

دکتر تینا سیلیگ
مدیر اجرایی مرکز کارآفرینی
دانشگاه استنفورد است
و دوره های متعددی را در
زمینه ی ابتکار، خلاقیت
و نوآوری در دانشکده ی
علوم مدیریتی این دانشگاه
تدریس میکند.
او در سالهای اخیر با نگارش
چند کتاب و اجرای سخنرانیها
و برپایی کارگاههای آموزشی
متعدد گامی بزرگ برای
ترویج نوآوری و کارآفرینی
در سراسر جهان برداشته است.



ای کاش وقتی ۲۰ ساله بودم می دانستم

خلاصت

نوآوری

کارآفرینی

تینا سیلیگ

محمدرضا آل یاسین

ای کاش وقتی ۲۰ ساله بودم می‌دانستم

تینا سیلیگ

مترجم: محمدرضا آل‌یاسین



حق انتشار الکترونیک برای فیدیبو محفوظ است

سرشناسه	: سیلیج، تینا Seelig, Tina
عنوان و نام پدیدآور	: ای کاش وقتی ۲۰ ساله بودم می‌دانستم/نویسنده تینا سیلیج؛ [مترجم] محمدرضا آلیاسین.
مشخصات نشر	: تهران: هامون، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۲۲۸ص. : مصور، جدول؛ ۵/۱۴×۵/۲۱ سم.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۶۵۳۸-۵۶-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: What I Wish I Knew When I Was ۲۰، ۲۰۱۰.
موضوع	: کارآفرینی
موضوع	: خلاقیت
موضوع	: نوآوری
موضوع	: موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده	: آلیاسین، محمد رضا، ۱۳۲۸ - ، مترجم
رده بندی کنگره	: الف ۹۶/س ۹۱۵ HB ۹۱۳۹۲
رده بندی	: ۳۳۸/۰۴

نظر برخی افراد برجسته درباره‌ی این کتاب

کتاب «ای کاش ۲۰ ساله بودم می‌دانستم» یک کیمیا و دُرّ بی‌همتاست و هر اندیشه و عملی که از آن تأثیر پذیرد به بخشی از این کیمیا تبدیل خواهد شد. من در ماه گذشته دهها نسخه از آن را خریداری کرده و به عنوان جایزه به شرکت‌کنندگان در سمینارهایم اهدا کردم. این کتاب حاوی ماجراها و مثالهایی است که تینا سیلیگ هنگام تدریس در دانشکده مهندسی دانشگاه استنفورد(۱) و مرکز کارآفرینی و دانشکده طراحی به آنها تأکید کرده است، هدف این کتاب آزمودن شیوه‌های گوناگون برای تبدیل شدن به چیزی است که در توان شماست.

اوان اوان مکینتاش(۲)

استاد، سخنران و کارشناس برجسته
رسانه‌های دیجیتالی

این کتابی است بزرگ. شاید مثل سایر کتابها سریع آن را بخوانید. اما به طور قطع بارها به آن مراجعه خواهید کرد تا با توسل به افکار و آرمانهای هوشمندانه‌اش با دست پُر به جنگ مشکلات و موانعی که بر سر راهتان قد علم کرده بروید و آنها را از میان بردارید.

جان تامسون

استاد دانشکده مهندسی استنفورد

من گزیده‌ای از این کتاب را به صورت اتفاقی در یک سایت فرهنگی خواندم و حس کردم تمام آن را باید بخوانم. هنگام مطالعه به سختی توانستم کنارش گذارم و به کارهای دیگرم برسم.

جینا دانیل

دانشجوی مرکز کارآفرینی استنفورد

سالگی را فراموش کنید. این همان چیزی است که آرزو می‌کردم همین حالا بدانم. دکتر سیلیگ با نگارش این کتاب افقهای تازه‌ای را به روی دیدگاههای ما می‌گشاید و برای جذب اندیشه‌های بکر، پویا و سازنده یاری و حمایت‌مان می‌کند.

گای کاواساکی(۳)

مؤسس شرکت آل تاپ و نویسنده
کتاب «نظارت بر واقعیت»

اندیشه‌های نبوغ‌آسای این کتاب یاریتان می‌کند طرحها و اهداف خویش را از
نو ترسیم کرده و قابلیت‌هایتان را در حد کمال به انجام رسانید.

استیو کیس (۴)

مدیر و بنیانگذار شرکت امریکن آن‌لاین

این کتاب سرشار از آرمانها، الهامها و اندیشه‌های خلاقه است. مطالعه آن
تلنگری به ذهن و روح شماست تا از حدّ نیروهایی که بالقوه بازدارنده‌اند
بگذرید و با از قوه به فعل رساندن قابلیت‌های خویش شاهد آفرینش طرحها و
عادات تازه و نوین باشید.

جفری مور (۵)

نویسنده کتاب: «عبور از شکاف»

این کتاب حاوی ماجراهای افراد هوشمند، سرزنده و هشیاری است که با
انجام کارهای ابتکاری جهانی نو پدید آوردند. تنها یک مشکل وجود دارد. شما
ناگزیرید دهها نسخه از این کتاب را بخرید و به دیگران هدیه بدهید.

رایان مدسون (۶)

نویسنده کتاب: «پیشرفت عقل»

تقریباً ناممکن است که پس از مطالعه نخستین خط این کتاب قلم و کاغذ به
دست نگیرید و از جریان نیرومند ابداع، ابتکار و اکتشاف نکته‌ای ثبت نکنید، با
توسل به نکات وزین و پر محتوای این کتاب قادر خواهید شد رویاهای عالی و
باشکوه‌تان را متحقق سازید و به کار و زندگی خویش شور و هیجان بخشید.

ساتا کروز سنتینل (۷)

سیلیگ نویسنده‌ای فکور و تیزبین است. عطش وی به کارهای تحقیقاتی او را
واداشت تا کلیه نیروهای نهفته در اعماق وجودش را در راه خلاقیت، نوآوری و
کارآفرینی به کار گیرد. کتابی را که در دست دارید شامل کامل‌ترین و
غنی‌ترین تجربیاتش در این زمینه است. بعلاوه او به موارد مشابهی از زندگی
دوستان، خانواده، دانشجویان و همکارانش نیز اشاره می‌کند.

میامی هرالد(۸)

بسیار اندکند کسانی که مثل تینا سیلیگ تا این اندازه به اندیشه‌های خلاقه بها داده، آنها را در محک تجربه گذاشته و در راه پیشرفت و گشایش زندگی مردم از آنها استفاده کنند. مطالعه این کتاب برای تمام کسانی که به ابتکار و نوآوری می‌اندیشند یک ضرورت است.

دیوید کلی(۹)

این کتاب حاوی ماجرای زندگی افرادی است که به طرزی شگفت‌انگیز بدترین موقعیتها را به فرصتهای مثبت و سازنده تبدیل کردند. این کسان در پرتو ذهن هشیار و کنجکاوشان شناخته‌ها را رها کرده و به استقبال ناشناخته‌ها رفتند، و نهایتاً پلی زدند که آنان را از محدوده الگوهای کهنه و تکراری به قلمرو طرحها و ایده‌های جدید رهنمون کرد.

جان مایرز
دانشجوی دانشکده طراحی استنفورد

فهرست ماجراهای بعضی از مبتکران و کارآفرینان مورد اشاره در این کتاب

نام	صفحه	نام	صفحه
ساندرا كوك	۴۲	ديويد نيلمن	۱۱۶
لينز روتنبرگ	۵۱	كوين ونگ	۱۵۱
ليلا وِلز	۵۲	كيودي تري	۱۵۳
جان استيگل بوت	۵۷	ادو آرو	۱۵۶
آرمن برجيكلي	۶۸	استيو جابز	۱۶۰
دبرا دان	۷۷	پير كلبان	۱۶۴
مايكل برينگ	۸۱	دان كالدروودز	۱۶۷
ديويد راسكف	۸۶	جيني كاواجي	۱۷۹
مير ايمران	۱۰۰	آشويني دوشي	۱۹۹
استيو جابز	۱۱۲	چونگ مون لي	۲۰۵

مقدمه

حدود ده سال است که به عنوان مدیر اجرایی طرح (۱۰) سرمایه‌گذارهای تکنولوژی محور (STVP) در دانشکده‌ی مهندسی استنفورد کار می‌کنم. ما به محققان و مهندسان آموزش می‌دهیم تا نوآوری را در جز جز کار و زندگیشان دخالت دهند. سپس با تأمین منابع و امکانات موردنیاز آنان را برای کارآفرینی در رشته‌ی تخصصی‌شان یاری و حمایت می‌کنیم. اعتقاد داریم آموزش رسمی در دانشگاه‌هایی که هر روز بر تعدادشان افزوده می‌شود کافی نیست. پیشرفت و اعتلای افراد زمانی فراهم می‌شود که در محیط کار و سایر جنبه‌های زندگی از چشم‌اندازی متفاوت به امور بنگرند و به کارهای متفاوت و نوظهور دست بزنند.

طرح سرمایه‌گذارهای تکنولوژی محور انجام تحقیقات علمی و کمک به دانشجویان، اساتید و کارآفرینان را در سراسر جهان هدف قرار داده است. ساعیانه می‌کوشیم دانشجویان ممتاز را یاری کنیم ضمن کسب برتری در رشته‌ی تخصصی‌شان به نوآوری و کارآفرینی نیز گرایش پیدا کنند تا پس از ورود به بازار کار پربازده و کارآمد باشند.

صرفنظر از اینکه افراد چه نقشی دارند و در چه زمینه‌ای فعالیت می‌کنند، بهره‌مندی از نگرش نوآوری مفتاح رمز و کلید حل و فصل مسایل است؛ خواه مسایل ساده و پیش افتاده‌ای که هر روز با آن دست به گریبان هستیم، و خواه بحرانهای جهانی که رهایی از آن مستلزم توجه و تلاش همه‌ی مردم جهان است. به بیانی دیگر کارآفرینی شامل طیف وسیعی از مهارت‌های زندگی است؛ از مدیریت و سازماندهی گرفته تا مذاکره، نوآوری و تصمیم‌گیری.

من در انستیتو هاسویلاتر (۱۱) وابسته به دانشگاه استنفورد، که به اختصار دانشکده طراحی (۱۲) نامیده می‌شود نیز تدریس می‌کنم. در این دانشکده یک دوره‌ی آموزشی ضمن تحصیل ارائه می‌شود تا دانشجویان رشته‌های مختلف نظیر پزشکی، مهندسی و بازرگانی آنچه را که آموخته‌اند از منظر نوآوری ببینند و کارآفرینی را به فرایند رشدی ژرف و پرمعنا بدل کنند.

تمام ماجراهایی که در این کتاب به آنها اشاره می‌کنم در کلاسهای دانشگاه استنفورد اتفاق افتاده است؛ همچنین از تجربیات گذشته‌ام به عنوان محقق، کارآفرین، مشاور مدیریت، استاد، نویسنده نیز تأثیر پذیرفته است. شماری از داستانها نیز مربوط به کارآفرینان، مخترعان، هنرمندان و دانشگاهیان در زمینه‌های مختلف است. البته در این راستا بخت و اقبال پیوسته با من یار بود. زیرا اغلب با افرادی کنجکاو و پرس‌وجوگر سروکار داشته‌ام که با به چالش کشیدن مفروضات، دید قالبی و الگوهای نادرست نهفته در ضمیرشان کارهای چشمگیری انجام داده و مشتاقانه مایل بوده‌اند ماجرای شکستها و

موفقیت‌هایشان را با دیگران در میان گذارند. بسیاری از افکار و آرمانهایی که در این کتاب می‌خوانید به‌طور دقیق با مطالبی که در مراکز رسمی آموزشی تدریس می‌شود در تضاد و تقابل است. زیرا اصولی که در مدارس و دانشگاه‌ها به آنها اشاره می‌شود با اصولی که خارج از فضای آموزشی با آنها سروکار داریم تفاوت چشمگیری دارد. این دوگانگی عامل و مسبب همان تنش‌هایی است که افراد پس از فارغ‌التحصیلی و پیوستن به بازار کار با آن مواجه می‌شوند. حال این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان بر روی این شکاف پل بست و با استفاده به آنچه در فضاهای آموزشی تعلیم داده می‌شود به جنگ مشکلات واقعی رفت و از این مصاف سربلند بیرون آمد. گرچه این کاری به غایت دشوار است اما با ابزار مناسب و نگرش صحیح‌شدنی است.

ذهن ناهشیار را می‌توان به کامپیوتری تشبیه کرد که بعضی از داده‌های آن نادرست است. و مطالعه‌ی این کتاب مجالی است شگفت تا گرایشهایی را که نسبت به زندگی دارید دقیق‌تر بنگرید و از شر بسیاری از الگوهای معیوب گذشته که در ژرفای وجودتان ریشه دوانده رها شوید. آنگاه خواهید دید که روابطتان با مردم، ایده‌ها و اشیا معنایی یکسره متفاوت پیدا خواهد کرد. در مقام مربی نوآوری و کارآفرینی به تجربه دریافته‌ام که این افکار و آرمانها برای افرادی که در محیط‌های دینامیک و پویا کار می‌کنند ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. زیرا اوضاع و شرایط در چنین فضاهایی به سرعت تغییر کرده و افراد به ناچار باید بدانند چگونه فرصتها را شناسایی کرده، اولویتها را تغییر داده و اندیشه‌های نو و آرمانهای تازه را بیازمایند. به همین دلیل این نقطه‌نظرها برای افرادی که مایلند انسان کارآمدی باشند و از تمام توانایی‌های خود بهره ببرند گنجینه‌ای به راستی ارزنده است.

در تمام فصل‌های این کتاب ماجراهایی از افراد و موقعیتهای مختلف برایتان نقل می‌کنم، از تجربیات دانشجویان تازه فارغ‌التحصیل گرفته تا تجربیات افراد شاخص و نامدار در زمینه‌های مختلف. امیدوارم این ماجراها به‌سان چراغی فراراهتان در وادی ظلمات قرار گرفته و با پرتو روشن خود راه درست را نشان‌تان دهد. به هر حال هدف این کتاب آن است عینکی را در اختیارتان قرار دهد تا از پشت آن به مسایلی که هر روز دامنگیرتان می‌شود بنگرید؛ آن باورهای ژرف کانونی و مرکزی را که علت اصلی مشکلات شماست و نمی‌گذارد از زوایای مختلف به هر چیز بنگرید کشف کنید؛ استدلالهای معمول و متداول‌تان را زیر سؤال ببرید و اصول و قواعد حاکم بر زندگیتان را از نو ارزیابی کنید. گرچه این مسیر همیشه نتیجه مشخصی ندارد. با وجود این مطالعه‌ی ماجراهای افرادی که به قلمروهای ناشناخته مشابهی گام نهاده‌اند، تنش‌مان را به هیجان و چالشهای پیش رویمان را به فرصت مبدل

خواهد کرد. ضمناً برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد دانشکده طراحی و
انستیتو هاسویلاتر دانشگاه استنفورد می‌توانید به وب‌سایت زیر مراجعه کنید:
<http://dschool.stanford.edu>
همچنین برای مشاهده هزاران تصویر درباره نوع‌آوری و کارآفرینی به
وب‌سایت <http://ecorner.stanford.edu> مراجعه کرده و کلمه (Tournament) را
جستجو کنید.

فصل ۱: یکی بخر، دو تا ببر

اگر به شما پنج دلار پول و دو ساعت وقت بدهند و بخواهند با این سرمایه‌ی محدود و زمان اندک پول در بیاورید چه می‌کنید؟ من این تمرین را در یکی از کلاسهایم در دانشگاه استنفورد به دانشجویانم دادم. آنان را به چهارده گروه تقسیم کردم و پакتی را حاوی پنج دلار سرمایه‌ی اولیه در اختیارشان گذاشتم. تأکید کردم برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هر چقدر که مایلند وقت بگذارند. اما به محض باز کردن پاکت تنها دو ساعت وقت دارند برای کسب درآمد تلاش کنند. آنان از بعدازظهر چهارشنبه تا عصر یکشنبه وقت داشتند این تمرین را به پایان برسانند. عصر یکشنبه هر تیم می‌بایستی با ارسال اسلاید توضیح می‌داد چه کارهایی انجام داده و بعد از ظهر دوشنبه سه دقیقه وقت داشت نتیجه‌ی پروژه‌اش را در کلاس توضیح دهد. این تمرین اعضای تیم را ترغیب می‌کرد فرصتها را شناسایی کرده، مفروضات را به چالش کشیده و با توسل به ذهن خلاقه خویش و کمترین منابع و امکانات کارآفرینی کنند.

شما اگر به جای آنان بودید چه می‌کردید؟ وقتی این پرسش را در میان جمع و یا گروهی مطرح می‌کنم اغلب فردی با صدای بلند می‌گوید: «بلیط بخت‌آزمایی می‌خرم.» که با شلیک خنده‌ی حضار توأم می‌شود. این اظهارنظر اغلب از جانب افرادی است که مایلند در ساحل امن و آسایش باقی بمانند و بدون بذل مساعی و تلاش از باغ زندگی ثمره بگیرند. شماری دیگر نظرشان این است که با این پنج دلار وسایل کارواش و یا دکه‌ی فروش لیموناد خریداری کنند. این گزینه مختص افرادی است که قصد دارند ظرف دو ساعت پول توجیبی‌شان را به دست آورده و به همین آب باریکه قناعت کنند. اما اغلب دانشجویان من از استانداردهای معمول و متداول پافراثر نهاده و با گذشتن از فیلتر پیش‌فرضها و دید قالبی به جستجوی تجربه‌های تازه برآمدند، تن به ماجرا سپردند و نهایتاً با دسترسی به دنیایی از امکانات ارزشمندترین دستاوردها را آفریدند.

لابد می‌پرسید چگونه این کار میسر شد؟ بد نیست بدانید تیمی که بیشترین پول را به دست آورد از پنج دلار سرمایه‌ی اولیه استفاده نکرد، افراد تیم به این نتیجه رسیدند که استفاده از این سرمایه اندک نحوه‌ی برخورد با مسایل را محدود می‌کند. برای ارزیابی این مسأله در طیفی فراگیر و گسترده از خود پرسیدند: «چگونه می‌توانیم با دست خالی و یا کمترین بضاعت پول درآوریم؟» من در نخستین جلسه کلاس به آنان گوشزد کردم که ذهن باید دانش و آگاهیهای گسترش‌یافته به دست آورد تا بتواند آنچه را که موردنیاز آدمی است و باید تولید شود فراهم سازد. به همین دلیل با توصیه من نخست ذهن‌شان را از انبارسازی پیش‌فرضها و الگوهای قدیمی و بازدارنده که در

ژرفای وجودشان ریشه دوانده بود آزاد ساختند. سپس در پرتوی استعداد و اندیشه‌ی خلاقه‌شان به شناسایی مسایلی پرداختند که سالها دامنگیر افراد بود و هیچ‌کس تا به حال ریشه‌یابی‌شان نکرده بود.

به هر حال تیم‌های برنده پس از شناسایی و رفع موانع توانستند بیش از ۶۰۰ دلار سود کنند، و متوسط سودشان با توجه به پنج دلار سرمایه‌ی اولیه ۴۰۰۰ درصد شد. اگر عدم توانایی سایر تیم‌ها را برای استفاده از سرمایه‌ی اولیه‌شان در این محاسبه لحاظ کنید، می‌توان برگشت مالی آنان را بی‌نهایت برآورد کرد.

راز موفقیت چشمگیرشان چه بود؟ پاسخ آن است که این تیم‌ها برای کسب معاش با اتکا به قوه خلاقه خویش کوشیدند مرزهای جدیدی را در نوردند و کارهای تازه و نوظهور انجام دهند. به طور مثال یک گروه مشکل متداول صف‌های طویل و خسته‌کننده را که روزهای تعطیل پشت در رستورانها تشکیل می‌شد شناسایی کرد و تصمیم گرفت با کمک به افرادی که مایل نبودند در این صف‌ها بایستند پول درآورد. به همین دلیل اعضای تیم با تشکیل گروه‌های دوفره در چند رستوران مختلف، نوبت رزرو کردند و وقتی نوبت‌شان نزدیک می‌شد، آن را به قیمت ۲۰ دلار به افرادی که برای ایستادن در صف رغبت نداشتند می‌فروختند.

این افراد در پایان روز به نتایج جالب توجهی رسیدند. نخست دریافتند که هم گروهی‌های دخترشان در فروش نوبتها کارآمدترند؛ به همین دلیل در شیوه کارشان تجدیدنظر کردند. قرار شد پسرها در سطح شهر در رستورانهای مختلف نوبت رزرو کنند، و دخترها این نوبتها را به مشتریان بفروشند. همچنین دریافتند که این ابتکار در مورد رستورانهایی که برای اطلاع‌رسانی از دستگاه پیجر (۱۳) استفاده می‌کنند بازده بیشتری دارد. آنان می‌توانستند پیجرهایی را که نوبتش فرامی‌رسید با پیجرهایی که در اختیار مشتریان بود عوض کنند. این شیوه کار از دو جهت خوب و مفید بود. نخست اینکه مشتریان در ازای خرید نوبت ابزاری ملموس دریافت می‌کردند، و دوم اینکه پیجرهایی را که اعضای گروه از مشتریان دریافت می‌کردند، پس از نزدیک شدن نوبت‌شان به افراد بعدی می‌فروختند.



تیم دوّم راهکار ساده‌تری ابداع کرد. آنان با استقرار دکه‌ای در جلوی سالن اجتماعات دانشگاه به دوچرخه‌سواران عبوری پیشنهاد می‌کردند که باد لاستیک دوچرخه‌شان را رایگان کنترل کنند و اگر لاستیکها به باد بیشتری نیاز داشت در ازای دریافت یک دلار این کار را انجام دهند. نخست فکر کردند که شاید این کار سو استفاده از دانشجویان محسوب شود. زیرا دانشجویان به سهولت می‌توانستند به پمپ‌بنزینی در آن حوالی مراجعه کرده و این خدمات را دریافت کنند. در عین حال اعضای تیم پس از چند سرویس‌دهی دریافتند که دانشجویان از این ابتکار عمل راضی و خشنودند. گرچه تنظیم باد لاستیکهای دوچرخه‌کاری پیش پا افتاده بود، و دوچرخه‌سواران می‌توانستند در آن حوالی این خدمت را رایگان دریافت کنند. با وجود این بزودی معلوم شد که سرویس‌دهی‌شان بسیار مفید و رضایتبخش است. این دانشجویان پس از گذشت یک ساعت از مدت دوساعته‌شان تصمیم گرفتند از گفتن قیمت ثابت یک دلار خودداری کرده و میزان دستمزد را به‌عهده مشتری بگذارند. با این

ابتکار عمل تازه درآمده‌شان سیر صعودی پیدا کرد. زیرا عدم تعیین مبلغ خاص فروتنی‌شان تلقی می‌شد و مراجعه‌کنندگان را برمی‌انگیخت مبلغ بیشتری بپردازند. افراد این گروه، و نیز گروهی که به رزرو کردن رستوران اشتغال داشتند با تجربیات بسیار ارزشمندی روبه‌رو شدند. بازخوردهای مشتریان و تغییرات کوچک ناشی از آن بازده کارشان را چند برابر کرد.

اعضای دو گروه مذکور نه تنها موفق شدند بدون سرمایه و بضاعت کافی چندصد دلار سود ببرند، بلکه ابتکار عمل‌شان به شدت همکلاسی‌هایشان را تحت تأثیر قرار داد. گروهی که با تبدیل پنج دلار به ششصد و پنجاه دلار، بیشترین پول را به دست آورد سرمایه‌ی اندک اولیه را از زاویه‌ای کاملاً متفاوت مشاهده کرد. زیرا آنان به جای استفاده از پنج دلار سرمایه‌ی اولیه و مهلت دو ساعته به عنوان ارزشمندترین منابع، سه دقیقه وقتی را که می‌بایستی در خلال آن نتیجه کارشان را در برابر استاد، دانشجویان و نمایندگان شرکتها عرضه کنند مهم‌ترین منبع تلقی کردند. آنان تصمیم گرفتند این سه دقیقه را به شرکت‌هایی که قصد داشتند دانشجویان کلاس را استخدام کنند بفروشند. برای این منظور یک فیلم تبلیغاتی سه دقیقه‌ای برای نمایندگان آن شرکتها تهیه کرده و در طول مدتی که قرار بود گروهها نتیجه کار پروژه‌شان را توضیح دهند آن را به نمایش گذاشتند، این فکر بکر به ذهن اعضای سایر گروهها خطور نکرده بود.

یازده گروه بعدی برای تحصیل درآمد برنامه‌های هوشمندانه‌ای را به کار گرفتند به طور مثال راه‌اندازی یک دکه‌ی عکاسی در مراسم‌ها و یا فروش نقشه‌هایی که محل رستورانها در آن با مایک مشخص شده بود. این نقشه برای والدینی که آخر هفته برای دیدار فرزندانشان به این شهر دانشجویی می‌آمدند مفید و راهگشا بود؛ یکی از گروهها هم تعدادی چتر تهیه کرد تا آن را در روزهای بارانی به اهالی سانفرانسیسکو بفروشد. اما از بخت بد هوا در تمام روزهای هفته آفتابی شد و در نتیجه چترها روی دست‌شان ماند. یک گروه دکه‌ی فروش لیموناد و گروه دیگر در پارکینگی متروکه کارواشی را راه‌اندازی کرد. اما برگشت مالی‌شان نسبت به سایر گروهها کمتر بود.

من «تمرین پنج دلاری» را یک موفقیت آموزشی بزرگ به‌شمار آوردم. زیرا به دانشجویان بخت آن را داد تا همه چیز را از منظر ابتکار و نوآوری ببینند. البته از جهتی انتظارم را برآورده نکرد. زیرا هیچ‌گاه نمی‌خواستم این مفهوم را به دانشجویان منتقل کنم که کارآفرینی تنها با سود مالی ارزیابی می‌شود. به همین دلیل در تمرینات بعدی جنبه مالی تمرین را حذف کردم. به جای دادن پنج دلار به هر گروه پакتی را در اختیارشان گذاشتم که حاوی ده گیره‌ی کاغذی بود؛ به اعضای هر گروه گفتم چهار ساعت وقت دارند با استفاده از این گیره‌ها در حد ممکن کارآفرینی کنند. لابد می‌پرسید چگونه این ایده‌ی خلاقه به ذهنم رسید. از ماجرای زندگی کایل مک‌دونالد الهام گرفتم. او کارش

را با یک گیره قرمز آغاز کرد و آنقدر به دادوستد ادامه داد تا توانست خانه‌ی موردعلاقه‌اش را خریداری کند. دیدگاه متفاوت و پشتکارش موانع را از میان برداشت و موجبات این هدف را میسر ساخت. کایل برای پیگیری گام به گام اهداف و ثبت پیشرفت‌ش وب‌لاگی را طراحی کرد. او نخست یک گیره کاغذی را با خودکار عوض کرد، سپس خودکار را با دستگیره در، و در مرحله بعد دستگیره را با اجاق گاز. با ادامه‌ی این روند ارزش اقلام بالا رفت. به‌طوری‌که ظرف یکسال خانه‌ای را که حتی در خواب و خیالش هم نمی‌گنجید خریداری کرد. من در قیاس با کایل که کارش را تنها با یک گیره کاغذی آغاز کرد، پس از دادن ده گیره به هر یک از دانشجویانم حس کردم فردی سخاوتمندم. تمرین در یک صبح پنجشنبه آغاز، و قرار شد سه شنبه هفته بعد نتایج اعلام شود.

صبح شنبه بسیار نگران بودم. می‌ترسیدم نتایج کارم درست از آب درنیاید و اسباب سرافکندگی‌ام شود. هر یک از گروه‌های دانشجویی، کارآفرینی به وسیله‌ی گیره‌های کاغذی را از چشم‌اندازی متفاوت نگریست و برنامه‌ای جداگانه برایش طراحی کرد. یکی از گروه‌ها گیره را واحد پول جدید به شمار آورد و تصمیم گرفت در حد توان و امکان گیره‌های کاغذی بیشتری جمع‌آوری کند. گروه دیگر به فکر افتاد رکورد بلندترین زنجیر گیره‌ای را - که تا آن زمان ۲۲ مایل ثبت شده بود - بشکنند. آنان برای این منظور تمام دوستان و هم‌اتاقی‌هایشان را به یاری طلیدند و با کوهی از گیره‌های کاغذی متصل به هم در کلاس حاضر شدند. از قرار معلوم دانشجویان مستقر در خوابگاه‌ها تحت‌تأثیر این پروژه خیال‌انگیز چنان به وجد آمدند که تصمیم گرفتند به هر قیمتی حتی اگر از موعد ارائه تمرین هم بیشتر طول بکشد این رکورد را بشکنند. گرچه آنان موفق به انجام این کار نشدند. اما این پروژه نیروی محرکه عظیمی را در آنان بسیج کرد.

یکی از گروه‌ها طرحی را ارائه کرد که موجب سرگرمی بعضی افراد و عصبانیت برخی دیگر شد. این گروه با به نمایش گذاشتن فیلمی کوتاه ویدیویی که با آهنگی از گروه معروف پسران بد (Bad Boys) توأم بود نشان داد که می‌توان با این گیره‌ها قفل درها را دستکاری و در اتاقها را باز و اقلامی نظیر موبایل، عینک آفتابی و کامپیوتر را سرقت کرد. این کار به مذاق من خوش نیامد و آشفته و به هم ریخته‌ام کرد. اعضای گروه پس از پی بردن به تکرر خاطرم گفتند تنها قصد داشتند شوخی کنند و آنگاه فیلم دیگری حاوی پروژه اصلی‌شان را به نمایش گذاشتند. آنان چندگیره کاغذی را با یک تابلوی تبلیغاتی معاوضه و پس از نصب آن در زیرش دکه کوچکی نزدیک به یک مرکز خرید دایر کردند. بر روی تابلو نوشته شده بود: «مینی فروشگاه دانشجویان استنفورد: یکی بخر، دو تا ببر.» تعداد مراجعه‌کنندگان باورنکردنی بود. آنان کارشان را با حمل کیسه‌های سنگین مشتریان فروشگاه آغاز کردند؛ مدتی هم ضایعات قابل بازیافت یک فروشگاه لباس را جمع‌آوری می‌کردند، و در

آخرین روز با تشکیل یک جلسه‌ی مشاوره بانویی را که در کسب و کارش به راهنمایی نیاز داشت یاری کردند. حق مشاوره‌شان سه دستگاه مانیتور کامپیوتر بود که آن خانم دیگر نیازی به آنها نداشت.

در خلال این سالها به گروههای دانشجویی تکالیف مشابهی دادم. با این تفاوت که مواد اولیه از گیره‌های کاغذی به کاغذهای برچسب‌دار، نوارهای لاستیکی و بطری‌های آب تغییر کرد و نتایج این تمرینها برای من و نیز برای دانشجویان بسیار غیرمنتظره و حیرت‌انگیز بود. زیرا آنان در مدت زمانی بس کوتاه و با امکاناتی بسیار ناچیز دستاوردهای خارق‌العاده‌ای آفریدند. به طور مثال گروهی از دانشجویان کارش را تنها با یک بسته کاغذ برچسب‌دار آغاز کرد که سرانجام به تشکیل یک گروه موسیقی انجامید؛ گروهی دیگر در چند رشته عملیات درباره‌ی جلوگیری از بروز بیماریهای قلبی به عموم مردم آگاهی داد؛ و شماری دیگر از شاگردانم با تهیه‌ی یک آگهی بازرگانی تحت عنوان: «از برق بکش» درباره‌ی ضرورت جلوگیری از اتلاف انرژی اطلاع‌رسانی کردند. این تمرینها نهایتاً در ابعاد گسترده‌تر به صورت «مسابقات نوآوری» درآمد و صدها گروه از سراسر جهان در آن شرکت کردند. در تمام موارد شرکت‌کنندگان از رقابتها به عنوان ابزاری برای تغییر دیدگاهشان بهره برده، و فرصتها را در حیات خلوت خانه‌شان شناسایی کردند. این آگاهی جدید و این بیداری تازه امکانات تازه‌ای را پیش رویشان قرار داد؛ حس کردند می‌توانند مرزهای جدیدی را در زندگی در نوردند و با آفرینش چیزهای ارزشمند از هیچ چیز، تغییری بزرگ پدید آورند. در اینجا بد نیست برداشتهایمان را از تمرینهای فوق به اتفاق مرور کنیم. زیرا این نکات وزین و پراهمیت هستند و نباید آنها را ناچیز انگاشت.

نخست این که فرصتها حد و مرزی ندارند. کافی است در هر مکان به دور و اطرافتان نظری بیفکنید و مسایلی را که چشم انتظار حل و فصل هستند شناسایی کنید. بعضی از آنها مانند رزرو میز در رستوران و یا بادرزن لاستیکهای دوچرخه کوچک و پیش پا افتاده‌اند. اما شماری دیگر مشکلاتی است که چون ابری سیاه بر سراسر جهان سایه افکنده است. وینوزخوسلا، یکی از بنیانگذاران شرکت مایکروسیستم در این زمینه گفته نغز و جالبی دارد. وی می‌گوید: «هر چه مسأله بزرگتر باشد، فرصت ناشی از آن نیز بزرگتر است. هیچ‌کس به فردی که گره از مشکلی باز نمی‌کند پول نمی‌دهد.» دوم، صرف‌نظر از ابعاد هر مسأله راههای خلاقه‌ای وجود دارد که به شما امکان می‌دهد با توسل به منابع و ابزارهایی که از پیش در دست‌رستان است آنها را حل و فصل کنید. فراموش نکنید که هر فرصت مسأله‌ای است در جامه‌ی مجهول و مبدل. وقتی با مشکلی روبه‌رو هستید، در واقع فرصتها پایه‌پای شما حرکت می‌کنند تا به سادگی به چنگ‌شان آورید و شما بیشتر اوقات ندانسته دست‌رَدّ به سینه‌شان می‌زنید. بر این اساس کارآفرین فردی

است که گوش به زنگ برخورد با مسائل است تا از دل آن فرصتها را بیرون بکشد. سپس با یافتن راههای خلاقه از این فرصتها در جهت تحقق اهدافش سود ببرد. بیشتر مردم طوری با مشکل روبه‌رو می‌شوند که گویی کلافی سردرگم است. مدارهای ذهن این کسان انباشته از ناممکن‌هاست. به همین دلیل هرگز راه‌حلهایی را که دست به سینه در برابرشان ایستاده نمی‌بینند. سوم، ما اغلب مشکلات را بسیار دشوارتر از آنچه هست برآورد می‌کنیم. وقتی چالشی ساده مانند کسب درآمد در دو ساعت مطرح می‌شود بسیاری از افراد تحت تأثیر اندیشه‌های منفی که برحسب عادت از سرشان می‌گذرد و برنامه‌ریزی‌هایی که از سالهای اولیه‌ی حیات در ذهن‌شان ثبت و ضبط شده پاسخهای مشابه و معمول ارائه می‌کنند. هرگز درصدد نیستند افق‌های تازه‌ای را به روی دیدگاه‌های خود بگشایند و درباره مسایل از زوایای مختلف و جهات گوناگون تعمق کنند. از این واقعیت غافلند که اگر چشم‌بندهایی را که بر چشم‌هایشان نهاده‌اند بردارند با دنیایی از منابع و امکانات روبه‌رو خواهند شد. دانشجویان فعال در کلاس کارآفرینی من این واقعیت را با تمام وجود درک کردند. دانستند که بی‌پولی و افلاس هیچ دلیل موجه و قابل قبولی ندارد. زیرا همواره مشکلی جلوی رویشان است که برای حل شدن لحظه شماری می‌کند.

تمرینهایی را که در این فصل ملاحظه کردید شماری از تمرینهای دوره‌ی کارآفرینی و نوآوری است که من در دانشگاه استنفورد تدریس‌شان می‌کنم. هدف نهایی این تمرینها تأکید بر این نکته است که مسایل فرصتهایی را برای ابداع راه‌حلهای خلاقه در دسترس‌مان قرار می‌دهد. من نخست به خلاقیت فردی توجه می‌کنم، سپس ذهنم را به خلاقیت گروهی معطوف می‌سازم و نهایتاً خلاقیت و نوآوری را در سازمانهای بزرگ مرکز توجه قرار می‌دهم. همچنین شاگردانم را نخست با مسایل کوچک روبه‌رو می‌کنم و به‌تدریج بر شدت چالشها می‌افزایم. در دل این کنشها و واکنشها درسهای ارزشمندی نهفته است. در خلال این دوره آموزشی به‌تدریج گرایشهای ذهنی دانشجویان تغییر یافته و به این نکته ایمان می‌آورند که برای هر مشکلی راه حلی وجود دارد؛ و سرانجام ظرفیت روحی‌شان آنقدر دامنه‌دار می‌شود که می‌توانند دشوارترین موانع بر سر راهشان را به تخته پرش مبدل کرده و به ناممکن‌ترین آرمانها و اهداف جامه‌ی عمل بپوشانند.

همان‌گونه که می‌دانید دانش‌آموزان در مدرسه به صورت انفرادی ارزیابی می‌شوند و نمرات‌شان روی منحنی برآورد می‌گردد. در نتیجه برنده شدن هر فرد با باخت فرد دیگر مترادف است. متأسفانه این ارزیابی تنبلی را با خط‌مشی شرکتها و سازمانها به کلی تفاوت دارد. در خارج از فضای آموزشی افراد به اتفاق در مجموعه‌ای کار کرده و اهداف واحدی را دنبال می‌کنند و موفقیت گروه به مفهوم موفقیت یکایک اعضای آن است. به همین دلیل در

دنای کسب و تجارت، شرکت‌های کوچک از بطن شرکت‌های بزرگتر پدید می‌آیند. استاد در کلاس وظیفه دارد اطلاعاتی را به شاگردان ارائه کند. در کلاس بسته و صندلی‌ها به زمین می‌خکوب شده است؛ شاگردان موظفند به استاد چشم بدوزند و سخنانش را به طور دقیق یادداشت کنند. زیرا یقین دارند دیر یا زود این مطالب در امتحانات پرسش می‌شود. به شاگردان توصیه می‌شود مطالب خاصی از کتاب را مطالعه کرده و بدون به چالش کشیدن استاد آن را فراگیرند. این روند پس از فارغ‌التحصیلی نیز ادامه پیدا می‌کند. با این تفاوت که افراد استاد خود هستند؛ باید بررسی کنند و ببینند چه چیزهایی را باید بدانند، اطلاعات را از کجا به دست آورده و چگونه آن را به خاطر بسپارند. در حقیقت زندگی واقعی شما به منزله امتحانی است که می‌توانید برای پاسخ به پرسش‌هایش از تمام کتابها استفاده کنید. تمام درها و دروازه‌ها به رویتان گشوده است تا با توسل به منابع و امکانات نامحدود مسایل شغلی و خانوادگی‌تان را حل و فصل کنید. کارلوس ویگنولو (Carlos vignolo) استاد عالی‌رتبه‌ی دانشگاه شیلی روزی به من گفت: «قویاً به دانشجویان توصیه می‌کنم با بدترین استادان کلاس بگیرند. زیرا با انجام این کار برای زندگی آینده‌شان که مربی با استعدادی برای نشان دادن مسیر درست در دسترس‌شان نیست آماده می‌شوند.»

امروزه امتحانات در مراکز آموزشی چهار گزینه‌ای است که دانشجو باید یکی از آنها را به عنوان پاسخ درست علامت بزند. در حالی که در خارج از فضای آموزشی و در بیشتر موارد درست عکس این وضعیت اتفاق می‌افتد. گاه برای یک پرسش چند پاسخ متفاوت وجود دارد که هر کدام در شرایطی خاص درست می‌باشد. بعلاوه در خارج از محیط آموزشی شکست امری کاملاً محتمل است. چالش جوهر و خمیر مایه زندگی و شکست جزئی از فرایند یادگیری به شمار می‌آید. همان‌گونه که توسعه در هر زمینه مستلزم آزمون و خطاست؛ زندگی نیز مملو از حرکت‌های نادرست و لغزشهای اجتناب‌ناپذیر است. شاه کلید موفقیت تنها زمانی از آن شماست که بتوانید از دل این تجربیات نکات مفید و راهگشا را بیرون بکشید و با این آگاهی جدید جریان تازه‌ای ایجاد کنید. برای غالب مردم، دنیا در قیاس با کلاس درس رویکردی کاملاً متفاوت است. زیرا پاسخی درست که به کسب امتیاز منجر می‌شود وجود ندارد. هزاران گزینه‌ی خرد و کلان گیج و سردرگم‌تان می‌کند. بسیاری از اوقات خانواده، دوستان و همسایه‌ها توصیه می‌کنند چه کنید و چه راهی در پیش گیرید. اما این وظیفه شماست که همه چیز یک موقعیت را در نظر گرفته، همه عوامل را سبک و سنگین کرده و تصمیمی بگیرید که از هر جهت بهترین پاسخگوی موقعیت‌تان باشد. به هر حال زندگی مملو از فرصتهایی است که می‌توانید هر یک را در محک سنجش گذاشته و در راستای کامیابی و سربلندی‌تان از آنها استفاده کنید. برای اینکه در مصاف با این چالشها سالم و

سرافراز بیرون آید ضرورت دارد از هر تجربه درسی بیندوزید، اصلاح مسیر کنید و با استقامت و مداومت به قابلیت‌های نهفته در اعماق وجودتان مجال ظهور و بروز دهید.

فصل ۲: سیرک وارونه

چرا بسیاری از ما در زندگی روزمره مان موانع را فرصت به شما نمی‌آوریم؟ چرا گروه‌هایی که پیش از این به آنها اشاره شد برای غلبه بر محدودیتهای ذهنی‌شان محتاج تکالیف درسی بودند؟ اصولاً هیچ‌گونه محدودیتی برای آنچه می‌توانیم باشیم، عمل کنیم و فراهم آوریم وجود ندارد. محدودیت صرفاً زائیده‌ی باورهای نادرست است. از بدو تولد در گوش‌مان زمزمه کرده‌اند هنگام برخورد با مشکلات ناله و گلایه سر داده و از رویارویی با آنها بپرهیزیم. چندی پیش در جلسه سخنرانی برای جمعی از مدیران اجرایی فیلم کوتاهی از مسابقات نواوری را به نمایش گذاشتم. بعد از ظهر همان روز یکی از مدیرانی که در جلسه سخنرانی‌ام حضور داشت نزد آمد و با لحنی تأسف بار گفت: «ایکاش می‌توانستم به مدرسه بازگردم و پس از مقابله با مسایلی که به آن اشاره کردید قوه خلاقه‌ام را شکوفا کنم.» نگاه معنی‌داری به او انداختم و گفتم: «دوست من ما هر روز در زندگی‌مان با موانعی دست به گریبانیم که هر یک می‌تواند قوه تخیل‌مان را به چالش کشیده و آن را تقویت کند.» متأسفانه او به این نکته توجه نداشت که این مفاهیم به سادگی با کار و زندگی در ارتباط است. تصور می‌کرد تکالیف من تنها می‌تواند در فضای کنترل شده دانشگاهی اتفاق بیفتد. و پرواضح است که این طرز تلقی پنداری باطل بیش نیست. آری ما می‌توانیم هر روز خود را به چالش بکشیم؛ از چشم‌اندازهای متفاوت به اوضاع و شرایط بنگریم و مسایل را از زوایای مختلف و جهات گوناگون بررسی کنیم. هر چقدر با مشکلات بیشتری دست و پنجه نرم کنیم مهارت و اعتماد به نفس بیشتری یافته و بهتر می‌توانیم مسایل را فرصت به شمار آوریم.

شاید بتوان گفت که نگرش درست بزرگترین عاملی است که می‌تواند ما را در تحقق اهداف و رؤیاهایمان یاری کند. مطالعه‌ی زندگی نوع آوران واقعی گواه بر این مدعاست که آنان هنگام برخورد با موانع بر تمام مفروضات از پیش تعریف شده در ذهن‌شان خط بطلان کشیده و مستقیم و بی‌واسطه با آنها مقابله کردند. برای نمونه می‌توان به جف هاوکی‌نر (Jeff Hawkins) اشاره کرد که با ابداع کامپیوتر کوچکی به نام پالم پایلت (Palm Pilot) در جهت برنامه‌ریزی و سازماندهی زندگی مردم تحولی شگرف آفرید. جف به فکر ساختن یک کامپیوتر شخصی افتاد که به سادگی بتواند در دسترس عموم قرار گیرد. اما در راه تحقق این هدف بزرگ با رشته‌ای بی‌انتها از مسایل خرد

و کلان روبه‌رو شد. او بعدها در مقالاتش اذعان کرد که برای پیوستن به جمع مبتکران و نوآوری کردن باید با مداومت و سماجت و یافتن راه‌حل‌های خلاقه مشکلات را به‌زانو درآورد.

جف از آغاز با مشکل روبه‌رو بود. وقتی شرکت پالم نخستین محصولش زومر (Zoomer) را به بازار عرضه کرد با شکستی زمینگیر کننده روبه‌رو شد. اما جف و همکارانش به جای عقب‌نشینی در میان راه با افرادی که زومر و محصول شرکت رقیب‌شان آبل نیوتن (apple Newton) را خریده بودند تماس گرفتند و از آنان پرسیدند از این معامله چه انتظاری داشتند. مشتریان گفتند توقع داشتند این دستگاه ضمن سازماندهی برنامه‌های پیچیده، برنامه‌هایی را که در سالنامه‌های مختلف نوشته‌اند در یک سالنامه متمرکز کند. به این ترتیب جف دریافت که زومر باید به جای محصولات کامپیوتری رایج در بازار با سالنامه‌های کاغذی رقابت کند. این بازخورد شگفت‌انگیز که با مفروضات اولیه جف در تضاد بود اطلاعات مفیدی را برای طراحی نسل جدید پالم پایلت در اختیارش گذاشت.

جف و اعضای گروهش در ادامه‌ی راه با مسأله‌ای بسیار پیچیده روبه‌رو شدند. آنان باید تعیین می‌کردند که کاربران چگونه اطلاعات‌شان را در این دستگاه جدید و کوچک واردکنند. جف حس کرد تنها از طریق خودکاری مخصوص می‌توان اطلاعات را به ورودی داد و فقط با تغییر صفحه کلیدی کوچک می‌توان فرایند نوشتن را طبیعی کرد. اما در آن روزها هنوز برنامه‌های تشخیص دست خط به اندازه کافی پیشرفت نکرده بود. به همین دلیل جف و دستیارانش زبان نوشتاری جدیدی موسوم به گرافیتی (Graffiti) را که تشخیص آن برای کامپیوتر ساده‌تر بود، ابداع کردند. اما در این رهگذر با مشکل تازه‌ای مواجه شدند. اینکه کارکنان شرکتها راغب نبودند از این زبان جدید استفاده کنند. با وجود این جف یقین داشت که مشتریان پس از آگاهی از اینکه یادگیری کوتاه‌مدت این زبان به صرفه‌جویی اوقات زیادی منجر می‌شود، به استفاده از آن رغبت نشان خواهند داد. گرافیتی یک نوع آوری بنیادی بود. زیرا تمام قوانین حاکم بر دنیای کامپیوتر را به چالش کشید و مشکلی ریشه‌دار را از میان برداشت.

جف هاوکینز نمونه کامل فردی است که با مشاهده‌ی اوضاع و شرایط از زاویه‌ای متفاوت موانع را برطرف می‌کند. آخرین شرکت او به نام نومنتا (Nomenta) بر مبنای نظریه‌هایش درباره چگونگی کارکرد مغز انسان ساخته شد. جف سالیان سال درباره‌ی عصب شناسی مطالعه و تحقیق کرد تا به چگونگی کارکرد فکر انسان پی‌برد، و نتیجه‌ی این تحقیقات نظریه پیچیده‌ای بود که نشان داد نئوکورتکس (Neocortex)، یعنی جدیدترین بخش مغز انسان، چگونه کار می‌کند. او در کتابش تحت عنوان درباره هوش (on intelligence)، چگونگی پردازش اطلاعات توسط نئوکورتکس را به تفصیل شرح می‌دهد.

جف پس از دستیابی به یافته‌های جدید تصمیم گرفت کامپیوتری هوشمند که اطلاعات را مانند مغز انسان پردازش می‌کند بسازد. تعداد معدودی از کارآفرینان با چنین شور و کیشی نظریه‌های پیشگامانه را بسط و توسعه داده و ابداعات خیره‌کننده آفریدند. به اعتقاد جف هر مسأله‌ای حل شدنی است؛ مشروط به اینکه از زوایای متفاوت به آن نگاه کنیم. اکنون این پرسش مطرح می‌شود که چرا ما هر روز از کنار فرصتهای پیرامون خویش بی‌تفاوت گذشته و یا به بهترین شیوهی ممکن از آنها استفاده نمی‌کنیم؟ پروژه‌ای که در دومین مسابقه‌ی نوآوری به اجرا درآمد راه پاسخ به این پرسش را صاف و هموار کرد. در این مسابقه از شرکت‌کنندگان تقاضا شد با استفاده از نوارهای لاستیکی بیشترین کار و ارزش را بیافرینند. یکی از تیم‌ها ایده «نوارهای یادآور» را مطرح کرد. دستبندهای لاستیکی که به افراد گوشزد می‌کند کارهای عقب‌افتاده را عملی کنند. چون این نوارها طرحی هوشمندانه بود، چندی نگذشت که آوازه‌ی آن همه جا پیچید و مدل‌های گوناگون آن به بازارهای جهانی عرضه شد. برای استفاده از نوارهای یادآور رعایت چند نکته ضروری است:

- هنگام بستن نوار دور مچ‌تان با خود پیمان ببندید که در آن زمینه کاری صورت دهید.
- وقتی کار موردنظر را انجام دادید دستبند را درآورید.
- نتایج کارتان را در وب سایت (Do Bands) ثبت کنید. بر روی هر یک از این نوارها شماره‌ای درج شده تا بتوانید تمام کارهایی را که آن نوار لاستیکی در انجام آن مؤثر واقع شده پیدا کنید.
- پس از انجام کارتان نوار یادآور را به فردی دیگر بدهید.



نوارهای یاد آورد افراد را برمی‌انگیزد به کارهایی که مدتها امروز و فردا می‌کردند جامه عمل بپوشانند. و جالب اینجاست که این نوارها صرفاً یک نوار لاستیکی است. بر کسی پوشیده نیست که بین سستی و جدیت شکافی عمیق وجود دارد. این نوار لاستیکی افراد را برمی‌انگیزد تا بر روی این شکاف

پل بزنند و این کاستی را برطرف کنند. طرح مربوط به نوارهای یادآور تنها چند روز طول کشید. اما در همین مدت کوتاه محشری به پا کرد که نگو و نپرس: بعضی افراد که به خاطر کار و مشغله فراوان تماس با والدینشان را به تعویق انداخته بودند این نارسایی را برطرف کردند. شماری دیگر که ارسال یادداشتهای تشکر را به امروز و فردا موکول می‌کردند کمر همت بستند و این ایده را به کنش پیوند دادند. فردی که مدتها برای انجام برنامه‌ای ورزشی این دست و آن دست می‌کرد پاشنه‌های کفشش را ورکشید، به راه افتاد و در یک باشگاه ورزشی نامنویسی کرد. یکی از شرکتها انگیزه پیدا کرد برای کارکنانش اردوی تابستانی تدارک ببیند. فردی پس از سالها به دیدار دوستان قدیمی‌اش رفت؛ بعضی افراد هم به بنگاههای خیریه موردنظرشان پول و هدیه اهدا کردند. نکته قابل توجه آن است که تنها یک نوار لاستیکی توانست افراد را به انجام تمام کارهای فوق برانگیزد. این مثال نشان می‌دهد که گاه بین انجام یک کار و غفلت از آن تنها به اندازه‌ی تارمویی فاصله است. در صورتی‌که تفاوت در نتایج حاصله بسیار چشمگیر و تعیین‌کننده است.

من تمرین ساده دیگری را به شاگردانم تکلیف می‌کنم، که در واقع همان تمرینهای گذشته در شکل و شمایل دیگر است. قصد دارم با این تمرین آنان را برانگیزم به مسایل زندگی از زاویه‌ای متفاوت بنگرند. برای این منظور از ایشان تقاضا می‌کنم پس از تعیین مشکلی خاص شیئی را به صورت اتفاقی در دور و اطرافشان انتخاب کنند. آنگاه ببینند چگونه ممکن است آن شی در رفع آن مشکل یاریشان کند. البته من هرگز درباره‌ی اینکه کدام شی را انتخاب کنند و یا چه اندازه ممکن است مشکلشان برطرف شود اظهارنظر نمی‌کنم. با وجود این آنان در بیشتر موارد قادرند راهی برای استفاده از آن اشیای اتفاقی، که به ظاهر با مسائلشان هیچ ارتباطی ندارد، پیدا کنند.

مثال مورد علاقه من درباره بانوی جوانی است که قصد داشت از آپارتمانی به آپارتمان دیگر نقل مکان کند و نمی‌دانست چگونه یک دست مبل را، که تنها اثاثیه سنگین او بود، به آپارتمان جدید ببرد؛ و قصد داشت در صورت نیافتن راهی برای انجام این کار، آن را در آپارتمان قدیمی‌اش رها کند. اما در حال واریسی کردن فضای داخلی آپارتمان‌ش ناگهان چشمش به یک جعبه نوشابه افتاد که از ضیافت چند هفته پیش به جا مانده بود. پس از چند لحظه، فکر بکری به سرش زد. او سراغ کامپیوترش رفت و در خبرنامه مجازی محله‌شان موسوم به (Craigslist) متنی با این مضمون نوشت که هرکس اثاثیه او را به آپارتمان جدیدش منتقل کند یک جعبه نوشابه رایگان دریافت می‌کند. ظرف چند دقیقه مبل‌مانش جابه‌جا شد. در این سناریو یک جعبه نوشابه که در گوشه‌ای در آپارتمان خاک می‌خورد به اندازه پول رایج ارزش پیدا کرد. این قابلیت و تحرک چگونه به وجود آمد؟ تنها به این دلیل که این بانوی جوان به مشکل خود از چشم‌اندازی متفاوت نگاه کرد. بسیاری از مسایل را می‌توان

به همین سادگی حل و فصل کرد. ما هنگام برنامه‌ریزی مسابقات نوآوری به «ارزش اجتماعی» ناشی از این نوآوریها توجه ویژه داریم. در واقع دانشجویان رقابت در این مسابقات را فرصتی برای حل معضلات اجتماعی تلقی می‌کنند؛ مسایلی نظیر صرفه‌جویی در مصرف برق، ترغیب مردم به تغذیه سالم و گردآوری اعانه برای کودکان بیمار و ناتوان.

نخستین گام برای رفع هر مشکل بزرگ آن است که به دقت آن را ارزیابی کرده و از کم‌وکیف آن به طور کامل آگاه شوید. این کار که در دنیای طراحی محصول «نیازیابی» نامیده می‌شود مهارتی است اکتسابی و هنری است آموختنی. لازم به یادآوری است که «نیازیابی» بخش عمده مواد درسی انجمن طراحی زیستی (Bio Design Fellows) در دانشگاه استنفورد می‌باشد. همه ساله تعدادی از فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی، پزشکی و بازرگانی برای مدتی در این انجمن گرد می‌آیند تا نیازهای مهم پزشکی را بررسی و محصولاتی را برای رفع آنها طراحی کنند. پُل یاک، متخصص قلب، نوآور، کارآفرین و مدیر این مجموعه اعتقاد دارد: «نیازی که خوب و درست شناسایی شود به منزله DNA (یاخته)های یک نوآوری است.» به بیانی دیگر به مجرد اینکه مسأله را از بیخ و بُن بشناسیم، راه حل آن به طور خود کار مبتلور شده و به سطح می‌آید.

اعضای مجموعه طراحی زیستی، به مدت سه ماه بر عملکرد پزشکان نظارت می‌کنند تا مشکلاتی را که دامنگیرشان است شناسایی کنند؛ سپس با افراد ذربط از جمله پزشکان، پرستاران، بیماران و مدیران به گفتگو می‌نشینند تا به اصطلاح بفهمند کجای کار می‌لنگد و چه عواملی باید تغییر کند. سرانجام از فهرست صدها نیاز ثبت شده، حادث‌ترین‌شان را، که تنها مشتی از خروار است برمی‌گزینند. پس از آن که درباره‌ی رفع مسایل خاص به توافق رسیدند بیدرنگ بر مبنای چند گزینه‌ی مختلف طراحی را آغاز کرده و نمونه‌های اولیه را تولید می‌کنند. پس از بررسی دقیق محصول آن را برای سرمایه‌گذاران اصلی پروژه نمایش می‌دهند تا یقین حاصل کنند ضمن رفع مشکلات نیازمندان، در بازار فروش نیز موفق خواهد بود.

نکته شایان توجه آن است که در بیشتر موارد افرادی که سالها با مشکل خاصی دست به گریبان هستند آنقدر به آن خو کرده‌اند که ابداً به فکر رهایی از آن نیستند و تصوّرش را هم نمی‌کنند که بتوان با یافتن راهی آن معضل را از ریشه خشکاند. پل یاک در این راستا ماجرای را با من در میان گذاشت که در زیر به آن اشاره می‌کنم:

یکی از روشهای رایج در جراحی قلب آنژیوپلاست با بالون (Balloon Angioplasty) است. در این تکنیک بالونی را در شریان بیمار وارد کرده و آنقدر آن را جلو می‌برند تا رگ مسدود باز شود. پیش از این اختراع پیش‌گامانه اغلب متخصصان قلب گمان می‌کردند تنها راه درمان انسداد رگها، جراحی

قلب باز و برداشتن رگهای آسیب دیده است. با وجود اینکه که روش آنژیوپلاست با بالون به خاطر عدم نیاز به شکافتن سینه بیمار بسیار کم خطرتر است، این تکنیک پس از معرفی به جامعه پزشکی با تردید و مقاومت فراوان روبه‌رو شد؛ حتی جراحان بلند آوازه‌ای که «بهتر از همه می‌دانستند» چگونه باید این ناخوشی را درمان کنند بر این روش خط بطلان کشیدند. تا بدانجا که جان سیمسون، یکی از مبتکران این تکنیک، دانشگاه را ترک و تحقیقاتش را در بیمارستانی خصوصی دنبال کرد. اما به مرور زمان و با پیشرفت علم و تکنولوژی مزایای آنژیوپلاست با بالون برای همگان ثابت شد و اکنون سالهاست که به عنوان یک روش درمانی استاندارد برای باز کردن انسداد رگها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مثال به روشنی نشان می‌دهد که مفروضات و دید قالبی فیلترهایی هستند که به افکار ما جهت داده و از ظهور افکار بکرو پویا جلوگیری می‌کنند.

مسأله نابینایی (Problem blindness) نیز مانع دیگری است که از افزایش تولید محصول جلوگیری می‌کند. به‌طور مثال پیش از نصب دستگاههای خودپرداز در جلوی بانکها، از بعضی افراد پرسیدند که اگر بتوانند به‌وسیله دستگاهی پول را به حسابشان واریز و یا از آن برداشت کنند همچنان به بانک مراجعه خواهند کرد. جالب است بدانید که اغلب افراد به استفاده از این دستگاهها رغبت نشان ندادند. حتی تصور اینکه بتوانند عادت و رفتارشان را در این زمینه تغییر دهند برایشان دشوار بود. اما پس از آن‌که همگان دریافتند دستگاه خودپرداز، واریز و برداشت پول از حساب را به میزان قابل توجهی تسهیل می‌کند، برای بعضی افراد زندگی بدون آن قابل تصور نبود.

من نیز شخصاً مسأله نابینایی را تجربه کرده‌ام. حدود پانزده سال پیش، همسرم، مایک به من یک تلفن همراه هدیه داد. این موضوع مربوط به زمانی است که تلفن همراه هنوز رایج نشده بود، نه تنها نیازی به آن حس نکردم، بلکه تصور اینکه همواره یک دستگاه الکترونیک کوچک را همه جا با خود یدک بکشم آزارم می‌داد. مایک ترغیم کرد به مدت یک هفته آن را امتحان کنم. ظرف چند روز آنقدر به آن وابسته شدم که زندگی بدون آن برایم قابل تصور نبود. زیرا با آن می‌توانستم در هر شرایطی به رتق و فتق امورم بپردازم و هنگام رانندگی با دوستان و همکارانم گفتگو کنم. به همین دلیل از مایک به خاطر هدیه‌اش قدردانی کردم. از آن روز این نکته را آویزه‌ی گوش کردم و در هر محفل یا موقعیت جویای افکار و آرمانهای تازه و نوظهور هستم.

کلید نیازبایی، شناسایی نارساییها و تلاش برای رفع آنهاست. ممکن است این نارسایی درباره نحوه‌ی استفاده مردم از محصولی خاص، و یا وضعیت سرویس‌دهی شرکت تولیدکننده و یا اخلاق و رفتار کارکنان آن شرکت باشد. چندی پیش فرصتی دست داد تا با مایکل بری، کارشناس نیازبایی شرکت پوینت فوروارد گفتگو کنم. او حکایت جالبی را درباره شرکت کیمبرلی کلارک،

تولیدکننده دستمال کاغذی کلینکس و پوشک هاگیز، برایم تعریف کرد که در ادامه مطلب می‌خوانید. وی گفت که این شرکت در آغاز کارش با رقبای نیرومندی نظیر پروکتر و کمبل (تولیدکننده پمپرز) روبه‌رو بود و از نظر فروش حتی به گرد پای شرکتهای رقیب هم نمی‌رسید. دست اندرکاران شرکت کلینکس از بابت این موضوع به شدت نگران بودند. به همین دلیل از گروه مایکل خواستند که آنان را برای ارزیابی این مشکل و رفع آن یاری کند. مایکل و دستیارانش پس از مشاهده‌ی دقیق چگونگی فروش پوشکها، بررسی تبلیغات روی بسته‌های پوشک و مصاحبه با چند تن از والدین دریافتند که این شرکت در عرضه‌ی محصولاتش دچار مشکل است: کارکنان شرکت طوری پوشکها را عرضه می‌کردند که گویی چیزهایی زائد، خطرناک و دورانداختنی است. در صورتی‌که والدین درباره پوشک استنباطی کاملاً متفاوت داشتند. از نظر والدین پوشک بخشی از فرایند مراقبت از بچه‌هاست، این کار را آسان می‌کند و می‌تواند یک تکه لباس تلقی شود. این یافته‌ها در تازه‌ای را به روی شرکت کیمبرلی کلارک گشود و جهت‌گیری جدیدی را در آن ایجاد کرد. پس از مدتی کوتاه هاگیز با شکل و ظاهری متفاوت به بازار آمد. مایکل با بررسی دقیق فرصت بزرگتری را شناسایی کرد. او دریافت که وقتی فروشندگان از والدین می‌پرسند که: «آیا همچنان فرزندتان از پوشک استفاده می‌کند؟» آنان ناراحت و شرم‌منده می‌شوند. مایکل در فکر فرورفت که چگونه می‌توان این وضعیت را دگرگونه کرد و به این نارسایی پایان بخشید. چگونه ممکن است پوشک به جای اسباب ناکامی و شرمندگی به نماد موفقیت تبدیل شود. ناگهان فکر بکری به ذهنش خطور کرد: ترکیبی از پوشک و لباس به نام پول آپز «pull – ups». تغییر پوشک هاگیز، به پوشک - لباس پول آپ، برای بچه‌ها و نیز والدین بسیار مفید و راهگشا بود و از آن استقبال چشمگیری شد. بچه می‌توانست پول‌آپ را بدون کمک والدین پوشیده و احساس غرور کند. این ابتکار ساده سود سالانه شرکت کیمبرلی کلارک را حدود یک میلیارد دلار افزایش داد و شرایطی را فراهم آورد که گوی سبقت را از تمام رقبایش برپاید. محصول جدید زاییده توجه به فرایند نیازیابی، تعریف دقیق صورت مسأله و تبدیل آن به فرصت بود.



من در کلاس همواره با استفاده از «سیرک وارونه» - که در زیر به آن اشاره می‌شود - به دانشجویان بخت آن را می‌دهم تا با به چالش کشیدن مفروضات نهفته در ذهنشان مهارت‌هایشان را ارتقا دهند. ماجرا به دهه‌ی ۱۹۸۰ بازمی‌گردد. زمانی که بازار سیرک از رونق افتاد و نمایش‌های تکراری و قابل پیش‌بینی بود. تماشاچیان روز به روز کم می‌شدند، و دست‌اندرکاران سیرک برای جلب توجه مردم و گرم کردن بازار راکدشان با حیوانات رفتار بدی داشتند. به هر حال هیچ کس به فکر راه‌اندازی یک سیرک جدید نبود. با وجود این فردی به نام گای لیبرته، بازیگر دوره‌گرد کانادایی، تصمیم گرفت با راه‌اندازی سیرکی وارونه پیش‌فرض‌های عموم مردم درباره‌ی سیرک را به چالش کشیده و این صنعت روبه زوال را احیا کند.

من در کلاس پس از به نمایش گذاشتن فیلم در سیرک (At the circus) محصول برادران مارکس، از دانشجویانم تقاضا می‌کنم تمام پیش‌فرضهایشان را درباره‌ی سیرک سنتی به باده‌ی فراموشی بسپارند: چادرهای بزرگ، حیوانات، بلیت‌های ارزان، فروشندگانی که با صدای بلند افراد را به تماشای سیرک ترغیب می‌کنند، انجام کارهای تماشایی با اشیاء، موسیقی دلنواز، دلک‌ها، ذرت بوداده، مردان قوی هیکل، حلقه‌های آتش و غیره. آنگاه از آنان تقاضا می‌کنم تمام این چیزها را وارونه کنند، و یا به عبارتی خلاف اوضاع و شرایط فوق را متصور شوند: چادرهای کوچک، بلیت‌های گران، بدون هیچ حیوان و یا دادن برنامه و دلک و ذرت بوداده و غیره.

سپس از آنان می‌پرسم کدامیک از عناصر سیرک سنتی را مایلند نگه دارند، و کدامیک را عوض کنند. نتیجه این تمرین سیرکی با اوضاع و موقعیت کاملاً متفاوت خواهد بود. سپس چند فیلم کوتاه از نمایشهای اخیر «سیرک وارونه» آن مرد کانادایی را به نمایش می‌گذارم تا تأثیر این تغییرات را حس کنند. به مجرد اینکه این تمرین را با صنعت سیرک انجام دادیم، کاربرد آن در سایر صنایع، موسسه‌ها و رویدادها نظیر رستورانهای فست‌فود، هتلها، شرکت‌های هواپیمایی، مکانهای ورزشی، نهادهای آموزشی و حتی ازدواج نیز تسهیل و آسان شد. شما نیز به مجرد کسب این مهارت می‌توانید جنبه‌های مختلف کار و زندگیتان را از نو ارزیابی کنید. مشروط به اینکه با اختصاص وقت تمام فرضیات برنامه‌ریزی شده در ذهنتان را شناسایی کنید و این کاری به غایت دشوار است. زیرا همان‌گونه که در مورد آنژیوپلاست با بالون اشاره شد ما چنان با مفروضات ذهن خویش آخت و مانوس هستیم که درباره درستی و حقانیت‌شان کمترین تردیدی نداریم. چنانچه گفتیم ذهن ناهشیار براساس برنامه‌ای که به آن داده شده عمل می‌کند و به درست بودن و یا نبودن آن کاری ندارد. به همین دلیل باید مفروضات نهفته در ذهن را یک به یک بررسی کرد و با جدیت فراوان حشو و زواید را از آن زدود، و از زوایای متفاوت به هر موضوع نگریست.

بعضی افراد در شناسایی و به چالش کشیدن مفروضات مهارتی چشمگیر دارند. در قاموس‌شان واژه‌ی «نتوانستن» و یا «ناممکن» وجود ندارد. به همین دلیل هنگام جستجو برای یافتن راه‌حلهای خلاقه‌ی مسایل به ظاهر ناممکن، محدودیتهایی را که عموم مردم معقول و متعارف تلقی‌اش می‌کنند زیر سؤال می‌برند؛ طرحهایی را به عهده می‌گیرید که برای دیگران سنگین و یا ناممکن است؛ تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند که افراطی به نظر می‌رسد و سرانجام راهی در پیش می‌گیرند که آنان را به قلمروهای مجهول و ناشناخته هدایت می‌کند. و ما اغلب با ترس و تعجب نظاره‌گرشان هستیم و نگرانیم مبدا متأثر از ماجراجویی‌شان از ایشان تبعیت کنیم.

ماجرای زندگی ساندرا کوک (Sandracook) مدرک مستند و مدلی بر این باور است. او با بی‌باکی مرزها را در نوردید و با ماجراجویی‌هایی که مردم عادی در شرایط معمول هرگز جسارت روبه‌رو شدن با آنها را ندارند فرصیات از پیش تعریف شده در ذهنش را به چالش کشید.

زندگی حرفه‌ای ساندرا از آغاز با فراز و نشیب فراوان ثوأم بود. او دکترای خود را در رشته ریاضی با گرایش منطق گرفت؛ سپس به دانشکده‌ی اقتصاد دانشگاه لندن رفت تا ضمن مطالعه و تحقیق تدریس کند؛ پس از چند سال به ایالات متحده بازگشت و در موسسه‌ی تحقیقاتی استنفورد مشغول به کار شد. همچنین در مقام مشاور با شرکت بوزآلن هامیلتون همکاری کرد، و سرانجام به مدیریت بخش ارتباطات بازرگانی شرکت موتورولا منصوب شد. او می‌توانست تا آخر عمر در این مقام و جایگاه باقی بماند و زندگی مرفه و آرامی را سپری کند. اما افرادی که زندگی سرشار از شور و هیجان و حادثه را می‌پسندند به طور معمول به امنیت شغلی‌شان اعتنایی ندارند.

یکی از آرزوهای دیرینه‌ی ساندرا سفر به مناطق دوردست و پرمخاطره بود. او موفق شد با وجود کاری فشرده به مدت دو هفته به مکانهای دور و غیرمتعارف نظیر تبت، نپال، مغولستان و هند سفر کند. سفر به این نقاط نیز نتوانست روحیه‌ی ماجراجویانه او را اقناع کند. به همین دلیل پس از یک تصمیم آنی شغل آبرومند و مطمئن خود را در شرکت موتورولا رها کرد و برای اقامتی طولانی راهی افغانستان شد و بدین‌سان در کاری قدم گذاشت که گرچه ممکن بود او را به آرزوهای دیرینه‌اش برساند. اما ضمن از دست دادن مقام، موقعیت و درآمد تضمین شده‌اش، آینده‌ای مبهم و مجهول پیش رو داشت. اوضاع افغانستان به خاطر جنگ کاملاً بحرانی و به هم ریخته بود. با وجود این ساندرا قصد داشت برای کمک به مردم ستمدیده این کشور از هیچ کوششی فروگذار نکند. او بدون فوت وقت ویزا گرفت، بلیط هواپیما تهیه کرد و برای آفرینش تغییری بزرگ عازم افغانستان شد. وقتی هواپیما در کابل به زمین نشست در محوطه فرودگاه تاکسی و یا امکانات اولیه‌ای مشاهده نکرد. پس از تلاش و تکاپوی فراوان موفق شد هتلی را که خبرنگاران نقاط مختلف جهان در آن اقامت داشتند پیدا کند. پس از استقرار در هتل با افراد مختلف تماس گرفت تا ببیند چگونه ممکن است در آبادانی و رفع محرومیت مردم این نواحی نقشی به عهده گیرد. به افراد ذیربط پیشنهاد کرد می‌تواند برنامه‌های تجاری طرحریزی کند، در زمینه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی مشاوره بدهد، و حتی زمین را تی بکشد. هر کاری که بتواند مفید و مؤثر واقع شود.

سرانجام ساندرا با نانسی دوپری، مدیر مرکز افغانستان در دانشگاه کابل تماس گرفت. نانسی مسئول بازسازی کتابخانه این دانشگاه بود و می‌کوشید با یک سیستم نقل و انتقال، که آن را طراحی کرده بود، کتابها را به دست

مردم سراسر افغانستان برساند. ساندرای پس از آنس و الفت با نانسی، طرحی تجاری برای این مرکز نوشت و داوطلب شد در هیئت مدیره این موسسه خدمت کند. او در حال حاضر نایب رئیس هیئت مدیره بوده و بخش عمده‌ی اوقات خویش را به جمع‌آوری منابع مالی برای توسعه کتابخانه اختصاص داده است. ساندرای علاوه بر وظایف رسمی‌اش برای خدمت به طبقه زحمتکش افغانستان از هیچ کوششی دریغ نمی‌کند. به طور مثال یکبار با هزینه‌ی خودش بیست هزار اصله درخت انار خرید و آن را به خانواده‌هایی که در جریان جنگ، باغات‌شان را از دست داده بودند اهدا کرد. تردیدی نیست که رها کردن گوشه امن و راحت زندگی و سروکله زدن با موانع زمینگیرکننده در نقطه‌ای دور دست و ناامن کاری دشوار و به ظاهر نامعقول است. اما زندگی محافظه‌کارانه و یکنواخت با زندگی سرشار از شور و هیجان و متأثر از ارزشها نیز تفاوت زیادی دارد. از سوی دیگر افرادی هستند که از آمدن به میدان کارزار زندگی واهمه دارند، در همه کارها جانب احتیاط می‌گیرند. حتی رفتن از یک نقطه شهر به نقطه‌ای دیگر را به اندازه سفر به مناطق دوردست و غیرمتعارف خطرناک به‌شمار می‌آورند. این کسان احساس تأمین اندک خویش را به هیچ قیمتی فدای وضع مجهول آینده نمی‌کنند. و متأسفانه بسیاری از ما اندکی از این گرایش را با خود داریم. پیش‌بینی شکست در اغلب ما چنان هراسی پدید آورده که جرأت دست زدن به کارهای مورد علاقه‌مان را نداریم. غافل از اینکه وقتی عقب‌نشینی می‌کنیم، واکنش زندگی در برابر ما به همان اندازه عقب می‌نشیند و کمترین تغییری پدید نمی‌آید.

شرکتهایی که در مراحل اولیه به صورت کلان سرمایه‌گذاری می‌کنند افتخارشان این است که در آغاز راه موانع بزرگ را شناسایی کرده و برای مقابله با آنها خطرات زیادی را به جان خریده‌اند. آنان همواره به افق‌های دوردست نظر دارند تا به فرصتهای بزرگی که از راه می‌رسد چنگ انداخته، و موانعی را که دیر یا زود در برابرشان قد علم خواهد کرد به تخته پرش مبدل سازند. به عنوان نمونه می‌توان به شرکت کلایز پرکینز کوفیلد و بایرز (KPCB) اشاره کرد. این شرکت در پیش‌بینی مشکلات احتمالی آینده و سرمایه‌گذاری روی حل آنها سوابق درخشانی دارد. دست‌اندرکارانش پیش از طرح موضوعاتی نظیر بیوتکنولوژی، تجارت اینترنتی و انرژی جایگزین در محافل علمی و صنعتی، روی آنها سرمایه‌گذاری کرده، و میزان موفقیت شرکت‌های تجاری نظیر گن‌تک، سان میکروسیستم، گوگل، نت اسکپ، این توییت و هنرهای الکترونیک را پیش از آن که پا بگیرند و مشهور شوند پیش‌بینی کردند. رندی کومیسار، یکی از سهامداران شرکت (KPCB) می‌گوید: «کارآفرینی مستلزم آن است که جهان را مملو از انواع فرصتها به شمار آورید.» مسایل بزرگی که او و همکارانش شناسایی و حل و فصل کردند موجب شد که افراد ذینفع در مدتی قلیل به ثروتی کثیر برسند.

به‌رغم این حقیقت که هرکس می‌تواند با حل مشکلات بزرگ پول قابل توجهی به جیب بزند، رندی در کتابش تحت عنوان راهب و معما "The monk and The Riddle" نقش شور و شوق را در حل مسایل بسیار مهم‌تر از انگیزه کسب درآمد معرفی می‌کند. او برای اثبات این ادعا به بنیانگذاران شرکتهای بزرگی اشاره می‌کند که در آتش دستیابی به اهدافشان سوختند و تصمیم گرفتند، صرف‌نظر از اینکه چقدر عایدات خواهند داشت، به آنها دست یابند. گای کاواساکی نویسنده‌ی مشهور می‌گوید: «به جای تلاش برای کسب درآمد بیشتر به مفهوم و محتوای زندگیتان بيفزایید.» اگر بکوشید مسایل را با روشهای خلاقه حل و فصل کنید بیشتر پول عایدتان می‌شود تا زمانی‌که صرفاً به قصد کسب درآمد بیشتر تلاش می‌کنید. اگر فقط کسب درآمد را هدف قرار دهید ممکن است از هر دو باز بمانید. یعنی نه پول درآورد و نه به ارزش و محتوای زندگیتان بيفزایید.

اکنون به این پرسش پاسخ دهید: شرایط کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و مخترعان تا چه اندازه با موقعیت دانشجویانی که با «تمرین پنج دلاری»، «مسابقه گیره‌های کاغذی» و «تمرین بطریهای آب» کارآفرینی کردند شباهت دارد؟ به اعتقاد من بسیار زیاد. تمام این مثالها بر این باور صحه می‌گذارد که چنانچه مشکلات موجود را شناسایی کرده و با به چالش کشیدن فرضیات از پیش تعریف شده در ذهنتان ساعیانه در حل و فصل‌شان بکوشید منفعت قابل توجهی عاید می‌کنید.

مشکلات بی‌حد و مرز زندگی پیوسته چشم انتظارند تا فردی با افکار نوظهور و ابتکاری قفل‌های بسته و ناگشوده را باز کرده و از قید و بند رهایشان سازد. البته این کار مستلزم هشیاری، کار تیمی منسجم، برنامه‌ریزی، تمایل به یادگیری از شکست و حل و فصل خلاقه مسائل است. اما در این میان اعتقاد به این واقعیت که تمام مشکلات حل‌شدنی است مهم‌ترین عامل به‌شمار می‌آید. هر چه تجربه شما در رویارویی با مشکلات بیشتر باشد، اعتقاداتان مبنی بر اینکه می‌توانید راه حلی برای هر مشکل پیدا کنید بیشتر می‌شود.

چندی پیش به اسکاتلند سفر کردم تا در اردوی کارآفرینی یک‌هفته‌ای که توسط جیمز بارلو، مدیر مؤسسه سرمایه‌گذاری اسکاتلند برپا شده بود تدریس کنم. پنجاه نفر دانشجو از اقصی نقاط کشور و با رشته‌های تحصیلی گوناگون از جرم‌شناسی گرفته تا گریم در این کارگاه شرکت کرده بودند؛ اغلب‌شان در کارآفرینی هیچ تجربه‌ای نداشتند. در نخستین روز دوره هر شرکت‌کننده می‌بایستی محصولی می‌فروخت و یا فرصت خاصی ارائه می‌کرد. بسیاری از افراد در نخستین تمرین گیج و دستپاچه شدند. در ساعت شش بعدازظهر به هر تیم پنجاه پوند انگلیس به عنوان سرمایه‌ی اولیه داده شد تا ظرف هجده ساعت پروژه را تکمیل کنند. هدف آن بود که دانشجویان را از گوشه‌ی امن و راحت زندگیشان دور کرده و به دنیای واقعی

رهنمون‌شان کنیم. بسیاری از آنان به من گفتند که پس از نخستین تمرین به فکر افتادند کلاس را ترک کرده و به خانه بروند. البته این موضوع از حالتها، تغییرات قیافه و آهنگ صدایشان کاملاً هویدا بود. با وجود این همه‌ی آنان به کارشان رسیدند و از نتایج آن شگفت‌زده شدند. یکی از گروه‌ها چتر نگه‌دار شده بود و به افرادی که در باران ناگهانی غافلگیر شده بودند کمک می‌کرد. گروهی دیگر در رستورانها ایستگاه مشاوره ازدواج دایر کرده بود، و عده‌ای نیز در خیابانهای شلوغ مرکز شهر دکه‌ی واکسی راه انداخته بودند.

اما این تمرین تازه آغاز راه بود. دانشجویان تا پایان آن هفته با انواع چالشها دست و پنجه نرم کردند از جمله تشکیل جلسات توفان فکری (۱۴) برای رسیدن به راه‌حلهای خلاقه، مرور نشریات برای شناسایی مسایل حادث جامعه، برنامه‌ریزی برای کسب و کاری جدید، دیدار با مشتریان بالقوه، تهیه فیلمهای تبلیغاتی، و انتقال طرحها و نقشه‌های تازه برای مدیران موفق؛ آنان آماده بودند با هر چالشی رو در رو شوند.

یکی از گروهها که نظرم را به خود جلب کرد مرکب از سه خانم جوان بود، که این گونه کارها به‌طور کامل برایشان تازگی داشت. هنگامی که نخستین تمرین را سرکلاس مطرح کردم آه از نهادشان برخاست و دست و پایشان را گم کردند. با وجود این پس از یک هفته با ایده‌ها و طرحهای فوق‌العاده به کلاس آمدند. به‌طوری که تمام داوران مسابقه لب به تحسین‌شان گشودند و بعضی از سرمایه‌گذاران به سویشان جلب شدند. یکی از طرحهایشان این بود که با راه‌اندازی یک سرویس سیار، برای متناسب کردن لباسهای زنانه به خانه‌ها می‌رفتند. زیرا با تحقیقات فراوان متوجه شده بودند که بسیاری از بانوان به‌خاطر چاق و یا لاغرشدنشان ناگزیرند لباسهایی را که به قیمت گزاف خریده بودند رها کنند. در صورتی که می‌توانستند با کمی تغییر و تعدیل همچنان از آنها استفاده کنند. این گروه فیلم تبلیغاتی جالبی را از چگونگی خدماتشان به نمایش گذاشتند. به‌طوری که همه متقاعد شدند که آنان می‌توانند فرصتهای جالب و کم‌نظیری را در اختیار عموم قرار دهند.

در آخرین روز این کارگاه آموزشی بانویی جوان نزد من آمد و گفت: «اکنون اعتقاد دارم کاری نیست که نتوانم از عهده‌اش برآیم.» او به اتفاق سایر دانشجویان مجموعه‌ای از مهارتهای لازم را برای انجام کارهای حیرت‌انگیز فراگرفته بود. تنها کاری که کردیم این بود که با مدارک ملموس و مستدل متقاعدشان کردیم که در بطن هر مشکل تخم و نطفه فرصتی ارزشمند نهفته است.

فصل ۳: از چاقی بمیرید یا در قطب جنوب مایو بپوشید

بی. اف. اسکینر، روانشناس مشهور یکبار گفت: «رفتارهای انسان از سه عامل تأثیر می‌پذیرد: خود شخص، ژنهای موروثی، و جامعه». البته این سه عامل اغلب باهم در تضاد و تقابل بوده و طبعاً فشار قابل توجهی را به فرد تحمیل می‌کند. قوانینی که جامعه برایمان تدوین کرده بسیار فراگیر است. نظیر قوانینی که توسط اداره‌ها، کارفرماها، مدارس و حتی همسایه‌ها برایمان وضع شده است. این گروه‌های اجتماعی ماهرانه ما را به وسیله این اصول مهار می‌کنند، به طوری که گاه مایلیم برای ارضا تمایلات شخصی‌مان از آنها چشم‌پوشیم. این قوانین اجتماعی طراحی شده‌اند تا دنیای پیرامون ما منظم‌تر و قابل پیش‌بینی‌تر شده و نتوانیم به یکدیگر آسیب رسانیم.

اما چه زمانی می‌توان قانون را صرفاً پیشنهاد تلقی کرد؟ بعکس چه وقت پیشنهادها به قوانین تغییر شکل پیدا می‌کنند؟ همه روزه علایم فیزیکی، و نیز دستورالعمل‌های مکتوب به ما هشدار می‌دهند چه کنیم و چه رفتاری در پیش گیریم. همچنین قوانین اجتماعی ترغیب‌مان می‌کنند از چهارچوب‌های خاص پا فراتر نگذاریم. از آن گذشته ما برای خود نیز قوانین زیادی وضع می‌کنیم، که بخش عمده آن متأثر از ترغیب دیگران است. این اصول به تدریج در تاروپود وجودمان مستقر شده و به نفسانیات و کلاً شخصیت‌مان مبدل می‌گردند. وانگهی برای آنچه فکر می‌کنیم باید انجام دهیم حدودمرزهایی قایلیم که اغلب ما را نسبت به قوانین حاکم بر جامعه محدودتر می‌کند. مثلاً اوضاع و شرایط خود را بر مبنای شغل، سطح تحصیلات، میزان درآمد، مکانی که در آن اقامت داریم، اتومبیلی که سوار می‌شویم، حتی طالع‌بینی‌هایی که آینده‌مان را پیش‌بینی می‌کند توصیف می‌کنیم. هر یک از این ویژگی‌ها در اعماق ضمیرمان جاخوش کرده و با مفروضاتی مبنی بر اینکه چه کسی هستیم و چه کار می‌توانیم بکنیم ما را در قید خود گرفته است. من عبارت معروفی از فیلم، شام من با اندره (My dinner with Andre) را هرگز فراموش نمی‌کنم. جایی که گفت: «مردم نیویورک به لحاظ احساسی و عاطفی هم زندانی هستند، و هم زندانبان. در نتیجه نمی‌توانند از این زندان بگریزند و یا دست کم غل و زنجیری را که به دست و پای خویش افکنده‌اند ببینند.» به بیانی دیگر ما اغلب متأثر از قوانین ساخته و پرداخته خودمان در نقش‌های خاصی محدود و از دسترسی به گستره‌ی وسیعی از امکانات محروم هستیم. راستی چگونه می‌توان فرضیاتی را که در سطحی پایین‌تر از آگاهی ما مستقر است و به صورت غیرارادی عمل می‌کند به چالش کشید؟ نتایج خوب و یا بد رهایی از الگوهای تجویز شده چیست؟ افرادی که اصول را نقض می‌کنند با چه پیامدهایی روبه‌رو می‌شوند؟

لری پیج، یکی از بنیانگذاران (Google) در سخنرانیهایش به افراد توصیه می‌کند بر کلمه «ناممکن» خط بطلان بکشند و خود را از شر بعضی از قواعد دست‌وپاگیر خلاص کنند. به اعتقاد وی داشتن اهداف بزرگ اغلب آسانتر از داشتن اهداف کوچک است. زیرا برای تحقق اهداف کوچک باید راههای بسیار خاصی را دنبال کنید، راههای متعددی که احتمال انحراف از مسیر را افزایش می‌دهد. در صورتی‌که هنگام پیگیری اهداف بزرگ اغلب منابع و گزینه‌های بیشتری را برای تحقق‌شان در دسترس دارید. فرض کنید قصد دارید از سانفرانسیسکو به کابل بروید. مسیرهای مختلفی برای این سفر وجود دارد و شما طبعاً برای این کار اوقاتی را در نظر گرفته و امکاناتی را مهیا می‌کنید. علاوه بر ملایمت و انعطاف‌پذیری پیشه می‌کنید تا در صورت پیش رفتن امور طبق برنامه نارساییها برایتان قابل تحمل باشد. در صورتی‌که اگر هدفتان رفتن از یک نقطه شهر به نقطه‌ای دیگر باشد، انتظار دارید ظرف مدتی کوتاه به مقصد برسید. اگر به دلایلی خیابان مسدود باشد پس از یکی دو دقیقه خود را در تنگنا حس کرده و تعادل روحی‌تان را از دست می‌دهید. یکی از دلایل موفقیت چشمگیر شرکت گوگل آن است که می‌تواند با روشهای نامعلوم و از پیش تعریف نشده با مشکلات مقابله کند.

لیندا روتنبرگ (Linda Rottenberg) نمونه بارز فردی است که هیچ مشکلی را بزرگ تلقی نمی‌کند. او برای رسیدن به خواسته‌اش به نظرها و گفته‌های دیگران وقعی نمی‌نهد و یا هیچ‌گاه نمی‌کوشد برای اجرای طرح، هدف یا نقشه‌ای رضایت و خشنودی اطرافیانش را جلب کند. لیندا می‌گوید چنانچه دیگران افکار، طرحها و نقشه‌هایتان را احمقانه خواندند تردید نکنید که در مسیر درست گام برمی‌دارید. حدود یازده سال پیش لیندا با تأسیس مؤسسه‌ای به نام تلاش (۱۵) (Endeavor) تصمیم گرفت کارآفرینی را در کشورهای در حال توسعه ترویج دهد. او پس از فارغ‌التحصیلی از دانشکده حقوق دانشگاه یل (Yale) این مؤسسه را بنیان نهاد و تنها دستمایه‌اش در آغاز کار علاقه‌اش به توسعه اقتصادی مناطق محروم بود. او از دل و جان عاشق این خدمت بود و همه تلاشها و مساعی خویش را جانانه مصروف آن می‌ساخت؛ چندان که رؤسای بانفوذ تجاری را برانگیخت تا برای پیشرفت و اعتلای این مؤسسه تجربیاتشان را با او سهیم شوند.

مؤسسه‌ی تلاش کارش را از آمریکای لاتین آغاز کرد و رفته رفته به سایر نقاط جهان از جمله ترکیه و آفریقای جنوبی توسعه یافت. کار این مؤسسه آن است که می‌کوشد با پیگیریهای دقیق و موشکافانه کارآفرینان هوشمند و مستعد سراسر جهان را که برای کار اجرایی آمادگی دارند شناسایی کرده و با تأمین منابع و امکانات موردنیاز آنان را در تحقق اهدافشان یاری کند. اشتباه نشود. کارآفرینان پول و یا تسهیلات دریافت نمی‌کنند؛ فقط به افرادی در همان ناحیه که می‌توانند هدایت و راهنمایی‌شان کنند معرفی می‌شوند. به

بیانی دیگر آنان ضمن استفاده از برنامه‌های جامع آموزشی با کارآفرینانی از ناحیه‌ی خودشان که پیشاپیش این مسیر را با سرافرازی طی کرده‌اند آشنا شده و از دانش و تجربیات آنان استفاده می‌کنند. کارآفرینان بالقوه پس از گذراندن موفقیت‌آمیز این دوره در مناطق بومی‌شان اشتغالزایی می‌کنند و نهایتاً به عنوان حلقه‌های جدید زنجیره موسسه تلاش، نسل‌های بعدی کارآفرینان را یاری و حمایت می‌دهند. لیلایلز (Lei la Velez) برزیلی نمونه الهام‌بخشی از کارآفرینان موسسه تلاش است که شرح ماجرایش خالی از لطف نیست. لایلا در فاوولاس، یکی از مناطق زاغه‌نشین تپه‌های مشرف به شهر ریودوژانیرو زندگی می‌کرد. او نظافتچی خانه‌ها بود و به خاطر درآمد اندک‌ش از فقر و محرومیت رنج می‌کشید. گرچه درصدد بود تغییری بزرگ در زندگی‌ش پدید آورد؛ اما راهی برای آن نمی‌جست. سرانجام روزی پس از حضور در یک جلسه سخنرانی و شنیدن مطالبی درباره اثرات شور و انگیزه خود را مجاب کرد تا مترصد ماجراهای جدید شده و در خود هیجان برخورد با حوادث روزانه را پدید آورد. روزی این فکر به ذهنش رسید که بسیاری از زنان برزیلی مایلند موهای وزوزی‌شان را نرم و صاف کنند. و از آنجایی که به ابزار اراده‌ی نیرومند و عزم راسخ مجهز بود به اتفاق همسر برادرش با تلاشی شبانه‌روزی محصولی را تولید کرد که موهای وزوزی را به موهای فر تبدیل می‌کرد. گرچه هدفش محقق نشد. اما میدان عمل را خالی نکرد. سرانجام پس از سالها سعی و خطا و برخورد با ناکامیهای بزرگ لایلا آرایشگاه زنانه‌ای را در ریودوژانیرو تأسیس کرد؛ پس از مدتی کوتاه کارش گرفت و نامش نقل مجالس شد. تا بدانجا که تصمیم گرفت شعبه‌های دیگری را نیز دایر کند. در این حیص و بیص با مراجعه به موسسه‌ی تلاش حمایت‌های لازم را برای تحقق رؤیاهایش دریافت کرد.

برای اینکه اثرات حیرت‌انگیز ابتکار و نوآوری را به شما نشان دهم لازم است به اطلاعاتان برسانم که او در حال حاضر در شعبه‌های مختلف آرایشگاهش هزار نفر پرسنل دارد و درآمد سالانه‌اش بالغ بر میلیونها دلار است. و این با توجه به صدها ماجرای موفقیت‌آمیز این موسسه تنها مشتی از خروار است. من پس از حضور در اجلاس موسسه‌ی تلاش که هر شش ماه برگزار می‌شود به شدت تحت تأثیر انگیزه و اشتیاق افراد قرار گرفتم. تمام کارآفرینان، موفقیت خود را مدیون و مرهون این موسسه می‌دانستند. اعتقاد داشتند که این مجموعه به آنان الهام و انگیزه بخشید و دانش و تجربیات لازم را در اختیارشان قرار داد تا در پرتوی آن کارهای روزمره و عادی را کنار گذاشته، به جستجوی تجربه‌های تازه برآمده و چیزهای جدید کشف کنند. تردیدی نیست که اگر لایلا به خاطر اظهارنظر افرادی که طرح‌های او را جنون‌آمیز می‌پنداشتند از اهدافش عقب‌نشینی می‌کرد هرگز به مقام و موقعیت کنونی‌اش دست نمی‌یافت.

یکی از موانعی که ما را از انجام کارهای به ظاهر «ناممکن» باز می‌دارد و پس می‌راند و از توان، شادابی و شگفتیهای زندگی دور می‌کند ترس از گفته دیگران است. چنانچه گفته شد به محض اینکه بخواهید برای رونق بخشیدن به بخشهای بی‌رونق و راکد زندگیتان دست از محافظه‌کاری برداشته و کاری متفاوت و ابتکاری بکنید بعضی افراد آن را ناممکن تلقی کرده و شما را به حراست از موقعیت کنونی‌تان دعوت می‌کنند. مقابله با موانع بزرگ نه تنها دشوار است، بلکه به محض ورود به میدان عمل چشم پوشیدن از راهکارهای معمول و قدیمی برای غلبه بر مشکلات نیز به همان اندازه سخت می‌باشد. در چنین شرایطی باید بعضی هنجارها را نادیده گیرید. مثال زیر مقصودم را کاملاً روشن می‌کند:

نخست مشکلی را پیدا کنید که با گروه خاصی در ارتباط است. این گروه می‌تواند مدیران خدمات عمومی نظیر آب و یا برق باشد، که یکی از مسایل مهم‌شان ترغیب مردم به صرفه‌جویی در مصرف انرژی است، و یا گروهی از تئاتر که مشکل‌شان جذب تماشاچیان بیشتر است. در مرحله‌ی بعد این گروه را به زیر گروههای کوچک تقسیم کنید و از هر یک از آنان بخواهید بهترین و بدترین راه حل را برای رفع این معضل پیدا کند. هر ایده‌ای که به اعتقاد افراد تیم مشکل را به بهترین وجه حل کند، بهترین ایده تلقی می‌شود، و بدترین ایده آن است که غیرمؤثر و ناکارآمد بوده و به مشکل دامن بزند. وقتی کار گروهها تمام شد آنان باید ایده‌هایشان را اعم از بهترین و یا بدترین روی تکه کاغذهایی که تحت این عناوین آماده شده بنویسند. من در کلاس درس همه کاغذها را جمع‌آوری و کاغذهای حاوی «بهترین» ایده‌ها را پاره می‌کنم. این کار موجب خشم و حیرت دانشجویان می‌شود. زیرا پس از آن همه صرف وقت و تلاش برای آفرینش ایده‌های عالی آنها را جلوی چشم‌شان ریز می‌کنم. سپس کاغذهای حاوی «بدترین» ایده‌ها را بین دانشجویان توزیع می‌کنم. به این ترتیب هر گروه قطعه کاغذی در اختیار دارد که گروههای دیگر تصور می‌کنند بدترین ایده است. سپس از آنان می‌خواهم که ایده‌های بد را به ایده‌های خوب، کامل و تمام عیار مبدل کنند. دانشجویان به ایده‌های بد روی میزشان دقیق می‌شوند و پس از لحظاتی نتیجه می‌گیرند که این ایده‌ها چندان هم بد نیست. حتی اغلب‌شان به این باور می‌رسند که بسیار عالی و اثربخش است. اغلب پس از لحظاتی چند دانشجو به اتفاق می‌گویند: «ببینید، این فکر خیلی خوب است!»

وقتی این تمرین را با سازمان برق انجام دادم، یکی از «بدترین» ایده‌ها برای صرفه‌جویی در مصرف انرژی این بود که به هر خانواده‌ای متناسب با تعداد افراد، سهمیه انرژی تخصیص داده شود و در صورت استفاده بیشتر از سهمیه جریمه تعلق گیرد. دست‌اندرکاران سازمان برق این ایده را ابلهانه خواندند. گروه دریافت‌کننده این ایده، پس از کمی بررسی و تعدیل آن را به ایده‌ای

خوب و فوق‌العاده مبدل کرد؛ به این صورت که خانواده‌هایی که مصرف‌شان کمتر از سهمیه تعیین شده است از دریافت قبض برق و پرداخت هزینه در نوبت بعد معاف شوند.

من این تمرین را با کارکنان اطلاع‌رسانی رویدادهای هنری دانشگاه استنفورد نیز انجام دادم. یکی از تیم‌ها که مسئول جذب مخاطب بیشتر بود به این ایده‌ی بد رسید که استعداد کارکنان دانشگاه در آمفی تاتر در محک سنجش قرار گیرد؛ کاری که به ظاهر با آنچه امروز انجام می‌دهند به کلی تفاوت دارد. زیرا در حال حاضر افراد مستعد و کارآمد را از سراسر دنیا به همکاری می‌طلبند. گروه دریافت‌کننده این ایده‌ی بد آن را کاملاً برعکس کرد. آنان پس از تحلیل این ایده به طور دقیق و گسترده به این نتیجه رسیدند که با درج آگهی در تابلوی اعلانات و برنامه‌های دانشگاه از کلیه کارکنان و اساتید دعوت کنند در برنامه ارزیابی استعدادها که در آمفی تاتر دانشگاه برگزار می‌شود قابلیت‌هایشان را بسنجند. پیش‌بینی می‌شد این ایده افراد زیادی را که به طور معمول در رویدادهای هنری شرکت نمی‌کنند جذب کرده و شرایطی را فراهم آورد که از سایر برنامه‌های هنری نیز مطلع شوند.

تعداد پیشنهادهای مربوط به بدترین ایده تجاری بیشمار بود. یکی از گروه‌ها پیشنهاد کرد در قطب جنوب، که مملو از یخ و برف است، مایو بفروشیم؛ گروه دیگر گفت با تأسیس یک رستوران به مشتریان «سوشی سوسک» عرضه کنیم. گروه بعدی پیشنهاد کرد نمایشگاهی با موضوع سگته قلبی دایر نمایم. در هر یک از این موارد، ایده‌های بد به افکار و آرمانهای بسیار جالب تبدیل شدند، که واقعاً شایان توجه بسیار است. به طور مثال گروهی که ایده فروش مایو در قطب جنوب را مطرح کرده بود سرانجام تصمیم گرفت افرادی را که مایل بودند لاغر و خوش‌هیکل شوند به سفری تا قطب جنوب ببرد. زیرا تا پایان این سفر سخت و مشقت‌بار همه لاغر می‌شدند و مایوهایی که قرار بود عرضه شود اندازه‌ی‌شان می‌شد. شعار تبلیغاتی‌شان این بود: «از چاقی بمیرید و یا در قطب جنوب مایو بپوشید.» گروهی که پیشنهاد کرد سوشی سوسک بفروشد به این نتیجه رسید که با دایر کردن رستورانی انواع سوشی را به اشکال مختلف عرضه کند. منتها به جای محتویات سوشی سوسک از مواد غذایی سالم استفاده نماید؛ آنان امیدوار بودند که این کار ابتکاری مشتریان ماجراجو را به سوی‌شان جذب می‌کند. گروهی که مقّرر شد روی ایده‌ی نمایشگاه سگته‌ی قلبی کار کند تصمیم گرفت موزه‌ای را با عنوان: «تندرست زیستن و داروهای پیشگیرانه» دایر کند. تمام گروه‌ها با استفاده از انواع روشهای تبلیغاتی اهدافشان را به اطلاع عموم رساندند. این تمرینات افق‌های تازه‌ای را به روی دیدگاههای افراد می‌گشاید تا در سایه‌ی آن گزینه‌های مختلف را سبک و سنگین کرده و کارآمدترین راه حل را برگزینند. زیرا این واقعیت را اثبات می‌کند که بیشتر افکار و ایده‌ها، ولو اینکه

در وهله نخست ابلهانه به نظر آیند، سرنخی را برای دستیابی به ایده‌های مفید و اثربخش به دست می‌دهند. بعلاوه بر این پندار باطل که طرحها و ایده‌ها خوب و یا بد هستند خط بطلان کشیده و نشان می‌دهند که با چارچوب ذهنی درست می‌توان به ایده‌ها و یا موقعیتها، خواه خوب و یا بد، دقیق شد و از آنها نکته‌های ارزشمند آموخت. به طور مثال حتی اگر مایل نباشید به سفر قطب جنوب عزیمت کنید، نقطه‌ی آغاز و یا سرنخی برای ایده‌های عملی به دست خواهید آورد.

دوست دیرینه‌ام، جان استیگل بوت (John Stiggelbout) هنگام تقاضا برای تکمیل در دوره‌ی کارشناسی ارشد ایده خوب و جالبی به کاربرد. او کاری کرد که افراد عادی آن را فوق‌العاده بد و ناپسند به‌شمار می‌آورند. اما نتیجه کارش الهام‌بخش و شگفت‌انگیز بود. واقعیت امر این بود که او ناگهان تصمیم گرفت در دانشکده مدیریت بازرگانی به تحصیلاتش ادامه دهد، و چون مهلت ارسال درخواستها تمام شده بود، تصمیم گرفت درخواستی غیرمعارف بنویسد و از این طریق نظر متصدیان امور را به خود جلب کند. او در تقاضا نامه‌اش به جای اینکه مانند سایر متقاضیان به دستاوردهای تحصیلی و تجربیات حرفه‌ای‌اش اشاره کند، به فرم تقاضانامه‌اش نامه‌ای از استاد سابقش پیوست کرد، که در آن نوشته شده بود جان بهترین دوست و هم‌سلولی‌اش در زندان بوده است. این نامه با غیرمعمول‌ترین کلمات و عبارات نگارش شده بود. به‌طوری‌که اعضای کمیته‌ی بررسی کننده تقاضاها اذعان کردند که تاکنون تقاضانامه‌ای با این اوصاف ندیده بودند. با وجود این آنان به جای اینکه تقاضانامه‌ی جان را مردود شمرده و دست‌رُذ به سینه‌اش بزنند کنجکاوانه علاقه‌مند شدند او را ببینند. به همین دلیل به دانشکده دعوتش کردند. من نیز در آخرین دیدارم از وی خواستم نامه‌ای را که به تقاضانامه‌اش پیوست کرده بود برای انعکاس در این کتاب در اختیارم گذارد. او تقاضایم را پذیرفت و پس از جستجوی فراوان در اوراق و مراسلاتش آن را یافت و در اختیارم گذاشت. مضمون این نامه به شرح زیر است:

جان را به صورت تصادفی در یک اتوبوس مسافربری ملاقات کردم. او کف اتوبوس غش کرده بود. در کنارش یک لیوان کاغذی پر از ته‌سیگار به‌چشم می‌خورد. در ملاقاتهای بعدی با یکدیگر اخت و صمیمی شدیم و اکنون سالهاست که او بهترین دوست من است. پس از سرقت از فروشگاه سیون ایلون (II/V) هر دو دستگیر و در سلولی زندانی شدیم.

ویژگیهای شخصیتی جان همه را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. به‌طور مثال وقتی خمیازه می‌کشد، دندانهایش را که تحت‌تأثیر سیگار زرد و قهوه‌ای شده پنهان می‌کند. او تنها زمانی پنجره اتاقش را باز می‌کند که بخواهد آب دهان بیرون بیندازد. می‌تواند با استفاده از انگشتهایش با صدای بلند سوت بزند. ماهی

یکبار دوش می‌گیرد؛ و اگر هنگام استحمام صابون پیدا نکند به آن اهمیت نمی‌دهد. او به مکانی نیاز دارد که مجبور نباشد شبها در ایستگاه اتوبوس بخواهد. جان در زندان رهبر بزرگی برای همه‌ی ما بود. تمام همبندیهایم اعتقاد داشتند که او پس از بیرون آمدن از زندان در هر زمینه‌ای فعالیت کند کار و بارش می‌گیرد و اسم و رسمی به هم می‌زند. البته شاید به آن خوبی که من از او تعریف می‌کنم نباشد.

زندان فدرال شهر والا والا - زندانی سلول شماره ۳۳۵۳۴۲

وقتی جان در روز مصاحبه به دانشکده آمد، تمام کارکنان دفتر پذیرش زیرچشمی نگاه می‌کردند تا فردی را که این نامه عجیب را نوشته ببینند. او در طول مصاحبه بسیار مؤدب و سربه‌زیر بود و برخلاف تصور همگان پذیرفته شد.

در یک طوفان فکری خوب چیزی به نام ایده‌ی بد وجود ندارد. این نکته‌ای است که باید بارها در طول جلسه مورد تأکید قرار گیرد. باید بر این پندار باطل که تنها ایده‌های عملی ارزشمند و شایان توجهند خط بطلان کشید. شما با ترغیب افراد برای طرح ایده‌های جسورانه و غیرمتعارف این تمایل را که هنگام گفتگو بر بخشی از افکار و ایده‌هایتان سربوش گذارید مهار می‌کنید. بعضی اوقات احمقانه‌ترین ایده که در آغاز غیرعملی به نظر می‌رسید پس از مدتی جالبترین ایده از آب درمی‌آید. چه بسا در وهله‌ی نخست مثمرتر واقع نشود. اما با اندکی جرح و تعدیل ممکن است به راه حلی مفید و عملی منجر گردد.

اداره جلسه طوفان فکری تمرین و مهارت فراوانی را اقتضا می‌کند. مستلزم آن است که نخست اصول کلیدی را بنیان نهاده و سپس در جهت تقویت آنها گام بردارید. تام کلی، مدیرکل شرکت طراحی (IDEO) و برادر دیوید کلی در کتابی تحت عنوان هنر نوآوری (The Art of Innovation) اصول طوفان فکری را در این شرکت توصیف می‌کند. وی می‌گوید مهم‌ترین اصل آن است که ایده‌های دیگران را چنان شرح و بسط دهید که افراد در پایان جلسه‌ی طوفان فکری حس کنند در ایجاد و یا شکل‌گیری بهترین ایده‌های جلسه نقشی مؤثر داشته‌اند و از آنجایی که همه، شکل‌گیری و تکامل ایده‌ها را شاهد بوده و در هر مقطع می‌توانستند اظهارنظر کنند افکار، طرحها و نقشه‌هایی که به مرحله‌ی اجرا راه پیدا می‌کنند توسط تمام اعضا حمایت می‌شوند.

اگر شما در یکی از جلسه‌های طوفان فکری شرکت کرده باشید می‌دانید که این جلسه با مشکلات خاصی روبه‌روست. همه خود را مالک افکار و ایده‌هایشان می‌دانند و مهار این تمایل طبیعی برای پیشبرد جلسه و نتیجه‌گیری از آن دشوار است. علاوه وادار کردن افراد برای اینکه پیشنهادات

دیگران را کانون توجه قرار دهند نیز آسان نیست. پاتریشیا رایان مدسون در کتابی تحت عنوان پیشرفت عقل (Improve wisdom) تمرین جالبی را بر مبنای دو ایده زیر طراحی کرده است: نخست فرض کنید که چیزی به نام ایده‌ی بد وجود ندارد، و دوم بکوشید روی افکار و ایده‌های دیگران کار کنید. در این تمرین شما افراد را به گروه‌های دو نفره تقسیم می‌کنید. یکی از دو نفر باید ضیافتی را تدارک دیده و پیشنهادی را با طرف مقابل در میان گذارد. و نفر دوم باید به هر پیشنهاد «نه» بگوید و اضافه کند که چرا نمی‌تواند آن را بپذیرد. برای مثال نفر اول ممکن است. بگوید: «بیایید شنبه شب دور هم جمع شویم.» و نفر دوم پاسخ دهد: «نه، من باید به کارهای عقب‌مانده‌ام رسیدگی کنم.» این گفتگو چند دقیقه ادامه پیدا می‌کند و نفر اول که اصرارش به نتیجه نمی‌رسد به تدریج ناراحت و آشفته می‌شود. با وجود این در جستجوی ایده‌ای است که طرف مقابل آن را بپذیرد. در مرحله‌ی بعد نقش‌ها جابه‌جا می‌شود. نفر دوم مسئولیت آن میهمانی را متقبل می‌شود و نفر اول برخلاف دور نخست، باید به هر پیشنهادی «آری» بگوید و از هر جهت برای همکاری آماده باشد. به طور مثال در پاسخ به این پرسش: «بیایید شنبه شب دور هم جمع شویم» می‌تواند پاسخ دهد: «موافقم، کیکش را هم من می‌آورم.» این گفت‌و شنود آنقدر ادامه پیدا می‌کند تا ایده‌های عجیب و ماجراجویانه مطرح شود. در بعضی موارد پیشنهاد می‌شود که میهمانی در زیر آب و یا حتی سیاره‌ای دیگر برگزار شود، البته توأم با انواع غذاها و سرگرمیهای عجیب و غیرمتعارف. به تدریج جریان انرژی در اتاق افزایش می‌یابد؛ سطح روحیه بالا می‌رود، و انواع ایده‌ها به اشکال مختلف از اذهان تراوش می‌کند. و این همان نوع انرژی است که باید در خلال جلسه طوفان فکری به جریان بیفتد. تردیدی نیست که نهایتاً باید تصمیم بگیرید چه کاری عملی است. اما این اتفاق نباید در مرحله «تولید ایده» صورت گیرد. به‌طور کلی طوفان فکری درباره گسستن از روشهای معمول و مترادف حل مسایل است. باید آزادانه و از جمیع جهات افکار و ایده‌هایتان را بررسی کنید و اجازه ندهید نگرشهای کهنه و منسوخ گذشته بر ذهنتان حاکم شود. گاه لازم است یک ایده را بعکس ببینید و یا آن را از درون به بیرون ملاحظه کنید. در پایان جلسه طوفان فکری از تنوع گسترده ایده‌های مطرح شده حیرت خواهید کرد. تقریباً در تمام موارد دست کم یکی دو ایده از پتانسیل قابل توجهی برای تبدیل به فرصتهای بزرگ و قابل بهره‌برداری برخوردار است.

این نکته را از یاد نبرید که برای آفرینش هر ایده باید درباره‌ی طیف وسیعی از احتمالات کندوکاو کنید طرح ایده‌های جسورانه و نامتعارف نه تنها هزینه‌ای ندارد، بلکه لازم نیست نسبت به انجام آن تعهدی به گردن بگیرید. تنها کافی است که با گسستن از پیش‌فرضهایتان جهان را با قوانینی کاملاً متفاوت و بدون محدودیت نظاره کنید. پس از تکمیل این مرحله فرایند «بهره‌برداری»

آغاز می‌شود تا در خلال آن تعدادی از ایده‌ها را برای کندوکاو بیشتر برگزینید و با دیدی موشکافانه‌تر بررسی کنید.

گسستن از اصول متعارف می‌تواند در هر زمان و هر فرایندی اتفاق بیفتد. نمونه‌ی بارز و مشخص آن را می‌توان در شرکت کولیریس مشاهده کرد. این شرکت نوپا در مورد مرورگرهای وب تجربه‌ی زیادی دارد. کولیریس صفحات استاندارد وب را که آن لاین می‌بینیم به دیواری سه بُعدی تبدیل و مرور صفحات را سریع و لذت‌بخش کرده است. به طوری‌که تصاویر در برابر چشمانتان کش می‌آیند و حس می‌کنید در حال بازدید از یک گالری نقاشی هستید.

جاش شوار زاپل و آستین شومیکر، دانشجویان دانشگاه استنفورد، به اتفاق یک کارآفرین باتجربه به نام سویانجا بومکار، کولیریس را تأسیس کردند. آنان برای سرمایه‌گذاری در این کار ماجراجویانه کمک مالی ناچیزی دریافت کردند و به همین دلیل برای استخدام پرسنل به شدت دچار مشکل شدند. به طور مثال برای تحقیق و در پی آن تولید فرآورده‌هایی که نظیرش هنوز روانه بازار نشده بود به تعدادی کارشناس مستعد و مبتکر نیاز داشتند که به خاطر مشکلات مالی ناچار شدند از راهکاری متفاوت پیروی کنند.

جاش، که مسئول استخدام افراد بود، کارش را با روشهای سنتی آغاز کرد. برای این منظور در مکانهای مناسب اعلامیه پخش کرد؛ در سایتهای کاریابی به درج آگهی پرداخت؛ در سایت شبکه‌های اجتماعی نظیر فیس‌بوک و لینکدین (Linkedin) تبلیغات کرد؛ حتی فردی حرفه‌ای را در این زمینه به یاری طلبید. اما هیچ یک از این کارها مثمرتر واقع نشد. در نتیجه دست‌اندرکاران کولیریس تصمیم گرفتند بر روی روشهای قدیمی جذب نیرو خط بطلان کشیده و به موضوع استخدام از زاویه‌ای متفاوت بنگرند. آنان به جای تلاش برای متقاعد کردن نیروی جوان و مستعد برای پیوستن به این شرکت، تصمیم گرفتند آنقدر به جاذبه‌های شرکت بیفزایند که دانشجویان برای پیوستن به این مجموعه خواهش و تمنا کنند. برای این منظور رویدادهای خاصی را برای دانشجویان تدارک دیدند. بعلاوه برای اطمینان از عرضه‌ی چشمگیرترین غرفه در نمایشگاه مشاغل، فیلم‌های پرجاذبه‌ای را روی صفحات بزرگ پلاσμα به نمایش درآوردند و به هرکسی که از غرفه‌شان بازدید می‌کرد یک عینک آفتابی مُد روز هدیه می‌دادند. همچنین دو نفر از دانشجویان استنفورد را به عنوان دستیار به کار گرفتند تا در محدوده‌ی دانشگاه درباره فعالیت‌های کولیریس اطلاع‌رسانی کرده و بهترین دانشجویان را، صرف‌نظر از سن و رشته تحصیلی، برای پیوستن به این شرکت شناسایی کنند. این دانشجویان از روابط عمومی خوبی برخوردار بودند. در نتیجه با توسل به ارتباطات اجتماعی‌شان نام کولیریس را بر سر زبانها انداخته و ساعیانه کوشیدند به همه نشان دهند که کولیریس فضایی ایده‌آل برای کار و فعالیت است. بدین‌سان کولیریس به آن

مقام و موقعیتی که بنیان‌گذارانش آرزو داشتند دست یافت. چندی نگذشت که پاکت‌های حاوی رزومه چون سیلاب به سوی کولیریس روان شد. حالا مشکل این بود که چگونه از میان این همه متقاضی افراد با صلاحیت را برگزینند. در اینجا ابتکار عملی دیگری را به کار گرفتند. به جای اینکه متقاضیان را از صافی‌های متعدد بگذرانند تصمیم گرفتند تقریباً تمام دانشجویان را به عنوان کارورز استخدام کنند. این تصمیم به آنان فرصت داد تا همه را در صحنه عمل بیازمایند. دانشجویان نیز فرصت داشتند برای اولین بار کار در یک شرکت را تجربه کنند. به این ترتیب نه تنها کولیریس تمام کارورزها را به صورت عملی امتحان کرد، بلکه با زدن جرقه‌ای در قلب‌شان آتش میل و اشتیاق را در آنان برافروخت. به طوری که همه با جدیت درباره این شرکت و فرآورده‌هایش تبلیغ کرده و دوستانشان را به عنوان کارورز و یا مشتری به کولیریس جذب کردند. این ابتکار عمل نه تنها مشکل استخدام را به سهولت حل کرد، بلکه به سکوی پرشی برای پیشبرد اهداف شرکت مبدل شد.

با وجود اینکه کولیریس کارش گرفت و اسم و رسمی به هم زد همچنان به گسستن هنجارهای معمول و متعارف ادامه داد. به طور مثال سلسله مراتب بین کارمندان تمام وقت و کارورزها را منسوخ کرد؛ به کارورزها پروژه‌های مهم واگذار نمود و مسئولیت آن را از هر حیث به آنان سپرد. به هر نفر پروژه‌ای با هدفی بزرگ واگذار کرد و به او امکان داد برای تحقق آن هدف هر کاری را که صلاح می‌داند بکند. البته همیشه نظارت وجود داشت. اما کارورزها برای اتخاذ تصمیم در هر زمینه مختار بودند. به طور مثال اگر یکی از پروژه‌های شرکت افزایش تعداد وب سایت بود به کارورزهای مربوطه نمی‌گفتند برای این منظور چه کارهایی باید انجام شود. فقط ترغیب‌شان می‌کردند دست از تلاش برندارند. به این ترتیب می‌توانستند به سادگی ببینند که افراد در میدان عمل چند مرده حلاجند و سپس به فردی که کار قابل توجهی می‌کرد پاداشی چشمگیر می‌دادند. اما کار به اینجا هم تمام نشد. آنان پس از بررسی‌های دقیق به این نتیجه رسیدند که برای شناسایی و استخدام افراد مناسب بهتر است ایشان را در صحنه عمل زیر نظر بگیرند. برای این منظور صدها دانشجو را برای تست محصولاتشان به شرکت آوردند. گرچه این تمرینی استاندارد برای ارزیابی پروژه جدیدشان بود. با وجود این از این فرصت برای استخدام مابقی کارمندانشان نیز سود بردند. هنگام ارتباط با هر تست کننده توانستند طرز تفکر و شور و هیجان او را نسبت به محصولاتشان محک بزنند و ببینند تا چه اندازه برای همکاری با شرکت مناسب است. دست کم توانستند از او، در مقام مشتری، بازخوردهای مفید و ارزشمندی بگیرند و در بهترین حالت کارمند جدید و مناسبی پیدا کنند.

شاید تصور کنید که برای فرد و یا شرکتی نوپا به چالش کشیدن قرار دادهای

مرسوم و متداول آسان است. در صورتی که با این کار می‌توان موانع دامنگیر شرکتهای بزرگ را نیز از میان برداشت.



اخیراً تریشیالی، یکی از شاگردان سابقم، خبر جالبی را درباره راه‌اندازی محصولات دیجیتالی زون (Zune) در مایکروسافت به اطلاع رساند. وی گفت: «همان طور که می‌دانید بین این محصول و آی‌پاد اپل (Apple Ipod) رقابتی تنگاتنگ در جریان است. چندی پیش دست‌اندرکاران مایکروسافت در نیمه‌ی راه دریافتند که اهداف جسورانه‌شان تحقق پیدا نخواهد کرد. نرم افزار مربوطه حتی به میان راه هم نرسیده بود. بعلاوه کنترل کردنها، متوازن ساختن‌های معمول و حلقه‌های بازخورد و تشریفات اداری خیلی بیشتر از آنچه تصور می‌شد به درازا کشید. برای رفع این معضل یکی از زیر گروههای پروژه از سایر گروهها جدا شد و با جدیت روی قطعه‌ای خاص از کد نرم‌افزار کارکرد و آن را به مسیر درست بازگرداند. این ابتکار عمل به موقع روحیه افراد را بالا برد و به آنان امکان داد محصول را در موعد مقرر به چرخه‌ی تولید برسانند.

شرکتهای بزرگی نظیر مایکروسافت پیوسته می‌کوشند فعالیت‌هایشان را قابل سنجش و اندازه‌گیری کنند. اما مشکل اینجاست که بعضی اوقات پروژه‌ها با مقیاس زمانی مشخصی که از پیش برایشان تعیین شده تمام نمی‌شوند. در چنین شرایطی ضرورت دارد مانند مایکروسافت از انجام تشریفات اداری خودداری کرده و ذهنتان را به فرایند اجرایی متمرکز کنید. درست مانند

آتش‌نشانهایی که بی‌درنگ به جانب حریق می‌شتابند و آن را اطفاء می‌کنند. امروزه سرپرستهای بسیاری از پروژه‌ها برای پیشبرد اهدافشان با پیروی از راهبرد فوق یک گروه را از مسیر کاری معمولش جدا کرده و به آنان اجازه می‌دهند با شکستن هنجارها، متفاوت از دیگران بیندیشند و کار کنند.

بسیاری از قواعد را می‌توان شکست. این ایده از عبارت مشهور «اجازه نگیرید، به جای این کار طلب بخشش کنید.» برداشت شده است. در دنیای غرب بیشتر قواعد برای اقشار ضعیف و ناکارآمد طراحی شده تا یقین حاصل شود افراد پایشان را از گلیم‌شان درازتر نمی‌کنند.

اگر از کسی پرسید که چگونه باید فیلم ساخت، یا شرکتی را راه‌اندازی کرد، یا تحصیلات را در سطح کارشناسی ارشد ادامه داد و یا مقام و موقعیتی سیاسی احراز کرد معمولاً توصیه می‌کند با افرادی مشورت کنید که در این رشته‌ها تجربه دارند. فعالیت در هر یک از این زمینه‌ها مستلزم همفکری با افراد اهل فن، تأمین سرمایه و دریافت تأییدیه است. اغلب مردم از این شیوه پیروی می‌کنند و تنها افراد انگشت‌شماری راه و روشی متفاوت برمی‌گزینند. این نکته را آویزه گوش کنید که با توسل به روشهای خلاقه می‌توان راه میانبر زد و از موانعی که افراد به خاطر پیروی از روشهای معمول سالیان سال با آن مقابله می‌کنند گذشت. ترافیک سنگینی را در نظر بگیرید که رانندگان را به شدت کلافه کرده است. در این میان افراد ماجراجو می‌کوشند از طریق راههای فرعی و جانبی هر چه سریعتر به مقصد برسند. تردیدی نیست قوانینی که برای تضمین امنیت و برقراری نظم وضع شده برای آحاد مردم مثرثمر و لازم‌الاجراست. در عین حال پرس‌وجو در مورد اصالت اصول و قواعد، اصلی مهم و کلیدی است، بعضی اوقات راههای معمول و سنتی به ظاهر مسدودند و شما می‌توانید از راههای جانبی به سرعت به سرمنزل مقصود برسید. لیندا روتنبرگ، یکی از اعضای موسسه تلاش در این خصوص ماجرای را با من در میان گذاشت که در زیر آن را می‌خوانید:

دو نفر از دانشجویان دوره‌ی خلبانی نظامی تصمیم گرفتند آنچه را که از اساتیدشان آموخته بودند مبادله کنند. خلبان اول گفت: «استاد من هزار روش برای به پرواز درآوردن هواپیما به من آموخت.» خلبان دوم گفت: «استادم تنها سه قانون به من یاد داد.» خلبان اول از اینکه استادش نکات بسیار زیادی به او آموخته باد به غیغب انداخت و خود را یک سر و گردن از همکارش برتر حس کرد. تا این که خلبان دوم گفت: «استادم سه چیز را که نباید انجامشان دهم به من آموخت، و من در انجام سایر موارد اختیار تام دارم.» از این ماجرا می‌توان چنین برداشت کرد که بهتر است به جای تمرکز به انجام بسیاری از امور که باید انجام شود توجهتان را به چند مورد انگشت‌شمار که برخلاف قانون است و نباید انجام شود معطوف کنید. همچنین به ما یادآوری می‌کند بین توصیه و قانون فرق است. بنابراین در مقام پیام گیرنده هشیارانه به

سخنان دیگران گوش فرا داده، حرفهایشان را غربال کنید و قوانین، توصیه‌ها و مطالب ساختگی و جعلی را تفکیک نمایید. توجه به این تفاوتها در اوضاع و شرایط زندگی لیندا نقش اساسی به عهده داشت و موفقیت او را در موسسه تلاش تضمین کرد. لیندا به ازای هر حق امتیازی که برای تأسیس نمایندگی جدید تلاش به متقاضیان می‌داد، به سه کاری که نباید انجامش می‌دادند اشاره می‌کرد و مسئولیت سایر امور را به عهده خودشان می‌گذاشت. راهی دیگر برای شکستن هنجارها آن است که نسبت به انتظاراتی که از خودتان دارید، و یا توقعاتی که دیگران از شما دارند بی‌تفاوت باشید.

آرمن برجیکلی (Armen Berjikly) دانشمند کامپیوتر همیشه درصدد بود در شرکتی مجهز به جدیدترین فناوریها کار کند. او در علوم کامپیوتر لیسانس و در مدیریت فوق‌لیسانس گرفت و پس از فارغ‌التحصیلی در شرکتی به نام اکلون مشغول به کار شد. همه چیز بر وفق مراد پیش می‌رفت. کارکنان شرکت به دیده احترام به وی می‌نگریستند و کاری بی‌دردسر و درآمدزا داشت. در این حیص و بیص یکی از دوستان نزدیکش به ام‌اس مبتلا شد. او پس از آگاهی از این قضیه آرام و قرار از دست داد و تصمیم گرفت برای کمک به او از هیچ کوششی دریغ نکند. برای این منظور در اوقات فراغتش یعنی بعدازظهرها و روزهای پایان هفته سایتی را تحت عنوان: «این ام‌اس. است» به جریان انداخت. این سایت اطلاعات مفیدی را درباره ام‌اس. و چگونگی درمانش در اختیار مبتلایان به این بیماری گذاشت و فضای مطمئنی را برای مبادله تجربیاتشان فراهم کرد. چون این افراد عاجزانه مایل بودند سفره‌ی دلشان را گشوده و مشکلاتشان را با دیگران در میان نهند، این سایت به سرعت مورد توجه قرار گرفت و افراد زیادی را جلب کرد. آرمن پس از آنکه دریافت تیرش به هدف خورده و کار و بارش گرفته تصمیم گرفت سایت بزرگتری را طراحی کرده و به همه امکان دهد بدون ذکر نام تجربیاتشان را با یکدیگر سهیم شوند. سایت جدید تحت عنوان: پروژه‌ی تجربه (The Experience Project) در مدتی کوتاه مشتاقان فراوانی را جذب کرد. سپس آرمن برای اتخاذ تصمیمی بزرگ و تعیین کننده بر سر دوراهی قرار گرفت: آیا باید به شغل مطمئن و درآمد تضمین شده‌اش می‌چسبید و به کار بی‌دردسرش در شرکت ادامه می‌داد و یا بعکس با کناره‌گیری از شغلش و فعالیت تمام وقت در «پروژه‌ی تجربه» به قلمرویی مبهم و مجهول گام نهاده و آرمان و ایده‌آل خویش را دنبال می‌کرد.

آرمن پس از بررسی دقیق و موشکافانه تصمیم گرفت بدون توجه به توصیه‌های دلسوزانه اطرافیانش متقبل خطر شود و استفاده از فرصت به‌دست آمده را به تأخیر نیندازد. اکنون سالهاست که آرمن در فضای مجازی به رفع مشکلات مبتلایان به ام‌اس می‌پردازد. گرچه حرفه‌ی کنونی‌اش نسبت

به شغل گذشته بسیار دشوار است. اما او به این کار عشق می‌ورزد، سرشار از انرژی است و درآمد قابل ملاحظه‌ای دارد و از این‌که باتجربه‌های ارزشمندش مرهم دل دردمندان است به خود افتخار می‌کند. با وجود این که سالها از آن تصمیم مهم و حیاتی می‌گذرد، آرمن لحظه‌ای از این بابت نادم و پشیمان نیست. درست است که کارش همیشه و در هر شرایطی دشوار است. اما سخت‌ترین بخش این کار زمانی بود که بر انتظارات خود از شغل مطمئن و درآمد تضمین شده خط بطلان کشید، و اجازه نداد انتقاد خویشاوندان و دوستان او را به عقب‌نشینی از هدفش واداشته و وی را از یک زندگی پرشور و جاذبه محروم کند.

حال اجازه دهید از دنیای فناوریهای جدید گام بیرون نهاده و ببینیم چگونه می‌توان با شکستن هنجارهای معمول و مرسوم در زمینه‌های مختلف چیزهای ارزشمند آفرید. در چند سال گذشته شاهد علاقمندی روزافزون مردم به رستورانهای بوده‌ایم که در غذا، آشپزی و نحوه سرویس‌دهی به مشتریان ابتکار عمل نشان داده‌اند. در دنیای امروز آشپزها به جای پیروی از روشهای سنتی، مرزهای آشپزی را در زمینه‌های مختلف و جهات گوناگون توسعه داده‌اند. این رستورانها از لوازم و موادی بهره می‌برند که به طور مستقیم از آزمایشگاه بیرون می‌آید و حواس بویایی و چشایی شما را به طرزی دلفریب به بازی می‌گیرد. آت موتو (At Moto) نام رستورانی در شیکاگو است که آشپزخانه‌اش مملو از بادکنک، سرنگ و یخ خشک است. غذاهای سرآشپز این رستوران ضمن خوشمزه بودن حیرت‌آور و تکاندهنده است. آنها منویی تحت‌عنوان: «منوی مزه‌ها» دارند و شما می‌توانید آن منو را عملاً بخورید و انواع مزه‌ها را به شکل ساندویچ و یا اشکال دیگر بچشید. هدف دست‌اندرکاران این رستوران آن است که با شکستن قواعد معمول و متعارف خدماتی استثنائی و بی‌نظیر ارائه دهند. شیوه طراحی و ارائه غذا فراتر از محدوده‌ی تصورات و تخیلات شماس است. بن روچه، یکی از سرآشپزهای این رستوران می‌گوید: «هدف ما این است که سیرکی از انواع بوها و مزه‌ها راه بیندازیم.» آنان تمام پیش‌فرضها را درباره تهیه و عرضه‌ی غذا به چالش کشیده، تکنیکهای جدید آشپزی را به طرزی کاملاً غیرمعمول توسعه داده، و حتی وسایل جدیدی برای صرف غذا طراحی کرده‌اند. این نمونه حاکی از آن است که شما می‌توانید در هر زمینه از آشپزخانه‌تان گرفته تا شغل‌تان از شر موانع دست و پاگیر و محدودکننده خلاص شوید.



چندی پیش در یک گردهمایی از چند تن از شاگردان کنونی و نیز سابقم تقاضا کردم تجربیاتشان را درباره‌ی نادیده گرفتن توقعات دیگران مطرح کنند. بعد از شنیدن ماجراهای دانشجویان در مورد سروکله زدن با موانع در دانشگاه، محل کار و حتی در طول سفر، یکی از شاگردانم به نام مایک روتنبرگ، که دو سال پیش فارغ التحصیل شده بود، آنچه را که در این گردهمایی شنیده بود در عبارت زیر خلاصه کرد: «چنانچه هنگام انجام هر کار ناگهان تغییر جهت داده و گام بعدی را با روشی غیرمعمول و نامتعارف انجام دهید، با پدیده‌ای شگرف روبه‌رو خواهید شد.» به هر حال بکوشید روشهای قدیمی و منسوخ را از بیخ و بن برکنید. زیرا رویدادهای جالب زمانی اتفاق می‌افتد که برای جهشی غیرمنتظره آزمودن کاری متفاوت و به چالش کشیدن الگوهایی که دیگران برایتان ساخته‌اند آمادگی داشته باشید. پرواضح است که ماندن در مسیرهای از پیش تجویزه شده آسان است. اما یک زندگی محافظه‌کارانه و یکنواخت با کشف دنیایی سراسر از شور و هیجان که در هر گوشه‌اش شگفتی‌ها کمین کرده تفاوت زیادی دارد.

آگاهی از این واقعیت که می‌توانید الگوهای مرسوم را زیر سؤال ببرید

فوق‌العاده نیروبخش است. فراموش نکنید که راه و روش سنتی تنها یکی از گزینه‌های در دسترس است. شما همواره می‌توانید از دستورالعملی خاص پیروی کنید، در مسیر بدون اصطکاک راه بپیمایید و پا جای پای پیشینیان گذارید. در صورتی‌که اگر پیش‌فرضها را شناسایی کنید و نسبت به توقعات خود و دیگران بی‌اعتنا باشید گزینه‌های بی‌حد و حصری چشم انتظارند تا به سراغشان رفته و از آنها بهره‌داری کنید. برای بیرون آمدن از چار دیواری امن و راحت زندگیتان ترس و وا همه نداشته باشید؛ بی‌درنگ بر روی یک طرح یا ایده مهر «ناممکن» زنید. بعکس همواره از افکار و ایده‌های نو و ابتکاری استقبال کنید. همان‌گونه که در مورد دانشجویان مثال فوق ملاحظه کردید انجام مرحله‌ی بعدی هر کار به شیوه غیرمعمول و نامتعارف مستلزم تمرین و ممارست است. هر چه بیشتر تمرین کنید طیف گسترده‌تری از گزینه‌ها در دسترستان قرار می‌گیرد. در این راستا تنها پندارهای باطل و فقدان انرژی می‌تواند محدودتان کند.

فصل ۴: لطفاً کیف پولتان را بیرون آورید

پدرم، پیش از بازنشستگی مدیرعامل موفق یک شرکت بود. او به عنوان کارشناس کارش را آغاز کرد و به تدریج به مدیر بخش و به مدیریت عامل ارتقا یافت و سیمت‌های مهمی نیز در چند شرکت چندملیتی به عهده گرفت. تا آنجا که به خاطر دارم او همواره در حال ارتقا مقام بود. از معاونت به معاونت اجرایی و سپس به معاونت کل اجرایی. به طور دقیق هر دو سال یک بار ارتقا پیدا می‌کرد. من همیشه تحت تأثیر دستاوردهای پدرم بودم و او را الگویی بی نظیر و استثنایی می‌پنداشتم.

پس از فارغ التحصیلی‌ام و تأسیس یک شرکت روزی کارت ویزیتم را که روی آن نوشته شده بود: «مدیرعامل تینا ال. سیلیگ» به پدرم نشان دادم. او نیم نگاهی به آن انداخت و گفت: «نمی‌توانی همین‌طوری خودت را مدیرعامل خطاب کنی.» اعتقاد داشت که شما نباید به خود ارتقا مقام بدهید. باید منتظر بمانید تا فرد دیگر شما را به مقام بالاتر منصوب کند. او از دنیایی تأثیر می‌پذیرفت که دیگران باید شما را شایسته و برازنده مسئولیتهای بزرگتر بدانند و این که من خودم این عنوان را به خود نسبت دهم با جهان بینی او مغایرت داشت و به شدت آزارش می‌داد.

من بارها با این ذهنیت مقابله کردم. به طور مثال حدود بیست سال پیش وقتی به یکی از دوستانم گفتم قصد دارم کتابی بنویسم بی‌درنگ پرسید: «چرا فکر می‌کنی می‌تونی کتاب بنویسی؟» به عهده گرفتن این مسئولیت بدون تأیید فردی در مقام و موقعیت بالاتر پرایش قابل تصور نبود. و من یقین داشتم که از عهده انجام این کار برمی‌آیم. گرچه کاری شاق بود. اما ارزش امتحان کردنش را داشت. در آن زمان هیچ کتاب مشهوری درباره شیمی آشپزی وجود نداشت. قصد داشتم چنین کتابی را بخوانم و چون وجود نداشت تصمیم گرفتم خودم آن را بنویسم. البته در مورد این موضوع کوچکترین سررشته‌ای نداشتم. اما در مقام کارشناس حساب کردم می‌توانم در حین نگارش یاد بگیرم. بر این اساس مطالبی را جمع‌آوری، تحلیل و تحقیق کردم؛ سپس آن را نزد چند ناشر بردم و نهایتاً قرارداد نشر کتاب را با یکی از آنان منعقد کردم.

بعد از انتشار نخستین کتابم از فروش بسیار ناچیز آن شوکه شدم. تصمیم گرفتم با تأسیس شرکتی این نارسایی را در سطحی وسیع برطرف کنم. می‌خواستم کاری کنم که آثار نویسندگان در انظار عموم قرار گیرد و افراد درباره کتابهای مورد علاقه‌شان اطلاعات مبسوط و مفصلی به دست آورند. دوباره منادیان عقل سلیم نغمه‌ی شوم سردادند و مرا از وقوع توفانی سهمگین ترساندند. گفتند: «چرا فکر می‌کنی می‌تونی شرکت بزنی؟» گرچه

کاری بسیار پرفراز و نشیب بود. اما اجازه ندادم نحوه تفکر و قضاوت ناآگاهانه اطرافیانم دایره فکری مرا آن قدر تنگ کند که بدون استفاده از تواناییهای خود، در باتلاق عدم تحرک فروروم. باری، در سال ۱۹۹۱ یعنی هفت سال پیش از به وجود آمدن وب شرکت کتابیاب را پایه‌گذاری کردم. سپس برای مشتریان کتابفروشیها کیوسکی طراحی کردم تا به سهولت کتابهای موردنیازشان را یافته و آنها را خریداری کنند. نخستین نمونه را با استفاده از هاپر کارت (Hyper Card) در کامپیوترم ساختم. این برنامه به کاربران امکان می‌داد از یک کارت به کارتهای دیگر متصل شوند و با اتصالاتی مربوط به یک نویسنده خاص، عناوین و موضوع کتابها را پیگیری کنند. همچنین با مدیران چند کتابفروشی ملاقات کردم و موافقت‌شان را برای گذاشتن کیوسک در کتابفروشیهایشان گرفتم، و با چند ناشر که تمایل داشتند کتابهایشان را در سیستم ما به نمایش گذارند به گفتگو نشستیم. به محض اینکه حس کردم کارم گرفته و از ایده‌ام استقبال شده گروهی برنامه‌ریز را استخدام کردم تا طرحم را در سطحی وسیع اجرا کنند. هیچ‌کس به من نگفت که می‌توانم و یا باید این کارها را بکنم؛ خودم کمر همت بستم و وارد عرصه کارزار زندگی شدم.

به مرور زمان این باور در من قوت گرفت که مردم دنیا به دو گروه تقسیم می‌شوند: نخست افرادی که نسبت به هدف، ایده‌آل، آرمان، طرح و نقشه‌شان در تردید به سر می‌برند و برای انجام آن محتاج توصیه و تجویز دیگرانند؛ و دوم، افرادی که در انتخاب عمل‌شان آزادند. می‌خواهند به سویی بروند که خود می‌خواهند، آنچه را که دوست دارند انجام دهند و همان چیزی بشوند که می‌خواهند بشوند. همچنین به این کشف بزرگ نایل آمدم که فرصتها همه روزه در خانه‌ی ما را می‌کوبند و بعد در گوشه‌ای به انتظار می‌ایستند تا به سراغشان برویم و تنها افرادی که این کار را می‌کنند برنده‌اند. بر این اساس چه بسا فرصتی در آن سوی میز تحریرتان یا مکانی بیرون از خانه شما، در آن طرف خیابان در گوشه‌ای کز کرده و منتظر است به پیشوازش بروید و در راه رسیدن به اهدافتان از آن استفاده کنید.

پُل یاک به طور دقیق از این راهبرد پیروی کرد. چنانچه گفته شد وی مدیر برنامه‌ی طراحی زیستی دانشگاه استنفورد است. او سالها در محدوده‌ی دانشکده پزشکی، که تقریباً روبه‌روی دانشکده مهندسی است، اقامت داشت؛ پُل حدود ده سال پیش دریافت که دانشگاه استنفورد از فرصت بزرگی که در اختیار دارد غافل است: استادان و دانشجویان دانشکده‌ی پزشکی می‌توانستند دوش به دوش استادان و دانشجویان دانشکده‌ی مهندسی برای طراحی و ساخت تجهیزات پزشکی جدید کوشش کنند. چرا که از یکسو گروه درمان از جمله پزشکان، دانشجویان و پژوهشگران به مهندسانی نیاز داشتند که با طراحی فرایندها و وسایل جدید مراقبت از

بیماران را بهبود بخشند، و از سوی دیگر مهندسان در آن سوی خیابان درصدد بودند با حل مسایل غامض و اجرای طرحهای پیچیده مهارت‌هایشان را به کار گرفته و بر تجربیاتشان بیفزایند. در خلال دو سه ماه چند سرمایه‌گذار برای تبادل نظر پیرامون امکان همکاری کادر پزشکی و گروه مهندسی گردآمدند. کاری به غایت پیچیده بود. زیرا شیوهی کارشان به کلی تفاوت داشت و هر کدام از زبان و ادبیات خاصی استفاده می‌کردند. سرانجام آنان با تلاش و مساعی فراوان برنامه‌ای را طرحریزی کرده و به برنامه‌ی طراحی زیستی نظم و سامان بخشیدند. چندی نگذشت که گروه‌های پزشکی و مهندسی سایر موسسه‌ها نیز به آنان پیوستند و همه به اتفاق در گروهی تحت عنوان بیوکس (BioX) کارشان را در ساختمانی بسیار زیبا، که بین دانشکده‌ی مهندسی و دانشکده‌ی پزشکی احداث شده بود، آغاز کردند. طرحهای بیوکس آنقدر وسیع بود که اجرایشان سالها به درازا انجامید. ماجرایی فوق بر این نکته دلالت دارد که گاه برای یافتن فرصتی ارزشمند، کافی است از پشت میز تحریرتان نگاهی به آن طرف خیابان بیندازید. هیچ‌کس به پُل نگفت این کار را بکند. او خود ضرورت آن را شناخت، پا به پایش پیش رفت و سرانجام به چنگش آورد. افراد زیادی را می‌شناسم که با استفاده از فرصتها ناهمواریها را هموار و کاستیها را ترمیم کردند. همچنین با افرادی سروکار داشته‌ام که در مواقع بهره‌گیری از فرصتها آمادگی لازم را نداشتند و شکست و ناکامی خویش را به بدیاری نسبت دادند و در انتظار نشستند تا ببینند دست روزگار چه سرنوشتی را برایشان تدارک دیده است. ماجرایی زیر موضوع را روشن‌تر می‌کند:

بخش خوب و مفید فعالیت دبرا دان (Debra Dunn) در شرکت معظم هلویت پاکارد (HP)، تولید کننده انواع محصولات دیجیتالی، سپری شد. او نخست کارش را از ساختمان اصلی شرکت آغاز کرد. اما پس از چند سال تمایل یافت به یکی از واحدهای تولیدی منتقل شود. در این اثنا یکی از مدیران بخش منابع انسانی استعفا کرد و این مقام به او پیشنهاد شد. گرچه در این زمینه تخصص و تجربه نداشت. اما تصمیم گرفت فرصت را از دست ندهد. مسئولیت جدید از این نظر برایش اهمیت داشت که به وی امکان می‌داد نسبت به عملکرد واحدهای عملیاتی شرکت نگاه عمیق‌تری داشته باشد. بعد از یکی دو سال، شرکت (HP) به خاطر کاهش تولید و کسادی کار به کارکنانش بازنشستگی پیش از موعد پیشنهاد کرد. با انتشار این خبر، تمام اعضای گروه تحت مدیریت دبرا تصمیم گرفتند شرکت را ترک کنند. به این ترتیب ساختار گروه به طور کامل تغییر کرد و به رغم این که مدیرعامل نیرومندی قدرت را به دست گرفت مشکلات یکی پس از دیگری دامنگیر شرکت شد. دبرا به نارساییها نظری افکند و تصمیم گرفت با استفاده از فرصت به دست آمده بخت خویش را در بوته‌ی آزمایش گذارد. چیزی

شگفت‌انگیزتر و جالب توجه‌تر از این نیست که گاهی یک تصمیم آنی و یک عمل به موقع، زندگی انسان را از این روبه آن رو می‌کند. به هر حال او دل به دریا زد و داوطلب شد مدیریت کل بخش تولید را، با شکل و قالب جدید به عهده گیرد. گرچه در گذشته هیچ گروه تولیدی را اداره نکرده بود. اما به دلیل کار کردن با مدیران اسبق بخش تولید یقین داشت که از عهده این کار برآمده و به مرور زمان فقدان علم و آگاهی‌اش را در این زمینه ترمیم خواهد کرد. چنانچه گفته شد دبرا در رشته‌ی مدیریت تولید دانش و تجربه‌ای نداشت و کسی نمی‌توانست ارتباطی بین آموخته‌های او و حرفه‌ی جدیدش پیدا کند. اما اشتیاق و بهره‌برداری از فرصتها به چنین ارتباطهایی وقعی نمی‌نهد. به هر تقدیر او توانست مدیر جدیدش را متقاعد کند که از عهده‌ی این مسئولیت خطیر برمی‌آید. سرانجام دبرا با چشم‌اندازی تازه توانست تغییرات مثبت و قابل توجهی را در شرکت پدید آورد. او تنها پس از دو سال با پیروی از همان راهبرده بازارباز ارشد شرکت (HP) ارتقا مقام یافت. و این بار هم منتظر کسی نشد تا او را برای تصدی این مقام و موقعیت، مناسب بشناسد. صرفاً نشست و حساب کرد که چگونه باید قابلیت‌ها و مهارت‌هایش را با مسئولیت جدیدش تطبیق دهد.

ماجرای دبرا نشان می‌دهد که چگونه می‌توان به بهترین شیوه‌ی ممکن از رشته‌ای به رشته دیگر تغییر جهت داد، و چطور مهارتها را در قالبی متفاوت گنجاند. چه بسا دیگران متأثر از نگاه سطحی‌شان به مشابهت‌های دو رشته پی‌نبرند، اینجا، وظیفه شماست که وجه اشتراک آنها را روشن و برجسته کنید. بعضی اوقات زبان و اصطلاحات دو رشته به کلی تفاوت دارد. در صورتی که در میدان عمل به طرزی چشمگیر به هم نزدیک و مشابه هستند. برای اثبات این مطلب بد نیست خصوصیات مشابه یک دانشمند و یک مشاور مدیریت را مرور و بررسی کنیم. من بعد از دریافت مدرک دکترا در عصب‌شناسی به فکر افتادم شرکتی را در زمینه بیوتکنولوژی تأسیس کنم. تنها با یک مشکل مواجه بودم: کار در آزمایشگاه را دوست نداشتم. فقط مایل بودم در بخش مشاوره بازاربازی این شرکت فعالیت کنم و این موضوع بدون داشتن تجربه ناممکن به نظر می‌رسید. ماه‌ها در مصاحبه‌ی شرکت‌های مختلف حضور یافتم و اغلب نزدیک بود پذیرفته شوم. اما هیچ اتفاقی نیفتاد.

عاقبت فردی مرا به آقای بوزالن، مدیرعامل یک شرکت بین‌المللی مشاوره در سانفرانسیسکو معرفی کرد. تصمیم گرفتم هر طور که شده در مصاحبه، او را تحت تأثیر قرار دهم تا در مقام مشاور به تعدادی از مشتریان شرکت‌شان معرفی شوم. وقتی وارد جلسه شدم بی‌درنگ پرسید: «چرا باید فردی با مدرک دکترا در عصب‌شناسی به کار در مشاور مدیریت راغب باشد؟» و من به جای اینکه مرعوب این پرسش شوم و دست و پایم را گم کنم سرم را بالا گرفتم و به مشابهت‌های بین «تحقیقات درباره مغز» و

«مشاوره‌ی مدیریتی» اشاره کردم. تأکید کردم که شما باید در هر دو رشته پرسشهای مهم و تعیین کننده را شناسایی، اطلاعات مرتبط را جمع‌آوری و تحلیل، و پس از انتخاب تأثیرگذارترین نتایج، آن را به بهترین شیوه ممکن ارائه کنید.

بوزآلن، مدیرعامل شرکت در طول روز با چند نفر دیگر هم مصاحبه کرد، اما در پایان مرا به عنوان مشاور پذیرفت. راز موفقیت این بود که به جای توجه به حرفهای احتمالی مردم و حتی اشاره مدیرعامل به دوگانگی تخصص و رشته مورد علاقه‌ام خود را شایسته‌ی این مقام دانستم. وقتی خطر می‌کنیم و اوضاع و شرایط خویش را در معرض نابودی می‌بینیم برای گریز از مهلکه به نیروهای اصلی پناه می‌بریم که در ما پنهانند؛ در نتیجه استعدادها، هوش و ابتکاراتی که سالها در انتظار به ثمر رسیدنش بودیم در جدال با چالشها، متبلور شده و به سطح می‌آیند. به هر حال من پس از چند ماه فعالیت در مقام مشاور مدیریت در این شرکت مطالب بسیار ارزشمندی را درباره‌ی کسب و کار و صنایع مختلف آموختم. بارها از سر ضرورت و یا کنجکاوی در رشته‌های مختلف فعالیت کرده‌ام و پیوسته با تنظیم مهارت‌هایم در قالبی متفاوت، فرصتهایی تازه آفریده‌ام، وقتی افراد می‌پرسند چگونه است که یک دکتر عصب‌شناس به تدریس کارآفرینی به مهندسی‌ها روی آورده ناگزیرم بگویم: «داستانش مفصل است».

مثالهای فوق بر این نکته دلالت دارد که در هر سازمان، ولو بزرگ و پیچیده، همواره فرصتهایی در دور و اطرافتان وجود دارد و شما ندانسته و ناخواسته بی‌تفاوت از کنارشان می‌گذرید. حتی اگر بهره‌برداری از این فرصتها با اوضاع و موقعیت‌تان سازگار نیست با توسل به ذخایر باطنی خویش می‌توانید راهی برای انطباق مهارت‌هایتان با چالشهای جدید پیدا کنید. همان‌گونه که ملاحظه کردید پُل یاک به فرصتی در تشکیلات دانشگاه توجه کرد که از دید و نظر دیگران پنهان بود. سپس برای بهره‌وری از آن فرصت برنامه‌ای ابتکاری تدارک دید. دبرا دان نیز پس از مشاهده‌ی نارساییها در سازمانش با کندوکاو فراوان راهی یافت که به وی امکان می‌داد به رغم تضاد رشته‌ی تخصصی‌اش با مسئولیت جدید در رفع آن کاستیها بکوشد؛ من هم راه خلاقه‌ای را برای گنجاندن مهارت‌هایم در چارچوبی جدید پیدا کردم که به من امکان داد از رشته‌ای به رشته‌ای دیگر که به ظاهر کاملاً متفاوت بود تغییر جهت دهم. روش دیگری که با توسل به آن می‌توانید فراتر از حوزه‌ی تخصص‌تان کار کنید این است که به چیزهای به ظاهر بی‌فایده و به‌دردنخور نظر افکنده و راهی برای تبدیل‌شان به چیزهایی مفید و راهگشا پیدا کنید. اغلب در دل طرحهایی که دیگران با بی‌مبالائی رهايش می‌کنند تخم یک فایده‌ی هنگفت نهفته است. چنانچه گفته شد بعضی اوقات افراد با بی‌خبری از قدر و ارزش طرح و یا ایده‌ای آن را مردود می‌شمرند و یا برای کندوکاو پیرامون آن وقت کافی

ندارند. در صورتی که در بسیاری از موارد این طرحها و ایدهها می‌توانند در کم و کیف زندگی ما تأثیر به‌سزایی داشته باشند.

مایکل دیرینگ (Michael Dearing) پس از آغاز به کار در شرکت والت دیسنی طرحش با شکست مواجه شد. اما به جای اینکه زانوی غم در بغل بگیرد و به خاطر این ناکامی غرق در اندوه و تأسف شود پس از چند تماس با شرکت ای‌جی، مجری سایتهای تبلیغاتی، در آنجا مشغول به کار شد اما کاری که مایکل به آن اشتغال داشت با ذوق و سلیقه‌اش همخوان و منطبق نبود و رضایتش را تأمین نمی‌کرد. به همین دلیل در اوقات فراغت اشکال طراحی شده‌ای را که در این شرکت مورد چشم‌پوشی قرار می‌گرفت و یا کنار گذاشته می‌شد کانون توجه قرار داد تا ببیند چگونه می‌تواند از افکار و ایده‌هایی که چشم انتظار شکوفایی بودند بهره‌برداری کند. او در سال ۲۰۰۰ متوجه گزینه‌ای شد که به کاربران امکان می‌داد با پرداخت بیست و پنج سنت بیشتر، عکسی را به فهرست محصولاتشان در سایت بیفزایند. در آن زمان تنها ده درصد مشتریان شرکت ای‌جی از این طرح استفاده می‌کردند. مایکل اوقاتی را به تجزیه و تحلیل مزایای این سرویس‌دهی اختصاص داد و توانست کاربران را متقاعد کند که محصولات توأم با تصویر سریعتر و با قیمت بالاتر به فروش می‌رسد. سپس با اطمینان خاطر وارد میدان عمل شد و تمام وقتش را به بازاریابی سرویس عکس اختصاص داد. پس از مدتی کوتاه میزان استقبال افراد از ده درصد به شصت درصد افزایش یافت و در پی آن سود سالانه شرکت ای‌جی به مرز ۳۰۰ میلیون دلار رسید. چنانچه ملاحظه کردید مایکل بدون توصیه‌ای از جانب دیگران معدن بکری از طلا را در محدوده‌ی فعالیتش شناسایی کرد؛ آن را کاوید و با نتایجی درخشان از آن بهره برد. هزینه شرکت بابت استخراج این معدن بسیار ناچیز اما سود حاصل از آن بسیار چشمگیر بود.

این نخستین بار نبود که مایکل برای بهره‌برداری از منابع پیرامونش راهی می‌یافت. او در کودکی و نوجوانی نیز برای افراد مشهور نامه می‌نوشت و از اینکه آنان در بیشتر مواقع به نامه‌هایش پاسخ می‌دادند لذت می‌برد. او هنوز در فضای مجازی به افراد مورد علاقه‌اش نامه می‌نویسد و آنان در بیشتر مواقع به او پاسخ می‌دهند؛ گاه مکاتباتش با این افراد به روابط بلندمدت و فرصتهای جالبی منجر می‌شود. او هرگز از آنان خواسته یا تقاضایی ندارد؛ بعکس نامه‌هایش مملو از تقدیر و تشکر از خدمات این افراد است. گاه نیز پرسش ساده‌ای را با آنان در میان گذاشته و یا پیشنهاد می‌کند چنانچه کاری از دستش برمی‌آید برایشان انجام دهد. او برای ارتباط با این افراد چشم انتظار دعوتنامه نیست.

تحقیقات به عمل آمده بیانگر این نکته است افرادی نظیر مایکل و دبرا که با جسارت و از خودگذشتگی از محدوده‌ی مهارتهای کنونی‌شان پافراتر می‌نهند

و برای آزمودن چیزی تازه متقبل خطر می‌شوند نسبت به افرادی که معتقدند مهارت‌ها و قابلیت‌هایشان ذاتی و انعطاف‌ناپذیر است موفقیت‌های بیشتری به دست می‌آورند. پس اجازه ندهید این پندار باطل که قابلیت‌تان ذاتی است چون غل و زنجیر شما را در قید خود گرفته و در نقش‌های خاصی محدود کند. تحقیقات وسیع کارل دووک، یکی از اساتید دانشکده‌ی روانشناسی استنفورد، نشان می‌دهد افرادی که می‌کوشند محدودیت‌های ذهنی‌شان را از میان بردارند و به استعدادهایی که در اعماق وجودشان دست نخورده باقی مانده مجال تجلی دهند نسبت به افرادی که تصور می‌کنند قابلیت‌هایشان در لوح ضمیرشان ثبت و مستحکم شده به مراتب موفق‌ترند. عملکرد هرکس از نگرش او نسبت به قابلیت‌هایش تأثیر می‌پذیرد. بر این اساس افرادی که بر این باورند به جز مهارت‌های کنونی‌شان قابلیت دیگری ندارند در چار دیواری مشخصی که برای خود متصور شده‌اند محبوسند و هیچ‌گاه برای کسب تجربه‌های نو و نقش‌های تازه آمادگی ندارند. بعکس افرادی که به گسترش و پرورش و شکوفایی قابلیت‌های خود، و تبدیل شدن به آنچه در باطن هستند اعتقاد دارند نه تنها از رویارویی با خطر نمی‌هراسند؛ بلکه جویای تجربه‌های تازه هستند و برای از قوه به فعل رساندن قابلیت‌هایشان در رشته‌ای جدید و یا قلمرویی ناشناخته از هر حیث آمادگی دارند.

اکنون این پرسش مطرح می‌شود: چگونه خلاقیتی را که نیاز به ترمیم دارند پیدا کنیم؟ در وهله‌ی نخست باید شیوه توجه کردن را بیاموزید. همکارانم در دانشکده‌ی طراحی برای توجه به فرصت‌ها تمرین زیر را تهیه کرده‌اند. در این تمرین شرکت‌کنندگان به گروه‌های دوفره تقسیم می‌شوند. سپس از آنان تقاضا می‌شود کیف پولشان را درآورند و با توجه به چگونگی پول گذاشتن در آن و بیرون آوردنش هنگام خرید درباره‌ی مزایا و معایب کیف‌شان اظهار نظر کنند.

یکی از جالبترین صحنه‌های این تمرین وقتی است که افراد کیف پولشان را درمی‌آورند. بعضی از کیف‌ها مرتب و نظیف است و برخی به خاطر انبوه کاغذهایی که در آن گذاشته شده در حال انفجار؛ شماری از کیف‌ها مد روز هستند، و تعدادی به اندازه یک آلبوم حاوی عکس و انواع رسیدها. تمرین فوق نشان می‌دهد که کیف پول برای هر یک از ما نقش متفاوتی دارد. اکنون این پرسش مطرح می‌شود که کیف‌ها نمایانگر چه هستند و چرا افراد برای گنجاندن اقلام شخصی‌شان در این فضای محدود رفتارهای عجیب و غریب دارند. راستش را بخواهید تاکنون کسی را ندیده‌ام که کاملاً از کیفش اظهار رضایت کند. همیشه یک جای کار می‌لنگد و چیزی باید اصلاح شود. بعضی افراد از اندازه‌ی کیف‌شان ناخشنودند؛ برخی دیگر از اینکه نمی‌توانند به سرعت چیزی را پیدا کنند شکوه و گلایه دارند؛ شماری هم ترجیح می‌دهند در موقعیتهای مختلف از کیف‌های متفاوت استفاده کنند.

در تمرین فوق بعد از گفتگوی افراد با یکدیگر هرکس برای فرد مقابل، که نقش مشتری را ایفا می‌کند، کیفی را طراحی کرده و آن را می‌سازد. وسایل مورد نیاز طراحی بسیار ساده است: کاغذ، چسب نواری، ماژیک، قیچی، گیره کاغذی و تمام وسایلی که معمولاً در دور و اطراف همه وجود دارد. این کار حدود سی دقیقه طول می‌کشد. آنان پس از طراحی نمونه اولیه کیف، آن را به مشتری‌شان می‌فروشند. در بیشتر مواقع کیف جدید مشکلاتی را که دامنگیر مشتری است حل می‌کند. علاوه اغلب مشتریان از مشاهده کیف جدید به هیجان می‌آیند و می‌گویند اگر چنین کیفی عرضه می‌شد به طور قطع آن را می‌خریدند. البته بعضی از ویژگیهای این کیف تخیلی است. به طور مثال کیفی که بر حسب تقاضا می‌تواند پول چاپ کند. بعضی از آنها هم برای ساخته شدن به بیش از یک طراح نیاز دارند.

از تمرین فوق درسهای زیادی را می‌توان آموخت. نخست، کیف پول نشانگر این واقعیت است که مشکلات ممکن است همه جا، حتی در کوله پشتی شما وجود داشته باشد. دوم، توصیف این قبیل مشکلات به تلاش زیادی نیاز ندارد. مردم به طور معمول از این که مشکلاتشان را با کسی در میان نهند خوشحال می‌شوند. سوم، هر چه بیشتر تمرین کنید سرعت عملتان در ارائه راه حل افزایش پیدا می‌کند. کوتاه سخن آنکه این تمرین به تلاش زیاد، منابع گسترده و یا وقت فراوان نیاز ندارد. از آن گذشته چنانچه در ارائه راه حل به بیراهه بروید و از مسیر درست منحرف شوید چندان ضرر نمی‌کنید. تنها کاری که باید بکنید این است که از نو آغاز کنید.

من این تمرین را با گروههای کوچک و بزرگ، با بچه‌ها، پزشکان و مدیران اجرایی شرکتها انجام داده‌ام. در تمام موارد آنان تعجب می‌کردند که چرا تاکنون از توجه به این نکته که همواره در دور و اطرافشان چیزهایی برای اصلاح و بهبود وجود دارد غافل بوده‌اند؛ چیزهایی نظیر کیف پول، بندکفش، کوله پشتی، نرم افزار، رستوران، پمپ بنزین، اتومبیل، لباس، کافی شاپ، و این رشته سر دراز دارد. و شما به کسی نیاز ندارید این تمرین را به شما ارائه کند. کارآفرینان موفق این کار را به طور طبیعی انجام می‌دهند. آنان در هر کجا که حضور دارند - خانه، محل کار، خواربار فروشی، هواپیما، کنار دریا، مطب پزشک، زمین بیس بال - برای درست کردن چیزهای ناقص و یا معیوب فرصتهای متعددی پیدا می‌کنند.

تمرین کیف پول به طراحی تولید معطوف است. با وجود این می‌توان از این روش برای تجدیدنظر درباره سرویس‌دهی، ساختارهای سازمانی و مشاهده تجربیات از زوایای مختلف نیز بهره برد. دانشکده‌ی طراحی دانشگاه استنفورد تمریناتی را در اختیار دانشجویان قرار می‌دهد تا در مورد طیف وسیعی از تجربیات بازنگری کنند، از تعلیم و تربیت در مدارس ابتدایی ایالات متحده گرفته تا آبیاری محصولات در مزارع هند. هر یک از این موقعیتها

مجالى براى پيشرفت‌تان بوده و فرصتهای بيشمارى را در دسترستان قرار مى‌دهد. شما مختاريد که با آن چالش دست و پنجه نرم کنيد و يا بى‌تفاوت از کنارش بگذريد.

بعضى افراد براى پذيرفتن مسئوليت و برخورد با موانع آمادگى بيشترى دارند. در اين راستا من از ديويد راسکف (David Rothkopf) مديرعامل شرکت راسکوف و نويسنده‌ى کتاب کلاس بالا (Super Class) درسهای زيادى آموختم. اين کتاب ماجراى افرادى از نقاط مختلف جهان است که در کسب قدرت و تأثيرگذارى بر ديگران به راستى جادو مى‌کنند. ديويد براى نگارش اين کتاب زندگى افراد سرشناس نظير اعضاى هيئت مديره‌ى انجمن اقتصاد جهانى را مطالعه و با آنان ارتباط برقرار کرده است. وقتى از ديويد پرسيدم که چه خصوصياتى اين کسان را از ساير مردم جدا مى‌کند پاسخى ارائه کرد که در کتابش نيز به آن اشاره کرده است. وى گفت «افرادى که قله‌هاى موفقيت را فتح کرده‌اند سخت‌تر از اطرافيانشان کار مى‌کنند، از انرژی بيشترى بهره‌مندند، و براى دستيابى به اهدافشان شور و انگيزه فراوانى دارند. در گذشته افراد برجسته ثروت و رفعت‌شان را از پدرانشان به ارث برده و از ثمرات کار و تلاش پدر و نياکان خويش بهره مى‌بردند. اما اين قاعده در دنياى امروز کاربرد ندارد. غالب افراد موفق در زمينه‌هاى مختلف خودساخته بوده و در اين راه، سختيها و مرارتهای فراوانى را متحمل شده‌اند. اغلب مردم بر اين باورند که موفقيت و تحول در انحصار عده‌اى قليل است که از روز ازل گِل وجودشان را چنين سرشته‌اند. حال آنکه محدوديت در کسب موفقيت و کامروايى و ثروت تنها ناشى از محدوديت ذهنى است و ما خود زمينه‌ى آن را فراهم مى‌کنيم.

ديويد راسکف نمونه‌ى بارز فردى خودساخته است که با اتکا به قابليت‌هاى باطنى خويش و استفاده از فرصتها يک‌شبه ره صدساله رفت. او برخلاف افرادى که چشم انتظارند تا کسى از راه برسد و با سلام و صلوات فرصتى را تقديم‌شان کند، پيوسته در کمين فرصتهاست و با چشم برهم‌زدنى بر آنها چنگ مى‌اندازد. او نخستين شرکتش را با عنوان «شرکاي رسانه‌ى بين‌المللى» پايه‌گذارى کرد. يکى از فعاليتهاى اين شرکت تدارک کنفرانس و سمينار براى مديران عامل شرکتهای مشهور بود. لابد مى‌پرسيد چگونه اين شرکت مى‌توانست مديران برجسته و پرمشغله را يکجا گردآورد. ديويد و شرکائش براى جذب مديران سرشناس به نخستين سمينارشان به عاملى محرک و برانگيزاننده نياز داشتند. پس از چند روز تحقيق و تفحص به اين نتيجه رسيدند که دعوت هنرى کيسينجر^(۱۶) به عنوان سخنران مى‌تواند مديران را به اين سمينار جذب کند. اما چگونه مى‌توانستند هنرى کيسينجر را دعوت کنند؟ ديويد بى‌درنگ نشانى دفتر کيسينجر را پيدا کرد و از منشى دفترش پرسيد که آيا او براى سخنرانى در سمينار در دسترس است. منشى

در پاسخ گفت: «بله، مشکلی نیست فقط هفتاد هزار دلار برایتان هزینه دارد. البته کرایه‌ی هواپیمای شخصی با دو خلبان و یک لیموزین با راننده به این مبلغ اضافه می‌شود. دیوید و اعضای گروهش آه در بساط نداشتند. حتی پرداخت مبالغ پایین‌تر از این هم برایشان میسر نبود. با وجود این دیوید گفت: «بسیار خوب، ما این شرایط را می‌پذیریم.» او تصور می‌کرد برنامه‌ی سخنرانی هنری کیسینجر مدیران زیادی را به سمینار جذب کرده و هزینه‌ی برگزاری آن تأمین می‌شود و همین‌طور هم شد. به مجرد اعلام آمادگی کیسینجر برای سخنرانی در سمینار آنان توانستند افرادی مانند الکساندر هیگ، وزیر امور خارجه کابینه‌ی ریگان، ادموند ماسکی، وزیر امور خارجه کابینه‌ی جیمی کارتر همراه با فهرست بلندبالایی از سخنرانان مشهور را دعوت کنند. مدیران عامل بسیاری از شرکتها پس از آگاهی از حضور شخصیت‌های برجسته در سمینار، در آن نامنویسی کردند و شرکت با یافتن چند شرکت حمایت‌کننده نه تنها هزینه کنفرانس را تأمین کرد بلکه سود قابل توجهی هم به جیب زد. دیوید به‌رغم این که هنری کیسینجر را نمی‌شناخت و دستش نیز خالی بود اجازه نداد این نارساییها او را از پیگیری و تحقق هدفش بازدارد. او انرژی، آمادگی برای سختکوشی و انگیزه برای دستیابی به هدف را توشه راه کرد و خلاقانه موانعی را که برای بسیاری از افراد بر طرف ناشدنی می‌نمود از میان برداشت. اما ماجرا به اینجا هم تمام نشد. جفری گارتن همکار دیوید در موسسه شرکای رسانه‌ی بین‌المللی در نخستین دوره‌ی ریاست جمهوری کلینتون، معاون بازرگانی شد و پس از تصدی این سمت دیوید را به مدیریت بخش تجارت بین‌المللی این معاونت منصوب کرد. گرچه این مقام خوب و قابل توجه به نظر می‌رسید. با وجود این دیوید پس از دو هفته به دفتر جف رفت و استعفانامه‌اش را روی میزش گذاشت. ظاهراً فضای خشک اداری برایش غیرقابل تحمل بود. جف پس از مشاهده‌ی استعفانامه‌ی دیوید او را برای قدم زدن به بیرون از دفترش دعوت کرد و ماجرای زیر را با وی در میان گذاشت.

در روزگاران قدیم مردی به نام گلدبرگ آرزو داشت ثروتمند شود. او هر روز به کلیسا می‌رفت و پس از نیایش از درگاه خدا از او می‌خواست که در قرعه‌کشی برنده شود. روزها، هفته‌ها، ماهها و سالها گذشت و گلدبرگ برنده نشد. سرانجام او طاقت از دست داد و هنگام نیایش به خدا گفت: «خدایا تو خواسته‌ام را اجابت نکردی و من از درگاه تو ناامید گشته‌ام.» ناگهان سکوت شکست و صدایی بلند ندا در داد: «گلدبرگ تو خود باید این راه را هموار کنی. دست کم می‌توانی یک بلیط بخری.»

جف با اشاره به داستان فوق‌تلویحاً به دیوید گوشزد کرد که در صورت کناره‌گیری در قرعه‌کشی واشنگتن برنده نخواهد شد. زیرا قرار نیست کسی

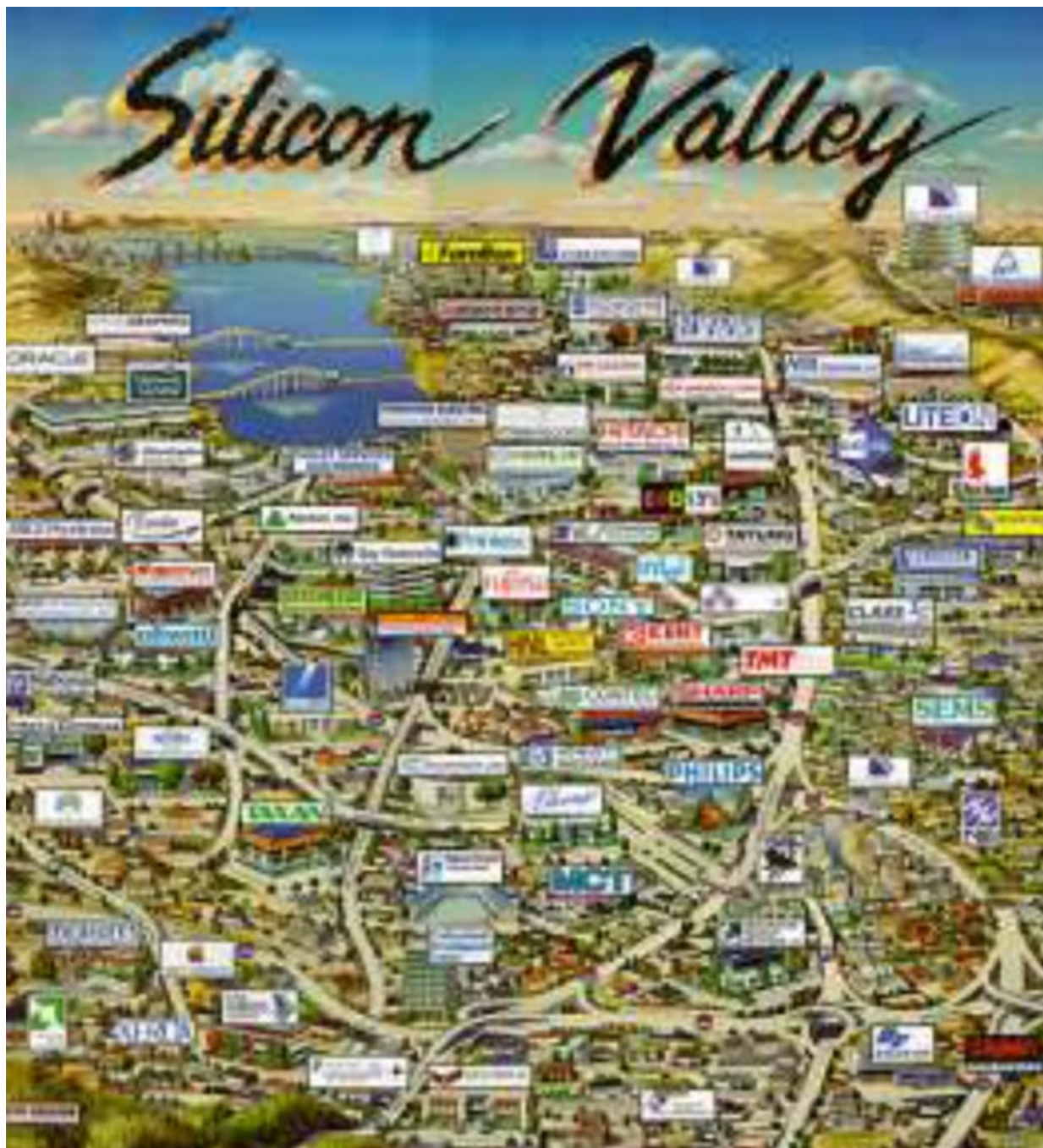
منابع و ابزارهای موفقیت را در اختیار او گذارد. به این ترتیب دیوید به دفترش بازگشت و به جای اینکه چشم‌انتظار بماند تا کسی برنامه‌ای روشن و مدّون در اختیارش گذارد برخاست، آستینها را بالا زد و با توسل به استعدادهای ذاتی‌اش وارد میدان عمل شد. او پس از یک بررسی مختصر دریافت که منابع و امکانات قابل توجهی در دسترس اوست که با توسل به آنها می‌تواند نارساییهای موجود را برطرف کند. بد نیست بدانید که چند سال بعد دیوید وزارت بازرگانی را ترک کرد و مدیرکل مؤسسه هنری کیسینجر شد. فکرش را بکنید فردی که روزی آرزویش این بود کیسینجر را از نزدیک ملاقات کند به شریک تجاری او مبدل شد.

دیوید بارها با ماجراهایی از این دست در زندگی شخصی‌اش و نیز در زندگی افرادی که برای نگارش کتابش درباره آنان تحقیق کرده روبه‌رو شده است. افراد موفق به قابلیت‌های باطنی‌شان متکی هستند و برای انجام تمام کارهایی که آنان را به سرمنزل مقصود رهنمون می‌کند آمادگی دارند. بنابراین نمی‌توان دستورالعمل خاصی را برای دستیابی به موفقیت توصیه کرد. همچنین راه میانبر و یا معجون جادویی وجود ندارد که ما را به سرمنزل مقصود هدایت کند. هر فرد موفق که دیوید درباره‌اش مطالعه کرد مانند اثر انگشت ماجرای منحصر به فرد داشت. با وجود این اگر سیر ترقی و پیشرفت آنان را دقیقاً مرور کنید، متوجه خواهید شد. که سختکوشی، اختصاص وقت و خطر کردن بذرهایی هستند که در کشتزار عمل می‌رویند و نهال موفقیت را به ثمر می‌رسانند.

این کسان به جای اینکه چشم‌انتظار بمانند تا تاریخ روند زندگیشان را تعیین کند، خود بر روند تاریخ اثر می‌گذارند.

اگر خواهان نقش مدیریت هستید نخست باید خود را در این قالب ببینید و مجوز این کار را برای خویش صادر کنید. سپس در کمین یافتن نارساییهای شرکت‌تان باشید، خواسته‌هایتان را با مسئولان بالادست در میان گذارید، برای استفاده از مهارت‌ها و تجربیات خویش راهی جست‌وجو کنید، برای برداشتن نخستین گام آمادگی داشته باشید و به انجام کارهایی فراتر از آنچه تاکنون انجام داده‌اید مبادرت ورزید. چنانچه پیش از این گفته شد فرصتها همواره چشم به راه ما هستند تا به سراغشان برویم و از آنها بهره‌برداری کنیم. پس به جای اینکه دیگران از شما بخواهند از فلان فرصت استفاده کنید، در چنگ انداختن به آن لحظه‌ای درنگ نکنید. گرچه این کار مستلزم سختکوشی، انرژی و انگیزه فراوان است. اما بین افراد خودساخته‌ای که سراسر زندگی‌شان آمیخته با استقامت و پایداری است با افرادی که چشم‌انتظارند دیگران آنان را به مسئولیتی بگمارند نیز تفاوت زیادی وجود دارد.

فصل ۵: چاشنی اسرارآمیز درّه سیلیکون (۱۷)



من همیشه دانشجویانم را ملزم می‌کنم شکستهایی را که در گذشته تجربه کرده‌اند در چند صفحه گزارش کنند، و در آن خلاصه‌ای از ندانم‌کاریهای بزرگ

خود را، اعم از شخصی، حرفه‌ای و دانشگاهی، به تفصیل برایم بنویسند. هر دانشجو باید بگوید که از آن شکست چه درسی آموخته است. وقتی این تمرین را با دانشجویان در میان می‌گذارم ابروانشان از فرط تعجب بالا می‌آورد. زیرا تاکنون تنها از موفقیت‌هایشان سخن به میان آورده‌اند و طبعاً اعتراف به شکست و توصیف آن با شرح و بسط برایشان غریب است. با وجود این آنان پس از تهیه‌ی این گزارش به این حقیقت چشم می‌گشایند که مشاهده تجربیات از زاویه‌ی شکست وادارشان می‌کند از خطاهایی که در گذشته به عمد و یا غیرعمد مرتکب شده‌اند درس عبرت بگیرند و از تکرار آن جلوگیری کنند. در واقع سالهاست که شاگردان سابقم خلاصه گزارش شکست‌هایشان را به موازات خلاصه گزارش موفقیت‌هایشان به روز می‌کنند. من این تمرین را از لیزکایزنودر در دانشگاه ایالتی پن اکتباس کردم. نخستین بار که با این فکر بکر آشنا شدم تأثیری ژرف بر من گذاشت و از آن روز هرگز آن را از یاد نبرده‌ام. این روش ساده تأکید بر این واقعیت دارد که شکست بخش مهم و تفکیک ناپذیر فرایند یادگیری است. بنابراین چنانچه قصد دارید استعدادهایی را که در ژرفای باطن‌تان دست نخورده باقی مانده شکوفا کنید، و یا برای رونق بخشیدن به بخش‌های بی‌رونق زندگیتان متقبل خطر شوید آگاهی از نکته فوق یک ضرورت است. تجربه یکی از معیارهایی است که هنگام استخدام افراد مورد توجه قرار می‌گیرد. اما فرد مجرب کسی است که به جز دستاوردهای موفقیت‌آمیز، بارها طعم شکست را نیز چشیده باشد. شکست ضمن اینکه فرصتی است برای یادگیری، این احتمال را که دیگر بار مرتکب آن خطا نشویم نیز افزایش می‌دهد. همچنین شکست نمایانگر این نکته است که شما برای بسط و گسترش مهارت‌هایتان از آمدن به میدان کارزار زندگی و مقابله با موانع ترس و واهمه ندارید. برخورد با موانع انسان را آبدیده می‌کند و به شخصیت او قوام و استحکام می‌بخشد. بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که اگر هر از چندگاهی با شکست روبه‌رو نشوید چه بسا محافظه‌کاری پیشه‌کرده و برای رویارویی با خطر آمادگی کامل ندارید. من نیز به پیشنهاد یکی از دانشجویان سابقم تصمیم گرفتم شرح مختصری از شکست‌هایی را که در طول زندگیم تجربه کرده بودم بنویسم و به چند مورد از بزرگترین خطاهایم اعتراف کنم. ای‌کاش گزارش کامل خطاهایم را درسی سال گذشته به صورت روزانه می‌نوشتم. به این ترتیب مجموعه‌ای جالب و خواندنی در اختیار داشتم و می‌توانستم گاه با مراجعه به آن از خطاهایی که به باده‌ی فراموشی‌شان سپرده‌ام درس بگیرم.

تینا سیلیگ

شکستهای شغلی

عدم توجه

در روزهای اولیه‌ی کارم در شرکتی، ساده‌لوحانه تصور می‌کردم از چگونگی کارکرد آن شرکت آگاهم. به همین دلیل مقررات و فرهنگ رایج در آن را در بوته‌ی انتقاد، خرده‌گیری و عیبجویی قرار می‌دادم. ایکاش وقت بیشتری را به توجه اختصاص می‌دادم و اوقات کمتری را صرف فرضیه بافی می‌کردم.

عقب‌نشینی زودهنگام

هنگام اداره‌ی موسسه تجاری خودم با مشکلات فنی و تشکیلاتی حادثی روبه‌رو شدم که مقابله با آنها مستلزم تلاشی شبانه‌روزی بود. ای‌کاش برای یافتن راه حل این معضلات از اعتماد به نفس کافی بهره‌مند بودم و میدان عمل را خالی نمی‌کردم.

شکستهای درسی

تمام مساعی و تلاشم را به کار نگرفتم در سالهای اول و دوم دانشگاه برای آموختن درسهایم از تمام توش و توانم مایه نگذاشتم و فرصت استفاده بیشتر از کلاس را از دست دادم. موقعیتی که دیگر هیچ‌گاه در دسترسم قرار نخواهد گرفت.

مدیریت روابط

در دوره‌ی دکترا همیشه با استاد راهنمایم اختلاف‌نظر داشتم. می‌خواستم وقت بیشتری را به تدریس اختصاص دهم، و او اعتقاد داشت که باید بخش عمده‌ی وقتم را در آزمایشگاه سپری کنم. ای‌کاش می‌توانستم راهی برای همسویی اهداف مشترک پیدا کنم.

شکستهای شخصی

فرار از مشکلات

در دوران دانشکده با یکی از همکلاسهایم بسیار صمیمی بودم. در سال آخر هر چه به فارغ‌التحصیلی بیشتر نزدیک می‌شدیم استرس ما برای اینکه چگونه

رابطه‌مان را دنبال کنیم بیشتر می‌شد. به جای اینکه مستقیم این معما را با او در میان گذارم و راه‌حلی برایش پیدا کنم با او قطع رابطه کردم. ای‌کاش می‌توانستم درباره آنچه در ذهنم می‌گذشت صادقانه با وی سخن بگویم.

بی‌توجهی به ندای درونم

وقتی عمویم در نیویورک درگذشت من در کالیفرنیا بودم. چند نفر از اطرافیانم توصیه کردند ضرورت ندارد برای حضور در مراسم تدفین و سوگواری این راه طولانی را طی کنم. اکنون با وجود گذشت چند سال از این ماجرا هنوز احساس گناه می‌کنم. به تجربه دریافته‌ام در زندگی چیزهایی هست که نمی‌توانیم عقب‌گرد کرده و اصلاح‌شان کنیم. بنابراین در موقعیتهایی نظیر آنچه گذشت باید با پیروی از نداهای باطن کاری را که به صلاح و مصلحت‌مان است انجام دهیم و بر اظهارنظر گزافه‌گویان خط بطلان بکشیم.

* * *

میل به خطر کردن و واکنش افراد نسبت به شکست در سراسر جهان متفاوت است. در بعضی فرهنگها برخورد مردم با فرد شکست خورده آنقدر آزاردهنده است که افراد تحت هیچ شرایطی حاضر نیستند از «چارچوب امن و راحت» زندگی‌شان پافراتر نهاده و متقبل خطر شوند. در این فرهنگها شکست با خفت و شرمساری توأم است. از دوران کودکی به افراد می‌آموزند که جانب احتیاط بگیرند و از ورود به قلمروهای مجهول و ناشناخته‌ای که نتایج روشن و تضمین شده ندارد سخت برحذر باشند. راهی را در پیش گیرند که پیش از این بارها آزموده شده و امنیت آن تضمین شده است. در بعضی از نقاط جهان فردی که چندبار شکست را تجربه می‌کند باید نام جدیدی برای خود برگزیند تا اهریمن شکست برای همیشه از زندگیش رخت بریندد. به‌طور مثال در بازیهای المپیک ۲۰۰۸، یک وزنه‌بردار تایلندی هنگام گفتگو با خبرنگاران پیروزی خود را به تغییر نامش پیش از بازی نسبت داد و تصریح کرد که در صورت عدم انجام این کار به‌طور قطع شکست می‌خورد.

هیئت نظارت جهانی کارآفرینی (Global Entrepreneurship Monitor) که به اختصار (GEM) نامیده می‌شود هر سال گزارشی مشروح از فعالیت شرکت‌های تازه تأسیس را در سراسر جهان منتشر و تفاوت‌های فرهنگی آنها را از حیث خطر کردن و شیوهی برخورد با شکست ارزیابی می‌کند. گروه (GEM) پس از چند سال ارزیابی به این نتیجه رسید که ریسک کردن مردم در نقاط مختلف جهان متأثر از عوامل مختلف است. به‌طور مثال قوانین ورشکستگی در بعضی از کشورها مانند سوئد به‌گونه‌ای است که وقتی

شرکتی از رونق افتاده و به ورطه‌ی ورشکستگی کشیده می‌شود هرگز قادر نخواهد بود بدهی‌اش را تصفیه کند. تردیدی نیست که افراد پس از آگاهی از این نکته که شکست در امور تجاری خسارتی بلندمدت و جبران‌ناپذیر برای آنان و خانواده‌شان به دنبال دارد نسبت به فعالیت در امور تجاری دلسرد و منصرف شده و عطایش را به لقایش می‌بخشند. فرهنگ‌های سایر کشورها هم به همین اندازه بازدارنده است. به مجرد این که در کاری شکست بخورید، دوستان، همسایه‌ها و همکارانتان به شما انگ بازنده می‌زنند و برای همیشه از دیدی متفاوت به شما می‌نگرند.

روزنامه وال استریت در شماره اخیرش روش‌های رایج تحقیر بدهکاران را توسط مأموران دریافت مطالبات در کشورهای مختلف فاش کرد. در اسپانیا مأموران برای جلب توجه همسایه‌های فرد بدهکار با لباس‌های عجیب و غریب به خانه‌اش می‌روند و او را به خاطر قصور در پرداخت بدهی‌اش خجالت‌زده می‌کنند. به‌طور قطع در چنین جوامعی افراد از ترس قرار گرفتن در معرض تمسخر و از دست رفتن آبرو از انجام هر کاری که با ریسک توأم باشد اجتناب می‌کنند.

در دره سیلیکون درست عکس این ماجرا اتفاق می‌افتد. در اینجا شکست بخش طبیعی و تفکیک‌ناپذیر فرایند نوآوری است. استیو جروئتسون، شریک تجاری شرکت دراپرفیشر جروئتسون، شکست را چاشنی اسرارآمیز دره سیلیکون تلقی می‌کند. اما رندی کومیسار از شرکت (KPCB) پا را از این هم فراتر نهاده و می‌گوید برای فعالیت در محیط‌های کارآفرینی ضرورت دارد شکست را نوعی سرمایه به‌شمار آورید. او در ادامه‌ی مطلب می‌افزاید افرادی که تاکنون طعم شکست را نچشیده‌اند به احتمال زیاد تاکنون از تجربیات زندگیشان درس نیاموخته‌اند.

شکست سرآغاز یادگیری است. کودک نوپایی را در نظر بگیرید که می‌خواهد راه رفتن را بیاموزد. نخست سینه می‌رود. سپس برای ایستادن تلاش می‌کند، زمین می‌خورد، می‌ایستد بازهم زمین می‌خورد تا سرانجام می‌تواند مثل بزرگترها راه برود. هر چه بزرگتر می‌شود، هرکاری، از گرفتن توپ بیس‌بال گرفته تا حل مسائل جبر و هندسه را نیز با تمرین و ممارست می‌آموزد. هیچ‌گاه از کودک انتظار نداریم در نخستین تلاش کاری را درست انجام دهد. بر این اساس وقتی بزرگسالان مسئولیت پیچیده‌ای را متقبل می‌شوند نباید انتظار داشت در وهله‌ی نخست آن را خوب و کامل و تمام عیار انجام دهند.

شما تنها زمانی می‌توانید مطلبی را به بهترین شیوه‌ی ممکن بیاموزید که در جریان این فرایند شکست را به اندازه‌ی موفقیت تجربه کنید. تقریباً ناممکن است کاری را بدون آن که خودتان انجامش دهید یاد بگیرید؛ باید زمین بخورید، برخیزید، بازهم زمین بخورید تا چگونگی انجام آن را بیاموزید. چگونه ممکن است تنها با مطالعه‌ی دفترچه راهنمای فوتبال، فوتبال بازی کنید و یا

صرفاً با مرور نت‌های موسیقی پیانو بنوازید و یا با خواندن کتاب آشپزی، ماهرانه آشپزی کنید. هنگام تحصیل در دوره‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی عصب‌شناسی با وجود این که ما پیش از این واحدهای متعددی را با عنوان «مبانی عصب‌شناسی» گذرانده و نمرات خوبی گرفته بودیم؛ اما مادام که وارد آزمایشگاه نشدیم نتوانستیم مفاهیم آن را به طور کامل درک کنیم. شما می‌توانید چند جمله کتاب درباره مدیریت بخوانید. اما تا وقتی که با چالش‌هایی که مدیران واقعی با آن دست به گریبان هستند رو در رو نشوید هرگز برای پذیرفتن چنین مسئولیتی آماده نخواهید بود.

من و تام بایرز، استاد مهندسی و علم مدیریت دانشگاه استنفورد طرحی را تحت عنوان: «برنامه‌ی همکلاسیهای میفیلد» اجرا می‌کنیم. یک چهارم از وقت کلاس در هر جلسه به معرفی جنبه‌های مختلف کارآفرینی اختصاص دارد. دوازده دانشجو در این طرح سه ماهه، کار تابستانی‌شان را در شرکت‌های نوپا انجام می‌دهند. در طول این مدت کارهای کلیدی را تحت نظارت دقیق مدیران ارشد این شرکت‌ها به عهده گرفته و با موارد مهمی از جمله شیوه‌ی برخورد مخاطراتی که به طور معمول دامنگیر هر سازمان است نظیر استرس ناشی از تصمیم‌گیری با اطلاعات ناقص و چالش‌های مدیریت سازمان در شرایط ناپایدار آشنا می‌شوند. آنان پس از گذراندن برنامه‌ی فشرده‌ی تابستانی به کلاس بازمی‌گردند و در چند هفته‌ی باقیمانده از ترم، رویدادهایی را که در شرکت‌های مذکور برایشان اتفاق افتاده تجزیه و تحلیل می‌کنند. در آخرین مرحله هر دانشجو در رشته‌ای که کارآموزی‌اش را گذرانده به بقیه‌ی همکلاسیهایش درس می‌دهد.

دانشجویان شرکت‌کننده در «برنامه‌ی همکلاسیهای میفیلد» به روشنی درمی‌یابند که راه‌اندازی کسب و کار زودبازده در فضای دینامیک و پویا چه مفهومی دارد. آنان از نزدیک مشاهده می‌کنند که وقتی شرکت دچار کمبود نقدینگی می‌شود چگونه می‌توان با تغییر در سطح مدیران ارشد همه چیز را از نو سازماندهی کرد. همچنین از نزدیک با مواردی نظیر استفاده از جدیدترین تکنولوژی روز در شرکت، رقابت با غول‌های صنعتی دنیا و غیره آشنا می‌شوند. تا پایان تابستان تمام دانشجویان به این حقیقت واقف می‌شوند که تنها تعداد محدودی از شرکت‌های نوپا در دو سه سال آینده قادر خواهند بود روی پای خود بایستند، و بقیه شرکت‌ها به‌رغم تلاش پیگیر افراد با استعدادشان محکوم به شکست هستند.

تمام شرکت‌های صنعتی و تجاری بزرگ بر شالوده شکست‌هایشان پایه‌گذاری شده‌اند. زیرا بسیاری از پروژه‌هایی که روی آنها سرمایه‌گذاری کرده بودند به ورشکستگی انجامید. این وضعیت در مورد سایر صنایع نظیر صنعت اسباب‌بازی، فیلم و نشر کتاب نیز کاملاً صادق است. طبق آمار منتشر شده توسط مؤسسه‌ی نیلسن بوک اسکن (Nielsen Book Scan) در سال ۲۰۰۴ از

میان حدود ۱/۲ میلیون نسخه کتاب چاپ شده در زمینه‌های مختلف، تنها ۲۵۰۰۰ نسخه یا حدود ۲ درصد از کل کتاب منتشر شده بیشتر از ۵۰۰۰ نسخه فروش داشته است و به این ترتیب متوسط شمارگان کتابهایی که در ایالات متحده چاپ می‌شود کمتر از ۵۰۰ نسخه است. با این تفصیل تقریباً نمی‌توان پیش‌بینی کرد که کدام کتاب نسبت به سایر کتابها پرفروش خواهد بود. در نتیجه مؤسسه‌های انتشاراتی برای اینکه کتابهایشان در ردیف کتابهای پرفروش درآید به چاپ و تولید کتاب در زمینه‌های مختلف روی آورده‌اند. ناشران، سازندگان اسباب‌بازی، تولیدکنندگان فیلم و سرمایه‌گذاران بزرگ به این حقیقت واقف شده‌اند که جاده موفقیت پس از دست‌اندازه‌های فراوان و گذر از گردنه‌های صعب‌العبور به مقصد می‌رسد.

میرایمران (Mir Imran)، کارآفرین موفق تا به حال شرکتهای زیادی را تأسیس کرده، که بعضی از آنها به صورت همزمان شروع به کار کرده‌اند. از آنجایی که اغلب شرکتهای نوپا در آغاز کار با شکست مواجه می‌شوند، باید موفقیت‌های او را استثنایی و چشمگیر به حساب آورد. وقتی دلایل کامیابی‌اش را پرسیدند گفت عامل کلیدی موفقیتش این است که چنانچه پس از گذشت یکی دو هفته از آغاز کار هر پروژه حس کند احتمال موفقیت آن بسیار ناچیز است قاطعانه آن را متوقف کرده و وقت، نیرو و سرمایه‌اش را به کاری که موفقیت آن محتمل‌تر است اختصاص می‌دهد. او پیش از راه‌اندازی کسب و کاری جدید آن را از جمیع جهات بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کند تا موفقیتش در بلندمدت افزایش یابد.

تردیدی نیست که رها کردن پروژه امری دشوار است. اما این کار در مراحل اولیه‌ی سرمایه‌گذاری که هنوز حجم قابل توجهی وقت و انرژی صرف آن نشده چندان سخت نیست. این قاعده در تمام موقعیتهای زندگیمان از جمله رابطه با دیگران، سرمایه‌گذاری در بورس و یا هر شغل و پیشه‌ای کاربرد دارد. لئوناردو داوینچی، مجسمه ساز مشهور ایتالیایی روزگاری گفت: «مقاومت در آغاز هر کار آسانتر از پایان آن است.» باب ساتن، کارشناس رفتار سازمانی، در کتابی تحت عنوان احمقها حاکم نمی‌شوند "The No Asshole rule" در این زمینه می‌گوید:

گرچه بسیاری از مردم می‌دانند هزینه‌های مصرف شده نباید در تصمیم‌گیری نقش داشته باشد. با وجود این آنان تحت‌تأثیر این استدلال غیرمعقول که چون برای راه‌اندازی کسب و کارشان وقت، تلاش و درد و رنج فراوانی را متحمل شده‌اند، باید به هر قیمتی دستاوردی مهم و ارزشمند عاید کنند خسارت‌های مالی، احساسی و ذهنی بیشتری را به خود تحمیل می‌کنند.

بعضی اوقات رها کردن یک هدف یا فعالیت خاص فوق‌العاده نیرو بخش و

راهگشاست. فراموش نکنید که شما در انتخاب عمل از هر حیث آزاد هستید. می‌توانید هر وقت که بخواهید از کاری که به آن اشتغال دارید دست بکشید. به هر تقدیر اگر دل در گروی کارتان ندارید، دیر یا زود انرژی و نیروی تحرکتان به رکود کشیده شده و کیفیت کارتان به شدت پایین می‌آید. چنانچه گفته شد رها کردن کار امری آسان نیست؛ من خود مشاغل زیادی را رها کردم که با اوضاع و شرایط سازگار نبود و یا حس کردم به شکست منجر می‌شود و این کار در تمام مراحل دشوار بود. از سالهای اولیه‌ی حیات به ما آموخته‌اند که رها کردن حرفه و یا به قولی عقب‌نشینی از کار حاکی از ضعف است. حال آنکه در بعضی موارد درست عکس این استدلال درست می‌باشد. گاه کناره‌گیری یک ضرورت و یکی از ارکان موفقیت محسوب می‌شود. زیرا به شما امکان می‌دهد ضمن پاک کردن لوح ضمیرتان از نارساییها و دغدغه‌ها، جهت‌گیری تازه‌ای را در زندگیتان آغاز کرده و با نشاط و سبکبار در جهت تحقق آن گام بردارید. و اگر برای ارزیابی تحلیل آنچه اتفاق افتاده وقت بگذارید از نقاط ضعف و میزان فصایل و رذایل خویش آگاه شده و رها کردن حرفه‌تان می‌تواند به یک تجربه‌ی یادگیری گرانبها مبدل شود.

وقتی شرکت نرم‌افزاری کلاریس از شرکت آپل جدا شد و رندی کومیسار از مقام خود به عنوان معاون شرکت کناره‌گیری کرد حس کرد شکست خورده است. رندی هنگام پذیرفتن این مقام از آنچه می‌خواست انجام دهد تصویری روشن در ذهن داشت. اما پس از آن که دریافت هرگز نمی‌تواند به اهدافش جامه عمل بپوشاند این کولبار سنگین و توانفرسا را زمین گذاشت و کلاریس را ترک کرد. ناکامی او ورد زبان همه شد. این حرفها به زخمش نمک پاشیده و سوز دردش را شدت می‌بخشید. با وجود این پس از مدتی کوتاه او این ناکامی را به فال نیک گرفت و دریافت اکنون مجالی پیش آمده تا شور و علاقه‌اش را از نو ارزیابی کرده و ببیند چگونه می‌تواند از مهارت‌هایش به بهترین شیوه ممکن استفاده کند. یکی از دلایل عدم رضایت او در کلاریس این بود که دیگر به این شرکت و کاری که در آن انجام می‌داد علاقه نداشت. او در آغاز کار تصویری بزرگ از شرکتی موفق را بر بوم ذهنش ترسیم کرده بود. اما تحت‌تأثیر سیاستهای نادرست مدیریت، شور و اشتیاقش چون چراغی که ذخیره سوختش تمام شده باشد روبه افول و نزول گذاشت.

پس از ترک آن شرکت به رندی پیشنهاد شد که مدیرعامل شرکتی جدید شود. اما او گفت ترجیح می‌دهد به جای پذیرفتن این مسئولیت همگام با مدیرعامل کنونی جهت‌گیری تازه‌ای را برای شرکت ایجاد کند. چندی نگذشت که آرمانها، الهامها و اندیشه‌های خلاقه به سراغش آمد و او نقش کاملاً جدیدی را تحت عنوان «مدیرعامل مجازی» ابداع کرد و برای اولین بار خودش در این مقام ظاهر شد. حضور در این مقام و موقعیت به او امکان داد به طور همزمان در دهها شرکت به عنوان مربی و مشاور مدیرعامل کار کرده و منشا خدمات

مفید و مؤثر باشد. تنها فرق او با سایر مدیرعامل‌ها این بود که مسئولیت نداشت، که هم به نفع خودش بود و هم به نفع شرکتها. رندی می‌گوید: «شکستی را که تجربه کردم موجب شد شور و اشتیاقم را با فرصتهای پیرامونم وفق دهم.» در اینجا ذکر نکته‌ای ضروری است: شما باید در وقت و شرایط مناسب مؤسسه یا شرکتی را ترک کنید. باید یقین بدانید چه وقت از پیگیری طرح، نقشه و یا ایده‌ای که مفید و ثمربخش نیست دست بکشید، و کی به حرفه‌ی تازه تغییر جهت دهید. راههای فراوانی وجود دارد که می‌توانید شکست را به موفقیت مبدل کنید. ماجرای زیر که در آن وضعیتی ناامید کننده به موفقیتی بزرگ تبدیل شد صحت گفتارم را تأیید می‌کند.

در یکی از مسابقات نوآوری دانشجویان می‌بایستی با توسل به دانش و تجربیات خویش درباره نوارهای لاستیکی، در خلال پنج روز ارزش آفرینی کنند. یکی از تیم‌ها تصمیم گرفت «درخت آرزو» بسازد. برای این منظور افراد درختی را

وسط محوطه‌ی دانشگاه روبه‌روی کتابفروشی مشخص کرده و تنه‌ی آن را با تور فلزی پوشاندند. سپس با استفاده از نوارهای لاستیکی پیامهایشان را به تور فلزی متصل کردند. هدف آن بود که هرکسی از آن دور و اطراف می‌گذرد بتواند آرزویش را در قطعه کاغذی از پیش آماده شده بنویسد و آن را به درخت متصل کند. تیم مذکور این ایده را در سطحی وسیع از طریق سایت و پست الکترونیک همه جا منعکس کرد. علاوه همیشه فردی جلوی این درخت می‌ایستاد و رهگذران را برای اتصال برگه‌ی آرزوهایشان به درخت ترغیب می‌کرد. اعضای تیم با تمام قوا کوشیدند رهگذران را به همکاری برانگیزند. اما تلاششان به جایی نرسید و کوشش‌شان نافرجام ماند. ناامیدی اعضای تیم وقتی به اوج رسید که مشاهده کردند پنجاه متر آن طرفتر تیم دیگری روی پروژه‌ای مشابه کار می‌کند و برخلاف آنان توجه زیادی را به خود جلب کرده است. تیم مذکور تور بزرگی از نوار لاستیکی درست کرده بود و از دانشجویان دعوت می‌کرد رازهایشان را در قطعه کاغذی نوشته و به آن آویزان کنند. چند ساعت بعد شبکه‌ای مملو از صدها کاغذ رنگی که هر کدام حاوی یک راز بود با نسیمی ملایم در محوطه دانشگاه خودنمایی می‌کرد. در صورتی‌که کمی آن طرف‌تر، تک درخت تیم اولی تنها و بی‌بار و راکد و خمود سردرگریان فروبرده بود.

تیمی که درخت آرزو را ساخته بود نه تنها به شکست اعتراف نکرد، بلکه لحظه‌ای از تلاش و تکاپو دست برنداشت. آنان با تهیه یک فیلم مستند سه دقیقه‌ای از شکست‌شان، تا حد امکان از آن تجربه درس گرفتند. اعضای تیم ضمن مقایسه ناکامی‌شان با موفقیت «تور رازها» تلاش‌شان را برای موفق ساختن «تور آرزوها» به تفصیل توضیح دادند. آنان این ناکامی را در برابر دیدگان همه جشن گرفتند و متذکر شدند پس از آگاهی از جذابیت موضوع راز در مقایسه با آرزو به علت شکست‌شان پی‌برده‌اند و به صراحت گفتند که این ناکامی پله‌ای بود برای بالا رفتن‌شان. زیرا آنان را مترصد افکار و آرمانهای تازه کرد و در ایشان اشتیاق و هیجان برخورد با رویدادهای جدید را پدید آورد.



طرحها و نقشه‌های بزرگ تنها در سایه تقلا و تکاپو به دستاوردی موفقیت‌آمیز مبدل می‌شوند. اما تشخیص این نکته که تا چه وقت به امید کسب موفقیت با یک مشکل دست و پنجه نرم کنیم، و چه وقت از آن صرف‌نظر نماییم کاری به غایت دشوار است. همه می‌دانیم که استقامت و پشتکار صفتی بزرگ و تعیین‌کننده است. با وجود این چگونه می‌توان فهمید که تلاش برای نیل به هدفی خاص، فرجامی جز تحلیل نیروها و تضعیف قوای جسمانی و خسته کردن اعصابمان ندارد. ژل پنچینا، مدیرعامل شرکت ویکیا توصیف زیبایی از

این معما به دست می‌دهد. وی می‌گوید «اگر تکه‌ای چوب را به بنزین آغشته کنید. تنها تکه‌ای چوب خیس در اختیار خواهید داشت. اما اگر همین مقدار بنزین را روی آتشی کوچک و بی‌رمق بریزید به شعله‌ای بزرگ و سوزان مبدل خواهد شد» بر این اساس اگر وقت و نیروی خویش را به کاری مستعد و بالقوه اختصاص دهید دستاوردی چشمگیر و ارزشمند خواهید ستاند. و این یکی از بزرگترین چالشهای زندگی است. بعضی افراد سالهایی از عمر گرانبهای خویش را در موقعیتهایی سپری می‌کنند که جز کسالت، یکنواختی و رکود ره‌آوردی ندارد. بسیاری شرکت‌هایی که سالیان سال به تولید محصول و یا اجرای طرحی خاص اشتغال دارند و هرگز به فکر نمی‌افتند برای رونق بخشیدن به زندگی حرفه‌ای‌شان کاری متفاوت انجام دهند و یا دست کم شیوه کارشان را عوض کنند؛ به همین ترتیب بعضی افراد به مشاغل و روابطی ادامه می‌دهند که جز گرفتاری و رنج چیزی دستگیرشان نمی‌شود. تنها امیدشان این است که روزی ستارگان بخت و اقبال در آسمان زندگیشان بدرخشند و اوضاع و شرایط از آنچه هست بهتر شود.

بنابراین از کجا بدانید که چه وقت و در چه شرایطی شغل‌تان را رها کنید. این یک پرسش بزرگ و فلسفی است. زیرا به سادگی نمی‌توان تمایل خود را برای ساختن کسب و کاری پرهیجان و موفق از این واقعیت که آن کار تا چه اندازه قابلیت دارد به چنین نتایجی منجر شود تفکیک کرد. تردیدی نیست که برای تحقق اهدافتان هر چه نیرومندتر به جلو گام بردارید احتمال موفقیت‌تان بیشتر می‌شود. با وجود این بعضی کارها، صرف‌نظر از اینکه چقدر وقت و انرژی به آن اختصاص می‌دهید هرگز فرجامی خوش و فرخنده نخواهد داشت. لابد می‌پرسید که راه حل این معما چیست و چگونه می‌توان از این تنگنا به سلامت گذشت؟ علمی‌ترین پاسخی که برای این پرسش یافته‌ام این است: به نیروی شهودی و یا حس ششم‌تان متوسل شوید. برای این منظور باید پیوسته در کمین باشید تا ندایی به صورت یک «طنین» در آگاهی‌تان ظهور کند و یا احساس و ادراکی ناگهانی که گویی پرده‌ای از روی هشیاریتان برداشته می‌شود به شما بگوید که والاترین خیر و صلاح‌تان چیست. باید در مکانی آرام و ساکت با خود خلوت کنید و از خود بپرسید که آیا می‌توانید باثبات و ایستادگی موجبات این هدف را میسر ساخته و بر تمام موانعی که در برابرتان قد علم خواهد کرد چیره شوید؛ یا بهتر است تغییر جهت داده و مسیر دیگری را در پیش گیرید.

پیش از این گفتم که کناره‌گیری از شغل دشوار است و اکنون اضافه می‌کنم درست کناره‌گیری کردن به مراتب دشوارتر است. در جریان زندگی حرفه‌ای‌ام با افرادی روبه‌رو بوده‌ام که در نهایت لطف و مهربانی کارشان را ترک کردند، و نیز کسانی که با بدترین و ناشیانه‌ترین شیوهی ممکن به انجام این کار مبادرت ورزیدند. گروه نخست به عنوان افرادی شیرین و نازنین و

دوست داشتی در خاطره‌ها باقی ماندند، و دسته دوّم افراد بد، نالایق و دست‌وپا چلفتی در اذهان جای گرفتند. فراموش نکنید که شما ممکن است ناخواسته و غیرمنتظره با همکاران سابق‌تان روبه‌رو شوید. بنابراین چنانچه قصد دارید کاری را رها کنید به عواقب طرز رفتار‌تان با افرادی که ممکن است در آینده با آنان سروکار داشته باشید بیندیشید، و نیز تأثیرات مثبتی را که ترک کردن دوستانه در آینده برایتان به ارمغان خواهدآورد به دقت بسنجید. هرگز نباید با رها کردن غیرمسئولانه کار‌تان سختی و مشقت را به همکاران و کارفرمایان سابق‌تان تحمیل کرده و این عمل ناپسند را توجیه کنید.

یکی از همکارانم درباره دستیار سابقش ماجرای را نقل کرد که در اینجا اشاره به آن خالی از لطف نیست. وی گفت: «کار دستیارم بسیار خوب و قابل تحسین بود. با او رابطه خوب و صمیمانه‌ای داشتم. رفتارش گرم و دلپذیر بود و همواره حرف دلش را با من در میان می‌گذاشت. یکبار در جریان گفتگویی مفصل گفت که کار در شرکت ما برایش یکنواخت و کسالت‌آور شده و قصد دارد با فعالیت در رشته‌ای که با علاقه و استعدادش هماهنگ و منطبق است قابلیت خود را در حد کمال به انجام رساند. به او گفتم که در انتخاب عمل آزاد است و من در این راستا با دانش و تجربیاتم او را یاری و حمایت می‌کنم. تا این که روزی به ما اطلاع داد که یک هفته دیگر شرکت را ترک خواهدکرد. این خبر غیرمنتظره کادر و افراد شرکت را دچار شوک کرد. افراد در بحبوحه‌ی اجرای پروژه‌های بزرگ بودند و می‌بایستی تا ده روز دیگر آن را به کارفرما تحویل می‌دادند، و او درست یک هفته مانده به اتمام پروژه دست‌اندرکاران شرکت را در تنگنا قرار داد و وضعیتی دشوار را به ایشان تحمیل کرد. همکارانم چند بار از او تقاضا کردند که اگر تنها یک هفته صبر کند تا پروژه به پایان برسد، به دهها نفر که به طور مستقیم و هزاران نفر که به طور غیرمستقیم درگیر این کار هستند کمک بزرگی کرده است. اما او خودخواهی و تک‌روی را به همکاری و مساعدت ترجیح داد و گفت می‌داند که رفتنش در این شرایط موجب ناخشنودی دیگران می‌شود. اما تصمیمی است که گرفته و نمی‌تواند آن را به تعویق اندازد؛ تعادل کار و برنامه‌اش به هم می‌خورد. به هر حال فقدان او در آخرین هفته‌ی اجرای پروژه فشار قابل توجهی را به ما تحمیل کرد. همه ناگزیر بودند برای ترمیم این خلا شبانه‌روز کار کنند. گرچه او در مدت همکاری‌اش با شرکت وظیفه‌اش را به بهترین شیوه ممکن انجام داد. اما با خسارتی که به شرکت تحمیل کرد، اعتبار حرفه‌ای و کاری و وجهه اجتماعی‌اش را که سالیان سال آن را ذخیره کرده بود به باد فنا داد.

همچنین با افرادی روبه‌رو بوده‌ام که در نهایت لطف و مهربانی محل کارشان را ترک کردند. آنان نیز با کارشان جور و هماهنگ نبودند و آن را قرین توفیق نمی‌دانستند. اما متانت، نزاکت و حُسن رفتارشان هنگام ترک کار، تأثیری

مثبت بر ذهن همگان بر جا گذاشت. به طوری که افراد همواره مایلند آنان را در مشاغل آتی شان حمایت کنند و در صورت نیاز کارایی و خوش رفتاری شان را به صورت شفاهی و یا کتبی به مراجع ذیربط اعلام نمایند. این کسان پیش از استعفا و یا ترک کارشان به اندازه ی کافی به کارفرما مهلت می دهند تا خلا ناشی از فقدان شان را پُر کند. همچنین طوری کارها را تنظیم می کنند که جانشین شان بتواند به سادگی امور را پیگیری کند. حتی پیشنهاد می کنند در صورت نیاز حاضرند گاه و بی گاه به محل کار سابق شان بازگردند، و برای رتق و فتق امور کاری صورت دهند. این افراد قهرمان هستند؛ در هنر ارتباطات مؤثر به درجه استادی رسیده اند، و از مهارت هایشان برای تبدیل وضعیتی بد و ناگوار به موقعیتی مثبت و راهگشا به بهترین شیوه ممکن استفاده می کنند.

با این تفصیل چگونه خود را برای شکست های اجتناب ناپذیر آماده می کنید؟ افرادی که آرزومند غنی ساختن دانش و تجربه خویشند و اوقاتشان را به کارهای خلاقه اختصاص می دهند نیک می دانند که ناملايمات و سختیها تماماً برای تیز کردن ابزار روحی ما در پیکار با دشواریهاست. بر این اساس شکست را باید مرحله ی طبیعی فرایندی خلاقه به حساب آورد و برای رویارویی با آن آماده بود. جف هاوکینز از جمله افرادی است که وقتی اوضاع بیش از اندازه نرم و سبک پیش می رود نگران شده و حس می کند شکست در آن دور و اطراف کمین کرده است. وقتی او شرکت هنداسپرینگ را اداره می کرد پیش از آن که محصول جدیدشان موسوم به ویزور (Visor) که یک دستیار شخصی دیجیتالی بود، به بازار عرضه شود اوضاع شرکت بسیار آرام بود. جف در این هنگام به کادر و افرادش هشدار داد برای رویارویی با رویدادی ناخوشایند آماده باشند. سرانجام آن اتفاق رخ داد. آنان حدود صد هزار ویزور را به عنوان نخستین محصول شرکت شان برای حمل به نقاط مختلف کشور روانه گمرک کرده بودند. اما از آنجایی که در صورتحسابها و حوالجات نقل و انتقال اشتباهی فاحش رخ داده بود بعضی مشتریان سفارشات را که از پیش بابت شان پول پرداخته بودند دریافت نکردند و برخی سه یا چهار برابر تعدادی که سفارش داده بودند به دست شان رسید. این اتفاق، بخصوص برای شرکتی که قصد داشت اسم و رسمی به هم بزند و کیاویایی داشته باشد فاجعه بود. لابد می پرسید چگونه از این مخمصه بیرون آمدند؟ تمام اعضای شرکت از جمله جف با یکایک مشتریان تماس گرفتند و از آنان تقاضا کردند صورتحسابها را کنترل کنند و ببینند چیزی از قلم افتاده یا نه و سپس به فوریت موانع را برطرف کردند. نکته مهم و کلیدی آن است که جف از پیش می دانست که یک جای کار می لنگد و رویدادی ناگوار در حال وقوع است. گرچه از کم و کیف آن اطلاعی نداشت. اما خود را برای مواجهه با مشکلی که هر آن ممکن بود سرراهنش سبز شود آماده کرد. به تجربه

دریافته بود که شکست اجتناب‌ناپذیر است و موفقیت از آن کسی است که به جای فرار از گلوله، جراحات ناشی از آن را التیام بخشد.

اگر با افرادی که شاهد موفقیت را در آغوش کشیده‌اند گفتگو کنید به‌طور قطع سناریوهایی از این دست را خواهید شنید. آنان مایلند چیزهای مختلف را در بوته‌ی آزمایش گذارند و یقین دارند که بعضی از این آزمایشها به دستاوردهای بزرگ منجر می‌شود. به این حقیقت واقفند کوره‌راهی که از آن می‌گذرند پر پیچ و خم است و هر آن ممکن است با موانعی رو در رو شوند. این اصل هم برای چالشهای بزرگ، و نیز برای موانع کوچک مصداق دارد. یکی از دوستانم ماجرای جالبی را برایم نقل کرد که در ادامه‌ی مطلب آن را می‌خوانید. مردی بود که همیشه در کارهایش شانس می‌آورد. او نه پولدار بود و نه جذاب و نه باهوش. همه در شگفت بودند که چگونه این همه شانس می‌آورد. روزی یکی از دوستانش از او پرسید: «چگونه است که بخت و اقبال همیشه به تو رو می‌کند؟» پاسخ داد: «هر چه بیشتر شانس خود را امتحان کنی، احتمال موفقیت تو بیشتر می‌شود.» آری، وضعیت زندگی به خودی خود تغییر نمی‌کند. اگر پیوسته دست به عمل بزنی، نتایج اقدامات را پیوسته بسنجی، و خواسته‌هایتان را به وسواسی دایمی مبدل کنید خیلی زودتر از آنچه تصورش را می‌کنید بخت و اقبال به سراغتان آمده و دروازه ثروت و کامیابی را به روی خود خواهید گشود. بعکس اگر در گوشه امن و راحت زندگیتان لم بدهید و ببینید دست روزگار چه سرنوشتی برایتان تدارک دیده شانس نیز از شما روی برخواهد گرداند و در زمینه‌های گوناگون زندگی در جا خواهید زد. این ماجرا به‌طور دقیق با اندرزی که پدرم روزگاری به من توصیه کرد. همخوانی دارد. او گفت: «اگر مانند چرخ‌دستی که چرخهایش روغن نخورده جیغ جیغو و پرسروصدا باشی بندرت ممکن است در کیفیت نتیجه تأثیرگذاری. اما به‌طور قطع زودتر به نتیجه می‌رسی.» بنابراین چشم انتظار آن پاسخ «آری» که هرگز از راه نخواهد رسید نباشید. به صلاح شماست که هر چه زودتر پاسخ «نه» را دریافت کنید و در عوض وقت و نیرویتان را به فرصتهایی که احتمال تحقق آن بیشتر است اختصاص دهید. این قاعده در سایر جنبه‌های زندگی نظیر جذب فرصتهای شغلی، یافتن راههایی برای جذب سرمایه، ازدواج و سایر امور نیز صدق می‌کند. پیروزی، محصول تلاش بی‌وقفه، عزم راسخ و مقاومت در برابر شکستهای پی‌درپی است.

ماجرای فوق به این نکته تأکید می‌کند که: مسیر موفقیت پر فراز و نشیب است. چه بسا لازم باشد روزها و شبهای غم‌انگیزی را پشت سر گذارید و مرارتهای و مشقات فراوانی را متحمل شوید. مایکل دیرینگ با نموداری ساده، موفقیت شغلی را برحسب زمان به روشنی تحلیل می‌کند. در این نمودار محور x نمایانگر زمان و محور y بیانگر موفقیت است. اغلب مردم بر این باورند که منحنی موفقیت باید پیوسته به طرف بالا رفته و متناسب با گذشت

زمان به طرف راست میل پیدا کند. در صورتی که این توقع بسیار غیرواقع‌بینانه و محدودکننده است. چنانچه سیر موفقیت افراد برجسته و شاخص را با این مقیاس بسنجید خطوط صعودی و نزولی زیادی را به وضوح خواهید دید. البته با مشاهده‌ی این منحنی در یک فاصله‌ی زمانی طولانی متوجه می‌شوید که منحنی موفقیت افراد، در مجموع، صعودی است و به طرف سمت راست میل پیدا می‌کند. بنابراین وقتی در سیر نزولی به سر می‌برید از این نکته غافل نشوید که اُفت موقتی راه را برای اوج‌گیری بعدی هموار می‌کند. بعلاوه شیب صعودی پس از هر دوره شیب نزولی بسیار تیزتر است. با این حساب دستاوردهای شما هنگام خطرکردن خیلی بیشتر از زمانی است که در مسیری صاف و از پیش تعیین شده گام برمی‌دارید.

کارول بارتر، مدیرعامل سابق اتودسک و مدیرعامل کنونی یاهو برای توصیف حرفه‌ی موفق از مثال جالبی استفاده می‌کند. به اعتقاد وی پیشرفت شغلی مثل بالا رفتن از نردبان (دوبعدی) نیست، بیشتر به بالا رفتن از هرم (سه‌بُعدی) شباهت دارد. سطوح جانبی هرم به شما امکان می‌دهد پایه‌ی تجربیات خویش را پی‌ریزی کنید. شاید به نظر نیاید که به سرعت به سوی قله‌ی توفیق گام برمی‌دارید و ندانید که شالوده‌ی مهارت‌ها و تجربیات خویش را، که بعدها به میزان ارزشمندی آن پی‌خواهید برد بنیان می‌نهد.

یکی از داستانهای مورد علاقه‌ام درباره‌ی ماهیت غیرقابل پیش‌بینی مشاغل، درباره‌ی استیو جابز (Steve Jobs) است. ماجراهای موفقیت‌آمیز او به عنوان پایه‌گذار شرکت آبل و پیکسار به واقع شگفتی‌آور است. زیرا او هر شکست را به پله‌ای برای صعود مبدل کرد. استیو این ماجراها را هنگامی که برای سخنرانی جشن فارغ‌التحصیلی سال ۲۰۰۵ به استنفورد دعوت شد با ما در میان گذاشت. وی گفت:



«یکسال پیش از آن که از شرکت آبل اخراج شوم بهترین محصول ما تحت عنوان مکینتاش به بازار عرضه شد. لابد می‌پرسید: چگونه ممکن است از شرکتی که خودت آن را تأسیس کردی اخراج شوی؟ راستش را بخواهید ما پس از آن که دریافتیم آبل به سرعت در حال پیشرفت است هیئت مدیره شرکت فردی را که به زعم آنها بسیار کارآمد بود برای کمک به من در مدیریت شرکت استخدام کرد. یکی، دو سال نخست کارها بر وفق مراد پیش می‌رفت. اما به تدریج ما درباره‌ی آینده‌ی شرکت اختلاف نظر پیدا کردیم و سرانجام کارمان به بحث و جدل کشید. هیئت مدیره کاستیهای شرکت را به سیاستهای مدیریتی من نسبت داد و از او حمایت کرد. و به این ترتیب من در سی سالگی دستاوردهایی را که تا به آن روز فکر، نیرو، و وقتم را خالصانه وقفش کرده بودم از دست دادم.

پس از مرور تجربیات گذشته‌ام با این پرسش روبه‌رو شدم که در چند سال اخیر گوی سبقت را از تمام کارآفرینان ربودم. پس چرا ناگهان تاج شاهی از

سرم فروافتاد و از اوج عزت به حضيض ذلت تنزل پیدا کردم؟ برای چند روز خواسته‌ها و امیالم را واپس زدم و در لاک خود فرورفتم و از نظر روحی و جسمی بی‌بار و راکد و خمود شدم. تا بدانجا که تصمیم گرفتم دره‌ی سیلیکون را برای همیشه ترک کنم. اما سروشی باطنی اندیشه خلاقه‌ای را در ذهنم زمزمه کرد و به من یادآور شد که هنوز عاشق کارم هستم. رویدادهایی که در آپل اتفاق افتاد دژهای در فعالیت شرکت اثر نگذاشته بود. درست است که آنان دست ردّ به سینه‌ام زده بودند. اما من هنوز در آتش شوق دستیابی به اهدافم می‌سوختم و می‌خواستم به هر حال به آنها دست پیدا کنم. به همین دلیل تصمیم گرفتم پلی بر روی این شکاف بزنم و با نیرویی تازه اهداف از پیش تعیین شده‌ام را دنبال کنم. و از آن لحظه تاکنون موفقیت‌هایی سحرآمیز و باورنکردنی یکی پس از دیگری ظاهر شد و شگفتیها لحظه‌ای بازنیاستاد. معلوم شد که اخراجم از آپل بهترین رویدادی بود که می‌توانست در آن زمان اتفاق بیفتد. به این ترتیب کوله‌بار سنگین یأس و ناکامی را زمین گذاشتم، زندگیم رنگ و بویی تازه گرفت، اشتها و بنیه جسمانی‌ام افزایش یافت و راندمان کارم به طور حیرت‌انگیزی بالا رفت و از همه مهم‌تر، به خلاقانه‌ترین دوره زندگیم گام نهادم.



در خلال پنج سال بعدی شرکتهای نکست (Next) و پیکسار (Pixar) را تأسیس کردم و با بانویی دلسوز و مهربان پیوند زناشویی بستم. پیکسار نخستین فیلم انیمیشن تمام کامپیوتری دنیا را به نام داستان اسباب‌بازی (Toy story) تولید کرد و در حال حاضر موفق‌ترین استودیوی تولید انیمیشن جهان است. سپس رویدادی غیرمنتظره و استثنایی اتفاق افتاد: آبل نکست را خرید و من دوباره به آبل بازگشتم. تکنولوژی را که ما در نکست بسط و توسعه دادیم در حال حاضر پایه و شالوده آبل تلقی می‌شود، و من و لورن از خانواده‌ای بی‌نظیر بهره‌مند هستیم.



اکنون تردید ندارم که اگر از آپل اخراج نمی‌شدم هیچ یک از این رویدادها اتفاق نمی‌افتاد. گرچه این داروی شفابخش بسیار تلخ و گزنده بود. اما بیمار به شدت به آن نیاز داشت. بعضی اوقات زندگی سنگی را بر فرق سرتان می‌کوبد تا به خود آید و از خواب غفلت بیدار شوید.»

من سناریوهایی از این دست را بارها از این و آن شنیده‌ام. زندگی افراد موفق مملو از شکستها و نامرادیها و فراز و نشیب‌هاست. با وجود این آنان با سماجت و مداومت از درون دشواریها به سلامت گذر می‌کنند و هر سنگ مانع را به پله‌ای برای صعود مبدل می‌سازند. مسیری که پیروزمندان بر روی آن گام برمی‌دارند بتنی نیست؛ از جنس لاستیک است. هر بار که زمین می‌خورند کمی در آن فرورفته و با ارتفاع بیشتری بالا می‌جهند و فرصتی دیگر را به چنگ می‌اندازند. شرح حال دیوید نیلمن (David Neelman)، بنیانگذار شرکت جت بلو موضوع را روشن‌تر می‌کند. دیوید در وهله‌ی نخست یک شرکت هواپیمایی به نام موریس ایر را تأسیس کرد، و بعدها که کارش گرفت آن را به شرکت هواپیمایی جنوب‌غربی به قیمت استثنایی صدوسی میلیون دلار فروخت. سپس در همان شرکت هواپیمایی استخدام شد. اما آنقدر بی‌نظم و کم بازده بود که پس از پنج ماه از کارش اخراج شد. خود در این زمینه می‌گوید: «آنان از دستم دیوانه شده بودند.» دیوید در قراردادش با شرکت تعهد کرده بود که ظرف پنج سال آینده، شرکت هواپیمایی جدیدی را تأسیس نکند اما این مدت برایش به اندازه‌ی عمری طولانی بود. سرانجام تصمیم گرفت وقتش را به برنامه‌ریزی درباره‌ی یک شرکت هواپیمایی که در آینده قصد تأسیس آن را داشت اختصاص دهد. او درباره‌ی تمام جزئیات این کار تحقیق و بررسی کرد، از جمله معیارهای شرکت، توقعات مشتریان، مشخصات کارمندی که باید استخدام شوند، نحوه‌ی آموزش کارکنان و شیوه پرداخت حقوق. دیوید می‌گوید اخراج از شرکت و منتظر شدن برای تأسیس یک شرکت هوایی دیگر بهترین اتفاقی بود که می‌توانست در زندگیش رخ دهد. او پس از پنج سال از هر حیث آماده بود دوباره وارد میدان عمل شود. و درست مانند استیو جابز، موقعیتی را که همه هولناک تلقی‌اش می‌کردند به دورانی سرشار از خلاقیت و بهره‌وری مبدل کرد تا بدانجا که آن را طلعه صبحدم زندگیش به‌شمار آورد.

شکست به طور قطع پدیده‌ای خوشایند نیست. به همین دلیل همه مایلند درباره‌ی موفقیت‌هایشان گفتگو کنند. با وجود این شکست فرصتی است در جامه‌ی مجهول و مبدل که شما را برمی‌انگیزد اهداف و اولویتهایتان را از نو ارزیابی کرده، و سریعتر از زمانی که موفقیتها را پی در پی تجربه می‌کردید به جلو گام بردارید.

از سوی دیگر نباید از نظر دور داشت که مانوس شدن با شکست نیز خطرآفرین است. آیا افرادی که ناکامی‌ها را گرامی داشته و از آن به نیکی یاد می‌کنند محکوم به شکست هستند؟ تصور کنید که پس از ورود به لابی یک شرکت عکس فردی را در تابلوی اعلانات ببینید که تحت عنوان: «کارمند ماه» از او تجلیل شده است و پس از خواندن مطالب زیر عکس متوجه شوید که او در خلال ماه گذشته بیشترین خطا را مرتکب شده است. به طور قطع این

موضوع برایتان عجیب و غیرملموس است. با وجود این باب ساتن در کتابش تحت عنوان ایده‌های عجیبی که مؤثر واقع می‌شود (weird ideas that work) می‌گوید بها دادن صرف به موفقیتها ممکن است نوآوری را از ریشه خشکاند، زیرا روحیه‌ی ماجراجویی سرکوب شده و افراد به محافظه‌کاری گرایش پیدا می‌کنند. باب، پیشنهاد می‌کند که اگر شرکتها به شکستها به اندازه موفقیتها بها دهند، افراد به کسب دانش و تجربه ترغیب شده و احتمال دستیابی به دستاوردهای فوق‌العاده و غیرمنتظره بیشتر می‌شود. وی در ادامه مطلب می‌گوید:

اشتباه نشود. نمی‌گویم که شرکت شما باید طی مراسمی از افراد تنبل، بی‌کفایت و مسامحه کار تجلیل کرده و برایشان هورا بکشد. مقصودم آن است که شما باید شکستهای هوشمندانه را از ناکامی‌های احمقانه جدا کنید و به آن بها بدهید. بر این اساس اگر خواهان شرکتی خلاقه هستید از سستی و بی‌تفاوتی که بدترین نوع شکست است سخت برحذر باشید. خلاقیت بیشتر از هر عامل دیگر، متأثر از نیروی اراده است و با ضعف و سستی میانه‌ای ندارد.

باب اضافه می‌کند شواهد و مدارک مستدل و مکتوب نشان می‌دهد که نسبت بین موفقیتهای افراد و شکستهایشان همواره ثابت است. بنابراین اگر خواستار موفقیتهای بیشتر هستید، باید خود را برای رویارویی با شکستهای افزونتر آماده کنید. موفقیت و شکست همزادان دوقلو هستند. هر کجا یکی نمود پیدا کند دیگری نیز نمود پیدا خواهد کرد.

در دانشکده طراحی دانشگاه استنفورد تأکید می‌شود افرادی که جویای دستاوردهای بزرگ هستند باید برای مواجهه با خطرات بزرگ آماده باشند. دانشجویان ترغیب می‌شوند که واقعاً بزرگ بیندیشند. ولو اینکه احتمال موفقیت طرح‌شان ناچیز باشد. ما برای بسط و توسعه این طرز تفکر به ناکامیهای چشمگیر بها می‌دهیم. به دانشجویان گفته می‌شود روبه‌رو شدن با شکستهای بزرگ بهتر از بهره‌مندی از موفقیتهای کوچک و حتی متوسط است. جیم پلامر، رئیس دانشکده مهندسی استنفورد به این فلسفه عشق می‌ورزد. او به دانشجویان دوره‌ی دکترا می‌گوید ترشان را طوری انتخاب کنند که فقط بیست درصد شانس موفقیت داشته باشد. بعضی از دانشجویان این توصیه را دلسردکننده تلقی می‌کنند. استنباط‌شان این است که لابد پیش از اخذ مدرک دکترا باید پنج پروژه‌ی متفاوت دیگر انجام دهند. در صورتی‌که منظور جیم پلامر آن است که تز دوره دکترا باید به‌گونه‌ای باشد که ضمن منجر شدن به دستاوردی بزرگ، شکستهای آموزنده را نیز دربرگیرد. انجام تحقیقات جزیی و کوچک با نتایج قابل پیش‌بینی به مراتب کم‌ارزشتر از آزمایشهای ماجراجویانه‌ای است که ممکن است به دستاوردهای بزرگتر منجر

می‌شود.

کنار آمدن با شکست و یا رها کردن طرح یا پروژه در نیمه راه جز سقوط و تباهی فرجامی ندارد. داستان مشهوری درباره‌ی کاغذهای برچسبی پست ایت (post-it-notes) صحت گفتارم را تأیید می‌کند. این کاغذها در ابتدا ماده‌ای چسبناک داشت که خوب نمی‌چسبید. اما نهایتاً تبدیل به تجارتی بین‌المللی شد. در سال ۱۹۶۸، اسپنسر سیلور پس از ابداع نوعی پونز کوتاه چسبنده در شرکت تری‌ام (M ۳) روی این ایده کار کرد. گرچه در وهله‌ی نخست کسی از این محصول استقبال نکرد. اما در سال ۱۹۷۴، یکی از همکارانش به نام آرت فرای دریافت برای نگه‌داری نشانه‌های لای کتاب سروده‌های مذهبی‌اش می‌تواند از چسبی با کیفیت کمتر از معمول استفاده کند. به این ترتیب اوقات فراغتش را به طراحی محصولی اختصاص داد که در حال حاضر آن را با نام کاغذ برچسبی پست ایت می‌شناسیم. گرچه توزیع این محصول در سراسر ایالات متحده شش سال طول کشید. اما آنان در حال حاضر در بیشتر از صد کشور جهان بیش از سیصد مدل کاغذ برچسبی پست‌ایت عرضه می‌کنند. چند لحظه فکر کنید که اگر مهندسان شرکت تری‌ام این محصول را شکست خورده تلقی کرده و پتانسیل آن را نمی‌شناختند چه فرصت بزرگی را از دست می‌دادند. من نیز در یک پروژه‌ی درسی که پیش از این به آن اشاره شد، دانشجویانم را وادار می‌کردم ایده‌های بد را به افکار و ایده‌های خوب مبدل کنند.



نمونه‌ای از کاغذهای برچسب پست ایت

ما اغلب در مرز بین موفقیت و شکست زندگی می‌کنیم و بندرت می‌دانیم که در کدامیک از این دو قلمرو هستیم. بخصوص در کسب و کارهای خطیر نظیر رستوران‌داری، تکنولوژیهای نوپا و حتی ورزش، مرز موفقیت و شکست به باریکی یک تار مو است. به‌طور مثال در مسابقه‌ی دوچرخه‌سواری افراد پس از چند روز رکاب زدن در سربالاییها، سرازیریها و پیچ‌وخمهای کوهستانی با اختلاف زمانی چند صدم ثانیه از حریف عقب‌افتاده و مسابقه را به او واگذار می‌کنند. با این حساب گاه تنها با برداشتن گامی دیگر شکست به موفقیت

تبدیل می‌شود.

بعضی شرکتها در یافتن ارزش محصولاتی که سایر شرکتها آن را شکست خورده تلقی کرده و دور می‌اندازند مهارت دارند. مریسامایر، مدیربخش بهبود کیفیت شرکت گوگل می‌گوید: «مراقب باشید عجلانه بر روی یک طرح یا محصول خط بطلان نکشید و شکست خورده‌اش به حساب نیاورید. به جای ناکارآمد شمردن آن پروژه یا محصول، نارساییهایش را شناخته و در رفع‌شان کوشش کنید.» به اعتقاد مریسا در هر طرح یا محصولی، ولو اینکه هیچ بهره‌وری در آن یافت نشود، می‌توان چیزی ارزشمند یافت.

گوگل و سایر شرکتهای اینترنتی بر آزمونهای (A-B) اتکا دارند. به بیانی دیگر آنها به‌طور همزمان یک نرم‌افزار را با دو آرایش و یا چیدمان متفاوت به بازار عرضه می‌کنند و با دریافت بازخورد مردم به سرعت می‌فهمند کدام نمونه موفق‌تر است و سپس آن را به خط تولید ارسال می‌کنند. این شرکتها به تجربه دریافته‌اند که با اصلاحات کوچک نظیر تغییر رنگ دکمه، افزودن کلمه‌ای به یک پیام و یا حرکت تصاویر دور یک صفحه می‌توانند به طرزی چشمگیر بر واکنش مشتریان تأثیر گذارند. از همین‌روست که بعضی از کسب‌وکارهای اینترنتی به فاصله یک روز محصولی واحد را به اشکال مختلف عرضه می‌کنند. سپس با مشاهده‌ی واکنش کاربران بازخورد آنها را ارزیابی کرده و آن را در تولید انبوه محصول لحاظ می‌کنند.

دو نفر از دانشجویان استنفورد به نامهای جف سبیرت و کیمبر لاکهارت که به اتفاق، شرکتی را تأسیس کرده‌اند پیوسته از این راهکار پیروی می‌کنند. (Getback board.com) وب سایتی برای جمع‌آوری بازخورد مشتریان است. جف و کیمبر با روشهای مختلف در این وب سایت با افراد در ارتباطند و پیوسته راهکاری را که بهترین نتیجه را به دست می‌دهد رصد می‌کنند. روزی که آنان در کادری سبزرنگ به کاربران پیشنهاد کردند: «همین امروز در حساب کاربری نامنویسی کنید.» تنها هشت درصد از مراجعه‌کنندگان حساب کاربری باز کردند. چند روز بعد که این پیام تغییر کرد و عبارت: «نامنویسی سریع و آسان» جای آن را گرفت میزان پاسخ تا یازده درصد افزایش یافت، و هفته بعد که عبارت: «سی روز آزمایش رایگان» به جای پیام قبلی نشست، پاسخها تا چهارده درصد بالا رفت. این گونه آزمایشها از شکست موفقیت می‌سازد و موفقیت را صدچندان می‌کند.

اگر جوابی پدیده‌های بکرو نوظهور هستید باید دست از محافظه‌کاری برداشته و خود را برای مواجهه با خطر آماده کنید. خطر کردن پدیده‌ای دوگانه است. یقین دارم شما نیز در بعضی از زمینه‌ها به سهولت متقبل خطر شده اما در برخی موارد آن را دشوار و هولناک حس می‌کنید. به بیانی دیگر چه بسا شما کارهای مخاطره‌آمیزی را که با آن راحت هستید ایمن و بی‌خطر برآورد کرده و بعکس مخاطره‌جوییهایی را که هولناک به حسابشان می‌آورید بیش از

اندازه بزرگ می‌کنید. به‌طور مثال ممکن است با سرعتی سرسام‌آور در یک سرایشی اسکی کنید و یا با چتر نجات از هواپیما بیرون پیرید و ضمن لذت بردن از شگفتیهای بی‌باکی، این کارها را مخاطره‌آمیز به حساب نیاورید. اگر چنین است به‌طور قطع چشم‌تان را بر این واقعیت که در حال انجام کاری بسیار مخاطره‌آمیز هستید بسته‌اید. بعکس افرادی نظیر من که دل و جرأت مواجه شدن با مخاطرات فیزیکی را ندارند به جای مجهز شدن به کفشهای اسکی و یا چترنجات ترجیح می‌دهند در اتاقک مشرف به تپه‌های پربرف اسکی بنشینند، یک لیوان شیر شکلات داغ بنوشند و از ماجراجوییهای دیگران لذت ببرند، و یا در هواپیما کمربند ایمنی‌شان را محکم به صندلی ببندند. شما ممکن است با مخاطره‌جوییهای اجتماعی کاملاً راحت باشید؛ مثلاً در مقام سخنران با گامهای استوار به پشت میز خطابه بروید و در کمال بلاغت و فصاحت نقطه نظرهایتان را بیان کنید. در صورتی‌که بعضی افراد پس از حضور در جمع و قرار گرفتن در کرسی خطابه خویش را تک و تنها می‌یابند، قوت از زانوهایشان می‌رود، گلویشان خشک و صدایشان لرزان شده و قلب‌شان به تپش درمی‌آید. و چه بسا پیریدن از هواپیما برای همین افراد ساده و بی‌خطر تلقی شود.

به‌طور کلی خطر کردن به پنج طبقه اصلی تقسیم می‌شود: فیزیکی، اجتماعی، هیجانی، مالی و ذهنی. من با ریسکهای اجتماعی راحت‌م. اما ریسکهای فیزیکی در «چارچوب ایمن» زندگی نمی‌کنم، به‌طور مثال به سادگی می‌توانم با فردی غریبه سر صحبت را باز کنم. اما لطفاً از من نخواهید طنابی را دور کمرم ببندم و خودم را از روی پل به پایین پرتاب کنم. همچنین می‌توانم با ریسکهای ذهنی تواناییهای تحلیلی‌ام را تقویت کنم. در صورتی‌که با ریسکهای مالی ابداً میانه‌ای ندارم. ممکن است با مشارکت در یک سرمایه‌گذاری به آرزوهای دیرینه‌ام برسم و به موفقیت‌های درخشانی نایل آیم. اما چون با آینده‌ای مبهم و مجهول توأم است از انجام این کار اجتناب کنم.

تردیدی نیست که هرکسی می‌داند در چه زمینه‌ای راه آسان و بی‌خطر را انتخاب می‌کند و در چه جنبه‌هایی پرتوان و نیرومند به جلو گام برداشته و از رو در رویی با خطر نمی‌هراسد. به همین دلیل من اغلب از افراد تقاضا می‌کنم با کمی بررسی و تأمل روند ماجراجویی‌شان را روی نقشه ترسیم کنند. نباید از نظر دور داشت که برداشت هرکسی از خطر کردن متفاوت است، و جالب اینجاست که اغلب کارآفرینان از نظر خودشان اهل ریسک و خطر نیستند. این کسان پس از تحلیل چشم‌اندازهایشان، جمع و جور کردن تیمی بزرگ و تهیه نقشه‌ای با جزئیات کامل گمان می‌کنند به حد کفایت متقبل خطر شده‌اند. بعلاوه آنان با تمام قوا می‌کوشند در حد ممکن دامنه‌ی ریسک را در کسب و کارشان کاهش دهند.

الیزابت پیت کرنل، کارشناس مدیریت بحران و رئیس دانشکده‌ی علوم

مدیریتی و مهندسی استنفورد و کارشناس ارشد مدیریت ریسک می‌گوید: «هنگام تحلیل موقعیتی مخاطره‌آمیز بسیار مهم است که دستاوردهای احتمالی را تعریف و احتمال تحقق هر یک را بررسی کنید و سپس برای هر احتمالی نقشه‌ای کامل تنظیم نمایید.» الیزابت در ادامه‌ی مطلب می‌گوید: «برای اینکه به حد اعلای توانایی خود برسید و شخصیت واقعی‌تان را بروز دهید ضرورت دارد با مخاطره‌جویی‌های بیشتر، جویای دستاوردهای بزرگ‌تر باشید. برای این منظور باید از چارچوب امن و بی‌خطر زندگیتان پافراتر نهاده، و ضمن تأمین چتری حمایتی برای سقوط احتمالی آماده شوید. کارشناسان مدیریت ریسک توصیه می‌کنند که شما هنگام تصمیم‌گیری باید احتمال وقوع بدترین و بهترین سناریوها را متصور شوید و در حالی‌که برای هر رخدادی آماده هستید دل به دریا بزنید و برای مواجهه با خطر آماده شوید. گاه برخلاف تصورات شما تصمیمات خوب و سنجیده‌ای که دامنه‌ی ریسک آن به دقت ارزیابی شده به نتایج خوب و ارزنده منجر نمی‌شود. مثالی ساده می‌آوریم: پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه شغلی به من پیشنهاد شد که تردید داشتم با روحیه‌ام سازگار باشد. پس از چند روز بررسی دقیق و موشکافانه با این فرضیه که بزودی می‌توانم شغلی متناسب با ذوق و سلیقه‌ام پیدا کنم آن پیشنهاد را ردّ کردم. متأسفانه اوضاع و شرایط اقتصادی کشور دچار رکود شد و من ماهها در جستجوی کار بودم. پس از آگاهی از مزایای چشمگیر فرصت از دست رفته این ندانم‌کاری به مشغله‌ی ذهنی نیرومندی در وجودم تبدیل شد. به‌طوری‌که از لحاظ جسمی و روانی کاملاً ناتوان و درمانده شدم و مدام خود را به خاطر این خطا سرزنش می‌کردم. گرچه با اطلاعاتی که در دسترس داشتم تصمیم درستی گرفته بودم. اما متأثر از عوامل غیرقابل پیش‌بینی نتیجه طور دیگری از آب درآمد.



همان‌گونه که ملاحظه کردید در بیشتر موارد ناگزیر هستید با اطلاعات ناقص و گزینه‌های مبهم تصمیم گرفته و وارد میدان عمل شوید. حال این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان این خلا اطلاعاتی را پُر کرد؟ توصیه می‌کنم برای پاسخ به این پرسش از شیوه‌ی عملکرد استنلی (Stanley) الهام بگیرید. استنلی وسیله‌ی نقلیه‌ی خودکاری است که با همکاری آزمایشگاه تحقیقاتی الکترونیکی شرکت فولکس واگن و آزمایشگاه هوش مصنوعی دانشگاه استنفورد به سفارش داریا (DARPA) و با هدف تصمیم‌گیری بدون اطلاعات کافی طراحی و ساخته شد. داریا، آژانس پروژه‌های تحقیقات پیشرفته دفاعی، مسئول بسط و توسعه جدیدترین تکنولوژیهای نظامی ایالات متحده است. در رقابتی که داریا آغازگرش بود اتومبیل‌های بدون سرنشین می‌بایستی مسیر مسابقه به طول ۲۱۲ کیلومتر را طی کرده و در طول مسیر از سه تونل باریک، صدها گردنه‌ی تیز و صخره‌های شیب‌دار کوهستانی می‌گذشتند. برخلاف انتظار همگان اتومبیل متعلق به دانشگاه استنفورد به خاطر قابلیت تصمیم‌گیری سریع با اطلاعات ناقص، در مسابقه برنده شد. استنلی تجهیزات بسیار پیشرفته‌ای داشت از جمله نقشه سه بعدی زمین،

جی‌پی‌اس، ژيروسکوپ، سرعت سنج، دوربین‌های ویدیویی و سنسور چرخ. نرم‌افزارهای مستقر در آن تمام اطلاعات ورودی را تحلیل و تفسیر کرده و سرعت و مسیر خودرو را کنترل می‌کند. با وجود این پیروزی استثنای در مسابقه به‌طور عمده به خاطر مهارت خیره‌کننده‌اش در تصمیم‌گیری سریع با اطلاعات ناقص بود. طراحان استثنای قابلیت یادگیری انسان را در آن مستقر کردند. در واقع این اتومبیل با توسل به یک پایه آماری از چگونگی تصمیم‌گیری انسان، درباره‌ی آنچه قرار بود انجام دهد تصمیم می‌گرفت. این آمار و اطلاعات در برنامه یادگیری آن گنجانده شده و به سیستم‌های کنترل اتومبیل متصل بود و می‌توانست به میزان قابل توجهی خطا در تصمیم‌گیری را کاهش دهد.

این ماجرا به روشنی نشان می‌دهد که یادگیری از دیگران به میزان چشمگیری احتمال شکست را کاهش می‌دهد. لازم نیست جز جز همه چیز را حساب کنید. تنها کافی است مانند استثنای در حد امکان و توان، اطلاعات را از محیط پیرامونتان جمع‌آوری کرده و سپس برای بهترین تصمیم‌گیری به عقل و هوشمندی افرادی که پیش از شما این راه را پیموده‌اند متوسل شوید. در واقع تنها کاری که باید بکنید آن است که هنگام تصمیم‌گیری از صدها مدل در دور و اطرافتان الگوبرداری کنید.

اگر ریسک کردید و با ناکامی مواجه شدید فراموش نکنید که این شکست ناشی از کیفیات و ممیزات درونی‌تان نیست؛ از عوامل بیرونی تأثیر می‌پذیرد. این نگرش به شما امکان می‌دهد برخیزید و دوباره در میدان کارزار زندگی جدّ و جهد کنید. چه بسا فکر و ایده شما ضعیف و نارسا باشد، و یا وقت کم بیاورید، و یا برای کسب موفقیت از منابع و امکانات کافی بهره‌مند نباشید. جف هاکنز می‌گوید: «شما شرکت‌تان نیستید محصول‌تان نیستید بنابراین اگر با ناکامی مواجه شدید، آن را به استعدادها و قابلیت‌هایتان نسبت ندهید. شرکت شما و یا محصولی که تولید می‌کنید ممکن است شکست بخورد؛ اما شما بازنده نیستید.» دیگر بار به این نکته اشاره می‌کنیم که شکست جز تفکیک‌ناپذیر فرایند یادگیری است. اگر هر از چند گاهی طعم شکست را نمی‌چشید. به احتمال زیاد در طول زندگی خویش گرفتار کنج عافیت شده‌اید و جویای زندگی آسوده و بی‌خطر هستید.

فصل ۶: مهندسی فقط برای دختران است

چند نفر تا به حال به شما توصیه کرده‌اند که اگر به کارتان عشق بورزید و شغل‌تان را دوست داشته باشید کلید موفقیت از آن شماست؟ این اندرز شاید برای فردی که بررسی می‌کند تا ببیند چه هدفی را باید در زندگیش دنبال کند مفید و راهگشاست. اما اغلب رهنمودی ساده انگارانه و گمراه کننده است. اشتباه نشود. من نیز بر این باورم آگاهی از انگیزه‌ای که شما را از جا پیراند و به سوی اهدافتان سوق دهد بسیار مهم است. با این تفاوت که به اعتقاد من این ویژگی به تنهایی کفایت نمی‌کند. شور و انگیزه تنها نقطه‌ی آغاز است. باید بدانید در چه زمینه‌ای استعداد دارید و جهان قابلیت شما را چگونه ارزیابی می‌کند. اگر در آتش دستیابی به هدفی می‌سوزید که هیچ استعدادی در آن ندارید، تلاشتان برای تحقق آن هدف نافرجام خواهد ماند و راه به جایی نخواهید برد. فرض کنید که شیفته‌ی بسکتبال هستید. اما قَدّتان به اندازه کافی بلند نیست؛ یا اینکه عاشق نواختن پیانو هستید اما در اجرای یک نُت ساده بسیار ضعیف و ناشیانه عمل می‌کنید. در هر دو مورد می‌توانید در بازیها و کنسرتها شرکت کرده و از آن لذت ببرید. اما بندرت ممکن است در این رشته‌ها به درجه‌ی استادی برسید. حتی ممکن است برای انجام کاری به جز شور و انگیزه از استعداد قابل توجهی نیز بهره‌مند باشید. اما برای آن رشته بازار خوبی وجود نداشته باشد. به‌طور مثال ممکن است نقاشی چیره‌دست باشید و بتوانید با شور و اشتیاقی که دستمایه هنر خویش می‌سازید تابلوهای نفیس به بازار عرضه کنید، اما متأثر از رکود اقتصادی در فروش آثارتان ناکام بمانید. در چنین شرایطی باید جانب احتیاط برگزیده، به‌طور موقت بر روی انگیزه و نیز استعدادتان سرپوش گذاشته و یا نهایتاً به آنها از منظر تنوع و سرگرمی بنگرید. در غیر این صورت بر ضد خود سرگرم کارید و حکم ناکامی‌تان را امضا کرده‌اید. اما اگر در زمینه‌ای خاص مستعد و علاقه‌مند بوده و با بازاری گرم و پرجنب و جوش نیز مواجهید همه چیز مهیاست تا قابلیت‌هایتان را از قوه به فعل درآورده و کسب و کار پررونقی را آغاز کنید. اغلب مردم در کاری که بدان اشتغال دارند ماهر و کارکشته‌اند. اما شیفته و مجذوب امور تفننی و غیرحرفه‌ای نظیر فیلم، کتاب، ورزش و کار در مزرعه هستند. شور و اشتیاق برای انجام این کارها انرژی و احساسشان را شدت می‌بخشد. به طوری که تا آخر هفته، تعطیلات، و حتی زمان بازنشستگی‌شان برای انجام آنچه شیفته‌اش هستند روزشماری می‌کنند. بدترین اتفاق ممکن زمانی روی می‌دهد که نه در کاری خاص استعداد داشته باشید، نه شور و شوقی نسبت به آن حس کنید، و نه با بازار پررونقی برای انجام آن کار روبه‌رو باشید. این موضوع مثال معروف «فروش برف به

اسکیموها» را در ذهن تداعی می‌کند. تصور کنید در حالی که از برف نفرت دارید بخواهید در مقام فروشنده‌ای ناشی به اسکیموها برف بفروشید. بعکس بهترین موقعیت زمانی اتفاق می‌افتد که شور و شوق و مهارت‌های شما با نیازهای بازار همسو و منطبق باشد. براین اساس چنانچه کاری پیدا کنید که ضمن آفرینش شور و انگیزه به استعدادتان نیز مجال شکوفایی داده و بر رونق بازاریتان نیز بیفزاید نه تنها نیاز مالی شما مرتفع می‌شود، بلکه لذت جویی از زندگی را به بعد از ساعات اشتغال موکول نکرده و همیشه و در همه حال از زندگی ژرف، غنی و پرمعنا بهره‌مند خواهید شد. چنانچه به کاری که به آن اشتغال دارید به شدت علاقه‌مند باشید این شیفتگی در تمام ذرات وجودتان نفوذ کرده و راه پررنج و ملال زندگیتان را با ماجراهای شوق‌انگیز و لذت‌بخش خواهدانباشت. اما اگر انگیزه‌ی شما صرفاً دریافت حقوق و یا کسب درآمد باشد نیرویتان به رکود کشیده شده و کیفیت کارتان به شدت پایین می‌آید. لائو تزو (Lao - TZU) فیلسوف چینی دنیایی از خرد و فرزانی را در پاراگراف زیر عرضه می‌کند:

فردی که در هنر زندگی کردن مهارت دارد آنقدر افق فکرش وسیع و پردامنه است که بین کار و تفریحش، ذهن و جسمش، آموزش و سرگرمی‌اش، و نیز عشق و مذهبش تفاوتی قایل نیست. قضاوت در مورد این که کار می‌کند یا بازی به عهده دیگران است. خود بر این باور است که در آن واحد به هر دو کار اشتغال دارد.

چنانچه شیفته و مجذوب کاری باشید ساعتهای طولانی بدون اینکه خستگی، گرسنگی و تشنگی را حس کنید به کار و تلاش سرگرم هستید. می‌توان این پدیده را به سادگی در کودکان مشاهده کرد. کودکی که علاقمند به ساخت و ساز است، با استفاده از لوگو ساعتها از اوقاتش را صرف ساختن ساختمانهای خیالی‌اش می‌کند. کودکی که عاشق هنر است ساعتها بدون هیچ وقفه نقاشی می‌کشد. کودکی که مجذوب ورزش است پرتاب توپ بسکتبال یا زدن ضربه بیس‌بال را در تمام ساعات بعدازظهر جذاب و دلنشین می‌یابد، بدون آن که آن را تمرین تلقی کرده و یا ذره‌ای احساس خستگی کند. میل و اشتیاق در هر زمان و هر مکان صاعقه‌ای است که شما را از جا می‌پرانند و به سوی هدفهایتان سوق می‌دهد. انتظار نداشته باشید بدون داشتن شوری در سر در رشته‌ای به درجه مهارت برسید و یا در یکی از زمینه‌های زندگی موفق شوید.

یافتن معدن طلا در نقطه‌ای که مهارت، شور و اشتیاق و بازار گرم باهم تلاقی می‌کنند مستلزم بررسی فراوان است. دوست بسیار خوبی به نام ناتان فر، دارم که دوستی با او را همواره غنیمت دانسته‌ام. او زمانی دانشجوی رشته‌ی

زبان انگلیسی بود، به خواندن و نوشتن عشق می‌ورزید و به جز غوطه خوردن در مقالات ادبی و تحلیل آنها راه دیگری نمی‌شناخت. با وجود این بزودی دریافت که بازار کار برای استادان زبان انگلیسی بسیار محدود است، و حتی اگر کاری در این زمینه پیدا کند حقوق و مزایاش بسیار اندک است، و این برای اداره خانواده‌ای که تدارکش را می‌دید دشوار به نظر می‌رسید. ناتان مدتی به تحقیق و تفحص پرداخت تا کاری پیدا کند که ضمن استفاده از مهارت‌هایش شور و هیجان را نیز به زندگیش فراخواند. پس از بررسی دقیق گزینه‌های مختلف، معلوم شد که رشته‌ی مشاور مدیریت، که در سایه‌ی آن می‌توانست ضمن یادگیری فوت و فن این رشته، از مهارت‌های نوشتاری و پژوهشی‌اش نیز سود ببرد، به طور کامل با روحیاتش جور و سازگار است. تنها یک مشکل وجود داشت: ناتان درباره‌ی مشاوره هیچ اطلاعی نداشت. او برای رفع این کاستی با گرفتن یک سال مرخصی بدون حقوق در یک دوره‌ی آموزشی کوتاه‌مدت مشاوره که در دانشکده‌ی خودش برگزار شد نامنویسی کرد و پس از یکسال آموزش دقیق و پرمحتوا توانست به عنوان مشاور مدیریت در شرکتی بزرگ و معتبر مشغول به کار شود. این شغل از جمیع جهات با وضعیت او هماهنگ بود. می‌توانست ضمن به کارگیری فنونی که آموخته بود، به نیروی عظیم شور و التهابش نیز مجال ظهور و بروز دهد و امنیت مالی موردنیازش را نیز تأمین کند.

همان گونه که ملاحظه کردید ناتان از میان گزینه‌های مختلفی که در دسترس داشت حرفه‌ای همخوان و منطبق با موقعیتش را برگزید. بسیاری از ما خیلی زودتر از زمانی که باید حرفه‌ای را دنبال کنیم هدف خویش را تعیین می‌کنیم. مردم دوست دارند از بچه‌ها بپرسند: «وقتی بزرگ شدی می‌خواهی چه کاره شوی؟» این کار سبب می‌شود که آنان اهدافشان را در دوران کودکی، دست کم در قلمرو ذهن، نهایی کنند و از بررسی فرصت‌های زیادی که در آینده با آن مواجه خواهند شد محروم شوند. بعلاوه ما اغلب در عالم خیال خود را در نقش مقام و موقعیتی که اطرافیانمان به عهده دارند مشاهده می‌کنیم، که با توجه به دنیایی از امکانات بی‌کرانه، دیدگاهی بسیار محدود است. چه بسا شما نیز مثل من در انتخاب حرفه‌ی آتی‌تان به شدت تحت‌تأثیر اطرافیان‌تان بودید. فراموش نمی‌کنم که در دوره‌ی ابتدایی یکی از آموزگارانم به من گفت: «تو واقعاً در علوم استعداد داری، باید پرستار شوی.» پیشنهاد خوبی بود. اما این استعداد تنها یکی از بی‌شمار کارهایی بود که قابلیت انجام آن را داشتم.

هنگام تدریس در دوره‌ی خلاقیت، هر یک از گروه‌های دانشجویی به سراغ یک سازمان مبتکر و نوآور رفت و ضمن بازدید از آن موسسه و مصاحبه با کارکنانش خلاقیت‌های آن مجموعه را در کلاس برشمرد. یکی از گروه‌ها موزه‌ی اکتشافات کودکان سن‌خوزه را انتخاب کرده بود. آنان کارکنان و بازدیدکنندگان را به مدت چند روز زیر نظر گرفتند تا بفهمند متأثر از چه

انگیزه‌ای به آن کارها اشتغال دارند. در یکی از بخشها بچه‌ها یک راه‌آهن هوایی مینیاتوری می‌ساختند. کنجکاو بودند ببینند با عوض کردن متغیرهای مختلف چه نتایجی به دست می‌آید. در همان موقعیت بچه‌ای هشت ساله در حال آزمایش یک وسیله بود. او طول، ارتفاع و زاویه‌های بخشهای مختلف آن را عوض کرد و شبیه‌سازیهای مختلفی انجام داد تا اثراتش را ببیند. یکی از کارکنان موزه که آزمایشهای او را زیر نظر داشت به وی گفت: «تو داری کارهایی می‌کنی که مهندسان آنها را انجام می‌دهند» بعد از چند ساعت دانشجویی از آن دختر پرسید که در موزه چه آموخته و چه مطالبی دستگیرش شده است. او پس از لختی تفکر با اطمینان گفت: «آموختم که می‌توانم مهندس شوم.» حکایت زندگی بسیاری از ما مثل حکایت زندگی این دختر بچه است. اطرافیانمان درباره نقشهایی که انتظار دارند به عهده گیریم به صراحت، و یا در لفافه اظهار نظر می‌کنند و ما ناخودآگاه همان خط را دنبال می‌کنیم. یکی، دو سال پیش یکی از همکارانم، که استاد رشته‌ی مهندسی مکانیک بود به ماجرای جالبی که در ادامه‌ی مطلب می‌خوانید اشاره کرد. این خانم چند دوست دانشگاهی داشت که همه در زمینه‌های مختلف مهندس بودند و گاه برای گپ و گفتگو و صرف نهار به منزل او می‌آمدند. پسر کوچک همکارم که همیشه در آن دور و اطراف بازی می‌کرد گفتگوهایشان را می‌شنید. پس از چند سال این پسر بزرگ شد و به دوره‌ی نوجوانی رسید. از آنجایی که استعداد خیلی خوبی در ریاضی و علوم داشت روزی فردی به او گفت: «تو باید مهندسی بخوانی.» نوجوان ابرو درهم کشید و گفت: «هرگز، مهندسی فقط برای دخترهاست.» دوستان پزشکیم نیز داستانهای مشابهی را در مورد فرزندانیشان نقل می‌کنند. پسرهای کوچک آنان نیز گفتگو درباره‌ی موضوعات پزشکی را «صحبت‌های دخترانه» می‌پنداشتند.

به‌طور کلی تمام تلقینات بی‌چون‌وچرای که از سوی والدین، معلمان و اطرافیان نسبت به کودک می‌شود، اطلاعات و خطوط برنامه ذهنی او را تشکیل می‌دهد. بر این اساس هرگونه اظهار نظر درباره‌ی رشته‌ی تحصیلی و یا شغلی بچه‌ها در ذهن ناهشیارشان ثبت شده و به‌طور غیرارادی آینده آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع این القائات یک مانع یا گرهگاه روانی است که اجازه نمی‌دهد جوانان هنگام انتخاب رشته تحصیلی و شغلی از زوایای مختلف و جهات گوناگون درباره آن تعمق کنند و جهتی را برگزینند که از غرایزشان تأثیر پذیرفته است. نقل ماجرای زیر گواه دیگری بر این مدعا است: پسری در سانحه‌ی رانندگی به شدت مصدوم و به بیمارستان منتقل شد. پزشک جراح گفت: «من نمی‌توانم این پسر را جراحی کنم، او فرزند من است.» وقتی من این ماجرا را برای چند خانم پزشک که از همکارانم بودند نقل کردم، هیچ یک از آنان تصور نمی‌کرد جراحی که در این معما مطرح است مادر آن پسر است، نه پدرش. پاسخهای مبهم و پیچیده‌شان حاکی از آن بود

که آنان به طور غیرارادی پزشک جراح را مرد می‌پنداشتند. به همین دلیل به مجرد شنیدن پاسخ درست از این که خودشان نیز در این تله‌ی ذهنی گیر کرده بودند مات و مبهوت شدند.

وقتی پیامهایی را که در کودکی و نوجوانی به من القا شده مرور و بررسی می‌کنم از تأثیر قابل ملاحظه‌ی شماری از اطرافیانم در روند زندگیم حیرت می‌کنم. این القائات هنوز برحسب عادت از سرم می‌گذرد و بر تجربه‌های امروزم نیز اثر می‌گذارد. وقتی چهارده سال پیش نداشتم یکی از دوستان خانوادگی‌مان جراح اعصاب بود. من در آن زمان به شدت دربارهی چگونگی عملکرد مغز کنجکاو بودم. به همین دلیل به خود جرأت دادم که در این زمینه از او چند سؤال بپرسم. اما او پرسشهایم را جدّی نگرفت، و آن را شوخی و مزاح تعبیر کرد. این برخورد ناشیانه به شدت تحقیرم کرد و سبب شد دربارهی استعدادهای باطنی‌ام دچار تردید و دودلی شوم.

سالها بعد در دانشگاه با فردی که در زمینه‌ی مغز و اعصاب تخصص داشت آشنا شدم. او طی چند جلسه ترغیم کرد علایقم را در رشته‌ی مغز دنبال کنم. تحت تأثیر سخنان پرجاذبه‌اش گرمای اشتیاق را در وجودم حس کردم و به توانایی‌ام برای تحصیل در این رشته ایمان آوردم. در سال دوم دانشگاه و در نخستین کلاس عصب‌شناسی تمرینی داشتیم که غیرعادی به نظر می‌رسید. استاد برای آشنایی با بخشهایی مختلف مغز از ما خواست یک سری آزمایش طراحی کنیم. آنگاه افزود هیچ‌کس از وظیفه‌ی بخشهای مختلف مغز آگاه نیست و یافتن راهکاری که پرده‌ی اسرار، از چهره‌ی هول‌انگیز این مجهول به یک سو برافکند و موضوع را آشکار سازد به عهده‌ی خود ما است. پس از یک هفته که ورقه‌ی تمریناتم را از استادم گرفتم بالای آن نوشته شده بود: «تینا، تو مثل یک دانشمند فکر می‌کنی» و در آن لحظه من دانشمند شدم. گویی چشم انتظار کسی بودم تا میل و رغبتم را در نقشی که قرار است به عهده گیرم برانگیزد و راه را برای شکوفایی استعدادم هموار کند. چنانچه گفته شد همه‌ی ما به شدت تحت تأثیر پیامهای اطرافیانمان هستیم. بعضی از آنها مستقیم و صریح القا می‌شوند. مثل آموزگاری که می‌گوید: «تو باید پرستار شوی» یا «تو مثل یک دانشمند فکر می‌کنی.» و برخی دیگر مشاهدات و تجربیات روزانه‌ای است که به تدریج در ذهن ما نفوذ و رسوخ کرده و در قالب واقعیت‌های محرز ثبت می‌شود. مثل این پندار باطل که خانم‌ها باید مهندس، یا اینکه مردها باید جراح شوند.

وقتی بیست ساله شدم برایم دشوار بود بین آنچه برای خود می‌خواستم و آنچه دیگران برای من می‌خواستند تفاوت قائل شوم. یقین دارم که این موضوع در مورد بسیاری از دانشجویانم نیز صادق است. آنان می‌گویند که تحت تأثیر اندرزهای خرد و کلان اطرافیان‌شان کلافه و سردرگم شده‌اند و نمی‌دانند چه کار کنند و چه راهی را در پیش گیرند. در آن روزگار می‌دانستم

هر کاری بکنم نمی‌توانم دل همه را به دست بیاورم. می‌خواستم شخصاً مسئول زندگی و گرایشی باشم که برای سرنوشت خود برمی‌گزینم. به همین دلیل گاه با تمام قوا می‌کوشیدم از کارهایی که اطرافیانم مرا به انجامش ترغیب می‌کنند شانه خالی کنم. به‌طور مثال پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه روچستر، دوره‌ی کارشناسی ارشد را در دانشگاه ویرجینیا آغاز کردم. والدینم به خاطر این موفقیت از خوشحالی سرازیا نمی‌شناختند. خیال‌شان راحت بود که تا چند سال آینده مسیرم روشن و مشخص است. اما پس از یک ترم تحصیل در دوره‌ی کارشناسی ارشد تصمیم گرفتم مرخصی تحصیلی بگیرم و به کالیفرنیا بروم. در میان‌گذشتن این قضیه با والدینم دشوارترین بخش این تصمیم بود. یقین داشتم این تغییر جهت را نمی‌توانند هضم و جذب کنند. ضمن قدردانی از توجه و حمایت‌شان باید اذعان کنم بی‌توجهی‌شان به انگیزه‌هایم چراغ عقلم را ضعیف و کم نور کرد و اجازه نداد در مقام تصمیم‌گیری برای رفتن به کالیفرنیا و یا ماندن در دانشگاه ارزیابی درستی داشته باشم. هنگام رانندگی در مسیر کالیفرنیا دچار دوگانگی فکر شدم. نمی‌دانستم در مرحله‌ی بعد چه کنم و چه مسیری در پیش گیرم.

اکنون که به آن روزها بازمی‌گردم و درباره‌ی گرفتن مرخصی از دانشگاه و عزیمت به کالیفرنیا فکر می‌کنم به این نتیجه می‌رسم که تصمیم من در آن زمان بهترین کار ممکن بود. زیرا جهتی را برگزیدم و رفتاری را از خود نشان دادم که از غرایزم تأثیر می‌پذیرفت. نخستین روزهای اقامتم در سانتاکروز با بطالت سپری شد، مانند برگی که باد آن را به هر سو می‌برد تابع حادثه، موقعیت و رویداد بودم و این وضعیت هم جذاب بود و نیز هولناک؛ برای نخستین بار در زندگیم از برنامه‌ای روشن یا هدفی متمرکز پیروی نمی‌کردم. گرچه استرس و تنش بر قلمروی وجودم حاکم بود. اما این کامل‌ترین راهی بود که به من امکان می‌داد حساب کنم و بینم واقعاً قصد انجام چه کاری را دارم. اوقات زیادی را در ساحل به تفکر و تأمل گذراندم و برای تأمین مخارجم به کارهای عجیب دست زدم. پس از مدتی به کتابخانه بیولوژی دانشگاه کالیفرنیا در سانتاکروز رفتم تا در طول اقامتم در آنجا پژوهش‌م را دنبال کنم. نخست ماهی یک بار به آنجا می‌رفتم، بعد هفته‌ای یکبار و سپس هر روز.

بعد از حدود نه ماه اقامت در سانتاکروز حس کردم می‌توانم به دانشگاه بازگردم. اما برای مراجعت به دوره کارشناسی ارشد و گوش کردن به مطالب نظری استاد هنوز آمادگی نداشتم. برای رفع این نارسایی فهرست اسامی اساتید عصب‌شناسی دانشگاه استنفورد را تهیه کردم و برای هر یک نامه‌ای نوشتم. ضمن اشاره به پیشنهادم اضافه کردم مایلم در برنامه‌ای پژوهشی با آنان کار کنم. بعد از چند هفته به تدریج پاسخ نامه‌ها به دستم رسید. اما هیچ یک از آنها موقعیت شغلی مناسبی را نوید نداد. البته یکی از

اساتید پیشنهادم را در جلسه هیئت علمی دانشگاه مطرح کرده بود. به همین دلیل روزی استادی از بخش بیهوشی با من تماس گرفت و گفت که آیا آمادگی دارم تجهیزات پزشکی جدید را در اتاق عمل روی بیماران یا ریسک بالا امتحان کنم. پیشنهادش جالب به نظر می‌رسید. پس در پذیرفتن آن درنگ نکردم.

طی روزهایی که در استنفورد بودم هر روز صبح زود بیدار می‌شدم، لباس اتاق عمل می‌پوشیدم و با بیمارانی که قرار بود تا چند ساعت دیگر به اتاق عمل بروند دیدار می‌کردم. این تجربه برایم فوق‌العاده جذاب و آموزنده بود. به مجرد اتمام این پروژه در مقام دستیار پژوهشی در آزمایشگاه عصب‌شناسی شغلی برای خود دست و پا کرده و نهایتاً برای ادامه‌ی تحصیل در دوره‌ی کارشناسی ارشد در دانشگاه استنفورد نامنویسی کردم. بسیاری از افراد رفتنم را به سانتاکروز مسیری انحرافی تلقی کرده و آن را اتلاف وقت شمردند. اما اظهارنظر هیچ یک از آنان درست نبود. مسیر پریچ و خمی را که پیمودم نه تنها درباره‌ی اهدافم دید تازه‌ای به من داد، بلکه مجال یافتن عواملی را که می‌توانست در راه تحقق‌شان حمایت کند به دقت بسنجم. در باطن ما غرایز وصف‌ناپذیری وجود دارد که به‌طور خودکار سرگرم کار است. هنگامی که با انتخاب آگاهانه‌ی اندیشه‌های خود، تسلط بر ذهن را می‌آموزیم خود را با این قدرت متحد می‌کنیم.

اطرافیان‌تان اغلب از شما انتظار دارند که شتابزده درباره‌ی شغل و حرفه‌ی آتی‌تان تصمیم بگیرید، به آن تصمیمات محکم بچسبید و برای به فعلیت درآمدنشان سماجت و مداومت نشان دهید. اما این راهکار اغلب درست و کارساز نیست. شما باید بارها مسیرتان را عوض کنید تا نهایتاً به کاری برسید که به طور کامل با مهارت‌ها و علایقتان همسو و منطبق است. این درست مثل روند ارتقا یک محصول و یا طراحی نرم‌افزاری جدید می‌باشد. باید بارها سعی و خطا کنید و چیزهای متفاوت را بیازمایید تا بفهمید چه چیزی برای‌تان کارایی دارد و در آن زمینه چند مرده حلاجید. تصمیم‌گیری عجولانه و زود هنگام در مورد اینکه چه کنید و چگونه آن هدف را متحقق سازید اغلب شما را از مسیر اصلی و راه صلاح زندگی منحرف می‌کند.

بعضی از دانشجویان برنامه‌ی مشروح و دقیقی از کارهایی که قصد دارند در پنجاه سال آینده انجامش دهند به من تسلیم می‌کنند تا درباره‌شان اظهارنظر کنم، و من به آنان خاطر نشان می‌کنم که این برنامه‌ریزی نه تنها غیرواقع بینانه، که محدودکننده است. شما در آینده با تجربه‌های غیرقابل پیش‌بینی فراوانی روبه‌رو خواهید بود، پس به صلاح و مصلحت‌تان است که به جای انتخاب اهداف ساده‌لوحانه و نسجیده به فرصت‌های خوبی که هر آن ممکن است سرراحتان قرار گیرند حساس باشید و از آنها به بهترین شیوه‌ی ممکن استفاده کنید. برنامه‌ریزی شغلی مانند مسافرت به کشور خارجی است.

درست است که برای چنین سفری به‌طور دقیق برنامه‌ریزی می‌کنید. می‌دانید در کدام هتلها اقامت کرده و از چه مکانهایی بازدید خواهید کرد. با وجود این جذاب‌ترین تجربیات شما مواردی است که از پیش درباره‌ی‌شان برنامه‌ریزی نکرده‌اید مثل برخورد با رویدادی جالب و غیرمنتظره و یا آشنایی با فردی که شما را به مکانهای بسیار دیدنی می‌برد که در دفترچه راهنمایتان نیست. چه بسا در میان راه از قطار جا بمانید و روزتان را صرف بازدید از شهری کوچک و دیدنی کنید که در برنامه‌تان قصد بازدید از آن را نداشتید. یقین دارم خاطره‌های بیادماندنی‌تان از سفرها، آنهایی است که در برنامه اصلی‌تان پیش‌بینی نشده بود؛ به‌طور غیرمنتظره با آنها مواجه شدید و دقایقی به آن موقعیتهای جذاب و حیرت‌آور فکر کردید.

این استدلال در مورد هر کاری درست است. به همین دلیل بیشتر اکتشافات عمده در قلمرو علم و تکنولوژی از توجه به نتایج حیرت‌آور و تفسیر اطلاعات غیرمنتظره حاصل شده است. دانشمندان موفق آموخته‌اند از آمار و اطلاعاتی که آنان را به قلمروهای مجهول و ناشناخته هدایت می‌کند هراس به دل راه ندهند و به‌جای چشم‌پوشی از آمار و اطلاعاتی که با نتایج موردانتظارشان هم‌خوانی ندارد، آنها را به‌عنوان آمار غیرقطعی ثبت کنند. چرا که به اهمیت چیزهای غیرمتعارف واقفند و نیک می‌دانند که پیشرفتهای واقعی در این رهگذر اتفاق می‌افتد. در واقع حساسیت دانشمندان به پدیده‌های مغایر و متضاد اغلب راه را برای ورود به عرصه‌های جدید پژوهشی می‌گشاید و به اکتشافات چشمگیر منجر می‌شود. به‌طور مثال در نیمه‌ی سده هزار و هشتصد یا به قولی نخستین روزهای استفاده از میکروسکوپ دانشمندان دریافتند که سلولهای مغز به دو گروه عمده تقسیم می‌شوند، نرون و گلیا. گلیا (Glia) به زبان یونانی به معنای چسب است. آنان گمان می‌کردند تنها کار گلیاها آن است که به عنوان عوامل پشتیبان در خدمت نرونها باشند. این اندیشه که بیش از صدوپنجاه سال مورد قبول بود موجب شد دانشمندان بیشتر اوقاتشان را به تحقیق درباره‌ی نرونها اختصاص دهند و عملکرد گلیاها را جدی نگیرند.

در صورتی‌که طی بیست سال گذشته ثابت شده است گلیاها، که تعدادشان ده برابر نرونهاست، در نظام عصبی دهها نقش مهم و مؤثر به‌عهده دارند. بروس رنسم، سردبیر مجله‌ی علمی گلیا و یکی از پیشگامان این پژوهش به اتفاق تنی چند از دانشمندان سراسر جهان ثابت کردند که سلولهای گلیا در تمام وظایف مغز نقش مؤثر دارند. گلیا حتی در انتقال سیناپتیک (Synaptic) یعنی فعل و انفعالات بین نرونها نیز دخیل است. بروس، که عصب‌شناس نیز هست، اعتقاد دارد که هنوز تمام رازهای نهفته در گلیا کشف نشده و سلولهای آن در بسیاری از بیماریهای عصبی نیز نقش دارند.

نکات فوق به ما گوشزد می‌کند که گاه افکار و ایده‌ها آنقدر جذاب هستند که

خود مانع پیشرفت می‌شوند. در واقع ذهن افراد چنان به آن متمرکز می‌شود که سایر جایگزینها را نمی‌بیند. آنان به طور خودکار مشاهدات ضدونقیض‌شان را تعدیل می‌کنند تا با نظریه‌های علمی مطرح جور و سازگار شود. حال که دانستید گلیا نقش مهمی در مغز به عهده دارد، این را نیز بدانید کارشناسانی که در دو دهه گذشته تحقیقاتشان را در این زمینه آغاز کردند برای رسیدن به اکتشافات جدید از روشهای از پیش معرفی شده چشم پوشیدند و به قلمروهای نا مکشوف گام نهادند.

بیشتر رویدادها و یافته‌ها هنگام بازنگری بیشتر کانون توجه قرار می‌گیرند. رندی کمیسار توصیه می‌کند برای ارزیابی امور حرفه‌ای‌تان بهتر است اوضاع و شرایط را از آینه‌ی عقب رؤیت کنید، نه از شیشه جلو. این استدلال در مورد بسیاری از ما صدق می‌کند. وقتی به عقب برمی‌گردیم و وضعیت کسب و کارمان را مرور و بررسی می‌کنیم، رویدادها مفاهیم روشن‌تری پیدا می‌کند. مسیر روبه جلو اغلب مبهم است و مه‌آلود. به سادگی ممکن است به خاطر فقدان دید از حرکت بازایستاده و امید به پیشروی را از دست بدهید. در صورتی‌که می‌توانید با ارزیابی دقیق‌تر از رویدادهای گذشته، شانس و موفقیت خویش را افزایش دهید و به فرصتهای بزرگ چنگ بیندازید.

* * *

براین اساس بسیار مهم است که اوضاع و شرایطتان را از نو ارزیابی کنید و با یافتن حلقه‌های گمشده در زنجیره کنشها و واکنشهایتان در جهت توسعه و بهبود امور شخصی و حرفه‌ای‌تان گام بردارید. بیشتر مردم نقشهایی را که در زندگی به عهده دارند به اندازه‌ی کافی ارزیابی نمی‌کنند. از این واقعیت غافلند که عدم ارزیابی دوره‌ای و گاه به گاه یکی از عواملی است که آدمی را از پیشرفت باز داشته و موجب می‌شود که در زمینه‌های گوناگون زندگی در جا بزند. ابزار جادویی که نشان دهد تا چه وقت به یک نقش ادامه داده و سپس آن را ارزیابی کنید وجود ندارد. اما می‌توانید درباره این که چند وقت به چند وقت کار و زندگیتان را از نو ارزیابی کنید به جمع‌بندی معقول و منطقی برسید. بعضی افراد موقعیت کار و زندگیشان را هر روز و یا هر هفته ارزیابی کرده و موانع موجود را رفع و جرح و تعدیل می‌کنند. اما غالب مردم مادام که حس نکنند از ایده‌آل و آرمان خود عقب افتاده‌اند به این کار دست نمی‌زنند. غافل از اینکه فرصت برای تعدیل و تغییر همیشه در دسترس نیست. هر چه بیشتر موقعیتتان را ارزیابی کنید و درصدد یافتن راههایی برای حل موانع باشید، احتمال اینکه به موقعیتهای دلخواهتان برسید و یا اوضاع و شرایط بر وفق مرادتان پیش برود بیشتر است. همچنین بهتر است مسایل کوچک را پیش از آنکه به رنجشی انبوه مبدل شود حل و فصل کنید. این کار تنها زمانی عملی است که بررسی کنید و ببینید چه چیزهایی باید عوض شود. بعضی شرایط به طور خودکار شما را برمی‌انگیزد زندگیتان را از نو ارزیابی

کنید. به طور مثال به مجرد این که تصمیم بگیرید ازدواج کرده و تشکیل خانواده بدهید فعل و انفعالات زندگیتان به کلی تغییر می‌کند. ناگهان با این الزام روبه‌رو می‌شوید که چگونه بین همسررداری، بچه‌داری و کسب و کارتان تعادل برقرار کنید. و از آنجایی که مراقبت از بچه‌ها مستلزم وقت و نیروی فراوان است، باید از نظر فیزیکی، و نیز عاطفی مایه‌گذارید و به طور قابل ملاحظه‌ای وقت صرف آن کنید. علاوه متناسب با افزایش سن بچه‌ها، نیازهایشان نیز بیشتر می‌شود. تا بدانجا که باید توجه‌تان را به طور کامل به آنان معطوف دارید. به بیانی دیگر در مقاطع سنی گوناگون بچه‌ها، با رشته‌ی تازه‌ای از مسئولیت‌ها روبه‌رو بوده و با مجموعه‌ی دیگری از چالش‌ها دست به گریبان خواهید بود. از سوی دیگر می‌توان مراقبت از بچه‌ها را فرصتی دانست که پیوسته و به اشکال مختلف ما را به انجام کارهای خلاقه برانگیخته و یاریمان می‌کند مجموعه‌ای از مهارت‌های ارزشمند را در وجود خویش بسط و توسعه دهیم. از آن گذشته توانایی ما را برای انجام چند کار به طور همزمان و تصمیم‌گیری در شرایط دشوار تقویت کرده و شرایطی را فراهم می‌کند که در هنر مذاکره نیز ماهر و کارگشته شویم.

تردیدی نیست که مسئولیت بانوان در مراقبت از بچه‌ها سنگین است و در صورت اشتغال سنگین‌تر می‌شود. به طوری که ناگزیرند بین امور حرفه‌ای و خانوادگی توازن برقرار کنند. در عوض، این چالش فرصت‌های بزرگی را در اختیارشان قرار می‌دهد. بچه‌داری در قیاس با سایر امور خانه و خانواده که انعطاف‌پذیری محدودی دارد والدین را به خلاقیت و نوآوری برمی‌انگیزد. می‌توانند به مرور زمان که نیازهای بچه‌ها عوض می‌شود کارهای مختلف را با مسئولیت‌های متفاوت تجربه کنند. فراموش نکنید که بچه‌ها تنها چند سال نیازمند مراقبت هستند و پس از این مدت می‌توان شغل گذشته را احیا کرد و نیرومندانه پیش رفت. متن زیر که در سال ۱۹۹۷ از مجله‌ی دانشگاه استنفورد برداشت شده گواه روشنی براین مدعا است:

بانویی فارغ‌التحصیل رشته‌ی حقوق دانشگاه استنفورد پس از به دنیا آمدن دومین پسرش، پنج سال مرخصی بدون حقوق گرفت. در عین حال به طور حاشیه‌ای و نامنظم در موسسه‌ای خیریه شروع به کار کرد. بعدها وقتی فرزند کوچکش به مدرسه رفت به سرکارش بازگشت و به صورت نیمه وقت در دفتر دادستانی مشغول به کار شد. نکته مهم و قابل توجه آن است که او ضمن مراقبت از فرزندش هیچگاه از کار تخصصی‌اش فاصله نگرفت. به اعتقاد وی در دنیای امروز مراقبت از بچه‌ها آسان است و مادران شاغل بهتر می‌توانند بین کار و بچه‌داری توازن برقرار کنند. او در ادامه‌ی مطلب می‌افزاید: «به خاطر پیشرفتهای پزشکی زنان نسبت به گذشته بیشتر عمر می‌کنند؛ در نتیجه می‌توانند سال‌های بیشتری را به کارهای موردعلاقه‌شان اختصاص دهند. درست است که بخشی از وقت و انرژی ما صرف مراقبت از

بچه‌ها می‌شود. اما با وقت و نیروی باقیمانده می‌توانیم کارهای زیادی بکنیم.» بد نیست بدانید که این خانم در حال حاضر قاضی دیوان عالی شهر ساندراوی اوکانر آمریکاست.

تجربه‌ی شخصی من نقطه‌نظرهای فوق را گواهی می‌کند. به همین دلیل توصیه می‌کنم اگر قصد دارید هنگام خردسالی فرزندان‌تان دست از کار بکشید، راهی برای فعالیت محدود و حاشیه‌ای پیدا کنید تا مهارت‌ها و اعتماد به نفس‌تان برای بازگشت به کار تمام وقت خدشه‌دار نشود و این کار به اشکال مختلف عملی و انجام‌پذیر است؛ از کار کردن پاره وقت در مشاغل سنتی گرفته تا کارهای داوطلبانه. در اینجا برای روشن شدن مطلب مثالهایی آورده‌ام که در زیر می‌خوانید:

خانم کارن ماتیز ضمن مراقبت از چهار بچه قد و نیم قد عضو گروه مشاوران بازاریابی نیمه وقت نیز هست. کارن به اقتضای توانایی‌اش پروژه‌های را به عهده می‌گیرد و وقتی سرش خیلی شلوغ می‌شود آن را به همکارانش واگذار می‌کند. بانوی دیگری به نام لیزانباتار در رشته‌ی «انرژی‌های جایگزین» تخصص دارد. او روزی تصمیم گرفت به‌طور موقت از کارش کناره‌گیری کرده و توجهش را به‌طور کامل به سه دختر کوچکش معطوف کند. با وجود این در مدرسه‌ای که فرزندانش در آن درس می‌خواندند برنامه‌ای آموزشی به عهده گرفت و درباره‌ی اهمیت مراقبت از منابع طبیعی درسهای ارزنده‌ای به بچه‌ها آموخت.

من نیز وقتی به ایجاد توازن بین امور حرفه‌ای و مراقبت از بچه‌هایم فکر می‌کنم به این نتیجه می‌رسم که این بهترین تصمیم در سراسر فعالیتهای حرفه‌ای‌ام بوده است. می‌خواستم ضمن فعالیت در رشته‌ی تخصصی‌ام در مراقبت از پسر کم‌چوکترین قصوری نکنم. برای این منظور در آغاز هر سال بررسی می‌کردم تا ببینم چقدر وقت می‌توانم به نقش مادری و نیز به وظایف شغلی‌ام اختصاص دهم. می‌کوشیدم پروژه‌هایی را بپذیرم که دارای بیشترین نرمش و انعطاف است. به همین دلیل کارهایی در دسترس قرار گرفت که در صورت نداشتن فرزند هیچ‌گاه به آنها توجه نمی‌کردم. به‌طور مثال برای مدتی کتاب کودک نوشتم، سپس برای آموزگاران علوم، وب‌سایت طراحی کردم؛ حتی در یک دبستان به تدریس علوم پرداختم، و جالب اینجاست که تمام این تجربیات پس از بازگشتم به کار تمام وقت به طرز حیرت‌آور مفید و مؤثر واقع شد. در محیط کارم همه در مقام نویسندگان برایم ارج و قرب زیادی قایل می‌شدند و از تجربه‌ی فوق‌العاده‌ام در زمینه‌ی تدریس، و نیز مهارتم در طراحی سیستم وب‌سایت در شغلم استفاده کردم.

اکنون وقتی به گذشته باز می‌گردم و خاطراتم را مرور می‌کنم دردل می‌گویم یکاش در شغلی مهارت پیدا می‌کردم که با توصیه اطرافیانم مغایر بود. لابد می‌پرسید مهم‌ترین حرفه‌ای که می‌توانستم برگزینم چه بود؟ مهم‌ترین نیازم

این بود حرفه‌ای را در پیش گیرم که هنگام تلاش و تکاپو حس نکنم در حال کار کردن هستم. و چنانچه گفته شد رسیدن به چنین موقعیتی تنها زمانی اتفاق می‌افتد که مهارت‌ها و شور و انگیزه شما با رونق بازار کارتان همسو و منطبق باشد. در چنین شرایطی در پایان اوقات کاری به جای این که خسته و کوفته شتابان به سوی خانه رهسپار شوید در دل می‌گویید: «چه روز خوب و مفیدی، ضمن انجام وظایفم نکات ارزشمندی نیز فراگرفتم.» البته یافتن چنین حرفه‌ای مستلزم سعی و خطا و یافتن تجربه در طول مسیر زندگی است؛ باید گزینه‌های مختلف را در محک سنجش گذارید، پیامهایی را که مستقیم و غیرمستقیم از جهان می‌ستانید بیازمایید، و آنچه را که احساس خوبی درباره‌شان ندارید از سر بیرون کنید.

هنگام پیشروی در مسیر اهدافتان پیوسته اوضاع و موقعیت‌تان را برحسب این که کجا هستید و به کجا می‌خواهید بروید ارزیابی کنید تا چنانچه به بیراهه می‌روید بیدرنگ تصحیح مسیر کنید؛ این ارزیابی بخصوص هنگامی که اوضاع و شرایط طبق برنامه پیش نمی‌رود، و یا فرصتهای استثنایی تازه‌ای در دسترستان قرار نگرفته بسیار مهم و راهگشاست. چنانچه مسیر پیش رویتان با آنچه از پیش برنامه‌ریزی کرده‌اید به طور کامل هماهنگ نیست دل نگران نشوید. دلشوره شما این نارسایی را برطرف نمی‌کند. هیچکس مصون از ناملایمات نیست. برای رسیدن به مقصد نهایی عجله نکنید. حرکتهای حاشیه‌ای و مسیرهای جانبی غیرمنتظره اغلب شما را به سوی جالب‌ترین افراد، مکانها و فرصتها هدایت می‌کند. و سرانجام نسبت به تمام توصیه‌های شغلی، از جمله رهنمودهای این کتاب بسیار هشیار و حساس باشید تا با آنچه به صلاح و مصلحت شماست قرین و همراه شوید.

فصل ۷: لیموناد را به هلی کوپتر تبدیل کنید

روزی پسرم جاش را که نخستین ترم دانشگاهی‌اش را سپری می‌کرد صدا زدم و گفتم امیدوارم در امتحانات پایان ترم شانس به او روی آورده و نمرات خوبی بگیرد. در پاسخ گفت: «چیزی به نام بخت و اقبال وجود ندارد. همه چیز به سختکوشی و همت بلند وابسته است.» او همواره مترصد ماجراهای جدید بود و می‌کوشید به هر قیمتی شور و هیجان را به زندگی‌اش فراخواند. پاسخ او را درباره‌ی بخت و اقبال تند و افراطی تلقی کردم. اما پس از اندکی تأمل دریافتم حق به جانب اوست. حقیقت امر این است که حتی وقتی تصور می‌کنیم شانس و اقبال به ما رو کرده به خاطر تلاش و تکاپوی فراوان آن را به سوی خود جذب می‌کنیم.

هنگامی که دریافتم جاش می‌کوشد به اهدافی برسد که دیگران دستیابی به آن را ناممکن می‌پندارند، دستی به شانه‌اش زدم و آفرینی‌تبارش کردم. او شیفته‌ی رقابت‌های ورزشی بود. در نوزده سالگی تصمیم گرفت در مسابقات وزنه‌برداری شرکت کند. این کار برای فردی که دوچرخه‌سوار و دوندۀ سرعت است امری غیرمعمول محسوب می‌شود. اما جاش عزمش را جزم کرده بود تا به هر قیمتی رکورد ملی وزنه‌برداری را بشکند. به همین دلیل به جستجوی بهترین مربیان وزنه‌برداری در کالیفرنیا جنوبی پرداخت و پس از یافتن‌شان چند بار در هفته و هر بار به مدت دو ساعت رانندگی کرد تا در کلاسهای آنان شرکت کند. همچنین هر کتاب و مقاله‌ای را که درباره‌ی ورزش پیدا می‌کرد با ولع می‌خواند. برای پرورش هر چه بیشتر عضلاتش برنامه‌ای دقیق و سنجیده تنظیم کرد و ساعتها از اوقاتش را به تمرین در باشگاه اختصاص داد و سرانجام پس از سالها تمرین وزنه‌برداری که با تلاش متراکم چندماهه توأم بود وارد صحنه‌ی رقابت شد تا موقعیت خویش را نسبت به رقبایش بسنجد. در آن روز به یادماندنی ما ساعت پنج صبح از خواب برخاستیم و برای حضور در مسابقه به طرف شهر فرزنو رانندگی کردیم. ورزشگاه مملو از وزنه‌بردارانی بود که هر سال باهم رقابت می‌کردند. دلم شور می‌زد که مبادا او در رقابتها شکست بخورد و اعتماد به نفسش آسیب ببیند. اما جاش وزنه‌ی ۱۹۰ پوندی را بلند کرد و توانست رکورد پیشین فدراسیون وزنه‌برداری، و نیز ملی را ۵۰ پوند ارتقا دهد. آیا شما این موفقیت را به شانس نسبت می‌دهید؟ البته که بخت با او یار بود. اما اگر با تلاش و تکاپو اهدافش را پیگیری نمی‌کرد شانس به او روی خوش نشان نمی‌داد.

اظهارنظر جاش درباره‌ی شانس مرا به یاد پدرم انداخت. او در دوران نوجوانی بارها این عبارت را در گوشم زمزمه کرد: «هر چه بیشتر بکوشی خوش‌شانس‌تر می‌شوی» همواره می‌گفت که شانس پایه‌پای ما حرکت

می‌کند تا آن را به چنگ آوریم و بیشتر اوقات متأثر از سستی و کاهلی به آن پشت پا می‌زنیم و موقعیتهای بکرو پویا را در نطفه خفه می‌کنیم. غافل از این که حتی اگر احتمال کمی برای موفقیت‌مان وجود داشته باشد و یا با رقابت سنگینی مواجه باشیم می‌توانیم با آمادگی جسمانی، ذهنی و احساسی شانس موفقیت‌مان را افزایش دهیم.

داستانهای الهام‌بخش فراوانی مؤید این نکته است که چنانچه با سختکوشی امواج توفنده ناملایمات و سختیها را پشت سر گذارید، ولو این که با دست خالی کاری را آغاز کرده باشید، شانس و اقبال به یاریتان شتافته و شما را در تحقق اهدافتان یاری و حمایت خواهد کرد. مثالهای زیر به روشی ثابت می‌کند میزان شانس با میزان جدیت و استقامتی که از خود نشان می‌دهیم نسبت مستقیم دارد:

کوین وُنْگ (Quen Vuong) در سایگون، پایتخت ویتنام متولد شد. پدرش برای دولت این کشور کار می‌کرد و مادرش داروخانه‌دار بود. کوین به عنوان دختر والدینی متخصص، از زندگی خوب و مرفهی برخوردار بود. اما پس از آن که در سال ۱۹۷۵ کمونیستها قدرت را به دست گرفتند، زندگی خانوادگی کوین دچار آشفتگی شد و به درامی سوزناک مبدل گردید. پدرش را به اردوگاه بازآموزی فرستادند و پس از بستن داروخانه‌ی مادرش، وی را روانه‌ی زندان کردند. جرمش این بود که صاحب داروخانه است و در نتیجه سرمایه‌دار. این وضعیت اسفناک چند سال طول کشید و ظواهر نشان می‌داد که به این زودیها بهبود پیدا نخواهد کرد. سرانجام پدرش برای رهایی از این مخمصه به اتفاق دو تن از برادران کوین راهی ایالات متحده شد و بقیه‌ی اعضای خانواده از جمله کوین را در ویتنام تنها گذاشت.

سال بعد، یعنی ۱۹۸۰ مادر خانواده ناگزیر شد کوین شانزده ساله و برادر کوچکترش را که تنها دوازده سال داشت برای آتیه بهتر به آمریکا بفرستد. به همین دلیل روزی لرزان و گریان فرزندان را در قایقی مملو از مهاجران دیگر سوار کرد. اما امید نداشت که فرزندان به مقصد برسند و یا اینکه بتواند دوباره آنان را ببیند. این سفر با حوادث و سوانح فراوان توأم بود. بارها دزدان دریایی به مهاجران یورش بردند تا دارایی‌های ناچیزشان را به یغما ببرند. سرانجام قایق در جزیره‌ای در شرق مالزی پهلو گرفت. در آنجا مسافران قایق به چهل هزار مهاجر دیگر پیوستند، تمام این افراد برای ادامه‌ی بقا جانفشانی می‌کردند و عاجزانه می‌کوشیدند اجازه‌ی مهاجرت به کشوری دیگر را بگیرند. سرانجام پس از گذشت چهار ماه طاقت‌فرسا، کوین اجازه یافت به پدرش در تگزاس ملحق شود. و از آنجایی که هیچ انگلیسی نمی‌دانست چند سال از رفتن به مدرسه محروم شد. خانواده‌اش با فقر و فلاکت دست و پنجه نرم می‌کردند، به طوری که او و خواهر و برادرهایش ناگزیر بودند بعد از تعطیلی مدرسه هر کدام دست کم سی ساعت در هفته

کار کنند. کوین بارها به فکر افتاد برای تأمین معیشت خانواده‌اش، مدرسه را رها کند. آنان همیشه هزینه‌ی گذران یک هفته را در اختیار داشتند و اغلب ناگزیر بودند از خویشاوندانشان قرض بگیرند. کوین به رغم تمام این مشقات و سختیها مسایل را به هیچ گرفت و از تمام این چالشها سالم و سرافراز بیرون آمد. او دوره‌ی دبیرستان را با بهترین امتیاز به پایان رساند و با کمک هزینه‌ی کامل تحصیلی به دانشگاه یل رفت. پس از گذراندن دوره‌ی کارشناسی در رشته‌ی اقتصاد و کارشناسی ارشد در مدیریت بازرگانی به مدیریت شرکت آی‌کن (ICAN) منصوب شد. آی‌کن شرکت عام‌المنفعه‌ای است که ویتنامی‌ها را پس از مهاجرت به کشورهای خارجی یاری و حمایت می‌کند. در واقع امروزه کوین همان خدماتی را به هموطنانش عرضه می‌کند که روزگاری آرزو داشت هنگام ورود به سرزمین جدید به او عرضه می‌شد. ماجرای زندگی کوین دیگر بار ثابت کرد آدمی آنقدر که در روزگاران سخت رشد می‌کند، هرگز در دوران نیک فرجامی و آسودگی پرورش نمی‌یابد. او با تمام وجود طالب پیشرفت بود و این خواسته را به وسواسی دایمی مبدل کرد. آنگاه با تمام قوا برای رسیدن به اهدافش پای فشرد. او می‌گوید: «به تجربه دریافته‌ام هرگاه ذهنتان را به طور کامل به اهدافتان متمرکز کرده و با تمام قوا در راه تحقق‌شان کوشش کنید بی‌گمان ورق تقدیر برخواهدگشت و اوضاع بر وفق مرادتان پیش خواهدرفت».

دومین داستانی که قصد دارم در این راستا برایتان نقل کنم متعلق به کیودی تری (QD۳) است. او هم آهنگساز بود، و نیز تهیه کننده فیلم و در هر دو رشته موفق. شاید فکر کنید که او به عنوان فرزند کوینسی جونز، اسطوره‌ی موسیقی، زندگی راحت و مرفهی داشت. اما حقیقت چیزی دیگر است. والدین کیودی هنگام کودکی‌اش از هم جدا شدند و مادرش وی را به سرزمین بومی خود، سوئد، منتقل کرد.

آنان در سوئد به خاطر تهیدستی روزها و شبهای اندوهباری را سپری کردند. مادرش به شدت به موادمخدر اعتیاد داشت و اغلب تا نیمه‌های شب به خانه نمی‌آمد و طبعاً برایش مهم نبود که پسرش به مدرسه می‌رود یا نه. در نتیجه کیودی ناگزیر شد برای کسب معیشت و گذران زندگی حرکات نمایشی انجام دهد. او چند شبانه‌روز این حرکات را تمرین کرد تا توانست در آنها ماهر و کارکشته شود. آنگاه به خیابان آمد و با مشاهده‌ی جمعیت انبوه در هر نقطه بی‌درنگ به میان آنان می‌رفت و پس از چند حرکت جالب و دیدنی با کلاهش از افرادی که نظرشان را جلب کرده بود سکه می‌گرفت. یکی از روزها هنگام اجرای این نمایشها عابری مجذوب او شد و بی‌درنگ از وی خواست در صورت تمایل در تور نمایشی‌اش نقشی به عهده گیرد. کیودی برای استفاده از شانس که به او رو کرده بود لحظه‌ای درنگ نکرد. او از همان آغاز بی‌امان و خستگی‌ناپذیر کارکرد و به جز حرکات نمایشی در تنظیم موسیقی برای

هنرمندان سبک رپ نیز پیشرفت قابل ملاحظه‌ای به دست آورد. به طوری که وقتی از وی تقاضا شد برای فیلمی در مورد موقعیت رپ در استکهلم آهنگی تنظیم کند یکی از آهنگهایش موسوم به دفعه‌ی بعد (Next Time) که هنگام تنظیم آن تنها شانزده سال داشت بسیار خوش درخشید و توانست بیش از پنجاه هزار نسخه بفروشد. پس از این اتفاق راهش برای صعود به قله‌ی توفیق هموار شد. فعالیت بعدی او تولید مستند خارق‌العاده‌ای در مورد توپاک شاکور بود، که این اثر نیز توانست بیش از سیصد هزار نسخه بفروشد.

شاید پرسید بین ماجرای زندگی کوین و کیودی چه وجه تشابهی وجود دارد؟ پاسخ آن است که هر دوی آنها سالیان سال طعم تلخ فلاکت و استیصال را چشیدند و با آن دست و پنجه نرم کردند. در عین حال همت و عزم راسخ‌شان بر فقر و تنگدستی چیره شد و مقام و موقعیتی را که برای دیگران ناممکن می‌نمود در دسترس‌شان قرار داد. آنان با خود عهد کردند که به هر قیمتی اوضاع و شرایطشان را متحول کنند. این تصمیم در ضمیر باطن‌شان تکامل یافت و به ایمان و اطمینان مبدل شد. هم کوین، و نیز کیودی تری با تمام قوای جسمانی، ذهنی و هیجانی بر موانع و تنگناها فائق آمدند و ثابت کردند سختکوشی زیربنای ترقی و ابزار اساسی جذب شانس و اقبال است. البته جعبه ابزار موفقیت ساز و برگ‌های دیگری نیز دارد که هر یک می‌تواند، چون آهن‌ربا که خرده‌های فلز را جذب می‌کند، شانس را به زندگیتان بکشانند و یقین دارم که کوین و کیودی تری هر دو از این ابزارها به بهترین شیوه‌ی ممکن استفاده کردند.

ریچارد وایزمن از دانشگاه هرتفوردشایر انگلستان پس از انجام مطالعات فراوان درباره‌ی شانس به این نتیجه رسید که «افراد خوش‌شانس ویژگی‌های مشترکی دارند که آنان را از دیگران خوش‌شانس‌تر می‌کند. در وهله‌ی نخست فرد خوش‌شانس از هر چیز و یا هر رویداد در حد کمال استفاده می‌کند. به اعتقاد وی هر چه در زندگی یافت شود درخور تعمق و توجه است. او برای مشاهده‌ی همه چیز وقت می‌گذارد و می‌کوشد از مشاهده‌ی هر شی یا رویدادی نکته‌ای بیاموزد تا بدانجا که مردم عادی از ایستادگی‌او برای یافتن حقایق خسته می‌شوند. وقتی درباره‌ی رویدادی خاص اطلاعاتی صادر می‌شود، توجهش را به طور کامل به آن معطوف می‌کند. از توجه به فردی که به تازگی در همسایگی‌شان اقامت گزیده دریغ نمی‌کند، و نیز از برابر همکاری که دست نیاز به سویش دراز کرده بی‌تفاوت نمی‌گذرد. همیشه در کمین فرصت‌های ارزشمند است تا به چنگ‌شان آورده و در راستای تحقق اهدافش از آنها استفاده کند. سالک و جستجوگر است؛ می‌خواهد هر تجربه تازه‌ای را بیازماید. ممکن است کتابی را که از موضوع آن هیچ سررشته‌ای ندارد مطالعه کند، به نقاطی سفر کند که تاکنون چیزی درباره‌ی آن نشنیده، و یا با افرادی معاشرت کند که از ملیت، نژاد و قومیت‌شان هیچ علم و اطلاعی

ندارد؛ افراد خوش‌شانس برون‌گرایند؛ با همه آخت و مانوس شده و از مصاحبت با آنان لذت می‌برند. با افراد تماس چشمی بیشتری برقرار می‌کنند؛ خوش‌خلق و گشاده رویند و همین ویژگی بر وسعت و غنای روابطشان می‌افزاید. توانایی عجیبی در پذیرفتن و لذت بردن از همه چیز دارند. چون اساساً گرایش‌شان مثبت است و منتظر و آرزومند شادی و رضایت و سعادت هستند، مردم و رویدادها و اوضاع و شرایطی را به خود فرامی‌خوانند که با توقعات مثبت‌شان هم‌نواست. برای این اساس حتی اگر اوضاع و شرایط بر وفق مرادشان پیش نرود جویای راههایی هستند که بهترین دستاوردها را از بدترین موقعیتها به دست آورند. نگرش مثبت‌شان بر افراد پیرامونشان اثر می‌گذارد و شرایطی را فراهم می‌کند که موقعیتهای منفی را به تجربیات مثبت بدل کنند. کوتاه سخن آن که نگاه تیزبین، ذهن هشیار، صمیمیت و خوش‌بینی، شانس را به سوی‌شان جذب می‌کند. نقل ماجرای دیگری را در این راستا خالی از لطف نمی‌دانم:

چند سال پیش در سوپرمارکت حوالی خانه‌ام مشغول خرید بودم که مردی به اتفاق دختر نوجوانش به من نزدیک شد و با لحنی مؤدبانه پرسید چگونه لیموناد یخ‌زده درست می‌کنند. از لهجه‌اش نتوانستم بفهمم اهل کجاست، اما یقین داشتم که تازه به این محل نقل مکان کرده است. هنگام توضیح طرز درست کردن لیموناد از وی پرسیدم اهل کجاست گفت: «سانتیاگو، شیلی» از سرکنجکاوی نامش را پرسیدم و اینکه چرا به شهر ما آمده است. خودش را ادوارو (Eduardo) معرفی کرد و افزود که به اتفاق خانواده‌اش به دره‌ی سیلیکون آمده تا درباره‌ی کارآفرینی علم و اطلاع بیشتری به دست آورد. از حرفهایش فهمیدم درصدد راه‌اندازی کسب و کاری خانوادگی است و قصد دارد با توسل به راهکاری نو ظهور و ابتکاری موقعیت فوق‌العاده‌ای به دست آورد. پس از توضیح درباره‌ی برنامه‌ی کارآفرینی دانشکده‌ی مهندسی دانشگاه استنفورد افزودم با کمال مسرت آماده‌ام در این راستا او را یاری و حمایت کنم. فردای آن روز ادوارو را به افراد مختلف در جامعه‌ی کارآفرینی معرفی کردم و او از همکاری من تشکر کرد.

دو سال بعد، هنگام شرکت در کنفرانسی در سانتیاگو برای ادوارو پیغام فرستادم تا در صورت تمایل یکدیگر را ببینیم. او بعد از دو ساعت با من تماس گرفت و گفت به خاطر مشغله‌ی کاری نمی‌تواند ملاقاتم کند. در عین حال از من دعوت کرد به اتفاق تنی چند از همکارانم به ساختمانی در مرکز شهر سانتیاگو برویم. ما پس از ورود به مجموعه‌ی اداری به پشت‌بام آن ساختمان راهنمایی شدیم. در آنجا هلی‌کوپتر شخصی خانواده‌ی ادوارو برای سیاحتی دیدنی بر فراز شهر و مناطق کوهستانی اطراف، که پیست اسکی خانوادگی‌شان نیز در آنجا قرار داشت، منتظرمان بود. باورم نمی‌شد! فکرش را بکنید، توجه من به تقاضای ادوارو برای طرز درست کردن لیموناد یخ‌زده به

کجا و چه موقعیتی انجامید. طبیعی است که من برای هلیکوپتر سواری بر فراز سانتیاگو به ادوارو کمک نکردم. فقط قصدم این بود که باری از روی دوشش بردارم؛ و یکی دو سال بعد به خاطر این محبت و خدمت شانس به سراغم آمد و گشت و سیاحتی بی نظیر را برایم به ارمغان آورد. در فصول گذشته به هنر تبدیل کردن لیمو (مشکلات) به لیموناد (فرصتها) اشاره کردم. و اکنون باید اضافه کنم که شانس درباره‌ی تبدیل لیموناد (چیزهای خوب) به هلیکوپتر (چیزهای شگفت‌انگیز) است.

دنیا مملو از دره‌هایی است که می‌توان با گذشتن از آن با طیف وسیعی از فرصتها روبه‌رو شد. تنها باید به باز کردن این درها میل و رغبت نشان داده و بهای آن را تمام و کمال پردازید. کارلوس ویگنولو، از دانشگاه شیلی می‌گوید اگر شما به مکانی نروید و با فردی آشنا نشوید به طور قطع فرصت به دست آوردن دوستی جدید، و در پی آن احتمال به دست آوردن میلیون‌ها دلار پول را از دست می‌دهید. او به دانشجویانش توصیه می‌کند هر بار که سوار اتوبوس شهری می‌شوند یک میلیون دلار در آنجا چشم انتظارشان است. تنها باید به جستجو پرداخته و آن را پیدا کنند. در این راستا «یک میلیون دلار» استعاره‌ای برای یادگیری چیزی تازه، یافتن دوستی جدید و در نهایت کسب یک میلیون دلار است. بد نیست بدانید کتابی را که اکنون مشغول مطالعه‌ی آن هستید نتیجه‌ی مستقیم گفتگو با فردی است که روزی در هواپیما کنارم نشست. اگر من سر صحبت را با او باز نمی‌کردم به احتمال زیاد این کتاب به رشته‌ی تحریر در نمی‌آمد.

تام کلی نویسنده‌ی کتاب: «هنر نوآوری» می‌گوید شما هر روز باید مانند فردی که به یک کشور خارجی سفر می‌کند برای مشاهداتتان وقت بگذارید؛ درباره‌ی اوضاع و شرایط پیرامونتان در بحر تأمل فرو روید، و از رؤیت اشیا و رویدادها چیزی بیاموزید. متأسفانه در جوامع صنعتی امروز آنقدر کار روی سر مردم ریخته که برای مشاهده‌ی آنچه پیرامونشان می‌گذرد وقت کافی ندارند. چشم‌بندهایی که متأثر از فشار و گرفتاری بر دیدگان نهاده‌اند اجازه نمی‌دهد دل و ذهن خویش را به آنچه در اطرافشان می‌گذرد معطوف کنند. در صورتی که آنان هنگام سفر به یک کشور خارجی از ذهنی تازه، کنجکاو و مشتاق بهره‌مندند و در نتیجه به میزان قابل توجهی به عمق و ژرفای تجربیات خویش می‌افزایند. اگر شما بتوانید دریابید که معنای توجه کردن چیست، شاید آنگاه مشاهده و آموختن برایتان اهمیت کاملاً متفاوتی پیدا کند.

جیمز بارلو (James Barlow) مدیر موسسه‌ی سرمایه‌گذاری اسکاتلند برای نشان دادن اهمیت توجه و مشاهده، تمرین بسیار جالبی را به دانشجویانش ارائه می‌کند. او پازل‌هایی را در اختیار چند تیم می‌گذارد و از طریق دستگاه زمان سنج تعیین می‌کند کدام گروه کارش را زودتر انجام می‌دهد. پشت هر قطعه پازل عدد ۱ تا ۵۰۰ حک شده است. جفت و جور کردن این قطعات

برای ذهن مشتاق و کنجکاو کاری آسان است. اما جالب اینجاست با وجود این که شماره‌ها درست جلوی چشمان دانشجویان قرار دارد، بیشتر گروه‌ها برای مشاهده‌ی آنها به اندازه‌ی کافی وقت صرف نمی‌کنند. و بعضی‌ها حتی آنها را نمی‌بینند. ذهن سنگین و غیرحساس‌شان مانع از آن می‌شود که در مشاهداتشان تأمل و تعمق کرده و کار را تمام کنند. از آنچه گفته شد می‌توان چنین نتیجه گرفت که دقت و توجه به محیط پیرامونتان مستلزم تمرین و ممارست است، باید یاد بگیرید چگونه این کار را به درستی انجام دهید. در غیر این صورت چه بسا به رغم توجه‌تان اطلاعات جالب و راهگشا، درست در برابر دیدگانتان از دست برود. نوارهای ویدیویی ضبط شده در رقابت‌های ورزشی صحت این مطلب را گواهی می‌کند:

از تماشاچیان یک مسابقه‌ی بسکتبال تقاضا شد همه چیز را زیر نظر داشته باشند و تعداد دفعاتی را که بازیکنان سفیدپوش توپ به دستشان می‌رسد بشمارند. تمام تماشاچیان در پایان مسابقه به این پرسش پاسخ دادند. اما هیچ یک به فردی که با لباسی عجیب از میان زمین بازی گذشت اشاره نکرد. این مثال نشان می‌دهد حتی وقتی فکر می‌کنیم به همه چیز توجه داریم باز هم چیزهای زیادی هست که از دید و رؤیت‌مان مخفی می‌شود.

من با انجام تمرینی ساده در کلاس این واقعیت را برای دانشجویانم به نمایش می‌گذارم. آنان را به مکانی آشنا، مانند سوپرمارکتی که اغلب از آن خرید می‌کنند می‌برم و از ایشان می‌خواهم به تمام چیزهایی که به طور معمول از دید و نظر افراد مخفی می‌ماند توجه کنند. آنان با دقت و تأمل صداها، بوها، رنگها، طرز چیده شدن کالا در قفسه‌ها و شیوه‌ی برخورد کارکنان و مشتریان را کانون توجه قرار می‌دهند و تازه متوجه می‌شوند چیزهای بیشماری وجود دارد که خودشان در گذشته بی‌تفاوت از کنارشان می‌گذشتند. وقتی به کلاس بازمی‌گردند در منتهای حیرت آنچه را که برای اولین بار مشاهده کردند توضیح می‌دهند. آری، همه‌ی ما عادت کرده‌ایم با چشم بند زندگی کنیم. به مجرد این که این چشم‌بندها را برداریم همه روابطمان با مردم، آرمانها و اشیا معنایی یکسره متفاوت پیدا خواهد کرد.

افراد خوش‌شانس پیوسته می‌کوشند با یافتن راههای غیرمعمول دانش و تجربیاتشان را ترکیب و تلفیق کنند. غالب مردم از استعدادها، قابلیت‌ها و منابع قابل توجهی بهره‌مندند. اما هرگز بررسی نمی‌کنند ببینند چگونه می‌توانند از این امکانات در راستای کامیابی‌شان سود ببرند. در حالی که خوش‌شانسها قدر و بهای دانش و استعدادشان را می‌دانند و در صورت نیاز این معادن طلا را حفاری می‌کنند. برای اثبات این ادعا به بخشی از سخنرانی استیو جابز در مراسم جشن فارغ‌التحصیلی ۲۰۰۵ در دانشگاه استنفورد اشاره می‌کنم. او شش ماه بعد از ورود به دانشگاه صرفاً به خاطر اینکه دلیلی برای حضورش در آنجا نمی‌یافت و نیز شهریه دانشگاه از استطاعت مالی والدینش بیشتر

بود آنجا را ترک کرد. اجازه دهید بقیه‌ی ماجرا را از زبان خودش بشنویم:

«بعد از گذشت شش ماه از ورودم به دانشگاه هیچ تصویری از آینده در ذهنم نداشت. نمی‌دانستم می‌خواهم در زندگیم چه کنم و هیچ نشانه‌ای دال بر این که دانشگاه می‌تواند در این راستا یاریم کند مشاهده نمی‌کردم. وضعیتم به کشتی سکان از دست داده‌ای می‌مانست که در سطح دریا سرگردان است. پیوسته در کمین بودم چیزی مرا برانگیزد و من به شدت به آن انگیزه تمایل پیدا کنم. اما چنین شور و کششی وجود نداشت. بعلاوه اندوخته‌ی والدینم در تمام عمرشان صرف تحصیل می‌شد. بنابراین تصمیم گرفتم دانشگاه را رها کنم، و یقین داشتم که با انجام این کار راه پیشرفت و اعتلایم هموار شده و جایگاه واقعی‌ام را در زندگی به دست می‌آورم. در آن روزها ترک تحصیل بسیار هولناک می‌نمود. اما اکنون که به عقب برمی‌گردم و خاطرات گذشته‌ام را مرور می‌کنم درمی‌یابم که این یکی از بهترین تصمیماتی بود که در تمام طول عمرم گرفتم. پس از ترک تحصیل دیگر مجبور نبودم در کلاسهای که شور و شوقی نسبت به آنها نداشتم شرکت کنم. بعلاوه یکی دو روز بعد در دوره‌ای نامنویسی کردم که به من امکان می‌داد دنیا را با میل و اشتیاق بنگرم و از هر آنچه در من شور و هیجان برمی‌انگیزد بهره گیرم.

نخست اوضاع و شرایطم چندان رضایتبخش نبود. چون مفلس و بی‌پول بودم نمی‌توانستم اتاقی اجاره کنم. ناگزیر بودم کف اتاق دوستانم بخواهم. برای تأمین هزینه‌ی خورد و خوراکم بطریهای خالی نوشابه‌ها را جمع‌آوری کرده و هر یک را به ازای پنج سنت به مغازه‌دارها می‌فروختم. برای این که هفته‌ای یکبار غذای خوبی بخورم ناچار بودم روزهای یکشنبه پنج کیلومتر با پای پیاده به معبد کریشنا که در آن سوی شهر قرار داشت بروم. بعدها فهمیدم تمام مشکلاتی را که بخاطر پیروی از ندای باطنم با آنها دست به گریبان بودم در قلمروی توسعه و بهبود امور حرفه‌ای‌ام گنجینه‌ای به راستی ارزنده بود و مرا در مسیر والاترین اهداف و نیاتم هدایت کرد. اجازه دهید به نمونه‌ای از آن اشاره کنم.

در آن روزها رید کالج (Reed College) یکی از بهترین کلاسهای خوشنویسی را دایر کرده بود؛ به طوری که تمام پوستره‌های محوطه‌ی دانشگاه که به طرزی بسیار زیبا خوشنویسی شده بود دستاوردهای همین کلاس بود. چون دانشگاه را ترک کرده و به کلاسهای عادی نمی‌رفتم تصمیم گرفتم در کلاس خوشنویسی نامنویسی کرده و این مهارت را بیاموزم. به این ترتیب خط‌های سریف و سان سریف و میزان فاصله بین ترکیب حروف مختلف و تمام ریزه کاریهایی را که دستخط را دقیق و چشمگیر می‌کرد آموختم. این کار بسیار زیبا، تاریخی و به لحاظ هنری زیرکانه بود تا بدانجا که حتی علم هم نمی‌توانست با آن رقابت کند. گرچه امید نداشتم که این مهارتها در زندگی آتی‌ام به کار گرفته شود. اما ده سال بعد، هنگام طراحی کامپیوتر مکینتاش،

تمام نکاتی را که آموخته بودم مورد استفاده قرار گرفت. در واقع مکینتاش، نخستین کامپیوتری که با فونت‌های زیبا به بازار عرضه شد از شور و اشتیاق و تصورات ذهنی من سرچشمه گرفت و سپس با جدیت و پشتکار پا به عرصه‌ی وجود گذاشت و چون بعدها ویندوز به طور دقیق از مکینتاش تقلید کرد این احتمال وجود داشت که هیچ کامپیوتری چنین فونت‌های زیبایی نداشته باشد. به بیانی دیگر اگر من دانشگاه را ترک نمی‌کردم و برای حضور در کلاسهای خوشنویسی وقت نداشتم به احتمال زیاد کامپیوترها از فونت‌های زیبای کنونی بهره‌مند نبودند.»

ماجرای فوق بر این نکته دلالت دارد که شما هرگز نمی‌دانید تجربیات و مهارت‌هایتان چه وقت گره از مشکلاتتان باز می‌کند. ذهن گشوده و کنجکاو استیو جابز به وی امکان داد دانش و تجربیات گوناگون را، صرفنظر از منافع کوتاه مدت‌شان، ثبت و ضبط کرده و بعدها به شیوه‌ای نو و غیرمعمول سرتاسر پهنه‌ی گیتی را از اندیشه‌های خود بارور و شکوفا سازد. این نکته را آویزه‌ی گوش کنید که هر چه دامنه‌ی تجربیات و دانش‌تان وسیع‌تر باشد منابع بیشتری برای استخراج در دسترس خواهید داشت.

من در کلاسهای خلاقیت برای تلفیق افکار و آرمانها به شیوه‌ای غیرمعمول بهای فراوانی قائلم. به همین دلیل اغلب به دانشجویانم توصیه می‌کنم چنانچه این فن را به اندازه‌ی کافی تمرین کنند پس از مدتی در ذات و جوهر وجودشان مستقر شده و به‌طور خودکار در دسترس‌شان قرار خواهد گرفت. به‌طور مثال به کارگیری تشابه، استعاره، کنایه برای توصیف مفاهیمی که به ظاهر کاملاً بی‌ربط هستند ابزارهایی را برای نشان دادن راه‌حلهای تازه و خلاقه مسایل در اختیارمان می‌گذارد. تمرین ساده زیر این موضوع را روشن‌تر می‌کند. در این تمرین من از گروههای دانشجویی می‌خواهم به هر تعداد که می‌توانند عبارت زیر را با کلمات زیر و بنابراین کامل کنند:

ایده‌ها مانند... هستند

فهرست زیر نمونه‌ای از چند صد پاسخ خلاقه‌ای است که در این خصوص به دستم رسیده است:

- ایده‌ها مانند بچه‌های خردسال هستند. زیرا هر پدر و یا مادری نیز تصور می‌کند بچه‌اش بانمک و دوست‌داشتنی است. بنابراین هنگام قضاوت درباره ایده‌هایتان واقع‌بین باشید.
- ایده‌ها مانند کفش هستند؛ زیرا شما هنگام خرید کفش با دقت و حوصله آن را انتخاب می‌کنید. بنابراین هنگام ارزیابی ایده‌های تازه نیز شکیباید.

- ایده‌ها مانند آینه هستند. زیرا آینه هم محیط پیرامونمان را بازتاب می‌دهد. بنابراین هر چه زمینه‌های متنوع و متغیرهای بیشتری داشته باشید ایده‌های متنوع‌تری در دسترستان قرار می‌گیرد.
- ایده‌ها مانند سکسکه هستند. زیرا وقتی آغاز می‌شوند پی‌درپی می‌آیند، بنابراین از ایده‌هایی که پس از ایده نخستین به ذهنتان خطور می‌کند نیز بهره‌برداری کنید.
- ایده‌ها مانند حباب هستند. زیرا به سادگی می‌ترکند. بنابراین با ملایمت و ملاحظت با آنها رفتار کنید.
- ایده‌ها مانند اتومبیل هستند، زیرا شما را به نقاط جالب و دیدنی می‌برند. بنابراین با آنها همراه شوید.
- ایده‌ها مانند شکلات هستند. زیرا همه از خوردن آن لذت می‌برند. بنابراین یقین حاصل کنید که همیشه چند عدد از آن را همراه دارید.
- ایده‌ها مانند وایروس سرخک هستند. زیرا به سرعت سرایت پیدا می‌کنند. بنابراین برای دستیابی به ایده‌های ارزشمند با افرادی مجالست و همنشینی کنید که از این موهبت بهره‌مندند.
- ایده‌ها مانند کلوچه هستند، زیرا تنها در صورت تازه بودن خوب و قابل استفاده‌اند. بنابراین راه را برای ورود ایده‌های تازه به ذهنتان باز کنید.
- ایده‌ها مانند تار عنکبوت هستند. زیرا از آنچه به نظر می‌رسند قوی‌ترند. بنابراین آنها را دست کم نگیرید.

این تمرین ترغیب‌تان می‌کند دامنه‌ی تصورات ذهنی‌تان را بگسترانید، افق دیدتان را وسعت بخشید و به‌خاطر داشته باشید که برای شروع زندگی جدید نیاز به شور و الهام و انگیزش دارید. بعضی افراد به‌طور طبیعی این ارتباط‌ها را به‌هم ربط داده و با شیوه‌ای غیرمعمول از آنها ارزش می‌آفرینند. به بیانی دیگر افرادی نظیر استیو جابز پیوسته جویای روش‌هایی هستند تا با توسل به آنها ایده‌های بکروپویا را به شیوه‌ای جالب و فوق‌العاده تلفیق کرده و با تلاش و تکاپو از آن دستاوردی ارزشمند بیافرینند. نقل ماجرای زیر موضوع را روشن‌تر می‌کند:

پری کلبان (Perry Klebahn) در سال ۱۹۹۱ از ناحیه‌ی مچ پا به شدت مصدوم شد. این حادثه برای اسکی بازی حرفه‌ای که نمی‌خواست اسکی در شیب‌های تند را حتی برای یک فصل از دست بدهد بسیار گزنده و ناگوار بود. اما او با یافتن راهی این بداقبالی را به فرایند رشدی ژرف و پرمعنا بدل کرد. پری در حال سپری کردن دوره‌ی نقاهت به سراغ یک جفت کفش چوبی که سال‌ها پیش آن را خریده بود رفت تا شاید بتواند به جای چوب اسکی از آن استفاده کند. او آنها را پوشید و به پیست اسکی رفت. اما آن کفش‌ها به هیچ دردی نمی‌خورد. گرچه این نامرادی کولبار اندوهش را سنگین‌تر کرد، اما به تجربه

دریافته بود که اگر زانوی غم در بغل بگیرد و تمام عرصه‌ی ذهن را به دست نومی‌دی و غصه بسپارد چنان سدّ عظیمی در راه خود به وجود خواهد آورد که به هیچ قیمتی قادر به شکستن آن نخواهد بود. بنابراین به جای این که کفشهای چوبی را به داخل کمد پرت کند و منتظر بماند تا مچ پایش التیام یابد تصمیم گرفت کفش برفی تازه‌ای را طراحی کند. او در آن زمان دانشجوی رشته‌ی طراحی محصول بود. به همین دلیل تصمیم گرفت از مهارت‌های جدیدش برای حل مشکلاتش بهره ببرد. در خلال ده هفته هشت نوع کفش برفی طراحی کرد. سپس با استفاده از کارگاه طراحی دانشکده، نمونه‌های اولیه‌ی آن را ساخت، و در پایان هفته به کوهستان‌های مملو از برف برد تا آنها را در صحنه‌ی عمل بیازماید.

به مجرد این که نمونه‌های اولیه‌ی پری به کیفیت مطلوب رسید چند کفش برفی با دست ساخت و آنها را به فروشگاه‌های کالاهای ورزشی فروخت. اغلب خریداران نگاهی به آن کفشهای برفی می‌انداختند و می‌پرسیدند: «اینها دیگه چیه؟» آنها به چیزهایی که تا آن زمان دیده بودند شباهت نداشت و برای آن کفشها هیچ بازاری مشاهده نمی‌شد. اما پری بر خواسته‌اش پای فشرد. زیرا می‌دانست بعضی افراد به دلایلی قادر به اسکی نیستند، اما مایلند در فصل زمستان اوقاتشان را در کوههای برفی سپری کنند. سرانجام تصمیم گرفت خودش دست به کار شده و به بازار کفشهای چوبی رونق ببخشد. برای این منظور آخر هفته‌ها شخصاً فروشندگان کالاهای ورزشی را به کوههای انباشته از برف می‌برد تا خودشان این کفشها را امتحان کنند. او به فروشندگان تأکید می‌کرد انتظار ندارد که مشتریان را به خرید کفشهای برفی ترغیب کنند. فقط قصدش این است که آنان کارکرد این کفشها را از نزدیک ببینند و کارایی آن را در عمل محک بزنند. فروشندگان از تجربه‌ای که با کفش برفی داشتند لذت بردند. به تدریج خبر این کالای جدید به سایر فروشندگان نیز رسید. چندی نگذشت که اغلب فروشندگان کالاهای ورزشی از اطراف و اکناف به سراغش آمدند و این محصول جدید را به صورت عمده خریداری کرده و نمونه‌های آن را پشت و پشترین مغازه‌شان گذاشتند. اما ماجرا به اینجا نیز تمام نشد.

مشتریانی که کفشهای جدید پری را خریده بودند نمی‌دانستند کجا و در چه شرایطی از آنها استفاده کنند. بنابراین پری مجبور شد مسئولان پیست‌های اسکی سراسر کشور را متقاعد کند شرایطی را برای اسکی با کفشهای چوبی فراهم آورند. او مدتها در شرایطی بسیار سخت در حالی که گاه شبها در اتومبیلش می‌خوابید به تمام شهرهایی که پیست اسکی داشت رفت و متصدیان را ترغیب کرد برای تأمین امنیت مشتریان مسیرهای مخصوص اسکی با کفش برفی را احداث کنند. پس از آن بود که سفارش خرید چون باران بر سرش بارید و در مدتی بس کوتاه به ۵۰ میلیون دلار در سال رسید.

گرچه مصدومیت مچ پای پری او را از اسکی روی کوههای پر برف محروم کرد. اما از آنجایی که ایمان داشت راههای گوناگونی برای رسیدن به خواسته‌اش وجود دارد. مشکلات را به آسانی پشت سر گذاشت و با بالهای شور و اشتیاق بر روی موانع پرواز کرد. شرح حال وی مدرک مستدلی برای مدعاست که چنانچه عزم راسخ با آرزوی سوزان ترکیب و تلفیق شود به رغم موانع فراوان می‌توان آن خواسته را به صورت حقیقی ملموس ساخت؛ بسیاری افراد می‌گویند که به سادگی مقهور و مرعوب موانع و تنگناها شده و سر در برابرشان خم می‌کنند. اما پری در پس هر چالش فرصتی یافت و هر مانعی را به پله‌ای برای بالا رفتن مبدل ساخت. این شانس تنها به این دلیل به پری روی آورد که او تمام فنونی را که ریچارد وایزمن به آن اشاره کرده بود در عمل آزمود. بعلاوه فردی هشیار، ماجراجو، مثبت اندیش و سختکوش بود. تمام این ویژگیها در موفقیت نهایی‌اش نقش داشت. او در ورای ضربه‌های سخت و پی‌درپی به فرصتها نظر داشت و در حد اعلای ممکن از آنها استفاده کرد. در این راستا اشاره به ماجرای دانا کالدرودز (Dana Calderwood's) نیز ارزش یادآوری را دارد: دانا عاشق تأثیر بود و ساعات زیادی را صرف بازی در تأثیر مدرسه می‌کرد. من با او در دبیرستان سامیت در نیوجرسی همکلاسی بودم. هر دو به شدت به تأثیر علاقه‌مند بودیم. بازیگری برای من تنها یک سرگرمی بود. اما دانا آرزو داشت روزی کارگردان شود. او پیش از فارغ‌التحصیلی از دبیرستان در این رشته تلاشی فراوان کرد و راه را برای دستیابی به این موقعیت هموار ساخت.

چنانچه گفته شد دانا بسیار جسور و بی‌پروا بود. او روزی با حالتی موقر و حق به جانب مانند کارگردانی ماهر و کارکشته به دفتر مدیر دبیرستان قدم گذاشت و از او تقاضا کرد که کارگردانی نمایش بعدی را به عهده او گذارد. هیچ دانش‌آموزی تا به حال به خاطر دریافت نقش هنری تا این اندازه سماجت و مداومت نشان نداده بود. او چنان موی دماغ مدیر دبیرستان شد که وی برای رهایی از دستش تقاضایش را پذیرفت. و آن لحظه نقطه‌ای عطف زندگی دانا در رشته‌ی کارگردانی شد. او به توصیه‌ی یکی از کارگردانان موفق هالیوودی در یکی از تاترهای محلی نمایشی موزیکال را کارگردانی کرد. مدیر این تئاتر به دانا گفت فنونی را که در نمایشهای این تئاتر به کار گرفته به‌طور دقیق همان مهارتهایی است که می‌تواند در تئاترهای بزرگ دنیا نیز از آن استفاده کند. در واقع این فرصت سکوی پرشی بود که دانا می‌توانست با توسل به آن در دنیای هنر اوج بگیرد. توصیه‌ی مدیر تئاتر اعتماد به نفس دانا را صدچندان کرد و افقهای وسیع‌تری را پیش رویش قرار داد.

سپس او در دانشکده‌ی فیلمسازی دانشگاه نیویورک نامنویسی کرد و هنگام تحصیل در این رشته از هر فرصتی برای دیدن مراحل مختلف تولید فیلم بهره برد. علاقه‌ی آتشین برای کسب موفقیت او را واداشت تا پس از اتمام کلاسها

برای ملاقات با سخنرانان مدعو در دانشگاه باقی مانده و برای تماسهای بعدی با آنان قرار بگذارد. دانا برای یادگیری درسهای دانشکده تمام توش و توان خود را به کار گرفت. نخست مانند همکلاسیهایش از دوستان خود به عنوان بازیگر در فیلمهایش بهره برد. اما بزودی دریافت که برای دعوت از بازیگران مشهور برای ایفای نقش در فیلمهایش نیز فرصتهایی وجود دارد. در یکی از تمرینها دانشجویان می‌بایستی فیلم کوتاهی را برای تلویزیون تولید می‌کردند. بیشتر همکلاسیهای دانا برای رفع تکلیف، این تمرین را با همکلاسیهایشان انجام دادند. اما دانا که جسورانه اهدافش را دنبال می‌کرد از استل پارسونز، بازیگر برنده‌ی جایزه‌ی آکادمی، برای ایفای نقش دعوت به عمل آورد. گرچه پارسونز درگیر بازی در فیلمی دیگر بود. اما وقتی گرمای اشتیاق را در سیمای دانا مشاهده کرد و به قابلیت او در ساختن فیلمی ارزنده ایمان آورد تقاضایش را پذیرفت. این بار نیز دانا با توسل به راهکاری مجهول و هیجان‌انگیز در آستانه‌ی جهشی بزرگ قرار گرفت. به مرور زمان او با موانع بزرگتر و بزرگتری روبه‌رو شد. اما با بلند نظری آنها را به هیچ گرفت و در مقابل‌شان خم به ابرو نیاورد. سرانجام از وی تقاضا شد کارگردانی فیلم «آخر شب با کن او براین» را به عهده گیرد، و او این کار را حتی پیش از کارگردانی نمایشهای دیگرش مانند «راشل ری» و «آشپز آهنی» در کارنامه هنری‌اش ثبت کرد. لابد می‌پرسید راز موفقیت دانا چه بود؟ تحصیلات؟ پول فراوان؟ خیر. او دانش و تجربه‌ای را که اندوخته بود در کارهایی که انجام می‌داد به کار می‌برد و از انجام کارهایی که تاکنون نیازموده بود ترس و واهمه نداشت، هر جهش موفقیت‌آمیز دانش و بینش تازه‌ای را در اختیارش قرار داد و راه را برای مقابله با چالشهای بزرگتر بعدی هموار کرد.

مدتها پیش دانا به این باور رسیده بود که کارگردانی در تئاترهای کوچک با انجام این کار در تئاترهای مشهور و بزرگ چندان تفاوت ندارد. این باور به اعتماد به نفس او دامن زد و موجب شد با پرسش از روی سنگهای مانع فرصتهای برتر و شایسته‌تری فراهم کند. بعضی مردم در چنین شرایطی رفتاری آرامش طلبانه در پیش می‌گیرند و به هیچ قیمتی حاضر نیستند در قلمروی مجهول و ناشناخته‌ای که هیچ تضمینی برای آن نیست گام نهند. غافل از اینکه چنانچه از چار دیواری امن و راحت‌شان بیرون آیند از مشاهده‌ی این که چگونه بخت و اقبال به یاریشان می‌شتابد در شگفت خواهند ماند. شماری دیگر اعتقاد دارند که کار با حلقه‌ای از افراد یکدل و صمیمی در پروژه‌ای کوچک منافع بیشتری به دنبال دارد. برخی رؤیاهای بزرگ در سر می‌پرورانند. اما پس از ارزیابی فاصله‌ی بین موقعیت کنونی‌شان و جایی که قصد دارند به آنجا بروند دچار شک و دودلی شده و خود را ناتوان‌تر از آن می‌یابند که بتوانند در زندگیشان دگرگونی راستین پدید آورند. در نتیجه دست روی دست می‌گذارند تا ببینند بازی روزگار چه سرنوشتی را برایشان تدارک دیده است.

و سرانجام تعداد انگشت شماری از افراد همچون دانا با چنگ انداختن به فرصتهای پیرامونشان درهای تازه‌ای را به روی خویش گشوده و با افراد تازه‌ای آشنا می‌شوند که این آشناییها موجب بروز توانایی و در نتیجه رسیدن به اهدافشان خواهدشد.

از امروز این نکته را آویزه گوش کنید که ذهن ما منبع و منشأ شانس و اقبال است. مشروط به این که آن را به‌طور کامل به اهداف خویش معطوف داشته و در این راستا لحظه‌ای از تلاش و تکاپو دست برنداریم. چنانچه گفتیم جعبه ابزار موفقیت ساز و برگهای فراوانی دارد. از جمله توجه به فرصتهای طلایی که گاه و بی‌گاه خودنمایی می‌کنند، بهره‌برداری کامل از رویدادهای اتفاقی، توجه کامل به دنیای پیرامون خویش، برقراری ارتباط هر چه بیشتر با افراد، و تلاش برای سازنده و مثبت‌تر کردن هر چه بیشتر این تعامل‌ها. به هر حال بخت و اقبال زمانی به سراغتان می‌آید که موقعیتهای بد را به خوب، و وضعیت خوب را به بهتر مبدل کنید. اگر تجربیات گوناگون را یک به یک بیازمایید، به شیوه‌ای غیرمعمول تلفیق‌شان کنید و در راه تحقق اهدافتان سماجت و مداومت نشان دهید به‌طور قطع از درون دشواریها به سلامت خواهیدگذشت و بخت و اقبال را به حمایت از خود برخواهیدانگیخت.

فصل ۸: از اعتبار و نیکنامی‌تان مراقبت کنید

هیچ‌کس فکر نمی‌کرد بسته‌ی حاوی کارتهای یادداشتی که مادرم در جشن تولد ده سالگی‌ام به من داد یکی از باارزش‌ترین هدایای زندگیم باشد. این کارتها به رنگ آبی آسمانی بود و بالایشان با حروف بزرگ نوشته شده بود «تینا». در همان سال مادرم نوشتن کارتهای تشکر را به من آموخت و تأکید کرد که این کار تا چه اندازه اهمیت دارد. به تدریج که بزرگ شده و به دنیای کار و فعالیتهای اجتماعی نزدیکتر شدم اهمیت این کار برایم ملموس‌تر شد. دانستم که اگر با این کار ضمیرم را به عطر تشکر و سپاس بیامیزم این نیروی سحرانگیز دیدگاه افراد را نسبت به من عوض کرده و روابط اجتماعی‌ام را به گونه‌ای حیرت‌انگیز دیگرگون خواهدکرد. فراموش نکنید وقتی کسی کار و یا خدمتی برایتان انجام می‌دهد با اختصاص وقت و نیرو هزینه‌ای را متقبل می‌شود. می‌توانید به سادگی خود را فریب داده و توجیه کنید که تقاضایتان کوچک و ناچیز بود. در صورتی که درخواست، هنگامی که فرد درگیر کارش است، کوچک و بزرگ ندارد. به هر حال او باید از کارش دست بشوید، ذهنش را به درخواست شما متمرکز کرده و برای انجام آن وقت و انرژی بگذارد. توصیه می‌کنم استفاده از کارتهای تشکر را برای همه در نظر بگیرید و تنها در بعضی شرایط و به دلایل کاملاً منطقی و موجه از انجام آن صرف‌نظر کنید. از آنجایی که تعداد انگشت شماری از افراد از کارت تشکر استفاده می‌کنند، با انجام این کار از اطرافیان‌تان یک سر و گردن برتر به نظر می‌رسید. به تجربه دریافته‌ام انجام بعضی کارها پر پیچ و خم، برخی دیگر مستلزم شرم قوی و شماری هم مانند ارسال کارت تشکر کم زحمت و پربازده است. و تنها بعضی از این امور را در مدرسه به ما می‌آموزند. من در چند سال گذشته بارها به خاطر عدم توجه «به امور کوچک و پیش‌پا افتاده» به بیراهه رفته و از مسیر اصلی منحرف شدم. بعضی اوقات هم درست خلاف کاری را که باید می‌کردم انجام دادم.

نکته‌ای که باید نخست و بیش از هر چیز دیگر بخاطر بسپارید این است که شما تنها با پنجاه نفر در دنیا سروکار دارید. گرچه این به مفهوم حقیقی کلمه درست نیست. اما به‌طور معمول چنین احساسی را تجربه می‌کنید. زیرا اغلب با افرادی که می‌شناسید، و یا افرادی که آشنایان شما را می‌شناسند ارتباط برقرار می‌کنید. فردی که کنارتان نشسته ممکن است روزی مدیر، کارمند و یا مشتری و یا باجناب شما شود. به بیانی دیگر در طول زندگیتان افراد خاصی در نقشهای مختلفی با شما ارتباط برقرار خواهندکرد. من بارها با این موقعیت روبه‌رو بوده‌ام که افراد مافوقم بعد از مدتی به افراد زیر دستم تبدیل شدند. بعکس بسیاری از اوقات برای دریافت مشاوره و راهنمایی به

افرادی که روزگاری زیر دستم بودند مراجعه کردم. نقشه‌هایی که به عهده داریم به مرور زمان به طرزی شگفت‌انگیز تغییر می‌یابند و ما اغلب از مشاهده‌ی افرادی که به اشکال و عناوین مختلف در زندگیمان ظاهر می‌شوند حیرت می‌کنیم.

جهان از نظر وسعت جغرافیایی بسیار کوچک است؛ بنابراین بسیار مهم است که دوستی و صمیمیت‌تان را برپایه‌ای محکم استوار ساخته و روابطتان را با افراد خدشه‌دار نکنید؛ ولو اینکه آنان در حقتان ناجوانمردی کرده و موجبات تکذّر خاطرتان را فراهم کرده باشند. زندگی بر این مدار نمی‌چرخد که هیچ رابطه‌ی بدی در آن وجود نداشته باشد. به بیانی دیگر قرار نیست شما همه را دوست داشته باشید و یا همه از شما خوش‌شان بیاید. بنابراین از جبهه‌گیری و دشمن‌تراشی سخت برحذر باشید. اگر برای یافتن شغل به شرکتی مراجعه کنید چه بسا مصاحبه‌کننده یکی از آشنایان شما از آب درآید. با این حساب شما اعتبارتان را همه جا با خود یدک می‌کشید. چنانچه معتبر باشید برایتان نافع و راهگشاست و در غیر این صورت مخرب و محدودکننده.

من بارها و به دفعات شاهد سناریوهایی نظیر آنچه در زیر می‌آید بوده‌ام. فرض کنید مشغول مصاحبه هستید و شغل موردنظرتان دهها داوطلب دارد. مصاحبه شما خوب پیش می‌رود و به ظاهر احتمال پذیرشتان نسبت به سایر افراد بیشتر است. در طول گفتگو مصاحبه‌کننده نگاهی به سوابق شغلی‌تان انداخته و متوجه می‌شود که در گذشته با یکی از دوستان قدیمی او کار می‌کردید. او پس از مصاحبه بی‌درنگ با دوستش تماس گرفته و درباره‌ی شما پرس‌وجو می‌کند. هر اظهارنظری از جانب این دوست می‌تواند به استخدام‌تان منجر شده و یا بعکس از این فرصت محروم‌تان کند. اغلب در چنین شرایطی تصور می‌کنید کار تمام است و به طور قطع در مصاحبه پذیرفته خواهید شد. اما پس از دریافت پاسخ منفی تعجب می‌کنید که چرا تیرتان به سنگ خورد و فرضیه‌ی شما درست از آب درنیامد.

حُسن شهرت سرمایه‌ی زندگی است. پس با دقت هر چه تمام‌تر از آن مراقبت کنید. اما اگر دچار لغزش شدید حرص و جوش نخورید و یا فکر نکنید که دنیا به آخر رسیده است. هیچ‌کس مصون از لغزش نیست و می‌توان به مرور زمان اعتبار آسیب‌دیده را ترمیم کرد. ارتباط شما با فرد دیگر به منزله قطره‌ی آبی است که به استخری وارد می‌شود. هر چه روابطتان با آن فرد افزایش یابد، حجم و عمق آب استخر زیادتر می‌گردد. ارتباطات مثبت به منزله‌ی قطرات تمیز و شفاف و برخورد‌های منفی در حکم قطرات قرمز بوده و پرواضح است که تأثیر این دو یکسان نیست. به این معنا که تعداد زیادی از قطرات شفاف تنها می‌تواند یک قطره‌ی قرمز را رقیق و کم‌رنگ کند و این تعداد با توجه به خصوصیات افراد متفاوت است. افراد با گذشت تنها پس از مشاهده‌ی یکی دو تجربه مثبت - قطرات شفاف - از طرف شما

بر گناهان و معاصی‌تان قلم عفو کشیده و خاطرات تلخ و گزنده را از لوح ضمیرشان پاک می‌کنند. اما افراد کینه‌جو برای بیرون راندن کینه و بغض و نفرت از آشیانه‌ی دل به قطرات شفاف بیشتری نیاز دارند. البته در مورد بیشتر افراد آب استخر به آرامی تخلیه می‌شود. به همین دلیل ما تجربیات گذشته را نسبت به رویدادهایی که اخیراً برایمان اتفاق افتاده کمتر کانون توجه قرار می‌دهیم. استعاره‌ی فوق بدان معناست که اگر خاطرات و تجربیات مثبت شما با فردی وسیع و طولانی باشد، به یکی دو قطره‌ی قرمز کمتر توجه می‌کنید؛ درست مثل آن که قطره‌ای از جوهر قرمز را در اقیانوس بچکانید. اما اگر طرف مقابل را خوب شناسید، چه بسا تجربه‌ای منفی آب استخر را به طور کامل قرمز کند. گرچه می‌توانید با رفتار مثبت، خاطرات تلخ و گزنده را از قلمرو ذهن دیگران پاک کنید. اما هر چه عمق رنگ قرمز بیشتر باشد، برای لایروبی استخر به کار و تلاش بیشتری نیاز خواهید داشت. به تجربه دریافته‌ام آب بعضی از استخرها هرگز شفاف و تمیز نمی‌شود. در چنین شرایطی بهتر است از ارتباط و تعامل با آن فرد جداً خودداری کنید. از آنچه گذشت نتیجه می‌گیریم که چگونگی ارتباط ما با دیگران اهمیت به سزایی دارد؛ خواه این فرد دوست، عضوی از خانواده، همکار و یا فردی دیگر باشد. بعضی از موسسه‌ها نحوه‌ی ارتباط شما را در مقام مشتری و یا ارباب رجوع با کارکنانشان ثبت کرده و این اطلاعات را در مراجعات بعدی‌تان در نظر می‌گیرند. به‌طور مثال در بعضی از دانشکده‌های بازرگانی تمام رفتارها و تعاملات متقاضی با دانشکده و کارکنانش ثبت می‌شود. اگر متقاضی در برابر متصدی پذیرش زبان به هجو گشوده و با غلظت و خشونت سخن بگوید موضوع در پرونده‌اش درج شده و هنگام تصمیم‌گیری برای پذیرش او مورد توجه قرار می‌گیرد. این استراتژی در بعضی از شرکتها مانند شرکت هواپیمایی جت بلو

(Jet Blue) نیز استفاده می‌شود. بر این اساس اگر شما چند بار با کارکنان این شرکت با خشونت رفتار کنید نامتان در لیست سیاه این شرکت ثبت شده و از آن پس هیچ بلیطی به شما فروخته نخواهد شد.

تردیدی نیست که نمی‌توانید همیشه همه را راضی و خشنود نگه‌دارید، و یا کسی نمی‌تواند مدعی باشد که همواره، همه‌ی کارهایش موردپسند دیگران است. یکی از راههای رتق و فتق روابط دشوار آن است که در ذهن مجسم کنید بعدها، پس از فروکش کردن احساسات تند و لجام‌گسیخته‌تان چگونه آن اتفاق را برای دیگران توصیف خواهید کرد. این موضوع خاطره‌ی یکی از دانشجویانم را که چند سال پیش برای مشورت نزدم آمد در یادم زنده می‌کند. او مدیر مسابقه‌ی طرح تجاری دانشگاه بود. روزی یکی از تیم‌ها در آخرین دور ارزیابی در جلسه حاضر نشد. اعضای این تیم هم مانند سایر تیم‌ها پس از هفت ماه کار متوالی بر روی پروژه و گذشتن از مسیری پریچ و خم به

مرحله‌ی نهایی رسیده بودند. اما چون اطلاعیه مربوط به زمان ارائه کار را به موقع دریافت نکردند، و یا این اطلاعیه دیر به آنان ابلاغ شد در جلسه‌ی ارزیابی نهایی حضور نیافتند. مدیر مسابقه که برای نظرخواهی نزد آمده بود گیج و درمانده بود و نمی‌دانست چگونه این مشکل را برطرف کند. او دو راه پیش رو داشت: می‌توانست سفت و محکم به قوانین بچسبد و آن تیم را فاقد صلاحیت اعلام کند، و یا اینکه انعطاف نشان داده و وقت دیگری را به ارزیابی عملکرد آنها اختصاص دهد. و او راه نخست را انتخاب کرد و با پیروی دقیق از قوانین به عدم کفایت آن تیم رأی داد. گرچه همه‌ی گروه‌ها به جز آن تیم در وقت مقرر مراجعه کرده بودند و برنامه‌ریزی مجدد برای ارزیابی عملکرد تیم خاطی کارمان را سنگین‌تر می‌کرد. با وجود این به او توصیه کردم تصمیمی اتخاذ کند که بعدها از بابت آن دچار ندامت و پشیمانی نشود. تأکید کردم که اگر در یک مصاحبه‌ی شغلی از او پرسند چگونه می‌تواند این موقعیت مبهم را سروسامان دهد چه راه حلی پیشنهاد خواهد کرد. مدیر مسابقه تحت تأثیر رهنمودهای من در کارش تجدیدنظر کرد و به آن گروه اجازه داد کارش را ارائه کند. من نیز به این واقعیت چشم گشودم بهترین راه برای ارزیابی واکنش من نسبت به روابط دشوار آن است که به این نکته فکر کنم چگونه می‌خواهم در آینده آن قضیه را برای دیگران توصیف کنم. پیش‌بینی پیامدهایی که با آن روبه‌رو خواهم شد موجب می‌شود تصمیمی بگیرم که در آینده از بابت آن پشیمان نشوم.

چنانچه گفتیم هیچ‌کس مصون از لغزش نیست بعلاوه اشتباه جز لاینفک و جدایی ناپذیر زندگی است. مخصوصاً خطایی که برای نخستین بار انجام شود. من بارها خود را به خاطر خطاهای احمقانه‌ام به باد ملامت گرفتم و ناخودآگاه افکارم را که می‌توانست در جهت مثبت به کار رود به آن مشغول داشتم. اما به تدریج دریافتم اشتباه مهم نیست. مشروط به اینکه بی‌درنگ به خاطر خطایمان پوزش بطلبیم و برای رفع خسارت ناشی از آن کاری صورت دهیم. اعترافی ساده مبنی بر این که شما عامل و مسبب نابسامانی بودید چون آبی که بر آتش بپاشند سوز درون طرف مقابل را تسکین داده و راه را برای ترمیم روابط هموار می‌کند. لازم نیست به جز جز خطایتان اشاره کنید. تنها کافی است بگویید: «کارم درست نبود و از این بابت عذرخواهی می‌کنم.» هرچه زودتر این کار را بکنید بهتر است. بعکس هر چه برای عذرخواهی وقت بیشتری از دست دهید خسارت بیشتری را متحمل خواهید شد.

من بارها به خاطر ندانم کاریهایم از دیگران عذرخواهی کرده‌ام. اجازه دهید با نقل ماجرای زیر تأثیر حیرت‌انگیز اعتراف به خطا را روشن کنم: چند روز پس از فارغ‌التحصیلی در دوره‌ی کارشناسی هنگام مطالعه‌ی یکی از روزنامه‌های محلی مقاله‌ای درباره‌ی احداث موزه‌ی تکنولوژی نظرم را جلب کرد. به نظرم رسید محل فوق‌العاده‌ای برای شروع کار است. جیم آدامز، یکی از

استادان دانشگاه استنفورد، که به خاطر پیشگام بودنش در کارهای خلاقه شهرت دارد، مدیر این موزه بود. برای تماس با او چند روز به دفتر موزه تلفن زدم و هر بار گفتند که حضور ندارد. گرچه پیامی برایش نمی‌گذاشتم. اما خانم منشی که صدایم را شناخته بود جیم را از تماسهای مکرر با خبر می‌کرد. به همین دلیل وقتی موفق به دیدنش شدم او از تماسهایم برگه‌هایی در اختیار داشت که ضخامتش به چند سانتیمتر می‌رسید.

به هر حال جیم پذیرفت که با من ملاقات کند. من آزمون شغلی او را با موفقیت گذراندم. اما در آن مجموعه هیچ کاری برایم وجود نداشت. نهایتاً جیم پیشنهاد کرد برای آشنایی با نحوه کارشان و امکان استخدام به عنوان نیروی جایگزین با خانمی که اخیراً در پست مورد نظرم استخدام شده مصاحبه‌ای داشته باشم. برایم قابل پیش‌بینی بود که این خانم بیشتر از هر کاری می‌کوشد از شر من خلاص شود. او از من دعوت کرد که در رستوران موزه ضمن صرف نهار به پرسشهایش پاسخ دهم. اما پیش از سفارش غذا روبه من کرد و گفت: «تو را به اینجا دعوت کردم تا ژک و بی‌پرده بگویم مورد مناسبی برای این سازمان نیستی! چون خیلی سمج و یکدنده‌ای.» با شنیدن این حرف یکه خوردم. اما بی‌درنگ به خود آمدم و ضمن عذرخواهی از عملکردم از بازخوردی که در اختیارم گذاشت قدردانی کردم. به او گفتم از نظر دوستان و اطرافیانم بسیار پرشور و حرارت هستم. اما ظاهراً حالات و رفتارم به گونه‌ای است که بعضی افراد دچار سوءتعبیر شده و مرا سمج و یکدنده به‌شمار می‌آورند. به هر حال چون آماده‌ی قبول خطای خویش بودم و از پذیرفتن آن ابایی نداشتم نیروی متراکم و محبوس بین ما از میان رفت و گفتگوی گرم و صمیمانه جای آن را گرفت و سرانجام تقاضایم برای کار در آن موسسه پذیرفته شد.

ماجرای فوق بر این نکته دلالت دارد که پذیرفتن مسئولیت در قبال اعمال و رفتارمان و آمادگی برای یادگیری از خطای خویش در برقراری روابط مؤثر نقش کلیدی دارد. به مجرد اینکه بپذیرید خود این وضع را آفریده‌اید و اکنون مشتاقید آن الگوهایی را که مسبب این وضع است رها کنید موانع محو و ناپدید شده و همه چیز بر وفق مراد پیش خواهد رفت. بد نیست بدانید دوره‌ای را که من در حال حاضر با عنوان خلاقیت در دانشکده‌ی مهندسی استنفورد تدریس می‌کنم سالها پیش و برای نخستین بار توسط جیم آدامز تدریس شد. چنانچه گفتم دنیا بسیار کوچک است.

چندی پیش از جینی کاواجی (Jeannie Kahwajy)، کارشناس روابط بین فردی (interpersonal interactions) نکته‌ای آموختم که مایلم در اینجا آن را با شما سهیم شوم. او در تحقیقاتش - که در زیر به آن اشاره می‌شود - به این نتیجه رسید که افراد راغب به یادگیری می‌توانند بر شرایط منفی به شدت تأثیر گذاشته و آن را به موقعیتی مثبت سوق دهند. چندی پیش جینی آزمایشی را با

همکاری مصاحبه کنندگان امور استخدامی در چند موسسه انجام داد. او پیشاپیش از مصاحبه کنندگان تقاضا کرد که نسبت به متقاضیان شغل نگرشی منفی داشته باشند. سپس متقاضیان را به سه گروه تقسیم کرد. به اعضای یک گروه توصیه کرد باید ثابت کنند که شایسته و برازنده احراز آن شغل هستند. به اعضای گروه دوم توصیه کرد بکوشند از روند انجام مصاحبه و مهارت‌های ارتباطی مصاحبه کننده چیزی بیاموزند، و به افراد گروه سوم هیچ رهنمود خاصی ارائه نکرد. پس از اتمام این مصاحبه‌ها معلوم شد گروه سوم که هیچ رهنمودی دریافت نکرد، و گروهی که کوشید ثابت کند شایسته آن شغل است به نگرش منفی مصاحبه کنندگان دامن زده و فرصت شغلی را از دست دادند. اما متقاضیانی که مایل بودند از این تعامل نکته‌ای بیاموزند، بر نگرش منفی متصدیان استخدام تأثیر گذاشته و جهت‌گیری‌شان را معکوس کردند.

مذاکره یکی از فنون ضروری زندگی است که به ندرت در مدرسه آموزش داده می‌شود. چرا که بیشتر تعاملات ما با دیگران از طریق مذاکره انجام می‌شود. هر چه بهتر مذاکره کنیم، مسئولیت‌هایمان بهتر به مرحله‌ی اجرا درمی‌آید و در نتیجه در حرفه‌ی خود موفق‌تر بوده و درآمد بیشتری کسب می‌کنیم. ما با دوستانمان درباره‌ی برنامه‌ی آخر هفته مذاکره می‌کنیم. با خانواده‌ی خویش درباره‌ی اینکه چه کسی ظرفها را بشوید و یا صورتحسابها را پراخت کند مذاکره می‌کنیم. با همکارانمان درباره‌ی اینکه چه کسی برای اضافه کاری بماند مذاکره می‌کنیم. برای گرفتن تخفیف از فروشنده مذاکره می‌کنیم، و این تازه مشتی از خروار است. عدم آگاهی از این واقعیت که تمام روز به اشکال مختلف سرگرم مذاکره‌ایم موجب می‌شود که برای تقویت این تکنیک برنامه‌ای نداشته باشیم.

فرضیه‌سازی سطحی و غیر دقیق متداول‌ترین خطا در مذاکره محسوب می‌شود. و رایج‌ترین این فرضیه‌ها آن است که خواسته‌های طرفین مذاکره کننده همیشه در تضاد و تقابل است. در صورتی که در بیشتر موارد آنان هدف مشترکی را دنبال می‌کنند و جنبه‌های موارد اختلاف برای هر دو به یک اندازه اهمیت دارد. این سناریو نمایانگر بیشتر موقعیتهای زندگی ما است. به بیانی دیگر در بیشتر موارد دو طرف مذاکره کننده، به رغم اینکه تصور می‌کنند درباره‌ی موضوعی خاص در دو قطب مخالف هستند، خواسته‌ها و علایق‌شان مشترک است و تنها تعداد انگشت شماری از موارد برای یکی از طرفین اهمیت بیشتری دارد. کلید مذاکره‌ی موفق ارزیابی خواسته‌های تمام افراد ذینفع است تا بتوان در حد ممکن منافع همه را فراهم کرد. البته اشاره به این مطلب آسان اما عمل به آن دشوار است. بیشتر افراد بر این باورند که با پنهان کردن خواسته‌هایشان هنگام مذاکره موضع‌شان محکم‌تر می‌شود و از آنجایی که بیشتر خواسته‌های دو طرف به طور کامل همسو و هماهنگ

است این کار جز انحراف و گمراهی فرجامی دیگر ندارد. تجربه‌ی اخیرم در مورد خرید اتومبیل موضوع را روشن‌تر می‌کند:

وقتی وارد نمایشگاه شدم قصدم این بود که اتومبیلی ارزان بخرم. اما چون گمان می‌کردم فروشنده قصد دارد اتومبیل گرانقیمتی را به من قالب کند تصمیم گرفتم این فرضیه را در بوته‌ی آزمایش گذاشته و آن را بیازمایم. به همین دلیل وقتی برای امتحان کردن اتومبیل پشت فرمان نشستم از فروشنده درباره‌ی وضعیت بازار اتومبیل، و این که بر چه مبنایی به او کمیسیون پرداخت می‌شود پرسیدم. اینجا بود که دریافتم کمیسیون فروشنده با پولی که من به عنوان خریدار پرداخت می‌کنم هیچ ارتباطی ندارد. زیرا دستمزد او بدون توجه به قیمت ماشین و صرفاً بر مبنای ارزیابی مشتریان از عملکردش پرداخت می‌شد. پس از آگاهی از این قضیه به او پیشنهاد کردم که در فرم نظر سنجی او را فروشنده‌ای مؤدب و منصف معرفی خواهم کرد. مشروط به اینکه در قیمت اتومبیل تخفیف قابل ملاحظه‌ای قایل شود، و به این ترتیب ما با یافتن زمینه‌ای مشترک ارتباطی برنده - برنده برقرار ساخته و همسو و هم جهت شدیم. پیش از این هرگز نمی‌دانستم و یا تصور نمی‌کردم که خواسته‌ی من در مقام خریدار با علایق فروشنده در یک راستا قرار بگیرد. اختصاص وقت برای ارزیابی فرضیه‌ام نقاط ابهام را برطرف کرد و گمانم را به یقین مبدل ساخت.

و خبر خوب آن است که شما هر روز برای انجام مذاکره با موقعیتهای مختلفی روبه‌رو بوده و در نتیجه برای تمرین این تکنیک فرصت فراوانی در اختیار دارید. ممکن است مذاکره در هر مکان و شرایطی اتفاق بیفتد. ماجرای که در ادامه‌ی مطلب می‌خوانید صحت گفتارم را تأیید می‌کند: یکی دو سال پیش برای حضور در کنفرانسی عازم پکن شدم و در آنجا با یکی از همکارانم، اِدرویش، که به اتفاق چند نفر از دانشجویانش از دانشگاه تاماسات تایلند به این کنفرانس آمده بودند مواجه شدم. دانشجویان قصد داشتند پس از پایان کنفرانس از دیوارچین بازدید کنند و طوری برنامه‌ریزی کرده بودند که هنگام طلوع خورشید در آنجا باشند. سفری جالب به نظر می‌رسید. به همین دلیل من و اِد نیز وسوسه شدیم دیوار چین را هنگام طلوع خورشید ببینیم. نخست تصور کردم که مدیریت و هماهنگی این سفر آسان است. اما پس از ارزیابی مختصر دریافتم که عزیمت به آن نقطه، آن هم هنگام طلوع خورشید تقریباً ناممکن است.

برای مشورت و رایزنی درباره چگونگی این سفر سیاحتی، کارم را از دربان هتل آغاز کردم و سپس به سراغ یکی از اساتید آن ناحیه رفتم. آنگاه از رانندگان تاکسی حوالی هتل موضوع را پرس‌وجو کردم. هیچ‌کس نتوانست ما را برای عزیمت به این سفر راهنمایی کند. در طول این مدت برنامه را با سایر همکارانم در میان گذاشتم و بعضی از آنان تمایل‌شان را برای پیوستن

به این سفر سیاحتی اعلام کردند. برای عزیمت قرار شد همه رأس ساعت ۳ بامداد در سالن ورودی هتل جمع شویم، و رهبری این تور هم به عهده‌ی من گذاشته شد. هیچ روشی برای انجام این کار نمی‌شناختم و از طرفی مایل نبودم افرادی را که برای سفری هیجان‌انگیز آماده شده بودند دلسرد کنم. تمام راه‌حلهایی را که به نظرم می‌رسید آزمودم اما تلاشم به جایی نرسید. در این اثنا متوجه شدم یک آموزشگاه زبان انگلیسی در آن طرف خیابان، درست روبه‌روی هتل قرار دارد. فکر کردم که احتمالاً در آنجا کسی هست که بتوانم با او چند کلمه انگلیسی حرف بزنم. وقتی به این مکان رفتم، دفتردار مدرسه به استقبال آمد و پس از آگاهی از مشکلم به دانش‌آموز هفده ساله‌ای که در سالن ایستاده بود اشاره کرد. ضمن معرفی خودم از او تقاضا کردم در صورت امکان باهم چند کلمه حرف بزنیم. هدفم این بود که در جریان مذاکره به نحوی او را برانگیزم تا در دستیابی به هدفم یاریم کند. پس از کمی گفت و شنود دریافتم که آرکا به جز تحصیل، در موسیقی و ورزش نیز موفق است و دارد خودش را برای ورود به دانشگاه آماده می‌کند. برای اینکه او را در این مسیر یاری کنم فکر بکری به ذهنم خطور کرد. به او پیشنهاد کردم که اگر مرا برای رسیدن به دیوارچین هنگام طلوع خورشید یاری کند با نوشتن توصیه نامه‌ای راهش را برای ورود به دانشگاه مورد علاقه‌اش هموار می‌کنم. از برق نگاهش فهمیدم که با این پیشنهاد موافق است. و او پس از تلاشی چند ساعته این قفل بسته و ناگشوده را باز کرد و من نیز با کمال رضایت و خرسندی توصیه نامه‌ای که وی را خلاق، مبتکر و یاری‌رسان معرفی می‌کرد تسلیم او کردم. به این ترتیب هر دوی ما در موقعیت برنده - برنده به خواسته‌مان رسیدیم.

استن کریستنسن که روشهای مذاکره را در دانشگاه استنفورد تدریس می‌کند حرفه‌اش را برپایه‌ی برداشت بیشترین بهره‌برداری از مذاکرات بنانهاده است. به اعتقاد وی فرضیه‌های نادرست موجب می‌شود که افراد بسیاری از دستاوردهای ارزشمند را پشت میز مذاکرات از دست بدهند. او می‌گوید وقتی در حال مذاکره از فرط تعجب ابروانتان بالا می‌رود، تردید نکنید که در حال سرهم کردن فرضیه‌های نادرست هستید. همچنین توصیه می‌کند با توجه به علایق و تیپ شخصیتی طرف مقابل روش مذاکره را برگزینید و هرگز با برنامه‌ای روشن و دقیق پشت میز مذاکره حاضر نشوید. به جای این کار به سخنان طرف مقابل به دقت گوش کنید و ببینید چه عواملی او را برمی‌انگیزد و شور و شوق را در وجودش بیدار می‌کند. پیروی از این راهکار به دستاوردهای خوبی برای دو طرف منجر می‌شود. آیا تا به حال به این نکته اندیشیده‌اید که والدین قادرند چه فرصتهای بیشماری را برای تقویت مهارتهای مذاکره در اختیار فرزندانشان گذارند. ذکر مثال زیر موضوع را روشن‌تر می‌کند:

چند سال پیش پسر، جاش تصمیم گرفت دوچرخه بخرد. او علاقه‌مند بود در رقابتهای دوچرخه سواری جاده‌ای شرکت کند و به همین دلیل به دوچرخه‌ای جدید و مجهز نیاز داشت برای این منظور نزد من، و پدرش مایک آمد و گفت: «پس از مدتها تحقیق و جستجو دوچرخه‌ای کامل و مجهز پیدا کردم. داشتن این دوچرخه واقعاً برایم مهم است.» واکنش من این بود: «خیلی عالیه... اما ما به هیچ وجه نمی‌توانیم چنین هزینه‌ای را متقبل شویم، فقط قادریم نیمی از این مبلغ را پرداخت کنیم. البته شاید راهی وجود داشته باشد که بتوانی من و پدرت را برای خرید این دوچرخه متقاعد کنی.» به هر حال جاش را برانگیختم به اموری فکر کند که عواید حاصل از انجام آن با قیمت دوچرخه‌ی مورد علاقه‌اش برابر باشد.

جاش پس از چند روز بررسی با این پیشنهاد نردمان آمد. او گفت تمام لباسهایش را خودش اطو می‌کند، سه شب در هفته برای خانواده شام می‌پزد و مواد مورد نیاز پخت و پز را هم خودش از سوپرمارکت می‌خرد. من و مایک پس از بررسی این پیشنهاد آن را معامله‌ای منصفانه یافتیم. زیرا او با اطو کردن لباسها و پختن شام به ما امکان می‌داد به امور شخصی‌مان بیشتر برسیم. علاوه چند مهارت مهم را نیز می‌آموخت. به هر تقدیر جاش دوچرخه مورد علاقه‌اش را خرید و با جدیت و حرارت هر چه تمامتر به تعهداتش گردن نهاد. همه ما فرصتهای زیادی برای دادوستد با فرزندانمان در دسترس داریم، که می‌توانیم درباره‌ی هر یک مذاکره کنیم و این نشانگر این واقعیت است که مهم‌ترین دستاورد هر مذاکره هموار کردن راه برای مذاکرات بعدی است. نخستین مذاکره تنها نقطه‌ی شروع است. اگر این مذاکره منصفانه و متوازن باشد و دو طرف به‌طور کامل به تعهداتشان گردن نهند احتمال این که مذاکرات بعدی با ملایمت و ملاحظت پیش برود افزایش خواهد یافت.

چنانچه گفته شد ما در دنیای بسیار کوچکی زندگی می‌کنیم. زیرا ظواهر و رویدادها پیوسته تکرار می‌شوند. احتمالاً شما نیز با این تجربه روبه‌رو بوده‌اید که در بعضی موقعیتهای هیچ راه حل برنده - برنده‌ای وجود ندارد؛ توصیه می‌کنم در چنین شرایطی از آن موقعیت فاصله گرفته و پی کارتان بروید. استن برای توصیف معامله برنده - برنده به مطلبی درباره‌ی بنگاههای معاملات املاک اشاره می‌کند. او می‌گوید چنانچه هنگام معامله‌ی خانه هیچ وجه مشترکی بین خواسته‌های شما و طرف مقابل وجود ندارد چشم‌پوشی از آن معامله بهترین گزینه است. بسیاری از ما دچار این پندار باطل هستیم که معامله کردن بهتر از صرف‌نظر کردن از آن است. در صورتی‌که این استدلال اغلب درست نیست، و چشم‌پوشی از معامله همیشه باید به عنوان یک گزینه مورد توجه قرار گیرد.

بهترین راه برای اینکه بدانید باید از انجام معامله‌ای صرف‌نظر کنید و یا به مصالحه و سازش تن در دهید آن است که سایر گزینه‌ها را به دقت بررسی

کرده و ببینید چه راههای دیگری در دسترستان است. این راهکار در ادبیات مذاکره باتنا (BATNA) نامیده می‌شود. به بیانی دیگر باید پیش از شروع مذاکره گزینه‌هایتان را به دقت بررسی کرده و بدانید در صورت طرح فلان پیشنهاد انتخاب کدام گزینه به مصلحت شماست. استن برای نشان دادن اهمیت این اصل به مطالعه‌ی موردی درباره‌ی شرکت دیزنی و گروهی از طرفداران محیط زیست اشاره می‌کند. موضوع از این قرار بود که شرکت دیزنی قصد داشت پارک تفریحی جدیدی را احداث کند. اما طرفداران محیط زیست با این برنامه مخالف بودند. زیرا پیشاپیش به تعهد شرکت دیزنی برای مراقبت از محیط زیست تردید داشتند و طرح احداث پارک جدید به این تردید دامن زد. در نتیجه دو طرف نتوانستند باهم کنار بیایند و احداث پارک منتفی اعلام شد. اما چندی نگذشت که آن اراضی به یک شرکت خانه سازی واگذار شد و آن شرکت تصمیم گرفت در سراسر آن منطقه آپارتمان احداث کند. این بار طرفداران محیط‌زیست از چاله به چاه افتادند. زیرا پروژه خانه سازی نسبت به احداث پارک که شرکت دیزنی قصد انجامش را داشت به محیط زیست بیشتر لطمه می‌زد. در واقع حامیان محیط‌زیست به خاطر عدم ارزیابی دقیق احتمالات و گزینه‌ها نتوانستند بفهمند که توافق با شرکت دیزنی به صلاح و مصلحت‌شان است.

بر این اساس توصیه می‌کنم در مقام مذاکره کننده بکوشید اهداف خود، و نیز اهداف طرف مقابل را به روشنی درک کنید، در جهت دستیابی به نتیجه‌ی برنده - برنده گام بردارید و بدانید در چه شرایطی بهتر است از مذاکره کناره‌گیری کرده و پی کارتان بروید. شاید ساده به نظر برسد اما تسلط بر این تکنیک و در پی آن تضمین رضایت طرف مقابل مستلزم کار و ممارست فراوان است.

یکی دیگر از مهارت‌های ارزشمند آن است که همزمان با بهبود و شادکامی از زندگی خویش، خدمتی مثبت به جهان و سایر هم‌نوعان خود ارائه دهیم. من هنگام تحصیل در دانشگاه استنفورد هفته‌ای یکبار با والدینم تماس تلفنی داشتم. در پایان هر تماس مادرم می‌گفت: «کاری هست که بتوانم برای‌ت انجام دهم؟» این حُسن بیان و سخن دلپذیر تأثیر قابل توجهی بر من داشت. در اغلب موارد کاری نبود که او بتواند برایم انجام دهد. اما آگاهی از این نکته که همواره می‌توانم روی یاری و حمایتش حساب کنم در من آرامش و امنیت کامل ایجاد می‌کرد. به تدریج که بزرگتر شدم دریافتم که همه‌ی ما می‌توانیم هنگامی که دوستان، خانواده و هم‌قطارانمان با موانعی دست به گریبان هستند با گفتاری شیرین و صمیمانه اعلام حمایت و مساعدت کنیم. تعداد انگشت‌شماری ممکن است به اعلام آمادگی شما پاسخ مثبت داده و دست نیاز به سوی‌تان دراز کنند. بعلاوه بیشتر مواقع خواسته‌شان کوچک و پیش پاافتاده است. بنابراین تنها در موارد نادر و خاص ممکن است از شما چیزی

تقاضا کنند که قادر به انجامش نباشید و یا نخواهید آن کار را بکنید. حتی اگر کاری برایشان انجام ندهید به خاطر اعلام آمادگی‌تان برای کمک و حمایت از شما قدردانی می‌کنند و با ملاطفت و مهربانی این واقعیت را که نمی‌توانستید یاریشان کنید می‌پذیرند. بر این اساس توصیه می‌کنم دست کم هر از چند گاهی برای کمک به دیگران اعلام آمادگی کنید و اگر پیشنهاد و یا تعارف‌تان پذیرفته شد خود را به آب و آتش بزنید و برای یاری رساندن به آنان از هیچ کوششی فروگذار نکنید. گای کاواساکی می‌گوید: «دستگیری از دیگران باید بدون کوچکترین چشمداشت و یا اندکی توقع باشد. به یاری افرادی بشتابید که تحت هیچ شرایطی نمی‌توانند کمک‌تان را جبران کنند. تردیدی نیست که مهربانی و بخشندگی نسبت به فردی که می‌دانید قادر است در آینده باری از روی دوش‌تان بردارد دشوار نیست.» فراموش نکنید آنچه بکارید همان را درو خواهید کرد. افرادی که در کوره راه زندگی باری از روی دوش دیگران برمی‌دارند، در زمان و موقعیتی دیگر افراد به کمک و حمایت‌شان می‌شتابند. من به طور دقیق زمانی را که نمی‌دانستم چگونه این کار را بکنم به یاد می‌آورم. در نخستین سال تحصیل در دانشگاه، همکلاسی‌ام که دچار نقص جسمانی بود و با اتکا به چوبهای زیربغل راه می‌رفت، هنگام پایین آمدن از پله‌ها لغزید و نقش بر زمین شد. من شاهد این موقعیت ناگوار بودم که او نمی‌تواند از روی زمین بلند شود. اما نمی‌دانستم چه واکنشی نشان دهم. گرچه بی‌تفاوت گذشتن از کنارش برایم سخت و گزنده بود. اما می‌ترسیدم که اگر به او نزدیک شوم توجهش را به معلولیتش جلب کرده و اسباب شرمندگی‌اش را فراهم کنم. در موقعیتی دیگر هنگامی که یکی از همکلاسیهایم مادرش را پس از بیماری طولانی از دست داد دوباره این احساس ناگوار را تجربه کردم. نمی‌دانستم چه بگویم. از ترس اینکه مبادا کلام نادرستی از زبانم جاری شود ترجیح دادم لب از سخن فروبندم و خاموش بمانم. چند سال بعد در محوطه‌ی دانشگاه استنفورد ناگهان پایم لغزید و به میان گل و لای ناشی از بارندگی افتادم. تمام لباسم خیس و گلی شد و درد شدیدی را در ناحیه‌ی کمر و زانو حس کردم. به سختی از جایم بلند شدم و در حالی که اشک در چشمانم جاری بود روی سکوی کنار خانه‌ای نشستم. دست کم ده، دوازده نفر از کنارم گذشتند. اما هیچ کسی از من دلجویی نکرد و یا احوالم را نپرسید. در آن لحظه‌ی خاص فهمیدم که به همکلاسی‌ام که زمین خورد، و همکلاسی دیگرم که مادرش را از دست داد چه باید می‌گفتم. تنها چیزی که در آن لحظه نیاز داشتم بشنوم این بود: «حالت چطور است؟ کاری هست که بتوانم برایت انجام دهم؟» همین چند کلمه چون مرهمی جراحاتم را التیام می‌بخشید و سوز درونم را آرام می‌کرد. شاید این کار ساده به نظر برسد. اما متأسفانه سالها طول کشید که من این نکته را به روشنی درک کنم. وقتی با غریبه‌ها سروکار دارید و یا زمانی که مشغول کار

گروهی هستید استدلال فوق کاملاً مصداق دارد. متأسفانه بسیاری از ما در موقعیتهای مختلف می‌کوشیم با صرف وقت فراوان و به بهای زمین زدن رقیب‌مان برنده شویم. تردیدی نیست که کمک به افراد در صحنه‌ی رقابت دشوار است.

نخستین هفته‌ی تحصیل را در دانشگاه هرگز فراموش نمی‌کنم. وقتی از یکی از همکلاسیهایم تقاضا کردم در تمرین ریاضی یاریم کند، بی‌درنگ گفت: «اگر به تو کمک کنم ممکن است در رتبه‌بندی تحصیلی از تو عقب بیفتم و حتی فرصت ورود به دانشکده‌ی پزشکی را از دست بدهم.» مبالغه نمی‌کنم، او تنها به این دلیل که ممکن بود چهار سال دیگر رقیب هم باشیم از کمک به من امتناع کرد. چند سال بعد روزی پسرمان نالان نزد من آمد و گفت استادانش قصد دارند نمرات امتحانات پایان ترم را روی منحنی محاسبه کنند. مفهومش این بود که دانشجویان علاوه بر یادگیری مواد درسی ناگزیر بودند به عملکردشان نسبت به یکدیگر نیز فکر کنند. و تردیدی نیست که چنین رقابتهایی برای کمک به دیگران مانعی بزرگ محسوب می‌شود.

من خود پس از سالها کار در فضاهای آموزشی هنوزم که هنوز است نمی‌دانم چگونه بفهمم به عنوان عضوی از تیم کارم را خوب و کامل انجام داده‌ام. مدتها طول کشید تا درک کنم که این ذهنیت رقابتی، که در جریان آن فردی به قیمت زیر پا گذاشتن منافع دیگری برنده می‌شود فرجامی جز جبهه‌گیری، خصومت و کینه‌توزی ندارد. از آنجایی که همه کارهای ما گروهی است بکوشید با تفاهم، حُسن سلوک و مشرب‌خوش به نحوی مسایل را حل و فصل کنید که به اصطلاح نه سیخ بسوزد و نه کباب. در غیر این صورت در ضدیت با خود هستید و روابطی را که می‌تواند برای دو طرف مفید و ثمربخش باشد به بیراهه سوق می‌دهید.

بهترین اعضای گروه افرادی هستند که برای موفقیت همکارانشان از تمام توش و توانشان مایه می‌گذارند. هر چه مقام و موقعیت شما به سطوح بالاتر ارتقا پیدا کند همکاری فردی‌تان کم‌اهمیت‌تر می‌شود. وظیفه اصلی شما به عنوان مدیر میانی و یا ارشد آن است که علاقه و توجه کادر و افراد را به وظایف‌شان برانگیخته و موجب شکوفایی توان‌شان شوید. و از آنجایی که بیشتر کارهایتان با تفویض اختیار به افراد اجرا می‌شود، در صورت همسویی و هماهنگی با آنان، توانایی شما برای پیشبرد امور اجرایی به میزان قابل توجهی افزایش پیدا می‌کند. مدیر کارآزموده و موفق می‌داند چه عواملی آتش میل و اشتیاق را در هر یک از افراد برمی‌انگیزد. در نتیجه پیوسته جویای راههایی است که آنان بتوانند قابلیت‌های خویش را در حد کمال به انجام رسانند. هنگامی‌که غالب کادر و افراد به چنین وضعی برسند، آنگاه شاهد پیدایش جهانی نو خواهیم بود.

در تیم‌های خوب، ممتاز و پربازده هر فرد به کاری اشتغال دارد که در آن

بهترین است. علاوه قدر و بهای کارهایی را که سایر اعضای تیم انجام می‌دهند می‌داند. شغل هرکس به طور دقیق با مهارتها و علایقش همخوانی دارد. در نتیجه هر فرد ضمن خشنودی از همکاری و همیاری خویش، کمک و مساعدت دیگران را نیز ارج نهاده و دوش به دوش سایر افراد در جهت پیشبرد اهداف شرکت گام برمی‌دارد. این راهبرد بسیار ساده و قابل فهم است: شما باید با استعدادترین افراد را در مهارتی که بهترین هستند به کار گیرید. با پیروی از این دستورالعمل به چنان موقعیت و شوکتی دست خواهید یافت که هیچ‌گاه در صورتان نمی‌گنجید. شوق و شور افراد نسبت به کارشان موجب می‌شود همه‌ی نیروهای نهفته در وجودشان را برای رسیدن به هدف به جریان اندازند. در صورتی‌که اگر کاری که بدان اشتغال دارند با علایق و استعدادشان سازگار نباشد دیر یا زود بازده کارشان روبه افول گذاشته و انرژی و نیروی تحرکشان به رکود کشیده می‌شود.

اگر متقاضی کار هستید باید درصدد یافتن شغلی باشید که از حیث علاقمندی و مهارت با وضعیت شما هماهنگ باشد. اغلب مشاهده می‌شود که افراد بدون ارزیابی علایق و مهارت‌هایشان و این که چقدر با دست‌اندرکاران هماهنگ خواهند بود تصمیم می‌گیرند در رشته‌ای خاص فعالیت کنند.

برای رفع این نارسایی هنگام مصاحبه جویای راهی باشید که بتوان از طریق آن درباره‌ی موضوعات خارج از محیط کار نیز گفتگو کرد. در این راستا یکی از بهترین روشها نوشتن سرگرمیها و علایقتان در بخش پایانی رزومه است. این کار زمینه را برای گفتگوی دوستانه بین شما و مصاحبه‌کننده فراهم آورده و موجب می‌شود به آسانی به علایق مشترکتان پی ببرید. در خلال این گفتگو چه بسا معلوم شود که شما و مصاحبه‌کننده در دوره‌ای از تحصیلات خویش هم‌کلاسی بودید و یا زمانی در فلان تیم ورزشی رقابت می‌کردید. به این ترتیب مصاحبه‌کننده به جای اینکه شما را مجموعه‌ای از تجربیات کاری تلقی کند، به جنبه‌های انسانی‌تان نیز توجه می‌کند. علاوه می‌توانید از این طریق درباره‌ی او نیز اطلاعات ارزشمندی به‌دست آورید.

در این رهگذر تله‌ای وجود دارد که افراد به اصطلاح زرنگ و زیرک اغلب در آن فرومی‌افتند. منظورم افرادی است که معمولاً «اغفال» را به «درستکاری» ترجیح داده و می‌کوشند با ریاکاری واقعیت خویش را پنهان دارند. رندی کمیسار نویسنده‌ی کتاب: «راهب و معما» تأکید می‌کند بین «دغل بازی» و «درستکاری» تفاوت بسیار است. بعضی از افراد به اصطلاح زیرک در تجزیه و تحلیل مسایل زیاده‌روی کرده و از مرز تکلیف طبیعی فراتر می‌روند تا راهی بجویند که به زعمشان منافع آنان را به بهترین وجه ممکن تأمین کند. غافل از اینکه با انجام این کار دچار سقوط اخلاقی شده و سجایای انسانی را پایمال می‌کنند. نویسنده برای توصیف این قضیه به ماجرای که در ادامه مطلب می‌آید اشاره می‌کند. رندی کمیسار برای ساختن خانه‌اش با پیمانکاری

قرارداد بست. این ساختمان پس از اتمام، نواقص و معایب زیادی داشت که ترمیم‌شان مستلزم وقت و تلاش فراوان بود. پیمانکار مدتها پس از اتمام پروژه با رندی تماس گرفت و گفت که او آخرین صورتحساب پروژه را پرداخت نکرده است. رندی پس از نگاهی به صورت پرداختها و هزینه‌ها دریافت که حق با پیمانکار است و او قسط آخر را نپرداخته است. اما چون پیمانکار شلخته و بی‌نظم بود یقین داشت که نمی‌تواند این موضوع را ثابت کند. به بیانی دیگر او به راحتی می‌توانست حساب و کتاب پیمانکار را زیر سؤال برده و عدم پرداخت این صورتحساب را موجه جلوه دهد. اما به‌رغم عدم رضایت از پیمانکار می‌دانست که به او مدیون است. بنابراین با نوشتن یک قطعه چک «درستکاری» را به «دغل بازی» ترجیح داد.

وقتی من در انتخاب بین کار درست یا اغواگرانه دچار تردید می‌شوم به یاد پرونده‌ای حقوقی می‌افتم که به عنوان یکی از اعضای هیئت منصفه‌ی دادگاه باید درباره‌اش رأی صادر می‌کردم. ماجرا از این قرار بود که بانویی کارفرمایش را به اخراج بی‌دلیل او از کارگاه متهم کرده بود، آن هم درست چند روز پیش از روزی که طبق مقررات باید سهام به او واگذار می‌شد. این پرونده حدود ده هفته به درازا انجامیده بود؛ به همین دلیل برای فکر کردن درباره‌ی گزینه‌ی «درست» به اندازه‌ی کافی وقت نداشتم. قانون حق را به کارفرما می‌داد. زیرا شاکی پرونده یک کارمند موقت بود و کارفرما می‌توانست هر وقت که مایل است او را اخراج کند. فقط معلوم نبود که آیا کارفرما با توجه به زمان اخراج او، کارش را درست انجام داده است یا خیر. بررسی این پرونده توسط هیئت منصفه چند روز طول کشید. زیرا ما بین تصمیم درست و یا اغواگرانه تردید داشتیم. نهایتاً رأی به نفع شاکی پرونده صادر شد. اما غرامتی بسیار کمتر از تقاضایش به او تعلق گرفت. البته بعدها فهمیدیم که او به رأی ما اعتراض کرد و پرونده‌اش به محاکم بالاتر ارجاع شد. ماجرای پیمانکار و داستان محاکمه کارفرما، هر دو این حقیقت را گواهی می‌کند که بین کار «درست» و تصمیمی که تنها منافع شما را تأمین می‌کند تفاوت بسیار است. فراموش نکنید که رفتار و گفتارتان همواره بر دیدگاه مردم نسبت به شما تأثیر می‌گذارد، و چنانچه گفتیم ممکن است بارها با فردی در موقعیتهای مختلف روبه‌رو شوید. در نتیجه اخلاق، رفتار، مشرب و تشریک مساعی‌تان در واکنش آنان نسبت به شما نقش عمده و مؤثر دارد.

بزرگترین خطای بعضی افراد آن است که برای دستیابی به مقصودشان بیش از ظرفیت‌شان مسئولیت به عهده می‌گیرند. غافل از اینکه این کار جز ضعف و تحلیل و خستگی اعصاب فرجامی دیگر ندارد. زندگی بوفه‌ای است، بزرگ و مملو از غذاهای خوشمزه. برای جلوگیری از سوهاضمه مراقب باشید بیش از اندازه در بشقاب‌تان غذا نریزید. تردیدی نیست که می‌توانید انواع غذاها را نوش‌جان کنید اما نه یکجا و در زمان محدود. به بیانی دیگر قادرید مسئولیتهای

مختلفی را به گردن گیرید، اما نه در آن واحد و یا در چارچوب زمانی خاص. یکی از راههای رفع این معضل آن است که همیشه و در همه حال سه اولویت را در دستور کارتان قرار داده و فراموش نکنید اولویتها با گذر زمان تغییر پیدا می‌کند. این چیزی تازه و نوظهور نیست. سالیان سال است که این اصل تحت عنوان قانون سه (Rule of Three) در ارتش ایالات متحده، بخصوص نیروی دریایی، مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنان در طول سالیان متمادی و با استفاده از روش سعی و خطا دریافته‌اند که بیشتر افراد تنها قادرند در آن واحد سه هدف را پیگیری کنند. به همین دلیل تمام بخشهای نیروی نظامی را بر مبنای این اصل طراحی کرده‌اند. سرجوخه مسئول سه فرمانده آتش است؛ فرماندهی دسته مسئول سه سرجوخه است و هر دسته نیز سه فرمانده دسته دارد. قوای نظامی قانون چهار (Rule of Four) را نیز آزمودند. اما به این نتیجه رسیدند که با پیروی از آن کارایی افراد به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد.

گرچه محدودیت به سه اولویت اصلی ممکن است به دلسردی و نومیدی منجر شود. اما فراموش نکنید این محدودیت اغلب اجتناب‌ناپذیر است. به طور مثال وقتی برای نخستین بار صاحب فرزند می‌شوید ناگزیرید حتی به صورت موقت از انجام بعضی کارها دست بشوید. به همین ترتیب چنانچه قرار باشد تا چند روز دیگر کاری حجیم را به پایان برسانید باید از انجام بعضی امور صرف‌نظر کنید. البته راههای زیادی وجود دارد که می‌توانید چند کار را هماهنگ کرده و به‌طور همزمان انجام دهید. به عنوان مثال اگر مایلید ضمن آشپزی کنار دوستانتان هم باشید می‌توانید یک گردهمایی آشپزی ترتیب دهید. بانویی را می‌شناختم که گروهی به نام «خُردکن و گفتگو کن» تشکیل داده بود. روزهای یکشنبه هر هفته شش خانم دور هم جمع می‌شدند تا به اتفاق غذا بپزند، بگو و بخند کنند و غذای خانواده‌شان را آماده سازند.

شما نیز می‌توانید با یافتن راه‌های ابتکاری کارتان را با چند فعالیت دیگر که به آنها علاقه‌مندید توأم کنید. خانم فرن ماندل بام که سرمایه‌گذاری ماجراجوست، این کار را به بهترین شیوهی ممکن انجام می‌دهد. شاید تصور کنید که برای ملاقات با فرن باید به دفترکارش بروید. اما او ضمن این که کار و کسب پررونقی دارد، ورزشکاری حرفه‌ای نیز هست. بنابراین هرگاه بخواهید درباره‌ی فعالیت اقتصادی جدیدی با او شور و مشورت کنید، باید به کوهستان بروید و در یک برنامه سنگ‌نوردی سنگین به وی ملحق شوید. هرکسی که با فرن سروکار دارد می‌داند که باید کفش کوهنوردی به پا کند و یک بطری آب همراه داشته باشد. در واقع آشنایی با این کارآفرین بزرگ با استنشاق هوای تازه و تمرینات ورزشی توأم است. خانم لیندا گس نیز نمونه‌ی بارز فردی است که به‌طور همزمان دو هدف را دنبال کرده و در هر دو نیز کامیاب است. او هنرمند زبردستی است که در زمینه‌ی نقاشی روی

اگرچه جوایز بین‌المللی کسب کرده است. او علاوه بر حرفه‌ی نقاشی یکی از حفاظت‌کنندگان جدی محیط زیست به‌شمار می‌آید. سالیان سال است که لیندا با توسل به کارهای هنری‌اش اهمیت توجه به محیط‌زیست را به مردم هشدار می‌دهد، یعنی با یک تیر دو نشان. اجازه دهید مطالب این فصل را مرور و جمع‌بندی کنیم:

شما همواره می‌توانید با تمرین و ممارست موانعی را که بر سر راهتان قد علم می‌کند از میان بردارید. یکی از بهترین راههای دستیابی به این مهم قدردانی از افرادی است که شما را در کوره راه زندگی یاری و حمایت می‌کنند. توصیه می‌کنم همیشه یک دسته برگه‌ی تشکر روی میزتان داشته باشید و در هر فرصتی از آنها استفاده کنید. دیگر بار یادآوری می‌کنم دنیا خیلی کوچک است و احتمالاً بارها با افراد مشخصی مواجه خواهید شد. بنابراین از نیکنامی و اعتبار خویش که گران‌بهارترین سرمایه‌تان است به خوبی محافظت کنید. بیاموزید که چگونه با ذکر عبارت ساده «متأسفم» از دیگران عذرخواهی کنید. فراموش نکنید که هر مشکلی قابل مذاکره است و شما باید در جهت گام بردارید که به برنده شدن دو طرف بینجامد. نقاط قوت افراد را بشناسید و از آنان در مقام و موقعیت مناسب بهره ببرید. یقین حاصل کنید به انجام کاری اشتغال دارند که در آن بهترین هستند. به جای اغواگری، درستکاری پیشه کنید، تا وقتی درباره عملکردتان سخن به میان می‌آید سربلند باشید. سرانجام بیشتر از ظرفیت‌تان مسئولیت به گردن نگیرید. در غیر این صورت خودتان و افرادی را که روی شما حساب می‌کنند نومید و دلسرد می‌کنید.

فصل ۹: استاد، آیا این سؤال در امتحان می‌آید؟

من هرگز برای تشریح مطالب درسی از اسلایدهای پاور پوینت (Power Point) استفاده نمی‌کنم، مگر در نخستین روز ترم که به وسیله‌ی آن به دانشجویانم توضیح می‌دهم در خلال ده هفته چه مطالبی را تدریس خواهم کرد. اسلاید نهایی شامل فهرست تعهدات من، و نیز چیزهایی است که از آنان انتظار دارم. آخرین عبارتی که روی اسلاید ظاهر می‌شود این است: «هرگز هیچ فرصتی را برای فوق‌العاده بودن از دست ندهید.» در نخستین روز کلاس متعهد می‌شوم که برای تشریح مطالب درسی تمام مساعی و تلاشم را به کار گیرم و از دانشجویان نیز انتظار دارم چنین باشند. به آنان متذکر می‌شوم که برای دادن نمره‌ی (الف) دستم باز است. منتها دریافت این امتیاز مستلزم تلاش و تکاپوی فراوان می‌باشد. و این اولین و آخرین باری است که به این نکته اشاره می‌کنم.

فکر می‌کنید چه اتفاقی می‌افتد؟ دانشجویان به‌طور معمول بیش از حد تصور من و حتی خودشان در درک و فراگیری مطالب جدّ و جهد می‌کنند. بعلاوه با شور و انگیزه‌ی فراوان از ایده‌ی فوق‌العاده بودن استقبال کرده و هر چه ترم جلوتر می‌رود در عمل به این ایده نزدیکتر می‌شوند. حدود دو سال پیش چند دقیقه زودتر از معمول به کلاس آمدم و مشاهده کردم که یکی از شاگردانم بیرون از کلاس نشسته و به آی پاد نانو (Ipad nano) جدیدش گوش می‌کند. تا آن زمان این مدل از آی پاد را ندیده بودم. از او تقاضا کردم در صورت امکان آن را به دقت ببینم. او هنگام دادن این دستگاه به پشت آن اشاره کرد. پشت آن نوشته شده بود: «هرگز هیچ فرصتی را برای فوق‌العاده بودن از دست ندهید.» ظاهراً او هنگام خرید این آی پاد می‌توانسته هر مطلبی را برای حکاکی در پشت آن انتخاب کند. و او به جای نوشتن نام و نشانی و شماره تلفن تصمیم گرفته بود با ثبت عبارت فوق هر روز آن را به‌خاطر آورد. تردیدی نیست که او این کار را نه به‌خاطر من، که به‌خاطر خودش انجام داده بود. این پیام بر شاگردانم تأثیری شگفت‌انگیز و غیرمنتظره داشت. گویی بی‌صبرانه چشم انتظار بودند فردی از راه برسد و به آنان تأکید کند به قابلیت گسترش و پرورش و شکوفایی قابلیت‌هایشان، و تبدیل شدن به آنچه در توانشان است ایمان بیاورند و به فردی فوق‌العاده و استثنایی مبدل شوند. اغلب ما از روی عمد و یا برحسب عادت مایلیم در حدّ انجام وظیفه و یا رفع تکلیف و نیاز کار کنیم. به همین دلیل اساتید پس از تعیین تکالیف تعیین می‌کنند که دریافت نمرات بالا چه الزام‌هایی دارد و برای کسب آن چه کارهایی باید انجام شود. پرسشی که اغلب با استاد در میان گذاشته می‌شود این است: «آیا این سؤال در امتحان می‌آید؟» راستش را بخواهید استاد از

شنیدن این پرسش متنفر است. البته دانشجویان پس از سالها تحصیل دریافته‌اند با رسیدن به حداقل الزامها می‌توانند نمره دلخواهشان را بگیرند. این اتفاق در محیط کار هم روی می‌دهد که در آن مدیر اهداف خاصی را برای کادر و افرادش تعریف کرده و به مزایا و منافع ناشی از تحقق آن اهداف نیز اشاره می‌کند.

شما می‌توانید با تبلور جز ناچیزی از قابلیت‌هایتان انتظارات افراد را برآورده کنید؛ تنها کافی است بدانید در قبال آن چه منفعی عایدتان می‌شود. در صورتی‌که اگر تصورات خود را بگسترانید، افق دیدتان را وسعت بخشید و بر محدودیتهای ذهنتان غلبه کنید به ابعاد تازه‌ای از نیروهایتان پی‌می‌برید و توانایی‌هایی را در خود کشف می‌کنید که هرگز از آن آگاه نبوده‌اید. قویاً اعتقاد دارم نیروهای عظیم نهفته در وجودمان پیوسته در کمین است تا راهی برای بروز و ظهور پیدا کند. اگر یک شیشه نوشابه را تکان داده و سپس در آن را باز کنید مایع و گاز با فشار بیرون می‌جهد. براین اساس اگر بر محدودیتهایی که برای ذهنتان متصور شده‌اید غلبه کنید تحت‌تأثیر میل و اشتیاق، چون صاعقه از جا می‌پرید و تمام نیروهای نهفته در درون را، برای رسیدن به اهدافتان به جریان می‌اندازید. نقل ماجرای زیر صحت گفتارم را تأیید می‌کند.

چند سال پیش بانویی به نام آشوینی دوشی (Ashwini Doshi)، دانشجوی کارشناسی ارشد، نزد من آمد و تقاضا کرد که به عنوان دستیار تحقیقاتی در دانشکده‌ی ما مشغول کار شود. روزی که برای مصاحبه به دفترم آمد از دیدنش یکه خوردم. قدش بسیار کوتاه و لحن کلامش کودکانه بود. پس از گفتگوی کوتاه با وی دریافتم که برخلاف جسم کوچکش افق روحی‌اش بسیار دامنه‌دار است. در کمال شرمندگی باید بگویم که چون نتوانستم با شرایط فیزیکی او کنار بیایم وی را برای آن موقعیت استخدام نکردم. البته این طرز برخورد برای او خیلی اتفاق می‌افتد. اغلب مردم در برخورد نخست با او شوکه می‌شوند و با زل زدن این پیام را به وی مخابره می‌کنند که فردی غیرعادی است. اما پس از کمی نشست و برخاست به تدریج با وضعیت فیزیکی ناهنجارش کنار می‌آیند. بسیار خوشوقتم که او با شرکت در دوره‌ی آموزشی خلاقیت به من مجال داد با خصوصیات بارز و چشمگیرش آشنا شوم. به مجرد اینکه موقعیت کاری دیگری در گروه‌مان فراهم شد، بیدرنگ او را استخدام کردم. تلاش آشوینی وصف‌ناشدنی بود. او نقش خود را در گروه به بهترین شیوه‌ی ممکن انجام می‌داد و همیشه از چارچوب شرح وظایفش جلوتر بود.

آشوینی در شهر بمبئی هندوستان تولد یافت و در خانواده‌ای نوزده نفره - پدر، سه برادر، زن برادرها، فرزندان آنها، پدر بزرگ و مادر بزرگ - رشد کرد. هنگام تولد قد و اندازه‌اش عادی بود. اما به تدریج که یکساله شد اطرافیان‌ش فهمیدند که درست رشد نمی‌کند. پزشکان هندی نتوانستند از نارسایی

فیزیکی‌اش سردرآورند. به همین دلیل والدینش عکسهای اشعه‌ایکس او را برای متخصصان آمریکایی فرستادند. تنها گزینه پزشکی این بود که اتصالات استخوانی را در سر مفاصلش پیوند دهند. این روش درمانی به چند عمل گسترده نیاز داشت و شش سال به درازا می‌انجامید؛ او باید ماهها بستری می‌شد و این وضعیت با روحیات این دختر فرزند و چابک تطابق نداشت. متأسفانه بسیاری از خانواده‌ها در صورت داشتن فرزندی غیرعادی، نگران از این که مبادا او را به بازی نگیرند پرده‌ی ضخیمی به دورش می‌کشند و او را از شرکت در اجتماعات و برنامه‌های دستجمعی باز می‌دارند. غافل از اینکه نفی شخصیت مخرب و بازدارنده است. خوشبختانه آشوینی والدینی روشن‌فکر و با محبت داشت. گرچه ظاهر ناموزونش در مجالس و محافل افراد را شوکه می‌کرد اما خانواده‌اش بی‌اعتنا به این ناملازمات پیوسته حمایت و تشویقش می‌کردند. او در بهترین مدارس بمبئی تحصیل کرد و با بهترین نمرات و امتیازات فارغ‌التحصیل شد. آشوینی به رغم قد و قواره ناموزونش دیدگاه بسیار مثبتی نسبت به زندگی دارد. زیرا می‌داند که اگر مدام آیه یاس بخواند، دنیا را سیاه و تیره ببیند و خود را بدبخت مادرزاد بنامد در باتلاق عدم تحرک فرو رفته و حتی اگر تمام عمر دست و پا بزند بیشتر در آن فرو خواهد رفت. او همواره خود را فردی عادی، که از بهترین و رضایتبخش‌ترین زندگی قابل تصور بهره‌مند است به‌شمار می‌آورد و با تمام وجود حس می‌کند کاری نیست که قابلیت انجام آن را نداشته باشد. می‌توان جلوه‌های این باور را در تمام اعمال و رفتارش مشاهده کرد. او تک و تنها برای ادامه تحصیل به کالیفرنیا آمد. پس از ورودش به این شهر نه تنها با تفاوت‌های فرهنگی، که با محدودیتهای فیزیکی نیز دست به‌گریبان بود؛ هیچ‌کس را نمی‌شناخت. بسیاری از دوستانش فکرش را جنون‌آمیز می‌پنداشتند و با این استدلال که زندگی در هند برایش آسانتر است ترغیبش می‌کردند به کشورش بازگردد. اما او از قدرت بی‌مثال و بی‌همتایی که در درون داشت آگاه و این نیروی نامرئی و نامحسوس را در درون خویش کشف کرده بود. به همین دلیل نه تنها اجازه نداد قضاوت‌های ناآگاهانه دیگران چراغ امید را در نهادش خاموش کند، بلکه جسورانه وارد میدان کارزار زندگی شد، درهای تازه‌ای را به روی خود گشود، با افراد تازه‌ای آشنا شد و این جهش راه را برای تبلور قابلیت‌ها و تحقق اهدافش هموار کرد.

وقتی به دانشگاه استنفورد آمد، تنها وسیله‌ای که برای تسهیل زندگی در اختیارش قرار گرفت چارپایه‌ای چوبی بود که به وی امکان می‌داد در آپارتمان‌ش به اجاق گاز دسترسی پیدا کند. اما او برای غلبه بر موانع فیزیکی که هر روز با آن دست به‌گریبان بود به نیروهای اصیل نهفته در وجودش پناه برد و به استعداد، هوش و ابتکاراتی که سالها در انتظار به ثمر رسیدن بود مجال تجلی داد. هرگز نگذاشت نگاه‌های مبهم و حیرت‌آمیز دیگران او را به

عقب‌نشینی از اهدافش وادارد و موجب شود زندگی پرشور و جاذبه را از خود دریغ کند.

آشوپنی در پاسخ به این پرسش که با چه مشکلاتی روبه‌روست گفت بندرت با مسأله‌ای مواجه می‌شود. وقتی پافشاری کردم اظهار کرد تنها مشکلش پیدا کردن یک آموزشگاه رانندگی است که او را برای تعلیم بپذیرد. او بعد از سالها اتکا به اتومبیل‌های دوستان و همکلاسی‌هایش و نیز استفاده از وسایل حمل‌ونقل عمومی تصمیم گرفته بود خودش رانندگی کند. سرانجام پس از پیگیری‌های فراوان و تماس‌های مکرر آموزشگاهی او را برای این منظور پذیرفت. و او پس از یادگیری رانندگی ابزاری خرید که به پاهایش امکان می‌داد با پدال گاز و ترمز تماس پیدا کند.

تأثیرگذارترین ویژگی آشوپنی این است که همواره فراتر از شرح وظایف تعیین شده و یا آنچه از او انتظار دارند عمل می‌کند. به این حقیقت واقف است فردی که پایین‌ترین سطح توقعات را برآورده می‌کند فرصت پیشرفت را از خود سلب کرده و تاوان سنگینی خواهد پرداخت. با وجود اینکه بر مسایل و موانع فراوانی چیره شده همچنان بر این باور است راهی را برگزیده که به حداقل ایستادگی و رو در رویی با خطر نیاز داشته است. او می‌گوید که زندگی شوی لباس نیست و شما برای عرضه‌ی بهترین کار تنها یک بار فرصت دارید. آشوپنی نمونه‌ی بارز فردی است که برای فوق‌العاده بودن کوچکترین فرصتی را از دست نمی‌دهد؛ زیرا می‌داند فرصت‌های از دست رفته روی هم تلنبار شده و نهایتاً قدرت پیشروی را از ما می‌ستاند. برای درک این موضوع تفاوت بین سرمایه‌گذاری ۱۰۰ دلار با سود پنج درصد را با سرمایه‌گذاری ۱۰۰ دلار با سود ۱۰۵ درصد مقایسه کنید. این اختلاف در سودآوری به مرور زمان چند برابر می‌شود. استدلال فوق در زندگی ما نیز مصداق دارد. آنچه را که شما در چرخه‌ی زندگی قرار دهید پس از یک سیر گردشی به خودتان بازمی‌گردد و نتایج آن به مرور زمان بزرگتر می‌شود.

برنی راث، استاد دانشکده مهندسی مکانیک استنفورد برای تأکید براین نکته تمرین جالب و هیجان‌انگیزی را برای دانشجویان در نظر گرفته است. او از دانشجویی تقاضا می‌کند پای تخته بیايد و سپس به او می‌گوید: «بکوش این بطری را از دست من بیرون بکشی.» برنی بطری را محکم نگه می‌دارد و دانشجو با وجود تلاش فراوان در انجام این کار ناکام می‌ماند. سپس برنی لحن کلامش را کمی تغییر داده و با صدای بلند می‌گوید: «بطری آب را از دست من بیرون بکش.» دانشجو با تلاش و تکاپوی بیشتری دست به کار می‌شود، بازهم تلاشش به جایی نمی‌رسد. او دانشجو را بیشتر تحت فشار گذاشته و از وی می‌خواهد به هر قیمتی بطری را از دستش بیرون آورد و دانشجو به طور معمول در سومین تلاش موفق می‌شود. درسی که باید از این ماجرا آموخت این است: «بین سعی در انجام یک کار و انجام قطعی آن

تفاوت عمده و اساسی وجود دارد.» ما اغلب می‌گوییم برای کاهش وزن، تمرینات ورزشی و یا پیدا کردن شغل تلاش می‌کنیم. اما باید ببینیم که واقعاً این کار را انجام می‌دهیم و یا صرفاً می‌کوشیم آن کار را بکنیم. تلاش صرف برای انجام یک کار احساسی ضعیف و انفعالی است که هرگز به اقدام قطعی منجر نمی‌شود. این احساس توان غلبه بر تعلل و مسامحه را ندارد. برای اقدام باید برخیزید، آستینها را بالا بزنید و مادام که به سرمنزل مقصود نرسیده‌اید از تلاش دست نشوید. اگر سرسوزنی کوتاه بیاید تنها فردی را که باید برای عدم تحقق آن هدف ملامت کنید خودتان هستید.

برنی به دانشجویان یادآوری می‌کند عذر و بهانه دستاویزی پوچ و میان تهی است. بهانه می‌آوریم تا ضعف و انفعال خویش را لاپوشانی کنیم. این استدلال در تمام جنبه‌های زندگی‌مان درست است. هیچ بهانه‌ای برای تأخیر در قرار ملاقات، تحویل ندادن تکالیف به استاد، مردود شدن در آزمون و وقت نگذاشتن برای خانواده پذیرفتنی نیست. می‌توانید با ذکر عبارتهایی نظیر: «خیلی کار داشتم» یا «مریض بودم.» بهانه‌ای را سرهم کنید که از دید و نظر جامعه قابل قبول باشد. اما اگر می‌خواهید پرتوان و نیرومند در جهت تحقق اهدافتان گام برداشته و زندگی فعال و پرجنب و جوشی داشته باشید نخست باید بر تمام بهانه‌هایی که تاکنون سستی و انفعال‌تان را با آن توجیه کرده‌اید خط بطلان بکشید.

شاید این حرفها به مذاقتان خوش نیاید؛ زیرا ما به سرهم کردن بهانه و یا شنیدن آن خو کرده‌ایم. برنی تصدیق می‌کند که بهانه‌تراشی و یا ارائه دلایل به ظاهر موجه برای قصور در کارها، به لحاظ اجتماعی معقول و قابل قبول است. با وجود این حتی اگر مجبورید با بهانه‌تراشی بر قصورتان سرپوش گذارید، دست کم خود را با این دستاویزها فریب ندهید. بعکس صاف و روراست از خود پرسید آیا واقعاً خواهان آن هستید که با جدیت و حرارت هر چه تمام‌تر وارد صحنه‌ی عمل شده و برای به دست آوردن نتیجه‌ای خاص مداومت و سماجت کنید یا برای انجام این کار در تردید و تزلزل به سر می‌برید و امروز و فردا می‌کنید. به هر حال یا باید آن را درصدر فهرست اولویتهایتان قرار دهید و یا آن را از این فهرست خط بزنید. برنی برای غلبه بر بهانه تراشی از دانشجویانش می‌خواهد بالای یک ورقه کاغذ بزرگترین هدفشان را بنویسند و در زیر موانعی را که آنان را از دستیابی به آن هدف باز می‌دارد فهرست کنند. این کار به طور معمول چند دقیقه طول می‌کشد. سپس با پرسش و پاسخی که برای بهانه زدایی در کلاس مطرح می‌شود دانشجویان به این نتیجه می‌رسند تنها عاملی که در فهرست موانع باقی می‌ماند نام خودشان است. ما اغلب گناه نرسیدن به اهدافمان را به گردن افراد و عوامل بیرونی انداخته و آنان را عامل مستقیم این نارسایی معرفی می‌کنیم. دیگر بار یادآوری می‌کنم که شما ارباب و تعیین کننده سرنوشت خود

بوده و ناخدایان مقدرات خویشید و برای تحقق اهداف، طرحها و نقشه‌هایتان چیزی کم ندارید. پس هر عاملی که مانع از دستیابی به اهدافتان شود بهانه‌ای پوچ و میان تهی است. شرح حال چونگ مون لی (Chong – Moon Lee) کارآفرین موفق کره‌ای، آمریکایی به روشنی نشان می‌دهد که هر کشف بزرگ و موفقیت سترگ از میل و خواهش باطنی و تصورات ذهنی نشأت گرفته و سپس با جدیت و پشتکار پی‌گیری شده است. آقای لی در رشته‌ی علوم کتابخانه‌ای تحصیل کرده بود، و قصد داشت عمرش را در نقش کتابدار دانشگاه سپری کند. اما از آنجایی که همسر و فرزندانش در یک شرکت دارویی فعالیت می‌کردند به تدریج پای او نیز به این کسب و کار خانوادگی باز شد. با وجود این چندی نگذشت که اختلاف و تنش بین اعضای خانواده بالا گرفت و آقای لی به فکر افتاد از این شرکت جدا شده و کسب و کار تازه‌ای آغاز کند. برای این منظور او به دره‌ی سیلیکون آمد و کارش را با صادرات اجناس آمریکایی به ژاپن آغاز کرد. پس از مدتی تحت‌تأثیر فضای حاکم بر این منطقه برای هر کدام از فرزندانش یک رایانه خرید. برای پسر بزرگش که خود را برای امور تجاری آماده می‌کرد رایانه حرفه‌ای (IBM PC) و برای دخترش که از یارانه تنها برای تکالیف مدرسه استفاده می‌کرد یک دستگاه آپل سری دو (Apple IIe) خریداری کرد. فرزندانش تمام اوقات روز را با کامپیوتر آپل سپری می‌کردند.

مشاهده‌ی نرم‌افزار آپل و رابط گرافیکی آن مشعل شور و انگیزه را در دل آقای لی برافروخت تا بدانجا که تصمیم گرفت کاری کند که یارانه‌های شخصی هم بتوانند از نرم‌افزارهای آپل استفاده کنند. امیدوار بود که این نرم‌افزار سال بعد بازار کامپیوتر را تحت سلطه در خواهد آورد. اما این کار شش سال به درازا انجامید و او در این مدت تمام توانایی و بضاعتش را به این کار تجاری اختصاص داد. او چنان مجذوب کارش بود که حس می‌کرد راهی جز فعالیت در این رشته ندارد. هر شب با خیال شیرین دستیابی به آرزویش به خواب می‌رفت و با امید و عشق آن از خواب برمی‌خاست. سماجت و مداومت او پاداشی بزرگ را نوید می‌داد و سرانجام آقای لی که به خاطر تهیدستی‌اش در آغاز کار با ضایعات مواد غذایی سوپرمارکتها و رستورانها تغذیه می‌کرد پس از پیمودن راهی پرپیچ و خم که چهارده سال به درازا انجامید شرکت دیاموند مولتی مدیا، بهترین تولیدکننده‌ی پردازنده‌های گرافیکی ایالات متحده را پایه‌گذاری کرد، و از آن پس سیل درآمد به جیبش سرازیر شد.

پری کلبن، طراح کفش اسکی، که در فصول گذشته به او اشاره کردیم، نمونه‌ی دیگری در این راستا به‌شمار می‌آید. پری برای انجام کار فراتر از انتظارات معمول و متداول، استادی کامل و تمام عیار است. او اخیراً به ریاست شرکت تیم باک تو (Tim buک ۲) سازنده کیف و چمدان منصوب شد.

پیش از حضور پری مقرر اصلی این شرکت واقع در سانفرانسیسکو با مشکلات عمده و اساسی روبه‌رو بود؛ بیشتر به این دلیل که تقاضای خرید از ظرفیت تولید بیشتر بود. در واقع زیرساخت‌های موجود توانایی تولید بیشتر را نداشت. بعلاوه کارکنان در ساختمان‌های پراکنده کار می‌کردند و عدم تعامل و همکاری، آنان را از نظر روحی بی‌بار و راکد و خمود کرده بود. پری آمده بود تا این وضعیت را دگرگونه کند. او با دقت به کندوکاو پرداخت و همه چیز را جز به جز بررسی کرد. نخست کارکنان را زیر یک سقف منسجم کرد و کوشید بین آنان انس و الفت به‌وجود آورد. سپس مدیران ارشد و میانی را به گشت و گذاری هفت روزه در کویر برد تا به اجبار با یکدیگر نشست و برخاست کنند. این مجالست رفته رفته به احساس سنخیت و یگانگی مبدل شد؛ به طوری که گویی رشته‌ای قوی آنان را به هم پیوند می‌داد. آنگاه پری تصمیم گرفت در راستای پیشرفت اهداف شرکت به کارکنان پاداش دهد. در پایان هر ماه تمام کارمندان یک برگه‌ی نظر سنجی در مورد علایق و فعالیت‌هایشان پُر می‌کردند و نام یک کارمند به قید قرعه انتخاب می‌شد و کارمند برنده یک کیف مسافرتی سفارشی، که مطابق ذوق و سلیقه‌اش طراحی شده بود، دریافت می‌کرد. این کیف‌ها بسیار متنوع و منحصر به فرد بود و خلاقیت و نوآوری را به‌عنوان علامت مشخصه‌ی شرکت به نمایش می‌گذاشت.

سپس، پری با پیروی از ابتکار شرکت‌هایی نظیر موزیلا، که مشتریان در بهبود تولیدات شرکت نقش دارند از طریق یک سایت، ارتباط بین مشتریان شرکت تیم باک و مسئولان آن را میسر ساخت تا مشتریان نقطه نظرهایشان را درباره‌ی ویژگی‌های تولیدات شرکت منعکس کنند. در نخستین مرحله صدها مشتری با ارائه افکار، سلايق و علایق‌شان در ارتقا کیفیت و نیز تنوع محصولات شرکت نقش چشمگیری پیدا کردند و اجناس متأثر از افکار، نقشه‌ها و طرح‌های مشتریان رنگ و بوی تازه‌ای به خود گرفت. حتی اگر پری به ترمیم نواقص در زیرساخت‌های شرکت اکتفا می‌کرد تیم تاک به جمع شرکت‌های موفق می‌پیوست. اما او با تلاش و تکاپوی فراوان محدودیت‌ها را از میان برداشت تا شرکتش به طرزی استثنایی بر جایگاهی بلند و روشن و شفاف و نیرومند قرار گیرد.

شماری از مردم تصور می‌کنند که افرادی مانند چونگ مون لی و پری کلبان تحت تأثیر رقابت جویی تغییر عمده و اساسی در زندگی‌شان پدید آوردند. شماری هم بر این باورند که این کسان به بهای زمین زدن دیگران به اهدافشان جامه‌ی عمل پوشاندند. اما این پنداری باطل بیش نیست. بین رقابت طلبی و شور و انگیزه برای رسیدن به هدف تفاوت چشمگیری وجود دارد. رقابت بازی خسته‌کننده‌ای است که در جریان آن فردی به قیمت شکست دیگری برنده می‌شود. در صورتی که شور و اشتیاق برای دستیابی به مقصودی خاص فرد را وامی‌دارد تا کلیه‌ی نیروهای نهفته در اعماق وجودش

را به کار گیرد و بر موانعی که برای دیگران برطرف ناشدنی می‌نماید غلبه کند.

به اعتقاد من موفقیت در فضای کارآفرینی بیشتر متأثر از شور و اشتیاق است تا رقابت‌جویی. من با توسل به یک تمرین شبیه‌سازی این نکته را اثبات می‌کنم. در این تمرین یک گروه دانشجویی را به شش تیم تقسیم می‌کنم. سپس پنج پازل، هر کدام حاوی صد قطعه را، که از پیش کامل شده به آنان نشان می‌دهم. افراد مجازند پازل‌های کامل و متصل شده را به مدت یک دقیقه نگاه کنند. سپس قطعات پنج تکه پازل را در داخل یک رو بالشتی ریخته و مخلوط می‌کنم و پس از نگه‌داشتن چند قطعه از آن برای خودم، بقیه را به طور تصادفی بین شش تیم تقسیم می‌کنم. همچنین به هر تیم بیست ژتون می‌دهم تا از آن به عنوان پول نقد استفاده کنند. تیم‌ها وظیفه دارند ظرف یکساعت قطعات پازل را به هم متصل کرده و آن را کامل کنند. پس از اتمام مهلت مقرر امتیازها محاسبه می‌شود. هر تیم تعداد قطعات را در بزرگترین بخش کامل شده پازلش می‌شمارد و برای هر قطعه یک امتیاز دریافت می‌کند. سپس آنان به سراغ بخش‌های کوچک پازل که تنها چند قطعه به هم متصل شده می‌روند و در ازای هر قطعه نیم امتیاز می‌گیرند. هر تیمی که بتواند ظرف یکساعت پازل را کامل کند بیست و پنج امتیاز تشویقی دریافت می‌کند.

چون تعداد پازلها از تعداد تیمها کمتر است شرکت‌کنندگان برای جمع‌آوری قطعات موردنیاز ناگزیرند بین رقابت و همکاری یکی را انتخاب کنند. در واقع این تمرین، شبیه سازی دنیای واقعی است. شرکت‌کنندگان می‌دانند که تمام قطعات برای کامل شدن پازل وجود دارد. اما هیچ تیمی به تنهایی نمی‌تواند آنها را تحت کنترل درآورد. در نتیجه تیمها برای کسب موفقیت ناچارند درباره‌ی امکان دسترسی به منابع موردنیازشان به کندوکاو بپردازند. چون برای هر تیم به تعدادی کافی پازل وجود ندارد بعضی تیمها ناگزیرند راه دیگری را برای کسب امتیاز پیدا کنند. درست مانند دنیای واقعی، نقشهای متفاوت و متعددی در یک سیستم به نمایش درمی‌آید. بعلاوه وضعیت تیمها مانند اوضاع جهان پرجنب‌وجوش است. به مجرد اینکه بازی آغاز می‌شود تقریباً هر ده دقیقه اتفاقی جالب رخ می‌دهد. به‌طور مثال من ممکن است قطعات پازلی را که برای خود نگه‌داشته‌ام با بالاترین قیمت به حراج گذارم، یا فردی را ملزم کنم با چند قطعه پازل از یک تیم به تیمی دیگر برود و یا عکسهای پازل‌های کامل شده را بفروشم. تغییر و تحول در هر محیط مستلزم خلاقیت و انعطاف‌پذیری است. تیمها برای دستیابی به موفقیت جز همکاری و تعامل چاره‌ای دیگر ندارند. آنان با معامله و دادوستد بازی را آغاز کرده و آنگاه به جستجو می‌پردازند تا ببینند چگونه قادرند با کمترین هزینه منافع خویش را تا حداکثر بازده توسعه دهند. برای این منظور ناگزیرند خط

مشی‌شان را در عمل متعادل کنند و ببینند چگونه می‌توان کار را میان اعضای تیم تقسیم کرد و چطور بین رقابت و همکاری تمایز قایل شد. و چون می‌دانند تعداد پازلها نسبت به تعداد تیمها کمتر است، دست کم یک تیم باید تصمیم بگیرد به جای ساختن پازل نقشی متفاوت به‌عهده گیرد. بعضی اوقات اعضای یک تیم تصمیم می‌گیرند از هم جدا شده و به سایر تیمها ملحق شوند و گاه دو یا سه تیم در هم ادغام می‌شوند. همچنین ممکن است یک تیم در نقش واسطه به خرید و فروش پازل بین تیمها بپردازد. و بعضی اوقات هم همه تیمها به هم پیوسته و در قالب تیمی بزرگ بر روی تمام پازلها کار می‌کنند. بسیار مایلم این تمرین را با گروههای بزرگتری انجام دهم تا بتوانم آنها را به دو مجموعه و یا بیشتر تقسیم کنم؛ سپس هر مجموعه را به شش تیم تقسیم کرده و پنج پازل برایشان در نظر بگیرم. انجام این کار سبب می‌شود که به طور همزمان راهکارهای مختلفی ظهور کرده و زمینه برای مقایسه‌های جالب فراهم شود.

اما بدترین نتایج زمانی اتفاق می‌افتد که همه‌ی تیمها تصمیم بگیرند علیه یکدیگر رقابت کنند. در چنین شرایطی آنان قطعات پازل را نزد خود نگه‌داشته و از دادوستد با تیمهایی که به این قطعات نیاز دارند امتناع می‌کنند. ذهن اعضای این گروهها چنان به رقابت معطوف است که پس از مدتی از پای درآمده و موجبات سقوط خود را فراهم می‌کنند. جالب اینجاست که گاه تیمها به‌رغم اعتراف به این واقعیت که عملکردشان در سایه‌ی همکاری و تعامل مؤثرتر است، رقابت را به همکاری ترجیح می‌دهند. به هر حال تیمهایی که به شدت می‌کوشند سایر تیمها را شکست دهند راه به جایی نبرده و جز ناکامی چیزی عایدشان نمی‌شود. به‌طور مثال نخستین باری که این شبیه‌سازی را انجام دادم یک تیم تصمیم گرفت تعداد زیادی از قطعات موردنیاز سایر تیمها را نزد خود نگه‌داشته و با نزدیک شدن به پایان وقت مسابقه این قطعات را به آن تیمها بفروشد. اما این کار نتیجه‌ای معکوس به بار آورد. زیرا وقت تیمها صرف رقابت با یکدیگر شد و وقتی زمان به پایان رسید آنان با کامل شدن پازل فاصله زیادی داشتند و در واقع قطعات نهایی پازل ارزشش را از دست داده بود. این تمرین به ما گوشزد می‌کند هنگامی‌که منابع محدود است از رقابت جویی دست بشوئیم و با یافتن زمینه‌های مشترک از ثمرات شگفت‌انگیز ارتباط برنده - برنده بهره‌مند شویم. با پیروی از این راهکار می‌توانید ضمن استفاده از امکانات و مهارت‌های دیگران در جهت تحقق اهداف خویش، موفقیت آنان را توأم با کامیابی‌تان جشن بگیرید. این سناریو اغلب در قلمروی تجارت و ورزش و سایر فضاها رقابتی اتفاق می‌افتد (انس آرمسترانگ^(۱۸) در کتابی تحت عنوان، درباره‌ی دوچرخه نیست، it's Not about the bike) به خوبی نشان می‌دهد که چگونه رقبا در طول مسابقه‌ی تور دوفرانس برای کسب موفقیت مشترک با یکدیگر تعامل و همکاری دارند.

بسیاری از شرکتهای رقیب نظیر یاهو و گوگل پیوسته جویای زمینه‌های بارور و مساعدی هستند که بتوانند شالوده‌ی همدلی و وحدت‌شان را بر روی آن بنا کنند.



وقتی موضوع فوق‌العاده بودن مطرح می‌شود، بسیاری از شرکتهای می‌کوشند در زمینه‌ای خاص برتر و متمایز باشند. به‌طور مثال شرکت بی‌ام‌و (BMW) روی بهترین استانداردهای مهندسی تمرکز دارد. والمارت (Walmart) پایین‌ترین قیمت‌ها را تضمین می‌کند. دیزنی‌لند (Disneyland) تلاش می‌کند شادترین نقطه‌ی جهان باشد. نورداستروم (Nordstrom) سخت می‌کوشد در سرویس‌دهی به مشتری بی‌نظیر و سرآمد باشد. اگر شما از مشتریان نورداستروم پرسید درباره‌ی این شرکت چه نظری دارند، بیشتر آنان دست کم به یک تجربه در مورد خدمات باورنکردنی این شرکت اشاره می‌کنند.



چندی پیش فرصتی دست داد تا با دو تن از برادران نورداستروم، اریک و بلیک، دیدار کنم. پایه و شالوده‌ی این شرکت بر مشتری مداری استوار است. جالب اینجاست که کارکنان نورداستروم برای ارائه خدمات فوق‌العاده به مشتری از هیچ قانون و یا دستورالعمل خاصی پیروی نمی‌کنند. فروشندگان در دوره‌ای کوتاه مدت آموزش می‌بینند تا به گونه‌ای علمی شخصیت مشتریان را بسنجند و آگاهانه و ماهرانه موانع را در راستای رضایت‌شان برطرف کنند. در نورداستروم تأمین حقوق و رضایت مشتری در اولویت نخست است. از آنجایی که فروشندگان شخصیت متفاوتی دارند رفتارشان با مشتریان منحصر به فرد است. در نتیجه برخورد با مسایل مشابه طیف وسیعی از راهکارها را به نمایش می‌گذارد. بحث و گفتگو درباره‌ی ماجرایی که بین فروشندگان و مشتریان اتفاق می‌افتد به صورت یک فرهنگ درآمده است و داستانهای مربوط به خدمات بزرگ و فوق‌العاده به عنوان درسهای آموزنده و الهام‌بخش در بولتن شرکت چاپ می‌شود. در نتیجه فروشندگان

ترغیب می‌شوند در حل مسایل ابتکار عمل نشان دهند. اشتباه فروشندگان از نظر نورداستروم اشکالی ندارد. اریک و بلیک به کارکنان خاطرنشان کرده‌اند چنانچه هنگام سرویس‌دهی به مشتری خطایی مرتکب شوند مورد عفو قرار می‌گیرند و جالب اینجاست بندرت آن اشتباه تکرار می‌شود.

در نورداستروم انگیزه‌ها در راستای سرویس‌دهی عالی و فوق‌العاده به مشتریان همسو و هم جهت است. هر مدیری با دقت بر عملکرد کارکنانش نظارت دارد تا امور در چارچوب از پیش تعریف شده جلو برود. کارکنان، مشتریان را رؤسای اصلی‌شان به حساب می‌آورند. مدیران ارشد شرکت، بلیک، اریک و برادرشان پیت، نیمی از اوقاتشان را به بازدید از فروشگاهها اختصاص می‌دهند. هر سه نفرشان در سطح فروشگاهها قدم می‌زنند، با مشتریان و نیز فروشندگان گفت‌وگو می‌کنند و از هر مجالی برای تمجید و قدردانی از کارکنان استفاده می‌کنند. آنان به طور کامل با اجزا و زوایای کارشان آشنایی دارند. زیرا کارشان را از انبار این شرکت آغاز کرده و به تدریج به فروشنده‌گی بخشهای مختلف پوشاک و مدیریت فروشگاهها ارتقا یافته و در تمام این مدت برای بهبود اوضاع و شرایط شرکت از هیچ کوششی فروگذار نکرده‌اند. برای این منظور آنان با دقت به سخنان افراد گوش می‌کنند؛ با نگاه نافذشان نقاط ضعف را می‌بینند و براساس اطلاعات جمع‌آوری شده نیرومندان در جهت رفع کاستیها گام برمی‌دارند. دقت‌شان در تأمین منافع و رفاه مشتری وسواس گونه است. مشتریان همیشه بدون هماهنگی با منشی، به آنان دسترسی داشته و هر سه برادر شخصاً به تلفنها ایمیل‌هایشان پاسخ می‌دهند.

این طرز تفکر که مشتری در درجه‌ی نخست اهمیت قرار دارد با ذات و جوهره نورداستروم عجین و یکپارچه است. سه برادر، این موسسه را هر می توصیف می‌کنند که مشتری در رأس آن مستقر بوده و مدیریت ارشد در پایین‌ترین سطح آن متمرکز است. با این حساب وقتی یکی از کارکنان شرکت ترفیع می‌گیرد به جای بالا رفتن از نردبان شرکت، از آن پایین می‌آید. بلیک مدیرعامل شرکت، اریک مدیر فروشگاهها، و پیت مدیر بازاریابی و عرضه به بازار است. آنان دوش به دوش یکدیگر از تمام نیروی مولدشان کار می‌کشند. بعلاوه درباره‌ی کسب و کارشان از چشم‌اندازی مشترک بهره‌مندند و کارهایشان به طرز باورنکردنی همسو و هماهنگ است.

چنانچه گفته شد ماجراهای جالبی در شرکت نورداستروم اتفاق می‌افتد و داستان موردعلاقه‌ی من درباره کیفیت سرویس‌دهی به یک مشتری است که در بخش البسه مردانه به دنبال دو پیراهن آبی با یقه سفید می‌گشت و پیدایش نمی‌کرد. فروشنده پس از آنکه نتوانست سفارش او را در انبار کالا و سایر فروشگاهها پیدا کند، به جای عذرخواهی از مشتری دو پیراهن آبی و دو پیراهن سفید را به بخش خیاطی فروشگاه برد و از خیاط خواست بی‌درنگ

یقه‌های این دو پیراهن را باهم عوض کند. او پس از آماده شدن پیراهنها با گشاده‌رویی پیراهنهای آبی با یقه سفید را تقدیم مشتری کرد و متذکر شد که مدل برعکس آن هم وجود دارد.

اریک و بلیک، هر دو تأکید می‌کنند که هرگونه ارتباط با مشتری فرصتی تازه برای بهبود کیفیت است که نباید از دست برود. هر تعامل، فرصتی نو برای عرضه‌ی کار بهتر به مشتری، و در نتیجه افزایش اعتبار فروشنده محسوب می‌شود. حتی اگر رفتار و تعامل فروشنده، مشتری را در جهت خرید کالایی خاص برنینگیزد، ارتباط سازنده با مشتری نهایتاً به سود شرکت تمام می‌شود. همان‌گونه که ملاحظه کردید فوق‌العاده بودن ممکن است به اشکال مختلف ظاهر شود. اما همه این راهکارها در یک وجه مشترک است: از قوه به فعل درآوردن منابع پنهان استعداد و خلاقیت و نیرو و انگیزش. برای این منظور ضرورت دارد فراتر از نیازها و انتظارات معمول گام بردارید و اذعان کنید که مسئول کامل اعمال و نتایج به‌دست آمده هستید. زندگی مثل خرید لباس نیست که بتوانید در مکانهای مختلف آن را امتحان کنید. شما در هر موقعیت تنها یکبار فرصت دارید بهترین عملکرد را بروز دهید.

فصل ۱۰: مصنوعات آزمایشی

در آغاز این فصل مایلیم به این نکته اشاره کنم که با توجه به محتوای این کتاب می‌توانستم عنوان تمام فصول آن را «اگر آغاز کنید» بگذارم. زیرا چکیده‌ی تمام مطالب این کتاب آن است که اگر آغاز کنید پیش فرضهایتان را به چالش بکشید، با دیدی نو و نگاهی تازه به دنیا بنگرید و پس از غلبه بر محدودیتهای ذهنی‌تان مسیر زندگی خویش را از نو ترسیم کنید واقعاً حیرت‌انگیز است که چه دگرگونیهای عظیمی می‌تواند در زندگیتان رخ دهد. و این دقیقاً همان چیزی است که آرزو می‌کنم وقتی بیست ساله، سی ساله و چهل ساله بودم، می‌دانستم. حتی اکنون در پنجاه سالگی‌ام پیوسته نکات فوق را به خود یادآور می‌شوم.

شما به سادگی ممکن است در غل و زنجیر معیارها و استانداردهای کهنه و منسوخ اسیر شده و راه اندیشه‌های نو و سازنده را به روی خود ببندید. اغلب ما با این تجربه آشناییم که هر بار می‌خواهیم دیوار همنوایی و دنباله‌روی را فروپاشیم و کاری متفاوت را در محک تجربه گذاریم، جماعتی زمزمه‌های شوم سر می‌دهند و ما را از توفانی سهمگین می‌ترسانند. منادیان عقل سلیم پیوسته تأکید می‌کنند مسیر آسوده و بی‌خطری را در پیش گیریم که بارها آزموده و امنیت آن تضمین شده است. تردیدی نیست که پیروی از این دستورالعمل به شما و اطرافیانتان سکون و آرامش می‌بخشد. اما تله‌ای است اجتماعی که با فروافتادن در آن استعدادها و قابلیت‌های بالقوه‌تان مکتوم

و ناشناخته باقی مانده و مجال ظهور پیدا نمی‌کند.

در آمریکای لاتین برای توصیف افرادی که با نحوه‌ی تفکر و قضاوت ناآگاهانه‌شان از پیشرفت دیگران جلوگیری می‌کنند از اصطلاح "Jacket Puller" به مفهوم، کشنده‌ی کت، استفاده می‌کنند. ظاهراً به این دلیل که آنان با کشیدن دنباله‌ی کت افرادی که جلوتر از دیگران گام برمی‌دارند می‌کوشند از ارتقای آنان به سطوح بالاتر جلوگیری کنند. در بعضی دیگر از نقاط جهان، افراد برای توصیف این وضعیت، از عنوان (Tall poppy) یا خشخاشهای بلند استفاده می‌کنند. این بدان معناست افرادی که نسبت به اطرافیان‌شان در مقام و موقعیت بهتر هستند باید به زیر کشیده شده و هم سطح دیگران شوند. هم‌طراز بودن با اطرافیان یک هنجار است و افرادی که در پرتوی همت و پشتکار پیشرفت کنند با خطر مواجه شده و متوقف می‌شوند. گاه وضعیت از این هم وخیم‌تر است در بعضی از نقاط دنیا مردم افرادی را که مستقل از هنجارهای معمول و متداول عمل کرده و راهی کم‌گذر را برمی‌گزینند مجرم به حساب می‌آورند. به‌طور مثال در برزیل ریشه‌ی لغت (entrepreneur) یا کارآفرین به معنای «دزد» است این ایده در اعماق ضمیرشان آشیان کرده و با زنجیره‌های جهالت و انواع وسواسها آنان را در قید خود گرفته است. از آنجایی که در گذشته نمونه‌هایی از کارآفرین موفق در این نقطه از جهان مشاهده نشده است اگر شما با موفقیت قالبهای مرسوم و متداول را بشکنید مردم تصور می‌کنند کاری غیرقانونی انجام داده‌اید. این موضوع برای موسسه‌ی تلاش که هدفش ارتقا کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه است معضلی جدی محسوب می‌شود. به‌طور مثال وقتی آنان برای توسعه کارآفرینی به آمریکای لاتین عزیمت کردند با مقاومت گسترده احاد مردم روبه‌رو شدند. به‌طوری که ناچار شدند برای دستیابی به هدفشان به جای واژه‌های نوآوری و کارآفرینی از واژه‌های جدید استفاده کنند. سالها طول کشید تا این کلمات جا بیفتد و وارد فرهنگ جامعه شود.

مؤسسه تلاش در حال حاضر در کشور مصر نیز، با چالشی مشابه دست به گریبان است. افراد این مؤسسه در آنجا نیز ناگزیرند برای کارآفرینی واژه‌ای جدید تعریف کرده و آن را جا بیندازند. این مسأله فردی یا منطقه‌ای نیست، آتشی است که دامنگیر بسیاری از ممالک جهان است؛ ما نیز در دانشکده‌ی طراحی دانشجویان را ترغیب می‌کنیم افکار قالبی و پیش‌فرضهایشان را به چالش کشیده و با رهایی از افکار کهنه و منسوخ، تجسمات ذهنی‌شان را بسط و توسعه دهند. تأکید می‌کنیم هر چه دامنه‌ی نگرش‌شان وسیع‌تر باشد، افکار بکروپویا آسانتر به ذهنشان خطور می‌کند. تکالیفی را که به دانشجویان می‌دهیم آنان را ملزم می‌کند از چارچوب امن و راحت زندگیشان بیرون آیند و با دنیای پیرامونشان رابطه‌ای تازه برقرار سازند. گرچه اساتید دانشکده‌ی طراحی این تمرینها را تنظیم می‌کنند. اما جالب آن است که خودشان نیز

پاسخ به آنها را نمی‌دانند. فضای کلاسهای این دانشکده به‌طور خودکار دانشجویان را به سنجش و آزمون برمی‌انگیزد. به‌طور مثال میز و صندلیهای کلاس چرخ‌دار است و برای آفرینش محیط کار متفاوت، به آسانی جابه‌جا می‌شود. هر بار که دانشجویان وارد کلاس می‌شوند با شکل و شمایلی تازه روبه‌رو می‌گردند. سطلهای کاغذ، چوب، پلاستیک، گیره‌های کاغذ، نوارهای پلاستیکی، مدادهای رنگی، تمیزکننده‌های لوله و نوار، آنان را به ساختن اشکال و نمونه‌های جدید و آوردن افکار نوظهور و ابتکاری برمی‌انگیزد. برای انجام تمرین طوفان فکری، کلاسها مملو از وایت بردهای متحرک و پوشیده از برجسبهای رنگی است. عکسها و کارهای دستی دانشجویان ترم‌های گذشته که روی دیوار کلاسها نصب شده برای دانشجویان تازه‌وارد منبع الهام و تفکر خلاقه است.

چالشهایی که ما دانشجویان را با آن مواجه می‌کنیم واقعی بوده، و حد و کرانه ندارد. به‌طور مثال ممکن است از آنان بخواهیم بررسی کنند و ببینند چگونه می‌توان ایمنی دوچرخه‌سواران را در محوطه‌ی دانشگاه بهبود بخشید، و یا چطور بچه‌ها را به خوردن غذاهای مقوی و سالم ترغیب کرد. دانشجویان دانشکده‌ی طراحی بجز اجرای پروژه‌های داخلی، به کشورهای در حال توسعه نیز عزیمت می‌کنند تا ضمن شناسایی مسایل منطقه‌ای، آنها را با کمترین هزینه رفع کنند. این پروژه تاکنون به ساخت و تولید چند محصول جالب و ارزنده منجر شده که بزودی به بازار عرضه خواهد شد. به‌طور مثال یکی از تیمها دستگاه جدیدی برای نگهداری از نوزادان زودرس طراحی کرد. آنان پس از بازدید از بیمارستانهای کشور نپال دریافتند که قیمت اصلی دستگاههای نگهداری نوزادان زودرس ۲۰ / ۰۰۰ دلار بوده و برای مردم این کشور مناسب نیست. بعلاوه بسیاری از دستگاههای آنان معیوب بود و یا به قطعاتی نیاز داشت که هیچ کجا پیدا نمی‌شد. همچنین دستورالعملهای نحوه‌ی به کارگیری این دستگاهها، و نیز برجسبهای هشدار به زبان اصلی بود و پرستاران از آن سردر نمی‌آوردند. مهم‌تر از همه، بیشتر زاد و ولدها در روستاهای دورافتاده اتفاق می‌افتاد، که با بیمارستانها فاصله زیادی داشت و در نتیجه نوزادان زودرس این نواحی از دستگاهی که بتواند آنان را گرم نگه دارد محروم بودند.



به هر حال اعضای تیم دریافتند که بیمارستانهای نپال به دستگاهی با تکنولوژی پایین و ارزان نیاز دارد. به همین دلیل آنان ظرف چند ماه کیسه خواب کوچکی را طراحی کردند که دریچه‌ای حاوی یک قطعه موم مخصوص به آن متصل بود. این موم در دمای ۳۷ درجه سانتیگراد ذوب می‌شد، یعنی همان

دمایی که برای نگهداری نوزادان زودرس مورد نیاز است. به این ترتیب والدین و درمانگاههای محلی توانستند تنها با صرف ۲۰ دلار به جای ۲۰۰۰۰ دلار، از نوزادان زودرس در خانه، درمانگاه و حتی هنگام حمل و نقل مراقبت کنند. برای استفاده از این دستگاه ساده و ارزان دریچه حاوی موم را برداشته و برای آب کردنش در آن آب داغ می‌ریزند و سپس دریچه را سرجایش می‌گذارند. این تکنیک ساده کیسه را برای ساعتها گرم نگه می‌دارد. و آنگاه که دمای کیسه پایین آمد و به سردی گرایید گرم کردن مجدد آن به سادگی امکان پذیر است. استفاده از این دستگاه نه مستلزم آموزش فنی است و نه محتاج نیروی برق. طراحی و ساخت آن آنقدر ارزان تمام می‌شود که می‌تواند در عقب افتاده ترین جوامعی که به بیمارستان دسترسی ندارند استفاده شود. دانشجویان پس از گذراندن این دوره در دانشکده طراحی، مصنوعات جدیدی را از خود به یادگار می‌گذارند. علاوه به این واقعیت چشم می‌کشایند که توجه به شرایط دنیای پیرامونشان تا چه اندازه مفید و راهگشاست و چقدر می‌تواند به رفع مسایل یاری کند. دیوید کلی رئیس و بنیانگذار دانشکده‌ی طراحی استنفورد می‌گوید: «دانشجویان با اعتماد به نفس خلاقه این دانشکده را ترک می‌کنند.» هنگام تحصیل می‌دانند که برای سعی و خطا دست‌شان باز است. مجازند زمین بخورند، برخیزند بازهم زمین بخورند و دیگر بار بیازمایند. البته دست همه‌ی ما برای این‌گونه سنجشها باز است. نباید از نظر دور داشت که نوآوری و خلاقیت پدیده‌ای درونی است و نه بیرونی. علاوه هرکس از پشت عینک مخصوص خودش به همه چیز می‌نگرد و درباره‌ی هر چیز پس از گذراندن آن از صافی ویژه‌ی خودش فکر می‌کند. یکی دو سال پیش در دوره‌ای آموزشی به نام «نگارش خلاقانه» شرکت کردم. استاد در نخستین روز کلاس از ما خواست صحنه‌ای خاص را از دو چشم‌انداز مختلف توصیف کنیم. نخست از دریچه‌ی چشم فردی که تازه عاشق شده، و دوم از زاویه‌ی نگاه کسی که فرزندش را در جنگ از دست داده است. این تمرین ساده ثابت می‌کند احساسات و هیجاناتی را که در طول روز تجربه می‌کنیم تا چه اندازه می‌تواند دیدگان ما را نسبت به جهان تغییر دهد. وقتی شما در پیاده روی شهری شلوغ، شاد و خندان گام برمی‌دارید ذهنتان به رنگها و نواهای شاد و دلپذیر معطوف می‌شود. گرایش مثبت‌تان مانند سنسوری نیرومند اوضاع و شرایطی را به سویتان فرامی‌خواند که با توقعات مثبت شما هم‌نواست. حال اگر منفی و هراسان و مضطرب در همان پیاده‌رو گام بردارید کمبودها و نارساییها برجسته و چشمگیر شده و همه چیز تیره و تار به نظر می‌رسد؛ شکافهای کف پیاده‌رو خودنمایی می‌کنند؛ شهر زشت و رعب‌آور است، و از همه مهم‌تر اغلب با افراد تباه و خراب و خمود روبه‌رو می‌شوید. بد نیست در این راستا تکالیفی را که حدود دوازده سال پیش در کلاس نگارش خلاقه به استادم تسلیم کردم

مرور کنیم:

لیندا دسته گل ژری را که تازه خریده بود به بینی اش نزدیک کرد و آن را بوید. بوی نان تازه‌ی نانوایی مجاور خانه نیز مشام را نوازش می‌داد. در این اثنا چشمش به جوانی تردست افتاد که لباس رنگارنگی بر تن داشت و با بالا و پایین انداختن چند توپ به طور همزمان بچه‌ها را سرگرم می‌کرد. هر بار که به خطا می‌رفت بچه‌ها زیر لب می‌خندیدند. لیندا برای چند لحظه به این صحنه نگاه کرد و خودش هم از کار این تردست ناشی خنده‌اش گرفت. سرانجام جوانک تردست پس از خم شدن در برابر لیندا نمایش را تمام کرد. لیندا نیز شاد و مسرور از مشاهده‌ی این نمایش در برابر او سرفرود آورد و یکی از گلهای ژر را به وی هدیه داد.

جو در حال گام برداشتن سرش را خم کرد تا از باد سردی که چون تازیانه صورتش را می‌نواخت محافظت کند. کاغذ پاره‌ها تحت تأثیر باد در هوا معلق زده و به ساختمانها برخورد می‌کردند. ناگهان توصیه‌های مادرش را در نوجوانی به خاطر آورد که هنگام بیرون رفتن از خانه به او می‌گفت: «اگر در چاله و چوله‌های خیابان قدم‌گذاری و یا برای رفتن به آن سوی خیابان از روی خطوط عابرپیاده عبور نکنی کمرم را می‌شکنی.» غافل از اینکه پس از مدتی این طرز تفکر ملکه ذهن فرزندش شده، فکر منفی و مخرب در ضمیر باطنش نفوذ کرده و در تمام عمر بر او سایه افکن خواهد بود. او از این واقعیت بی‌خبر بود که گردونه‌ی هستی تنها آن چیزی را می‌تواند به آدمی بدهد که در هشیاری اوست.

تمرینات این دوره نه تنها فنون نگارش را در من تقویت کرد، بلکه برای تمام ابعاد زندگیم نیز مفید و مؤثر واقع شد. زیرا همواره به من یادآوری می‌کند که ما در انتخاب چشم‌اندازی که از طریق آن دنیای پیرامون خویش را مشاهده می‌کنیم اختیار تام داریم. با این حساب فضایی که اوقاتمان در آن سپری می‌شود مملو از ایراد و اشکال و یا بعکس شکوه و زیبایی است و ما خود تعیین می‌کنیم در کدامیک از آنها حضور داشته باشیم.

پس از آنکه بعضی از ماجراهای این کتاب را با پدرم در میان گذاشتم در بحر تأمل و تفکر فرورفت و خاطرات و تجربیات آموزنده‌اش را با من در میان گذاشت. گرچه او از سالهای نخستین زندگی طعم تلخ فلاکت و استیصال را چشید و با آن دست و پنجه نرم کرد، اما با اتکا به کیفیات و ممیزاتی که در باطن داشت دروازه‌ها را در شئون مختلف اجتماعی و حرفه‌ای به روی خود گشود. او در دهه ۱۹۳۰ و در هشت سالگی همراه با خانواده‌اش از آلمان نازی گریخت و به آمریکا آمد. والدینش مفلس و تهیدست بودند. به همین دلیل مراقبت از فرزندانشان را به خویشاوندانشان سپردند. از آنجایی که پدرم

انگلیسی نمی‌دانست ناچار بود، مادام که والدینش استطاعت مالی پیدا نکرده‌اند، با افرادی که از حرفه‌ایشان ابداً سردر نمی‌آورد زندگی کند. به هر حال او در دوران اولیه‌ی حیات روزهای سخت و اندوهباری را سپری کرد. اما پس از تحمل ضربه‌های سخت و پی‌درپی و شکست‌ها و نامرادی‌های مداوم از کوره‌ی حوادث آبدیده بیرون آمد و منشأ خدمات مفید و مؤثر شد، و نهایتاً به عنوان معاون اجرایی شرکتی چندملیتی بازنشسته گردید. اندرزهای او همچون فانوس راهنمایی در دل مه، همواره در سراسر زندگی درخشیده و هرگز از یادم نرفته است. او هنوز به دو نکته تأکید می‌کند: نخست این که برای حفظ آرامش خیال و متانت باید با فلسفه‌ی بی‌غمی و سرزندگی به رویدادها نگاه کنیم و چندان جدّی‌شان نگیریم و دوم، در غیاب دیگران رفتار و گفتارشان را در بوته‌ی انتقاد، خرده‌گیری و عیبجویی قرار ندهیم. او آرزو می‌کند که ای‌کاش در دوره جوانی هنگام برخورد با خطاهای خود و دیگران تاب و تحمل بیشتری داشت و درک می‌کرد که اشتباه جز طبیعی و تفکیک ناپذیر فرایند یادگیری است. تجربیات زندگی به او آموخت که هیچ کس مصون از لغزش نیست و با ندانم کاریهای ما دنیا به آخر نمی‌رسد. او برای اثبات این مطلب به خاطره‌ای اشاره می‌کند که دانستن آن خالی از لطف نیست.

وقتی پدرم کارش را در شرکت RCA آغاز کرد پروژه‌ای که او و تیمش به عهده داشتند خیلی بد پیش می‌رفت. اما آنان مقهور و مرعوب موانع نشدند و با تلاش شبانه‌روزی آنها را از میان برداشتند. با وجود این اندکی پس از تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه طرح جامع که این پروژه بخشی از آن بود، منتفی اعلام شد. در شرایطی که او و دستیارانش اجرای این پروژه را برگ زرینی در سوابق شغلی‌شان تلقی و به آن مباحثات می‌کردند مدیران ارشد به خاطر خطا در محاسباتشان آن را غیرقابل توجیه اعلام کرده و بر روی آن مهر باطل زدند. او در موقعیتهای دیگر نیز آموخت که بسیاری از چیزها، بخصوص خطاهایمان، آنقدرها که مهم تلقی‌شان می‌کنیم اهمیت ندارند. بعلاوه بارها به من توصیه کرده‌شان و مقام به رغم شیرین بودنش زودگذر است.

وقتی در موضع نفوذ و قدرت و اقتدار هستید منافع زیادی عایدتان می‌شود. «قدرت»تان زاینده مقامی است که در اختیار دارید. به مجرد این که مقام و موقعیت‌تان را از دست می‌دهید تمام چیزهای وابسته به آن نیز محو و ناپدید می‌شود. بر این اساس هرگز شخصیت خویش را متأثر از موقعیت کنونی‌تان معرفی نکنید. از یاد نبرید که پس از کناره‌گیری از کارتان آن تشکیلات بدون شما به کارش ادامه خواهد داد و دیگر حضورتان مثمرثمر نخواهد بود. البته آثار و یادگارهایی از خود به جا می‌گذارید، که آن هم به مرور زمان جلوه و جلایش را از دست می‌دهد.

پدرم هنوز با این روحیه که زندگی جز سرگرمی و تنوع نیست از آن لذت می‌برد. او چند سال پیش دچار حمله‌ی قلبی شد و به توصیه‌ی پزشکان در

قلبش باتری گذاشت. به اعتقاد او این دستگاه پیوسته به وی گوشزد می‌کند زندگی فانی است و نباید به آن دل بست. تردیدی نیست که گوهر حیات برای همه ارزشمند است. اما با افزایش سن و سال و برخورد با ناخوشیهای حادّ و تهدید کننده این ارزشمندی ملموس‌تر می‌شود. او هنوز با جدیت کار می‌کند تا از هر فرصتی در حد کمال بهره ببرد؛ قدر هر لحظه را می‌داند و هرگز آن را با سستی و بطالت هدر نمی‌دهد.

هنگامی که تصمیم به نگارش این کتاب گرفتم در کمین بودم چیزی مرا برانگیزد و در من شور و کشش به وجود آورد. به همین دلیل به سراغ گنج‌ها، کمد‌ها و کشوهایم رفتم. در این اثنا با کیفی بزرگ و برزنتی مواجه شدم که سالیان سال آن را به این سو و آن سو می‌کشیدم. این کیف حاوی ارزشمندترین اشیای زندگیم در سی سال گذشته بود. در بیست سالگی دارایی‌ام به چند خرده ریز از جمله این کیف محدود می‌شد. هر کجا می‌رفتم آن را با خود یدک می‌کشیدم؛ دانشکده در دوره کارشناسی، و نیز کارشناسی ارشد و هر مکانی که در طول این مدت در آن زندگی می‌کردم. گرچه بندرت آن را باز می‌کردم. اما همیشه می‌دانستم در کجا باید پیدایش کنم. به هر حال این کیف و محتویاتش با گذشته‌ام پیوندی ملموس و ناگسستنی دارد. وقتی کیف را باز می‌کنم با اشیایی روبه‌رو می‌شوم که هر کدام بخشی از خاطرات زندگیم را تداعی می‌کند: مجموعه‌ی کوچکی از سنگ‌ها از سواحل دور دست، عکسها، کارت شناساییهای رنگ و رورفته دوران دبیرستان و دانشگاه، نامه‌های قدیمی و تعدادی از ابداعات اولیه‌ام از جمله جواهراتی که آنها را با گل رس ساخته بودم و سرانجام دفتر شعری تحت‌عنوان: «مصنوعات آزمایشی»

من در دوره‌ی کارشناسی ارشد هنگامی که در آزمایشگاه عصب‌شناسی به آزمایشهای علمی اشتغال داشتم این اشعار را سرودم و همان‌گونه که ملاحظه می‌کنید، تحقیقات علمی و فعالیتهای ادبی‌ام هیچ وجه مشترکی نداشت. وقتی دفتر شعرم را ورق زدم قطعه شعری تحت عنوان «آنتروپی» نظرم را جلب کرد. این شعر درباره‌ی بازآفرینی دایمی خویشتن است و توصیه می‌کند گاه برای رونق بخشیدن به بخشهایی از زندگی که اهمیت ویژه‌ای برایمان دارد دل به دریا بزنیم و متقبل خطر شویم. این شعر را در سپتامبر ۱۹۸۳ سرودم. در آن روزها ابهام و سردرگمی چون ابری سیاه و مرگبار بر کشور سایه افکنده بود؛ هیچ روزنه‌ای وجود نداشت که افق‌های تازه‌تر و صحنه وسیع‌تری از زندگی را در آینده نوید دهد. اکنون پس از بیست و پنج سال درباره‌ی آنچه گذشت استنباطی متفاوت دارم. به اعتقاد من ابهام ذات و خمیرمایه زندگی است؛ به فرصتها خوراک رسانده و به آنها امکان تجلی می‌دهد. راستش را بخواهید هنوز وقتی چند گزینه پیش رو دارم دچار اغتشاش فکری می‌شوم. نمی‌دانم کدام راه را انتخاب کنم و چه تصمیمی

بگیرم. با وجود این یقین دارم بلاتکلیفی جرقه‌ای است که مشعل نوآوری را روشن می‌کند و نیروی محرکه‌ای که ما را به جلو هدایت می‌کند. امیدوارم که داستانهای این کتاب این باور را در شما پدید آورده باشد که اگر حصار کنج عافیت را بشکنید و از چارچوب امن و بی‌خطر زندگیتان پافراتر نهید چشمه‌ی فیاض قدرت در وجودتان به جوشش درآمده و امکانات نامحدود و بی‌کرانه در دسترستان قرار خواهد گرفت. تنها کافی است احساس تأمین اندک خویش را فدای وضع مجهول و مبهم آینده کنید، بر کلمه‌ی «ناممکن» خط بطلان بکشید، برای زمین خوردن آماده شوید و سرانجام در کمین باشید از هر فرصتی برای فوق‌العاده بودن استفاده کنید. درست است که این تحول و دگرپرسی تعادل زندگیتان را برهم زده و آن را آشفته می‌کند. اما به موقعیتهایی رهنمون می‌شوید که هیچ‌گاه تصور نمی‌کردید روزی آن را به چشم ببینید. لنزهای را در اختیارتان می‌گذارد تا با توسل به آن در پس هر مسأله فرصتی را مشاهده کنید و از همه مهم‌تر اعتماد به نفسی را به شما ارزانی می‌کند که در پرتوی آن موانع و تنگناها را به هیچ گرفته و در برابرشان خم به ابرو نیاورید.

شعری را که بیست و پنج سال پیش سرودم اوقات مملو از اضطرابی را که در بیست سالگی‌ام بر تمام ابعاد وجودی‌ام حاکم بود در خاطره‌ام زنده می‌کند. در آن روزگار به شدت دچار دلشوره و نگرانی بودم. زیرا نمی‌دانستم تا یکی دو ساعت دیگر با چه موقعیتی روبه‌رو خواهم شد. ای‌کاش فردی سراسیمه قرار می‌گرفت و به من گوشزد می‌کرد که باید از آن بلاتکلیفی استقبال کنم.

همان‌گونه که از ماجراهای این کتاب برداشت کردید چنانچه ذهن‌تان را از مفروضات از پیش تعریف شده تخلیه کنید، کارهای روزمره و عادی را کنار گذارید، به جستجوی تجربه‌های تازه برآیید، تن به ماجرا بسپارید، خطر کنید و چیزهای تازه کشف کنید، نیرومندترین رویدادهای زندگیتان متبلور خواهد شد.

در تاریخ ۱۳۹۲/۸/۲۸ توسط رضا تایپ شد و به ناشر پرینت داده شد
تنظیم مقدماتی شد

در تاریخ ۱۳۹۲/۱۰/۱۷ با تغییرات زیادی که در غلط‌گیری داده شده بود انجام شد و صفحه بندی شد و پرینت شد و فاکتور شد

در تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۷ دوباره ناشر چند کلمه در هر صفحه غلط گرفت که با درج فیپا و سی دی ارشاد و یک پرینت به ناشر داده شد

در تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۳ دوباره ناشر یک یا دو کلمه در اکثر صفحات غلط گرفت که پس از تصحیح به ناشر سی دی داده شد

۱. Stanford University's School of Engineering Center Preneurhip Center and Design School.

۲. Ewan Ewan McIntosh

۳. Guy Kawasaki

۴. Steve Case

۵. Geoffrey Moore

۶. Ryan Madson

۷. Santa Cruz Sentinel

۸. Miami Herald

۹. David Kelly

۱۰. Stanford Technology Ventures Program

۱۱. Hassoplatte Institute

۱۲. Design School

۱۳. pager دستگاه جیبی الکترونیکی برای اعلام فرا رسیدن نوبت مشتری
۱۴. Brain Storming روشی برای یافتن پاسخ به مسایل، که از طریق آن تمام اعضای گروه به سرعت تمام افکار، آرمانها و طرحهایی را که به ذهنشان می‌رسد مطرح می‌کنند.

۱۵. شما می‌توانید جزئیات فعالیتهای موسسه تلاش را در وب‌سایت:
<http://www.endeavor.org> مشاهده کنید.

۱۶. Henry Kissinger دیپلمات آلمانی تبار آمریکایی و برنده جایزه صلح نوبل.

۱۷. Silicon Valley منطقه‌ای بین سانفرانسیسکو و سن خوزه در ایالت کالیفرنیا که به مرکز صنعت کامپیوتر شهرت دارد. بیشتر اختراعات چند دهه اخیر در این مکان رُخ داده است. همچنین بسیاری از شرکتهای بزرگ و کوچک سازنده نرم‌افزار و سخت‌افزار کامپیوتر در این نقطه مستقر است. عنوان دره‌ی سیلیکون به این دلیل است که کامپیوتر از تراشه‌های سیلیکون (سیلیسیم) ساخته می‌شود.

۱۸. Lance Armstrong یکی از مشهورترین دوچرخه‌سواران جاده‌ای آمریکا که هفت بار پی‌درپی در مسابقات تور دو فرانس برنده شده است.