

# جادوی فکر بزرگ

The Magic Of Thinking Big

به هر آنچه بطور مداوم فکر کنید محقق خواهد شد

اثری از :

دیوید جوزف شوارتز

## مقدمه

چرا این کتاب، اثری بزرگ محسوب می‌شود؟

چرا یک بررسی تمام و کمال را درباره‌ی معجزه‌ی بزرگ فکر کردن شروع کرده‌ایم؟

امسال هزاران جلد کتاب جدید منتشر خواهد شد. چرا یک عنوان بیش‌تر؟

### بگذارید کمی توضیح دهم...

چند سال پیش در جلسه‌ی مدیران فروش یکی از شرکت‌ها به موضوع بسیار تکان‌دهنده‌ای برخوردیم. معاونت بازاریابی شرکت، هیجان‌زده منتظر شروع سخنرانی‌اش بود. می‌خواست از نکته‌ی مهمی حرف بزند. کنارش در جایگاه سخنرانی، موفق‌ترین نماینده‌ی شرکت، با ظاهر عادی ایستاده بود. این نماینده توانسته بود درآمد فروشش را در سال قبل به حدود ۶۰ هزار دلار برساند. در حالی که درآمد بقیه‌ی نمایندگان به صورت متوسط حدود ۱۲ هزار دلار بود.

معاون بخش بازاریابی، به اعضای گروه این جملات را گفت: «از شما می‌خواهیم نگاه دقیقی بیندازید به سر تا پای هری. نگاه کنید و بگویید هری چه خصوصیتی دارد که شما ندارید؟ هری توانسته درآمدش را به پنج برابر درآمد شما برساند؛ ولی آیا پنج برابر هم از شما باهوش‌تر است؟ مسلماً نه. بر اساس تست‌هایی که از ارزیابی

کارمندان مان داریم و من بررسی‌شان کرده‌ام، هوش هری نسبت به بقیه‌ی همکارانش در حد متوسط است.»

«هری پنج برابر شما کار کرده؟ نه، گزارش‌ها که این را نشان نمی‌دهند. راستش هری از اکثران بیش‌تر مرخصی گرفته است.»

«منطقه‌ی کاری هری بهتر است؟ دوباره باید بگویم نه. آمار می‌گوید وضعیت همه‌ی مناطق، کم‌وبیش یکی‌ست. تحصیلاتش بالاتر است؟ سالم‌تر است؟ باز هم نه. هری کاملاً یک آدم معمولی‌ست. به‌جز فقط یک چیز.»

معاون مدیرعامل گفت: «فرقی که بین هری و سایر شما هست، این است که او پنج برابر بزرگ‌تر از شما فکر می‌کند.»

در ادامه‌ی سخنانش نشان داد موفقیت آدم‌ها بیش از آن که به مقدار هوش‌شان بستگی داشته باشد؛ به وسعت فکرشان ربط دارد.

این حرف‌ها چنان نیرویی داشت که در ذهنم ماند. هرچه بیش‌تر فکر کردم؛ هرچه با آدم‌های بیش‌تری صحبت کردم و عوامل موثر در موفقیت را ژرف‌تر بررسی کردم، قضیه روشن‌تر می‌شد. شواهد زنده و حقیقی، یکی بعد از دیگری گواهی می‌دادند میزان پول در حساب‌های بانکی، میزان خوشحالی و میزان خشنودی از زندگی، به وسعت فکر شخص ربط دارد. در بزرگ‌فکر کردن جادویی پنهان است.

«اگر بزرگ‌فکر کردن این‌قدر جواب می‌دهد، چرا همه‌ی آدم‌ها این‌جوری فکر نمی‌کنند؟» همیشه در جواب این سوال گفته‌ام و این‌جا هم جوابش است؛ که همه‌ی ما،

بیش از آن که خودمان متوجه باشیم، محصول طرز فکر محیط اطرافمان هستیم. متأسفانه، بیش‌تر این افکار، خُرد و ناچیز است؛ نه بزرگ. محیطی که شما را احاطه کرده، می‌خواهد شکست‌تان دهد؛ می‌خواهد تا خیابان‌های پست شهر، پایین‌تان بکشد. هر روز دارید با متلک می‌شنوید: «رییس زیاد داریم، سرخ‌پوست به‌اندازه‌ی کافی نیست.» در واقع می‌خواهند بفهمانند میزهای ریاست خیلی کم است و همه می‌خواهند رییس بشوند. پس فعلاً به همین میز کارمندی کوچکی که داری، قناعت کن.

ولی نظریه‌ی «رییس قبیله‌ها زیادند» واقعیت ندارد. مردمان موفق، همان‌طور که به من گفته‌اند به شما هم می‌گویند که: «مشکل واقعی، انبوه سرخ‌پوستانی هستند که به اندازه‌ی کافی رییس قبیله ندارند.»

این محیط حقیر، چیزهای دیگری هم در خود دارد. مثلاً سعی دارد به شما بفهماند: «هرچه پیش آید خوش آید»، سرنوشت تو به دست خودت رقم نمی‌خورد و این «تقدیر» است که حرف آخر را می‌زند. پس رویاهایت را فراموش کن! آن خانه‌ی لوکس را هم به‌همچنین، دانشگاه آن‌چنانی که برای بچه‌هایت می‌خواستی و خلاصه، زندگی بهتر را از ذهنت پاک کن. تن بده به قضا و قدر؛ بنشین و منتظر مرگ باش.

و کیست که این جمله را نشنیده باشد که: «برای رسیدن به موفقیت باید بهای زیادی داد» انگار که باید روح، زندگی خانوادگی، وجدان و همه‌ی ارزش‌هایمان را بفروشیم تا به جایی برسیم. ولی واقعیت این است که موفقیت خرجی روی دست‌تان نمی‌گذارد. بلکه هر قدم که به جلو برداشته شود، سودی هم به وجود می‌آورد. تلقین‌های دیگر این محیط به ما این است که رقابت سر رسیدن به مدارج عالی شغلی، بیش از حد زیاد

است. ولی واقعا این طور است؟ مدیر یک اداره‌ی کاریابی به من گفت تعداد متقاضیانی که می‌خواهند با درآمد چهار هزار دلار در سال استخدام شوند، ۵۰ و گاهی ۲۵۰ برابر تعداد کسانی‌ست که دنبال شغل‌هایی با درآمد ۲۰ هزار دلار در سال هستند. این ارقام نشان می‌دهد رقابت سر شغل‌های سطح پایین، دست کم ۵۰ برابر بیش‌تر از رقابت سر شغل‌های سطح بالاست. محل بیش‌تر شغل‌های سطح بالا در خیابان‌های کوچک و کم‌رفت و آمد است. آن‌جا میزهای خالی زیادی بی‌صبرانه منتظر آدم‌هایی مثل شما هستند. آدم‌هایی که جرات بزرگ فکر کردن دارند.

اصل و اساسی که پایه‌ی کتاب معجزه‌ی بزرگ فکر کردن را شکل می‌دهد، از منابع عالی و اصیل گرفته شده؛ به اضافه‌ی افکار بهترین و بزرگ‌ترین مغزهای متفکری که تابه‌حال روی زمین زندگی کرده‌اند. بزرگانی مثل داود نبی(ع) که گفت: «هرکس همان چیزی‌ست که در ضمیر خودش از خودش تصور می‌کند.» یا امرسون که گفت: «مردان بزرگ کسانی هستند که می‌دانند افکار بر جهان، حکمرانی می‌کنند.» متفکرانی مثل میلتون که در کتاب بهشت گمشده نوشت: «ذهن بر تخت خود نشسته است و می‌تواند در درون خود بهشتی از جهنم و جهنمی از بهشت به‌پا کند.» و ادراکات بی‌نظیری مثل ادراک شکسپیر که معتقد بود: «چیزی به اسم خیر و شر وجود ندارد و این مفاهیم را ذهن ساخته است.»

شاید برای‌تان سوال پیش بیاید که معیار ارزیابی ما چیست؟ از کجا بدانیم این متفکران بزرگ اشتباه نکرده باشند؟ سوال خوبی‌ست. شاهد آن، زندگی خواصی‌ست که بین ما

هستند و با رسیدن به موفقیت، تحقق بخشیدن به آرزوهای خود و با چهره‌هایی شادمان ثابت می‌کنند بزرگ فکر کردن واقعا جادو می‌کند.

روش‌های ساده‌ای را که در این کتاب ارائه کرده‌ایم، نظرات نسنجیده‌ای نیست که جنبه‌ی شخصی و فردی داشته باشند. همه‌شان نظرات اثبات‌شده‌ای هستند که هماهنگ با شرایط زندگی تنظیم شده است. تمام روش‌ها و راه‌حل‌هایی که ارائه شده، برای همه‌ی آدم‌ها قابل پیاده‌سازی و نتیجه‌بخش است.

این که الان دارید این صفحه را مطالعه می‌کنید، نشان می‌دهد به موفقیت بزرگ‌تری دل بسته‌اید. می‌خواهید به خواسته‌های‌تان برسید. سطح خوبی در زندگی داشته باشید. می‌خواهید زندگی، روی خوبش را به شما نشان دهد. علاقه‌مندی به کسب موفقیت، قابلیت مهمی‌ست.

شما ویژگی خوب دیگری هم دارید؛ این که چنین کتابی را در دست گرفته‌اید، نشان می‌دهد از هوش لازم برای پیدا کردن وسیله‌ای که شما را به مقصد برساند، برخوردار هستید. ما برای ساختن هرچیز مثل ماشین، پل و موشک احتیاج به وسایلی داریم. خیلی‌ها در تلاش برای ساختن یک زندگی موفق یادشان می‌رود وسایلی برای رسیدن آن‌ها به هدف وجود دارد. ولی شما یادتان نرفته است. پس می‌توان گفت دو شرط اصلی را برای درک فایده‌های حقیقی این کتاب دارید: اشتیاق برای موفقیت بیشتر و هوشی که وسیله‌ی مناسب را برای فهمیدن آن اشتیاق، انتخاب کند.

بزرگ فکر کنید تا بزرگ زندگی کنید. بزرگی زندگی در خوشحالی و موفقیت است.  
بزرگی در درآمد، بزرگی در تعداد آشنایان و بزرگی در احترام.

**وعده و وعید بس است.**

**از همین حالا شروع کنید.**

کشف کنید چگونه طرز فکر تان برای تان جادو می کند.

با این فکر از فیلسوف بزرگ «بنجامین دیزرائیلی» شروع کنید:

**«فرصت عمر ، کم است. اما نه در حدی که دست کم گرفته شود»**

## کارهایی که این کتاب برای شما انجام می دهد

در همه ی فصل های این کتاب، ده ها نظریه ی علمی و عملی، تکنیک و فرمول کلی هست که به شما امکان می دهد نیروهای شگرف بزرگ فکر کردن را در خودتان تقویت کنید. با وجود چنین قدرتی، آن موفقیت، شادکامی و خشنودی را به دست می آورید که همیشه دنبالش می گشتید. تلاش کرده ایم هر کدام از تکنیک ها را با استفاده از تجربه ها و مشاهدات زندگی اشخاص و ترسیم حالت های واقعی آن ها به صورت قابل فهمی ارائه کنیم. خواننده نه تنها می فهمد چه باید بکند، که از همه مهم تر کشف می کند چگونه هر فرمول کلی را در موقعیت های عملی و در مواجهه با مشکلات به کار بندد. پس این جا، کارهایی را می بینید که این کتاب برای تان می کند و این امکان را پیدا می کنید تا:

- \* با الهام از نیروی ایمان، خودتان را به سمت موفقیت ببرید.
- \* از پیروزی تان مطمئن شوید و به چنگش آورید.
- \* بی اعتقادی و نیروی نابودکننده ی ناشی از آن را از بین ببرید.
- \* از بزرگ فکر کردن، نتایج بزرگی بگیرید.
- \* ذهن تان را وادار کنید تا فکرهای مثبت ایجاد کند.
- \* قدرت ایمان را در خودتان تقویت کنید.



- \* یک برنامه‌ی موفقیت‌آمیز و واقعی طراحی کنید.
- \* خودتان را جلوی ویروس بهانه‌آوردن واکسینه کنید؛ ویروسی که عامل شکست است.
- \* رمز و رازهایی را درک کنید که در دیدگاه شما نسبت به سلامتی وجود دارد.
- \* برای خلاص‌شدن از بهانه‌های مربوط به نداشتن سلامتی، چهار قدم مثبت بردارید.
- \* کشف کنید چرا هوش به تنهایی جلوی طرز فکر، ارزشی ندارد.
- \* از ذهن‌تان برای فکر کردن استفاده کنید؛ نه برای انبار کردن اطلاعات.
- \* سه راه ساده را برای خلاص‌شدن از بهانه‌های باهوش‌نبودن، یاد بگیرید و بر مشکل سن غلبه کنید؛ یعنی همان «خیلی پیر» یا «خیلی جوان» بودن.
- \* بهانه‌های مربوط به نداشتن شانس را کنار بگذارید و بخت خوش را به سمت خودتان بکشانید.
- \* از تکنیک اقدام برای خلاص‌شدن از ترس و ایجاد اطمینان استفاده کنید.
- \* حافظه‌تان را جوری به کار بگیرید که اعتمادتان را بالا ببرد.
- \* بر ترس‌تان از بقیه غلبه کنید.
- \* با گوش‌دادن به ندای وجدان، اعتماد به نفس‌تان را بیش‌تر کنید.
- \* با اعتماد به نفس عمل کنید تا بتوانید با اعتماد به نفس فکر کنید.

- \* از روش‌های پنج‌گانه‌ی غلبه بر ترس استفاده کنید.
- \* درک کنید میزان موفقیت‌تان با بزرگی طرزفکرتان نسبت مستقیم دارد.
- \* ابعاد حقیقی وجودتان را ارزیابی کنید و ارزش‌های‌تان را بشناسید.
- بزرگ فکر کنید.
- \* با کمک گرفتن از این چهار مرحله‌ی خاص، دامنه‌ی بزرگ‌فکر کردن‌تان را گسترش دهید.
- \* با تجسم ایده‌آل‌های‌تان، سطح فکرتان را بالا ببرید.
- \* برای مردم و برای خودتان و برای هر آن چیزی که هست، ارزش قائل شوید.
- \* به حرفه‌تان به شکل «بزرگ‌منشانه» نگاه کنید.
- \* ذهن‌تان را با مسائلی فراتر از امور جزئی سرگرم کنید و روی مسائل مهم متمرکز باشید.
- \* خودتان را امتحان کنید، ببینید بزرگان‌دیش‌تر از آن هستید که تصور می‌کنید.
- \* از تفکر خلاق برای پیدا کردن راه‌های بهتر و تازه‌تر برای انجام کارها استفاده کنید.
- \* با ایمان داشتن به این که می‌شود کارها را انجام داد، نیروی خلاقه را تقویت کنید.
- \* با افکار دست‌وپاگیر و عقب‌مانده مبارزه کنید.

- \* با استفاده از نیروی خلاق، بهتر و بیش‌تر کار کنید.
- \* با تقویت گوش و هوش‌تان، از سه کلید برای پرورش خلاقیت استفاده کنید.
- \* طرزفکرتان را گسترش دهید و ذهن‌تان را به فعالیت بیندازید.
- \* ایده‌ها و آرزوهای‌تان را، که محصول طرزفکرتان هستند، محقق کنید.
- \* ظاهر‌تان را بیارایید؛ چون کمک می‌کند افکار آراسته‌تری داشته باشید.
- \* فکر کنید دارید کار مهمی می‌کنید؛ تا آدم مهمی شوید.
- \* شخصیت‌تان را بر اساس شعار مفید «خودتان را دست‌کم نگیرید» بسازید.
- \* افکارتان را تعالی ببخشید؛ مثل انسان‌های بزرگ‌منش فکر کنید.
- \* محیط اطراف‌تان را به سود خودتان تغییر دهید.
- \* نگذارید آدم‌های کوچک سد راه ایده‌آل‌های بزرگ‌تان شوند.
- \* به محیط کارتان مسلط شوید.
- \* در اوقات فراغت، به خودتان استراحت روحی کامل بدهید.
- \* سموم فکری را از محیط اطراف‌تان بیندازید دور.
- \* سعی کنید همه‌ی کارها را به بهترین نحو انجام دهید.
- \* دیدگاهی را انتخاب کنید که شما را سریع‌تر به خواسته‌های‌تان برساند.

- \* سر شوق بیایید، فعال شوید.
- \* نیروی نهفته در اشتیاق را تقویت کنید.
- \* حس کنید «مهم هستید».
- \* برنامه‌ی «اولویت در خدمت به بقیه» را برای کسب درآمد بیش‌تر در پیش بگیرید.
- \* نسبت به مردم خوش‌بین باشید تا توجه و حمایت‌شان را به سوی خودتان جلب کنید.
- \* روشنی‌بخش زندگی بقیه شوید تا دوست‌داشتنی‌تر شوید.
- \* برای به وجود آمدن رفاقت پیش‌قدم شوید.
- \* «در مردم به غیر از خوبی ندیدن» تکنیکی‌ست که باید در آن ماهر شوید.
- \* سعی کنید شنونده‌ی خوبی باشید تا دوستان جدید پیدا کنید.
- \* بزرگ فکر کنید! حتی وقتی اوضاع بر وفق مراد نیست.
- \* عادت کنید اقدام را جایگزین بطالت کنید؛ صبر نکنید تا شرایط کاملاً مهیا شوند.
- \* برای محقق کردن ایده‌های‌تان تصمیم قطعی بگیرید.
- \* از اقدام برای برطرف کردن ترس و به دست آوردن اطمینان استفاده کنید.
- \* با سیستم ذهنی‌تان آشنا شوید.

- \* اهمیت واژه‌ی «اکنون» را متوجه شوید.
- \* عادت کنید بلند حرف بزنید و قاطعانه؛ تا احساس قدرت کنید.
- \* به ابتکار که نوع خاصی از عمل کردن است، اشتیاق نشان دهید.
- \* به این نتیجه برسید که شکست، چیزی نیست جز یک نوع ذهنیت.
- \* از هر مانعی که سر راه‌تان قرار می‌گیرد، درسی بگیرید.
- \* از نیروی مفید انتقاد از خود استفاده کنید.
- \* از آزمون و خطا نتایج مثبت به دست آورید.
- \* با تمرکز روی جنبه‌های مثبت هر چیز، ناامیدی را از میدان به در کنید.
- \* هدف و مقصد کاملاً معلومی را برای زندگی‌تان تعیین کنید.
- \* برای ده سال آینده‌تان هدف و نقشه‌ی مشخصی طراحی کنید.
- \* از پنج عاملی که موفقیت را نابود می‌کند، بر حذر باشید.
- \* با تعیین اهداف مشخص، نیروی‌تان را چند برابر کنید.
- \* اهدافی را انتخاب کنید که موفقیت و شادمانی‌تان را تضمین کنند.
- \* با استفاده از «خودسازی ۳۰ روزه» به اهداف‌تان برسید.
- \* برای داشتن آینده‌ای ثمربخش روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید.

\* چهار اصل رهبری را یاد بگیرید.

\* نیروی‌تان را برای تبادل نظر با آن‌هایی که می‌خواهید تحت تاثیر قرارشان دهید، بالا ببرید.

\* از نگرش «انسان‌بودن» برای رسیدن به موفقیت استفاده کنید.

\* به پیشرفت فکر کنید. به پیشرفت ایمان داشته باشید. برای پیشرفت تلاش کنید.

\* خودتان را بسنجید و ببینید پیشرفت‌مدار فکر می‌کنید یا نه.

\* از قدرت طرز فکر بی‌ظیرتان برخوردار شوید.

\* در بحرانی‌ترین لحظات زندگی، از معجزه‌ی بزرگ فکر کردن استفاده کنید.

## فصل اول

### باور کنید می‌توانید موفق شوید و موفق خواهید شد

موفقیت یعنی چیزهای مثبت و عالی فراوان. موفقیت یعنی کامیابی شخصی؛ خانه‌ای زیبا، تعطیلات، مسافرت، وسایل نو، امنیت مالی، و دادن بیشترین امتیازات به فرزندان. موفقیت یعنی به‌دست آوردن تحسین دیگران، رهبری، مورد احترام بودن در کار و زندگی اجتماعی. موفقیت یعنی رهایی از نگرانی‌ها، ترس‌ها، نومی‌دی‌ها و شکست. موفقیت یعنی مناعت طبع، یافتن شادی همیشگی و رضایت بیشتر از زندگی و توانایی در کمک‌رسانی به کسانی که به آدم وابسته هستند.

موفقیت یعنی فتح و ظفر

موفقیت یا پیشرفت، هدف زندگی است. هر انسانی خواهان موفقیت است. هر کسی بهترین چیزی را می‌خواهد که این زندگی می‌تواند ارائه دهد. هیچ کس از حرکت لاک‌پستی و زیستن در حد متوسط لذت نمی‌برد. هیچ کس دوست ندارد درجه‌ی دو باشد و احساس کند مجبور است آن‌گونه زندگی کند.

یکی از مفیدترین تعلیمات موفقیت‌سازی عبارتی است که می‌گوید ایمان می‌تواند کوه را جابه‌جا کند.

باور کنید، به راستی باور کنید که شما می‌توانید کوهی را جابه‌جا کنید و می‌توانید. شمار افرادی که معتقدند می‌توانند کوه‌ها را به حرکت درآورند، زیاد نیست. در نتیجه، معدودند کسانی که این کار را می‌کنند.

شاید گاهی شنیده‌اید که کسی بگوید: «بی‌معناست که آدم فکر کند می‌تواند فقط با گفتن کوه، حرکت کن!، کوهی را وادار کند تکان بخورد. واقعا غیرممکن است.»

افرادی که این‌گونه فکر می‌کنند ایمان را با تفکر آرزومندانه اشتباه گرفته‌اند. راستش را بخواهید، آدم نمی‌تواند آرزو کند کوهی خود به خود حرکت کند. شما نمی‌توانید با آرزو کردن خود را در هیأتی اجرایی جا دهید. شما نمی‌توانید با آرزو کردن خود را در خانه‌ای پنج خوابه، با سه سرویس بهداشتی و یا در رده‌هایی با درآمد بالا جا دهید. شما نمی‌توانید با آرزو کردن خود را در موقعیت رهبری قرار دهید.

**لیکن شما می‌توانید با ایمان کوهی را حرکت دهید. شما می‌توانید با ایمان به این که می‌توانید موفق شوید، به موفقیت برسید.**

در نیروی ایمان، هیچ چیز مرموز یا سحرآمیزی وجود ندارد.

طرز کار ایمان این است. ایمان به نگرش «من مثبت هستم، و من می‌توانم» باعث کسب نیرو، مهارت و انرژی لازم برای انجام دادن کار می‌شود. هنگامی که به من می‌توانم آن را انجام دهم، معتقد باشید شیوهی انجام دادن آن پیدا می‌شود.

هر روز در سراسر کشور افراد جوان در مشاغل جدید دست به کار می‌شوند. هر یک از آن‌ها «آرزو» می‌کند تا روزی بتواند از توفیق رسیدن به اوج بهره‌مند شود. ولی اکثر



این جوانان، ایمان لازم برای رسیدن به درجه‌های عالی را ندارند. پس به اوج نمی‌رسند. اگر معتقد باشند که صعود به بلندی غیرممکن است، نردبان منتهی به بلندی‌های رفیع را نمی‌یابند و رفتار آنان در حد رفتار شخص متوسط باقی می‌ماند.

ولی تعداد اندکی از این افراد جوان به‌راستی معتقدند که موفق خواهند شد. آن‌ها با نگرش «من به اوج می‌رسم» به کار خود ادامه می‌دهند. و با ایمان محکم به اوج می‌رسند. با اعتقاد به این که موفق خواهند شد و این که غیرممکن نیست این افراد رفتار مدیران ارشد را بررسی و مشاهده می‌کنند. آن‌ها می‌آموزند که چگونه افراد موفق با مشکلات روبه‌رو می‌شوند و تصمیم می‌گیرند. آن‌ها نگرش و تفکرات افراد موفق را بررسی می‌کنند.

نحوهی انجام دادن کار به ذهن کسی می‌رسد که معتقد باشد از پس آن برمی‌آید. دو سال پیش، زن جوانی از آشنایانم تصمیم گرفت که یک نمایندگی فروش خانه‌های متحرک دایر کند. خیلی‌ها به او توصیه کردند که این کار را نکند چون او نمی‌تواند از پس این کار برآید.

او کمتر از سه هزار دلار پس‌انداز داشت، و می‌دانست که حداقل سرمایه‌ی لازم چند برابر آن مقدار بود.

عده‌ای به او گفتند: «بین این کار چقدر رقابتی است.» و مشاورانش نیز پرسیدند: «علاوه براین، تو در فروش خانه‌های سیار هیچ تجربه‌ی عملی نداری، چه رسد به اداره‌ی یک مؤسسه؟»

ولی این خانم جوان به خودش و توانایی خود در موفق شدن ایمان داشت. او زود قبول کرد که سرمایه ندارد و این تجارت بسیار رقابتی است، و او نیز فاقد تجربه است.

وی گفت: «اما همه‌ی شواهدی که می‌توانم جمع کنم نشان می‌دهد که صنعت خانه‌ی متحرک در حال توسعه است. علاوه بر آن، من رقبایم را بررسی کرده‌ام. می‌دانم که می‌توانم در کار خرید و فروش خانه‌های متحرک، بهتر از هر کس دیگری در این شهر عمل کنم. چند اشتباهم را پیش‌بینی می‌کنم، ولی تصمیم دارم زود به اوج برسم.»

همین‌طور هم شد. او در تهیه‌ی سرمایه کمی مشکل پیدا کرد. ایمان قطعی او به این که می‌تواند در این تجارت موفق شود، اعتماد دو سرمایه‌گذار را جلب کرد. او مسلح به ایمان کامل، «غیرممکن» را انجام داد. او تولیدکننده‌ی تریلری را یافت که سرمایه‌ای محدود و بدون بهره در اختیارش گذاشت.

پارسال فروش او از تریلرها بیش از یک میلیون دلار بود. او می‌گوید: «پیش‌بینی می‌کنم که سال آینده بیش از دو میلیون دلار فروش داشته باشم.»

ایمان، ایمان قوی، ذهن را تحریک می‌کند تا فوت و فن انجام دادن کار را پیدا کند. ایمان به این که می‌توانید موفق شوید باعث جلب اعتماد دیگران به شما می‌شود.

بیشتر مردم در ایمان خیلی سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. لیکن برخی، ساکنان روستای موفق در امریکا، چنین می‌کنند. همین چند هفته پیش، دوستی که کارمند سازمان جاده‌سازی کشور در ایالتی در نیمه‌ی غربی است تجربه‌ای درباره‌ی «حرکت دادن کوه» برایم تعریف کرد.

دوستم این طور شروع کرد: «ماه گذشته، سازمان ما به تعدادی از شرکت‌های مهندسی اطلاعاتیهایی فرستاد که مجاز شده بودند شرکتی را برای طراحی هشت پل به عنوان بخشی از برنامه‌ی جاده‌سازی ابقاء کنند. شرکت مهندسی برگزیده‌شده، برای کار طراحی خود کمیسیون چهار درصدی، یا دویست هزار دلار می‌گرفت.

من با بیست‌ویک شرکت مهندسی در این باره صحبت کردم. چهار تا از بزرگ‌ترین شرکت‌ها بی‌درنگ تصمیم گرفتند طرح‌ها را ارائه دهند. هفده شرکت باقیمانده کوچک بودند و هر یک فقط هفت نفر مهندس داشتند. حجم عظیم طرح، شانزده شرکت از هفده شرکت را فراری داد. آن‌ها با مرور طرح ابراز داشتند که برای ما خیلی بزرگ است. کاش فکر می‌کردیم می‌توانیم از پس آن بر بیاییم، ولی حتی امتحان کردن آن هم بی‌فایده است.»

ولی یکی از این شرکت‌های کوچک، شرکتی که فقط سه مهندس داشت، طرح را مطالعه کرد و گفت که «ما می‌توانیم آن را انجام دهیم. ما هم طرحی ارائه می‌دهیم. به این ترتیب، آن‌ها هم طرحی ارائه دادند و عاقبت کار را گرفتند.»

**کسانی که معتقدند می‌توانند کوه‌ها را به حرکت در بیاورند، درمی‌آورند. آن‌هایی که معتقدند نمی‌توانند، نمی‌توانند. ایمان نیروی عمل را به کار می‌اندازد.**

درواقع، در روزگار امروز، ایمان کارهایی به مراتب بزرگ‌تر از حرکت دادن کوه‌ها انجام می‌دهد. ضروری‌ترین عنصر درحقیقت، عنصر ضروری در اکتشافات فضایی امروز ما همین ایمانی است که می‌توان بر فضا تسلط یافت. بدون ایمان محکم و ثابت به این که

آدم می‌تواند به فضا سفر کند، دانشمندان ما جرأت، علاقه و اشتیاق به رفتن به فضا را پیدا نمی‌کردند. ایمان به این که سرطان می‌تواند مداوا شود، سرانجام داروهایی برای درمان سرطان تولید خواهد کرد. چند سال پیش، صحبت از ساخت تونلی در زیر انگلیس بود که انگلستان را به قاره وصل می‌کرد. حقیقت این که این تونل هم‌اکنون تکمیل شده است، بستگی به این داشت که آیا افراد مسؤول معتقد بودند که این تونل می‌توانست ساخته شود.

ایمان به نتایج بزرگ، نیروی محرکه است؛ نیروی پشت همه‌ی کتاب‌ها، نمایشنامه‌ها و کشفیات علمی بزرگ. در پشت هر تجارت و سازمان، ایمان به موفقیت وجود دارد. ایمان به موفقیت عنصری مهم و ضروری در افراد موفق است.

### **ایمان بیاورید، به‌راستی ایمان بیاورید، که می‌توانید موفق شوید و خواهید شد.**

طی سال‌ها با افراد بی‌شماری صحبت کرده‌ام که در کارهای بازرگانی و حرفه‌های مختلف شکست خورده‌اند. دلایل و بهانه‌های زیادی برای شکست شنیده‌ام. هنگام گفتگو با افراد ناموفق موضوعی بسیار مهم آشکار می‌شود. آدم ناموفق چنین اظهار می‌کند: «راستش را بخواهید، من فکر نمی‌کردم اثر کند» یا «حتی قبل از این که اقدام کنم تردید داشتم» یا «درحقیقت، از این که خوب از کار درنیامد، خیلی تعجب نکردم.» نگرش «بسیار خوب، من یک بار امتحانش می‌کنم، ولی فکر نمی‌کنم مؤثر واقع شود» باعث شکست می‌شود.

بی‌ایمانی، نیرویی منفی است. وقتی که ذهن چیزی را باور نکند یا تردید کند، «دلایلی» برای تأیید بی‌ایمانی پیدا می‌کند. تردید، بی‌ایمانی، میل ناخودآگاه به شکست خوردن، به راستی خواهان موفقیت نبودن، دلیلِ بیشتر شکست‌هاست.

**مردد فکر کنید و شکست بخورید.**

**پیروز فکر کنید و موفق شوید.**

به‌تازگی داستان‌نویس جوانی راجع به آرزوهای نویسنده‌گی‌اش با من حرف زد. نام یکی از نویسندگان درجه‌ی یک در رشته‌اش پیش آمد.

او گفت: «اوه! آقای ایکس نویسنده‌ای خارق‌العاده است، ولی البته، من به هیچ وجه نمی‌توانم به اندازه‌ی او موفق باشم.»

نگرش او مرا بسیار ناامید کرد؛ چون من نویسنده‌ی مذکور را می‌شناسم. او نه فوق‌العاده باهوش و نه فوق‌العاده زیرک، و نه فوق‌العاده هر چیز دیگری است، به‌جز این که فوق‌العاده مطمئن است. وی اعتقاد دارد که در زمره‌ی بهترین‌هاست، و بنابراین به بهترین نحو عمل می‌کند.

بسیار خوب است که به سرگروه خود احترام بگذارید، از او یاد بگیرید. او را ببینید و بررسی کنید. ولی او را پرستش نکنید. معتقد باشید که می‌توانید پیشی بگیرید. معتقد باشید که می‌توانید فراتر بروید. کسانی که نگرش درجه‌ی دو دارند، بدون استثنا فاعلانی درجه‌ی دو هستند.

به این شیوه به ایمان نگاه کنید. ایمان ترموستاتی است که هر آنچه در زندگی انجام می‌دهیم را تنظیم می‌کند. آدمی را در نظر بگیرید که با خونسردی این پا و آن پا می‌کند. او معتقد است که ارزش کمی دارد، بنابراین کم دریافت می‌کند. او معتقد است نمی‌تواند کارهای بزرگ انجام دهد، و انجام نمی‌دهد. او معتقد است بی‌اهمیت است، و بنابراین هر کاری که انجام می‌دهد نشانه‌ای از بی‌اهمیتی دارد. با گذشت زمان، نبود ایمان به خود از طریق طرز صحبت کردن، راه رفتن و کار کردن شخص آشکار می‌شود. اگر او ترموستات خود را رو به جلو تنظیم نکند، در ارزیابی مخصوص خود کوچک و کوچک‌تر می‌شود. و چون دیگران در ما آن چیزی را می‌بینند که ما در خودمان می‌بینیم، او در ارزیابی افراد پیرامونش کوچک‌تر می‌شود.

از طرفی دیگر، شخصی را در نظر بگیرید که در حال پیشرفت است. او اعتقاد دارد بسیار ارزشمند است، و زیاد دریافت می‌کند. اعتقاد دارد می‌تواند کارهای بزرگ و وظایف سخت را انجام دهد و انجام می‌دهد. هر کاری که انجام می‌دهد، نحوه‌ی برخورد او با مردم، منش او، افکار او، دیدگاه‌های او، همه و همه باعث می‌شوند که بگویند: «او باتجربه است، او آدم مهمی است.»

هر شخصی حاصل افکار خویش است. بزرگ فکر کنید. ترموستات خود را برای آینده تنظیم کنید. با ایمان خالص و صادق به این که می‌توانید موفق شوید، به سوی موفقیت یورش ببرید.

**بزرگ فکر کنید تا بزرگ شوید.**

چند سال پیش. بعد از سخنرانی برای گروهی از بازرگانان در دیترویت، با یکی از آن آقایان محترم صحبت کردم. او به من نزدیک شد، خودش را معرفی کرد و گفت: «من به راستی از سخنرانی شما لذت بردم. خواهش می‌کنم چند دقیقه از وقت خود را به من بدهید؟ خیلی دوست دارم تجربه‌ای خصوصی را با شما درمیان بگذارم.»

پس از چند دقیقه، ما در یک کافی شاپ راحت نشسته و سفارش قدری خوراکی داده بودیم.

او شروع به صحبت کرد. «من تجربه‌ای خصوصی دارم که با سخنرانی امروز عصر شما با عنوان ذهن خود را مجبور کنید برای شما کار کند به جای این که بگذارید برضد شما کار کند، بسیار ارتباط دارد. من هیچ وقت برای کسی توضیح نداده‌ام که چگونه خود را از دنیای معمولی بیرون کشیدم، ولی دوست دارم آن را به شما بگویم.»

من جواب دادم: «دوست دارم بشنوم.»

- «بسیار خوب. پنج سال پیش با شخص دیگری در تجارت پیچ و مهره کار می‌کردم. زندگی آبرومندانه با معیارهای متوسطی داشتم، ولی برایم ایده‌آل نبود. خانه‌ای بسیار کوچک داشتیم و برای خرید لوازم مورد نیاز پول نداشتیم. همسرم، خیر ببیند، زیاد شکایت نمی‌کرد، ولی در سراسر وجودش نوشته شده بود که او بیشتر خود را به دست سرنوشت سپرده است تا این که خوشبخت باشد. من از درون ناراضی‌تر و ناراضی‌تر می‌شدم. وقتی که دیدم چگونه در حق همسر خوب و دو فرزندم کوتاهی می‌کنم، به راستی درونم جریحه‌دار شد.»

ولی امروز اوضاع فرق می‌کند. امروز ما خانه‌ای نوساز و زیبا در زمینی به مساحت حدود هشت هزار متر مربع و کلبه‌ای دایمی در چند صد کیلومتری شمال اینجا داریم. دیگر نگران نیستیم که آیا می‌توانیم بچه‌ها را به دانشکده‌ای خوب بفرستیم یا نه و یا اگر همسرم چند دست لباس نو بخرد، دیگر احساس گناه نمی‌کند. تابستان آینده برای تعطیلاتی یک ماهه کل خانواده با هواپیما به اروپا می‌رویم. اینک ما به‌راستی زندگی می‌کنیم.»

پرسیدم: «همه‌ی این‌ها چگونه اتفاق افتاد؟»

وی ادامه داد: «همه‌ی این‌ها هنگامی اتفاق افتاد که من هم همان عبارتی را به کار بردم که شما امشب به کار بردید، 'من نیروی ایمان را به کار می‌گیرم.' پنج سال پیش از شغلی در یک شرکت بازرگانی پیچ و مهره در دیترویت خبردار شدم. ما آن موقع در کلیولند زندگی می‌کردیم. تصمیم گرفتم آن را بررسی کنم، به امید این که بتوانم کمی بیشتر پول دربیاورم. غروب یکشنبه به آنجا رسیدم، ولی مصاحبه دوشنبه برگزار می‌شد. بعد از شام در اتاقم در هتل نشستم و به دلیلی از خودم منزجر شدم. از خودم پرسیدم که چرا من باید فردی ناموفق از طبقه‌ی متوسط باشم؟ چرا می‌خواهم تلاش کنم شغلی بگیرم که این چنین کوچک است؟»

تا امروز نمی‌دانم چه چیزی مرا وادار کرد چنین کاری بکنم. من روی یک برگ از دفتر یادداشت هتل اسامی پنج تن از افرادی را نوشتم که سال‌هاست در به‌دست آوردن قدرت و مسؤولیت شغلی از من به مراتب جلو افتاده‌اند و من به خوبی آن‌ها را



می‌شناسم. دو تن از آنان همسایگان سابق بودند که به مناطق کوچک‌تر و بهتری نقل مکان کرده بودند. دو تن دیگر نیز اشخاصی بودند که من برای آن‌ها کار کرده بودم و سومی هم برادر خانمم بود.

بعد ، باز هم نمی‌دانم چه چیزی مرا وادار به این کار کرد. از خودم پرسیدم این پنج دوست من چه دارند که من ندارم، به غیر از شغل‌های خوب. خودم را از لحاظ هوشی با آن‌ها مقایسه کردم، ولی راستش را بخواهید متوجه برتری هوشی آن‌ها نشدم. حتی نتوانستم به برتری آن‌ها از لحاظ تحصیلات، درستی یا عادات شخصی نسبت به خودم اعتراف کنم.

سرانجام، به ویژگی موفق دیگری رسیدم که آدم درباره‌اش زیاد می‌شنود؛ ابتکار عمل. در اینجا از پذیرفتن آن نفرت داشتم، ولی مجبور به پذیرش بودم. از این بابت سابقه‌ام نشان می‌داد که از دوستان موفق خود در رتبه‌ی پایین‌تری هستم.

ساعت سه صبح بود، ولی ذهنم به‌طور شگفت‌آوری روشن بود. اولین بار بود که به نقطه ضعف خود پی برده بودم. دریافتم که عقب مانده بودم. همیشه بهانه‌ی کوچکی داشتم. درون خود را عمیق‌تر و عمیق‌تر کاوش کردم و فهمیدم که علت فقدان ابتکار من، این است که از درون اعتقاد نداشتم که ارزشمند هستم.

بقیه‌ی شب را همان‌جا نشستم و فقط مرور کردم. چگونه نبود ایمان به خود تا آنجا که می‌توانم به یاد بیاورم بر من سایه افکنده بود؟ چگونه ذهنم را به کار گرفته بودم تا برضد خودم کار کند؟ داشتم برای خودم موعظه می‌کردم که چرا نمی‌توانم جلو بیفتم،

به جای این که چرا می‌توانم. من خود را ارزان فروخته بودم. دریافتم که این خصلت ناچیزشماری در هر کاری که انجام می‌دهم ظاهر می‌شود. آن گاه برایم روشن شد که تا به خود ایمان نیاورم، هیچ کس دیگری به من ایمان نمی‌آورد.

از آن به بعد تصمیم گرفتم تا دیگر احساس نکنم که درجه‌ی دو هستم. از آن به بعد، دیگر خود را ارزان نمی‌فروشم.

صبح روز بعد هنوز آن اعتمادبه‌نفس را داشتم. در طول مصاحبه‌ی شغلی اعتمادبه‌نفس گمشده‌ام را که تازه یافته بودم، برای اولین بار امتحان کردم. قبل از مصاحبه امیدوار بودم جرأت پیدا کنم که هفتصدوپنجاه یا حتی هزار دلار بیش از حقوق شغل فعلی تقاضا کنم. ولی حالا، پس از این که دریافتم مردی ارزشمند هستم، تا سه‌هزار و پانصد دلار بالا بردم و آن را به دست آوردم. من خود را فروختم؛ چون پس از این که آن شب طولانی که به خودشناسی پرداختم، چیزهایی در خود پیدا کردم که مرا بسیار پر خریدار می‌کرد.

ظرف دو سال پس از این که آن شغل را گرفتم، به اندازه‌ی شخصی که بتواند مؤسسه‌ای راه بیندازد، شهرت کسب کرده بودم. آن گاه به رکود اقتصادی برخوردیم. این هم به ارزش من افزود؛ چرا که من یکی از بهترین گیرندگان کار در صنعت بودم. شرکت دوباره سازماندهی شد و به من مقدار شایان توجهی سهام و حقوقی بیشتر دادند.»

**به خود ایمان داشته باشید تا رویدادهای خوب از راه برسند.**

ذهن شما «کارخانه‌ی تفکر» است. کارخانه‌ای شلوغ است و در یک روز تعداد بی‌شماری فکر تولید می‌کند.

در کارخانه‌ی تفکر شما، امر تولید به فرمان دو سرکارگر پیش می‌رود، که ما یکی از آن‌ها را آقای پیروزی و دیگری را آقای شکست می‌نامیم. آقای پیروزی مسؤل تولید افکار مثبت است. او در تولید علت‌هایی از جمله چرا شما می‌توانید، چرا صلاحیت دارید، و چرا تصمیم می‌گیرید، تخصص دارد.

سرکارگر دیگر، آقای شکست، افکار منفی و تحقیرآمیز تولید می‌کند. او در تولید علت‌هایی مانند چرا نمی‌توانید، چرا ضعیف هستید، و چرا فاقد صلاحیت هستید، کارشناس شماس است. تخصص او در زنجیره‌ی افکاری چون «چرا شما شکست خواهید خورد» است.

هم آقای پیروزی و هم آقای شکست بی‌نهایت مطیع هستند. آن‌ها بی‌درنگ جذب توجه می‌شوند. تنها کاری که برای علامت دادن به هر یک از سرکارگرها باید انجام بدهید، دادن کوچک‌ترین فرمان ذهنی است.

اگر علامت مثبت باشد، آقای پیروزی قدم پیش می‌گذارد و دست به کار می‌شود. و علامتی منفی، آقای شکست را جلو می‌آورد.

برای این که ببینید چگونه این دو سرکارگر برای شما کار می‌کنند، این کار را امتحان کنید. به خود بگویید که «امروز روزی مزخرف است.» این جمله آقای شکست را به عمل فرا می‌خواند و او قدری اطلاعات تولید می‌کند تا ثابت کند حق با شماست. او به

شما تلقین می‌کند که هوا خیلی گرم یا خیلی سرد است، امروز کار و کاسبی بد خواهد بود، فروش افت خواهد کرد، آدم‌های دیگر عصبی خواهند بود، ممکن است مریض شوید یا همسرتان دچار عصبانیت شود. آقای شکست بی‌نهایت کارآمد است. او ظرف چند ثانیه شما را فروخته است. امروز روز بدی می‌شود. قبل از این که شما این را بدانید، امروز روز بدیاری می‌شود.

ولی بیایید به خود بگویید که «امروز روز خوبی است.» به این ترتیب، آقای پیروزی به عمل فراخوانده می‌شود. او به شما می‌گوید که امروز روز محشری است. هوا دلچسب است. صلاح است فعال باشی. امروز تو می‌توانی به بخشی از کارهایت برسی و آن‌گاه امروز روز خوبی می‌شود.

به همان نحوی که آقای شکست به شما نشان می‌دهد که چرا نمی‌توانید آقای اسمیت را بفروشید، آقای پیروزی به شما نشان خواهد داد که چرا می‌توانید. آقای شکست شما را متقاعد خواهد کرد که شکست خواهید خورد، درحالی که آقای پیروزی به شما ثابت خواهد کرد که موفق خواهید شد. آقای شکست پرونده‌ای قطور بر ضد تام تهیه خواهد کرد، درحالی که آقای پیروزی دلایل بیشتری به شما نشان خواهد داد که چرا تام را دوست دارید.

اینک هرچه بیشتر به هر یک از این دو سرکارگر کار بدهید، آن‌ها قوی‌تر می‌شوند. اگر به آقای شکست کار بیشتری بدهید، او نیرو اضافه می‌کند و فضای بیشتری از ذهن شما را می‌گیرد. سرانجام، تمام بخش تولید افکار را اشغال خواهد کرد و در عمل همه‌ی افکار، ماهیتی منفی پیدا خواهند کرد.

تنها کار عاقلانه‌ای که باید انجام دهید این است که آقای شکست را اخراج کنید. شما به او نیازی ندارید. شما به وجود او نیاز ندارید که ما به شما بگوییم نمی‌توانید، علاقه‌مند نیستید، شکست خواهید خورد، و غیره. آقای شکست به شما در رسیدن به جایی که دوست دارید بروید، کمک نخواهد کرد، پس او را اخراج کنید.

صد درصد مواقع از آقای پیروزی بهره بگیرید. وقتی که فکری به ذهنتان می‌رسد، از آقای پیروزی بخواهید برای شما دست به کار شود. او به شما نشان خواهد داد چگونه می‌توانید موفق شوید.

در این مدت، مابین حالا و فردا، یازده هزار و پانصد مصرف‌کننده جدید وارد آمریکا شده‌اند.

جمعیت با سرعتی بی‌سابقه در حال رشد است. افزایش جمعیت به‌طور عادی در پنج سال آینده، سی و پنج میلیون نفر برآورد شده است. این برابر است با جمعیت شهری کنونی پنج شهر از بزرگ‌ترین شهرهای آمریکا: نیویورک، شیکاگو، لوس‌آنجلس، دیترویت، و فیلادلفیا. مجسم کنید!

صنایع جدید، پیشرفت‌های علمی جدید، بازارهای در حال گسترش، همه ایجاد فرصت می‌کنند. این خبر خوبی است. اینک عالی‌ترین زمان برای فعال بودن است!

همه‌ی نشانه‌ها به تقاضایی بی‌سابقه برای افراد سطح بالا در همه‌ی رشته‌ها اشاره می‌کند - افرادی که برای تحت نفوذ قرار دادن دیگران، رهبری کردن کار آن‌ها، و خدمت کردن به آن‌ها در مقام رهبری، توانایی والایی دارند. افرادی که همین الان این

سَمَت‌های رهبری را پر می‌کنند، همه بزرگسال یا نزدیک به سنین بزرگسالی هستند. یکی از آن‌ها شماست.

البته تضمین رونق اقتصادی به منزله‌ی تضمین موفقیت شخصی نیست. امریکا، به علت تلاش‌ورزی طولانی، همیشه در حال رونق گرفتن بوده است. لیکن فقط نگاهی سریع نشان می‌دهد که میلیون‌ها و میلیون‌ها نفر - درحقیقت، اکثریتی از آن‌ها - تلاش می‌کنند، ولی موفق نمی‌شوند. اکثریتی از آدم‌ها، به رغم فرصت‌های بی‌سابقه‌ی دو دهه‌ی اخیر، هنوز هم در میان‌مایگی (بی‌تفاوتی) تلاش می‌کنند. در دوره‌ی شکوفایی که پیش رو داریم، بیشتر مردم همچنان نگران و ترسان خواهند بود و با این احساس که بی‌اهمیت و بی‌ارزش هستند و نمی‌توانند آنچه را که دوست دارند انجام بدهند، عمر خود را سپری می‌کنند. در نتیجه، حاصل عملکرد آن‌ها پاداش و شادکامی جزئی خواهد بود.

آن کسانی که فرصت را به پاداش تبدیل می‌کنند (اجازه بدهید بگویم که صادقانه معتقدم شما یکی از آن‌ها هستید، و الا به بخت و اقبال تکیه می‌کردید و زحمت خواندن این کتاب را به خود نمی‌دادید) افراد عاقلی خواهند بود که یاد می‌گیرند چگونه خودشان را با فکر، به موفقیت برسانند.

داخل شوید. در موفقیت، فراخ‌تر از گذشته باز است. اکنون به‌طور رسمی اعلام کنید که تصمیم دارید به آن گروه منتخبی ملحق شوید که هرچه را از زندگی می‌خواهد، به‌دست می‌آورد.

این اولین گام به سوی موفقیت است. گامی اساسی است. نمی‌توان از آن اجتناب کرد.  
گام اول: به خود ایمان بیاورید، ایمان بیاورید، می‌توانید موفق شوید.

## چگونه نیروی ایمان پیدا کنیم

در اینجا سه راهنمایی برای کسب و تقویت نیروی ایمان ذکر شده است:

**۱.** به موفقیت فکر کنید. به شکست فکر نکنید. سر کار، در خانه‌ی خود، تفکر موفق را جایگزین تفکر ناموفق کنید. هنگامی که با وضعیت دشواری مواجه می‌شوید، فکر کنید «من می‌برم»، نه این که «احتمالاً می‌بازم». وقتی با فرد دیگری رقابت می‌کنید فکر کنید «من با بهترین آدم‌ها برابر هستم»، نه این که «من برتر هستم». وقتی که فرصت ظاهر می‌شود، فکر کنید «من از عهده‌اش برمی‌آیم»، نه این که «من نمی‌توانم». بگذارید تفکر اصلی «من موفق خواهم شد» روند تفکرتان را تحت‌الشعاع قرار دهد. به موفقیت فکر کردن، ذهنتان را مقید و طرح‌هایی خلق می‌کند که باعث موفقیت می‌شود. فکر کردن به شکست، درست برعکس عمل می‌کند. فکر شکست ذهن را مقید و فکرهای دیگری خلق می‌کند که شکست به بار می‌آورند.

**۲.** به‌طور مرتب به خود گوشزد کنید که بهتر از آنی هستید که فکر می‌کنید. افراد موفق موجوداتی مافوق‌انسان نیستند. موفقیت مستلزم هوش برتر نیست. و هیچ چیز مرموزی در موفقیت نیست. و موفقیت نیز مبنی بر بخت و اقبال نیست. افراد موفق فقط آدم‌هایی معمولی هستند که به خودشان و هر آنچه انجام می‌دهند ایمان دارند. هرگز - بله، هرگز - خود را ارزان ن فروشید.

**۳.** ایمان بزرگ پیدا کنید. اندازه‌ی ایمان شما اندازه‌ی موفقیت شما را تعیین می‌کند. به اهداف کوچک بیندیشید و منتظر موفقیت‌های کوچک باشید. به اهداف بزرگ



بیندیشید و موفقیت بزرگ کسب کنید. این را هم به یاد داشته باشید! تفکرات و طرح‌های بزرگ اغلب آسان‌تر - نه مشکل‌تر - از تفکرات و طرح‌های کوچک هستند.

آقای رالف جی. کوردینر، رییس هیأت مدیره‌ی شرکت جنرال الکترونیک، در یک کنفرانس رهبری چنین گفت: «... ما از هر فردی که آرزوی رهبری را در سر می‌پرورانند - برای خودش و برای شرکت خود - اراده‌ای می‌خواهیم که برنامه‌ای شخصی برای پیشبرد خود تهیه کند. قرار نیست کسی به کسی دستور پیشرفت بدهد... این که شخصی در کار تخصصی خود عقب بماند یا پیشرفت کند موضوعی است مربوط به جد و جهد شخصی خودش. این چیزی است که مستلزم زمان، کار و فداکاری است. هیچ کسی نمی‌تواند این کار را برای شما بکند.»

اندرز آقای کوردینر درست و مفید است. آن را به کار بگیرید. اشخاصی که در مدیریت تجاری، فروش، مهندسی، نویسندگی، بازیگری و در هر حرفه‌ی دیگری به جایگاه‌های رفیع می‌رسند، با جدیت و بی‌وقفه طرحی برای رشد و پیشبرد خود دنبال می‌کنند و به این ترتیب، به آن موقعیت‌ها دست می‌یابند.

هر برنامه‌ی آموزشی - که درست مضمون این کتاب است - باید سه کار انجام دهد. باید محتوا، مقدار کار، ارائه دهد. دوم، باید شیوه‌ای، چگونگی انجام دادن کار، عرضه کند. و سوم، باید سنگ محک بخورد؛ یعنی به نتیجه برسد.

کمیت برنامه‌ی آموزشی شخصی شما برای موفقیت، برپایه‌ی نگرش‌ها و فنون افراد موفق بنا می‌شود. آن‌ها چگونه خودشان را اداره می‌کنند؟ چگونه بر موانع غلبه می‌کنند؟

چگونه احترام دیگران را به دست می آورند؟ چه چیزی آن‌ها را از آدم‌های معمولی متمایز می کند؟ آن‌ها چگونه می اندیشند؟

کیفیت طرح شما برای رشد و پیشرفت مجموعه‌ای از راهنماهای محسوس برای عمل کردن است. این راهنماها در هر فصلی از این کتاب یافت می‌شوند. آن‌ها را به‌طور خصوصی به کار ببرید و نتیجه را مشاهده کنید.

مهم‌ترین بخش آموزش، یعنی نتایج، چه می‌شود؟ کوتاه سخن آنکه، اجرای عمدی برنامه‌ی ارائه‌شده در اینجا برای شما موفقیت به بار خواهد آورد، به اندازه‌ای که شاید اکنون غیرممکن به نظر بیاید. برنامه‌ی آموزشی شما برای موفقیت، پس از تجزیه شدن به اجزای خودش، مجموعه‌ای از پاداش‌ها را برایتان به ارمغان خواهد آورد: پاداش احترام ژرف‌تر از طرف خانواده‌ی شما، پاداش تحسین از طرف دوستان و آشنایان، پاداش احساس مفید بودن، کسی بودن، داشتن مقام، پاداش درآمد زیاد، و سطح زندگی بالاتر.

کارآموزی شما توسط خودتان اداره می‌شود. کسی روی شانه‌ی شما نخواهد نشست که به شما بگوید چه کار کنید و چگونه کار کنید. راهنمای شما این کتاب خواهد بود، ولی فقط شما می‌توانید خودتان را درک کنید. فقط شما می‌توانید به خودتان امر کنید تا این برنامه‌ی آموزشی را اجرا کند. فقط شما می‌توانید پیشرفت خود را ارزیابی کنید. فقط شما می‌توانید - اگر قدری خطا کردید - اقدام اصلاحی به عمل آورید. خلاصه، قرار است شما خود را آموزش بدهید تا به موفقیت بزرگ‌تر و بزرگ‌تر دست یابید.

شما همین الان آزمایشگاهی بسیار مجهز دارید که می‌توانید در آن کار و مطالعه کنید. آزمایشگاه شما همه جا دور و بر شماست. این آزمایشگاه شامل انسان‌ها می‌شود. این آزمایشگاه شما را به هر نوع ممکن از عمل انسانی تجهیز می‌کند. هنگامی که خود را در مقام یک دانشمند در آزمایشگاهتان ببینید، یادگیری شما محدودیت ندارد. وانگهی، چیزی نیست که بخرید. اجاره‌ای در کار نیست. هیچ نوع اجرتی وجود ندارد. شما می‌توانید هرچقدر که دوست دارید از این آزمایشگاه به‌طور رایگان استفاده کنید.

به عنوان مدیر آزمایشگاه خود، دوست خواهید داشت کاری را انجام دهید که هر دانشمندی انجام می‌دهد: مشاهده و تجربه.

آیا برای شما تعجب‌آور نیست که بیشتر مردم درک اندکی دارند که چرا مردم این‌طور عمل می‌کنند، ولو این‌که در تمام عمرشان جمعیتی دور و برشان را احاطه کرده باشد؟ بیشتر مردم مشاهده‌کنندگانی آموزش‌دیده نیستند. یکی از اهداف مهم کتاب حاضر این است که به شما کمک کند خودتان را آموزش دهید تا مشاهده کنید، و بینش عمیق به عمل انسان پیدا کنید. شما باید سؤال‌هایی این چنین از خود پرسید: «چرا جان این‌قدر موفق است و تام فقط تحمل می‌کند؟»، «چرا بعضی افراد دوستان زیادی دارند و بقیه فقط معدود دوستانی دارند؟»، «چرا مردم با میل و رغبت هر آنچه را که یک نفر به آن‌ها می‌گوید می‌پذیرند، ولی اگر همان حرف‌ها را شخص دیگری به آن‌ها بزند، رد می‌کنند؟»

بعد از آموزش، فقط از طریق فرایند بسیار ساده‌ی مشاهده، درس‌های ارزشمندی فرا خواهید گرفت.

در اینجا دو توصیه‌ی خاص به شما کمک می‌کند تا از خودتان مشاهده‌کننده‌ی آموزش‌دیده‌ای بسازید. برای مطالعه‌ی تخصصی، دو تن از موفق‌ترین و ناموفق‌ترین افرادی را که می‌شناسید، انتخاب کنید. آن‌گاه همزمان با خواندن کتاب، مشاهده کنید که چگونه دوست موفق شما به‌دقت به اصول موفقیت عمل می‌کند. همچنین دریابید که چگونه مطالعه‌ی افراط و تفریط به شما کمک خواهد کرد تا حکمت اشتباه‌ناپذیر اجرای حقایق خلاصه‌شده در این کتاب را درک کنید.

هر تماسی که با شخص دیگری برقرار می‌کنید به شما فرصتی می‌دهد تا اصول توسعه‌ی موفقیت را در عمل ببینید. هدف شما این است که عمل موفقیت‌آمیز را به صورت عادت در بیاورید. هرچه بیشتر ممارست کنیم، عمل کردن به شیوه‌ای مطلوب زودتر به عادت تبدیل می‌شود.

بیشتر ما دوستانی داریم که برای سرگرمی گیاه می‌کارند و همه‌ی ما چیزهایی از این قبیل از آن‌ها شنیده‌ایم، «شاهد رشد گیاهان بودن مهیج است. فقط بین آن‌ها چگونه به آب و غذای گیاهی واکنش نشان می‌دهند. بین امروز چقدر بزرگ‌تر از هفته‌ی گذشته شده‌اند.»

به‌طور قطع، تماشای این که چه اتفاقی می‌تواند بیفتد وقتی که آدم‌ها با طبیعت همکاری دقیق داشته باشند، هیجان‌انگیز است. ولی این یک‌دهم زمانی که خود را می‌بینید که به برنامه‌ی مدیریت تفکر تنظیم‌شده‌تان واکنش نشان می‌دهید، پرهیجان نیست. خیلی کیف دارد که آدم خودش را ببیند که روز به روز، ماه به ماه، مطمئن‌تر، کارآمدتر و موفق‌تر می‌شود. هیچ چیز - به‌طور قطع، در این زندگی شما را بیش از این ارضا نمی‌کند

که بدانید روی مسیر به سوی موفقیت و کامیابی قرار دارید. و هیچ چالشی بزرگ‌تر از این نیست که بتوانید حداکثر استفاده را از خود ببرید.

## فصل دوم

به جنگ بهانه یا پذیرش شکست بروید

اگر می‌خواهید برای برنده‌شدن آماده شوید، باید مردم را موضوع مطالعه‌تان قرار دهید. برای این کار، مردم را با دقت تمام زیر نظر بگیرید تا اصل و قوانین موفقیت را کشف کنید و بعد، در زندگی‌تان به کار ببندید. الان بهتر است هرچه زودتر آستین‌ها را بالا بزنید و شروع کنید.

در مردم‌شناسی‌تان دقیق شوید!

متوجه می‌شوید آدم‌های ناموفق یک بیماری فکری دارند که افکارشان را نابود می‌کند. اسم این بیماری را می‌گذاریم: «بهانه‌آوردن». همه‌ی آدم‌های ناموفق، نوع حاد این بیماری را دارند و اغلب آدم‌های «متوسط» حداقل به نوع خفیفش دچارند.

در ضمن می‌فهمید بهانه‌آوردن فرق بین افراد پیشرو و آن آدم‌هایی را مشخص می‌کند که به شکل تاسف‌آوری به کار فعلی‌شان چسبیده‌اند و دائم نگرانند که از دستش ندهند. در ضمن متوجه می‌شوید هرچه شخص، موفق‌تر باشد؛ کم‌تر عذر و بهانه می‌تراشد.

آن‌هایی که در زندگی به جایی نرسیده‌اند و برنامه‌ای هم در این زمینه ندارند، همیشه برای تبرئه‌ی خودشان یک دفتر توجیهات آماده کرده‌اند.

آن‌هایی که عملکردشان چنگی به دل نمی‌زند، در جواب این که «چرا نداریم، چرا نمی‌توانیم، چرا نیستیم و چرا فلان کار را نمی‌کنیم» حاضر به پراقتند.

زندگی آدم‌های موفق را بررسی کنید تا متوجه شوید تمام بهانه‌هایی را که یک شخص معمولی می‌آورد، یک شخص موفق هم می‌تواند بیاورد؛ ولی نمی‌آورد.

من هیچ وقت نشنیده‌ام یا ندیده‌ام که یک آدم موفق؛ چه مدیرعامل باشد، چه افسر ارتش یا فروشنده، یا نویسنده، یا رهبر یک کسب‌وکار، یکی-دوتا بهانه‌ی قابل قبول برای توجیه در آستین نداشته باشد.

روزولت می‌توانست خودش را پشت پاهای فلجش مخفی کند؛ ترومن می‌توانست بگوید «تحصیلات دانشگاهی» نداشته؛ کندی می‌توانست بگوید برای رییس‌جمهور شدن هنوز جوان و بی‌تجربه است و جانسون و آیزنهاور هم می‌توانستند به مشکلات قلبی‌شان اشاره کنند.

دلیل تراشی هم مثل همه‌ی بیماری‌ها، اگر خوب درمان نشود، وخیم‌تر می‌شود. قربانی این بیماری، این مسیر ذهنی را می‌رود:

«آن قدر که باید کارم را خوب انجام نمی‌دهم، چه بهانه‌ای به کار ببرم تا به من کمک کند حفظ ظاهر کنم؟ بگذار ببینم: ضعف جسمانی؟ نداشتن تحصیلات؟ پیری؟ جوانی؟ بدشانسی؟ همسر؟ بدشانسی‌های شخصی؟ یا تربیت خانواده؟»

وقتی قربانی پذیرش شکست، بهانه‌ی «مناسبی» پیدا کرد، به آن چنگ می‌زند. بعد به اتکای آن، ناموفق بودنش را برای بقیه و خودش توجیه می‌کند.

هر وقت، قربانی به بهانه‌ای چنگ می‌زند، آن بهانه در ضمیر ناخودآگاهش، نشان عمیق‌تری پیدا می‌کند. افکار ما، چه مثبت، چه منفی، با تکرار، تقویت می‌شوند.



قربانی بیماری بهانه آوردن از اول می‌داند که بهانه‌اش تا حدودی دروغ است؛ ولی هرچقدر بیشتر تکرارش می‌کند، امر بیش‌تر بر او مشتبه می‌شود و بهانه مثل یک ادله‌ی قوی می‌شود که با آن نتوانسته آن‌جور که باید موفق شود.

پس، مرحله‌ی اول در برنامه‌تان در مسیر موفقیت، این است که جلوی بهانه آوردن یا بیماری پذیرش شکست، واکسینه شوید.

## چهار نوع رایج بهانه آوردن

بیماری پذیرش شکست به شکل‌های مختلفی بروز پیدا می‌کند؛ ولی مخرب‌ترین‌شان بهانه‌هایی هستند مثل: نداشتن سلامتی، نداشتن هوش، نداشتن سن مناسب و نداشتن شانس. حالا ببینیم چه جوری می‌توانیم از این چهار ناراحتی در امان باشیم.

### ۱- ولی سلامت کامل ندارم

بهانه‌ی نداشتن سلامتی از حالت مزمن «حالم خوش نیست» وجود دارد تا مورد خاص «این بیماری یا آن بیماری را دارم».

«ناخوشی» هزار شکل دارد که هر کدام‌شان بهانه‌ای هستند در توجیه ناتوان بودن در انجام‌دادن خواسته‌ها، ناتوان بودن در قبول کردن مسوولیت‌های سنگین، ناتوان بودن در درآمد بیشتر و ناتوان بودن در موفقیت. میلیون‌ها انسان، گرفتار بیماری بهانه‌آوردن هستند. ولی این عذرآوردن‌های‌شان در اغلب موارد قابل قبول است؟ یک لحظه، همه‌ی دوستان موفق‌تان را در نظر بگیرید که می‌توانستند بیماری را به عنوان یک بهانه بیاورند؛ ولی این کار را نکردند.

دوستان پزشک من می‌گویند نمونه‌ی کاملی از یک آدم سالم به هیچ‌وجه وجود ندارد. همه‌ی آدم‌ها از نظر سلامتی مشکل دارند. خیلی‌های‌شان کلا یا تا حدی خودشان را

تسلیم بهانه‌ی نداشتن سلامتی می‌کنند، ولی انسان‌های کمال‌طلب هیچ‌وقت این کار را نمی‌کنند.

دو تجربه‌ی متفاوت در یک بعدازظهر به من نشان داد چه برخوردی نسبت به سلامتی درست است و چه برخوردی نادرست.

در آخر یک سخنرانی در کلیولند، جوانی حدوداً ۳۰ ساله پیشم آمد و خواست چند دقیقه، خصوصی با من صحبت کند. از سخنرانی‌ام تعریف کرد، ولی گفت: «متأسفانه نظرات‌تان خیلی به کار من نمی‌آید.»

در ادامه گفت: «باید بگویم قلب سالمی ندارم و باید دائم فکر سلامتی‌ام باشم.» توضیح داد که تا حالا چهارتا پزشک، او را دیده‌اند، ولی نتوانسته‌اند ناراحتی‌اش را تشخیص دهند و از من پرسید که چه توصیه‌ای به او می‌کنم.

گفتم: «خب، من از شیوه‌ی کارکردن قلب سر در نمی‌آورم، ولی اگر به این مشکل خوردم، فقط سه‌تا کار از دستم برمی‌آید. اول این که مشکلم را با بهترین متخصص قلبی که گیر می‌آورم، در میان می‌گذارم و تشخیصش را به عنوان نظر نهایی قبول می‌کنم. تا الان چهارتا پزشک شما را دیده‌اند؛ ولی می‌گویند هیچ‌کدامشان مشکل خاصی در ارتباط با قلب‌تان پیدا نکرده‌اند.

بهتر است تشخیص دکتر پنجم را به عنوان نظر نهایی قبول کنید. به احتمال زیاد قلب‌تان مشکلی ندارد. ولی اگر دائم نگران‌ش باشید، بعید نیست دچار یک بیماری جدی

قلب و عروق بشوید. وسواس داشتن و دنبال یک بیماری گشتن، اغلب باعث بیماری می‌شود.

**پیشنهاد دوم** این است که کتاب جالب دکتر شیندلر را حتما بخوانید، که عنوانش هست: چگونه ۳۶۵ روز در سال زندگی کنیم. دکتر شیندلر در این کتاب نشان داده سه تخت از چهار تخت هر بیمارستان را اشخاصی اشغال کرده‌اند که بیماری‌شان عامل عصبی دارد. تصور کنید اگر سه-چهارم بیماران یاد گرفته بودند چگونه تنش‌های عصبی‌شان را کنترل کنند، هیچ وقت سروکارشان به بیمارستان‌ها نمی‌افتاد. کتاب دکتر شیندلر را بخوانید و برنامه‌ای برای «کنترل هیجانات عصبی»تان تنظیم کنید.

**سوم**، این که تصمیم می‌گیرم که تا لحظه‌ی مرگ زندگی کنم.» در ادامه‌ی گپ‌زدن با این شخص مستاصل، نصیحت معقولی به او کردم که سال‌ها قبل از یک دوستم شنیده بودم که وکیلی دچار بیماری سل بود. این دوستم می‌دانست مجبور است زندگی قاعده‌مندی داشته باشد؛ ولی اجازه هم نداده بود این مشکل، از شغل وکالت، کانون گرم خانواده و لذت‌بردن از زندگی، غافلش کند. این شخص که الان ۷۸ ساله است؛ فلسفه‌ای دارد به این مضمون: «می‌خواهم تا وقتی نمرده‌ام، زندگی کنم و خیال ندارم زندگی و مرگ را با هم مخلوط کنم. تا وقتی روی خاک هستم، می‌خواهم زندگی کنم. چرا باید خودم را نیمه‌جان فرض کنم؟ هر دقیقه‌ای که انسان در اضطراب مرگ سر می‌کند، لحظه‌ای است که می‌توانست مرده باشد.»

باید گفت و گو را با همین جملات تمام می‌کردم؛ چون مجبور بودم خودم را به هواپیمایی برسانم که به دیترویت می‌رفت. در هواپیما تجربه‌ی دیگری انتظارم را می‌کشید که

خوشایندتر بود. بعد از خوابیدن سروصدای بلند شدن هواپیما، یک صدای تیک شنیدم. جا خوردم و به شخصی نگاه کردم که کنارم نشسته بود؛ یک لحظه تصور کردم صدای تیک از طرف او آمده است.

او بلند خندید و گفت: «حتما با خودتان فکر کردید بمب ساعتی ست؟ نه، صدای قلبم است!» خیلی تعجب کردم و علتش را پرسیدم. توضیح داد: «۲۱ روز پیش، یک عمل جراحی کردم و یک دریچه‌ی پلاستیکی داخل قلبم کار گذاشتند. صدای تیک تیک تا چند ماه یعنی تا وقتی بافت‌های جدید روی دریچه‌ی مصنوعی بیایند، ادامه دارد.» پرسیدم با این وضع چگونه کنار آمده؟

گفت: «نقشه‌های بزرگی دارم. می‌خواهم به مینه‌سوتا برگردم و حقوق بخوانم. می‌خواهم وارد دولت شوم. دکترها می‌گویند باید چندماه سختی بکشم؛ ولی بعد از آن، مثل روز اول خواهم بود.»

دو روش مقابله با بیماری را می‌بینید. نفر اول که هنوز مطمئن نبود از نظر سلامتی مشکل دارد، نگران و افسرده، در مسیر شکست قرار گرفته بود و دنبال کسی می‌گشت که توجیهاتش را درباره‌ی پیشرفت نکردنش قبول کند؛ در حالی که نفر دوم بعد از رفتن زیر تیغ یکی از سخت‌ترین عمل‌های جراحی، هنوز امیدوار و علاقه‌مند به فعالیت بود. فرق این دو نفر در طرز فکری بود که هر کدام‌شان نسبت به سلامتی داشتند!

خودم هم یک تجربه‌ی شخصی در مورد بهانه‌ی نداشتن سلامتی داشتم. من دیابت دارم. بلافاصله بعد از آن که فهمیدم این بیماری را دارم (قبل از پنج هزار تزریق

زیرپوستی)، یک نفر به من هشدار داد: «بیماری دیابت یک ناراحتی جسمی است، ولی بزرگ‌ترین صدمه، به خاطر نگرش منفی نسبت به آن است. اگر دائم نگرانش باشی، شاید واقعا به دردسر بیفتی.» طبیعتا از وقتی فهمیده‌ام دیابت دارم، با بیماران دیابتی زیادی آشنا شده‌ام.

بگذارید برای‌تان دو مورد را تعریف کنم که کاملا متضاد هم هستند:

**نفر اول**، آدمی است که دیابت خیلی کمی دارد، با این حال جزو مرده‌های متحرک است. ترس از سرماخوردگی به قدری ذهنش را درگیر کرده که همیشه خودش را به طرز مسخره‌ای می‌پوشاند و به خاطر وحشتی که دارد، هرکسی را ببیند که دارد کمی بینی‌اش را بالا می‌کشد، فرار می‌کند. زود صبرش تمام می‌شود و به همین خاطر هیچ کاری نمی‌کند. بخش زیادی از توان فکری‌اش صرف این می‌شود که «چه خواهد شد؟». بقیه را کلافه می‌کند از این که دائم می‌گوید مشکلتش «واقعا وحشتناک» است. بیماری او دیابت نیست، مرضش بهانه است. خودش را با تبدیل کردن به یک آدم علیل، نابود کرده است.

**نفر دوم**، مدیر یک انتشارات بزرگ است. دیابت او شدید است. ۳۰ برابر بیش‌تر از نفر قبلی انسولین مصرف می‌کند. با این حال برای «بیماربودن» زندگی نمی‌کند؛ برای لذت از کار و خوشحال‌بودن زنده است. یک روز به من گفت: «این دیابت هم عجب دردسری است، ولی خب، تراشیدن ریش هم دردسر دارد. با این حال اصلا قصد ندارم

بچسبم به تخته. فقط وقتی آن آمپول‌ها را می‌زنم، با خودم می‌گویم دست آدم‌هایی که انسولین را درست کردند، درد نکند.»

یکی از دوستان صمیمی‌ام که مربی یک کالج معروف است، در سال ۱۹۴۵ و بعد از جنگ جهانی دوم، با یک دست قطع شده از اروپا به کشور برگشت. با وجود معلولیتش همیشه لبخند به لب دارد و به بقیه کمک می‌کند و تقریباً به اندازه‌ی بقیه‌ی اشخاصی که می‌شناسم، به زندگی و آینده خوش بین است. یک روز که مُفصل در مورد معلولیتش صحبت کردیم، گفت: «یک دست که خیلی مهم نیست! هرچند که دو تا بهتر از یکی‌ست، اما آن‌ها فقط توانستند یک دستم را قطع کنند، روح هنوز سالم است و من واقعا به این خاطر، خدا را شکر می‌کنم.»

دوست یک‌دست دیگری هم دارم که گلف‌باز قدری‌ست. یک‌بار از او پرسیدم چطور توانسته فقط با یک دست، این قدر بی‌نقص و کامل بازی کند. گفتم خیلی از گلف‌بازها با دو دست هم نمی‌توانند این قدر خوب بازی کنند. جوابش معنادار بود: «خب، تجربه به من ثابت کرده که «باور درست و یک‌دست» همیشه بازی را از «باور غلط و دو دست» می‌برد.» درباره‌ی این جمله یک لحظه فکر کنید. مصداقش را نه فقط در بازی گلف، که در تمام اجزای زندگی پیدا خواهید کرد.

## چهار پیشنهاد برای شما که می‌خواهید با بهانه‌ی نداشتن سلامتی مقابله کنید

بهترین واکسن جلوی این بیماری، چهار دارو در خود دارد:

**۱- دربارهی بیماری‌های تان حرف نزنید.** هرچقدر بیش‌تر دربارهی یک بیماری حرف بزنید، حتی اگر یک سرماخوردگی ساده باشد؛ حال‌تان بدتر می‌شود. صحبت کردن دربارهی ناخوشی‌ها شبیه ریختن کود است پای علف‌های هرز. تازه، صحبت از احوالات شخصی، یک عادت زشت است؛ مردم را کلافه می‌کند و آدم را خودخواه و حراف معرفی می‌کند. کسانی که در جست‌وجوی موفقیت هستند، تمایل ذاتی‌شان را برای صحبت در مورد «ناخوشی‌ها» سرکوب می‌کنند. با شکایت دائمی شاید (بگذارید روی «شاید» تاکید کنم) بشود همدردی مختصری را از بقیه گرفت، ولی هیچ‌وقت نمی‌شود به این صورت، احترام و صمیمیت بقیه را جلب کرد.

**۲- نگران سلامتی‌تان نباشید.** دکتر والتر آلوارز، مشاور افتخاری کلینیک مشهور مایو، چند وقت پیش نوشت: «من همیشه از آدم‌های مضطرب می‌خواهم که کمی به خودشان مسلط باشند. مثلاً وقتی مردی را دیدم که بعد از هشت بار عکس گرفتن از کیسه صفرای سالمش، هنوز می‌گفت کیسه صفرایش ناراحتی دارد؛ از او خواستم آن‌قدر از کیسه‌صفرایش عکس نگیرد. به صدها نفر از اشخاصی که مدام به ضربان قلب‌شان گوش می‌دادند، التماس می‌کردم این قدر نوار قلبی نگیرند.»



**۳-** خوشحال باشید که همین قدر سالم هستید. یک ضرب‌المثل قدیمی هست که بد نیست بعضی وقت‌ها تکرار کنیم: «از کفش‌های کهنه‌ام ناراحت بودم که ناگهان چشمم افتاد به یک آدم بدون پا.» عوضِ شکایت از «ناخوشی‌ها» بهتر است از تندرستی‌تان خوشحال باشید. اگر به خاطر این سلامت نسبی‌تان واقعا خوشحال باشید، جلوی دردهای جدید و بیماری‌های جدی، خودتان را واکسینه کرده‌اید.

**۴-** به خودتان بگویید: «بهتر است از خستگی بمیرید تا از کار نکردن.» زندگی به شما ارزانی شده تا لذتش را ببرید. هدرش ندهید. زندگی را در ترس بیمار شدن سر نکنید.

## ۲- ولی برای موفقیت باید باهوش بود

بهانه‌ی نداشتن هوش با تلقین‌هایی مثل «استعدادش را ندارم» بهانه‌ی مرسوم‌ست. در واقع چنان فراگیر است که شاید ۹۵ درصد از اطرافیان‌مان به طرق مختلف گرفتارش باشند. برخلاف بقیه‌ی بهانه‌ها، اشخاصی که این مشکل خاص را دارند، چیزی نمی‌گویند. کم‌تر افرادی به صراحت قبول می‌کنند بهره‌ی هوشی لازم را ندارند. در اعماق وجودشان با این احساس درگیری دارند.

اغلب ما آدم‌ها در مورد هوش و استعداد دو اشتباه اساسی می‌کنیم:

۱- هوش و استعدادمان را دست کم می‌گیریم.

۲- درباره‌ی هوش و استعداد بقیه اغراق می‌کنیم.

به خاطر این دو اشتباه، اغلب مردم توانمندی‌های‌شان را خیلی جدی نمی‌گیرند. امکان رقابت برای فرصت‌های شغلی را از دست می‌دهند؛ چون اعتقاد دارند آن کار «مُخ» می‌خواهد. حواس‌شان نیست که یکی دیگر از گرد راه می‌رسد که درگیر مساله‌ی هوش و حواس نیست و کار را می‌قاپد.

مساله‌ی اصلی، میزان هوش نیست؛ شیوه‌ی استفاده از همان مقدار هوشی‌ست که دارید. نگاه‌تان نسبت به هوش‌تان، خیلی مهم‌تر است از میزان هوش‌تان. بگذارید این جمله را به خاطر اهمیتش تکرار کنم: نگاه‌تان نسبت به هوش‌تان، خیلی مهم‌تر است از میزان هوش‌تان.

در جواب این سوال که: «آیا بچه‌ی شما می‌تواند در آینده دانشمند شود؟» دکتر ادوارد تلر یکی از فیزیکدانان مهم می‌گوید: «کودک برای دانشمند شدن ذهن باز و درک بالا نمی‌خواهد. حافظه‌ی عجیب و غریب هم لازم ندارد. لازم نیست در مدرسه، نمره‌های بالایی بگیرد. تنها عاملی که مهم است، این است که کودک علاقه‌ی خیلی زیادی به مسائل علمی داشته باشد.»

### علاقه و اشتیاق حتی در علم هم مهم‌ترین است!

آن که ضریب هوشی‌اش ۱۰۰ باشد، با کمک طرزفکر مثبت و خوش‌بینانه و همدلانه، می‌تواند پول، احترام و موفقیت بیش‌تری به دست آورد تا شخصی که با ضریب هوش ۱۲۰، منفی، بدبین و خودمحور است.

کمی درک، برای پیگیری یک کار؛ مثل پیگیری کارهای عادی یا وظایف محوله، یا یک پروژه و تمام کردنش به‌دردبخورتر از هوشی‌ست که بی‌استفاده می‌ماند؛ هر چند که نبوغ‌آمیز باشد.

چون مداومت، ۹۵ درصد توانایی‌ست.

پارسال در یک مهمانی، یکی از هم‌دانشکده‌ای‌ها را بعد از ده سال دیدم. دانشجوی خیلی باهوشی بود و با معدل بالا فارغ‌التحصیل شده بود. آخرین باری که او را دیدم قصد داشت در نبراسکا با سرمایه‌ی خودش کاری راه بیندازد.

پرسیدم بالاخره وارد چه کاری شده؟

گفت: خب، نتوانستم برای خودم کار کنم. امکان نداشت پنج سال قبل یا همین پارسال به این واقعیت اعتراف کنم، ولی الان می‌توانم درباره‌اش حرف بزنم.

«وقتی تحصیلات دانشگاهی‌ام را نگاه می‌کنم، می‌بینم با این ذهن سرشار، فقط متخصص شده بودم در پیدا کردن نقطه ضعف‌ها و علت شکست خوردن ایده‌های مختلف کسب‌وکار. ذهنم را درگیر همه‌ی فرازونشیب‌ها و پیچ‌وخم‌هایی کرده بودم که در هر کاری وجود دارد. درضمن درگیر همه‌ی آن عواملی بودم که می‌توانند حتی باعث شکست کسب‌وکارهای کوچک شوند، از جمله: «نداشتن سرمایه‌ی لازم»، «اطمینان از این که کار، درست جلو می‌رود»، «کافی بودن حجم تقاضا به تولید»، «حمایت دولت از صنایع داخلی» و کلی مساله‌ی دیگر که همه‌شان باید کنترل می‌شدند.

از همه بدتر این که چندتا از دوستان قدیم دوران دبیرستانم که هیچ‌وقت به نظر نمی‌رسید موفق شوند و حتی دانشگاه هم نرفته بودند، الان در کارشان سابقه پیدا کرده‌اند و موفق هستند. ولی من فقط بدو بودم می‌کنم و شغلم بازرسی ارسال محموله‌های دریایی‌ست. اگر کمی بیش‌تر روی شیوه‌ی موفق‌شدن کارها متمرکز شده بودم، الان خیلی وضعم بهتر بود.

فکری که جهت هوشش را تعیین می‌کرد، خیلی مهم‌تر از میزان هوشی بود که داشت. چرا بعضی از نابغه‌ها موفق نمی‌شوند؟ سال‌ها با یکی از کسانی که نشانه‌های نبوغ داشت، معاشرت کرده‌ام. کسی‌ست که هوش ریاضی فوق‌العاده‌ای دارد و عضو انجمن تیزهوشان آمریکاست. ولی با این هوش ذاتی بالا، یکی از ناموفق‌ترین کسانی‌ست که دیده‌ام. شغلی خیلی معمولی دارد (از مسوولیت می‌ترسد). ازدواج نمی‌کند (به نظرش اغلب ازدواج‌ها به طلاق می‌رسند). دوستانش کم هستند (حوصله‌ی مردم را ندارد). اهل سرمایه‌گذاری در هیچ کاری نیست (احتمال می‌دهد پولش را از دست بدهد). این آدم به جای استفاده از هوش زیادش در جهت پیدا کردن راه‌های موفقیت، از هوشش برای پیدا کردن علت شکست خوردن ایده‌ها و کارها استفاده می‌کند.

این آدم به خاطر طرز فکر منفی‌اش که روی هوش زیادش اثر گذاشته، در کم‌تر کاری مشارکت می‌کند و خیلی نمی‌شود از او توقع داشت.

ولی می‌تواند با تغییر نگرشش، کارهای خیلی بزرگی بکند. مغز او این قابلیت را دارد که موفقیتی بزرگ ایجاد کند. ولی مشکل این است که از قدرت فکرش استفاده نمی‌کند. یکی دیگر از کسانی که می‌شناسم وقتی مدرک دکترایش را از یک دانشگاه معتبر نیویورکی گرفت، رفت ارتش. شاید سوال پیش بیاید که سه سال در ارتش چه کار کرد؟ آن‌جا نتوانست با سمت افسر یا حتی کارمند ستاد، کاری برای خودش دست و پا کند. کل آن سه سال، راننده‌ی کامیون بود. چرا؟ چون نگاهش به سربازان هم‌رتبه‌اش خیلی منفی بود («آدم نیستند») نسبت به شیوه‌ها و روش‌های ارتش («احمقانه است») هم همین‌طور؛ و اضافه کنید در مورد مقررات («به درد بقیه می‌خورد، نه من») و کلا

همه چیز از جمله خودش این احساس را داشت («عجب احمقی هستم که هنوز نمی‌توانم از این مخمصه در بروم»).

او نتوانست در نظر هیچ‌کس، جایگاهی به دست آورد. همه‌ی آن علم زیادش در ذهنش دفن شد. نگاه منفی‌اش تبدیلش کرد به یک پادو.

یادتان باشد طرزفکری که راهنمای مسیر هوش‌تان است؛ خیلی مهم‌تر است از میزان هوش‌تان. این حتی در مورد کسانی صدق می‌کند که عالی‌ترین مدارک دانشگاهی را دارند.

خیلی سال پیش با فیل اف. از مدیران یک شرکت بزرگ تبلیغاتی، آشنا شدم. شغل فیل در آن شرکت، مدیر تحقیقات بازار بود و واقعا فوق‌العاده بود.

فیل یک «نابغه» بود؟ نه، اصلا. تقریبا هیچ چیز در مورد شیوه‌های تحقیق نمی‌دانست، از آمار سر در نمی‌آورد، دانشگاه نرفته بود، ولی همه‌ی کسانی که زیر دستش بودند، فارغ‌التحصیل دانشگاه بودند و جالب این‌که فیل اصراری نداشت بگوید مسائل فنی تحقیق را می‌فهمد. پس یک عامل دیگر باعث شده بود سالی ۳۰ هزار دلار درآمد داشته باشد؛ آن هم در شرایطی که حتی یکی از زیردستانش درآمدش ده هزار دلار در سال هم نبود.

شیوه‌اش این‌طور بود: فیل یک مهندس «انسانیت» بود. صد درصد مثبت. وقتی همکارانش از نظر روحی خسته می‌شدند، فیل می‌توانست روحیه‌شان را تقویت کند. انسانی بود پر از هیجان و اشتیاق که می‌توانست آن را به بقیه هم انتقال دهد. مردم را

می‌فهمید و چون می‌توانست منشا ناراحتی و رنج‌شان را درک کند، مردم را واقعا دوست داشت.

عاملی که باعث شده بود شرکت، فیل را باارزش‌تر از کسانی بداند که ضریب هوشی بالاتری داشتند، هوشش نبود، شیوه‌ی استفاده از هوشش بود. از هر صد نفری که به دانشگاه‌ها می‌روند، فقط ۵۰ نفر فارغ‌التحصیل می‌شوند. کنجکاوی‌ام نسبت به این قضیه باعث شد از مدیر پذیرش یک دانشگاه بزرگ، علت را جويا شوم.

گفت: «علتش کم‌هوشی آدم‌ها نیست؛ چون اگر توانایی نداشته باشند، اصلا آن‌ها را قبول نمی‌کنیم. علتش بی‌پولی هم نیست. امروز هر کس می‌تواند خرج دانشگاهش را خودش تقبل کند. علت واقعی برمی‌گردد به نوع نگرش‌ها. باعث تعجب‌تان خواهد شد اگر بدانید چه تعداد جوان به این خاطر که استادهای‌شان را دوست ندارند یا به درس‌هایی که باید بخوانند یا به همشاگردی‌های‌شان علاقه ندارند، ترک تحصیل می‌کنند.»

طرز فکر منفی‌شان باعث می‌شود جایگاه‌های عالی مدیریت برای خیلی از مدیرهای جوان فراهم نباشد. طرزفکرهای تلخ، منفی، ناامیدانه و دلسردکننده، خیلی بیش‌تر از کم‌هوشی باعث عقب‌ماندن مدیران جوان می‌شود. تا جایی که یکی از مدیران عامل به من گفت: «خیلی کم پیش می‌آید جوانی را به خاطر هوش کم رد کنیم. تقریبا همیشه طرزفکرها هستند که اثر گذارند.»

یک بار یک شرکت بیمه از من خواست برای‌شان تحقیق کنم که چرا ۷۵ درصد فروش‌شان فقط از ۲۵ درصد فروشندگان‌شان به دست می‌آید و ۲۵ درصد بقیه‌ی فروشندگان فقط پنج درصد کل بیمه‌نامه‌ها را می‌فروختند.

هزاران پرونده درباره‌ی کارمندان را دقیق بررسی کردم. تحقیقات، بدون هیچ شک و شبهه‌ای نشان می‌داد فرق زیادی در هوش آن‌ها نیست. میزان تحصیلات هم چیزی را در تفاوت موفقیت‌های فروش نشان می‌داد. فرقی که بین فروشنده‌های خیلی موفق و فروشنده‌های خیلی ناموفق وجود داشت، در آخر منحصر شد به تفاوتی که در نگرش‌شان یا طرزفکرشان وجود داشت.

گروه موفق، کم‌تر استرس داشتند و اشتیاق بیشتری نشان می‌دادند. محبت بیشتری هم نسبت به مردم داشتند.

ما نمی‌توانیم موفقیت زیادی در تغییر توانایی ذاتی‌مان داشته باشیم، ولی حتما می‌توانیم شیوه‌ی استفاده از آن‌چه را که در دسترس‌مان است، عوض کنیم.

دانش، قدرت است؛ البته، تا وقتی به شکل سازنده از آن استفاده شود. متأسفانه یک‌جور برداشت غلط از دانش هم وجود دارد که شبیه بهانه‌ی نداشتن هوش است. اغلب، می‌شنویم که می‌گویند دانش، قدرت است؛ ولی این جمله فقط یک واقعیت نصفه و نیمه است. باید به آن اضافه کرد دانش، یک قدرت پنهان است و فقط وقتی استفاده



شود، تبدیل به قدرت می‌شود. به خصوص فقط وقتی استفاده از آن در جهت مثبت باشد.

داستانی به این مضمون از اینشتین نقل می‌کنند که وقتی از او پرسیدند یک مایل، چند متر است؟ جواب داد: «نمی‌دانم! چرا باید مغزم را از معلوماتی پر کنم که می‌شود دودقیقه‌ای در هر دانشنامه‌ای پیدا کرد؟» اینشتین درس بزرگی به ما می‌دهد. به نظر او ذهن برای فکر کردن است؛ نه انبار کردن اطلاعات.

یک بار هنری فورد درگیر یک دعوای حقوقی با مجله‌ی شیکاگو تریبیون شد. تریبیون به او گفته بود: بی‌سواد؛ و فورد، شخصی با آن اعتبار، گفته بود: «ثابتش کنید.»

تریبیون سوال‌هایی پرسید مثل این که: «بندیکت آرنولد که بود؟»، «جنگ انقلابی در چه زمانی اتفاق افتاد؟» و... و هنری فورد هم به خاطر تحصیلات رسمی محدودی که داشت نتوانست به اغلب‌شان جواب صحیحی بدهد.

بالاخره در حالی که به شدت کلافه شده بود، گفت: «جواب این سوال‌ها را نمی‌دانم؛ ولی می‌توانم در پنج دقیقه، آدمی را برای‌تان استخدام کنم که جواب همه‌شان را می‌داند.»

هنری فورد به هیچ عنوان علاقه‌ای به اطلاعات متفرقه نداشت. او از نکته‌ای خبر داشت که هر مدیر خوبی می‌داند: راه دسترسی به اطلاعات، مهم‌تر از آن است که با یک مشت اطلاعات غیر کاربردی، ذهن‌مان را تبدیل کنیم به انبار اطلاعات.

افراد پر معلومات چقدر به درد می‌خورند؟ چند وقت پیش در خانه‌ی یکی از دوستانم مهمان بودم که رییس یک شرکت تولیدی تازه تاسیس و رو به پیشرفت است. از اتفاق، تلویزیون یکی از پربیننده‌ترین برنامه‌های سوال و جوابی را پخش می‌کرد. یکی از شرکت‌کننده‌ها برای چندمین هفته‌ی متوالی روی صحنه آمد. او می‌توانست به هر جور سوالی، که اغلب‌شان عجیب و غریب بودند، جواب درست بدهد.

بعد از آن که به یک سوال خیلی عجیب، درباره‌ی کوهی در آرژانتین، جواب داد، میزبانم به من گفت: «فکر می‌کنی چقدر باید به این آدم پول بدهم تا برایم کار کند؟»

پرسیدم: «چقدر؟»

گفت: «حتی یک سنت هم بیش‌تر از ۳۰۰ دلار به او نخواهم داد. آن هم نه به صورت هفتگی یا ماهانه؛ یک بار برای همیشه. می‌دانم این آقا کارش چیست. «متخصص» فکر نکردن است. فقط می‌تواند طوطی‌وار مطالب را حفظ کند. ظاهراً فقط یک

دایره‌المعارف سیار است و اگر درست حساب کنم با ۳۰۰ دلار می‌شود یک دوره‌ی جامع و کامل از دایره‌المعارف را خرید. تازه شاید زیاد هم گفته باشم. ۹۰ درصد چیزهایی که می‌داند، در یک تقویم ستاره‌شناسی دودلاری هم پیدا می‌شود.

من به کسی احتیاج دارم که بتواند مسائل را حل کند، بتواند ایده بدهد، خیال‌پردازی کند و بعد، رویاهایش را واقعی کند؛ یک مرد پر از ایده می‌تواند با من کار کند و حسابی پول درآورد، ولی یک مرد پر معلومات نمی‌تواند.»

## سه راه برای از بین بردن بهانه‌های نداشتن هوش

**۱-** هیچ وقت خودتان را کم‌هوش و بقیه را باهوش تصور نکنید. خودتان را دست کم نگیرید. روی ویژگی‌های‌تان حساب کنید. استعدادهای‌تان را کشف کنید. یادتان باشد مقدار هوش‌تان اصلاً مهم نیست، نوع استفاده از آن هوش مهم است. عوضِ نگرانی درباره‌ی ضریب هوشی‌تان، به کارش بیندازید.

**۲-** روزی چند بار به خودتان یادآوری کنید: «طرزفکر من مهم‌تر از هوش من است.» در منزل و محل کار، از طرزفکرهای مثبت استفاده کنید. در هر کاری به دلایل پیروزی‌تان توجه کنید؛ نه دلایل شکست‌تان. طرزفکر‌تان این باشد: «دارم برنده می‌شوم.» از هوش‌تان در جهت اقدامات مثبت و خلاقانه استفاده کنید. از آن برای پیدا کردن رموز موفقیت استفاده کنید، نه متقاعد کردن‌تان به شکست.

**۳-** یادتان باشد توانایی فکر کردن خیلی با ارزش‌تر است از توانایی حفظ کردن اطلاعات. از ذهن‌تان برای خلق و اجرای ایده‌ها استفاده کنید. راه‌های بهتر و تازه‌تری برای انجام دادن کارها پیدا کنید. از خودتان بپرسید: «دارم از توانایی ذهنی‌ام برای ساختن افتخاری برای خودم استفاده می‌کنم یا فقط جزیی از افتخاری هستم که برای دیگران رقم می‌خورد؟»

### ۳- بی‌فایده است... دیگر پیر شده‌ام (یا هنوز خیلی جوانم)

بهانه‌ی سن یا رضایت‌دادن به شکست به خاطر نداشتن سن مناسب، به دو صورت مشخص است: «دیگر پیرم» و «هنوز خیلی جوانم».

حتما از صدها نفر که در سن‌های مختلف هستند، شنیده‌اید که در توجیه نتایج نه‌چندان خوب‌شان در زندگی می‌گویند: «برای شروع، دیگر پیر شده‌ام (یا خیلی جوانم) نمی‌توانم به خاطر محدودیت‌های سنم، کاری را شروع کنم که دوست دارم.»

واقعا عجیب و باعث تاسف است که کم‌تر آدمی حس می‌کند با «سن واقعی»‌اش هماهنگ جلو می‌رود. این بهانه، هزاران انسان را از فرصت‌های طلایی دور کرده است. آن‌ها باورشان شده سن‌شان مناسب نیست، به همین خاطر زحمت امتحان کردن هم به خودشان نمی‌دهند.

بهانه‌ی «دیگر پیر شده‌ام» مرسوم‌ترین نوع بهانه‌گیری سن است. این بیماری، نفوذی ظریف و ناگهانی دارد. مثلا در یک برنامه‌ی تلویزیونی، زندگی‌مدیری نشان داده می‌شود که ناگهان کارش را به خاطر ادغام چند شرکت از دست می‌دهد؛ و بعد، به خاطر این که سنی از او گذشته است، نمی‌تواند کار دیگری پیدا کند. آقای مدیر، ماه‌ها بدون هیچ نتیجه‌ی دنبال شغل می‌رود تا این که بعد از یک مدت که در فکر خودکشی،

روزگار می‌گذراند، به این نتیجه می‌رسد که باید منطقی باشد و قبول کند بازنشستگی هم خوبی‌هایش را دارد.

داستان‌ها و مقاله‌های زیادی هم در مجلات هست با این عنوان که: «چرا ۴۰ سالگی، پایان کار است؟» البته جذابیت‌شان به خاطر واقعیت‌هایی که اشاره می‌کنند، نیست؛ به خاطر جذابیتی‌ست که برای خیلی از ذهن‌هایی دارند که دنبال بهانه می‌گردند.

### چگونه با بهانه‌گیری‌هایی که به سن ربط دارند، روبه‌رو شویم؟

بهانه‌های مربوط به سن را می‌شود از بین برد. چند سال پیش که یک برنامه‌ی آموزش فروش داشتم، راه‌حل خوبی پیدا کردم که هم سیستم فکری شخص را عوض می‌کند و هم مثل یک واکسن قوی در فرد مصونیت به وجود می‌آورد.

در آن برنامه آموزشی، شاگردی داشتم به نام سیسیل. سیسیل که ۴۰ ساله بود، می‌خواست تغییر شغل بدهد و نماینده‌ی یک شرکت تولیدی شود و کارش را بهتر کند؛ ولی فکر می‌کرد برای این کار کمی پیر شده است. می‌گفت: «باز باید از صفر شروع کنم. فکر می‌کنم دیگر آن نشاط جوانی را ندارم. الان دیگر ۴۰ سالم است.»

بارها با سیسیل درباره‌ی مشکل «سن زیادش» صحبت کردم. همان راه‌حل قدیمی را به کار می‌بردم، یعنی می‌گفتم: «سن تو را حس درونت تعیین می‌کند.» ولی متوجه

می‌شدم هیچ اثری ندارد. چون تقریباً همیشه جواب مشابهی می‌شنیدم: «حس می‌کنم پیر شده‌ام.»

بالاخره، راهی پیدا کردم که جواب داد. یک روز، در آخر یکی از کلاس‌ها، روی سیسیل امتحانش کردم. گفتم: «سیسیل، به نظر تو انسان از چه سنی وارد مرحله‌ی فعالیت کاری می‌شود؟»

چند ثانیه مکث کرد و جواب داد: «فکر کنم از ۲۰ سالگی.»

گفتم: «خب حالا بگو دوره‌ی فعالیت کاری‌اش کی تمام می‌شود؟» جواب داد: «خب اگر خوب مانده باشد و کارش را هم دوست داشته باشد، می‌تواند تا ۷۰ سالگی کار کند.»

گفتم: «خیلی خوب، اغلب آدم‌ها بعد از ۷۰ سالگی هم هنوز می‌توانند کار کنند، ولی بگذار همین چیزی را که گفتم معیار بگذاریم؛ یعنی سال‌های فعالیت کاری یک انسان را از ۲۰ تا ۷۰ سالگی فرض کنیم که می‌شود حدود ۵۰ سال یا نیم‌قرن.» بعد گفتم: «سیسیل تو ۴۰ ساله هستی، چند سال از زندگی کاری‌ات را پشت سر گذاشته‌ای؟»

جواب داد: «۲۰ سال»

«و چقدر مانده؟»

گفت: «۳۰ سال.»

«پس با این حساب هنوز به نصف راه هم نرسیده‌ای و فقط از ۴۰ درصد سال‌های کاری‌ات استفاده کرده‌ای.»

به سیسیل نگاه کردم. حس می‌کردم نکته را گرفته. بعد از آن، مساله سنش را کلا فراموش کرد. بالاخره فهمید هنوز سال‌های زیادی برای استفاده از فرصت‌های خوب دارد. از اعتقاد «دیگر پیر شده‌ام» چرخید به «هنوز جوانم». الان می‌داند که سن و سال ما انسان‌ها خیلی مهم نیست؛ این طرز فکر ماست که از سن یک نعمت یا نعمت می‌سازد. با درمان بهانه‌ی سن، فرصت‌هایی را که فکر می‌کردید برای همیشه از دست رفته، زنده می‌کنید. یکی از اقوام سال‌ها کارهای مختلف می‌کرد؛ از فروشنده‌گی تا شغل آزاد و کار بانکی؛ ولی هیچ‌وقت واقعا نفهمید کدام کار را بیش‌تر دوست دارد. بالاخره متوجه شد کشیشی را بیش از هر شغل دیگری دوست دارد. ولی وقتی جدی بررسی‌اش کرد، متوجه شد کمی دیر به فکرش رسیده است. حق هم داشت، آخر ۴۵ سالش بود، سه بچه‌ی کوچک داشت و کمی پول.

ولی خوشبختانه تمام عزمش را جزم کرد و به خودش گفت: «۴۵ سال یا هر سنی، من باید کشیش شوم!»

با ایمان زیاد و کمی چیزهای دیگر در یک دوره‌ی کشیشی در ویسکانسین ثبت‌نام کرد. پنج سال بعد، کشیش شد و با جمعی از پیروان خوب در ایلینویز سکونت کرد. حالا آیا او واقعا پیر است؟ البته که نه. هنوز ۲۰ سال دیگر از زندگی کاری‌اش دارد. مدت زیادی از آخرین باری که هم را دیدیم، نمی‌گذرد. می‌گفت: می‌دانی، اگر آن



تصمیم را در همان ۴۵ سالگی نگرفته بودم، کارم برای بقیه‌ی عمر فقط پیرتر شدن بود و عصبی‌تر شدن. الان حس می‌کنم هر لحظه‌ی عمرم را بیست ساله‌ام. واقعا هم راست می‌گفت؛ حداقل، ظاهرش که این را می‌گفت. وقتی از بهانه‌های مربوط به سن خلاص شوید، احساس جوانی‌تان را دوباره پیدا خواهید کرد. وقتی بر ترس‌تان از محدودیت‌های سن غلبه کردید، علاوه بر موفقیت، طول عمر را هم به زندگی‌تان اضافه می‌کنید.

یکی از همکاران سابقم در دانشگاه، نظر جالبی دارد درباره‌ی شیوه‌ی چیره‌شدن بر بهانه‌های سن. او که در دهه‌ی ۱۹۲۰ از دانشگاه هاروارد فارغ‌التحصیل شده بود، بعد از ۲۴ سال که در کارگزاری سهام تا حدودی موفق بود، خواست استاد دانشگاه شود. همه‌ی دوستانش سعی کردند منصرفش کنند، چون معتقد بودند خودش را زیر فشار درس‌ها می‌کُشد؛ ولی بیل تصمیمش را گرفته بود به هدفش برسد. بنابراین، در ۵۱ سالگی در دانشگاه ایلینویز ثبت‌نام کرد و در ۵۵ سالگی مدرکش را گرفت. الان، رییس بخش اقتصاد در یک دانشگاه معتبر هنرهای آزاد است. خیلی هم خوشحال است. می‌خندد و می‌گوید: «تقریباً یک‌سوم از سال‌های طلایی‌ام مانده.» احساس پیری خیلی ناامیدکننده است. نگذارید مانع‌تان شود.

چه موقع می‌گوییم یک نفر جوان است؟

انواع بهانه‌های «هنوز جوان هستم» هم می‌توانند به انسان لطمه بزنند. حدود یک سال قبل، جوان ۲۳ ساله‌ای به نام جری به خاطر یک مشکل آمد پیش من. مرد جوان و

عاقلی بود. در خدمت، چتر باز بود و بعد رفته بود دانشگاه؛ علاوه بر درس خواندن، همسر و فرزندش را با فروشنده‌گی برای یک شرکت بزرگ انبار کالا اداره می‌کرد. ظاهراً از پسِ هر دو کار، خوب برآمده بود.

با این حال، نگران به نظر می‌رسید. می‌گفت: «دکتر شوارتز! شرکت می‌خواهد من را مدیر فروش کند. با این همه کار، مسوولیت هشت فروشنده هم به گردن من می‌افتد.» گفتم: «تبریک می‌گویم، خبر خوبی‌ست. چرا نگرانی؟»

جواب داد:

«آخر آن هشت نفری که باید مدیرشان باشم، هر کدام ۷ تا ۲۱ سال از من بزرگ‌تر هستند. به نظرتان باید چه کار کنم؟ می‌توانم از عهده‌اش برآیم؟»

گفتم: «مدیر شرکت ظاهراً به این نتیجه رسیده که سن تو برای این پست، مناسب است؛ وگرنه به تو پیشنهادش نمی‌داد. فقط سه نکته‌ای را که می‌گویم، یادت باشد تا همه چیز خوب جلو برود: اول، کاری به سن خودت نداشته باش. در کار مزرعه، وقتی یک پسر ثابت کند می‌تواند اندازه‌ی یک مرد کار کند، یک مرد می‌شود. تعداد سال‌های عمرش هیچ ربطی به کارش ندارد و این در مورد تو هم صدق می‌کند. تو هم وقتی ثابت کنی از عهده‌ی مدیریت فروش برمی‌آیی، در واقع ثابت کرده‌ای سن مناسبی برای این کار داری.»

دوم، از موفقیت جدیدت سوءاستفاده نکن. به فروشندگانه‌ها احترام بگذار. نظرشان را بپرس؛ طوری که فکر کنند برای کاپیتان تیم‌شان کار می‌کنند، نه برای یک دیکتاتور. این کارها را بکن تا برای اهداف تو کار کنند؛ نه ضد آنها.

سوم، به کار با زیردستان مسن‌تر از خودت عادت کن. در همه‌ی زمینه‌ها، رهبران بعد از مدتی می‌فهمند از اغلب افراد تحت رهبری‌شان، کم‌سن‌تر هستند. در سال‌های بعد، وقتی فرصت‌های استثنایی پیش می‌آید، دانستن این مطلب کمک زیادی به تو می‌کند. یادت باشد جری، سن تو یک نقطه ضعف نیست، مگر این‌که خودت یک نقطه ضعف از آن بسازی.»

امروز، اوضاع کاری جری خوب است. شغل حمل‌ونقل را خیلی دوست دارد و الان دارد روی طرح ایجاد شرکت خودش در چند سال آینده فکر می‌کند.

فقط تصورات یک جوان است که می‌تواند از جوانی، یک نقطه ضعف به وجود آورد. اغلب می‌شنوید در مشاغل خاصی، بلوغ جسمی «کافی» مهم است، به خصوص در شغل‌هایی مثل خرید و فروش سهام یا فروش بیمه‌نامه‌ها. این‌که برای جلب اعتماد یک سرمایه‌گذار، حتماً باید موی‌تان خاکستری باشد یا اصلاً مو نداشته باشید، برداشت اشتباهی است. چیزی که واقعاً مهم است، میزان تسلط‌تان است به کارتان. اگر کارتان را بلد باشید و با مردم راه بیابید، باید گفت بلوغ لازم را برای اداره‌ی کار دارید. سن ربطی به توانایی ندارد، مگر آن‌که در ذهن‌تان فرو کرده باشید که فقط سال‌های زیاد می‌تواند از شما انسانی کارآمد و معتبر بسازد.

خیلی از جوانان تصور می‌کنند که جوانی‌شان مانع پیشرفت‌شان است. البته تعجبی ندارد اگر مشتی درمانده، مستاصل یا در آستانه‌ی اخراج بخواهند با بهانه‌ی سن یا هر دلیل دیگری جلوی پیشرفت‌تان را بگیرند.

ولی آن‌ها که در شغل‌شان موقعیت محکمی دارند، از این کارها نمی‌کنند. آن‌ها مسوولیت را به اندازه‌ای به شما می‌دهند که بتوانید آن را بر دوش بکشید. اگر نشان دهید توانایی کافی دارید و طرزفکرتان مثبت است، جوانی‌تان یک امتیاز مهم خواهد بود.

### خلاصه‌ی راه‌حل‌های بهانه‌ی سن این‌هاست:

**۱-** به سن الان‌تان خوش‌بینانه نگاه کنید. به خودتان بگویید: «هنوز جوانم»، نه آن‌که «دیگر پیر شده‌ام». دنبال افق‌های جدید باشید و سرزندگی و شوروشوق جوانی در خودتان ایجاد کنید.

**۲-** حساب کنید از دوران فعالیت کاری‌تان هنوز چقدر باقی مانده است. یادتان باشد ۳۰ساله‌ها هنوز ۸۰ درصد از زندگی کاری‌شان مانده است؛ و ۵۰ساله‌ها هنوز ۴۰ درصد (یا بهترین ۴۰ درصد) عمرشان را برای استفاده از فرصت‌ها در اختیار دارند. زندگی، طولانی‌تر از آن است که اغلب مردم تصور می‌کنند!

۳- فرصت‌های آینده را برای کارهایی بگذارید که واقعا می‌خواهید انجام‌شان دهید. موقعی دیر است که بگذارید ذهن‌تان منفی‌بافی کند و فکر کند دیگر دیر شده است. فکر نکنید: «باید سال‌ها قبل شروع می‌کردم.» این فکر، مخرب است. به جایش فکر کنید: «می‌خواهم الان شروع کنم، بهترین سال‌های من، هنوز مانده است.» این طرزفکر آدم‌های موفق است.

### ۴- در مورد من فرق دارد؛ من بدشانسی را جذب می‌کنم

اخیرا صحبت‌های یک مهندس ترافیک را درباره‌ی امنیت بزرگراه‌ها می‌شنیدم. می‌گفت هر سال بیش از ۴۰ هزار نفر در تصادفات رانندگی کشته می‌شوند. نکته‌ی اصلی بحثش این بود که چیزی به اسم تصادف واقعا وجود ندارد. چیزی که به آن تصادف می‌گویند، در واقع به خاطر بروز یک مشکل انسانی یا فنی یا ترکیب هر دوست.

چیزی که این متخصص ترافیک می‌گفت، همان چیزی بود که متفکران قرون مختلف گفته‌اند: «هر چیز علتی دارد.» چیزی بی‌علت اتفاق نمی‌افتد. حتی مقدار دما و رطوبت هر روز هم اصلا تصادفی نیست. به شرایط خاصی ربط دارد. با این شرایط چگونه می‌خواهیم باور کنیم که انسان‌ها از این قانون مستثنا هستند.

با این حال کم‌تر روزی هست که نشنوید آدمیان مشکل‌شان را به «بد»‌شانسی و موفقیت دیگران را به «خوش»‌شانسی‌شان ربط نداده باشند.

بگذارید نشان دهم چگونه مردم تسلیم بهانه‌های بدشانسی می‌شوند. چند وقت پیش، با سه مدیر جوان ناهار می‌خوردم. موضوع صحبت‌شان در مورد شخصی بود به نام جرج سی. همان شخصی که روز قبلش پست بالایی از بین آن جمع گرفته بود.

بحث‌شان این بود که چرا جرج انتخاب شده؟ هر سه هر علتی را که به ذهن‌شان می‌رسید گفتند: شانس، قرعه، چاپلوسی، همسر جرج که مجیز رییس را می‌گفت و خلاصه هر چیزی غیر از چیزی که واقعیت داشت. واقعیت این بود که جرج، صلاحیت بیش‌تری داشت. کارش بهتر بود. پرکارتر بود و اثر بیش‌تری می‌گذاشت.

در ضمن، فهمیدم کارمندان دون‌پایه‌ی شرکت، مدت‌ها درباره این صحبت کرده بودند که کدام از این چهار نفر ترفیع می‌گیرد. سه دوست سرخورده باید متوجه می‌شدند مدیران عامل، مدیران ارشد را با قرعه‌کشی انتخاب نمی‌کنند.

چند وقت پیش با مدیر فروش یک شرکت تولیدی قطعات ماشین درباره‌ی بهانه‌ی بدشانسی و خطراتی که دارد صحبت می‌کردم. این موضوع، به هیجانش آورد و درباره‌ی تجربه‌ی شخصی خودش در مورد این مساله تعریف کرد.

گفت «تا حالا نمی‌دانستم اسمش این است، ولی این یکی از مشکل‌ترین مسائلی‌ست که یک مدیر فروش به آن برمی‌خورد. همین دیروز، نمونه‌ی کامل صحبت‌های‌تان را دیدم.»

دیروز بعدازظهر حدود ساعت چهار، یکی از فروشندگان از راه رسید؛ آن هم با یک سفارش ۱۱۲ هزاردلاری برای لوازم ماشین. یکی دیگر از فروشندگان که آدم کم ظرفیتیست و همیشه اهل دعواست، همان وقت آنجا بود. در حالی که خبرهای خوش را از جان می شنید؛ با لحنی حسادت آمیز گفت: «تبریک می گویم جان، باز شانس آوردی!»

مساله ای که این بیچاره حاضر نبود قبول کند، این بود که شانس ربطی نداشت به سفارش بزرگی که جان گرفته بود. جان ماهها روی آن مشتری کار کرده بود، بارها با آدمهایی که آنجا بودند، حرف زده بود. شبها تا دیروقت بیدار می ماند و محاسبه می کرد دقیقا چی برای شان بهتر است. بعد، مهندسهای مان را ساعتها به کار می گرفت تا طرحهای اولیهی دستگاهها را آماده کنند. جان، دنبال چیزی به نام شانس نمی گشت؛ مگر در صورتی که بخواهیم اسم تلاش و تمرکزی را که روی طرحها و کارها می گذاشت، بگذاریم شانس.»

فرض کنید در تغییر کادر مدیریت شرکت جنرال موتورز از شانس استفاده شود. اگر شانس بود که تعیین می کرد چه کسی چه کاری کند و چه کسی کجا برود، مدیریت تمام کارها از دست درمی رفت. یک لحظه تصور کنید که نوسازی سازمانی جنرال موتورز کاملا بر اساس شانس باشد. برای این کار، اسم همه ی کارمندا را می ریختند داخل یک بشکه. اولین اسمی که در می آمد، می شد رییس، دومین اسم، مدیرعامل و همین طور تا آخر.

احمقانه نیست؟ خب این همان سازوکار شانس است.

در تمام حرفه‌ها از مدیریت بازرگانی و فروش تا حقوق و مهندسی و بازیگری و... اشخاص به خاطر طرزفکرهای ارزشمند و استفاده از بیش‌ترین مقدار هوش‌شان در انجام‌دادن کارهای سخت، موفق شده‌اند جایگاه‌شان را بالا ببرند.



## با دو روش بر بهانه‌های نداشتن شانس پیروز شوید

**۱-** قانون علت و معلول را قبول کنید. بار دیگر نگاه کنید به آنچه در ظاهر به آن می‌گویند «شانس خوب» افراد. چیزی به اسم شانس گیر نمی‌آورید؛ فقط آمادگی و برنامه‌ریزی و طرزفکر موفق در شروع راه خوش‌شانسی وجود دارد. باز نگاهی بیندازید به چیزی که در ظاهر به آن می‌گویند «شانس بد» یک نفر. اگر دقیق شوید علت‌های مشخصی را پیدا خواهید کرد. انسان‌های موفق در برخورد با مشکلات، به نتایج راه‌گشایی می‌رسند و با کمک آن‌ها مشکلات را حل می‌کنند. ولی متوسط‌ها و ناموفق‌ها نمی‌توانند از شکست‌های‌شان درس بگیرند.

**۲-** دنبال تخیلات پوچ نباشید. عضله‌های ذهن‌تان را با تصور یک راه بی‌دردسر برای موفق‌شدن، فرسوده نکنید. هیچ‌کس، راحت و شانسی موفق نمی‌شود. موفقیت با رعایت ضوابط خاصش به دست می‌آید؛ به اضافه‌ی تسلط روی اصولی که قطعاً موفق‌تان می‌کند. برای ارتقای رتبه در کار، موفقیت و بقیه‌ی موهبت‌های زندگی، روی شانس حساب نکنید. شانس از این توانایی‌ها ندارد. در عوض روی تقویت توانایی‌هایی متمرکز شوید که باعث موفقیت‌تان می‌شوند.

## فصل سوم

با اعتماد به نفس ، ترس را از بین ببرید

وقتی از دوستان تان می‌شنوید: «این فقط زاییده‌ی فکر و خیال‌هایت است، نگران نباش! چیزی وجود ندارد که بابتش بترسی» در خوش‌نیتی‌شان تردید نکنید.

با این حال، خودتان بهتر می‌دانید که این جور آرام‌بخش‌های ضد ترس هیچ‌وقت جواب نداده‌اند. این جملات آرام‌بخش می‌توانند برای چند دقیقه یا چند ساعت ترس‌تان را کم کنند. ولی درمان از طریق باور کردن جمله «این فقط زاییده‌ی فکر و خیال‌هایت است» نه اطمینان به وجود می‌آورد و نه ترس را از بین می‌برد.

بله، ترس واقعیت دارد. ما مجبوریم برای پیروزی بر آن، اول، بپذیریم که وجود دارد و بعد، آن را بشناسیم.

خیلی از ترس‌های روزگار ما عامل روانی دارند. نگرانی، تنش، اضطراب و سردرگمی... همه‌شان از افکار منفی و دور شدن از راه صحیح، به وجود می‌آیند؛ ولی فقط با درک عوامل رشد ترس، نمی‌شود درمانش کرد. اگر پزشکی متوجه شود بخشی از بدن‌تان دچار عفونت شده، کار را در مرحله‌ی شناخت، متوقف نمی‌کند. درمان را تا از بین بردن آن عفونت دنبال می‌کند.

شیوه‌ی عقب‌مانده‌ی «این فقط زاییده‌ی فکر و خیال‌هایت است» فرض را بر این می‌گذارد که ترس، منشا خارجی ندارد. درحالی‌که ترس، واقعیت دارد. ترس، دشمن اول موفقیت است. ترس نمی‌گذارد مردم از فرصت‌هایی که برای‌شان به وجود آمده،

استفاده کنند. ترس، انرژی و کارایی را از بین می‌برد. انسان‌ها را مریض می‌کند و باعث کوتاهی عمر می‌شود. ترس تا شروع به صحبت کند، شما را ساکت می‌کند.

ترس (اطمینان‌نداشتن و نبود اعتماد به نفس) می‌تواند باعث شرایط بد اقتصادی در خیلی از انسان‌ها شود و این مساله را توضیح می‌دهد که چرا میلیون‌ها انسان نمی‌توانند موفق شوند و از فرصت‌های زندگی‌شان استفاده کنند. ترس، ویرانگر است. هر جور که فرض کنید، ترس باعث می‌شود انسان موفق نشود.

ترس به هر شکل و مقداری، یک جور عفونت روانی‌ست. همان‌طور که یک عفونت جسمی را با شیوه‌های درمانی مرسوم و موفق مداوا می‌کنیم؛ یک عفونت ذهنی را هم می‌شود درمان کرد.

پس اول از همه، به این اصل توجه کنیم که: اعتماد به نفس، کاملاً اکتسابی‌ست. یعنی هیچ‌کس با اعتماد به نفس متولد نمی‌شود. آن کسانی که می‌شناسید با سرهای بالا و نگاه‌های مصمم، سری میان سرها درآورده‌اند، بر نگرانی غلبه کرده‌اند. همه‌جا و همه‌وقت راحت و بی‌دغدغه حضور پیدا می‌کنند؛ چون فقط با همت خودشان است که آن اطمینان خاطر را اندک اندک کسب کرده‌اند.

شما هم می‌توانید. در این بخش راهش را به شما نشان خواهیم داد.

در جنگ جهانی دوم، نیروی دریایی می‌خواست مطمئن شود همه‌ی سربازان جدید، شنا بلدند یا یاد گرفته‌اند. هدف هم این بود که در مواقع لزوم، جان‌شان را در دریا نجات دهند.

آن ملوانانی که شنا بلد نبودند، به دوره‌ی آموزش شنا فرستاده شدند. من چند جلسه از تمرین‌شان را دیدم. دیدن مردان سالم و جوانی که از آب می‌ترسیدند، خیلی بامزه بود. یادم می‌آید در یکی از تمرین‌ها، ملوان‌ها باید از روی یک تخته‌ی پرش در آبی با عمق دو و نیم متر یا بیش‌تر جفت‌پا می‌پریدند و در آن‌جا چندتا شناگر خبره منتظرشان بودند.

این‌ها صحنه‌هایی به ظاهر بامزه بودند؛ ولی در واقع باعث تاسف می‌شدند. ترسی که اغلب این جوانان بروز می‌دادند، واقعی بود. با این حال، همه‌ی چیزی که بین آن‌ها و غلبه بر ترس وجود داشت، پریدن در داخل آب زیر پای‌شان بود.

در خیلی از موارد، آن جوانان را «ناگهان» از روی تخته هل می‌دادند. نتیجه‌ی خوبی که به دست می‌آمد، غلبه‌ی آن‌ها بر ترس بود.

این تجربه که خیلی از ملوان‌های قدیم، آن را می‌شناسند، یک نکته‌ی مهم دارد.

**اقدام، ترس را از بین می‌برد و تعلل و دست‌دست کردن باعث بیش‌تر شدن ترس می‌شود.**

این جمله را در دفتر راهنمای موفقیت‌تان بنویسید.

### اقدام، ترس را از بین می‌برد.

اقدام، واقعا ترس را از بین می‌برد. چند ماه پیش، مدیر سردرگمی که سی و چند سال پیش‌تر نداشت، پیش من آمد. مشغله‌اش به عنوان مسوول خرید یک فروشگاه بزرگ زنجیره‌ای، نسبتا زیاد بود. با نگرانی می‌گفت:

«می‌ترسم کارم را از دست بدهم. احساس می‌کنم روزهای آخر کارم است.»

پرسیدم: «چرا؟»

«خب، همه‌جوره بد آورده‌ام. از سال گذشته ارقام فروش در بخش من از هفت درصد پیش‌تر نشده؛ و این اصلا خوب نیست. به خصوص از وقتی فروش کلی فروشگاه پیش‌تر از شش درصد شده است. هیچ‌کدام از تصمیم‌هایی که این اواخر گرفته‌ام، درست نبوده است. مدیر فروش هم چند بار به من گفته با سرعت پیشرفت شرکت هماهنگ نیستم.»

در ضمن گفت: «هیچ‌وقت این‌قدر احساس بدبختی نداشته‌ام. کاملا معلوم است که رشته‌ی کار از دستم در رفته است. دستیارم این را حس می‌کند. فروشنده‌ها هم می‌بینند. بقیه‌ی مدیرها هم حتما از ناکارآمدی‌ام باخبر شده‌اند. حتی در یکی از جلسات مدیران خرید، یکی‌شان پیشنهاد کرد بخشی از کار من را بدهند به او؛ تا به ادعای خودش، درآمد فروشگاه پیش‌تر شود. حس می‌کنم در حال غرق شدنم؛ آن هم در حالی که تماشاگرها دوره‌ام کرده‌اند تا از بین رفتنم را ببینند.»

حرف‌هایش در توصیف بدشانسی‌هایش طولانی شد. حرفش را قطع کردم و پرسیدم:  
«بالاخره می‌خواهی چه کار کنی؟ برای حل مشکلات چه تصمیمی گرفته‌ای؟»

جواب داد: «فکر می‌کنم کار زیادی از دستم برنمی‌آید، غیر از آن که امیدوار باشم،  
اوضاع کمی بهتر شود.»

در جوابش گفتم: «واقعاً امیدِ خشک و خالی کافی‌ست؟» مکث کردم و بدون آن‌که  
بگذارم جواب دهد، سوال دیگری پرسیدم: «چرا کاری نمی‌کنی امیدواری‌ات معقول‌تر  
باشد؟»

گفت: «یعنی چی کار کنم؟»

«خب، دو شیوه‌ی اقدام هست که فکر می‌کنم مناسب‌توست. اول این‌که از امروز  
بعدازظهر شروع کن به بالابردن اعداد فروش. باید این مساله را قبول کنیم علتی برای  
پایین آمدن فروشت وجود دارد. علت را پیدا کن. شاید با یک فروش ویژه بتوانی اجناس  
باقی‌مانده را بدهی برود و به جایش جنس‌های تازه بخری. شاید بهتر باشد دکور  
ویترینت را هر چند وقت یک بار عوض کنی. شاید فروشنده‌هایت روحیه ندارند. دقیقاً  
نمی‌توانم معلوم کنم چه عاملی فروشت را بالا می‌برد؛ ولی حتماً دلیل خاصی برای اُفتش  
وجود دارد. یک گپ خصوصی با مدیر فروشگاه هم عاقلانه است. شاید می‌خواهد  
اخراجت کند؛ ولی اگر مشکل را با خودش مطرح کنی و کمک بخواهی، طبیعی‌ست که  
مهلت بیشتری برای حل قضیه به تو می‌دهد. تا وقتی مدیریت فروشگاه احساس کند

خودت می‌توانی راهی پیدا کنی، صبر می‌کند. چون برای‌شان خیلی سخت و گران است که شخص دیگری را جای تو بیاورند.»

گفتم: «پس کاری بکن! بگذار اطرافیان متوجه شوند هنوز زنده هستی.»

چشمانش برق زد. پرسید: «گفتید دو شیوه وجود دارد. دومی چیست؟»

«کار دیگر، اسمش سیاست تضمینی‌ست و در آن به چند نفر از صمیمی‌ترین همکارانت خبر می‌دهی دنبال کار مشابه و بهتری می‌گردی.»

فکر نمی‌کنم بعد از کارهای مثبت برای بالابردن فروش، همچنان احتمال اخراجت باشد، ولی بهتر است چند پیشنهاد از جاهای دیگر داشته باشی. یادت باشد که یک شاغل، ده برابر راحت‌تر از یک بیکار کار پیدا می‌کند.»

دو روز پیش با من تماس گرفت.

«بعد از صحبت با شما، مَفصل، کار را شروع کردم. در برنامه‌هایم تغییراتی به وجود آوردم، ولی بیش‌تر از همه روی فروشنده‌هایم تمرکز کردم. قبلا جلسه‌های فروش‌مان هفته‌ای یک بار بود. ولی الان هر صبح جلسه داریم. فروشنده‌هایم واقعا به کارشان علاقه‌مند شده‌اند. فکر می‌کنم وقتی روحیه‌ی متفاوت من را دیدند، خودشان هم تلاش بیش‌تری کردند. انگار همه‌شان منتظر بودند دوباره کارها را به جریان بیندازم.»



«کارها خیلی خوب پیش می‌رود. فروش هفته‌ی پیش‌مان از فروش سال قبل‌مان بیش‌تر شده و از معدل فروش فروشگاه هم بالاتر زده است!»

گفت: «خبر خوش دیگری هم دارم، از آن موقع که با هم صحبت کردیم، دو پیشنهاد کار هم داشته‌ام. از بابت‌شان خوشحالم. ولی چون اوضاع خوب شده است، قبول‌شان نکردم.»

وقتی با مشکلات بزرگ روبه‌رو می‌شویم، نباید آن‌قدر معطل کنیم که فرصت حل مشکل از بین برود. تا وقتی کاری نکرده‌ایم، نمی‌توانیم امید داشته باشیم در تاریکی راه‌حلی پیدا کنیم.

امیدواری، یک شروع خوب است؛ ولی برای موفق‌شدن باید اقدامی هم برای آن انجام شود.

**از قانون اقدام استفاده کنید.**

**جلوی ترس‌های بزرگ و کوچک استقامت کنید و دنبال راه‌حل باشید. از خودتان بپرسید: «برای از بین‌بردن ترس چه کاری باید بکنم؟»**

ترس‌تان را مهار کنید. آن‌وقت دست به کار شوید.

در ادامه، مثال هایی از ترس های مختلف آمده، همراه چند راه حل عملی برای مقابله با آن ها:

| راه حل عملی مقابله با ترس هایتان   | ترس   |
|--|---|
| <p>به خودتان برسید. به یک آرایشگاه خوب بروید. کفش های تان را واکس بزنید. لباس های تان همیشه تمیز و اتو کشیده باشند. کلا به سرووضع تان برسید. این کار را می توان بدون خریدن لباس های گران قیمت هم انجام دهید.</p> | <p>خجالت بخاطر قیافه و سرو وضع</p>  |
| <p>تلاش تان را برای ارائه خدمات بیش تر و بهتر دو برابر کنید. چیزی را که باعث بی اعتمادی مشتری می شود ، از میان بردارید.</p>  | <p>ترس از دست دادن مشتریان کلیدی</p>  |
| <p>به جای آنکه وقت تان را به نگرانی بگذرانید، آموزش ببینید.</p>  | <p>ترس از جواب نه شنیدن</p>   |
| <p>توجه تان را مشغول کارهای دیگر کنید. بروید سراغ باغچه تان و علف های هرز را بیرون بکشید. با بچه هایتان بازی کنید، به سینما بروید.</p>   | <p>ترس از چیزهای خارج از کنترل شما</p>  |
| <p>سعی کنید ترس و اضطراب بقیه را کم کنید، دعا بخوانید.</p>   | <p>ترس از آسیب های جسمی بر اثر سوانح طبیعی و غیر قابل کنترل، مثل گرباد و زلزله یا سوانح هوایی ...</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>اول مطمئن شوید کار درست را انجام می کنید، بعد انجامش دهید. تا حالا هیچ کس کار ارزشمندی نکرده است و بدون آنکه با مخالفت روبه روشده باشد.</p> | <p>ترس از اینکه دیگران درباره تان چه نظری دارند</p> |
| <p>همه ی جوانب قضیه را بررسی کنید و بعد تصمیم بگیرید و با قاطعیت انجامش دهید. به انتخاب تان اعتماد کنید.</p>                                   | <p>ترس از سرمایه گذاری یا خرد خانه</p>              |
| <p>سعی کنید به درک درستی از دیگران برسید. یادتان باشد بقیه هم مثل شما انسان هستند.</p>   | <p>ترس از دیگران</p>                                |

از این دستورالعمل دوگانه برای ایجاد اطمینان و از بین بردن ترس استفاده کنید:

۱- ترس تان را مهار کنید. آن را از بین ببرید. دقیقاً مشخص کنید از چی می ترسید.

۲- بعد، اقدام کنید. برای هر نوع ترس، راه حلی هست.

یادتان باشد دست روی دست گذاشتن فقط ترس را بزرگ تر و غول آسوتر می کند. فوری اقدام کنید. مصمم باشید.

نداشتن اعتماد به نفس در اغلب موارد به استفاده‌های غلط از حافظه ربط دارد.

مغز شما خیلی شبیه یک بانک است. شما هر روز در «بانک ذهن»تان سپرده‌های فکری پس‌انداز می‌کنید. این سپرده‌های فکری وقتی روی هم انباشته می‌شوند، حافظه‌تان را به وجود می‌آورند. وقتی فکر می‌کنید یا وقتی به مشکل می‌خورید، در واقع سراغ بانک حافظه‌تان می‌روید و می‌پرسید: «راجع به این قضیه چه می‌دانم؟»

بانک حافظه‌تان به صورت خودکار، با توجه به اطلاعات مختلفی که در ذهن انباشته‌اید و به اوضاع فعلی ربط دارد، جواب مناسب را به شما می‌دهد. بنابراین، حافظه‌تان یک منبع مواد خام برای افکار تازه‌تان است.

متصدی بانک حافظه‌تان، فرد قابل اعتمادی است. هیچ وقت به شما دروغ نمی‌گوید. اگر سراغش بروید و بگویید: «جناب متصدی! لطفا تعدادی از سپرده‌های ذهنی من را که نشان می‌دهد از همه بی‌عرضه‌ترم در اختیارم بگذار»؛ می‌گوید: «حتما. یادت است دو بار قبل که این کار را می‌خواستی انجام دهی، شکست خوردی؟ یادت می‌آید معلم کلاس ششم در مورد بی‌عرضگی‌ات چه گفت... یادت می‌آید آن روز که حرف همکارانت را اتفاقی شنیدی، راجع به تو چه می‌گفتند... یادت می‌آید...».

او ادامه می‌دهد و افکاری را که بی‌عرضگی‌تان را نشان می‌دهند، از حساب ذهنی‌تان بیرون می‌کشد.

حالا مجسم کنید با این هدف پیش متصدی حافظه بروید که برسید: «جناب متصدی! می‌خواهم تصمیم بزرگی بگیرم، می‌توانی افکاری به من بدهی که باعث قوت قلبم شود؟»

متصدی به شما می‌گوید: «البته، قربان!» و این بار، ذهنیت‌هایی را از سپرده‌های قبلی بیرون می‌کشد که همه‌شان نشان می‌دهد توانا هستید و موفق می‌شوید.

«یادت می‌آید قبلا در یک مورد شبیه به این چه خوب عمل کردی... یادت می‌آید چقدر اعتماد آقای اسمیت را جلب کردی... یادت می‌آید دوستانت چقدر به تو محبت داشتند؟... یادت می‌آید...؟»

متصدی، همیشه آماده است که شما سپرده‌های ذهنی‌تان را هر موقع که خواستید برداشت کنید. بالاخره این بانکی‌ست متعلق به شما.

این جا **دو مساله‌ی ویژه** مطرح شده که باعمل کردن به آنها می‌توانید اعتماد به‌نفس‌تان را از طریق درست اداره کردن بانک حافظه‌تان بالا ببرید:

## ۱ فقط افکار مثبت را در بانک ذهنی‌تان سپرده‌گذاری کنید.

بیا یاد درست با موضوع برخورد کنیم. همه‌ی آدم‌ها خیلی با موقعیت‌های ناامیدکننده، ناخوشایند و مضطربانه روبه‌رو می‌شوند. ولی برخورد آدم‌های موفق با آدم‌های ناموفق کاملاً فرق دارد. ناموفق‌ها، موضوع را به اصطلاح به خودشان ربط می‌دهند. آن‌ها تجربه‌های منفی‌شان را فراموش نمی‌کنند و در حافظه‌شان جایگاه قابل توجهی به آن‌ها می‌دهند. هیچ‌وقت این ذهنیت‌ها را رها نمی‌کنند و چه بسا این خاطره‌های منفی، آخرین چیزی باشد که شب‌ها با فکر آن به خواب می‌روند.

برعکس، موفق‌های با اعتماد به نفس هیچ‌وقت سراغ خاطرات منفی‌شان نمی‌روند. هنرشان این است که فقط افکار مثبت را در بانک حافظه سپرده‌گذاری می‌کنند.

اگر هر صبح قبل از رفتن به سر کار، دو مشت خاک بریزید در کاربراتور ماشین‌تان، چه خواهد شد؟ موتور خیلی زود از کار می‌افتد و نمی‌تواند کاری را که باید، انجام دهد. افکار منفی که در حافظه واریز می‌کنید، همین اثر را روی ذهن دارند. افکار منفی، موتور ذهن را خراب می‌کنند. افکار منفی، شما را زیر بار نگرانی، ناتوانی و تحقیر، خرد می‌کنند. شما را درحالی‌که بقیه با سرعت از کنارتان رد می‌شوند، با کوهی از مشکلات، کنار جاده رها می‌کنند.

این کار را بکنید: در این لحظات که با افکارتان تنها هستید، وقتی رانندگی می‌کنید یا تنها غذا می‌خورید، تجربه‌های مثبت‌تان را در نظر بگیرید. در بانک حافظه‌تان افکار مثبت سپرده‌گذاری کنید. این کار اعتماد به نفس‌تان را بالا می‌برد و به شما این حس خوب را می‌دهد که: خیلی سرزنده هستیم. به سلامتی‌تان هم کمک می‌کند.

در ادامه، یک برنامه‌ی محشر را به شما پیشنهاد داده‌ایم. درست قبل از این که بخوابید، افکار مثبت را در بانک حافظه‌تان واریز کنید. نعمت‌های‌تان را فهرست کنید. یاد همه‌ی چیزهای خوبی بیفتید که باید بابت‌شان شکرگزار باشید: همسرتان، بچه‌ها، دوستان و سلامتی‌تان و... یاد کارهای خوبی بیفتید که امروز از دیگران دیده‌اید. موفقیت‌های بزرگ و کوچک‌تان را در نظر بگیرید. علت خوشحالی‌تان را از این که نفس می‌کشید، فهرست کنید.

## ۲. فقط افکار مثبت را از بانک ذهن‌تان برداشت کنید.

سال‌ها قبل، با یک موسسه‌ی روان‌پزشکی در شیکاگو همکاری می‌کردم. آن‌ها پرونده‌های زیادی داشتند، ولی تمرکزشان روی ازدواج و «سازگاری‌های روانی» زوجین بود.

یک روز بعد از ظهر که با رییس موسسه درباره‌ی شیوه‌اش در کمک به افراد ناسازگار حرف می‌زد، او گفت: «اگر مردم فقط به یک چیز عمل کنند هیچ احتیاجی به من و امثال من ندارند.»

هیجان‌زده پرسیدم: «به چی؟»

«فقط این: افکار منفی را قبل از تبدیل شدن به هیولاهای ذهنی، نابود کنند.»

گفت: «اغلب کسانی که دارم کمک‌شان می‌کنم، برای خودشان موزه‌ای از ترس‌های ذهنی ساخته‌اند. مثلاً خیلی از مشکلات ازدواج، گلاویزشدن با هیولای ماه عسل است. در واقع، ماه عسل آن‌جور که یکی یا هر دو می‌خواسته‌اند، نبوده است.»

«با این حال، زن و شوهر به جای دفن کردن خاطرات گذشته آن‌قدر آن را زنده نگه می‌دارند که هیولایی در روابط زناشویی‌شان می‌شود و مسخره است که بعد از پنج یا ده سال که گذشت، تازه پیش من می‌آیند.»

«معمولاً هم نمی‌فهمند که اشکال از کجا بوده. البته وظیفه‌ی من ایجاب می‌کند که ریشه‌ی مشکل را پیدا کنم، مساله را برای‌شان توضیح دهم و متوجه‌شان کنم که چقدر کوچک و پیش‌پا افتاده بوده.»

«انسان می‌تواند تقریباً از هر اتفاق منفی، یک هیولای ذهنی درست کند.» دوست روان‌پزشک من می‌گفت: «شکست‌های حرفه‌ای، بی‌وفایی‌ها، سرمایه‌گذاری‌های شکست‌خورده، ناراحتی از فرزندان و... همه‌شان، هیولاهایی هستند که معمولاً برای نابود کردن‌شان به مردم کمک می‌کنم.»



معلوم است که اگر هر فکر منفی با یادآوری‌های دوباره و چندباره همراه شود، هیولایی ذهنی می‌سازد که اعتماد به نفس را از بین می‌برد و مشکلات روانی شدید به وجود می‌آورد.

خانم آلیس مولکای مقاله‌ای در مجله‌ی کزماپولیتن نوشته که عنوانش هست: «خودویرانگری». او در آن مقاله نوشت هر سال، حدود سی هزار آمریکایی خودکشی می‌کنند و صد هزار نفر هم اقدام به خودکشی می‌کنند. در ضمن، نوشت: «تکان‌دهنده است که میلیون‌ها نفر هم خودشان را تدریجی و بی‌سروصدا از بین می‌برند. هنوز کسانی هستند که به جای خودکشی، روان‌شان را از بین می‌برند و دائم دنبال راه‌هایی می‌گردند برای تحقیر، تنبیه و کوچک کردن خودشان.»

دوست روان‌شناسی که تعریفش را کردم، توضیح می‌داد چگونه به یکی از بیمارانش کمک کرده بود تا از بین بردن روانش را متوقف کند. می‌گفت: «این بیمار، خانمی سی و چندساله بود که دو بچه داشت و در اصطلاح عامیانه به افسردگی شدیدی دچار شده بود. تمام اتفاقاتی را که در زندگی‌اش افتاده بود، تجربیاتی سیاه تلقی می‌کرد. چه دوران تحصیل، چه تاهل، فرزندآوری و هر جایی که زندگی کرده بود، همه برایش بار منفی داشتند. و چون هرچه از گذشته‌مان یادمان می‌آید، نگاه ما را نسبت به لحظه‌ی حال شکل می‌دهد، او هم فقط سیاهی و پوچی می‌دید.

«وقتی از او پرسیدم در تصویری که نشانش می‌دهم، چه می‌بیند، گفت: حس می‌کنم شب توفانی ترسناکی در پیش است. غم‌انگیزترین تعبیری بود که می‌شد از آن تصویر ارائه داد» (تصویر، نقاشی رنگ و روغن تا حدودی بزرگی بود از خورشید که در گوشه‌ای

از آسمان قرار داشت و خط ساحلی در قالب صخره‌های درهم را روشن می‌کرد. هوشمندی زیادی در نقاشی نهفته بود و می‌توانست هم طلوع خورشید تعبیر شود و هم غروب آن). روان‌شناس توضیح داد نگاه او به این تصویر، شخصیت او را نشان می‌دهد. اغلب مردم، تصویر را طلوع خورشید تعبیر می‌کنند، ولی افسرده‌ها تقریباً همیشه تصویر یک غروب را تشخیص می‌دهند.

«به عنوان روان‌شناس نمی‌توانم محتویات ثبت‌شده در حافظه‌اش را عوض کنم، ولی می‌توانم با همراهی بیمار، کمکش کنم گذشته‌اش را از نگاه دیگری ببیند. این سبک اصلی من است که در مورد این زن هم استفاده کردم. کمکش کردم در گذشته‌اش به جای تیرگی، امید و روشنی را درک کند. شش ماه بعد، کم کم نشانه‌های بهبود در او ظاهر شدند. آن وقت بود که وظیفه‌ی خاصی به او محول کردم. خواستم هر روز تامل کند و سه دلیل واضح را برای خوشحال‌بودنش در آن روز بنویسد. بعد، در ملاقات بعدی‌مان در روز پنجشنبه، دلایلی را بررسی می‌کردیم. این روش را سه ماه پی گرفتم. رضایت‌بخش بود. امروز این زن، خودش را به‌خوبی پذیرفته است. شخصیت مثبتی پیدا کرده و مطمئنم به اندازه‌ی بقیه، احساس شادی و خوشبختی می‌کند.»

درست از وقتی این زن افکار منفی از بانک ذهنش برنداشت، خودبه‌خود در مسیر سلامتی قرار گرفت.

یک مشکل روانی، چه کوچک باشد، چه بزرگ، این‌جوری درمان می‌شود که شخص عادت کند به جای استخراج منفی‌ها از بانک حافظه‌اش، مثبت‌ها را بردارد.

هیولاهای ذهنی نسازید. افکار منفی را از بانک حافظه‌تان بیرون نیاورید. وقتی تجربه‌های مختلفی یادتان می‌آید، روی قسمت‌های خوبش متمرکز شوید. خاطرات بد را فراموش کنید، دفن‌شان کنید. اگر متوجه شدید دارید درگیر موارد منفی می‌شوید، ذهن‌تان را به مورد دیگری منحرف کنید.

نکته‌ی مثبت و مهم هم این است که ذهن‌تان از شما می‌خواهد مسائل منفی را فراموش کنید. اگر فقط ذره‌ای همکاری کنید، خاطرات منفی کم‌کم از بین می‌روند و متصدی بانک حافظه‌تان از رده خارج‌شان می‌کند.

دکتر «ملوین اس. هاتویک» روان‌شناس رسانه‌ای معروف درباره‌ی توانایی آموختن ما می‌گوید: «وقتی احساسات ایجادشده خوشایند باشد، تبلیغات، شانس بیش‌تری برای ماندن در ذهن دارد؛ ولی وقتی احساسات ایجادشده منفی باشد، مخاطب تمایل دارد فراموشش کند. مطالب منفی با منویات ما ناسازگاری دارند و ما دوست نداریم یادشان آوریم.»

خلاصه، اگر فقط کاری کنیم یاد موارد منفی نیفتیم، راحت می‌توانیم فراموش‌شان کنیم. فقط افکار مثبت را از بانک حافظه‌تان استخراج کنید. بگذارید بقیه‌شان از بین بروند. فقط در این صورت شاید اعتماد به‌نفس و احساس پیروزی در وجودتان رشد کند. اگر جلوی افکار منفی و تحقیرآمیزتان را بگیرید، قدم بزرگی برای چیرگی بر ترس برداشته‌اید.

چرا آدم‌ها از هم می‌ترسند؟

چرا خیلی‌ها نسبت به بقیه حساسیت دارند؟

دلیل خجالت چیست؟

برای رفعش چه راهی وجود دارد؟

یکی از دوستانم که مدیر یک کارخانه‌ی چوب‌بری‌ست و در کارش واقعا موفق است، به من می‌گفت چگونه درک صحیحی از مردم به دست آورده است. تجربه‌اش خیلی جالب است.

«قبل از آن که در جنگ جهانی دوم وارد ارتش شوم، از همه‌ی آدم‌ها می‌ترسیدم. تصورم هم مشکل است که چقدر ترسو بودم و خجالتی. فکر می‌کردم بقیه خیلی از من باهوش‌ترند.

بالاخره بر اثر یک اتفاق در ارتش، ترسم از مردم ریخت. اواسط سال‌های ۱۹۴۲ و ۱۹۴۳، درحالی‌که ارتش، افرادی را به جبهه‌های پرتعداد و خطرناک می‌فرستاد، به عنوان دستیار پزشک در یکی از بزرگ‌ترین پایگاه‌های مرکزی، در امن و امان بودم. مدت‌ها دستیار پزشک در معاینه بودم. هرچه بیش‌تر تازه‌واردها را می‌دیدم، بیش‌تر، ترسم از مردم می‌ریخت.

همه‌ی مردانی که آن‌جا در صف‌های صد نفری لخت و عور پیش هم می‌ایستادند، بیش از همیشه شبیه هم بودند. البته بین‌شان بعضی‌ها چاق بودند و بعضی‌ها هم لاغر، بعضی قد بلندی داشتند و بعضی‌ها هم قد کوتاه بودند. ولی همه‌شان انگار گیج و دلتنگ بودند. چند روز قبل از ورود به آن‌جا بعضی‌های‌شان مدیران جوان و موفقی بودند.

بعضی‌های‌شان کشاورز، فروشنده یا کارگر پاره‌وقت بودند. تا همین چند روز قبل خیلی عناوین داشتند، ولی در آن پایگاه نظامی، شکل هم شده بودند.

در آن‌جا یک نکته‌ی مهم را کشف کردم. متوجه شدم شباهت‌های ما انسان‌ها بیش‌تر از تفاوت‌های‌مان است. فهمیدم بقیه چقدر شبیه خودم هستند. مثل من از غذای خوب خوش‌شان می‌آید، دلتنگ خانواده و دوستان‌شان می‌شوند، دوست دارند در زندگی پیشرفت کنند، مشکل دارند و استراحت را دوست دارند. پس اگر بقیه هم مثل من باشد، دیگر چه جای ترسیدن از آن‌ها.»

«حالا دیگر معنی ندارد از کسی که عین من است، بترسم.»

**در ادامه دو راه برای به دست آوردن درک درست از مردم آورده شده است:**

**۱- نظر متعادلی نسبت به بقیه داشته باشید.** حواس‌تان به این دو نکته در حین تماس با مردم باشد: اول این که طرف مقابل، آدم مهمی‌ست؛ و واقعا هم مهم است؛ چون هر انسانی مهم است. ولی یادتان باشد شما هم مهم هستید. پس وقتی کسی را ملاقات می‌کنید، حواس‌تان به این باشد که: «ما دوتا آدم مهم هستیم که داریم در مورد منافع مشترک‌مان حرف می‌زنیم.» چند ماه پیش، مدیر یک شرکت بازرگانی به من زنگ زد و گفت جوانی را که چند وقت پیش معرفی‌اش کرده بودم، استخدام کرده است. پرسید: «می‌دانی واقعا چه چیز او مجذوبم کرد؟» گفتم: «چی؟» «برخوردش با خودش برایم

جالب بود. اغلب کارجویان وقتی به این جا می آیند، تقریبا وحشت زده اند. جواب هایی به من می دهند که فکر می کنند دوست دارم بشنوم. اغلب این کارجویان یک جورهایی به گدایان شبیه اند. هر پیشنهادی که مطرح کنی، بی پروا گرد قبول می کنند و روی آن «نه» نمی آورند.

ولی این آدم، جور متفاوتی به نظر می رسید. احترامم را نگه می داشت. ولی مهم تر از آن، به خودش هم احترام می گذاشت. در ضمن، همان اندازه که من از او سوال می کردم، او هم از من سوال می پرسید. این طور بود که فهمیدم آدم بی ظرفیتی نیست. واقعا می خواهد درست و حسابی کار کند.»

این روش برخورد دوطرفه، کمک تان می کند توازن ارتباطات را حفظ کنید و نگذارید وزن شخصیتی طرف مقابل نسبت به شما سنگین تر یا سبک تر شود.

بقیه شاید از نظر قدرت یا مقام بسیار بزرگ باشند، ولی یادتان باشد آن ها هم آدم هایی هستند که مشکلات، خواست ها و منافع خاص خودشان را دارند؛ درست مثل خود شما.

**۲-** درک تان را بالا ببرید. مردمی که می خواهند ضربه بزنند، تهدیدتان کنند یا آزارتان دهند، کم نیستند؛ اگر برای مقابله با این آدم ها آماده نباشید، شاید ضربات بزرگی به شخصیت تان بزنند و در شما حس شکست ایجاد کنند. شما باید جلوی کسی که دوست دارد آسایش را به همه بزند، از خودتان دفاع کنید.

چند ماه پیش در بخش پذیرش یک هتل، برخورد درست و بی‌نظیری با این قبیل آدم‌ها دیدم. حدود ساعت پنج عصر بود و هتل به خاطر پذیرش مهمان‌های جدید شلوغ بود. شخصی که جلوی من ایستاده بود، با عصبانیت اسمش را به کارمند هتل گفت. کارمند گفت: «بله قربان، آقای آر، یک اتاق یک نفره‌ی خوب برای‌تان در نظر گرفته‌ایم.»

مرد داد زد: «یک نفره؟ من که دو نفره رزرو کرده بودم.»

کارمند هتل خیلی محترمانه گفت: «بگذارید بررسی کنم قربان!» کارت مخصوص رزرو مهمان‌ها را از پوشه بیرون آورد و گفت: «می‌بخشید آقا! در تلگرام‌تان نوشته شده یک نفره. دوست دارم بتوانم اتاق دونفره‌ای به شما بدهم، ولی الان نداریم.»

مشتری با عصبانیت گفت: «مهم نیست در آن آشغال چه نوشته شده، من... اتاق دونفره می‌خواهم.»

و بعد، به شکل زننده‌ای گفت: «اصلاً می‌دانی با کی صحبت می‌کنی؟» و بعد داد زد: «کاری می‌کنم اخراجت کنند! می‌بینی... می‌دهم اخراجت کنند.»

کارمند جوان در حین فحاشی‌های مرد، خیلی آرام و متین گفت: «آقای محترم خیلی معذرت می‌خواهم، ولی ما فرمایش شما را اطاعت کرده‌ایم.»

مشتری که دیگر داغ کرده بود، گفت: «حالا که فهمیدم این‌جا افتضاح اداره می‌شود، در بهترین اتاق این هتل هم حاضر نیستم بمانم.» و با داد و قال بیرون رفت.

در همان حال که به جلوی صف می‌رفتم، فکر کردم آن کارمند باید بابت این دعوای شدید لفظی در جمع ناراحت شده باشد. ولی برعکس، یکی از بهترین خوشامد‌هایی را گفت که می‌توانستم بشنوم. همان‌طور که کار رزرو اتاقم را انجام می‌داد، گفتم: «رفتار چند دقیقه‌ی پیش‌تان واقعا قابل تحسین بود. کنترل اعصاب‌تان فوق‌العاده است.»

گفت: «خب، من واقعا نمی‌توانم جلوی این آدم عصبانی شوم. خودتان که دیدید. واقعا عصبانی نبود. من فقط بهانه‌اش بودم. بیچاره حتما با زنش حرفش شده یا شاید کاروبارش کساد است. شاید هم فکر می‌کند تحقیر شده و این قضیه، موقعیتی به او داد که کمی گرد و خاک کند. انگار من باید فقط مجال می‌دادم، عصبانیتش خالی شود.»

گفت: «احتمالا، در باطن، خوش‌قلب است؛ اغلب آدم‌ها خوش‌قلب‌اند.»

همان‌طور که داشتم سمت آسانسور می‌رفتم، دیدم دارم داد می‌زنم: «احتمالا خوش‌قلب است؛ خیلی‌ها این‌طورند.»

این‌بار اگر کسی به شما اعلان جنگ کرد، همین دو جمله‌ی کوتاه، یادتان بیاید. شمشیرتان را بیرون نیاورید. برای پیروزی در این تنش‌ها بگذارید طرف مقابل حمله‌اش را بکند، بعد، شما رها کنید.

چند سال قبل که داشتم برگه‌های امتحانی دانشجویانم را صحیح می‌کردم، موضوعی پیش آمد که خیلی ناراحتم کرد. شاگردی که برگه‌اش جلویم بود، با توجه به بحث‌های کلاسی و امتحانات ترم قبل نشان داده بود خیلی بیش‌تر از نمره‌ای که آورده، استعداد دارد. در واقع، فکر می‌کردم شاگرد اول شود. ولی پایین‌ترین نمره‌ی کلاس را گرفته



بود. طبق معمول، از دستیارم خواستم صدایش بزند و بگویند برای یک موضوع فوری به دفترم بیاید.

پُل سریع آمد. قیافه‌اش مغموم بود. بعد از آن که نشست، گفتم: «چه اتفاقی افتاده پُل؟ این ورقه چیزی نیست که از تو توقع داشتم.»

مِن و مَن کرد. به پاهایش خیره شد. گفت: «استاد! بعد از این که دیدم متوجه تقلبم شده‌اید، خرد شدم، دیگر نتوانستم فکرم را روی چیزی متمرکز کنم. راستش را بخواهید این اولین باری بود که در دانشگاه تقلب می‌کردم. ولی باید هر طور شده A می‌گرفتم. برای همین مجبور شدم تقلب کنم.»

خیلی ناراحت بود. وقتی شروع به صحبت کرد، دیگر نمی‌توانست ساکت شود. «فکر کنم تقلبم را اطلاع دهید. طبق قوانین دانشگاه، هر دانشجویی به هر شکل که تقلب کند، اخراج است.»

بعد، یادش آمد تقلبش آبروی خانواده‌اش را می‌برد. زندگی‌اش را به هم می‌ریزد و باز خورد خیلی بدی خواهد داشت. گفتم: «بس کن! این قدر تند نرو. من اصلاً ندیدم تقلب کنی. تا وقتی خودت نگفته بودی، روحم هم خبر نداشت؛ ولی حالا که فهمیدم خیلی از کاری که کردی، ناراحتم.»

بعد پرسیدم: «پُل، به من بگو از آمدن به دانشگاه چه توقعی داری؟»

کمی آرام‌تر شده بود. مکث کوتاهی کرد و گفت: «خب دکتر، فکر می‌کنم هدف کلی‌ام این است که یاد بگیرم چطور زندگی کنم. ولی به نظرم به بن‌بست رسیده‌ام.»

گفتم: «ما به صورت‌های مختلفی تجربه به دست می‌آوریم. فکر می‌کنم این تجربه، درس خوبی برای موفقیت باشد.»

«تقلب تو باعث شد از دست وجدانت خلاص نشوی. در واقع باعث شد اعتماد به نفست را از دست بدهی و همان‌طور که گفتم خرد شوی.»

بین! اغلب مواقع، مساله‌ی «خیر و شر» از نگاه دین یا اخلاق، قضاوت می‌شود. ولی دوست دارم بدانی خیال ندارم برایت موعظه کنم و درست و غلط را یادت دهم. ولی بگذار به تبعات این قضیه نگاه کنیم. وقتی کاری را می‌کنی که وجدانت راضی نیست، احساس گناه می‌کنی و این احساس گناه، رشته‌ی افکارت را در فشار می‌گذارد. نمی‌توانی درست فکر کنی، چون از ذهن‌ت مدام می‌شنوی: «نکنند بفهمند! نکنند لو بروم.»»

و گفتم: «یک نمره‌ی A به قدری عاصیات کرده بود که حاضر شدی کاری کنی که در اشتباه‌بودنش شک نداشتی. در زندگی، خیلی موارد پیش می‌آید که مثل گرفتن یک نمره‌ی خوب چنان عاصیات می‌کند که اغوا می‌شوی کاری بکنی که خلاف باورهای وجدانت است. شاید روزی برسد که در فروش یک کالا ناموفق باشی و به این فکر بیفتی که آن را هر طور شده به یک مشتری بیندازی. شاید هم بتوانی این کار را بکنی. ولی عاقبتش را همین الان دیدی. وجدان، گریبانت را می‌گیرد و باز که آن مشتری را ببینی، خاطره‌اش در ذهن‌ت خواهد بود و یک آب‌خوش از گلویت پایین نمی‌رود. با خودت می‌گویی: «نکنند که فهمیده سرش کلاه گذاشته‌ام!» در مورد فروش هم دیگر آن اثر قبلی را نخواهی داشت، چون نمی‌توانی حواست را به کار بدهی. در بلندمدت، فروش با زیرپا گذاشتن وجدان، برایت سخت و گران تمام می‌شود.»

در حرف‌هایم برایش مثال دیگری زدم. تعریف کردم چگونه یک بازرگان قدیمی، بابت وحشتش از این که مبادا همسرش رابطه‌ی او را با زن دیگری بفهمد، هوش و حواسش را از دست می‌دهد. این سوال که «آیا می‌فهمد؟ آیا می‌فهمد؟» مثل خوره به جان اعتماد به نفسش می‌افتد تا جایی که دیگر نمی‌تواند در خانه یا محل کار حتی یک کار کوچک را هم درست و حسابی انجام دهد.»

به پل گفتم خیلی از جنایتکارها از رفتار شک‌برانگیز و حساسیتی که به خرج می‌دهند، در دام می‌افتند. حس گناهی که دارند، نظر پلیس را نسبت به آن‌ها جلب می‌کند.

درون هر کدام مان تمایلی هست برای روراستی، روراست فکر کردن و روراست عمل کردن. وقتی با این تمایل فطری می‌جنگیم، مثل این است که غده‌ای سرطانی در وجدان مان می‌کاریم. این غده از وجدان ما تغذیه می‌کند و و بزرگ می‌شود. از انجام هر کاری برحذر باش که باعث می‌شود از خودت بپرسی: «گیر می‌افتم یا نه؟ آیا می‌فهمند؟»

«اگر نمره‌ی A باعث می‌شود وجدانت را نادیده بگیری، از خیرش بگذر.»

خوشبختانه، پُل، نکته را گرفت و اهمیت درستکاری را فهمید. بعد، پیشنهاد کردم دوباره از او امتحان بگیرم. وقتی پرسید: «ولی من که اخراجم؟» گفتم: «من می‌دانم مقررات در مورد تقلب چه می‌گوید، تازه اگر قرار باشد هر دانشجویی را که تقلب می‌کند، اخراج کنیم، نصف استادها بیکار می‌شوند و اگر بخواهیم آن دانشجویانی را هم

اخراج کنیم که به قلب فکر کرده‌اند، باید دانشگاه را تعطیل کنیم. بنابراین اگر لطفی به من بکنی، ماجرا را کلا فراموش می‌کنم.»

گفت: «حتما. خوشحال می‌شوم.»

رفتم سمت قفسه‌ی کتاب‌هایم و کتابی برداشتم به اسم: پنجاه سال با قانون طلایی. دادمش به پل و گفتم: «این را بخوان و به من برگردان. جی. سی. پنی در این کتاب به تو می‌گوید چگونه فقط از راه صداقت یکی از ثروتمندترین آمریکایی‌ها شده است.»

روراستی، وجدان را در آسایش نگه می‌دارد. اعتماد به نفس به وجود می‌آورد. وقتی کاری را که بد می‌دانند، انجام می‌دهیم، دو اتفاق می‌افتد: اول این که احساس گناه می‌کنیم و در نتیجه اعتماد به نفس مان را از بین می‌بریم و بعد، این که مردم دیر یا زود متوجه خطای ما می‌شوند و اعتمادشان نسبت به ما از بین می‌رود.

درستکار باشید تا اعتماد به نفس‌تان را حفظ کنید. این همان کمکی‌ست که از فکرتان برای موفق شدن می‌گیرید. پس برای تقویت اعتماد به نفس، شجاعانه عمل کنید.

روان‌شناسان می‌گویند ما می‌توانیم نگرش‌های مان را با تغییر رفتارمان اصلاح کنیم. مثلا اگر خودتان را وادار کنید به خندیدن، بیش‌تر حالت خندیدن پیدا می‌کنید؛ یا اگر صاف بایستید و محکم قدم بردارید، احساس قدرت بیش‌تری می‌کنید؛ حالا اخم کنید ببینید آیا واقعا احساس عصبانیت و دلخوری نمی‌کنید؟

خیلی راحت می‌شود ثابت کرد که انگیزه‌های مدیریت‌شده، می‌توانند احساسات و هیجانات را عوض کنند. کسانی که موقع معرفی کردن خودشان احساس ناراحتی

می‌کنند، با این سه کار ساده می‌توانند اعتماد به نفس را جایگزین کم‌رویی کنند: اول این که دست شخصی را که به سوی‌شان دراز شده، با گرمی بفشارند. دوم این که مستقیم به صورت شخص مقابل نگاه کنند، و سوم این که بگویند: «از آشنایی با شما خوشحالم».

این سه کار ساده بلافاصله کم‌رویی را از بین می‌برد. کاری که با اطمینان انجام می‌دهید، روحیه‌ای مطمئن به وجود می‌آورد. پس برای این که با اعتماد به نفس فکر کنیم، باید با اعتماد به نفس عمل کنیم. بر مبنای احساس عالی‌تان عمل کنید. در ادامه، پنج تمرین اعتمادآفرین آورده شده است. این فرامین را دقیق بخوانید. بعد، با جدیت تمرین‌شان کنید و اعتماد به نفس‌تان را بالا ببرید.

### **۱- همیشه در ردیف‌های جلو بنشینید.**

تا حالا دقت کرده‌اید چگونه در جلسات (کلیسا، کلاس درس و دیگر اجتماعات) اول، ردیف‌های آخر پر می‌شوند. اغلب مردم برای نشستن به ردیف‌های عقب هجوم می‌برند تا کم‌تر «جلوی چشم باشند» اغلب مردم چون اعتماد به نفس ندارند، از جلوی دیدبودن می‌ترسند.

### **۲- نگاه کردن به چشم‌های بقیه را تمرین کنید.**

آدم‌ها با استفاده از چشمان‌شان، خودشان را تا حدود زیادی به ما معرفی می‌کنند. آن که به چشمان‌تان نگاه نمی‌کند، به صورت غریزی سوال‌هایی را در ذهن‌تان به وجود می‌آورد: «چه را دارد مخفی می‌کند؟ از چی می‌ترسد؟ چه کلکی می‌زند؟»

معمولا، کسی که نتواند به چشمان بقیه نگاه کند، باعث ایجاد دو جور برداشت می‌شود. یا می‌گوید: «جلوی شما احساس ضعف می‌کنم، احساس کوچکی می‌کنم و از شما می‌ترسم» یا این‌که با نگاه‌نکردن به دیگری می‌گوید: «احساس گناه می‌کنم، کاری کرده‌ام یا به چیزی فکر کرده‌ام که نمی‌خواهم آن را بدانید. می‌ترسم اگر نگاه شما تلاقی کند، آن را از درونم متوجه شوید.»

وقتی به چشم بقیه نگاه نمی‌کنید، تاثیر خوبی نمی‌گذارید. انگار می‌گویید: «می‌ترسم، اعتماد به نفس ندارم.» خودتان را مجبور کنید به چشمان بقیه نگاه کنید تا بر این ترس غلبه کنید.

کاری کنید چشمان‌تان در خدمت‌تان باشد. آن‌ها را به چشمان بقیه بدوزید. این کار هم اعتماد به نفس‌تان را بالا می‌برد، هم باعث می‌شود کنترل بیشتری روی اعتماد به نفس‌تان داشته باشید.

### **۳- سرعت راه‌رفتن‌تان را بیست و پنج درصد سریع‌تر کنید.**

بچه که بودم، یکی از بزرگ‌ترین لذت‌هایم رفتن به شهر بزرگی بود که در حومه‌اش زندگی می‌کردیم. بعد از آن‌که همه‌ی کارها و خریدهای‌مان را انجام می‌دادیم و به

ماشین‌مان برمی‌گشتیم، مادرم خیلی وقت‌ها می‌گفت: «دیوید حالا بیا کمی این‌جا بنشینیم و راه‌رفتن مردم را ببینیم.»

مادرم همبازی فوق‌العاده‌ای بود. می‌گفت: «آن یکی را ببین! فکر می‌کنی از چی ناراحت است؟» یا «فکر می‌کنی خانمی که آن‌جاست می‌خواهد چه کار کند؟» یا «به آن یکی نگاه کن! انگار توی مه قدم می‌زند.»

این طوری تماشای مردمی که در رفت‌وآمد بودند، تبدیل شده بود به یک بازی بسیار جالب. این کار هم آموزنده‌تر از سینما بود و هم ارزان‌تر (بعدها متوجه شدم همین ارزان‌بودن یکی از دلایلی بود که مامان این بازی را ابداع کرد).

هنوز هم راه‌رفتن مردم را تماشا می‌کنم. هنوز گاهی متوجه می‌شوم که در دالان‌ها یا پیاده‌روها با تماشای رفت‌وآمد مردم دارم رفتار «انسانی» را مطالعه می‌کنم.

روان‌شناسان می‌گویند شلختگی، سربه‌هوایی و پرسه‌زدن، از ویژگی‌های آن آدمی‌ست که نسبت به خودش و کارش و مردم اطرافش نگاه مثبتی ندارد. در ضمن، روان‌شناسان معتقدند با تغییر سرعت حرکت و حالت‌تان می‌توانید نگرش‌تان را هم عوض کنید. خوب تماشا کنید! متوجه می‌شوید که حرکات بدن از فعل و انفعال‌های ذهن می‌آید. آدم‌های شکست‌خورده یا بی‌کس و کار، فقط ول می‌گردند؛ چون اعتماد به نفس ندارند. آدم‌های معمولی، راه رفتن‌شان هم «معمولی»ست. قدم‌هایش در «اندازه‌ی معمول» است. شبیه آدمی هستند که «آن‌چنان برای خودش ارزش قائل نیست».

گروه سومی هم هست که اعتماد به نفس فوق‌العاده‌ای دارند. از معمولی‌ها تندتر قدم برمی‌دارند. طرز راه رفتن‌شان طوری‌ست که انگار دارند می‌دوند. از طرز راه رفتن‌شان احساس می‌کنید که «انگار دارند جای مهمی می‌روند، کار مهمی دارند و در کاری هم که می‌خواهند انجام دهند، موفق می‌شوند».

از تکنیک بیست و پنج درصد تندتر راه رفتن استفاده کنید تا اعتماد به نفس‌تان را بالا ببرید. شانه‌های‌تان را عقب نگه‌دارید، سرتان را بالا بگیرید. کمی تندتر راه بروید؛ این‌جوری، اعتماد به نفس را در خودتان حس می‌کنید. فقط امتحان کنید و نتیجه‌اش را ببینید.

#### **۴- بلند و محکم حرف‌زدن را تمرین کنید.**

در خیلی از جمع‌های کوچک و بزرگ، خیلی‌ها را دیده‌ام که با وجود درک بالا و استعداد زیاد، یک گوشه ساکت می‌نشینند و نمی‌توانند در گپ و گفت‌ها مشارکت کنند. نه این‌که دوست ندارند در جمع باشند یا از سروکله‌زدن با بقیه خوش‌شان نمی‌آید؛ بلکه فقط به این خاطر که اعتماد به نفس کافی ندارند.

آن‌ها که در جمع‌ها ساکت هستند، با خودشان می‌گویند: «احتمالا نظر من به درد نمی‌خورد. اگر حرف بزنم، آبروریزی می‌شود، پس بهتر است هیچ چیز نگویم. بقیه‌ی اعضای جمع، احتمالا از من بیشتر می‌دانند. نمی‌خواهم بقیه بفهمند چقدر بی‌سوادم.»



هر دفعه که این آدم‌های ساکت، فرصت حرف زدن را از دست می‌دهند، بیش‌تر از قبل، احساس ضعف و ناتوانی می‌کنند. اغلب به‌صورت نصفه-نیمه با خودشان قرار می‌گذارند که «دفعه‌ی بعد» حتما حرف می‌زنند (وعده‌هایی که خودشان هم می‌دانند اجرا نخواهد شد).

نکته‌ی مهم این است: هر دفعه که شخص کم‌رو فرصتی را برای اظهار نظر از دست می‌دهد، انگار کمی بیش‌تر، زهر از بین‌بردن اعتماد به نفس را سر می‌کشد. این‌طور می‌شود که اعتماد به نفس‌شان هر روز کم‌تر می‌شود.

ولی از طرف دیگر، هرچی بلندتر سخن برانید، اطمینان‌تان را بالاتر می‌برید و هر بار صحبت کردن برای‌تان راحت و راحت‌تر می‌شود. بلند و قاطع سخن بگویید. این یک قرص تقویت اعتماد به نفس است.

از این روش اطمینان‌بخش استفاده کنید. قانونی بگذارید که بر اساس آن در تمام جمع‌هایی که امکانش فراهم است، حرف بزنید. بلند و قاطع حرف بزنید. در همه‌ی نشست‌های تجاری، اداری و... داوطلبانه چیزی بگویید. استثنا نگذارید. نظر بدهید، پیشنهادی مطرح کنید، سوالی بپرسید و هر طور شده آخرین شخصی نباشید که حرف می‌زند. مهر سکوت را بشکنید و در مورد هر مساله‌ای که عنوان می‌شود، اولین سخنران باشید.

هیچ وقت نگران این نباشید که آدم ناآگاهی به نظر برسید. چون این طور به نظر نخواهید رسید. به ازای هر فردی که موافقتان نیست، کسانی هم وجود دارند که موافقتان هستند. دائم از خودتان نپرسید: «حرف بزنم یا نه؟»

برعکس، فکرتان را روی این موضوع متمرکز کنید که باید اداره‌کنندگان جلسه را متوجه کنید که شما هم می‌توانید سخن بگویید.

## ۵- متبسم باشید.

اغلب اشخاص می‌گویند بعضی وقت‌ها یک لبخند واقعا حالشان را جا آورده است. حتما شنیده‌اید که یک لبخند، عالی‌ترین داروست برای کمبود اعتماد به نفس. ولی خیلی‌ها هنوز این موضوع را جدی نمی‌گیرند، چون هیچ وقت در مواقع ترس، خندیدن را امتحان نکرده‌اند.

این روش را امتحان کنید. اول، احساس شکست خوردگی کنید، آن وقت، بلند بخندید. خنده‌ی از ته دل، به شما اعتماد به نفس می‌دهد. کشنده‌ی ترس است، نگرانی را از بین می‌برد؛ جایی برای ناامیدی نمی‌گذارد.

بله، یک خنده‌ی واقعی، کاری بیش‌تر از برطرف کردن بی‌حوصلگی می‌کند. خنده‌ی واقعی، مخالفت‌های بقیه را مثل یخ ذوب می‌کند و خیلی هم فوری این کار را می‌کند. اگر با یک لبخند گرم و صمیمی با بقیه روبه‌رو شوید، دیگر نمی‌توانند از دست‌تان عصبانی باشند. یک روز در همین مورد، اتفاق کوچکی برایم افتاد. پشت چراغ قرمز

یک چهارراه ایستاده بودم که ناگهان، بوم! راننده‌ی عقبی درست ترمز نگرفت و سپر عقب اتومبیلم را از قیافه انداخت. از آینه دیدم که دارد پیاده می‌شود. من هم بیرون آمدم و بدون توجه به آداب اجتماعی، خودم را برای یک دعوی تند خیابانی آماده کردم. باید اعتراف کنم می‌خواستم با دادوقال، له و لورده‌اش کنم.

ولی خوشبختانه قبل از این که فرصتش را پیدا کنم، او آمد طرفم، لبخند زد و با لحنی فوق‌العاده صمیمی گفت: «رفیق! واقعا نمی‌خواستم این‌طور بشود.» خنده‌اش و لحن گرمش، یخم را شکست.

نمی‌دانم چه شد که گفتم: «اشکال ندارد، از این اتفاق‌ها پیش می‌آید.» در یک چشم‌به‌هم‌زدن، عصبانیتم فرونشست.

بلند بخندید تا حس کنید «زندگی دوباره زیبا می‌شود». ولی باید درست و حسابی بخندید؛ یک خنده‌ی نیم‌بند تضمین نمی‌کند چیزی حل شود.

طوری بخندید که همه‌ی دندان‌های‌تان را بشود شمرد. این‌جور خنده‌ها ضمانت صددرصد دارند.

خیلی وقت‌ها می‌شنوم: «درست است، ولی وقتی از چیزی می‌ترسم یا عصبانی هستم، حال و حوصله ندارم بخندم.»

نباید هم داشته باشید، هیچ‌کس در این اوقات حال ندارد بخندد. هنر این است که به خودتان دستور دهید: «باید بخندم» و بخندید.

نیروی خنده‌تان را خودتان مدیریت کنید.

### از این پنج روش، برای پیش‌بردن کارهای‌تان استفاده کنید:

**۱-** اقدام، ترس را از بین می‌برد. ترس‌تان را مهار کنید و بعد، اقدام موثر انجام دهید. انفعال (وقتی نتوانید به یک وضعیت واکنش نشان دهید) ترس را قوی‌تر می‌کند و اطمینان را از بین می‌برد.

**۲-** شب و روز سعی کنید فقط افکار مثبت را در بانک حافظه‌تان بگذارید. نگذارید افکار منفی و تحقیرآمیزتان تبدیل شوند به هیولاهای ذهنی. سعی کنید یاد اتفاقات بد نیفتید.

**۳-** مردم را درست بشناسید. یادتان باشد شباهت‌های مردم خیلی بیش‌تر از تفاوت‌های‌شان است. قضاوت‌تان نسبت به بقیه، دچار افراط و تفریط نباشد. بدانید بقیه هم انسان‌هایی هستند درست مثل خود شما. به زندگی و آدم‌های اطراف‌تان، معقول نگاه کنید. خیلی‌ها سنگ بزرگ را نشانه و هدف می‌گیرند؛ ولی سنگ بزرگ، نشانه‌ی نزدن است.

**۴-** کارهایی را انجام دهید که وجدان‌تان تایید می‌کند. این‌جوری جلوی به وجود آمدن احساس گناه را که مثل سم است، می‌گیرید. درستکاری یک قانونی عملی برای رسیدن به موفقیت است.

**۵-** بگذارید همه‌ی شواهد در مورد شما نشان دهد: «اعتماد به نفس دارم» در کارهای روزمره، این توصیه‌های کوچک را اجرا کنید.

۱- همیشه در ردیف‌های جلو بنشینید.

۲- مستقیم به چشم بقیه نگاه کنید.

۳- سرعت راه رفتنتان را بیست و پنج درصد بالا ببرید.

۴- بلند وقاطع حرف بزنید.

۵- خنده‌رو باشید.

## فصل چهارم

چگونه بزرگ فکر کنیم؟

چند وقت پیش با مسوول کارگزینی یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی کشور حرف می‌زدیم. او سالی چهار ماه به دانشگاه‌های مختلف سرک می‌کشد تا از بین دانشجویان ترم آخر، دنبال افرادی بگردد که به دوره‌ی آموزش مدیریت برای استخدام‌شدن بیایند. از حرف‌هایش مشخص بود از طرزفکر اغلب جوان‌هایی که با آن‌ها مصاحبه می‌کند، خیلی دلسرد شده است.

«اغلب روزها با هشت تا دوازده نفر از دانشجویان سال آخری مصاحبه می‌کنم. همه‌شان جزو سه نفر اول کلاس‌های‌شان هستند و همه‌شان کم و بیش علاقه‌مند به همکاری با ما هستند. در مرحله‌ی اول گزینش، شناخت انگیزه‌ی اشخاص، یکی از مهم‌ترین نکاتی‌ست که توجه می‌کنیم. می‌خواهیم بدانیم آیا می‌توانند بعد از چند سال، رهبری طرح‌های بزرگ را در دست بگیرند؛ کارخانه یا شعبه‌ای را مدیریت کنند یا به شکل‌های مختلف دیگر، همکاری نزدیک و جدی با شرکت داشته باشند.

باید اعتراف کنم از اهداف شخصی اغلب این جوان‌ها دلسرد شده‌ام.» می‌گفت: «شاید تعجب کنید که خیلی از این بیست و دو ساله‌ها به شرایط بازنشستگی ما بیش‌تر از امتیازهای دیگرمان توجه می‌کنند. مساله‌ی دیگری که دوست دارند بدانند این است که کارشان چقدر سخت خواهد بود؟ برای اغلب‌شان، موفقیت یعنی امنیت؛ حالا بگویید آیا واقعا می‌توانیم ریسک کنیم و اداره‌ی شرکت‌مان را بدهیم دست چنین افرادی؟»

«چیزی که درک نمی‌کنم این است که چرا جوان‌های این دوره تا این حد محافظه‌کار شده‌اند و به آینده این قدر تنگ‌نظرانه نگاه می‌کنند؟ هر روز فرصت‌های شغلی جدیدی به وجود می‌آید. در کشور ما پیشرفت چشمگیری در صنعت و علم وجود دارد. رشد

جمعیت هم بالاست؛ بنابراین، اگر فقط یک دوران برای خوش بینی نسبت به آمریکا وجود داشته باشد، همین حالاست!»

تمایل اغلب مردم به پایین آوردن سطح توقع شان، نشان می دهد رقابت سر مشاغل پرسود، خیلی کم تر از آن است که تصور می کنید.

وقتی ملاک، موفقیت باشد، مردم را با قد و هیکل یا تحصیلات یا پیشینه ی خانوادگی نمی سنجند؛ بر اساس مقدار توقع شان ارزیابی می کنند. میزان توقع ما میزان موفقیت مان را نشان می دهد. حالا ببینیم چگونه می توانیم بزرگ فکر کنیم!

تا حالا از خودتان پرسیده اید: «بزرگ ترین ضعف من چیست؟» شاید بزرگ ترین ضعف انسان کوچک شمردن یا در واقع، دست کم گرفتن خودش باشد. خود کم بینی به شکل های مختلف ظاهر می شود. «جان» آگهی مربوط به یک شغل را در روزنامه می بیند؛ کار دقیقا همان چیزی است که دوست دارد؛ ولی هیچ قدمی برای به دست آوردنش بر نمی دارد. چون فکر می کند توانایی لازم را برای انجامش ندارد: «چرا خودم را به زحمت بیندازم.» «جیم»، «آلیس» را برای ازدواج در نظر گرفته و می خواهد با او قرار بگذارد؛ ولی به او تلفن نمی کند، چون فکر می کند آلیس نسبت به او سر است.

«تام» فکر می کند آقای «ریچارد» مشتری مناسبی برای محصولات اوست. ولی با او تماس نمی گیرد. با خودش می گوید: «آقای ریچارد را با آن پول و قدرت چه به من.» پیتز دارد یک پرسشنامه ی استخدام را پر می کند. یکی از سوال ها این است: «حقوق پیشنهادی تان برای شروع کار چقدر است؟» پیتز مبلغ نسبتا کمی را می نویسد؛ چون



هرچند دوست دارد بیش از این‌ها بگیرد؛ ولی احساس می‌کند کارش واقعا بیش‌تر از این نمی‌ارزد.

قرنهاست که این نصیحت ارزشمند را خیلی از متفکران می‌گویند: «خودت را بشناس!» ولی انگار اغلب مردم از این عبارت این‌طور برداشت می‌کنند که فقط جنبه‌های منفی‌ات را بشناس. این‌طور می‌شود که بررسی خود، فهرست بلندبالایی از کمبودها، ناتوانی‌ها و ضعف‌ها شده است.

البته شناخت ضعف‌ها خوب است؛ چون حوزه‌هایی را نشان می‌دهد که جا برای رشد داریم. ولی اگر فقط دنبال نقطه ضعف‌های مان باشیم، به مشکل می‌خوریم و ارزش مان را از بین می‌بریم.

در این‌جا تمرینی هست که کمک‌تان می‌کند توانایی‌های واقعی‌تان را بشناسید. من از این تمرین در برنامه‌های آموزشی مدیران عامل و کارکنان فروش استفاده کرده‌ام و نتیجه‌ی خوبی به دست آورده‌ام.

**۱-** پنج تا از بهترین امتیازات‌تان را بنویسد. از یک دوست هم بخواهید صادقانه در این کار کمک‌تان کند. مثلا همسرتان، رییس‌تان، استادتان یا هر فرد باهوشی که می‌تواند صادقانه درباره‌تان نظر بدهد (امتیازهایی که در آن برنامه‌های آموزشی بیش‌تر گفته شدند، شامل این موارد بودند: تحصیلات، تجربه، مهارت فنی، چهره، شرایط خوب زندگی، طرز فکرها، شخصیت و خلاقیت).

۲- بعد، زیر هر کدام از این امتیازها، اسم سه نفر از آشنایان تان را بنویسید که به موفقیت‌های بزرگی رسیده‌اند، ولی این مزیت را به اندازه‌ی شما نداشته‌اند.

وقتی این کار را انجام دادید، متوجه می‌شوید که از خیلی از اشخاص موفق، حداقل در یک جنبه جلوتر هستید.

در این جا فقط به یک نتیجه‌ی منطقی می‌رسید که باید صادقانه قبولش کنید: شما بزرگ‌تر از آن هستید که فکر می‌کنید. پس افکار تان را تا حد ظرفیت واقعی تان بالا ببرید. سعی کنید افکار تان به بزرگی جایگاه تان باشد! هیچ وقت، هیچ وقت، هیچ وقت خودتان را دست کم نگیرید!

کسی که می‌گوید «استیصال» اگر به زبان ساده بگوید «بیچارگی»؛ یا وقتی می‌گوید «خزعبلات» بگوید «پرت و پلا» راحت‌تر می‌توانیم متوجه منظورش شویم. این شخص شاید دایره‌ی لغاتش بزرگ باشد، ولی آیا طرز فکر بزرگی هم دارد؟ احتمالاً نه. کسانی که لغات و جملات دشوار و ادیبانه استفاده می‌کنند، طوری که اغلب مردم برای فهمیدنش باید به مغزشان فشار بیاورند، در اغلب موارد خودپسند و خودنما هستند و سطح فکرشان پایین است.

معیار مهم در آگاهی هر شخص، تعداد لغاتی نیست که استفاده می‌کند؛ عامل مهم (و در واقع، مهم‌ترین عامل) این است که سخنش چه تاثیری روی طرز فکر خودش و بقیه می‌گذارد.

موضوع مهم این است که ما بر اساس لغت‌ها و جمله‌ها فکر نمی‌کنیم، بلکه صرفاً بر اساس تصاویر یا خیالات فکر می‌کنیم. کلمات برای افکار، مواد خام هستند. فکر، به طرز اعجاب‌آوری کلمه‌ها و عبارت‌هایی را که می‌شنود یا می‌خواند، به تصاویر ذهنی تبدیل می‌کند. هر کلمه یا جمله، تصویر ذهنی کمی متفاوت به وجود می‌آورد.

اگر کسی به شما بگوید: «جیم یک خانه‌ی دوبلکس خرید»، شما یک تصویر می‌بینید و اگر بگوید: «جیم یک آپارتمان خرید» تصویر دیگری در ذهن شما به وجود می‌آید. واژه‌های مختلف که برای نام‌گذاری و توصیف اشیا استفاده می‌کنیم، تغییراتی در تصاویر ذهنی ما به وجود می‌آورند.

حالا از این جنبه به قضیه نگاه کنید. وقتی حرف می‌زنید یا می‌نویسید، مثل یک آپارات، فیلمی را روی پرده‌ی ذهن دیگران نمایش می‌دهید. تصاویری را که بازمی‌تابانید، نوع واکنشی را که خودتان و بقیه باید داشته باشید، تعیین می‌کند.

فرض کنید به یک عده بگویید: «متأسفانه باید بگویم شکست خورده‌ایم.» فکر می‌کنید آن‌ها این جمله را چگونه در ذهن‌شان مجسم می‌کنند؟

معلوم است که نابودی و یاس و غم را که کلمه‌ی شکست به ذهن متبادر می‌کند، جلوی‌شان می‌بینند. حالا فرض کنید برعکسش را گفته باشید. مثلاً بگویید: «راه تازه‌ای پیدا کرده‌ام که فکر می‌کنم نتیجه بدهد.» حتماً آن‌ها در خودشان احساس دلگرمی و آمادگی می‌کنند.

اگر بگویید: «به مشکلی خورده‌ایم.» در ذهن بقیه تصویر چیزی را ایجاد می‌کنید که سخت است و کسی نمی‌تواند حلش کند؛ ولی اگر بگویید: «در حال رقابتیم» تصویری ذهنی از تفریح، کشمکش و تلاشی باشکوه و لذت‌بخش به وجود خواهید آورد.

یا اگر به یک عده بگویید: «هزینه‌ی زیادی دادیم.» آن‌ها پولی را در نظر می‌گیرند که خرج شده است و قابل برگرداندن نیست و واقعا تصور تلخی‌ست.

اگر برعکسش را بگویید که: «سرمایه‌گذاری بزرگی کرده‌ایم.» تصویر چیزی را می‌بینند که سود فراوانی خواهد داشت و حتما بسیار دلنشین است.

نکته این است: بزرگان‌دیشان در ایجاد تصاویر مثبت، خوش‌بینانه و امیدوارانه در ذهن خودشان و بقیه مهارت دارند. برای بزرگان‌دیش‌بودن باید از کلمات و جملاتی استفاده کنیم که تصاویر ذهنی مثبت و بزرگ را در ذهن ایجاد می‌کنند.

در ستون پایین، سمت راست، نمونه‌هایی آورده شده که افکار حقیر، منفی و پر از ناامیدی را در ذهن به وجود می‌آورد. در ستون سمت چپ، همان وضعیت با دیدی مثبت و بزرگان‌دیشانه مطرح شده است.

ضمن خواندن هر کدامشان از خودتان پرسید: «چه تصویر ذهنی‌ای را می‌بینیم؟»

| جمله‌هایی که تصاویر ذهنی بزرگ و مثبت بوجود می‌آوردند:   | جمله‌هایی که تصاویر ذهنی حقیرانه و منفی بوجود می‌آوردند:                                |
|---|---|
| هنوز فرصت داریم، بیایید راه جدیدی پیدا کنیم.  | فایده ندارد، کارمان تمام است  |
| این بار شکست خوردم، ولی مهم نیست. باز امتحانش می‌کنم.   | یکبار انجامش دادم و شکست خوردم، دیگر حتی فکرش را هم نمی‌کنم.                            |
| تا حالا نتوانسته‌ام این محصول را بفروشم، ولی مطمئنم محصول خوبی ست. باید سعی کنم راهی برای معرفی‌اش پیدا کنم.                                | سعی‌ام را کرده‌ام ولی فایده ندارد، محصول فروش ندارد. مردم اصلاً از آن استقبال نمی‌کنند. |
| فکرش را بکن! هنوز ۲۵٪ بازار این جنس را نخریده‌اند باید شروع کنیم، فرصت خوبی است.  | بازار اشباع شده است. فکرش را بکن! ۷۵٪ بازار جنس را خریده‌اند. بهتر است بی‌خیال من شوید. |
| سفارش کم بود، باید کاری کنیم بیشتر بخرند.   | سفارش‌ها کم بود، بی‌خیال شد!  |
| ۵ سال در یک چشم به هم زدن می‌گذرد، ولی فکرش را بکن برای ۳۰ سال آسوده خواهیم بود.  | ۵ سال کار برای رسیدن به پست‌های کلیدی در شرکت تان خیلی طولانی ست، روی من حساب نکنید.    |
| رقیب ما قوی ست، ولی هیچ وقت تمام برگ‌های برنده دست یک نفر نیست. باید حواس مان را جمع کنیم و راهی پیدا کنیم که بازی را با بلوف از آنها ببریم | تمام برگ‌های برنده دست حریف است. چطور از من توقع دارید در فروش شکستش بدهم.              |
| حالا که این جنس قابل عرضه نیست. برای امتحان هم که شده تغییراتی در آن به وجود می‌آوریم.  | هیچکس چنین جنسی را نمی‌خرد.   |
| بهتر است همین الان سرمایه‌گذاری کنیم. روی سرمایه مان حساب کنیم، نه رکود بازار   | بهتر است صبر کنیم سهام را در رکود و ارزانی بخریم.                                       |
| جوان بودن (یا پیر بودن) ملاک نیست خیلی فایده دارد. می‌توانم ثابت کنم.   | من برای این کار خیلی جوان (یا پیر) هستم. هیچ فایده‌ای ندارد. می‌توانم ثابتش کنم.        |
| تصویر روشن، امیدوارانه، موفق، لذت بخش و توام با پیروزی  | تصویر تاریک، ناامیدانه، غمبار، توام با شکست   |

## چهار روش برای استفاده از کلمات و اصطلاحات بزرگان‌اندیشانه

این‌جا چهار شیوه مطرح شده که کمک‌تان می‌کند از واژه‌های کسانی استفاده کنید که بزرگ فکر می‌کنند.

**۱-** از کلمات و جملات بزرگان‌اندیشانه، مثبت و شادی‌بخش برای توصیف حالتان استفاده کنید. وقتی کسی می‌پرسد: «حالتان چطور است؟» و شما با این جملات جوابش را می‌دهید: «خسته‌ام (سرم درد می‌کند، کاش امروز تعطیل بود، حالم روبه‌راه نیست)» در واقع باعث می‌شوید احساس کسالت بیشتر بکنید. این روش‌ها را انجام دهید: این کار خیلی ساده است؛ ولی قدرت فوق‌العاده‌ای دارد. هر وقت کسی پرسید: «چطورید؟» یا «حالتان چطور است؟» با «بهتر از این نمی‌شود! ممنون، شما چطورید؟» جواب دهید یا بگویید «عالی» یا «خوب»؛ کافی‌ست در همه حال بگویید حالتان خیلی خوب است تا کم‌کم حس خوب بودن و بزرگ‌بودن کنید. سعی کنید به عنوان شخصی شناخته شوید که همیشه سرزنده است. این باعث می‌شود دوستان زیادی به دست آورید.

**۲-** از کلمه‌ها و جمله‌های خوشایند، امیدآفرین و شفاف برای توصیف بقیه استفاده کنید. جمله‌ای مثبت و بزرگ را در وصف همه‌ی دوستان و همکاران‌تان انتخاب کنید و مثل یک قانون، از آن استفاده کنید. وقتی با شخص دیگری از یک دوست یا همکار

حرف می‌زنید، حتما سعی کنید با کلمه‌ها و جمله‌های بزرگ‌منشانه‌ای از او یاد کنید؛ مثل: «واقعا آدم درستی‌ست.»، «می‌گویند در کارش واقعا موفق است.» هیچ‌وقت جملات تحقیرآمیزی در موردش استفاده نکنید که آبرویش را می‌برد. دیر یا زود حرف‌های شما به گوشش می‌رسد و خودتان بی‌آبرو خواهید شد.

**۳-** با لحن مثبت به بقیه دلگرمی دهید. در هر موقعیتی از آن‌ها تعریف کنید. همه‌ی انسان‌ها، در هر مقام و سنی، عاشق تعریف‌اند. هر روز برای همسران حرف جدید و خوشایندی داشته باشید. به همکاران‌تان توجه نشان دهید و از آن‌ها تقدیر کنید. تعریفی که صمیمانه ابراز شود، باعث موفقیت می‌شود؛ پس کم نگذارید! بارها از بقیه ستایش کنید، از وضع ظاهرشان تا موفقیت‌هایی که به دست آورده‌اند.

**۴-** برای توضیح اهداف و برنامه‌های‌تان از کلمات مثبت استفاده کنید. وقتی مردم می‌شنوند: «خبر خوبی برای‌تان دارم یا اوضاع خوب است.» ذهن‌شان شروع به فعالیت می‌کند. ولی وقتی می‌شنوند: «چاره‌ای نداریم، باید این کار را بکنیم.» تصورات ذهنی‌شان منفی و کسالت‌آور می‌شود و مجبورند به آن تصورات ذهنی واکنش نشان دهند. همیشه خبر پیروزی دهید تا برق خوشحالی را در دیده‌ها ببینید! نویدبخش پیروزی باشید تا بقیه حمایت‌تان کنند! قبر نکنید؛ قصر بسازید!

## فقط لحظه‌ی حال را ببینید، فرصت‌های فردا را هم در نظر بگیرید

کسانی که بزرگ فکر می‌کنند خودشان را عادت داده‌اند که در هر مساله‌ای فقط وضعیت حال را ببینند و فرصت‌های فردا را هم در نظر بگیرند. در ادامه، چهار مثال آورده‌ام برای روشن کردن مطلب:

۱- چه چیزی ارزش یک ملک را بالا می‌برد؟ یک بنگاه‌دار موفق که خبره‌ی خرید و فروش زمین‌های روستایی‌ست، می‌گوید اگر ذهن‌مان را جوری تربیت کنیم که بتوانیم از هیچ، چیزی خلق کنیم، نتایجی عالی در انتظارمان است.

می‌گوید: «اغلب زمین‌های روستایی که حوالی این اطراف است، چندان آباد نیست و چنگی به دل نمی‌زند. علت این که من در فروش‌شان موفقم این است که نمی‌خواهم به مشتری‌انم مزرعه‌ای را بفروشم که الان دارند می‌بینند.

شگرد من این است که در ذهن‌شان تصویری از آینده‌ی این مزرعه می‌سازم. صرف گفتن این که: «مساحت زمین، فلان هکتار است و این بخش از آن جنگل است و فاصله‌اش تا شهر این قدر است...» هیچ کس را مشتاق به خرید زمین نمی‌کند. ولی وقتی یک طرح تجاری اساسی برای آینده‌ی مزرعه می‌دهی، تقریباً عزمش برای خرید زمین جزم می‌شود. الان نشان می‌دهم منظورم چیست.»

از کیفش یک پوشه درآورد و گفت: «این مزرعه اخیراً به لیست فروشم اضافه شده. مشخصاتش مثل اغلب زمین‌های این اطراف است. پنجاه و هفت کیلومتر از مرکز شهر



فاصله دارد، خانه‌اش مخروبه است و در زمینش پنج سالی می‌شود که چیزی کشت نشده. حالا کاری را ببین که من کرده‌ام. هفته‌ی پیش، دو روز کامل این‌جا بودم و زمین را بررسی کردم. چند بار پای پیاده به جاهای مختلفش رفتم. به زمین‌های مجاورش سرک کشیدم. موقعیت زمین را با نقشه‌ی بزرگراه‌های فعلی و در حال احداث سنجیدم. از خودم پرسیدم: «این زمین به چه دردی می‌خورد؟»

سه‌تا ایده به ذهنم رسید که طرح‌شان را این‌جا می‌بینی.» طرحی نشانم داد که خیلی تمیز آماده شده بود و کامل به نظر می‌رسید. یکی از طرح‌ها پیشنهاد می‌کرد زمین به یک مجموعه‌ی سوارکاری تبدیل شود و خیلی منطقی و قابل قبول توضیح می‌داد: شهر در حال توسعه است، اغلب مردم برای گذران اوقات بیکاری، در طبیعت، حاضرند پول بیش‌تر بدهند؛ و جاده‌ها و بزرگراه‌های در حال احداث زیادی هم در اطراف داریم. علاوه بر این نشان می‌داد، مزرعه می‌تواند به راحتی تعداد زیادی اسب را در خود جا دهد تا این‌جوری، درآمد خالص آن مجموعه قابل توجه باشد. طرح احداث مجموعه‌ی سوارکاری، بی‌نقص و قانع‌کننده به نظر می‌رسید. در واقع، این‌قدر واضح و منطقی بود که می‌توانستم از بین درخت‌ها کلی آدم را مشغول سوارکاری در آن‌جا ببینم.»

به همین ترتیب، آن فروشنده‌ی شجاع و بلندپرواز، دومین طرحش ایجاد یک باغ میوه در آن‌جا بود و سومین طرحش، احداث مرغداری را پیشنهاد می‌کرد.

می‌گوید: «وقتی با مشتری‌هایم مذاکره می‌کنم، مجبور نیستم به آن‌ها بقبولانم خرید زمین، همان‌طور که هست، برای‌شان می‌صرفد. من تصویر ملک را آن‌طور که می‌تواند باشد، یعنی وقتی به یک منبع درآمد تبدیل شده است، نشان‌شان می‌دهم.»

علاوه بر فروش بیش‌تر و سریع‌تر زمین‌های کشاورزی، علت دیگر موفقیت من، شیوه‌ی فروش این املاک بر اساس قیمتی‌ست که در آینده پیدا خواهند کرد. من می‌توانم یک زمین کشاورزی را به قیمتی بیش‌تر از رقبایم بفروشم. پولی را که مردم بابت متر از زمین به اضافه‌ی پتانسیل پوسازی‌اش می‌دهند؛ خیلی بیش‌تر از پولی‌ست که فقط بابت زمین می‌دهند: به همین خاطر، مردم، اغلب دوست دارند زمین‌هایشان را برای فروش به من بسپارند و بنابراین نسبت به بقیه سهم بیش‌تری، بابت فروش زمین گیر من می‌آید.»

نتیجه این است: چیزها را آن‌طور که هستند نبینید، به امکاناتی هم که می‌توانند داشته باشند، توجه کنید. توجه به هر چیزی، ارزش و اعتبار به وجود می‌آورد. بزرگان‌دیشان همیشه به توانایی‌هایی که می‌تواند در آینده بروز پیدا کند، توجه می‌کنند و فقط به وضعیت حال توجه نمی‌کنند.

**۲-** ارزش یک مشتری چقدر است؟ مدیر یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نشستی با مدیران فروش گفت: «شاید کمی عقب‌مانده به نظر برسم ولی پیرو این نظریه هستم که می‌گوید بهترین راه برای حفظ مشتری ارائه‌ی خدمات دوستانه و محترمانه به اوست. یک روز که داشتم در فروشگاه پرسه می‌زدم، اتفاقی، بگومگوی یکی از فروشندگان را با یک مشتری شنیدم. مشتری با حالت قهر، فروشگاه را ترک کرد.

کمی که گذشت، آن فروشنده به همکاری گفت: «نمی‌گذارم یک مشتری یک دلار و نودوهشت سنتی وقتم را تلف کند و مجبورم کند برای پیدا کردن یک جنس ناقابل، کل فروشگاه را زیرورو کنم. اصلاً به زحمتش نمی‌ارزد.»»

مدیر گفت: «از آن‌جا رفتم، ولی آن جمله در ذهنم ماند. فکر کردم، این مساله‌ی کوچکی نیست که فروشندگان، آدم‌ها را به صورت یک مشتری یک دلار و نودوهشت سنتی ببینند. همان لحظه تصمیم گرفتم این طرز فکر را عوض کنم. وقتی به اتاق برگشتم، از رییس بخش تحقیقات خواستم حساب کند یک مشتری عادی به صورت متوسط چقدر در سال از فروشگاه ما خرید می‌کند. رقمی که اعلام کرد، من را هم به حیرت انداخت. طبق محاسبه‌اش یک مشتری عادی، هر سال، سیصد و شصت و دو دلار در فروشگاه ما خرج می‌کرد.»

«کار بعدی من برگزاری یک جلسه برای مدیران فروش و گفتن این مطلب به آن‌ها بود. نشان‌شان دادم که ارزش واقعی یک مشتری چقدر است. وقتی همه فهمیدند مشتری را نباید با یکی-دو خریدش، بلکه بر اساس خرید سالانه‌اش ارزش گذاری کرد، ارائه‌ی خدمات ما به مشتری‌ها به شکل قابل توجهی بهتر شد.»

نکته‌ای را که مدیر فروش گفت، در مورد همه‌ی مشاغل و حرفه‌ها مصداق دارد. سود واقعی در تداوم است. اغلب، فروش اول، سود چندانی ندارد؛ باید به توانایی خرید ادامه‌دار مشتری‌ها نگاه کرد، نه به چیزی که امروز از شما می‌خرند.

ارزش قائل شدن به مشتریان، آن‌ها را به مشتری‌های وفادار تبدیل می‌کند. وقتی به آن‌ها بی‌اعتنایی کنیم، سراغ فروشگاه دیگری می‌روند. یکی از شاگردانم ماجرای را در همین مورد برایم تعریف کرد و توضیح داد که چرا دیگر به هیچ‌وجه قدم به فلان کافه نمی‌گذارد.

این‌طور گفت: «یک روز تصمیم گرفتم برای ناهار به کافه‌ای بروم که تازه افتتاح شده بود. در ضمن، چون مجبور بودم قناعت کنم، مراقب بودم چیزهایی را که می‌خرم، تقریباً ارزان تمام شود. همان‌طور که فهرست غذاهای گوشتی‌شان نگاه می‌کردم، چشمم خورد به یک نوع خوراک بوقلمون که مناسب به نظر می‌رسید و قیمتش هم سی‌ونه سنت بود. تصمیم گرفتم امتحانش کنم.»

«وقتی برای پرداخت صورت حساب رفتم، صندوقدار نگاهی به صورت غذایی که خورده بودم انداخت و گفت: «یک دلار و نه سنت.» از او خواستم دوباره حساب کند؛ چون به نظرم نودونه سنت می‌شد. نگاه تحقیرآمیزی به من انداخت و باز حساب کرد. اختلاف قیمت به بوقلمون مربوط می‌شد. به جای سی‌ونه سنت، چهل‌ونه سنت حساب کرده بود. من قیمتی را نشان دادم که در منو نوشته شده بود.

این کار بدجوری عصبانی‌اش کرد! گفت: به من چه که روی آن کاغذ چه نوشته‌اند. باید چهل‌ونه سنت می‌نوشتند. ببینید، این فهرست قیمت‌های امروز است. مسوولی که پشت پیشخوان نشسته، اشتباه کرده، شما باید چهل‌ونه سنت بدهید!

سعی کردم به او بفهمانم تنها دلیلم برای انتخاب خوراک بوقلمون، قیمت ارزانش بوده است. اگر قیمتش را چهل ونه سنت نوشته بودند، غذای دیگری انتخاب می کردم.

او فقط می گفت: «شما باید چهل ونه سنت بدهید!» ناچار چهل ونه سنت پرداختم؛ چون نمی خواستم جلوی بقیه ی مشتری ها ضایع شوم. ولی تصمیم گرفتم دیگر هیچ وقت آن جا غذا نخورم. من سالی دویست و پنجاه دلار هزینه ی ناهار می کنم، ولی مطمئنا حتی یک سنت آن را هم به صاحبان آن رستوران نخواهم داد.»

این هم نمونه ای از کوتاه بینی آدم ها. آن صندوقدار فقط یک سکه ی ناچیز ده سنتی می دید و از دویست و پنجاه دلار درآمد سالانه خبر نداشت.

**۳-** داستان شیرفروش نابینا: تعجبی ندارد که بعضی وقت ها آدم ها چقدر نسبت به امکانات بالقوه نابینا هستند. چند سال پیش، شیرفروش جوانی برای فروش شیر، زنگ خانه مان را زد. به او گفتم از شرکت توزیع لبنیات، شیر می گیریم و راضی هستیم. ولی به او پیشنهاد دادم سراغ همسایه ی کناری بروم و با خانم خانه صحبت کند.

جواب داد: «همین الان با آن خانم حرف زدم؛ ولی آن ها هر دو روز فقط یک شیشه شیر مصرف می کنند و برای من صرف نمی کند برای فروش یک شیشه شیر، هر روز به آن ها سر بزنم.»

گفتم: «بله، شاید صرف نکند، ولی وقتی با همسایه‌مان حرف می‌زدید، متوجه نشدید که مصرف شیرشان تا چند وقت دیگر خیلی بیش‌تر خواهد شد؟ تازه‌واردی که خواهد آمد، مشتری پروپاقرص‌تان است.»

مرد جوان یکه‌ای خورد و گفت: «عجیب است که یک آدم چقدر می‌تواند واقعیت‌ها را نبیند؟»

حالا همان خانواده‌ی «یک شیشه - شیری»، یک روز در میان، هفت شیشه شیر از شیرفروش می‌خرند؛ همان کسی که فقط کمی آینده‌بینی و هوش دارد. اولین کوچولوی آن خانواده که پسر بود، الان دو برادر و یک خواهر دارد و شنیده‌ام که همین روزها کوچولوی دیگری هم در راه است.

چرا باید این‌قدر کوتاه‌فکر باشیم؟ بهتر است به فردا هم فکر کنیم؛ نه این‌که فقط امروز را ببینیم.

معلم مدرسه‌ای که جیمی را فقط به همین صورتی که الان هست، می‌بیند؛ یعنی یک بچه‌ی عصبی، کند و نامتعادل؛ نمی‌تواند کمکی به رشد او کند. ولی معلمی که جیمی را آن‌پسری می‌بیند که در آینده می‌تواند باشد، مزد زحماتی را که می‌کشد، خواهد دید.

**۴-** چه چیزی ارزش شما را تعیین می‌کند؟ بعد از یک کارگاه آموزشی که چند هفته پیش داشتم، مرد جوانی نزد من آمد و خواهش کرد چند دقیقه‌ای با هم صحبت کنیم. او را از بچگی‌اش می‌شناختم. کودکی‌اش را در فقر گذرانده بود و در عنفوان جوانی، با

کوهی از مشکلات روبه‌رو شده بود و می‌دانستم که دارد با تلاش جدی، آینده‌ای موفق برای خودش می‌سازد.

در حین نوشیدن قهوه، فوری، مشکل کاری‌اش را حل کردیم و بحث ما کشید به آن‌جا که مردمی که امکانات کمی دارند، آینده‌شان چگونه خواهد بود؟ او پاسخی منطقی و قاطعانه به این سوال داد.

«پس‌اندازم کم‌تر از دویست دلار است. درآمدم به عنوان یک حسابدار، خیلی زیاد نیست و به نظر می‌رسد قابلیت رشد هم ندارد. ماشینم کهنه است و با زخم در طبقه‌ی بالای یک خانه‌ی کوچک زندگی می‌کنیم.»

گفت: «ولی استاد، نباید بگذارم چیزهایی که به دست نیاورده‌ام، ناامیدم کند.» حرفش واضح نبود، برای همین خواستم بیش‌تر توضیح دهد.

گفت: «ببینید، قضیه این است. من خیلی وقت‌ها به مردم نگاه می‌کنم. متوجه شده‌ام آن‌ها که فقیر هستند، خودشان را همیشه درگیر آن وضعیت ناجور می‌بینند. این تنها چیزی‌ست که می‌بینند. آینده را نمی‌بینند، بلکه فقط گذر زمان سخت‌شان را می‌بینند.

همسایه‌ی من یک نمونه‌ی کامل از این آدم‌هاست. دائم از شغل کم‌درآمدش شاکی‌ست، از اوضاع درهمش گله دارد، به اضافی شانس‌هایی که نیاورده و خوش‌شانسی‌های دیگران، از قیمت ویزیت دکترها که دائم بالا می‌رود و خلاصه جوری به فقرش فکر می‌کند که انگار قرار است همیشه در همین حالت بماند. طوری رفتار می‌کند که انگار مجبورش کرده‌اند تا آخر عمر در آن خانه‌ی محقر سر کند.»

این جوان که واقعا از صمیم قلب حرف می‌زد، مکثی کرد و گفت: «اگر فقط به چیزی الان هستم نگاه کنم؛ یعنی به آن ماشین قراضه، درآمد کم، خانه‌ی کوچک و غذای بخور و نمیر؛ جز ناامیدی چاره‌ای نخواهم داشت. به پوچی می‌رسم و یک عمر در این پوچی می‌مانم.

از همین الان تصمیم گرفته‌ام خودم را آدمی ببینم که قرار است تا چند سال دیگر باشم. یعنی یک مدیر عالی‌رتبه را ببینم و عوض یک خانه‌ی تنگ و تاریک، یک خانه‌ی تروتمیز را در بالای شهر مجسم کنم. وقتی این جور می‌بینم، احساس بزرگی و قدرت می‌کنم. من تجربه‌های شخصی خیلی زیادی داشته‌ام که نشان می‌دهد این برداشت، درست است.»

آیا این روش، راه مناسبی برای ارزش‌دادن به خود است؟ این جوان در مسیر رسیدن به موفقیتی بسیار بزرگ قرار گرفته است. او در پیروی از این اصل اساسی موفقیت، مهارتی واقعی پیدا کرده است: مهم نیست شخص چه دارد. مهم این است که در جست‌وجوی چه چیزی است.

ارزشی که مثل یک برچسب روی هر کدام مان می‌خورد، مساوی با همان ارزشی است که برای خودمان قائل هستیم.



در ادامه نمونه‌هایی آورده‌ایم که نشان می‌دهد چگونه می‌توانید قدرت‌تان را در دیدن چیزهایی که می‌توانند اتفاق بیفتند، بالا ببرید. اسم این تمرین‌ها را گذاشته‌ام «**ارزش‌گذاری آموزشی**».

**۱- سعی کنید ارزش هر چیزی را بالا ببرید.** مثال زمین‌های روستایی را به یاد بیاورید. از خودتان پرسید: «چه کاری می‌توانم بکنم که ارزش این اتاق یا این خانه یا این کار را بالا ببرد؟» دنبال ایده‌هایی بگردید که اعتبار چیزها را بالا می‌برد. ارزش هر چیز (چه یک زمین خشک باشد، چه یک خانه یا یک شغل) نسبت به طرح‌هایی که برای استفاده از آن، در نظر گرفته شده، ارزش‌گذاری می‌شود.

**۲- سعی کنید ارزش آدم‌ها را بالا ببرید.** هرچه در مسیر موفقیت پیشرفت کنید، در کارت‌تان به آدم‌های بیش‌تری برمی‌خورید. سوال کنید: «چه کار کنم که زیردستانم اعتبار بیش‌تری بگیرند؟ چه کار کنم تا موثرتر شوند؟» یادتان باشد، برای نشان‌دادن ارزش‌های یک فرد، باید اول از همه ارزش‌هایش را بشناسید.

**۳- سعی کنید ارزش خودتان را بالا ببرید.** یک بررسی روزانه برای خودتان بگذارید. سوال کنید: «امروز چه کار کنم تا ارزشم بالاتر برود؟» خودتان را جوری که الان هستید، نبینید؛ جوری ببینید که می‌خواهید باشید. اگر این‌طور عمل کنید، مسیرهای

ویژه‌ای که شما را به همان ارزش‌ها می‌رساند، جلوی راه‌تان سبز خواهد شد. امتحانش کنید تا متوجه شوید چه می‌گوییم.

مالک و مدیر یک چاپخانه‌ی متوسط (که شصت کارمند دارد) برایم تعریف می‌کرد که چگونه جانشین برای خودش انتخاب کرده است.

گفت: «پنج سال پیش، دنبال حسابرسی بودم که حساب‌ها و امور جاری دفترم را کنترل کند. شخصی را استخدام کردم به اسم هری؛ که فقط بیست‌وشش سال داشت. از کار چاپ، هیچ چیزی نمی‌دانست، ولی سوابقش نشان می‌داد حسابدار واردی‌ست. یک سال و نیم پیش که بازنشسته شدم، او را به عنوان مدیرعامل شرکت انتخاب کردم.

راستش «هری» خصوصیتی داشت که باعث می‌شد با بقیه فرق داشته باشد. تنها به کار حسابرسی علاقه‌مند نبود؛ در همه‌ی امور شرکت، فعالانه و از دل و جان مشارکت می‌کرد. هر وقت حس می‌کرد می‌تواند به بقیه‌ی کارمندان کمک کند، معطل نمی‌کرد.

اولین سالی که به شرکت ما آمد، چند تا از کارمندانمان رفتند. هری برای پرداخت درآمدهای جانبی کارمندان برنامه‌ای پیشنهاد کرد و قول داد هزینه‌ی جابه‌جایی کارمندان را به شدت کم کند و کارش جواب داد.

کارهای دیگری هم که کرد، هم اوضاع بخش خودش را بهبود داد، هم برای کل شرکت نتیجه داشت. هزینه‌های تولید ما را به دقت بررسی کرد و ثابت کرد که

می‌توانیم یک سرمایه‌گذاری با صرفه‌ی سی‌هزار دلاری روی دستگاه‌های جدید داشته باشیم. وقتی فروش‌مان مقدار زیادی اُفت کرد، به مدیر فروش‌مان گفت: «من از جزییات این کار خبر ندارم؛ ولی می‌خواهم سعی کنم به شما کمک کنم.» و موفق شد. چند طرح خوب داد که با آنها توانستیم فرصت‌های جدیدی به وجود آوریم.

«هر وقت کارمند جدیدی می‌آمد، هری کمکش می‌کرد تا با محیط خو بگیرد. در واقع، به همه‌ی مسائل کار، واقعا علاقه نشان می‌داد.

وقتی بازنشسته شدم، هری تنها کسی بود که می‌توانست کارها را اداره کند.»

دوستم گفت: «البته اشتباه نشود؛ هری نخواست ظاهرسازی کند. کسی نبود که فقط کارها را زخمی کند و برود سراغ کار بعدی. اگر ایراد می‌گرفت، نیت بدی نداشت. پشت سر کسی حرف نمی‌زد. دائم به بقیه دستور نمی‌داد. همیشه برای کمک به بقیه آمادگی داشت. رفتارش طوری بود که انگار همه در شرکت، دوستش دارند. انگار کار در شرکت، کسب‌وکار خودش بود.»

هری الگوی خوبی برای همه‌ی ماست. طرز فکر «من که کارم را می‌کنم و همین کفایت می‌کند» کوتاه‌بینانه و منفی‌ست. کسانی که بزرگ فکر می‌کنند، خودشان را به صورت اعضای یک تیم می‌بینند و معتقدند با کار جمعی و نه به تنهایی، برنده یا بازنده می‌شوند. به هر طریقی که بتوانند، کمک می‌کنند؛ حتی وقتی پاداشی برای این کار نباشد. کسی که می‌گوید مشکلات خارج از اتاقش «به من چه ربطی دارد؟ بگذار

خودشان فکری برایش بکنند» و این طور کارش را توجیه می کند، نمی تواند مدیر شود.

این نکته را اجرا کنید: بزرگ فکر کنید! منافع شرکتان را منافع خودتان بدانید. احتمالا فقط تعداد معدودی از کارمندان شرکت های بزرگ، علاقه ای واقعی به شرکتشان دارند. این، طبیعی به نظر می رسد؛ چون تعداد کمی از انسانها استعداد بزرگ فکر کردن دارند. این تعداد کم، همان کسانی هستند که در نهایت، مشاغل کلیدی و پردرآمد را مال خود می کنند.

خیلی از انسانها هستند که استعداد خوبی دارند، ولی اجازه می دهند موارد بی اهمیت، کوچک و پیش پا افتاده، نگذارد به موفقیت برسند.  
چهار نمونه را در ادامه آورده ایم:

### ۱- یک سخنرانی خوب چه شرایطی می خواهد؟

تقریبا همه دوست دارند بتوانند یک سخنرانی عالی و درجه یک داشته باشند. با این حال، کم تر کسی می تواند به این آرزو برسد. اغلب انسانها سخنران های خوبی نیستند.

چرا؟ دلیلش ساده است. اغلب مردم به خاطر توجه افراطی که به نکات پیش پافتاده و غیرمهم سخنرانی دارند، از اصول مهم و اساسی غفلت می‌کنند. وقتی برای سخنرانی آماده می‌شوند، گفت‌وگوهای درونی تمام‌نشده‌ی‌شان شروع می‌شود؛ مثل این که «یادم باشد صاف بایستم»؛ «آرامش داشته باشم و دست‌هایم را هوا نبرم»، «نگذارم مردم بفهمند از یادداشت استفاده می‌کنم»؛ «مواظب باشم جملاتم ایراد ادبی نداشته باشد»؛ «یقه‌ام تمیز باشد»؛ «محکم صحبت کنم، ولی خیلی بلند نباشد» و... این طوری، وقتی سخنران بیچاره برمی‌خیزد تا صحبت کند، چه می‌شود؟ ترس به جانش می‌افتد؛ چون فهرست بلدبالایی دارد از کارهایی که نباید بکند و همین مثل یک پتک بالای سرش است و موقع سخنرانی قاطی می‌کند که چه کار کند. دائم به خودش نهیب می‌زند: «نکند اشتباه کنم!» خلاصه خراب‌کاری به بار می‌آورد و سخنرانی‌اش ناموفق می‌شود! چون تمام توجهش را گذاشته روی موارد کم‌اهمیت، نمی‌تواند حواسش را جمع اصول مهم سخنرانی کند؛ یعنی: بداند از چی می‌خواهد حرف بزند و بابت گفتن این حرف به مردم، شوق زیادی داشته باشد.

موفقیت یک سخنران در صاف‌ایستادن یا جملات بی‌غلط از نظر دستوری نیست؛ موفقیتش در این است که مخاطبان، حرفی را که می‌خواهد بزند، بفهمند. اغلب سخنرانان معروف، عیب‌های کوچکی دارند؛ بعضی‌های‌شان صدای‌شان چنگی به دل نمی‌زند. بعضی از معروف‌ترین سخنرانان آمریکا اگر بخواهند در آزمون‌های کلاسیک آیین سخنوری شرکت کنند که با کلی جزئیات بیهوده همراهند، قبول نمی‌شوند.

با این حال، همه‌ی این سخنران‌های موفق در یک نقطه مشترک هستند. حرفی برای گفتن دارند و برای گفتنش به مردم، نمی‌توانند صبر کنند.

نگذارید افکار منفی و مسائل پیش‌پاافتاده، باعث شود نتوانید یک سخنرانی موفق داشته باشید.

## ۲. دعوای از کجا شروع می‌شود؟

تا حالا از خودتان پرسیده‌اید دعوای از کجا شروع می‌شوند؟ در نودونه درصد موارد، دعوای سر مسائل بی‌اهمیت پیش می‌آیند؛ مثل این: جان کمی خسته‌تر از همیشه به خانه می‌آید، اعصابش هم به خاطر مسائلی به هم ریخته است. شام را دوست ندارد و به خاطر همین به ایراد گرفتن و غرغر می‌افتد. همسرش جوآن هم که خسته و بی‌حوصله است، با حالتی حق‌به‌جانب می‌گوید: با این درآمد تو همین هم زیادی است. یا «اگر اجاق گازم مثل بقیه بود، غذای بهتری می‌پختم» این حرف‌ها روی غرور جان اثر می‌گذارد. به همسرش می‌غرد که:

«به خاطر بی پولی من نیست، تو خانه‌داری بلد نیستی.»

این جواری، دعوا بیش‌تر می‌شود و قبل از آن که یکی از طرفین کوتاه بیاید، هر حرف زشتی که بشود به هم گفته‌اند. پای فامیل‌های هم را وسط می‌کشند و کار به مسائل زناشویی، پول، وعده‌های قبل از ازدواج و مسائل دیگر کشیده می‌شود و وقتی هر دو

از دعوا خسته می‌شوند، با بیچارگی میدان جنگ را ترک می‌کنند. مشکل حل نشده باقی می‌ماند و هر دو طرف فقط بهانه‌های بیش‌تری پیدا کرده‌اند که در دعوای بعدی به هم بگویند. مسائل کوچک و بی‌اهمیت معمولاً به بحث شدید می‌رسد. پس برای این که چنین چیزی پیش نیاید، پای مسائل کوچک را وسط نکشید.

در این جا راهی پیشنهاد شده که جواب می‌دهد. قبل از این که شروع کنید به ایراد گرفتن یا اتهام زدن یا سرزنش کردن یا برای دفاع از خودتان، ضدحمله‌ای تدارک ببینید، از خودتان پرسید: «واقعا ارزشش را دارد؟» در اغلب موارد، جواب، منفی است و همین باعث می‌شود گیر یک دعوای الکی نیفتید.

از خودتان پرسید: «چقدر مهم است که زیاد سیگار می‌کشد یا یادش می‌رود در خمیردندان را ببندد، یا دیر به خانه می‌رسد؟»

«واقعا مهم است که آدم‌هایی را برای شام دعوت کرده که من از آن‌ها خوشم نمی‌آید» یا «چقدر مهم است که کمی بیش‌تر پول به باد داده است؟»

وقتی می‌خواهید تلافی کنید، از خودتان پرسید: «واقعا ارزشش را دارد؟» این آرامشی در خانه به وجود می‌آورد که شبیه معجزه است. در محل کار هم جواب می‌دهد. در ترافیک‌های بعدازظهر که همه خسته دارند به خانه برمی‌گردند و اتومبیل جلویی‌تان از شما راه می‌گیرد تا خودش جلو بیفتد و در همه‌ی موقعیت‌هایی که در دسر به وجود می‌آید؛ پرسیدن این سوال می‌تواند مشکل را حل کند.

### ۳. کوچک‌ترین اتاق شرکت را به جان دادند و او احساس کرد تحقیر شده

چند سال قبل، شاهد بودم که چطور یک کوتاه‌فکری در مورد اتاق، شانس یک جوان را برای رسیدن به سودهای سرشار آینده در صنعت تبلیغات از بین برد.

چهار مدیر جوان که همه‌شان در یک رده بودند، به یک دفتر جدید اسباب‌کشی کردند. سه تا از اتاق‌های دفتر جدید از نظر اندازه و وسایل، شبیه هم بودند. چهارمین اتاق، کوچک‌تر بود و وسایل ساده‌تری داشت.

اتاق چهارم به جان رسید. این موضوع، غرورش را جریحه‌دار کرد. احساس کرد مظلوم واقع شده و این‌طوری، بنای بدبینی، دعا و حسادت گذاشت.

کم‌کم از کارش دلزده شد و به جایی رسید که نسبت به مدیران هم‌رتبه‌اش نظر منفی پیدا کرد. به جای همکاری، تلاش می‌کرد کارهای آن‌ها را بی‌ارزش کند. این‌طور شد که همه‌ی کارها به هم ریخت.

سه ماه بعد جان اخراج شد. مدیریت، چاره‌ای جز اخراجش نداشت.

کوتاه‌فکری، آن هم درباره‌ی مساله‌ای به این کوچکی، باعث شد در پرتگاه شغلی قرار بگیرد. این طرز فکر که در تقسیم‌بندی اتاق‌ها در حقیقت اجحاف شده، نگذاشت رشد سریع شرکت و کمبود فضای اداری را متوجه شود.



حتی آن قدر صبر نکرد بپرسد کسی که محل کارشان را تعیین کرده است، می‌داند کدام کوچک‌تر است و کدام بزرگ‌تر؟ هیچ‌کس در آن شرکت، به جز جان، دفتر کار او را نشانه‌ای از ارزش او در کار نمی‌دانست.

کوتاه‌فکری درباره‌ی چیزهای غیرمهمی مثل آخرین نفر بودن در فهرست کارکنان یا گرفتن چهارمین نسخه‌ی یک نامه‌ی اداری شاید تا حدی ناراحت‌کننده باشد. بزرگ فکر کنید تا هیچ‌کدام از این مسائل کوچک، مانع‌تان نشود.

## ۴. حتی لکنت زبان هم مساله‌ای نیست

یک مدیر فروش می‌گفت حتی لکنت زبان هم اگر شخص با استعداد باشد، مساله‌ی مهمی در فروشندگی نیست.

«دوستی دارم که او هم مدیرفروش است و خیلی دوست دارد با آدم‌ها شوخی کند. با وجود این، گاهی شوخی‌هایش مساله‌ساز می‌شود. چند ماه پیش، جوانی آمده بود پیش این دوست شوخ من و از او خواسته بود کاری در زمینه‌ی فروش به او دهد. او لکنت زبان شدیدی داشت. دوستم همان‌جا به صرافت افتاد بابت این قضیه با من شوخی کند. به او گفت فروشنده نمی‌خواهد؛ ولی یکی از دوستانش که من باشم، دنبال کسی می‌گردد که همین مشخصات را داشته باشد. بعد به من زنگ زد و کلی از آن جوان تعریف کرد. من از خداخواسته گفتم: «بگو بیاید پیش من!»

سی دقیقه‌ی بعد آمد. هنوز دو کلمه حرف نزده بود که فهمیدم قضیه چیست و چرا دوستم آن همه اصرار کرد که او بیاید پیش من. «ا اسم من، ج‌جک. آر است، خوشبختم» و ادامه داد: «آقای فِ فلانی فرستادم که بابا شما ددرمورد یییک کککاری صصحبت ککنم.» تقریباً برای هر کلمه که می‌خواست بگوید، کلی به زحمت می‌افتاد. با خودم گفتم، این آدم حتی نمی‌تواند در وال استریت، یک اسکناس یک‌دلاری را نودونه سنت بفروشد. از دوستم ناراحت شدم؛ ولی دلم هم برای آن جوان سوخت. بنابراین با خودم گفتم چند تا سوال رسمی از او می‌پرسم تا دلیلی برای رد کردنش پیدا کنم.



## این سه کار را اجرا کنید تا به خودتان کمک کنید از شر مسائل کوچک خلاص شوید.

۱- فقط به اهداف بزرگ فکر کنید. ما انسان‌ها خیلی وقت‌ها مثل فروشنده‌ای هستیم که نتوانسته کالایی را بفروشد؛ ولی به مدیرش می‌گوید: «ولی مشتری را قانع کردم اشتباه می‌کند.» هدف بزرگ فروش، پیروزی در فروش است، نه پیروزی در بحث.

هدف بزرگ در ازدواج، عشق و خوشبختی است؛ نه این که طرف را ادب کنید یا تهدید کنید دیگر به او علاقه‌ای ندارید. هدف بزرگ در کار با کارکنانی که زیرمجموعه‌تان هستند، این است که استعدادهای‌شان را شکوفا کنید؛ نه این که دنبال اشتباهات‌شان باشید. هدف بزرگ در همزیستی با همسایگان، حرمت‌نگه‌داشتن و دوستی متقابل است؛ نه این که دنبال فرصتی بگردید که سگ‌شان را خفه کنید؛ آن هم فقط به این خاطر که بعضی وقت‌ها نصف‌شب‌ها واقواق می‌کند. نظامی‌ها یک ضرب‌المثل معروف دارند که می‌گوید از دست‌دادن یک سنگر برای پیروزشدن بعدی بهتر است از این که به قیمت به دست‌آوردن یک سنگر، کل جنگ را از دست بدهیم.

از همین الان تصمیم بگیرید به هدف‌های بزرگ فکر کنید.

۲- برسید: واقعا ارزشش را دارد؟ قبل از آن که دچار هیجان‌ات منفی شوید، فقط از خودتان پرسید: «واقعا به حدی مهم است که بخوام در موردش این قدر عصبانی شوم؟»

راهی بهتر از این شیوه برای دوری از تنش به خاطر مسائل پیش پافتاده نیست. اگر با شرایط سخت، فقط با این جمله روبه‌رو شویم که «واقعا ارزشش را دارد؟»، حداقل، نود درصد اختلافات و تنش‌ها هیچ‌وقت به وجود نمی‌آید.

**۳-** در دام حاشیه‌ها نیفتید. موقع سخنرانی، حل کردن مشکلات، جلسه با کارمندان و... فقط به چیزهایی فکر کنید که واقعا مهم باشند و شرایط را عوض کنند. در دام مسائل بیهوده نیفتید. توجه‌تان را به مسائل مهم بدهید.

## آزمونی برای تعیین بزرگی افکارتان

در ستون پایین سمت راست چند وضعیت معمولی مطرح شده است. در ستون‌های وسط و سمت چپ طرز برخورد کوتاه‌فکران و کسانی را که بزرگ فکر می‌کنند، در این وضعیت‌های مشابه می‌بینید.

از خودتان آزمون بگیرید؛ بعد ببینید کدام‌شان شما را به هدف می‌رساند؟

کوچک فکر کردن یا بزرگ فکر کردن؟

با یک وضعیت می‌شود به دو صورت کاملاً متفاوت برخورد کرد. انتخاب با شماست.

| موضوع          | طرز برخورد افرادی با افکار کوچک  | طرز فکر افرادی با افکار بزرگ   |
|----------------|--|--|
| حساب های هزینه | دنبال راه هایی می گردد که با در رفتن از زیر هزینه، درآمدش را بالا ببرد.  | دنبال راه هایی ست که با فروش بیش تر، درآمدش را بالا ببرد.                    |
| گفت و گو       | در مورد جنبه های منفی دوستانش، وضعیت مالی شرکتش و رقابت کاری حرف می زند. | از جنبه های مثبت دوستانش، شرکت و رقابت در کار صحبت می کند.                   |
| پیشرفت         | سرعت پیشرفتش را کند می کند یا در همان سطح قبلی نگه می دارد.              | اعتقاد به توسعه ی کار دارد.  |
| آینده          | آینده را تاریک و محدود می بیند.  | آینده را خیلی روشن و امیدوار کننده می بیند.                                  |
| کار            | دنبال راه هایی ست که کمتر کار کند.                                       | دنبال راه ها و وسایل بیشتری برای انجام کارهاست، به خصوص در مورد کمک به بقیه. |
| رقابت          | با معمولی ها رقابت می کند.   | با بهترین ها رقابت می کند.   |
| بی پولی        | دنبال راه هایی ست که بتواند با حذف موارد غیرضروری، پول کم تری خرج کند.   | دنبال راه هایی ست که درآمدش را بالا ببرد و کالاهای ضروری بیشتری بخرد.        |
| اهداف          | اهداف کوچکی انتخاب می کند.   | اهداف عالی انتخاب می کند.  |
| وسعت دید       | با مسائل کوتاه مدت درگیر است.  | با مسائل بلند مدت درگیر است.   |
| امنیت          | نگران است مبدا امنیتش تهدید شود.   | امنیت و موفقیت را مکمل هم می داند.   |
| معاشرت         | با آدم های کوتاه فکر معاشرت می کند.                                      | با آدم هایی نشست و برخاست می کند که افکار بزرگ دارند.                        |
| اشتباهات       | خطاهای ناچیز را به رخ می کشد. تبدیل شان می کند به مسائل بزرگ.            | از خطاهایی که عواقب ناچیزی دارند، چشم پوشی می کند.                           |

## یادتان نرود بزرگ فکر کردن از هر نظر صرفه‌ی بیشتری دارد!

۱- خودتان را دست کم نگیرید. از تحقیر کردن خودتان دست بردارید. روی مزیت‌های‌تان متمرکز شوید. شما بهتر از آن هستید که فکر می‌کنید.

۲- از اصطلاحات کسانی استفاده کنید که بزرگ فکر می‌کنند. از کلمات بزرگ و خوشحال‌کننده استفاده کنید. از کلماتی که خبر از پیروزی، امید، شادی و خوشی می‌دهند. از کلماتی استفاده نکنید که شکست، غم و پایان را تداعی می‌کنند.

۳- افکار بلندمدت داشته باشید. فقط وضعیت فعلی را نبینید؛ امکانات فردا را هم در نظر آورید. تلاش‌تان این باشد که ارزش مردم، خودتان و بقیه‌ی چیزها را بالا ببرید.

۴- به کارهای‌تان، بزرگ‌منشانه نگاه کنید. فکر کنید و واقعا فکر کنید شغل‌تان خیلی مهم است. پیشرفت بعدی‌تان تا حد زیادی به این تصور بستگی دارد که به شغل فعلی‌تان به چه صورت نگاه می‌کنید.



۵- فراتر از مسائل پیش‌پاافتاده فکر کنید. نگاه‌تان را به اهدافِ بزرگ بدوزید. قبل از آن‌که درگیرِ موضوع بی‌اهمیتی شوید، از خودتان بپرسید «واقعا ارزشش را دارد؟»

**با کمک بزرگ‌فکر کردن، به بزرگی برسید!**

## فصل پنجم

چگونه خلاقانه فکر و رویاپردازی کنیم؟

## چگونه خلاقانه فکر و رویاپردازی کنیم؟

از همین ابتدا بگذارید از اشتباه مرسوم بگویم که در مورد مفهوم تفکر خلاق وجود دارد. تا الان به اشتباه، علم، تکنولوژی، هنر و ادبیات را به عنوان تنها مواردی شناخته‌اند که خلاقیت در آنها بروز پیدا کرده است. اغلب مردم وقتی به تفکر خلاق فکر می‌کنند، یاد مواردی می‌افتند مثل کشف الکتریسیته یا واکسن فلج اطفال یا نوشتن یک رمان یا اختراع تلویزیون رنگی.

البته همه‌ی این موارد، وجود تفکر خلاق را اثبات می‌کنند. هر قدمی که برای تسخیر فضا برداشته شده، به خاطر تفکر خلاق بوده است. ولی تفکر خلاق، فقط در این موارد وجود ندارد و مختص افراد بسیار باهوش هم نیست.

### پس، تفکر خلاق چیست؟

یک خانوادگی کم‌درآمد، برنامه‌ریزی می‌کنند تا بتوانند پسرشان را به یک دانشگاه خوب بفرستند. این برنامه‌ریزی آنها یعنی تفکر خلاق.

خانواده‌ای، منظره‌ی زشتی را که در کوچه‌شان هست، به زیباترین فضای سبز آن منطقه تبدیل می‌کنند. همین نشان‌دهنده‌ی تفکر خلاق است.

یک روحانی بر اساس برنامه، تعداد جلسات عصر یکشنبه‌اش را دو برابر می‌کند؛ این کار او هم در نتیجه‌ی تفکر خلاق است

نمونه‌های دیگر تفکر خلاق، این‌ها هستند: پیدا کردن راه‌هایی برای انجام ساده‌تر امور اداره؛ فروش جنس به مشتری‌هایی که قصد خرید ندارند؛ وقتی بچه‌ها را درگیر فعالیت‌های مفید می‌کنید؛ وقتی باعث افزایش انگیزه‌ی کارمندان نسبت به کارشان می‌شوید؛ یا جلوی یک دعوای «حتمی» را می‌گیرید و...

**تفکر خلاق**، یعنی پیدا کردن راه‌های جدید و موثر برای انجام دادن کارها. موفقیت‌های مختلف، چه در خانه باشد، چه در محل کار یا اجتماع، بستگی دارد به پیدا کردن راه‌هایی برای انجام هرچه بهتر کارها. حالا بیایید ببینیم چه کار می‌توانیم بکنیم تا تفکر خلاق، ایجاد و تقویت شود.

مرحله‌ی اول: ایمان داشته باشید که می‌توانید موفق شوید. یک حقیقت اساسی در این‌جا وجود دارد: برای انجام هر کار، باید اول باور پیدا کنیم که می‌تواند انجام شود. اعتقاد داشتن به این‌که کاری می‌تواند انجام شود، ذهن را درگیر این موضوع می‌کند که راهی برای انجامش بیابد.

در کلاس‌ها اغلب از این مثال برای توضیح نکته‌ای در مورد تفکر خلاق استفاده می‌کنم. از شاگردانم می‌پرسم: «چند نفرتان احساس می‌کنید تا سی سال آینده امکان برچیدن زندان‌ها وجود دارد؟»

وقتی مطمئن می‌شوند که شوخی نمی‌کنم، معمولاً یک نفر با این جملات از من انتقاد می‌کند: «یعنی می‌گویید همه‌ی آن دزدها، جنایتکارها و خلافکارها بریزند توی خیابان‌ها... که چه اتفاقی بیفتد؟ آن وقت کدام‌مان امنیت داریم؟ بدون زندان، امنیتی در جامعه وجود ندارد.»

بعد، بقیه نظرشان را راحت‌تر می‌گویند:

«اگر زندان نداشته باشیم، نظم جامعه به هم می‌ریزد»؛

«در مورد جنایتکاران مادرزاد چه کار کنیم؟»؛

«تازه زندان، کم هم داریم»؛

«خبر آن جنایت هولناک را در روزنامه‌ی امروز صبح خواندید؟»

و همین‌طور می‌گویند و انواع دلیل منطقی در مورد احتیاج‌مان به زندان‌ها برایم می‌آورند. حتی یک نفر می‌گفت باید زندان داشته باشیم تا پلیس‌ها و زندانبان‌ها بیکار نشوند.

بعد از آن که ده دقیقه به جمع فرصت می‌دهم اثبات کنند چرا زندان می‌خواهیم، به آن‌ها می‌گویم: «بگذارید بگویم از طرح سوال برچیدن زندان‌ها می‌خواهم نتیجه‌ای بگیرم.»

هر کدام مان دلیل آوردیم که چرا نمی‌توانیم وجود زندان‌ها را نادیده بگیریم. حالا لطفی به من کنید. خواهش می‌کنم برای چند دقیقه هم که شده سعی کنید به این اعتقاد برسید که می‌شود زندان‌ها را تعطیل کرد؟»

شاگردها به خاطر هم‌سویی با درس می‌گویند: «خیلی خب، محض تفریح.» بعد می‌پرسم: «حالا فرض کنیم اگر بشود زندان‌ها را تعطیل کرد، باید از کجا شروع کنیم؟» اوایل، پیشنهادها کم است. یک نفر با تردید، چیزی می‌گوید با این مضمون: «خب، اگر به گروه‌های جوان توجه کنید، شاید بشود جنایت را از بین برد.» چند لحظه بعد، آن‌ها که کمی قبل، به شدت با من مخالفت می‌کردند، به بحث، علاقه‌ی شدیدی پیدا کرده‌اند.

«کاری کنید فقر ریشه‌کن شود. سرچشمه‌ی خیلی از جنایت‌ها در طبقات فقیر است»؛

«تحقیقاتی کنید که جنایتکاران مادرزاد، قبل از جنایت، شناسایی شوند»؛

«از شیوه‌های درمانی برای بعضی از جنایتکارها استفاده کنید»؛

«مامورانی برای اجرای قانون تربیت کنید که بر اساس روش‌های اصلاحی مثبت عمل کنند.» این‌ها فقط چندتا از هفتاد و هشت ایده‌ی متفاوتی‌ست که از کلاس‌ها به دست آورده‌ام و همه‌شان در راستای تعطیلی زندان‌ها ارائه شده‌اند.

**وقتی به کاری باور داشته باشید، فکرتان راه‌های انجامش را پیدا می‌کند.**

این آزمون فقط یک نتیجه دارد: وقتی باور داشته باشید چیزی غیرممکن است، فکرتان می‌رود دنبال دلایلی که این مطلب را اثبات کند؛ ولی وقتی باور داشته باشید، باوری واقعی که این کار امکان دارد، فکرتان راه‌های انجام‌دادنش را پیدا می‌کند.

باورداشتن به امکان وقوع مسائل، در واقع، مسیر را برای راه‌حل‌های خلاقانه هموار می‌کند. ولی اگر باور داشته باشید کاری امکان ندارد، دچار طرزفکری نابودکننده شده‌اید. این نکته را می‌شود مصداق همه‌ی موقعیت‌های بزرگ و کوچک دانست. آن عده از رهبران سیاسی که باور واقعی به ایجاد یک صلح جهانی پایدار ندارند، شکست می‌خورند؛ چون ذهن‌شان را روی راه‌های خلاقانه‌ای که به صلح می‌رسد، بسته‌اند. اقتصاددانانی که اعتقاد دارند رکودهای اقتصادی چاره‌ای ندارد، نمی‌توانند راه‌های خلاقانه‌ای برای از بین بردن این دور باطل در اقتصاد پیدا کنند.

همچنین اگر به توانایی‌تان اعتقاد داشته باشید، می‌توانید راه‌هایی برای دوست‌داشتن یک شخص پیدا کنید.

اگر به توانایی‌تان اعتقاد داشته باشید، می‌توانید راه‌حل‌هایی برای مشکلات‌تان پیدا کنید.

اگر به توانایی‌تان اعتقاد داشته باشید، می‌توانید راهی پیدا کنید برای خریدن خانه‌ای که آرزویش را داشتید.

باور، آزادسازی نیروهای خلاقانه است و نداشتن باور، آن نیروها را بی‌اثر می‌کند. برای رسیدن به طرز فکر خلاقانه یاد بگیرید باور داشته باشید.

اگر اراده کنید، ذهن‌تان راه را پیدا خواهد کرد. دو سال پیش، جوانی از من خواست کمکش کنم تا شغلی آینده‌دار گیر بیاورد. کارمندی ساده در بخش اعتبارات یک شرکت پستی بود و حس می‌کرد شغلش، آینده‌ای ندارد. از سوابقش حرف زدیم و این‌که چه کارهایی را دوست دارد. وقتی متوجه موضوعی در ذهنیتش شدم، گفتم: «شوق‌تان برای ارتقای رتبه و داشتن شغلی بهتر با مسوولیت بیش‌تر را تحسین می‌کنم، ولی کاری که می‌خواهید، نیاز به تحصیلات عالی دارد. شما فقط سه ترم را گذرانده‌اید. پیشنهاد می‌کنم دانشگاه را تمام کنید. اگر تابستان‌ها هم درس بخوانید، می‌توانید دو‌ساله تمامش کنید؛ در این صورت مطمئنم آن شغل را در شرکتی که علاقه‌مند به کار هستید، پیدا می‌کنید.»

جواب داد: «می‌دانم تحصیلات دانشگاهی کمک بزرگی‌ست. ولی نمی‌توانم دوباره بروم سراغ درس.»

پرسیدم: «چرا نمی‌توانی؟»

گفت: «خب به یک دلیل، من بیست و چهار سالم است. در ضمن، تا چند وقت دیگر دومین فرزندمان به دنیا می‌آید. با درآمد الانم، به سختی زندگی‌مان می‌چرخد و چون مجبورم سرِ کار بروم، وقت درس خواندن ندارم. نه، امکان ندارد.»

این جوان واقعا خودش را متقاعد کرده بود که تمام کردن دانشگاه امکان ندارد.



گفتم: «اگر اعتقاد داری نمی‌توانی دانشگاه را تمام کنی، حتما نمی‌توانی. ولی اگر ایمان داشته باشی می‌توانی به دانشگاه برگردی، راه‌حلی پیدا می‌شود.

حالا، از تو می‌خواهم این کار را بکنی. تصمیم بگیر دانشگاه را تمام کنی. فقط به همین فکر کن نه چیز دیگر. بعد بنشین واقعا فکر کن چطور می‌توانی هم دانشگاه بروی، هم مخارج خانواده‌ات را تامین کنی. چند هفته‌ی دیگر بیا و بگو چه نتیجه‌ای گرفته‌ای.»  
دو هفته‌ی بعد برگشت.

تا آمد، گفت: «خیلی درباره‌ی پیشنهاداتان فکر کردم. می‌خواهم به دانشگاه برگردم. هنوز همه‌ی جوانب را نسنجیده‌ام، ولی راه‌حلی پیدا می‌کنم.» و پیدا کرد.

توانست از یک شرکت، بورسیه‌ای بگیرد که هزینه‌ی کتاب‌ها، شهریه و مخارج متفرقه‌اش را می‌داد. برنامه‌ی کارش را هم جوری تنظیم کرده بود که می‌توانست به کلاس‌هایش برسد. با شوقی که داشت و وعده‌هایی که برای یک زندگی بهتر داده بود، حمایت زنش را هم به دست آورد و با کمک هم، راه‌های خلاقانه‌ای برای صرفه‌جویی بیشتر در پول و زمان پیدا کردند.

ماه گذشته، سرانجام مدرکش را گرفت و فردای آن، به عنوان کارشناس مدیریت در شرکت سهامی بزرگی مشغول کار شد.

## خواستن، توانستن است.

ایمان داشته باشید به این که از عهده‌ی کارها برخوردار خواهید آمد. این جمله اساس تفکر خلاق است. در این جا دو راه حل ارائه شده است که کمک‌تان می‌کند با اتکا به ایمان، قدرت خلاق به دست آورید:

**۱-** کلمه‌ی ناممکن را از فرهنگ لغات‌تان حذف کنید. ناممکن واژه‌ی نابودکننده‌ای است. فکر «این کار، ممکن نیست»، به صورت زنجیروار، افکار منفی دیگری را هم به دنبال خود می‌آورد.

**۲-** به چیزی فکر کنید که زمانی دوست داشتید انجام دهید، ولی چون فکر می‌کردید ناممکن است، انجامش ندادید. حالا سعی کنید فهرستی از دلایلی تهیه کنید که اثبات می‌کند می‌توانید انجامش دهید. خیلی از ما، فقط به این خاطر که فکرمان را روی علت ناتوانایی‌هایمان متمرکز می‌کنیم، آرزوهایمان را از بین می‌بریم؛ در حالی که تنها کاری که باید می‌کردیم این بوده که روی توانایی‌هایمان متمرکز می‌شدیم.

تازگی‌ها مقاله‌ای خواندم در مورد این که در اغلب ایالت‌ها تعداد شهرستان‌ها خیلی زیاد است؛ در مقاله نوشته شده بود که حوزه‌ی استحفاظی اغلب این شهرستان‌ها چند سال قبل از تولید اولین اتومبیل و زمانی که تخت روان برای سفر مرسوم بوده، تعیین شده است. ولی حالا با وجود ماشین‌های سریع و راه‌های استاندارد، لزومی ندارد که شهرستان‌ها در هم ادغام نشوند. در این صورت، خدمات اضافی حذف خواهد شد و شهروندان در ازای مالیات کم‌تر، خدمات بهتری می‌گیرند.

نویسنده‌ی مقاله که اعتقاد داشت ایده‌اش کاملاً موضوعیت دارد؛ با سی نفر که به صورت اتفاقی انتخاب شده بودند، مصاحبه کرده بود تا نظر آنان را جویا شود. نتیجه‌ای که به دست آمد، این بود: حتی یک نفر هم کم‌ترین نکته‌ی مثبتی در این طرح نمی‌دید؛ هر چند همه‌شان در قالب این طرح می‌توانستند با هزینه‌ی کم‌تر، دولت ایالتی کارآمدتری داشته باشند.

این یک نمونه است از یک طرزفکر کهنه. اشخاصی که این‌جوری فکر می‌کنند، ذهن‌شان بسته مانده است. دلایلی که می‌آورند، معمولاً این‌هاست: «چند صدسال است که همین شیوه برقرار بوده است. بنابراین حتماً لازم بوده که این‌طور باشد و بهتر است همین‌طور هم بماند.»

### «چرا باید خطر کنیم و دنبال تغییر و تحول باشیم؟»

اغلب مردم نظر مساعدی در مورد پیشرفت ندارند. اعتراض خیلی‌ها به اختراع اتومبیل به این خاطر بود که می‌گفتند حتماً حکمتی در راه رفتن انسان یا سواری با اسب

وجود دارد. هواپیما برای خیلی‌ها مثل فاجعه بود. انسان «حق» نداشت به قلمرو «مخصوص» پرندگان قدم بگذارد. خیلی از «جبرگراها» هنوز که هنوز است می‌گویند انسان را به فضا چه کار!

یک کارشناس معروف موشک، تازگی‌ها جوابی به این نوع افکار داده است. دکتر ون براون می‌گوید: «انسان به جایی تعلق دارد، که قلبش مایل به آن است.»

در سال‌های ۱۹۰۰ میلادی، یک مدیر فروش، یک اصل به اصطلاح «علمی» را در مدیریت فروش به دست آورد. از این نظریه عموم استقبال کردند و حتی به کتاب‌های درسی هم راه پیدا کرد. آن اصل فروش، عبارت بود از: برای فروختن هر محصولی، راهی هست که بهترین است. بهترین راه را پیدا کنید و بر اساس آن جلو بروید.

خوشبختانه برای شرکت این مرد، مدیریت جدیدی بر سر کار آمد و به موقع به دادش رسید، چون شرکتش را از ورشکستگی نجات داد.

این تجربه را با طرز فکر کرافورد اچ. گرین والت مدیر یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های کشور یعنی دوپونت مقایسه کنید. آقای گرین والت در یک سخنرانی در دانشگاه کلمبیا گفت: «از طریق خیلی راه‌ها می‌شود یک کار را با موفقیت انجام داد؛ راه‌هایی که در واقع به تعداد آدم‌هایی‌ست که می‌توانند انجامش دهند.»

در واقع، هیچ کاری را نمی‌شود به بهترین شکل و در قالب فقط یک راه انجام داد. برای چیدمان مبلمان خانه، برای گلکاری فضای سبز، برای فروختن یک محصول، تربیت

کودک یا پختن استیک، بهترین راه وجود ندارد. به تعداد اندیشه‌های خلاق، راه‌های بی‌شماری هست که هر کدام‌شان می‌توانند بهترین باشند.

چیزی در یخ نمی‌روید! اگر بگذاریم سنت، ذهن‌مان را منجمد کند، ایده‌های نویی رویش نخواهد داشت. یک روز این را که می‌گویم امتحان کنید. یکی از این ایده‌ها را به شخصی پیشنهاد کنید و واکنشش را ببینید.

**۱-** سیستم پست که از گذشته در انحصار دولت بوده است، باید به بخش خصوصی واگذار شود.

**۲-** انتخابات ریاست جمهوری به جای چهار سال یک‌بار، باید هر دو یا شش سال یک‌بار برگزار شود.

**۳-** ساعات کار خرده‌فروشی‌ها باید به جای نه صبح تا پنج‌ونیم عصر، از یک بعدازظهر تا هشت شب باشد.

**۴-** سن بازنشستگی هفتاد سال باشد.

کاری به منطقی یا اجرایی بودن این دیدگاه‌ها نداریم. چیزی که مهم است واکنش آن شخص است به این پیشنهادها. اگر این ایده‌ها را مسخره کند و توجهی به آن نشان ندهد (که احتمالاً نودوپنج درصد آدم‌ها به آن توجه نمی‌کنند)؛ ممکن است به انجماد فکری دچار شده باشد. ولی یک نفر از هر بیست نفر که می‌گوید: «جالب است! بیش‌تر توضیح بده»، فکری دارد که در مسیر خلاقیت است.

طرزفکر قدیمی، دشمن شخصی و شماره‌ی یک انسانی‌ست که می‌خواهد یک برنامه‌ی تحول فردی خلاقانه داشته باشد. طرزفکر قدیمی، ذهن‌تان را منجمد می‌کند. جلوی پیشرفت‌تان را می‌گیرد؛ نمی‌گذارد خلاق باشید. در این جا سه راه برای مقابله با این طرزفکر ارائه شده:

**۱-** به نظرات بقیه توجه کنید. پذیرای ایده‌های جدید و علیه این افکار نابودکننده باشید: «انجام نمی‌شود»، «بی‌فایده است»، «احمقانه است».

یکی از دوستان موفقم که پست مهمی در یک شرکت بیمه دارد، به من گفت: «ادعا ندارم که باهوش‌ترین فرد در این شغل هستم؛ ولی فکر می‌کنم بهترین جذب‌کننده در صنعت بیمه باشم. با خودم قرار گذاشته‌ام تا جایی که می‌توانم نظرات خوب را جذب ذهنم کنم.»

**۲-** آدمی باشید که اهل تجربه‌کردن است. با روزمرگی مبارزه کنید. رستوران‌های جدید را امتحان کنید، کتاب‌های جدید بخوانید و دوستان جدید پیدا کنید؛ برای رفتن

به سر کار، راه‌های جدیدی پیدا کنید؛ برای تعطیلات هر سال به جاهای تازه بروید؛ آخر هفته، کارهای تازه و متفاوتی بکنید.

اگر کار شما در بخش توزیع است، سعی کنید تولید، حسابداری، امور مالی و بقیه‌ی حوزه‌های کسب‌وکار را هم یاد بگیرید. این کار به شما وسعت دید می‌دهد و برای مسوولیت‌های بزرگ‌تر آماده‌تان می‌کند.

**۳-** پیشرو باشید، نه دنباله‌رو. نگویند: «جایی که کار می‌کردم، این‌جوری کار را انجام می‌دادند؛ پس این‌جا هم باید همین‌طور عمل کنیم»؛ بگویند: «چطور می‌شود آن کار را بهتر از قبل، انجام داد؟» طرزفکر قدیمی و ارتجاعی نتایج منفی به بار می‌آورد؛ درحالی‌که طرزفکر پیشرو نتایج مثبت دارد. چون در کودکی ساعت پنج‌ونیم صبح بیدار می‌شدید تا روزنامه‌ها را به خانه‌ی مردم تحویل دهید یا شیر گاوها را بدوشید، لزومی ندارد امروز هم بچه‌های‌تان را آن ساعت بیدار کنید. تصور کنید اگر مدیریت شرکت خودروسازی فورد این‌طور فکر می‌کرد که: «امسال پیشرفته‌ترین ماشین را ساخته‌ایم و دیگر نمی‌شود بهتر از این ساخت، پس کلیه‌ی فعالیت‌های مربوط به طراحی و مهندسی را برای همیشه تمام می‌کنیم»، چه اتفاقی در انتظار این شرکت بود. حتی اگر این شرکت معظم هم این طرز فکر را داشت، زمین می‌خورد.

مردم موفق هم مثل کسب‌وکارهای موفق با این سوال زندگی می‌کنند: «چطور می‌توانم کیفیت عملکردم را بالا ببرم؟ چطور می‌توانم بهتر انجامش دهم؟»

در همه‌ی فعالیت‌های انسانی از ساخت موشک گرفته تا تربیت بچه، رسیدن به کمال واقعی امکان ندارد. این یعنی که پرواز فکری انسان برای پیشرفت، نهایی ندارد. مردم موفق از این راز خبر دارند؛ به همین خاطر همیشه دنبال راه‌های بهتر می‌گردند. یادتان باشد: مردم موفق نمی‌پرسند: «آیا می‌توانم این کار را بهتر انجام بدهم» چون می‌دانند که می‌توانند. پس از خودشان می‌پرسند: «چطور می‌توانم بهتر انجامش دهم؟»

چند ماه پیش، یکی از شاگردانِ سابقم، فقط با چهار سال سابقه در یک کار، توانست چهارمین فروشگاهش را در زمینه‌ی فروش ابزار و یراق‌آلات ایجاد کند. کارش واقعا شاهکار بود؛ به‌خصوص این که سرمایه‌ی اولیه‌اش فقط سه‌هزاروپانصد دلار بود و فروشگاه‌های دیگر رقابت سخنی با او داشتند و در این کار، تازه‌وارد بود.

کمی بعد از افتتاح فروشگاه جدیدش به دیدنش رفتم تا موفقیت‌های تازه‌اش را تبریک بگویم؛ در ضمن با زبان بی‌زبانی پرسیدم چطور موفق شده چهار فروشگاه را پشت سر هم دایر کند، درحالی که اغلب مردم حتی برای بازکردن یک فروشگاه مجبورند شبانه‌روز زحمت بکشند.

جواب داد: «طبیعی‌ست که زیاد کار می‌کنم. ولی فقط زودبیدار شدن و تا دیروقت کارکردن نمی‌تواند باعث تاسیس چهار فروشگاه شود. اغلب آدم‌هایی که در این کسب‌وکار هستند، سخت‌کوش‌اند. با این حال، مهم‌ترین عاملی که به گمانم باعث موفقیت‌م شده، اجرای یک برنامه‌ی شخصی‌ست که اسمش را گذاشته‌ام برنامه‌ی بهبود هفتگی.»



پرسیدم: «برنامه‌ی بهبود هفتگی؟ جالب است. چطور اجرایش می‌کنی؟» جواب داد: «خب، فکر نکنید خیلی سخت است؛ فقط برنامه‌ای است که کمک می‌کند هر هفته کارم را بهتر انجام دهم.»

«برای آن که همیشه در مسیر پیشرفت باشم، کارم را به چهار بخش قسمت کرده‌ام: مشتری‌ها، کارمندا، محصولات و تبلیغات. در طول هفته، یادداشت برمی‌دارم و ایده‌هایی را که برای بهبود کارها به ذهنم می‌رسد، روی کاغذ می‌نویسم.

بعد، هر دوشنبه بعدازظهر، چهار ساعت را می‌گذارم برای مرور مطالبی که نوشته‌ام و پیدا کردن راه‌هایی برای اجرایی کردن این ایده‌ها.

در این چهار ساعت، خودم را مجبور می‌کنم تا هرچه دقیق‌تر کارم را ارزیابی کنم. عوض این که بگویم: «کاش مشتری‌های بیش‌تری از فروشگاه‌ام خرید می‌کردند؛» می‌پرسم: «چه کار کنم مشتری‌های بیش‌تری جذب کنم؟» «چطور می‌توانم مشتری‌های منظم و پروپا قرص جور کنم؟»

در ادامه از چندتا نوآوری کوچکش گفت که باعث شده بود فروش در سه فروشگاه اولش بالا برود: نوآوری‌هایی مثل چیدمان محصولات در فروشگاه‌هایش، روش پیشنهاد فروش که با استفاده از آن، به دو نفر از هر سه مشتری‌ای که وارد فروشگاه می‌شدند و قصد خرید نداشتند، کالا می‌فروخت. نوآوری برنامه‌های فروش قسطی برای دوره‌هایی که اغلب مشتری‌هایش به خاطر اعتصاب از کار اخراج شده بودند یا برگزاری مسابقه‌های فروش کالا در دوره‌های رکود.

«از خودم می‌پرسم: «چه کار کنم که شیوه‌ی ارائه‌ی محصولاتم بهتر شود؟» و فکرهایی به ذهنم می‌رسد. بگذارید فقط یک موردش را برای‌تان بگویم. چهار هفته پیش، تصمیم گرفتم کاری کنم که بچه‌های بیش‌تری به داخل فروشگاه بیایند. استدلالم این بود که اگر چیزی داشته باشیم که بچه‌ها را به فروشگاه بکشاند، حتماً پدر و مادرهای بیش‌تری هم به فروشگاه خواهند آمد. خیلی فکر کردم و بعد، به نظرم رسید: یک ردیف عروسک مقوای کاغذی برای بچه‌های چهار تا هشت‌ساله در ویتترین بچینم و جواب داد! عروسک‌ها جای کمی گرفتند و سود خوبی هم دارند و مهم‌تر از همه فروشگاه را شلوغ کرده‌اند.»

او گفت: «باور کنید طرح پیشرفت هفتگی‌ام جواب داده است. خیلی وقت‌ها فقط با این سوال از خودم که: «چطور می‌توانم کار بهتری بکنم؟» به جواب می‌رسم. کم‌تر آخر هفته‌ای‌ست که طرحی به ذهنم نرسد که وضعیت سودآوری‌ام را بهتر کند.

«... یک نکته‌ی دیگر هم درباره‌ی کسب و کار موفق یاد گرفته‌ام؛ چیزی که فکر می‌کنم برای هر کسی که می‌خواهد برای خودش کار کند، لازم است.»

پرسیدم: «چه نکته‌ای؟»

«این نکته که وقتی کاری را شروع می‌کنید، خیلی مهم نیست از آن چه می‌دانید؛ مهم این است که وقتی فروشگاه‌تان را باز می‌کنید، چه یاد می‌گیرید و چطور از آن‌ها استفاده می‌کنید.»

موفقیت‌های بزرگ، سراغ مردمی می‌آید که استانداردهای عالی‌تری برای خودشان و بقیه در نظر می‌گیرند؛ مردمی که دنبال راه‌هایی هستند برای کارآمدی بیشتر، به دست آوردن بیش‌ترین نتیجه از کم‌ترین هزینه و انجام کار بیش‌تر با تلاش کم‌تر. پیشرفت‌های عالی سراغ کسانی خواهد آمد که می‌گویند: «بهتر از این هم می‌شود.»

شعار جنرال الکترونیک این است: «پیشرفت، مهم‌ترین محصول ماست.»

چرا پیشرفت مهم‌ترین محصول شما نباشد؟

فلسفه‌ی «بهتر از این هم می‌شود» معجزه می‌کند. وقتی از خودتان می‌پرسید: «چطور بهتر از این هم شود؟» قدرت خلاقانه‌تان فعال می‌شود و راه‌های بهتر برای انجام کارها سر می‌رسند.

در این جا یک تمرین روزانه آورده شده که کمک‌تان می‌کند از قدرت نگرش «بهتر از این هم می‌شود» استفاده کنید.

هر روز قبل از آن که سر کار بروید، ده دقیقه را بگذارید روی این فکر که: «چطور می‌توانم کار امروز را بهتر انجام دهم؟» بپرسید: «امروز برای انگیزش بیش‌تر کارمندانم چه کار کنم؟»

«چه خدمات خاصی می‌توانم مجانی به مشتری‌انم بدهم؟»، «چطور می‌توانم کارایی‌ام را بالا ببرم؟» شاید این تمرین‌ها ساده به نظر برسد، ولی جواب می‌دهد. امتحان‌شان کنید تا به راه‌های خلاق نامحدودی برای موفقیت‌های بزرگ‌تر برسید.

تقریباً هر وقت که من و همسر من با زوج دیگری، دور هم هستیم، بحث می‌کشد به موضوع «خانم‌های شاغل». خانم اس. قبل از ازدواجش چند سال شاغل بود و کارش را هم خیلی دوست داشت.

می‌گوید: «الان دو تا بچه‌مدرسه‌ای دارم. کارهای خانه و آشپزی هم هست. دیگر فرصتی برای کار کردن نمی‌ماند.»

بعد، در یک بعدازظهر تعطیل آخر هفته، خانواده‌ی اس. با ماشین‌شان تصادف کردند. خانم اس. و بچه‌ها هر چند به شدت زخمی شدند؛ ولی سالم ماندند. ولی آقای اس. بر اثر شکستگی کمر مجبور شد تا آخر در خانه بماند. خانم اس. چاره‌ای برایش نماند جز این که برود سر کار.

چند ماه بعد از آن تصادف که او را دیدیم، متعجب شدیم از این که این قدر خوب با وضعیت جدیدش سازگار شده است.

می‌گفت: «می‌دانید، شش ماه پیش حتی در خواب هم نمی‌دیدم یک روز بتوانم هم کارهای خانه را انجام دهم و هم یک شغل تمام‌وقت در بیرون داشته باشم. ولی بعد از تصادف، تصمیم گرفتم هر طور شده برای هر دو کار وقت به وجود آورم. کارایی‌ام رسیده است به صددرصد. به این نتیجه رسیدم خیلی از کارهایی که تا حالا می‌کردم،

غیر ضروری بوده است. بعد، فهمیدم بچه‌ها دوست دارند و می‌توانند در کارها کمک کنند. ده‌ها راه برای صرفه‌جویی در وقت پیدا کرده‌ام: صرفه‌جویی در گشتن فروشگاه‌ها، تماشای تلویزیون، تماس‌های تلفنی و خلاصه: وقت‌کشی کم‌تر.»

این تجربه به ما می‌گوید: محدودیت زمانی، یک برداشت ذهنی‌ست. میزان کاری که می‌توانیم بکنیم، به تصور ما از توانایی‌مان در انجام آن کار ربط دارد. وقتی واقعا معتقد باشیم می‌توانیم کار بیش‌تری بکنیم، ذهن‌مان به‌صورت خلاقانه می‌رود دنبال راه‌هایی که این کار را انجام دهیم.

یک مدیر جوان بانک، از تجارب شخصی‌اش درباره‌ی «ظرفیت انجام کار» می‌گوید. «یکی از مدیران ما تقریبا ناگهانی کارش را رها کرد. این مساله، بخش‌های مختلف را به دردسر انداخت. پست او در بانک، مهم بود و به همین خاطر کارش نمی‌توانست معطل بماند یا نادیده گرفته شود.

«فردای روزی که رفت، معاون بخشی که در آن کار می‌کنم، احضارم کرد و گفت قبل از من با دو نفر دیگر از اعضای تیم صحبت کرده و از آن‌ها خواسته یک مدت وظایف آن مدیر را به عهده بگیرند. معاون بخش گفت: هیچ کدام قاطعانه نه نگفته‌اند؛ ولی احتمالا هر دو سرشان شلوغ است. نمی‌دانم آیا تو می‌توانی بخشی از کارهای او را انجام دهی؟»

در دوران فعالیت حرفه‌ای‌ام یاد گرفته‌ام هیچ‌وقت به فرصت‌هایی که پیش می‌آید نه نگویم. پس پیشنهاد را قبول کردم و قول دادم که تمام تلاشم را بکنم که هم وظایف

آن مدیر را به بهترین نحو انجام دهم و هم وظایف خودم را. معاون بخش خیلی خوشحال شد.

در حالی که می‌دانستم مسوولیت سختی روی دوشم افتاده، از اتاق معاون بیرون آمدم. از نظر مشغله‌ی کاری فرقی با آن دو نفر دیگری که مسوولیت اضافی را قبول نکرده بودند، نداشتم. ولی می‌خواستم راهی پیدا کنم که هر دو کار را به بهترین نحو انجام دهم. عصر، وقتی اداره تعطیل شد، با خودم فکر کردم راهی برای بالابردن کارایی‌ام پیدا کنم. قلمی برداشتم و شروع کردم به نوشتن راه‌حلهایی که به ذهنم می‌رسید.»

«... و خیلی جالب است که راه‌های خوبی به ذهنم رسید: مثلاً با منشی‌ام هماهنگ کنم تمام تماس‌های داخلی شرکت را به زمان خاصی از روز محدود کند؛ تمام تماس‌های بیرون از شرکت را هم در زمان خاصی انجام دهد، مدت زمان همیشگی جلسه‌هایم را از یک ربع به ده دقیقه برسانم؛ نامه‌ها و تقاضاهایم را یک بار در روز و در یک ساعت مشخص پاراف کنم. در ضمن متوجه شدم منشی‌ام علاقه دارد بخشی از کارهای کوچک وقت‌گیر را به جای من انجام دهد.

الان بیش‌تر از دو سال است که در شغل فعلی‌ام مشغول هستم و راستش متعجبم از این‌که چگونه بخش مهمی از وقت و توانم را به بطالت می‌گذراندم.

در یک هفته، دو برابر همیشه نامه پاراف کردم؛ پنجاه درصد بیش‌تر از قبل تماس داشتم، همان قدر در جلسه‌های پی‌درپی شرکت کردم و البته همه بدون این‌که کوچک‌ترین فشاری بیاورد.

چند هفته‌ی بعد، معاون بخش، مرا خواست. به خاطر آن که کارها را خوب انجام داده بودم، تشکر کرد. بعد، گفت چند نفر را چه در داخل بانک و چه در خارج آن بررسی کرده، ولی هنوز فردی را که به درد آن پُست خالی بخورد، پیدا نکرده. بعد، گفت موضوع را با هیات‌مدیره‌ی بانک مطرح کرده و آن‌ها به او اختیار داده‌اند هر دو کار را با هم ادغام کند و مسوولیت هر دو را بدهد به من و حقوقم را هم مقدار زیادی بالا ببرد.»

«این طور شد که فهمیدم حجم کاری که می‌توانم انجام دهم، به ذهنیتی ربط دارد که از کارایی‌ام دارم.»

ظرفیت انجام کار واقعا به برداشت ذهنی، ربط دارد. هر روز از این اتفاقات در دنیای پرفرازونشیب کسب و کار می‌افتد. ریسی به کارمندش می‌گوید کار خاصی باید انجام شود. بعد هم می‌گوید: «می‌دانم سرت شلوغ است، ولی آیا می‌توانی این کار را هم قبول کنی؟» در اغلب مواقع، کارمند می‌گوید: «واقعا شرمنده‌ام، کارهایم مانده، خیلی دوست داشتم قبول کنم، ولی واقعا سرم شلوغ است.»

در این شرایط رییس از این امتناع کارمند برداشت منفی نمی‌کند؛ چون معتقد است یک «وظیفه‌ی اضافی» به او داده است. با این حال دائم در فکر این است که کار انجام شود و آن قدر می‌گردد تا کارمندی را پیدا کند که هرچند مثل بقیه مشغله دارد، ولی حس می‌کند می‌تواند کار بیش‌تری بپذیرد. و این کارمند همان کسی است که با سعی و تلاش زیاد، خودش را بالا می‌کشد.

در کسب و کار، خانه و جامعه، ترکیب جادویی موفقیت این است: بهتر از قبل کار کن (کیفیت کارت را بهتر کن) و بیش تر از قبل کار کن (کاراییات را بالا ببر).

اگر قانع شده‌اید که می‌صرفد بیش تر و بهتر کارها را انجام دهید، این دو مرحله را اجرا کنید:

**۱-** با اشتیاق به پیشنهادهای کار بیش تر، جواب مثبت دهید. کسی که مسوولیتی کاری به شما می‌دهد، در واقع، روی تان حساب کرده است. پذیرفتن مسوولیت‌های بزرگ تر در کار، شما را مهم تر می‌کند و نشان می‌دهد ارزش بیش تری دارید. وقتی همسایگان تان از شما می‌خواهند بین شان قضاوت کنید، بپذیرید. این کار، کمک تان می‌کند اعتبار اجتماعی بیش تری کسب کنید.

**۲-** بعد، روی این مساله متمرکز شوید که «چطور کار بیش تری انجام دهم؟» جواب‌های خلاقانه‌ای به ذهن تان می‌رسد. بعضی از جواب‌ها احتمالاً این است: برنامه ریزی بهتر، انضباط بالاتر یا کم کردن حجم فعالیت‌های روزمره یا حذف موارد غیر ضروری. ولی بگذارید تاکید کنم راه «بیش تر کار کردن» خودش پیدا خواهد شد.



سیاست شخصی من در این مورد این است: اگر می‌خواهید کاری انجام شود، آن را بدهید به افراد پرمشغله. من با کسانی که وقت اضافی دارند، طرح‌های مهم را کار نمی‌کنم. از تجربه‌های تلخ گذشته یاد گرفته‌ام آدمی که وقت اضافی دارد، شریک و همکار خوبی نیست.

همه‌ی آدم‌های موفق و شایسته‌ای که می‌شناسم، پرمشغله‌اند. وقتی پروژه‌ای را با آن‌ها شروع می‌کنم، می‌دانم درست و حسابی تمام خواهد شد.

از بین ده‌ها تجربه یاد گرفته‌ام می‌توانم روی یک شخص پرمشغله برای پروژه‌های سخت استفاده کنم. ولی در اغلب موارد از کار کردن با کسانی که «وقت اضافی برای انجام هر کاری دارند»، ضرر کرده‌ام.

مدیران کسب‌وکاری که دائم تحول به وجود می‌آورند، همیشه از خود می‌پرسند: «چه کار کنیم کارایی‌مان بیشتر شود؟» شما چرا از خودتان نپرسید: «برای بالابردن کارایی‌ام چه کار کنم؟»، این باعث می‌شود ذهن‌تان خلاقانه راه را پیدا کند.

در صدها گفت‌وگویی که با افراد مختلف در هر سطحی داشته‌ام، به این نتیجه رسیده‌ام که هرچه فرد بزرگ‌تر باشد، بیش‌تر به حرف زدن تشویق‌تان می‌کند و هرچه کوچک‌تر باشد، دوست دارد موعظه‌تان کند.

انسان‌های بزرگ، گوش کردن را در انحصار خود درمی‌آورند.

انسان‌های کوچک حرف‌زدن را در انحصار خود درمی‌آورند.

این نکته هم یادتان باشد که رهبران رده‌بالا، وقت بیش‌تری را برای مشاوره‌گرفتن می‌گذارند تا برای مشاوره‌دادن. یک انسان کمال‌یافته قبل از هر تصمیمی، می‌پرسد: «نظرتان درباره‌اش چیست؟»، «چه توصیه‌ای می‌کنید؟»، «اگر در این شرایط قرار بگیرید چه کار می‌کنید؟»، «به نظرتان وضعیت چگونه است؟»

قضیه را از این جنبه ببینید که یک رهبر، ماشین انسانی تصمیم‌سازی‌ست. او برای ساختن هرچیز، به مواد خام احتیاج دارد. در تصمیم‌گیری‌های خلاق، مواد خام، همان نظرات و پیشنهاد‌های بقیه است. البته نباید از بقیه توقع داشته باشید راه‌حل‌های حاضر و آماده‌ای به شما بدهند. هدف از پرسش و پاسخ این نیست. نظرات بقیه کمک‌تان می‌کند ایده‌های جدیدی در ذهن‌تان به وجود بیاید و خلاقیت‌تان بالا برود.

اخیرا به عنوان مدرس نیروی انسانی در یک سمینار مدیران عامل شرکت کردم. سمینار، دوازده نشست داشت. یکی از جالب‌ترین بخش‌های هر جلسه، یک سخنرانی پانزده‌دقیقه‌ای بود از مدیران عامل که از این موضوع می‌گفتند که «چگونه سخت‌ترین مشکل‌شان را در مدیریت حل کرده‌اند».

در جلسه‌ی نهم، یکی از مدیران سخنران که معاون مدیرعامل یک شرکت بزرگ تولید شیر بود، کار متفاوتی کرد. جای این‌که بگوید چگونه مشکلش را حل کرده، موضوع سخنرانی‌اش را این‌قرار داد: «لطفا توجه کنید! به من در حل سخت‌ترین مشکل مدیریتی‌ام کمک کنید.» بعد، مشکلش را گفت و از بقیه خواست پیشنهادهایی برای

حلقه بدهند. برای اطمینان از ثبت کلیه نکات مطرح شده، تندنویسی را به سالن آورد تا همه‌ی پیشنهادها را بنویسد.

بعد از پایان جلسه با این مرد حرف زد و به خاطر شیوه‌ی خاصش در ارائه به او تبریک گفتم. گفت: «آدم‌های باتجربه‌ای در این نشست حضور داشتند. نقشه‌ام این بود که از نظرات‌شان استفاده کنم؛ چون احتمال داشت یکی از آن‌ها مطلبی بگوید که مشکلم را حل کند.»

نکته: این مدیر مشکلمش را گفت و بعد گوش کرد که چه کار کند. در این کار، مواد خام برای تصمیم‌گیری به دست آورد. نتیجه‌ی فرعی کارش هم این بود که بقیه‌ی مدیران از برنامه لذت ببرند، چون این فرصت را به دست آوردند تا در بحث مشارکت کنند.

کسب و کارهای موفق، سرمایه‌گذاری زیادی روی تحقیقات بازار می‌کنند. آن‌ها نظر مردم را درباره‌ی مزه، کیفیت، اندازه و ظاهر محصولات‌شان می‌پرسند. وقتی نظر مردم را می‌شنوند، می‌توانند محصولات پرفروشی تولید کنند. در ضمن، باعث می‌شود تولیدکننده‌ها بدانند در تبلیغات‌شان راجع به محصول به مشتری چه بگویند. تولید محصول هرچه موفق‌تر بستگی به این دارد که چقدر اظهارنظر در اختیار دارند؛ حرف‌های مردمی که آن جنس را می‌خرند، بشنوند و بعد، برای بهتر کردن آن محصول طرحی بدهند تا رضایت مشتریان را جلب کند.

چند وقت پیش، تابلویی در یک دفترِ کار نظرم را جلب کرد؛ رویش نوشته شده بود: «اگر می‌خواهید چیزی را به جان براون بفروشید، باید همه چیز را از نگاه او ببینید.» پس برای این که بتوانید از چشم جان براون، مسائل را ببینید، باید به چیزی که می‌گویید، گوش کنید.

گوش‌های شما مانند دروازه‌های ورود اطلاعات هستند. آن‌ها مواد خامی را که می‌توانند نیروهای خلاقانه شوند، در اختیار ذهن‌تان می‌گذارند. از حرف‌زدن چیزی یاد نمی‌گیریم، ولی آموزه‌هایی که از طریق پرسش و پاسخ به دست می‌آیند، تمام‌نشدنی‌اند. این برنامه‌ی سه مرحله‌ای را برای تقویت طرزفکر خلاقانه از طریق پرسش و پاسخ، اجرا کنید:

**۱-** بقیه را تشویق کنید به حرف‌زدن. در گفت‌وگوهای خصوصی یا در جمع، با عبارت‌های برانگیزنده‌ای مثل این از مردم حرف بکشید: «از تجربیات بگو...» یا «فکر می‌کنی راجع به این قضیه چه کار باید کرد؟» «فکر می‌کنی نکته‌ی اصلی ماجرا چیست؟» اگر بقیه را به حرف‌زدن تشویق کنید، دو پیروزی به دست می‌آورید: به مواد خامی برای تفکر خلاقانه می‌رسید و در ضمن، دوستان خوبی پیدا می‌کنید. برای کسب محبت مردم هیچ راهی تضمین‌شده‌تر از تشویق‌شان به حرف‌زدن نیست.

**۲-** دیدگاه‌های‌تان را با سوال‌هایی که می‌پرسید، محک بزنید. بگذارید بقیه نظرتان را اصلاح کنند. از شیوه‌ی «درباره‌ی این پیشنهاد نظرتان چیست؟» استفاده کنید. دگم

نباشید و فکر نکنید هر ایده‌ای که به ذهن‌تان رسیده باید روی طلا بنویسند. اول، جوانب آن را بررسی کنید. ببینید نظر همکاران‌تان راجع به آن چیست. این نکته را رعایت کنید، تا احتمال این که به نظرات بهتری برسید، بیش‌تر شود.

**۳-** به چیزی که طرف مقابل‌تان می‌گوید، خوب توجه کنید. معنی گوش‌کردن این نیست که فقط دهان‌تان را ببندید. گوش‌کردن یعنی بگذارید حرف‌هایی که زده می‌شود، در ذهن‌تان رسوب کند. خیلی‌ها درحالی‌که اصلاً گوش نمی‌کنند بقیه چه می‌گویند، وانمود می‌کنند به شنیدن. درحالی‌که فقط دنبال فرصت هستند تا طرف مقابل مکثی کند تا آن‌ها حرف‌شان را بزنند. به چیزی که بقیه می‌گویند کاملاً توجه کنید. بررسی‌اش کنید. این‌طور است که ایده‌ی دندان‌گیری به دست می‌آورد.

هر روز، دانشگاه‌های معتبرتری دوره‌های عالی مدیریت برای مدیران عالی کسب‌وکار برگزار می‌کنند.

حامیان این طرح‌ها می‌گویند مزیت اصلی این برنامه‌ها این نیست که فرمول‌های حاضر و آماده‌ای در اختیار مدیران بگذارند تا کارشان را بهتر انجام دهند؛ هدف‌شان این است فضایی برای تعامل و انتقال دیدگاه‌ها و ایده‌ها به وجود بیاید. یکی از وظایف مدیران شرکت‌کننده در این دوره‌ها این است که در خوابگاه دانشگاه اقامت کنند تا

این جواری بیش‌تر با هم بحث و تبادل نظر کنند. خلاصه، مدیران، بیش‌ترین بهره را از تحرکی که به وجود می‌آید، می‌برند.

پارسال در آتلانتا یک دوره‌ی هفت‌روزه‌ی مدرسه‌ی مدیریت فروش با حمایت انجمن ملی مدیران فروش برگزار شد که اداره‌ی دو جلسه‌اش را من بر عهده داشتم. چند هفته بعد، یکی از دوستانم را دیدم که به عنوان فروشنده استخدام یکی از مدیران شرکت‌کننده در آن برنامه شده بود.

دوستم گفت: «شما و کسانی که آن برنامه را برگزار می‌کنید، برای اداره‌ی بهتر شرکت‌مان ایده‌های جالبی به مدیر فروش‌مان دادید.» کنجکاو شدم و پرسیدم دقیقاً چه تغییرات جدیدی را دیده است. او از مواردی گفت مثل: تجدیدنظر روی طرح سنوات؛ افزایش جلسات فروش از یک بار در ماه به دوبار در ماه؛ طراحی و استفاده از بیزنس کارت و نوشتن‌افزارهای تبلیغاتی جدید؛ بازطراحی فعالیت فروش و بقیه‌ی مواردی که هیچ‌کدام به‌صورت اختصاصی در برنامه‌های آموزشی ما نبود. هیچ مدیر فروشی، فهرستی از کارهای تکراری و کلیشه‌ای نداشت. بلکه موضوعات باارزش‌تری داشت: فعالیت‌هایی جدی که روی سود یا زیان موسسه اثر داشت.

حسابدار جوانی که برای یک کارخانه‌ی رنگ کار می‌کرد، از یکی از نوآوری‌های موفقش می‌گفت که از شنیدن نظرات بقیه الهام گرفته بود.

به من گفت: «هیچ‌وقت علاقه‌ی زیادی به ملک و املاک نداشتم؛ چون سال‌هاست کارم حسابداری‌ست و کارم را هم دوست دارم. یک روز، یکی از دوستانم که مشاور

املاک است برای یک ناهار کاری به یکی از دفاتر مشاوره‌ی املاک‌شان دعوت‌مان کرد.

سخنران ناهار کاری آن روز، پیرمردی بود که از رشد و پیشرفت شهر در آینده صحبت می‌کرد. عنوان سخنرانی‌اش «بیست سال آینده» بود. پیش‌بینی می‌کرد زمین در شهر آن‌قدر گسترش پیدا کند که زمین‌های کشاورزی حومه‌ی شهر را هم شامل شود. در ضمن پیش‌بینی می‌کرد تقاضا برای زمین‌های ویلایی با متراژ یک تا دو هکتار، بیش‌تر خواهد شد؛ یعنی زمین‌هایی که وسعت‌شان به اندازه‌ای باشد که یک خانواده‌ی مرفه بتواند استخر و باغ و سایر فضاهای تفریحاتی را در آن به وجود آورد.

حرف‌هایش روی من به شدت تاثیر گذاشت. چیزی که می‌گفت دقیقا همان چیزی بود که من می‌خواستم. چند روز بعد، نظر چندتا از دوستانم را درباره‌ی داشتن یک ملک دوهکتاری پرسیدم. از هر کسی می‌پرسیدم، جواب می‌داد: «بدم نمی‌آید چنین زمینی داشته باشم.»

دائم در موردش فکر می‌کردم و دنبال راه‌هایی بودم که بتوانم از این فکر، پول ایجاد کنم. یک روز وقتی سر کار می‌رفتم، ایده‌ای به ذهنم رسید. چرا یک زمین نخرم و تفکیک‌ش نکنم؟ حساب کردم ارزش زمین، وقتی تفکیک شده باشد، بیش‌تر از یک قطعه‌ی بزرگ است.

در بیست و دو مایلی بیرون شهر، یک زمین بیست هکتاری لم یزرع به قیمت هشت هزار و پانصد دلار پیدا کردم، قولنامه اش کردم؛ یک سوم مبلغ را نقدی دادم و بقیه را هم قسطی با مالک زمین قرارداد بستم.

بعد، اطراف زمین، کاج کاشتم. علتش توصیه ای بود که یک مشاور املاک خبره گفته بود. می گفت: «مردم این روزها عاشق درختند، انبوه درخت ها!»

دلم می خواست خریداران زمین هایم متوجه شوند تا چند سال دیگر، ملک شان پر از کاج های زیبا می شود.

بعد، یک نقشه بردار آوردم که آن بیست هکتار زمین را به ده قطعه ی دوهکتاری قسمت کند. حالا زمین ها برای فروختن آماده بود. آدرس چند مدیر جوان را پیدا کردم و یک کمپین بازاریابی مستقیم کوچک راه انداختم. توضیح دادم که فقط با سه هزار دلار، که قیمت یک تکه زمین کوچک در داخل شهر است، می توانند صاحب یک ملک زیبا شوند. در ضمن، امکانات تفریحی و مزایای سکونت در آن جا را برای شان توضیح دادم.

ظرف شش هفته، که فقط عصرها و تعطیلات آخر هفته بود، هر ده قطعه را فروختم. کل درآمد: سی هزار دلار. هزینه هایم با زمین، تبلیغات، نقشه برداری و هزینه های قانونی: ده هزار و چهارصد دلار. سود خالص: نوزده هزار و ششصد دلار.

علت این سود بالا این بود که خودم را در معرض افکار انسان های باهوش قرار دادم. اگر یک دعوت ساده را برای ناهار خوردن در جمع کسانی که اصلا به بحث های شان



علاقه نداشتم، رد کرده بودم، ذهنم هیچ وقت به این طرح موفق برای پولسازی نمی رسید.»

راه‌های زیادی برای به دست آوردن ایده‌های خوب وجود دارد، ولی دو راه هست که می‌توانید در برنامه‌ی زندگی‌تان بگذارید:

**اول**، با حداقل یک گروه حرفه‌ای که روی مسائل شغلی‌تان اثرگذارند، برنامه‌ی دیدارهای منظم بگذارید. با موفق‌ها نشست و برخاست کنید. اغلب می‌شنوم: «امروز در فلان جلسه نکته‌ی جالبی شنیدم» و یا «در جلسه‌ی دیروز به فکرم رسید که...». یادتان باشد ذهنی که فقط از نیروی درونی خودش تغذیه کند، دیر یا زود منبع تغذیه‌اش را از دست می‌دهد و نمی‌تواند افکار خلاقانه و پیشرو به وجود آورد. ایده‌هایی که در ذهن بقیه وجود دارد، عالی‌ترین منبع تغذیه برای ذهن شماست.

**دوم**، با حداقل یک گروه که دور از حوزه‌ی علایق حرفه‌ای شما هستند، نشست و ارتباط داشته باشید. تبادل نظر با کسانی که علایق شغلی متفاوتی دارند، فکرتان را بازتر می‌کند و افق‌های وسیع‌تری به وجود می‌آورد. تعجب می‌کنید اگر بدانید چقدر ارتباط دائمی با اشخاصی که دور از حوزه‌ی شغلی‌تان هستند، فکرتان را در مورد مسائل کاری‌تان به جریان می‌اندازد.

ایده‌ها میوه‌های افکار هستند. ولی باید تحت کنترل دربیایند و به کار برده شوند تا ارزش‌شان مشخص شود.

تعداد بذرهایی که یک درخت بلوط در سال می‌دهد، برای ساختن یک جنگل کافی‌ست. با وجود این، از بین این همه بذر دو یا سه بلوط، درخت می‌شوند. سنجاب‌ها اغلب‌شان را از بین می‌برند و زمین سختی هم که زیر درخت است، به چند بذر بلوطی که باقی می‌مانند، اجازه‌ی شروع زندگی نمی‌دهد.

ایده‌ها هم همین‌طورند. تعداد کمی‌شان میوه می‌شوند. ایده‌ها به شدت فرارند؛ اگر نگه‌داری نکنیم، سنجاب‌ها (یعنی افکار منفی مردم) اغلب‌شان را نابود می‌کنند. ایده‌ها از وقتی پدید می‌آیند تا وقتی تبدیل به راه‌های عملی برای بهتر کردن کارها می‌شوند، احتیاج به مراقبت مستمر دارند. از این سه راه برای شکوفا کردن و برداشت ایده‌های خود استفاده کنید:

**۱- نگذارید ایده‌ها از ذهن‌تان فرار کنند.** آن‌ها را روی کاغذ بنویسید. هر روز ایده‌های خوبِ زیادی متولد می‌شوند؛ ولی فقط به این خاطر که روی کاغذ نوشته نمی‌شوند، به سرعت می‌میرند. حافظه، آن‌جا که باید افکار جدید را محافظت کند و رشد دهد، بنده‌ای ضعیف و بی‌دست‌وپا می‌شود. همیشه دفتر یا کارت‌های کوچکی همراه‌تان باشد. وقتی ایده‌ای به ذهن‌تان رسید، آن را بنویسید. یکی از دوستانم که زیاد سفر می‌کند، همیشه دفترچه یادداشتی کنارش می‌گذارد تا هر وقت ایده‌ای به ذهنش رسید، بلافاصله بنویسد. آن‌هایی که ذهن‌های خلاق و پرباری دارند، می‌دانند یک ایده‌ی خوب ممکن است هر آن پدید آید. نگذارید ایده‌ها فرار کنند؛ وگرنه میوه‌های افکار‌تان از بین می‌رود. پرچین زیبایی دورشان بکشید.

**۲-** کار بعدی این است که ایده‌های تان را بررسی کنید. آن‌ها را همیشه فعال نگه دارید و در قالب یک پوشه ثبت‌شان کنید و در یک کمد یا کشوی میز بگذارید. قوطی کفش هم خوب است. پرونده‌های جدید بسازید و دائم بررسی‌شان کنید. حین بررسی ایده‌های تان، بعضی‌های‌شان شاید به دلایل موجه، بی‌ارزش باشند. آن‌ها را دور بریزید. ولی تا وقتی یک ایده، آینده‌دار به نظر می‌رسد، حفظش کنید.

**۳-** ایده‌های تان را بکارید و آب دهید. رشدشان دهید. در موردشان فکر کنید. ایده‌هایی را که شباهت دارند، با هم تلفیق کنید. هر مطلبی را که به ایده‌ی شما ربط دارد، بخوانید. از چند جنبه آن را بسنجید. بعد، وقتی موقعش شد، از آن ایده برای خودتان، حرفه‌تان و آینده‌تان بهره‌برداری کنید.

وقتی یک معمار، ایده‌ای برای یک ساختمان جدید در ذهن دارد، طرح اولیه‌ای می‌کشد. وقتی یک فرد خلاق در حوزه‌ی تبلیغات، برای یک آگهی تلویزیونی ایده‌ای می‌گیرد، آن ایده را در قالب استوری‌بورد می‌آورد. نویسندگانی هم که ایده‌ای دارند، نسخه‌ی اولیه‌ی آن را می‌نویسند.

نکته: ایده‌تان را روی کاغذ بنویسید. به دو دلیل عالی. وقتی یک فکر، تجسم بیرونی پیدا می‌کند، می‌توان دید که در عمل چگونه می‌شود و ضعف‌هایش را متوجه شد و

اصلاحش کرد و بعد، این فکرها باید به کسی «فروخته» شود. مشتری‌ها، کارمندان، رییس، هم‌نسلان، دوستان، حامیان، یک نفر باید ایده‌ی شما را «بخرد»؛ در غیراین صورت بی‌ارزش است.

در یک تابستان دو فروشنده‌ی بیمه‌ی عمر، همزمان با من تماس گرفتند. هر دو می‌خواستند من را بیمه کنند. هر دو قول دادند تغییراتی را که نیاز است، در برنامه‌ی من ایجاد کنند. اولین فروشنده طرحش را فقط شفاهی به من گفت. با حرف سعی کرد به من بفهماند چی به دردم می‌خورد. ولی فقط سردرگم کرد. همه‌ی مالیات‌ها، امکانات، اوراق سهام و جزییات فنی در برنامه‌ی بیمه را در نظر گرفته بود. ولی نتوانست نظرم را جلب کند و مجبور شدم جواب نه بدهم. فروشنده‌ی دوم از طریق دیگری اقدام کرد. فهرستی از پیشنهادهایش آورد و جزییاتش را با نمودار کشید. توانستم نظرش را فوری و راحت بفهمم، چون می‌توانستم همه چیز را شفاف روی کاغذ ببینم. او نظر مثبت من را گرفت.

یادتان باشد که نظراتان را به شکل ملموس درآورید. فکری که نوشته شده باشد یا مصور و نموداری باشد، اثرگذاری خیلی بیشتری دارد تا فکری که شفاهی گفته شود.

## از این ابزارها استفاده کنید و خلاقانه بیندیشید:

۱- باور داشته باشید موفق می‌شوید. وقتی باور داشته باشید می‌توانید کاری را بکنید، ذهن‌تان خودبه‌خود راه انجام‌دادنش را پیدا می‌کند. باور به این که به جواب خواهید رسید، رسیدن به آن را ساده می‌کند.

«غیرممکن است»، «نمی‌شود»، «نمی‌توانم»، «بی‌فایده است» را از فرهنگ زبانی و فکری‌تان بیرون بیندازید.

۲- نگذارید عقاید کهنه، ذهن‌تان را از کار بیندازد. افکار نو را قبول کنید. جست‌وجوگر باشید. راه‌های جدیدی را آزمایش کنید. در هر کاری که می‌کنید، سرآمد باشید.

۳- هر روز پرسید: «چطور می‌توانم بهتر انجامش دهم؟» خودسازی پایان ندارد. وقتی از خودتان می‌پرسید: «چطور می‌توانم بهتر انجامش دهم؟» جواب‌های راه‌گشا پدید می‌آیند. این را امتحان کنید و نتایجش را ببینید.

۴- از خودتان پرسید: «چطور می‌توانم بیش‌تر کار کنم؟» ظرفیت کاری، برداشت ذهن‌تان است که می‌تواند تغییر کند. با این سوال، ذهن‌تان را به تحرک می‌اندازید تا

با هوشمندی مسیر صحیح را پیدا کند. راز موفقیت در کار این است: بهتر از قبل کار کن (کیفیت کارت را بالا ببر) و بیشتر از قبل کار کن (کاراییات را بیشتر کن).

**۵-** پرسیدن سوال و شنیدن جواب را تمرین کنید. بپرسید و بشنوید تا مواد خامی را به دست آورید که برای تصمیم‌گیری احتیاج‌شان دارید. یادتان باشد: انسان‌های بزرگ می‌شنوند؛ و انسان‌های کوچک حرف می‌زنند.

**۶-** دیدتان را گسترش دهید. خودتان را برانگیخته کنید. با کسانی نشست و برخاست کنید که در ارائه‌ی ایده‌های جدید و مسیرهای تازه بتوانند کمک‌تان کنند. با آدم‌های مختلف که مشاغل و علایق متفاوتی دارند، نشست و برخاست کنید.

## فصل ششم

شما همان چیزی هستید که فکر می‌کنید

## شما همان چیزی هستید که فکر می‌کنید

خیلی از رفتارهای انسان واقعا سردرگم‌کننده‌اند. تا حالا از خودتان پرسیده‌اید چرا فروشنده‌ای به یک مشتری توجه می‌کند و با این جمله به پیشوازش می‌رود که «قربان! امرتان چیست؟» ولی به یک مشتری دیگر کاملا بی‌اعتنایی می‌کند؟ یا چرا مردی نهایت احترام را به یک خانم می‌گذارد درحالی‌که با یک خانم دیگر این رفتار را ندارد؟ یا چرا کارمندی حرف‌شنوی بیشتری از یک مدیر، نسبت به بقیه‌ی مدیران دارد؟ و در نهایت چرا شما به حرف‌های یک نفر بیشتر توجه می‌کنید و به حرف‌های یک نفر دیگر، توجهی ندارید؟

به اطراف‌تان نگاه کنید. متوجه می‌شوید با بعضی آدم‌ها فقط می‌گوییم «هی، مک!» یا «هی، بادی!»، درحالی‌که با بعضی‌های دیگر خیلی محترمانه می‌گوییم «بله، قربان!» دقت کنید! متوجه می‌شوید بعضی‌ها در انسان، احترام و ادب به وجود می‌آورند و بعضی‌ها هم نه.

اگر دقیق‌تر شوید می‌بینید کسانی که اعتماد بیشتری به دست می‌آورند، موفق‌ترین هستند.

چه جوابی برای این معما وجود دارد؟ جواب خلاصه‌اش این است: طرز فکر. طرز فکر این تفاوت را به وجود آورده است. بقیه همان چیزی را در ما می‌بینند که ما در خودمان می‌بینیم. با ما به همان صورت رفتار می‌کنند که فکر می‌کنیم باید با ما رفتار شود.



طرز فکر این تاثیر را دارد. کسی که خودش را کم تر از دیگران می بیند، توانایی هایش ناگفته باقی می ماند؛ چون افکار است که کارهای ما را کنترل می کند. اگر کسی احساس حقارت کند، به همان صورت هم رفتارش را بروز خواهد داد و با هیچ ترفندی نمی تواند این حس قوی درونی را برای زمانی طولانی مخفی کند. فردی که احساس می کند ارزشی ندارد، واقعا ارزشی ندارد.

از طرف دیگر، آدمی که در اعماق ذهنش اعتقاد دارد برای کاری ساخته شده است، دقیقا برای همان کار ساخته شده است. برای آن که جایگاهی داشته باشیم، باید فکر کنیم واقعا صاحب جایگاه هستیم. اگر این طور فکر کنیم، بقیه هم همین طور فکر خواهند کرد. منطقش این طور است:

### **فکر تان تعیین می کند چه عملی داشته باشید.**

#### **عمل تان هم تعیین می کند:**

#### **واکنش شما در مورد بقیه چگونه باشد.**

به دست آوردن احترام هم مثل بقیه ی موارد موجود در برنامه ی موفقیت فردی تان، خیلی راحت به دست می آید. اولین مرحله برای به دست آوردن احترام بقیه این است که فکر کنید محترم هستید. هرچه بیشتر به خودتان احترام بگذارید، در نظر بقیه محترم تر هستید. این را امتحان کنید. آیا به اراذل و اوباش احترام می گذارید؟ حتما نه؛ چون آن موجودات بدبخت هم به خودشان احترام نمی گذارند. آن ها چون به خودشان احترام نمی گذارند، پذیرفته اند در مسیر نابودی قرار بگیرند.

احترام به خود، در رفتارهای ما خودش را نشان می‌دهد. حالا بیایید به شیوه‌های خاصی توجه کنیم که باعث بیش‌تر شدن احترام به خود در خودمان و بقیه می‌شود.

## خودتان را فردی متشخص نشان دهید: این کمک‌تان می‌کند حس کنید با ارزش هستید

این قانون است: یادتان باشد ظاهرتان چه بخواهید، چه نخواهید «شما را معرفی می‌کند»؛ پس مواظب باشید در موردتان چیزهای خوبی بگویند. هیچ وقت بدون این که از وضع ظاهری‌تان مطمئن نشده‌اید، خانه را ترک نکنید.

یکی از جذاب‌ترین شعارهای تبلیغاتی یک شرکت پوشاک مردانه‌ی آمریکایی این است: «لباس خوب بپوشید و گرنه برای‌تان گران تمام می‌شود.» چه خوب است این شعار در همه‌ی سازمان‌ها، مطب‌ها، سالن‌های غذاخوری شرکت‌ها و کلاس‌ها به دیوار نصب شود. در یکی از پیام‌های پلیس می‌خوانیم:

معمولا بچه‌های شرور را می‌شود فقط از ظاهرشان شناخت. هرچند ناعادلانه است، ولی واقعیت دارد. این روزها مردم فقط از ظاهر یک جوان درباره‌اش قضاوت می‌کنند. اگر شایعه‌ای در موردش مطرح کنند، سخت می‌شود آن دیدگاه را عوض کرد. به پسران نگاه کنید. او را از نظر معلمش و همسایه‌های‌تان ببینید. ظاهرش و لباس‌هایی

که می‌پوشد، تاثیر منفی در بقیه به وجود نمی‌آورد؟ اطمینان دارید که پوشش او مناسب است؟

البته، این پیام، اول از همه به بچه‌ها توجه دارد. ولی در مورد بزرگ‌ترها هم مصداق دارد. در جمله‌ی او را از نظر... به جای کلمه‌ی او، نام خودتان را قرار دهید؛ رییس‌تان را جایگزین معلم و همکاران‌تان را جایگزین همسایه‌ها کنید و جمله را از نو بخوانید. خودتان را از چشم رییس و همکاران ببینید.

تمیزی هزینه‌ی خیلی کمی دارد. این شعار را در واقعیت پیاده کنید. این طور معنی‌اش کنید: صرفه‌جویی این است که خوب لباس بپوشید. یادتان باشد خودتان را قابل توجه نشان دهید؛ چون کمک می‌کند که طرز فکر قابل توجهی داشته باشید.

چیزی که می‌پوشید باید اهرمی باشد برای ارتقای شخصیت‌تان و به وجود آوردن اعتماد به نفس! استاد روان‌شناس پیشکسوتی دارم که همیشه در آخرین لحظه‌ها که دانشجویان برای امتحان پایان ترم آماده می‌شدند، توصیه می‌کرد: «بهترین لباس‌های‌تان را در این امتحان بپوشید. کراوات نو بزنید. لباس‌های‌تان اتوکشیده باشد. کفش‌های‌تان برق بزنند. ظاهر خوبی داشته باشید؛ چون باعث می‌شود بهتر فکر کنید.»

این استاد، با رازهای روح انسان به خوبی آشنا بود. شک نکنید. ظاهر‌تان روی ذهن‌تان اثر دارد و جسم‌تان هم روی روح‌تان اثرگذار است. پوشش‌تان هر چند فقط ظاهر‌تان را می‌آراید، ولی روی طرز فکر و احساس‌تان که موضوعی درونی‌ست اثرگذار است.

از قرار معلوم، همه‌ی پسر بچه‌ها «نمایش کلاه» را از سر می‌گذرانند. یعنی با گذاشتن کلاه مخصوص یکی از مشاغل در شخصیت صاحب آن شغل فرو می‌روند. هیچ‌وقت ماجرای را که با پسر دیوی در این مورد داشتم، یاد نمی‌رود. یک روز می‌خواست قهرمان نقابدار بشود، ولی کلاهش را نداشت. خواستم به او بقبولانم با یک کلاه دیگر قهرمان نقابدار شود. عصبانی شد و گفت: «نه بابا! من نمی‌توانم بدون کلاهش فکر کنم که همان هستم.»

کوتاه آمدم و کلاه را خریدم. همین که کلاه را سرش گذاشت، قهرمان نقابدار شد. اغلب یاد این خاطره می‌افتم؛ چون نکته‌ی جالبی در مورد تاثیر ظاهر روی فکر دارد. کسانی که خدمت سربازی رفته‌اند، می‌دانند یک سرباز وقتی در یونیفورمش باشد، مثل یک سرباز فکر و احساس می‌کند. یک زن وقتی لباس مهمانی پوشیده، حال و هوای مهمانی دارد.

و یک مدیر هم وقتی لباس مدیرها را می‌پوشد، بیش‌تر حس می‌کند مدیر است. فروشندگانی هم این جنبه‌ی دیگری می‌بینند؛ می‌گویند: «تا وقتی مطمئن نشوم ظاهرم مثل ظاهر آدم‌های موفق، شیک و تمیز است، احساس موفقیت و اعتماد به نفس نمی‌کنم. و بدون این احساسات هم واقعا نمی‌توانم فروش‌های خیلی خوب داشته باشم.»

ظاهران با شما حرف می‌زند؛ با بقیه هم. ظاهران نظری را که بقیه نسبت به شما دارند، تعیین می‌کند.

خیلی خوب بود که مردم به ویژگی‌های درونی و اخلاقی یک انسان نگاه می‌کردند، نه لباسش، ولی اشتباه نکنید! واقعیت این است که مردم بر اساس ظاهرشان قضاوت‌تان می‌کنند؛ قضاوتی که از کنترل شما خارج است. ظاهرشان اولین معیاریست که مردم می‌توانند با آن بررسی‌تان کنند؛ و اولین اثری که می‌گذارید، هیچ‌وقت فراموش نمی‌شود؛ حتی در یک ارتباط درازمدت.

یک روز در فروشگاه، انگورهای بی‌دانه‌ای دیدم که هر پوند، پانزده سنت بود. کنارش انگورهای دیگری بود که به ظاهر هیچ فرقی با انگورهای قبلی نداشتند، ولی در بسته‌های پلاستیکی بودند و هر پوندش سی‌وپنج سنت بود.

از جوان پشت دختل، پرسیدم: «فرق این دو انگور چیست؟»

گفت: «فرقشان فقط در ظرف‌های پلاستیکیست. قیمت انگورهای در ظرف پلاستیکی، دو برابر انگورهای دیگر است. چون ظاهرشان بهتر است.»

هر بار می‌خواهید ارزش‌های‌تان را نشان دهید، یاد آن انگورها بیفتید... اگر «بسته‌بندی»‌تان زیباتر باشد، شانس بهتری دارید که تایید شوید.

نکته این است: بسته‌بندی بهتر، پذیرش بیش‌تر!

از فردا دقت کنید در رستوران‌ها، اتوبوس‌ها، کوچه‌های شلوغ، فروشگاه‌ها و سازمان‌ها، به چه کسانی بیش‌تر از بقیه احترام می‌گذارند. مردم به ظاهر شخص نگاه می‌کنند، تحلیل فوری و ناخودآگاهانه‌ای نسبت به او انجام می‌دهند؛ و بعد بر اساس آن با او رفتار می‌کنند.

به بعضی‌ها که نگاه می‌کنیم، دیدگاه «هی چطوری» نسبت به او پیدا می‌کنیم. به بعضی‌ها هم که نگاه می‌کنیم، جز «بله قربان!» نمی‌توانیم جور دیگری با آن‌ها حرف بزنیم.

بله، ظاهرِ شخص حتماً واقعیت‌هایی در مورد او می‌گوید. ظاهرِ آراسته‌اش، نکات مثبتی در مورد او ایجاد می‌کند. به مردم پیام می‌دهد: «با یک آدم متشخص روبه‌رو شده‌اید: باهوش، موفق و معتمد. او می‌تواند تحسین شود و معتمد مردم شود و به عنوان الگو مطرح باشد. او خودش را پذیرفته، پس شما هم می‌توانید او را پذیرا شوید.»

ظاهرِ شلخته‌ی یک شخص، نکات دیگری را هم از او نشان می‌دهد؛ مثل این‌که: «با آدمی سربه‌هوا و ناتوان طرفید. آدم غیرموثری که توقع زیادی از او نمی‌رود. چون مشخص نیست می‌خواهد چه کند.»

وقتی در کلاس‌هایم تاکید می‌کنم به «ظاهران اهمیت بدهد»، تقریباً همیشه می‌پرسند: «قبول داریم که ظاهرِ فرد مهم است؛ ولی اگر کسی نتواند لباس‌های نو بخرد، چه کار باید بکند؟»

این سوال، خیلی‌ها را سردرگم می‌کند. ذهن من را هم تا مدتی مشغول کرد. ولی جوابش خیلی راحت است.

بیش‌تر پول بدهید و کم‌تر لباس بخرید. این راه‌حل را بیاموزید و استفاده کنید؛ از کلاه، کت و شلوار، جوراب، پالتو تا هر چیزی که می‌پوشید. وقتی از ظاهرِ فرد حرف می‌زنیم، کیفیت مهم است؛ نه کمیت. اگر این اصل را رعایت کنید، احترام‌تان به خودتان و

احترام بقیه به شما، خیلی بیش‌تر می‌شود. در ضمن می‌فهمید در واقع از نظر مالی به نفع‌تان شده؛ چون:

**۱-** لباس‌های‌تان دوبرابر پولی که داده‌اید عمر می‌کنند؛ در ضمن کیفیت‌شان در مقایسه با پولی که داده‌اید، بهتر است و تا وقتی دوام می‌آورند «کیفیت» خوب‌شان سر جایش است.

**۲-** چیزی را که گران‌تر می‌خرید، دیرتر از مُد می‌افتد. لباس‌های گران‌تر و بهتر، همیشه شیک‌تر به نظر می‌رسند.

**۳-** لباس‌های مناسب‌تری در همان حدود قیمت پیدا کنید. فرق فروشندگانی که پوشاک عالی می‌فروشند، با فروشندگانی که محصولات درجه یک ندارند، این است که گروه اول، مشاور مشتریان‌شان در انتخاب لباس‌های مناسب هستند.

یادتان باشد: ظاهر‌تان خیلی چیزها را به همه و از جمله به خودتان می‌گوید. حواس‌تان باشد ظاهر‌تان همیشه شخصی محترم و متشخص معرفی‌تان کند. شخصی که باید به بهترین نحو با او برخورد کرد.

تعهدی که به بقیه دارید (و مهم‌تر از آن به خودتان دارید) این است که واقعا آراسته باشید.

از شما همان شخصیتی پدید می‌آید که در ذهن‌تان دارید. اگر ظاهرتان باعث شود احساس حقیرانه‌ای به شما دست دهد، واقعا به حقارت می‌افتید و اگر باعث شود احساس کمبود کنید، دچار کمبود می‌شوید. در نهایت موزونی و زیبایی ظاهر شوید تا فکر و عمل‌تان نهایت توازن و زیبایی باشند.

### برای کارتان ارزش قائل شوید

آن داستان را شنیده‌اید که درباره‌ی سه بنا می‌گویند که هر کدام نگاه متفاوتی نسبت به کارشان دارند. هرچند خیلی‌ها شنیده‌اند، ولی خوب است که تکرارش کنیم.

وقتی از هر کدام‌شان می‌پرسند: «چه کار می‌کنی؟» بنای اول می‌گوید: «آجر می‌چینم.» دومی می‌گوید: «برای ساعتی سه دلار و سی سنت کار می‌کنم.» و سومی می‌گوید: «من؟ مگر نمی‌دانی؟ مشغول ساخت بزرگ‌ترین کلیسای دنیا هستم.»

هنوز کسی بقیه‌ی این داستان را نگفته است تا بفهمیم سرنوشت هر کدام از آن بناها چه شد؟ شما فکر می‌کنید چه شد؟ به احتمال زیاد دو بنای اول تا آخر عمر در همان شغل ماندند؛ چون دید محدودی داشتند؛ برای کارشان احترامی قائل نبودند و هیچ چیز باعث نمی‌شد شوق پیشرفت و موفقیت‌های بیش‌تر و بهتر داشته باشند.



ولی می‌توانید همه‌ی سرمایه‌تان را شرط‌بندی کنید روی این که بنایی که خودش را سازنده‌ی کلیسای بزرگ می‌دید، در همان رده نماند و پیشرفت کرد. یا جلو رفته یا اوج گرفته؛ چون قانون طرزفکر این را می‌گوید. بنای سوم با طرز فکر والایش، در مسیری می‌رود که به پیشرفت و بهروزی می‌رسد. دیدی که هر شخص نسبت به کارش دارد، نشان می‌دهد کیست و چقدر می‌تواند مسوولیت‌های بزرگ‌تر بگیرد.

یکی از دوستانم که در بخش کارگزینی یک شرکت کار می‌کند، چند وقت پیش به من گفت: «موردی که همیشه در ارزیابی متقاضیان کار برای‌مان مهم است، طرز فکرشان است نسبت به کار فعلی‌شان. وقتی می‌فهمیم متقاضی، با وجود سختی کار، همچنان برای شغلش ارزش قائل است، نگاه‌مان نسبت به استخدام او خیلی مثبت می‌شود.»

دلیلش ساده است: اگر متقاضی، کار فعلی‌اش برایش مهم باشد، به احتمال زیاد در مورد کار بعدی‌اش هم این‌طور خواهد بود. ارتباط نزدیکی هست بین عملکرد خوب یک شخص و احترامی که نسبت به کارش قائل است.»

طرز فکرشان نسبت به کارشان، مثل ظاهرشان، خیلی چیزها را در مورد شما به مدیران، همکاران و زیردستان‌تان می‌گوید؛ در واقع، به هر کسی که با او در تماسید.

چند ماه پیش، با یکی از دوستانم گپ می‌زدیم که مدیر کارکنان یک کارخانه‌ی لوازم خانه است. صحبت‌مان در مورد «انسان‌سازی» بود. او از «برنامه‌ی ارزیابی کارمندان» در کارخانه‌شان گفت و نتایجی که به دست آورده بود:

«ما ۸۰۰ نیروی اداری داریم. من و دستیارم با هر کدامشان که در برنامه‌ی ارزیابی کارمندان بودند، شش ماه یک‌بار مصاحبه‌ی شغلی انجام می‌دهیم. هدف خاصی نداریم. فقط می‌خواهیم بدانیم چگونه می‌توانیم در کار کمک‌شان کنیم. معتقدیم کار خوبی‌ست. چون تمام کارمندان مان که هنوز در فهرست حقوق کارخانه هستند، مهم و ارزشمندند. مراقبیم سوال‌های مان را مستقیم مطرح نکنیم. در عوض، تشویق‌شان می‌کنیم راجع به چیزهایی که دوست دارند، حرف بزنند. می‌خواهیم از نظراتی که قلباً معتقدند، باخبر شویم. بعد از هر مصاحبه یک فرم ارزشیابی را درباره‌ی نگاه آن کارمند نسبت به بعضی جنبه‌های کارش پُر می‌کنیم.

او گفت: «اگر بدانی چه نتیجه‌ی جالبی گرفته‌ایم. کارمندان ما با توجه به نگاه‌شان در مورد کارشان، به دو گروه تقسیم می‌شوند.

صحبتهای کارمندان گروه دوم معمولاً حول و حوش تامین اجتماعی‌ست و طرح‌های بازنشستگی شرکت، مرخصی‌های استعلاجی، افزایش مرخصی‌ها، بهبود برنامه‌های بیمه و این‌که آیا قرار است ماه مارس امسال هم مثل پارسال، اضافه‌کاری کنند یا نه. آن‌ها در ضمن از جنبه‌های منفی کارشان حرف می‌زنند و این‌که از دست کدام‌یک از همکاران‌شان تازگی‌ها ناراحت شده‌اند و حرف‌هایی از این قبیل. افراد این گروه که هشتاد درصد کارمندان اداری مان هستند؛ کارشان را شری می‌دانند که به آن نیاز دارند.

افراد گروه اول به کارشان جور دیگری نگاه می‌کنند. نگران آینده‌شان هستند و برای پیشرفت سریع، صریح و قاطع از ما راهنمایی می‌خواهند. تنها چیزی که می‌خواهند، فرصت‌هایی است که بتوانند توانایی‌هایشان را اثبات کنند. افق دید افراد این گروه، گسترده است. پیشنهادهایی برای بهتر شدن کار دارند و مصاحبه‌های مان را مثبت می‌دانند. درحالی که افراد گروه دیگر اغلب فکر می‌کنند سیستم ارزیابی کارمندان، صرفاً یک شست‌وشوی مغزی است و دوست دارند تاثیرش را از بین ببرند.

از یک طریق می‌شود نتیجه‌ی این دو نگاه را دید و اثرشان را روی وضعیت شغلی بررسی کرد. تمام توصیه‌هایی که برای ترفیع، اضافه‌حقوق و امتیازات ویژه از طریق بالادستی‌های کارمندان می‌آید، در مورد گروه اول است و باز در دسرهایی هم که به وجود می‌آید، تقریباً همیشه از طرف گروه دوم است.»

دوستم گفت: «بزرگ‌ترین هدفم این است که بتوانم به کارمندان کمک کنم از گروه دوم به گروه اول بروند. ولی خیلی سخت است. چون وقتی فرد حس می‌کند کار مهمی انجام نمی‌دهد و نظرش نسبت به کارش مثبت نیست، نمی‌شود کمکش کرد.»

این شواهد کاملاً نشان می‌دهند شخصیت‌تان نماینده‌ی طرزفکری است که نسبت به خودتان دارید و در همان قالبی می‌روید که فکرتان آن را ساخته است. فکر کنید ضعیف هستید، اگر فکر کنید شرایطش را ندارید، فکر کنید بازنده‌اید و مهم نیستید، باید برای زندگی در فقر و کمبود آماده شوید.

ولی برعکس، اگر فکر کنید مهم هستید؛ شایستگی دارید؛ کارتان عالیست، در مسیر موفقیت قرار می‌گیرید.

کلید رسیدن به آنچه می‌خواهید، طرزفکر مثبتیست که در مورد خودتان دارید. تنها معیار قابل اتکایی که مردم می‌توانند در مورد توانایی‌های‌تان قضاوت کنند، کارهای‌تان است و کارهای‌تان از طرزفکر‌تان نشأت می‌گیرد.

شما همان کسی هستید که در فکر‌تان تصور می‌کنید.

یک لحظه خودتان را جای رییس‌تان بگذارید و از خودتان بپرسید که چه کسی شایسته‌ی ترفیع شغلی یا اضافه‌حقوق است:

**۱-** آن منشی که وقتی رییسش نیست، خودش را با مجله‌ها سرگرم می‌کند، یا منشی دیگری که از فرصت حضورنداشتن رییس برای سامان‌بخشیدن به کارهای رییس استفاده می‌کند؟

**۲-** کارمندی که می‌گوید: «خب، همیشه می‌توانم شغلم را عوض کنم، اگر از کارم راضی نیستید، می‌روم» یا کارمندی که انتقاد را سازنده می‌بیند و واقعا تلاش می‌کند کیفیت کارش را بالا ببرد.

۳- فروشنده‌ای که به مشتری می‌گوید: «فقط کارهایی را انجام می‌دهم که آن‌ها می‌خواهند؛ آن‌ها گفتند بیایم ببینم چه می‌خواهید» یا فروشنده‌ای که می‌گوید: «آقای براون من این‌جا هستم که کمک‌تان کنم»؟

۴- سرکارگری که به یک کارگر می‌گوید: «راستش کارم را خیلی دوست ندارم، مدیران، عصبانی‌ام می‌کنند. خیلی وقت‌ها نمی‌فهمم از چی حرف می‌زنند.» یا سرکارگری که می‌گوید: «هیچ کاری راحت نیست. ولی بگذار رک و پوست‌کنده بگویم مدیران‌مان مسائل را درک می‌کنند و در مورد ما کار درست را انجام می‌دهند»؟

معلوم است چرا خیلی‌ها تمام عمرشان از حد مشخصی بالاتر نمی‌روند. طرزفکرشان نمی‌گذارد بالا بروند.

چند وقت پیش، مدیر یک شرکت تبلیغاتی، درباره‌ی شیوه‌ی تمرین‌دادن نیروهای آماتور و تازه‌کار شرکتش می‌گفت:

«برنامه‌ی شرکت بر اساس این دیدگاه است که بهترین آموزش اولیه برای جوانان تازه‌وارد (که معمولاً فارغ‌التحصیل دانشگاه هستند) این است که نامه‌های تبلیغاتی را ببرند. البته نمی‌خواهیم یک نفر چهار سال درس بخواند تا فقط نامه‌ی تبلیغاتی جابه‌جا کند. می‌خواهیم تازه‌واردها را هرچه بیشتر وارد چالش‌ها و مسائل مختلف سازمان کنیم. بعد از این که فهمیدند قضیه از چه قرار است، به آن‌ها مسوولیت می‌دهیم.»

با وجود این، حتی وقتی کاملاً به جوان فهماندیم چرا باید کارش را از واحد نامه‌رسانی شروع کند، بعضی وقت‌ها دچار این احساس می‌شود که نامه‌رسانی بی‌اهمیت و حقیرانه است. وقتی این مساله پیش می‌آید، متوجه می‌شویم انتخاب او اشتباه بوده. اگر نتواند درک کند نامه‌رسانی بخشی ضروری و اجرایی برای رسیدن به مسوولیت‌های مهم است، در سازمان ما آینده‌ای نخواهد داشت.

یادتان باشد، مدیران برای آن که بفهمند کارمندی در آینده چگونه از عهده‌ی کار برمی‌آید؛ اول از همه می‌پرسند: در کار الانش چگونه است؟

منطق روشن، شفاف و ساده‌ای است. قبل از این که خواندن را ادامه دهید، این چند جمله را حداقل پنج‌بار بخوانید:

آن که فکر می‌کند کارش مهم است، راهنمایی‌های ذهنی خاصی را در مورد انجام‌دادن بهتر کارش می‌گیرد؛ و کار بهتر یعنی:

ترفیع‌های بیش‌تر، درآمد بیش‌تر، تشخیص بیش‌تر و خوشحالی بیش‌تر.

همه‌مان دیده‌ایم که بچه‌ها چه زود دیدگاه‌ها، رفتارها، ترس‌ها و سلیقه‌های والدین‌شان را می‌گیرند. رفتارهای اکتسابی بچه هم در سلیقه‌ی غذایی، هم در سکناات و دیدگاه‌های سیاسی و دینی و هر خلق‌وخوی دیگری، چون بر اساس تقلید است، آینه‌ی تمام‌نمای طرزفکر والدین یا بزرگ‌تره‌ایش است.

بزرگ‌ترها هم همین وضعیت را دارند! مردم عادت تقلید از بقیه را در همه‌ی عمر حفظ می‌کنند. از پیشروان و بالادستی‌های‌شان تقلید می‌کنند و کلاً کارهای‌شان از آن اثر می‌گیرد.

راحت می‌توانید این مساله را بررسی کنید. تفاوت یکی از دوستان‌تان را با رییسش مطالعه کنید و شباهت‌های فکری و رفتاری‌شان را ببینید.

بعضی از موارد تقلید دوستان از رییس یا همکارانش می‌تواند این‌ها باشد: لحن و لغت‌هایی که استفاده می‌کند، جواری که سیگار می‌کشد، بعضی حالت‌های چهره و رفتار، پوشش و ماشین‌هایی که دوست دارد. البته خیلی از موارد دیگر را هم می‌شود گفت.

راه دیگری هم برای دیدن الگوهای تقلید هست، مثل مشاهده‌ی رفتار کارمندان و مقایسه‌اش با رفتار «رییس». وقتی رییس، عصبی و مضطرب و بی‌حوصله است، اطرافیانش هم شبیه او رفتار می‌کنند؛ ولی وقتی رییس سرخوش است، کارمندان هم همین حالت را دارند.

نکته این است: طرز فکری که در مورد شغل‌مان داریم، طرز فکر کارمندان ما نسبت به شغل‌شان را تعیین می‌کند.

نگاه کارمندان ما نسبت به شغل‌شان نتیجه‌ی مستقیم نگاه‌مان به شغل ماست. پس یادمان باشد قوت‌ها و ضعف‌های ما در رفتار کارمندان ما منعکس می‌شود، درست مثل کودکی که دیدگاه‌های والدینش را بدون ذره‌ای کم و کاست منتقل می‌کند.

تنها یکی از ویژگی‌های اشخاص موفق را در نظر آورید: شور و اشتیاق. تا حالا فروشنده‌ی پرشوق و ذوقی را دیده‌اید که نظرتان را به یک کالای خاص جلب کند؟ یا تا حالا دیده‌اید چطور یک سخنران، با گرمای فراوانی، مخاطبان را مشتاق و سراپا گوش کند؟ شور و شوق شما به اطرافیان‌تان هم سرایت می‌کند.

ولی این شور و شوق چطور به وجود می‌آید؟ اولین مرحله‌اش ساده است: به هر چیز، جوری فکر کنید که انگار علاقه‌مندش هستید. احساس خوش‌بینی و پیشرفت در خودتان ایجاد کنید، این احساس که «عالی‌ست و من ساخته شده‌ام برای همین کار».

شما نتیجه‌ی فکرتان هستید. با اشتیاق در مورد یک موضوع فکر کنید تا شور و شوق در شما پدید آید. اگر می‌خواهید کارت‌تان کیفیت خیلی بالایی داشته باشد، کاری را که می‌خواهید انجام دهید، دوست داشته باشید. این جوری آن چه باعث اشتیاق شما شده است؛ به بقیه هم سرایت می‌کند و کارت‌تان معرکه خواهد شد. ولی اگر این طور نباشید و در هزینه‌ها، خرج و مخارج، لوازم مصرفی و زمان، متقلبانه عمل کنید، آن وقت نمی‌توانید توقعی از کارمندان‌تان داشته باشید. اگر عادت کنید دیر سر کار بیایید و زود بروید؛ فکر می‌کنید «بقیه» جور دیگری رفتار خواهند کرد؟

شوق زیادی که در هر کدام‌مان هست، باعث می‌شود ذهنیت مثبتی نسبت به کارمان داشته باشیم و به این صورت است که کارمندان‌مان هم دید خوبی در مورد کار پیدا کنند. فعالیت‌های کارمندان‌مان روی نگاه مدیران‌مان نسبت به کارمان اثر می‌گذارد.



موضوع را این‌طور ببینید: چه کسی را مدیر فروش می‌کنید؛ مدیر فروش آن شعبه‌ای که فروشندگانش عملکرد خوبی دارند یا مدیر فروش شعبه‌ای که فروشندگانش معمولی هستند؟

چه کسی را برای مدیریت تولید در نظر می‌گیرید؟ کسی را که قسمتش همیشه هدف فروش را محقق می‌کند یا مسوولی که قسمتش همیشه از اهداف فروش عقب است؟

### **دو پیشنهاد برای تشویق دیگران به کار بیشتر:**

۱- همیشه به کارتان نگاه مثبتی داشته باشید تا کارمندان‌تان هم دید مثبتی به دست آورند.

۲- هر روز که سر کارتان می‌آیید، از خودتان بپرسید: «آیا از هر جهت برای الگوشدن نزد بقیه شایسته هستم؟ آیا عادت‌های من جوری‌ست که اگر کارمندانم هم آن عادت را داشته باشند، خوشحال می‌شوم؟»

## روزی چند بار با افکار انرژی‌بخش به خودتان انگیزه دهید.

چند ماه قبل، یک فروشنده‌ی ماشین از شیوه‌ای موفق در فروش می‌گفت که از نوآوری‌های خودش بود. شنیدنش می‌تواند مفید باشد:

فروشنده می‌گفت: «بخش بزرگ کارم در طول روز که دو ساعتی زمان می‌برد، تماس با مشتری‌هایی‌ست که با آنها قرار بازدید از نمایشگاه می‌گذارم. وقتی سه سال قبل وارد این کار شدم، این تماس‌ها برایم سخت بود. خجالتی و ترسو بودم و می‌دانستم این حالت در لحن صدایم هم پشت تلفن وجود دارد. با آن‌هایی که تماس می‌گرفتم، خیلی راحت جواب نه می‌دادند و قطع می‌کردند.

آن روزها، دوشنبه صبح‌ها، مدیر فروش‌مان جلسه‌ی فروش می‌گذاشت. برنامه‌اش تا حدودی جالب و آموزنده بود، احساس آرامش می‌کردم و همین باعث می‌شد، قرارهای روز دوشنبه‌ام، نتایج بهتری داشته باشد. ولی می‌خواستم این حالت دوشنبه‌ها در روزهای دیگرم هم وجود داشته باشد.

بعد، ایده‌ای به ذهنم رسید. اگر مدیر فروش‌مان می‌تواند موتور من را برای فروش موفق روشن کند، چرا خودم این کار را نکنم؟ چرا قبل از تماس‌های تلفنی، با ذهنیت مثبت، جرات این کار را به دست نیاورم. آن روز تصمیم گرفتم امتحانش کنم. بدون حرف‌زدن با کسی، رفتم به محوطه‌ی نمایشگاه و یک ماشین خالی پیدا کردم. سوارش شدم و چند دقیقه در آن‌جا با خودم حرف زدم. گفتم: «من یک فروشنده‌ی موفق

ماشین هستم و می‌خواهم بهترین باشم. ماشین‌های خوبی می‌فروشم و معاملات خوبی جوش می‌دهم. با آدم‌هایی که تماس می‌گیرم، به این ماشین‌ها احتیاج دارند و من هم می‌خواهم نیازشان را رفع کنم.

خب، از همان شروع، این قوی‌سازی خود جواب داد. جوری احساس راحتی می‌کردم که اصلاً از تماس با بقیه نمی‌ترسیدم. خودم می‌خواستم به مشتری‌ها زنگ بزنم. حالا دیگر برای حرف‌زدن با خودم به محوطه‌ی نمایشگاه نمی‌روم. ولی هنوز این شیوه را به کار می‌برم. قبل از هر تماسی به خودم می‌گویم یک فروشنده‌ی معرکه هستم و می‌خواهم نتیجه‌ی عالی بگیرم و واقعا می‌گیرم.»

جالب است، نه؟ برای این که احساس حقارت نکنید، باید خودتان را برتر از بقیه ببینید. با سخنان انرژی‌بخش در خودتان جرات پدید آورید و ببینید چقدر احساس برتری و قدرت در شما به وجود می‌آید.

در کلاس آموزشی که مدتی پیش داشتم، از همه‌ی دانشجویان خواستم ده دقیقه‌ای در مورد «رهبربودن» حرف بزنند. یکی از دانشجویان ارائه‌اش خیلی ضعیف بود. رنگش سفید شده بود و دست‌هایش به لرزه افتاده بود. یادش رفته بود چه می‌خواست بگوید. بعد از چهار-پنج دقیقه من و من کردن نتوانست لام تا کام حرف بزند و رفت نشست سر جایش.

بعد از جلسه، یک لحظه او را دیدم و خواستم برای جلسه‌ی بعد، یک ربع زودتر بیاید. به قولش عمل کرد و یک ربع زودتر آمد. با هم در مورد ارائه‌ی دیشبش حرف زدیم. از او خواستم یادش بیاید پنج دقیقه قبل از ارائه به چی فکر می‌کرده است.

«فکر می‌کنم همه‌اش به این فکر می‌کردم که چقدر اضطراب دارم. می‌دانستم افتتاح خواهم بود و آبرویم می‌رود. همه‌اش فکر می‌کردم: «من را چه به حرف‌زدن راجع به رهبر بودن؟ تلاش می‌کردم یادم بیاید چی قرار است بگویم؛ ولی به تنها چیزی که فکر می‌کردم شکست بود.»

وسط حرفش پریدم و گفتم: «جواب مشکلات این‌جاست. قبل از این‌که برای نطقت بیایی، خودت، روحیه‌ی خودت را خراب کردی و شکست را پذیرفته بودی. تعجبی ندارد چرا ارائه‌ات بد بود. جای آن‌که به خودت قدرت بدهی، ترسیدی.»

گفتم: «جلسه‌ی عصر تا چهار دقیقه‌ی دیگر شروع می‌شود. دوست دارم این کار را بکنی. چند دقیقه‌ای را که مانده با حرف‌های انرژی‌بخش به خودت شجاعت بدهی. برو آن طرف راهرو در آن اتاقی که کسی نیست و به خودت بگو: می‌خواهم یک ارائه‌ی عالی داشته باشم. جمع‌بندی‌هایی دارم که باید همه بشنوند و می‌خواهم بیان‌شان کنم. این جملات را با اعتقاد کامل و قدرت فراوان بازگو کن. بعد، بیا این‌جا و تلاش کن دوباره سخنرانی کنی.»

کاش آن‌جا بودید و نتیجه را می‌دیدید. آن دلگرمی‌های هول‌هولکی و نصفه‌نیمه ولی قاطعانه کمکش کرد ارائه‌ای بی‌نظیر داشته باشد.

نتیجه‌ی اخلاقی: خودستایی تعالی‌بخش را تمرین کنید. خودویرانگری‌های تحقیرآمیز را رها سازید.

شما همانی هستید که در فکرتان تصور می‌کنید. خودتان را بالاتر از این‌ها تصور کنید تا بالاتر از این‌ها باشید.»

یک برنامه‌ی ارائه‌ی شخصی با عنوان «معرفی ارزش‌هایم به خود» اجرا کنید. یک لحظه به یکی از معروف‌ترین محصولات در آمریکا، یعنی کوکاکولا فکر کنید. روزی نیست که چشم یا گوش‌تان با خبری در مورد «کوک» مواجه نشود. سازندگان کوکاکولا، دائم در گوش‌تان می‌خوانند «کوک خوب است». این کارشان علت دارد. اگر شما را رها کنند، احتمالاً بعد از مدتی نسبت به کوک بی‌تفاوت می‌شوید و از همین‌جا فروش‌شان کم می‌شود.

ولی کارخانه‌ی کوکاکولا نمی‌گذارد این اتفاق بیفتد. خوبی‌های «کوک» را دائم می‌آورد جلوی چشم‌تان و دائم در گوش‌تان می‌خواند.

هر روز مردم نیمه‌زنده‌ای را می‌بینیم که دیگر برای خودشان ارزشی قائل نیستند. نسبت به باارزش‌ترین محصول عمرشان یعنی خودشان بی‌تفاوتی می‌کنند. حس حقارت دارند. فکر می‌کنند هیچ‌اند و چون این‌طور فکر می‌کنند، به هیچ می‌رسند.

این آدم‌های نیمه‌زنده، باید دوباره ارزش‌های‌شان را بشناسند. باید درک کنند والا هستند. احتیاج به اعتقاد واقعی و قوی به خودشان دارند.

تام استالی، جوانی‌ست که هر روز بیش‌تر و بیش‌تر در مسیر پیشرفت قدم برمی‌دارد. روزی سه مرتبه ارزش‌هایش را به خودش یادآوری می‌کند. اسم این کارش را گذاشته «آگهی ۶۰ ثانیه‌ای تام استالی». هر چیزی پیش بیاید، آگهی شخصی‌اش سر جایش است. این‌ها چیزهایی‌ست که با خودش می‌گوید:

تام! تو به شادکامی، پیشرفت و موفقیت اعتقاد داری،

پس: فقط از شادکامی بگو!

فقط از پیشرفت بگو!

فقط از موفقیت بگو!

تو انگیزه‌های بالایی داری، تام! انگیزه‌های خیلی بالا.

پس آن انگیزه‌ها را فعال کن، هیچ چیز نمی‌تواند متوقف کند تام! هیچ چیز.

تام! تو پراشتیاق هستی. بگذار اشتیاق در ظاهرت دیده شود. ظاهرت خوب است! و حس خوبی داری. به همین‌صورت بمان.

تام استالی، تو دیروز دنبال‌کننده‌ی بزرگ اهداف بودی، امروز هم دنبال‌کننده‌ی بزرگ‌تر خواهی بود. حالا آن را دنبال کن و پیش برو.

اعتبار آگهی تام این است که کمکش می‌کند موفق‌تر و پرجنب‌وجوش‌تر باشد. می‌گوید: «قبل از این که ارزش‌های خودم را بشناسم، فکر می‌کردم مقابل همه‌ی آدم‌ها بدون هیچ استثنایی کوچک و ذلیل هستم؛ ولی الان احساس می‌کنم چیزی به‌دست

آورده‌ام که ارزش و اعتبار در من به وجود می‌آورد. احساس موفقیت می‌کنم و می‌خواهم همیشه موفق بمانم.»

بیاید یک پیام بازرگانی بسازیم! اول، مزیت‌های‌تان را فهرست کنید؛ نقاط قوت‌تان را از خودتان پرسید: «بهترین قابلیت‌های من کدام است؟» در توصیف ارزش‌های‌تان کم نگذارید.

بعد، این نکات را با ادبیات خودتان روی کاغذ بنویسید. یک پیام بازرگانی در توصیف خودتان بنویسید. آگهی تام استالی را دوباره بخوانید. ببینید به چه صورت با خودش حرف می‌زند. با خودتان حرف بزنید. رُک و راحت. وقتی دارید آگهی‌تان را می‌خوانید، به هیچ‌کس فکر نکنید جز خودتان.

سوم، دست‌کم روزی یک بار پیام بازرگانی‌تان را در خلوت با صدای بلند بخوانید. جلوی آینه بهتر است. از اعضای بدن‌تان در خواندن استفاده کنید. آگهی‌تان را جدی و قاطعانه تکرار کنید. طوری که جریان خون‌تان سریع‌تر شود. گرمای وجودتان را حس کنید.

چهارم، روزی چند بار پیام بازرگانی را در دل بخوانید. قبل از هر کاری که نیاز به جرات و جسارت دارد، تکرارش کنید. هر وقت ناامید هستید، آن را بخوانید. همیشه آن را از بر در ذهن‌تان داشته باشید و استفاده کنید.

و یک موضوع دیگر. خیلی‌ها، حتی اکثر مردم این روش موفق را مسخره می‌کنند. شاید چون نمی‌خواهند بپذیرند موفقیت، نتیجه‌ی مدیریت فکر است. ولی خواهش می‌کنم

تحت تاثیر آنها قرار نگیرید. شما معمولی نیستید. اگر شک دارید که شناساندن ارزش‌های شخصی‌تان به خودتان جواب نمی‌دهد، از افراد موفق در مورد آن بپرسید. وقتی پرسیدید، شروع کنید به پذیراندن ارزش‌هایی که دارید به خودتان.



## طرزفکران را بالا ببرید؛ مثل اشخاص مهم فکر کنید

ارزش قائل شدن برای طرزفکران کارهایتان را با ارزش می‌کند و این یعنی رسیدن به موفقیت. در این‌جا راه ساده‌ای هست که کمک می‌کند با فکر کردن مثل اشخاص مهم، توانایی‌های بیشتری کسب کنید. این پرسشنامه می‌تواند راهنمای‌تان باشد:

### چگونه فکر می‌کنم؟

| شرایط        | از خودتان پرسید  |
|--------------|--|
| نگرانی‌هایم  | یک انسان مهم به خاطر چنین پیشامدی احساس نگرانی می‌کند؟ آیا موفق‌ترین فردی که می‌شناسم از این قضیه ناراحت می‌شود؟ |
| ایده‌ام      | یک فرد مهم با چنین ایده‌ای چه می‌کند؟  |
| ظاهرم        | آیا شبیه آدمی هستم که اعتماد به نفس بالایی دارد؟   |
| گفتم         | آیا بیانم مثل افراد موفق است؟  |
| مطالعاتم     | آیا یک فرد مهم حاضر است اینها را بخواند؟   |
| گفت و گوهایم | آیا یک شخص مهم در مورد این مسائل حرف می‌زند؟   |
| عصبانیت      | آیا یک فرد مهم از این قضیه عصبانی می‌شود؟  |
| شوخی‌هایم    | آیا یک فرد مهم از این شوخی‌ها می‌کند؟  |
| کارم         | یک فرد مهم چگونه در مورد کارش با بقیه حرف می‌زند؟  |

این سوال را در مغزتان ثبت کنید: «آیا این روش انتخابی یک فرد مهم برای انجام این کار است؟» از این سوال برای رشد و موفقیت‌تان استفاده کنید.

## این چند کلمه یادتان نرود:

**۱-** ظاهر تان شبیه یک فرد مهم باشد؛ این کمک تان می کند مثل اشخاص مهم فکر کنید. ظاهر تان به شما پیام می دهد؛ مواظب باشید همیشه باعث افزایش روحیه و اعتماد به نفس تان شود. ظاهر تان با بقیه هم حرف می زند و باید این مساله را نشان دهد که: «با شخص ارزشمندی روبه رو شده اید که باهوش و موفق و قابل اعتماد است.»

**۲-** کارتتان را مهم بدانید. اگر در مورد کارتتان این طور فکر کنید، هر روز موفقیت بیشتری به دست می آورید. اگر فکر کنید کارتتان مهم است، کارمندان تان هم کارشان را مهم خواهند دانست.

**۳-** روزی چند بار با افکار مثبت به خودتان انرژی و شجاعت دهید. یک برنامه ی تبلیغاتی ارائه ی شخصی ایجاد کنید با موضوع «معرفی ارزش هایم به خودم». در همه ی موقعیت ها یادتان نرود یک شخص درجه یک هستید.

**۴-** در همه ی موقعیت های زندگی تان از خودتان بپرسید: «آیا این طرز فکر یک انسان مهم است؟ و بعد، جوابی را که می دهید، اجرا کنید.

## فصل هفتم

محیط اطرافتان را مدیریت کنید تا درجه یک شوید

## محیط اطرافتان را مدیریت کنید ؛ درجه یک شوید

ذهن انسان سیستم معجزه‌آسایی دارد. وقتی نیرویش را در یک مسیر به کار می‌گیرد، می‌تواند تا اوج موفقیت برود. ولی همین ذهن وقتی در مسیر دیگری بیفتد، می‌تواند یک شکست همه‌جانبه به وجود آورد.

ذهن، ظریف‌ترین و حساس‌ترین ابزار خلقت است. ببینیم چه چیزی ذهن را به جنبش می‌اندازد.

میلیون‌ها نفر هستند که رژیم‌های غذایی دقیقی دارند. ما ملت کالری‌شمار هستیم. میلیون‌ها دلار می‌دهیم برای خرید ویتامین‌ها، موادمعدنی و سایر مکمل‌های غذایی و همه‌مان هم علتش را می‌دانیم. پژوهش‌هایی که در مورد تغذیه شده، به ما آموخته بدن ما بازتابی‌ست از تغذیه‌ی ما. بنیه‌ی جسمی، مقاومت جلوی بیماری‌ها، قد و هیکل و حتی طول عمر ما به غذاهایی که می‌خوریم ربط دارد.

بدن متشکل است از غذاهایی که مصرف می‌کند. ذهن هم متشکل است از مواد مصرفی‌اش. البته غذای ذهن چیزی نیست که ملموس باشد یا بشود آن را از فروشگاه خرید. غذای ذهن، محیط اطراف است یعنی همه‌ی آن چیزهایی که روی ضمیر آگاه و ناخودآگاه ما اثر می‌گذارد. نوع غذای ذهن ما، شخصیت، عادت‌ها و تفکرات ما را می‌سازد. هر کدام مان استعدادهایی را به ارث برده‌ایم که باید به فعلیت‌شان درآوریم.

ولی این که چقدر از این استعدادها را پرورش دهیم و چگونه، بستگی به غذایی دارد که ذهن ما مصرف می‌کند.

درست مثل بدن که آینه‌ی نوع غذایی‌ست که خورده‌ایم، ذهن هم منعکس‌کننده‌ی چیزهایی‌ست که از محیط اطرافش می‌گیرد.

تا حالا به این فکر کرده‌اید که اگر به جای این کشور در یک کشور دیگر بزرگ شده بودید، چه آدمی بودید؟ چه غذاهایی را می‌پسندیدید؟ سلیقه‌تان در لباس، همین بود؟ تفریح‌تان چه بود؟ چه کار می‌کردید؟ مذهب‌تان چه بود؟

البته نمی‌توانید جوابی برای همه‌ی این سوال‌ها، پیدا کنید. ولی احتمال زیادی دارد اگر در کشور دیگری بزرگ شده بودید، منش و مسلک و سرنوشت دیگری داشتید. چرا؟ چون از محیط متفاوتی اثر گرفته بودید. به قول معروف، انسان محصول محیط اطرافش است.

خوب توجه کنید. ما کلاً به وسیله‌ی محیط‌مان ساخته می‌شویم و حتی طرز فکرمان هم از محیط اثر گرفته است. سعی کنید محض نمونه فقط یک عادت یا رفتارتان را نام ببرید که از بقیه نیاموخته‌اید. خیلی از رفتارها از محیط ریشه می‌گیرد؛ حتی در مورد رفتارهایی مثل راه‌رفتن، سرفه، فنجان به‌دست‌گرفتن، علاقه به موسیقی، ادبیات، تفریحات و لباس.

از همه مهم‌تر، بزرگی یا کوچکی افکارتان، اهداف‌تان، دیدگاه‌های‌تان، شخصیتی را که الان هستید، محیط می‌سازد.

نشست و برخاست طولانی با آدم‌های منفی، ما را منفی‌باف می‌کند و رابطه با آدم‌های حقیر، رفتارهای حقیرانه در ما پدید می‌آورد. از آن سو، معاشرت با مردمی که افکار بلند دارند، سطح فکرمان را بالا می‌برد؛ ارتباط با آدم‌های بلندپرواز، ما را بلندپرواز می‌کند.

کارشناسان می‌گویند امروز هر چه هستید، شخصیت‌تان، آرزوهای‌تان، موقعیت الان‌تان در زندگی به مقدار زیادی به فضای فکری‌تان ربط دارد. می‌گویند یک، پنج، ده یا بیست سال دیگر هر چه شوید، تقریباً تمامش به محیطی که در آینده خواهید بود، ربط دارد.

در طول ماه‌ها و سال‌ها تغییر می‌کنیم. این را می‌دانیم. ولی مسیر این تغییر به محیط آینده‌مان ربط دارد؛ به غذایی که به ذهن‌مان می‌دهیم. حالا ببینیم چه کار کنیم تا آینده‌مان رضایت‌بخش و سرشار از رفاه باشد.

## برای موفقیت آماده شوید

اولین مانع موفقیت‌های بزرگ، احساس دوربودن از پیروزی‌های بزرگ است. این نگاه از بسیاری از نیروهای ایستایی به وجود می‌آید که کاری می‌کنند سطح فکری پایینی داشته باشیم.

برای شناختن این نیروهای مزاحم، بیاید به دوران کودکی برگردیم. همه‌ی ما در کودکی، اهداف بزرگی داشتیم. در این دوران نقشه‌هایی در سر می‌پرورانیدیم برای چیرگی بر ناشناخته‌ها، رهبرشدن، کسب مدارج عالی، اقدامات بزرگ، ثروتمندی، شهرت و خلاصه اول‌شدن و بهترین‌شدن. و در ناآگاهی معصومانه راه‌مان را در مسیر رسیدن به این اهداف چه هموار می‌دیدیم.

ولی به کجا رسید؟ خیلی قبل از این‌که به سنی برسیم که بتوانیم کاری برای آن اهداف بزرگ بکنیم، جمع‌کنی از نیروهای منفی و مانع دست به کار شدند.

از هر طرف می‌شنیدیم: «احمق‌ها خیالبافند»، «ایده‌هایت بچه‌گانه، غیرواقعی، احمقانه و خوش‌خیالانه است» یا «برای موفق‌شدن پول می‌خواهی»، «خوش‌شانس باشی»، «دوست‌های مهمی داشته باشی»، یا «خیلی جوانی / خیلی پیری.»

اغلب مردمی که می‌بینید، تحت تاثیر این تلقین‌ها که: «موفق نمی‌شوی، پس خودت را به زحمت نینداز» به سه گروه تقسیم شوند.

**گروه اول:** آن‌هایی که می‌پذیرند. اغلب مردم واقعا قبول می‌کنند که نمی‌توانند آن کارها را انجام دهند و همه چیز برای کسانی است که خوش شانس هستند. می‌توانید این گروه را خیلی راحت تشخیص دهید. در توجیه وضعیت‌شان و توضیح این که واقعا «راضی» اند، تا دل‌تان بخواهد برای‌تان حرف دارند.

مرد باهوش سی‌ودو ساله‌ای که به یک شغل امن ولی رده‌پایین و بدون آینده تن داده بود، چند وقت پیش ساعت‌ها درباره‌ی دلیلی که چرا از شغلش رضایت دارد، حرف زد. حرف‌هایش خیلی خوب بود، ولی خودش هم می‌دانست که واقعیت این نیست و دارد خودش را گول می‌زند. چیزی که واقعا می‌خواست موقعیت چالش‌برانگیزی بود که باعث رشد و توسعه‌اش شود. ولی آن «اثرات سرکوبگر» قانعش کرده بود که نمی‌تواند کارهای بزرگ بکند.

این گروه، از آن خیال‌پردازانی هستند که دنبال یک فرصت ناگهانی و بکر برای موفق‌شدن می‌گردند. عمری را با شغلی فرسوده‌کننده سر می‌کنند؛ به این امید که یک فرصت ناگهانی برای‌شان از غیب پیش بیاید.

**گروه دوم:** شامل کسانی است که تا حدی دست تسلیم را بالا آورده‌اند. تعداد این گروه از گروه اول خیلی کم‌تر است و در حالی وارد سنین بزرگسالی می‌شوند که امیدوارند به موفقیت‌های بزرگ برسند. این گروه، خودشان را آماده می‌کنند. کار می‌کنند. برنامه دارند. ولی یک دهه یا چیزی در این حدود که گذشت، ناامیدی و تردید سراغ‌شان می‌آید. رقابت سر مدارج بالای شغلی رده‌بالا، به نظرشان سخت می‌رسد و به این جمع‌بندی می‌رسند که این همه دوندگی ارزشش را ندارد.



توجیه می‌آورند: «از خیلی‌ها حال و روز و زندگی بهتری داریم، چرا باید از کار زیاد خودمان را به کشتن دهیم؟»

این گروه در واقع، دچار ترس‌ها و نگرانی‌هایی هستند: ترس از شکست، مخالفت‌های بقیه، نبود امنیت شغلی و از دست‌دادن دستاوردهایی که کسب کرده‌اند. این‌ها هم از زندگی‌شان راضی نیستند؛ چون خودشان هم می‌دانند که سر تسلیم فرود آورده‌اند. این گروه از خیلی اشخاص باهوش و بااستعدادی تشکیل شده که در زندگی، حرکت لاک‌پشتی را انتخاب کرده‌اند؛ چون می‌ترسند بدون.

**گروه سوم:** آن‌ها که هیچ‌وقت تسلیم نمی‌شوند. این گروه که شاید دو یا سه درصد کل جامعه باشند، اجازه نمی‌دهند یاس تاثیری روی آن‌ها بگذارد، در مخیله‌شان نمی‌گنجد که بخواهند تسلیم نیروی سرکوبگر اطراف شوند و دوست ندارند نیمه‌خیز و خمیده، مسیر زندگی را طی کنند. برعکس، این گروه از کامیابی زنده است و از آن نیرو می‌گیرد. اشخاص این گروه از همه خوشحال‌ترند؛ چون همیشه کارها را به سرانجام می‌رسانند. این‌ها فروشنده‌گانی عالی، مدیرانی باکفایت و رهبرانی برتر در فعالیت‌شان هستند. این گروه، زندگی را هیجان‌انگیز، ارزشمند و سرشار از فرصت‌های عالی می‌بیند. اینان به استقبال روز جدید می‌روند و منتظر دیدارها و آشنایی‌های تازه با مردم دیگر هستند. انگار ماجراجویی جدیدی در راه است که باید تمام و کمال در آن حاضر شوند. روراست باشیم. همه‌مان می‌خواهیم در گروه سوم باشیم. گروهی که هر سال به موفقیت‌های بزرگ‌تر می‌رسند، گروهی که اهل عمل و به نتیجه‌رساندن هستند.

اگر می‌خواهیم در این گروه باشیم، باید هر جور شده با اثرات آسیب‌زننده‌ی محیط‌مان مقابله کنیم. این مثال را دقیق بخوانید تا متوجه شوید چگونه افراد گروه اول و دوم به شکل غیرعمدی سعی می‌کنند شما را عقب نگه دارند.

تصور کنید در اوج صداقت به چندتا از دوستان‌تان که آدم‌هایی «معمولی» هستند، بگویید: «یک روز معاون این شرکت می‌شوم.»

چه می‌شود؟ شاید دوستان‌تان خیال کنند دارید شوخی می‌کنید؛ ولی اگر بخواهند جدی با این قضیه برخورد کنند، احتمال زیاد دارد که بگویند: «تو که هنوز خیلی عقبی، خیلی چیزها هست که باید یاد بگیری.»

شاید پشت سرتان هم بگویند: «دیوانه شده.»

حالا تصور کنید همین حرف را صادقانه به مدیر شرکت‌تان بگویید. واکنشش چیست؟ یک چیز حتمی‌ست: او نخواهد خندید. خیلی جدی نگاه‌تان خواهد کرد و از خودش می‌پرسد: «واقعا این‌طور فکر می‌کند؟»

باز هم می‌گویم نمی‌خندد.

چون افکار بزرگ برای مردان بزرگ، مایه‌ی خنده نیست.

یا در نظر بگیرید به یک عده آدم معمولی بگویید می‌خواهید یک خانه‌ی پنجاه‌هزاردلاری بخرید و آن‌ها هم چون فکر می‌کنند امکان ندارد؛ احتمالا به شما

می‌خندند. ولی اگر هدف‌تان را به شخصی بگویید که خانه‌ای پنجاه‌هزاردلاری دارد، تعجب نخواهد کرد. می‌داند غیرممکن نیست؛ چون خودش به آن رسیده است.

یادتان باشد: مردمی که ناامیدتان می‌کنند، خودشان معمولاً جزو ناموفق‌ها هستند. کارایی متوسطی دارند یا حتی پایین. شنیدن نظرات این اشخاص، سم است. جلوی مردمی که می‌خواهند متقاعدتان کنند توانایی ندارید، بایستید. مشاوره‌های منفی‌شان را فقط چالشی در نظر بگیرید که می‌تواند باعث موفقیت‌تان شود.

به شدت حواس‌تان به این موضوع باشد: نگذارید مردمی با افکار منفی نقشه‌ای را که برای رسیدن به موفقیت دارید، از بین ببرند. منفی‌ها همه جا هستند و انگار بابت بی‌تاثیر نشان دادن کارهای مثبت بقیه، ذوق می‌کنند.

در دوران دانشگاه چند ترم با شخصی هم‌کلاس بودم به نام دبلیو. دبلیو. رفیق خوبی بود، از آن آدم‌هایی که هر وقت دوستش مشکل داشت، پول قرض می‌داد یا در کارهای کوچک هر کاری از دستش برمی‌آمد، می‌کرد. با وجود این وفاداری و صمیمیت، دبلیو. دبلیو. در مورد زندگی، آینده و فرصت‌هایی که پیش خواهد آمد، دچار ناامیدی و بدبینی بود. واقعا منفی‌باف بود.

همان موقع، من خواننده‌ی مشتاق ستونی در روزنامه بودم که مقاله‌نویسش امید، فرصت‌های زندگی و فکر مثبت را تبلیغ می‌کرد. هر وقت دبلیو. دبلیو. من را می‌دید که دارم این ستون را می‌خوانم، یا هر وقت بحث آن ستون پیش می‌آمد، بُراق می‌شد

و می گفت: «وای دیوید! تو چرا صفحه‌ی اول را نمی‌خوانی؟ واقعیت‌ها آن‌جاست. خودت باید متوجه باشی که مقاله‌نویس این ستون دارد جفنگ می‌نویسد و کلاه‌بردار است.»

هر وقت از پیشرفت در زندگی حرف می‌زدیم، دلیو. دلیو. زود فرمول پول‌سازش را رو می‌کرد و می‌گفت: «دیوید، این روزها فقط سه راه برای پولدار شدن وجود دارد. یکی این که با یک زن پولدار ازدواج کنی؛ دو، از یک راه تمیز و خوشگل و مجاز دزدی کنی؛ سه، با آدم‌های پرنفوذ رابطه به هم بزنی که نفوذ و رانت دارند.»

دلیو. دلیو. همیشه حاضر به‌یراق بود مثال‌های زیادی بیاورد تا ثابت کند فرمولش درست است. بریده‌های صفحه‌ی اول روزنامه را درمی‌آورد و می‌گفت یک نفر از بین صدها رهبر اتحادیه‌ی کارگری، مبالغه‌بالایی را از صندوق اتحادیه اختلاس کرده و پول‌ها را برداشته و فرار کرده یا تمام حواسش به این بود که چه زمانی آقای فرصت‌طلب با خانم میلیونر ازدواج می‌کند. یا از کسی می‌گفت که به خاطر آشنایی با یک شخص پرنفوذ توانسته بود یک معامله‌ی عالی را به ثمر برساند و پول خوبی به جیب بزند.

دلیو. دلیو. چند سال از من بزرگ‌تر بود و در کلاس‌های مهندسی نمره‌های خیلی خوبی می‌گرفت. همیشه مثل یک برادر، الگویم بود؛ ولی به طرز وحشتناکی داشتم اعتقادات ریشه‌دارم را درباره‌ی اصول کسب موفقیت و قبول‌نکردن ذهنیت آدم‌های منفی، از دست می‌دادم.

خوشبختانه، یک روز عصر بعد از بحثی طولانی با دبلیو. دبلیو. متوجه این قضیه شدم. به ذهنم رسید داشتم آوای شکست را گوش می‌کردم. به نظرم دبلیو. دبلیو. بیش‌تر دنبال این بود خودش را قانع کند؛ تا این که بخواهد نظر من را مثل خودش کند. از آن روز، دبلیو. دبلیو. برای من تبدیل شد به یک الگوی منفی واقعی؛ برایم مثل یک موش آزمایشگاهی بود. تصمیم گرفتم به جای قبول کردن نظراتش، خودش را مطالعه کنم. دوست داشتم بفهمم چرا این طور فکر می‌کند و این طرز فکر، او را به کجا می‌رساند. دوست منفی‌بافم برایم شد یک عبرت.

یازده سالی می‌شود که دبلیو. دبلیو. را ندیده‌ام. ولی دوست مشترکی که چند ماه قبل او را دیده بود، می‌گفت با حقوق ناچیزی در واشنگتن نقشه‌کشی ساختمان می‌کند. پرسیدم عوض شده یا نه.

«نه! منفی‌تر هم شده. وضع رقت‌انگیزی دارد. با چهار تا بچه و درآمد ناچیزش، روزگار سختی دارد. اگر دبلیو. دبلیوی پیر می‌دانست چطور باید از مغزش استفاده کند، با استعدادی که دارد، می‌توانست پنج برابر الانش درآمد داشته باشد.» منفی‌ها همه جا هستند. بعضی‌های‌شان مثل کسی که داشت من را به دره هل می‌داد، قصد بدی ندارند. ولی بقیه اغلب، افراد حسودی هستند که نه برای وضع خودشان تلاش می‌کنند، نه می‌گذارند شما پیشرفت کنید. حس می‌کنند لیاقت ندارند؛ بنابراین دوست دارند شما هم مثل آن‌ها باشید.

حواستان باشد. متوجه آن‌ها باشید. نگذارید برنامه‌های‌تان را برای رسیدن به موفقیت، خراب کنند.

چند وقت پیش یک کارمند جوان برایم از این موضوع می‌گفت که چرا محل کارش را عوض کرده است. می‌گفت: «با شخصی همکار شده بودم که دائم ناله می‌کرد و می‌گفت: در چه شرکت افتضاحی کار می‌کنیم. کاری نداشت مدیریت چه کار می‌کند. نسبت به همه چیز انتقاد داشت. از مسوولان بالاسری‌اش تا مدیران ارشد؛ نسبت به همه بدبین بود. محصولاتی که می‌فروختیم خوب نبود و هر برنامه‌ای که در مورد آن پیاده می‌کردند، شکست می‌خورد. او هم با نگاه منفی‌اش می‌گفت: من که گفته بودم.

«هر روز صبح با بی‌حوصلگی سر کار حاضر می‌شدم و نیمه‌جان به خانه برمی‌گشتم. هر شب بعد از این که چهل و پنج دقیقه و راجی‌اش را در مورد اوضاع خراب می‌شنیدم، سرافکنده و ناامید به خانه می‌رفتم. در نهایت به فکر رسیدن به یک شرکت خودروسازی دیگر بروم. حالا دنیایم عوض شده، چون با افرادی کار می‌کنم که مسائل را از تمام جنبه‌ها می‌بینند.»

آن جوان، محل کارش را عوض کرد. کارش درست بود، نه؟

در این مورد اشتباه عمل نکنید. برای این که آدم‌ها را بشناسید ببینید دوست‌شان چه کسی است. کند هم‌جنس با هم‌جنس پرواز. همکاران از همه نوع هستند. بعضی‌ها منفی هستند، بعضی‌ها هم مثبت. بعضی‌هایشان به این دلیل کار می‌کنند چون «مجبورند»؛ بعضی‌های دیگر هم آرزوها و اهدافی دارند و می‌خواهند به آن‌ها برسند. بعضی‌ها دنبال این هستند که رییس، رهبر خوب برای کسب‌وکار باشی، باید یک پیرو خوب باشی.

طرز فکر ما از آدم‌های اطرافمان اثر مستقیم می‌پذیرد. مطمئن شوید آدم‌های اطرافتان درست و خوب فکر می‌کنند.

مراقب موانعی باشید که در محیط کارتان هست. در همه‌ی جمع‌ها کسانی هستند که توجهی به ناتوانی‌های خودشان ندارند و می‌خواهند نگذارند شما پیشرفت کنید. خیلی از آدم‌های بلندپرواز فقط به این خاطر که خواسته‌اند تاثیر بیشتری بگذارند و کار بیشتری انجام دهند، مسخره یا حتی رانده شده‌اند. این موضوع را درک کنیم. یک عده به خاطر حسادت، صرفاً به این خاطر که دنبال رسیدن به موفقیت هستید، می‌خواهند به ناامیدی و افسردگی دچارتان کنند.

این اتفاقی‌ست که خیلی وقت‌ها می‌افتد؛ مثلاً کارگران از دست کارگری که می‌خواهد تولید را بالا ببرد، عصبانی می‌شوند. در سربازی هم وقتی سربازی می‌خواهد به مدارج عالی نظامی برسد، از طرف بقیه‌ی سربازها خنده و تمسخر می‌شنود. در فعالیت حرفه‌ای، اشخاصی را می‌بینیم که چون خودشان نمی‌توانند موفق شوند، می‌خواهند نگذارند آدم‌های موفق، پیشرفت کنند.

در مدرسه هم حتماً این قضیه را دیده‌اید. شاگرد تنبل‌های ته کلاس، شروع می‌کنند به مسخره کردن شاگردی که آینده‌ی درخشان تحصیلی دارد. بعضی وقت‌ها (و متأسفانه خیلی وقت‌ها) شاگرد زرنگ، جووری مسخره می‌شود که به این نتیجه می‌رسد باهوش بودن خوب نیست.

**این منفی‌باف‌ها را از اطرافتان حذف کنید.**

طعنه‌هایی که به شکل گاه و بی‌گاه می‌شنوید، آن قدر که فکر می‌کنید به خود شما ربطی ندارد. این طعنه‌ها بازتابی از احساس شکست و ناامیدی شخصی‌ست که این حرف‌ها را می‌گوید. نگذارید آدم‌های منفی، شما را تبدیل کنند به یکی مثل خودشان. اجازه دهید از کنارتان دور شوند؛ مثل آبی که روی پرهای اردک نمی‌ماند و به پایین سر می‌خورد. جزو آدم‌هایی شوید که افکار مثبت دارند. همراه آن‌ها پیشرفت کنید.

می‌توانید این کار را انجام دهید؛ فقط کافی‌ست که درست فکر کنید!

**هشدار:** در مورد کسی که از او مشاوره می‌خواهید، حساس باشید. در اغلب سازمان‌ها، مشاوران رایگانی هستند که به ظاهر، «کاربلدند» و خیلی علاقه دارند اطلاعات به دردبخوری به شما بدهند. یک بار، اتفاقی، توضیحاتی را شنیدم از یکی از همین مشاوران مجانی که داشت واقعیت‌های فضای اداری و کاری را به یک جوان می‌گفت. می‌گفت: «بهترین راه پیشرفت در این جا این است که کسی تو را نبیند. اگر تو را بشناسند، کار بیش‌تری روی گردهات می‌گذارند. به خصوص حواست باشد، دوروبر مدیر قسمت، آفتابی نشوی. اگر فکر کند، بیکار می‌گردد، آن قدر کار برایت جور می‌کند که نفست ببرد...» این جناب مشاور حدود سی سال در شرکت بود و هنوز در پایین‌ترین مرتبه‌ی اداری قرار داشت. عجب مشاور خوبی برای جوانی که می‌خواهد پیشرفت کند!

**قانون:** باید از کسانی مشاوره بگیرید که کارشان درست است

خیلی‌ها به اشتباه فکر می‌کنند آدم‌های موفق را نمی‌شود گیر آورد. ولی آدم‌های موفق برای ارائه‌ی مشاوره، مشتاق‌تر و متواضع‌تر هستند. چون علاقه‌ی واقعی به کار و



موفقیت دارند، دوست دارند این موفقیت تداوم داشته باشد و وقتی در سمت‌شان بازنشسته شدند، شخص لایقی در جای آن‌ها قرار گیرد. این مردم «به ظاهر بزرگ» اند که اغلب، تازه به دوران رسیده‌اند و از ادب، به دورند و سخت می‌شود پیدای‌شان کرد.

یک مدیر عامل خانم خیلی موفق، این موضوع را به صورت واضح می‌گوید: «من خیلی مشغله دارم، ولی تابلوی «مزاحم نشوید» روی در اتاقم نیست. مشاوره با افراد یکی از کلیدهای موفقیت من است. ما به هر کدام از کسانی که در این شرکت هستند، یک یا چند نوع دیگر از آموزش استاندارد را داده‌ایم. ولی مشاوره‌ی شخصی یا تدریس خصوصی؛ که علاقه دارم آن را این‌طور نامگذاری کنم، اگر بخواهند در اختیارشان قرار داده می‌شود.

شخصاً آماده‌ام به شخصی کمک کنم که برای مشکلی سازمانی یا شخصی نزد من می‌آید. ولی بیش‌تر دوست دارم به کسانی مشاوره دهم که در مورد آشنایی بیش‌تر با کارشان و ارتباطش با بخش‌های دیگر سازمان کنجکاو هستند و می‌خواهند اطلاع کسب کنند.»

او می‌گوید: «ولی مشخص است که نمی‌توانم وقتم را در اختیار کسانی بگذارم که دوست ندارند مشاوره‌ای بگیرند.»

وقتی سوالی دارید، بهترین راه را انتخاب کنید. شنیدن نصایح بازنده‌ها مثل این است که درمان سرطان را بسپارید دست کسی که مدرک پزشکی‌اش قلبی‌ست.

امروز، خیلی از مدیران، قبل از انجام مصاحبه‌ی اولیه‌ی شغلی با همسر شخصِ جوینده‌ی کار، او را برای مشاغل حساس استخدام نمی‌کنند. یک مدیرفروش در مورد علت این کار می‌گوید: «می‌خواهم مطمئن شوم خانواده‌ی این فروشنده حامی‌اش است، دلسوزانه با مسائلی مثل سفر، ساعت کاری نامنظم و مشکلات دیگری که در کار فروش وجود دارد، مخالفت نمی‌کند و در شرایط سخت و اجتناب‌ناپذیر، کمکش می‌کند.»

امروز مدیران به این نتیجه رسیده‌اند هر اتفاقی در آخر هفته و بین ۶ عصر تا ۹ صبح بیفتد، اثر مستقیمی روی کار فرد از ساعت ۹ صبح تا ۶ عصر دارد. شخصی که زندگی غیرکاری‌اش مثبت است، معمولاً همیشه موفق‌تر است از کسی که در یک خانه‌ی خسته‌کننده و دلگیر زندگی می‌کند.

برویم سراغ زندگی دو همکار به نام‌های جان و میلتن و ببینیم چگونه تعطیلات آخر هفته‌شان را می‌گذرانند و تبعاتش چه خواهد بود.

استراحت روحی جان در تعطیلات آخر هفته شامل این موارد است: معمولاً، یک شب را با دوستان خوبی می‌گذرانند که با وسواس انتخاب‌شان کرده است. بعد از ظهر روز دیگری از تعطیلات آخر هفته را هم به صورت عادی مثل همه می‌گذرانند: یا سینما می‌رود، فیلم می‌بیند، یا در یک برنامه‌ی عمومی و اجتماعی مشارکت می‌کند یا می‌رود خانه‌ی دوستانش. جان صبح‌های شبه‌اش را به کارهای داوطلبانه اختصاص می‌دهد. شبه‌ها عصر به کارهای خانه رسیدگی می‌کند. اغلب، پروژه‌های ویژه‌ای دارد. مثل ساخت یک پاسیو در حیاط‌خلوت خانه. او و خانواده‌اش یکشنبه‌ها برنامه‌های ویژه‌ای

دارند. مدتی پیش، یکشنبه را به کوهنوردی اختصاص دادند. یکشنبه‌ی دیگری رفتند موزه. بعضی وقت‌ها هم بیرون شهر می‌روند؛ چون جان در نظر دارد خانه‌ای را در آینده‌ی نزدیک در آن‌جا بخرد.

بعد از ظهر یکشنبه با آرامش می‌گذرد. جان معمولاً مطالعه می‌کند یا به اخبار گوش می‌دهد.

خلاصه، جان تعطیلات با برنامه‌ای دارد. خیلی از فعالیت‌هایش انرژی‌بخش است و او را سر حال می‌آورد. واقعاً ذهنش استراحت می‌کند.

استراحت میلتون، کم‌تر از جان، برنامه‌ریزی شده است. در تعطیلات آخر هفته بی‌برنامه جلو می‌رود. میلتون معمولاً شب‌های جمعه احساس «خستگی» دارد. با این حال از روی عادت از زنش می‌پرسد: «می‌خواهی امشب کجا برویم؟» ولی بحث از این‌جا جلوتر نمی‌رود. میلتون و همسرش خیلی کم مهمان دعوت می‌کنند و کم پیش می‌آید جایی دعوت شوند. میلتون صبح‌های شنبه تا دیروقت خواب است و برای بقیه‌ی روز، یک‌جور خودش را سرگرم می‌کند. شب‌های شنبه، معمولاً با خانواده می‌روند به تماشای یک فیلم یا تلویزیون می‌بینند («کار دیگری هم دارند؟») میلتون معمولاً یکشنبه‌ها صبح در رختخواب است. عصرهایش هم یا می‌روند به خانه‌ی بیل و مری یا بیل و مری می‌آیند به خانه‌ی آن‌ها (بیل و مری تنها زوجی هستند که میلتون و زنش دائم با آن‌ها دیدار دارند).

کل تعطیلات آخر هفته‌ی میلتن به همین صورت کسالت‌بار سپری می‌شود. عصر یکشنبه که سر می‌آید، اعضای خانواده به خاطر خانه‌نشینی زیاد به جان هم می‌افتند. البته جیغ و دعوایی در کار نیست، ولی به لحاظ روانی، پرتنش است.

تعطیلات آخر هفته‌ی میلتن کسالت‌آور، خسته‌کننده و دلگیر است. میلتن از استراحت روحی محروم است.

حالا اثر این دو روش روی جان و میلتن چگونه است؟ در یکی-دو هفته اثرش معلوم نمی‌شود. ولی در ماه‌ها و سال‌ها اثر شدیدش را نشان می‌دهد.

شرایط زندگی جان باعث می‌شود او سر حال باشد. ایده‌های جدیدی به او الهام می‌شود و توانمندی فکری به دست می‌آورد. او مثل ورزشکاری ست که قوت غالبش گوشت استیک باشد.

شرایط زندگی میلتن هیچ‌وقت باعث نمی‌شود او واقعا خستگی در کند. همین به سیستم فکر کردنش ضربه می‌زند. مثل ورزشکاری ست که قوت غالبش آب‌نبات و آبجو باشد. جان و میلتن شاید امروز در یک رده باشند، ولی در ماه‌های آینده، فاصله‌ی زیادی بین آنها پیش می‌آید و باعث جلوافتادن جان می‌شود.

ناظران می‌گویند: «احتمالا جان شانس بیش‌تری نسبت به میلتن دارد».

ولی ما که از اصل قضیه خبر داریم می‌گوییم بخش زیادی از تفاوت وضعیت کاری آنها به خاطر تفاوت تغذیه‌ی ذهنی این دو نفر است.

هر کشاورزی که مزرعه‌ی ذرت دارد می‌داند اگر کود بیش‌تری به ذرتش بدهد، محصول بیش‌تری به دست می‌آورد. ما هم برای رسیدن به نتایج بهتر، باید غذای بهتری برای ذهن‌مان در نظر بگیریم.

ماه قبل من و همسرم همراه پنج زوج دیگر در خانه‌ی مدیر یک مرکز خرید و همسرش مهمان بودیم. بعد از مهمانی، من و همسرم، کمی بیش‌تر در خانه‌شان ماندیم. من از این فرصت استفاده کردم تا موضوعی را که ذهنم از اول شب درگیرش بود، از او بپرسم. گفتم: «مهمانی خیلی خوبی بود. ولی من موضوعی را درک نمی‌کنم. حدس می‌زدم امشب تعدادی مدیر فروش هم بینم. ولی مهمانان مشاغل مختلفی داشتند. یکی‌شان نویسنده بود و آن یکی دکتر و دیگری مهندس، یکی هم حسابدار و آن یکی معلم.»

لبخند زد و گفت: «درست است، اغلب، فروشنده‌ها مهمان ما هستند. ولی من و هلن معاشرت با کسانی را که شغل‌های دیگری دارند، تنوع خوبی می‌دانیم. همیشه حواسم هست مهمان‌های‌مان فقط از کسانی نباشند که علایقی مثل ما دارند. این کار باعث می‌شود در یک قالب دائمی و کلیشه‌ای و تکرارشونده بمانیم.»

گفت: «در ضمن، کسب‌وکار من در مورد مردم است. هر روز هزاران نفر از مشاغل مختلف به فروشگاه ما می‌آیند. هرچه بیش‌تر مردم را بشناسم و علایق و حرف‌ها و دیدگاه‌های‌شان را بدانم، بهتر می‌توانم کمک‌شان کنم کالایی را که می‌خواهند، تهیه کنند و خدمات بهتری به آن‌ها بدهم.»

در ادامه، چند روش ساده آورده‌ام که باعث می‌شود ارتباطات بهتری کسب کنید:

**۱- معاشرت با گروه‌های جدید را شروع کنید.** اگر خودتان را به معاشرت با یک گروه کوچک محدود کنید خستگی و دل‌آزرده‌گی ایجاد کرده‌اید و نکته‌ای که به همان اندازه مهم است، این است که یادتان باشد طبق «برنامه‌ی رسیدن به موفقیت»تان باید مردم را خیلی زیاد بشناسید. اگر بخواهید تمام وجوه زندگی مردم را از طریق بررسی رفتارهای یک گروه کوچک به دست آورید، مثل این است که بخواهید از طریق خواندن یک کتاب کوچک، ریاضی‌دان شوید.

دوستان جدیدی بیابید، در سازمان‌های جدید عضو شوید، دایره‌ی روابط اجتماعی‌تان را گسترش دهید. بعد هم، ایجاد تنوع در مردم اطراف، مثل تنوع در هر چیزی، چاشنی لذت‌بخشی برای زندگی محسوب می‌شود، عمق زیادی به زندگی می‌دهد و بهترین تغذیه برای ذهن است.

**۲- دوستانی انتخاب کنید که دیدگاه‌های متفاوتی در مقایسه با شما دارند.** در این دنیای جدید، جایی برای اشخاص جزم‌اندیش نیست. مناصب و پست‌های مهم نصیب کسانی می‌شود که می‌توانند هر دو طرف سکه را ببینند. اگر جمهوری‌خواه هستید، چند تا دوست دموکرات برای خودتان دست‌وپا کنید و برعکس. با پیروان بقیه‌ی ادیان و مذاهب آشنا شوید. با مخالفان‌تان دیدار کنید. ولی فقط حواس‌تان باشد که آن‌ها ظرفیت این کارهای شما را داشته باشند.

۳- دوستانی انتخاب کنید که به موضوعاتی فراتر از موضوعات غیرمهم فکر می‌کنند. آدم‌های بدبخت کسانی هستند که عوض استفاده از افکار و معلومات شما، با متراژِ خانه‌تان کار دارند و حرف مهمی ندارند که بزنند. حرمت ذهن‌تان را نگه دارید. دوستانی انتخاب کنید که مثبت‌نگرند و واقعا موفقیت شما را می‌خواهند. دوستانی که با نظرات‌شان به ایده‌ها و برنامه‌های شما جان می‌دهند. اگر این‌طور عمل نکنید، اگر اشخاص حقیر را دوست صمیمی‌تان کنید، خودتان هم به تدریج یک آدم حقیر می‌شوید. ما ملتی هستیم که از مسمومیت، خیلی می‌ترسیم.

تمام رستوران‌های ما مواظب غذاهای مسموم هستند. اگر در رستورانی مواردی از مسمومیت دیده شود، هیچ‌کس پایش را آن‌جا نخواهد گذاشت. قوانینی که برای دفاع از مردم جلوی مسمومیت منتشر شده، وزن‌شان چند تُن است. سم‌ها را در بالاترین قفسه‌ها می‌گذاریم (یا باید بگذاریم) تا بچه‌ها نتوانند به آن دست بزنند. هر افراطی که بگویید به خرج می‌دهیم تا مسموم نشویم. البته این کارها خوب است که انجام می‌دهیم. ولی مسمومیت دیگری هم هست که یک‌مقدار خاموش‌تر است؛ یعنی مسمومیت فکری که به آن «غیبت» می‌گویند. مسمومیت فکری دو فرق با مسمومیت جسمی دارد. این مسمومیت، اثرش روی ذهن است، نه جسم؛ و در ضمن، نفوذ نامحسوسی دارد. کسی که این‌جوری مسموم شود، معمولا خودش متوجه نمی‌شود.

هرچند مسمومیت فکری نامحسوس است؛ ولی خطرهای «بیش‌تری» دارد. این مسمومیت می‌تواند وادارتان کند فکرتان را درگیر موضوعات غیرمهم کنید که وسعت فکرتان را کم کند. می‌تواند دیدگاه‌تان را نسبت به بقیه عوض کند؛ چون اساسش تحریف واقعیت‌هاست. همان احساس گناهی را به‌وجود می‌آورد که وقتی فردی را می‌بینیم که در موردش بدگویی کرده‌ایم. هیچ چیز خوبی در این مسمومیت فکری وجود ندارد: همه‌اش کژی‌ست و کاستی.

خیلی‌ها فکر می‌کنند فقط زنان هستند که غیبت می‌کنند. در حالی که این‌طور نیست. هر روز خیلی از مردان هم درگیرش هستند. هر روز مردان، دوره‌می‌های زیادی برای غیبت کردن در مورد مسائلی مثل این راه می‌اندازند: «مسائل مالی یا زناشویی رییس شرکت»؛ «حقه‌ای که بیل زد تا پیشرفت کند»؛ «شاید جان انتقالی بگیرد»؛ «علت توجه خاصی که به تام وجود دارد»؛ و «چرا آن فرد بی‌ارزش را استخدام کرده‌اند». غیبت، بعضی وقت‌ها تبدیل می‌شود به این: «راستی، شنیده‌ام... نه، چرا... من که تعجب نکردم... اصلا فکرش را نمی‌کردم. البته، خیلی خصوصی‌ست...»

گفت‌وگو بخش بزرگی از فضای ذهنی ماست. بعضی گفت‌وگوها از سلامت برخوردارند. باعث انگیزش‌تان می‌شوند. به شما این احساس را می‌دهند که انگار دارید در آفتاب گرم بهاری قدم می‌زنید. بعضی گفت‌وگوها هستند که در شما احساس پیروزی به وجود می‌آورند.



ولی بعضی گفت‌وگوها مثل راه‌رفتن روی یک ابر رادیواکتیو، مسمومیت به وجود می‌آورند. خفه‌تان می‌کنند. احساس بیماری در شما به وجود می‌آورند و تبدیل‌تان می‌کنند به یک بازنده.

**غیبت**، یک جور گفت‌وگوی منفی در مورد آدم‌هاست و کسی که دچار این آلودگی فکری شود، به تدریج احساس می‌کند از آن لذت می‌برد. لذتی مخرب از گفت‌وگوی منفی در مورد بقیه به دست می‌آورد، بدون آن که متوجه شود این‌جوری به شدت در نظر اشخاص موفق، منفور و غیرقابل اعتماد می‌شود.

یک روز یکی از همین کسانی که به مخدرهای فکری اعتیاد دارند، وارد بحثی شد که من و دوستم در مورد بنجامین فرانکلین می‌کردیم. تا این خرمگس معرکه موضوع صحبت ما را فهمید، شروع کرد به خوش‌مزگی در مورد زندگی خصوصی فرانکلین. آن هم از جنبه‌ی منفی. انگار حواسش نبود فرانکلین شخص مشهوری‌ست و سوژه‌ی داغ مجله‌های افشاگر برای شایعه‌پردازی. ولی مساله این بود که زندگی شخصی فرانکلین اصلا هیچ ارتباطی به صحبت ما نداشت و من خیلی خوشحال شدم که گفت‌وگو در مورد شخصی بود که همه خوب او را می‌شناختیم.

حرف‌زدن درباره‌ی مردم؟ بله؛ ولی بدگفتن از آنها، نه!

بگذارید قضیه‌ای را روشن کنم: همه‌ی حرف‌ها اسمش غیبت نیست. بحث‌های عمومی، شایعات کوچک و بازار و گپ‌های دوستانه بعضی‌وقت‌ها لازم است. بعضی‌های‌شان

می‌توانند در جهت اهداف خوب باشند. اگر می‌خواهید بفهمید تا چه حد تمایل دارید در مورد بقیه غیبت کنید، به این سوال‌ها جواب دهید:

- ۱- آیا در مورد بقیه شایعه‌پراکنی می‌کنم؟
  - ۲- آیا همیشه چند نکته‌ی خوب دارم که راجع به بقیه بگویم؟
  - ۳- آیا اخبار جنجالی رسوایی‌ها را دوست دارم بشنوم؟
  - ۴- آیا فقط بر مبنای حقایق در مورد بقیه قضاوت می‌کنم؟
  - ۵- آیا مشوق بقیه هستم تا از شایعاتی که شنیده‌اند برایم بگویند؟
  - ۶- آیا قبل از شروع حرف‌هایم این جمله را می‌گویم: «به کسی نگو»؟
  - ۷- آیا نمی‌گذارم مسائل خصوصی مطرح شود؟
  - ۸- آیا از چیزهایی که در مورد بقیه می‌گویم احساس گناه می‌کنم؟
- جواب‌های صحیح، مشخص‌اند.

یک لحظه در مورد این مطلب دقیق شوید: با تبر، مبل‌های همسایه را از بین ببریم، هیچ کمکی نمی‌کند مبل‌های ما نو و شیک باشند؛ استفاده از تبرهای کلامی و طعنه هم، به هیچ‌عنوان باعث نمی‌شود از چیزی که هستید، بهتر باشید.

درجه یک باشید: این قانون عالی را در همه‌ی کارها، مثل خریدها و استفاده از خدمات به کار ببرید. یک‌بار، برای این که اعتبار بی‌بروبرگرد درجه‌یک‌بودن را ثابت کنم، از

یک گروه کارآموزانم خواستم تا یک نمونه از زرنگ‌بازی‌هایی را بگویند که با هدف صرفه‌جویی انجام می‌شود ولی باعث زیان‌های احمقانه‌ای می‌شود. چند نمونه‌اش را که کارآموزانم گفته‌اند، در ادامه می‌خوانید:

کت و شلوار ارزان‌قیمتی را از یک مغازه‌ی نامعتبر خریدم. هرچند زیرقیمت بود، ولی اصلاً کت و شلوار خوبی نشد.»

«گیربکس ماشینم باید عوض می‌شد. یک تعمیرگاه غیرمجاز گفت با بیست و پنج دلار کم‌تر از نرخ تعمیرگاه مجاز تعمیرش می‌کند. گیربکس «تازه» فقط هزار و هشتصد مایل دوام آورد. و تعمیرگاهی هم که درستش کرده بود، قبول نکرد باز تعمیرش کند.»

«برای صرفه‌جویی، چند ماه به رستورانی می‌رفتم که روی قاشق‌هایش چربی مانده بود. تمیز نبود، غذای خوبی نداشت، سرویس هم که افتضاح؛ مشتری‌هایش هم یک عده بی‌سروپا بودند. یک روز یکی از دوستانم وادارم کرد که برای ناهار به یکی از بهترین رستوران‌های شهر برویم. ناهار را که سفارش دادیم، خیلی تعجب کردم: غذای خوب، سرویس خوب، محیط خوب و همه‌اش فقط در ازای مقدار کمی پول بیش‌تر از چیزی که برای آن قاشق‌های چرب می‌دادم. درس خوبی گرفتم.»

پاسخ‌های دیگری هم وجود داشت. یک نفر می‌گفت با آوردن یک حسابدار «ارزان» با اداره‌ی کار تنش پیدا کرد؛ یکی دیگر برای این‌که ویزیت کم‌تری بدهد، رفته بود سراغ یک پزشک کم‌تجربه و آن پزشک هم مشکلش را کاملاً اشتباه تشخیص داده

بود. بقیه از هزینه‌هایی می‌گفتند که بابت ارزان تمام کردن تعمیرات خانه، رفتن به هتل، خرید خدمات و... مجبور شده بودند، بپردازند.

البته، خیلی مواقع می‌شنوم اشخاص می‌گویند وقتی در توان‌شان نیست درجه‌ی یک باشند، چه کار کنند؟ سراسرترین جواب این است: نمی‌توانید یک مقدار بهتر شوید؟ حتما در مقیاس زمانی بیشتر، درجه‌یک بودن، ارزان‌تر از درجه دو بودن است. در ضمن، بهتر است دارایی‌های کم‌تری با کیفیت بالاتر داشته باشید؛ تا دارایی‌های بیشتر با کیفیت کم‌تر. یک جفت کفش با کیفیت خیلی بهتر است از سه جفت کفش بی کیفیت.

مردم معمولاً به صورت ناخواسته شما را براساس کیفیت ارزیابی می‌کنند. مهم بودن کیفیت را درک کنید؛ چون ارزشش بیشتر است. برخلاف تصویری که دارید کالای درجه یک در مجموع، ارزان‌تر از کالای درجه دو است.

## محیط اطرافتان را بسازید تا موفقیتتان را بسازید

۱- نسبت به محیط اطرافتان آگاهی داشته باشید. همانطور که بدن انسان از غذاهایی شکل می‌گیرد که مصرف می‌شود، فکر هم از عواملی که آن را می‌سازند، شکل می‌گیرد.

۲- محیط اطرافتان را جوری مدیریت کنید که به نفعتان کار کند، نه به ضررتان. نگذارید عوامل نابودگر (مثل اشخاص منفی و ناامید) شما را به ورطه‌ی شکست بکشانند.

۳- نگذارید اشخاصی با افکار عقب‌مانده، باعث عقب‌ماندن‌تان شوند. حسودها دوست دارند ببینند که شکست می‌خورید. نگذارید به این لذت برسند.

۲- محیط اطرافتان را جوری مدیریت کنید که به نفعتان کار کند، نه به ضررتان. نگذارید عوامل نابودگر (مثل اشخاص منفی و ناامید) شما را به ورطه‌ی شکست بکشانند.

۳- نگذارید اشخاصی با افکار عقب‌مانده، باعث عقب‌ماندن‌تان شوند. حسودها دوست دارند ببینند که شکست می‌خورید. نگذارید به این لذت برسند.

۴- از کسانی که موفق هستند، مشاوره بگیرید. آینده‌تان مهم است. هیچ‌وقت از مشاوران مجانی و شکست‌خورده مشاوره نگیرید و این‌جوری آینده‌تان را نابود نکنید.

۵- برای خودتان استراحت ذهنی فراوان ایجاد کنید. سراغ گروه‌های جدید بروید. کارهای هیجان‌انگیز و تازه را امتحان کنید.

۶- سم‌های فکری را از محیط اطراف‌تان دور کنید. غیبت نکنید. در مورد مردم حرف بزنید، ولی از جنبه‌ی مثبت.

۷- در هر کاری که می‌کنید، درجه‌یک باشید. اگر به غیر از این باشید، هزینه‌ی زیادی برای خودتان می‌تراشید.

## فصل هشتم

نگرش های تان را حامی خود کنید

## نگرش های تان را حامی خود کنید

### آیا می‌توانید ذهن خوانی کنید؟

خواندن ذهن بقیه راحت‌تر از چیزی‌ست که فکر می‌کنید. شاید هیچ‌وقت در موردش فکر نکرده باشید؛ ولی شما همیشه دارید ذهن بقیه را می‌خوانید و بقیه هم همین کار را با شما می‌کنند و این کار هر روز تکرار می‌شود.

چگونه این کار را می‌کنیم؟ به صورت ناخودآگاه و با تحلیل و ارزیابی.

یاد این آهنگ بیفتید: لازم نیست حرف‌زدن بلد باشی تا بگویی عاشق شده‌ای.

بینگ کرازبی سال‌ها پیش این قطعه‌ی معروف را خواند. در این ترانه، اندازه‌ی یک کتاب روان‌شناسی نکته وجود دارد. لازم نیست حرف‌زدن بلد باشی تا بگویی عاشق شده‌ای.

و لازم نیست حرفی بزنی تا بگویند «دوستت دارم»، یا «از تو متنفرم» یا «برایم مهمی» یا «مهم نیستی» یا «به تو حسادت می‌کنم». برای گفتن «شغلم را دوست دارم» یا «خسته‌ام» یا «گرسنه‌ام» هم نمی‌خواهد کلامی بگویند. مردم در سکوت با هم حرف می‌زنند.

طرز فکر ما از طریق رفتارمان نشان داده می‌شود. نگرش‌ها درون ذهن را بازتاب می‌دهند.



وقایع بیرونی زندگی‌تان، بازخوردی از طرزفکرتان هستند. می‌توانید فکر کسی را بخوانید که پشت میز کارش نشسته است. با دیدن رفتار و سکناش می‌فهمید احساسش در مورد کارش چیست. می‌توانید ذهن فروشنده‌ها، دانشجویها و همسران را بخوانید؛ و این فقط توانستن نیست؛ دارید انجامش می‌دهید.

بازیگران کاربلد، همان‌هایی که سال‌ها در محبوب‌ترین فیلم‌ها و سریال‌ها بازی کرده‌اند در واقع، بازی نمی‌کنند. شخصیت خودشان را فراموش کرده‌اند و کاملاً در احساس و ذهنیت شخصیتی فرو رفته‌اند که دارند نقشش را بازی می‌کنند. در واقع، مجبورند این کار را بکنند؛ چون غیر از این حالت، مصنوعی بازی خواهند کرد و جایگاه‌شان را از دست می‌دهند.

نگرش‌ها صرفاً جلوی دید نیستند؛ «شنیده» هم می‌شوند. وقتی یک منشی می‌گوید: «صبح به خیر، دفتر آقای شومیکر است» کاری بیش‌تر از معرفی جایی که تماس گرفته شده، انجام می‌دهد. یک منشی فقط در شش کلمه می‌تواند بگوید: «دوست‌تان دارم. خوشحالم صدای‌تان را می‌شنوم. برایم مهم هستید و عاشق کارم هستم.» ولی منشی دیگری که عین همین کلمات را می‌گوید، در واقع، منظورش این است: «چرا مزاحم می‌شوید؟ چرا تلفن می‌زنید؟ حوصله ندارم و از مردمی که با تماس‌شان مزاحم می‌شوند، بدم می‌آید.»

ما با کلمات و لحن صدا، طرز فکر بقیه را متوجه می‌شویم. دلیلش این است: در تاریخ دور و دراز انسان، حرف‌زدن (حتی در شکل‌های متفاوتی از امروز) پدیده‌ی جدیدی محسوب می‌شود. به حدی جدید، که بر اساس مقیاس زمان حضور انسان روی کره‌ی

زمین، انگار که امروز صبح اختراع شده باشد. میلیون‌ها میلیون سال پیش، انسان‌ها برای پیش‌بردن امور زندگی‌شان از اصواتی استفاده می‌کردند که شبیه ناله و خرخر بود.

پس، میلیون‌ها سال است که انسان با بقیه‌ی هموعانش، با حالت چهره و بدن و اصوات و نه کلام، ارتباط برقرار می‌کند. هنوز هم به همان صورت احساسات و دیدگاه‌های مان را در مورد انسان‌ها و بقیه‌ی چیزها می‌گوییم. جدای از حس لامسه، فقط یک راه برای ایجاد ارتباط با نوزادان وجود دارد؛ حرکات بدن، حالت چهره و صدا؛ و آن موجودات تازه‌وارد، توانایی عجیبی در تشخیص این نشانه‌ها دارند.

پروفسور اروین اچ.شل، یکی از مهم‌ترین کارشناسان رهبری سازمانی می‌گوید عواملی که باعث موفقیت می‌شوند، چیزی فراتر از شایستگی‌ها و فرصت‌ها هستند. به این نتیجه رسیده‌ام که عامل مرتب‌ی وجود دارد، مثل یک کاتالیزور؛ که می‌شود در یک کلمه‌ی ساده گفت: نگرش. وقتی نگرش‌مان درست باشد، توانایی‌هایمان به بیش‌ترین حد اثرگذاری می‌رسند و لاجرم نتایج خوبی رقم می‌زنند.

همه‌ی اختلافات از نگرش‌ها به وجود می‌آید. فروشنده‌هایی که نگرش درستی داشته باشند، فروش‌شان بسیاری از مرزها را پشت سر می‌گذارد؛ دانشجویانی که نگرش‌شان درست باشد، نمره‌ی الف می‌گیرند. نگرش‌های مثبت واقعا می‌توانند یک زندگی زناشویی را موفق کنند. نگرش‌های درست، باعث موفقیت شما در همکاری با مردم می‌شوند؛ امکان می‌دهند رهبر کسب‌وکار شوید؛ نگرش‌های مثبت، موقعیت‌ها را به نفع‌تان رقم می‌زنند.

این سه نگرش را در خودتان تقویت کنید و آنها را در هر کاری به کار ببرید:

۱- نگرش «من فعال هستم» را در خودتان رشد دهید.

۲- نگرش «تو مهم هستی» را در خودتان رشد دهید.

۳- نگرش «خدمات درجه یک» را در خودتان رشد دهید.

### حالا ببینیم چگونه:

سال‌ها قبل، وقتی دانشجوی سال دوم دانشگاه بودم، در کلاس تاریخ آمریکا ثبت‌نام کردم. کلاس را واضح به خاطر می‌آورم. نه بابت چیزهایی که در مورد تاریخ آمریکا یاد گرفتم، بلکه به خاطر شیوهی غیرمعمول تدریس که باعث شد به این اصل مهم در مورد موفقیت برسیم: برای آن که بقیه را وادار به فعالیت کنید، باید اول، خودتان فعال شوید.

کلاس تاریخ خیلی بزرگ بود. در یک تالار دوار برگزار می‌شد. استادمان، هرچند میانسال و به ظاهر تحصیل کرده به نظر می‌رسید، به طرز رقت‌انگیزی کسالت‌آور بود. عوض آن که تاریخ را مثل پدیده‌ای پویا و جذاب تحلیل کند، واقعیت‌های به پایان رسیده را کنار هم می‌گذاشت. درک نمی‌کردم چگونه توانسته چنین درس جالبی را این قدر خسته‌کننده ارائه دهد. ولی واقعا موفق شده بود!

خودتان می‌توانید اثر کسالت‌باری استاد را روی شاگردان حدس بزنید. حرف‌زدنِ دانشجوها با هم و چرت‌زدن‌شان به حدی از کنترل خارج شده بود که مجبور شدند دو دستیار بیاورند که دانشجوها را یا ساکت کنند یا از خواب، بیدارشان کنند.

بعضی وقت‌ها صحبتش را قطع می‌کرد و در حالی که انگشتش را به نشانه‌ی تهدید بالا می‌برد، می‌گفت: «به شما اخطار می‌دهم. باید به حرف‌هایم گوش کنید. دیگر حرف نزنید. همین و همین.»

البته این هشدارها، برای دانشجویانی که چند ماه پیش، در جنگ، جان‌شان را کف دست‌شان گذاشته بودند و در بمب‌افکن‌ها و جزیره‌ها تاریخ می‌ساختند، فایده‌ای نداشت.

همان‌طور که سر جایم نشسته بودم و تبدیل‌شدن یک درس جذاب را به یک نمایش مسخره و زجرآور تماشا می‌کردم، متوجه شدم در ذهنم، مشغول سروکله‌زدن با این مساله هستم که: «چرا دانشجوها به حرف‌های استاد توجه نمی‌کنند؟»

### **جوابش این است:**

دانشجوها از این جهت علاقه‌ای نداشتند حرف‌های استاد را بشنوند، چون خودِ استاد هم حرف‌هایش را دوست نداشت. معلوم بود تاریخ، برایش کسالت‌آور شده است. برای به جنبش‌درآوردنِ بقیه و ایجاد اشتیاق در آن‌ها، اول، باید خودتان اشتیاق داشته باشید. سال‌ها این اصل را در صدها موقعیت مختلف آزمایش کرده و همیشه دیده‌ام که درست است. انسانی که خودش شوق و ذوق نداشته باشد، هیچ‌وقت نمی‌تواند آن را

در بقیه به وجود آورد. ولی یک انسان مشتاق، خیلی زود پیروان پراشتیاقی برای خود به دست می‌آورد.

فروشنده‌ای که کارش را دوست دارد، هیچ‌وقت نباید از بی‌تفاوتی مشتریان نگران شود. معلمی که شوق و ذوق دارد، هیچ‌وقت نباید بابت بی‌علاقگی شاگردانش نگرانی به خود راه بدهد. یک سخنران پراشتیاق هیچ‌وقت نباید نگران شود شنوندگانش خواب‌شان بگیرد.

اشتیاق می‌تواند تا هزار و صد درصد، کارها را بهتر کند. دو سال قبل، کارمندان یک کسب‌وکار، نودوچهار دلار و سی‌وپنج سنت به صلیب سرخ اهدا کردند. امسال، همان کارمندان با تقریباً همان میزان درآمد، حدود هزارو صد دلار اهدا کردند، که رشد هزارو صد درصدی دارد.

نماینده‌ای که نودوچهار دلار و سی‌وپنج سنت جمع کرده بود، اشتیاقی به کارش نداشت. در این حد اشتیاق داشت: «فکر می‌کنم سازمان ارزشمندی داریم»، «تا حالا مستقیم با خودشان تماس نگرفته‌ام»؛ «سازمان بزرگی ست و مسوولانش، کمک‌های نقدی زیادی از ثروتمندان دریافت می‌کنند. بنابراین، احتمالاً کمک شما خیلی مهم نیست»؛ «اگر خواستید مبلغی بدهید به من زنگ بزنید». هیچ‌کاری نمی‌کرد تا بقیه را ترغیب کند با صلیب سرخ همکاری کنند و در این حرکت بزرگ مشارکت داشته باشند.

نماینده‌ی امسال خیلی فرق داشت. اشتیاق داشت. مثال‌های ملموسی می‌آورد از این که چگونه صلیب سرخ موقع حوادث غیرمترقبه کمک می‌کند. توضیح داد چگونه در صلیب سرخ، کمک‌های تک‌تک افراد مهم است. برای آن که بتواند کارمندان را در مورد مبلغی که اهدا می‌کنند، راهنمایی کند، از شان پرسیده بود اگر حادثه‌ای برای همسایه‌شان پیش بیاید چقدر تمایل دارند کمکش کنند. گفته بود: «ببینید صلیب سرخ چه کارهایی انجام داده است!» یادتان باشد که او نمی‌خواست گدایی کند. نگفت: «از هر کدام‌تان توقع داریم، این قدر کمک کنید.» کاری که کرد ایجاد شوق و علاقه در مورد مهم بودن صلیب سرخ بود. موفقیت در دنباله‌اش آمد.

برای یک لحظه، یک جمعیت یا نهاد مدنی را تصور کنید که در حال تعطیل شدن است. حدس می‌زنم فقط یک چیز می‌تواند جان دوباره‌ای به آن بدهد و آن شور و اشتیاق است.

## نتایج خوب در گرو میزان اشتیاقی‌ست که شما دارید.

### اشتیاق، خیلی ساده یعنی: «عالی‌ست!»

با یک شیوه‌ی سه‌قدمی که در ادامه می‌خوانید، می‌توانید قدرت اشتیاق را در خودتان به وجود آورید.

**۱-** بررسی عمیق‌تری انجام دهید. به شما انجام این آزمایش کوچک را پیشنهاد می‌کنیم. دو مورد را که علاقه‌ی کمی دارید یا اصلاً علاقه ندارید، در نظر آورید مثل

بازی کارت‌ها، یک‌جور موسیقی، یا یک ورزش. حالا از خودتان سوال کنید: «واقعا چقدر آن‌ها را می‌شناسم؟» به احتمال خیلی زیاد می‌گویید: «بسیار ناچیز.»

باید اعتراف کنم سال‌های زیادی هیچ تمایلی به هنر مدرن احساس نمی‌کردم. به نظر می‌آمد کارهای نصفه-نیمه و بی‌مفهومی‌ست، تا وقتی از یکی از دوستانم که هنر مدرن را به خوبی می‌شناسد و عاشقش است، خواستم برایم توضیحش دهد. الان که معلوماتم در مورد هنر مدرن عمق پیدا کرده، واقعا این نوع از هنر برایم جذابیت دارد.

این تمرین، عامل مهمی برای به وجود آوردن اشتیاق است: برای ایجاد شوق و ذوق، در مورد چیزی که هیچ علاقه‌ای در مورد آن احساس نمی‌کنید، معلومات بیشتری کسب کنید.

می‌شود حدس زد که شما هیچ علاقه‌ای به دانستن در مورد «خرزنبورها» ندارید. ولی اگر در موردشان مطالعه کنید؛ فایده‌ای را که دارند، متوجه می‌شوید؛ وقتی ارتباطشان با بقیه‌ی زنبورها را درک کنید و بدانید چگونه تولیدمثل می‌کنند و زمستان‌ها کجا می‌روند و خلاصه هر مطلبی را در موردشان بخوانید، کم‌کم می‌بینید چقدر به خرزنبورها علاقه پیدا کرده‌اید.

هر وقت می‌خواهم به کارآموزانم نشان دهم بررسی عمیق چگونه باعث ایجاد علاقه می‌شود، گلخانه را مثال می‌زنم. جوری که متوجه نشوند سوالم را با قصد خاصی می‌پرسم، می‌گویم: «کدام‌تان دوست دارد کارش در گلخانه باشد؟» و تقریبا همیشه بعد از چند لحظه سکوت یا جواب‌های سربالا، چند نکته در مورد گلخانه‌ها می‌گویم:

این نکته را گوشزد می‌کنم که هر چه سطح رفاه مردم بالا می‌رود، علاقه‌شان نسبت به کالاهای غیرضروری و لوکس بیشتر می‌شود. مثلاً زنان آمریکایی لذت می‌برند از این که بهارنارنج یا ارکیده را در خانه‌ی خودشان به عمل بیاورند. می‌گویم اگر ده‌ها هزار خانواده می‌توانند استخر داشته باشند، پس میلیون‌ها خانواده هم می‌توانند گلخانه داشته باشند، چون گلخانه‌ها به نسبت استخر، ارزان‌تر هستند. این نکته را می‌گویم که اگر بشود از هر پنجاه خانواده به یک خانواده گلخانه‌ای فروخت به مبلغ ششصد دلار، آن وقت یک کسب‌وکار ششصد میلیون دلاری دارید به نام گلخانه و در صنعت دویست و پنجاه میلیون دلاری تهیه‌ی بذر هم فعال هستید.

معمولاً فقط یک مشکل، بعد از بیان این مثال به وجود می‌آید: کارآموزانی که تا ده دقیقه‌ی پیش حاضر نبودند در مورد گلخانه چیزی بشنوند؛ چنان علاقه‌ای پیدا می‌کنند که نمی‌گذارند درس اصلی را شروع کنم!

از روش بررسی عمیق برای به وجود آوردن شور و شوق نسبت به دیگران استفاده کنید. سعی کنید درباره‌ی زندگی شخصی که می‌خواهید با او صحبت کنید، اطلاعاتی به دست آورید؛ اطلاعاتی از کارش، موقعیت خانوادگی‌اش، دیدگاه‌ها و آرزوهایش. این‌جوری متوجه می‌شوید علاقه‌ای نسبت به او در شما به وجود آمده است. بررسی‌تان را تداوم ببخشید، حتماً به علایق مشترکی که دارید، می‌رسید. بررسی کنید، چون بالاخره به یک انسان دوست‌داشتنی دست پیدا می‌کنید.

فرمول بررسی عمیق می‌تواند باعث ایجاد علاقه به جاهای جدید هم بشود. چند سال پیش، دوتا از دوستان جوانم تصمیم گرفتند از دیترویت به شهر کوچکی در فلوریدا



مهاجرت کنند. خانه‌شان را فروختند، مراودات کاری‌شان را به پایان رساندند و از رفقا خداحافظی کردند و رفتند.

شش هفته بعد، دوباره برگشتند به دیترویت. علت بازگشت‌شان به خاطر مسائل شغلی نبود؛ می‌گفتند تحمل نداشتند در یک شهر کوچک زندگی کنند؛ در ضمن، همه‌ی دوستان‌شان در دیترویت بودند و چاره‌ای برای‌شان نمانده بود، جز این که برگردند.

بعدها که باز از این موضوع صحبت کردند، متوجه شدم که چرا به آن شهر کوچک فلوریدا علاقه نداشتند. در مدت کوتاهی که آن‌جا بودند، اطلاعات سطحی و عمومی از آن شهر کسب کرده بودند؛ مواردی مثل تاریخ آن شهر، آینده‌ی احتمالی و مردمانش. جسم‌شان در فلوریدا بود، ولی فکرشان در دیترویت جا مانده بود.

با ده‌ها مدیرعامل، مهندس و فروشنده حرف زده‌ام که شرکت‌شان می‌خواست با وجود مخالفت آن‌ها به جای دیگری انتقال‌شان دهد و این ماجرا به یک بحران تبدیل شده بود. «حتی نمی‌توانم در مورد رفتن به شیکاگو (یا سن‌فرانسیسکو، آتلانتا، نیویورک یا میامی) فکر کنم»؛ این جمله را زیاد شنیده‌ام.

یک راه برای علاقه‌مندی به محیط‌های جدید وجود دارد: تصمیم بگیرید در آن جامعه‌ی جدید پرسه بزنید و گردش کنید. تا جایی که می‌شود در مورد آن‌جا اطلاعات خوبی کسب کنید. با مردم آن‌جا حشر و نشر کنید. از همان روز اول، الزام به وجود آورید که خودتان را عضوی از آن جامعه بدانید. اگر این کار را بکنید، به اجتماع جدید علاقه پیدا خواهید کرد.

امروز، میلیون‌ها آمریکایی پول‌شان را در شرکت‌های سرمایه‌گذاری قرار می‌دهند. ولی میلیون‌ها نفر هم هستند که اصلاً علاقه‌ای به این بازار ندارند. علتش این است که از بازار بورس و جذابیت‌های کارآفرینی بی‌اطلاع هستند.

اگر می‌خواهید به اشخاص، جاها یا هر موضوع دیگری علاقه‌مند شوید، عمیق‌تر بررسی‌شان کنید. هر موضوعی را که بیش‌تر بررسی کنید، در موردش شوق و ذوق بیش‌تری خواهید داشت. از حالا در هر موقعیتی که خلاف میل‌تان بود، از این روش استفاده کنید. فقط یک کار بکنید؛ بررسی عمیق‌تری انجام دهید تا اشتیاق بیش‌تری به دست آورید.

**۲-** در همه‌ی کارهای‌تان انرژی بدمید. اشتیاق‌داشتن یا نداشتن در تمام رفتار و سکنتان خودش را نشان می‌دهد. در دست‌دادن‌تان، انرژی زندگی باشد. وقتی با کسی دست می‌دهید، بگذارید انرژی وجودتان را حس کند. با فشار دست‌تان بگویید: «خوشحالم از آشنایی‌تان.» «باعث خوشحالی خواهد شد که دوباره ببینم‌تان.» اگر دست‌دادن‌تان بی‌حوصله و بی‌انرژی باشد، بهتر است اصلاً دست ندهید. این باعث می‌شود مردم فکر کنند: «این شخص، مرده‌ی متحرک است.» اگر می‌توانید فقط یک نفر را مثال بزنید که هم خیلی موفق است، هم با بی‌حالی دست می‌دهد. پیدا کردنش خیلی سخت است.

خنده‌های‌تان پر از انرژی باشد. چشم‌های‌تان از شادی برق بزند. همه از خنده‌های الکی و مصلحتی بدشان می‌آید. موقعی که می‌خندید، واقعا بخندید. طوری که دندان‌های‌تان بیرون بزند. اگر دندان‌های‌تان هم قشنگ نیست، ایرادی ندارد. چون

وقتی می‌خندید، مردم حواس‌شان به دندان‌های‌تان نیست، احساس گرم و پرانرژی‌تان را می‌گیرند.

انرژی فراوانی در تشکرهای‌تان جاری باشد. یک تشکر خشک و خالی و از روی عادت، هیچ احساسی را در طرف مقابل ایجاد نمی‌کند. معنی خاصی را نمی‌رساند. نتیجه‌ای ندارد. طوری تشکر کنید که تشکر شما هیجان و خوشحالی یک تشکر واقعی را داشته باشد.

حرف‌زدن‌تان پر از انرژی باشد. دکتر جیمز اف. بندر، مدرس معروف فن‌بیان در کتاب عالی‌اش: «چگونه خوب حرف بزنیم» می‌نویسد: «صبح‌به‌خیرتان واقعا به‌خیر است؟» «تبریک‌تان پر احساس است؟» «احوال‌پرسی شما واقعا از روی دلبستگی و علاقه است؟» وقتی عادت کنید کلمات‌تان را توأم با احساسات خوب کنید، متوجه می‌شوید توانایی بالایی در دوست‌یابی به دست آورده‌اید.

مردم با کسی همراه هستند که حرف‌ها و احساساتش باورپذیر است. حرف‌های‌تان را پرانرژی بیان کنید. سرزنده حرف بزنید. با هر کسی هم‌کلام می‌شوید (از اشخاص عادی تا یک مشتری و فرزندان‌تان) گرم بگیرید. سخنی که پرانرژی گفته شود، شاید ماه‌ها و حتی سال‌ها به یاد بماند. ولی سخن کم‌جان و سرد، تاثیرش به یک آخر هفته هم نمی‌رسد.

هر وقت به حرف‌های‌تان انرژی دادید، خودتان هم ناخودآگاه پرانرژی می‌شوید. اگر می‌خواهید امتحانش کنید، همین حالا داد بزنید: «امروز واقعا حالم خوب است!» واقعا

احساس نمی‌کنید بهتر از چند لحظه قبل هستید؟ با همه‌ی وجودتان زندگی را حس کنید.

پرنشاط باشید. با رفتار و سکنتان به مردم این پیام را منتقل کنید: «این آدم پر از انرژی مثبت است»، «هدف دارد»، «آینده‌ی درخشانی خواهد داشت».

**۳-** حرف‌های امیدبخش بزنید. همه‌مان در خیلی شرایط دیده‌ایم که چگونه کسی ناگهان وارد شده و گفته: «یک خبر خوب...». بلافاصله همه، توجه‌شان به او جلب شده. حرف‌های امیدبخش، هم توجه آدم‌ها را جلب می‌کند، هم خوشحال‌شان می‌کند. حرف‌های امیدبخش، حال و هوای زندگی را مثبت می‌کنند. حرف‌های امیدبخش حتی روی گوارش هم اثر می‌گذارد.

فقط به این خاطر که مردم، بیش‌تر حرف‌های ناامیدانه می‌زنند تا امیدوارانه، به اشتباه نیفتید. هیچ‌کس با ناامیدانه حرف‌زدن دوستی پیدا نکرده یا به موفقیتی نرسیده است.

به خانواده‌تان حرف‌های امیدبخش بزنید. از اتفاقات خوبی بگویید که در طول روز برای‌تان پیش آمده است. یاد اتفاقات شیرین و بامزه‌تان بیفتید و گذشته و اتفاقات منفی گذشته را به زباله‌دان بفرستید. امید را نشر دهید. انتشار بدی‌ها و ناامیدی‌ها کاری بیهوده است. فقط باعث می‌شود خانواده‌تان نگران شوند و اعصاب‌شان به هم بریزد. مثل خورشید، گرمابخش و نیروزا باشید.

تا حالا دقت کرده‌اید بچه‌ها به بدی هوا اعتراض کنند؟ تا وقتی متوجه نشده‌اند که باید وقتی هواشناسی می‌گوید خیلی گرم است، از گرما بی‌طاقت شوند؛ با داغی تابستان

مشکلی ندارند. عادت کنید همیشه بدون توجه به خوبی یا بدی هوا، در مورد هوا نظر مثبت دهید. نالیدن از هوا وضع‌تان را بدتر می‌کند و بقیه را هم به وضعیت بدتری می‌کشاند.

همیشه بگویید عالی هستید. پرنشاط باشید. در هر شرایطی که پیش می‌آید، فقط بگویید: «عالی هستم» تا واقعا عالی شوید. والبته اگر بگویید: «حال خوشی ندارم» ناخوش می‌شوید. احساس واقعی ما اغلب از تصورمان راجع به حالمان شکل می‌گیرد. ضمن این‌که یادتان نرود مردم دوست دارند با اشخاص پرنشاط و پرامید همراه باشند. همنشینی با آدم‌های عصبانی و ناامید، عذاب مطلق است.

به همکاران‌تان خبرهای امیدوارکننده بدهید. مشوق‌شان باشید و هر فرصتی پیش می‌آید، از آن‌ها تعریف کنید. از اقدامات مثبتی که شرکت انجام می‌دهد، بگویید. درد دل‌شان را بشنوید. کمک‌شان کنید. مشوق‌شان باشید. فقط به این شکل است که همراه‌تان خواهند شد. وقتی می‌خواهند کاری انجام دهند، امیدوارشان کنید. بگذارید متوجه شوند که باور دارید می‌توانند موفق شوند. سنگ صبورشان باشید.

این آزمایش کوچک را همیشه انجام دهید تا از مسیر صحیح منحرف نشوید. هر وقت ملاقات‌تان با کسی تمام می‌شود، از خودتان پرسید: «از مصاحبت با من خوشحال شد؟» این سوال بسیار تاثیرگذاری‌ست. هر وقت که با کارمندان، همکاران، خانواده، مشتریان و حتی غریبه‌ها حرف می‌زنید، از این تکنیک استفاده کنید.

یکی از دوستان فروشنده‌ام واقعا خوش‌خبر است. هر ماه احوال مشتریانش را جویا می‌شود و قانونش این است که خبر خوشی به آن‌ها بدهد.

مثلا می‌گوید: «هفته‌ی پیش یکی از دوستان نزدیکت را دیدم. سلام رساند.»؛ «می‌دانی از آخرین ملاقات‌مان تا حالا کلی اتفاق افتاده است. ماه پیش، بالای سیصدوپنجاه هزار کودک به دنیا آمده‌اند.» و فوری اضافه می‌کند: «بچه‌های بیش‌تر یعنی کسب‌وکار بهتر برای هر کدام‌مان.»

روسای بانک را معمولا به خشک و رسمی بودن می‌شناسیم. ولی رییس یکی از بانک‌ها این‌چنین نیست. دوست دارد وقتی جواب تلفن را می‌دهد، بگوید: «صبح بخیر! چه روز دل‌انگیزی. در خدمتم برای ارائه‌ی خدمات پولی...» شاید بگویید این لحن در شان یک مدیر بانک نیست؟ بعضی‌ها شاید طرزفکرشان این باشد. ولی بگذارید بگویم بانکداری که این‌طوری احوال‌پرسی می‌کند، میلز لین، رییس بزرگ‌ترین بانک جنوب شرق آمریکا یعنی سیتی‌زن‌اند ساوترن بنک است.

حرف‌های امیدبخش، نتایج خوب پدید می‌آورند. پس امیدبخش باشید.

چند وقت پیش مدیر یک موسسه‌ی تولید قلم‌موهای نقاشی را دیدم که یک جمله را جوری که مهمانانش ببینند در یک قاب زیبا روی میز گذاشته بود. جمله این بود: «اگر خبر خوبی ندارید، سکوت کنید» به او آفرین گفتم که این چنین ظریف، مشوق مردم به سوی خوشبینی‌ست.

لبخندی زد و گفت: «به نکته‌ی مهمی اشاره کردید؛ ولی از جایگاه من، این موضوع حتی مهم‌تر هم هست.» قاب را چرخاند تا بتوانم سوی دیگرش را هم ببینم. روی آن نوشته شده بود: «اگر خبر خوبی برای‌شان نداری، حرفی نزن!»

خبرهای خوب، باعث تحرک‌تان می‌شود و نشاط می‌بخشد. انتشار خبرهای مثبت، به مردم هم انگیزه می‌دهد.

## نگرش «شما مهم هستید» را در خودتان توسعه دهید

این یک واقعیت بسیار مهم است: همه‌ی انسان‌ها، چه در هند باشند یا در ایندیاناپولیس؛ چه باهوش باشند، چه کم‌هوش؛ چه متمدن باشند، چه غیرمتمدن، جوان یا پیر، می‌خواهند احساس کنند ارزشمند هستند.

در مورد این مساله عمیقا فکر کنید! همه‌ی انسان‌ها، بله همه‌شان؛ چه همسایه‌های‌تان، چه خودتان، چه همسر یا رئیس‌تان ذاتا دوست دارند احساس کنند مهم‌اند. احساس باشکوه ارزشمند بودن؛ قدرتمندترین و بی‌نظیرترین میل روانی یک انسان است.

تبلیغات‌چی‌های موفق می‌دانند که مردم، شهرت، تشخص و تمایز را بسیار دوست دارند. سرتیترهایی که باعث فروش بالا می‌شوند؛ عبارتند از: «برای خانم‌های خانه‌دار جوان و باهوش»؛ «مورد پسند افراد خاص»؛ «شما فقط دنبال بهترین هستید»؛ «باعث حسادت بقیه شوید»؛ «برای بانویی که می‌خواهد زنان، بهش حسادت کنند و مردان، تحسینش کنند». این عناوین در واقع به مردم می‌گویند: «اگر این محصول را بخرید، تشخص پیدا کرده‌اید و بالاتر از بقیه قرار می‌گیرید.»

پاسخ به نیاز ارزشمند بودن، باعث می‌شود شما موفق شوید و ابزاری مهم از «ابزارهای موفقیت» شماست. هرچند (از این جمله سرسری نگذرید و باز بخوانید) این ابزار (که نگرش «شما مهم هستید» است) نتیجه می‌دهد و مجانی‌ست، ولی محدود آدم‌هایی



هستند که از آن استفاده می‌کنند. اگر بخواهیم علت این مساله را مشخص کنیم، باید به این موارد اشاره کنیم.

از نگاه فلسفی، تمام بخش‌های فرهنگ ما بر اساس این اعتقاد شکل گرفته که انسان، مهم است.

تصور کنید یک روز دارید با هواپیمای شخصی‌تان پرواز می‌کنید و ناگهان مجبور می‌شوید در یک ناحیه‌ی کوهستانی مهجور فرود بیایید. تا بقیه می‌فهمند که شما گرفتار شده‌اید، جست‌وجوی گسترده‌شان را برای پیدا کردن‌تان شروع می‌کنند. کسی نمی‌پرسد: «آدم مهمی بوده یا نه؟» چون هیچ چیز در مورد شما نمی‌دانند جز این که یک انسان هستید. هلیکوپترها، هواپیماها و گروه‌های تجسس برای پیدا کردن شما بسیج می‌شوند و آن قدر به این کارشان ادامه می‌دهند و هزاران دلار خرج می‌کنند، تا پیدای‌تان کنند؛ یا به خاطر پیدا نکردن هیچ نشانه‌ای، دست از گشتن بردارند.

وقتی بچه‌ی کوچکی در جنگل گم می‌شود، یا داخل چاهی می‌افتد، یا موقعیتی خطرناک برایش پیش می‌آید، برای هیچ کس مطرح نیست که کودک از خانواده‌ی «مهمی» است یا نه. هر تلاشی برای نجاتش انجام می‌شود، چون همه‌ی کودکان مهم‌اند.

گزاف نگفته‌ایم اگر بگوییم از بین همه‌ی موجودات زنده، احتمالاً یک موجود از هر ده میلیون، انسان است. انسان یکی از گونه‌های نادر طبیعت محسوب می‌شود که در نظام الهی جایگاه مهمی دارد.

حالا از جنبه‌ای عملیاتی به آن نگاه کنیم. اغلب مردم وقتی افکارشان را از مباحث فلسفی، متوجه زندگی روزمره می‌کنند، دیدگاه‌شان نسبت به مقام انسان پایین می‌آید و تغییر می‌کند. فردا، خوب نگاه کنید و ببینید مردم چگونه با دیدگاه‌های‌شان به هم حالی می‌کنند: «تو آدم نیستی؛ اصلا به حساب نمی‌آیی؛ برایم به هیچ وجه مهم نیستی.»

حتما علتی دارد که دیدگاه «مهم‌نبودن آدم‌ها» دارد گسترش پیدا می‌کند. اغلب اشخاص به بقیه نگاه می‌کنند و با خودشان فکر می‌کنند: «این شخص به دردم نمی‌خورد. به همین خاطر برایم مهم نیست»؛ ولی درست همین جا بزرگ‌ترین اشتباه مردم اتفاق می‌افتد. بقیه، در هر مقام و جایگاهی که هستند، به دو دلیل اصلی برای شما مهم‌اند:

اول این که وقتی مردم را مهم می‌دانید، بیش‌تر به شما توجه می‌کنند. سال‌ها پیش در دیترویت، هر روز صبح با یک اتوبوس مشخص، سرِ کار می‌رفتم. راننده‌اش پیرمرد بداخلاقی بود. بارها و بارها دیده بودم که در را روی مسافری که فقط یکی دو قدم مانده بود به اتوبوس برسد، می‌بست و او را در حالی که فریاد می‌زد و دست تکان می‌داد و می‌دوید، وسط خیابان جا می‌گذشت. در آن مدت متوجه شدم راننده فقط به یکی از مسافرها احترام می‌گذارد و توجه خاصی به او دارد. راننده برای این مسافر منتظر می‌ماند.

چرا؟ چون این مسافر، راننده را حسابی تحویل می‌گرفت. صبح، یک «صبح‌بخیر» گرم و صمیمانه می‌گفت. بعضی وقت‌ها کنارش می‌نشست و می‌گفت: «شغل‌تان چقدر پرمسئولیت است»؛ «باید اعصاب فولادین داشته باشی که بتوانی هر روز در این ترافیک رانندگی کنی»؛ «در این کار، خیلی ماهر هستید». آن مسافر چنان احساسی را در راننده

به وجود می‌آورد که انگار با یک خلبان حرفه‌ای صحبت می‌کند و راننده هم ارادت ویژه‌ای نسبت به او ابراز می‌کند.

احساس مهم‌بودن به آدم‌های «پایین» اعطا کردن، به نفع خودتان است.

امروز، در هزاران اداره در آمریکا، فروشندگانش با برخوردی که با منشی‌های ادارات دارند، باعث می‌شوند از کمک‌شان در فروش برخوردار شوند؛ یا بابت همکاری نکردن آن‌ها خسارت ببینند. به یک نفر احساس مهم‌بودن بدهید، آن وقت در نظرش مهم می‌شوید. وقتی به شما اهمیت داد، بیش‌تر همکاری و کمک‌تان می‌کند.

اگر کاری کنید که آدم‌ها احساس کنند مهم هستند، مشتریان بیش‌تری از شما خرید می‌کنند، کارمندان تلاش بهتری برای‌تان می‌کنند؛ همکاران‌تان کارشان را متوقف می‌کنند تا شما را کمک کنند و رئیس‌تان سعی می‌کند خیری به شما برساند.

اگر کاری کنید که افراد احساس «بزرگی» و جایگاه کنند، باز هم به سود خودتان است. افرادی که بزرگ فکر می‌کنند، همیشه بقیه را در بهترین حدشان در نظر می‌گیرند و این جواری، ارزش بیش‌تری برای آن‌ها قائل می‌شوند؛ و چون به جنبه‌های مثبت بقیه نگاه می‌کنند، بهترین نتیجه‌ای را که امکان دارد، از آن‌ها می‌گیرند.

در این‌جا دومین علت مهم را برای به وجود آوردن احساس تشخیص در بقیه می‌بینید: وقتی به بقیه کمک می‌کنید که احساس کنند مهم هستند، در خودتان هم این احساس را به وجود می‌آورید.

مُتصدی یک آسانسور که چند ماه مرا «بالا و پایین» می‌برد، در چهره‌اش احساس مهم‌نبودن داد می‌زد. زنی بود حدود پنجاه‌ساله، زشت و بدون هیچ انگیزه‌ای در کارش. مشخص بود تمایل ذاتی‌اش به مهم‌بودن هیچ‌وقت برآورده نشده است. یکی از میلیون‌ها انسانی بود که مدت‌های مدیدی در یک وضعیت به سر می‌برند، بدون این که کسی نگاهی به آن‌ها بیندازد یا برای‌شان ارزشی قائل شود.

کمی بعد از آن که من هم مسافر آسانسورش شدم، یک روز صبح فهمیدم موهایش را درست کرده است. موهایش فوق‌العاده نبود. یکی از مدل‌هایی بود که هر خانمی به تنهایی می‌تواند در خانه سرهم کند. ولی مرتب شده بود و زیباتر به نظر می‌رسید.

به همین خاطر گفتم: «خانم اس. (دقت کنید: اسمش را یاد گرفته بودم) موهای‌تان خیلی خوب شده. به نظرم این مدل خیلی به شما می‌آید.» از خجالت سرخ شد و گفت: «خیلی ممنون، آقا!» و یادش رفت در طبقه‌ی بعد بایستد.

فردا، وقتی پایم را داخلِ آسانسور گذاشتم، صدایی آمد: «صبح‌بخیر، دکتر شوارتز.» قبلاً یک‌بار هم نشنیده بودم کسی را به اسم صدا کند و در ماه‌های بعدش هم که به دفتر کارم در آن ساختمان می‌رفتم، نشنیدم کسی را به غیر از من به اسم صدا بزند. باعث شده بودم احساس کند، مهم است. صمیمانه از او تعریف کرده بودم و او را به اسم خوانده بودم.

باعث شده بودم احساس کند مهم است. او هم با اهمیت دادن به من، اقدام را جبران می کرد. اشتباه نکنیم. مردمی ناموفق هستند که ارزشی برای وجودشان قائل نشده اند. این نکته را باید بارها تاکید کرد:

برای موفق شدن باید احساس کنید ارزشمند هستید. وقتی باعث شوید بقیه احساس ارزشمند بودن کنند، فایده اش این است که کمک می کند خودتان احساس تشخص بیشتری کنید. امتحانش کنید و نتایجش را ببینید. راه انجام دادنش این است:

**۱- تشکر کردن را تمرین کنید.** همیشه به بقیه بفهمانید برای کارهایی که برایتان می کنند ارزش قائلید. هیچ وقت نگذارید کسی احساس کند وظیفه اش بوده که کمکتان کند. با لبخندی گرم و صمیمانه تشکر کنید. لبخند، بقیه را متوجه می کند که نسبت به آنها محبت و ارادت دارید.

یک جور تمرین تشکر این است که بقیه را متوجه کنید روی شان حساب کرده اید. وقتی جمله هایی می گوئید مثل این که: «جیم نمی دانم بدون تو چه می شد»، و این با احساس گفته شود، باعث می شود مردم احساس کنند، مفید هستند بنابراین، کارشان را بهتر انجام دهند.

با تعریف از بقیه، تعریف صادقانه و صمیمانه؛ می شود از آنها تشکر کرد. مردم با تشویق است که پیشرفت می کنند؛ چه دوساله باشند، چه بیست ساله؛ چه نه ساله باشند؛ چه نود ساله؛ انسانها دوست دارند تشویق شوند. علاقه دارند مطمئن شوند دارند کارشان را درست انجام می دهند و کارشان مهم است. فکر نکنید فقط باید برای

موفقیت‌های بزرگ کسی را تشویق کنید. از موارد کوچک هم تقدیر کنید: از ظاهرشان، از کارهای عادی و هرروزه که انجام می‌دهند، از دیدگاه‌های‌شان و زحماتی که صمیمانه می‌کشند. با فرستادن یادداشتهایی صمیمانه به آشنایان‌تان، موفقیت‌های‌شان را تبریک بگویید. بعضی وقت‌ها فقط برای این که حال‌شان را بپرسید به آن‌ها زنگ بزنید یا برای دیدن‌شان، سختی راه را تحمل کنید.

وقت یا توان ذهنی‌تان را برای تقسیم‌بندی آدم‌ها به خیلی مهم، مهم یا غیرمهم هدر ندهید. بین‌شان تبعیض نگذارید. آدم‌ها، چه نیروی خدماتی باشند، چه نایب رییس شرکت، برای‌تان مهم باشند. پیش پافتاده در نظر گرفتنِ بقیه، باعث نمی‌شود به نتایج بالایی برسید.

**۲-** تمرین کنید افراد را به اسم بخوانید. تاجران دانا، هر سال کلی کیف، مداد، کتاب مقدس و از این دست موارد را فقط با درج اسم خریدارها روی کالاها می‌فروشنند. مردم دوست دارند به اسم خوانده شوند. به اسم خوانده‌شدن، احساس سرشاری به آدم‌ها می‌دهد.

همیشه دو نکته‌ی مهم یادتان باشد: اسم‌ها را درست تلفظ کنید و درست بنویسید. اگر اسم کسی را اشتباه بنویسید یا تلفظ کنید، آن شخص فکر می‌کند برای شما اهمیتی ندارد.

و یک نکته‌ی دیگر: هر وقت با کسانی حرف می‌زنید که آشنایی زیادی با آن‌ها ندارید، پیشنهادهای مناسب روی نام‌شان بگذارید؛ مثل آقا یا خانم. خدمتکار اداره هم دوست دارد آقای جونز باشد تا جونز خشک و خالی. همکارِ بالادستی‌تان و کلا هر کسی در هر جایگاهی دوست دارد با حداکثر احترام نام برده شود. این عناوین کوچک، در به وجود آوردن احساس ارزشمندبودن در اشخاص، کمک زیادی می‌کند.

**۳-** در تحسین کردن، حساست نکنید. به کارشان بپردازید. چند وقت قبل، در نشست یک‌روزه‌ی فروش، به عنوان مهمان حضور داشتم. غروب، بعد از شام، نایب رییس شرکت، هدایایی را به دوتا از مسوولان شعب اهدا کرد که شعبه‌های‌شان بالاترین رکورد فروش در سال گذشته را به دست آورده بود. بعد، از هر کدام‌شان خواست یک سخنرانی پانزده دقیقه‌ای بکنند و راز موفقیت شعبه‌شان را توضیح دهند.

اولین مسوول (که بعداً فهمیدم، فقط سه ماه است مسوول شده و بنابراین سهم کمی در این موفقیت دارد) از جایش بلند شد و توضیح داد چگونه از عهده‌ی این کار بزرگ برآمده است.

می‌خواست بفهماند فقط به خاطر تلاش‌های او بوده که فروش بالا رفته است. حرف‌هایی می‌زد، مثل این‌که: «وقتی مسوولیت گرفتم، این کارها را کردم»؛ «اوضاع، تعریفی نداشت، ولی من درستش کردم»، «راحت نبود با این حال توانستم سررشته‌ی کارها را دست بگیرم و نگذارم افسار کار از دستم خارج شود».

در حالی که حرف می‌زد، می‌توانستم ناراحتی را در چهره‌ی فروشنده‌هایش ببینم. آن‌ها داشتند زیر سایه‌ی مسوول شعبه قرار می‌گرفتند و از یاد می‌رفتند. متأسفانه از زحمات‌شان که مستقیم روی فروش اثر گذاشته بود، اصلاً حرفی زده نشد.

بعد، مسوول شعبه‌ی دوم برای سخنرانی کوتاهش از جا بلند شد. این مرد، شیوه‌ی کاملاً متفاوتی در پیش گرفت. اول، گفت موفقیت شعبه‌اش به خاطر تلاش بی‌دریغ فروشنده‌هایش به دست آمده است. بعد، از تک‌تک‌شان خواست بلند شوند و همان‌جا از زحمات هر کدام‌شان صمیمانه تشکر کرد.

تفاوت‌شان را ببینید؛ نفر اول، افتخارات را فقط به خودش داد و با این کار، نیروهایش را رنجاند و فروشنده‌گانش را بی‌انگیزه کرد. نفر دوم، افتخاری را که به دست آورده بود، به نیروهایش انتقال داد، یعنی به جایی انتقال داد که ثمرات بیشتری به وجود می‌آورد. این مرد می‌دانست تشویق، مثل پول، می‌تواند سرمایه‌گذاری شود و سود به وجود آورد. می‌دانست اعتبار دادن به نیروهایش باعث می‌شود سال دیگر بیشتر تر و بهتر کار کنند.

یادتان باشد، تشویق، نشانه‌ی قدرت است. وقتی رئیس‌تان از شما تقدیر می‌کند، از آن استفاده کنید. تشکر و تشویق را به نیروهای‌تان انتقال دهید. آن‌ها تشویق می‌شوند کارایی‌شان را بالا ببرند. وقتی افتخارات‌تان را با بقیه تقسیم می‌کنید، نیروهای‌تان متوجه می‌شوند واقعا برای کارشان ارزش قائل هستید.



در ادامه تمرین روزانه‌ای آورده‌ام که به شکل حیرت‌انگیزی جواب می‌دهد. هر روز از خودتان پرسید: «امروز چه کاری می‌توانم بکنم که باعث خوشحالی همسر و خانواده‌ام شود؟»

این کار شاید خیلی پیش پا افتاده به نظر برسد، ولی واقعا نتیجه می‌دهد. یک روز عصر، در بخشی از یک سمینار فروش، در مورد «به وجود آوردن فضای در خانه برای رسیدن به موفقیت» صحبت می‌کردم. برای آن که موضوع را خوب انتقال داده باشم، از فروشندگان (که همه متاهل بودند) پرسیدم: «آخرین باری که به غیر از سال نو، سالگرد ازدواج یا تولد همسرتان، هدیه‌ای به او داده‌اید، چه زمانی بوده است؟»

جواب‌های‌شان، حتی خودم را متعجب کرد. از بین سی و پنج فروشنده، فقط یک نفر ماه قبل به همسرش هدیه‌ای داده بود. خیلی‌های‌شان می‌گفتند: «سه تا شش ماه پیش» و بیش‌تر از یک‌سومشان هم گفتند: «آخرین هدیه‌ای که به همسرمان دادیم، یادمان نمی‌آید».

واقعا می‌توانید تصورش را بکنید! با این همه، بعضی از مردها هنوز نفهمیده‌اند چرا زن‌های‌شان دیگر مثل شاهزاده‌ها با آن‌ها رفتار نمی‌کنند!

می‌خواستم اهمیت بالای یک هدیه‌ی برنامه‌ریزی‌شده را به آن‌ها توضیح دهم. فردایش، با یک گل‌فروش قرار گذاشتم که چند دقیقه قبل از اتمام جلسه به آن‌جا بیاید. معرفی‌اش کردم و رک و پوست‌کنده گفتم: «می‌خواهم هر کدام‌تان متوجه شوید یک هدیه‌ی کوچک و غیرمنتظره تا چه حد می‌تواند فضای خانه‌تان را متحول کند. من

با این آقای گل فروش قرار گذاشته‌ام برای هر کدام‌تان یک گل رز بلند و قشنگ پنجاه سنتی بیاورد. حالا اگر پنجاه سنت ندارید، یا فکر می‌کنید زن‌تان پنجاه سنت نمی‌ارزد (همه خندیدند)، خودم می‌خرم. فقط می‌خواهم که گل را برای همسرتان ببرید و فردا بیایید بگویید چه شد.»

«در ضمن، به آن‌ها نگویید چه شد برای‌شان گل خریدید.» همه فهمیدند چه می‌گویم. فردا بدون استثنا، همه معترف بودند فقط یک سرمایه‌گذاری پنجاه‌سنتی توانست کلی باعث خوشحالی همسرشان شود.

بعضی وقت‌ها سعی کنید کار ویژه‌ای برای خانواده‌تان بکنید. لزومی ندارد خرج زیادی بردارد. پول زیاد، اثر چندانی ندارد، موقع سنجی‌ست که اثر می‌گذارد و این که متوجه‌شان کنید منافع‌شان در اولویت‌تان است.

کاری کنید خانواده‌تان با شما همدل باشند. در فعالیت‌های‌تان زمانی برای توجه به آن‌ها کنار بگذارید.

در این روزگار شلوغ، خیلی‌ها انگار مجالی برای همراهی با خانواده‌شان پیدا نمی‌کنند. ولی اگر برنامه‌ریزی کنند، حتما این فرصت به وجود می‌آید. نایب رییس یک شرکت، شیوه‌ای مطرح کرد که می‌گفت جواب داده است:

«شغل من خیلی پرمسئولیت است و چاره‌ای ندارم که بخشی از آن را در خانه انجام دهم. ولی حواسم به خانواده‌ام هم هست؛ چون مهم‌ترین چیز در زندگی‌ام، خانواده‌ام است و به عشق آن‌هاست که این همه کار می‌کنم. برنامه‌ریزی کرده‌ام که بتوانم علاوه

بر کارم به خانواده‌ام هم برسم. از هفت‌ونیم تا هشت‌ونیم شب را به دو کودکم اختصاص داده‌ام. با آن‌ها بازی می‌کنم، برای‌شان قصه می‌خوانم، نقاشی می‌کنم، جواب سوال‌های‌شان را می‌دهم؛ خلاصه هر کاری که بخواهند. بعد از آن که یک ساعتی با این دو تا سروکله زدم، هم آن‌ها خوشحال می‌شوند؛ هم خودم نیروی تازه‌ای پیدا می‌کنم. ساعت هشت‌ونیم که می‌خوابند، من سراغ کارم می‌روم و دو ساعت کار می‌کنم.

ساعت ده‌ونیم کار را رها می‌کنم و یک ساعت کنار همسر هستم. با او در مورد بچه‌ها حرف می‌زنم؛ از کارهایش و برنامه‌های آینده‌مان. این ساعت که هیچ خللی در آرامش آن به وجود نمی‌آید، بالاترین جایگاه را بین همه‌ی ساعات روز دارد.

در ضمن، یکشنبه‌هایم هم مختص خانواده است. کل روز متعلق به آن‌هاست. برنامه‌ام در مورد توجه به آن‌ها، نه فقط برای آن‌ها که برای خودم هم عالی‌ست و انرژی بالایی می‌دهد.»

## می‌خواهید پول درآورید؟ اولویت‌تان خدمت بیشتر باشد

تمایل به کسب پول و ثروت کاملاً طبیعی‌ست و خیلی هم خوب است. پول قدرتی دارد که خودتان و خانواده‌تان را به سطح مساعدی در زندگی می‌رساند. قدرت پول، وضعیت فقرا را بهبود می‌دهد. پول یکی از مهم‌ترین ابزارهای یک زندگی کامل است.

کشیش بزرگ، راسل اچ. کانول، نویسنده‌ی کتاب کشتزارهای الماس در جواب به این انتقاد که چرا مردم را تشویق می‌کند پول بیش‌تری کسب کنند، می‌گوید: «پول، کتاب مقدس‌تان را چاپ می‌کند، کلیساهای‌تان را می‌سازد، مبلغان‌تان را سامان می‌دهد و خرج واعظان را می‌دهد؛ اگر پولی ندهید، واعظی نمی‌ماند.»

کسی که ادعا می‌کند فقر را دوست دارد، معمولاً دچار عقده‌ی گناهکاری یا حقارت و بی‌کفایتی‌ست. مثل نوجوانی‌ست که چون احساس می‌کند نمی‌تواند بیست بگیرد یا یک تیم فوتبال برای بازی جور کند، وانمود می‌کند نمی‌خواهد بیست بگیرد یا فوتبال بازی کند.

پس پول، هدف خوبی‌ست. چیزی که در مورد پول باعث ابهام می‌شود، شیوه‌ی عقب‌مانده‌ای‌ست که اغلب مردم می‌خواهند با آن پول کسب کنند. همه‌جا کسانی هستند که طرز فکر «اول، پول» را دارند. با این حال، همین‌ها همیشه با کمبود پول مواجهند. چرا؟ به این دلیل ساده: مردمی که پول را در اولویت اول می‌گذارند؛ به قدری

درگیرش می‌شوند که یادشان می‌رود تا وقتی بذره‌های پول کاشته نشود، هیچ پولی برداشت نمی‌شود.

و بذر پول، خدمت است. به این خاطر، «اول، ارائه‌ی خدمت» طرزفکری ثروت‌آفرین است. اول، به فکر ارائه‌ی خدمات باشید. پول، خودش می‌آید.

عصر یک روز تابستانی با ماشینم به سین‌سیناتی می‌رفتم. برای بنزین‌زدن در یک پمپ بنزین معمولی ولی خیلی شلوغ ایستادم.

چهار دقیقه‌ی بعد فهمیدم چرا پمپ بنزین شلوغ است. متصدی پمپ بنزین، باک بنزینم را که پر کرد، نگاهی به موتور ماشین انداخت و شیشه‌ی جلو را تمیز کرد، آمد سمت من و گفت: «ببخشید آقا، امروز گرد و غبار است؛ بگذارید شیشه‌ی جلوی ماشین‌تان را از داخل پاک کنم.»

خیلی تند و تمیز کل شیشه‌ی جلو اتومبیل را از داخل پاک کرد، کاری که از هر صد نفر متصدی پمپ بنزین، یک نفر هم نمی‌کند.

این کارِ کوچکِ اضافه بر سازمان، نتیجه‌اش بیش‌تر از بهتر کردن دید رانندگی‌ام در شب بود (هرچند دیدم را خیلی بهتر کرد): باعث شد این پمپ بنزین همیشه یادم بماند. اتفاقاً مجبور شدم تا سه ماه بعد، هشت بار به سین‌سیناتی بروم. گفتن ندارد که هر بار در این پمپ بنزین توقف کردم و هر دفعه هم بیش‌تر از توقعم، به ماشینم رسیدگی کردند. جالب این‌که هر ساعتی می‌رفتم (یک بار، چهار صبح) باید صبر

می‌کردم ماشین‌های دیگری که بودند، بنزین بزنند. در کل، حدود ده گالن بنزین از این پمپ بنزین خریدم.

متصدی پمپ بنزین می‌توانست دفعه‌ی اول که مرا می‌دید، بگوید: «این اهل این منطقه نیست. به احتمال زیاد دیگر این طرف‌ها آفتابی نخواهد شد. چرا مته به خشخاش بگذارم؟ او فقط یک مشتری گذری‌ست.»

ولی مدیران آن پمپ بنزین این‌طور فکر نمی‌کردند. اول، خدمت ارائه می‌کردند؛ و به همین خاطر، وقتی بقیه‌ی پمپ بنزین‌ها نیمه‌تعطیل بودند، آن‌ها سرشان شلوغ بود. فکر نمی‌کنم بنزین‌شان از بقیه بهتر بود، حداقل، من نفهمیدم؛ قیمت‌شان هم مثل بقیه‌ی جاها بود. تنها فرق‌شان در خدمات‌شان بود و گفتن ندارد ارائه‌ی این خدمات، برای‌شان خیلی می‌صرفد. وقتی متصدی پمپ‌بنزین اولین بار داشت شیشه‌ی جلوی ماشینم را از داخل تمیز می‌کرد، داشت اولین بذر پول را می‌کاشت.

### **اول، خدمت ارائه کنید، پول، خودش می‌آید.**

طرزفکر «اول، ارائه‌ی خدمت» در هر جایی باعث ایجاد پول می‌شود. در اوایل کارم با جوانی کار می‌کردم به اسم «اف.اچ.»

«اف.اچ.» مثل همه‌ی کسانی بود که می‌شناسید. عوض این که فکرش را روی پولسازی متمرکز کند، مدام به بی‌پولی‌اش فکر می‌کرد. «اف.اچ.» از وقت شرکت برای رسیدگی به مسائل مالی شخصی‌اش اختصاص می‌داد. تکیه کلامش این بود: «من این‌جا از همه بیش‌تر اجیر شده‌ام. بگذارید دلیلش را بگویم.»

«اف.اچ.» نگرشی داشت که خیلی غریب نیست: «این جا شرکت بزرگی ست. میلیون‌ها دلار درآمد دارد. به خیلی از افراد حقوق‌های کلان می‌دهد. پس باید به من هم حقوق بیش‌تری بدهد.» درخواستش برای اضافه حقوق بارها رد شده بود. بالاخره یک روز تصمیم گرفت تا کار از کار نگذشته درخواست اضافه حقوق بدهد. بعد از سی دقیقه با عصبانیت زیاد، برگشت. گویا حقوق این ماهش هیچ فرقی با ماه قبل نداشت.

«دارم دیوانه می‌شوم. حدس بزن وقتی گفتم رییس، حقوقم را بیش‌تر کند، چه جوابی داد؟ با وقاحت تمام پرسید: روی چه حسابی فکر می‌کنی حقوقت باید اضافه شود؟»

«دلایل زیادی را گفتم. مثل این که بقیه دائم حقوق‌شان اضافه می‌شود، ولی با اضافه حقوق من مخالفت می‌شود. گفتم دخل و خرجم جور نیست و این را هم گفتم که تا حالا وظایفم را درست انجام داده‌ام.

بی‌عدالتی را ببین؟ به این افزایش حقوق احتیاج دارم؛ ولی به جایش، اضافه حقوق به آدم‌هایی می‌رسد که کم‌تر از من به آن احتیاج دارند.

چرا این کار را می‌کند؟ «اف.اچ.» ادامه داد: «من که گدایی نمی‌کنم. فقط یک چیز می‌گویند: هر وقت بیلان کاری‌ات نشان داد می‌توانی افزایش حقوق داشته باشی، پول بیش‌تری می‌گیری.»

گفت: «خب اگر پول خوب بدهند، برای‌شان بهتر کار می‌کنم. ولی فقط احمق‌ها هستند که بدون این که پولی بگیرند، کار می‌کنند.»

«اف.اچ.» از آن آدم‌هایی‌ست که «راه» پول درآوردن را بلد نیستند. جمله‌ی آخرش نشان می‌دهد چقدر در اشتباه است. از شرکت می‌خواهد پول بیشتری به او دهند، تا کار بهتری به آن‌ها تحویل دهد. ولی سیستم کاری این نیست. حقوق‌تان به خاطر وعده‌تان برای انجام کار بیشتر بالا نمی‌رود؛ بر اساس کار بهتری که واقعا انجام می‌دهید، بیشتر می‌شود. اگر بذرهایی را که ثروت می‌سازد، نکارید؛ نمی‌توانید پولی برداشت کنید. بذر پول در کار و خدمت‌رسانی خلاصه می‌شود.

### **اول دنبال ارائه‌ی خدمت باشید، پول، خودش می‌آید.**

به نظرتان کدام یک از این دوتا تهیه‌کننده‌ی فیلم در پولسازی موفق می‌شود؟ تهیه‌کننده‌ی اول که می‌خواهد زودتر به پول برسد، می‌رود تا فیلمی بسازد. چون پول را بر ارائه‌ی یک کار خوب ارجح می‌داند، از کار، کم می‌گذارد. داستان ضعیفی را انتخاب می‌کند و نویسنده‌های درجه‌ی دو را برای آماده‌سازی آن می‌آورد. در انتخاب هنرپیشه‌ها، تهیه‌ی وسایل، حتی در ضبط صدا، اول، به فکر هزینه‌هایش است. این تهیه‌کننده فکر می‌کند تماشاچی‌ها بچه‌اند، یا شاید فکر می‌کند نمی‌توانند سره را از ناسره تشخیص دهند.

تهیه‌کننده‌هایی که می‌خواهند سریع به پول برسند، به ندرت موفق می‌شوند. مردم هیچ‌وقت برای خریدن یک جنس درجه‌دو صف نمی‌کشند؛ به خصوص وقتی قیمتش به قیمت کالای درجه‌یک باشد.



تهیه‌کننده‌ای که بیش‌ترین بازگشت سرمایه را از فیلم‌هایش دارد، کیفیت را مهم‌تر از پول می‌داند. عوض کلاه‌گذاشتن سر تماشاگران، هر طور است سعی می‌کند کاری ارائه دهد که بالاتر از سطح توقعات باشد. به خاطر همین: مردم کارش را می‌پذیرند و در موردش صحبت می‌کنند. این‌جوری، فیلمش بارها و بارها پخش می‌شود و از این‌جا به بعد، پول درمی‌آورد. دنبال ارائه‌ی خدمت باشید، پول، خودش می‌آید.

پیشخدمتی که همه‌ی فکر و ذکرش مشغول ارائه‌ی خدمت عالی به مشتریان است، نباید از بابت انعام نگران باشد؛ انعامش سر وقت به دستش می‌رسد. ولی به همکاری که به فنجان‌های خالی قهوه بی‌اعتنایی می‌کند (با خودش می‌گوید: «چرا دوباره پُر کنم؛ فکر نکنم بخواهند انعام بدهند.») کسی انعامی نمی‌دهد.

آن منشی که نامه‌ها را بهتر از چیزی که رییس توقع دارد تایپ می‌کند، به زودی ارتقا پیدا می‌کند. ولی آن منشی که فکر می‌کند: «چرا باید به چند تا غلط تایپی اهمیت بدهم! با شصت و پنج دلار در هفته بهتر از این چه می‌خواهند؟» باعث می‌شود حقوقش هیچ‌وقت از همان شصت و پنج دلار در هفته بیش‌تر نشود.

فروشنده‌ای که بهترین خدمات را به خریدار ارائه می‌دهد، نباید نگران درآمد باشد.

این‌جا یک قانون ساده ولی قدرتمند کمک‌تان می‌کند **طرز فکر «اولویت، ارائه‌ی خدمات است»** را در پیش بگیرید: همیشه بیش‌تر از حد انتظار مردم، برای‌شان کار کنید. هر فعالیت اضافی کوچکی که برای بقیه می‌کنید، یک بذر درآمدی‌ست. خودخواسته تا دیروقت کار کردن و بخشی از مشکلات شرکت را حل کردن، یک بذر

درآمدی‌ست؛ ارائه‌ی خدمات اضافه به مشتریان یک بذر درآمدی‌ست. چون باعث  
مراجعه‌ی مجدد مشتری می‌شود؛ اجرای هر ایده‌ی تازه‌ای که کارایی‌تان را بالا ببرد،  
یک بذر درآمدی‌ست. از بذر درآمدی، پول حاصل می‌شود. خدمت بکارید و پول  
برداشت کنید.

هر روز وقت بگذارید برای جواب‌دادن به این سوال: «چگونه می‌توانم بیش از چیزی  
که از من توقع می‌رود، کار کنم؟» بعد، طبق جواب جلو بروید.

**اول، دنبال ارائه‌ی خدمت باشید، پول، خودش شما را پیدا می‌کند.**

## خلاصه، دیدگاه‌هایی داشته باشید که در مسیر موفقیت قرارتان دهد.

**۱- نگرش** «من در حال تلاش هستم» را در خودتان تقویت کنید. نتایج از شور و شوقی که از آن مایه گذاشته‌اید، به دست می‌آیند. سه چیز باعث می‌شود شما حرکت کنید: در هر چیز عمیق‌تر جست‌وجو کنید. وقتی متوجه می‌شوید چیزی را دوست ندارید، در آن جست‌وجو کنید و از موارد مربوط به آن اطلاعاتی به دست آورید. این شروع شور و اشتیاق است.

در هر چیزی که به شما ربط دارد، نشاط به وجود آورید: لبخندتان، دست‌دادن‌تان، کلام‌تان و حتی طرز راه‌رفتن‌تان باید آمیخته با شور و نشاط باشد.

خوش‌خبر باشید. هیچ‌کس تا حالا با گفتن خبرهای ناامیدکننده، به جایی نرسیده است.

**۲- طرز فکر** «ارزش‌دادن به افراد» را در خودتان ایجاد کنید. وقتی به مردم احساس ارزشمند بودن دهید، بیش‌تر به شما خدمت می‌کنند. یادتان باشد این کارها را بکنید:

\* در همه‌ی موقعیت‌ها تشکر فراموش‌تان نشود. کاری کنید مردم احساس ارزشمندی و مهم‌بودن کنند.

\* مردم را به اسم‌شان خطاب کنید.

۳- طرز فکر «اول، خدمت» را در خودتان ایجاد کنید و ببینید پول چگونه سروکله‌اش پیدا می‌شود. این قانون را در هر کاری که مشغولش هستید، اعمال کنید. برای مردم بیش‌تر از حدی که توقع دارند، کار کنید.

## فصل نهم

مردم را دوست داشته باشید

## مردم را دوست بدارید

این فصل در مورد یکی از کلیدهای اصلی موفق شدن است. این اصل را در ذهن مان ثبت کنیم. بر اساس این اصل: موفقیت هر شخص به حمایت بقیه ارتباط دارد. تنها مانعی که بین انسان و آرزوهایی که در سر دارند، وجود دارد، حمایت بقیه‌ی افراد است.

از این جنبه ماجرا را نگاه کنید: یک مدیر برای تحقق اهدافش، به افراد دیگر احتیاج دارد. اگر دستوراتش اجرا نشود، روسا او را اخراج می‌کنند و نه کارمندان را. یک فروشنده برای فروش محصولاتش احتیاج به مردم دارد. اگر محصولاتش را نخرند، ورشکسته می‌شود. مسوول یک دانشگاه برای اجرای برنامه‌های درسی به استادان احتیاج دارد؛ موفقیت یک سیاستمدار در انتخابات به رای مردم ارتباط دارد، یک نویسنده کسانی را می‌خواهد که آثارش را بخوانند. مدیر یک فروشگاه زنجیره‌ای به خاطر آن که مدیریتش را کارمندان قبول کرده‌اند و شیوه‌ی ارائه‌ی محصولاتش را مشتریان پذیرفته‌اند، به مدیریت رسیده است.

در تاریخ هم مواردی هست که نشان می‌دهد شخصی توانسته با زور به موقعیت حساسی برسد و آن را از طریق اعمال قدرت یا تهدید حفظ کند. در آن روزگاران کسانی که به مخالفت با او برمی‌خاستند یا به جایگاه عالی می‌رسیدند، یا جان‌شان را در این راه از دست می‌دادند.

ولی بدانید در روزگار ما، مردم یا با میل و رغبت از کسی طرفداری می‌کنند، یا اصلاً از او حمایت نمی‌کنند.

سوال این است: حالا که برای رسیدن به خواسته‌های مان به بقیه احتیاج داریم؛ چه کار کنیم که بقیه حمایت‌مان کنند و رهبری ما را بپذیرند؟»

جواب مختصر و مفید این است: در موردشان نگرش خوبی داشته باشید. طرزفکرتان خوب باشد تا دوست‌تان داشته باشند و حمایت‌تان کنند. این فصل راهش را نشان‌تان می‌دهد.

این صحنه هزاران بار در روز دیده می‌شود. گروه یا انجمنی جلسه دارد. هدف، انتخاب اشخاصی‌ست برای یک پست بالا، عضویت در گروه یا انتخاب افرادی که بتوانند مدیریت شرکت، سرپرستی بخشی از آن یا مدیریت فروش را برای یک دوره‌ی مشخص عهده‌دار شوند. نام یکی از اشخاص در جمع مطرح می‌شود. رییس می‌پرسد: «نظرتان در مورد این شخص چیست؟» هر کدام‌شان نظرشان را می‌گویند. درباره‌ی بعضی از اسامی نظرات مثبتی گفته می‌شود؛ مثل: «آدم خوبی‌ست. در امور کاری سابقه‌ی خوبی دارد.»

«آقای اف. معقول است. خیلی متشخص. به نظرم کار گروه را با تفاهم جلو می‌برد.»

بعضی آدم‌ها نظرات منفی یا پرتردیدی می‌دهند: «فکر می‌کنم باید بیشتر در مورد او تحقیق کنیم. فکر نمی‌کنم بتواند با بقیه تعامل کند.»

«حتما سابقه‌ی کاری و آموزشی خوبی دارد؛ از مهارتش هم مطمئنم. با این حال تردید دارم بتواند با کسی تعامل کند. نمی‌تواند باعث احترام اشخاص دیگر شود.»

حالا توجه‌تان را به یک نکته‌ی بسیار مهم جلب می‌کنم؛ در حداقل نود درصد موارد، عامل «دوست‌داشتنی‌بودن» اولین مساله‌ای است که به آن توجه می‌شود و در اغلب موارد به «دوست‌داشتنی‌بودن» خیلی بیش‌تر از مهارت اهمیت می‌دهند.

این نکته حتی در انتخاب فارغ‌التحصیلان ممتاز برای استادی دانشگاه هم صدق می‌کند. در تجربیات دانشگاهی‌ام، بارها در جلساتی بوده‌ام که به خاطر انتخاب افرادی برای ورود به کادر علمی دانشکده برگزار شده بود. در این جلسات، وقتی نام کسی مطرح می‌شد، اعضای جلسه، بیش‌تر از این مسائل می‌گفتند: «به درد این کار می‌خورد؟»، «توجه دانشجویان را جلب می‌کند؟»، «با اعضا همکاری می‌کند؟»

به اعتبار علمی و تخصصی افراد اصلا توجه نمی‌شد؛ چون اگر شخصی دوست‌داشتنی نباشد، با حداکثر مهارت هم نمی‌شود توقع داشت توجه شاگردانش را برانگیزد.

به این مطلب خوب دقت کنید. شغل فرد، ارتقا پیدا نمی‌کند؛ بلکه این خود فرد است که ارتقا پیدا می‌کند. در این روزگار، کسی فرصت ندارد تا مدارک دانشگاهی را برای انتخاب فرد در یک شغل، زیرورو کند. شخصی انتخاب می‌شود که در دل مردم، جا باز کرده باشد.



کسانی جایگاه ما را بالا می‌برند که در نظرشان دوست‌داشتنی و معقول به نظر بیاییم. هر پیوند دوستی جدید که با بقیه به وجود می‌آوریم، باعث ارتقای رتبه‌ی ما می‌شود. در واقع، دوست‌داشتنی‌بودن، مسیر پیشرفت ما را راحت می‌کند.

افراد موفق برای دوست‌داشتنی‌بودن، برنامه دارند. شما چطور؟ آن‌هایی که موفقیت‌های بزرگی را تجربه کرده‌اند، در مورد شیوه‌شان خیلی حرف نمی‌زنند؛ ولی تعجب می‌کنید اگر بدانید خیلی از اشخاص بلندمرتبه، نقشه‌ای شفاف و مشخص برای محبوبیت دارند که حتی روی کاغذ آورده‌اند.

مسیر پیشرفت رییس‌جمهور لیندون جانسون را ببینید. جانسون، خیلی قبل از این که رییس‌جمهور شود، در جریان کسب قدرت معجزه‌وارش، یک برنامه‌ی ده‌گانه برای رسیدن به موفقیت نوشت. قوانینش، که همه می‌توانستند در تمام رفتار و سکناتش ببینند، به صورت کامل در این جا آورده شده‌اند:

**۱- سعی کن اسم اشخاص را به خاطر بسپاری.** توجه‌نکردن به این موضوع، شاید نشانه‌ی بی‌علاقگی نسبت به آن‌ها باشد.

**۲- بی‌تعارف باش تا هیچ‌کس در معاشرت با تو احساس ناراحتی و معذب‌بودن نکند.** اداواطوار را بگذار کنار.

**۳-** سعی کن سخت نگیری. این جوری، هیچ چیز نمی‌تواند خللی در آرامشت به وجود آورد.

**۴-** خودخواه نباش. سعی نکن نشان دهی همه چیز را می‌دانی.

**۵-** ویژگی‌هایی را در خودت به وجود بیاور که جالب باشد و باعث شود مردم به خاطر نشست و برخاست با تو به دیدگاه‌ها و نظرات قابل توجهی برسند.

**۶-** در رفتارهایت دقیق شو تا بتوانی موارد «ناهنجار» را از آن حذف کنی. به‌خصوص مواردی را که شاید از آن‌ها بی‌خبر باشی.

**۷-** بااحترام و با روحیه‌ی معنوی، تلاش کن درگیر سوءتفاهم‌ها نشوی. گلایه‌ها را فراموش کن.

۸- آن قدر دوست داشتن بقیه را تمرین کن که این کار را به صورت ناخودآگاه انجام

دهی.

۹- همیشه از فرصتهایی که برای تبریک یا تسلیت پیش می‌آید، استفاده کن.

۱۰- باعث الهام بخشی به مردم بشو، تا محبت واقعی‌شان را ببینی.

زندگی بر اساس این ده قانون ساده و تاثیرگذار که برای «دوست‌داشتنی‌بودن» تنظیم شده بود، باعث شد جانسون راحت‌تر رای بگیرد و کارش در کنگره راحت‌تر جلو برود. زندگی با این قوانین باعث شد جانسون آسان‌تر به اوج موفقیت برسد.

این قوانین را باز بخوانید و ببینید چگونه هیچ اثری از کینه و عداوت در آن نیست؛ جملاتی مثل: همیشه- بگذار- بقیه- برای- حل- اختلاف- پا- پیش- بگذارند، یا به- نظر- من- مردم- نمی‌فهمند.

انسان‌های بزرگ، آن‌هایی که در اوج صنعت، هنر، علم و سیاست هستند، دوست داشته‌اند و دوست داشته شده‌اند. خیلی خوب می‌دانند چگونه دوست‌داشتنی باشند.

هیچ وقت تلاش نکنید روابط دوستانه را بخرید. این روابط، فروشی نیست.

اگر هدیه در قالب صمیمیت واقعی و محبت بی‌چشمداشت اهدا شود، می‌تواند ریشه‌ی دوستی‌ها را تقویت کند. ولی هدیه‌ای که منفعت‌طلبانه باشد، سوداگری و رشوه است.

پارسال، چند روز قبل از کریسمس در دفتر رییس یک شرکت متوسط ترابری بودم. درست وقتی می‌خواستم از آن‌جا بروم، نامه‌بر یک شرکت تیرسازی محلی هدیه‌ای را از طرف آن شرکت آورد. دوستم چهره‌ای درهم کشید و با لحن خیلی سردی به آن مرد گفت هدیه را به صاحبش برگرداند.

بعد از رفتن نامه‌بر، دوستم توضیح داد: «سوءتفاهم برایت پیش نیاید. من هم به هدیه‌دادن و هدیه‌گرفتن علاقه دارم.»

و بعد، از چند تا هدیه‌هایی گفت که در ایام کریسمس از طرف همکاران کسب‌وکاری‌اش گرفته بود.

اضافه کرد: «ولی وقتی هدیه به قصد سوءاستفاده از روابط من باشد، آن را رشوه می‌دانم. سه ماه پیش با آن شرکت، قطع همکاری کردم؛ چون کارشان خوب نبود و کارمندان‌شان عملکرد بدی داشتند. ولی فروشنده‌های‌شان هنوز دارند زنگ می‌زنند.»

گفت: «عصبانیتیم از این است که هفته‌ی پیش، فروشنده‌شان این‌جا بود و با وقاحت می‌گفت: «خیلی دوست داریم دوباره با شما کار کنیم. می‌خواهم به شرکت‌مان، سانتا بگویم امسال با شما راه بیاید.» اگر هدیه‌شان را قبول می‌کردم، اولین چیزی که آن مردک در مکالمه‌ی بعدی می‌گفت، این بود: «پس، از هدیه‌مان خوش‌تان آمده، این‌طور

نیست؟» دوستی قابل خریدن نیست. هر وقت سعی کنیم آن را بخریم، از دو جهت ضرر می‌کنیم:

۱- پولمان را هدر می‌دهیم.

۲- خودمان را تحقیر می‌کنیم.

برای ایجاد دوستی، ابتکار عمل به خرج دهید؛ این روش رهبران است.

گفتن این حرف‌ها که «بگذار اول او پاپیش بگذارد»، «بگذار اول، تماس از طرف آن‌ها باشد»، «بگذار اول او شروع به صحبت کند»، کار سختی نیست.

دست رزدن به سینه‌ی افراد، هم سختی ندارد.

بله، آسان و طبیعی‌ست، ولی با دوست‌داشتنی‌بودن کیلومترها متفاوت است. اگر همیشه صبر کنید بقیه، پایه‌ی دوستی و صمیمیت را به وجود آورند، شاید نتوانید دوستان زیادی داشته باشید.

یکی از ویژگی‌های واقعی رهبری کسب‌وکار، ابتکار عمل ابتدایی برای آشناسدن با بقیه است. از این به بعد، هر وقت در یک جمع بزرگ هستید، حواس‌تان به نکته‌ی خیلی مهمی باشد: مهم‌ترین شخصی که آن‌جا هست، کسی‌ست که برای معرفی خودش، قبل از همه پیش‌قدم می‌شود.

همیشه اشخاص بزرگانند که به سمت‌تان می‌آیند و برای آشنایی دست دوستی می‌دهند و می‌گویند: «سلام، من جک آر. هستم.» یک لحظه به آن فکر کنید تا این

موقعیت را درک کنید که علت بزرگی یک شخص، تلاشی است که برای به وجود آوردن دوستی می‌کند.

نسبت به آدم‌ها خوش‌بین باشید. یکی از دوستانم می‌گوید: «شاید من برای او مهم نباشم، ولی او برایم اهمیت دارد؛ به همین خاطر می‌خواهم با او آشنا شوم.»

تا حالا دقت کرده‌اید چگونه اشخاص وقتی که منتظر سوارشدن در آسانسور هستند، یک گوشه عبوسانه می‌ایستند؟ اغلب اشخاص وقتی تنها هستند، هیچ صحبتی با افراد دوروبرشان نمی‌کنند. یک روز به صرافت افتادم در این زمینه آزمایش کوچکی بکنم. تصمیم گرفتم با شخص غریبه‌ای که مثل خودم منتظر آسانسور بود، حرف بزنم و واکنش‌های اشخاص را بیست‌وپنج بار امتحان کردم و هر بیست‌وپنج بار، واکنش‌های مثبت و صمیمانه‌ای گرفتم.

در این روزگار، حرف‌زدن با غریبه‌ها تا حدی در مناسبات عادی شهرنشینی وجود ندارد؛ ولی هنوز خیلی‌ها به آن علاقه دارند. این کار، یک فایده‌ی بزرگ هم دارد:

وقتی حرف خوشایندی به یک شخص غریبه می‌زنید، او را خوشحال‌تر می‌کنید و این‌جوری، در خودتان هم حس مسرت و آرامش بیشتری به وجود می‌آید. وقتی مطلب دلنشینی به کسی می‌گویید، انرژی و روحیه‌تان بیشتر خواهد شد، دقیقاً مثل وقتی که موتور ماشین‌تان را در یک صبح سرد، شروع به گرم کردن می‌کنید.

در ادامه شش راه برای به وجود آوردن صمیمیت از طریق پیش‌قدمی در دوستی پیشنهاد شده است:

۱- خودتان را در هر فرصتی که پیش می‌آید، مثل مهمانی، جلسه، پرواز هواپیما، محیط کار و... به بقیه معرفی کنید.

۲- اطمینان پیدا کنید شخص مقابل، اسم‌تان را درست متوجه شده است.

۳- تلاش کنید اسم اشخاص را دقیقاً به همان صورتی که خودشان تلفظش می‌کنند، بگویید.

۴- اسم اشخاص را بنویسید و اطمینان پیدا کنید آن را درست نوشته‌اید، چون مردم حساسیت خاصی در مورد درست نوشته‌شدن نام‌شان دارند! اگر ممکن است، آدرس و شماره‌ی تماس‌شان را هم بگیرید.

۵- برای دوستان جدیدی که حس می‌کنید باید بیشتر بشناسید، چند خط نامه‌ی دوستانه بنویسید یا به آن‌ها زنگ بزنید. این نکته‌ی مهمی‌ست: اغلب موفق‌ها دوستی‌شان را با بقیه از راه نامه یا تماس تداوم می‌بخشند.

**۶-** و آخرین و مهم‌ترین موضوع این است که به غریبه‌ها حرف‌های خوب بزنید. این کار، انرژی‌تان را بالا می‌برد و باعث می‌شود برای کاری که باید انجام دهید، آمادگی پیدا کنید.

اجرای این شش قانون، برای دوست‌داشتنی‌بودن است. خوب است بدانید یک شخص معمولی چنین ذهنیتی ندارد. آقای «متوسط» هیچ‌وقت برای معرفی خودش جلو نمی‌آید. منتظر می‌شود اول، طرف مقابل، برای معرفی خودش جلو بیاید.

قدم اول را خودتان بردارید. مثل اشخاص موفق باشید. برای آشنایی با مردم، متفاوت باشید. خجالت نکشید. فکر نکنید غیرعادی‌بودن بد است. روحیات واقعی طرف مقابل را بشناسید و اطمینان پیدا کنید با خصوصیات شخصیتی‌تان آشنایی پیدا کرده است.

مدتی پیش وقتی با یکی از همکارانم داشتیم با یک متقاضی شغلی به نام تد، مصاحبه‌های اولیه را انجام می‌دادیم، متوجه شدیم توانایی‌های خوبی دارد. فوق‌العاده باهوش بود. سرووضعش خوب بود و خیلی بلندپرواز به نظر می‌رسید.

با این حال، به خاطر یک مشکل مجبور شدیم، حداقل به صورت موقتی، تد را تایید نکنیم. مشکل بزرگش این بود که توقع داشت همه‌ی آدم‌ها درجه‌یک و بی‌ایراد باشند. وقتی مشکلاتی جزئی را می‌دید، مثل دستورات سازمانی اشتباه مدیران، سیگار کشیدن، بدلباسی و مسائلی مثل آن ناراحت می‌شد.



وقتی تد این قضیه را در مورد خودش فهمید، خیلی متعجب شد. ولی دوست داشت هرطور شده شغلی با درآمد بالا گیر بیاورد. به همین خاطر پرسید چگونه می‌تواند این نقطه‌ی ضعفش را از بین ببرد.

به او گفتیم حواسش به سه نکته باشد:

**۱-** این واقعیت را بپذیرد که هیچ شخصی کامل نیست. بعضی‌ها تا حدی کامل‌تر از بقیه هستند، ولی هیچ انسانی به نقطه‌ی آرمانی نرسیده است. بشری‌ترین خصلتی که همه در آن مشترکند، این است که اشتباه می‌کنند.

**۲-** این واقعیت را بپذیرد که بقیه می‌توانند مثل ما نباشند. به او گفتیم: «هیچ وقت در مقابل هیچ چیز، در نقش خدا ظاهر نشو. هیچ وقت از مردم بابت عادات متفاوت‌شان نسبت به تو یا این که نوع پوشش، مهمانی، ماشین یا مذهب‌شان از تو متفاوت است، بیزار نشو. لزومی ندارد کارهای بقیه را تایید کنی، ولی نباید به خاطر کارها و سلیقه‌شان، از آنها خوشت نیاید.»

**۳-** تلاش نکن بقیه را اصلاح کنی. این جمله را در زندگی‌ات جاری کن: «زندگی کن و بگذار بقیه هم زندگی کنند.» اغلب مردم حساسیت شدیدی دارند نسبت به این جمله: «اشتباه می‌کنی.» هرکس می‌تواند عقاید شخصی‌اش را داشته باشد؛ ولی بعضی وقت‌ها بهتر است آنها را برای خودش حفظ کند. تد به این توصیه‌ها گوش کرد

و چند ماه بعد به دیدگاه تازه‌ای رسید. حالا مردم را به همان صورتی که هستند، قبول می‌کند و می‌داند انسان‌ها نه کاملا خوبند و نه کاملا بد.

تد می‌گوید: «چیزهایی که قبلا از عصبانیت دیوانه‌ام می‌کرد، حالا خنده‌دار به نظر می‌رسد. بالاخره یک روز فهمیدم اگر همه‌ی دنیا مثل هم باشند و از هر لحاظ کامل، با دنیای خسته‌کننده‌ای روبه‌رو خواهیم بود.»

به این موضوع ساده ولی مهم توجه کنید: هیچ‌کس کاملا خوب یا کاملا بد نیست. انسان کامل، وجود ندارد.

حالا اگر طرزفکرمان را مدیریت نکنیم، شاید تقریبا در همه‌ی آدم‌ها جنبه‌هایی را ببینیم که باعث نفرتمان شود. ولی اگر طرزفکرمان را اصلاح کنیم و مردم را دوست داشته باشیم، خیلی ویژگی‌های دوست‌داشتنی و قابل ستایش می‌توانیم در آن‌ها پیدا کنیم.

موضوع را از این زاویه ببینید. ذهن شما مثل یک ایستگاه رادیو-تلویزیونی‌ست. برای این ایستگاه، هم کانال مثبت و هم کانال منفی که هر دو قدرت برابری دارند، پیام ارسال می‌کنند.

حالا ببینیم کار ارسال پیام به شما به چه صورت است. فرض کنید رییس‌تان در شرکت (که او را آقای جیکوبز صدا می‌زنیم) همین امروز شما را صدا کند به دفترش بیاید و کارهایی را که انجام داده‌اید، بررسی کند، از شما تشکر کند و توصیه‌های

کوتاهی برای بهبود کارها ارائه دهد. شب، طبیعی‌ست که اتفاق امروز صبح، یادتان بیاید و کمی در موردش فکر کنید.

اگر روی کانال منفی باشید، این جملات به ذهن‌تان می‌رسد: «مواظب باش! بالاخره جیکوبز دخلت را می‌آورد. مثل یک خرچنگ است. به هیچ‌کدام از راهنمایی‌هایش احتیاج نداری. بی‌خیال شو. یادت است جو در مورد جیکوبز چه می‌گفت؟ حق داشت. جیکوبز می‌خواهد تو را هم مثل جو نابود کند. جلویش بایست. دفعه‌ی بعد که تو را خواست؛ جوابش را درست و حسابی بده. اصلا چرا منتظر شوی؟ فردا برو دفترش و پرس منظورش از آن انتقادهای چه بود؟»

ولی اگر روی کانال مثبت باشید، این‌ها را به خود می‌گویید: «جیکوبز واقعا آدم بدی نیست. نظراتش تاحدی معقول است. اگر استفاده‌شان کنم، احتمالا کارم بهتر می‌شود و موقعیت خوبی برای اضافه‌حقوق به وجود می‌آید. به من محبت دارد. فردا پیش او می‌روم و بابت راهنمایی‌های اثرگذارش تشکر می‌کنم. حق با بیل است که می‌گفت: با جیکوبز می‌شود همکاری کرد...»

در این مورد اگر روی کانال منفی قرار بگیرید، ممکن است اشتباه‌های جبران‌ناپذیری در ارتباط با رییس‌تان مرتکب شوید. ولی روی کانال مثبت، قطعا از نظراتش استفاده می‌کنید و همین باعث می‌شود به او نزدیک‌تر شوید. او از ملاقات تشکر من خوشحال خواهد شد. امتحان می‌کنم.

یادتان باشد هرچقدر طولانی‌تر روی کانال مثبت یا منفی باشید، با آن مانوس‌تر می‌شوید و تغییر دادنِ کانال سخت می‌شود. چون یک فکر، چه مثبت باشد؛ چه منفی، یک سلسله واکنش‌های دنباله‌دار همسو با خودش به وجود می‌آورد.

شاید با یک فکر منفی پیش پا افتاده مثل لهجه‌ی شخص شروع کنید و خیلی زود ببینید به مسائل بی‌ربط دیگری فکر می‌کنید؛ مثل اعتقادات دینی یا سیاسی‌اش، ماشینش، روابطش با همسرش و حتی موهایش. شک نکنید این طرز فکر باعث موفقیت‌تان نمی‌شود.

این ایستگاه رادیو-تلویزیونی مال شماست؛ پس خودتان کنترلش کنید. وقتی به مردم فکر می‌کنید، عادت کنید بزنیید به کانال مثبت.

تا کانال منفی آمد، صدایش را کم کنید. بعد کانال را عوض کند. برای عوض کردن کانال کافی‌ست، به یکی از جنبه‌های مثبت آن شخص فکر کنید. با واکنش‌های سلسله‌وار، این فکر، افکار همسوی دیگری به وجود می‌آورد و روی ذهن‌تان اثر می‌گذارد.

وقتی تنها هستید، فقط خودتان تصمیم می‌گیرید کانال مثبت را انتخاب کنید یا کانال منفی را؛ ولی وقتی با شخص دیگری حرف می‌زنید، او می‌تواند روی مسیر فکری‌تان اثر بگذارد.

یادتان باشد اغلب مردم معنی واقعی دوست‌داشتنی بودن را نمی‌دانند. به همین خاطر برای اغلب‌شان عادی‌ست که فوری بیایند پیش شما تا از یکی از دوستان مشترک،

چند کلمه بد بگویند: یکی از همکاران می‌خواهد در مورد نقطه ضعف‌های کارمند دیگری صحبت کند؛ یکی از همسایه‌ها می‌خواهد از مشکلات خانوادگی همسایه‌ی دیگر بگوید؛ یک فروشنده می‌خواهد اشتباه‌های رقیبش را که قرار است با شما تماس بگیرد، پیش شما لیست کند. هر فکری، فکر مشابه خودش را می‌آورد. آن‌ها که نظرات منفی در مورد بقیه را گوش می‌کنند، یک خطر جدی تهدیدشان می‌کند و آن این‌که خودشان هم در مورد آن افراد دچار احساس منفی شوند. در واقع، اگر حواس‌تان نباشد، می‌بینید با جملاتی مثل: «آره، بگذار اصل ماجرا را بگویم. شنیدی که...» عملاً دامنه‌ی افکار منفی بیش‌تر می‌شود.

این کارها شبیه بومرنگ است، به خود فرد برمی‌گردد.

از دو طریق می‌توانید نگذارید بقیه شما را از کانال مثبت به کانال منفی برگردانند. یک راه این است که فوری و خیلی آرام بحث را عوض کنید: «عذر می‌خواهم جان، ولی هر وقت به این موضوع فکر می‌کنم می‌خواهم از تو در مورد یک چیز دیگر سوال کنم...» راه دوم این است که عذر و بهانه‌ای جور کنید و خودتان را خلاص کنید، مثل: «معذرت می‌خواهم جان، الان دیرم شده... یا «باید جایی باشم، اجازه می‌دهی از حضورت مرخص شوم؟»

با خود عهد پابرجایی ببندید. نگذارید بقیه ذهنیت‌تان را به سمت خاصی ببرند. همیشه روی کانال مثبت بمانید.

وقتی توانستید این مهارت را در خودتان ایجاد کنید که در مورد همه، نظر خوب و مثبت داشته باشید، قطعاً موفقیت‌های بزرگ‌تری را در زندگی‌تان ایجاد خواهید کرد. بگذارید بگویم یک فروشنده‌ی خیلی موفق بیمه در مورد موفقیتی که از ذهنیت خوب داشتن نسبت به مردم، در کارش به دست آورده بود، چه می‌گفت:

«اوایل کارم در بیمه، باورتان نمی‌شود یک پاپاسی ناقابل را هم چقدر سخت درمی‌آوردم. آن وقت‌ها فکر می‌کردم به تعداد مشتری‌ها، نماینده‌هایی هست که با هم سر مشتری‌ها رقابت می‌کنند. خیلی زود همه‌ی همکارانم در بیمه یادم دادند از هر ده مشتری، نه نفرشان، اول، به شما می‌گویند احتیاجی به بیمه ندارند.

من در کارم موفقم؛ البته نه به این خاطر که از مسائل فنی بیمه اطلاع خوبی دارم (هرچند این معلومات، خیلی مهم است)، با این حال، افراد ناموفقی در صنعت بیمه هستند که بیمه‌نامه‌ها و قراردادهای بیمه را خیلی بهتر از من می‌شناسند. شخصی را می‌شناسم که کتابی درباره‌ی بیمه نوشته، ولی خودش نتوانسته به مردی که می‌دانست فقط پنج روز از عمرش مانده بیمه‌نامه بفروشد.»

ادامه داد: «موفقیت من فقط از یک موضوع می‌آید. مشتری‌هایی را که با آن‌ها کار می‌کنم، دوست دارم؛ واقعاً دوست‌شان دارم. بگذارید باز بگویم واقعاً دوست‌شان دارم. بعضی همکارانم سعی می‌کنند وانمود کنند بقیه را دوست دارند؛ ولی ظاهرسازی‌شان جواب نمی‌دهد. حتی یک سگ را هم نمی‌توانید گول بزنید. وقتی دارید ظاهرسازی می‌کنید، حرکات‌تان، طرزنگاه‌تان و حالات چهره‌تان همه یک چیز می‌گویند: م-ص-ن-و-ع-ی-ست.

هر وقت می‌خواهم اطلاعاتی در مورد یک مشتری گیر بیاورم، همان کاری را می‌کنم که هر همکار دیگری انجام می‌دهد: از سن، شغل، درآمد، تعداد فرزندان و این مواردش باخبر می‌شوم. ولی حواسم به یک مساله‌ی دیگر هم هست؛ پیدا کردن یک بهانه‌ی خوب برای دوست‌داشتنِ آن مشتری. شاید نوع کارش این بهانه را جور کند. یا شاید بتوانم آن بهانه را جایی در گذشته‌اش گیر بیاورم. به هر حال، دلایل اقناع‌کننده‌ای برای دوست‌داشتنش پیدا می‌کنم. «این جوری، هر وقت چشمم به آن مشتری می‌افتد، یاد توجیهی می‌افتم که برای دوست‌داشتن آن مشتری پیدا کرده‌ام. قبل از این که حرفی بزنم، تصویری دوست‌داشتنی از او در ذهنم به وجود می‌آورم.

این شیوه‌ی ساده جواب می‌دهد. چون دوستش دارم، او هم دیر یا زود در مورد من احساس دوستانه‌ای پیدا می‌کند و بعد از مدت تقریباً کوتاهی، عوض این که جلویم بایستم و با او حرف بزنم، کنارش می‌نشینم و با هم برنامه‌ی بیمه‌اش را آماده می‌کنیم. چون احساس می‌کند دوستش هستم، از هر نظر مطمئن است.

البته همیشه در اولین برخورد، پذیرش افراد را به دست نمی‌آورم؛ ولی متوجه شده‌ام اگر کسی را دوست داشته باشم، او هم توجهش جلب می‌شود و بنابراین، می‌توانم در مورد مسائل کاری با او به توافق برسم.»

دوستم می‌گفت: «همین هفته‌ی پیش، برای سومین بار پیشِ یک مشتری سخت رفتم. خودش آمد جلو و قبل از آن که بتوانم احوالپرسی کنم، اعتراض را شروع کرد. آن قدر گفت که نفسم بند آمد و در نهایت، گفت: «دیگر هیچ وقت تو را این طرف‌ها نبینم!»

حرفش که تمام شد، همان جا ایستادم و برای چند لحظه به چشم‌هایش نگاه کردم، بعد، آرام و محترمانه گفتم: «ولی آقای اس. امشب به عنوان یک دوست پیش‌تان آمده‌ام.»

و... دیروز یک بیمه‌ی عمر ده‌هزاردلاری خریدم.»

سُل پُلک را همه به عنوان سلطانِ خرده‌فروشی شیکاگو می‌شناسند. بیست‌ویک سال پیش، کارش را از صفر شروع کرد و حالا هر سال بیش از شصت میلیون دلار محصول در شیکاگو می‌فروشد.

سُل پُلک علت اصلی موفقیتش را ذهنیتش نسبت به مشتریانش می‌داند. می‌گوید: «باید با مشتری مثل مهمان برخورد کنیم.»

آیا این همان دوست‌داشتن مردم نیست؟ و این ساده‌ترین راهی نیست که یک انسان می‌تواند برای موفق‌شدن از آن استفاده کند؟ با مشتری‌ها مثل مهمان‌های‌تان برخورد کنید.

این روش در بیرون از فروشگاه‌ها هم جواب می‌دهد. مثلاً در ادارات؛ کلمه‌ی کارمندان را به جای مشتری‌ها بگذارید و بخوانید: «با کارمندان باید مثل مهمان باشیم.» با کارمندان خود باید رفتاری عالی داشته باشیم تا آن‌ها همکاری کنند و عملکرد عالی داشته باشند.

اگر همکاران‌تان را درجه‌یک قلمداد کنید، نتایجی عالی می‌گیرید.



یکی از کسانی که نسخه‌ی اولیه‌ی این کتاب را خواند، دوستی خوب و صمیمی‌ست که یک شرکت مشاوره‌ی کسب‌وکار دارد. وقتی این موضوع را خواند، گفت: «این یکی از نتایج مثبت احترام گذاشتن و دوست‌داشتن مردم است. می‌خواهم داستان یکی از دوستانم را بگویم که نتایج بد دوست‌نداشتن مردم و تحقیر کردن‌شان را نشان می‌دهد.» این داستان، نکته‌ی مهمی دارد. در ادامه می‌توانید بخوانید.

«طبق قراردادی که با یک شرکت کوچک تولید نوشیدنی داشتیم، باید به آن‌ها مشاوره می‌دادیم. قراردادمان قابل توجه بود، حدود چهارهزار و پانصد دلار. مشتری‌مان تحصیلات رسمی کمی داشت. شرکتش موقعیت بدی داشت و این اواخر به خاطر اشتباهات فاحش ضررهای سنگینی دیده بود.

سه روز بعد از قرارداد، با همکارم به سمت کارخانه‌اش رفتیم که سه ربع ساعت با دفترمان فاصله داشت. دقیقاً نمی‌دانم چه شد که موضوع بحث به رفتارهای منفی مشتری‌مان کشیده شد...

در راه از این گفتیم که چطور حماقتش باعث شده بود این مسائل پیش بیاید؛ درحالی که باید فرصت را غنیمت می‌شمردیم و دنبال راه‌حل برای مشکلش می‌گشتیم.

هنوز یکی از حرف‌هایی که در مورد مشتری‌مان گفتم، یادم است: «تنها چیزی که باعث می‌شود آقای اف. سر پا بماند این است که چاق است.» همکارم خندید و حرف بامزه‌ی دیگری زد: «و پسرش، فرزند اولش... باید سی و پنج‌ساله داشته باشد؛ ولی تنها ویژگی‌اش برای برای احراز مسوولیت این است که انگلیسی حرف می‌زند.»

تمام راه فقط از این گفتیم که چه مشتری بی شعوری به تورمان افتاده.

جلسه‌ی آن بعد از ظهر، خیلی سرد برگزار شد. حالا که فکرش را می‌کنم، می‌بینم مشتری‌مان بو برده بود در موردش چه فکری می‌کنیم. حتماً با خودش گفته بود: این‌ها فکر می‌کنند من احمقم یا چیزی مثل این؛ و تنها کاری که می‌خواهند بابت این همه پولی که گرفته‌اند بکنند این است که یکسری بدیهیات را به خوردم بدهند.

دو روز بعد، نامه‌ای دوخطی از این مشتری آمد که در آن نوشته شده بود: می‌خواهم قراردادی را که با شما بسته‌ام فسخ کنم. اگر تا این تاریخ، هزینه‌ای در مورد این قرارداد کرده‌اید، لطفاً صورت‌حسابش را ارسال کنید.

فقط چند دقیقه منفی‌بافی، باعث شد یک قرارداد چهارهزاروپانصددلاری را از دست بدهیم. بدتر این که بعدها همین مشتری با شرکتی در خارج شهر قرارداد امضا کرد تا به آن‌ها مشاوره دهد.

اگر فکرمان را روی خیلی از ویژگی‌های مثبتش متمرکز کرده بودیم، هیچ وقت از دستش نمی‌دادیم. او حتماً نکات مثبتی داشت. در خیلی‌ها می‌توان ویژگی‌های مثبت پیدا کرد.»

در ادامه، کار جالبی را پیشنهاد می‌کنم که جالب است و باعث می‌شود یک اصل مهم در رسیدن به موفقیت را به دست آورید. در دو روز آینده تا جایی که امکان دارد به حرف‌های مردم گوش کنید. دو چیز را در نظر بگیرید: کدام یکی‌شان بیش تر حرف می‌زند و کدام یکی‌شان موفق تر است.

از صدها تجربه‌ی کوچک و بزرگ یاد گرفته‌ام پر حرف‌ها به ندرت موفق هستند. همه‌ی موفق‌ها تقریباً بدون استثنا، هنر شنیدن را ارجح می‌دانند و استفاده‌اش می‌کنند. در واقع، طرف مقابل را تشویق می‌کنند از خودش، نظراتش، دستاوردهایش، شغلش و مشکلاتش حرف بزند.

هنر شنیدن از دو جهت، موفقیت‌های بزرگ‌تری به وجود می‌آورد:

۱- هنر شنیدن باعث دوستی می‌شود.

۲- هنر شنیدن باعث شناخت بهتر آدم‌ها می‌شود.

این نکته را فراموش نکنید: آدم‌های متوسط دوست دارند از خودشان بیش از هر چیز دیگری در دنیا حرف بزنند و اگر این فرصت را به آن‌ها بدهید، بابت این کار حس خوبی در مورد شما پیدا می‌کنند. هنر شنیدن، راحت‌ترین، ساده‌ترین و مطمئن‌ترین راه است برای پیدا کردن یک دوست.

دومین فایده‌ی هنر شنیدن هم که شناخت بهتر آدم‌هاست، خیلی مهم است. در فصل اول خواندید، مردم عناصری هستند که در «آزمایشگاه موفقیت» خود، مطالعه‌شان می‌کنید. هرچه بیشتر بشناسیدشان و از ذهنیت‌ها، نقاط قوت و ضعف و دلیل کارهای‌شان باخبر شوید، بهتر می‌توانید روی‌شان نفوذ داشته باشید. بگذارید مثالی بزنم:

یک آژانس بزرگ تبلیغاتی در نیویورک مثل همه‌ی آژانس‌های تبلیغاتی دیگر، کارش این است که به مردم بگوید چرا بهتر است یک کالای مشخص را بخرند. ولی این آژانس یک کار دیگر هم انجام می‌دهد. از طراحان تبلیغاتی‌اش می‌خواهد یک هفته از

سال، پشت پیش‌خوان فروشگاه‌ها بنشینند و به حرف‌هایی گوش کنند که مردم از محصولات توصیه‌شده‌ی آن‌ها می‌زنند. گوش‌دادن برای این طراحان، راهی‌ست برای بهتر و موثرتر نوشتن متون تبلیغاتی.

در خیلی از شرکت‌های نوآور، با کارمندانی که دارند از آن‌جا استعفا می‌دهند و می‌روند، مصاحبه‌هایی می‌کنند با عنوان مصاحبه‌های پایانی. از طریق این مصاحبه‌ها نمی‌خواهند کارمندان را به ادامه‌ی کار با آن شرکت تشویق کنند، بلکه می‌خواهند علت رفتن‌شان را بفهمند. بر اساس این استراتژی، شرکت می‌تواند روابط با کارمندانش را بهتر کند. گوش‌کردن باعث موفقیت می‌شود. گوش‌کردن عادت‌ی‌ست که موفقیت فروشندگان را هم در پی دارد. مردم فکر می‌کنند یک فروشنده‌ی خوب یعنی یک فرد «خوش‌صفت» یا «وراج». ولی مدیران فروش، بیش‌تر تحت تاثیر یک شنونده‌ی خوب قرار می‌گیرند تا یک گوینده‌ی خوب؛ شنونده‌ی خوبی که ذهنش مدام سوال دارد و دنبال جواب است.

یک‌طرفه حرف نزنید. گوش شنوا باشید، دوست بیابید و آموزش ببینید.

ادب در همه‌ی روابط با دیگران، بهترین آرام‌بخشی‌ست که می‌توانید استفاده کنید. هیچ تبلیغات جنجالی نمی‌تواند یک‌دهم اثر انجام‌دادن کاری کوچک برای مردم را داشته باشد. محترم‌شمردن مردم باعث می‌شود احساس سرخوردگی و استرس از بین برود. ریشه‌ی همه‌ی استرس‌ها یک چیز است: نظرات منفی در مورد مردم. پس مردم‌دوست باشید تا ببینید زندگی چه زیبایی‌هایی دارد.

اگر می‌خواهید بدانید واقعا مردم دوست هستند یا نه؛ در شرایط نامساعد، خودتان را امتحان کنید. وقتی با درخواست ترفیع شغلی‌تان موافقت نمی‌شود، چه حسی دارید؟ یا وقتی در انتخابات انجمن شکست می‌خورید یا وقتی از شما به خاطر عملکردتان انتقاد می‌کنند؟ این نکته یادتان باشد: طرز فکر‌تان در مورد شکست، مدت زمانی را نشان می‌دهد که بین شکست آن لحظه و پیروزی بعدی‌تان وجود دارد. برای مردم‌دوستی در وقتی که شرایط، مساعد نیست، بنجامین فرلس یکی از شخصیت‌های برجسته‌ی این دوران، شیوه‌ای را به ما معرفی می‌کند. فرلس با وجود این که از خانواده‌ای محروم بوده، به ریاست شرکت فولاد آمریکا رسیده، می‌گوید: (مجله‌ی لایف، ۱۵ اکتبر ۱۹۵۶):

«مهم این است که چه‌جوری به مسائل نگاه کنید. مثلا من هیچ‌وقت معلمی نداشته‌ام که از او متنفر باشم. طبیعتا مثل هر دانش‌آموزی، در انضباط شدیدی رشد کرده‌ام؛ ولی همیشه فکر می‌کنم اگر این مقررات شدید بودند، تقصیر خودم بوده است. به تمام ریس‌هایم هم به همین صورت علاقه داشته‌ام. همیشه سعی کرده‌ام رضایت‌شان را جلب کنم و تا جایی که ممکن است، بیش از حدی که انتظار دارند، کار کنم.

«بعضی وقت‌ها هم ناامید شده‌ام، مثلا وقتی قرار بوده ارتقای شغلی به من بدهند، ولی شخص دیگری، آن ارتقا را گرفت. با این حال، هیچ‌وقت تصور نکردم قربانی «سیاست‌های سازمانی» یا کینه یا نظرات اشتباه ریسم شده‌ام. عوض قهر و رها کردن کار به صورت نصفه-نیمه، برای همه‌ی مسائل دنبال توجیه می‌گشتم. می‌گفتم شاید آن یکی واقعا صلاحیتش برای ارتقا از من بیشتر بوده است. یا فکر می‌کردم برای کسب شایستگی بیش‌تر در شرایط بعدی چه کاری بکنم؟ در ضمن، بابت هیچ شکستی

از دست خودم عصبانی نمی‌شدم و وقتم را بیهوده برای سرزنش کردن خودم تلف نمی‌کردم.

هر وقت شرایطتان مساعد نیست، یاد بنجامین فرلس بیفتید و فقط دو کار کنید:  
اول، از خودتان بپرسید: چه کاری بکنم تا برای موقعیت‌های بعدی شایسته باشم؟  
بعد، حواس‌تان باشد غصه‌خوردن بیهوده است. از سرزنش خودتان دست بردارید.  
برنامه‌ریزی کنید تا دفعه‌ی بعد برنده شوید.

## نکات خلاصه برای استفاده‌ی کاربردی:

**۱-** برای اوج گرفتن سعی کنید چابک‌تر باشید. نزد مردم دوست‌داشتنی باشید، خودتان را با آن‌ها همسو نشان دهید. این کار باعث می‌شود از شما حمایت کنند و جان تازه‌ای به برنامه‌ی موفقیت‌تان بدهند.

**۲-** در ایجاد دوستی، ابتکار عمل با شما باشد. در هر موقعیتی خودتان را به بقیه معرفی کنید. مطمئن شوید اسم طرف مقابل را درست فهمیده‌اید و او هم اسم شما را درست شنیده است. برای دوستان جدیدی که می‌خواهید آشنایی بیش‌تری پیدا کنید، یادداشت‌های دوستانه ارسال کنید.

**۳-** تفاوت‌های شخصی آدم‌ها را قبول کنید. توقع کامل بودن از هیچ‌کس نداشته باشید. یادتان باشد آدم‌ها حق دارند با هم فرق داشته باشند. دنبال این نباشید که آدم‌ها را اصلاح کنید.

**۴-** کانالتان را روی ایستگاه افکار مثبت قرار دهید. دنبال ویژگی‌های مثبت و ستودنی آدم‌ها باشید، نه ویژگی‌های منفی‌شان. نگذارید بقیه روی افکارتان در مورد مردم اثر بگذارند. صورتان از مردم مثبت باشد تا نتایج مثبتی به دست آورید.

**۵-** هنر درست‌شنیدن را یاد بگیرید. مثل موفق‌ها باشید. بقیه را تشویق کنید حرف بزنند. بگذارید از نظرها، ذهنیت‌ها و دستاوردهای‌شان برای‌تان بگویند.

**۶-** مبادی آداب و معاشرتی باشید. این کار مردم را خوشحال می‌کند و روی خودتان هم اثر می‌گذارد.

**۷-** وقتی مانعی سر راه موفقیت‌تان است، از بقیه انتقاد نکنید. یادتان باشد، طرز فکرتان در مورد شکست، مدت بین شکست فعلی و پیروزی بعدی‌تان را نشان می‌دهد.



## فصل دهم

### عادت جدید ،

عمل کردن به برنامه ها را در خودتان ایجاد کنید

## عادت عمل کردن به برنامه‌ها را در خودتان به وجود آورید

سرآمدان همه‌ی حوزه‌ها روی یک مساله تاکید می‌کنند و آن این که به نیروهای متخصص و ماهر در همه‌جا به شدت نیاز وجود دارد. همان‌طور که همه می‌گویند: در پست‌های بالا جاهای خالی زیادی هست. یکی از مدیران می‌گوید، خیلی‌ها کم‌وبیش صلاحیت دارند، ولی اغلب‌شان یک عامل نهایی پنهان برای موفقیت را ندارند و آن توانایی به‌دست گرفتن کار و رساندن آن تا سر حد نتیجه است.

در همه‌ی مشاغل بزرگ؛ چه کار تجاری؛ چه فروشنده‌گی؛ چه کار علمی، نظامی یا دولتی؛ به افرادی اجرایی و عملیاتی نیاز است. برای مدیران ارشدی که می‌خواهند افرادی اثرگذار پیدا کنند، این سوالات پیش می‌آید: کار را درست انجام می‌دهد؟ پی‌گیری‌اش می‌کند؟، بدون نظارت، کار را پیش می‌برد یا باید نظارت شود؟، کار را به سرانجام می‌رساند، یا فقط در حد حرف است؟ و از این جور سوالات...

هدف از این سوال‌ها این است که بفهمند شخص، اهل عمل است یا نه.

داشتن ایده‌های خوب کفایت نمی‌کند. ایده‌ی نسبتاً خوبی که برایش کار شود و اجرا شده باشد، صد درصد بهتر از ایده‌ی بی‌نظیری است که به خاطر پی‌گیری نکردن به جایی نرسیده است.

جان وانامیکر، از ثروتمندان بزرگ و خودساخته، همیشه می‌گوید:

### «با فکر کردن در مورد مسائل، چیزی اتفاق نمی‌افتد.»

خوب فکر کنید. هرچه الان داریم، از ماهواره‌ها تا آسمان‌خراش‌ها یا شیرخشک نوزاد، همه ایده‌هایی بوده‌اند که برای‌شان کاری کرده‌اند.

وقتی مردم را بررسی می‌کنید (چه موفق‌ها و چه متوسط‌ها) می‌بینید دو گروه هستند: موفق‌ها تحرک دارند و به آن‌ها می‌گوییم «اشخاص فعال»؛ و متوسط‌ها، ضعیف‌ها یا ناموفق‌ها تحرکی ندارند و به آن‌ها می‌گوییم «اشخاص منفعل».

با بررسی این دو گروه می‌توانیم به یکی از اصول موفقیت دست پیدا کنیم. افراد فعال همیشه اهل اجرا و عمل هستند، تلاش می‌کنند، کارها را به نتیجه می‌رسانند، نظرات و طرح‌ها را دنبال می‌کنند و به اجرا می‌رسانند. منفعل‌ها هیچ وقت کاری را درست و حسابی جلو نمی‌برند. به قدری معطل می‌کنند تا به همه ثابت شود نباید یا نمی‌توانند آن کار را انجام دهند یا آن‌که دیگر برای انجام‌دادنش کار از کار می‌گذرد.

فرق بین فعال‌ها و منفعل‌ها در خیلی از مسائل کوچک دیده می‌شود. جناب فعال می‌خواهد برای تفریح به مسافرت برود و می‌رود. جناب منفعل هم چنین هدفی دارد، ولی تا سال «بعد» دست‌دست می‌کند. جناب فعال تصمیم می‌گیرد مرتب کلیسا برود و این کار را می‌کند. جناب منفعل هم معتقد است رفتن منظم به کلیسا خیلی خوب است؛ ولی بهانه‌ای پیدا می‌کند تا نرود. جناب فعال احساس می‌کند باید به یکی از دوستانش که موفق شده، نامه‌ای بنویسد و تبریک بگوید و آن را می‌نویسد. در همین

حال، جناب منفعل بهانه‌ی مناسبی برای نوشتن نامه گیر می‌آورد تا هیچ‌وقت آن را ننویسد.

فرق بین این دو در مسائل بزرگ‌تر هم وجود دارد. جناب فعال می‌خواهد کسب و کار مستقلش را راه بیندازد و انجامش می‌دهد. جناب منفعل هم می‌خواهد همین کار را بکند، ولی در لحظه‌ی نهایی به بهانه‌ی «قانع‌کننده‌ای» می‌رسد تا انجامش ندهد. جناب فعال، با چهل سال سن، می‌خواهد کارش را عوض کند و فعالیت جدیدی را شروع کند. همین ایده به ذهن جناب منفعل هم می‌رسد، ولی خودش را راضی می‌کند که فعلاً کاری نکند.

فرق بین فعال و منفعل در همه‌ی رفتار و سکنات‌شان واضح است. جناب فعال کارهایی را که در نظر دارد، به نتیجه می‌رساند و علاوه بر آن، اعتماد به نفس، امنیت فکری، اطمینان و درآمد بیش‌تر را هم کسب می‌کند. جناب منفعل، کارهایی را که در نظر دارد، تمام نمی‌کند؛ چون هیچ حرکتی به خودش نمی‌دهد. بنابراین اعتماد به نفسش هم از بین می‌برد، دیگر به خودش اطمینان ندارد و بهبودی در وضعیتش به وجود نمی‌آورد.

جناب فعال اقدام می‌کند، جناب منفعل «می‌خواهد اقدام کند ولی کاری نمی‌کند». همه دوست دارند فعال باشند. پس بیایید این حرکت را تبدیل به عادت کنیم.

خیلی از آن‌ها که منفعل هستند به شدت می‌خواهند قبل از هر اقدامی، منتظر شوند تا وضعیت مطلوب و صددرصدی به وجود بیاید. رسیدن به وضعیت ایده‌آل خیلی

خوب است. ولی محصول بشری؛ هیچ وقت کامل نیست و نباید باشد. پس اگر منتظر بهترین شرایط باشید؛ شاید انتظارتان تا ابد طول بکشد.

در ادامه سه مورد را می‌بینید که فرق واکنش افراد نسبت به شرایط را نشان می‌دهد.

### مورد شماره‌ی یک: چرا «جی.ان.» ازدواج نکرده است؟

آقای «جی.ان.» جوانی است که سنش نزدیک چهل است. حسابداری خوانده و در شیکاگو تنها زندگی می‌کند. بزرگ‌ترین آرزویش ازدواج است. عشق، همدم، خانه‌ای پرانرژی و بچه می‌خواهد. «جی.ان.» چند بار تا مرز ازدواج هم جلو رفته است؛ یک بار فقط یک روز مانده بود. با این حال، هر بار که نزدیک ازدواج می‌شد، نکته‌ای منفی در طرف مقابلش می‌دید. در موردش می‌گفت: «درست به موقع، قبل از این که اشتباه بزرگی کنم.»

یکی از نمونه‌های خیلی مطرح، این بود: دو سال پیش، به این نتیجه رسید بالاخره دختر مناسبش را پیدا کرده. دختری زیبا، شیرین و باهوش. با این حال، می‌خواست از درستی ازدواج‌شان خیالش راحت شود. در شب‌هایی که در مورد برنامه‌های ازدواج‌شان با هم حرف زده بودند، «جی.ان.» از بعضی صحبت‌های همسر آینده‌اش تعجب کرده بود.

به همین خاطر برای اطمینان از صحت انتخابش، یک سند چهارصفحه‌ای شامل شرط و شروطش نوشت که دختر باید قبل از ازدواج‌شان، موارد آن سند را تایید می‌کرد. سند مربوطه خیلی تمیز تایپ شده بود و شبیه اسناد قانونی بود و هر چیزی را که به فکرش رسیده بود، داشت. یکی از مواردش به مسائل دینی ربط داشت: به کدام کلیسا بروند. چندوقت یک بار بروند، چقدر پول بدهند. مورد دیگر به بچه‌ها مربوط می‌شد: چندتا داشته باشند و کی.

مفصل از این نوشته بود که دوستان‌شان باید چه تپی داشته باشند، شغل همسر آینده‌اش چه باشند، کجا زندگی کنند و دخل و خرج‌شان چگونه باشند. آخر کار فهرستی هم از یکسری رفتارها نوشته بود که همسر آینده‌اش یا باید ترک می‌کرد یا به وجود می‌آورد. رفتارهایی مثل سیگار کشیدن، طرز آرایش، صرف اوقات فراغت و... وقتی عروس آینده این اولتیماتوم را خواند، کاری را کرد که شما هم بودید می‌کردید. یک یادداشت فرستاد به این مضمون: «ضرب‌المثل معروف ازدواج، هندوانه‌ی دربسته است؛ هنوز کاربرد دارد. من هم به آن اعتقاد دارم... هرچی بین ما بود تمام شد.»

وقتی «جی.ان.» ماجرا را به من گفت، با ناراحتی اضافه کرد: «مگر نوشتن این جور توافقات بد است؟ ازدواج کار مهمی‌ست و همیشه احتمال اشتباه در آن هست.»

ولی «جی.ان.» در اشتباه بود. انسان نه فقط در برنامه‌ریزی ازدواج، که در برنامه‌ریزی هر کاری باید حداکثر دقت را داشته باشد. می‌تواند معیارهای خیلی زیادی در نظر

بگیرد. ولی روش «جی.ان.» در ازدواج خیلی شبیه روشش در کار، پس‌انداز، دوستی‌ها و چیزهای دیگر بود.

هنرِ یک فرد موفق این نیست که احتمال هر نوع مشکلی را از بین ببرد؛ این است که با مشکلات مواجه شود و به موقع، حل‌شان کند. برای این که مجبور نباشیم یک عمر منتظر بمانیم، بهتر است عاقلانه، کمال‌گرایی‌مان را مهار کنیم. بهترین توصیه به شخصی که به یک پل بلند و ترسناک رسیده، این است که از آن رد شود.

**مورد شماره‌ی دو:** چرا «جی.ام.» در خانه‌ای جدید زندگی می‌کند؟

ذهن وقتی به تصمیم بزرگی برمی‌خورد، این سوال‌ها را می‌پرسد: انجام دهد یا نه، شروع کند یا نه. در ادامه می‌بینید چگونه مرد جوانی تصمیم به اقدام گرفت و نتایجی عالی به دست آورد.

وضعیت «جی.ام.» شبیه وضعیت میلیون‌ها جوان دیگر است. بیست و چند سال دارد و با وجود همسر و فرزند هنوز درآمزش مناسب نیست.

خانم و آقا «جی.ام.» در آپارتمان کوچکی زندگی می‌کردند. هر دو می‌خواستند خانه‌ای از خودشان داشته باشند. می‌خواستند فضای بیش‌تر، محیط تمیزتر، فضای بازی برای بچه‌ها داشته و صاحب‌اختیار ملک‌شان باشند.

ولی خرید خانه یک مانع بزرگ داشت؛ پیش‌پرداخت. یک روز که «جی.ام.» داشت چک اجاره‌ی ماه بعد را می‌نوشت، وقتی دید اجاره‌ای که هر ماه می‌دهد، برابر با قسط یک خانه‌ی تازه است، از خودش خجالت کشید.

زنش را صدا کرد و گفت: «دوست داری هفته‌ی بعد یک خانه بخریم؟» زنش با تعجب گفت: «حالت خوب است؟ حوصله‌ی شوخی ندارم. خودت می‌دانی ما حتی پول پیش‌پرداختش را هم نداریم.»

ولی «جی.ام.» تصمیمش قطعی بود: «صدها هزار زوج دیگر مثل ما می‌خواهند «یک روز» صاحب خانه شوند، ولی فقط نصف‌شان خانه می‌خرند. همیشه مانعی به وجود می‌آید که نمی‌گذارد. ولی ما خانه را می‌خریم. هرچند هنوز ایده‌ای ندارم که پیش‌قسطش را از کجا جور کنم، ولی این کار را حتما انجام می‌دهیم.»

در هر صورت، هفته‌ی بعد، خانه‌ای را که دوست داشتند، پیدا کردند، خانه‌ای خیلی ساده و جمع و جور؛ ولی زیبا؛ پیش‌پرداختش هزار و دویست دلار بود. حالا مشکل‌شان جور کردن این هزار و دویست دلار بود. «جی.ام.» می‌دانست نمی‌تواند آن مبلغ را وام بگیرد؛ چون نمی‌توانست در ازای وام، چیزی را رهن بگذارد.

ولی چون اگر بخواهید به آن می‌رسید، «جی.ام.» فکری کرد. چرا این مبلغ را طبق یک قرارداد دیگر از صاحب ملک قرض نکند. «جی.ام.» مساله را به او گفت. صاحب ملک، اول قبول نمی‌کرد. ولی اصرار «جی.ام.» را که دید، قبول کرد یک وام هزار و دویست دلاری با قسط ماهانه صد دلار با سودش به «جی.ام.» بدهد.



حالا فقط یک کار مانده بود: «جور کردن» صد دلار در ماه. آقا و خانم «جی.ام.» شروع کردند به بررسی این که چطور می‌توانند از مخارجشان بیست و پنج دلار در ماه، کم کنند. البته باید هفتاد و پنج دلار دیگر هم جور می‌کردند.

بعد، «جی.ام.» به نتیجه‌ی دیگری رسید. صبح اول وقت رفت به دیدن رییسش و برایش توضیح داد که چه کار می‌خواهد بکند. وقتی رییس فهمید قصد خرید خانه دارد، خیلی خوشحال شد.

«جی.ام.» گفت: «آقای تی. اگر بخواهم به قرارداد عمل کنم، باید حداقل ماهی هفتاد و پنج دلار کار کنم. خودم می‌دانم نباید قبل از موعدهش بخواهم حقوقم را بیش‌تر کنید. ولی در این شرایط، فقط می‌خواهم این امکان را به وجود آورید که پول بیش‌تری درآورم. این جا کارهایی هست که بهترین فرصت انجام‌شان، آخر هفته است. اگر ممکن است بگذارید این کارها را انجام بدهم. رییس، از صداقت و پشتکارش تحت‌تاثیر قرار گرفت. کاری کرد «جی.ام.» بتواند آخر هر هفته ده ساعت اضافه‌کاری کند و این‌جوری آقا و خانم «جی.ام.» به خانه‌ی جدیدشان اسباب‌کشی کردند.

**۱-** تصمیم قاطعانه‌ی «جی.ام.» برای خرید خانه، باعث شد ذهنش راه‌هایی برای رسیدن به این خواسته پیدا کند.

**۲-** «جی.ام.» اعتماد به نفسی به دست آورده بود که قدرتی فوق‌العاده به او می‌داد. از این به بعد، تصمیم‌گیری در شرایط حساس، برایش خیلی راحت‌تر است.

**۳-** «جی.ام» توانست زندگی شایسته‌ای برای همسر و فرزندش به وجود آورد. اگر منتظر می‌ماند تا موقعیت مناسب برای خرید خانه به وجود بیاید، شاید هیچ‌وقت نمی‌توانست خانه‌ای متعلق به خودش داشته باشند.

**مورد شماره‌ی سه:** «سی.دی.» می‌خواست کسب‌وکار شخصی‌اش را راه بیندازد، ولی...

آقای «سی.دی.» شخصیت اصلی داستان دیگری است که در آن متوجه می‌شویم وقتی انسان دست روی دست می‌گذارد تا شرایط برای اقدام، کاملاً روبه‌راه شود، ایده‌های بزرگش چه روزگاری پیدا می‌کنند.

مدتی بعد از جنگ جهانی دوم، «سی.دی.» کاری در بخش گمرکی اداره‌ی پست آمریکا گیر آورد. کارش را دوست داشت، ولی بعد از چهارسال به خاطر مشغله‌ی زیاد، یک‌نواختی کار، درآمد کم و امکان کم پیشرفت، علاقه به کارش را از دست داد.

بعد، فکری به ذهنش رسید. چون اطلاعات خوبی درباره‌ی واردات داشت، فکر کرد بد نیست اسباب‌بازی و بسته‌های کادویی ارزان وارد کند. «سی.دی.» خیلی از واردکنندگان موفق را می‌شناخت که به اندازه‌ی او از چم‌وخم کار خبر نداشتند.

حالا ده سال از وقتی که «سی.دی.» تصمیم گرفت وارد این کار شود، گذشته و با این حال، هنوز در همان اداره است.

چرا؟ چون هر وقت «سی.دی.» آماده است کسب و کار شخصی‌اش را شروع کند، مساله‌ای پیش می‌آید. مسائلی مثل کمبود پول، رکود، فرزند جدید، احتیاج به حقوق آب‌باریکه، قوانین کسب و کاری و بهانه‌های دیگر؛ همه‌شان باعث شده راه‌اندازی کسب و کار شخصی‌اش را به بعد موکول کند.

واقعیت این است که «سی.دی.» خودش، جلوی رشد خودش را گرفته است. می‌خواست قبل از شروع کار، همه‌ی شرایط مهیا باشد و چون شرایط ایده‌آل وجود ندارد، «سی.دی.» هیچ وقت کاری نمی‌کرد.

این‌جا دو نکته هست که کمک‌تان می‌کند از اشتباهات بزرگی که به خاطر منتظر ماندن برای شرایط ایده‌آل پیش می‌آید، برحذر باشید:

**۱- هیچ وقت مشکلات و موانع آینده یادتان نرود؛** هر اقدام جسورانه‌ای، تهدیدها، مشکلات و مخاطراتی در آینده دارد. تصور کنید می‌خواهید با ماشین‌تان از شیکاگو به لس‌آنجلس بروید. اگر آن‌قدر منتظر شوید تا موانعی مثل خرابی ماشین، هوای نامساعد، جاده‌های در دست تعمیر، راننده‌های مست و این‌جور خطرات پیش نیاید، هیچ وقت راه نخواهید افتاد! وقتی برنامه‌ی سفر دارید، کار درست این است که مسیرتان را از روی نقشه تعیین کنید، ماشین را چک کنید و از هر راهی که امکان دارد، احتمال خطر را از بین ببرید.

**۲- آماده باشید که موانع و مشکلات را وقتی بروز کردند، رفع کنید.** هنر یک انسان موفق این نیست که بتواند همه‌ی مشکلات را حدس بزند؛ بلکه این است که بتواند موقع بروز مشکل، راه‌حلی پیدا کند. هر وقت با کار، ازدواج یا فعالیت دیگری مواجه می‌شوید، به درون مشکلات بروید!

ما نمی‌توانیم همه‌ی مسائل و مشکلات را پیش‌بینی کنیم. تصمیم بگیرید اقدامی برای اجرایی‌شدن ایده‌های‌تان انجام دهید. پنج-شش سال قبل، یک استاد دانشگاه فرهیخته به من از کتابی که می‌خواست بنویسد، گفت. موضوع کتاب، زندگی‌نامه‌ی یکی از چهره‌های مطرح این چند دهه بود. دید استاد نسبت به سوژه، خیلی جذاب و قابل توجه بود. می‌دانست چه می‌خواهد بگوید و برای بیان نظراتش مهارت داشت. اگر آن کتاب منتشر می‌شد ثروت معنوی و مادی و شهرت برایش می‌آورد.

بهاری که گذشت، دوباره استاد را دیدم و از همه‌جا بی‌خبر پرسیدم کتابش را تمام کرده یا نه. قصدی نداشتم، ولی همین سوال داغ دلش را تازه کرد.

کتاب را ننوشته بود. وقتی این موضوع را پرسیدم، لحظه‌ای با خودش در کلنجار بود. احتمالاً شک داشت علت را به من بگوید یا نه. بالاخره گفت سرش خیلی شلوغ بوده؛ «مسئولیت‌های» زیادی دارد و اصلاً نمی‌تواند روی آن کار کند.

واقعیت این بود که استاد، آن ایده را در گوشه‌ی ذهنش رها کرده بود. ذهنش اسیر افکار منفی شده بود. کار سخت و فداکارانه‌ای که باید انجام می‌داد، در نظر گرفته بود و کلی دلیل و بهانه آورده بود تا ثابت کند پروژه شکست می‌خورد.

افکار و ایده‌های ما خیلی مهم هستند. در موردش اشتباه نکنیم: ایجاد و اجرای هر چیزی ایده‌ی مناسب می‌خواهد. موفقیت از انسانی که فکری ندارد، گریزان است.

با این حال، در مورد این مساله نباید به اشتباه بیفتیم؛ صرف وجود یک ایده کافی نیست. افکار خلاقانه‌ای که برای توسعه‌ی شغلی به ذهن‌مان می‌رسند، فقط اگر اجرا شوند، ارزش دارند.

هر روز هزار نفر ایده‌های خوب‌شان را به خاطر ترسی که از اجرای آن‌ها دارند، فراموش می‌کنند. غافل از آن که روح سرگردان آن ایده‌ها برمی‌گردد تا آرامش را برای همیشه از صاحبان ایده برباید.

این دو مورد همیشه یادتان باشد: اول، با کار روی ایده‌های‌تان ارزش‌شان را بالا ببرید. دیدگاه‌های‌تان هر قدر خوب و جالب باشد، اگر اجرا نشوند، ثمری ندارند.

دوم، با کار روی ایده‌های‌تان، آرامش فکری به دست آورید. یکی می‌گفت: غمناک‌ترین جمله‌ای که به زبان می‌آید یا نوشته می‌شود، این است: این طور هم می‌شد. هر روز این جملات را از خیلی‌ها می‌شنویم: اگر همان سال ۱۹۵۲ آن کار را انجام داده بودم، تا الان بارم را بسته بودم؛ یا می‌دانستم اگر این کار را بکنم، موفق می‌شوم و کاش انجامش

می‌دادم. ایده‌ی خوبی که کاری برایش نشود، صدمه‌ی بزرگ روحی به وجود می‌آورد. درحالی‌که کار روی یک ایده‌ی خوب، رضایت قلبی به همراه دارد.

ایده‌ی خوبی داری؟ چرا معطلی؟ کاری بکن!

با اقدام به جنگ ترس بروید و اعتماد به نفس به وجود آورید. این‌جا نکته‌ای هست که باید به یاد داشت. اقدام، باعث افزایش اعتماد به نفس می‌شود. سکون و تعلل به هر شکل، ترس بیش‌تری به وجود می‌آورد. اگر اقدام کنید، با ترس جنگیده‌اید. اگر انتظار و تاخیر را جایگزینش کنید، ترس‌تان را بیش‌تر کرده‌اید.

یک مربی چتربازی می‌گفت: «خودِ پریدن چندان ترس ندارد. لحظات قبل از پریدن است که ترس دیوانه‌کننده‌ای دارد. همیشه سعی می‌کنم در طول پرواز و فرود به زمین، کاری کنم زمان برای افراد زودتر بگذرد. بارها اتفاق افتاده کارآموزی به خاطر فکر کردن زیاد در مورد پرش، دچار ترسی ناغافل و فلج‌کننده شده است. اگر نتوانیم وادارش کنیم در پرواز بعدی بپرد، دیگر برای همیشه نمی‌تواند چتربازی کند. هرچه بیش‌تر در لحظه‌ی پرش تعلل کند، اعتماد به نفسش کم و ترسش بیش‌تر می‌شود.

انتظار، حتی ماهرترین افراد را هم عصبی می‌کند. مجله‌ی تایم نوشته بود که ادوارد مارو، گوینده‌ی مشهور، قبل از خواندن خبر، خیلی بی‌قرار و عصبی‌ست. ولی تا شروع به کار می‌کند، وحشتش از بین می‌رود. خیلی از هنرپیشه‌های باتجربه‌ی تئاتر هم این حالات را دارند. همه‌شان معتقدند تنها علاج ترس از صحنه، آمدن به صحنه است.

وحشت و استرس فقط وقتی از بین می‌رود که به مرکز صحنه بروند و جلوی جمعیت بایستند.

اقدام، باعث نابودی ترس می‌شود. یک شب، مهمان یکی از دوستانم بودم که ناگهان پسر بچه‌ی پنج ساله‌شان در خواب جیغ کشید. پسرک تحت تاثیر یک فیلم علمی-تخیلی قرار گرفته بود و فکر می‌کرد تعدادی هیولای کوچک سبزرنگ می‌خواهند به اتاقش حمله کنند و او را ببرند. شیوه‌ی پدر برای آرامش بخشیدن پسرش خیلی جالب بود. نگفت: «نگران نباش پسر، هیچ کس به تو کاری ندارد. برو بخواب.» کار بهتری کرد. همه‌ی پنجره‌ها را جلوی پسر چک کرد و نشان داد محکم بسته شده‌اند. بعد، یکی از هفت تیرهای پلاستیکی‌اش را برداشت و کنار تختش گذاشت و گفت: «بیل، این هفت تیر را هم محض احتیاط داشته باش.» قیافه‌ی پسر بچه آرام شد. چند دقیقه‌ی بعد، آرام به خواب رفته بود.

خیلی از پزشکان برای آن دسته از بیماران‌شان که اصرار دارند حتماً به زور قرص بخوابند، «آرام‌بخش»های بی‌اثر تجویز می‌کنند. برای خیلی‌ها فقط قرص خوردن با وجودی که هیچ خاصیتی ندارد (البته خودشان خبر ندارند)، آرامش می‌دهد و اثر می‌گذارد.

پیش‌آمدن ترس در شکل‌های مختلف کاملاً طبیعی‌ست. ولی روش‌های مرسوم از بین بردن آن جواب نمی‌دهد. خیلی از فروشنده‌ها را دیده‌ام که می‌خواسته‌اند با نوشیدن قهوه‌های مکرر یا قدم‌زدن در خیابان ترس‌شان را از بین ببرند؛ ترسی که بعضی وقت‌ها

در دل زبده‌ترین افراد هم می‌افتد. ولی این کارها جواب نمی‌دهد. راه مقابله با ترس (هر ترسی) حرکت و اقدام است.

از تماس تلفنی فروش می‌ترسید؟ تماس بگیرید؛ دیگر ترسی نمی‌ماند. کافیست پشت گوش بیندازید تا سخت‌تر و ترسناک‌تر شود.

از معاینه‌ی دکتر می‌ترسید؟ وقت بگیرید و بروید. نگرانی‌تان از بین می‌رود. به احتمال زیاد، مشکلی نخواهید داشت؛ ولی اگر هم داشتید، به موقع باخبر شده‌اید.

اگر دائم معاینه را عقب بندازید، آن‌قدر به ترس میدان می‌دهید که شاید نابودتان کند.

می‌ترسید در مورد یک مشکل با رئیس‌تان حرف بزنید؟ اقدام کنید و ببینید چگونه ترس با اولین کلمه‌ای که می‌گویید از بین می‌رود.

اعتماد به نفس داشته باشید و با اقدام به موقع، ترس را نابود کنید.



## ذهن‌تان را مکانیکی راه بیندازید

یک نویسنده‌ی جوان که با وجود جاه‌طلبی‌هایش به موفقیت زیادی نرسیده است، می‌گفت: «مشکلم این است که روزها و حتی هفته‌های پی‌درپی چیزی برای نوشتن به ذهنم نمی‌رسد.»

می‌گفت: «خودتان که می‌دانید، نویسندگی یک فعالیت خلاقانه است. انسان باید از چیزی اثر بگیرد و احساساتش باعث تحرک ذهنی‌اش شود.»

درست است، نویسندگی فعالیتی خلاقانه است؛ ولی نویسنده‌ی خلاق دیگری، از «راز» موفقیتش در نوشتن آثاری خوب، می‌گوید:

«من از روش خاصی برای «راه‌انداختن ذهنم» استفاده می‌کنم: ضرب‌الاجل‌هایی برای تمام کردن کارهایم می‌گذارم. برای همین نمی‌توانم منتظر خلاقیتم بمانم. مجبورم خودم راهش بیندازم. شیوه‌ام این‌طور است؛ خودم را مجبور می‌کنم پشت میزم بنشینم. بعد، قلم را برمی‌دارم و شروع به نوشتن می‌کنم. چون فقط جنبه‌ی فیزیکی نوشتن مدنظرم است هرچیزی را که به ذهنم برسد، می‌نویسم. در اصل، فقط کاغذ را سیاه می‌کنم. انگشتان و دستم را به حرکت می‌اندازم و کم‌کم بدون آن‌که متوجه شوم یک مسیر درست فکری را دنبال می‌کنم.»

البته، بعضی وقت‌ها که برنامه‌ای برای نوشتن ندارم، فکرهایی به ذهنم می‌رسد. ولی توجه چندانی نمی‌کنم، چون اغلب ایده‌های جالب را حین کار به دست می‌آورم.»

تحرک، تحرک می آورد. این قانون طبیعت است. هیچ چیز، حتی این همه وسیله‌ی نقلیه که هر روز استفاده می کنیم، خودبه خود حرکت نمی کنند.

خانه‌تان به صورت خودکار گرم می شود؛ ولی باید درجه‌ی حرارتی را که در نظر دارید، خودتان انتخاب کنید (یعنی کاری انجام دهید!) ماشین‌تان هم اتوماتیک دنده عوض می کند؛ فقط اگر پدال را فشار دهید. همین قانون در مورد حرکت ذهن هم وجود دارد. برای آن که بتوانید از خلاقیت‌تان استفاده کنید باید روی دنده‌ی مناسب قرارش دهید. مدیر فروش یک شعبه از شرکتی که فروش خانه به خانه دارد، می گفت چطور فروشنده‌هایش را آموزش می دهد از طریق «شیوه‌ی تحرک» هر روز، سریع تر و موفق تر از قبل، کارشان را شروع کنند.

می گفت: «آنهايي که فروشنده‌ی خانه به خانه بوده‌اند، می دانند فروشنده‌ی بیچاره هیچ وقت برخورد خوبی از مردم نمی بیند. فروش‌های اول صبح، حتی برای ماهرترین فروشنده‌ها هم سخت است. خودشان هم می دانند احتمالاً تا انتهای روز، چندبار برخورد بد خواهند دید. به همین خاطر طبیعی است که شروع کار در صبح‌ها را هر جور شده عقب بیندازند. چند فنجان قهوه‌ی اضافی بنوشند، کمی اطراف خانه‌ها چرخ بزنند یا خودشان را سرگرم کارهای کوچک کنند؛ و همه‌ی این‌ها برای این است که اولین برخورد را دیرتر شروع کنند.

من این راه را به همه‌ی تازه کارها یاد می دهم. توضیح می دهم تنها راه برای شروع، فقط و فقط شروع کردن است. باید معطل نکنند و کار را به تعویق نیندازند. می گویم

این کارها را بکنید؛ ماشین‌تان را پارک کنید. بسته‌ی نمونه‌ی کالاها را بردارید و بروید سمت در. زنگ بزنید. لبخند بزنید. بگویید: «روز به خیر! و محصول‌تان را معرفی کنید و همه‌ی این کارها را به صورت مکانیکی و بدون هیچ تامل و فکر و احساسی پیش ببرید. فرآیند فروش‌تان را به این صورت شروع کنید و طلسم را بشکنید؛ در این صورت بار دوم و سوم؛ ذهن‌تان آماده شده و به شکل موثری کالای‌تان را می‌فروشید.» نکته‌سنجی می‌گفت: بزرگ‌ترین مشکل زندگی این است که در یک اتاق سرد از زیر لحاف گرم بیرون بیایید. می‌خواست نکته‌ای را بگوید. این که هرچه بیش‌تر زیر لحاف بمانید و فکر کنید بلندشدن از جای گرم‌تان چقدر سخت است، کارتان سخت‌تر می‌شود. حتی در کارهای به این راحتی، حرکتهای مکانیکی، مثل کنارزدن لحاف و گذاشتن پاهای بیرون از لحاف، سختی کار را از بین می‌برد.

مساله واضح است. آن‌هایی که کارها را به نتیجه می‌رسانند، صبر نمی‌کنند حال آن کار را پیدا کنند؛ خودشان این حال را هرطور شده به وجود می‌آورند.

این دو روش را تمرین کنید:

**۱-** با استفاده از حرکتهای مکانیکی، کارهای ساده اما کسل‌کننده‌ی خانه یا محل کار را انجام دهید. عوض این که در مورد جنبه‌های غیرجذاب کار فکر کنید، بی‌معطلی شروع کنید و ادامه‌اش دهید.

شاید نادلچسب‌ترین کاری که خانم‌ها در خانه دارند، شستن ظرف‌ها باشد. مادر من هم مثل همه‌ی خانم‌ها این احساس را دارد. ولی با استفاده از روش مکانیکی یاد گرفته خیلی زود کار را تمام کند.

تا از سر میز بلند می‌شود، چند ظرف با خودش برمی‌دارد و بدون فکر کردن به کاری که می‌کند، آن‌ها را می‌شوید. در چند دقیقه همه‌ی ظرف‌ها شسته می‌شود. به نظر تان این شیوه جلوی تجمع ظرف‌ها و هراس از انجام یک کار سخت را نمی‌گیرد؟

این کار را امروز انجام دهید: یکی از کارهایی را که کم‌ترین علاقه‌ای به انجامش ندارید، در نظر بگیرید. بعد، بدون آن‌که به خودتان اجازه‌ی کارشکنی یا ترس دهید، انجامش دهید. این موثرترین شیوه برای انجام دادن کارهای روزمره است.

**۲-** از روش مکانیکی برای خلق ایده‌ها، برنامه‌ها، حل مسائل و انجام دادن کارهای ذهنی، استفاده کنید. عوض آن‌که صبر کنید ذوق‌تان باعث تحرک‌تان شود، ذوق و احساس‌تان را به صورت مکانیکی به تحرک بیندازید.

ترفند ویژه و امتحان‌پس‌داده‌ای را در این‌جا توصیه می‌کنم؛ از قلم و کاغذ استفاده کنید. یک قلم پنج سنتی معمولی، بزرگ‌ترین ابزاری‌ست که انسان می‌تواند با آن متمرکز شود. اگر قرار باشد بین قلم و کاغذ، و یک دفتر کار عالی و دنج، یکی را انتخاب کنم، انتخابم قلم و کاغذ است. با یک قلم و کاغذ می‌توانید ذهن‌تان را غرق مساله‌ای کنید.

وقتی فکری را روی کاغذ می‌آورید، ناخودآگاه، تمام توجه‌تان معطوف به آن می‌شود. علتش این است که ذهن انسان جوری ساخته نشده که به یک موضوع فکر کند و موضوع دیگری را بنویسد. وقتی مطلبی را روی کاغذ می‌نویسید، روی ذهن‌تان هم آن را «ثبت» می‌کنید. تحقیقات ثابت می‌کند اگر فکری روی کاغذ بیاید، دقیق‌تر و طولانی‌تر در ذهن می‌ماند.

وقتی در استفاده از قلم و کاغذ برای به وجود آوردن تمرکز مسلط شدید، می‌توانید در جاهای شلوغ هم راحت فکر کنید. هر وقت می‌خواهید فکر کنید، بنویسید، یا کاغذ را سیاه کنید یا طرح بکشید. این‌ها بهترین راه‌هایی‌ست که خلاقیت‌تان را به کار می‌اندازد. کلمه‌ی جادویی موفقیت «همین حالا»ست. فردا، هفته‌ی بعد، بعدا، یک روز، یک وقت و کلمه‌هایی از این دست، باعث شکست می‌شود و احاله به محال است. خیلی از رویاهای شیرین‌مان هیچ‌وقت روی واقعیت را نمی‌بینند؛ چون به خودمان می‌گوییم: «یک روز شروع می‌کنم!» در حالی که باید بگوییم: «همین الان شروع می‌کنم؛ چرا الان شروع نکنم؟»

پس‌انداز کردن را در نظر بگیرید. از هر کس پرسید می‌گوید پس‌انداز کردن کار خیلی خوبی‌ست. ولی محض عاقلانه‌بودن این کار نباید تصور کنیم اغلب مردم بر اساس برنامه‌ی دقیقی پس‌انداز یا سرمایه‌گذاری می‌کنند. خیلی‌ها می‌خواهند پس‌انداز کنند، ولی فقط بعضی‌های‌شان به آن عمل می‌کنند.

در این جا می بینید چگونه یک زوج جوان، خودشان را ملزم به اجرای یک برنامه‌ی منظم پس‌انداز کردند. درآمد بیل پانصد دلار در ماه بود، ولی بیل و زنب جانت، همه‌اش را خرج می‌کردند. هر دو می‌خواستند پس‌انداز کنند؛ ولی هر بار به علل مختلف احساس می‌کردند نمی‌توانند این کار را شروع کنند. سال‌ها به خودشان وعده داده بودند: «تا حقوق مان اضافه شود، شروعش می‌کنیم»، «هر وقت قسط‌های مان تمام شد»، «هر وقت مشکلات را حل کردیم»، «ماه بعد»، «سال بعد» و...

سرانجام، جانت از ناتوانی‌شان در پس‌انداز، خسته شد. به بیل گفت: «بینم، بالاخره می‌خواهیم پول پس‌انداز کنیم یا نه؟» بیل جواب داد: «معلوم است، ولی خب می‌دانی که الان آه در بساط نداریم که بخواهیم پس‌انداز کنیم.»

با وجود این، جانت تصمیم گرفته بود هر طور شده پس‌انداز کند. «سال‌هاست داریم به خودمان وعده می‌دهیم پس‌انداز خواهیم کرد. ولی چون پولی جمع نمی‌کنیم فکر می‌کنیم نمی‌توانیم. خب فکر کنیم می‌توانیم. امروز یک آگهی دیدم که می‌گفت اگر فقط هر ماه پنجاه دلار پس‌انداز کنیم، در پانزده سال، نه‌هزار دلار با سه‌هزار و سیصد دلار سود پس‌انداز داریم. آن آگهی می‌گفت خرج کردن پول، بعد از آن که مبلغی را به عنوان پس‌انداز کنار گذاشتید، راحت‌تر از کنار گذاشتن مبلغی برای پس‌انداز، بعد از خرج کردنش است! اگر موافقی با ده درصد از درآمدت شروع کنیم و اول، مخارج کلی‌مان را کم کنیم. شاید مجبور شویم روزهای آخر ماه فقط شیر و بیسکویت بخوریم. ولی چون چاره‌ای نداریم، باید بپذیریم.» بیل و جانت چند ماه فشار را تحمل کردند،

ولی خیلی زود، با بودجه‌ی جدید هماهنگ شدند. الان هر دو احساس می‌کنند پول را «صرف» پس‌انداز کردن، به اندازه‌ی خرج کردنش جذاب است.

می‌خواهید نامه‌ای به دوست‌تان بنویسید؟ پس همین الان بنویسید. ایده‌ای به ذهن‌تان رسیده که فکر می‌کنید به کارت‌تان کمک می‌کند؟ فوری دست به کار شوید. این توصیه‌ی بنجامین فرانکلین را آویزه‌ی گوش‌تان کنید: «کاری را که امروز می‌توانی انجام دهی، به فردا موکول نکن!»

یادتان باشد، تفکر براساس زمان حال کارها را به نتیجه می‌رساند. ولی تفکر بر اساس یک روز یا یک وقت معمولاً نتیجه‌ای جز شکست ندارد.

یک روز به ملاقات یکی از همکاران قدیمی‌ام رفتم. وقتی داشتم به آن‌جا می‌رسیدم، او هم با جمعی از مدیرانش از جلسه‌ای برمی‌گشت. تا او را دیدم فهمیدم بابت مساله‌ای ناراحت است و می‌خواهد صحبت کند. شبیه آدم‌هایی بود که به شدت ناامید و سرخورده هستند.

گفت: «می‌دانی، جلسه‌ی امروز صبح را به این خاطر تشکیل دادم که از نظرات اعضا درباره‌ی تغییر استراتژی شرکت استفاده کنم. ولی نتیجه چه بود؟ از شش تا کارمندم، فقط نظر یکی‌شان به دردم خورد. دو نفرشان فقط حرف‌های خودم را به خودم برمی‌گرداندند. درست عین حرف‌زدن با دیوار. متأسفانه برای این که بفهمم نظر کارکنانم در مورد یک مساله چیست؛ باید کلی جان بکنم.» ادامه داد: «لابد با خودت

می‌گویی هر کدام‌شان حرفی می‌زنند و از خلال حرف‌های‌شان می‌فهمم نظرشان چیست. بالاخره نتیجه‌ی این بحث‌ها به آن‌ها هم ربط پیدا می‌کند؛ ولی اشتباه می‌کنی.»

دوستم هیچ نتیجه‌ای از آن جلسه نگرفت. ولی اگر شما هم مثل من بعد از پایان جلسه، به سالن کارکنان می‌رفتید، این حرف‌ها را از معاونان رده‌بالای شرکت دوستم می‌شنیدید: «می‌خواستم بگویم...»، «چرا هیچ‌کس نگفت...»، «فکر نمی‌کنم...»، «باید شروع کنیم به...»

اشخاصی هستند که ظاهراً هیچ حرفی در جلسه ندارند که مطرح کنند، ولی بعد از جلسه که حرف‌زدن‌شان فرقی در وضعیت ایجاد نمی‌کند، به دنیایی از مطلب و نظر می‌رسند. آن‌ها وقتی دیگر کار از کار گذشته است، تازه متوجه قضیه می‌شوند و اشتیاق پیدا می‌کنند.

مدیران کسب‌وکار دائم دنبال راه‌و‌روش‌های جدید و ایده‌های موثر هستند. کسی که نظرش را نمی‌گوید، در واقع به خودش ظلم کرده است.

عادت کنید «نظر دهید». مشارکت در بحث‌ها و تبادل نظرها، قدرت‌تان را بالا می‌برد. با نظرات موثرتان، راه موفقیت را طی کنید.

همه می‌دانیم انجام تکالیف، جزو برنامه‌ی درسی اغلب دانشجویان است. جو جوانی دانشجویست که تصمیم گرفت یک بعدازظهر کامل را برای مطالعه‌ی فشرده‌ی درس‌هایش بگذارد. آن‌چه در ادامه می‌خوانید ماجرای اغلب بعدازظهرهایی‌ست که قرار است برای انجام این کار گذاشته شود.



ساعت هفت عصر، جو می‌خواهد شروع به درس خواندن کند، ولی انگار شام سنگینی خورده است. برای همین تصمیم می‌گیرد چند دقیقه‌ای تلویزیون ببیند. ولی چون برنامه‌ی تلویزیون جالب است، چند دقیقه تبدیل می‌شود به یک ساعت. ساعت هشت شب پشت میز می‌نشیند، ولی فوری از جایش بلند می‌شود؛ چون یادش می‌آید قول داده به دوست دخترش زنگ بزند. تماس‌شان چهل دقیقه طول می‌کشد (از صبح با هم حرف نزده بودند). تلفن بعدی بیست دقیقه‌ی دیگر از وقتش را می‌گیرد. قبل از آن که برگردد سراغ درس، یک دست پینگ‌پنگ بازی می‌کند. یک ساعت دیگر هم می‌گذرد. بعد از بازی حس می‌کند تنش خیس عرق است، بنابراین دوش می‌گیرد. بعد، سراغ یخچال می‌رود. بازی پینگ‌پنگ و دوشِ بعدش، گرسنه‌اش کرده است.

بعد از ظهری که قرار بود بر اساس برنامه جلو برود، این‌طور می‌گذرد. بالاخره ساعت یک نصف شب کتابش را باز می‌کند، ولی خسته‌تر از آن است که بتواند چیزی بفهمد. دیگر نمی‌تواند بیش‌تر از این فشار خواب را تحمل کند. فردا به استادش می‌گوید: «خواهش می‌کنم کمی با من راه بیایید، چون دیشب تا دو نصف شب برای امتحان امروز درس می‌خواندم.»

جو به عنوان یک دانشجو نتوانست کار خاصی بکند، چون زمان زیادی را روی به وجود آوردن آمادگی برای اجرای کارش گذاشت. ولی فقط جو به عنوان دانشجو نیست که قربانی آمادگی افراطی و نادیده‌گرفتن عمل می‌شود. جو فروشنده، جو مدیر، جو تکنسین، ژوزفین خانه‌دار، همه اغلب وقت‌ها سعی می‌کنند با گپ و گفت‌های کارمندی،

نوشیدن قهوه، تیز کردن مداد، مطالعه، کارهای شخصی، مرتب کردن میز، تماشای تلویزیون و ده‌ها راه فرار دیگر، عزم‌شان را هر طور شده جزم کنند و آماده‌ی کار شوند. ولی راهی برای از بین بردن این رویه هست. به خودتان بگویید: «همین الان آماده‌ام کار را شروع کنم. با پشت‌گوش انداختن نتیجه‌ای نمی‌گیرم. آن انرژی و زمانی را که می‌خواهم برای آمادگی بگذارم، روی کار می‌گذارم.»

مدیر یک شرکت ماشین‌افزار به جمعی از مدیران فروش می‌گفت: «ما در کارمان، بیش از هرچیز به کسانی احتیاج داریم که ایده‌های خوب را بگیرند و استفاده کنند. هیچ کاری در زنجیره‌ی تولید یا بازاریابی ما نیست که نشود بهتر و خیلی بهتر از آنچه هست، انجام داد. منظورم این نیست که کارها خوب جلو نمی‌رود. وضعیت مساعد است. ولی مثل همه‌ی شرکت‌های موفق، ما هم به محصولات جدید، بازارهای جدید و راه‌های جدید و موثرتر برای انجام دادن کارهایمان، احتیاج داریم. به اشخاص مبتکر و پیشرو احتیاج داریم؛ کسانی که کارها را جلو ببرند.»

نوآوری نوع خاصی از عمل است. بدون آن که مطابق دستور و فرمولی جلو رفته باشد، کارهای ارزشمندی می‌کند. اشخاص مبتکر و خلاق در پولسازترین رده‌های شغلی، از قبل به کار دعوت شده‌اند.

رییس بخش تحقیقات بازار یک شرکت دارویی به من می‌گفت چگونه به ریاست آن بخش رسیده است. سرگذشتش نمونه‌ی خوبی‌ست از قدرت نوآوری.

«پنج سال قبل ایده‌ای به ذهنم رسید. آن موقع به عنوان فروشنده‌ی پورسانتی فعالیت می‌کردم و با عمده‌فروش‌ها معامله می‌کردم. بعد، متوجه شدم در کارمان به یک چیز خیلی مهم احتیاج داریم؛ داشتن اطلاعات مشتری‌هایی که قرار است محصولات دارویی‌مان را به آن‌ها بفروشیم. در مورد لزوم تحقیقات بازاریابی با هر کسی که فکر کنید در شرکت، حرف زدیم. اوایل، کسی توجهی نمی‌کرد، چون مدیریت، لزومش را احساس نمی‌کرد.»

ایده‌ی انجام یک کار تحقیقی روی بازار، ذهنم را به شدت مشغول کرده بود؛ برای همین تصمیم گرفتم هر جور شده عملی‌اش کنم. پیشنهاد دادم گزارش ماهانه‌ای تهیه کنم با عنوان «واقعیتی در مورد بازار دارو» و مجوزش را گرفتم. از هر منبعی که می‌شد، اطلاعات به دست آوردم. کارم را ادامه دادم و خیلی زود فهمیدم بقیه‌ی فروشنده‌ها و مدیریت با علاقه‌ی زیادی پی‌گیر کارم هستند. درست یک سال بعد از شروع تحقیقات، بقیه‌ی وظایفم را از دوشم برداشتند و درخواست کردند همه‌ی نیرویم را روی اجرای نظراتم بگذارم.»

اضافه کرد: «بعد از آن، به صورت طبیعی امکان رشد شغلی‌ام به وجود آمد. الان دو همکار استخدام کرده‌ام، با یک منشی و درآمدی که سه برابر درآمد پنج سال قبل است.»

دو تمرین موثر برای به وجود آوردن نوآوری و خلاقیت را در ادامه می‌خوانید.

۱- اول از همه در انجام هر کاری پیش قدم شوید. وقتی به چالشی برمی خورید که به این نتیجه می رسید که باید در موردش کاری انجام دهید، بی اهمیت نباشید. عزم تان را جزم کار کنید.

دو- سوم خانه های شهرک نوسازی که در نزدیکی خانه ی من است، احداث شده بود که ناگهان رشد شهرک به مشکل خورد.

چند خانواده ی بی مبالات به آنجا اسباب کشی کرده بودند و این کار باعث شده بود چند تا از بهترین خانواده های آنجا خانه های شان را فوراً (با ضرر) بفروشند و از آنجا بروند. همان طور که خیلی وقت ها اتفاق می افتد، بعضی خانواده ها تحمل همسایگان بی مبالات را ندارند و می گویند آن ها قواعد و اصول زندگی صحیح را بلد نیستند و بنابراین فرار را بر قرار ترجیح می دهند. در این میان فقط هری ال. یک استثنا بود. این جور مسائل برایش مهم بود و برای همین تصمیم گرفت برای ایجاد یک محله ی خوب و باصفا، دست بجنباند.

هری چند نفر از دوستانش را دور هم جمع کرد و کار را شروع کرد. به آن ها گفت آینده ی این شهرک فوق العاده است؛ ولی باید فوری دست به کار شد تا یک شهرک متوسط نشود. اشتیاق هری و پیش قدم شدنش در این کار، حمایت بقیه را هم در پی داشت. طرح های پاک سازی زمین های خالی فوری اجرا شد. انجمن های محلی ایجاد شد، برنامه ی گسترده ی درخت کاری و یک زمین بازی برای بچه ها در دستور کار قرار گرفت. یک استخر شنای اختصاصی احداث شد. خانواده های بی مبالات، از طرفداران پروپاقرص طرح ها شدند. شهرک، اشتیاق تازه و نشاط به دست آورده بود. الان، این

شهرک یکی از زیباترین شهرک‌های این اطراف است و این ادعا را ثابت می‌کند که یک انسان نوآور چه کارهایی می‌تواند بکند.

آیا حس می‌کنید باید بخش جدیدی را به کسب‌وکارتان اضافه کنید یا محصول جدیدی ارائه دهید، یا با روش دیگری کسب‌وکارتان را توسعه دهید؟ خب، معطل چه هستید؟ دست بجنبانید. کلیسای‌تان ساختمان جدیدی می‌خواهد؟ دست به کار شوید. دوست دارید مدرسه‌ی بچه‌های‌تان مجهزتر شود؟ خودتان شروع کنید و شرایط خوب را بسازید.

خیالتان از این مسائل راحت باشد: چون هرچند نوآوران در اوایل کار مجبورند تنها جلو بروند، ولی اگر کاری که شروع کرده‌اند، پشتوانه‌ی فکری خوبی داشته باشد، حمایت‌ها شروع می‌شود. نوآور و اهل عمل باشید.

**۲- داوطلبانه کار کنید.** همه‌ی ما در موقعیت‌هایی دوست داشته‌ایم داوطلب انجام کاری شویم، ولی نشده‌ایم. چرا؟ به خاطر ترس. نه ترس از این که نتوانیم کار را تمام کنیم، بلکه ترس از حرف‌هایی که همکاران‌مان در موردمان می‌زنند. ترس از مسخره‌شدن، از این که بگویند نوکر خوبی‌ست؛ و ترس از این که بگویند برای اضافه حقوق، گدایی می‌کند. این‌هاست که جلوی پیشرفت خیلی‌ها را می‌گیرد.

احساس همبستگی با یک گروه، پذیرفته‌شدن در آن و تایید اعضا را به دست آوردن؛ یک میل طبیعی‌ست. ولی باید از خودتان سوال کنید: «دوست دارم از طرف کدام یک از این دو گروه پذیرفته شوم: گروهی که همه‌چیز را به مسخره می‌گیرند و انگیزه‌ی

کارشان حسادتیست که نسبت به موفق‌ها دارند، یا گروهی که با احترام و عمل باعث پیشرفت‌تان می‌شوند؟» جواب صحیح، مشخص است.

یک داوطلب، همیشه رفتار متمایزی دارد. نظرها را به سمت خودش جلب می‌کند. و از همه مهم‌تر از فرصت استفاده می‌کند تا به بقیه بفهماند لازمه‌ی داوطلب‌شدن، توانمندبودن و جاه‌طلبی زیاد است. پس داوطلب این جور کارها شوید.

افراد موفق در کسب‌وکار، ارتش و جامعه را در نظر بگیرید. آیا خصوصیات‌شان به اشخاص فعال شبیه است یا اشخاص منفعل؟

همه‌ی آدم‌های پرکار، بدون استثنا در گروه فعال‌ها هستند. شخصی که کناره‌جوست، در هیچ کاری وارد نمی‌شود، منتظر می‌ماند و منفعل است، این شخص، توانایی رهبری ندارد. ولی آدم‌های فعال، آن‌هایی که می‌خواهند فعالیت کنند، متوجه می‌شوند بقیه تمایل دارند از آن‌ها پیروی کنند.

مردم به کسی که اهل عمل است، اعتماد می‌کنند؛ چون با خودشان می‌گویند او خودش می‌داند دارد چه کار می‌کند.

هیچ‌وقت نشنیده‌ام از شخصی تعریف کنند به این خاطر که «کاری به کار کسی ندارد»، یا «تا وقتی به او نگفته‌اند چه کار کن، کاری نمی‌کند».

شما چطور؟

تحرک را عادت‌تان کنید

## حواس‌تان به این نکات کلیدی باشد:

۱- «فعال» باشید؛ اقدام کنید؛ اهل اجرا باشید نه برعکس.

۲- منتظر نشوید تا اوضاع بهتر شود. چون هیچ‌وقت نمی‌شود. همیشه موانع و مشکلات آینده را در نظر بگیرید و آماده باشید هر زمان سر راه‌تان قرار گرفتند، به جنگ‌شام بروید.

۳- یادتان باشد ایده‌ها به تنهایی باعث موفقیت نمی‌شوند. وقتی باارزش می‌شوند که اقدام کنید.

۴- از تحرک برای برطرف کردن ترس و به وجود آوردن اعتماد به نفس استفاده کنید. از هر کاری که وحشت دارید، همان را اول انجام دهید. ترس‌تان از بین می‌رود. امتحان کنید و ببینید.

۵- با حرکات مکانیکی، موتور ذهن‌تان را راه بیندازید. صبر نکنید خلاقیت‌تان حرکت‌تان دهد. اقدام کنید، جست‌وجو کنید، آن وقت می‌بینید خودتان خلاقیت‌تان را راه انداخته‌اید.

۶- در زمان حال فکر کنید. فردا، هفته‌ی بعد، بعدا و... این کلمات به معنی شکست و احاله به محال هستند. از آن گروه افرادی باشید که می‌گویند: «همین حالا شروع می‌کنم.»

۷- فوری، دست به کار شوید. وقت‌تان را نگذارید روی به وجود آوردن آمادگی. به جای آن، کار را شروع کنید.

۸- پیش‌قدم شوید. پیشرو باشید. قاطعانه کارها را پیش ببرید، همیشه داوطلب شوید. نشان دهید برای عمل کردن توان و جاه‌طلبی زیادی دارید.

**دنده را عوض کنید و جلو بروید.**



## فصل یازدهم

چگونه از شکست پیروزی بسازیم؟

## چگونه از شکست پیروزی بسازیم؟

مددکاران اجتماعی و بقیه‌ی کسانی که با تبهکاران و به حاشیه‌رانده‌های اجتماع سروکار دارند، می‌گویند این جان‌های مصیبت‌دیده، که به طبقات پست اجتماع تبعید شده‌اند، از نظر سن، تحصیلات، مذهب و ریشه‌های تربیتی کاملاً با هم فرق دارند.

بعضی‌های‌شان، فوق‌العاده جوانند و بعضی دیگر پیر، معدودی از آن‌ها تحصیلات دانشگاهی دارند و برخی دیگر اصلاً مدرسه نرفته‌اند. بعضی‌ها متاهلند و بعضی دیگر، مجرد؛ ولی تمام این ولگردهای محله‌های پست، در یک نکته مشترک‌اند: همه‌شان شکست‌خورده، ناامید و سرخورده‌اند. همه‌شان در شرایطی دردآور، خرد شده‌اند. همه‌شان با اصرار و حتی بعضی‌وقت‌ها با نگرانی می‌خواهند از آن تجربه‌ی نابودکننده، از آن شاخ غول، برای‌تان بگویند.

غربت و درد آن‌ها را در قالب این جملات می‌شنویم: «همسرم مرا ول کرد و رفت» یا «دار و ندارم را از دست دادم و جای دیگری نداشتم بروم» یا «به خاطر یکسری بدشانسی‌ها، از اجتماع طرد شدم و کارم به این‌جا رسید».

وقتی از کوچه‌های پست و کثیف پایین شهر می‌گذریم که پناه بزهکاران، گدایان و بی‌خانمان‌هاست؛ و وارد محلات طبقه‌ی متوسط آقا و خانم آمریکایی می‌شویم، تفاوت‌های آشکاری را در شیوه‌ی زندگی این دو گروه احساس می‌کنیم.

با این حال، می‌فهمیم این گروه هم دقیقاً در توجیه وضعیت‌شان همان دلایلی را می‌آورند که گروه قبل برای سقوط نابودکننده‌شان می‌گفتند. افراد میان‌مایه، احساس شکست‌خوردگی می‌کنند. از شرایطی که به آن‌ها آسیب زده است، زخم‌های شفانیافته‌ای دارند. حالا دیگر خیلی محتاط هستند. به سختی پیش می‌روند و با انزجار، از هم‌نوع، از وحشتی که یک زندگی خوب به وجود می‌آورد، فراری‌اند. احساس سرخوردگی می‌کنند، ولی سخت تلاش می‌کنند تا محرومیتی را که «سرنوشت» برای‌شان به وجود آورده، تحمل کنند.

این گروه هم تسلیم شکست شده‌اند، ولی از راهی منطقی‌تر، بی‌دردس‌تر و پذیرفته‌تر از نظر اجتماعی.

حالا می‌خواهیم بالاتر برویم و وارد دنیای خلوت موفقیت شویم، باز هم افرادی را از خاستگاه‌های مختلف اجتماعی می‌بینیم. مدیران کل، وزیران، مقام‌های دولتی و مردان بزرگی که از خانواده‌هایی فقیر، متوسط، از هم‌پاشیده، روستاهای کوچک و کوچه‌های پست و کثیف می‌آیند. این افراد که بخش‌های مختلف جامعه‌ی ما را پیش می‌برند با هر شرایط نامساعدی که تصور کنید، مواجه بوده‌اند.

پس می‌شود آقای آس و پاس را با آقای متوسط و هر دو را با آقای موفق، از هر جهت، یکی دانست؛ از نظر سن، هوش، تربیت، ملیت و... مگر در یک مورد؛ واکنش‌شان نسبت به شکست.

وقتی آقای آس و پاس زمین می‌خورد، بنیه‌ی برخاستنِ دوباره را ندارد. همان‌جا می‌ماند و کم‌کم از بین می‌رود. آقای متوسط در تجربه‌ای مشابه روی زانوهایش قرار می‌گیرد و در همان وضعیت می‌گریزد و عرصه را خالی می‌کند و وقتی کلا از جلوی چشم‌ها دور شد، دیگر تلاشی نمی‌کند تا بار دیگر در معرض ضربه و اهانت قرار نگیرد. ولی وقتی آقای موفق زمین می‌خورد، طور دیگری عمل می‌کند. فوری بلند می‌شود و از آن درس می‌گیرد. ضربه‌ای را که خورده، فراموش می‌کند و به سوی هدفی بزرگ‌تر خیز برمی‌دارد.

یکی از دوستان صمیمی‌ام مشاور مدیریت واقعا موفق‌ست. به دفتر کارش که می‌روید، احساس می‌کنید به محله‌ی «اشراف‌نشین» شهر آمده‌اید. مبلمان شیک، فرش‌های گران‌قیمت، مشتریان بی‌شمار و مهم، همه موفقیت صاحب شرکت را نشان می‌دهد.

بدبین‌ها شاید بگویند: «با «کلاه‌برداری» این کسب‌وکار را به وجود آورده است.» ولی اشتباه می‌کنند. لزومی به «کلاه‌برداری» نیست. لازم هم نیست باهوش یا ثروتمند یا خوش‌شانس باشد. این کار، فقط و فقط، مردی مصمم و قاطع می‌خواهد که هیچ‌وقت شکست را نمی‌پذیرد.

در پشت این شرکت معروف و موفق، مردی سرسخت ایستاده بود که برای پیشرفت، با همه‌ی موانع به مبارزه برخاست: پس‌انداز ده سال کارش را در شش ماه اول از دست داد. چند ماه در شرکتش زندگی کرد. چون پول اجاره خانه نداشت. چند پیشنهاد «خوب» را برای کار قبول نکرد. چون دوست داشت روی ایده‌های خودش کار کند و

آن‌ها را به نتیجه برساند؛ صد برابر بیش‌تر از دفعاتی که مشتری‌هایش جواب مثبت دادند، از آن‌ها جواب منفی شنید...

در آن هفت سال که به‌طرز باورنکردنی سخت و نهایتاً پرثمر بود، هیچ‌وقت نشنیدم یک بار از چیزی شکایت کند. همیشه می‌گفت: «دیوید، دارم چیز یاد می‌گیرم و رقابت در این کار سخت است و به خاطر سختی، پیشرفت، کند اتفاق می‌افتد. ولی دارم شیوه‌اش را یاد می‌گیرم.» و یاد گرفت.

یک بار گفتم این تجربه‌ها دارد گران تمام می‌شود. جواب داد: «نه گران نیست؛ عوض آن یاد می‌گیرم.»

اگر زندگی اشخاصی را بخوانید که شرح‌حالشان در کتاب مشاهیر آمریکا درج شده است، می‌فهمید کسانی که به موفقیت‌های بزرگ رسیده‌اند، چه شکست‌های سنگینی را متحمل شده‌اند. هر که در این مرحله از موفقیت باشد، مخالفت‌ها، ناامیدی‌ها، موانع و بدشانسی‌های زیادی دیده است.

زندگی‌نامه‌ی خودنوشت خیلی از انسان‌های بزرگ را بخوانید تا بار دیگر درک کنید چگونه هر کدام‌شان بارها می‌توانستند تسلیم موانع و مشکلات شوند، اما نشدند.

کار دیگری هم می‌توانید انجام دهید. از خاستگاه اجتماعی رییس شرکت‌تان یا شهردار شهرتان یا هر کسی که به نظرتان واقعا موفق است، اطلاعات به دست آورید. وقتی همه چیز را در موردش به دست آوردید، متوجه می‌شوید بر سختی‌ها و موانع سهمگین غلبه کرده است.

ممکن نیست بدون مخالفت و وجود سختی و موانع، به موفقیت‌های بزرگ برسیم. ولی امکان دارد که از موانع برای پیش‌بردن اهداف‌مان استفاده کنیم. بیایید بررسی کنیم که چگونه ممکن است.

اخیرا آماری در مورد خطوط هوایی تجاری دیدم که نشان می‌داد در هر ده میلیارد مایل پرواز، احتمال یک مورد تلفات جانی هست. این روزها مسافرت هوایی ایمنی فوق‌العاده‌ای دارد. البته سوانح هوایی متأسفانه هنوز اتفاق می‌افتند. ولی موقع بروز این حوادث، سازمان هواپیمایی کشوری فوری به محل حادثه می‌آید تا علت را کشف کند. مامورانی قطعات فلز را از مایل‌ها دورتر جمع می‌کنند و کنار هم می‌گذارند. جمعی از کارشناسان، اتفاقی را که احتمالا افتاده، بازسازی می‌کنند. با شاهدان و گروه‌های تجسس مصاحبه انجام می‌شود. تحقیقات هفته‌ها و ماه‌ها ادامه پیدا می‌کند تا مشخص شود علت سانحه چه بوده؟

وقتی سازمان هواپیمایی کشوری به نتیجه‌ی قانع‌کننده‌ای می‌رسد، اقدامات فوری برای پیش‌گیری از بروز حادثه‌ای مشابه انجام می‌دهد. اگر سانحه به خاطر نقص فنی باشد، برطرفش می‌کنند. صدها وسیله‌ی ایمنی در هواپیماهای جدید، به خاطر تحقیقات سازمان هواپیمایی کشوری ساخته شده‌اند.

سازمان هواپیمایی کشوری نواقص و موانع را بررسی می‌کند تا امنیت پرواز را هر چه بیشتر تامین کند. طبیعی‌ست که تلاش‌های‌شان جواب داده است.

پزشکان هم از مشکلات و موانعی که پیش می‌آید، برای رسیدن به سلامت و عمر بیشتر استفاده می‌کنند. وقتی یک بیمار به علل ناشناخته‌ای می‌میرد، پزشکان کالبدشکافی‌اش می‌کنند تا علت مرگش را بفهمند. به این صورت، اطلاعات بیشتری در مورد کارکرد بدن انسان به دست می‌آورند و جان افراد بیشتری را نجات می‌دهند.

یکی از دوستانم که مدیر فروش است، هر ماه، یکی از جلسات فروش را می‌گذارد برای صحبت با فروشنده‌ها و می‌خواهد با کمک‌شان متوجه شود چه عواملی باعث اُفت فروش‌شان شده است. آن‌ها مواردی از فروش ناموفق را دقیقاً بررسی می‌کنند. بر این اساس، فروشنده‌ها یاد می‌گیرند در موقعیت‌های فروش بعدی چه کار کنند.

مربی‌های موفق فوتبال، همراه تیم‌شان، جزییات تک‌تک بازی‌ها را بررسی می‌کنند تا اشتباهات را متوجه شوند. بعضی‌هایشان فیلم بازی‌ها را مجدداً پخش می‌کنند تا اعضای تیم متوجه حرکات اشتباه‌شان شوند. هدف این است: بازی بهتر در مسابقه‌ی بعد.

کارمندان سازمان هواپیمایی کشوری، مدیران موفق فروش، پزشکان، مربیان فوتبال و کارشناسان مختلف، یک اصل مهم را در موفقیت در پیش می‌گیرند: از هر مانعی در سر راه‌شان، نکته‌ای یاد می‌گیرند.

وقتی از موردی آسیب می‌بینیم، اغلب چنان در اوایل کار، احساساتی می‌شویم که نمی‌توانیم از آن چیزی یاد بگیریم.

استادان دانشگاه می‌دانند واکنش یک دانشجو نسبت به نمرات مردودی‌اش، کلید موفقیتِ بعدی اوست. وقتی چند سال قبل در دانشگاه ایالتی وین در دیترویت تدریس

می‌کردم، مجبور شدم برخلاف میل، یکی از دانشجویهای سال آخر را در امتحان نهایی رد کنم. این مساله ضربه‌ی بزرگی به آن دانشجو می‌زد؛ چون از همان موقع نقشه‌هایی برای بعد از فارغ‌التحصیلی کشیده بود و مردودی، باعث آبروریزی و خجالتش می‌شد. او دو راه داشت: یا دوباره همان واحد درسی را انتخاب کند، امتحان دهد و مدرکش را دیرتر بگیرد یا آن‌که دانشگاه را بدون این‌که مدرکی بگیرد، رها کند.

منتظر بودم آن دانشجو بعد از اطلاع از نمره‌ی امتحانش سرخورده شود و از من کینه به دل بگیرد. حق با من بود. وقتی توضیح دادم کارش خیلی پایین‌تر از استاندارد است، قبول کرد و گفت برای درس خواندن وقت زیادی نگذاشته است.

گفت: کارنامه‌ی ترم قبلم متوسط است. نمی‌توانید آن را هم حساب کنید؟ گفتم نمی‌توانم، چون ما کارنامه‌ی اشخاص را در هر دوره بر اساس ضوابط خاص آن دوره بررسی می‌کنیم. در ضمن گفتم قوانین سفت و سخت دانشگاهی، تغییر نمره را در هر شرایطی، به‌جز اشتباه سهوی استاد مجاز نمی‌داند.

وقتی فهمید تمام راه‌ها برای تغییر نمره‌اش بسته است، خیلی عصبانی شد. گفت: «استاد! من می‌توانم پنجاه نفر را در این شهر بگویم که بدون پاس کردن این درس یا حتی اطلاع از آن، در کارشان موفقیت‌های فوق‌العاده‌ای به دست آورده‌اند. این درس چه دارد که این قدر مهم است؟ چرا باید به خاطر چند تا نمره‌ی بد در یک درس، مدرکم را نگیرم.»



گفت: «خدا را شکر که بقیه مثل شما استادها درگیر ظواهر نیستند.» بعد از این حرف، چهل و پنج ثانیه سکوت کردم (بهترین راه برای جلوگیری از هرگونه درگیری لفظی، مکث طولانی قبل از پاسخ است).

به آن دوست دانشجو گفتم: «اغلب حرف‌هایت درست است. خیلی از آدم‌های موفق، اصلاً از این درس هیچ چیز نمی‌دانند. تو هم می‌توانی بدون اطلاع از این درس، در کارت موفق شوی. در کلیت ماجرا، مباحث این درس نه تو را می‌سازد، نه نابودت می‌کند. ولی نگرش تو نسبت به این درس می‌تواند باعث این کار شود.»

پرسید: «منظورتان چیست؟»

جواب دادم: «منظورم یک چیز است، بیرون از این جا هم همان نمره‌ای را به تو می‌دهند که ما به تو می‌دهیم. هر چیزی که آن بیرون وجود دارد؛ این جا هم هست و در مورد تمام کردن کار است. برای یک کار ضعیف هم «بیرون از این جا» کسی به تو پاداش یا حقوق بیش‌تر نمی‌دهد.»

**باز سکوت کردم تا ببینم نکته را گرفته است یا نه.**

بعد، گفتم: «بگذار پیشنهادی بدهم. تو الان خیلی ناامیدی؛ احساست را می‌فهمم و اگر هم از دستم ناراحت شوی، همان دانشجوی خوب سابق در نظر من هستی. ولی این تجربه را از جنبه‌ی مثبت ببین. درس فوق‌العاده مهم اینجاست: اگر زایشی از درونت نداشته باشی، به هیچ‌جا نمی‌رسی. این توصیه را قبول کن و تا پنج سال دیگر، آن را یکی از ثمربخش‌ترین درس‌هایی بدان که در این مدت در این جا یاد گرفته‌ای.»

سه روز بعد متوجه شدم دوباره در این درس ثبت نام کرده است، خیلی خوشحال شدم. این دفعه نمرات عالی گرفت و قبول شد. بعدها فقط به خاطر تشکر از آن صحبت‌ها، به دیدنم آمد.

گفت: «رد شدن از درس تان نکته‌ی مهمی به من یاد داد. می‌دانید استاد! شاید خنده‌دار به نظر برسد، ولی الان خوشحالم که دفعه‌ی اول قبول نشدم.»»

ما می‌توانیم شکست‌ها را تبدیل به پیروزی کنیم. یعنی درس بگیریم، به کارش بیندیم و بعد به گذشته و آن شکست که در گذشته مانده، نگاه کنیم و لبخند بزنیم.

علاقه‌مندان سینما هیچ وقت لیونل بری‌مور کبیر را فراموش نمی‌کنند. در سال ۱۹۳۶ ران بری‌مور آسیب شدیدی دید و با وجود معالجات، خوب نشد. خیلی‌ها فکر می‌کردند کار بری‌مور تمام است. ولی در اشتباه بودند. او از این مانع استفاده کرد تا مسیر موفقیت‌های بزرگ‌تری را در بازیگری به وجود آورد. تا هجده سال بعد، با دردی که اصلا التیام پیدا نکرد، چند نقش موفق را روی صندلی چرخ‌دار بازی کرد.

در پانزدهم مارس ۱۹۴۵، وقتی دبلیو. کلون ویلیامز در پوشش یک تانک در جبهه‌ی فرانسه جلو می‌رفت، تانک به یک مین خورد و با انفجار مین، ویلیامز نابینا شد.

ولی این مساله، ویلیامز را در هدفش که کشیش شدن بود، متوقف نکرد. وقتی از دانشگاه فارغ‌التحصیل شد (به عنوان دانشجوی ممتاز) گفت: «نابینایی، می‌تواند یک مزیت در کارم باشد. چون هیچ چیز نخواهد توانست روی قضاوت من در مورد افراد اثر بگذارد. بنابراین، همیشه می‌توانم شانس دوباره‌ای به آن‌ها بدهم و نابینایی‌ام اجازه

نمی‌دهد روابطم را با اشخاص به خاطر ظاهرشان متوقف کنم. می‌خواهم جزو افرادی باشم که همه بتوانند به راحتی با آنها دیدار کنند و با خیال راحت بدون ترس از شناخته‌شدن درد دل‌شان را بگویند.»

آیا این خودش شاهدی تمام‌عیار از تبدیل تلخی شکست به شیرینی پیروزی نیست؟ شکست فقط یک تلقی ذهنی‌ست؛ نه هیچ چیز دیگر.

یکی از دوستانم که سرمایه‌گذار موفق و معتبری در بورس است، تمام تصمیم‌گیری‌هایش را برای سرمایه‌گذاری، با توجه به تجربیات قبلی‌اش دقیق بررسی می‌کند. یک بار گفت: «وقتی پانزده سال پیش برای اولین بار کار سرمایه‌گذاری را شروع کردم، دو-سه بار ضرر بدی کردم. شبیه همه‌ی ناشی‌ها بودم که می‌خواهند خیلی زود به پول برسند. به جایش، خیلی زود به ورشکستگی رسیدم. با این حال، متوقف نشدم. اصول قدرتمند اقتصاد را می‌شناختم و می‌دانستم ایجاد سبد سهام در طولانی‌مدت، بهترین سرمایه‌گذاری خواهد بود.»

تبسمی کرد و گفت: «به خاطر همین، سرمایه‌گذاری‌های اشتباهم را در اوایل کارم جزو هزینه‌های آموزشم در این کار حساب می‌کنم.»»

در سوی دیگر، با افرادی آشنا هستم که با یکی-دو سرمایه‌گذاری بی‌حساب، یاس و ناامیدی سراغ‌شان می‌آید. جای این که اشتباهات‌شان را بررسی کنند و برداشت درست

را درک کنند، به این نتیجه‌ی از اساس اشتباه می‌رسند که سرمایه‌گذاری روی سهام عادی، قمار است که دیر یا زود در آن، همه شکست می‌خورند.

از همین حالا تصمیم بگیرید از هر مانعی که سر راه‌تان پدیدار می‌شود، نکته‌ی سودمندی را استخراج کنید. دفعه‌ی بعد که در محیط کار یا خانه به مشکلی خوردید، به اعصاب‌تان مسلط باشید و روی کشف علتش متمرکز شوید. این‌جوری می‌توانید جلوی اشتباهات بعدی را بگیرید.

ضرر دیدن تجربه‌ی باارزشی است، اگر بتوانیم درس آن را استخراج کنیم.

ما انسان‌ها موجودات نادری هستیم. خیلی زود کلی ارزش و اعتبار به پیروزی‌هایمان می‌دهیم. هر وقت موفقیتی به دست می‌آوریم، می‌خواهیم گوش فلک را کر کنیم. طبیعتاً می‌خواهیم همه نشان‌مان دهند و بگویند: «او را می‌بینی؟ فلان کار و بهمان کار را کرده است.»

ولی عادت داریم به همان سرعت، بقیه را در هر مشکل کوچکی که ایجاد می‌شود، مقصر بدانیم. وقتی فروش پایین می‌آید، فروشندگان به صورت طبیعی تقصیر را متوجه مشتری‌ها می‌دانند. وقتی کارها از مسیر انحراف پیدا می‌کند، مدیران عامل به صورت طبیعی کارمندان یا بقیه‌ی مدیران را سرزنش می‌کنند. در مشاجرات و مشکلات خانوادگی، شوهرها، همسران را و همسران، شوهرها را مقصر قلمداد می‌کنند.

بعید نیست در این دنیای درهم، کسانی باشند که هدفشان ضربه زدن به ما باشد، ولی در اغلب موارد، خودمان عامل سقوطمان می‌شویم. شکست‌های ما به خاطر بی‌کفایتی شخصی یا اشتباهات خودمان اتفاق می‌افتد.

از این راه می‌توانید به عادت جدیدی برای کسب موفقیت برسید. به خودتان بگویید می‌خواهید به بالاترین حد از کمال که برای‌تان به عنوان یک انسان مقدور است، برسید. واقع‌بین باشید. خودتان را از پشت شیشه و از دید یک ناظر سوم‌شخص ببینید. بررسی کنید آیا وضعی دارید که تا قبل از این، هیچ‌وقت متوجهش نشده‌اید. اگر وضعی دارید، اصلاحش را شروع کنید. اغلب مردم آن‌قدر به رفتارهای‌شان عادت می‌کنند که نمی‌توانند راه بهبود خویش را ببینند.

ستاره‌ی بزرگ اپرای متروپولیتن، ریسا استیونز در مجله‌ی ریدرز دایجست (جولای ۱۹۵۵) گفت در تلخ‌ترین لحظات زندگی‌اش نصیحتی را شنیده که بهترین حرف در کل عمرش بوده است.

خانم استیونز در شروع فعالیت‌های هنری‌اش نتوانست در انتخاب مخاطبان اپرای متروپولیتن جایگاهی پیدا کند. این شکست، خیلی ناامید و غمگینش کرد.

در این باره می‌گوید: «دوست داشتم همه بگویند صدای من خیلی بهتر از صدای دختران دیگر است؛ بگویند رای‌ها خیلی غیرمنصفانه بوده و من به خاطر نداشتن پارتنی قدرتمند، رد شده‌ام.»

ولی مربی خانم استیونز به هیچ وجه دلداری اش نداد. به جایش گفت: «عزیزم، جرات داشته باش ضعف‌هایت را ببینی!»

خانم استیونز اضافه کرد: «با این حال به صورت طبیعی دوست داشتم در مورد خودم دلسوزی کنم، ولی آن حرف‌ها دائم در ذهنم تکرار می‌شدند و تا صبح نمی‌گذاشتند بخوابم. تا موقعی که صادقانه با ضعف‌هایم روبه‌رو نشدم، نتوانستم بخوابم. در تاریکی شب، از خودم پرسیدم: «چرا برنده نشدم؟ چطور می‌توانم دفعه‌ی بعد برنده بشوم؟» و قبول کردم حجم صدایم آن قدر خوب نیست، باید ادبیاتم را تقویت کنم و در نقش‌های بیش‌تری تمرین کنم.»

خانم استیونز می‌گوید مواجه شدن با ضعف‌هایش، نه تنها باعث شد روی صحنه موفق شود، که کمکش کرد دوستان بیش‌تری پیدا کند و محبوب‌تر شود.

اگر خودتان را نقد و ارزیابی کنید، بسیار اثرگذار است. کمک می‌کند که کارآمدی و دقتی را که برای موفقیت لازم است، به دست آورید. مقصدانستن بقیه تاثیر ویرانگری دارد. از «اثبات» این که بقیه اشتباه کرده‌اند، هیچ سودی به دست نمی‌آید.

به شکل مثبت و سازنده‌ای خودتان را نقد و ارزیابی کنید. ناکارآمدی‌ها و ضعف‌هایتان را نادیده نگیرید. معیارهای بالاتری بگذارید و مثل آدم‌های موفق، کمبودها و ضعف‌هایتان را پیدا و برطرف کنید. در واقع، عامل اصلی موفقیت، انجام دادن همین کارهاست.

البته هدف از این کار، عیب‌جویی نیست که بخواهید بهانه بیاورید و بگویید: «این هم یک علت دیگر برای این که چرا بازنده‌ام.»

برعکس، به اشتباهات‌تان این‌طور نگاه کنید: «این هم راه دیگری است که می‌تواند کمک کند به پیروزی بزرگم برسم.»

مرحوم اورویل هوبارد می‌گفت: «یک انسان شکست‌خورده کسی است که با وجود اشتباهات احمقانه‌ای که مرتکب شده، نمی‌تواند درسی بگیرد.»

اغلب، شکست‌های‌مان را به علت بدشانسی می‌دانیم؛ می‌گوییم: «تقدیر است دیگر؛ با تقدیر نمی‌شود جنگید» ولی صبر کنید و برای لحظه‌ای بیندیشید. تقدیر، آن قدرها هم بی‌منطق نیست و عوامل ناشناخته، حاصلی چنین مشخص به وجود نمی‌آورند.

فرض کنید سازمان هواپیمایی گزارش بدهد که: «خیلی متأسفیم این سانحه پیش آمده»، و در بیان علت حادثه بگوید: «خب می‌دانید که، آن بیچاره‌ها بدشانس بودند.»

با خودتان نمی‌گویید، باید مسوولان سازمان هواپیمایی را عوض کرد. یا فرض کنید پزشکی به یکی از نزدیکان‌تان بگوید: «خیلی متأسفم. من که نفهمیدم چه شد؛ به هر حال بدشانسی آوردی.»

در این صورت، هر وقت خودتان یا یکی از بستگان بیمار شود، دیگر سراغ آن دکتر نخواهید رفت.

اعتقاد به تقدیر، هیچ درسی ندارد و اجازه نمی‌دهد برای مشکلات بعدی که شرایطی مشابه قبلی‌ها دارند، آماده شویم. مربی فوتبالی که بعد از شکست تیمش در مسابقه‌ی آخر هفته می‌گوید: «خب بچه‌ها، تقدیر است دیگر» کمکی به تیمش برای جلوگیری از اشتباهات مشابه در مسابقه‌ی هفته‌ی بعد، نمی‌کند.

اورویل هوبارد هفده سال تمام شهردار دیربورن میشیگان بود و یکی از محترم‌ترین و موفق‌ترین چهره‌ها در مدیریت شهری‌ست.

هوبارد می‌توانست تا ده سال قبل از آن که شهردار دیربورن شود از بهانه‌ی «بدشانسی» برای خالی کردن صحنه‌ی سیاست استفاده کند.

او قبل از آن که به موفقیت‌های پی‌درپی و سلسله‌وار برسد، سه بار در انتخابات شهرداری «بدشانسی» آورد. سه بار تلاش کرد در انتخابات سنای ایالتی پیروز شود، ولی هر سه بار شکست خورد. یک بار هم در انتخابات کنگره شکست را تجربه کرد.

با این حال، اورویل هوبارد همه‌ی این شکست‌ها را بررسی کرد و آن‌ها را بخشی از آموزش سیاسی‌اش تلقی کرد. امروز او یکی از باهوش‌ترین و قوی‌ترین سیاستمداران محلی‌ست.

عوض این که پای شانس را وسط بکشید، مشکلات را بررسی کنید. هر وقت شکست خوردید، درس بگیرید. خیلی از افراد خسته و ناامید از زندگی، وضعیت نامطلوب‌شان را با کلماتی مثل «شانس بد»، «بدبختی» و «شوربختی»، توصیف می‌کنند. این مردم هنوز مثل بچه‌ها فکر می‌کنند، خام هستند و دنبال دلداری‌دادن. بدون هیچ تحلیلی از



شرایطشان، نمی‌توانند فرصت‌هایی را ببینند که بزرگ‌تر، قدرتمندتر و مستقل‌ترشان می‌کند.

دیگر به شانس‌تان لعنت نفرستید. مقصر دانستن شانس، تا حالا هیچ کسی را به هدفش نرسانده است.

یکی از دوستانم که ویراستار، نویسنده و منتقد است، چند وقت پیش در یک گپ دوستانه، در مورد راه‌های موفقیت در نویسندگی، توضیح داد.

گفت: «خیلی از به اصطلاح نویسنده‌ها مساله‌ی نوشتن را اصلا جدی نمی‌گیرند. کمی فعالیت می‌کنند؛ ولی وقتی می‌فهمند کار سخت‌تر از چیزی‌ست که فکر می‌کردند، رهاش می‌کنند. آن‌ها دنبال راه‌های میان‌بر برای رسیدن به هدفشان هستند. ولی نمی‌دانند حتی یک میان‌بر کوچک هم در راه وجود ندارد.»

او گفت: «ولی منظورم این نیست که فقط کافی‌ست مداومت به خرج دهی. واقعیت آن است که خیلی وقت‌ها، پشتکار هم جواب نمی‌دهد.»

گفت: «الان دارم با نویسنده‌ای همکاری می‌کنم که شصت‌ودو داستان کوتاه نوشته است؛ ولی تا حالا موفق نشده حتی یکی‌شان را بفروشد. ظاهراً هم در هدفش برای نویسنده‌شدن مصر است و جدیت دارد. ولی مشکلش این است که از یک راه همیشگی و مستعمل برای داستان‌هایش استفاده می‌کند. در همه‌ی داستان‌هایش یک طرح کلی و سخت را گسترش می‌دهد. هیچ‌وقت در مواد خام آثارش مثل طرح‌ها، شخصیت‌پردازی‌ها، حتی سبک نوشتارش متفاوت عمل نمی‌کند. الان دارم سعی می‌کنم

کمکش کنم چند سبک جدید را امتحان کند. توانایی‌اش بالاست و اگر متفاوت عمل کند، می‌تواند اغلب داستان‌هایش را بفروشد. ولی اگر این کار را نکند، باز هم جواب نه می‌شنود.»

نصیحت این ویراستار، خوب است. باید پشتکار داشته باشیم. ولی پشتکار فقط یکی از بخش‌های پیروزی‌ست. امکان دارد با زحمت زیاد و پشتکار فراوان به جایی نرسیم، مگر آن که پشتکار را با تجربه‌های نو و متفاوت بیامیزیم.

ادیسون یکی از دانشمندان آمریکا بوده که پشتکار بسیار زیادی داشته است. قبل از اختراع لامپ روشنایی، هزاران آزمایش کرده بود. ولی توجه داشته باشید که: ادیسون موارد متفاوتی را امتحان می‌کرد. هدفش برای اختراع لامپ روشنایی را با پشتکار فراوان دنبال می‌کرد؛ ولی موفقیتی که از پشتکار به دست آورد، به خاطر تلفیق آن با آزمایش‌ها و تجربه‌های متفاوت بود.

پشتکار خشک و خالی باعث پیروزی نمی‌شود. ولی پشتکاری که با امتحان کردن راه‌های متفاوت باشد، تضمین دقیقی برای رسیدن به موفقیت است.

چند وقت پیش مقاله‌ای خواندم در مورد کاوش‌های مداوم برای یافتن نفت. مقاله می‌گفت شرکت‌های نفت قبل از حفر چاه، ساختار صخره‌ها را به دقت بررسی می‌کنند. ولی با وجود بررسی‌های علمی، از هر هشت چاهی که حفر می‌کنند، هفت چاه بدون نفت است. شرکت‌های نفت با پشتکار فراوان به اکتشاف نفت ادامه می‌دهند؛ ولی نه با

حفر گودال‌هایی چنان عمیق که مسخره به نظر بیاید؛ بلکه با امتحان یک چاه جدید، آن هم بعد از آن که از بی‌نتیجه بودن مورد قبلی کاملاً مطمئن شدند.

خیلی از اشخاص جاه‌طلب، کارشان را با بلندپروازی‌ها و پشتکار فراوان شروع می‌کنند؛ ولی چون تجربه‌های متفاوت نمی‌کنند، پیشرفتی به دست نمی‌آورند. به اهداف‌تان وفادار باشید. حتی ذره‌ای تردید به ذهن‌تان راه ندهید. البته لزومی ندارد به آب و آتش بزیند. اگر می‌بینید نتیجه نمی‌گیرید، راه جدیدی را امتحان کنید.

مردمی که همتی سخت دارند و یک کار را تا نتیجه‌ی نهایی رها نمی‌کنند، شرایط موفق‌شدن را دارند. دو راهکار در ادامه آمده که کمک‌تان می‌کند روش آزمون و خطا را با قدرت بیش‌تری جلو ببرید.

**۱-** به خودتان بگویید: «حتماً راهی وجود دارد» همه‌ی افکار آهنربا هستند. تا به خودتان بگویید: «کارم تمام است. هیچ راه‌حلی برای این مشکل ندارم» افکار منفی جذب می‌شوند و هر کدام سعی می‌کنند متقاعدتان کنند حق با شماست و شکست خورده‌اید.

برعکس، ایمان داشته باشید: «راهی برای حل مشکل وجود دارد»، تا افکار مثبت جذب‌تان شوند و به شما در پیدا کردن راه حل کمک کنند.

فقط اعتقاد به این که «بالاخره راهی هست» مهم است، نه هیچ چیز دیگر.

مشاوران ازدواج می‌گویند تا وقتی یکی از طرفین ازدواج یا بهتر، هر دو نفرشان امکانی برای ایجاد دوباره‌ی محبت و آشتی نبینند؛ هیچ اقدام موثری برای نجات آن ازدواج نمی‌توان انجام داد.

روان‌شناسان و مددکاران اجتماعی می‌گویند تا وقتی یک فرد الکلی متقاعد نشده باشد که می‌تواند میلش را سرکوب کند، محکوم به اعتیاد است.

هر سال، هزاران کسب‌وکار جدید به وجود می‌آید. ولی از حالا تا پنج سال بعد، فقط تعداد کمی باقی می‌مانند. اغلب آن‌ها که شکست می‌خورند، می‌گویند: «رقابت خیلی سخت بود، چاره‌ای نداشتیم جز این که کنار بکشیم.» مشکل اصلی این است که اغلب مردم وقتی به مشکل بزرگی می‌خورند، فقط شکست را تجسم می‌کنند و به همین خاطر شکست برمی‌خورند.

وقتی مطمئن شوید راهی وجود دارد، به صورت خودکار، انرژی منفی (منصرف شدن، عقب‌نشینی) را به انرژی مثبت تبدیل می‌کنید (ادامه دهیم، جلو برویم).

فقط وقتی یک مشکل، غیرقابل حل می‌شود که فکر کنید راه حلی ندارد. وقتی باور داشته باشید که راه‌حلی هست، راه‌حل‌ها را جذب می‌کنید. به خودتان حتی اجازه ندهید درباره‌ی ناممکن بودن راه‌حل حرف بزنید یا فکر کنید.

۲- کمی عقب بنشینید و نفس‌تان را تازه کنید و برگردید. بعضی وقت‌ها آن‌قدر در مشکلی دقیق می‌شویم و با آن کلنجار می‌رویم که نمی‌توانیم راه‌حل‌های جدیدی پیدا کنیم.

چند وقت پیش به یکی از دوستانم که مهندس است پیشنهاد شد سازه‌ی آلومینیومی کاملاً جدیدی طراحی کند. در مدتی که روی آن کار می‌کرد، هیچ طراحی به ذهنش خطور نکرد که روی کاغذ بیاورد. چند روز قبل که او را دیدم، پرسیدم ساختمان جدید چطور پیش می‌رود.

جواب داد: «خوب نیست. حدس می‌زنم امسال تابستان آن‌طور که باید به باغچه‌ام رسیدگی نکرده‌ام. وقتی مدت طولانی با چالش‌های سخت طراحی به سر می‌برم، مجبور می‌شوم رهای‌شان کنم تا ایده‌های جدیدی به ذهنم برسد.» و ادامه داد: «شاید تعجب کنی که خیلی از ایده‌های طراحی وقتی کنار باغچه هستم و به چمن‌ها آب می‌دهم، به ذهنم خطور می‌کند.»

در کنفرانسی خبری از رییس‌جمهور آیزنهاور پرسیدند چرا اغلب تعطیلات آخر هفته‌اش در سفر است. جوابش به درد کسانی می‌خورد که می‌خواهند خلاقیت‌شان را به حداکثر برسانند. آیزنهاور گفت: «باورم نمی‌شود یک فرد که می‌تواند رییس‌جنرال‌موتورز باشد یا رییس‌جمهور ایالات متحده‌ی آمریکا؛ با پشت میزنشینی و جابه‌جا کردن یک مشت کاغذ بتواند کارش را درست انجام دهد. رییس‌جمهور باید عملاً سعی کند که ذهنش را از جزییات بی‌اهمیت خلاص کند و به موارد بنیادین فکر کند... این جوری می‌تواند تصمیمات بهتر و شفاف‌تری بگیرد.»

یکی از شرکای سابقم، هر ماه با همسرش به یک مسافرت هفتاد و دو ساعته می‌رفت. متوجه شده بود که این عقب‌کشیدن و تجدید قوا برای شروع، کارایی ذهنی‌اش را بیش‌تر می‌کند و اعتبارش را نزد مشتریان بالا می‌برد.

وقتی چالشی پیش می‌آید، لازم نیست در کل مسیر تردید کنید. بهتر است عقب بنشینید و تجدید قوا کنید. به کارهای ساده و لذت‌بخشی پردازید، مثل نواختن ساز یا پیاده‌روی یا چرتی کوتاه. این‌جوری، وقتی دوباره به آن مشکل برخوردید، خودبه‌خود، راه‌حلش پیدا می‌شود.

در شرایط سخت، دیدن جنبه‌های مثبت و خوب هم می‌تواند باعث موفقیت شود. جوانی به من می‌گفت وقتی کارش را از دست داده بود، ذهنش را روی دیدن جنبه‌های مثبت قضیه متمرکز کرده بود. می‌گفت: «برای یک شرکت اعتبارسنجی بزرگ کار می‌کردم. یک روز، یادداشت کوتاهی به دستم رسید مبنی بر این که تمایلی به همکاری ندارند.» به خاطر یک بحران مالی که تغییری در وضعیت به وجود آورده بود، تعدادی از کارمندان غیرمهم‌شان را از کار برکنار کرده بودند.

«شغل فوق‌العاده‌ای نبود. ولی با توجه به معیارهایی که با آن‌ها بزرگ شده بودم، تا حدودی مناسب به نظر می‌رسید. بعد از آن اتفاق، چند ساعت حالم خوب نبود، تا این که بالاخره به این نتیجه رسیدم درس‌های خوبی در آن است.»

گفت: «کارم را خیلی دوست نداشتم و اگر همچنان می‌ماندم، هیچ‌وقت نمی‌توانستم فرصت‌های دیگری را تجربه کنم. حالا این شانس را داشتم که دنبال کاری بروم که

واقعا دوستش داشتم. مدتی نگذشته بود که توانستم کار بهتری با حقوق بیش‌تر پیدا کنم. اخراج‌شدن از آن شرکت اعتبارسنجی، بهترین اتفاقی بود که در زندگی‌ام پیش آمد.»

یادتان باشد همیشه همان چیزی سراغ‌تان می‌آید که انتظارش را دارید. سوی مثبت ماجرا را ببینید تا شکست را شکست دهید. اگر ذهنیت شفافی در مورد مسائل پیدا کنید، همه‌ی عوامل به سودتان عمل می‌کنند.

## مرور فوری

فرقی که بین موفقیت و شکست هست، در نگرش افراد نسبت به کنارکشیدن‌ها، ناتوانی‌ها، دلسردی‌ها و شرایط ناامیدکننده است.

۵ راهنمایی که کمک‌تان می‌کند از شکست به پیروزی برسید:

۱- چالش‌ها را بررسی کنید تا بتوانید راه‌تان را به سمت پیروزی کوتاه‌تر کنید. وقتی شکست می‌خورید، درس بگیرید و برای پیروزشدن مسیرتان را ادامه دهید.

۲- جرات داشته باشید از خودتان انتقاد سازنده کنید. ضعف‌های‌تان را بیابید و بعد، اصلاح‌شان کنید.

۳- تقصیر را گردن شانس نیندازید. تک‌تک چالش‌ها را بررسی کنید و اشکالات را بیابید. یادتان باشد با انداختن تقصیرها به گردن شانس، به هیچ‌کدام از اهداف‌تان نمی‌رسید.



۴- پشتکار را با آزمایش روش‌های نو ترکیب کنید. به هدف‌تان وفادار بمانید؛ ولی در بیچارگی و ناامیدی کم نیاورید. راه‌های جدید را امتحان کنید.

۵- یادتان باشد هر وضعیتی مثل سکه، یک روی خوب دارد. آن را پیدا کنید. جنبه‌های مثبت را ببینید و ناامیدی را از خودتان دور کنید.

## فصل دوازدهم

هدفگذاری باعث رشدتان می‌شود

## هدفگذاری باعث رشدتان می‌شود

همه‌ی پیشرفت‌های انسانی چه اختراعات کوچک و بزرگ و کشفیات پزشکی، دستاوردهای فنی و موفقیت‌های کسب‌وکار قبل از آن که محقق شوند، در ذهن‌ها وجود داشته‌اند. گردش ماهواره‌ها به دور زمین، اختراعی اتفاقی نبوده، نتیجه‌ی ذهنیت دانشمندانی بوده که «تسخیر فضا» را به عنوان یک هدف در نظر گرفته‌اند.

هدف، چیزی است که می‌خواهیم به آن برسیم. فراتر از یک رویاست؛ رویایی است که برای تحققش می‌کوشیم. یک توهم «غیرواقعی» نیست، پیام واضح «انگیزه‌ای برای تلاش» است.

بدون تعیین هدف، هیچ‌چیز رقم نمی‌خورد. هیچ قدمی برداشته نمی‌شود. اگر هدف نباشد، زندگی برای انسان‌ها معنا ندارد؛ حرکت‌شان جهت مشخصی ندارد و مقصد مشخصی هم قابل تصور نیست و هیچ‌کس نمی‌داند به کدام سمت می‌رود.

اهمیت هدف برای موفق‌شدن، مثل اهمیت هوا برای زندگی است. هیچ انسانی بدون هدف، موفق نمی‌شود. هیچ‌کس بدون هوا نمی‌تواند زندگی کند. پس مقصدتان را دقیقاً مشخص کنید.

دیوید ماهونی که کارش را با هفته‌ای بیست‌وپنج دلار در بخش نامه‌های یک آژانس تبلیغاتی شروع کرده بود، در بیست‌وهفت سالگی معاون مدیرعامل آن آژانس تبلیغاتی شد و در سی‌وپنج سالگی به ریاست کمپانی گودهامور رسید. او از هدفش می‌گوید:

«مهم نیست شرکت‌های موفق و پیشرو اهداف ده تا پانزده سال آینده‌شان را زودتر انتخاب می‌کنند. مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ باید همیشه از خودشان بپرسند: «می‌خواهیم ده سال آینده شرکت‌مان در چه موقعیتی باشد؟» آن وقت تلاش‌شان را بر اساس آن معیار بررسی کنند. ظرفیت تولید یک کارخانه‌ی تازه تاسیس بر اساس نیازهای ده-پانزده سال آینده تعیین می‌شود، نه بر اساس نیازهای امروز. طرح‌های تحقیقاتی هم برای ارائه‌ی محصولاتی‌ست که اولین نشانه‌های آن، دست‌کم ده سال بعد ظاهر خواهند شد.»

### یک کسب‌وکار نوپا، آینده‌اش را به دست تقدیر رها نمی‌کند. شما چطور؟

آینده‌پژوهی‌هایی که در کسب‌وکارها هست، می‌تواند الگوی ارزشمندی برای همه‌ی ما باشد. پس لازم است برنامه‌ی حداقل ده سال آینده‌مان را از همین حالا تعیین کنیم. اگر می‌خواهیم به تصورمان از آینده برسیم، باید از همین حالا بدانیم چه می‌خواهیم باشیم. این طرز فکری تحلیلی‌ست. درست مثل کسب‌وکاری که به خاطر غفلت از برنامه‌ریزی‌های آینده‌نگرانه، به رکود می‌افتد (اگر شانس بیاورد و ورشکسته نشود). انسانی که اهداف بلندمدت نداشته باشد، بدون شک یکی از همان مهره‌هایی می‌شود که در بازی زندگی هنوز جایی ندارند. بدون هدف، رشد انسان متوقف می‌شود.

بگذارید با مثالی بگویم چرا برای رسیدن به موفقیت‌های واقعی، وجود اهداف بلندمدت لازم است. هفته‌ی پیش، مرد جوانی (که اسمش را می‌گذارم «اف. بی.») به خاطر مساله‌ای کاری، سراغ من آمد. «اف. بی.» با وقار و باهوش بود و مجرد. چهار سال پیش درسش را تمام کرده بود.

کمی درباره‌ی شغل، تحصیلات، استعدادها و شرایط تربیتی‌اش گپ زدیم. بعد، به او گفتم: «ظاهراً می‌خواهید درباره‌ی تصمیم‌تان در مورد تغیر شغل‌تان با من مشورت کنید، خب، چه نوع شغلی می‌خواهید؟»

گفت: «راستش برای همین می‌خواستم بینم‌تان. الان نمی‌دانم علاقه‌ام به کدام شغل است.»

مشکل او، در بین خیلی‌ها شایع است. ضمن این‌که نمی‌شود فقط با ترتیب‌دادن مصاحبه‌هایی با چند کارفرما این جوان را کمک کرد راهش را پیدا کند. آزمون و خطا شیوه‌ی نسبتاً ضعیفی برای پیدا کردن مسیر زندگی‌ست. از بین ده‌ها امکان شغلی فعلی، احتمال انتخاب مسیر صحیح، یک به پنجاه است. خودم می‌دانستم باید به «اف. بی.» کمک کنم درک کند اگر می‌خواهد با قرار گرفتن در یک مسیر جدید، جایگاهی پیدا کند، اول باید بداند آن مسیر کجاست.

به همین خاطر گفتم: «بگذار برنامه‌ی زندگی‌ات را از این جهت بررسی کنم. می‌توانی تصویری را که از ده سال آینده‌ات داری، به من بگویی؟»

«اف. بی.» که ظاهراً ذهنش درگیر این سوال شده بود، بالاخره گفت: «خب فکر می‌کنم من هم مثل بقیه می‌خواهم شغلی با درآمد خوب داشته باشم؛ و یک خانه‌ی شیک و راحت.» ادامه داد: «هرچند، راستش زیاد در موردش فکر نکرده‌ام.»

اطمینان دادم که این کاملاً طبیعی‌ست. در ادامه گفتم شیوه‌ی برخوردش با انتخاب مسیر زندگی مثل رفتن به یک دفتر هواپیمایی و درخواست یک بلیت به مقصد

هر کجاست. این درخواست، گنگ است، چون اگر مقصد را مشخص نکند، مسوول فروش بلیت نمی‌تواند هیچ کمکی به او بکند. بنابراین گفتم: «من هم تا وقتی ندانم مقصدت کجاست نمی‌توانم برای پیدا کردن یک شغل مناسب کمکت کنم و این چیزی است که فقط باید خودت انتخاب کنی.»

این حرف‌ها «اف. بی.» را به فکر انداخت. صحبت ما که بعد از آن، دو ساعت دیگر هم طول کشید فقط در مورد شیوهی تعیین هدف در زندگی بود و هیچ صحبتی در مورد امتیازات مشاغل مختلف نشد. به نظر من «اف. بی.» مهم‌ترین درسی را که در انتخاب مسیر زندگی وجود دارد، کاملاً درک کرد: قبل از شروع، مقصدت را انتخاب کن.

شما هم مثل آدم‌های موفق برنامه‌های از قبل تعیین‌شده داشته باشید. هر انسانی به تعبیری، شبیه یک سازمان کسب‌وکاری است. استعدادها، مهارت‌ها و توانایی‌هایش «محصولات» این کسب‌وکار هستند. او می‌خواهد محصولاتش را بهبود دهد و بالاترین قیمت ممکن را روی‌شان بگذارد. یک برنامه‌ریزی قبلی می‌تواند این کار را بکند.

این‌جا دو کار مفید و اثرگذار ارائه شده است:

**اول**، آینده‌تان را بر سه بخش شغل، خانه و جامعه طبقه‌بندی کنید. تقسیم زندگی به این سه بخش، جلوی آشفتگی ذهن و اختلافات را می‌گیرد و تصویری جامع از آینده را جلوی چشم‌تان به تصویر می‌کشد.

**دوم** این که برای این سه سوال، جواب‌های واضح و دقیقی پیدا کنید: می‌خواهم در زندگی چه کار کنم؟ می‌خواهم چه کسی باشم؟ چه چیزی باعث رضایتم می‌شود؟ از این برنامه هم می‌توانید کمک بگیرید.

## تصویری از من، در ده سال آینده

راهنمای نقشه‌ی ده‌ساله

### الف - کار، در ده سال بعد:

- ۱- سطح درآمدی‌ام چقدر است؟
- ۲- سطح مسوولیت‌م چگونه است؟
- ۳- اختیارات و قدرتم چقدر است؟
- ۴- تشخص و موقعیت اجتماعی که از کارم می‌گیرم، چگونه است؟

## ب - خانواده، در ده سال بعد:

- ۱- خودم و خانواده‌ام چه سطحی از زندگی را داریم؟
- ۲- در چه نوع خانه‌ای هستیم؟
- ۳- تعطیلاتم چگونه است؟
- ۴- چقدر فرزندانم را در سال‌های اولیه‌ی زندگی مستقل‌شان حمایت مالی می‌کنم؟

## ج - جامعه، در ده سال بعد:

- ۱- چه نوع دوستانی دارم؟
- ۲- در کدام گروه اجتماعی عضوم؟
- ۳- تا چه حد جایگاه هدایت و الهام‌بخشی در جامعه‌ام دارم؟
- ۴- از چه ارزش‌ها و آرمان‌هایی دفاع می‌کنم؟



چند سال قبل، پسر کوچکم اصرار کرد با هم خانه‌ای برای «پینات»، توله‌سگ باهوش و بی‌اصل و نسبی که همدمش بود، درست کنیم. آن‌قدر اصرار کرد و اشتیاق نشان داد که بالاخره قبول کردم و دو نفری شروع کردیم به ساختن خانه‌ای برای پینات. استعداد نجاری ما دوتا روی هم در حد صفر هم نبود و شاهدش چیزی بود که دست آخر تحویل دادیم.

مدتی بعد، یکی از دوستانم که به دیدن‌مان آمده بود؛ تا چشمش به آن خانه افتاد گفت: «آن چیزی که وسط درخت‌هاست چیست؟ نکند خانه‌ی سگ است؟» جواب دادم بله، خانه‌ی سگ است. او چند تا از اشتباهات‌مان را گفت و بعد، پرسید: «چرا از روی نقشه کار نکردید؟ الان دیگر کسی خانه‌ی سگ را بی‌نقشه نمی‌سازد.»

خواهش می‌کنم شما هم در تجسم آینده‌تان از رویا بافتن نترسید. این روزها مردم را به خاطر بزرگی رویاهای‌شان ارزش‌گذاری نمی‌کنند. هیچ‌کسی به چیزی فراتر از هدف انتخابی‌اش نمی‌رسد. پس آینده‌ی بزرگی را در ذهن‌تان مجسم کنید.

کلمه به کلمه‌ی متنی که در ادامه می‌آید بر اساس نقشه‌ای است که یکی از کارآموزان قدیمم برای زندگی‌اش ترسیم کرده است. این را بخوانید. ببینید چه خوب «خانه‌ی» آینده‌اش را تجسم کرده است. واقعا می‌شود فهمید حین نوشتن مطلب می‌توانسته آن آینده را واضح جلوی چشمانش ببیند.

«خانه‌ی ایده‌آلم، یک خانه‌ی روستایی‌ست. خانه‌ای که ساختمانش به سبک معماری خانه‌های اربابان ایالت‌های جنوبی باشد. خانه‌ای دوطبقه، با ستون‌های سفید و بقیه‌ی

چیزها. دور ملک را حفاظ می‌کشیم و شاید یکی دو تا استخر پرورش ماهی هم در آن می‌سازیم. چون من و همسر هر دو ماهی‌گیری را دوست داریم. لانه‌ی سگ‌های دوبرمن را پشت ساختمان می‌سازیم. آرزوی همیشگی‌ام این بوده که پیاده‌راهی پیچ‌درپیچ و دنباله‌دار با درختانی در دو طرفش داشته باشم.

یک چهاردیواری را نمی‌شود یک خانه‌ی کامل فرض کرد. می‌خواهم با تلاشم خانه‌ام جایی باشد که بیش‌تر از جایی برای خوردن و خوابیدن ارزش دارد. همیشه بخشی از وقت‌مان را صرف خدمت در کلیسا خواهیم کرد تا برکتش در زندگی‌مان جاری باشد.

تا ده سال آینده می‌خواهم به جایی برسم که بتوانم همراه خانواده‌ام سفری دور دنیا داشته باشم. اگر فرصت کافی برای این گردش طولانی نداشتیم، تبدیلیش می‌کنیم به چهار-پنج سفر کوتاه و هر سال، بخشی از کره‌ی زمین را می‌بینیم. خیلی دوست دارم این نقشه را قبل از آن که اعضای خانواده‌ام به خاطر ازدواج و مسائل دیگر سراغ زندگی خودشان بروند، اجرا کنم. طبیعی‌ست که همه‌ی نقشه‌هایم در مورد خانه، به پیشرفتم در کارم بستگی دارد. بنابراین، اگر بخواهم به همه‌ی این خواسته‌ها برسم، باید کارایی‌ام را بالا ببرم و هوشم را به کار بیندازم.»

این نقشه پنج سال پیش نوشته شده است. آن کارآموز، آن موقع، دو فروشگاه کوچک و ساده داشت. الان صاحب پنج فروشگاه است و یک قطعه زمین هشت‌هکتاری هم برای هدف ملک روستایی‌اش خریده است. فکر و عمل او درست هم‌جهت با نقشه‌اش، به سمت هدفش جلو می‌رود.

این سه بخش زندگی شما، وابستگی زیادی به هم دارند و هر کدام تا حدی به دیگری متکی است. ولی در این میان، مقوله‌ی کار بیش‌ترین اثر را روی بقیه‌ی بخش‌ها دارد. هزاران سال پیش هم بین غارنشین‌ها، آسوده‌ترین زندگی و بیش‌ترین ارزش و اعتبار از نظر زنان غارنشین، از آن موفق‌ترین شکارچی بوده است. امروز هم همین قضیه صدق می‌کند. آسایشی که می‌توانیم برای خانواده‌مان تامین کنیم یا احترامی که در اجتماع و بین اطرافیان به دست می‌آوریم، تا حد زیادی به موفقیت ما در کار ربط دارد.

چند وقت پیش، شرکت مشاوره‌ی مدیریت مک‌کینزی، تحقیقات گسترده‌ای انجام داد. هدف از تحقیقات، این بود که موارد اولیه برای موفقیت در مدیریت چیست. از همه‌ی رهبران کسب‌وکار، سیاست، علم و دین نظرسنجی شد. محققان این طرح از هر راهی رفتند به یک جواب رسیدند: مهم‌ترین ویژگی یک مدیر موفق، میل شدید به پیشرفت است.

این توصیه‌ی جان ونامیکر را فراموش نکنید:

**تا وقتی یک شخص هدفش رسیدن به بهترین نیست، پیشرفتی ایجاد نمی‌شود.**

وقتی آرزو ملموس و تحت کنترل می‌شود، به صورت قدرت درمی‌آید. اگر در پی‌گیری آرزوها و کارهایی که دوست دارید، موفق عمل نکنید، به یک زندگی متوسط و حقیرانه می‌رسید.

یاد گپی با یک نویسنده‌ی جوان و با استعداد می‌افتم که در یک نشریه‌ی دانشجویی مطلب می‌نوشت. قلم توانایی داشت و اگر وارد کار روزنامه‌نگاری می‌شد، می‌توانست یکی از برجستگان این حوزه باشد. مدتی قبل از فارغ‌التحصیلی‌اش، پرسیدم: «دن! خیال داری چه کار کنی؛ حتما روزنامه‌نگاری و کارهایی از این دست؟» نگاهی انداخت به من و گفت: «نه! البته نوشتن و گزارش را خیلی دوست دارم و از کار کردن با نشریه‌ی دانشجویی هم خیلی لذت می‌برم. ولی چیزی که زیاد است در این مملکت، روزنامه‌نگار است. من هم دنبال این کارهای ارزان نیستم که گرسنگی بکشم.»

تا پنج سال بعد، از دن بی‌خبر بودم. یک شب، خیلی اتفاقی او را در نیواورلئان دیدم. معاون بخش کارگزینی یک شرکت الکترونیکی شده بود. از کارش اصلا راضی نبود و این را همان اول صحبت‌مان گفت: «حقوقم در ظاهر خیلی خوب است، شرکتی که در آن کار می‌کنم خیلی معتبر است. مشکلی ندارم، ولی راستش را بخواهید این کار را دوست ندارم. با خودم می‌گویم کاش بعد از دانشگاه، در یک روزنامه یا شرکت انتشاراتی کار می‌کردم.»

دن دچار ذهنیت بی‌حوصلگی و بی‌علاقگی شده بود. نسبت به مسائل بدبین بود. تا وقتی شغلش را ترک نکند و سراغ کار روزنامه‌نگاری نرود، نمی‌تواند به موفقیت واقعی در زندگی برسد. موفقیت، از تلاشی ناشی می‌شود که از دل برخاسته باشد و انسان فقط می‌تواند روی کاری تلاش واقعی به خرج دهد که واقعا دوستش داشته باشد.

اگر دن دنبال علاقه‌اش می‌رفت، می‌توانست به مدارجی عالی در رشته‌های ارتباطات برسد. و در بلندمدت، پول و رضایت بیشتری از زندگی در مقایسه با حالا داشت.

رها کردن کاری که دوستش ندارید و درگیر شدن در کاری که دوستش دارید، مثل آن است که موتوری با پانصد اسب بخار را با موتور یک ماشین فرسوده عوض کنید. همه‌مان آرزوهایی را در سر می‌پرورانیم. در رویای انجام کاری هستیم که دوست داریم. ولی تعداد کمی از ما واقعا آرزوهای مان را دنبال می‌کنیم. به جای دنبال کردن رویاها، سرکوب‌شان می‌کنیم. ما انسان‌ها از پنج اسلحه برای از بین بردن موفقیت‌های مان استفاده می‌کنیم.

### **پنج اسلحه‌ی خطرناک که باید بی‌اثرشان کرد:**

**۱- تحقیر خود.** بارها از بقیه می‌شنویم: «دوست داشتم وارد رشته‌ی پزشکی شوم (یا مدیریت بازرگانی یا تبلیغات یا کسب و کار)، ولی دیدم در توانم نیست»، «استعدادش را ندارم»، «اگر سراغ این کار می‌رفتم، شکستم حتمی بود»، «تجربه یا معلومات درستی ندارم». خیلی از جوان‌ها، با تحقیر کردن خود در جوانی، مثل اشخاص پیر و سالخورده می‌شوند.

**۲- به دنبال امنیت.** آن‌ها که می‌گویند: «الان، حداقل، امنیت شغلی دارم»، از اسلحه‌ی امنیت برای مقابله با رویاهای‌شان استفاده می‌کنند.

**۳-** رقابت. «رقابت در این کار خیلی زیاد است»، «هرکسی که ببینی آمده در این کار» این حرف‌ها خیلی زود انسان را در مورد خواسته‌هایش دلسرد می‌کند.

**۴-** اجبار پدر و مادر. خیلی از جوان‌ها در توضیح مسیر انتخابی‌شان در زندگی می‌گویند: «دوست دارم وارد کار دیگری شوم، ولی والدینم این کار را ترجیح می‌دهند. من هم نمی‌توانم با آن‌ها مخالفت کنم.» به نظر من، اغلب پدر و مادرها نمی‌خواهند کار خاصی را به فرزندان‌شان تحمیل کنند. هر پدر و مادر فهمیده‌ای می‌خواهد موفقیت فرزندش در زندگی را ببیند. اگر جوانان علت انتخاب مسیر شغلی را که دوست دارند، با صبر و آرامش به پدر و مادرشان توضیح دهند و اگر پدر و مادرها به حرف‌های‌شان گوش کنند، اختلافی پیش نمی‌آید. آرزوهای پدر و مادر و جوان در مورد آینده‌ی جوان در یک‌جا به هم می‌رسند و آن، موفق‌شدن جوان است.

**۵-** مسوولیت خانواده. «عاقلانهاش این بود که پنج سال قبل شروع می‌کردم، نه حالا که متاهلم و جرات تغییر شغل ندارم.» این طرزفکرها هم اسلحه‌ی دیگری‌ست برای از بین بردن آرزوهای انسان.

این اسلحه‌ها را دور بیندازید! یادتان نرود که فقط یک راه برای رسیدن به بالاترین حد توان و کارایی وجود دارد و آن، انجام کاری‌ست که دوست دارید. مقابل

آرزوهای تان تسلیم شوید، تا انرژی، اشتیاق، قدرت ذهنی و حتی سلامت بیش‌تری به دست آورید.

و برای تسلیم‌شدن مقابل آرزوها هیچ وقت دیر نیست.

تقریباً همه‌ی آدم‌های موفق، بدون آن‌که از شدت کار شکایت کنند، بیش از چهل ساعت در هفته کار می‌کنند. این‌ها فقط متمرکز روی هدف‌شان هستند بنابراین برای انجام کارها هم انرژی لازم را دارند.

نکته این است: وقتی هدف درستی تعیین می‌کنید و تصمیم می‌گیرید برای رسیدن به آن تلاش کنید، انرژی تان بیش‌تر می‌شود و حتی به چند برابر می‌رسد.

خیلی‌ها، در واقع میلیون‌ها نفر، با انتخاب یک هدف و صرف توان‌شان برای رسیدن به آن، ناگهان انرژی تازه‌ای به دست می‌آورند. هدفمندی به زندگی، لطف دیگری می‌دهد. یک هدف قدرتمند حتی می‌تواند باعث التیام خیلی از بیماری‌های مزمن شود.

حالا بیاید به درک عمیق‌تری از قدرت هدفمندبودن برسیم.

وقتی خودمان را تسلیم یک آرزو می‌کنیم، یا وقتی کاملاً متمرکز روی یک هدف می‌شویم، از قدرت جسمی، انرژی درونی و اشتیاقی که برای رسیدن به هدف لازم است، برخوردار می‌شویم. یک عامل دیگر هم به دست می‌آوریم که ارزش کم‌تری از بقیه ندارد و آن، برخورداری از یک «رادار خودکار» است که ما را در مسیر مستقیم به سمت هدف نگه می‌دارد.

شگفت‌انگیزترین موضوع در مورد هدفی که در ذهن انسان ریشه کرده این است که همیشه او را در مسیر درست برای رسیدن به مقصد نگه می‌دارد. این حرف، تکراری نیست. چیزی که اتفاق می‌افتد این است: وقتی خودتان را تسلیم هدفی می‌کنید، آن هدف به تدریج در ضمیر ناخودآگاهتان ریشه پیدا می‌کند. ضمیر ناخودآگاه انسان همیشه در آرامش و تعادل است. ولی ضمیر خودآگاه این طور نیست، مگر آن که خودش را با محتوای ضمیر ناخودآگاه، هماهنگ کند. بدون تایید و همکاری ضمیر ناخودآگاه، انسان در اجرای کارهایش دچار تردید، آشفتگی و دودلی می‌شود. حالا درک می‌کنید چرا وقتی هدفتان کاملاً از طرف ضمیر ناخودآگاهتان پذیرفته شده باشد، خودبه‌خود در مسیر صحیح حرکت می‌کنید. چون با این کار، ضمیر خودآگاهتان را برای فکر کردن آرام و شفاف، از کشمکش رها می‌کنید.

حالا همین مطلب را به وسیله‌ی دو شخص فرضی در نظر می‌گیریم. در حین خواندن، متوجه می‌شوید بین این شخصیت‌ها و اطرافیان‌تان شباهت‌هایی وجود دارد. اسم این دو شخصیت را می‌گذاریم تام و جک. هر دو جز یک مورد، از هر نظر عین هم هستند. تام هدفی دارد که باید به هر قیمتی به آن برسد. ولی جک چنین هدفی ندارد. تام یک تصویر واضح و شفاف از آینده‌ی مطلوبش، در ذهن تجسم کرده است. خودش را در ده سال آینده، معاون شرکت می‌بیند.

چون تام تسلیم هدفش شده است، این هدف از طریق ضمیر ناخودآگاه، نشانه‌هایی می‌دهد به این مضمون که «این کار را انجام بده» یا «آن را انجام نده؛ نتیجه‌ای ندارد».



آن هدف دائم در گفت‌وگویی درونی با اوست؛ می‌گوید: «من آن تصویری هستم که می‌خواهی به آن در واقعیت برسی، برای رسیدن به من باید این‌طور عمل کنی.»

هدف تام، دچار ابهام در هدایت مسیر نمی‌شود؛ چون این موارد به خاطر بی‌هدفی پیش می‌آید. او برای تمام کارهایش روش مشخصی تعیین می‌کند. وقتی دارد یک کت و شلوار ساده می‌خرد؛ هدفش با او حرف می‌زند و انتخاب درست را نشان می‌دهد. آن هدف به تام نشان می‌دهد برای ارتقای شغلی چه قدم‌هایی بردارد، در همایش کسب‌وکار چه بگوید، موقع اختلاف چه بگوید، چه بخواند و بر چه اساسی پیش برود. اگر تام ذره‌ای از مسیرش منحرف شود، رادار خودکاری که در ضمیر ناخودآگاهش است، به او خبر می‌دهد و می‌گوید برای برگشت به مسیر چه کند.

هدف تام، او را در مورد عوامل بی‌شماری که روی او اثر می‌گذارند، بسیار حساس کرده است.

از طرف دیگر، جک به خاطر بی‌هدفی، رادار خودکار ندارد. خیلی سریع، دچار آشفتگی می‌شود. در کارهایش هماهنگی وجود ندارد. جک به خاطر نداشتن ثبات در اهدافش، در مسیریست که نهایتش به یک زندگی مبتنی بر آب‌باریکه می‌رسد.

خواهش می‌کنم همین حالا سطر بالا را باز بخوانید. بگذارید مفهومش در ذهن‌تان ملموس شود. بعد، نگاهی به اطراف‌تان بیندازید. اشخاصی با بالاترین موفقیت‌های اجتماعی را بررسی کنید. دقت کنید چگونه همه‌شان خودشان را در خدمت اهداف‌شان

قرار داده‌اند. ببینید چگونه زندگی موفق‌ها متمرکز در یک هدف کلی و جامع شده است.

در مسیر اهداف‌تان قرار بگیرید. مقابل‌شان کاملاً تسلیم شوید. بگذارید کل وجودتان را بگیرند و برای رسیدن به آن هدف، به صورت خودکار هدایت‌تان کنند.

بعضی وقت‌ها پیش آمده که یکی از صبح‌ها، کله‌ی سحر، بدون برنامه و بدون آن که هیچ برنامه‌ای از قبل برای گذراندن آن روز داشته باشیم، از خانه بیرون رفته‌ایم. در این روزها تقریباً هیچ کار مثبتی نمی‌کنیم. روز را سردرگم هستیم و شب، بدون هیچ نتیجه‌ای به خانه برمی‌گردیم. ولی وقتی روز را با برنامه‌ی مشخصی شروع می‌کنیم، می‌توانیم کار موثری انجام دهیم. این مساله که برای همه‌ی ما اتفاق افتاده نشان می‌دهد: برای به نتیجه‌رساندن یک کار، باید برنامه‌ای برای انجامش داشت.

قبل از جنگ جهانی دوم، دانشمندان ما از قدرت پنهان اتم باخبر بودند. ولی اطلاعات‌شان در زمینه‌ی شکافتن اتم و آزادساختن نیروی عظیمش کم بود. وقتی ایالات متحده آمریکا وارد جنگ شد، دانشمندان توانستند این قدرت پنهان را به چشم ببینند. بلافاصله یک طرح ضربتی برای ساختن بمب اتم، اجرا کردند. نتیجه، تغییر مسیر تاریخ بود. فقط چند سال تلاش مداوم و متمرکز، آن‌ها را به نتیجه‌ای که می‌خواستند، رساند. بمب ساخته شد و جنگ، تمام شد. مشخص است بدون این طرح ضربتی بزرگ، شکافتن هسته‌ی اتم شاید یک دهه یا بیش‌تر، عقب می‌افتاد.

**پس برای به سرانجام‌رسیدن کارها هدفگذاری کنید.**

سیستم بزرگ تولید در کشور ما وابسته به اهداف، برنامه‌ها و قراردادهایی است که مدیران تعیین می‌کنند و با جدیت بسیار اجرایش می‌کنند. مدیران فروش می‌دانند تعیین هدف دقیق و مشخص برای فروش، باعث می‌شود فروشنده‌ها محصول بیش‌تری بفروشند. استادها هم می‌دانند اگر ضرب‌الاجل بگذارند، دانشجویان، مقالات پایان‌ترم‌شان را به‌موقع آماده می‌کنند و تحویل می‌دهند.

حالا، هر وقت مجبور می‌شوید در کوتاه‌ترین زمان ممکن، کاری را انجام دهید، هدف بگذارید: یعنی تعیین ضرب‌الاجل‌ها، سقف‌ها و تعهدات شخصی با شخص خودتان. شما فقط وقتی می‌توانید یک کار را با موفقیت به سرانجام برسانید که برنامه‌ای برای تمام‌کردنش چیده باشید.

دکتر جورج ای. برک از مدرسه‌ی پزشکی دانشگاه تولین که متخصص طول عمر انسان است می‌گوید عوامل زیادی تعیین‌کننده‌ی طول عمر ما هستند؛ مثل: وزن، وراثت، تنش‌های عصبی و عادات‌های رفتاری. می‌گوید: «سریع‌ترین راه برای رسیدن به پایان عمر؛ بازنشستگی و کنار گذاشتن فعالیت است. هر انسانی برای زنده‌ماندن، باید علایقش را به جنبه‌هایی از زندگی زنده نگه دارد.»

هر کدام از ما سلیقه‌ای مخصوص به خودمان داریم. بازنشستگی برای یک عده، یعنی شروع و برای عده‌ای دیگر یعنی پایان. دیدگاه «خوردن و خوابیدن و تفریح» یک‌جور بازنشستگی است که انسان را خیلی زود از پا می‌اندازد. آن‌هایی که بازنشستگی را پایان هدفگذاری در زندگی می‌دانند، خیلی زود متوجه می‌شوند بازنشستگی پایان خودِ زندگی است.

اگر انگیزه‌ای برای زندگی کردن نباشد، انسان‌ها به سرعت از بین می‌روند. نگرش دیگر در مورد بازنشستگی این است: «با اندوخته‌هایم می‌خواهم بار دیگر به سرعت شروع کنم.» یکی از دوستان صمیمی‌ام، لیو گوردون، این راه را برای بازنشستگی انتخاب کرد. بازنشستگی لیو از معاونت بزرگ‌ترین بانک آتلانتا شبیه جشن‌های افتتاحیه بود. بلافاصله بعد از آن، خودش را به عنوان مشاور کسب‌وکار مطرح کرد و با سرعت بالایی پیشرفت کرد.

حالا در شصت و چند سالگی، چندین مشتری دارد و به عنوان سخنران، حسابی مشهور شده است. یکی از کارهایش کمک به تاسیس «پی سیگما اپسیلن»، یک باشگاه دوستی تازه و رو به رشد برای فروشندگانی حرفه‌ای و مدیران فروش است. هر وقت لیو را می‌بینم به نظرم می‌رسد جوان‌تر شده است. روحیه‌اش مثل یک جوان سی‌ساله است. کم‌تر کسی را دیده‌ام که بتواند مثل این پیرمرد از زندگی استفاده کند.

امثال لیو گوردون، با آن پیرمردهای عصبی و خسته‌کننده‌ای که دائم افسوس جوانی‌شان را می‌خورند، خیلی فرق دارند.

اهداف (اهداف قوی) وقتی هیچ‌چیز برای انسان باقی نمی‌ماند، می‌توانند باعث امیدواری او به زندگی شوند. خانم دی. مادر یکی از همکلاسی‌هایم وقتی پسرش دوساله بود، سرطان گرفت. آن هم در حالی که شوهرش را سه ماه قبل از آن که بیماری خودش تشخیص داده شود، از دست داده بود. پزشک‌ها امید کمی داشتند که زنده بماند. ولی خانم دی. خودش را تسلیم این وضعیت نکرد. با خودش عهد بست با اداره‌ی یک سوپرمارکت کوچک که از شوهرش به ارث مانده است، موفقیت پسرش و

دانشگاه رفتنش را ببیند. پزشکان، جراحی‌های زیادی روی او انجام دادند و هر بار می‌گفتند «بیش‌تر از چند ماه زنده نیست».

هرچند بیماری سرطانش هیچ‌وقت خوب نشد. ولی «بیش‌تر از چند ماه دیگر»های دکترها بیست سال طول کشید. او فارغ‌التحصیل شدن پسرش را هم دید و شش ماه بعد درگذشت. فقط یک هدف، یک عشق مادرانه توانست قدرتی به وجود آورد که برای دو دهه مرگ را پس بزند.

از هدف، برای طولانی‌تر کردن زندگی‌تان استفاده کنید. هیچ دارویی در دنیا به اندازه‌ی عشق نمی‌تواند به انسان طول عمر ببخشد. این مساله را پزشک‌ها بهتر از هرکسی می‌دانند.

کسی که مصمم باشد به بالاترین موفقیت برسد؛ اول باید این اصل را یاد بگیرد. پیشرفت، قدم به قدم صورت می‌گیرد. یک خانه، با روی هم گذاشتن آجر به آجر ساخته می‌شود. یک تیم فوتبال، بازی به بازی پیش می‌رود تا قهرمان شود. یک فروشگاه چندطبقه، مشتری به مشتری توسعه پیدا می‌کند. هر موفقیت بزرگ، مجموعه‌ای از موفقیت‌های کوچک‌تر است.

اریک سوارید، نویسنده و خبرنگار معروف، در گزارشی در مجله‌ی ریدرز دایجست (آوریل ۱۹۵۷) نوشت: بهترین نصیحتی که در تمام عمر شنیده‌ام پیروی از اصل «کیلومتر بعدی»ست. بخشی از گزارش او را در ادامه آورده‌ام:

«در جنگ جهانی دوم، من و چتربازهای دیگر مجبور شدیم با چتر از یک هواپیمای باری ارتشی که نقص فنی داشت، در یک جنگل کوهستانی در مرز برمه و هند فرود بیاییم. این اتفاق، چند هفته قبل از پیوستن یک گروه نجات نظامی به ما رخ داد. بعد از آن، پیاده‌روی کند و خسته‌کننده‌ای تا هند داشتیم. در یک کوره‌راه دویست وچهل کیلومتری در کوه‌ها، در گرمای طاقت‌فرسای جولای و باران‌های فصلی قرار داشتیم.

اوایل پیاده‌روی، میخی که در یکی از پوتین‌هایم بود، پایم را سوراخ کرد. شب روی هر دو پایم تاول‌های خون‌آلودی به قطر یک سکه‌ی پنجاه سنتی به وجود آمده بود. می‌توانستم دویست وچهل کیلومتر را لنگان بروم؟ آیا بقیه، که بعضی‌هایشان شرایطشان از من بدتر بود، می‌توانستند این مسیر را بیایند؟ همه پذیرفته بودیم نمی‌توانیم. ولی توانستیم. توانستیم لنگ‌لنگان به آن طرف مرز برویم و البته تنها کاری که باید می‌کردیم همان بود و بس...

وقتی از شغلم برای نوشتن کتابی با دویست و پنجاه هزار کلمه استعفا دادم، جرات نداشتم طرح کلی‌اش را به خاطر حجم سنگین کار، در ذهن مجسم کنم. از تصور رهاکردن متنی طولانی که می‌توانست برایم افتخار بیافریند، خیلی می‌ترسیدم. سعی کردم فقط به پاراگراف بعدی فکر کنم، نه به صفحه‌ی بعد. دیگر فصل بعد که جای خود دارد. این‌جوری، شش ماه تمام، کارم فقط نوشتن یک پاراگراف و بعد، پاراگراف بعدی بود. کتاب، خودش نوشته شد.

«سال‌ها قبل، مسوولیت نوشتن و اجرای برنامه‌ی روزانه‌ای را بر عهده گرفتم که به تدریج، دوهزار صفحه متن شد. اگر همان موقع می‌خواستند قراردادی را برای نوشتن دوهزار صفحه امضا کنم، اصلاً قبول نمی‌کردم؛ چون از حجم کار می‌ترسیدم. ولی فقط از من خواستند یک مطلب بنویسم. بعد، مطلب بعدی تا آخر.»

اگر اصل «کیلومتر بعد» برای اریک سوارید جواب داده، برای شما هم جواب می‌دهد. تنها راه عقلایی برای رسیدن به هر هدفی، شیوه‌ی قدم‌به‌قدم است. بهترین دستورالعملی که برای ترک سیگار شنیده‌ام و بیش‌تر از بقیه‌ی روش‌ها برای دوستانم جواب داده، دستورالعملی است که اسمش را گذاشته‌ام شیوه‌ی ساعت به ساعت. اگر ترک سیگار را در این شیوه، هدف نهایی بدانیم، توصیه می‌کنم به جای تجسم کل هدف، یعنی تصمیم ناگهانی برای ترک دائمی سیگار، تصمیم بگیرید تا یک ساعت سیگار نکشید. وقتی یک ساعت تمام شد، تصمیم‌تان را برای نکشیدن سیگار در یک ساعت بعد، تمدید کنید. بعدها که هوس سیگار کشیدن کم‌کم خاموش می‌شود، این مدت را دو ساعت کنید و بعد، به یک روز برسانید، تا در نهایت، هدف محقق شود. شخصی که می‌خواهد ناگهانی از شر یک عادت خلاص شود، شکست می‌خورد؛ چون فشار روحی تصمیمش، ورای تحمل اوست. یک ساعت راحت طی می‌شود، ولی برای همیشه خیلی سخت است.

برای رسیدن به هر هدفی، راهی جز شیوه‌ی قدم‌به‌قدم نیست. برای مدیران بلندپایه، یک وظیفه، هر قدر هم که در اولویت نباشد، باید به عنوان یک قدم به جلو در جهت رسیدن به هدف، تلقی شود. یک فروشنده هم باید توانایی مدیریت فروش را از خلال هر فروشی که انجام می‌دهد، به دست آورد.

هر خطابه برای یک کشیش، هر سخنرانی برای یک استاد، هر آزمایش برای یک محقق، هر کنفرانس برای یک رهبر کسب و کار؛ در واقع، فرصتی است که یک قدم به هدفش نزدیک تر می شود.

بعضی وقتها به نظر می رسد افراد به صورت ناگهانی به موفقیت می رسند. ولی اگر تجربه و گذشته شان را در نظر بگیریم، متوجه می شویم از قبل، پایه و اساس محکمی برای موفقیت ایجاد کرده اند. افراد «موفقی» هم که شهرت و اعتبارشان را به همان سرعتی که کسب کرده اند، از دست می دهند، افرادی هستند که دستاوردهای شان اصالتی ندارد و پایه و اساس محکمی را برای موفقیت، پی ریزی نکرده اند.

یک زندگی موفق شبیه یک ساختمان زیبا ساخته می شود که از روی هم قرار گرفتن تکه آجرهای به ظاهر بی ارزش احداث می شود.

این کار را بکنید: وظایف به ظاهر بی اهمیتی را که در حین کار با آنها مواجه می شوید، تبدیل به قدمهای محکمی در مسیر صحیح کنید تا شروع پیشروی موفقی به سمت هدف نهایی تان باشد. این سوال، یادتان باشد و از آن برای بررسی کارهای تان استفاده کنید. «آیا این کار کمک می کند سریع تر به مقصد برسیم؟» اگر جواب، منفی است، به عقب برگردید؛ اگر مثبت است، همچنان پیشروی کنید.

قطعا انسان با یک جهش بلند، به موفقیت نمی رسد. قدم به قدم به آن دست پیدا می کند. عالی ترین برنامه ای که برای انجام کارهای تان می توانید داشته باشید، ایجاد وعده های ماهانه است.



خودتان را ارزیابی کنید. ببینید چه کارهای خاصی را باید برای افزایش کارایی‌تان انجام دهید. از این فرم به عنوان راهنما استفاده کنید. زیر هر کدام از عنوان‌های اصلی، یادداشتی بنویسید در مورد کارهایی که قرار است در سی روز آینده انجام دهید. بعد، در انتهای سی روز، پیشرفت‌تان را بررسی کنید و یک هدف سی‌روزه‌ی جدید تعیین کنید. همیشه از کارهای «کوچک» شروع کنید تا برای انجام کارهای بزرگ آماده باشید.

## راهنمای خودسازی سی‌روزه

از حالا تا ..... من ،

**الف - عادت‌هایی که ترک خواهم کرد: (پیشنهادها)**

۱- به تعویق انداختن کارها

۲- سخنان منفی

۳- تماشای تلویزیون بیش از شصت دقیقه در روز

۴- غیبت

**ب- عادت‌هایی که کسب خواهم کرد: (پیشنهادها)**

۱- بررسی دقیق صبحگاهی در مورد سر و وضع ظاهری‌ام

۲- تنظیم برنامه‌های فردا از شب قبل

۳- تمجید و تشکر از افراد

ج- کارهایی که اعتبارم را پیش ریسم بالا می‌برد: (پیشنهادها)

۱- برای آموزش و بالابردن کارآیی زیردستانم بیش‌تر سعی می‌کنم.

۲- در مورد شرکتی که کار می‌کنم، نوع کار و طرف‌های همکار با آن اطلاعات بیش‌تری به دست می‌آورم.

۳- ارائه‌ی پیشنهادهایی برای پیشرفت برنامه‌های شرکت

د- کارهایی که باعث توجه بیش‌تر به خانواده‌ام می‌شود: (پیشنهادها)

۱- در مورد کارهای کوچکی که همسرم انجام می‌دهد و من جزو وظایف عادی‌اش می‌دانم، احساس قدردانی و سپاس نشان می‌دهم.

۲- هفته‌ای یک بار با خانواده‌ام به برنامه‌ی خاصی می‌روم.

۳- حداقل روزی یک ساعت کاملاً برای کارهای خانواده‌ام وقت می‌گذارم.

## هـ کارهایی برای تقویت ذهن و فکرم: (پیشنهادها)

- ۱- هفته‌ای دو ساعت را می‌گذارم برای خواندن مجلات تخصصی حرفه‌ی خودم.
- ۲- یک کتاب خودیاری می‌خوانم.
- ۳- چهار دوست جدید پیدا می‌کنم.
- ۴- سی دقیقه برای تمرکز و یوگا در سکوت و آرامش.

اگر کسی را دیدید که واقعا برازنده، خوش‌تیپ، مثبت‌اندیش و تاثیرگذار است، فکر نکنید مادرزادی این‌طور بوده است. تلاش‌های برنامه‌ریزی‌شده و دنباله‌داری که هر روز ادامه داشته، این اشخاص را به صورتی درآورده که می‌بینید. به وجود آوردن عادت‌های مثبت و جدید و از بین بردن عادت‌های منفی و قدیمی پروسه‌ای است که باید هر روز تکرار شود.

از همین حالا برنامه‌ی خودسازی سی‌روزه‌ای برای خودتان در نظر بگیرید.

اغلب، وقتی در مورد تعیین هدف صحبت می‌کنیم، بعضی‌ها می‌گویند: «فعالیت برای تحقق هدف خیلی مهم است، ولی خیلی وقت‌ها مسائلی پیش می‌آید که در برنامه‌های انسان اخلاص به وجود می‌آورد.»

خیلی از مسائل، خارج از اراده‌ی انسان اتفاق می‌افتند و سرنوشتش را تغییر می‌دهند. بیماری‌های سخت یا از دست‌دادن عزیزان هر لحظه ممکن است اتفاق بیفتد، همین‌طور احتمال از دست‌دادن شغل یا اتفاقی که باعث شود زحمات‌های‌تان به باد برود.

پس باید حواس‌تان به این نکته باشد: انعطاف‌پذیر باشید. اگر در جاده‌ای جلو می‌روید که بسته است، چه کار می‌کنید؟ همان‌جا متوقف نمی‌شوید. به خانه هم بر نمی‌گردید. «جاده مسدود است» یعنی نمی‌توانید از این راه به مقصدتان برسید. پس باید دنبال راه دیگری برای رسیدن به مقصد بگردید.

بینید فرماندهان ارتش چه کار می‌کنند؟ وقتی یک نقشه‌ی اصلی برای پیروزی طراحی می‌کنند، نقشه‌های فرعی دیگری هم برنامه‌ریزی می‌کنند. اگر مساله‌ی پیش‌بینی‌نشده‌ای نقشه‌ی اول را نقش بر آب کرد، آن‌ها نقشه‌ی دوم را در پیش می‌گیرند. خود شما وقتی در هواپیما نشست‌اید، از بسته‌بودن باند فرودگاه مقصد، اصلاً نگرانی ندارید؛ چون می‌دانید خلبانی که هواپیما را هدایت می‌کند، می‌تواند روی باندهای دیگری فرود بیاید و یک مخزن سوخت ذخیره هم دارد.

کم‌تر کسی را پیدا می‌کنید که برای رسیدن به موفقیت‌های بزرگ، انعطاف‌پذیری در تغییر مسیر نداشته باشد.

وقتی مسیرمان را عوض می‌کنیم، لزومی ندارد اهدافمان را هم تغییر دهیم. این تغییر، فقط به این معنی است که از مسیر دیگری به سفر می‌روید.

خیلی‌ها را می‌بینیم که چنین افکاری دارند: «وای کاش! آن سهم را می‌خریدم. اگر این کار را کرده بودم، کلی سود کرده بودم.»

معمولا نگاه اولیه‌ی افراد در مورد سرمایه‌گذاری، بر اساس کالا یا سهام، مسکن یا انواع دیگری از سرمایه‌گذاری‌هاست؛ ولی بزرگ‌ترین و پرسودترین سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری روی خود است و راه آن، خرید چیزهایی است که باعث افزایش قدرت ذهنی و مهارتی می‌شود.

کسب و کارهای مترقی به خوبی می‌دانند که قدرت‌شان در پنج سال آینده، متکی بر فعالیت‌های پنج سال آینده‌شان نیست؛ بلکه بر اساس سرمایه‌گذاری‌هایی است که الان انجام می‌دهند. هر سودی از طریق سرمایه‌گذاری به دست می‌آید.

در این‌جا درس مهمی برای هر کداممان وجود دارد. برای کسب سود و افزایش درآمد، باید روی خودمان سرمایه‌گذاری کنیم؛ سرمایه‌گذاری برای تحقق اهداف.

در این جا از دو سرمایه گذاری عقلایی نام می‌برم که در سال‌های آینده سود سرشاری برای تان خواهد داشت.

**۱- سرمایه گذاری روی آموزش:** آموزش واقعی، عاقلانه‌ترین نوع سرمایه گذاری است که انسان می‌تواند انجام دهد. ولی اول باید ببینیم آیا معنی آموزش را درست فهمیده‌ایم یا نه؟ معیار بعضی‌ها برای میزان سواد، تعداد سال‌هایی است که در محیط‌های آموزشی مختلف صرف می‌شود؛ یا تعداد فارغ‌التحصیلی‌ها، مدارک و مدارجی است که از این محیط‌های آموزشی کسب می‌شود. این سبک از بررسی برای تحصیلات، تضمینی قطعی برای موفقیت اشخاص نیست.

ریس هیات مدیره‌ی جنرال‌الکترونیک، رالف جی موردینر، در مورد نگاه مدیران عالی کسب و کار به این نوع تحصیلات می‌گوید: «دوتا از موفق‌ترین مدیران ما، آقای ویلسن و آقای کافین، هیچ وقت نتوانستند به دانشگاه بروند. هرچند بعضی از نیروهای ارشد این شرکت، مدرک دکترا دارند، ولی دوازده نفر از چهل و یک نفر مدیر بلندپایه، تحصیلات دانشگاهی ندارند. چیزی که ما می‌پسندیم، مهارت است، نه مدرک.» مدرک شاید بتواند کاری برای تان دست‌وپا کند، ولی تضمینی برای پیشرفت تان نیست، چون «کار، مهارت می‌خواهد، نه مدرک.»

برای بعضی‌های دیگر تحصیلات یعنی حجم اطلاعاتی که شخص در مغزش انبار کرده است. ولی راه انبار کردن معلومات هم برای انسان نتیجه‌بخش نیست. وابستگی ما به

کتاب‌ها، پرونده‌ها و لوازمی که اطلاعات را ذخیره می‌کنند، هر روز بیش‌تر می‌شود. ولی اگر انسان فقط بتواند مثل یک دستگاه کار کند، باید گفت معضلی واقعی دارد.

دانش واقعی، یعنی همان دانشی که می‌ارزد روی آن سرمایه‌گذاری کنیم، دانشی است که در ذهن تحلیل می‌شود و نوآوری و خلاقیت به وجود می‌آورد. میزان دانش هر شخصی، با کیفیت افکار و خوش فکری‌اش ارزیابی می‌شود.

هر عاملی که باعث بهبود طرز فکرتان شود، به معنی تحصیلات است و این می‌تواند از راه‌های مختلف به دست آید. با این حال، هنوز برای خیلی‌ها، بهترین جا برای آموختن، محیط‌های آموزشی و دانشگاه‌ها هستند. مدرک، کسب و کارشان است.

اگر یک تکیه‌پا به دانشگاه‌ها سر بزنید، حیرت خواهید کرد. حجم تنوع درس‌ها متعجب‌تان می‌کند و جالب‌تر این‌که می‌بینید چه کسانی بعد از کار در کلاس‌های درس حاضر می‌شوند. با کسانی مواجه می‌شوید که در آینده در پست‌های مهم، آن‌ها را خواهید دید و اصلاً از همین حالا خودشان را در آن پست‌ها می‌بینند. در یکی از کلاس‌های بعد از ظهرم، بین بیست‌وپنج شاگرد، صاحب یک فروشگاه زنجیره‌ای دوازده‌شعبه‌ای، دو عمده‌فروش مواد غذایی، چهار مهندس، یک سرهنگ نیروی هوایی و چند متخصص دیگر حاضر بودند.



این روزها خیلی‌ها از طریق حضور در کلاس‌های بعدازظهر مدرک می‌گیرند. ولی مدرک‌شان فقط یک تکه کاغذ است، هدف اصلی نیست. آن‌ها برای غنی‌ساختن ذهن‌شان سراغ درس می‌روند و آن را مطمئن‌ترین راه برای ساختن آینده‌شان می‌دانند. اشتباه نکنید. آموزش، یک معامله‌ی پرمنفعت است. یک سرمایه‌گذاری در حد یک بعدازظهر در هفته، یک سال شما را متحول می‌کند. این هزینه را بر مبنای درآمدتان حساب کنید و بعد، از خودتان بپرسید: «آینده‌ی من حتی در حد این سرمایه‌گذاری کوچک هم نیست؟»

چرا از همین حالا تصمیم به سرمایه‌گذاری نمی‌گیرید؟ اسمش را بگذارید: یک شب در هفته برای یک عمر. این کار باعث پیشرفت، نشاط جوانی و هوشیاری شما می‌شود. شما را در فضای مسائلی که علاقه‌مند هستید، نگه می‌دارد و در زمره‌ی افرادی قرار می‌دهد که رو به پیشرفت هستند.

**۲-** سرمایه‌گذاری روی ایده‌ها: آموزش، کمک‌تان می‌کند، ذهن‌تان را رشد دهید و برای رویارویی با شرایط جدید و حل چالش‌ها آماده‌اش کنید. ایده‌ها هم چنین کارکردی دارند. ذهن‌تان را تقویت می‌کنند و مواد اولیه‌ای برای تفکر خلاق در اختیارتان می‌گذارند.

بهترین منبع ایده‌ها را کجا می‌توان پیدا کرد؟ منابع زیادی هست، ولی برای داشتن یک منبع عالی از ایده‌ها، این کار را بکنید: هر ماه، حداقل، یک کتاب مفید بخوانید و

اشتراک دو مجله را که محورشان ایده‌های خلاقانه و نوآورانه است، بگیرید. فقط با کمی پول و وقت می‌توانید در هر جا که هستید، از پیشرفت‌های فکری مهم‌ترین متفکران عصرتان باخبر شوید.

یک بار در یک مهمانی ناهار، خیلی اتفاقی شنیدم یک نفر به دوستش می‌گفت: «ولی چرا باید بیست دلار در سال هزینه کنم. نمی‌توانم همه‌اش وال‌استریت ژورنال بخرم.» طرف صحبت او که معلوم بود ذهنیتش موفق‌تر است، گفت: «آره، ولی به نظرم، نخواندن این روزنامه هزینه‌ی بیشتری دارد تا نخریدنش.»

**باز هم می‌گویم افراد موفق را الگوی‌تان قرار دهید.**

**روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید.**

## همین حالا شروع کنید

این اصول موفقیت آفرین را استفاده کنید:

۱- هدف‌تان را دقیقا مشخص کنید.

از همین حالا تصویر ایده‌آل ده سال بعدتان را تجسم کنید.

۲- برنامه‌ی ده‌ساله‌تان را بنویسید.

زندگی‌تان خیلی بیش از این‌ها ارزش دارد که وابسته به شانس باشد. اهدافی را که می‌خواهید در حوزه‌ی کاری، شخصی و اجتماعی کسب کنید، روی کاغذ بنویسید.

۳- رویاهای‌تان را به رسمیت بشناسید.

برای داشتن انرژی بیش‌تر در کار و به سرانجام‌رساندن آن‌ها و برای رسیدن به آرزوها در زندگی، هدفگذاری کنید.

۴- بگذارید هدف اصلی‌تان راهنمای ناخودآگاه‌تان باشد.

وقتی غرق هدف‌تان می‌شوید، می‌بینید تصمیم‌های درستی برای تحقق آن می‌گیرید.

۵- هدف‌تان را قدم‌به‌قدم جلو ببرید:

هر کاری که می‌کنید، هرچقدر هم بی‌ارزش باشد، آن را به عنوان قدمی برای رسیدن به هدف نهایی‌تان قلمداد کنید.

۶- اهدافی سی‌روزه تعیین کنید.

تلاش روزبه‌روز است که نتیجه‌بخش است.

۷- در طول مسیر برای تغییرات احتمالی، انعطاف‌پذیر باشید.

تغییر مسیر فقط به معنی یک راه دیگر است و هیچ‌وقت نباید به معنی منصرف‌شدن از هدف، قلمداد شود.

۸- روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید.

خریدتان در مسائلی باشد که قدرت ذهن و بهره‌وری‌تان را بالا می‌برد. روی آموزش و ایده‌های نو سرمایه‌گذاری کنید.

## فصل سیزدهم

چگونه مثل رهبران فکر کنیم؟

## چگونه مثل رهبران فکر کنیم؟

بارها به خودتان یادآوری کنید که هیچ کس بی دلیل، متحمل زحمت نمی شود تا شخص دیگری را به موفقیت های قابل توجه برساند. بلکه، شما با همکاری افرادی که همراهتان هستند، به موفقیت و پیشرفت می رسید.

برای رسیدن به بالاترین سطوح موفقیت، باید حمایت و همکاری بقیه را جلب کنید و از سوی دیگر، برای به دست آوردن این حمایت و همکاری، باید توان رهبری داشته باشید. «موفقیت» و «توانایی رهبری دیگران» دست در دست هم دارند؛ در واقع، موفقیت از طریق واداشتن افراد به انجام دادن کارهایی به دست می آید که اگر هدایت رهبر نبود، اهمیت انجام آن را درک نمی کردند.

اصولی که در فصل های گذشته برای موفق شدن نوشتم، نکات باارزشی برای به دست آوردن توانایی رهبری در خود دارد. در این بخش می خواهیم **چهار اصل رهبری** را یاد بگیریم. این چهار اصل باعث می شود در هر شرایطی چه در کسوت مدیریت، چه کارآفرینی، چه در فعالیتهای اجتماعی، چه در خانه و هر جا که تجمعی از مردم وجود دارد، آنها را برای تحقق اهداف، همراه خود کنیم.

## چهار اصل رهبری

۱- با آنها که می‌خواهید همراه‌تان شوند، تبادل نظر کنید.

۲- از خودتان بپرسید: انسانی‌ترین راهکاری که برای این چالش وجود دارد، چیست؟

۳- به موفقیت فکر کنید، به آن باور داشته باشید و برای رسیدن به آن تلاش کنید.

۴- برای خلوت کردن با خود، زمانی را اختصاص دهید و در آن زمان، روی توانایی‌های ذهنی‌تان کار کنید.

آزمودن دوباره و دوباره‌ی این چهار اصل، نتیجه‌بخش است و استفاده از این اصول در زندگی روزمره، باعث می‌شود با اسرار واژه‌ی طلایی رهبری آشنا شوید.



## حالا ببینیم چگونه ممکن است؟

**اصل اول رهبری:** با آن‌ها که می‌خواهید همراهمان شوند، تبادل نظر کنید.

تبادل نظر با آن‌ها که می‌خواهید مدیریت‌شان کنید، راه معجزه‌آسایی برای واداشتن اشخاص اعم از دوستان، همکاران، مشتریان و کارمندان به انجام کارهایی است که در نظر دارید. این دو نمونه‌ی واقعی را بررسی کنید تا علتش را بدانید.

تد بی. به عنوان نویسنده و کارگردان آگهی‌های تبلیغاتی، کارمند یک آژانس بزرگ تبلیغاتی است. وقتی آژانس، قراردادی را با یک مشتری جدید که یک تولیدکننده‌ی کفش بچه بود، امضا کرد، ساخت چند آگهی تبلیغاتی تلویزیونی برای این برند را به تد داد.

یکی-دو ماه بعد از کمپین وسیع تبلیغاتی، «میزان فروش» در هیچ‌کدام از شعبه‌ها بالا نرفت. بنابراین، همه‌ی تقصیرها متوجه آگهی‌های تبلیغاتی تلویزیونی شد؛ چون در اغلب مناطق فقط از تبلیغات تلویزیونی استفاده می‌شد.

نتیجه‌ی تحقیقات روی چند بیننده، نشان می‌داد حدود چهار درصد قانع شده بودند که این آگهی تبلیغ «یک کالای محشر است».

نودوشش درصد دیگر یا در مورد آگهی نظری نداشتند، یا خیلی ساده، فکر می‌کردند «لابد کلکی در کار است که در این حد تبلیغات می‌کنند». چند نمونه از نظرات را در ادامه بخوانید:

«غیرطبیعی‌ست. موزیکش مثل موزیک گروه موسیقی نیواورلئان به نام سه نصف شب است»، «بچه‌هایم دوست دارند، همه‌ی آگهی‌های تبلیغاتی را ببینند؛ ولی وقتی آن کفش‌ها را در آن تبلیغ می‌بینند، یا می‌روند دستشویی یا می‌روند سراغ یخچال»، «فکر می‌کنم در این آگهی اغراق بیش از حد وجود دارد»، «مثل این که یک نفر می‌خواهد خودش را خیلی باهوش‌تر از چیزی که واقعا هست، جا بزند».

وقتی همه‌ی این نظرات جمع‌آوری و بررسی شد؛ نکته‌ی خیلی جالبی به دست آمد: آن چهار درصدی که از آگهی خوش‌شان آمده بود، از نظر درآمدی، سواد، اطلاعات و سلیقه، تا حد زیادی شبیه تد بودند و نودوشش درصد بقیه در از نظر درآمدی و سطح اجتماعی کاملاً فرق داشتند.

آگهی‌هایی که تد ساخته بود و حدود بیست‌هزار دلار هزینه داشت، به خاطر توجه صرف او به سلیقه و نظر خودش شکست خورد. او آگهی‌ها را بر اساس سلیقه‌ی خودش ساخته بود نه دیدگاهی که اغلب افراد در مورد خرید کفش دارند.

آگهی‌هایی ساخته بود که از نظر خودش خیلی جالب بودند، ولی از نظر عموم مردم، غیر قابل فهم و غیرجذاب بودند.

البته، اگر تد نظرش را مشابه نظر عموم خریداران فرض می‌کرد و از خودش می‌پرسید: «اگر من جای بچه‌ها بودم، چه تبلیغاتی باعث می‌شد از پدر و مادرم بخواهم این کفش‌ها را برایم بخرند؟» نتایج با چیزی که به دست آمد، خیلی فرق داشت.

## چرا جوان در خرده‌فروشی شکست خورد؟

جوان، دختری بیست و چهارساله، باهوش، تحصیل کرده و جذاب است. مدتی پیش که از دانشگاه، فارغ‌التحصیل شده بود، به عنوان دستیار خرید پوشاک، در یک فروشگاه زنجیره‌ای با اجناس ارزان، شروع به کار کرد. با توصیه‌های شغلی زیادی به آنجا معرفی شده بود؛ حتی در یکی از نامه‌های معرفی‌اش نوشته بودند: «جوان دختر با استعدادی است که جاه‌طلبی و شوق زیادی برای موفقیت دارد» و «آینده‌ی درخشان‌ی خواهد داشت».

ولی این آینده‌ی درخشان، حداقل در این کار، برای او اتفاق نیفتاد. جوان فقط هشت ماه در آن کار بود و بعد، کار فروش را رها کرد تا شغل دیگری گیر بیاورد.

با مسوول خریدی که جوان پیش او کار می‌کرد، آشنایی داشتم. یک روز علت ماجرا را جویا شدم.

گفت: «جوان دختر خوبی‌ست و خصوصیتی عالی دارد؛ ولی یک مشکل بزرگ در کارش وجود داشت.»

پرسیدم: «چه مشکلی؟»

«خب، تقریباً همیشه جنس‌هایی را می‌خرد که خودش دوست داشت؛ ولی مشتری‌ها دوست نداشتند. او مدل، رنگ، جنس و قیمت کالا را بر اساس سلیقه‌ی خودش و بدون در نظر گرفتن وضعیت خریداران، انتخاب می‌کرد. هر وقت می‌گفتم شاید این محصولات

به درد فروشگاه نخورد، می‌گفت: «نه حتما مشتری‌ها خوش‌شان می‌آید. من که عاشق‌شان هستم.»

جوآن از خانواده‌ای مرفه می‌آمد. جوری بار آمده بود که همیشه بالاترین کیفیت را می‌خواست. قیمت کالا برایش مهم نبود و اصلا نمی‌توانست لباس‌ها را از منظر مشتریانی که درآمد کم یا معمولی دارند، نگاه کند. به همین خاطر، برای کالاهایی که می‌خرید، مشتری پیدا نمی‌شد.»

قضیه همین است! اگر می‌خواهید مردم کارهایی را که شما می‌خواهید، انجام دهند، باید مسائل را از نقطه‌نظر آن‌ها ببینید. وقتی از نظر بقیه باخبر می‌شوید، روش‌های رهبری رفتار و تاثیرگذاری روی آن‌ها کم‌کم مشخص می‌شود. یکی از دوستان فروشنده‌ام که خیلی موفق است، به من می‌گفت قبل از خرید یک کالا کلی وقت می‌گذارد روی این که واکنش مشتری‌ها را در مورد آن حدس بزند. صحبت با مخاطبان باعث می‌شود یک سخنران، سخنرانی جذاب‌تر و تاثیرگذارتری داشته باشد. تبادل نظر با کارمندان به روسا کمک می‌کند دستورات موثرتر و پذیرفته‌تری ارائه دهند.

یک مدیر جوان حوزه‌ی اعتبارسنجی به من گفت چگونه این روش به دردش خورده است.

«وقتی معاون مدیر اعتبارات این فروشگاه شدم (که یک فروشگاه لباس‌های ساینز متوسط است)، مسوولیت رسیدگی به مکاتبات فروش و جمع‌آوری معوقات را به من سپردند. لحن نامه‌ی فروشگاه ما در مکاتباتش با مشتری‌ها، خیلی ناامیدم کرد. جملات

آن نامه‌ها خشن، تلخ و تهدیدآمیز بود. وقتی می‌خواندم فکر کردم: «خدایا اگر کسی این نامه را برایم بفرستد، اصلاً پولش را نمی‌دهم.» از همین‌جا شروع کردم و نوشتن نامه‌هایی را در دستور کار قرار دادم که اگر یکی از آنها به خانه‌ی من پست شود، تشویقم کند که بدهی‌های معوقه‌ام را پردازم.

این کار نتیجه داد. وقتی خودم را جای مشتری‌هایی که بدهی معوقه داشتند، گذاشتم، توانستم مبالغ جمع‌آوری‌شده را به هدف تعیین‌شده برسانم.»

خیلی از کاندیداهای انتخابات به این خاطر که نمی‌توانند مسائل را از نگاه رای‌دهنده ببینند، شکست می‌خورند. یک کاندیدای انتخابات که برای به دست آوردن یک پست دولتی تبلیغات می‌کرد، هرچند کاملاً به اندازه‌ی رقیبش صلاحیت داشت، فقط به یک دلیل، با اختلاف زیادی در انتخابات شکست خورد. او از کلماتی استفاده کرد که فقط درصد کمی از رای‌دهنده‌ها متوجهش می‌شدند.

برعکس، رقیبش هر کجا با توجه به روحیه‌ی مخاطبان، طرز حرف‌زدنش را تغییر می‌داد. وقتی با کشاورزها حرف می‌زد، کلمات خود آنها را استفاده می‌کرد. وقتی با کارگران بود، جملاتی را به کار می‌برد که آنها راحت بفهمند. در تلویزیون، طرف صحبتش یک رای‌دهنده‌ی عام بود، نه یک استاد دانشگاه.

همیشه از خودتان پرسید: «اگر خودم را جای یک نفر دیگر بگذارم، در مورد این مساله چگونه فکر خواهم کرد؟» این سوال، راهگشای کارهای موفق است.

در نظر گرفتن سلايق مردمی که قصد داریم روی آنها تاثیر بگذاريم، اصل بسيار مهمی برای تمام روابط و شرايط است. سالها قبل، یک کارخانه‌ی الکترونيکی کوچک، فيوزی ساخت که اصلا آتش نمی‌گرفت. توليدکننده، روی این محصول، یک دلار و بيست‌وپنج سنت، قيمت گذاشت و بعد، برای معرفی‌اش، سراغ یک آژانس تبليغاتی رفت.

مسوولی که قرار شد تبليغات این محصول را به عهده بگیرد از این اختراع تازه، خیلی هیجان‌زده شده بود. تصميم گرفت کل کشور را با تبليغات وسیع تلویزیونی، رادیویی و چاپی پر کند. می‌گفت: «همان است که می‌خواستيم، سال اول ده میلیون فيوز می‌فروشيم.» مشاورانش تلاش کردند متقاعدش کنند که فيوز یک کالای عمومی نیست؛ ظاهر جذابی ندارد و مردم وقتی می‌خواهند فيوز بخرند، فقط دنبال این هستند که ارزان‌ترش را بخرند. پیشنهاد دادند: «چرا از بین مجلات انتخاب نمی‌کنی و فيوزها را به اقشار ثروتمند نمی‌فروشی؟»

کل این نظرات رد شد و آن تبليغات گسترده، فقط بعد از شش هفته به خاطر «نتايج نااميدکننده» متوقف شد.

اشکال کار این بود: مدير تبليغات، آن فيوزهای گران را از منظر خودش می‌دید؛ یعنی از نظر فردی که سی‌هزار دلار در سال درآمد دارد. نتوانست این محصول را از نگاه عموم مردم یعنی افرادی با درآمد سالانه‌ی چهار تا هفت هزار دلار ببیند. اگر خودش را جای آنها می‌گذاشت، می‌توانست دليل این را بفهمد که چرا تاکید می‌شد آن تبليغات را مختص اقشار پردرآمد بسازد و باعث ورشکستگی مشتری‌اش نمی‌شد.

بالاترین توان را برای تبادل نظر با کسانی که می‌خواهید هدایت‌شان کنید، به دست آورید. این مثال‌ها، کمک زیادی به شما می‌کنند:

| موقعیت ها             | برای رسیدن به نتایج عالی از خودتان بپرسید  |
|-----------------------|--|
| دستورات کاری به افراد | با توجه به دیدن شرایط از نگاه کسی که به کار نا آشناست، آیا توانسته ام منظورم را دقیق برسانم؟             |
| نوشتن متن تبلیغاتی    | اگر من مشتری بودم، چه واکنشی به این آگهی داشتم؟  |
| پاسخگویی تلفنی        | اگر جای بقیه بودم، چه تصویری در مورد صدا و لحنم در تلفن داشتم؟   |
| هدیه                  | این هدیه را فقط خودم دوست دارم، یا طرف مقابلم هم این هدیه را دوست دارد؟<br>(معمولا اختلاف سلیقه بسیارست) |
| روش دستور دادن        | آیا جوری که خودم دوست دارم دستور بشنوم، به بقیه دستور می‌دهم؟  |
| تربیت فرزند           | اگر من کودک بودم، با توجه به سن و تجربه ام چه واکنشی به این روش تربیتی نشان می‌دادم؟                     |
| ظاهر                  | اگر ریسم هم مثل من لباس بپوشد، چه نظری در موردش پیدا می‌کنم؟   |
| آماده کردن سخنرانی    | با توجه به گذشته و سلايق مخاطبان، این نظرات چگونه است؟   |
| سرگرمی                | اگر جای مدعوین بودم، چه نوع غذا، موسیقی و سرگرمی‌هایی را ترجیح می‌دادم؟                                  |



## اصول تبادل نظر را استفاده کنید تا به نتایج عالی برسید

- ۱- وضعیت طرف مقابلتان را در نظر بگیرید، در واقع، خودتان را جای او بگذارید. یادتان باشد شاید سلايق، درآمد، استعداد و گذشته‌ی او با شما خیلی فرق داشته باشد.
- ۲- همین حالا از خودتان پرسید: «اگر جای او بودم، چه واکنشی در مورد این موضوع داشتم؟» منظور هر کاریست که می‌خواهید آن طرف انجام دهد.
- ۳- بعد، کاری را انجام دهید که اگر جای طرف مقابل بودید، باعث تحرک شما می‌شد.

## اصل دوم رهبری:

### به این فکر کنید که انسانی‌ترین راه برخورد با این چالش چیست؟

روش مواجهه‌ی افراد در مورد شیوه‌های رهبری با هم فرق دارد. یک راه، از منظر رییس‌بودن است. یک رییس، همه‌ی تصمیماتش را راسا و بدون هیچ مشورتی با بقیه می‌گیرد. علاقه‌ای به شنیدن نظرات زیردستانش در مورد آن موضوع ندارد، چون شاید از این که حق با زیردستانش باشد، واهمه دارد و این مساله، اعتبار ریاستش را زیر سوال می‌برد.

این دیکتاتورها، دوام چندانی ندارند. کارمندان‌شان، برای مدتی احترام زورکی به آن‌ها می‌گذارند؛ ولی بعد از مدتی آشفتگی پیش می‌آید. بعضی از بهترین کارمندان، از کارشان استعفا می‌دهند و آن‌ها که می‌مانند، با هم متحد می‌شوند و علیه رییس توطئه می‌چینند. نتیجه، کم‌شدن کارایی سازمان است و این مساله، مناسبات رییس را با رییس بالادستی‌اش خراب می‌کند.

شیوه‌ی دوم رهبری، انتخاب رفتار سرد مکانیکی‌ست؛ انگار که شخص اجراکننده‌ی سفت و سخت یک کتاب مقررات است. کسی که این را به کار می‌گیرد با هر چالشی، فقط یک دستورالعمل دارد. نمی‌داند که اصول، سیاست‌ها و برنامه‌ها، فقط در موارد عمومی کاربرد دارند. این رهبر افرادش را مثل ماشین می‌بیند و خبر ندارد که مردم، رفتار ماشینی را رفتاری نامطبوع و توهین‌آمیز می‌دانند.

سود را با رفتاری سرد و غیرصمیمانه بالا بردن، اصلاً قابل قبول نیست؛ چون «ماشین‌هایی» که در این سیستم کار می‌کنند، فقط بخش کوچکی از انرژی‌شان را در کار، دخیل می‌کنند.

رهبران واقعی روش سومی دارند به نام روش «انسانی».

سال‌ها قبل، با شخصی به نام جان اس. همکاری خیلی نزدیکی داشتم. او مدیر اجرایی بخش توسعه‌ی مهندسی یک کارخانه‌ی بزرگ آلومینیوم‌سازی بود.

جان، این رهبری «انسانی» را برای پیشبرد اهدافش انتخاب کرده بود و نتایج مثبتش را به دست می‌آورد. رفتار جان، گویای این نکته بود که: «تو یک انسان هستی. من به تو احترام می‌گذارم و تا وقتی این‌جا هستم، به هر صورتی که ممکن است، کمکت می‌کنم.»

وقتی یک تازه‌وارد از شهر دیگری به بخش او می‌آمد، هر سختی را به جان می‌خرید تا خانه‌ی مناسبی برایش پیدا کند.

با همکاری منشی‌اش و دو خانم دیگر که در بخش او کار می‌کردند، برای همه‌ی کارمندان در سر کار، جشن تولد می‌گرفت. آن‌سی دقیقه‌ای که به این کار اختصاص می‌داد، بدون هیچ هزینه‌ی قابل توجهی، مثل یک جور سرمایه‌گذاری، برایش احترام و سود به وجود می‌آورد.

وقتی فهمید یکی از کارمندانش اقلیت مذهبی است، صدایش زد و گفت تا جایی که امکان دارد تعطیلات رسمی دینی‌اش را اگر مصادف با تعطیلات رسمی کشور نباشد، رعایت خواهد کرد.

وقتی یکی از کارمندان یا یکی از اعضای خانواده‌شان بیمار می‌شد، جان مرتب حالش را می‌پرسید. فرصتی هم اختصاص می‌داد برای تشکر از افرادی که اضافه‌کاری می‌کردند.

ولی، بزرگ‌ترین شاهد مثال فلسفه‌ی «انسانی» جان، روش برخوردش با معضل اخراج کارمندان بود. یکی از کارمندانی که مدیران قبل از جان استخدامش کرده بودند، استعداد و علاقه‌ای به کار محوله‌اش نداشت. جان، به بهترین روش با اخراج او برخورد کرد. او روش معمول را به کار نبرد. یعنی کارمند را به دفترش نخواست تا حکم اخراجش را ابلاغ کند و پانزده تا سی روز فرصت دهد که محل کار را ترک کند.

به جای آن، دو کار عجیب کرد. اول، به او توضیح داد که چرا به نفعش است که در جایی کار کند تا استعداد و علاقه‌اش در آن جاست. کارمند را به یک مشاور شغلی معتبر معرفی کرد. بعد، کاری بالاتر و بیش‌تر از وظیفه‌اش انجام داد. با مدیران چند شرکت که دنبال افرادی مثل آن کارمند بودند، مذاکره و به کارمند کمک کرد کار جدیدی گیر بیاورد. فقط هجده روز بعد از ابلاغ حکم «اخراج»، آن کارمند در کار جدیدی که آینده‌دار هم بود، مستقر شد.

این روش اخراج برایم خیلی قابل توجه بود؛ به همین خاطر، از جان خواستم فلسفه‌ی این کار را برایم توضیح دهد. گفت: «یک ضرب‌المثل قدیمی هست که هیچ‌وقت فراموشش نکرده‌ام: هر که تحت مدیریت شخص دیگری‌ست، تحت حمایت او هم هست. ما از اول نباید استخدامش می‌کردیم؛ چون ربطی به این کار نداشت؛ ولی حالا که این کار را کردیم، کم‌ترین کاری که می‌شد انجام داد، این بود که کمکش کنم شغل دیگری پیدا کند.»

ادامه داد: «استخدام افراد، خیلی راحت است؛ ولی هنر مدیریت در شیوه‌ی اخراج است. وقتی به کارمندانم کمک می‌کنم، قبل از ترک این کار، جای دیگری مشغول شوند، باعث می‌شوم همه‌ی کارمندان بخش من، حس امنیت شغلی داشته باشند؛ چون در عمل متوجه‌شان می‌کنم تا وقتی من هستم، هیچ‌کس بیکار نمی‌شود.»

ولی، زود قضاوت نکنید. رهبری «انسانی» جان، خیلی هم بی‌نتیجه نبود. چون دیگر تجمع مخفی کارمندان برای شکایت و غیبت از او وجود نداشت و حمایت و احترام صمیمانه‌ی افرادش را به همراه داشت. خودش حداکثر امنیت شغلی را داشت؛ چون به کارمندانش بالاترین حد امنیت شغلی را اعطا کرده بود.

حدود پانزده سال با شخصی به نام باب دبلیو. رفاقت نزدیک داشتم. باب دبلیو. حالا حدوداً پنجاه‌ساله است. با مرارت زیاد، جایگاهی برای خودش دست‌وپا کرده است. با تحصیلاتی نصفه‌نیمه و در فقر، در سال ۱۹۳۱ از کار بیکار شد؛ با این حال همیشه حواسش جمع بود. بدون آن که یک روز بیکار باشد، یک فروشگاه قاب تپانچه در گاراژ

خانه‌اش راه انداخت. به خاطر زحمات شبانه‌روزی، کارش رونق گرفت و امروز یک شرکت تولید مبیل لوکس، با بیش از سیصد کارمند دارد.

الان، باب یک میلیونر است. پول و مسائل مادی، برایش مهم نیستند؛ چون از جنبه‌های دیگر هم، ثروتمند است: در تعداد رفقا و در حجم رضایت از زندگی و آرامش.

از بین ویژگی‌های مثبتش، اشتیاق زیادش به کمک کردن به بقیه از همه مهم‌تر است. باب یک انسان واقعی‌ست و خوب می‌داند چطور آن‌طور که دوست دارد با او رفتار شود، با دیگران برخورد کند.

یک روز من و باب در مورد روش انتقاد از افراد صحبت می‌کردیم. گفتم: «به نظرم باید شیوه‌ات را در انتقاد از افراد تدریس کنی.» نظرش این بود: «فکر نکنم از کسی شنیده باشی که من ضعیف یا دست‌وپاچلفتی باشم. الان، دارم یک کسب‌وکار بزرگ را رهبری می‌کنم. وقتی کسی کار اشتباهی می‌کند، من اصلاحش می‌کنم؛ ولی روشم برای اصلاح وضعیت، مهم است. اگر کارمندان، کاری را اشتباه انجام دهند، من بیش از هر وقت دیگری حواسم هست نرنجانم‌شان یا کاری نکنم احساس حقارت یا خجالت کنند. در این مواقع، یک کار ساده‌ی چهار مرحله‌ای می‌کنم:

**اول:** خصوصی با آن‌ها صحبت می‌کنم.

**دوم:** به خاطر کارهای خوبی که کرده‌اند، از آن‌ها تشکر می‌کنم.

**سوم:** به موردی که الان می‌توانند بهتر انجام دهند، اشاره می‌کنم و کمکشان می‌کنم راه درست انجام‌دادنش را پیدا کنند.

**چهارم:** باز هم از ویژگی‌های مثبت‌شان تقدیر می‌کنم.

و این روش چهارمرحله‌ای، به طرز عجیبی جواب می‌دهد. وقتی از این روش استفاده می‌کنم، افراد نسبت به من حس سپاسگزاری دارند، چون به این نتیجه رسیده‌ام که همه دوست دارند اشتباهات‌شان به این صورت بازگو شود. همیشه با این طرز فکر از دفتر بیرون می‌روند که نه تنها خوب هستند، بلکه می‌توانند بهتر هم باشند.»

باب می‌گوید: «در تمام عمرم روی رفتار مردم شرط‌بندی کرده‌ام؛ هرچه بهتر با آن‌ها رفتار می‌کنم، نتایج بهتری می‌گیرم. هیچ‌وقت هم برای به‌دست آوردن این نتایج، نقش بازی نکرده‌ام. در واقع، نتیجه‌ی این کار خیلی واضح است. بگذارید مثال بزنم. پنج شش سال قبل، یکی از کارگرها به حالت مست در سر کار حاضر شد. کمی بعد از آمدنش، کارخانه آشفته شد. فکر کنم این آدم کلی الکل با خودش به کارخانه آورده و بذل و بخشش کرده بود. کارگرها الکل را از او گرفتند و سرپرست کارخانه او را به بیرون راهنمایی کرد.

من هم بیرون رفتم و دیدم گیج و مست کنار ساختمان نشسته. کمکش کردم بلند شود. او را بردم داخل ماشینم و به خانه‌اش رساندم. زنش حسابی ترسیده بود. سعی کردم اطمینان خاطر بدهم که نگران نشود و اتفاقی هم نخواهد افتاد. زن گفت: «ولی شما نمی‌دانید، آقای دبلیو. افرادی را که مست سر کار می‌روند، اخراج می‌کند. جیم، حالا بیکار است. چه کار کنیم؟» گفتم جیم اخراج نخواهد شد. پرسید از کجا می‌دانم؟ جواب دادم چون خودم آقای دبلیو هستم.

داشت پس می‌افتاد. گفتم هر کاری ممکن باشد برای جیم انجام خواهیم داد و از او هم خواستم هر کاری امکان دارد، انجام دهد تا جیم فردا صبح، سر کارش حاضر شود.

وقتی به کارخانه برگشتم، رفتم به قسمتی که جیم در آن کار می‌کرد و با همکارانش صحبت کردم. گفتم: امروز اوضاع بدی را در این بخش دیدید، ولی از همه‌تان می‌خواهم فراموشش کنید. جیم فردا می‌آید. باید رفتارتان با او خوب باشد. خیلی وقت است در این‌جا به خوبی کار کرده است به همین خاطر وظیفه داریم شانس دیگری به او دهیم.»

«جیم قبراق و سر حال برگشت و دیگر هیچ‌وقت در دسری به وجود نیاورد. ماجرا را خیلی زود فراموش کردم، ولی ظاهراً خودِ جیم یادش نرفته بود. دو سال قبل، شورای مرکزی یک اتحادیه‌ی کارگری، چند نفر را برای تنظیم قرارداد اتحادیه‌ی کارگری پیش ما فرستاد. درخواست‌شان از ما خیلی غیرمنطقی بود. جیم؛ همان جیم آرام، ناگهان کارگرها را مخاطب قرار داد و شروع کرد به سخنرانی. گفت آقای دلیو. همیشه با کارگرها خوب بوده است و ما اصلاً احتیاجی نداریم که یک عده غریبه بیایند و یادمان بدهند چطور از پس کارهای‌مان بر بیاییم.

غریبه‌ها آن‌جا نماندند و به خاطر حرف‌های جیم، ما توانستیم طبق معمول، صمیمانه روی بندهای قراردادمان مذاکره کنیم.»

دو راه، برای پیش‌برد رویکرد «انسانی» در کسب‌وکار هست که کمک‌تان می‌کند رهبر بهتری باشید. اول، هر وقت در ارتباط با مردم به مشکل برخوردید، برسید: انسانی‌ترین شیوه برای حل این مساله چیست؟



هر وقت اختلافی بین کارمندان تان به وجود آمد، یا به کارمندی در دسرساز برخوردید، روی این سوال که گفتم عمیقا فکر کنید.

روش باب دبلیو. را که به بقیه کمک می کرد اشتباهات شان را رفع کنند، فراموش نکنید. به مردم طعنه نزنید. بدبین نباشید. مردم را به صلابه نکشید. غرورشان را زیر پا نگذارید.

همیشه پرسید: انسانی ترین شیوهی برخورد با آدمها چیست؟ این کارت ان بی جواب نمی ماند و مزایایش دیر یا زود معلوم خواهد شد.

دومین روشی که می شود بر اساس آن نتایج مثبت رویکرد «انسانی» را به دست آورد، این است: سعی کنید رفتار تان گویای این موضوع باشد که اولویت تان خدمت به مردم است. به اضافه کاری های کارمندان تان، توجه و علاقه نشان دهید. با افراد، محترمانه رفتار کنید. به خودتان یادآوری کنید هدف اولیه در زندگی، کسب لذت است. بر اساس یک اصل کلی، هر چه علاقه مندی تان را به یک فرد بیش تر نشان دهید؛ کار بیش تری انجام می دهد و بازدهی کاری او باعث می شود شما به موفقیت های بزرگ تر و بزرگ تری برسید.

در هر فرصتی، از نکات مثبت کارمندان تان، پیش رییس تان تعریف کنید. این رسمی قدیمی در کشور ماست که بزرگ تر از کوچک تر تعریف می کند. در این صورت، کارمندان تان، مرهون تعریف های شما خواهند شد و احترام شان نسبت به شما عمیق تر

خواهد شد. نترسید! این کار باعث نمی‌شود شما پیش ریس‌تان بی‌اهمیت جلوه کنید. برعکس، کسی که بزرگ‌منشی بالایی دارد و از این جهت فروتنی می‌کند؛ در مقایسه با انسان ترسوئی که می‌خواهد همه‌ی موفقیت‌ها را به نام خودش جا بزند، اعتماد به نفس بیش‌تری دارد. تواضع، معجزه می‌کند.

در هر فرصتی از کارمندان‌تان بابت خدمات‌شان تقدیر و تشکر کنید؛ بابت همه‌ی کارهایی که بیش از وظایف محوله‌شان انجام می‌دهند. تقدیر، بزرگ‌ترین و تنها برانگیزاننده‌ای است که می‌توان بدون هیچ هزینه‌ای، به مردم اعطا کرد. علاوه بر این، اغلب یک رای‌دهنده، باعث شده یک کاندیدای مشهور و قدرتمند شکست بخورد. هیچ‌کس نمی‌داند چه زمانی زیردستان انسان با جانبداری و حمایت، درصدد جبران کارش برخواهند آمد.

پس یاد بگیرید که از آدم‌ها قدردانی کنید.

به بهترین وجه مردم‌دار باشید؛ با رویکرد انسانی.

## اهل سوم رهبری:

به موفقیت فکر کنید، به آن باور داشته باشید و برای رسیدن به آن تلاش کنید

یکی از بهترین جملاتی که اشخاص در توصیف هم استفاده می کنند، این است: «او روز به روز پیشرفت می کند. او برای همین کار ساخته شده است.»

در همه‌ی زمینه‌ها، پیشرفت نصیب کسانی می شود که به آن ایمان دارند و برای رسیدن به آن تلاش زیادی می کنند. رهبران، رهبران واقعی، تعداد کمی هستند. طرفداران درجاذدن (یعنی آن‌ها که می گویند الان که همه چیز خوب است، چرا تغییرش دهیم) خیلی بیش تر از خواستاران پیشرفت و موفقیت است (یعنی همان‌ها که می گویند می توان بهتر از این که هست، شد و باید آستین‌ها را بالا زد و شرایط بهتری به وجود آورد). عضو گروه نخبگان رهبری باشید. دیدگاهی پیشرفت‌مدار به دست آورید.

در ادامه دو اقدام را مطرح کرده‌ایم که با انجام‌شان می‌توانید دیدگاهی پیشرفت‌مدار کسب کنید:

۱- در کارهایی که انجام می‌دهید، اصل پیشرفت دائمی را در نظر بگیرید.

۲- در انجام کارها، معیارهای عالی به وجود آورید.

چند ماه قبل، رییس یک شرکت متوسط، از من خواست در تصمیم مهمی کمکش کنم. این مدیرعامل، موسس شرکت بود و در ابتدای کار، مدیریت فروش را بر عهده داشت.

حالا با هفت فروشنده‌ای که استخدام کرده بود، می‌خواست به یکی از هفت نفر ارتقای رتبه بدهد و او را به جای خودش مدیر فروش کند. در نهایت، انتخاب را محدود به سه نفر کرده بود که همه‌شان از نظر تجربه‌ی فروشندگی در یک سطح بودند.

من ماموریت داشتم یک روز را در شرکت، کنار هر کدام از این سه نفر بگذرانم و بعد، بگویم به نظرم کدام‌شان صلاحیت بیشتری دارد. به هر سه‌شان گفته شده بود مشاوره با آن‌ها در مورد برنامه‌های جامع بازاریابی جلسه‌ای خواهد داشت. به دلایل مشخصی نمی‌خواستیم هدف اصلی این ملاقات را به آن‌ها بگوییم.

واکنش دو نفرشان تا حدی شبیه هم بود. هر دو نفر از حضور من معذب بودند. توگویی حس می‌کردند من آمده‌ام «تغییری در وضعیت»شان بدهم. خیلی طرفدار وضعیت فعلی بودند و همه‌ی کارهایی را که صورت گرفته بود، تایید می‌کردند. من سوال‌هایی پرسیدم در مورد این که تقسیم‌بندی مناطق فروش به چه صورت است و برنامه‌های پاداش چگونه است و کدام محصولات، فروش بیشتری دارند و کلا به جنبه‌های مختلف بازاریابی پرداختم؛ ولی از هر راهی که رفتم به یک جواب رسیدم: «وضعیت، خوب است». در بعضی موارد، آن دو نفر توضیح دادند چرا وضعیت فعلی نمی‌تواند و نباید تغییر کند. هر دو می‌خواستند وضعیت فعلی به همان صورت که بود، پابرجا بماند. یکی‌شان وقتی من را به هتل رساند، گفت: «دقیقا نمی‌دانم چرا شما را امروز پیش من فرستادند؛ ولی از طرف من به آقای ام. بگویند وضعیت خوبی داریم و نیازی نیست باز همه‌چیز را عوض کند.»

نفر سوم، فرق زیادی با دو نفر قبلی داشت. شرکت را خیلی دوست داشت و وقتی می‌دید در حال رشد است، احساس غرور می‌کرد؛ ولی خیلی هم از وضعیت رضایت نداشت و می‌خواست رشد بیشتری به وجود بیاید. او، تمام روز داشت نظراتش را به من می‌گفت. نظراتی درباره‌ی پروژه‌های جدید، خدمات مشتری، مدیریت زمان، تغییر برنامه‌های پاداش کارکنان و... و همه‌ی این‌ها را به این قصد می‌گفت که درآمد شرکت را بالا ببرد. طرح یک کمپین تبلیغاتی را به من گفت که مدت‌ها بود ذهنش را درگیر کرده بود. وقتی از او خداحافظی کردم، داشت می‌گفت: «خیلی خوشحالم که فرصتی شد تا ایده‌هایم را با یک نفر در میان بگذارم. وضعیت‌مان خوب است، ولی می‌تواند خیلی بهتر از این هم باشد.»

طبیعی‌ست که انتخاب من، نفر سوم بود. اتفاقاً رییس شرکت هم با من هم‌نظر بود. اعتقاد به توسعه، بهره‌وری، نوآوری، محصولات نو، خدمات نو و مدارس بهتر، رفاه را بیشتر کرده است.

در سختی‌هاست که می‌توان راهی برای پیشرفت ساخت و رهبری واقعی شد! در کودکی، موقعیتی به وجود آمد که توانستم بینم چگونه دو فکر متفاوت در دو معلم، تفاوت خیلی زیادی را در نتیجه‌ی کار شاگردان به وجود می‌آورد.

من در کودکی به یک مدرسه‌ی ابتدایی دولتی می‌رفتم که تا کلاس هشتم آموزش می‌داد، با فقط یک معلم و چهل شاگرد که مدرسه را روی سرشان گذاشته بودند.

معلم‌های جدید که می‌آمدند، بچه‌ها سر شوخی‌شان باز می‌شد. بچه‌ها با هدایت کلاس هفتمی‌ها و هشتمی‌ها منتظر بودند ببینند چگونه می‌توانند سر شوخی را با معلم باز کنند. در یکی از آن سال‌ها، شرایط از کنترل خارج شد. هر روز کلی مورد انضباطی در مدرسه اتفاق می‌افتاد؛ «جنگ» گلوله‌ها و هواپیماهای کاغذی، دیگر در آن روزها عادی شده بود. یک روز، در کلاس را قفل می‌کردند که معلم داخل نشود و یک روز دیگر، وقتی معلم در کلاس بود، در را قفل می‌کردند و معلم و شاگردان در کلاس، زندانی می‌شدند. روزی دیگر، پسرهای کلاس‌های بالاتر قرار می‌گذاشتند با سگ‌های‌شان سر کلاس بیایند.

یادتان باشد این بچه‌ها، هیچ کدام بزه‌کار نبودند. دزدی و خشونت عمدی نداشتند. بچه‌های سالمی بودند که در اثر نشاط روستا دنبال آزاد کردن انرژی و توان درونی‌شان بودند. آن معلم به هر بدبختی که بود توانست تا آخر سال در مدرسه دوام آورد و همان‌طور که همه انتظار داشتند، معلم جدید از ماه سپتامبر سر کلاس آمد.

معلم جدید، به بچه‌ها تکالیف کاملاً متفاوتی می‌داد. برای غرور و شخصیت آن‌ها اهمیت قائل بود. به آن‌ها انگیزه می‌داد که درست قضاوت کنند. به هر کدام از بچه‌ها وظیفه‌ی خاصی مثل تمیز کردن تخته سیاه یا شستن تخته پاک‌کن داد. بچه‌های کوچک‌تر را به تمرین نمره‌دادن به تکالیف مدرسه واداشت. معلم جدید، برای استفاده از انرژی‌های هرزرفته‌ی بچه‌ها راه‌های خلاقانه‌ای در پیش گرفت. می‌خواست با برنامه‌ی آموزشی‌اش شخصیت بچه‌ها را شکل بدهد.

علت این که چرا بچه‌ها پارسال شیاطین کوچک بودند و سال بعد فرشته‌هایی معصوم، به رهبرشان ربط داشت؛ یعنی به معلم‌شان. منصفانه این است که بگوییم نمی‌شود تعدادی بچه را که کل سال، مدرسه را روی سرشان گذاشته بودند، مقصر اصلی دانست؛ چون در هر شرایطی معلم است که باعث می‌شود این قضایا به وجود بیاید.

معلم اول، پیشرفت بچه‌ها واقعا برایش مهم نبود. برای شاگردانش هدفگذاری نمی‌کرد. تشویقی در کار نبود. نمی‌توانست بر اعصابش را مسلط باشد. علاقه‌ای به آموزش نداشت و این طور شد که شاگردانش هم دنبال آموختن نبودند.

ولی معلم دوم، اهدافی والا داشت. واقعا به بچه‌ها و آینده‌شان عشق می‌ورزید و می‌خواست استعدادهای‌شان را شکوفا کند.

هر کدام‌شان را متفاوت از دیگری در نظر می‌گرفت. خیلی راحت نظم به وجود آورد؛ چون هدفمند بود و کارها و برنامه‌هایش را مطابق نظمی درونی پیش می‌برد. بچه‌ها هم در هر کدام از دو مورد، رفتارشان را با معلم‌های‌شان تطبیق می‌دادند.

هر روز در جمع‌های بزرگسال هم این روند مطابقت را می‌بینیم. در جنگ جهانی دوم، رهبران نظامی بارها شاهد بودند در واحدهایی که فرماندهان‌شان «بی‌نظم»، «بی‌خیال» و «بی‌تفاوت» بودند، رعایت اصول والا دیده نمی‌شد و واحدهای ضربتی، فرماندهانی داشتند با معیارهای اخلاقی والا که مقررات نظامی را درست و منصفانه اجرا می‌کردند. نیروهای نظامی هم به فرماندهانی که اصول و برنامه‌ای نداشتند، احترام نمی‌گذاشتند.

دانشجویان هم الگوهای رفتاری‌شان را از سبک استادان‌شان انتخاب می‌کنند. دانشجویان یک استاد، تا می‌توانند تعداد کلاس‌های‌شان را کم می‌کنند و در امتحانات پایان ترم می‌خواهند با تقلب قبول شوند، بدون آن که از آن درس سردرآورده باشند؛ ولی همان دانشجویان با آموزش استادی دیگر با اشتیاق برای تسلط بر موضوع درس، مطالعات منظم انجام می‌دهند.

در فضاهای کسب‌وکار هم این الگوبرداری از طرف کارمندان نسبت به رئیس‌شان انجام می‌شود. پیشنهاد می‌کنم عادت‌ها، رفتارها و دیدگاه‌های کارمندان را در مورد شرکت، اصول و مرامنامه‌ی آن ببینید. بعد، آن را با رفتار روسای‌شان مقایسه کنید تا شباهت‌هایی تعجب‌برانگیز ببینید.

هر سال خیلی از شرکت‌هایی که رشد کند یا نزولی دارند، بازسازی می‌شوند. سوال این است که چگونه این کار انجام می‌شود؟

با تغییر تعدادی از مدیران رده‌بالا. موسسات (اعم از دانشگاه‌ها، کلیساها، انجمن‌ها، اتحادیه‌ها و...) نوسازی سازمانی‌شان را از بالا به پایین پی می‌گیرند، نه از پایین به بالا. طرزفکر را در رده‌های بالا تغییر دهید، طرزفکر در رده‌های پایین، به صورت خودکار متحول می‌شود.



یادتان نرود! وقتی هدایت یک گروه را در دست می‌گیرید، اعضای آن گروه، به سرعت رفتارشان را منطبق بر معیارهای شما می‌کنند. این مساله، خودش را در هفته‌های نخست، بیش‌تر نشان می‌دهد. کل ذهنیت‌شان درگیر این است که وقایع را برای‌تان بازگو کنند و تمام توجه‌شان به شما باشد تا بفهمند چه انتظاراتی از آن‌ها دارید. کوچک‌ترین حرکات‌تان را زیر نظر می‌گیرند و با خودشان می‌گویند: «اختیاراتم تا چه حد است که بفهمد می‌توانم از عهده‌اش بریایم؟ دوست دارد چگونه این کار انجام شود؟ چه چیزهایی باعث رضایتش می‌شود؟ اگر این کار را بکنم، واکنشش چیست؟» وقتی جواب را پیدا کردند، بر اساس، کار را پیش می‌برند. الگوی رهبری‌تان را بر اساس این نمونه‌ها بررسی کنید. در ضمن، این قطعه‌شعر کلاسیک هم می‌تواند راهنمای‌تان باشد:

جهان چگونه جایی می‌شد

اگر

هرکسی در آن بود

شبيه من بود؟

برای درک منظورم پیشنهاد می‌کنم به جای کلمه‌ی «جهان» کلمه‌ی «شرکت» را بگذارید و این طور بخوانید:  
شرکت چگونه جایی می‌شد،  
اگر هر کسی در آن بود  
شبيه من بود؟

به همین منوال، از خودتان پرسید چه نوع انجمن، جامعه، مدرسه و... می‌داشتید، اگر همه در آن، مثل شما کار می‌کردند.

به همان صورتی فکر کنید، حرف بزنید، کار کنید و زندگی کنید که می‌خواهید کارمندان‌تان همان‌گونه باشند. آن‌ها ناخودآگاه به همان صورت امور را پیش خواهند برد.

## آیا من طرز فکری پیشرو دارم؟ فهرست ارزیابی

### الف- آیا طرزفکری پیشرفت مدار نسبت به کارم دارم؟

- ۱- آیا ذهنیتم در مورد کارم این است که بهتر از این هم می‌شود؟
- ۲- آیا در هر فرصت مناسبی، از شرکت، اعضای شرکت و فروشندگانش تقدیر می‌کنم؟
- ۳- با توجه به استانداردهای شخصی‌ام و نتایجی که به دست آورده‌ام، از سه یا شش ماه قبل خود بالاتر هستم؟
- ۴- آیا شخصیتم الگوی خوبی برای کارمندان، همکاران و اطرافیانم است؟

### ب - آیا طرزفکری پیشرفت مدار نسبت به خانواده‌ام دارم؟

- ۱- آیا امروز، خانواده‌ام نسبت به سه یا شش ماه پیش احساس خوشحالی بیشتری می‌کنند؟
- ۲- آیا برای بالابردن سطح زندگی خانواده‌ام، بر اساس یک برنامه پیش می‌روم؟
- ۳- آیا اعضای خانواده‌ام فعالیت‌های متنوع و روحیه‌بخشی در بیرون از خانه دارند؟
- ۴- آیا برای فرزندانم، نمونه‌ای از یک فرد «موفق» و «مترقی» هستم؟

### ج- آیا طرزفکری پیشرفت‌مدار نسبت به خودم دارم؟

- ۱- آیا صادقانه معتقدم انسان ارزشمندتری نسبت به سه یا شش ماه قبل هستم؟
- ۲- آیا یک برنامه‌ی توسعه‌ی شخصی منظم را، برای بالابردن ارزش خودم نسبت به بقیه دارم؟
- ۳- آیا برای حداقل پنج‌سال آینده‌ام، اهدافی برای موفقیت دارم؟
- ۴- آیا در هر سازمان و اجتماعی، فرد اثرگذاری محسوب می‌شوم؟

### د- آیا طرزفکری پیشرفت‌مدار نسبت به اجتماع اطرافم دارم؟

- ۱- در شش ماه گذشته، کاری کرده‌ام که در وضعیت اجتماع اطرافم، بهبود ایجاد کند (در محله، کلیسا، مدرسه، آپارتمان و...)?
- ۲- آیا به جای اعتراض و شکایت از پروژه‌های ارزشمند محیط اطرافم، تلاش کرده‌ام آن را پیش ببرم؟
- ۳- آیا تا به امروز در پروژه‌های برای ایجاد یک تحول ارزشمند در محیط اطرافم پیش‌قدم شده‌ام؟
- ۴- آیا در مورد همسایگان و همشهری‌هایم، نظرات سازنده و خوبی ارائه می‌دهم؟

## اصل چهارم رهبری: برای خلوت کردن با خود، زمانی را اختصاص دهید و در آن زمان، روی توانایی‌های ذهنی‌تان کار کنید.

معمولا رهبران را اشخاصی بسیار شلوغ و گرفتار می‌دانیم. در واقع همین‌طور هم هست. رهبری، نیاز به احاطه داشتن بر انبوه مسائل متفاوت دارد. با این حال، آنچه معمولا درباره‌ی رهبران در نظر گرفته نمی‌شود، این است که آن‌ها وقت قابل توجهی را به تنهایی‌شان اختصاص می‌دهند. تنهایی و خلوت با افکار و ایده‌هایی که در سر دارند.

اگر زندگی رهبران بزرگ مذهبی را بررسی کنید، متوجه می‌شوید همه‌شان اوقاتی طولانی را در خلوت به سر برده‌اند. حضرت موسی(ع)، زمانی دراز، تنها بود. به همین صورت، حضرت مسیح(ع)، حضرت محمد(ص)، بودا، کنفوسیوس، گاندی و همه‌ی رهبران بزرگ تاریخ، بخش قابل توجهی از اوقات‌شان در خلوت و به دور از هیاهوی دنیوی سپری شده است.

رهبران سیاسی هم که در تاریخ، چه به نیکی و چه به بدی، نامی از خود به‌جای گذاشته‌اند، در خلوت موفق شده‌اند مسیر فکری متمایزی برای خود ترسیم کنند. این سوالی جالب است که اگر فرانکلین روزولت بعد از حمله‌ی فلج اطفال، ناچار نمی‌شد زمان زیادی را برای به دست آوردن سلامتی در بستر بگذراند، آیا می‌توانست توانایی‌های اعجاب‌انگیزش در رهبری را کسب کند؟

هری ترومن در کودکی و بعد از آن هم زمان زیادی را در مزرعه‌ای در میسوری به تنهایی زندگی کرد.

شاید اگر هیتلر هم چندماه به زندان انفرادی نمی‌افتاد، نمی‌توانست مجالی برای نوشتن کتاب «نبرد من» پیدا کند؛ یعنی آن طرح درخشان شیرانه که آلمانی‌ها را در اوج فلاکت، فریب داد و مسیر به قدرت‌رسیدن هیتلر را هموار کرد.

خیلی از رهبران کمونیست مثل لنین، استالین، مارکس و بقیه هم مدتی را در زندان گذرانده بودند. فضایی که امکانی فراهم کرد تا بدون آشفتگی‌های ذهنی، برنامه‌ای برای آینده بچینند.

در دانشگاه‌های معتبر، از اساتید می‌خواهند فقط پنج ساعت در هفته سخنرانی داشته باشند تا مجالی برای تفکر در اختیارشان باشد.

خیلی از مدیران مطرح کسب‌وکارها هر روز به واسطه‌ی ده‌ها کارمند، منشی، تماس‌های تلفنی و صورتجلسه‌ها در محاصره قرار گرفته‌اند؛ ولی اگر در ۱۶۸ ساعت هفته و ۷۲۰ ساعت ماهانه، زیر نظرشان بگیریم، به این نتیجه می‌رسیم زمان قابل‌توجهی را به فکر کردن آزادانه و بی‌دغدغه اختصاص می‌دهند.

نکته این است! افراد موفق در همه‌ی بخش‌ها، وقتی را به گپ با خود اختصاص می‌دهند. رهبران از خلوت استفاده می‌کنند تا مسائل را بررسی کنند، راه‌حلی پیدا کنند، برنامه‌ای در پیش گیرند و در یک کلام، به بهترین حالت تفکری‌شان دست پیدا کنند.

خیلی‌ها نمی‌توانند از قدرت خلاقانه‌شان در رهبری، استفاده کنند؛ چون با هر کس و هر چیز جز خودشان مشورت می‌کنند. شما هم می‌دانید منظورم چه کسانی‌ست. کسی که از تنهایی گریزان است؛ به شکلی افراطی کلی آدم را دور خودش جمع می‌کند. طاقت تنهایی در محل کارش را ندارد، به همین خاطر به دیدار بقیه می‌رود تا وقت‌گذرانی کند. اغلب شب‌ها مهمان و هم‌سخنی دارد. توگویی نیازی تمام‌نشده دارد که تمام اوقات روز را با بقیه حرف بزند. دلبسته‌ی بی‌چون‌وچرای حرف‌های بی‌نتیجه و شایعات است.

وقتی به ناچار تنها می‌ماند دنبال راهی می‌گردد تا فکر نکند. این جور مواقع می‌رود سراغ جناب تلویزیون، جناب روزنامه و هر عامل دیگری که باعث شود او فکر نکند. در واقع، از این وسایل می‌خواهد کاری کنند که حواسش پرت شود. چون می‌ترسد با افکارش تنها بماند.

«آقای گریزان از تنهایی» از استقلال فکری، فراری‌ست. ذهنش را در معرض چالش‌ها قرار نمی‌دهد. از نظر روحی، از افکارش می‌ترسد. کسی که نمی‌تواند تنها باشد، کم‌کم انسانی به‌شدت سطحی می‌شود. رفتارهای سخیفی از او سر می‌زنند. ثبات شخصیت ندارد و متاسفانه از منبع قدرت سرشاری که بدون هیچ‌استفاده‌ای پشت پیشانی‌اش است، خبر ندارد.

کسی نباشید که نمی‌تواند تنها بماند. رهبران موفق، با استفاده از تنهایی، قدرت‌های پنهان‌شان را تحت مدیریت درمی‌آورند و در کارشان استفاده می‌کنند. شما هم می‌توانید.

بینیم چگونه!

در بخشی از برنامه‌ی توسعه‌ی مهارت‌های حرفه‌ای از سیزده کارآموز خواستم، دو هفته، روزی یک ساعت با خودشان خلوت کنند. خواستم تمام عوامل حواس‌پرتی را حذف کنند و بعد، در مورد هر ایده‌ای که به ذهن‌شان می‌رسید، به شکل ایجابی فکر کنند.

بعد از آن دو هفته، همه‌شان، بدون استثنا گفتند تجربه‌ای شگفت‌انگیز و کاربردی را از سر گذرانده‌اند. یکی از آن‌ها می‌گفت قبل از تجربه‌ی انزوای خودخواسته، قصد داشته قرارداد مهمی را با مدیر شرکتی دیگر فسخ کند؛ ولی با تفکر شفاف به علت اصلی مشکل پی برده و اصلاحش کرده. گزارش‌های بقیه رفع مشکلات مختلف مثل تغییرات شغلی، مشکلات زناشویی، خرید خانه و انتخاب دانشگاه برای بچه‌های‌شان را شامل می‌شد.

همه‌ی کارآموزان با ذوق و شوق می‌گفتند به درک جدید و مفیدتری از خودشان و نقاط قوت و ضعف‌شان دست پیدا کرده بودند.

آن‌ها به نتیجه‌ی مهم دیگری هم رسیده بودند. کشف کردند تصمیماتی که در خلوت و تنهایی مدیریت‌شده گرفته می‌شد، به طرز عجیب و مرموزی صددرصد صحیح بود! به این نتیجه رسیدند وقتی ابهام‌ها برداشته می‌شود، مسیر درست مثل یک الماس می‌درخشد.

تنهایی هدفمند، واقعا جواب می‌دهد.



یکی از همکارانم، چند وقت پیش نظرش را در مورد یک تصمیم مهم، کاملاً عوض کرد. چون مساله خیلی حیاتی بود، علاقه‌مند شدم بدانم چرا نظرش را عوض کرده است. جوابش این بود: «خب، واقعیت این است که در مورد تصمیم ذهنیت روشنی نداشتم. برای همین ساعت سه و نیم صبح بیدار شدم، قهوه آماده کردم، روی مبل نشستم و تا هفت صبح فکر کردم. آن وقت ماجرا برایم قدری شفاف شد. بعد، تنها کاری که باید انجام می‌دادم تغییر کامل نظرم بود.»

الان، معلوم شده تصمیم جدیدش چقدر درست و عقلانی بوده است.

از همین حالا تصمیم بگیرید هر روز (حداقل سی دقیقه) با خودتان خلوت کنید.

شاید صبح زود، قبل از شروع فعالیت روزانه‌ی مردم، بهترین زمان باشد، یا شاید آخر شب زمان بهتری محسوب شود. در هر صورت، مهم، انتخاب وقتی‌ست که فکرتان بانشاط است و می‌توانید بدون حواس‌پرتی فکر کنید.

می‌توانید در این فرصت، دو شیوه‌ی تفکر داشته باشید: تفکر هدفمند و تفکر غیرهدفمند. برای تفکر هدفمند، مشکلی را بررسی کنید که ذهن‌تان را مشغول کرده است. ذهن‌تان در تنهایی، مشکل را دقیقاً بررسی می‌کند و راهبر شما به سمت جواب درست است.

در تفکر غیرهدفمند، فقط بگذارید ذهن‌تان، موضوعی را که برای فکر کردن دوست دارد، انتخاب کند. این جور وقت‌ها، ضمیر ناخودآگاه‌تان از بانک حافظه‌تان استفاده می‌کند و باعث تقویت ضمیر ناخودآگاه‌تان می‌شود. تفکر غیرهدفمند، خودارزیابی

موثری‌ست. شما را سراغ مسائل پایه‌ای می‌برد، مثل این‌که: «چگونه بهتر انجامش  
دهم؟ حرکت بعدای‌ام چه باشد؟»

یادتان باشد، مهم‌ترین کار یک رهبر، فکر کردن است و بهترین آمادگی برای اقدام در  
نزد رهبران، فکر کردن است. هر روز وقت بیشتری به تنهایی مدیریت‌شده اختصاص  
دهید و با فکر کردن برای موفقیت آماده شوید.

## خلاصه

برای آن که رهبر موفق‌تری باشید، استفاده از این چهار اصل رهبری را در دستور کار قرار دهید:

۱- با آن‌ها که می‌خواهید همراه‌تان شوند، تبادل نظر کنید. اگر بتوانید مسائل را از چشم دیگران ببینید، به آسانی می‌توانید وادارشان کنید کارهایی را که می‌خواهید انجام دهند.

۲- قبل از هر اقدامی، از خودتان پرسید: «اگر جای او بودم، در مورد این قضیه چه فکری می‌کردم؟»

۳- به موفقیت فکر کنید، به آن ایمان داشته باشید و برای رسیدن به آن تلاش کنید. در همه‌ی کارهای‌تان دنبال بهبود و پیشرفت باشید. در هر کاری که می‌کنید، استانداردهای عالی در نظر بگیرید. بعد از مدتی، کارمندان رونوشت برابر اصل رییس‌شان می‌شوند. باید مطمئن شوید نسخه‌ی اصلی، ارزش تکثیر شدن داشته باشد.

از خودتان بپرسید: «در خانه، محل کار، اجتماع و هر جای دیگری، اگر هدف، پیشرفت باشد، من با آن همراهم.»

**۴-** برای خلوت کردن با خود، زمانی را اختصاص دهید و در آن زمان، روی توانایی‌های ذهنی‌تان کار کنید. تنهایی مدیریت شده، واقعا جواب می‌دهد. از آن، برای آزاد کردن قدرت خلاقانه‌تان استفاده کنید تا به سمت مشکلات شخصی و حرفه‌ای‌تان بروید. به همین خاطر، هر روز برای تفکر در تنهایی وقت بگذارید. از روش تفکر همه‌ی رهبران بزرگ استفاده کنید. با خودتان مشورت کنید.

## چگونه از معجزه‌ی بزرگ‌فکر کردن در شرایط بحرانی زندگی استفاده کنیم؟

بزرگ فکر کردن رازی دارد که خیلی ساده فراموش می‌شود.

وقتی مشکلی پیش می‌آید، این خطر هست که کوتاه‌بین شوید و در نتیجه شکست بخورید.

راهنمایی‌های کوچکی که مطرح کرده‌ام کمک می‌کند بزرگ‌منشی‌تان را در مواقعی که تسلیم روش‌های حقیرانه می‌شوید، حفظ کنید.

شاید بهتر باشد این پیشنهادها را روی کارت‌های کوچکی بنویسید تا همیشه همراه‌تان باشد.

**الف-** وقتی مردمان حقیر می‌خواهند شما را شبیه خودشان کنند، بزرگ فکر کنید. شک نکنید همه‌جا کسانی هستند که می‌خواهند شکست‌تان را ببینند. می‌خواهند بدبخت شوید. ولی اگر این نکات را رعایت کنید، این مردمان صدمه‌ای به شما نخواهند زد.

**۱-** پیروزی شما در این است که با افراد حقیر وارد درگیری نشوید. درگیری با فرومایگان شما را هم‌سطح آن‌ها می‌کند. بر بزرگی‌تان چنگ بزنید.

**۲-** منتظر نیش و کنایه باشید. چون نشان می‌دهد در حال رشد هستید.

**۳-** به خودتان یادآوری کنید طعنه‌زنندگان بیمار روانی‌اند. بزرگ باشید و دلسوزی‌تان را نثار اینان کنید.

**آن قدر بزرگ شوید که در مقابل حملات فرومایگان مصون باشید.**

ب- وقتی احساس نتوانستن در وجودتان می‌خزد، بزرگ فکر کنید. یادتان باشد: اگر فکر می‌کنید ضعیف هستید، پس ضعیف هستید. اگر فکر می‌کنید نالایق هستید، نالایق هستید و اگر احساس می‌کنید معمولی هستید، معمولی می‌شوید.

با این پیشنهادها بر میل طبیعی‌تان به خودکم‌بینی غلبه کنید:

۱- خودتان را مهم بینید. این کار کمک می‌کند باور پیدا کنید که مهم هستید. تصور بیرونی شما در مورد خودتان تا حد زیادی به احساس درونی‌تان در مورد خودتان ربط دارد.

۲- روی داشته‌های‌تان متمرکز شوید. یک پیام بازرگانی برای معرفی ارزش‌های‌تان تهیه کنید و آن را به کار ببرید. یاد بگیرید به خودتان روحیه‌ی بالایی بدهید. جنبه‌های مثبت وجودتان را شناسایی کنید.

۳- نقطه‌نظر صحیحی در مورد مردم پیدا کنید. هر شخص یک انسان است و بس؛ بنابراین لزومی ندارد از آن‌ها ترسی به دل راه دهید؟

**آن قدر بزرگ فکر کنید تا ببینید چگونه خوبی‌ها سر وقت شما می‌آیند!**

ج- وقتی درگیر مشاجره‌ای اجتناب‌ناپذیر می‌شوید، بزرگ فکر کنید. با این روش‌ها بر وسوسه‌ی مشاجره غلبه کنید:

۱- از خودتان بپرسید: «واقعا این دعوا ارزشش را دارد؟»

۲- به خودتان نهیب بزنید که دعوا مثل جنگ اتمی‌ست، برنده‌ای ندارد.

آن قدر بزرگ فکر کنید که متوجه شوید دعوا، هیاهو و کینه‌ورزی نتیجه‌ای ندارد.



د- وقتی احساس شکست می کنید، بزرگ فکر کنید. امکان ندارد بی هیچ مانع و مشکلی به موفقیت‌های بزرگ رسید؛ ولی وقتی رسیدید می‌توانید زندگی آسوده‌ای را بدون شکست بگذرانید. کسانی که بزرگ فکر می‌کنند، واکنش‌شان نسبت به مشکلات این‌گونه است.

۱- شکست را یک درس می‌دانند و از آن می‌آموزند. بررسی‌اش می‌کنند، از آن اهرمی برای پیشروی می‌سازند و هر مانعی را نکته‌ای برای یاد گرفتن در نظر می‌گیرند.

۲- تلفیقی از مداومت و آزمایش راه‌های نو را به نمایش می‌گذارند. با هر شکست، کمی عقب می‌نشینند و با توانی تازه و با رویکردی تازه بازمی‌گردند.

به قدری بزرگ فکر کنید که به این نتیجه برسید شکست، فقط یک برداشت ذهنی‌ست، نه بیش‌تر.

هـ - وقتی روابط احساسی‌تان کم‌رنگ می‌شود، بزرگ فکر کنید. افکار منفی و سطح پایین، مثل این‌که: «او برخورد درستی با من نداشت و من هم جبران می‌کنم» روابط عاشقانه را از بین می‌برد و از محبتی که می‌تواند متعلق به شما باشد، چیزی باقی نمی‌گذارد.

وقتی خللی در روابط عاشقانه به وجود می‌آید، این کارها را انجام دهید:

۱- به بهترین ویژگی کسی که می‌خواهید عاشق‌تان باشد، فکر کنید. موارد کوچک را در جایگاهی قرار دهید که باید باشند؛ یعنی درجه‌ی دوم اهمیت.

۲- هر وقت که پیش آمد، کاری خاص برای همسرتان انجام دهید و این کار را تبدیل به یک رویه کنید. به قدری بزرگ فکر کنید تا راز شادی‌بخش زندگی زناشویی را درک کنید.

و- وقتی حس می‌کنید پیشرفت کاری‌تان کند است، بزرگ فکر کنید. در هر کاری و در هر شغلی، دستمزد بالا و اعتبار کاری، به یک عامل بستگی دارد: بالابردن کیفیت و نتایج بیش‌تر و بیش‌تر. این کار را بکنید:

فکر کنید: «می‌توانم بهتر از این انجام دهم.» انجام‌دادن کارها به بهترین شیوه، ناممکن نیست. فضایی‌ست که همیشه می‌توان بهبودش داد. در این جهان چیزی وجود ندارد که به کمال مطلق رسیده باشد و هر وقت فکر کنید: «می‌توانم بهتر انجامش دهم»، روش‌های بهتر سروکله‌شان پیدا می‌شود. با این فکر که: «می‌توانم بهتر از این انجامش دهم» قدرت خلاقانه فعال می‌شود.

به قدری بزرگ فکر کنید که به این نتیجه برسید اگر خدمت عالی را مهم‌تر از هر چیز بدانید، پول هم به دنبالش خواهد آمد.

گفته‌ی پوبلیوس سیروس را به یاد داشته باشیم:

**مرد دانا حاکم بر ذهن خود است و مرد نادان، اسیر آن.**