی‌تفاوت و به شدت بی‌حوصله و ناراحت بودند. به قول تیم مک‌گرا، خواننده سبک کانتری، چهره آنان با صدای بلند و واضح می‌گفت: «هیچی نمی‌تونی به من بگی...»

۱. Ivy League یا مجمع پیچک، یا لیگ دانشگاه‌های آیوی، معروف‌ترین گروه دانشجویان جهان.



آن روز تجربه مشترک قدرتمندی را از دست دادیم؛ زیرا فقط یکی از ما آماده و مشتاق بود. بدون فروتنی نمی‌توانید از دیگران بیاموزید و بدون شک نمی‌توانید برای حل مشکلات با دیگران همکاری کنید.

### همدلی چیست و چرا اهمیت دارد؟

فروتنی، با تمام اهمیتش، فقط نیمی از معادله همکاری است. نیم دیگر، به‌طور قطع، همدلی است؛ یعنی توانایی درک کسی که متفاوت از شماست.

اگر تابه‌حال برایتان پیش آمده که به جلسه‌ای دیررسیده باشید، به این دلیل که در تقویم خود زمان جلسه را اشتباه علامت زدید و یکی از حاضران جلسه به شما نگاه کرده و با لبخند گفته است: «نگران نباش، همه ما در این وضعیت بودیم»، پس با شما همدلی شده است. اگر تابه‌حال موضع خود را درباره موضوع حساسی بیان کرده‌اید و مخاطبتان به شما گفته است: «می‌فهمم چی می‌گی» یا اگر راجع به عادت‌های شرم‌آور یا اعتیاد نزد دوستتان اعتراف کرده‌اید و می‌شنوید که او می‌گوید: «من هم در چنین موقعیتی بودم»، پس همدلی را در عمل دیده‌اید. اگر تابه‌حال پای کسی یا چیزی ایستاده‌اید و در پاسخ شنیده‌اید که «من دیدگاه تو را تحسین می‌کنم»، یا اگر دلخوری خود را در مورد همسران یا دوستی مطرح کرده و شنیده‌اید: «متأسفم که این را می‌شنوم»، پس شما همدلی را در عمل دیده‌اید.

استاد پژوهش، برنی براون،<sup>۱</sup> می‌گوید: «همدلی انتخاب است، انتخابی آسیب‌پذیر؛ زیرا برای ارتباط با شما، من ناچارم با چیزی در درون خودم ارتباط برقرار کنم که آن احساس را می‌شناسد.» چه اشتیاق ارزشمندی! عجب چالشی برای اجرا!

1. Brene Brown



دکتر براون بیان می‌کند که درحقیقت، کنارآمدن ما با فاصله بین واکنشی شتاب‌زده و بیانی آگاهانه، دقیق و بلندنظرانه، می‌تواند کاری کند که احساس کنیم هرروز از گراندکنیون عبور می‌کنیم؛ با پای پیاده، بدون کفش، زیر باران. آیا امیدی برای ما هست؟

در سال ۲۰۱۸، در گردهمایی دانشگاهی سخنرانی داشتم و بخش اول برنامه به اندازه‌ای که من تصور می‌کردم، نشاط‌آور نبود. از گوشه چشم متوجه نگاه سریع سه دختر شدم که در ردیف چهارم یا پنجم ایستاده بودند. آن‌ها پوست‌رهایی با خود آورده بودند که روی یکی از تابلوها نوشته شده بود «ثروتمندان را بخورید»<sup>۱</sup> و روی دیگری «فمینیسم سفید<sup>۲</sup> شما را می‌مکد» و روی سومی «نیاز انسانی، نه طمع همکاری».

«آه، امشب قراره یکی از اون شب‌ها باشه.»

من با آن خانم‌ها احوال‌پرسی کردم و تابلوهای آنان را با صدای بلند خواندم و کاملاً متوجه شدم که برای گفتن چه چیزی آمده بودند. بعد، از آن‌ها پرسیدم که آیا مایل‌اند تا زمانی که سالن برای پرسش و پاسخ باز شود، در سخنرانی بمانند. من صادقانه از مباحثه پرشوری که قرار بود داشته باشیم استقبال کردم، اما متأسفانه فرصتی برای آن گفت‌وگو پیش نیامد. خانم‌ها قبول نکردند که بنشینند، بنابراین من به سخنانم ادامه دادم و بالاخره از آن‌ها خواسته شد که سالن را ترک کنند.

به عقیده من، رفتار آن‌ها نمایی ملموس از وسوسه‌ای است که همه ما این روزها با آن روبه‌رو هستیم که به معنای تشدید اعتراض در عین امتناع

۱. Eat The Rich: خلاصه گفتاری است که به ژان ژاک روسونست می‌دهند. او می‌گوید وقتی مردم چیردگیری برای خوردن نداشته باشند، ثروتمندان را خواهند خورد.

۲. White feminism: صفتی برای توصیف نظریه‌های فمینیستی که بر تلاش‌های زنان سفیدپوست، بدون در نظر گرفتن اشکال مختلفی از استبداد که گروه‌های اقلیت با آن مواجه‌اند.

از شنیدن سخنان طرف مقابل است. آنچه امروز در جامعه خود داریم، سقوط همدلی است، آن هم در ابعاد وسیع. ما هرگز از این طریق پیشرفت نمی‌کنیم.

اگر امیدواریم که به جای جدایی از یکدیگر، کنار هم باشیم، باید در تمرین فروتنی و همدلی به یک اندازه مشتاق و متعهد بمانیم. بیاید با هم نگاهی به نحوه انجام آن بیندازیم.



هر از گاهی، وقتی با مراجعان کارگاه مهارت‌های رهبری درباره فروتنی و همدلی صحبت می‌کنم، بسیاری از مردان اتاق یواشکی نالیده‌اند. در چشم به هم زدنی، نیمی از گروه را از دست داده‌ام؛ اما قبل از اینکه بتوانند به گوشی‌های هوشمندشان برسند و مرا نادیده بگیرند، به آن‌ها می‌گویم: «آه، پس شما فکر می‌کنید این‌ها ویژگی‌های زنان هستند؟ این‌طور نیست. این‌ها ویژگی‌های انسانی هستند، اما از بین ما فقط قوی‌ترین‌ها اون‌ها را بروز می‌دن. آموزنده بودن و توجه به دیگران نسبت به گزافه‌گویی و غرق در خود بودن نیروی بیشتری می‌طلبد.»

معمولاً آقایان خیلی زود برمی‌گردند؛ اما وقتی که از روی احساس، دوباره به گروه ملحق می‌شوند، پیشرفت واقعی شروع می‌شود؛ زیرا آن‌ها هم می‌خواهند ارتباط قوی‌تری را تجربه کنند؛ هم در زندگی کاری و هم در زندگی شخصی. چیزی که من در همه شنونده‌ها می‌بینم این است که در ارتباط مبتنی بر همکاری مهارتی ندارند؛ زیرا هرگز متوجه نشده‌اند چرا فروتنی و همدلی مهم است، یا یاد نگرفته‌اند چگونه آن‌ها را تقویت کنند و به کار برند.



### چطور فروتنی و همدلی را بروز دهیم: راهنمایی

قبلاً از دستیار بیست ساله با استعدادم، کی سی، صحبت کردم. او به تازگی شروع به تمرین فروتنی در روابطش با دیگران کرده است. انتقادی بر او وارد نیست. سال‌ها از ترس اینکه تاجران قدیمی‌تر او را به دلیل سنش و نداشتن تجربه کافی تحقیر کنند، برای اثبات خودش سخت کار کرد؛ با صحبت کردن پیش از اینکه حرفی برای گفتن داشته باشد، با تحت فشار گذاشتن خودش برای باهوش به نظر رسیدن و با حدس زدن پاسخ‌هایی که دریافت می‌کرد. بدون اغراق، این تلاشی استرس‌آور بود. من و او بارها درباره روزهای ابتدایی کارم صحبت کرده‌ایم؛ زمانی که چیزی از تجارت نمی‌دانستم و اطلاعاتم درباره هوش مصنوعی بسیار کم بود. راه حل من برای یادگرفتن مطالب تازه فقط سؤال کردن بود و قراردادن خودم در جای دیگران. سرانجام کی سی تصمیم گرفت این روش را امتحان کند. به جای تحت فشار قراردادن خودش، درباره هر موضوعی با صدای بلند حرف می‌زد؛ در هر جلسه‌ای، برای درک بیشتر سؤال می‌کرد. به جای تلاش برای جلب توجه، می‌کوشید اشخاص دیگر داخل اتاق را واقعاً ببیند؛ به جای تحلیل کردن بیش از حد هر کلمه و نشانه‌های غیرکلامی، در گفت‌وگوها حاضر می‌شد.

امروز به من می‌گوید: «احساس می‌کنم خیلی از قدرتم رواسلاح کردم که باعث می‌شه مشارکت من قوی و اطمینان بخش باشه.»

اگر می‌خواهید بدانید آیا همکاری در زندگی شما کاربرد دارد یا نه، هنگام تأمل و درون‌نگری سعی کنید به سؤالات زیر پاسخ دهید و ببینید کجا به پیشرفت نیاز دارید؟



- ۱- در گفت‌وگو با دیگران، آیا شبیه فردی همه چیزدان به نظر می‌رسم؟
  - ۲- آیا این ظرفیت را دارم که کار نیکی انجام دهم، بدون اینکه کسی درباره آن بداند؟
  - ۳- آیا در معاشرت با افرادی که عاقل‌تر یا فاضل‌تر از من هستند مشکل دارم؟
  - ۴- آیا می‌توانم حقیقت را بگویم، تا جایی که خوب به نظر برسم؟
  - ۵- آیا تمایل دارم که خاص باشم یا برای منافع جمعی مبارزه کنم؟
  - ۶- آیا واقعاً برای مردم ارزش قائل می‌شوم یا تمایل دارم از آن‌ها به نفع خودم بهره‌برداری کنم؟
  - ۷- آیا انرژی و زمان زیادی برای لاف‌زدن درباره خودم یا دیگران صرف می‌کنم؟
  - ۸- آیا به احتمال زیاد برای مشکلاتی که خودم باعث آن‌ها بودم، شخص دیگری را ملامت می‌کنم یا مسئولیت آن را خود به عهده می‌گیرم؟
  - ۹- آیا در کل شنونده خوبی هستم، یا همیشه از اینکه منتظر بمانم تا حرف‌هایم را بگویم دچار تنش می‌شوم؟
  - ۱۰- آیا نزدیکانم مرا به عنوان کسی توصیف می‌کنند که به خاطر منافعش از نردبان بالا می‌رود یا کسی که از نردبان پایین می‌آید تا به دیگران کمک کند راهشان را پیدا کنند؟
- حالا همدلی کردن. در دنیای لبریز از عکس‌های سلفی، اگر قرار بود شما فقط یکی از تمرین‌های این فصل را انجام دهید، پیشنهاد می‌کنم این گزینه را در بالای فهرست خود بگذارید: گوشی هوشمندتان را کنار نهاده و آگاهانه تر با مردم دوروبرتان تعامل کنید. با خیره شدن به صفحه نمایش پنج‌ونیم‌اینچی نمی‌توانید همدلی به وجود بیاورید. همدلی «ارتباط برقرار کردن» با مردم در دنیای واقعی است.

متوجه شدم برای سنجش میزان همدلی، گاهی بررسی دقیق انگیزه‌ها مهم است. «براساس افکاری که در سرمی پرورانم، کلماتی که می‌گویم و سؤالاتی که می‌کنم، از خودم خواهم پرسید آیا این روزها به قضاوت کردن دیگران مشغولم یا به درک کردن آنان».

یک بار در کلاس آموزش مدیریت، مربی‌ام بر تفاوت‌های ظریف در تجارت بین‌المللی تمرکز داشت. او نکته بسیار جالبی مطرح کرد درباره اینکه توجه به جزئیات چگونه در فرهنگ‌های مختلف اولویت‌بندی می‌شود. تجربه تجارت آمریکای شمالی به من آموخته بود در هر جلسه‌ای به موقع حاضر شوم، مبادا که ناخواسته بی‌احترامی کرده باشم. همسرم به خصوص در این مورد بسیار متعصب است؛ به همین دلیل من نه تنها وقت شناس هستم، بلکه زودتر از موعد هم به قرار می‌رسم؛ اما در آمریکای لاتین،<sup>۱</sup> وقتی داشتیم کسب و کار کوچکی را شروع می‌کردیم، قانون این‌گونه بود که به موقع حاضر شدن در جلسه کاری بی‌ادبی بزرگی محسوب می‌شود. مثلاً، اگر جلسه برای ساعت ده صبح تنظیم شده باشد، شما باید ساعت ده و نیم یا حتی یازده در آن حاضر شوید.

این اطلاعات برای من بسیار الهام‌بخش بود؛ زیرا به مسائلی بیش از مدیریت زمان مربوط می‌شد. همیشه فکر می‌کردم همکاران ما در آمریکای لاتین بی‌ادب و بی‌دقت بودند و حتی برای رهبری هم شایستگی نداشتند؛ زیرا سروقت در جلسه حاضر نمی‌شدند و در کنفرانس‌ها نیز به موقع به اینترنت متصل نبودند. توجه به جزئیات، شیوه آمریکایی‌هاست؛ این طور نیست؟ البته، به نظر نمی‌رسد برای همه آمریکا این‌طور باشد.

1. Latin America



یک اصل اساسی در بنیان‌گذاری کشور ما این واقعیت بدیهی است که مردم مهم‌تر از هر چیز دیگری هستند. گرچه این اصل را در سال‌های گذشته به‌طور کامل اجرا نکرده‌ایم، این اعتقاد برای جامعه ما مهم است. به همین علت است که قانون اساسی به‌منظور ارجحیت مردم به مؤسسات نوشته شده است: مردم مافوق دولت‌ها، مردم مافوق سلسله‌مراتب، مردم مافوق ساختارهای سازمانی، مردم مافوق همه چیز.

«مردم مافوق همه چیز»؛ به نظر می‌رسد این اصل هم درون همدلی است. پس چطور می‌توانیم به این اولویت بهتر عمل کنیم؟ سه دیدگاه مطرح است:

۱- از نادیده گرفتن مردم دست بردارید. آیا فردی یا گروهی از افراد هستند که شما قصد دارید آن‌ها را نادیده بگیرید؟ شاید همسایه‌ای که سگش همیشه وارد باغچه شما می‌شود؛ کسی از گوشه دیگر دنیا که لهجه‌اش را متوجه نمی‌شوید؛ خانمی در محل کارتان که دائماً سعی دارد چیزی به شما تحمیل کند مانند: عقایدش، شغل جانبی‌اش،<sup>۱</sup> رویکردش به زندگی؛ یا عضوی از خانواده که از نشستن سر میز شام شکرگزاری امتناع می‌کند؛ سیگاری‌ها؛ معتادان؛ کسانی که خال‌کوبی دارند؛ خانواده‌هایی که فرزندان خود را در خانه آموزش می‌دهند؛ دموکرات‌ها؛ جمهوری خواهان و... اگر راه نتیجه‌بخشی برای تقویت مهارت‌های همدلی خود می‌خواهید، از نادیده گرفتن آن افراد دست بردارید و به آن‌ها نزدیک شوید. سعی کنید بفهمید آن‌ها از کجا آمده‌اند.

۲- پیش از آنکه «حرف بزنید، ببینید.» هنگامی که برای گفت‌وگو به افرادی نزدیک می‌شوید که آن‌ها را نادیده گرفته‌اید، این سه عبارتی که قبلاً پیشنهاد کردم به خاطر بیاورید:

• من مشتاق آموختن هستم؛

1. Side business



• من طالب ارتباط هستم؛

• به تنهایی کاری انجام نمی‌دهم.

پیش از آنکه کلمه‌ای بگویید، آن شخص را ببینید. صبر کنید و او را دقیق مشاهده کنید. این امکان وجود دارد که بدون دیدن، نگاه کنید و بدون شنیدن، گوش کنید؛ بنابراین تمرکز کنید و آگاه شوید. من وقتی برای نخستین بار کسی را ملاقات می‌کنم، یا وقتی با کسی گفت‌وگو می‌کنم که از قبل می‌شناسم، سعی می‌کنم پیش از صحبت کردن کمی مکث کنم تا به چشمانش نگاه کنم، حتی برای لحظه‌ای کوتاه. آن لحظه ارتباط آگاهانه، مسیر بسیاری از گفت‌وگوها را تغییر داده است. پس قبل از آنکه به آرایش بیرونی مردم مثل مو، عینک، دنگ و فنگ و لباس توجه کنید، به چشمانشان بنگرید. اگر چشم‌ها پنجره‌ای به سمت روح باشند، جای خوبی برای شروع برقراری رابطه‌ای مبتنی بر همدلی با مردم هستند.

«شفاف باشید، انتقاد نکنید.» وقتی دهانتان را برای صحبت کردن باز می‌کنید، با یک سؤال شروع کنید نه یک جمله. افراد مشارکت طلب همیشه سؤال می‌کنند؛ سؤالاتی که باعث تجربه‌ی انسان‌های دیگر می‌شود؛ سؤالاتی که افق ارتباطی را برای یافتن زمینه‌های مشترک می‌کاود؛ سؤالاتی که به جای تحقیر دیگران، به آن‌ها اعتبار می‌بخشد. کلید اصلی این است که پرسش‌هایی مطرح کنید که شفاف‌سازی کنند نه انتقاد. فرض کنید که از تعطیلات آخر هفته با خانواده لذت می‌برید و شخصی که هرگز با او کنار نمی‌آید بیرون نشسته و کتاب می‌خواند. شاید این پرسشی شفاف‌کننده باشد: «چشمم افتاد به نویسنده کتابی که می‌خوانی؛ کتاب خوبیه؟» اما این می‌تواند پرسشی منتقدانه باشد: «چرا همه هر کتابی از این آزادی خواه دوآتشه رو می‌خوانن؟» یا «چرا بیرون تنها نشستی و با بقیه معاشرت نمی‌کنی؟» من الان برای تأثیر بیشتر دارم بزرگ‌نمایی می‌کنم،

اما لطفاً از این نکته غافل نشوید: ما اغلب تمایل داریم سؤالات منتقدانه بکنیم. همدلی از طریق چیزهایی به وجود می‌آید که با هدف درک بیشتر پرسیده می‌شوند.

اجازه بدهید نکته آخر را بیشتر توضیح دهم. پرسش‌هایی که مطرح می‌کنیم قدرت زیادی دارند. این پرسش‌ها می‌توانند در گردهم‌آوردن افرادی که ممکن است کناره‌گیری کنند، بسیار مؤثر باشند. گاهی پرسش درست به کلماتی بستگی دارد که به کار می‌رود و گاهی فقط به لحن صدا وابسته است. به تفاوت سؤال کردن از کسی که با او مخالفید: «چرا این فکر رو می‌کنی؟» با سؤال کردن از سرکنجکاوی: «بهم بگو چرا این فکر رو می‌کنی؟» فکر کنید.

یک زن مسیحی به نام گیل<sup>۱</sup> که در شیکاگو زندگی می‌کند، از پرسش‌های نامناسب خود هنگام برخورد با همسایه‌های مسلمانش احساس خجالت و ناآگاهی می‌کرد. در نهایت، او از اینکه همیشه حرف اشتباهی بزند، خسته شد و از همسایه مسلمان دیوار به دیوارش خواهش کرد او را راهنمایی کند. او اعتراف کرد: «من می‌خوام با همه مهربون باشم، اما خسته شدم از اینکه مدام دنبال نقاط مشترک بگردم.»

همسایه‌اش گفت: «خوشحال می‌شم کمک کنم.»

آن‌ها قرار گذاشتند ماهی یک بار با یکدیگر قهوه بخورند و گایل هم می‌توانست در فضایی راحت سؤالاتش را به روشنی مطرح کند. آیا اشکالی ندارد که از خانم مسلمانی درباره حجابش سؤال کرد؟ آیا اشکالی ندارد با خانمی مسلمان زمانی که همسرش همراه اوست، صحبت کرد؟ اشکالی ندارد به فرزندان او نزدیک شد و با آن‌ها معاشرت کرد؟ آیا غذاهایی هست که مسلمانان مجاز به خوردن آن نباشند، یا جاهایی که نتوانند بروند؟

1. Gayle



همسایه با حوصله تمام درباره فرهنگ و مذهبش برای گایل توضیح داد و برای اینکه در برخورد با مسلمانان در زندگی روزمره چه بگوید، توصیه‌هایی به او کرد. بالاخره ورق برگشت و همسایه مسلمان شروع کرد به سؤال کردن از گایل.

چرا این همه فرقه‌های مسیحی وجود دارد؟ چه چیزی آن‌ها را از هم جدا می‌کند؟ قوانین مربوط به عشریه کدام است؟ چرا برخی مسیحیان اصولی مثل روزه‌داری و دعاکردن را در اولویت قرار می‌دهند، اما برخی دیگر این کار را نمی‌کنند.

این دوزن حالا بیش از چهار سال است که یکدیگر را ملاقات می‌کنند و هروقت با هم هستند ظرفیت بیشتری از همدلی ایجاد می‌کنند. «غلبه بر ترس از دیگری» بسیار ارزشمند است. فرقی نمی‌کند آن دیگری اهل سیاست، مذهب، اخلاقیات، سبک زندگی متفاوت و صدها مقوله دیگر باشد یا نه. بسیار ارزشمند<sup>۱</sup> است یاد بگیریم سؤالات دقیق و واقعی بکنیم؛ پرسش‌هایی که فرد را به گفت‌وگو ترغیب کند، پرسش‌هایی که انگیزه فرد را بالا ببرد، پرسش‌هایی که به جای محکوم کردن، تشویق کند. این مهارت‌ها نه تنها شما را یاری می‌کند تا گفت‌وگو را به خوبی آغاز کنید، بلکه کمکتان می‌کند در طول آن متمدن باقی بمانید.

یکی از گلایه‌های بزرگ من درخصوص رسانه‌های اجتماعی در زندگی، رواج حرف‌های تند و نیش‌دار است. اگر به کمی حقارت نیاز دارید، کافی است وارد توییتر<sup>۲</sup> شوید و نظرهای زیریک پست را بخوانید. مردم عجیب‌ترین و بدترین چیزها را می‌گویند، چون که هیچ مسئولی وجود ندارد. می‌توانیم بهتر از آن عمل کنیم؛ می‌توانیم بهتر باشیم. این نکته شروعی ساده برای زدودن هرگونه نفرت و تلخی از هر رابطه‌ای است: به مردم «بازخورد» بدهید؛ از آن‌ها انتقاد نکنید.

1. Tithe

2. Twitter



بین بازخورد و انتقاد اختلاف زیادی وجود دارد. کسی که انتقاد می‌کند قصدش تخریب کردن است. ما از انگیزه، هدف، هوش یا ظاهر دیگران انتقاد می‌کنیم. این پیغام را منتقل می‌کنیم که آن فرد به باهوشی، مهربانی و زیبایی ما نیست و به خوبی ما کار نمی‌کند.

اما کسی که بازخورد می‌دهد قصدش بهتر کردن است. همه ما گاهی به بازخورد نیاز داریم؛ وقتی اشتباهی مرتکب شده‌ایم، وقتی می‌توانستیم بهتر باشیم. بازخورد از سوی کسانی مطرح می‌شود که به شما اهمیت می‌دهند و می‌خواهند که بهتر باشید. بازخورد درباره انگیزه‌های شما تردید نمی‌کند یا شخصیت و شعور شما را زیر سؤال نمی‌برد.

از طرف دیگر، به نظر می‌رسد انتقاد مثل نارنجکی در دامن شما فرود آمده است که به واکنشی سریع نیاز دارد و می‌دانید ممکن است همه چیز را از هم بپاشد. هیچ‌کس دوست ندارد از او انتقاد شود؛ حتی عیب‌جوترین اوباش اینترنتی (ترول‌ها)<sup>۱</sup> در شبکه‌های اجتماعی دوست ندارند از آن‌ها انتقاد شود. پرتاب کردن نارنجک کلامی اینترنتی شاید در لحظه اول رضایت‌بخش باشد، اما آیا می‌دانید چه نتایجی زیان‌آوری دارد؟ پرتاب کردن نارنجکی ناشناس به شجاعت یا چیز دیگری نیاز ندارد؛ درحقیقت، بزدل همیشه پرتاب‌کننده نارنجک است. شما نمی‌توانید قدرت شخصیت را تمرین کنید، درحالی‌که از چپ و راست به مردم حمله می‌کنید؛ وقتی همدیگر را تکه‌تکه می‌کنیم قطعاً همکاری پیش نمی‌آید.

من و آپرا وینفری<sup>۲</sup> گفت‌وگوهای خیلی خوبی با هم داشته‌ایم. سال‌ها قبل، آپرا بود که به من یاد داد چیزهایی منفی که در مورد نوشته می‌شد نخوانم؛

۱. Troll: مزاحم اینترنتی، در گفت‌وگو با افرادی گفته می‌شود که با رفتار مخرب در فضای وب به دنبال جلب نظر کاربران، ایجاد تشنج و مطالب محرک و توهین‌آمیز هستند.

2. Oprah Winfrey

نقد‌های ناخوشایند و زننده. این به آن معنی نیست که می‌توانم کاملاً از خودم محافظت کنم، با توجه به اینکه حرف‌های بسیار بی‌ادبانه‌ای به‌طور مستقیم به من گفته شده است؛ اما متوجه شده‌ام که مثلاً جست‌وجو نکردن اسمم در اینترنت کمک می‌کند روز بهتری داشته باشم. علاوه‌بر آن، شخصاً وقتی با مسئله ناراحت‌کننده‌ای روبه‌رو می‌شوم، می‌توانم انتخاب کنم که با آن درگیر نشوم. می‌توانم انتخاب کنم به جای تلافی‌کردن، متمدن باقی بمانم. می‌توانم انتخاب کنم که بازخورد بدهم. می‌توانم انتخاب کنم خیلی آرام‌تر باشم. این‌ها نمونه‌هایی از انتخاب‌هایی است که می‌توانید داشته باشید.

می‌توانید دیگران را با روح و قلبی سخاوتمند درگیر کنید؛ حتی آن‌هایی که ضعف‌های شما را می‌شناسند و به نظر می‌رسد از دست گذاشتن روی آن لذت می‌برند.

می‌توانید به همسران بگویید: «تو آن قدر آدم مسئولیت‌پذیری هستی که من مطمئنم درک می‌کنی برامون خوبه از نظر مالی به تفاهم برسیم»؛ به جای اینکه بگویید: «نمی‌تونم باور کنم این ماه این همه پول بابت... خرج کردی، وقتی به سختی می‌تونیم دخل و خرجمون رو جور کنیم.»

می‌توانید به همکاران بگویید: «باید حس خیلی بدی باشه که تو جلسه‌ای مثل این ازت انتقاد بشه»؛ به جای اینکه بگویید: «می‌دونستی این بلا سرت می‌آد، درسته؟»

می‌توانید به فرزند نوجوانتان بگویید: «شرط می‌بندم افکار و نقشه‌های متناقض زیادی تو سرت چرخ می‌زنه»؛ به جای اینکه بگویید: «هیچ وقت نمی‌تونی تصمیم بگیری. تو هیچ وقت هیچی نمی‌شی.»

یادگیری پرسش‌های باز و همدلانه، به ما می‌آموزد که آزادانه حرف بزنیم و از عبارت‌های همدلانه استفاده کنیم. همدلی به ما امکان می‌دهد بین تشویق کردن کسی به حرف زدن یا ساکت کردن او تفاوت ظریفی قائل شویم.



### تلاش با تمام توان

در یکی از کارگاه‌های رهبری اخیر، به من یادآوری شد که تلاش برای وانمودکردن به فروتنی و همدلی در مسیر-ویژگی‌های توأمان قدرت و ضرورت همکاری- چقدر وسوسه‌انگیز است. شرکت‌کنندگان به‌تازگی کارشان را در گروه‌های مجزا تمام کرده بودند و برای دیگران نتایج عملکردشان را توضیح می‌دادند. وقتی نوبت به یکی از آن‌ها رسید که برای حاضران در اتاق صحبت کند، مردی که من او را مارک می‌نامم بلند شد و به جای توضیح گزارش درباره کاری که گروهش انجام داده بود، تصمیم گرفت به چیزی که در قلبش بود اعتراف کند. لحظه تأثیرگذاری بود. مارک این طور شروع کرد: «می‌دونید امروز موضوعات زیادی مطرح شد که باید برای شهرت شرکتمون انجام بدیم. همه تون می‌دونید این بخشی از تجارویه که من مدیریت می‌کنم. کل روز با تظاهربه پذیرابودن اطلاعات جمع می‌کردم برای اینکه محصول بهتری تولید کنم. هروقت بقیه پیشنهاد یا فکری مطرح می‌کردن، می‌گفتم بله، بله، ایده خیلی خوبیه! خیلی ممنونم. تمام روز به مردم می‌گفتم بله، حتماً درباره ایده‌هاتون با هم حرف می‌زنیم. بیا این مشکل کیفیت محصولات رو برطرف کنیم؛ اما واقعیت اینه که من هیچ‌کدوم از نظرهای اون‌ها رو نمی‌خوام. قصد ندارم ایده‌هاشون رو بررسی کنم. در باطن، برنامه من این بود که جلسه تموم بشه، خونه‌های پرسش‌نامه که نیاز به بررسی دارن، بازبینی بشن و روز دوشنبه سرکارم برگردم و کاری که خودم می‌خوام رو انجام بدم.»

اتاق به طرز ناراحت‌کننده‌ای ساکت بود. این مرد حقیقت را می‌گفت. مارک ادامه داد: «اما تو این ساعت آخریه چیزی برام تغییر کرد. تو این آخرین جلسه با این گروه کوچک، یک لحظه به نظرم رسید اگه دست از تظاهر بردارم و واقعاً درگیر بشم، چه احتمالاتی وجود داره. من اهل همکاری کردن



نیستم. درواقع، دوستان من به شما نیاز دارم. این دوروز گذشته من احمق بودم. حالا در حضور گروه...»

صدای کف زدن همه در اتاق پیچید و بعضی ها هم بلند شدند و ایستادند. من احساس می کردم در جلسه الکلی های گمنام<sup>۱</sup> هستم، در لحظه ای که بعضی از آن ها در نهایت می پذیرند که معتاد به مصرف الکل هستند. باید بگویم با حرف های پراحساس مارک، اشک در چشمانم حلقه زد. با توجه به پیشرفت هایی که آن روز به دست آورده بود، اتفاقات عالی زیادی در انتظارش بود.

هدفم از تعریف کردن این ماجرا یادآوری این نکته است که برای عملی شدن همکاری باید به یک اندازه فروتنی و همدلی به خرج دهیم. هر مشکلی که ارزش حل کردن داشته باشد، با تلاش یک نفر حل نمی شود، مگر نه؟ باید برای هر دو هدف پیشرفت کنیم.

همکاری بدون فروتنی، آن طور که مارک سعی در انجام آن داشت، فریب کاری است و از شما انسانی متظاهر می سازد و دیگر هیچ. از آن طرف، همکاری بدون همدلی بی تأثیر است؛ ما دقیقاً می دانیم نیاز شما چیست و بدون توجه به دیگران، فقط سنگ خودمان را به سینه می زنیم.

۱. AA (Alcoholic Anonymous): سازمانی متشکل از معتادان به الکل که برای قطع مصرف الکل تلاش می کنند. اعضای این سازمان این هدف را از طریق خودیاری و کمک سایر الکلی های در حال بهبود با برگزاری جلسات منظم و در میان گذاشتن تجربیات خود با یکدیگر دنبال می کنند. الکلی های گمنام برای رعایت گمنامی که از اصول معنوی این سازمان است خود را با نام کوچک معرفی می کنند. این سازمان در ۱۹۳۵ پایه گذاری شد و دفتر آن در شهر نیویورک قرار دارد.

به آن سازمان‌های خیریه‌ای فکر کنید که مردم را به کشورهای در حال توسعه می‌فرستند تا به نیازمندان آنجا کمک کنند، اما از جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای حمایت از برنامه‌های آنان سرباز می‌زنند. هیچ وقت به فکرشان نمی‌رسد که بنشینند و از آن مردم نیازمند درباره وضعیتشان سوالات باز و همدلانه بپرسند. به این مسئله فکر نمی‌کنند که درباره منابع و خدماتی تحقیق کنند که در زندگی آن‌ها تغییرات معنادار ایجاد می‌کند. فرضیات خودشان درباره بهترین رویکرد را به چالش نمی‌کشند. در نتیجه، همیشه در اقداماتشان مانند جمع کردن گروه، رزرو بلیط و پرکردن صندوقچه‌ها با رنگ و قلم موشکست می‌خورند. آن‌ها سپس اقدام می‌کنند به رنگ کردن تنها ساختمان دهکده که قبلاً شانزده بار توسط گروه‌های خیریه، اما کوتاه‌بین، به خوبی رنگ شده است.

نیازمندان وقتی برای گروه‌های کار دست خدا حافظی تکان می‌دهند، سعی می‌کنند مهربان باشند؛ آن‌ها حتی نمی‌توانند دست از این کار بردارند و به این موضوع فکر کنند: «اگه یادمون می‌دادن چطور سبزی‌هایی که کاشتیم بفروشیم، مطمئناً بهتر از این بود که مدرسه رو دوباره رنگ کن...»

همکاری بدون فروتنی فریب‌کاری است و همکاری بدون همدلی بی‌تأثیر است؛ اما همکاری با حضور هر دو ویژگی چطور؟ این راه‌حلی است که ما در جست‌وجوی آن بوده‌ایم. این خیابانی است که ما را به تمام توانایی‌هایمان می‌رساند. این همان مسیری است که ما دیگران را یاری می‌کنیم کشف و تمام توانشان را در آن آزاد کنند. همان چیزی است که نشان می‌دهد چطور مشکلات واقعی، راه‌حل‌های واقعی پیدا می‌کنند. وقتی تمام توانمان را برای موقعیت چالش‌برانگیزی به کار می‌بریم و آن را با قدرت اطرافیانمان یکی می‌کنیم - یعنی موافقت دوجانبه برای مدیریت آن



نیروی مشترک با فروتنی و همدلی به میزان برابر- مشکلات که قبلاً دست و پای ما را می‌بستند، حالا کاری از دستشان برنمی‌آید.

داستان ملاقات با اولین مشتری من در کلوب رقص درواشنگتن دی سی را به خاطر دارید؟ آن ترسی که باید مغلوبش می‌کردم؛ شرمی که هنگام ورود به کلوب احساس می‌کردم؛ ترس دیدن همکارم، کارل که از زنان دعوت می‌کرد برای مشتری ما روی میز برقصد و آرامش بیش از حدم وقتی آن زنان دعوتش را نپذیرفتند. خب، آن روز چند ساعت بعد از اینکه به دفتر شرکت برگشتم، کارل سالانه سالانه وارد شد. شکی نبود که کارل بر اثر مصرف الکل همراه ناهار جسور و بی‌پروا شده بود. به میز من نزدیک شد و بند جوراب سیاهی را که از یکی از رقاصه‌ها گرفته بود در لیوان قهوه من انداخت و بدون گفتن کلمه‌ای از اتاق خارج شد.

وقتی کارل به اندازه کافی دور شد، مردی که دفتر کار را با هم شریک بودیم از پشت میزش نگاهی کرد و گفت: «این یارو خیلی بی‌شخصیته.»

من به چشمان همکارم نگاه کردم، اما چیزی نگفتم. رفتار کارل همه چیز را آشکار کرده بود. متوجه شدم کارل به آن پوست کلفتی نبود که فکر می‌کردم. اینجا یکی از هم‌ترازانش بود که ماهرانه از کارل فاصله می‌گرفت؛ آیا دیگران هم در شرکت چنین احساسی داشتند؟

کارل دیگر هرگز موضوع ناهار در باشگاه رقص را مطرح نکرد؛ اما همان طور که گفتم با من محترمانه رفتار می‌کرد. فکر می‌کنم برای حفظ وقارم نزد هیئت مدیره، باید تعهد همکاری هم وجود داشته باشد تا کارل بداند من آمده‌ام که بمانم.

حدود نه ماه بعد از تصدی من در آن شغل در ای‌تی‌اندتی، کارل نزد من آمد و گفت: «کارلی، چیدمانی که من و تو شروع کردیم همچین بدم نیست...» چیدمانی که به آن اشاره می‌کرد، الگویی بود که من و او برای کارکردن



مشتری‌ها با هم طراحی کرده بودیم. کارل شرکت‌های جدید را جذب می‌کرد و من هم مطمئن می‌شدم که نیازهای مخابراتی آن‌ها به‌طور کامل تأمین می‌شد. نقطه قوت کارل روابطش بود. او ارتباطات زیادی داشت و واقعاً در گفت‌وگوهای دوستانه و تأثیرگذار با تصمیم‌گیرندگان توانا بود. موردی که در آن مهارت نداشت دنبال کردن نیازهای واقعی مشتریان بود. آن‌ها مشکلاتی واقعی داشتند که باید حل می‌شد؛ مشکلاتی که با می‌خوارگی با دوستان خوب قدیمی و رقص روی میز حل نمی‌شد؛ مشکلاتی که من مجهز و مشتاق برای کمک به رفع آن‌ها بودم.

گاهی مردم از اینکه می‌دیدند بعد از جریان کلوب رقص می‌توانستم با کارل به خوبی کار کنم، تعجب می‌کردند. باین همه، او برای تحقیر کردن و کم‌ارزش کردن من تلاش می‌کرد. واقعیت این است: ناآگاهی من از شغلم و مشتری‌هایم باعث فروتنی من شد. درواقع، نمی‌توانستم بدون کارل کارم را پیش ببرم. لازم بود که او مرا به مشتری‌ها معرفی کند، راه را نشانم دهد و هزارتوی مشارکت بزرگی را که من هنوز قادر به درک آن نبودم، هدایت کند. گرچه من ناامیدانه از اینکه در آن باشگاه رقص احمق به نظر برسم، وحشت داشتم و حتی از اینکه در اولین کار تیمی‌ام شکست بخورم، اما از طریق همدلی متوجه شدم که کارل هم می‌ترسید. او از این می‌ترسید که بعد از کار کردن با نیروی فوق‌لیسانس ام‌بی‌ای جوان‌تر و درخشان‌تر، در نهایت بی‌احترامی، تحقیر شود. او نگران بود چیزهایی که به آن‌ها افتخار می‌کرد - روابطش با مشتری‌ها - نادیده گرفته شود و موفقیت واقعی و چشمگیری بی‌ارزش شود.

ما تیمی عالی را تشکیل دادیم؛ زیرا هر دو به اندازه کافی متواضع بودیم که نیاز به یکدیگر را درک کنیم. به‌طور دقیق‌تر، ما بسیار متفاوت بودیم و به این نتیجه رسیدیم که با ترس‌ها و خواسته‌های هم، همدانه برخورد

کنیم. به رغم آغازی بسیار خشن، هر دو یاد گرفتیم که خالصانه به یکدیگر توجه کنیم و به هم احترام بگذاریم.

وقتی کارل بازنشسته شد، مرا کنار کشید و از من دعوت کرد تا در شغلی که در حال راه‌اندازی آن بود، با او همکاری کنم. گرچه آن را نپذیرفتم، وقتی به چشمانم نگاه کرد و گفت: «هیچ کس دیگه‌ای نیست که بخوام تو مشکلات کنارم باشه»، بسیار خوشحال شدم.

خانم‌های جوان همیشه وقتی وارد کارگاه می‌شوند، از من «نصیحتی» می‌خواهند. بدون هیچ توضیحی به آن‌ها می‌گویم: «هیچ وقت استعداد و لیاقت خودتون رو پنهان نکنید و هرگز برای چیزی عصبانی نشید.» در اینجا می‌توانیم بگوییم: برای قدرتی که در این دنیا دارید به خودتان افتخار کنید و به دنبال راه‌هایی برای نشر آن به منظور ایجاد خوبی‌های بیشتر باشید؛ در زمان خودتان، به روش خودتان و با شرایط خودتان که مناسب می‌دانید. درباره دیگران گمان بد نکنید. انسان‌های واقعاً بدی وجود دارند اما اکثراً انسان‌های خوبی هستند که اتفاقاً از چیزی می‌ترسند.

اگر می‌خواهیم مشارکت‌کننده‌ای عالی باشیم، باید تمام و کمال کارگشا باشیم. باید به شما هشدار دهم که این عمل برای افراد ضعیف مناسب نیست. مشارکت دشوار است؛ زیرا روابط دشوارند. مردم پیچیده‌اند. ممکن است مردم پریشان باشند. ممکن است چیزهایی بگویند که واقعاً منظوری از گفتن آن‌ها ندارند؛ اما وقتی آن‌ها را برای موفقیت تجهیز می‌کنیم، هیچ دلیلی وجود ندارد که ناامیدمان کنند.

مشکلات مانند سنگ‌فرش زیرپای ما به سمت شناخت و فعال‌سازی تمام توانمان در حرکت هستند. وقتی به دیدن دیگران، حتی افراد آزاردهنده، بی‌ادب یا گستاخ، به منزله الگوهای بالقوه در مسیر و نه دشمن، متعهد می‌شویم، درک خواهیم کرد که مشارکت بهترین راه برای آزادسازی منابع فراوان به منظور حل مشکلات پیش روی ماست.

## فصل هشتم

به احتمالات فکر کنید!



## به احتمالات فکر کنید!

### قدرت خود را مهار کنید

می‌توانم ویژگی شخصیتی دیگری برای ایجاد مشارکت به شما معرفی کنم؛ خصوصیتی که گروه‌های زیادی را از خطر قطعی و همچنین از درد ورنج غیرضروری نجات داده است. این چهارمین و آخرین تمرین به نام «دیدن احتمالات»، توانایی تصور کردن بهتر واقعیتی است که اکنون در آن قرار دارید.

واژه «احتمالات» تمام چیزهای خوب را در بر می‌گیرد؛ این طور نیست؟ فکر کردن به احتمالات فکر کردن به چیزی است دردسترس، محتمل و قابل تصور که امکان دارد در آینده اتفاق بیفتد. احتمالات شامل امیدواری، اشتیاق و خوش بینی است؛ بنابراین بیایید با خوش بینی شروع کنیم. خوش بینی، تمایل به حفظ امید در مواجهه با بی‌ثباتی در زندگی است؛ «بله‌گفتن» به دنیای بدون گرفتاری است.

ژنرال کالین پاول،<sup>۱</sup> رئیس سابق ستاد مشترک ارتش (آمریکا)<sup>۲</sup> خوش بینی را این‌گونه توضیح می‌دهد: «افزایش دهنده توان.»<sup>۳</sup> یعنی زمانی که نور خوش بینی بر سرتاسر سازمانی بتابد، اشتیاق، امید و اعتماد رهبران چندین برابر می‌شود.

عکس آن هم صادق است: یعنی زمانی که نور بدبینی بر سرتاسر سازمانی بتابد، انفعال، ناامیدی و ناامنی رهبرش چندین برابر می‌شود. به احتمال زیاد، در دوره‌ای از زندگی هردوی این ویژگی‌ها بر شما تأثیر گذاشته است. تفاوتی ندارد این تأثیر که شامل طیف گسترده‌ای از آینده‌نگری و اشتیاق

1. Colin Powell

2. Joint Chiefs of Staff (JCH)

۳. برگرفته از کتاب سفر آمریکایی من (My American Journey) (۱۹۹۵)، نوشته کالین پاول.

تا بدبختی، غم و اندوه، و دلتنگی است از سوی مدیر، خویشاوند، پدر یا مادر، دوست یا کارمندی جزء باشد. شما می‌دانید متأثر شدن از حضور یا نگرش یک نفر چه حسی دارد. این رفتارها و دیدگاه‌ها یا همانند هوای تازه و احساسی دلگرم‌کننده هستند یا مثل دود غیرمستقیم سیگار و تکه آدامسی چسبیده به زیر کفش، آزارتان می‌دهد.

به همین علت خوش‌بینی مهم است. اگر بخواهیم قدرتی را که به ما ارزانی شده است کنترل کنیم، اگر بخواهیم برای کسانی که با آن‌ها مشارکت می‌کنیم فرد محبوبی باشیم، باید با خوش‌بینی رابطه‌ای دوستانه برقرار کنیم؛ توانایی دیدن و باورداشتن اینکه خوبی‌های بیشتری پیش روی ما هستند.

شما چقدر خوش‌بین هستید؟ اجازه بدهید نگاهی به چند سناریو بیندازیم که به شما کمک می‌کند وضعیت فعلی ذهن خود را بسنجید. **سناریوی اول:** شما به طور جدی تصمیم می‌گیرید الگوهای تغذیه‌ای خود را تغییر دهید، سالم‌تر باشید، وزن کم کنید و پرانرژی‌تر باشید. فرقی نمی‌کند با چه انگیزه‌ای این کارها را می‌کنید. دوره‌سی روزه‌ای مشخص می‌کنید و سه روز اول آن را هیجان‌زده از اینکه به برنامه خود متعهد هستید، پشت سر می‌گذارید. روز چهارم، درحالی که کار خود را انجام می‌دهید و به فعالیت مشغولید، متوجه می‌شوید که ناوایی محل جشنواره سالانه‌ای برگزار کرده است: پیراشکی‌های توپی رایگان! عطر دارچین و شکر در فضا می‌پیچد و هوش از سرتان می‌برد. ناگهان، نمی‌توانید مقاومت کنید و نه یکی و نه دو تا پیراشکی، بلکه از خوردن چهار پیراشکی لذت می‌برید. بعد از آن:

الف. احساس شکست می‌کنید، این عقب‌نشینی را ضعف شخصیتی تلقی می‌کنید و از تصمیم خود برای رژیم غذایی منصرف می‌شوید؛ زیرا



فکر می‌کنید چه کسی می‌تواند در مقابل پیراشکی‌های توپی مقاومت کند؟

ب. این قصور در خودکنترلی را مایهٔ تأسف اما موقتی تلقی می‌کنید، شانه بالا می‌اندازید و تصمیم می‌گیرید بقیهٔ روز را از ناوایی فاصله بگیرید.

**سناریوی دوم:** شما مسئول خرید شرکت تولیدی بزرگی هستید. مدیرتان جلوی درب اتاق شما می‌ایستد تا برای تراز مالی سه ماههٔ عالی که به دست آورید از شما تشکر کند. او پیش از آنکه به شما بگوید مبلغ چک کمیسیون شما چقدر است، هیجان زده می‌گوید: «شما فرد اول گروهی!» آیا شما:

الف. به محض دورشدن مدیر، غرمی زنید و فکر می‌کنید چطور باید با این استاندارد جدیدی که به وجود آوردم کنار بیام؟

ب. به صندلی‌تان تکیه می‌دهید، نفس راحتی می‌کشید و از اینکه تلاشتان به نتیجه رسیده خدا را شکر می‌کنید؟

**سناریوی سوم:** به‌طور تصادفی با یکی از دوستان قدیمی که مدتی است او را ندیده‌اید، برخورد می‌کنید. او از شما می‌پرسد: «چطوری؟ چه خبر؟» و شما:

الف. دربارهٔ وضعیت سختی که با آن دست‌به‌گریبان هستید، تلاش‌ها، ناامیدی‌ها و دردها و رنج‌هایتان صحبت می‌کنید؟

ب. دربارهٔ برنامه‌هایتان در هفتهٔ پیش رو، سفری که قرار است ماه آینده بروید و پیشرفت آتی خود در سال جاری صحبت می‌کنید؟

اگر تمایل شما به سمت اولین پاسخ از هر سه سناریوی بالا باشد، باید کمی روی خودتان کار کنید تا خوش‌بینی را در خود و زندگی‌تان افزایش دهید. امیدوارم هنوز امیدوار باشید. حتی برای دورهٔ بدبینی که سراغتان



می‌آید امید هست. به من اعتماد کنید و ببینید آیا میزان خوش بینی‌تان تا پایان این فصل افزایش نمی‌یابد.



من همیشه بر اهمیت خوش بینی تأکید کرده‌ام. اگر کسی نمی‌تواند (نخواهد) باور کند که حتماً روزهای بهتری در پیش است، نمی‌تواند پیشرفت کند، به همین سادگی. خوش بینی مثل سوختی است که کمک می‌کند آینده حل مشکلات را ببینیم؛ اما خوش بینی به تنهایی نمی‌تواند ما را خیلی پیش ببرد. جزء مهم دیگری هم که برای دیدن احتمالات ضروری است، مقدار صحیح واقع بینی نام دارد. واقع بینی یا واقع گرایی حقیقت امور جاری را آشکار می‌کند و خوش بینی نشان می‌دهد شرایط بهتر چگونه خواهد بود. ما به هر دو نیاز داریم.

سال‌ها پیش، در بخش استراتژی ای‌تی‌اندتی، از ابزاری ساده، اما نه چندان آسان، برای کمک به دیگران در جهت درک تعادل بین واقعی بینی و خوش بینی استفاده کردم. اسم آن را وضعیت موجود / وضعیت آتی گذاشتم و تاکنون هزاران بار از آن استفاده کرده‌ام. چطور است آن را امتحان کنید؟

تمرین دیدن احتمالات وقتی شروع می‌شود که مشکلات چهره خود را نشان می‌دهند. مسلماً این آسان‌ترین بخش تمرین است. ما هر روز صبح به محض بیدار شدن از خواب از هر طرف با مشکلات روبه‌رو می‌شویم. اما مشکلاتی که امید به اولویت بندی آن‌ها داریم همان‌هایی هستند که بیشتر شخص ما و دنیای کوچک ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین، نمی‌دانید آن دسته موی خاکستری از کجا ظاهر شد؟ چرا چراغ چک

خودروی<sup>۱</sup> شما چشمک می‌زند؟ از اجبار برای هر شب غذا پختن احساس خشم می‌کنید؟ گرچه این‌ها ممکن است مشکلات شما باشند، چیزهایی نیستند که منظور دقیق من را برسانند.

در عوض، بیایید توجه خود را بر موضوعات گسترده‌تری متمرکز کنیم که مانعی جدی برای پیشرفت شما و اطرافیانتان به شمار می‌روند. آیا رابطه‌های شکست خورده زمان و انرژی ارزشمند شما را تحلیل می‌برند؟ چه عادت‌هایی به بهبود گروه شما کمک نمی‌کند؟ چه سیستم‌هایی مانع می‌شوند که خانواده شما اوقات باکیفیتی داشته باشند؟ چطور نبود اشتیاق، گروه داوطلب شما را از کار می‌اندازد؟ هرچند وقت دیارتان شما تلاش می‌کند پروژه‌ای را تکمیل کند؟ چرا شما و همسرتان نمی‌توانید به بودجه‌بندی خود متعهد بمانید؟ چه چیزی فرزند شما و دوستانش را در مارپیچ بی‌تفاوتی گرفتار می‌کند؟ چطور می‌توانید الهام‌بخش دوستان شبگرد دخترتان باشید تا هدفی بالاتر از خود شما را دنبال کنند.

ممکن است در این فصل دقیقاً ندانید چه مشکلاتی را باید حل کنید، اما می‌دانید ارتباط چه زمانی دچار تنش می‌شود. می‌دانید کی به تعهدات به موقع عمل نمی‌شود. می‌دانید کجا اختلال پیش می‌آید. می‌دانید چه وقت کارها درست پیش نمی‌رود. برای بخشی از این ارزیابی، تمام چیزی که از شما می‌خواهم انجام دهید، نوشتن وضعیت فعلی خودتان است. وقتی صبر می‌کنید، نگاه می‌کنید و گوش می‌دهید، چه مشکلاتی خود را نشان می‌دهند؟ الان برای حل این مشکلات تلاش نکنید، فقط آن‌ها را بنویسید.

۱. Check engine light چراغ نشان دهنده نقص خودرو.

من و همسرم فقط یک بار همدیگر را دیدیم و حالا، هم ما هم بچه‌ها، به سبب آن رنج می‌کشیم؛

نیمی از افراد اداره ما، چه باشیم و چه نباشیم برایشان فرقی نمی‌کند؛ مردم محله ما اصلاً اهل مشارکت نیستند. انگار همه در سیلوهای جداگانه زندگی می‌کنیم؛

من و دوستانم منابع زیادی در اختیار داریم، اما آن را در اختیار دیگران قرار نمی‌دهیم.

تکه کاغذی بردارید و مشکلاتی که امروز شما را آزار می‌دهد، بنویسید. وقتی مشکلات خود را فهرست می‌کنید، به خاطر داشته باشید آن‌هایی را انتخاب کنید که واقعاً می‌توانید تغییر دهید. مثلاً ننویسید «گرسنگی در جهان». به جای آن آستین پیرین را به خاطر بیاورید؛ پسر کوچکی که مشکلش مردم بی‌خانمان و گرسنه‌ای بود که در همسایگی‌اش زندگی می‌کردند.

چه موضوعاتی شما را شب بیدار نگه می‌دارد؟ چه تنگناهایی شما را نگران یا آزرده می‌کند؟ اگر هنوز قطعات را کنار هم نچیده‌اید، از شما می‌خواهم وضعیت فعلی خود را تعریف کنید؛ واقعیتی را که امروز وجود دارد.

حالا نوبت بخش جالب ماجراست: کاربرد «خوش‌بینی» برای دیدن احتمالات.

یکی از مشکلات موجود در فهرست وضعیت فعلی را انتخاب کنید: سناریوی رؤیایی شما چیست؟ اگر می‌توانستید واقعیت را برای ایجاد وضعیت کاملاً متفاوت تغییر دهید، آن وضعیت ایدئال چگونه می‌بود؟



اجازه بدهید با مثال احمقانه و کم‌ارزشی برای پیشبرد امور شروع کنم. چند ماه قبل، همکارم کی‌سی سگ جدیدی خرید. باید بگویم که من عاشق سگ‌ها هستم و خودم دو سگ دوست‌داشتنی دارم. همچنین باید بگویم که سگ جدید کی‌سی، جک راسل<sup>۱</sup> دورگه‌ای بود به نام جیک.<sup>۲</sup> ما آن را از پناهگاهی تحویل گرفتیم. در آنجا از جیک که قبلاً از او سوءاستفاده شده و آزار دیده بود، مراقبت می‌کردند. طبیعتاً همه ما می‌خواستیم به جیک کوچولوی شیرین محبت کنیم. می‌خواستیم او احساس امنیت کند و بداند که او را پذیرفته‌ایم و دوستش داریم.

همان اوایل، کی‌سی تصمیم گرفت جیک را با خودش به محل کار بیاورد؛ زیرا می‌ترسید اگر تنها بماند آرامشش را از دست بدهد. احتمالاً تجربیات قبلی جیک و ساعت‌ها بی‌توجهی به او به وضعیت ناآرامی منجر شده بود و هیچ‌کس چنین چیزی را نمی‌خواست. بنابراین جیک هر روز به دفتر می‌آمد که یعنی مدت زیادی اطراف ما بود.

همه چیز در بین ما برای جیک خوب بود، به جز موضوعی کوچک. او در تشخیص مکان مناسب برای ادرار کردن مشکل داشت؛ یعنی نمی‌دانست باید این کار را حتماً بیرون از دفتر انجام دهد. همه خیلی زود متوجه این مشکل شدند، اما تا زمانی که وضعیت آتی مطلوب را مجسم نمی‌کردیم، تنها چیزی که وجود داشت ناله و گله و خشم بود. جیک آموزش پذیر بود. می‌دانستیم روزهای بهتر (تمیزتر) حتماً خواهد رسید. فقط باید باور می‌کردیم و به حرکت به سمت هدفمان ادامه می‌دادیم.

وضعیت آتی که من و همکارانم مجسم کردیم این بود که جیک کارش را بیرون انجام دهد؛ پیش‌بینی‌پذیری کلمه‌ای بود که به کار بردیم. به محض شناسایی هدف، شروع به ایجاد مراحل می‌کردیم تا ما را به آن برساند.

۱. Jack Russell: یکی از نژادهای سگ که خاستگاهش انگلستان است.

۲. Jake

برای چند ماه اول همه توافق کردیم که لازم است هر ساعت یک نفر جیک را بیرون ببرد تا وقتی او به برنامه جدیدش عادت کند. هر وقت جیک کاری را انجام می داد که ما از او می خواستیم، او را با کلمات محبت آمیز و رفتارهای جالب و بامزه تشویق می کردیم. نشانه هایی از اتفاقی در شرف وقوع آغاز شده بود؛ به طوری که می شد جلوی فاجعه را گرفت. استراتژی های مؤثر را افزایش می دادیم که هر کدام ما را یک قدم به هدفمان نزدیک تر می کرد و امروز می توانم صادقانه بگویم این موضوع که جیک کجا ادرار کند هرگز به ذهنم نمی رسید؛ زیرا جیک پیش بینی پذیر شده است. چیزی که روزی رؤیا بود، امروز به واقعیت تبدیل شده است و ما امروز بهتر از چیزی هستیم که قبلاً بودیم.

مسلماً وضعیت آتی با جیک کاملاً واضح بود؛ بنابراین به تلاش ذهنی کمی برای تجسم راه حل نیاز داشت؛ اما بسته به مشکلی که شما سعی در حل آن دارید، ممکن است به تصویرسازی، نبوغ و باورهای قدیمی و ساده بیشتری نیاز داشته باشید. من ادعا نمی کنم که مشکلات آسان و سریع حل خواهند شد. چشم انداز بلندمدت داشته باشید. آهستگی و پیوستگی موجب برد در هر مسابقه ای می شود. صبور باشید. ممکن است لازم باشد مدتی برای خیال بافی، تأمل کردن، نگاه کردن، گوش دادن و فکر کردن دست از تلاش بردارید.

می خواهم برای بیان منظورم نمونه واقعی تری مطرح کنم.

این اواخر، جفری، یکی دیگر از همکارانم، با مشکلی با عواقب وخیم تر از شرایط جیک، سگ کی سی، مواجه شد. جفری بسیار فکور، بذله گو، خوش قلب و بالبخندی دل نشین است. از اینکه همیشه در دسترس باشد لذت می برد. او مثل مدیر مربیگری مان در حل مشکلات بسیار ماهر است.



این مهارت زمانی به کار آمد که مرد جوانی از آشنایانش (که نامش را گرگ می‌گذارم) با مشکلاتی روبه‌رو شد. جفیری می‌دانست از کجا شروع کند. گرگ مدت‌ها رؤیای رفتن به مدرسه آشپزی را داشت؛ به همین علت وقتی از دبیرستان فارغ‌التحصیل شد و در آی‌سی‌سی، مرکز آشپزی بین‌المللی<sup>۱</sup> در نیویورک، پذیرفته شد، برایش موفقیت بزرگی بود. خانواده‌اش ده‌ها هزار دلار برای واقعی شدن رؤیای گرگ خرج کردند، اما همان‌طور که دیده‌ایم، این تفکر مقصدگرا اغلب برای ما خواسته‌های بیشتری به همراه دارد.

گرگ به نیویورک رفت و برای کلاس‌ها ثبت‌نام کرد، اما خیلی زود فهمید که اشتباه کرده است. او فرصت شرکت در یکی از کلاس‌ها را از دست داد و مجبور شد کلاس دوم را هم حذف کند؛ زیرا هنوز دروس پیش‌نیاز را نگذرانده بود. وقتی مدیران مدرسه متوجه فقدان برنامه سال اولش شدند، اولین اخطار را به او دادند.

مدت کوتاهی بعد از آن، درحالی‌که در خوابگاه مشروب می‌نوشید، دستگیر شد. دومین اخطار!

چیزی که او نمی‌دانست و به‌سختی می‌فهمید این بود که در مدرسه‌ای بسیار معتبر مثل آی‌سی‌سی دو اخطار گرفته است و اخراج می‌شود. گرگ از رؤیاهایش دور شد و هزینه‌هایی که پرداخت کرده بود، به او بازگردانده نمی‌شد. او خشمگین بود؛ خانواده‌اش نیز خشمگین بودند. حالا می‌خواست چه کند؟

با بی‌میلی وسایلش را از خوابگاه جمع کرد و به خانه والدینش برگشت و به شغل پیشخدمتی در رستوران مشغول شد. اگر نمی‌توانست در مدرسه آشپزی شرکت کند، حداقل می‌توانست در صنعت خدمات غذایی کاری

1. International Culinary Center (ICC)



انجام دهد. طولی نکشید که زندگی در خانه برایش تحمل ناپذیر شد و تصمیم گرفت از خانه پدر و مادرش نقل مکان کند. به تازگی با خانم جوانی آشنا شده بود و او قبول کرد که گرگ در خانه او زندگی کند. جفری گفت اینجا جایی بود که اوضاع واقعاً در سراشی بی سقوط قرار گرفت.

«گرگ از کارش در رستوران استعفا داد، چون فکر می کرد درآمدش کافی نیست؛ اما حداقل شغلی داشت، حداقل درآمدی داشت. او جای دیگه ای نداشت که بره.»

او به دوست دخترش اجازه پرداخت می کرد؛ بنابراین وقتی حقوقش قطع شد، گرگ را از خانه بیرون کرد.

جفری گفت: «نمی توانستم گرگ را پیدا کنم و بعد علتش را فهمیدم. دوست دخترش برایش گوشی خریده بود و وقتی از هم جدا شدند، او گوشی رو از گرگ پس گرفت.»

حالا گرگ نه مدرک مدرسه آشپزی را داشت، نه شغل، نه جایی برای زندگی و نه تلفن. اوضاع اصلاً خوب به نظر نمی رسید.

برای جفری آسان تر بود که این دوست را به حال خودش رها کند تا راهش را پیدا کند؛ اما آگاهی از نشناختن استعدادهای خودمان، وادارمان می کند به دیگران کمک کنیم تا استعدادهای خودشان را شکوفا کنند (بحثی که در فصل دهم به طور کامل به آن خواهیم پرداخت). جفری به جای دوری از گرگ به سرعت به سراغش رفت.

جفری تعریف کرد: «وضعیت فعلی گرگ برای هر دوی ما روشن بود. وقتش را با آدم های اشتباه می گذروند و پول و وقتش را صرف چیزهایی می کرد که می توانستن زندگی اش رو نابود کنند و به چیزهایی در مورد خودش باور

داشت که دروغ محض بودن.» ما هر دو درباره وضعیت فعلی گرگ توافق کردیم.

«وضعیت آتی؟ تشخیص آن سخت تر بود. من می‌تونستم آینده‌ای برای این پسر ببینم که خودش قادر به دیدن اون نبود. تمام چیزی که او می‌دید تلاش بیشتر، یأس بیشتر، ناامیدی بیشتر و درد بیشتر بود؛ اما من می‌دونستم که او با استعدادده. می‌دونستم نعمت‌هایی داره. می‌دونستم می‌تونه زندگی ارزشمندی برای خودش بسازه. می‌دونستم می‌تونه برنده بشه. تا جایی که به من مربوط می‌شد، نقش من این بود که اون وضعیت آتی رو که می‌دونستم می‌تونه مال گرگ باشه، پیش چشمش بیارم.»

جفری برنامه گفت‌وگوهای هفتگی با گرگ را (که خوشبختانه گوشی جدیدی خریده بود) آغاز کرد و در جریان آن صحبت‌ها او را وادار می‌کرد درباره وضعیت آتی که خواهان آن بود، حرف بزند.

جفری گفت: «من فقط مرتب از شما سؤال می‌کردم.» که تا حالا حتماً متوجه شده‌اید به گمان من بهترین نقطه برای شروع است.

جفری از گرگ می‌پرسد: «کارهایی که باهاشون روبه‌رو هستی، همون‌هایی هستن که امیدواری در این مرحله از زندگی‌ات واقعیت داشته باشن؟»

گرگ با ناله جواب می‌دهد: «نه»

- «پس دوست داری چه کارهایی برات واقعی باشن؟»

گرگ به این سؤال سریع پاسخ نمی‌دهد.

وقتی اتفاقات جدیدی وارد معادله می‌شدند، جفری از گرگ پرسید: «این چطوری جواب می‌ده؟»

وقتی دوستان گرگ او را از مردی که می‌خواست باشد دور کردند، جفری از او می‌پرسید: «چجور دوستانی رو می‌خوای جذب کنی و نقشه‌های لازم برای تبدیل شدن به کسی که آرزو داری باشی، چیه؟»



مدت زیادی طول کشید، اما سرانجام گرگ از وام گرفتن عقاید جفری درباره آینده‌اش دست کشید و عقاید خودش را پیدا کرد.

جفری در این اواخر به من گفت: «هنوز باید سخت کار کنیم؛ اما متقاعد شدم که وقتی من و گرگ درباره وضعیت آتی مطلوبش با صدی بلند حرف می‌زنیم و او نقش کسی رو که می‌خواهد در وضعیت آتی باشه تقلید می‌کنه، حتماً بهش می‌رسه.»

من معتقدم حق با جفری است. صرف‌نظر از این شخص، هرکسی که باشد، چه کاری انجام داده یا انجام نداده باشد، فقط ماندن در مسیر است که باعث شکوفایی استعدادش می‌شود.



اجازه بدهید مثال دیگری از قدرت وضعیت فعلی / وضعیت آتی مطرح کنم از یک مرد، همسایه‌ای نگران و عاشق ورزش که امید داشت بتواند از شکست جلوگیری کند.

بخشی از تاریخ تأسف بار کشور ما برای ده‌ها سال، وضع قوانینی است که زندگی را برای اقلیت‌های قومی در برخی مناطق ممنوع می‌کند. نقشه‌های املاکی مشخص شده با خطوط قرمز و مرزبندی‌های تعیین شده در مناطق پستی به این معنی است که آفریقایی‌ها، آمریکایی‌ها و لاتینی‌ها می‌توانند فقط در آن مناطق خانه بخرند. در دهه ۱۹۲۰، اگر شما زن یا مردی سیاه‌پوست بودید که در لس‌آنجلس، پرجمعیت‌ترین شهر کالیفرنیا، زندگی می‌کردید، تنها منطقه‌ای که می‌توانستید در آن خانه بخرید یا واتس<sup>۱</sup> شهری مستقل در پایین مرکز شهر بود یا بخش شمالی ساوث سنتر لس‌آنجلس<sup>۲</sup>، منطقه‌ای وسیع‌تر در لس‌آنجلس شمالی و غرب واتس.

1. Watts

2. South Central LA



بیش از ۲۵ سال بعد، به دنبال دستور ممنوعیت تبعیض نژادی از سوی رئیس جمهور فرانکلین روزولت<sup>۱</sup> و در حمایت از صاحبان صنایع و استخدام دولتی در طول جنگ جهانی دوم، گروهی از اقلیت‌ها که در جست‌وجوی شغلی در کارخانه تولید اسلحه و ساخت کشتی بودند به لا باسین<sup>۲</sup> نقل مکان کردند و ناحیه جنوب مرکزی<sup>۳</sup>، به گتوی<sup>۴</sup> پرجمعیتی تبدیل شد. تا ۱۹۴۰، کوکلاکس کلن<sup>۵</sup> در بیشتر مناطق شهری کشور از جمله لس آنجلس نفوذ کرده بود. گروه‌های اقلیت شروع به مقابله با وحشت و ارباب ایجاد شده از سوی سفیدپوستان کردند. در ۱۹۶۵، با بالاگرفتن تب تنش‌های نژادی، یک افسر پلیس، فردی سیاه‌پوست مظنون به رانندگی در حالت مستی را متوقف کرد، کاری که عادی تلقی می‌شد؛ ولی این بار به جرقه‌ای برای شورش واتس<sup>۶</sup> تبدیل شد؛ شورش‌هایی که سه روز تمام طول کشید و ۲۴ نفر بر اثر آن کشته شدند. بسیاری از سفیدپوستان باقی مانده در جنوب مرکزی از ترس جان‌شان گریختند و جامعه‌ای مهارنشده‌ی، خشمگین و آسیب‌دیده را پشت سر خود جا گذاشتند.

1. President Franklin Roosevelt

2. LA Basin

3. South Central

4. Ghetto. محل زندگی اقلیت‌های نژادی یا مذهبی.

5. Ku Klux Klan (KKK): نام سازمان‌های هم‌بسته در کشور آمریکا که حامی برتری نژاد سفید، یهودی‌ستیزی، نژادگرایی، مخالفت با آیین کاتولیک، بومی‌گرایی و نفرت نژادی هستند.

6. Watts riot

الکس آلونسو،<sup>۱</sup> کارشناس باندها و تبهکاران و استاد مطالعات چیکانو و آمریکای لاتین<sup>۲</sup> در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا، لانگ بیچ،<sup>۳</sup> معتقد است: «پایان دهه ۱۹۶۰ آخرین فصل از جنبش‌های حقوق مدنی، اجتماعی و سیاسی از سوی گروه‌های سیاه‌پوست در لا باستین بود و نقطه عطفی برای توسعه مثبت هویت سیاه‌پوستان در شهر محسوب می‌شد.»

محققان مرکز ملی باندها و تبهکاران<sup>۴</sup> اظهار می‌کنند: «جوانان سیاه‌پوست لس‌آنجلس در جست‌وجوی هویت جدید، بسیج گروه‌های خیابانی را آغاز کردند. این فرایند، پایه و اساس گروه‌های سیاه را به دو گروه بزرگ‌تر شامل دو باندها رقیب کریپس<sup>۵</sup> و بلادز<sup>۶</sup> به‌ویژه در پروژه‌های خانه‌سازی عمومی، گسترش داد.» علت رشد سریع فعالیت‌های تمامی گانگسترها، اطمینان یافتن از این بود که «تعداد الگوهای مثبت در کمترین مقدار حفظ شود و همچنین باید آن‌ها اهل همان خیابان باشند.»

تداوم عضویت در گروه‌های سیاه‌پوست در منطقه مجزای آن‌ها شکاف ایجاد کرد و به افزایش خشونت گروه‌ها منجر شد. سپس، در اوایل دهه ۱۹۸۰، کراک کوکائین<sup>۷</sup> از راه رسید که مثل ریختن گازوئیل در آتش بود. برای تماشاگران بی‌گناه این ماجرا، احساس عمیق ناامیدی شروع شد. صحنه به شکل انکارناپذیری غم‌انگیز بود؛ اما هنوز امید وجود داشت.

1. Alex Alonso

2. Chicano and Latino

3. Cal State Long Beach

4. National Gang Center

5. Crips

6. Bloods

7. Crack cocaine: نوعی ماده مخدر که در غرب رواج دارد.

در ۱۹۸۵، اسمایلی<sup>۱</sup> که همه او را دینو<sup>۲</sup> می نامند، نزد آلوین ویلیس<sup>۳</sup>، مشاور قدیمی اش رفت. ویلیس گفت: «دینو آماده ای؟ می خوام مربیگری درو<sup>۴</sup> رو به تو بدم.»

درو لیگ بسکتبالی متشکل از شش تیم بود که ویلیس در ۱۹۷۳ تشکیل داده بود تا جوانان سیاه پوست را در ماه هایی که مدارس تعطیل بود از خیابان های جنوب مرکزی دور نگه دارد. ویلیس مربی چارلز درو کوچک<sup>۵</sup> در محله کامپتون اونیو<sup>۶</sup> بود و متوجه شد که در طول تابستان که جوانان اوقات فراغت زیادی داشتند، میزان بدرفتاری به طور بی تناسبی افزایش می یابد. او از میزان مشارکت در سال های اول شگفت زده شد؛ ولی حالا وقت آن بود که لیگ را به سطح جدیدی ارتقا دهد. او می دانست که دینو اسمایلی، با توجه به اشتیاقش به انجمن و اعضایش، مردی بود که می توانست آن کار را انجام دهد.

تا آن لحظه، دینو امتیاز نگه دار لیگ بود. اغلب، آخر هفته ها، او را در باشگاه مدرسه می دیدند که ساعت ها بالای نردبانی آلومینیومی نشسته بود و با دقت بازی ها را تماشا می کرد.

دینو عاشق درو بود و وقتی در کلاس هشتم متوجه مشکلی شده بود، برگشت.

-----  
1. Smiley

2. Dino

3. Alvin Willis

4. Drew

5. Charles Drew Junior High

6. Campton Avenue



او با لبخند در مصاحبه‌ای که این اواخر با او داشتم گفتم: «ما بازیکن داشتیم، اما لباس فرم نه؛ بنابراین من به فروشگاه محلی رفتم و گفتم تو باید حامی بلوزهای ورزشی پسرای ما باشی. به نظرم بیشتر از حدی که باید اعتماد به نفس داشتم؛ چون اونا جواب مثبت دادن. دو هفته بعد، هر بازیکنی بلوز ورزشی خودش رو داشت که لیگ دروازه‌ها با افتخار جلوی اون چاپ شده بود.»

وقتی ویلیس امور لیگ را به دینو واگذار کرد، او هنوز در دهه سوم زندگی بود، اما برای چالش کاملاً آماده بود. مدت کوتاهی بعد از تصدی دینو، لیگ از رتبه ششم به دهم و بعد از دهم به شانزدهم و از شانزدهم به بیست و هشتم رسید و هنوز هم آن را حفظ کرده است؛ یعنی ۴۵ سال بعد از اولین شروع.

تا چندین سال، از مه تا اوت، مردان روی کف چوبی زمین دور هم جمع شده و انرژی شان را روی چیزی مفیدتر از دفاع از قلمرویشان سرمایه‌گذاری می‌کردند؛ پنج بازی روزهای شنبه و پنج بازی روزهای یکشنبه. همان‌طور که دینو درباره سیر تکاملی لیگ درو صحبت می‌کرد، دلم می‌خواست بایستم و هورا بکشم: «چه رویایی، چه اشتیاقی، چه تعهدی.» این مرد انسانی تمام عیار است.

دینو ادامه داد: «در دهه هشتاد اوضاع تقریباً سخت بود، پسرای خیابونی هنوز با پسرای باند رقیب که جرئت می‌کردن و وارد خیابونشون می‌شدن، سرچنگ داشتن. به پسرای ما شلیک می‌شد و گاهی هم کشته می‌شدن. یه چیزی باید عوض می‌شد.»

دینو با جمع کردن تمام شهادتی که از آن اطمینان نداشت، به دیدن تک‌تک رهبران باندهای نزدیک رفت و از آن‌ها مهلت خواست.

او گفت: «فقط آخر هفته‌ها وقتی بچه‌ها مون دارن بازی می‌کنن... می‌شه لطفاً کشت و کشتار را بس کنید؟»

در کمال تعجب رهبران باندها قبول کردند. حتی امروز هم برای پانزده هفته در سال، کوچه پس‌کوچه‌های کامپتون و فایرساید<sup>۱</sup> مکان نسبتاً امنی است.

با گذشت زمان، اخباری دربارهٔ درو منتشر شد. نه تنها بازیکنان معروف بسکتبال خیابانی<sup>۲</sup> می‌خواستند وارد تیم شوند، بلکه قهرمانان دانشگاهی و ستاره‌های ان‌بی‌ای<sup>۳</sup> نیز آماده بودند. یکی از خاطرات دوست داشتمی دینو مربوط به زمانی است که به اسطورهٔ تیم لیکر، کوبی برایانت<sup>۴</sup>، اجازه نداد در تیم او بازی کند.

سال ۲۰۱۱ بود؛ در خلال تحریم ان‌بی‌ای، کوبی به دنبال چند بازی زنده بود. او با دینو تماس گرفت - کاری که برای همه آسان بود، چون دینو شماره تلفن شخصی‌اش را در وب‌سایت خودش ثبت کرده بود - و به دینو گفت می‌خواهد تا برای بازی قهرمانی، بزرگ‌ترین بازی فصل برای اعضای تیم درو، سطح خود را پایین بیاورد.

با توجه به موقعیت کوبی برایانت در بسکتبال حرفه‌ای، شاید پیش خودتان فکر کردید دینو به او گفت: «بله حتماً، بیا بازی کن!» اما این اتفاق نیفتاد. دینو به کوبه گفت: «خوشحال می‌شدیم تو تیم باشی، اما زمان بازی نمی‌تونیم کاری بکنیم. تو قوانین رو می‌دونی. حداقل یک بار در طول تابستون باید لباس تیم را بپوشی تا توی بازی اصلی چند دقیقه عضو تیم

1. Compton and Fireside

۲. Streetball: از انواع ورزش بسکتبال که به‌جای سالن در فضای باز بازی می‌شود.

3. NBA

4. Kobe Bryant



بشی. نمی‌تونم در بازی قهرمانی این کار رو بکنم، متأسفم؛ اما ییا بازی رو تماشا کن و کنار من بشین.»

کوبی رفت و به صف شخصیت‌های درخشانی مثل لبران جیمز، کوین دورانت،<sup>۱</sup> جیمز هاردن،<sup>۲</sup> راسل وست‌بروک،<sup>۳</sup> بارون دیویس،<sup>۴</sup> جی آر اسمیت،<sup>۵</sup> پاول پرایس،<sup>۶</sup> کلی تامپسون،<sup>۷</sup> پاول جورج<sup>۸</sup> و بسیاری دیگر از بازیکنان برجسته‌ای ملحق شد که در طول سال‌ها به لیگ دروپوسته بودند.

من اصلاً اهل بازی بسکتبال نیستم؛ اما اهل «احتمالات» هستم و دینو اسمایلی صادقانه‌تر از هرکسی که می‌شناسم احتمالات را تجسم بخشید. دینو گفت: «کارلی، برای من مهم نبود چه بلایی سر بازی‌های بسکتبال می‌آد، من فقط می‌خواستم بچه‌هامون زنده بمونن.»

«احتمالاتی» که دینو درباره‌اش رویاپردازی کرد، چه بود؟ این بود که او پسرهایی به عنوان جانشین پرورش می‌داد که روزی مردانی مسئولیت‌پذیر باشند. لیگ تابستانی فقط یک راه‌کار بود. آرمانش «زندگی و صلح» در همسایگی‌اش بود.



1. Kevin Durant

2. James Harden

3. Russell Westbrook

4. Baron Davis

5. J. R. Smith

6. Paul Price

7. Klay Thompson

8. Paul George

اجازه بدهید توجه شما را به سه نکته کلیدی از سرگذشت دینو جلب کنم که هرکسی و در هرکجا مثل شما تشنه تغییر است، می تواند آن ها را انجام دهد.

وقتی با مشکلی مواجه می شوید که قصد حل آن را دارید و هنوز درگیر ترس و دلهره هستید، چه به دلیل مسئله ای که بسیار سخت به نظر می رسد و چه به این علت که فکر می کنید توانایی شما برای حل آن کافی نیست، یا هردو، امیدوارم این سه نکته را به خاطر بیاورید که دینو از لیگ درو برای آن نمونه ای عالی است: «قضاوت کردن را کنار بگذارید، صادقانه حرف بزنید و امیدوار باشید.»

دورنمایی که دینو در ۱۹۸۵ می دید بسیار ترسناک بود؛ اما او انتخاب کرد که سرزندگی خود را حفظ کند و باورهایش را از افکار منفی دور سازد. بسیار راحت تر بود که قید انجمن را بزند و کار دیگری دست و پا کند؛ جایی که زندگی آرام تر، آسان تر و امن تر بود. آیا کسی او را سرزنش می کرد؟ اما دینو سخت کار کرد. گرچه پذیرفتنی است که وضعیت ترسناک بود، دینو باور داشت می تواند آن را تغییر دهد. به جای غرق شدن در آن وضعیت، انتخاب کرد که احتمالات (فرصت ها) را ببیند و من ناچارم بپذیرم تمایلش به «تعليق قضاوت کردن»<sup>۱</sup> بخشی از چیزی است که او به درستی تشخیص داد.

۱. Suspend judgment: نوعی فرایند ادراکی و استدلال ذهن است که در آن فرد ضمن نتیجه گیری اخلاقی، از قضاوت کردن خودداری می کند. نقطه مقابل تعليق قضاوت، قضاوت زود هنگام است. درحالی که پیش داوری، شامل نتیجه گیری و تصمیم گیری قبل از داشتن اطلاعات کافی درباره موضوعی است. تعليق قضاوت مستلزم داشتن صبر برای دستیابی به تمام واقعیت های موجود درباره آن رخداد، پیش از هرگونه تصمیم گیری است.



در همان زمان، دینو به هیچ وجه از اهمیت موضوع غافل نبود. همچنان که او افراد پرشور دیگر را دور هم جمع می کرد تا به کمک آن ها لیگی را گسترش دهد که آقای ویلیس بنیان نهاده بود، همه درک می کردند که ریسک کار چقدر بالا بود؛ بچه ها داشتند چپ و راست می مردند. او درباره فعالیت گانگسترها در منطقه واقع بین و شاید روشن بین بود. واقعیت را درک می کرد؛ اما به این واقعیت بیش از چیزی که لازم بود بها نداد؛ به جای آن، واقعیت را گفت و پیش رفت.

دست آخر در قصه دینو، من ظرفیت زیبای «امیدوار بودن» را می بینم. این ویژگی بارز خوش بینی است؛ وقتی ایمان فعلی ما شروع به لغزش می کند، از موفقیت های گذشته امید و ایمان می گیریم. تمام آن سال هایی که دینو بالای آن نردبان می نشست، بازی را دنبال می کرد و مشوق بازیکنان بود، ایمان داشت که روزی لیگ به نتیجه می رسد و فرهنگ جدیدی شکل می گیرد. وقتی پیشروی مانند همیشه سخت می شد و اوضاع استرس آور، دینو باید یک تصمیم می گرفت: آیا قدرتش را تسلیم شرایط زودگذر کند یا اینکه «بماند، پیش برود و رهبری کند؟»

تا اینجا می دانید که کارها چطور برای دینو به نتیجه می رسید و همین طور برای هزاران مردی که او بر زندگی شان تأثیر گذاشت؛ زیرا انتخاب کرد قوی باشد. سؤال من از شما این است: آیا متعهد می شوید شما هم همان کار را بکنید؟

دنیل پینک<sup>۱</sup> دانشمند علوم رفتاری، می گوید که پرسیدن «چرا؟» می تواند به درک موضوع منجر شود؛ اما پرسیدن «چرا که نه؟» چیزی است که به پیشرفتی غیرمنتظره منتهی می شود. این مرحله «کنار گذاشتن قضاوت» است که در سرگذشت دینو دیدیم.

1. Daniel Pink

- چراکه نه؟ یک مکان امن به جای منطقه پرازباندهای تبهکاری؟
- چراکه نه؟ گروهی از مردان جوان که دنیا کنار گذاشته است تا برای لیگ بستکبالشان در جهان مشهور شوند؟
- پرسیدن چراکه نه؟ به شما کمک خواهد کرد زمانی که وضعیت فعلی و وضعیت آتی خود را بررسی می‌کنید، قضاوت کردن را کنار بگذارید. اینجا چند نمونه سؤال است که شما را یاری می‌دهد تا بین خوش‌بینی و واقع‌بینی تعادل برقرار کنید. ابتدا جنبه واقع‌بینی:
- ۱- من واقعاً چه مشکلی دارم؟
- ۲- چه کس دیگری از این مشکل متأثر می‌شود؟
- ۳- چه پیچیدگی‌ها و نکات دقیقی در مشکل وجود دارد؟
- ۴- از ارزیابی این مشکل از تمام جهات چه چیزی یاد گرفته‌ام؟
- ۵- چه موانعی ممکن است ما را از شکوفایی باز دارد؟
- ۶- در طول مسیر چه چیزی ما را معطل می‌کند، برحذرمان می‌دارد و روحیه ما را تضعیف می‌کند؟
- سپس، جنبه خوش‌بینی معادله:
- ۱- چه چیزی آن را بهتر می‌کند؟
- ۲- اگر بهتر شویم چه کسی قدرتمندتر می‌شود، برکت می‌یابد و تأثیر مثبتی از آن می‌گیرد؟
- ۳- شبیه چه چیزی یا چه احساسی خواهد بود؟
- ۴- برای دستیابی به این وضعیت بهتر چه چیزی لازم است؟
- ۵- چه کس دیگری می‌تواند با ما سهیم شود و حمایتان کند؟
- ۶- چه چیزی پیشرفت و موفقیت ما را تسریع یا تضعیف می‌کند؟

امیدوارم شما هرچقدر لازم است زمان بگذارید و به این بخش از سفر به خوبی فکر کنید؛ به طوری که شما و یاریگرتان در حل مشکل، بعداً غافلگیر نشوید. من همیشه این جمله را به شاگردان مربیگری خاطرنشان می‌کنم: «برای سریع رفتن آهسته بروید». به خودتان فضا بدهید تا واقعیت را از پیش به طور کامل ارزیابی کنید؛ این به شما کمک خواهد کرد تا در طول کار خوش بینی را در خود زنده نگه دارید. واکنش کمتر برابر است با حفظ استقامت بیشتر. اطمینان داشتن به راهکاری که در جست‌وجوی آن هستید، احتمال پیدا شدن آن را افزایش می‌دهد.



الی ویسل<sup>۱</sup>، بازماندهٔ واقعهٔ هولوکاست<sup>۲</sup>، یک بار گفت: «زندگی مشت نیست. زندگی یک دست باز است در انتظار دستی دیگر برای دوستی». چه حقیقت آشکاری دربارهٔ روشن بینی، تعهد و امید. وقتی شاهد یک قتل عام در تاریخ بوده و از آن جان سالم به در برده‌اید، قدرت و شهامت زیادی می‌خواهد که خوش بینی را به جای بدبینی انتخاب کنید. به موازات تمرین دیدن امکانات، این اعتقاد نیز وجود دارد که بدون توجه به شدت اضطراب، بدون توجه به بلندی فریادها، بدون توجه به عمق درد ورنج و بدون توجه به تاریکی شب، نیروی درون شما قوی تر است از قدرت شرایطی که خوشحالی‌تان را تهدید می‌کند.

1. Elie Wiesel

2. Holocaust







## بخش سوم

### قول مسیر

## قرار نیست آسان باشد- قول اول: مشکلات حل خواهند شد.

در تمام سال‌هایی که زمان، انرژی و توجهم را بر حل مشکلات و آموزش نکات ظریف آن به دیگران متمرکز کرده‌ام، فقط یک گروه را دیده‌ام که برایشان ابزار حل مشکلات، از قبیل انتخاب مسیر از قبل، انتخاب شجاعت، شخصیت و مشارکت و به دنبال احتمالات خلاقانه بودن، بی‌اثر بوده است. این‌ها افرادی هستند که «نمی‌خواهند» مشکلات را حل کنند؛ به هر حال، این‌طور به نظر می‌رسد.

در دنیای روان‌درمانی<sup>۱</sup> امروز، این موضوع جدیدی نیست. بعضی از مردم، صرف‌نظر از سختی مشکلاتشان، نمی‌خواهند بهتر شوند، فقط همین؛ از آنجایی که این افراد صحت و سلامتی برای خودشان نمی‌خواهند و علاقه زیادی هم به اصلاح دنیای اطرافشان ندارند، شاید نمی‌خواهند تغییر کنند. همسرشان، رئیسشان، فرزندان‌شان و دوستان‌شان می‌خواهند آن‌ها عوض شوند، ولی خودشان چنین اشتیاقی ندارند؛ حداقل نه آن قدر که هرکاری لازم است انجام دهند.

مطمئن باشید حل مشکلاتی آن قدر بزرگ که توجه عزیزان شما را جلب کند، اغلب نیازمند تغییر یک هویت است؛ از سیگاری به غیرسیگاری، از معتاد به پاک، از ترک تحصیل به ادامه تحصیل. تغییرات در هویت، چه مثبت باشد چه منفی، ممکن است برای بعضی‌ها ترسناک باشد. من به برده‌هایی فکر می‌کنم که با اعلامیه آزادی بردگان<sup>۲</sup> رئیس جمهور لینکلن آزاد شدند. آن‌ها در مزارعی که سال‌ها به دلیل تنبیه و بدرفتاری در آن

1. Psychotherapy

2. Emancipation Proclamation



رنج کشیده بودند، می ماندند؛ زیرا تصور زندگی به عنوان زنان و مردان آزاد برایشان مشکل بود. همین طور همسرآزاردیده ای که با همسرآزاردهنده اش می ماند؛ زیرا نمی تواند زندگی جدا از او را مجسم کند. گاهی به نظر می رسد بهتر باشد در یک وضعیت باقی بمانیم، حتی اگر واقعیت آن روح و روانمان را لگدمال کند.

شاید مردم به علت آن ترس قدیمی آشکار نمی خواهند مشکلاتشان را حل کنند؛ تغییر مستلزم سرمایه گذاری توجه، زمان، انرژی و توان است. برای بعضی از مردم این سرمایه گذاری خیلی زیاد است. نگران هستند در ازای آن چیزی به دست نیاورند، شکست بخورند، یا بیشتر از چیزی که به دست خواهند آورد، از دست بدهند.

در ضمن فریب «هم بازی، زمین بازی و اسباب بازی» نیز هست؛ مثل مؤسسه الکلی های گمنام که مشکلات محیطی را خطاب قرار می دهد و همین اصلاح در زندگی فرد را دشوار می کند. برای مثال، اگر با افراد خودمحوری احاطه شده اید که به ایجاد تأثیر مثبت بردنیای اطرافشان بی علاقه هستند، رهایی از این ساختار فکری به منظور ساخت یک مسیر جدید دشوار است؛ سخت است اما غیرممکن نیست.

علت دیگری که آن ها مشکل را درک می کنند ولی برطرف نمی کنند این است که رنج ناشی از آن چندان بد نیست؛ اما همان طور که الیزابت<sup>۱</sup> نویسنده می گوید: «شاید روزی از راه برسد که خطر غنچه ماندن دردناک تر از خطر گل دادن باشد.»<sup>۲</sup>

1. Elizabeth Appell

۲. این نقل قول را به نین آنیاس نسبت می دهند، اما در هیچ کدام از آثار شناخته شده او دیده نشده است. در ۲۰۱۳، الیزابت اپل، مدیر سابق روابط عمومی دانشگاه جان اف کندی در کالیفرنیا، ادعا کرد که این عبارت را در ۱۹۷۹ در بروشوری که برای دانشگاه تهیه کرده بود، نوشته است.

من تجربه غنچه‌های سخت را زیاد داشته‌ام، شاید شما هم؛ چه شگفت‌انگیز که عاقبت شکفته می‌شوند.



کسانی هستند که از وجود مشکل آگاه‌اند، اما به هر علتی اولین قدم لازم را برای حل آن برنمی‌دارند و کسانی هم هستند که خیال می‌کنند کار مثبتی انجام می‌دهند، اما نمی‌خواهند با تمام وجود برای حل مشکلات، مشارکت واقعی داشته باشند.

امروز، در هنر حل مشکل، تمایل واقعی انسان برای اجتناب از درگیری را «اسلاکتیویسم یا مبارزه از زیرپتو»<sup>۱</sup> می‌نامند. طبق دیکشنری انگلیسی آکسفورد<sup>۲</sup> که این واژه را در چاپ ۲۰۱۶ به مدخل‌های خود افزوده است، اسلاکتیویسم، «فعالیت حمایتی از یک موضوع اجتماعی یا سیاسی از طریق رسانه‌های اجتماعی و تظلم‌خواهی آنلاین است که با تلاش یا تعهد اندک مشخص می‌شود.» برای کسانی که به هر دلیلی مخالف حل واقعی مشکلات هستند، اسلاکتیویسم - کیلیکتیویسم<sup>۳</sup> یا عمل‌گرایی غیرحضوری - مثل رؤیاست.

مردم وانمود می‌کنند که در حال انجام کاری مهم هستند، کاری که شبیه به حل کردن مشکل است، اما درست همان موقع کار به‌خصوصی نمی‌کنند یا در حمایت از موضوع ثبات ندارند.

۱. Slacktivism: واژه‌ای تحقیرآمیز در وصف فعالیت‌های اجتماعی مجازی است که به فرد احساس رضایت کاذب انجام عملی مثبت می‌دهد، درحالی‌که تأثیر واقعی آن کار هیچ یا بسیار ناچیز است.

2. Oxford English Dictionary

۳. Clicktivism: مبارزه از طریق کلیک‌کردن و اشتراک‌گذاری در رسانه‌های اجتماعی.

مبادا فکر کنید بزرگ‌نمایی می‌کنم، اسلاکتیویسم پیش‌ازاین موضوع تحقیق و بررسی بوده است. پژوهشگران دانشگاه بریتیش کلمبیا<sup>۱</sup> و دانشگاه ایالت فلوریدا<sup>۲</sup> به بررسی این موضوع پرداختند که نمایش فعالیت‌های حمایتی سبک اسلاکتیویسم، شرکت‌کنندگان را به سمت مشارکت‌های معنادارتر و ارزشمندتر در ارتباط با یک موضوع سوق می‌دهد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند: «کسانی که اولین فعالیت حمایتی‌شان شخصی بوده (مثلاً نامه نوشتن به عضوکنگره) احتمال بیشتری دارد که بعداً در فعالیت‌های جدی‌تر و ارزشمندتر عمومی شرکت کنند. کسانی که اولین فعالیت حمایتی‌شان عمومی است (مثلاً اشتراک محتوا در فیس‌بوک یا توییتر) احتمال کمتری دارد که به صورت پررنگ‌تری در فعالیت‌ها شرکت کنند. علاوه بر آن، درخواست‌های بیشتر برای نشانه شرکت باعث افزایش اسلاکتیویسم در همه می‌شود، به جز کسانی که به موضوع بسیار مرتبط هستند.»

از ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۵، من رئیس مؤسسه گود ۳۶۰<sup>۳</sup> بودم، مؤسسه غیرانتفاعی الکساندریا،<sup>۴</sup> در ایالت ویرجینیا<sup>۵</sup> که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اقدام مازاد را به جای دورریختن به مؤسسه‌های خیریه اهدا کنند. در خلال تصدی من، برای اولین بار یک نوآوری تکنولوژی به کار بردیم که تا به امروز به برنامه‌ای بسیار موفق در قلمرو محرومیت‌زدایی تبدیل شده است. این راه‌حل فوری ضروری بود؛ زیرا فقط چند ماه پیش از اقدام، سوپرستورم

1. University of British Columbia

2. Florida State University

3. Good360

4. Alexandria

5. Virginia



سندی،<sup>۱</sup> مرگ‌بارترین طوفان فصلی ۲۰۱۲، با سرعت زیاد سیبورد شرقی<sup>۲</sup> را درنوردید. طوفان ایالت‌های فلوریدا تا مین و ویسکانسین<sup>۳</sup> را تحت تأثیر قرار داد. سیل در خیابان‌ها جاری شد، خطوط مترو قطع شد، تونل‌ها مسدود گشت و خانه‌های زیادی ویران شد. میزان خسارت طوفان پیش از رسیدن به دریا حدود ۷۰ میلیارد دلار برآورد شد.

ذات آمریکایی همان چیزی است که هست؛ مردم در سرتاسر کشور برای کمک جمع شدند. خیلی‌ها آمدند. تصاویر خسارت توسط دوربین‌های خبری و گوشی‌های هوشمند ثبت و به سرعت در رسانه‌های اجتماعی پخش شد. در پاسخ، زنان و مردان و بچه‌های سخاوتمند برای خرید پتو، پوشک بچه، لباس و جوراب بچگانه، مسواک و برس مو، مقادیر زیادی لباس زیر، کنسرو سوپ نودل رامن<sup>۴</sup> و هزاران ماده مورد نیاز دیگر به فروشگاه‌های محلی رفتند و سپس آن‌ها را با کشتی به نیویورک و نیوجرسی، کارولینای شمالی و جنوبی، جورجیا و مین ارسال کردند. این کمک‌های خیرخواهانه فقط یک عیب داشت: آن اقلام چیزهایی نبود که مردم در آن برهه زمانی یا هر زمان دیگری به آن نیاز داشته باشند.

تقریباً سه سال طول کشید تا مردم از آن بلای بزرگ بهبود یافتند. برآورد می‌شود حدود ۶۰ درصد از چیزی که در شش هفته اول بعد از یک بلای طبیعی اهدا می‌شود، کاملاً دور ریخته می‌شود. مردم نمی‌توانند از کالاهای ارسال شده استفاده کنند، به این علت که سیستم توزیع مناسب وجود ندارد یا اینکه وقتی آن‌ها در جست‌وجوی بقایای خانه‌هایشان یا اعضای خانواده‌هایشان هستند، لباس زیر آخرین چیزی است که به

1. Superstorm Sandy

2. Eastern Seaboard

3. Wisconsin

4. Ramen noodles: از غذاهای ملی ژاپن.

ذهنشان می‌رسد. وقتی طوفان سندی فروکش کرد، گارد ملی<sup>۱</sup> بیانیه‌ای رسمی منتشر و از مردم مهربان و سخاوتمند درخواست کرد که لطف کنند و دیگر چیزی نفرستند. هرگز آن توده توده هدایایی که با ماشین بولدوزر به زباله تبدیل می‌شدند، فراموش نمی‌کنم.

- انگیزه؟ کاملاً خالص

- اجرا؟ نه چندان مطلوب

برنامه ما در گود ۳۶۰، به مردم نیازمند اجازه می‌داد بگویند: «این فهرست اقلام مورد نیاز ما برای این هفته است.» و نیز: «لطفاً بقیه مواد را نزد خودتان نگه دارید.» بنابراین پوشک زمانی ارسال می‌شد که واقعاً لازم بود و پتو زمانی می‌رسید که مردم سردشان بود.



در سال ۲۰۱۴، بانوی اول آمریکا، میشل اوباما،<sup>۲</sup> درست پیش از روز مادر عکسی را در رسانه‌ها منتشر کرد که روی آن نوشته شده بود: «#دختران ما را برگردانید.» منظور او بیش از دویست دختری بود که در ۱۴ آوریل ۲۰۱۴ از مدرسه چیبوک<sup>۳</sup> نیجریه<sup>۴</sup> توسط بوکو حرام،<sup>۵</sup> یک گروه نظامی اسلامی در غرب آفریقا، دزدیده شده بودند. خانم اوباما در سخنرانی همگانی به

1. National Guard

2. Michelle Obama

3. Chibok

4. Niagara

۵. Boko Haram: گروه شورشی و جهادی اسلامی در شمال نیجریه که خواستار تعطیلی مدارس نوین و تحمیل شریعت اسلامی بر ایالت‌های نیجریه است. این گروه در سال ۱۳۸۱ تشکیل شد و بیشتر با شبکه القاعده ارتباط داشت؛ اما در سال ۱۳۹۴ با ابوبکر بغدادی بیعت کرد و نام خود را به ولایت غرب آفریقای دولت اسلامی تغییر داد.

مردم گفت: «چیزی که در نیجریه رخ داد یک حادثهٔ مجزا نبود. این داستان تمام دختران در سرتاسر جهان است که برای دنبال کردن رؤیاهایشان، جانشان را به خطر می‌اندازند.»

او تأکید کرد که همسرش، رئیس‌جمهور باراک اوباما، در حمایت از اقدامات دولت نیجریه برای یافتن و برگرداندن دختران گمشده به خانه، هرکاری در توانش بود انجام می‌دهد. او گفت: «ما فقط می‌توانیم تصور کنیم پدران و مادران آن‌ها الان چه درد ورنجی می‌کشند.»

هوشیار کردن؟ البته. هرکسی با ذره‌ای احساس دلش می‌خواست کمک کند؛ حداقل این‌طور تظاهر می‌کردند. شخصیت‌های مشهور مثل کیم کارداشیان<sup>۱</sup> و خیلی‌های دیگر اعلامیه‌هایی که روی آن نوشته شده بود «#دختران ما را برگردانید» بالا بردند. هزاران نفر از افراد نه‌چندان مشهور هم با هشتگ کردن حرف دلشان، با نشر درخواست‌های عدالت‌جویی، نشر افکار و دعا برای کمک به خانواده‌های دردمند، به دیگران ملحق شدند. این نمایش‌ها در جهت حمایت از آن دختران دبیرستانی بیچارهٔ اهل نیجریه الزاماً اشکالی ندارد؛ فقط اینکه اکثر مردم، کمی بیشتر از به‌اشتراک گذاشتن مسئله در توییتر انجام دادند و قبل از اقدام، تأمل کردند. بدتر از آن، بعضی‌ها وانمود کردند بخشی از راه‌حل هستند. دختران؟ چهار سال بعد از آدم‌ربایی، تعدادی از آن‌ها نجات یافته بودند، تعدادی آزاد شده و طبق گزارش‌ها تعدادی از آن‌ها کشته شده بودند. از بیش از صد نفر از گروه دویست نفری هنوز خبری نیست؛ آن‌ها هنوز اسیر هستند.

1. Kim Kardashian



لطفاً اشتباه برداشت نکنید. من نمی‌گویم که افزایش آگاهی از طریق فعالیت، هشتگ کردن حمایت‌مان از موضوع و مشت کردن دست‌ها و فریادزدن هیچ نتیجه خوبی ندارد. من فقط می‌گویم که «چیزی باید تغییر کند.» اگر می‌خواهیم شاهد تغییرات معنادار باشیم، اگر می‌خواهیم راه حل‌های پایدار و بادوام برای مشکلات واقعی که با آن مواجهیم پیدا کنیم، باید بیشتر از یک توجه زودگذر هزینه کنیم، باید بیش از حمایت کلامی سرمایه‌گذاری کنیم، باید بیش از «احساسات» و «علاقمان» وقف کنیم. ما باید ببینیم، گوش کنیم، یاد بگیریم و کار کنیم. هر چیزی غیر از اقدام هدفمند و متعهدانه فقط ضرب‌المثل «آفتابه‌لگن هفت دست، شام و ناهار هیچی» را به یادمان می‌آورد.



وقتی متعهد می‌شویم در مسیر رسیدن به تمام توانایی‌مان باقی بمانیم، مشکلات واقعاً حل می‌شوند. گاهی وقتی این چیزها را می‌گویم، در پاسخ نگاه‌های مات و مبهوت دریافت می‌کنم. گاهی حل نشدن مشکلات ربطی به ترس یا اسلاکتیویسم ندارد، بلکه به ناآگاهی از چگونگی حل آن مربوط می‌شود. گاهی نمی‌دانیم از کجا شروع کنیم.

خود من بارها در مواجهه با مشکلات بزرگ، جدی و ظاهراً حل‌نشدنی چنین احساسی داشته‌ام. موضوعات به قدری بزرگ و پیچیده هستند که پاسخ طبیعی اولیه احساس دستپاچگی است. خیلی زود یاد گرفتم به یک سیستم، الگو و ابزار برای تشریح و حل مشکلات نیاز دارم؛ راهی که با آن مشکلات بزرگ را به تکه‌های معنادارتر و کوچک‌تر تبدیل کنیم؛

به طوری که بتوانیم آن‌ها را هضم کنیم و پیشرفت واقعی در حل آن‌ها به دست بیاوریم.

من اسم این ابزار را چارچوب رهبری<sup>۱</sup> می‌گذارم. این چارچوب به چی، کی و کی درخصوص تغییری بزرگ می‌پردازد. چطور؟ همان‌گونه که حدس می‌زنید، برویژگی‌های شجاعت، شخصیت، همکاری و خلاقانه دیدن احتمالات تمرکز دارد. چرا؟ تفاوت بین وضعیت فعلی / وضعیت آتی است. می‌توانیم به جایی بهتر از آنچه اکنون هستیم برویم؛ می‌توانیم بهتر از چیزی که الان هستیم باشیم؛ می‌توانیم بهتر از راهی که امروز هست عمل کنیم. به عبارت دیگر، می‌توانیم و باید وضع موجود را به چالش بکشیم، به طوری که ترتیب امور را در جهت بهتر شدن تغییر دهیم.

وقتی در یک سازمان یا یک گروه در حال حل کردن مشکلی هستیم، ممکن است به واسطه پیچیدگی کارهایی که انجام می‌دهیم دستپاچه شویم که چیزهای معینی را از قلم بیندازیم، یا از آن‌ها غافل شویم، یا فقط بر برخی جنبه‌های حل مشکل تمرکز کنیم که از آن لذت می‌بریم. این‌ها الزاماً تصمیمات آگاهانه نیستند؛ این‌ها فقط زمانی پیش می‌آید که ما گیج و دستپاچه هستیم. چارچوب رهبری قابلیت پیشگویی درباره وظایف دشوار حل مشکل و ایجاد تغییرات را نشان می‌دهد. به ما یادآوری می‌کند که بر تمام جنبه‌های مهم مشکل متمرکز بمانیم، نه فقط بخش‌های آسان و سرگرم‌کننده آن. به عبارت دیگر، این چارچوب تصویری کامل از کاری را نشان می‌دهد که باید برای دستیابی به وضعیت آتی مطلوب انجام دهیم.

## چارچوب رهبری





- چه ارزش‌های مشترکی ما را به هم نزدیک می‌کند؟  
- همان‌طور که از نام چارچوب رهبری برمی‌آید، چهار سمت دارد؛ مثل قابی چهارگوش.  
سمت بالا به مرحله اول اختصاص دارد (هدف و راهکار): برای رسیدن به هدف.  
سمت راست مربوط به مرحله دوم است (اقدامات کمکی): چه کسی چه کاری می‌کند؟ چه برنامه‌هایی را باید پی‌ریزی کنیم؟  
سمت پایین مربوط به مرحله سوم است (مراحل پیگیری): چگونه نتایج را ارزیابی کنیم؟  
سمت چپ به مرحله چهارم اختصاص دارد (انتظارات مشترک): چگونه با هم رفتار کنیم؟  
هدف و راهکار، اقدامات کمکی، مراحل پیگیری و انتظارات مشترک، مدلی ساده و درعین‌حال پیچیده است. بیایید به ترتیب هر مرحله را بررسی کنیم.



مرحله اول از چارچوب رهبری جایی است که شما به پرسش «هدفمان چیست؟» پاسخ می‌دهید.  
این ارزیابی وضعیت آتی است و همان‌طور که در فصل هشت دیدیم، بسیار مهم است که درباره آینده منتقدانه فکر کنیم. درباره این بخش گنج‌کننده از زندگی خود به چه فرصت‌هایی باور دارید؟ دوست دارید در روزهای آینده چه اتفاقی پیش بیاید؟ دوست دارید از چه واقعیت جدیدی لذت ببرید؟ هدف آن خانم هندی که از مؤسسه فرصت جهانی وام دریافت

کرد، زندگی بهتر برای خود و خانواده‌اش بود. هدف دوست و همکار من، جفري، این بود که ببیند گرگ استخدام شده است. هدف دینواسمایلی این بود که ببیند پسران جوان در همسایگی‌اش بدون هیچ صدمه‌ای به مردانی شجاع تبدیل شوند.

### هدف شما چیست؟

گروهم مرا برای تلاش دائمی در جهت کنترل محیط اطرافم دست می‌اندازند. مثلاً هر وقت سوار ماشین یکی از آن‌ها می‌شوم، با کولر بازی می‌کنم، جای صندلی ماشین را تنظیم می‌کنم، چشمانم را از آفتاب می‌پوشانم. وقتی وارد یک هتل می‌شوم، بیست دقیقه تمام اتاقم را منظم می‌کنم، تمام چراغ‌ها روشن، چمدان باز و لباس‌ها کنار. وقتی شب به خانه می‌رسم، دوست دارم نیم‌ساعت در اطراف خانه بگردم، درب کابینت‌هایی را که همسرم باز گذاشته است ببندم، پیشخوان را تمیز کنم، به هم‌ریختگی‌ها را مرتب کنم و نور چراغ‌ها را تنظیم کنم. من واقعاً واقعاً کنترل کردن را دوست دارم.

البته، حتی برای چنین آدم به اصطلاح وسواسی و عاشق کنترل کردن هم خیلی چیزها خارج از کنترل است؛ حقیقتاً خیلی چیزها. اما یک چیز که همیشه در قلمرو کنترل ماست، انتخاب‌های ماست. در زمان تلاش برای تشخیص مشکلی که سعی در حل آن دارید، با این پرسش شروع کنید که چه چیزی حل‌شدنی است. گرچه هرگز نمی‌توان به کمال مطلوب دست یافت، ترقی و پیشرفت همیشه در چنگ شماست.

وقتی برای حل یک مشکل کار می‌کنید، اولین و مهم‌ترین پرسشی که باید به آن پاسخ دهید این است: هدفم چیست؟ مابقی چارچوب اینجاست تا

1. Air condition (AC)

برای دستیابی به ترقی و پیشرفت به سمت هدف، به شما کمک کند؛ این یعنی، تغییر نظم امور برای بهتر شدن.

داشتن هدف واضح، خالی از اشتباه و دردسترس به این علت اهمیت دارد که هر زمان شما و همراهتان برای برطرف کردن مشکل به دنبال تغییر می‌روید، اشتباه پیش می‌آید (پیشرفت همیشه دشوار می‌شود). به مانعی برمی‌خورید که پیش‌بینی نکردید؛ با انتقاد افراد منفی‌باف روبه‌رو می‌شوید؛ آنفولانزا می‌گیرید و نظم حل مشکل از دستتان خارج می‌شود. موقعیت هرچه باشد، به‌طور قطع شما در مسیر اشتباه قرار دارید. وسوسه می‌شوید هدف‌تان را با توجه به شرایط وحشتناکی که امروز تجربه می‌کنید، تغییر دهید.

گوش کنید: شما در مسیر اشتباه نیستید! هدف خود را تغییر ندهید! پسروی و شکست بخش اجتناب‌ناپذیر فرایند حل مشکل به شمار می‌روند. در مسیر بمانید، به مقدمات اعتماد کنید و بگذارید سعی و تلاشتان مفید واقع شود.



مرحله دوم چارچوب رهبری به اقدامات کمکی شما توجه می‌کند. به بیان دیگر، چه چیزهای ارزشمندی را به‌منظور دستیابی به هدف خود اولویت‌بندی می‌کنید؟ برای جیک، سگ کی‌سی، اقدامات کمکی ما شامل این موارد می‌شد: ۱. گماشتن یک نفر برای پیاده‌روی‌های ساعت به ساعت؛ ۲. تشویق جیک با رفتارهای دوستانه، زمانی که کارش را بیرون از دفتر انجام می‌داد؛ ۳. یادگرفتن نشانه‌هایی که نشان می‌داد مثانه جیک پر است.



برای گروهی از همسایه‌های جدا از هم که قصد داشتند «انجمن» تشکیل دهند، اقدامات کمکی شامل این موارد بود: ۱. چرخش میزبانی ماهانه برای گردهمایی خوراک اشتراکی<sup>۱</sup> خیابانی؛ ۲. تشکیل تیم برای مسابقه دوی تفریحی خیریه در تابستان؛ ۳. دعوت از ساکنان برای انتشار دوره‌ای مطالب در فیس‌بوک، به طوری که دیگران از اقدامات آن‌ها مطلع شوند. برای یک شهر کوچک وحشت‌زده از خودکشی عجولانه ده نفر در منطقه، اقدامات کمکی شامل موارد زیر می‌شد: ۱. برنامه‌ریزی برای گردهمایی‌های ماهانه در جایی که نوجوانان، والدین و مشاوران می‌توانستند در آن درباره مشاهدات و احساسات خود گفت‌وگو کنند؛ ۲. تجهیز منطقه با شماره‌تلفن مستقیم برای اعلام خودکشی در مواقعی که نوجوانان دیگر مضطرب و پریشان بودند؛ ۳. ملاقات با مدیران مدرسه برای کاهش تکالیف متفاوت در یک فصل به منظور کم کردن اضطراب دانش‌آموزان؛ ۴. آموزش چگونگی مدیریت خردمندانه ترزمان در جهت افزایش زمان مفید در کنار اعضای خانواده.

برای پناهگاهی شهری که اعانه‌اندکی به آن پرداخت می‌شود، اقدامات کمکی متمرکز است بر ابتکاراتی مانند در معرض دید گذاشتن فعالیت‌های پناهگاه به طوری که مردم بتوانند از خدمات آن مکان دیدن کنند و بیان داستان افرادی که پناهگاه به آنان کمک کرده بود، به منظور خلق دید وسیع‌تر برای آینده.

همچنان که اقدامات کمکی خود را طرح‌ریزی می‌کنید، به خاطر داشته باشید که شاید نتوانید همه آن‌ها را در همین لحظه نام ببرید. با این حال،

۱. Potluck: یا غذای مختصرگروهی، به گردهمایی‌هایی گفته می‌شود که در آن هر مهمان ظرفی از مواد غذایی که معمولاً در خانه تهیه شده است به همراه خود می‌آورد و با دیگران به اشتراک می‌گذارد.

شرط می‌بندم که برای شروع، یکی دو مورد در ذهن دارید. به گمانم، شما و یاریگرتان در حل مشکل، بیشتر از چیزی که فکر می‌کنید انجام خواهید داد. اینجا متن ساده‌ای هست: امروز چه چیزی نداریم که برای تغییر دادن، ساختن، یا به دست آوردن ضروری است؟ اجازه بدهید پاسخ این پرسش اقدامات شما را هدایت کند.

تذکر: در یک گروه متشکل از افراد مختلف، سازمان‌ها و خانواده‌های رسمی و غیررسمی، در این مرحله گرایش به سمت استفاده از چیزی است که من اسمش را انتخاب هسته‌ای / مرکزی می‌گذارم. در محیط‌های حرفه‌ای، انتخاب هسته‌ای، اغلب همان سازمان‌دهی مجدد است. مدیران اجرایی، به خصوص، فکر می‌کنند که سازمان‌دهی‌های مجدد همه چیز را حل و فصل می‌کند؛ اما راستش را بخواهید این اقدامات کمکی به ندرت باعث پیشرفت در مسیر می‌شوند.

سازمان‌دهی‌های مجدد گاهی برای اطمینان از اینکه افراد درست‌کار وظایفشان را به درستی انجام می‌دهند، ضروری هستند؛ اما معمولاً توهم پیشرفت ایجاد می‌کنند، درحالی‌که در حل مشکل واقعی ناتوان هستند. درحقیقت، اغلب اوقات آن‌ها فعالیت‌های وقت‌گیر و هزینه‌بری هستند که فقط مشکلات جدید خلق می‌کنند. حواستان به فعالیت‌هایی باشد که به ظاهر حلال مشکل، اما غیرضروری و بی‌فایده است.

در زمینه شخصی، انتخاب هسته‌ای اغلب به معنی فرض این نکته است که یگانه راه دستیابی به هدف، هرچه که باشد، انجام اقدامات مؤثر مثل متارکه با همسران، رهاکردن دوستانان، یا کناره‌گیری از نقش رهبری‌تان در انجمن اولیا و مربیان<sup>۱</sup> است. چنین چیزی نیست. به خاطر داشته

1. Parent-teacher Association (PTA)



باشید که مشارکت واقعی مستلزم نزدیک شدن به مشکل با سه عبارت کلیدی است: «من مشتاق آموختن هستم، من طالب ارتباط هستم، من به تنهایی کاری انجام نمی‌دهم.» نزدیک‌ترین افراد به خود را الگوهای مؤثر آینده در حل مشکل در نظر بگیرید، نه خراب‌کارانی که قصد دارند شما را به اشتباه بیندازند.



مرحله سوم چارچوب رهبری، مربوط به «پیگیری» است: ابتدا تصمیم‌گیری درباره اینکه چه نتایجی واقعاً معنادار هستند و بعد سنجش نتایج به دست آمده.

این روزها چه چیزی را نمی‌توانیم پیگیری کنیم؟ می‌توانیم اقداماتی که انجام می‌دهیم پیگیری کنیم، کالری‌هایی که دریافت می‌کنیم، خواب عمیقی که هر شب از آن لذت می‌بریم، سرعت تپش قلبمان، سرعت تپش نبضمان، تمام تراکنش‌های مالی، میزان مصرف بهینه بنزین در ماشین و خیلی چیزهای دیگر. واضح است که پیگیری برای بیشتر مردم ایده جدیدی نیست؛ نکته اصلی این است که چه چیزی را باید پیگیری کنیم.

تا جایی که به حل مشکل مربوط می‌شود، یادتان باشد چیزی که شما ارزیابی می‌کنید همان چیزی است که مردم به آن توجه می‌کنند. از طرف دیگر، هیچ‌کس به چیزهایی که ارزیابی نمی‌کنید، اهمیت نمی‌دهد. ساده بگویم، چیزی که ارزیابی می‌کنید همان چیزی است که انجام می‌دهید. در راه رسیدن به هدف چه چیزی را ارزیابی می‌کنید؟



مدیرفروشی را ملاقات کردم که برای به دست آوردن سهمیه سه ماهه خود مشکل داشت و تصمیم گرفت پنجاه دلار در یک شماره گیر خودکار برای پیگیری تماس های تلفنی سرمایه گذاری کند. او خیلی ساده از تکنولوژی موجود برای ترکیب داده های آنلاین خود با شماره گیر استفاده کرد و بعد هروقت گوشی را برمی داشت، دکمه «شروع» را می زد. شماره گیر تعداد تماس ها در هر یک ساعت، تعداد دفعاتی که مشتریان به تلفن جواب می دادند، مدت زمان مکالمه و تعداد پیام های صوتی را ثبت می کرد. عجیب نیست که سهمیه سه ماهه بعدی را به راحتی به دست آورد.

چند خانم نزد دوستی مشترک آمدند که در آستانه طلاق گرفتن بود. دوست مورد نظر، مسافرت از پیش برنامه ریزی شده ای در پیش داشت. گروه موافقت کرد هفته های منتهی به سفر او روی یک کتاب خودآموز دوازده فصلی کار کنند. آن ها از همان ابتدا تصمیم گرفتند که در دوازده تاریخ مشخص یکدیگر را ملاقات کنند. با تعیین تاریخ ها از پیش، می توانستند بفهمند چه کسی در هفته های آتی غایب خواهد بود و برنامه ای برای حضور تمام اعضای گروه طراحی می کردند. معیار اندازه گیری آن ها تعداد افراد حاضر در هر جلسه ای بود که درباره دوازده فصل کتاب بحث می کردند.

یک گروه از پیشوایان روحانی را در غرب ایالت می شناسم که با هم متحد شدند تا اطمینان یابند هر کودک حاضر در برنامه پرورشی حوزه آنان، توسط «خانواده دائمی» مهربانی که عضویکی از انجمن های تحت نظارت آن ها باشند، به فرزندی پذیرفته شده باشد؛ همچنین منابعی که برای پیشرفت به آن نیاز داشتند تخصیص داده شود. کاهش آن هفتصد کودک نیازمند، به پانصد و امروز به کمتر از دویست کودک، انگیزه آن ها را بسیار بالا برده است.

ما به چیزی که اندازه می‌گیریم توجه می‌کنیم؛ این صد درصد اوقات درست است.

حالا اگر یکی از اقدامات کمکی شما به روش مستقیم قابل اندازه‌گیری نباشد، چه می‌کنید؟ بیایید فرض کنیم که شما و چهار نفر از آشنایانتان تصمیم گرفته‌اید در انجمن محلی دانشکده‌ای که کلاس‌های آموزش هدایت زندگی در آمریکا برای مهاجران برگزار می‌کند، داوطلب شوید. هر پنج نفر شما به یک اندازه به کار اهمیت می‌دهید، اما به نظر می‌رسد شما و یکی دیگر از افراد گروه نمی‌توانید ادامه دهید. شما اهل برنامه‌ریزی هستید و او بیشتر بداهه‌کار است؛ شما می‌خواهید همه چیز را کنار هم بگذارید، او منتظر می‌ماند ببیند چه پیش می‌آید؛ شما سریع تصمیم می‌گیرید، او دوست دارد کمی به افکارش زمان بدهد. تفاوت‌ها یکی پس از دیگری آشکار می‌شود. مقصودم این است که بهتر است به محض مشاهده تنش در روابط، به جای اینکه تظاهر کنید موضوع مهم نیست، تفاوت‌های خود را بپذیرید و «سخت نگیرید».

شاید یکی از اقدامات کمکی شما بر همدلی متمرکز باشد؛ یادگیری محترم شمردن دیدگاه‌های دیگران و قدردانی از مشارکت همه افراد. این کار ممکن است شامل تمرین پرسش‌هایی شود که در فصل هفتم بررسی کردیم؛ یا مطالعه گروهی کتابی درباره همدلی و بحث راجع به موضوعات مهم آن؛ یا دعوت از عضو گروه‌های دیگر به بحث‌های گاه‌وبی‌گاه درباره پذیرش تفاوت‌ها در میان اعضای گروه. با وجود این، چگونه پیشرفت موضوع مبهمی مثل «اصلاح رابطه» را اندازه می‌گیرید؟ چگونه اندازه می‌گیرید که آیا به خوبی ادامه می‌دهید یا نه؟

پیشنهاد می‌کنم نوعی سیستم اندازه‌گیری ابداع کنید که استفاده از آن



برای همه آسان باشد. در مثال بالا، شما و همکاران ممکن است تصمیم بگیرید که به مدت یکی دو ماه، در پایان هر هفته یک دقیقه وقت بگذارید تا به چگونگی کاری که انجام دادید، امتیاز بدهید. سیستم اندازه‌گیری شما ممکن است مقیاس یک تا پنج باشد؛ مثلاً از ضعیف تا قوی. وقتی در جلسه برنامه‌ریزی با گروهتان، از نبود برنامه‌ریزی توسط همکاران احساس درماندگی کردید، ممکن است صادقانه بگویید: «این هفته به خودمون امتیاز دو می‌دم. هنوز مسائل را از دید تونمی‌بینم. من ناراحتم ولی سکوت می‌کنم.»

همکار شما با آگاه شدن از ناامیدی شما، احتمالاً قبول خواهد کرد. با گذشت زمان، همان‌طور که قصد و تلاش واقعی شما شروع به ایجاد تغییر در رابطه‌تان می‌کند، احتمالاً امتیازها افزایش پیدا خواهند کرد. کم‌کم متوجه می‌شوید که به سبب انعطاف‌پذیری همکاران، تیم شما قادر است سریع‌تر از زمانی که شما با کارهای بسیار زیاد دست‌وپای آن‌ها را می‌بستید، به نیازها پاسخ دهد. همکاران هم به تدریج می‌بینند که به سبب توجه شما به جزئیات، مردم خدمات بهتری از شما دریافت می‌کنند. در برهه‌ای از زمان، اگر امتیازات شبیه وقتی است که همکاری‌های ناخوشایند داشتید که خود من تجربه‌اش را داشته‌ام، به تعاملتان تا جایی ادامه دهید که امتیازتان به پنج که نمره یک تعامل موفق است برسد، سپس تمرین را خاتمه دهید.

اینکه به وزن، پول، رضایت یا میلیون‌ها مقوله دیگر مربوط باشد، فرقی نمی‌کند، در هر صورت اعداد دروغ نمی‌گویند. درست است که نمی‌توانند تمام داستان پیشرفت به دست آمده را بازگو کنند، اما به طور حتم فهم آن را آسان‌تر می‌کنند.





مرحله چهارم از چارچوب رهبری به انتظارات می‌پردازد؛ یعنی فرهنگ تیم شما. چه حسی دارد که بخشی از این تلاش مشترک باشید؟ چه رفتارهایی تشویق می‌شوند؟ تضادها چگونه برطرف می‌شوند؟ چه ارزش‌هایی شما را به هم پیوند می‌دهد؟ مرزبندی‌ها کجاست؟ چه چیزی باعث گسست می‌شود؟

تجربه من نشان می‌دهد مردم بیشتر از گوش دادن به چیزی که می‌گویید، به «عملکردتان» نگاه می‌کنند؛ بنابراین مجبورید دست از آن بردارید. همچنین، مردم بیشتر به نحوه زندگی متناسب با اعتقادات و واکنش نشان می‌دهند تا به چیزی که می‌گویید به آن باور دارید.

توضیح درباره انتظارتی که تجربه شما را نشان می‌دهد، مرحله‌ای سودمند و تنظیم‌کننده میزان تفاهم متقابل است. این بخش از کار نه تنها دستیابی به هدفی که دنبال می‌کردید، بلکه «ابزار» رسیدن به آن پایان‌ارزنده را نیز ارج می‌نهد.

این مرحله را دست‌کم نگیرید. در بسیاری از سازمان‌ها یا گروه‌ها، فرهنگ یا «انتظارات مشترک» یا بهتر بگوییم: «اینجا کار کردن شبیه چیست؟» را غالباً نیروی نرم<sup>۱</sup> می‌خوانند. واحد اندازه‌گیری؟ نیروی سخت<sup>۲</sup>. چه کسی مسئول انجام چه کاری است؟ نیروی سخت. راهکار رسیدن به اهدافمان چیست؟ قطعاً نیروی سخت. در نتیجه، اکثر سازمان‌ها یا گروه‌ها کار کردن روی فرهنگ را کم‌ارزش جلوه می‌دهند و اهمیت یکی بودن حرف و عمل را جدی نمی‌گیرند (گلن وکیل یادتان هست؟). همه آن‌ها فکر می‌کنند نیروی نرم به بخش منابع انسانی مربوط می‌شود، نه به ما.

1. Soft stuff

2. Hard stuff

درحقیقت، نیروی نرم سخت‌ترین نیروست. من آن را «نرم‌افزا» ریک تیم می‌نامم و همان‌طور که از دستگاه‌های مختلف خود یاد گرفته‌ایم، حتی اگر ذره‌ای از نرم‌افزار خراب شود، همه چیز از بین می‌رود. (هرچند وقت مجبور می‌شوید نسخه به‌روزشده یک نرم‌افزار را بارگیری کنید؟)

نحوه کارکردن مردم با هم، نشانگر تفاوت در میزان دستاوردهای آنهاست. به این مثال توجه کنید: یکی از مثبت‌ترین نتایج ارزش‌های مسیر اچ‌پی، چیزی بود که آن را سیاست در باز می‌خواندند. در تمام دفترهای سرتاسر شرکت اچ‌پی، یا اصلاً دری وجود نداشت یا همیشه باز بود که تأکید بر شفافیت و کار گروهی می‌کرد. البته، مواقعی هست که حفظ حریم خصوصی ضروری است و در باید بسته باشد؛ اما درهای باز برای مشارکت خیلی بهتر است.

به این موضوع فکر کنید. در بسته تقریباً مردم را بیرون نگه می‌دارد. اگر کسی با ایده‌ای در راهرو قدم بزند و با در بسته مواجه شود، چند بار ممکن است تردید کنند که بازگردد؛ زیرا مطمئن نیست آیا ارزش مزاحمت دارد؟ چه چیزی به واسطه تردید از دست می‌رود؟

نکته دیگر اینکه: چه مدت مردم درباره چیزی که پشت درهای بسته اتفاق می‌افتد، گمانه‌زنی می‌کنند؟ وقتی مردم نمی‌دانند پشت در بسته چه اتفاقی در حال وقوع است، گرایش دارند بدترین چیزها را تصور کنند و نه بهترین‌ها را. به همین علت، شفافیت بسیار مهم است. وقتی دری بسته است، مردم شروع به کنجکاوی می‌کنند؛ کی اونجاست؟ چرا؟ درباره چی حرف می‌زنند؟ شاید درباره من حرف می‌زنند؟ یا چیزی که روی من تأثیر منفی می‌گذارد؟ اسرار، چه کم اهمیت و چه خطرناک، قدرت دارند؛ زیرا بسته و قفل‌اند. درها را باز بگذارید.

اخيراً دربارهٔ چارچوب رهبری برای یک مشتری توضیح می‌دادم. بعد از اینکه اهداف نهایی گروه، یعنی اقدامات حمایتی که لازم بود انجام دهند، پیگیری مکانیسم‌هایی که برای ارزیابی نتایج نیاز داشتند و انتظاراتی که آن‌ها را هدایت می‌کرد، مشخص کردیم، یکی از اعضا پشت میزش نشست و گفت: «بچه‌ها، نمی‌تونیم به عقب برگردیم.»

جملهٔ او هم هشدار بود هم دعوت. شاید برای اولین بار احتمالاتی که او و همکارانش می‌توانستند دنبال کنند می‌دید؛ واقعاً می‌دید و مشتاقانه آن وضعیت آتی را برای آن‌ها می‌خواست. نمی‌خواست به «چیزی که امور سابق بودند» برگردد. وقتی به سمت جلو حرکت می‌کنیم، نمی‌توانیم برگردیم. گذشته باید در گذشته بماند.

دعوت در کلمات او الزام‌آور بود. وقتی گروه مشخص کرد کجا می‌خواهند بروند و چرا؛ چطور به آنجا می‌رسند و کی؛ چه پاداشی دریافت می‌کردند و به چه روش‌هایی، مصمم شدند در مسیر بمانند. حس مسئولیتی مشترک آن‌ها را یک‌به‌یک به هم پیوند می‌داد؛ هدفشان شکوفایی و پیشرفت بود. وقتی راه‌های مشابهی می‌روید، به‌گمانم شما و کسانی که با آن‌ها متحد شده‌اید احساس مشابهی خواهید داشت. شرافتمندی، قدرتمندی، پاسخ‌گویی، ارزشمندی، اشتیاق و استواری.





# فصل دهم

زندگی تمام و کمال.

قول دوم:

## زندگی تمام و کمال - قول دوم:

استعدادهای نهفته کشف می شوند.

وقتی از دفتر مدیریت ساختمان بانک در شهر قدیمی الکساندریا<sup>۱</sup> سوار آسانسور می شوم و به طبقه سوم، محل دفترهای مؤسسه شکوفایی استعداد، می روم همیشه همان احساس را دارم؛ سپاسگزار و خوشحالم. به خاطر گروه‌همان، کارمان و برنامه‌هایمان سپاسگزارم و خوشحالم که وقتم را همان طور که می خواهم سپری می کنم. به طور قطع، من هم مثل هر کس دیگری روزهای بد دارم؛ اما اکثر روزها سرشار از سپاسگزاری و خوشحالی است.

به تازگی، مدت کوتاهی بعد از یکی از کارگاه‌های رهبری، در یک مصاحبه درباره کار مؤسسه شرکت کردم.

مصاحبه‌کننده گفت: «پس این اصولی که شما از آن حمایت می کنید، برای کسی که روش‌های شما رو واقعاً دنبال می کنه، با گذشت زمان چه مزایایی می تونه داشته باشه؟»

چند لحظه قبل از اینکه به این پرسش جواب بدهم، مکث کردم و بعد جواب دادم: «ترس کمتر، شادی بیشتر.»

هرچه این نکاتی که در طول این فصل‌ها شرح داده‌ام بیشتر تمرین می کنم، ترس کمتری احساس می کنم. درست است که من زمان نسبتاً زیادی روی پرورش شجاعت کار کرده‌ام، اما همان طور که قبلاً به شما گفتم، هرگز به طور کامل بر ترس‌هایمان غلبه نمی کنیم. می توانیم یاد بگیریم آن‌ها را کنترل کنیم؛ می توانیم یاد بگیریم آن‌ها را شکست دهیم؛ می توانیم یاد بگیریم آن‌ها را جایی در پس وجودمان بگذاریم؛ ولی همیشه تا حدی ترس با

1. Old Town Alexandria



ما خواهد ماند. همیشه چهره‌اش را به ما نشان خواهد داد. بنابراین، وقتی به مصاحبه‌کننده گفتم: «ترس کمتر»، منظورم این بود که ترس کمتر بر ما چیره می‌شود. چون آموخته‌ام به جای فرار از مشکلات به سمت آن‌ها بدم و چون همیشه بهترین نسخه از خودم را انتخاب کرده‌ام، ترس بسیار کمتر بر تصمیم‌گیری‌ام تأثیر گذاشته است و بخش کمتر و کمتری از مغزم را اشغال می‌کند.

به علاوه، دنبال کردن مسیری پرپیچ‌وخم به جای چسبیدن به برنامه، فرصتی به وجود می‌آورد که من آن را شادی می‌دانم. اگر تابه‌حال مدتی را در حوزه‌های فیزیک یا مهندسی گذرانده باشید، با مفهوم سینوس آشنا هستید. همان‌طور که می‌دانید، امواج سینوسی به صورت منحنی‌هایی در بالا یا پایین محوری افقی نمایش داده می‌شود. حالا آن قله‌ها و دره‌ها را به شکل احساس مجسم کنید؛ بالاترین‌ها و پایین‌ترین‌ها و به دنبال آن باز هم بالا، پایین. حالا درک مناسبی از چیزی دارید که این روزها در فرهنگ ما ارج نهاده می‌شود. به‌طور کلی جامعه در دام شکوه و عظمت شرایط افتاده است. به‌خصوص در دام واکنش‌های جمعی ما به آن شرایط. فکر می‌کنم قابل درک باشد که اگر چیزی تجربه‌ای عالی و دائمی یا شکستی بزرگ و غم‌انگیز باشد، منطقی است که با شادی یا با حزن و اندوه به آن واکنش نشان دهیم.

اما من متوجه شده‌ام همه این‌ها فریب است. درحقیقت، تعداد تجربه‌های بحرانی و تجربه‌های عالی خیلی کم است. در نتیجه، مقدار انرژی که صرفشان می‌کنیم، ضایعه‌ای بسیار بزرگ است.

درباره تأثیر ایجاد وقفه در توانایی ما برای تمرکز بر کاری که انجام می‌دهیم، مطالعات متعددی صورت گرفته است که نشان می‌دهد وقتی عامل

حواس پرتی می آید و می رود، برای یک انسان متوسط حداقل سی دقیقه و در برخی موارد یک ساعت یا بیشتر طول می کشد تا به تمرکز پیش از وقفه برگردند.

چطور است از این ترن هوایی وابسته به جامعه که آگاهانه سوار آن شده ایم، پیاده شویم؟ من و شما، هردو، بر سر این موضوع توافق داریم که هرگز نمی توانیم از همه حواس پرتی ها در زندگی اجتناب کنیم؛ اصلاً چه کسی واقعاً می خواهد؟ اگر مردم برای ما مهم باشند، باید بپذیریم که آن ها پیش بینی ناپذیر هستند و به ندرت در چارچوب زمانی ما عمل می کنند؛ اما از چه زمانی سوار شدن بر «امواج سینوسی زمان» و افزایش انرژی برای بالا و پایین رفتن از آن منطقی شد؟

من این موضوع را مطرح می کنم؛ زیرا متوجه شده ام وقتی مسیر را دنبال می کنم، نوعی استحکام و اطمینان در قدم هایم هست. دیگر احساس نمی کنم که تحت تأثیر آن نوسانات وحشی ناشی از شور و شوق فرهنگی هستم.

به ما بی حرمتی شده است! هیجان زده ایم! برآشفته ایم! شادمانیم! مشکوکیم! سرخوشیم! خشمگینیم!

بیش از پیش می خواهم شبیه محور افقی در نمودار امواج سینوسی باشم که به طور دائم و مؤثر راه خودش را از میان تمام آن فراز و فرودها باز می کند. اگرچه زمانی در زندگی ام باور داشتم چنین روزهای یکنواختی برایم به شدت کسالت آور است، خدا را شکر می کنم که آن زمان گذشته است. این روزها، درک می کنم که رها کردن دلوپسی های همیشگی به یک سو و آشفتگی های بی پایان به سویی دیگر، به بخشی خوشایند در زندگی من تبدیل شده است.



وقتی در دورهٔ مبارزات انتخاباتی ۲۰۱۵ و اوایل ۲۰۱۶ زندگی می‌کردم، اکثر اوقات رسانه‌های زیادی از من می‌پرسیدند: «مدیرعامل زن» بودن و بعداً «نامزد انتخابات زن» بودن چه حسی دارد؟ پاسخ من شوخی نبود؛ جواب می‌دادم: «نمی‌دونم، هیچ وقت مرد نبودم.»

همان طور که هرگز چیزی به جز زن بودن نمی‌دانسته‌ام، باور دارم هرگز چیزی دیگری هم نخواهم دانست به جز تلاش برای عمل کردن با تمام توان، پرواز اندیشه‌ها، عملکرد عالی، جذب دل‌ها. من به شما قول می‌دهم که اگر خودتان را وقف تمریناتی کنید که درباره‌اش حرف زده‌ایم، مثل روشن بینی، شجاعت، شخصیت و...، شما هم چیزی به جز حداکثر توان نخواهید دید. من می‌توانم ضمانت کنم اگر انتخاب شما زندگی کردن به این شیوه باشد، روزی خواهد رسید که شگفت زده خواهید شد. آخرین باری که خوشحال و راضی نبودم، کی بود؟

توصیهٔ من به شما این چهار «شما واقعاً می‌توانید» است:

- ۱- شما واقعاً می‌توانید پیاموزید مشکلات را به منزلهٔ فرصت ببینید.
- ۲- شما واقعاً می‌توانید کارهایی را انتخاب کنید که به پیشرفتتان کمک می‌کند.
- ۳- شما واقعاً می‌توانید با حداکثر توانایی‌تان زندگی کنید.
- ۴- شما واقعاً می‌توانید به دیگران کمک کنید تا همین کارها را انجام دهند.

**«شما واقعاً می‌توانید پیاموزید مشکلات را به منزلهٔ فرصت ببینید.»**

این اندیشه که مشکلات سنگ‌فرش زیرپای ما هستند، همان چیزی است که به ما می‌گوید در مسیر قرار داریم. این‌ها حرف مفت نیست، بلکه روش زندگی من است.



حل کردن مشکلات چیزی است که ما برایش ساخته شده‌ایم، یادتان هست؟

- ما زیبایی را می‌بینیم و برای به دست آوردن آن حرکت می‌کنیم؛
  - ما نیاز را می‌بینیم و برای رفع آن حرکت می‌کنیم؛
  - ما رنج را می‌بینیم و برای ریشه‌کن کردن آن حرکت می‌کنیم؛
  - ما امید را می‌بینیم و برای چندبرابر کردن آن حرکت می‌کنیم؛
  - ما عشق را می‌بینیم و برای برگرداندن آن حرکت می‌کنیم؛
  - ما شادی را می‌بینیم و برای بهره‌بردن از آن حرکت می‌کنیم؛
  - ما درد را می‌بینیم و برای تسکین دادن آن حرکت می‌کنیم؛
  - ما خطر را می‌بینیم و برای دوری کردن از آن حرکت می‌کنیم؛
  - ما گذشت را می‌بینیم و برای منعکس کردن آن حرکت می‌کنیم.
- بله، ما خسته و ناامید می‌شویم. بله، ما می‌توانیم نامهربان باشیم. بله، حواس پرتی‌ها هنوز ما را وسوسه می‌کنند. بله، فکر می‌کنیم روش ما بهترین است؛ اما در عمق وجودمان بر بهتر کردن اوضاع تمرکز می‌کنیم. ما باید یاد بگیریم تغییر و رشد کنیم. به همین علت است که بعضی مشکلات ضربان قلب ما را تندتر می‌کنند و اادارمان می‌کنند وارد نزاع شویم. شما برای حل کردن آن مشکلات ساخته شده‌اید. شما منابع لازم برای حل آن مشکلات را در اختیار دارید. شما این را به خودتان و دیگران بدهکارید که با تمام توانتان بازی کنید.
- نصیحتم به شما این است که وقتی به چنین مشکلاتی برمی‌خورید، در آن‌ها غرق نشوید، اما به حل کردنشان فکر کنید.

اگر اجازه بدهید، چند مثال برای شما مطرح کنم: اگر می‌بینید قدرناشناسی و حقوق ناکافی معلم‌های مدرسه فرزندتان، شما را از عصبانیت دیوانه می‌کند، گروهی از سربازان همفکر را جمع کنید و به زندگی معلمان برکت ببخشید.

اگر می‌بینید رئیس زورگویی در محل کار موبه تنتان راست می‌کند، گروهی از سربازان همفکر را جمع کنید و با خوبی بر شیطان چیره شوید. اگر می‌بینید زمینی بی‌استفاده در گوشه‌ای و مردم بی‌خانمان و گرسنه در گوشه‌ای دیگر افتاده‌اند که باعث می‌شود مغزتان منفجر شود، گروهی از سربازان همفکر را جمع کنید تا باغچه‌ای بسازید، مردم را سیر کنید و وضعیت چند زندگی را تغییر دهید.

به دیگر کلام، با دیدن ظرفیت‌های بالقوه و نه خطرها، در چنین مشکلاتی تشویق شوید.

در یکی از آخرین مقاله‌های مجمع جهانی اقتصاد<sup>۱</sup>، مارتین بورت<sup>۲</sup> نویسنده به خوبی به این نکته اشاره می‌کند:

«نوآوری اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی به خلق الگوهای جدید و راه‌های تازه برای رویارویی با مشکلات اجتماعی قدیمی می‌پردازد. نوآوری اجتماعی به تأثیر و مقیاس اندازه‌گیری مربوط می‌شود. این راه‌های تازه‌ای به منظور دیدن مشکلات و فرصت‌هاست؛ دیدن یک مشکل از زاویه‌های متفاوت و آشکار کردن راه‌حلی که درست جلوی چشمتان است. کاری که کارآفرینی اجتماعی می‌کند، آشکار کردن فرصت‌ها و احتمالات است.»<sup>۳</sup>

1. World Economic Forum

2. Martin Burt

۳. برگرفته از مقاله کارآفرینی اجتماعی، «دیدن مشکلات به چشم فرصت»، مجمع جهانی اقتصاد، ۱۸ دسامبر ۲۰۱۵.

برت معتقد است، داشتن چنین دیدگاهی مستلزم یادگیری است. ما باید تصمیم بگیریم احتمالات را ببینیم. باید تصمیم بگیریم به وضعیت آتی فکر کنیم. لازم است به مشکلات نه به عنوان چیزی که مقابله با آن غیرممکن است، بلکه به عنوان چیزی نگاه کنیم که می‌توانیم با موفقیت انجامشان دهیم؛ هر مشکل اجتماعی یک فرصت است.<sup>۱</sup>

بله، بله، بله، بله، بله.

پس:

- اگر در اداره شما نارضایتی از کار شایع است، شما آن را مشکل می‌بینید یا فرصتی بالقوه؟

- اگر در همسایگی شما تنهایی شایع است، شما آن را مشکل می‌بینید یا فرصتی بالقوه؟

- اگر در بین دوستانتان رخوت و بی‌علاقگی وجود دارد، شما آن را مشکل می‌بینید یا فرصتی بالقوه؟

- اگر در خانواده گسترده شما روحیه خشن قضاوت کردن وجود دارد، شما آن را مشکل می‌بینید یا فرصتی بالقوه؟

وقتی شروع می‌کنیم به درک این نکته که ما برای چاره مشکل ساخته شده‌ایم و فقط از انجام آن عمیقاً احساس موفقیت می‌کنیم، آنگاه از ورود مشکلات جدید به زندگی خوشمان می‌آید و از بودن در مسیر مسرور می‌شویم.

من اطمینان دارم شما هم همان شور و شغف را احساس خواهید کرد که من با شروع هر روز احساس می‌کنم. شما درست در جایی هستید که باید باشید و دقیقاً همان کاری را انجام می‌دهید که قصدش را دارید. شما را می‌بینند و از شما حمایت می‌کنند، در کنار کسانی هستید که به شما



اهمیت می دهند و نظری دارید که ارزش شنیدن دارد. شما به فشار آوردن، خشن بودن و تقلا کردن نیاز ندارید. می توانید حیرت انگیز باشید. شما برای مشکلات پیش رو مهیا هستید.

«شما واقعاً می توانید کارهایی را انتخاب کنید که به پیشرفتتان کمک می کند.»

اگر زمانی قدرت خود را نادیده گرفته اید، شاید مدتی زمان ببرد تا این واقعیت برای شما آشکار شود؛ اما من به شما قول می دهم این حقیقت دارد. همه ما انتخاب می کنیم چه کسی بشویم. من تشویقتان می کنم. همین امروز شروع به انتخاب کارهایی کنید که موجب پیشرفت و ترقی شما می شود.

- امروز ترسوتر خواهید شد یا شجاع تر؟ انتخاب با شماست.
- امروز پراکنده تر خواهید شد یا متحد تر؟ انتخاب با شماست.
- امروز بیشتریاری بخش دیگران خواهید شد یا فاقد روحیه همکاری؟ انتخاب با شماست.
- امروز بدبین تر خواهید شد یا خوش بین تر؟ انتخاب با شماست.
- آگاهی خود را افزایش خواهید داد یا نه؟
- حلقه دوستان خود را افزایش خواهید داد یا نه؟
- صبورانه در انتظار زندگی خواهید ماند یا نه؟
- تعصب خود را به چالش خواهید کشید یا نه؟
- بخشش را تمرین خواهید کرد یا نه؟
- به دیگران کمک خواهید کرد یا نه؟
- به دیگران اجازه خواهید داد قبل از شما صحبت کنند یا نه؟
- درخواست کمک خواهید کرد یا نه؟

- دیگران را تشویق خواهید کرد یا نه؟

این‌ها و هزاران نمونه دیگر انتخاب‌های شما هستند، بدون استثنا.

«شما واقعاً می‌توانید با حداکثر توانایی‌تان زندگی کنید.»

شاید این عبارت برایتان عجیب باشد، اما رایج‌ترین علت برای عمل نکردن با تمام قوا، کلمه‌ای سه حرفی است: «ش-م-ا». این‌ها را به خودم هم می‌گویم و به همین دلیل می‌توانم با اطمینان کامل به شما بگویم چیزی که در مسیر شماست، به احتمال زیاد به شما مربوط می‌شود.

- شما یگانه کسی هستید که نگران می‌شود؛

- شما یگانه کسی هستید که غوغا برپا می‌کند؛

- شما یگانه کسی هستید که اجازه می‌دهد ترس راهش را به ذهن شما باز کند.

درحالی‌که راه‌حل‌های موجود دست‌نخورده باقی می‌ماند، شما تردید می‌کنید، تزویر می‌کنید، بیش‌ازحد تجزیه و تحلیل می‌کنید، می‌نشینید، غذا می‌پزید، کندی کرش<sup>۱</sup> بازی می‌کنید (فقط یک دور دیگر) و هرچیز دیگری که جزء ضعف‌های شماست.

من نیکی<sup>۲</sup> را بعد از یک رویداد مشتری<sup>۳</sup> دیدم و فوراً فهمیدم که او انسانی واقعی است. پیراهن گل‌گلی با شلوار گل‌وگشاد، و مدل موی راستافاری<sup>۴</sup> که از شقیقه‌ها به سفیدی می‌زد، با جوراب‌های رنگی و کفش‌های تنیس فوق‌العاده صاف، با قد حداکثر پنج فوت که اگر کمی دقت می‌کردید، حتماً متوجه‌اش می‌شدید.

-----  
1. Candy Crush

2. Nikki

3. Client event

4. Rastafarian: آیین راستافاری؛ راستافاریسم فرقه‌ای در جامائیکا است که معتقدند سیاه‌پوستان قوم برگزیده خدا هستند.

به من گفت: «کارلی، این چیزایی که درس می‌دی اصلاً چرت و پرت نیست؛ راست کار خودمه، با همین فرمون برو، باشه؟»

نیکی بلندترین خنده‌ای که می‌توانست سرداد، طوری که خنده‌اش تمام صورتش را پوشاند. در ادامه گفت وگو، متوجه آخرین راه‌حل‌هایی شدم که نیکی در محل کارش مطرح کرده بود.

نیکی گفت: «من همیشه حواسم به روزاییه که کارا خوب پیش نمی‌ره، باید ایمانم را حفظ کنم. درست می‌گم؟»

هرچه بیشتر با نیکی صحبت می‌کردم بیشتر از او خوشم می‌آمد. او زنی عاقل، بذله‌گو، شاد، نکته‌سنج، استثنایی و تأثیرگذار بود.

من و نیکی حدود بیست دقیقه بعد از هم جدا شدیم؛ اما تمام آن شب کلماتش در گوشم زنگ می‌زد. او زنی بود که مسیر را انتخاب کرده بود، صلح و صفا را برگزیده بود و خشنودی و شادی را. اجازه نداده بود فرازونشیب زندگی او را از پا بیندازد. در عوض، آرامش را راهنمای خود در زندگی قرار دارد. در نتیجه اعتقاد و صمیمیت نیکی، گروهش نتایج خوبی به دست آورده‌اند.

آیا نیکی همیشه و هرروز همه‌چیز را درست انجام می‌دهد؟ فکر می‌کنم شما پاسخ این سؤال را می‌دانید. نیکی دقیقاً همان جایی است که باید باشد و دقیقاً کاری را می‌کند که باید بکند و خودش هم این را می‌داند. او هر جا می‌رود، با تشویق دیگران، در حال برطرف ساختن مشکلاتی است که در اطرافش وجود دارد.

می‌دانم تلاش‌های پیش روی ما جدی است؛ واقعاً می‌دانم. می‌دانم این مشکلات می‌توانند مانند خروارها آجر ما را زیر خود له کنند. می‌دانم روزها طولانی و امید ناپایدار می‌شود؛ اما هنوز می‌دانم این واقعیت دارد: هنوز هم



می‌توانیم روزبه‌روز سهم مثبتی داشته باشیم و می‌توانیم بر همه چیز تأثیر مثبت بگذاریم؛ بله، واقعاً می‌توانیم.

«شما واقعاً می‌توانید به دیگران کمک کنید همین کارها را انجام دهند.»

در مه ۲۰۰۸، یکی از دوستانم، کاندولیزا رایس، وزیر امور خارجه وقت آمریکا،<sup>۱</sup> از من خواست یک مؤسسه توانمندسازی زنان در کشورهایی که تحت ظلم و ستم هستند، تأسیس کنم. هردوی ما تصدیق می‌کردیم که فرصت‌های زیادی در آمریکا در اختیار داشتیم و ناگزیر بودیم نیکداران<sup>۲</sup> خوبی باشیم برای درس‌هایی که آموخته بودیم و منابعی که در طول مسیر به دست آورده بودیم.

کاندی،<sup>۳</sup> تنها فرزند یک معلم و یک کشیش، در منطقه‌ای مجزا در جنوب بزرگ شد. هرکدام از ما راهمان را از طریق تلاش مستمر و اندکی شانس پیدا کردیم. با وجود این، زمانی بالغ شدیم که این کشور در حال یافتن آگاهی و بینش درباره معالجه زنان بود. من و او برای آن موقعیت مطلوب شکرگزار بودیم، گرچه خیلی زود واقعه غیرمنتظره بسیار غم‌انگیزی بر ما تحمیل شد.

دو روز بعد از کریسمس ۲۰۰۷، اولین خانمی که رئیس یک دولت دموکراتیک در کشوری با مردم اکثراً مسلمان بود، یعنی بی‌نظیر بوتو،<sup>۴</sup> در پاکستان ترور شد. او یک بار از ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۰ و یک بار هم از ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۶ نخست‌وزیر بود. گرچه برخی او را شخصیتی بحث‌برانگیز به شمار می‌آوردند، در مبارزه برای دموکراسی و حقوق زنان در آن بخش از دنیا بی‌نهایت کارساز بود.

1. Condoleezza Rice

۲. Steward (stewardship) نیکداری، نوعی از اخلاق است که براساس آن مدیریت و برنامه‌ریزی برای استفاده از منابع مختلف باید مسئولانه انجام شود. مفهوم نیکداری را می‌توان در حوزه‌های مختلف محیط زیست، اقتصاد، سلامت، املاک و مستغلات، اطلاعات و... به کار برد.

3. Condi

4. Benazir Bhutto

روز مرگ او، خانم بوتو در مبارزات انتخاباتی پیش رو در کشورش در ماه ژانویه شرکت کرده بود. در پی یک گردهمایی سیاسی در راولپنڈی<sup>۱</sup> پاکستان، به او و همراهانش شلیک شد. تا ساعت شش عصر همان روز او فوت کرده بود. ما تصمیم گرفتیم اجازه ندهیم مرگش بی ثمر باشد.

بدون فوت وقت، کارمندان اداره توسعه بین‌المللی آمریکا<sup>۲</sup> و وزارت امور خارجه ایالات متحده آمریکا<sup>۳</sup> را برای بحث و تبادل نظر جمع کردیم. چیزی که آشکار شد اشتیاق دوجانبه برای عدالت، فرصت و راهبری به نیابت از تمام زنان در سرتاسر دنیا بود. به سرعت شروع کردیم به طراحی راهکارهای ضروری، آموزش‌های حرفه‌ای، دادن وام‌های کوچک، آگاهی‌بخشی جهانی درباره حقوق اولیه زنان و حمایت از زندگی آزادی که مستحق آن بودند. چقدر امید داشتیم که او به همه این‌ها افتخار کند.

سازمان‌های زیادی بودند که کارهای خوبی انجام می‌دادند. به عقیده من، بهترین آن‌ها سازمان‌های محلی بودند که روی جوامع خودشان تمرکز داشتند، اما به قدری کوچک بودند که نمی‌توانستند توجه و سرمایه مورد نیازشان را دریافت کنند؛ بنابراین تصمیم گرفتیم آن‌ها را بالا بکشیم. به لحاظ اداری، تصمیم گرفتیم این کار تلاشی مشترک باشد؛ با آوردن ده نفر از بخش خصوصی و اداره توسعه بین‌المللی و نیز وزارت امور خارجه از بخش دولتی. درباره دریافت‌کنندگان کمک‌های مالی هم سازمان‌ها صحت درخواست‌هایی که هدفشان با جزئیات مشخص شده بود، تأیید می‌کردند.

1. Rawalpindi

۲. US Agency for International Development (USAID). نام دیگر نمایندگی ایالات متحده آمریکا برای توسعه بین‌المللی.

3. US Department of State



مدت کوتاهی بعد از اینکه من و کاندی جزئیات طرح خود را تأیید کردیم، او به واشنگتن دی سی گزارشی رسمی داد:

در دوره‌ای که زنان قله‌های جدیدی را فتح می‌کنند، باید لحظه‌ای توقف کنیم و توجه خود را به زنانی جلب کنیم که جا مانده‌اند. در سرتاسر این کره خاکی، نشانه‌هایی از زنانی می‌بینیم که برای آزادی و عدالت برخاسته‌اند و خواهان فرصت هستند؛ من هم به کاری که ایالات متحده آمریکا برای حمایت از آن‌ها انجام می‌دهد، افتخار می‌کنم. همچنین به شرکای خود برای ابتکارشان در جهت توانمندسازی، آموزش و الهام بخشیدن به زنان در سرتاسر جهان می‌بالم. می‌دانیم فقط با کار گروهی است که در نهایت می‌توانیم برای زنان در جهان تغییر ایجاد کنیم.

کارها همیشه کندتر از آنچه ما امید داریم پیش می‌روند؛ برای اولین سال کامل پس از اعلام رسمی، ما حتی یک دلار هم خرج نکردیم؛ اما اولین مرحله سرمایه‌گذاری مان را افزایش دادیم و آخرین کمک‌های مالی نیز آماده دریافت بود. وقتی عنوان مقاله را در نسخه پیش از چاپ اداره توسعه بین‌المللی آمریکا در اوایل ژوئن ۲۰۰۹ دیدم، خوشحال شدم: «مؤسسه ابتکاریک زن،<sup>۱</sup> اهدای اولین کمک مالی به سازمان‌های زنان در پنج قاره را به طور رسمی اعلام می‌کند.»

مقاله این طور آغاز می‌شد:

مؤسسه ابتکاریک زن، یک ابتکار عمومی / خصوصی یک ساله با هدف توانمندسازی زنان در کشورهای با جمعیت غالباً مسلمان، امروز اهدای اولین کمک مالی خود به مبلغ بیش از ۵۰۰ هزار دلار را به سازمان‌های مردمی در کشورهای آذربایجان، مصر، هند، پاکستان و فیلیپین اعلام می‌کند.

1. One Woman Initiative



کمک‌های مالی این مؤسسه به سازمان‌های متمرکز محلی با برنامه‌های نتیجه‌گرا تعلق می‌گیرد که شرایط را برای دستیابی زنان به حقوق قانونی، مشارکت سیاسی و توسعه اقتصادی فراهم می‌کنند.

من روی جزئیات آن پنج کمک مالی اول با دقت کار کردم و در ذهنم کارهای خوبی را که می‌شد با آن انجام داد تصور می‌کردم. وقتی یک زن، فقط یک زن، توانمند می‌شود، تمام دنیا از منافع آن بهره می‌برند. وقتی آن زن از دانش و آگاهی، منابع و فرصت‌ها، حمایت و آزادی و مراقبت برخوردار می‌شود، قادر است کل خانواده و گاهی یک جامعه بزرگ را رشد دهد. جسارت بخشیدن به ده، صد یا هزار زن، همان کاری که این پنج کمک مالی انجام می‌دهد، به معنی افزایش تعداد نیست، بلکه تأثیر تصاعدی<sup>۱</sup> خواهد داشت. وقتی تمام جمعیت در دهکده‌ها و مناطق مختلف به حمایت‌های گسترده دسترسی داشته باشند، وقتی از آن‌ها برای شرکت در محل‌های کار بومی دعوت شود و اجازه داشته باشند مهارت، نظرو توانشان را عرضه کنند، خب، در چنین سناریویی آثار بعدی می‌تواند بسیار بزرگ باشد.

همان‌طور که به تمام مطالبی که در این کتاب خوانده‌اید می‌اندیشید و زندگی و فرصت‌های خودتان را برای تأثیرگذاری بررسی می‌کنید، ممکن است احساس کنید ضعیف و ناکارآمد هستید؛ همان‌طور که اغلب اوقات احساس می‌کنید قدرتمند و توانایی‌د. هر وقت احساس ضعف کردید، به یک سنگ‌ریزه درون یک حوضچه آرام فکر کنید. سنگ‌ریزه کوچک به سختی با یک صدای آرام «تاپ» وارد آب می‌شود؛ اما از آنجا موج‌های بزرگ و وسیع می‌فرستد. از قرار معلوم، عوامل بی‌اهمیت و جزئی

1. Exponential effect

هم می‌توانند تغییرات چشمگیری ایجاد کنند. اگر فقط یک نفر دریابد که قدرتمند است، اگر فقط به یک نفر موهبت‌های فراوانش را نشان دهند، اگر فقط به یک نفر آموزش دهند که چطور محکم بایستد و سخن بگوید، اگر فقط یک نفر یاد بگیرد که رُیاپردازی کند، آن وقت امواج در سراسر جهان شروع به حرکت خواهند کرد.

«دانستن کافی نیست، باید آن را به کار برد؛ خواستن کافی نیست، باید عمل کرد.»

یوهان ولفگانگ فون گوته<sup>۱</sup>

1. Johann Wolfgang von Goethe

این کتاب مثل هرتلاش ارزنده دیگری، حاصل زحمات گروهی است. من این سعادت را داشتم که در هر قدم از مسیرم در انتشارات تیندیل هاوس<sup>۱</sup>، گروهی عالی در کنارم داشته باشم؛ کسانی که از ابتدا به این پروژه ایمان داشتند.

همچنین، مثل همیشه، همه در مؤسسه شکوفایی استعداد، با انگیزه و کار سخت همراه بودند. هر زمانی که متوقف می شدم به آن ها و زحماتشان فکر می کردم.

همسرم، فرنک، مثل همیشه مشوق و مشاور خردمند بود. نوه هایم، کارا و مورگان، کسانی که وقتی کلمات به سختی روی کاغذ جاری می شد، در خیالم با آن ها حرف می زدم.

و سه تشکرو ویژه از:

اشلی ویرسما<sup>۲</sup>: برای درک عمیق اهداف واژه ها در این صفحات؛

کی سی اندرز<sup>۳</sup>: برای تعهد پرشور در ورود این اندیشه ها به زندگی؛

فرنک سدلز: برای وفاداری و عزم راسخ در حسن انجام کار.

1. House Publishers

2. Ashley Wiersma

3. Casey Enders



**کارلی فیورینا** بنیان‌گذار و رئیس مؤسسه شکوفایی استعداد و سازمان سرمایه‌گذاری‌های کارلی فیورینا<sup>۱</sup> است. این سازمان‌ها با حمایت از رهبرانی که در مؤسسات یا محل کارشان به حل مشکلات مشغول‌اند، با تجهیز آنان با رفتارها، ویژگی‌ها، اصول و ابزارهای موردنیاز برای افزایش ظرفیت‌های رهبری و حل مشکل، بر استعدادهای انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند.

کارلی یک رهبر واقعی است. او سخنوری پرشور و ماهر در حل مشکل و بدعت‌گذار و رهبری ثمربخش است. مأموریت او الهام‌بخشیدن، آماده‌کردن و ارتباط برقرار کردن با افراد و گروه‌ها به منظور شکار فرصت‌ها، مواجهه با چالش‌ها و تسریع اثر مثبت است.

کارلی کارش را به عنوان منشی برای کارگزاری املاک و مستغلات شروع کرد و سرانجام اولین زنی بود که هدایت پنجاهمین شرکت بزرگ آمریکایی از نظر درآمدزایی را به عهده گرفت. در ۱۹۹۹، در خلال بدترین بحران فناوری به مدت ۲۵ سال، از او درخواست شد ریاست هیولت-پاکارد (اچ.پی) را بپذیرد. وقتی کارلی تمرکز شرکت را بر نوآوری و هدایت بازار برگرداند، سود شرکت افزایش یافت، نوآوری و رشد سه‌برابر شد و اچ.پی به یازدهمین شرکت بزرگ در ایالت متحده آمریکا تبدیل شد.

او از زمان ترک شرکت اچ.پی، تلاش خود را وقف جامعه کرد. پیش از تأسیس مؤسسه شکوفایی استعداد، ریاست خیریه گود ۳۶۰ را که بزرگ‌ترین سازمان تولیدی بشردوستانه در جهان است، بر عهده داشت. همچنین،

1. Carly Fiorina Enterprises

مؤسسه فرصت جهانی را نیز که سازمانی مسیحی بوده و میلیون‌ها نفر را از طریق پرداخت وام‌های کم‌بهره از فقر نجات داده است، رهبری می‌کرد. در سال ۲۰۰۸، مؤسسه ابتکاریک زن را با کمک وزیر امور خارجه وقت آمریکا، کاندولیزا رایس، با هدف استخدام و توانمندسازی زنان از طریق افزایش دسترسی به فرصت‌های اقتصادی در آذربایجان، پاکستان، هند و فیلیپین بنیان نهاد.

کارلی فیورینا علاوه بر کتاب *راه خودت را پیدا کن*، کتاب *عبور از چالش* و کتاب *پرفروش نیویورک تایمز*، یعنی *انتخاب‌های سخت را نیز به رشته تحریر درآورده است*.

کارلی و همسرش فرنک در ویرجینیای شمالی، نزدیک خانه داماد و دونوه خود زندگی می‌کنند.

تمرکز کارلی فیورینا بر تقویت مهارت حل مشکل و افزایش تأثیر افراد و گروه‌ها، از تیم مدیران ارشد گرفته تا کارمندان خط مقدم در جامعه و کسب و کار است. در مؤسسه سرمایه‌گذاری‌های کارلی فیورینا، او و گروهش از طریق کارگاه‌های تجربی، مربیگری نفربه‌نفر و گفت‌وگو درباره نکات کلیدی، تجربه و تخصص بی‌نظیرش را به اشتراک می‌گذارند. ما می‌دانیم شما دانش و استعداد لازم برای حل مشکلاتی که با آن‌ها روبه‌رو می‌شوید دارید. با ابزاری که کارلی ابداع کرده و در هر بخش به کار برده است، نه تنها قادر خواهید بود مشکلات امروز خود را حل کنید، بلکه آمادگی پیدا خواهید کرد هر مشکلی را که در آینده سرراحتان سبزمی‌شود، با قدرت بپذیرید.

