

قیچی، گیره‌های کاغذ و امثال این. آن‌ها همچنین از هر چیز دیگری که در اتاق پیدا کنند، می‌توانند استفاده کنند. این کار تقریباً سی دقیقه طول می‌کشد. بعد از این که نمونه اولیه را کامل کردند، آن‌را به مشتری خود می‌فروشدند. تقریباً به‌طور کلی، کیفیت پول جدید، بزرگ‌ترین مشکلاتی را که مشتری با آن کلنجار می‌رفت، حل می‌کند. آن‌ها از این طراحی مفهومی ذوق می‌کنند و می‌گویند اگر این کیفیت، پول موجود بود، آن‌را می‌خریدند. بعضی از مشخصه‌هایی که بعضاً تعریف می‌کنند، براساس داستان‌های تخیلی است، مثل کیفیت، پولی که هر قدر بخواهی، پول چاپ کند؛ اما بیش‌تر آن‌ها یک طراح خوب لازم داشتند تا بتوانند همان‌طور که می‌خواستند کیف پول‌شان را دست‌یافتنی کنند.

درس‌های زیادی از این تمرین حاصل می‌شود: اول این که کیف پول نماد این حقیقت است که مشکلات همه جا هستند، حتی در جیب عقب شلوارتان؛ دوم، تلاش زیادی لازم نیست تا این مشکلات کف شوند. در حقیقت، مردم خیلی خوش‌حال می‌شوند که درباره مشکلات‌شان به شما بگویند؛ سوم، با تجربه و آزمایش، بازخوردی فوری درباره راهکارهای پیشنهادی‌تان دریافت می‌کنید. کار زیاد، منابع یا زمان چندانی نمی‌گیرد. در نهایت هم، اگر راه حل درستی انتخاب نکرده باشید، هزینه اولیه واقعاً کم است. تنها کاری که باید انجام دهید این است که از نو شروع کنید. (۲)

این تمرین را با گروه‌های کوچک، گروه‌های بزرگ، بچه‌ها، دکترها و با مجریان کسب و کار انجام داده‌ام. گاهی، رهنمودها را از کیفیت، پول به چتر و چتر اسم عوض می‌کنم. این با هر چیزی جواب می‌دهد. در تمام موارد شگفت‌زده می‌شوند که همیشه چیزهایی وجود دارند که می‌توان بهبودشان بخشید: از تشخیص ساده این که همیشه چیزهایی هست که می‌توان بهبود داد، از کیف پول و چتر تا نرم‌افزار، رستوران، پمپ‌بنزین، خودرو، لباس،

کافی شاپ، و... این فهرست بی‌پایان است. لازم نیست کس دیگری این تکلیف را به شما بدهد. در واقع، تمام کارآفرینان موفق این کار را به‌طور طبیعی انجام می‌دهند. آن‌ها به خانه، محل کار، مغازه خواربارفروشی، فرودگاه، ساحل و مطب یزنک یا زمین بیسبال، خوب توجه می‌کنند و مجموعه‌ای پیدا می‌کنند از فرصت‌هایی برای بازسازی و اصلاح چیزهای ازکارافتاده و معیوب.

تمرکز نمرین کیف پول روی طراحی محصول است؛ اما شما می‌توانید از همان رویکرد برای تجدید نظر درباره خدمات، تجارب و ساختارهای سازمانی استفاده کنید. در مدرسه طراحی، تیم تدریس، پروژه‌هایی تدارک می‌بینند که دانشجویان را وادار می‌سازد درباره طیفی از تجارب به شدت وسیع، تجدیدنظر کنند: از تحصیلات ابتدایی در ایالات متحده گرفته تا آبیاری محصولات در روستاهای هندوستان و مدیریت سازمان‌های نوآورانه. اگر هر وضعیت را با دید اصلاح بررسی کنید، فرصت‌های بی‌شماری پیدا خواهید کرد. پس به شما بستگی دارد که تصمیم بگیرید خود را در موقعیت انجام این چالش فرار می‌دهید یا خیر.

برخی از مردم، استاد مقابله با چالش‌ها و به‌عهده گرفتن نقش‌های رهبری هستند. در این باره چیزهای زیادی از دیوید راکوف^{۱۴۴}، پایه‌گذار و مدیرعامل گارتن راکوف^{۱۴۵}، یک مؤسسه مشاوره بین‌المللی مستقر در واشنگتن دی‌سی، هست. کتاب دیوید فوق‌العاده سطح بالا^{۱۴۶}، با تمرکز روی افرادی در این دنیا نوشته شده است که در مقایسه با بقیه ما، توان و نفوذ بیشتری دارند. (۳) دیوید هیرانی را بررسی می‌کند که از طریق بفراری ارتباط با یکدیگر در انجمن نخبگان اقتصادی که سالانه در داووس سوئیس برگزار می‌شود، دارودسته‌ای تشکیل داده‌اند. از دیوید پرسیدم که چه چیزی این افراد را از

بقیه ما متمایز می‌سازد. او بسیاری از چیزهایی را که دیگران در کتابش ذکر کردند، تکرار کرد: مردمی که به سطح بالا می‌رسند، سخت‌تر از اطرافیان‌شان کار می‌کنند، انرژی بیشتری دارند که آن‌ها را رو به جلو پیش می‌راند و به‌طور محوسی برای رسیدن به آن سطح انگیزه دارند. او متذکر می‌شود که در گذشته، مردمی که جزو این جرگه بودند، ثروت و موفقیت را از دیگران به ارث می‌بردند؛ اما امروزه این‌طور نیست. بیش‌تر افرادی که مدعی موفقیت بزرگی هستند، خودشان آن‌را به دست آورده‌اند. این یعنی این‌که موانع اصلی موفقیت، تصنعی و خودخواسته‌اند. همان‌طور که دیوید می‌گوید پیامد منطقی‌اش این است: «بزرگ‌ترین متحد آب‌رکامیاب‌ها^{۱۲۷}، رخوت و کندکاری دیگران است.»

دیوید عملاً خودش این مشخصات را دارد: به‌طور طبیعی فرصت‌ها را غنیمت می‌شمرد، برخلاف دیگران که منتظر می‌مانند دودستی تقدیم‌شان کنند. اولین شرکت، او شرکای رسانه‌های بین‌المللی^{۱۳۸} نام داشت و یکی از فعالیت‌های آن‌ها، سازمان‌دهی همایش‌هایی برای مدیرعامل‌های برتر بود. مسئله‌ی ضرب‌الاجلی این استارت‌آپ این بود که چطور تمام آن مدیران منحصربه‌فرد و دست‌نیافتنی را زیر یک سقف گرد هم آوردند. دیوید و همکارانش به طعمه‌ای اغواکننده نیاز داشتند و تصمیم گرفتند از هنری کیسینجر^{۱۳۹} برای سخنرانی دعوت کنند تا این حقه را عملی کند. اما چطور هنری کیسینجر را مجاب به شرکت می‌کردند؟ دیوید راهی پیدا کرد تا خودش را به دفتر کیسینجر برساند. او از کارمندان کیسینجر خواست اگر ایشان حاضرند، در این همایش صحبت کنند. مشکلی نبود... او ۵۰ هزار دلار به‌همراه هواپیمایی شخصی با دو خلبان و یک لیموزین با راننده هزینه داشت.

دیوید و تیمش چنین پولی نداشتند؛ چون مبلغ خیلی زیادی بود... اما او گفت: «باشه، انجامش می‌دیم.» او فکر کرد اگر بتواند هنری کیسینجر را به آن جا بکشاند، بقیه کارها روبه‌راه خواهد شد. واقعاً هم انجامش داد! بعد از این که کیسینجر پذیرفت، توانستند حضور الکساندر هیگ^{۱۴۰} وزیر امور خارجه در دوران ریگان^{۱۴۱} را هم قطعی کنند، بعد از آن ادmond موسکی^{۱۴۲} وزیر کشور جیمی کارتر^{۱۴۳}، و در ادامه فهرست طولبلی از سخنرانان مشهور. با این فهرست از شخصیت‌های درخشان، مدیرعامل‌ها دسته‌دسته آمدند و شرکت توانست تمام هزینه‌های سخنرانی‌ها را پرداخت کند. این حقیقت که دیوید، هنری کیسینجر را نمی‌شناخت و هیچ پولی برای جلب نظرش نداشت، سد راهش نشد. با استفاده از ذلاقانه از چیزهایی که داشت، یعنی انرژی، تمایل به کار سخت و انگیزه برای

داستان تازه از این جا شروع می‌شود. همکار دیوید در شرکای رسانه‌های بین‌المللی، یعنی جفری گارتن^{۱۴۴}، در اوایل ریاست جمهوری کلینتون^{۱۴۵}، معاون اتاق بازرگانی شد. او از دیوید دعوت کرد قائم‌مقام معاون بازرگانی در تجارت بین‌المللی شود. به نظر موقعیت خیلی خوبی می‌آمد. دفتر بزرگ و کارمندان بسیار داشت؛ اما بعد از دو هفته به دفتر جف رفت و استعفا کرد. او تحمل محیط اداری و کاغذبازی‌ها را نداشت. همه چیز به طرز دردناکی کند بود و دیوید هم بی‌تاب. جف دیوید را به یک پیاده‌روی برد و این لطیفه را برایش تعریف کرد:

«یه روز یه مردی، به اسم گلدبرگ^{۱۴۶} بود که فقط می‌خواست پول دار بشه. پس هر روز می‌رفت کلیا و با خدا راز و نیاز می‌کرد که لاتاری برنده بشه. روزها، هفته‌ها، ماه‌ها و سال‌ها گذشت؛ اما گلدبرگ هیچی برنده نشد. آخر سر، دیگه طاقتش طاق شد. تضرع کنان به خدا گفت: "واقعاً ناامیدم کردی". یه دفعه سکوت شکسته شد و خدا با صدای بلندی گفت: "گلدبرگ، می‌تونم یه کمکی بکنم و حداقل یه بلیت بخری!"»

جف به دیوید چیزی را یادآوری کرد که قبلاً می‌دانست: اگر مشارکت نکنند، برنده بخت‌آزمایی در وانگتن نمی‌شود. هیچ‌کس قرار نبود ابزار موفق شدن را دودستی تقدیمش کند. پس دیوید برگشت سر کار خودش و از غرایز طبیعی خودش نهایت بهره را برد تا کارها را عملی کند؛ به جای این که منتظر بماند. کسی با طرح و برنامه سر برسد.

به سرعت تشخیص داد که حفره‌های بسیاری هستند که باید پر شوند. و منابع بسیار زیادی دم‌دست او هست. پس از چند سال، بعد از این که اتاق بازرگانی را ترک کرد، عاقبت مدیرعاملی بنگاه مشاوره کینجر و همکاران^{۱۴۷} شد. از تازه‌واردی که آرزوی بودن

در آن اتاق با هنری کینجر را داشت تا ملحق شدن به او در سمت شریکی برای کب و کار، ارتقاء یافته.

دیوید بارها و بارها در زندگی خود و کسانی که زندگی‌شان را در خلال تحقیق کتابش مطالعه کرده است، همین داستان را دیده است. آن‌هایی که موفق هستند، راه‌هایی پیدا می‌کنند که خودشان را موفق کنند. هیچ دستورالعملی وجود ندارد، هیچ تئوری محرمانه‌ای و هیچ معجون جادویی‌ای در کار نیست. هرکسی که دیوید زندگی‌اش را مطالعه کرده است، داستانی به‌یکتایی اثر انگشت دارد. مضمون غالب کتاب او این است که آن انسان‌های سطح بالا، هر کدام‌شان به گرایش‌های جاری توجه می‌کنند و لزوم مهارت‌های خود برای تأثیرگذاری بهره می‌گیرند. آن‌ها به جای این که منتظر شوند. تاریخ بر آن‌ها فرمانروایی کند، راه‌هایی برای سلطه بر تاریخ کشف می‌کنند.

تحقیقات فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد. کسانی که می‌خواهند مرزهای مهارت‌های فعلی خود را گسترش دهند و خطر امتحان چیزی جدید را بپذیرند، به احتمال زیاد موفق‌تر از کسانی می‌شوند که باور دارند. مجموعه مهارت‌های‌شان ثابت است و توانایی‌هایی ذاتی دارند؛ باوری که باعث می‌شود در نقش‌های خاصی گیر کنند. کارول دوئک در بخش روان‌شناسی استنفورد بسیار زیاد در این باره نوشته و نشان داده است کسانی از ما که درباره توانایی‌های خود ذهنیتی ثابت دارند، در مقایسه با کسانی که ذهنیت رشد دارند، بعید است بتوانند در طولانی‌مدت موفق باشند. محور اصلی کار او درباره نگرش ما به خودمان است. کسانی که از توانایی‌های خود برای انجام کار، تصویر ثابتی دارند، بعید است به سمت خطرهایی بروند که شاید این تصویر را فروبریزد. اما کسانی که ذهنیت رشد دارند، معمولاً خطرپذیرترند و تمایل دارند برای رسیدن به

اهدافشان سخت‌تر کار کنند. آن‌ها دوست دارند چیزهای جدیدی را امتحان کنند که توانایی‌هایشان را برانگیزد و عرصه‌های کاملاً جدیدی را در این مدت به روی‌شان باز کند.

همه این‌ها با هدف، گذاری شروع می‌شود. از هر جایی می‌توانید شروع کنید و پس داستانی بسازید. درباره این که چطور به نقطه دلخواهتان خواهید رسید. من تمرینی برای دانشجویانم درست کرده‌ام که به آن‌ها در انجام این کار کمک می‌کند. این تمرین «طراحی حرفه‌ای، شادی»^{۴۸} نام دارد. در اصل، تمرکز این تمرین روی این است که کجا هستید، کجا می‌خواهید بروید و چطور می‌خواهید به آن‌جا برسید. برخی رهنمودها شامل موارد زیر هستند:

ارزش‌های اصلی شما چیستند؟

اولویت‌های شما چیستند؟

چه چیزی به شما الهام می‌بخشد و انگیزه می‌دهد؟

اهداف کوتاه‌مدت شما چیستند؟

اهداف بلندمدت شما چیستند؟

رؤیاهای فراتر از حد صورتان کدام هستند؟

از چه کسانی مشورت می‌گیرید؟

سرمشق‌های شما چه کسانی هستند؟

به کسب چه دانشی نیاز دارید؟

چه مهارت‌هایی باید یاد بگیرید؟

دوست دارید چه خصلت‌هایی در خود ایجاد کنید؟

در اصل با درک این که الان کجا هستید و با هدف گذاری برای خودتان، شرایط را برای دستیابی به آن‌ها فراهم می‌کنید. این دقیقاً همان چیزی است که بانی سیمی^{۱۴۹} انجام داد. سخنرانی که به مدرسه‌شان آمده بود درباره فهرست کارهایی صحبت کرد که باید انجام شود. او در پانزده سالگی از حرف‌های این سخنران الهام گرفت و فهرست اهداف خویش را تهیه کرد. فهرست او شامل رفتن به دانشکده‌ای خوب، رفتن به المپیک، کار به عنوان گزارشگر تلویزیون و خلبان شدن بود. او تمام این کارها را انجام داد و آن‌ها را یک‌به‌یک در فهرست خود تیک زد!

به انجام رساندن این هدف‌ها فراتر از حد تصور بانی بود. او را یک مادر مجرد بزرگ کرده بود، در یکی از شهرهای حاشیه‌ای کالیفرنیا رشد کرده بود و تحت حمایت کمک‌های دولتی بود. اما همان طور که خودش می‌گوید «مجبوری برای این که رؤیای محقق شهید رؤیایی داشته باشی». او مقاصد خود را خیلی زود تعیین کرد و سپس راه‌هایی پیمایا کرد تا سوار بر بال‌های باد به آنجا برود.

مثلاً چطور می‌توان به المپیک رسید؟ در سال ۱۹۸۰ با استفاده از انشایی دانشگاهی به عنوان نقطه شروع، درخواست کرد مشعل دار المپیک شود. از آن جاکه یک ترم تحصینی از دانشکده مرخصی گرفته بود تا در المپیک شرکت کند، بعد از این که بازی‌ها تمام شد کلی وقت آزاد داشت. بانی تصمیم گرفت با پرداخت هشت دلار در کلاس مبتدی آموزش لژسواری ثبت‌نام کند. بعد متوجه شد این همان ورزشی است که می‌تواند یاد بگیرد. به این ترتیب بدون هیچ تجربهای اما با عزمی راسخ به آلمان سفر کرد تا با چند تن از بهترین مربی‌های لژسواری دوره ببینند. هیچ کس دعوتش نکرده بود؛ فقط حضور پیدا کرد. با تصور این که می‌داند چه می‌کند، مربیان به او اجازه دادند با تیم ملی آلمان آموزش

بیند. بعد از این که پنجاه و دو یار پشت سر هم تصادف کرد، بالآخره کم کم قلق کار دست آمد و هر روز کمی بهتر شد. وقتی سه ماه بعد به امریکا برگشت، بهترین ورزشکار لسواری در کشور بود و سرانجام در المپیک زمستانی ۱۹۸۴ در تیم ملی ایالات متحده صاحب مقام شد. برای تحقق تمام اهداف دیگر خود از جمله گزارشگری تلویزیون و خلبان شدن در خطوط بازرگانی، از همان ابزارها استفاده کرد: تعیین هدفی، جسورانه، یافتن راهی به سوی آن و انجام اصلاحات کوچک در طول این مسیر. (۴)

اگر می خواهید به چیزی دست یابید، کلید موفقیت شروع حرکت، در آن مسیر است. به خودتان اجازه انجام آن را بدهید. در سازمان خود حفره ها و جاهای خالی، را جستجو کنید. چیزی را که می خواهید درخواست دهید، روش هایی پیدا کنید تا از مهارت ها و تجارب خود نهایت استفاده را ببرید، برای برداشتن اولین قدم مشتاق باشید و کارهای قبلی تان را پیش ببرید. همیشه فرصت هایی، منتظر بهره برداری شما وجود دارند. به جای این که منتظر باشید کسی از شما بخواهد، و به جای یواشکی پلکیدن دور فرصت، آن را به چنگ بیاورید. این کار سخت انرژی و انگیزه قوی می خواهد؛ اما این ها دارایی هایی است که رهبران را از کسانی که منتظرند دیگران آن ها را به کاری بگمارند، متمایز می سازد.

فصل پنج: چاشنی اسرارآمیز سیلیکان ولی^{۱۵۰}

از دانشجویمانم خواستم رزومه شکست‌های‌شان را بنویسند. یعنی رزومه‌ای بسازند که بزرگ‌ترین اشتباهات احمقانه آن‌ها را خلاصه کند، اشتباهات، شخصی، حرفه‌ای و دانشگاهی. هر دانشجو باید برای هر ناکامی و شکست خود توضیح دهد که چه چیزی از آن تجربه آموخته است. از بس که عادت کرده بودند موفقیت‌های‌شان را جلوه دهند، وقتی این تکلیف را دادم، چشمان همگی از تعجب گرد شده بود. باین حال، بعد از این که نگارش رزومه‌های‌شان را تمام کردند، متوجه شدند نگاه به تجارب از دریچه شکست‌ها، آن‌ها را وادار می‌سازد با اشتباهاتی که در این مسیر مرتکب شده‌اند، کنار بیایند. راستش هنوز هم بسیاری از دانشجوهای سابقم، رزومه‌های شکست خود را در کنار رزومه‌های متعارف موفقیت‌های‌شان، به روز نگه می‌دارند.

من این تکلیف درسی را از لیز کینودر^{۱۵۱} در دانشگاه ایالت پن^{۱۵۲} وام گرفتم. وقتی اولین بار این ایده را شنیدم، فکر کردم که عالی است. روشی است سریع برای این که نشان دهد شکست بخش مهمی از فرایند یادگیری ماست؛ به خصوص زمانی که با انجام اولین کارها یا قبول خطرها، توانایی‌های خود را گسترش می‌دهیم. استخدام افراد فقط به خاطر موفقیت‌های‌شان نیست؛ بلکه به خاطر شکست‌های آن‌ها هم هست. شکست‌ها، فرصت‌های یادگیری را فراهم می‌کنند و این احتمال را افزایش می‌دهند که دیگر همان اشتباه را مرتکب نخواهید شد. همچنین شکست نشانه آن است که با چالش‌هایی مقابله کرده‌اید که مهارت‌های شما را توسعه داده‌اند. راستش، اگر گاهی شکست نخورید، به اندازه کافی خطر نمی‌کنید.

من نسخه قبلی دست‌نویس این کتاب را به بعضی از دانشجویان نشان دادم و چندین نفر

از من خواستند نمونه‌ای از رزومه شکست را در این جا درج کنم. به نظرم آمد که بهتر است این نمونه مال خودم باشد. به این ترتیب رزومه شکست خلاصه شده خودم را در این جا آوردم که برخی از بزرگ‌ترین اشتباهاتم را نشان می‌دهد. کاش این رزومه را طی چهل سال گذشته به روز نگه داشته بودم. بازبینی اشتباهانی که به راحتی از ذهنم پاک کرده‌ام و درس گرفتن از تمام آن‌ها بسیار جذاب است.

تینا ال. سیلیگ

شکست‌های شغلی

بی‌توجهی: اوایل کارم از روی سادگی فکر می‌کردم می‌دانم سازمان‌ها چگونه کار می‌کنند. درباره فرهنگ شرکت‌ها قضاوت‌های نادرستی داشتم. کاش زمان بیشتری را صرف توجه کردن و زمان کمتری را صرف فرضیه‌بافی می‌کردم.

ترک زودهنگام: زمانی که داشتم کسب‌وکار خودم را اداره می‌کردم، کم آوردم. هم به لحاظ فنی و هم سازمانی، کارها به‌غایت دشوار شده بود و پیداکردن راه‌حل تلاش بسیار زیادی می‌طلبد. کاش به اندازه کافی مطمئن بودم تا به یافتن راه‌حل، کاملاً پایبند می‌ماندم.

شکست‌های دانشگاهی

به نحو احسن تلاش نکردم: دو سال اول دانشگاه، تمام تلاشم را وقت می‌دادم. درس‌هایم نکردم. فرصت بیش‌ترین بهره‌برداری از این کلاس‌ها را از دست دادم؛ فرصتی که دوباره به دست نمی‌آید.

مدیریت روابط: رابطه‌ای پرچالش با مشاور دکتری خودم داشتم. می‌خواستم زمان زیادی برای تدریس بگذارم و او می‌خواست بیش‌ترین زمانم را در آزمایشگاه بگذرانم. کاش راهی

پیدا می‌کردم که اهداف‌مان را باهم هماهنگ کنیم.

شکست‌های شخصی

پرهیز از کنه‌مکش: در دانشگاه دوست‌پسری داشتم و همین‌طور که به فارغ‌التحصیلی نزدیک می‌شدیم، هر دو نگران بودیم که بعدش به کجا می‌رویم. به‌جای این که مستقیماً به این مسائل پردازم، رابطه را خراب کردم. کاش می‌توانستم صادقانه درباره‌ی این که می‌خواهیم چه کنیم، گفت‌وگو کنم.

به ندای درونم گوش ندادم: عمویم در نیویورک فوت شد. من در کالیفرنیا زندگی می‌کردم و چند نفر در خانواده‌ام به من اصرار کردند به این مراسم تروم؛ چون ممکن است اسباب زحمت آن‌ها شوم. همیشه از این بابت پشیمانم. یاد گرفتم که بعضی چیزها هست که نمی‌توانی برشان گردانی. در این وضعیت می‌توانستم به دیگران بگویم که من ترتیب ده‌فرد خودم را می‌دهم تا زحمت بقیه را کم‌تر کنم.

اخیراً یوهانس هاوس هوفر^{۱۵۳}، یکی از استادان برجسته‌ی روان‌شناسی و روابط‌عمومی در دانشگاه پرینستون، رزومه‌ی شکست خود را تهیه کرد تا به دانشجویان خود نشان دهد که مسیر موفقیت پر از اشتباهات و ناامیدی است. بعداً آن را به‌صورت آنلاین با مخاطبان بیش‌تری به اشتراک گذاشت. این سند به‌طور مفصل شامل این موارد بود: تمام شغل‌هایی که نتوانسته به دست بیاورد، نامه‌هایی مبنی بر عدم‌پذیرش مقالات پژوهشی، و تأمین مالی که چندین دهه طول کشید. بزرگ‌ترین شکست او چیست؟ این که رزومه‌ی شکست او بیش‌تر از کل کارهای علمی‌اش توجه‌ها را به خود جلب کرده است! (۱)

تمایل به خطر کردن و واکنش به شکست، در جاهای مختلف دنیا فرق می‌کند. در برخی فرهنگ‌ها جنبه‌ی منفی شکست آن‌قدر زیاد است که افراد در برابر پذیرفتن هرگونه خطری

حساس اند. این فرهنگ‌ها هرگونه شکست را به شرم و خجالت ربط می‌دهند و مردم از سنین جوانی یاد می‌گیرند به جای آزمودن هر چیزی، که شاید منجر به ناامیدی و دلسردی شود، مسیر از پیش تعریف شده‌ای را با احتمال موفقیتی مشخص، دنبال کنند. در بعضی جاها مانند تایلند، کسی که چندین بار شکست می‌خورد، شاید حتی تصمیم بگیرد نام کاملاً جدیدی برای خودش انتخاب کند تا کل زندگی‌اش را از نو شروع کند. در المپیک سال ۲۰۰۸، وزنه‌برداری تایلندی، پیروزی خود را به تغییر نامش پیش از مسابقات نسبت داد.

پایشگر جهانی کارآفرینی (جی‌ای‌ام)^{۱۵۴} که گزارش سالانه مفصلی درباره فعالیت‌های استارت‌آپی در سرتاسر دنیا منتشر می‌کند، تفاوت‌های فرهنگی را در خصوص خطرپذیری و راحتی در برابر شکست، بررسی و مطالعه می‌کند. (۲) تیم جی‌ای‌ام دریافتند که عوامل مهمی در پیشینه خطرپذیری جامعه نقش دارند. مثلاً در برخی کشورها مانند سوئد، قوانین ورشکستگی طوری طراحی شده‌اند که یک بار که شرکت شما تعطیل می‌شود، دیگر هیچ وقت نمی‌توانید از زیر بار فرض دریابید. علم به این که این شکست عواقب شدید و طولانی مدتی برای شما و خانواده‌تان دارد، در وهله اول، بازدارنده عظیمی برای راه‌اندازی یک شرکت است. فرهنگ کشورهای دیگر نیز به همین اندازه بی‌رحم و بی‌گذشت است. یک بار که شکست می‌خورید، دوستان، همسایگان و همکاران، شما را همیشه به چشم فردی شکست خورده و بی‌عرضه می‌بینند. مقاله‌ای در مجله وال‌استریت

ژورنال^{۱۵۵}، مطلبی دارد در توصیف تدبیرهای تحقیرآمیزی که کارگزاران وصول مطالبات در چندین کشور از جمله اسپانیا به کار می‌بردند. (۳) این وصول‌کنندگان دقیقاً با لباس‌های عجیب و غریب، جلوی خانه اشخاص ظاهر می‌شوند. هدف‌شان جلب توجه

همسایگان و خجالت‌زده کردنِ بد‌هنگاران است. چرا در چنین جوامعی کسی بخواهد با پذیرش هرگونه خطر غیرضروری‌ای، خودش را مضحکهٔ عام و خاص کند؟

کانال تلگرامی [@ketabdeh](https://t.me/ketabdeh)

باب ایبه هارت^{۱۵۶} یکی از استادان نظریه سازمان و کارآفرینی، تحقیقی انجام داد روی این که چگونه تغییر قوانین ورشکستگی در ژاپن روی میزان فعالیت کارآفرینانه در آن کشور تاثیر گذاشت. طبیعی بود که این آزمایش باید انجام می شد؛ چون ژاپن در تلاش برای احیای اقتصاد کشور، عواقب سنگین شکست، شرکت ها را از بین برد. نتایج نشان دادند که بعد از کاهش عواقب سنگین شکست، افراد بیشتری تصمیم گرفتند شرکت هایی با پتانسیل بالا تأسیس کنند، در مقایسه با زمانی که پیامدهای شکست سنگین بود. (۴)

سیلیکون ولی معروف است به جایی که در آن شکست به عنوان بخشی طبیعی از فرایند نوآوری، مورد تقدیر قرار می گیرد. در آن جا پذیرش شکست در مسیر موفقیت، نوعی چاشنی اسرارآمیز تلقی می شود. رندی کومیسار^{۱۵۷} متذکر می شود که توانایی دیدن شکست به چشم یک آزاری، مشخصه محیطی کارآفرینانه است. او همچنین می گوید زمانی که مردمی را می بیند که هیچ وقت هیچ شکستی نداشته اند، تعجب می کند که پس این ها چه چیزی از تجارب خود یاد گرفته اند.

البته هیچ کس نمی خواهد شکست بخورد. با این حال، در ابتدایی ترین سطح، تمام یادگیری ها از شکست به دست می آید. کودکی را تصور کنید که دارد راه رفتن یاد می گیرد. اول سینه خیز می رود، بعد قبل از این که بتواند در مهارتی که برای ما عادی شده است، استاد شود، بارها زمین می افتد. همین طور که کودک بزرگ تر می شود هر شاهکار جدیدش، از گرفتن ضربه توپ بیسبال تا انجام جمع و تفریق را به همان روش سعی و خطا یاد می گیرد تا این که در نهایت موفق می شود. ما از کودک انتظار نداریم هر کاری را در وهله اول به نحو احسن انجام دهد؛ پس نباید انتظار داشته باشیم بزرگسالانی که وظایف پیچیده بر عهده می گیرند هم در وهله اول کاملاً درست انجامش دهند.

تقریباً غیرممکن است که چیزی را بدون این که خودتان انجام دهید یاد بگیرید.. باید آن قدر شکست بخورید تا بالاخره موفق شوید.. با خواندن کتابچه راهنما نمی‌توانید فوتبال یاد بگیرید.. با مطالعه نوت‌های موسیقی نمی‌توانید پیانو زدن بیاموزید. و با خواندن دستور یخت غذا نمی‌توانید آشپزی بلد شوید.. یاد خودم افتادم، آن زمانی که دانشجوی دکتری عصب‌شناسی بودم. چند واحد درسی گرفته بودم که در آن‌ها اصول فیزیولوژی عصبی را یاد می‌گرفتیم. هرچند در آزمون کتبی این واحد درسی قبول شدم، زمانی توانستم این مفاهیم را کاملاً درک کنم که در آزمایشگاه عصب‌ها را زیر میکروسکوپ، تشریح کردم: با وصل کردن الکترودها به آن‌ها و بالاویابین چرخاندن دستی درجه‌های اسیلوسکوپ^{۱۵۸}. به همین ترتیب، می‌توانید هر قدر می‌خواهید درباره رهبری کردن کتاب بخوانید؛ اما تا وقتی چالش‌هایی را که رهبران واقعی با آن مواجه می‌شوند تجربه نکنید، هرگز آماده قبول مسئولیت نخواهید شد.

برنامه می‌یابد فیروز^{۱۵۹} که آن را به صورت مشترک با تام باپرز^{۱۶۰} قریب بیست سال سرپرستی کرده‌ام، این فرصت را به دانشجویان می‌دهد. (۵) بعد از یک فصل کار کلاسی که طی آن از طریق مطالعات موردی، پیش‌درآمد مفصلی درباره کارآفرینی ارائه می‌کنیم، دوازده دانشجو در این برنامه نهم‌ماهه، تابستان را به کار در شرکت‌های استارت‌آپی می‌گذرانند. آن‌ها در هر کسب‌وکار نقش‌های کلیدی را بر عهده می‌گیرند و رهبران ارشد شرکت به‌دقت تعالیم‌شان می‌دهند و راهنمایی‌شان می‌کنند. آن‌ها بعینه تجربه می‌کنند که شناسایی و رسیدگی به خطرهای بسیار جدی‌ای که هر سازمان با آن‌ها مواجه است و استرس‌های تصمیم‌گیری با اطلاعات ناکامل و چالش رهبری و هدایت در محیطی ناپایدار چگونه است. بعد از تجربه یک دوره فشرده تابستانی، دانشجویان به کلاس

برمی‌گردند تا طی ده هفته دربارهٔ این که چه اتفاقاتی در شرکت‌های مربوطه رخ داده است، گزارش دهند و اطلاعاتی را که به دست آورده‌اند، ارائه دهند. هر دانشجوی یک جلسه دربارهٔ بحث مهمی که در خلال دوره کارآموزی‌اش استنتاج کرده است، به کلاس توضیح می‌دهد.

دانشجویان در برنامهٔ میفیلد فیروز، دربارهٔ ادارهٔ کسب‌وکاری پرشتاب در محیطی پویا، بینش‌های عمیقی پیدا می‌کنند. آن‌ها شاهد آن‌اند که این شرکت‌ها با مشکلاتی نظیر این‌ها دست‌وپنجه‌ترم می‌کنند: تمام‌شدن وجوه نقد، سامان‌دهی مجدد پس از تغییر در تیم مدیریت ارشد، چالش به‌کارگرفتن فناوری‌های پیشرفته و کار سخت رقابت، در مقابل غول‌های صنعت. در پایان تابستان، دانشجویها تشخیص می‌دهند که تنها معدودی از شرکت‌هایی که برای آن‌ها کار کردند، طی یک یا دو سال آینده در این کسب‌وکار خواهند بود. به‌رغم تمام تلاش‌های تیم‌های مستعد، بسیاری از آن‌ها شکست خواهند خورد.

کل صنعت سرمایه‌گذاری، مخاطره‌آمیز اساساً روی شکست‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند؛ زیرا اکثر شرکت‌هایی که منابع مالی در اختیارشان قرار می‌گیرد، در نهایت غرق می‌شوند. سایر صنایع، نرخ موفقیت یکسانی دارند، از جمله صنعت اسباب‌بازی، کسب‌وکار فیلم‌سازی، و صنعت نشر. انتشار کتاب را در نظر بگیرید: تقریباً یک میلیون کتاب هر ساله در ایالات متحده چاپ می‌شود که حدود نیمی از آن‌ها به‌صورت ناشرمؤلف^{۱۶۱} انتشار می‌یابد. میانگین فروش کتاب در ایالات متحده کم‌تر از ۲۵۰ نسخه در سال و کم‌تر از ۳۰۰۰ نسخه در طول عمر آن کتاب است. (۶) تنها بخش کوچکی از آن‌ها بیش‌ترین فروش را خواهند داشت، و پیش‌بینی این‌که کدام یک از آن‌ها به این رکورد می‌رسد تقریباً نشدنی است. در نتیجه، ناشران به این امید، که هر کدام از کتاب‌ها موفق خواهند بود، به تولید انواع بسیار

متفاوت کتاب ادامه می‌دهند؛ اما می‌دانند که تنها درصد بسیار کمی از آن‌ها در فهرست پرفروش‌ترین‌ها قرار خواهند گرفت. نشران، تولیدکنندگان اسباب‌بازی، تولیدکنندگان فیلم و سرمایه‌گذاران خطرپذیر، درک می‌کنند که مسیر موفقیت پر از ناکامی و شکست است.

میر عمران^{۱۶۲} که چندین دوره کارآفرین بوده، تعداد زیادی شرکت را حتی به‌طور هم‌زمان راه‌اندازی کرده است. (۷) نرخ موفقیت او قابل‌ملاحظه بوده است. وقتی دربارهٔ میزان موفقیتش از او سؤال شد، اعتراف کرد که کلید موفقیتش متوقف ساختن زود هنگام بعضی پروژه‌هاست. او پروژه‌هایی را که احتمال موفقیت کمی دارند، بی‌رحمانه هرس می‌کند و انرژی، بیش‌تر را روی پروژه‌هایی می‌گذارد که احتمال موفقیت زیادی دارند. وی در مراحل اولیه و پیش از راه‌اندازی سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز جدید، بسیار تحلیل می‌کند و سخت می‌گیرد، تا احتمالی را که در طولانی‌مدت شکوفا خواهد شد، افزایش دهد.

همیشه رهاکردن پروژه دشوار است؛ اما مبادرت به آن در مراحل اولیه و پیش از این که زمان و انرژی بیش‌تری، برای آن صرف شود، آسان‌تر است. این عمل در تمام بخش‌های زندگی ما از جمله شغل، سرمایه‌گذاری سهام و هر نوعی از رابطه رخ می‌دهد. داوینچی^{۱۶۳} این را با گفتهٔ خود تأیید کرد: «مقاومت در آغاز راحت‌تر از پایان است.» باب ساتن^{۱۶۴}، کارشناس رفتار سازمانی در کتابش، ورود بی‌شورها ممنوع^{۱۶۵}، قانون داوینچی را به‌طور مفصل تشریح می‌کند. او در آن‌جا دربارهٔ ترک مشاغل صحبت می‌کند و می‌گوید به محض این که کشف کردید معطلتان توجیه‌ناپذیر است، باید قبول کنید که دیگر شغل مناسبی نیست. در این جا به‌نحو گسترده‌تری به این قانون تعمیم می‌بخشد:

«هرچند بیش‌تر مردم می‌دانند که نباید هزینه‌های اولیه را در تصمیم‌گیری در نظر گرفت،

سندرم "بیش از این سرمایه‌گذاری شده که بتوان رهایش کرد"^{۱۶۶} محرکی قدرتمند برای رفتار انسانی است. با مرور چیزهایی همچون تلاش، رنج و سال‌ها زمانی، که وقف چیزی کرده‌ایم، خردمان و دیگران را توجیه می‌کنیم که حتماً چیز ارزشمند و صهی در آن بوده است؛ وگرنه آن قدر زندگی‌مان را برای آن تباه نمی‌کردیم. (۸).

ترک کردن در واقع فوق‌العاده قدرتی بخشی است. ترک کردن تذکاری است از این که شما وضعیت را کنترل می‌کنید و می‌توانید هر وقت که دوست دارید، رهایش کنید. نباید خودتان زندانبان خودتان باشید و خودتان را در جایی محبوس نگه دارید که فایده‌ای ندارد. اما این به آن معنی نیست که ترک کردن کار آسانی است. من مشاغلی را ترک کرده‌ام که مناسب نبودند. همچنین پروژه‌های در حال شکست را رها کردم. در هر مورد، این کار وحشتناک سخت بود. ما تصور می‌کنیم ترک کردن نشانه ضعف است؛ بالین که در بسیاری از اوقات، درست برعکس این است. گاهی ترک کردن شجاعانه‌ترین راه چاره است؛ چون لازم است با شکست‌های خود رودررو شوید و آن‌ها را علناً اعلام کنید. خبر خوش این است که ترک کردن به شما اجازه می‌دهد همه چیز را پاک کنید و از نو آغاز کنید. همچنین اگر برای ارزیابی اتفاقی که افتاده است، زمان صرف کنید، ترک کردن می‌تواند تجربه یادگیری بسیار ارزشمندی باشد.

زمانی که رندی کومیسار، جایگاه معاونت اول در کلاریس^{۱۶۷} را رها کرد، احساس کرد شکست خورده است. رندی که کاملاً می‌دانست چه می‌خواهد، زمانی که تشخیص داد قرار نیست هیچ وقت به اهدافش برسد، کلاریس را ترک کرد. شکست رندی کاملاً علنی بود و این موضوع بدجور عذابش می‌داد. بالین حال طی مدت کوتاهی، رندی متوجه شد خلاص شدن از این شغل به او فرصتی داده است تا اشتیاقش را مجدداً ارزیابی کند و

بفهمد چطور می‌تواند از مهارت‌هایش به‌نحو احسن استفاده کند. مثلاً برایش روشن شد یکی از دلایلی که در کلارکس آن‌قدر احساس نارضایتی می‌کرد این بوده است که نه اشتیاقی به محصول داشته و نه به کاری که انجام می‌داده است. او عاشق این بود که دربارهٔ نقشهٔ کلی و درازمدت شرکت فکر کند و چشم‌انداز آن را بررسی کند؛ اما به مسائل روزمرهٔ مدیریت اصلاً علاقه‌ای نداشت.

وقتی از رندی خواسته شد که مدیرعامل شرکت جدیدی شود، به‌جای آن پیشنهاد کرد که با مدیرعامل کار کند تا مسیر آیندهٔ شرکت را تعیین کنند. از این طریق، نقش کاملاً تازه‌ای برای خودش ساخت: مدیرعامل مجازی. متعاقب آن توانست در آن واحد با بسیاری از شرکت‌ها همکاری کند. او همچون یک مربی، گوش شنوا و مشاور مدیران عامل شد؛ اما مسئولیت‌های روزمره نداشت. این کار هم برای او مناسب بود و هم برای شرکت‌ها. رندی به من گفت که شکست به او اجازه داد اشتیاقش را با فرصت‌های دوروبر همو کند. این یادآوری‌ای تند و گزنده است که اطلاع از زمان ترک کردن بسیار مهم است. باید بدانید چه زمانی ایده‌ای را که مؤثر نیست کنار بگذارید و چه زمانی کار جدیدی انجام دهید.

عملاً راه‌های زیادی برای تبدیل شکست به موفقیت وجود دارد. ماجرای خاطره‌انگیز دربارهٔ تبدیل یک ناامیدی بزرگ به یک پیروزی بزرگ در جریان مسابقات نوآوری ^{۱۶۸} اتفاق افتاد: دانشجویان در این مسابقه باید طی پنج روز با استفاده از کش‌های لاستیکی، چیز ارزشمندی خلق می‌کردند. یکی از تیم‌ها تصمیم گرفت درخت آرزوها درست کند. آن‌ها درختی را وسط محوطهٔ دانشگاه نشان کردند که روبه‌روی کتاب‌فروشی دانشگاه قرار داشت و تنه‌اش با توری سیمی پوشانده شده بود. پس، از کش‌های لاستیکی برای

وصل کردن نامه‌ها به توری سیمی استفاده کردند. این ایده طوری بود که هر کسی که از آن جا عبور می‌کرد، می‌توانست آرزویی به این درخت بچسباند. این تیم به هر نحوی که می‌توانست تبلیغ کرد: استفاده از وبگاه‌های بازاریابی آنلاین، ایمیل زدن یا ایستادن جلوی آن درخت و دعوت از عابران. متأسفانه مردم علاقه زیادی نشان ندادند.

این تیم هر تلاش برای ایجاد انگیزه، برای هر آرزوی یک درخت کاشت. این هم تأثیر چندانی نداشت. سپس در تبلیغاتشان پویاتر شدند و با جنب و جوش بیش‌تری از عابران خواستند سهم شوند. باز هم تأثیر چندانی نداشت. اما وقتی فهمیدند کم‌تر از هزار متر پایین‌تر، پروژه مشابهی دارد انجام می‌شود که توجه زیادی را به خودش جلب کرده است، ناامیدی‌شان چند برابر شد. تیم دیگر، تور بزرگی از کش‌های لاستیکی درست کرده بودند و از دانشجوها دعوت می‌کردند راز خودشان را آویزان کنند. این تور کش لاستیکی، مملو از صدها کاغذ رنگارنگ بود که هر کدام با رازی متفاوت در نسیم ملایم به اهتزاز درمی‌آمد، برخلاف درخت آرزوهای تقریباً لخت همسایه.

تیم درخت آرزوها تصمیم گرفت این ماجرا را شکست تلقی کند. با این حال در این جا متوقف نشدند. تا جایی که می‌توانستند از ^{زا} این تجربه بهره بردند و ویدئوی مستندی سه دقیقه‌ای درباره این شکست ساختند. تمام تلاش‌های خود را برای موفقیت درخت آرزوها شرح دادند و شکست خودشان را با موفقیت تور اسرار^{۱۲۱} تیم دیگر مقایسه کردند. آن‌ها شکست خود را علنی اعلام کردند و چیزهایی درباره چابدگی^{۱۲۰} که از ماجرای آرزوها در مقابل اسرار یاد گرفته بودند، با بقیه در میان گذاشتند. داستان‌ها، محصولات و وبگاه‌ها زمانی که نظر شما را جلب می‌کنند و ول‌تان نمی‌کنند، چسناک‌اند. این تیم همچنین این نکته را روشن کردند که در این مسیر فقط یک قدم تا آینده بعدی مانده بود

و همین‌طور تا بعدی و بعدی. آن‌ها به‌وضوح چیزهایی درباره فرایند نوآوری یاد گرفتند و بر همین اساس، در همان سال در رقابت طرح کب و کار استفورد برای سرمایه‌گذاری فناوری پزشکی خود برنده شدند. (۹) با این که برای تبدیل ایده‌های عالی به نتیجه‌ای موفقیت‌آمیز، باید کار بسیار زیادی انجام شود، خیلی سخت است بدانیم تا چه زمانی باید به امید پیشرفتی جدید روی حل مشکل پافشاری کنیم، و چه زمانی پا پس بکشیم. همه ما می‌دانیم که پشتکار و پایداری ستودنی است؛ اما چه زمانی ادامه کار روی چیزی که هیچ موفقیتی ندارد، ادامه می‌شود؟ گیل پنچا^{۱۷۱}، کارآفرین با تجربه و سرمایه‌گذار خطرپذیر این دوراهی را به‌نحوی زیبا توصیف می‌کند: «اگر بنزین را روی هیزم بریزی، تنها چیزی که گیرت می‌آید هیزم خیس است؛ اما اگر آن رو روی شعله‌ای کوچک بریزی، آتشی شعله‌ور خواهی داشت.»^(۱۰) یعنی بسیار مهم است بدانید که آیا دارید انرژی خودتان را صرف چیزی می‌کنید که احتمال کامیابی دارد یا خیر. این یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های زندگی است. ما غالباً بیش از اندازه در کوره‌راه‌های بن‌بست معطل می‌مانیم؛ زمانی این اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها به محصول یا پروژه‌ای متعهدند یا وقتی اشخاص در مشاغل یا روابطی می‌مانند که آن‌ها را بدبخت می‌کند. به امید این که وضعیت به‌بود می‌یابد.

بله، شکست سخت است؛ اما بخشی عادی از فرایند یادگیری است. به جای نگاه تأسف‌بار به آغازهای اشتباه و بن‌بست‌ها توصیه می‌کنم به هریک به چشم منبع «داده‌ها» نگاه کنید. دانشمندان همیشه این کار را می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که هر آزمایشی ممکن است به نتایج غیرمنتظره‌ای منجر شود؛ و این نتایج غیرمنتظره غالباً سرچشمه الهام‌آیی بزرگ هستند. این امر در تمام بخش‌های زندگی صادق است. اگر هر روز را به چشم فرصتی

برای کب مجموعه‌ای از تجربه‌ها ببینید به داده‌های جالب، فراوانی می‌رسید که می‌توانید از آن‌ها برای کب بینش‌های ارزشمند استفاده کنید.

فصل شش: تلاطم پیش رو

پس چگونه می‌فهمید که چه زمانی رها کنید و چه زمانی بر حل مشکل پافشاری کنید؟ این همیشه چالش بزرگی است که تمایل خود به انجام کاری، را از احتمال شدن یا نشدن آن جدا کنید. البته هرچه بیش‌تر روی پروژهای انرژی و زمان صرف کنید، احتمال بیش‌تری برای موفقیت هست؛ اما برخی تلاش‌ها هرگز به نتیجه نمی‌رسند، مهم نیست چقدر زمان، پول یا زحمت به آن تزریق شود. علمی‌ترین جوابی که من پیدا کرده‌ام این است که به ندای درونی خود گوش دهید و به گزینه‌های دیگر توجه کنید. اساساً باید با خودتان روراست باشید. آیا آن قدر تحمل و بردباری دارید که از دل مشکلات پیش روی‌تان نقب بزنید تا به نتیجه‌ای موفق برسید، یا ترجیح می‌دهید مسیر دیگری در پیش بگیرید؟

اگر تصمیم به ترک کردن گرفتید مطمئن شوید که آن را درست انجام دهید. این یعنی گفتنی از انجامش راحت‌تر است. من افرادی را دیده‌ام که به‌زیبایی و موقرانه ترک می‌کنند و بقیه آن قدر زنیانه و ید که چاله‌عظایمی پشت‌سر خود به جا می‌گذارند. همان‌طور که در فصل هشت به تفصیل بحث می‌شود، احتمال دارد بارها و بارها و غالباً به صورت غیرمنتظره، در زندگی خود به یک نفر برخورد کنید. تنها همین دلیل کافی است که وقتی کاری را ترک می‌کنید، آن را با فکر و دقت درباره‌ی عواقبی که برای اطرافیان‌تان دارد انجام دهید. جدا از تأثیری که شاید ترک کردن فکر شده و محتاطانه ممکن است بعداً روی شما داشته باشد، کار درست هم دقیقاً همین است. هرگز نباید طوری کار را ترک کنید که به همکاران، دوستان یا کسب‌وکار سابق‌تان آسیب بزنید و بخواهید آن را به نحوی، توجه کنید.

یکی از همکارانم دربارهٔ دستیارش به من گفته بود که کارش فوق‌العاده است. نظرات خوبی در اختیارش می‌گذاشت و زمان زیادی را با او دربارهٔ مسیر شغلی‌اش در گروه خود صحبت می‌کرد. دستیار ایشان به‌وضوح گفته بود که در نهایت امیدوار است وارد زمینهٔ متفاوتی شود و همکارم نیز تشویقش کرده بود. عملاً به آن خانم گفتم که خوشحال می‌شود هر زمانی که او بخواهد معرفی‌اش باشد. با چنین پس‌زمینه‌ای، وقتی روزی دستیارش آمد و اطلاع داد که دو هفتهٔ دیگر کار را ترک می‌کند، همکارم دیگر نباید خیلی غافل‌گیر می‌شد. تیم وسط پروژهٔ بسیار بزرگی بود، مهلت تحویل پروژه سه هفتهٔ دیگر بود. دستیارش می‌خواست یک هفته پیش از تکمیل پروژه کار را ترک کند و کل تیم را در تنگنا قرار دهد. همکارم چندین بار از او خواست اگر می‌تواند یک هفته پیش‌تر بماند و تا پایان این پروژه به او کمک کند؛ پروژه‌ای که ده‌ها نفر مستقیم و چند هزار نفر غیرمستقیم درگیر آن بودند. او نپذیرفت و گفت: «می‌دونم هر وقت برم ناراحت می‌شین، پس تصمیم گرفتم کاری رو که می‌خوام انجام بدم.» همکارم احساس کرد لگدی خورده توی شکمش. پرکردن جای خالی او طی هفتهٔ آخر پروژه تقریباً غیرممکن بود و همه مثل ساعت کار کردند تا بلکه بتوانند این جای خالی را پر کنند. تمام کسانی که با این خانم کار می‌کردند این تصمیم او را به یاد خواهند سپرد. به‌رغم این حقیقت که وقتی با آن‌ها بود کار خود را عالی انجام می‌داد، اما آسیبی که طی هفته‌های آخر کارش به شهرتش زد، تمام کارهای مثبتی را که در سال‌های پیش انجام داده بود، ضایع کرد.

در مقابل، آدم‌هایی را دیده‌ام که کار خود را به‌سبکی استثنایی ترک کرده‌اند. حتی اگر به این دلیل کاری را ترک کرده‌اند که مناسب‌شان نبوده است، لطفی که به جا گذاشته‌اند، چنان تأثیر مثبتی داشته است که همهٔ آن‌هایی که به‌نوعی با او سروکار داشته‌اند مشتاقانه

حاضر بوده‌اند توصیه‌نامه‌ی درخشانی به آن‌ها بدهند، هر وقت خودشان بخواهند. آن‌ها به موقع و کافی اطلاع می‌دهند تا هرگونه شکافی پر شود، زمان می‌گذارند تا کارشان را سروسامان دهند؛ طوری که شخص دیگری بتواند از همان جایی که کار را زمین گذاشته‌اند، شروع کند. همچنین حتی در این زمان گذار، پیشنهاد کمک هم می‌دهند. این افراد استادِ هنر خوب ترک کردن‌اند.

به جای ترک کار، اغلب ماندن و کارکردن در شرایط دشوار پاداش بسیار بزرگی به همراه دارد. گاهی این پاداش، تشخیص چگونگی همکاری با یک آدم چالش‌برانگیز یا چگونگی موفق شدن با منابع محدود یا چگونگی حل مسئله‌ای فنی و غیرمنتظره است. نمونه‌ای عالی از این دست، دی استرلینگ بنیان‌گذار گلدی بلاکس است که اسباب‌بازی‌های راه و ساختمان‌سازی برای دختر بچه‌ها می‌سازد تا به آن‌ها در یادگیری مهندسی کمک کند. چیزی که الهام‌بخش او برای راه‌اندازی این شرکت بود، دیده‌نشدن توان مهندسی خودش به عنوان یک دختر برای حل مسائل بزرگ در این دنیا بوده است. بعد از ساعت‌ها صرف وقت برای توسعه این استارت‌آپ عجیب و غریب، او و تیم کوچکش با شروع از یک کمپین موفق کیک‌استارتر، در نهایت با دریافت کمک یک میلیون دلاری برای پیشبرد این محصول به شتاب کافی رسیدند.

سپس با استفاده از بازاریابی مردمی حق پخش پیام بازرگانی در خلال مسابقات سوپر بول ۲۰۱۴ را برنده شدند که باعث دیده‌شدن و اشتیاق بسیار زیادی شد. سفارش محصولات گلدی بلاکس چندین برابر شد و آن‌ها ارسال ده‌ها هزار عدد از اسباب‌بازی‌های خود را شروع کردند. متأسفانه کارها بدون مشکل پیش نرفت و افزایش مقیاسی به این سرعت، هزینه‌هایی هم در برداشت. معلوم شد که قطعات بدنه این

محصول مشکلی دارند و خوب با هم چفت نمی‌شوند. شرکت شکایت‌هایی از مشتریان دریافت کرد مبنی بر این که اسباب‌بازی‌ها معیوب‌اند. این ضربه مهلکی به دبی و تیم او زد. بعد از آن همه کار و موفقیت، با چنین شکست بزرگی مواجه شده بودند. چه کار باید می‌کردند؟

آن‌ها تصمیم گرفتند مسئله را باز کنند و مثل مهندسان حلش کنند. بعد از این که با مشکلات ساخت و تولید سروکله زدند و بلوک‌ها را درست کردند، لازم بود اعتماد مشتریان ناامیدشده خود را دوباره به دست آورند. آن‌ها با فرستادن یک میلیون بلوک جدید به تمام مشتریان‌شان این کار را انجام دادند و اشتباهات صورت‌گرفته و نحوه برطرف کردن آن‌ها را توضیح دادند. مهم‌تر از همه این که از طرف یکی از شخصیت‌های داستانی در بازی گلدی، نامه‌ای شخصی به هر کودک فرستادند که توضیح می‌داد آن‌ها هم اگر مهندس شوند، ممکن است کارشان دفعه اول درست از آب درنیاید؛ اما قرار نیست تسلیم شوند. اعضای تیم گلدی توضیح دادند که چه اتفاقی افتاده بود و نقشه‌های مهندسی بلوک‌های قدیمی و جدید را در اختیار بچه‌ها گذاشتند. این تجربه منفی تبدیل شد به فرصتی مثبت برای این کسب‌وکار و مشتریان آن‌ها. درحقیقت، آن‌ها این شکست را تبدیل کردند به فرصتی ارزشمند برای کسب اعتماد و پشتیبانی بیشتر برای شرکت و محصول‌شان. (۱)

این مثال نشان می‌دهد که قانون این رقص چگونه است. دبی مجبور بود واکنش احساسی خودش را از ناامیدی عمیق به خوش‌بینی تغییر دهد، مجبور بود گفت‌وگو با مشتریان‌ش را از حالت استیصال به حالت قدردانی تغییر دهد و مجبور بود رابطه خودش با کل این مشکل را با دیدن آن به چشم فرصت، تغییر دهد.

وقتی می‌نشینم پای سخن افراد موفق، این مضمون بارها و بارها تکرار می‌شود. آن‌ها می‌خواهند خیلی چیزها را امتحان کنند و مطمئن‌اند که برخی از آزمایش‌های‌شان منجر به نتایج عالی خواهد شد؛ اما همچنین قبول دارند که دست‌اندازهایی نیز در این راه هست. این رویکرد را برای چالش‌های بزرگ و کوچک می‌توان در پیش گرفت. به داستانی که در ادامه می‌آید توجه کنید. این داستان را دوستی برایم تعریف کرده است: مردی بود که به‌نظر می‌رسید در رابطه با زن‌ها خیلی خوش‌شانس است؛ به‌خصوص که نه دل‌ریا بود نه بامزه، باهوش یا حتی جذاب. به‌خاطر همین هم معمایی بود برای خودش. روزی دوست من از او می‌پرسد که چطور توانسته است کاری کند که زنان پرشماری پیوسته در زندگی‌اش حضور داشته باشند. او گفت رازش خیلی ساده است: به هر زن جذابی پیشنهاد قرار ملاقات می‌دهد و برخی از آن‌ها قبول می‌کنند. راضی بود درازای تعداد کمی موفقیت، سهم پس‌زده‌شدن خودش را بپذیرد. این ابتدایی‌ترین درسی است که می‌توان آموخت. اگر جلو بروید و خیلی چیزها را امتحان کنید، به‌احتمال زیاد در مقایسه با کسی که منتظر است خبرش کنند، موفقیتِ بیش‌تری کسب می‌کنید.

این داستان با پند پدرم جور درمی‌آید که همیشه به من می‌گفت: «چرخي که جیرجیر می‌کنه، شاید جلوی اتفاقی رو که می‌افته نگیره؛ اما زودتر باخبرت می‌کنه. یه گوشه منتظر جوابِ بله نمون؛ چون هیچ‌وقت سراغت نمی‌آد. بهتره خودت بهش برسی، نه زودتر نه دیرتر. پس می‌تونی انرژی‌ت رو روی فرصت‌هایی بذاری که احتمالِ موفقیتِ بیش‌تری دارن. این کار مثل شکار شغله، پیدا کردن بودجه کسب‌وکار، قرار گذاشتن و خیلی تلاش‌های دیگه. یعنی اگه سعی کنی محدودیت‌ها رو کنار بزنی و شکست توی این راه رو تحمل کنی، به‌احتمال زیاد موفقیت رو پیدا می‌کنی.»

آلبرتو ساوویا^{۱۷۲} در کتاب اصلاحش کن^{۱۷۲} این نوع از تجربه‌گری را «پیش‌نمونه‌سازی»^{۱۷۴} می‌نامد. (۲) این کار شامل انجام آزمایش‌های سریع است برای این که به سرعت تعیین کنید اگر در مسیر درست هستید، پس باید سوختی به این آتش برسانید و اگر ثابت شد در جهت اشتباهی هستید، پس باید یا راه دیگری را امتحان کنید یا قید این تلاش را بزنید.

خیلی از افراد به طرزی غیرواقع‌بینانه احساس می‌کنند باید خط سیر پیشرفت‌شان خطی مستقیم رو به بالا و راست باشد. اما این، هم غیرواقعی است و هم محدودکننده. وقتی به دقت به نموداری که نشان‌دهنده مسیر شغلی آدم‌های موفق است نگاه می‌کنید، همیشه بالا و پایین‌هایی در آن هست. با این حال وقتی آن را در بازه زمانی طولانی‌تری بررسی می‌کنید، این خط عموماً به سمت بالا و راست پیش رفته است. وقتی در مسیر رو به پایین هستید برای تان دشوار است که متوجه شوید این سرایشی موقت در واقع پیش‌درآمدی برای جهش پرسرعت‌تر بعدی است. درحقیقت، شیب خط بالارونده معمولاً تندتر از پایین‌رونده است؛ یعنی به‌راستی بیش‌تر از زمانی که روی مسیری ثابت و با بالاروندگی پیش‌بینی‌پذیر باقی مانده بودید، کامیاب می‌شوید.

کارول بارتز^{۱۷۵}، مدیرعامل اسبق آتودسک^{۱۷۶} و مدیرعامل جدید یاهو! برای توصیف مسیر شغلی موفق، از تشبیه عالی دیگری استفاده می‌کند. (۳) به نظر او باید به پیشرفت شغلی خود به چشم چرخیدن و بالارفتن از هرمی سه‌بعدی نگاه کنید، نه بالارفتن از نردبانی دوبعدی. حرکت در اضلاع جانبی هرم غالباً به شما اجازه می‌دهد پایه تجربه خود را بسازید. شاید به آن اندازه که تصور می‌کردید، حرکت‌تان به سمت بالا سریع نباشد؛ اما دارید شالوده مهارت‌ها و تجربه‌های تان را پی می‌ریزید، مهارت‌ها و تجربه‌هایی که بعداً بی‌نهایت ارزشمند خواهند شد.

جاش مک‌فارلند^{۱۷۷} که طی بیست سال در دنیای استارت‌آپ‌ها عمیقاً ریشه دوانده است با افزودن دیدگاهی دیگر اشاره می‌کند که ما بیش از این که به موقعیت واقعی مان حساس باشیم به نرخ تغییر در موقعیت خود حساسیم. او می‌گوید: «ما در اصل نرخ تغییر را بیش از مقدار مطلق آن در هر لحظه زمانی احساس می‌کنیم... تصور کنید دارید با هواپیما پرواز می‌کنید. واقعاً نمی‌توانید بگویید ۳۰۰ یا ۴۰۰ مایل در ساعت حرکت می‌کنید. باین حال وقتی هواپیما شتاب می‌گیرد یا شتابش کم می‌شود می‌توانید تشخیص دهید... همچنین واقعاً سخت است بگویید در ارتفاع ۳۰ هزارپایی هستید یا ۳۵ هزارپایی؛ اما وقتی هواپیما تکان شدیدی می‌خورد و ۵۰۰ پا سقوط می‌کنید می‌فهمید... پس صرف‌نظر از این که کجای این خط پیوسته رو به بالا و راست هستید، وقتی اوضاع دارد بهتر می‌شود، حس واقعاً خوبی دارید و وقتی اوضاع بدتر می‌شود حس واقعاً بدی دارید»^۴).

یکی از بهترین داستان‌ها درباره ماهیت چرخه‌ای و پیش‌بینی‌ناپذیر مسیر شغلی، از آن استیو جابز^{۱۷۸} است. داستان‌های موفقیت او به‌عنوان بنیان‌گذار اپل و پیکسار^{۱۷۹}، افسانه‌ای است. باین حال، بسیاری از بهترین موفقیت‌های او از دل شکست‌ها سر برآورده است. او این داستان‌ها را در خطابه جشن فارغ‌التحصیلی در دانشگاه استنفورد، سال ۲۰۰۵ تعریف کرد. گلچینی از سخنرانی او به این شرح است:

«ما تازه زیباترین محصول خود یعنی مکینتاش^{۱۸۰} را خلق کرده بودیم و من تازه پا به سی‌سالگی گذاشته بودم. آن وقت اخراج شدم. چطور ممکن بود از شرکتی که خودم راه انداخته بودم اخراج شوم؟ خب قضیه از این قرار بود که با رشد کردن شرکت اپل، شخصی را استخدام کردیم که فکر می‌کردم برای کمک به من در اداره شرکت خیلی با استعداد است. سال اول یا تا همین حدود، همه چیز خوب پیش رفت. اما بعد، دیدگاه‌های ما

درباره آینده از هم دور شد و در نهایت باهم اختلاف پیدا کردیم. وقتی این طوری شد، هیئت مدیره طرف او را گرفت. به این ترتیب، در سی سالگی اخراج شدم و علناً گفتند هری. رؤیای بزرگ سالی ام نابود شده بود و این خرد و خمیرم می کرد.

واقعاً تا چند ماه نمی دانستم چه کار کنم. احساس می کردم نسل قبلی کارآفرین ها را مایوس کرده و عصای رهبری ای را که به من سپرده بودند، انداخته ام. به دیدن دیوید پاکارد^{۱۸۱} و باب نویس^{۱۸۲} رفتم و سعی کردم بابت این که این قدر بد گند زده ام، عذرخواهی کنم. من بازنده ای بی بربرگرد بودم و حتی به فرار از سیلیکون ولی فکر کردم. اما کم کم چیزی درونم رشد کرد: هنوز کارهایی را که کرده بودم، دوست داشتم. رقم خوردن آن اتفاقات در اپل، علاقه ام را حتی ذره ای تغییر نداده بود. من طرد شده بودم؛ اما هنوز عاشق بودم. به همین خاطر تصمیم گرفتم از نو شروع کنم.

بعد از آن ماجرا، دیگر آن شخص را ندیدم؛ معلوم شد از اپل اخراج شده و این بهترین چیزی بود که می توانست برای من اتفاق بیفتد. بار سنگین موفق شدن از روی دوشم برداشته شد و سبکی تازه کار بودن را دوباره حس کردم. همچنین یاد گرفتم دیگر آن قدر از همه چیز مطمئن نباشم... این به من مجال داد وارد یکی از خلاقانه ترین دوره های زندگی ام شوم. طی پنج سال بعدی، شرکتی به نام نکست^{۱۸۳} و شرکت دیگری به نام پیکسار راه انداختم و عاشق زنی حیرت انگیز شدم که همسر من شد. پیکسار شروع کرد به خلق اولین فیلم پویانمایی شده رایانه ای دنیا، یعنی داستان اسباب بازی ها^{۱۸۴} و حالا موفق ترین استودیوی پویانمایی در دنیا است. با رخ دادن مجموعه ای از وقایع بسیار جالب، اپل نکست را خرید و من به اپل برگشتم. به این ترتیب فناوری ای که در نکست ایجاد کرده بودیم، قلب نوزایی جدید اپل شد. در ضمن لورن^{۱۸۵} و من، با همدیگر خانواده ای

کاملاً مطمئنم که اگر از اپل اخراج نشده بودم، هیچ کدام از این‌ها اتفاق نمی‌افتاد. مزه دارو تلخ است؛ ولی بیمار به آن نیاز دارد. گاهی زندگی با آن آجری که به سرتان می‌زند، شما را به موفقیت می‌رساند.»

این داستان بارها و بارها بازگو می‌شود. اساساً بیشتر مسیرهای شخصی مملو از شکست‌های کوچک و پر شمارند. نکته اصلی این است که بتوانیم بعد از شکست دوباره به خودمان بیاییم. یکی از ضرب‌المثل‌های مورد علاقه‌ام این است: «همه چیز آخرش خوش است. اگر خوش نیست، آخرش نیست.» ما همیشه وسط داستان هستیم و معمولاً راهی برای به خود آمدن هست.

برای بیشتر افراد موفق، کف به جای این که از بتن باشد، از لاستیک است. وقتی به کف برخورد می‌کنند، کمی فشرده می‌شوند و دوباره به بالا می‌جهند. از انرژی این برخورد برای پیش‌راندن خود به سمت فرصتی دیگر استفاده می‌کنند. نمونه‌ای عالی دیوید نیلیمن^{۱۸۶}، بنیان‌گذار جت‌بلو^{۱۸۷} است. (۶) دیوید در ابتدا شرکتی هواپیمایی به نام موریس ایر^{۱۸۸} راه‌اندازی کرد که رشد کرد و ترقی یافت و آن را به قیمت ۱۳۰ میلیون دلار به خطوط هوایی ساوث‌وست^{۱۸۹} فروخت. سپس کارمند ساوث‌وست شد.

تنها بعد از پنج ماه، اخراج شد. او برای شرکت ساوث‌وست کارگر بسیار بدی بود و همان‌طور که خودش می‌گوید، دیوانه‌شان کرده بود. در بخشی از قراردادش یک توافق‌نامه عدم‌رقابت پنج‌ساله داشت که طبق آن نمی‌توانست هواپیمایی دیگری برای خودش راه بیندازد. انگار به اندازه یک عمر باید صبر می‌کرد؛ اما بعد از این که از این ضربه روحی بهبود یافت، تصمیم گرفت این پنج سال را صرف برنامه‌ریزی برای سرمایه‌گذاری روی هواپیمایی بعدی‌اش کند. او به تمام جزئیات شرکت فکر کرد، از جمله: ارزش‌های شرکت، تجربه کامل مشتریان و نوع افرادی که استخدام می‌کنند و جزئیات این که چگونه به کارکنان خود آموزش و حقوق دهند. دیوید می‌گوید اخراج شدن و اجبار به انتظار برای شروع هواپیمایی دیگر، بهترین چیزی بود که برای من اتفاق افتاد. وقتی دوره رقابت‌نکردن تمام شد، آماده بود که بترکاند. درست مانند استیو جابز، توانست چیزی را که به نظر وضعیتی اسفبار بود، به یک دوره بهره‌وری و خلاقیت بی‌نهایت تبدیل کند.

مسلم است که شکست جالب نیست. جالب‌تر آن است که داستان موفقیت‌های مان را برای دنیا تعریف کنیم؛ اما شکست‌ها می‌توانند در لباس فرصت‌هایی باورنکردنی به ما خدمت کنند. آن‌ها ما را مجبور می‌کنند که اهداف و اولویت‌های خود را مجدداً ارزیابی کنیم و غالباً سریع‌تر از موفقیت‌هایی که پشت‌سرهم حاصل می‌شوند، ما را به جلو می‌رانند.

با این حال احساس راحتی بیش از حد در برابر شکست، مخاطره‌آمیز به نظر می‌رسد. آیا کسانی که شکست را می‌پذیرند محکوم به شکست‌اند؟ تصاویر کارمندان برگزیده ماه در یک شرکت را تصور کنید که دارند بزرگ‌ترین اشتباهات احمقانه‌شان را به نمایش می‌گذارند. با این حال، همان‌طور که باب ساتن در کتاب ایده‌های عجیب و غریبی که

جواب می دهند^{۱۹۰} خاطر نشان می کند، پاداش دادن تنها به موفقیت‌ها می تواند نوآوری را خفه کند؛ زیرا باعث بی رغبتی به پذیرش خطر می شود. باب پیشنهاد می کند که سازمان‌ها به موفقیت‌ها و شکست‌ها هر دو پاداش دهند و انفعال و بی عملی را جریمه کنند. انجام این کار باعث تشویق افراد به آزمایش می شود؛ آزمایشی که احتمال بیشتری دارد که موجب نتایج جالب و غیرمنتظره شود.

«نمی گویم که شرکت شما باید به کسانی که احمق، تنبل یا بی صلاحیت‌اند، پاداش بدهد. منظورم این است که باید به شکست‌های هوشمندانه پاداش بدهید، نه شکست‌های احمقانه. اگر سازمانی خلاق می خواهید، انفعال بدترین نوع شکست است... . خلاقیت بیش از هر چیز دیگر از عمل و اقدام خلق می شود، تا از انفعال و بی عملی (۷)».

باب اضافه می کند شواهد مستدلی وجود دارد که نسبت میان موفقیت‌ها و شکست‌های شخصی ما ثابت باقی می ماند. بنابراین اگر موفقیت‌های بیش تر می خواهید، باید بپذیرید که با شکست‌های بیش تر زندگی کنید. شکست روی دیگر موفقیت است و نمی توانید یکی را بدون دیگری داشته باشید.

در مدرسه طراحی، روی پذیرش خطرهای بزرگ برای کسب پاداش‌های بزرگ تأکید بسیار زیادی می شود. دانشجویان را تشویق می کنیم که عملاً بزرگ فکر کنند؛ حتی اگر احتمال زیادی هست که پروژه به موفقیت نرسد. برای تشویق این امر، به افتضاحات دیدنی و جذاب پاداش می دهیم. به دانشجویان گفته می شود که داشتن شکستی افتضاح بهتر از موفقیتی میانه حال است. جیم پلومر^{۱۹۱}، رئیس دانشکده مهندسی، به این فلسفه اعتقاد دارد. او به دانشجویان دکتری خود می گوید که باید پروژه رساله‌ای را بردارند که ۲۰ درصد احتمال موفقیت دارد. برخی از دانشجویان فکر می کنند این کار خیلی

دل سردکننده است و فکر می‌کنند قبل از این که پروژه به انجام برسد، مجبور خواهند شد چند رساله‌ دیگر را شروع کنند. کاملاً برعکس، قرار است آزمایش‌ها طوری طراحی شوند که شکست آموزنده باشد و موفقیت به پیشرفتی اساسی بینجامد. انجام آزمایش‌های کوچک و تدریجی با نتایج قابل‌پیش‌بینی، بسیار کم‌ارزش‌تر از پذیرش خطر بزرگی است که به‌طور بالقوه منجر به پاداشی بسیار بزرگ‌تر می‌شود.

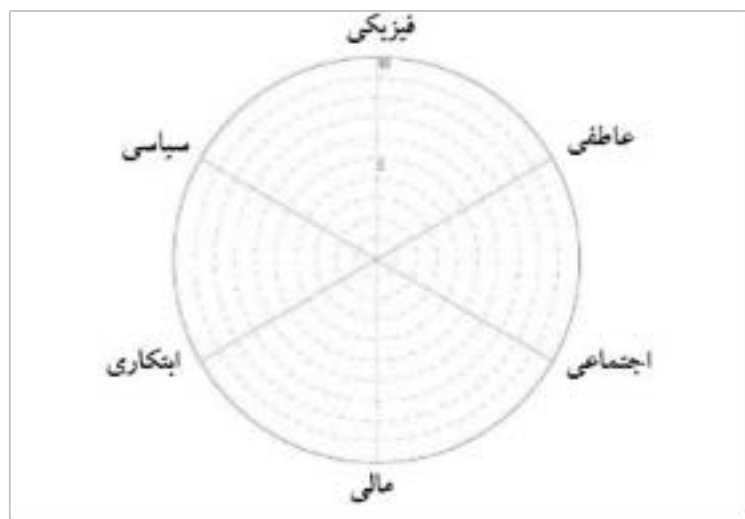
ما اغلب روی لبه موفقیت و شکست هستیم و به‌ندرت معلوم می‌شود که به کدام سو می‌افتیم. این تردید در سرمایه‌گذاری‌های پرخطری مانند رستوران‌ها، استارت‌آپ‌های فناوری و حتی ورزش، تشدید می‌شود؛ سرمایه‌گذاری‌هایی که در آن‌ها این خط میان موفقیت و شکست ممکن است به‌نازکی تیغ باشد. تور دو فرانس^{۱۹۲} را در نظر بگیرید. حتی بعد از روزها پدال‌زدن در سربالایی‌ها و سرپایینی‌ها و بالا رفتن از کوه، اختلاف زمانی بین برنده و بازنده در حد چند ثانیه است؛ شاید هم یک‌هزارم ثانیه. گاهی فشار اضافی کوچکی، کلید را از حالت شکست به حالت موفقیت برمی‌گرداند.

محصولاتی وجود دارند که شاید دیگران آن‌ها را به چشم شکست کنار گذاشته‌اند. برخی شرکت‌ها در توانایی کسب ارزش از این‌گونه محصولات استاد شده‌اند. گوگل و سایر شرکت‌های مبتنی بر وب، به آزمایش «ای بی» متکی هستند. یعنی در آن واحد دو نسخه از نرم‌افزار را منتشر می‌کنند و راجع به این که کدام رویکرد موفق‌تر است، بازخورد سریعی دریافت می‌کنند. این شرکت‌ها می‌فهمند که با انجام اصلاحات کوچکی از قبیل تغییر رنگ دکمه، افزودن یک تک‌واژه به یک پیام یا تصاویر متحرک دورتادور صفحه، می‌توانند واکنش مشتری را به‌طور چشمگیری تغییر دهند. برخی از کسب‌وکارهای مبتنی بر وب، در روز ده‌ها نسخه از یک محصول را منتشر می‌کنند که هر یک با اندکی جزئیات متفاوت

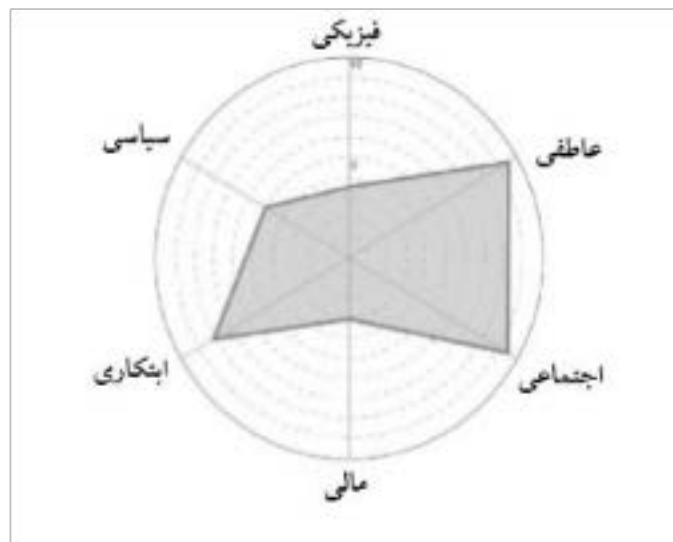
تجربه کاربر را تغییر می دهند؛ به این ترتیب می توانند واکنش ها و پاسخ ها را ارزیابی کنند.

امتحان چیزهای جدید مستلزم میل به پذیرش خطر است. با وجود این، خطرپذیری صفرویکی نیست. بیش تر مردم برخی از خطرها را راحت می پذیرند و انواع دیگر خطرها را کاملاً معذب کننده می دانند. شاید حتی متوجه خطرهایی که پذیرش آن ها برای تان راحت است، نشوید و مخاطره آمیز بودن آن ها را به حساب نیاورید. در عین حال شاید در خطر چیزهایی که شما را بیش تر مضطرب می کنند، مبالغه کنید. برای مثال، شاید عاشق پرواز از روی شیب اسکی با سرعت نور یا پریدن از هواپیما باشید و این فعالیت ها را پرخطر ندانید. اگر این طور است، پس نمی توانید ببینید که دارید بیش ترین خطر فیزیکی را می پذیرید. آن هایی هم که خطر فیزیکی نمی کنند، ترجیح می دهند به جای این که کفش اسکی یا چتر نجات بپوشند، شکلات داغ خودشان را در پناهگاه اسکی بنوشند یا خودشان را محکم به صندلی های هواپیما ببندند. از طرف دیگر شاید با خطرهای اجتماعی کاملاً راحت باشید، مانند سخنرانی کردن برای جمعیتی انبوه؛ اما شاید دیگران، مثل آن هایی که با پرش از هواپیما کیف می کنند، هیچ وقت نتوانند در یک انجمن عمومی صحبت کنند.

انواع بسیار زیادی از ریسک ها وجود دارد: فیزیکی، اجتماعی، عاطفی، مالی، اخلاقی، ابتکاری، سیاسی و فکری. من از دانشجویانم می خواهم نمودار خطرپذیری خودشان را با استفاده از نمودار خطرسنجی ترسیم کنند.



در اینجا مثالی از نمودار خودم ارائه می‌کنم:



فقط با کمی فکر کردن، هر شخصی می‌فهمد مایل است چه نوع خطری را بپذیرد. کاملاً سریع می‌توان فهمید که خطرپذیری یکنواخت نیست. جالب این که بیش‌تر کارآفرینان خودشان را خطرپذیرهای بزرگی نمی‌دانند. بعد از تجزیه و تحلیلِ دورنما، و ساخت تیمی عالی و گردآوریِ برنامه‌ای مفصل، احساس می‌کنند انگار هر خطری را که توانسته‌اند از دل سرمایه‌گذاریِ خود بیرون کشیده‌اند. در واقع، بیش‌ترین تلاش خود را صرف کاهش خطر کسب و کارشان می‌کنند.

الیزابت پیت کورنل^{۱۹۲} یکی از اساتید گروه ما در زمینه مدیریتِ خطر، خبره است. او

توضیح می‌دهد که هنگام تجزیه و تحلیل وضعیت پرخطر بسیار مهم است که نتایج احتمالی تعریف شوند و تلاش کنیم احتمال هر کدام از آن‌ها را بسنجیم. به مجرد انجام این کار، برای احتمال وقوع هر کدام از آن‌ها باید برنامه‌ای کامل تدارک دیده شود. الیزابت می‌گوید پذیرش مسیر پرخطر و پرپاداش، به شرطی منطقی است که بخواهید تمام عواقب احتمالی آن را بپذیرید. باید برای جنبه‌های منفی آن کاملاً آماده باشید و برنامه پشتیبان مناسبی داشته باشید. از شما می‌خواهم چند جمله آخر را چندین بار بخوانید. خبرگان مدیریت خطر معتقدند باید براساس احتمال تمام برایندها و نتایج تصمیم بگیرید، از جمله بدترین و بهترین سناریوهای ممکن. زمانی هم که برای تمام احتمالات کاملاً آماده بودید، خطرهای بزرگ کنید.

همچنین باید به خاطر داشته باشید که تصمیمات خوبی که براساس تجزیه و تحلیل دقیق خطرهای مرتبط هستند، هنوز هم می‌توانند به نتایج و برایندهای بد منجر شوند. مثالی ساده: کمی بعد از این که از دانشکده فارغ التحصیل شدم، شغلی به من پیشنهاد شد که مطمئن نبودم کاملاً مناسبم باشد. بعد از چند روز که با دقت به این فرصت فکر کردم، تصمیم گرفتم آن را رد کنم؛ با این فرض که بلافاصله بعد از آن می‌توانم شغل دیگری پیدا کنم که بهتر باشد. متأسفانه، وضع اقتصاد خراب شد و ماه‌ها دنبال شغلی دیگر گشتم. برای رد کردن آن موقعیت خیلی خودم را سرزنش کردم؛ چون بیش از پیش به نظرم جذاب و جذاب‌تر می‌رسید. من براساس تمام اطلاعاتی که در آن زمان داشتم، تصمیم خوبی گرفتم؛ اما نتیجه آن در کوتاه مدت، خوب نبود. این اتفاق بارها رخ می‌دهد؛ زیرا تمام متغیرها تحت کنترل ما نیستند.

همانند این وضعیت، در بیشتر شرایط باید با اطلاعات ناقص تصمیم بگیرید. یعنی

مجبورید انتخابی کنید و علی‌رغم تردید زیادی که پیرامون هر گزینه هست، اقدام کنید. پس چگونه شکاف‌های دانش خود را پر می‌کنید؟ پیشنهاد من این است که از استنلی^{۱۹۴} الهام بگیرید.

کارکرد درونی استنلی راهنمایی‌هایی برای تصمیم‌گیری با اطلاعاتِ ناکامل ارائه می‌دهد. استنلی وسیله نقلیه خودگردانی است که آزمایشگاه هوش مصنوعی استنفورد و آزمایشگاه تحقیقات الکترونیک فولکس‌واگن برای چالش اصلی دارپا^{۱۹۵} طراحی کرده و ساخته‌اند. دارپا همان نمایندگی پروژه‌های تحقیقاتی پیشرفته دفاعی^{۱۹۶} و سازمانی دولتی است که مسئول توسعه فناوری‌های پیشرفته برای ارتش و صنایع دفاع است. در رقابت‌های دارپا، خودروهای بی‌سرنشین باید یک مسابقهٔ آفرود ۲۱۲ کیلومتری را مسیریابی و ناوبری کنند. هریک باید از میان سه تونل باریک عبور کنند و بیش از یک صد پیچ تند را بگذرانند و از گذرگاه‌های کوهستانی با صخره‌های پرشیب در هر طرف عبور کنند. به‌رغم احتمال کم، خودروی استنفورد مسابقه را برد.

استنلی فناوری‌های قدرتمندی روی صفحهٔ مدار خود دارد، از جمله نقشه‌های سه‌بعدی زمین، جی‌پی‌اس، ژيروسکوپ، شتاب‌سنج‌ها، دوربین‌های ویدئویی و حسگرهای روی چرخ‌ها. نرم‌افزار وصل‌شده به آن، تمام داده‌های ورودی را تحلیل و تفسیر می‌کند و سرعت و جهت خودرو را کنترل می‌کند. اما کلید پیروزی استنلی، مهارت عالی آن در تصمیم‌گیری با اطلاعات ناکامل بود. طراحان این کار را با ساخت قابلیت یادگیری مسیر به‌روش انسان، اجرا کردند. آن‌ها یک پایگاه داده از تصمیم‌گیری‌های کسی که خودرو را می‌راند، ایجاد کردند. این داده‌ها درون برنامهٔ یادگیری‌ای که به سیستم‌های کنترل خودرو وصل بودند گنجانده شد و خطاهای قضاوت را به‌شدت کاهش داد.

این داستان بیانگر این حقیقت است که یادگیری از دیگران می‌تواند به‌طرزی درخور وجه، میزان شکستِ شما را کاهش دهد. مجبور نیستید همه چیز را خودتان کشف کنید. مانند استنلی باید تمام داده‌هایی را که می‌توانید، از محیط خود جمع‌آوری کنید و سپس از خرد کسانی که پیش از شما مسیر را طی کرده‌اند، به‌منظور انتخابِ بهترین گزینهٔ ممکن، نهایتِ استفاده را ببرید. تنها کاری که باید انجام دهید، این است که با دقت به دوروبر خود نگاه کنید تا صدها بلکه هزارها سرمشق را برای هر انتخابی که قصد دارید صورت دهید، مشاهده کنید.

اگر خطر کردید و شکست خوردید، یادتان باشد که شخصیت شما نیست که بازنده و شکست‌خورده است. این شکست بیرون از شماست. این دیدگاه به شما کمک می‌کند تا از جا بلند شوید و دوباره و دوباره تلاش کنید. شاید ایدهٔ شما ضعیف بوده، زمان‌تان کافی نبوده یا شاید منابع لازم برای پیشرفت را در اختیار نداشته‌اید. به‌گفتهٔ جف هاوکینز، «شما که شرکتِ خودتون نیستین. شما که محصولِ خودتون نیستین. واقعاً ساده‌ست که فکر کنین هستین و خیلی راحت درگیرش بشین؛... اما اگه ناکام شدین یا حتی موفق، این شما نیستین. ممکنه شرکتِ شما یا محصولتون شکست بخوره؛ اما شما بازنده نیستین.» به یاد داشته باشید که شکست بخشی طبیعی از فرایند یادگیری است. اگر گاهی اوقات شکست نمی‌خورید، در آن صورت احتمالاً به‌اندازهٔ کافی خطر نمی‌کنید.

فصل هفت: به هیچ وجه...، مهندسی مال دخترهاست

چند نفر تا به حال به شما گفته‌اند که کلید موفقیت پیروی از اشتیاق خودتان است؟ شرط می‌بندم خیلی‌ها. ارائه این توصیه به کسی که درگیر این است که در زندگی‌اش چه کار کند، خیلی راحت است. با این حال، این توصیه واقعاً خوش‌بینانه و گمراه‌کننده است. اشتباه برداشت نکنید؛ من یکی از طرف‌داران پروپاقرص پیروی از اشتیاق هستم و فکر می‌کنم که دانستن محرک‌ها و انگیزه‌های خود، بی‌اندازه مهم است، اما مسلماً کافی نیست.

اشتیاق فقط نقطه آغاز است. همچنین باید استعدادهای‌تان را بشناسید و بدانید دنیا چقدر برای آن‌ها ارزش قائل است. اگر به چیزی مشتاق هستید، اما آن‌قدرها هم در آن خوب نیستید، در آن صورت تلاش برای دست‌وپاکردن کاری در آن زمینه واقعاً طاقت‌فرسا و خسته‌کننده می‌شود. مثلاً عاشق بسکتبال هستید، ولی به اندازه کافی برای شرکت در مسابقات ق‌دبلند نیستید، یا شیفته‌^{۱۹۷} جاز هستید، اما حتی نمی‌توانید حتی یک آهنگ اجرا کنید. در هر دو نمونه، می‌توانید بی‌آن‌که یک حرفه‌ای باشید، یکی از طرف‌داران معرکه‌ای باشید که به مسابقات و کنسرت‌ها می‌روید.

کمی جلوتر برویم: شاید به چیزی اشتیاق داشته باشید و در آن زمینه هم کاملاً مستعد باشید، اما هیچ بازاری برای آن مهارت‌ها نباشد. برای مثال، شاید هنرمندی ماهرید و عاشق نقاشی هستید یا عاشق موج‌سواری و می‌توانید روی هر موجی سواری کنید؛ اما همه ما می‌دانیم که بازار برای این مهارت‌ها محدود است. تلاش برای ایجاد شغل پیرامون چنین سودهایی، غالباً سرخوردگی به بار می‌آورد. شما دو انتخاب دارید: می‌توانید به آن‌ها به چشم سرگرمی‌های شگفت‌انگیز نگاه کنید و به‌طور جانی انجام‌شان دهید، یا اگر

کاملاً متعهد به ساختن شغلی پیرامون آن هستید در آن صورت باید برای کار خود مخاطبانی پیدا کنید. مورد اخیر در فصل هشت توصیف می‌شود؛ در آن جا پری کلیبان برای کفش‌های برفی که اختراع کرد بازاری می‌سازد. یا به‌نوعی دیگر، اگر در زمینه‌ای با استعداد هستید و بازار بزرگی برای مهارت‌های شما وجود دارد، اما کار راضی‌کننده را پیدا نمی‌کنید در آن صورت حوزه‌ای عالی برای یافتن شغل دارید. برای مثال، اگر حسابداری کارکننده باشید، همیشه برای کسی که می‌تواند یک تراژنامه بسازد، کار هست. برای بیش‌تر مردم دنیا، محل کار جایی است که زندگی می‌کنند. شغلی دارند که از مهارت‌های‌شان استفاده می‌کنند؛ اما بی‌صبرانه منتظرند به خانه بروند و آن وقت روی فعالیت‌هایی که عاشقش هستند و سرگرمی‌های‌شان تمرکز کنند. آن‌ها روزها را می‌شمارند تا آخر هفته، مسافرت یا حتی بازنشستگی سربرسد.

بدترین سناریو این است که در شغلی باشید که نه اشتیاقی به آن دارید و نه مهارتی در آن زمینه. همچنین هیچ بازاری برای کاری که انجام می‌دهید وجود نداشته باشد. این شوخی قدیمی را شنیده‌اید که می‌گویند «فلانی سعی می‌کند به اسکیموها برف بفروشد.» حالا تصور کنید از برف متنفرید و یک فروشنده بخت‌برگشته برف هم هستید. هر جوری حساب کنید بد وضعیتی است.

وضعیت جالب آن جایی است که اشتیاق شما با مهارت‌ها و بازار آن هم‌پوشانی داشته باشد. اگر بتوانید چنین موقعیتی پیدا کنید، در آن صورت در جای شگفت‌انگیزی هستید که شغل شما، زندگی شما را غنی می‌کند؛ نه این‌که صرفاً از نظر مالی تأمین‌تان کند تا بتوانید از زندگی‌تان بعد از پایان ساعت کاری لذت ببرید. مقصود باید شغلی باشد که در آن، هدف‌تان صرفاً پول‌درآوردن و حقوق‌گرفتن نباشد. نقل‌قول معروفی هست که به

فیلسوف تائوئیستِ چینی، لائوتسه^{۱۹۸} منسوب است که همه این مطالب را یکجا جمع می‌کند:

«استادِ هنرِ زیستن، تمایز اندکی میان کار و بازی، رنج و لذت، ذهن و بدن، تحصیل و تفریح، عشق و مذهبِ خویش ایجاد می‌کند. او در هر کاری که انجام می‌دهد، تنها به دنبال تعالی است و دیگران در حیرت می‌مانند که کار می‌کند یا بازی. او همیشه دارد هر دو را انجام می‌دهد.»

چنین حکمتی در این نظرگاه بازتاب می‌یابد که کارِ سخت نقشِ بزرگی در موفقیتِ شما ایفا می‌کند. حقیقت این است که دوست داریم برای چیزهایی که اشتیاقِ بیش‌تری به‌شان داریم، سخت‌تر کار کنیم. به راحتی می‌توان دید که کودکان ساعت‌های بی‌پایانی را روی چیزهایی که عاشقش هستند کار می‌کنند. کودکی که مشتاقِ ساختمان‌سازی است، ساعت‌ها با لگوهایش^{۱۹۹}، وقت صرفِ طراحیِ شهرهای حیرت‌انگیز می‌کند. کودکی که عاشق هنر است، ساعت‌ها بدون وقفه نقاشی می‌کشد و برای کودکی که عاشق ورزش است، پرتاب توپ در سبدِ بسکتبال یا بازیِ بیسبال در تمام ساعاتِ عصر، مانند سرگرمی و تفریح است، نه تمرین. اشتیاق محرک بزرگی است. اشتیاق باعث می‌شود هر کدام از ما بخواهیم سخت کار کنیم تا مهارت‌های مان را کامل کنیم و پیشرفت کنیم.

مهم است درک کنیم و بدانیم که بیش‌تر ما با شورمندی خاصی متولد نمی‌شویم؛ اما این شورمندی‌ها بر اثر تجربه‌های ما رشد می‌کنند. قبل از این که چیزی در شما به شورمندی تبدیل شود، چیزی درباره‌ آن نمی‌دانید. تا وقتی که آشنایی را امتحان نکنید نمی‌دانید که آیا در آن خوب هستید و واقعاً از آن لذت می‌برید یا نه. در مورد برنامه‌نویسی، بازی گلف و رمان‌نویسی هم همین‌طور است. درگیر شدن در فعالیت‌های جدید بی‌اندازه مهم است؛

زیرا فرصت توسعه شورمندی‌ها و نه یافتن انواع گسترده‌ای از آن‌ها را فراهم می‌کند. مایک رو^{۲۰۰} که به‌خاطر نمایش تلویزیونی مشاغل کثیف^{۲۰۱} خود معروف است، در آن نمایش وظایفی را بر عهده می‌گیرد که خارج از حدود آسایش اوست. خودش این را به‌طرز زیبایی بیان می‌کند: «هیچ‌وقت اشتیاق خود را دنبال نکنید؛ بلکه همیشه آن‌را همراه‌تان داشته باشید!»^(۲۰۲)

روند کشف معدن طلا در جایی که مهارت‌ها، علاقه‌ها و بازار آن باهم تلاقی می‌کنند، ممکن است کمی زمان ببرد. ناتان فور^{۲۰۲} را در نظر بگیرید؛ کسی که مسیر علمی خود را به‌عنوان یک کارشناس ادبیات انگلیسی آغاز کرد. ناتان عاشق خواندن و نوشتن بود و ایام دانشجویی خود را غرق در ادبیات معاصر و نوشتن مقالات تحلیلی درباره این آثار می‌گذراند. اما کمی بعد تشخیص داد که بازار برای استاد‌های انگلیسی به‌طرزی باورنکردنی محدود است. همین‌طور حتی اگر شغلی در این رشته پیدا کند، دستمزد و حقوقش بسیار پایین خواهد بود. به‌این‌ترتیب برای تأمین خانواده بزرگی که می‌خواست داشته باشد، راه سختی در پیش داشت. ناتان گاهی درباره روش‌های دیگری فکر می‌کرد که می‌توانست از مهارت‌هایش استفاده کند و بستر دیگری برای اشتیاقش ایجاد کند. پس از بررسی افق گزینه‌های دیگر، به‌خوبی دریافت که با دنیای مشاوره مدیریت، خوب جور درمی‌آید. این زمینه به او امکان می‌دهد از مهارت‌های تحقیق و نویسندگی‌اش استفاده کند و نیز از یادگیری لذت ببرد. تنها مشکل این بود که ناتان دانش کافی برای گرفتن اولین شغل در این زمینه را نداشت. به‌این‌ترتیب یک سال وقت صرف آمادگی خود کرد. به سازمان‌هایی در محوطه دانشگاهش ملحق شد که به او کمک می‌کردند چیزهای بیش‌تری درباره مشاوره یاد بگیرد و مطالعات موردی پرونده‌های کوچک را

تمرین کرد؛ مانند مواردی که در خلال مصاحبه‌های شغلی معمولی مطرح می‌شدند. بعد از یک سال چرخیدن و یادگرفتن، ناتان آماده بود و در شرکتی عالی، اولین شغل خود را به‌عنوان مشاور مدیریت، به دست آورد. این شغل از بسیاری جهات، یعنی استفاده از مهارت‌ها و اشتیاقش و تأمین امنیت مالی‌ای که لازم داشت، کاملاً مناسب بود. چند سال بعد، تصمیم گرفت با کسب مدرک دکتری در علوم مدیریت و مهندسی این علایق را تقویت کند و حالا یکی از استادان کسب‌وکار در اینسید^{۲۰۲} در فرانسه است. به این ترتیب، رؤیای استاد شدن را در سر پروراند و درنهایت با یافتن راه‌هایی برای استفاده از این مهارت‌ها و علایق خود و بازار، به آن جایگاه رسید.

من این داستان را تعریف کردم چون به همه ما مربوط است. اگر ناتان وقتی سی و پنج ساله بود می‌دانست چه حرفه‌ای را دنبال خواهد کرد، هم غافل‌گیر می‌شد و هم دل‌شاد. اما تصورش را نمی‌کرد چطور از نقطه شروع کارشناسی‌ارشد ادبیات انگلیسی در یوتا^{۲۰۴} به استادی یکی از دانشکده‌های برتر کسب‌وکار در فرانسه می‌رسد. کلید موفقیت این است که با تعیین هدف‌های بزرگ برای خود و برداشتن گام‌های کوچک در آن مسیرها، در نهایت بیش‌تر از آن‌چه بتوانید تصورش را بکنید به دست خواهید آورد. ناتان پس از بررسی انواع گزینه‌های مختلف، مسیر شغلی خود را انتخاب کرد؛ اما بسیاری از ما را تشویق می‌کنند که خیلی زودتر برنامه آینده خود را مشخص کنیم. مردم عاشق این هستند که از بچه‌ها بپرسند: «دوست داری وقتی بزرگ شدی چی کاره بشی؟» این باعث می‌شود بچه‌ها مجبور شوند اهداف‌شان را از پیش مشخص کنند، حداقل در ذهن‌شان؛ خیلی پیش از این‌که انواع گسترده‌ای از فرصت‌ها پیش روی‌شان قرار گیرد. ما نیز معمولاً خودمان را در کارهایی مجسم می‌کنیم که می‌بینیم دیگران دارند در محیط پیرامون‌مان انجام می‌دهند. این کار واقعاً دید بسیار محدودی برای توجه به دنیای امکانات و فرصت‌هاست. همچنین حدس می‌زنم شما هم مثل من به شدت تحت‌تأثیر افرادِ دوروبر خودتان هستید که دوست دارند به شما بگویند به‌نظرشان بهتر است چه کاری انجام دهید. کاملاً به خاطر دارم که یکی از معلمان من می‌گفت: «تو واقعاً درسِ علومت خوبه. باید پرستار بشی.» توصیه خویی بود؛ اما این تنها یکی از تقریباً بی‌نهایت چیزهایی است که کسی با استعدادِ علوم می‌تواند انجام دهد.

بسیار در خورتوجه است که اظهارنظر یک غریبه می‌تواند نگرش شخص به خود و چشم‌اندازهایش را تغییر دهد. در خلال دوره آموزشِ خلاقیت من، هر تیم از دانشجویان،

سازمانی را انتخاب می‌کند که به نظرش نوآور و مبتکر است. این تیم‌ها از این سازمان‌ها بازدید می‌کنند، با کارکنان مصاحبه می‌کنند و آن‌ها را حین کار مشاهده می‌کنند و درباره این‌که چه چیزی این سازمان را خلاق می‌سازد، خودشان به نتیجه می‌رسند. سپس اطلاعات خود را به روشی مبتکرانه، به کلاس ارائه می‌دهند. یکی از تیم‌ها، موزه اکتشافات کودکان سن خوزه^{۲۰۵} را انتخاب کرد. آن‌ها چند روز کارکنان و بازدیدکنندگان را زیر نظر قرار دادند تا بفهمند چه چیزی آن‌ها را منحصر به فرد ساخته است. در یکی از غرفه‌ها، کودکان تِرَن هوایی کوچکی می‌ساختند که متغیرهای مختلفی را برای دیدن نتایج آن تغییر می‌دادند. دختری هشت‌ساله در حال آزمایش با این تجهیزات بود. او طول، ارتفاع و زوایای اجزای مختلف را تغییر داد و شیه‌سازی‌های متفاوتی را برای دیدن اثرات آن اجرا کرد. یکی از کارکنان موزه، مدتی آزمایش کردن او را مشاهده کرد و به سادگی گفت: «داری همون کارهایی رو می‌کنی که مهندس‌ها انجام می‌دن.» اواخر همان روز دانشجویهای من از آن دختر پرسیدند که در این موزه چه چیزی یاد گرفته است. او چند ثانیه فکر کرد و با اطمینان گفت: «یاد گرفتم که می‌تونم مهندس شم.»

درست مانند دختر موزه، تمام ما درباره نقش‌هایی که انتظار می‌رود ایفا کنیم، پیام‌های ضمنی و صریحی دریافت می‌کنیم. چندین سال قبل، یکی از همکاران من، یک استاد مهندسی مکانیک، داستان جالبی گفت. او چندین دوست دختر از دانشگاه خودش داشت که آن‌ها هم در رشته‌های دیگر مهندس بودند. آن‌ها غالباً برای شام و معاشرت به خانه او می‌آمدند. پسر کوچک او معمولاً همان دوروبر می‌پلکید و آن‌ها را تماشا می‌کرد و به گفت‌وگوهای شان گوش می‌داد. همین‌طور که بزرگ‌تر شد و معلوم شد در ریاضی و علوم خوب است، کسی به او گفت: «وای خداجون، باید مهندس بشی.» او شکلک

درآورد و گفت: «ابدأ، مهندسی واسه دخترهاست.» آن دسته از دوستان پزشکی من که خانم هستند هم، داستان‌های مشابهی به من گفته‌اند. پسران جوان آن‌ها، بحث درباره پزشکی و دارو را حرف‌های دخترانه می‌نامند.

همه ما در معرض این نوع پیش‌داوری‌ها هستیم. به این معما توجه کنید: پسری به همراه پدرش تصادف می‌کند و کارشان به بیمارستان می‌کشد. جراح می‌گوید: «نمی‌تونم این پسر رو عمل کنم. اون پسر منه.» چه شد؟ وقتی من به دوستانم که خودشان پزشک بودند این معما را گفتم، حتی نتوانستند بفهمند که آن جراح، مادر آن پسر است. آن‌ها سعی می‌کردند برای این معما جواب‌های پیچیده‌ای پیدا کنند؛ اما همه‌اش به خاطر این بود که به یک پزشک مذکر فکر می‌کردند. به محض این که پاسخ را به آن‌ها گفتم، بسیار خجالت کشیدند که حتی آن‌ها هم در این تله سنتی افتاده بودند.

وقتی به گذشته نگاه می‌کنم و به پیام‌های دریافتی‌ام فکر می‌کنم، واضح است که اشخاص خاص، تأثیر بزرگی بر من داشته‌اند. برخی تشویق می‌کردند و بقیه نه. وقتی تقریباً پانزده سالم بود، دوستی خانوادگی داشتیم که جراح مغز و اعصاب بود. من مجذوب مغز شده بودم و بالاخره به خودم جرئت دادم که درباره کارش از او سؤال کنم. فکر می‌کرد خیلی «بامزه» است و برایم جوک تعریف کرد. ناامید شدم و دیگر چیزی نپرسیدم.

این ناامیدی باقی ماند، تا موقع کالج که متخصصی در این زمینه پیدا کردم که به صراحت تشویق کرد علاقه‌ام در زمینه مغز و اعصاب را دنبال کنم. سال دوم دانشگاه، در اولین کلاس عصب‌شناسی، استاد تکلیفی غیرمعمول به ما داد. او از ما خواست مجموعه‌ای آزمایش طراحی کنیم تا بفهمیم بخش خاصی از مغز چگونه عمل می‌کند. او به ما گفت

هیچ کس نقش آن را نمی‌داند و این وظیفه ماست که برای کشف آن راهبردی پیدا کنیم. وقتی یک هفته بعد، یا همین حدود، استاد برگه‌ام را داد، یادداستی بالای آن نوشته شده بود: «تینا تو مثل یه دانشمند فکر می‌کنی.» در آن لحظه یک دانشمند شدم. انگار فقط منتظر کسی بودم که شورشوق من را تصدیق کند و به من مجوز پیگیری علایقم را بدهد. همه ما تحت تأثیر پیام‌های پیرامون خود هستیم. برخی مستقیم‌اند، مانند گفته یک معلم: «باید پرستار بشی» یا «مثل یه دانشمند فکر می‌کنی». بقیه درون محیط زندگی ما جای گرفته‌اند؛ مانند این که سال‌ها فقط مهندسان زن یا جراحان مرد را ببینیم.

وقتی در اوایل بیست‌سالگی بودم، به طرز شگفت‌آوری برایم سخت بود که آن‌چه را برای خودم می‌خواستم از آن‌چه دیگران برایم می‌خواستند، مجزا کنم. می‌دانم که برای بسیاری از دانشجویهایم نیز همین‌طور است. آن‌ها به من می‌گویند راهنمایی‌های زیادی از دیگران دریافت می‌کنند که این باعث می‌شود به سختی بفهمند چه کار می‌خواهند انجام دهند. کاملاً یادم است که گاهی اوقات اصرار داشتم چیزهایی را رها کنم یا از آن‌ها دوری کنم که دیگران به شدت من را به انجام آن تشویق می‌کردند. فقط برای این که فرصت کافی پیدا کنم تا بفهمم چه چیز می‌خواهم؛ مستقل از آن‌چه آن‌ها برای من می‌خواهند. مثلاً، درست بعد از این که از دانشگاه راجستر^{۲۰۶} فارغ‌التحصیل شدم، در دانشگاه ویرجینیا^{۲۰۷} به ادامه تحصیل پرداختم. والدینم هیجان‌زده بودند. بسیار به من افتخار می‌کردند و خیال‌شان راحت بود که مسیر زندگی چند سال آینده‌ام مشخص شده است.

اما تنها بعد از گذشت یک ترم و بعد از این که دوستی را در سانتاکروز کالیفرنیا ملاقات کردم تصمیم گرفتم از دانشکده عالی انصراف بدهم. تصمیم واقعاً سختی بود؛ اما از درون می‌دانستم که باید مدتی مانند برگی در باد باشم تا بفهمم مسیر درست برای من کدام

است. سخت‌ترین بخش کل این فرایند گفتن این موضوع به والدینم بود که دارم انصراف می‌دهم. درک تصمیم من برای آن‌ها بی‌اندازه دشوار بود. من از حمایت و تشویق آن‌ها ممنون بودم؛ اما همین مسئله، باعث می‌شد نتوانم به‌درستی تشخیص دهم که آیا بودن در دانشکده تصمیم درستی برای من است یا نه. بدون این‌که هیچ برنامه‌ای داشته باشم و بدانم قرار است چه کنم، همراه با گربه‌ام به سانتاکروز رفتم.

وقتی به گذشته نگاه می‌کنم می‌بینم که انصراف از دانشکده، تصمیمی عالی بوده است. اوقاتی که در سانتاکروز داشتم، کاملاً بی‌برنامه بود و برای هر پیشامدی آماده بودم. این هیجان‌انگیز و ترسناک بود. اولین باری بود که تکلیفی خاص، هدفی متمرکز یا برنامه‌ای روشن نداشتم. هرچند غالب اوقات استرس‌زا بود، راهی عالی بود برای این‌که کشف کنم واقعاً می‌خواهم چه کار کنم. شغل‌های عجیب‌وغریبی انتخاب کردم؛ به این ترتیب توانستم از نظر مالی خودم را تأمین کنم و اوقات زیادی را کنار ساحل به فکر کردن بگذرانم. بعد از مدتی شروع کردم به رفتن به کتابخانه زیست‌شناسی سانتاکروز در دانشگاه کالیفرنیا تا به مطالعه منابع عصب‌شناسی ادامه دهم. در ابتدا، هر ماه یک بار می‌رفتم؛ بعد شد هفتگی و بعد هر روز.

بعد از حدود شش ماه در سانتاکروز، آماده بودم به آزمایشگاه برگردم؛ اما حاضر نبودم به دانشکده عالی برگردم. با این هدف، فهرستی از هیئت‌علمی‌های عصب‌شناسی در دانشگاه استنفورد را که خیلی دور نبود، بررسی کردم و به هر کدام نامه‌ای نوشتم. درباره سابقه تحصیلی‌ام به آن‌ها گفتم و از آن‌ها پرسیدم آیا شغلی پژوهشی برای من دارند یا خیر. طی چند هفته بعد، نامه‌هایی از تمام آن‌ها دریافت کردم؛ اما هیچ‌کدام جای خالی نداشتند. با این حال، یکی از اعضای هیئت‌علمی نامه من را به دست کسی رساند و یکی از

استادهای بخش بیهوشی با من تماس گرفت. او از من پرسید آیا مایلم در اتاق عمل که تجهیزات پزشکی جدید روی بیماران پرخطر آزمایش می‌شود، کار کنم یا خیر. این کار به نظر جالب می‌آمد؛ پس فرصت را غنیمت شمردم.

چند روز بعد در استنفورد بودم. سپیده دم بیدار می‌شدم، لباس مخصوص اتاق عمل می‌پوشیدم و بیماران عمل جراحی را بازیابی و بر روند درمان‌شان نظارت می‌کردم. این تجربه به میلیون‌ها شکل غیرمنتظره، جالب و جذاب بود. وقتی این پروژه تمام شد، موفق شدم شغلی به‌عنوان دستیار تحقیق در یک آزمایشگاه عصب‌شناسی پیدا کنم و در نهایت برای تحصیلات تکمیلی در استنفورد درخواست دادم. هیئت پذیرش وادارم کردند از میان حلقه‌های آتش بپرم؛ اما بی‌نهایت باانگیزه بودم و هر چیزی آن‌ها می‌خواستند انجام می‌دادم. بالاخره پذیرفته شدم. صادقانه بگویم آن لحظه پرافتخارترین لحظه زندگی من بود؛ زیرا تحصیلات تکمیلی را به‌خاطر خودم شروع می‌کردم نه برای دیگران.

من راه‌های انحرافی زیادی را در پیش گرفتم که شاید برای دیگران مانند تلف کردن وقت به‌نظر برسد؛ اما اصلاً این‌طور نبود. نه تنها پیچ‌وخم‌های این مسیر چشم‌انداز تازه‌ای از اهدافم به من داد، بلکه همچنین فرصت تجربه گزینه‌هایی را در اختیارم گذاشت که کمک کرد بفهمم چه می‌خواهم.

افراد غالباً احساس می‌کنند تحت فشارند تا درباره مسیر شغلی خود خیلی زود تصمیم بگیرند و سپس چندین سال به آن‌ها متعهد بمانند. آن‌ها می‌خواهند یک موشک رهیابی و شلیک باشند که روی هدف قفل و آن‌را مداوم دنبال می‌کند؛ اما اوضاع این‌طور نیست. بیش‌تر افراد قبل از یافتن مناسب‌ترین شغل برای مهارت‌ها و علاقه‌های خود، چندین بار مسیر خود را تغییر می‌دهند. این شیهه فرایند ایجاد و توسعه یک محصول یا طراحی نرم‌افزارهای جدید است: مهم است که آزمایش را ادامه دهید و چیزهای زیادی را امتحان کنید تا زمانی که بفهمید چه چیزی جواب می‌دهد. مقید بودن بیش از حد به مسیر، احتمالاً دیر یا زود شما را به سمت اشتباهی سوق خواهد داد. یکی از خوانندگان نسخه

قبلی این کتاب یادداشتی را با تشبیه زیبایی برایم فرستاد که جوهره این باور را مجسم می‌کند. او گفت: «خیلی اوقات مردم نگران سوارشدن قطار در زمان درست هستند؛ ولی نگران سوارشدن در قطار درست نیستند.» دانشجویان زیادی را دیده‌ام که تقریباً نقشه‌ای مفصل از چیزی که قصد دارند در پنجاه سال آینده انجام دهند، به من نشان می‌دهند. این کار نه تنها غیرواقعی است، بلکه متأسفانه محدودکننده هم هست. تجارب غیرمنتظره بسیار زیادی پیش روست که بهتر است چشمان خود را رو به آن‌ها باز نگه دارید؛ نه این که در برابر این گزینه‌های دارای موهبت‌های غیرمترقبه چشمان‌تان را روی هم بگذارید. برنامه‌ریزی برای شغل، باید مانند سفر در کشوری خارجی باشد. حتی اگر با دقت خود را آماده کرده باشید و یک برنامه سفر و جایی برای ماندن در شب داشته باشید، جالب‌ترین تجارب معمولاً برنامه‌ریزی شده نیستند. شاید به‌طور اتفاقی با آدم جالبی ملاقات کنید که جاهایی را به شما نشان دهد که در کتابچه راهنما نیستند یا شاید از قطار بازمانید و یک روز را به سیاحت در شهری کوچک بگذرانید که برنامه‌ای برای بازدید از آن نداشته‌اید. قول می‌دهم چیزهایی که احتمالاً از این سفر به یاد خواهید آورد، آن‌هایی نیستند که در برنامه اصلی شما بودند؛ بلکه همان چیزهای غیرمنتظره‌ای هستند که سر راه شما سبز شدند و در این مسیر غافل‌گیرتان کردند.

در این جا رازی هست که افراد معدودی به شما می‌گویند: «هیچ تصمیم کاملاً درستی وجود ندارد.» اگر اولین شغل شما بعد از فارغ‌التحصیلی کار مناسبی نیست، مورد جدیدی را امتحان کنید. اگر بعدی هم مناسب نبود یکی دیگر را امتحان کنید. اگر افتضاح بود، رهاش کنید! آن قدر این کار را ادامه دهید تا کاری را پیدا کنید که برای‌تان عالی باشد... این چرخه را تکرار کن و تکرار کن.

این کار شبیه به قرار گذاشتن است. خیلی بعید است در اولین قرار ملاقات عاشق کسی شوید و بخواهید با او ازدواج کنید. بیشترین شانس برای پیدا کردن یار مناسب، ملاقات با تعداد زیادی از افراد است. قرار گذاشتن معمولاً پر از آغازهای اشتباه و ناامیدی‌هاست و تنها به شرطی موفق خواهید شد که این فرایند کشف و بلا تکلیفی را با آغوش باز بپذیرید.

من دقیقاً هر دو سال بعد از فارغ‌التحصیلی از یکی از مراحل تحصیلی، نه تنها کار، بلکه مسیر شغلی‌ام را تغییر دادم، تا این که در نهایت حرفه مناسبی را پیدا کردم. کی؟ وقتی چهل و یک ساله بودم! مهم‌تر از همه این که هیچ کدام از تجارب قبلی‌ام اتلاف وقت نبودند؛ هرچند عالی و کامل هم نبودند. هر کدام از آن‌ها تجربه‌ای به تجارب من اضافه کرد و گنجینه‌ای از مهارت‌هایی را در اختیارم گذاشت که هر روز از آن‌ها استفاده می‌کنم. بیش‌تر افرادِ دیگر هم داستان مشابهی دارند و مسیر شغلی‌شان زمانی معنادار می‌شود که از آینه عقب دیده شوند.

راز دیگری هست که آدم‌های کمی آن را بیان می‌کنند. بلا تکلیفی موقع فارغ‌التحصیل شدن از دانشکده هیچ وقت از بین نمی‌رود. این بلا تکلیفی و دودلی در تمام نقاط عطف زندگی ما وجود دارد: وقتی شغل جدیدی را آغاز می‌کنیم، شرکت جدیدی راه می‌اندازیم، رابطه جدیدی را آغاز می‌کنیم، بچه دار می‌شویم یا بازنشسته. هر کدام از این تصمیمات و اقدامات تردیدها و نیز فرصت‌های مهمی را رو به ما می‌کشایند.

نقطه مقابل تردید، یقین است. آیا واقعاً برای زندگی خود برنامه مفصلی می‌خواهید که دقیقاً بدانید ماه بعد، سال بعد و دهه بعد چه روی خواهد داد؟ جواب خیلی از افراد منفی است. در اصل، تردید باعث انتخاب می‌شود. به فرصت می‌انجامد. باعث شگفتی می‌شود!

بیش‌تر رویدادها در زندگی شما وقتی به چشم می‌آیند که به گذشته نگاه می‌کنید. همیشه زمانی که به گذشته مسیر شغلی خود نگاه می‌کنید، مسیر پیش رو تبدیل به داستانی کاملاً منطقی و قابل فهم می‌شود. باین حال، مسیر پیش رو همیشه مبهم است. شاید از دیدنی نبودن مسیر پیش رو خسته و ناامید شوید. باین وجود می‌توانید کارهایی کنید که احتمال ایجاد فرصت‌های عالی را در مسیر خود بالا ببرید؛ مثلاً در سازمان‌هایی کار کنید که حضور پر تعدادی از افراد و پروژه‌های جدید و جالب را در دسترس شما قرار دهد.

اشتباه است که بخواهید مسیر شغلی خود را به دقت مدیریت کنید. ترزا بریگز^{۲۰۸} را در نظر بگیرید، کسی که مسئول کل منطقه غرب بنگاه مشاوره‌ای دیلویت^{۲۰۹} است. ترزا شغل خود را در کار حسابرسی این شرکت شروع کرد و بعد از هجده سال کار در این شغل بنا به دلایلی منطقی تصور کرد که برای همیشه آن جا خواهد ماند. باین حال، ناگهان خودش را در وضعیتی پیش‌بینی‌ناپذیر یافت. قوانین جدید، حساب‌رسان و ممیزان را ملزم می‌کرد که تخصیص‌ها را با مشتریان انفرادی تغییر و تعویض کنند. به این ترتیب مجموعه تازه‌ای از حساب‌رسان می‌توانستند مطمئن شوند که کسب و کار به‌طور قانونی مدیریت می‌شود. ترزا با مشتریان بسیار زیادی کار کرده بود و وقتی تیمش را عوض کرد، سایر فرصت‌های مشابه وجود نداشتند؛ اما او پذیرفت که گروه دیلویت جدیدی دارد شکل می‌گیرد که تمرکزش روی ادغام و تملک است. در حالی که ادغام و تملک حوزه تخصص او نبود، به وی فرصتی پیشنهاد شد تا موقعیتی کلیدی را به عهده بگیرد. او فهمید که مهارت‌هایش به طرز زیبایی متحول شدند. هرچند ترزا خودش این مسیر را برنامه‌ریزی نکرده بود، تشخیص داد که توانایی او برای ایجاد روابط با مشتریان و تیم‌های رهبری، به او این

امکان را می‌دهد که در نقش جدیدش سرآمد شود.

بعد از مدت کوتاهی، ترزا به دفتر ملی دیپلوماسی در نیویورک منتقل شد و در آنجا مهارت‌های رهبری و مدیریتش دوباره موجب درخشش او شد. سپس از ترزا خواستند سرپرستی دفتر سیلیکون‌ولی را برای این شرکت به عهده بگیرد. با این کار، او مجبور بود راهبردهای جدید و یک فرهنگِ واژگانِ کاملاً تازه را در این زمان برای فناوری پیشرفته یاد بگیرد. هیچ‌یک از گام‌های ترزا را نمی‌شد پیش‌بینی کرد. هنوز با پیشرفت در سازمانی که جریان ثابتی از فرصت‌های جدید را ارائه می‌کند، نقش‌ها و چالش‌های هیجان‌انگیز بسیاری جامه عمل می‌پوشند.

مهم است که زندگی و حرفه خود را تقریباً پی‌درپی بازنگری کنید. این فرایند خودارزیایی، شما را وامی‌دارد تا با این حقیقت کنار بیایید که گاهی زمان حرکت به سوی فرصتی جدید برای سرآمد شدن است. بیش‌تر مردم، آن‌طور که باید و شاید نقش‌های خود را پی‌درپی ارزیابی نمی‌کنند و به این ترتیب سال‌ها بیش‌تر از آن که باید در یک شغل می‌مانند و به وضعیت‌های کم‌تر از حد مطلوب قناعت می‌کنند. هیچ عدد جادویی‌ای وجود ندارد که چه مدت باید در یک نقش بمانید تا ارزیابی کنید که آیا ماندن‌تان درست است یا خیر؛ اما منطقی است درباره این فکر کنید که چند وقت یک بار ارزیابی را انجام می‌دهید. برخی از افراد زندگی‌های خود را روزانه یا هفتگی سازمان‌دهی مجدد می‌کنند تا پیوسته آن‌را به حد کمال برسانند. دیگران سال‌ها منتظر می‌مانند تا متوجه می‌شوند خیلی دورتر از جایی که امیدوار بودند باشند، سر درآورده‌اند. هرچه به دفعات بیش‌تر وضعیت خود را ارزیابی کنید و به دنبال راه‌حل مشکلات باشید، احتمال بیش‌تری هست که موقعیتی پیدا کنید که اوضاع بر وفق مرادتان گردد. بهترین کار این است که به جای این که منتظر

بمانید مشکلات آن قدر بزرگ شوند که دیگر حل‌ناشدنی به نظر برسند، خیلی زود و مداوم به مشکلات کوچکی که در زندگی شما پیش می‌آیند، رسیدگی کنید. این کار تنها زمانی رخ می‌دهد که توجه داشته باشید و کشف کنید که واقعاً چه چیزهایی نیاز به تغییر دارند.

برخی وضعیت‌ها تقریباً وادارتان می‌کنند که زندگی خود را مجدداً ارزیابی کنید. برای نمونه، به محض این که تصمیم می‌گیرید تشکیل خانواده دهید، کل بازی عوض می‌شود. ناگهان با نیاز به درک این موضوع مواجه می‌شوید که چگونه میان وظیفه فرزندداری با حرفه خود تعادل ایجاد کنید. همان‌طور که همه می‌دانند، مراقبت از کودکان، زمان و انرژی متمرکز بسیار زیادی می‌طلبد؛ هم به لحاظ جسمی و هم روحی، دشوار و پرمسئولیت است و به طوری باورنکردنی وقت‌گیر. شما را گوش‌به‌زنگ نگه می‌دارد. وقتی بزرگ‌تر می‌شوند، نیازهای‌شان به طرز چشمگیری تغییر می‌کند. هر سال، مجموعه کاملاً تازه‌ای از مسئولیت‌ها و مجموعه جدیدی از چالش‌ها را با خود به همراه دارد. در نتیجه، فرزندپروری فرصت‌تغییرپذیری در اختیار شما قرار می‌دهد که خلاق باشید و کمک می‌کند مهارت‌هایی بسازید که در هر محیط و شرایطی، بی‌نهایت ارزشمند هستند. این موضوع، توانایی شما را برای انجام چندین کار و تصمیم‌گیری تحت فشار، پرورش می‌دهد و مسلماً کمک‌تان می‌کند که استاد هنر مذاکره شوید.

به خصوص زنان با پازل پیچیده‌ای روبه‌رو هستند که چطور مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی خود را با یکدیگر سازگار کنند. بنا به تجربه خودم، می‌دانم که این چالش به‌راستی فرصتی عالی است. به جای مدنظر قراردادن مشاغل سنتی که انعطاف‌پذیری محدودی دارند، مادربودن شما را مجبور می‌کند مبتکر باشید. به علاوه، همین‌طور که

نیازهای کودکان تغییر می‌کند، می‌توانید شغل‌های مختلفی را با مسئولیت‌های متفاوت امتحان کنید. وقتی در بطن ماجرا هستید سخت متوجه می‌شوید؛ اما واقعیت این است که دوره زندگی طولانی است و کودکان تنها چند سال کوچک هستند؛ پس همین‌طور که بچه‌ها بزرگ می‌شوند، به شما اجازه می‌دهند که به حرکت شغلی خود شتاب دهید. عبارت زیر گزیده‌ای از نسخه ۱۹۹۷ استنفورد مگزین^{۲۱۰}، به دقت این مطلب را بیان می‌کند:

«یک فارغ‌التحصیل سال ۱۹۵۰ دانشگاه استنفورد مدرک دکتری حقوق خود را در ۵۲ سالگی دریافت کرد و بعد از این که پسر دوشم متولد شد، پنج سال بدون دستمزد برای لیگ جوانان فونیکس^{۲۱۱} و سپاه رستگاری^{۲۱۲}، کار داوطلبانه انجام داد. بعدها، هنگامی که کوچک‌ترین فرزندش به مدرسه رفت، دوباره به کار پاره‌وقت در دفتر دادستان عمومی بازگشت.

ماندن در خانه با فرزندانش در طول آن سال‌ها، در نهایت لطمه‌ای به حرفه او نزد... او گفت فارغ‌التحصیلان جوان امروزی حتی می‌توانند بهتر از او این دوران را بگذرانند. او می‌گوید: "خوشبختانه زنان امروزی عمر طولانی‌تری دارند. ما سال‌های زیادی را در استخدام سپری می‌کنیم و واقعاً برای ده‌ها شغل وقت داریم؛ پس اگر چند سال کناره بگیریم، چیز زیادی از دست نمی‌رود".

راستی، این خانم ساندرای اوکانر^{۲۱۳}، قاضی دادگاه عالی^{۲۱۴} است.

طبق تجربه شخصی خودم، این موضوع مطلقاً درست است. تنها توصیه من این است که اگر می‌خواهید وقتی بچه‌های‌تان کوچک هستند، کارکردن را کنار بگذارید، راهی پیدا کنید که مسیر شغلی شما را در شیبی ملایم نگه دارد. به این ترتیب مهارت‌ها و رزومه شما

به روز می ماند. اگر کاملاً خارج از گود نباشید، برگشتن به آن بسیار راحت تر است. این کار را به روش های بسیار زیادی می توانید انجام دهید، از کار پاره وقت در مشاغل سنتی گرفته تا کارهای داوطلبانه. این کار نه تنها مهارت های شما را پویا نگه می دارد، بلکه همچنین به شما اعتماد به نفس می دهد که دوباره وقتی آماده بودید بتوانید مہم های کار کردن شوید.

با نگاه به گذشته، می بینم که ای کاش درباره ایجاد شغل چیزهایی می دانستم که مغایر با توصیه های متعارفی بود که دریافت می کردم. مهم تر از همه چیست؟ نیاز به پیدا کردن نقشی در این دنیا که صرفاً احساس رفع تکلیف نباشد. این اتفاق تنها زمانی رخ می دهد که وجه مشترک میان مهارت ها، اشتیاق خود و بازار آن را شناسایی می کنید. نه تنها این رضایت بخش ترین موقعیت است، بلکه کار شما با نهایت استفاده از اشتیاق شما به روشی سازنده، زندگی تان را غنی می سازد. یافتن فرصت های درست در این مسیر نیازمند آزمایش و تجربه، امتحان انواع جایگزین های مختلف، آزمودن پیام های ضمنی و صریح از دنیا و پس زدن پیام هایی است که احساس می کنید درست نیستند.

همان طور که در مسیر شغلی خود پیش می روید، ارزیابی های مجدد پی در پی به خدمت شما می آیند تا بفهمید کجا هستید و به کجا می خواهید بروید. انجام این کار به شما امکان می دهد مسیر را به سرعت تصحیح کنید؛ به ویژه زمانی که اوضاع آن طور که برنامه ریزی کرده بودید، پیش نمی رود، یا فرصت های جدید استثنایی پیش می آیند. نگران این نباشید که مسیر پیش رو چندان واضح دیده نمی شود؛ تنگ کردن چشمان آن را واضح تر نمی سازد. این مسئله برای همه صادق است. برای رسیدن به مقصد نهایی، عجله نکنید. در بیش تر اوقات، مسیرهای فرعی و جاده های انحرافی غیرمنتظره، به افراد، مکان ها و فرصت های بسیار جالبی منتهی می شوند. بالاخره این که در برخورد با تمام

توصیه‌های حرفه‌ای، از جمله توصیه‌های خودم، محتاط باشید تا دقیقاً کشف کنید که چه چیزی مناسب شماست.

فصل هشت: تبدیل لیموناد به هلیکوپتر

در خلال نیمسال اولِ تحصیلی، به پسرِم جاش^{۲۱۵} در کالج زنگ زدَم و برایش آرزوی موفقیت و خوش‌شانسی در امتحاناتِ نهایی کردم. جوابش این بود: «همچین چیزی که شانس نیست. همه‌ش کارِ سخته.» او بچهٔ بانگیزه‌ای است که خودش را مشغول چیزهایی می‌کند که برای‌شان اشتیاق دارد؛ مخصوصاً رقابت‌های قهرمانی که به مقدار بسیار زیادی تمرین و آمادگی نیاز دارد. اوایل فکر می‌کردم جوابش گزافه است؛ اما با کمی تأملِ بیشتر، باور کردم حق دارد. حتی وقتی فکر می‌کنیم کامیاب و خوش‌اقبال هستیم، معمولاً به‌سختی کار کرده‌ایم تا به آن موقعیت برسیم.

هروقت جاش تلاش کرده است به اهدافی برسد که دیگران شاید آن را غیرممکن تصور می‌کنند، به‌دیدهٔ تحسین به او نگاه کرده‌ام. در نوزده‌سالگی، تصمیم گرفت در رقابت‌های قهرمانی وزنه‌برداری شرکت کند. این تصمیم برای یک دوچرخه‌سوارِ سابق و دوندهٔ دوی سرعت، انتخابی طبیعی نبود؛ اما مصمم بود که رکورد ملی وزنه‌برداری یک‌ضرب را بزند. جاش بهترین مربیان را در کالیفرنیا شمالی پیدا کرد. هر روز دو ساعت تا آن جا رانندگی می‌کرد، چند بار در هفته. چرا؟ برای این که از آن‌ها تمرین بگیرد. او هرچیزی را که می‌توانست، دربارهٔ ورزش می‌خواند، به‌دقت رژیم غذایی برای عضله‌سازیِ بیشتر طراحی کرد و ساعت‌ها وقت صرفِ تمرین در باشگاه کرد.

بعد از چند سال تمرین وزنه‌برداری و به‌دنبال آن چند ماه تلاشِ متمرکز، وارد رقابت شد تا ببیند در مقابل دیگران چندم‌رده حلاج است. ساعت پنج صبح برخاست و برای یک گردهمایی رسمی، سه ساعت تا فرسَنو^{۲۱۶} راند. باشگاه پر از وزنه‌بردارانی بود که سال‌ها رقابت کرده بودند. نگران بودم که شاید از عملکردش ناامید شود؛ اما جاش با

وزنه‌برداری در ۱۹۰ پوند، جمعاً با بلند کردن ۵۸۹/۷ پوند (۲۶۷.۵ کیلوگرم)، یعنی هشت درصد بیش‌تر از وزنه رکورددار قبلی، توانست هم رکوردهای فدراسیون ایالتی را بزند و هم رکوردهای ملی را. آیا او خوش‌اقبال بود؟ معلوم است که بود. همه‌چیز به‌نفع او مهیا شده بود؛ اما اگر برای اهدافش تلاش بسیار زیادی نمی‌کرد هیچ‌وقت موفق نمی‌شد.

نظرات جاش درباره بخت و اقبال، پیامی را به من رساند که وقتی بچه بودم بارها از پدرم می‌شنیدم: «هرچی سخت‌تر کار کنی، خوش‌شانس‌تر می‌شی.»^{۲۱۷} او یادآوری کاملی بود از این‌که باید خودتان را در موقعیتی قرار دهید که خوش‌اقبال باشید. حتی اگر احتمال موفقیت کم و رقابت بسیار زیاد باشد، با آمادگی خوب فیزیکی، فکری و احساسی، می‌توانید شانس خود را به حداکثر برسانید.

ما غالباً داستان‌های الهام‌بخشی می‌شنویم درباره افرادی که با هیچ‌چیز و با کار بسیار سخت آغاز می‌کنند و موفق می‌شوند بخت و اقبال را با خود همراه کنند.

داستان زیر را از کوئینچی جونز سوم^{۲۱۸}، معروف به کیودی‌تری^{۲۱۹} شنیدم، که نشان می‌دهد خوش‌بختی چطور است. شاید فکر کنید کیودی‌تری چون پسر کوئینچی جونز، افسانه موسیقی بوده، یعنی زندگی آسانی داشته است؛ اما این‌طور نیست. وقتی نوجوان بود والدینش از هم جدا شدند. مادرش او را با خود به سوئد، کشور آباواجدادی‌اش برد و آن‌جا تقریباً در فقر کامل زندگی کردند. مادرش سبک زندگی دیگری داشت و با اعتیاد به مواد مخدر دست‌به‌گریبان بود. به‌خصوص اهمیتی به مدرسه‌رفتن کیودی‌تری نمی‌داد و اغلب در مهمانی و پارتی بود و تا ساعت چهار صبح به خانه بر نمی‌گشت.

چون کیودی‌تری بیش‌تر وقت خود را در خیابان می‌گذراند با رقص بریک^{۲۲۰} آشنا شد؛ رقصی که بیش‌تر در گوشه‌وکنار خیابان‌ها اجرا می‌شد. وقتی این رقص را دید مجذوبش

شد. هر روز ساعت‌ها آن‌را تمرین می‌کرد تا حرکاتش را به کمال برساند. کمی بعد شروع کرد به اجرا در خیابان‌های استکهلم^{۲۲۱}. او کلاهی پیش پای خودش می‌گذاشت تا کمک‌های عابران را جمع کند. روزی یکی از استعدادیابانِ لویز^{۲۲۲} رقص او را در خیابان دید و از او پرسید آیا علاقه دارد در تور نمایش آن‌ها شرکت کند یا خیر. کیودی‌تری این فرصت را روی هوا زد.

کیودی‌تری وقتی قدم در این راه گذاشت، تا جایی که می‌توانست سخت کار کرد. در کنار رقص، برای رپرهای آهنگ‌سازی می‌کرد. نقطه عطفِ بزرگ زمانی بود که از او خواسته شد قطعه‌ای موسیقی^{۲۲۳} برای فیلمی درباره یک صحنه نمایش رپ در استکهلم بسازد. یکی از آهنگ‌های او، دفعه دیگر^{۲۲۴} زمانی نوشته شد که شانزده سالش بود. این اولین رکوردِ طلایی او بود و بیش از ۵۰ هزار نسخه فروخت. کیودی‌تری مستندی درباره توپاک شاکور^{۲۲۵} ساخت که سه جایزه پلاتینیوم دریافت کرد و بیش از ۳۰۰ هزار نسخه فروخت.

انگیزه کیودی‌تری این بود که خودش را از فقر نجات دهد، خودکفا شود و بالاخره در دنیا بهترین باشد. او می‌گوید که قلبش را به آتش می‌کشد تا به خودش انگیزه دهد و به محض این‌که شعله پخش می‌شود، با تعهد و تلاشی باورنکردنی پیش می‌تازد. او هر نیرویی را که داشت، جسمی، فکری و احساسی برای حل مشکلاتی صرف کرد که سر راهش قرار می‌گرفت و ثابت کرد که کار سخت و تعهد، کلید اصلی کشاندن خوش‌شانسی به مسیر زندگی است.

من یاد گرفته‌ام برای خوش‌شانسی و موفقیت، کار سخت تنها یکی از اهرم‌های در دسترس شماست. ابزارهای بسیار دیگری در جعبه‌ابزار شما هستند که می‌توانند همچون مغناطیس خوش‌شانسی عمل کنند. همچنین مطمئنم که کیودی‌تری هم به خوبی از این

ابزارها استفاده کرده است.

بخت به این صورت تعریف می‌شود: «موفقیت یا شکستی که ظاهراً برحسب اتفاق حاصل می‌شوند تا اقدامات خود فردا»^{۲۲۱}). ظاهراً کلمه مناسبی است. درحقیقت هرکدام از ما اهرم‌های زیادی در اختیار داریم تا خوش‌بختی را از جایش تکان بدهیم. با این حال، به نظر می‌رسد بخت با شانس در ارتباط باشد؛ زیرا اکثر مردم به ندرت می‌توانند آن اهرم‌های اثرگذار را ببینند.

پس از چندین سال مشاهده این‌که چه چیزی مردم را موفق می‌سازد برای من روشن است که خوش‌بختی از فهرستی تعریف‌پذیر از انتخاب‌های کوچک و رفتارهای ریزی ناشی می‌شود که به مردم اجازه می‌دهد عصاره بیش‌تری از هر روز خود بیرون بکشند و درنهایت، احتمال موفقیت طولانی‌مدت خویش را تقویت کنند. متأسفانه ما معمولاً به کسانی نگاه می‌کنیم که به موفقیت‌های برجسته‌ای دست یافته‌اند و به لحظات بسیار ملموس معدودی اشاره می‌کنند که آن فرصت‌ها یکباره برای آن‌ها فراهم شده است.

مثلاً مایکل لوئیس، نویسنده بسیاری از کتاب‌های موفق از جمله پوکر دروغ‌گویان^{۲۲۶} و مانیبال^{۲۲۷} را در نظر بگیرید. در سخنرانی مراسم فارغ‌التحصیلی در پرینستون، اتفاقاتی که او را به بخت و اقبال بلند خود رسانده است چنین توصیف می‌کند.

«شی به مهمانی شام دعوت شدم و آن‌جا کنار زنی نشستم که همسر یکی از کله‌گنده‌های بانک‌داری بود، آن‌هم یکی از بانک‌های سرمایه‌گذاری بزرگ وال‌استریت، یعنی بانک سالومون برادرز^{۲۲۸}. او شوهرش را عملاً مجبور کرد به من کاری بدهد. تقریباً هیچ چیز درباره سولومون برادرز نمی‌دانستم. اما وال‌استریتی که ما امروز می‌شناسیم و عاشقش هستیم از سولومون برادرز رشد کرده و ساخته شده است. وقتی به آن‌جا رفتم

بهترین شغل موجود را به من دادند تا بتوانم شاهد افزایش جنون آن‌ها باشم: آن‌ها من را کارشناس اسناد مالی ضمانتی مسکن کردند.»

او از این تجربه برای الهام گرفتن و به دست آوردن اطلاعات برای پرفروش‌ترین کتاب سال ۱۹۸۹ یعنی پوکر دروغ‌گویان استفاده کرد. در ادامه سخنرانی، این موفقیت را به بخت و اقبال نسبت می‌دهد:

«یک دفعه همه می‌گفتند که من نویسندهٔ مادرزادم. این حرف بی‌معنی بود. من هم می‌توانم ببینم که حکایت درست‌تری در میان بود با مضمون خوش‌شانسی. چه مزیتی در نشستن کنار آن خانم سولومون برادرز در آن مهمانی شام بود؟ در وارد شدن به بنگاه وال‌استریت و نوشتن داستان آن روزها؟ در نزدیک بودن به بهترین دیدگاه‌های کسب و کار؟» (۲) (؟)

نه، خیلی زود قضاوت نکنید. با نسخهٔ ساده این داستان فریب نخورید. خیلی چیزها بودند که مایکل لوئیس باید از قبل، در حین و بعد از آن مکالمه با آن خانم در مهمانی شام انجام می‌داد که او را برای موفقیت آماده کرد. تمرکز صرف روی این قرار ملاقات اتفاقی ما را از آن چه واقعاً اتفاق افتاد منحرف می‌کند. بله او خوش‌شانس بود که کنار شخصی بانفوذ نشست که به او برای پیدا کردن کار در سولومون برادرز کمک کرد؛ اما صدها نفر دیگر هم طی سال‌ها در کنار آن خانم نشسته بودند و او شوهرش را متقاعد نکرده بود که آن‌ها را استخدام کند. هزاران نفر در سولومون برادرز کار کردند و هیچ‌کدام پرفروش‌ترین کتاب دربارهٔ تجربهٔ خود را ننوشتند.

چه چیزی مایکل لوئیس را برای دیدن و بهره‌برداری از این فرصت آماده کرد؟ نقل قول معروفی از دانشمند معروف لوئی پاستور وجود دارد: «شانس به نفع ذهن آماده است.»

این کاملاً درست است. اما ذهن آماده دقیقاً چیست؟ چه چیزی ما را در برابر رویدادهای اتفاقی پذیرا و قادر می‌سازد روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنیم؟

این به فیزیک بخت و اقبال مربوط می‌شود؛ چون تمام زندگی ماهیت علی دارد. این را می‌توانیم مقایسه کنیم با رابطه میان ژنتیک و محیط پیرامون مان در تعیین این که چه کسی شویم. همان‌طور که امروز می‌دانیم، هر دوی این عوامل در شکل‌دادن به ما مؤثر و عمیقاً به هم مرتبط‌اند؛ ژنتیک روی نحوه تعامل ما با محیط اطراف اثر می‌گذارد و محیط روی این که چه صفات ویژه‌ای ابراز شوند. در مورد بخت و رفتار ما نیز همین امر صادق است. بخت و اقبال، چیزهایی را که برای ما رخ می‌دهند مجسم می‌کنند و رفتار ما چیزهایی را نشان می‌دهد که ما بر آن‌ها کنترل داریم. این که کدام‌یک اول می‌آید جای بحث دارد؛ اما در آخر به ناچار به هم مرتبط‌اند.

ما در دنیا گرفتار رقصی دائم هستیم که در آن تصمیم می‌گیریم چه کسی پیشرو و چه کسی پیرو باشد. به محض شروع این رقص، کنترل بی‌حد و حصری روی بخت و اقبال خود پیدا می‌کنیم؛ زیرا آن پیامد مستقیم رفتار ماست. یقیناً نمی‌توانیم هر رخدادی را کنترل کنیم؛ اما می‌توانیم واکنش‌های خودمان را کنترل کنیم. خوش‌شانسی زمانی حاصل می‌شود که می‌دانیم چطور و چه وقت رقص خود را با زندگی هدایت کنیم. برای مثال در داستان مایکل لوئیس، او تصادفاً کنار آن خانم در مهمانی نشست و از آن فرصت برای تحت‌تأثیر قراردادن ایشان استفاده کرد، طوری که آن خانم او را به شوهرش معرفی کرد. وقتی می‌نشست پیرو بود و وقتی گفت و گویی را با آن خانم برقرار کرد پیشرو شد؛ در نتیجه فرصت‌های بعدی برای پیشروی و پیروی فراهم آمد. مطمئن باشید در خلال مراحل نوشتن کتاب‌هایش و مشارکت در فیلم‌هایی که براساس آن کتاب‌ها ساخته شدند، صدها

بار نقش خود را از پیرو به پیشرو تغییر داده است و برای همین هم رویدادهای غافل گیرکننده‌ای در این مسیر برایش رخ داده است.

در زندگی هم رقصان زیادی داریم: دنیا، افراد دیگر و خودمان. بنابراین ما در آن واحد در حال اجرای چندین رقص هستیم. این پیچیده است؛ چون رقص‌ها هم روی یکدیگر اثر می‌گذارند. با درک سازکارهای این روابط برای شکوفاشدن بخت و اقبال بهتر آماده می‌شویم.

واژه «شانس» که در زبان روزمره استفاده می‌شود نباید حواس شما را پرت کند. معمولاً از این واژه برای بهانه‌آوردن استفاده می‌شود؛ مثلاً مردم اغلب موفقیت‌های خود را به شانس نسبت می‌دهند و می‌گویند خوش‌شانس بودند تا از روی فروتنی مهارت‌هایشان را بروز ندهند. همچنین عملکرد ضعیف را به بدشانسی ربط می‌دهیم تا به خودمان و دیگران استراحت بدهیم. مشاهده‌گر دقیق به پشت پرده نگاه می‌کند تا ببیند واقعاً چه اتفاقی افتاد و آیا بخت، فرصت یا شانس بود.

مهم است که این عبارات تعریف شوند؛ چراکه غالباً به جای یکدیگر استفاده می‌شوند. به‌راستی هم کاملاً متفاوت‌اند، به‌ویژه که به «عاملیت^{۲۲۹}» مربوط هستند، یا میزان کنترل شخصی‌ای که ما روی همدیگر داریم.

بخت^{۲۳۰}: چیزی است که برای شما اتفاق می‌افتد. اگر در خانواده‌ای مهربان متولد شده باشید خوش‌بخت هستید و اگر صاعقه به شما بزند بدبخت هستید.

فرصت: به اقدامی از طرف شما نیاز دارد. باید قمار کنید و فرصتی بدهید مانند انداختن تاس، خریدن بلیت بخت‌آزمایی یا درخواست قرار ملاقات که بتوانید از پیشامد تصادفی

کامیابی^{۲۳۱}: با یافتن و خلق فرصت‌ها درست می‌شود. پیامدی مستقیم از رفتار شماست. برای مثال، کامیاب هستید که شغلی عالی به شما پیشنهاد می‌شود. عوامل زیادی در این جا دخیل هستند؛ هرچند عدم قطعیت هم وجود دارد. باید برای ایجاد مهارت کار کنید تا آماده شوید و فعالانه برای استخدام در آن شغل درخواست دهید.

ما واژه‌های «بخت»، «فرصت» و «کامیابی» را با هم قاتی می‌کنیم و برای همین است که بیشتر افراد به‌طور کامل از میزان کنترلی که روی سرنوشت خود دارند آگاه نیستند. آن‌ها رویدادها را به تصادف نسبت می‌دهند، چه بدبختی چه خوش‌بختی؛ درحالی‌که عملاً بیشتر از آن‌چه فکر می‌کنند نفوذ دارند. اگر به‌دقت نگاه کنید انتخاب‌های کوچکی را می‌بینید که به‌مرور زمان روی هم جمع می‌شوند و هریک صحنه‌ای را برای اموری که در آینده رخ می‌دهد مهیا می‌کنند. گفت‌وگوی زیر را بین دو همکار با چهار خط‌سیر متفاوت ببینید:

گفت‌وگوی ۱

سارا: «سلام، حالت چطوره؟»

جو: «عالی، تو چطوری؟»

سارا: «خیلی سرم شلوغه و خیلی استرس دارم.»

جو: «خیلی کار می‌کنی.»

گفت‌وگوی ۲

سارا: «سلام، حالت چطوره؟»

جو: «عالی، تو چطوری؟»

سارا: «خیلی سرم شلوغه و خیلی استرس دارم.»

جو: «متأسفم که این رو می شنوم.»

گفت و گوی ۳

سارا: «سلام، حالت چطوره؟»

جو: «عالی، تو چطوری؟»

سارا: «خیلی سرم شلوغه و خیلی استرس دارم.»

جو: «کمکی از دستم برمی آد؟»

گفت و گوی ۴

سارا: «سلام، حالت چطوره؟»

جو: «عالی، تو چطوری؟»

سارا: «خیلی سرم شلوغه و خیلی استرس دارم.»

جو: «می خوای فلان کار رو برات انجام بدم؟»

شاید این گفت و گوها شبیه هم به نظر برسند؛ اما این طور نیست. سارا بعد از هر کدام از این گفت و گوها طرز فکر و رابطه کاملاً متفاوتی با جو خواهد داشت. از تعامل اول به آخر، جو هم دلی بیش تری از خود نشان می دهد و در نهایت برای این که مشکل سارا را حل کند راهکار بسیار مشخصی پیشنهاد می دهد. اگر سارا واقعاً استرس دارد، پیشنهاد جو برای کمک، بر رابطه آن ها اثر برجسته ای می گذارد و احتمال بیش تری هست که بعداً اگر جو کمک او را بخواهد، به او کمک کند.

البته اگر جو مانند سناریوهای ۱ و ۲ جواب بدهد، قرار نیست کنار گذاشته شود؛ اما فرصت اعتماد سازی با سارا را از دست داده است. بعد از چند ماه و چند سال، احتمالاً حتی

نمی‌تواند تمام فرصت‌هایی را که از دست داده است ببیند. در سناریوهای ۳ و ۴، جو رابطه‌ی معناداری با سارا می‌سازد. تعجیبی ندارد که همین‌طور که فرصت‌های دیگری پیش می‌آیند سارا آن‌ها را به جو پیشنهاد دهد. شاید دیگران نتوانند کارهای کوچکی را که جو انجام داده است ببینند و به روند پیشرفت او فقط به چشم خوش‌شانسی نگاه کنند. درحقیقت با کمک به دیگران احتمال بیشتری هست که دیگران هم به ما کمک کنند.

فرصت ساخت رابطهٔ پراعتقاد با دیگران هرروز صدها بار دست می‌دهد. هایدی رویزن^{۲۲۲}، کارآفرین موفق و سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر، در یکی از کلاس‌های ما در این باره مثالی به یادماندنی زد: روزی که بچه‌اش را برای اولین بار به کالج رسانده و بیش‌تر از آن‌چه فکر می‌کرد متأثر شده بود. با چشمانی گریان وارد جلسه‌ای شد که بلافاصله بعد از آن ترتیب داده بود. با چه کسی؟ با مردی که می‌خواست دربارهٔ شرکت جدیدش به هایدی بگوید. هایدی تذکر داد که بعد از ترک فرزندش در کالج خیلی احساساتی شده است. آن مرد به جای این که با همدلی و دلسوزی واکنش نشان دهد، لپ‌تاپش را باز کرد و انگار نه‌انگار... توضیحاتش را شروع کرد. هایدی متعجب شده بود؛ آن مرد فرصت دلسوزی و شفقت را از دست داده بود. هایدی در حالی از آن جلسه بیرون آمد که می‌دانست هیچ‌وقت نمی‌خواهد با آن مرد تجارت کند. تنها چند دقیقه طول می‌کشید که آن مرد از او دربارهٔ این تجربه بپرسد و کلمات محبت‌آمیزی نثارش کند. مسلماً اگر این کار را می‌کرد، هم دیدگاه هایدی و هم کسب و کار خودش را به طرز چشمگیری تغییر می‌داد.

اساساً با درک سازکار کامیابی، آمادگی بیش‌تری پیدا می‌کنیم برای شناسایی و به‌چنگ آوردن فرصت‌هایی که ما را به اهدافمان می‌رسانند. این به ما اجازه می‌دهد کامیاب شویم، نه این که صرفاً زنده باشیم. ماتریس ۲×۲ زیر، طرق مختلف تعامل مردم با دنیا را نشان می‌دهد؛ روش‌هایی که به آن‌ها امکان می‌دهد فرصت‌ها را ببینند و از آن‌ها استفاده کنند یا نکنند.