

اجزای برای  
راہنبری خط - مُستقیم  
زیستن با قدرت و شتاب در اوضاع آشفتہ ◀

## دوسان دوکیچ

مترجمین:

دکتر مہدی فتاحی

تینا علی

رؤیا روستای

ابزاری برای  
**راہبری خطہٴ مُستقیم**  
زیستن با قدرت و شتاب در اوضاع آشفتہ ◀

## دوسان دوکیچ

مترجمین:

دکتر مہدی فتاحی

تینا علی

رؤیا روستای



سرشناسه:	دیوکیچ، داسن	Djukich, Dusan
عنوان و نام پدیدآور:	راهبری خط - مستقیم: ابزاری برای زیستن با قدرت و شتاب در اوضاع آشفته/ دوسان دوکیچ؛ مترجمین مهدی فتاحی، تینا علی، رویا روستای؛ ویراستار سعید امین‌الرعیائے.	
مشخصات نشر:	تهران: نوآوران دانش، ۱۴۰۰.	
مشخصات ظاهری:	[۲۷۰] ص: ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.	
شابک:	۱-۲۴-۷۷۵۶-۶۲۲-۹۷۸	
وضعیت فهرست نویسی:	فیپا	
یادداشت:		
عنوان اصلی:	Straight-line leadership: tools for living with velocity and power in turbulent times, c2011.	
عنوان دیگر:	ابزاری برای زیستن با قدرت و شتاب در اوضاع آشفته.	
موضوع:	رهبری	Leadership
موضوع:	مدیریت	Management
موضوع:	حل مساله	Problem solving
موضوع:	ارتباط در مدیریت	Communication in management
موضوع:	ارتباط بین اشخاص	Interpersonal communication
موضوع:	کسب و کار - ارتباط	Business communication
شناسه افزوده:	فتاحی، مهدی، ۱۳۶۰ -، مترجم	
شناسه افزوده:	علی، تینا، ۱۳۶۱ -، مترجم	
شناسه افزوده:	روستای، رویا، ۱۳۶۲ -، مترجم	
رده بندی کنگره:	HD۵۷/۷	
رده بندی دیوپی:	۶۵۸/۴۰۹۲	
شماره کتابشناسی ملے:	۸۴۳۸۴۸۹	
اطلاعات رکورد کتابشناسی:	فیپا	

عنوان	راهبری خط - مستقیم
مترجمین	دکتر مهدی فتاحی، تینا علی و رویا روستای
ویراستار	سعید امین‌الرعیائے
نوبت چاپ	اول - ۱۴۰۰
شمارگان	جلد ۱۰۰۰
قیمت	۱,۸۰۰,۰۰۰ ریال

#### انتشارات نوآوران دانش

حقوق چاپ و نشر مخصوص و محفوظ موسسه فرهنگه هنری قلمروی امکان فهم است. جهت تهیه نسخه چاپی به انتشارات نوآوران دانش مراجعه شود. میدان انقلاب، ابتدای خیابان آزادی، تقاطع خیابان جمالزاده جنوبی، پلاک ۸۴، واحد ۴  
 تلفن مرکز پخش: ۶۶۵۶۸۹۱۷ - ۶۶۵۶۸۹۰۳ - ۰۹۳۷۹۶۶۴۶۰۸  
 سفارش اینترنتی: straightlineleadership.ir



**قلمروی امکان**  
 حامی نشر اثر  
 emkan.co



## مؤلف قدردانے میں کانداز:

جوزفین آدام<sup>۱</sup> بہ دلیل این کہ دوست داشتنے ہستے،  
کتے چندلر<sup>۲</sup> بہ دلیل کمکے کہ در ویراستاری کتاب داشتے،  
ورنر ارہارد<sup>۳</sup> بہ دلیل تعہدی کہ بہ روح بشری داری،  
فرناندو فلورس<sup>۴</sup> بہ دلیل این کہ انتخاب کردی بزرگتر از زندگی باشے،  
استیو ہارڈیسون<sup>۵</sup> بہ دلیل گفتگوہای ارزشمند و عمیقے کہ با تو داشتے،  
سوزان مارتینز<sup>۶</sup> بہ دلیل این کہ بہترین دستیار اجرای من در ۳۰ سال گذشتے  
بودہای. نزاکت و شفقت عمیق و فوق العادہای کہ نسبت بہ من داشتہای،  
ہمچنان ادامہ دارد،  
والدینم بہ این دلیل کہ ہرگز از شرایط زندگی خود شکایت نکردید و ہموارہ  
بیشتر از آن چہ کہ گرفتید، اہدا کردید،  
کلیہی مراجعانم در سرتاسر دنیا، باعث افتخارم بودہاست کہ در دو دہی  
گذشتے برای خدمت کردن بہ شما صبح زود از خواب بیدار شدہام و تا دیروقت  
کار کردہام،  
تارا بومان<sup>۷</sup> بہ دلیل خلاقیت و اشتیاقے کہ با خود بہ پروژہی من آوردی،  
آکادمے ارتش ایالات متحدہ آمریکا در وست پوینت<sup>۸</sup>،  
بنیاد آخرین آرزوی قہرمانان شہید<sup>۹</sup>،  
پروژہی توانمندسازی پرستاران<sup>۱۰</sup>،  
دانشکدہی مدیریتِ جہانے تاندربرد<sup>۱۱</sup>،  
دانشگاہ ای اندام تگزاس - دانشکدہی کسب و کار<sup>۱۲</sup>،  
دانشکدہی کسب و کار یو.اس.سے مارشال<sup>۱۳</sup>،  
دانشگاہ روچستر سائیمون - مدرسہی کسب و کار<sup>۱۴</sup>،  
دانشگاہ پنسیلوانیا - دانشکدہی وارٹون<sup>۱۵</sup>،  
دانشکدہی کسب و کار ہاروارد<sup>۱۶</sup>۔

1 Josephine Adame  
2 Kathy Chandler  
3 Werner Erhard  
4 Fernando Flores  
5 Steve Hardison  
6 Susan L. Martinez  
7 Tara Baumann

8 United States Military Academy  
at West Point  
9 Fallen Heroes Last Wish  
Foundation  
10 Caregivers Empowerment  
Project  
11 Thunderbird

12 Texas A&M University – Mays  
Business School  
13 USC Marshall School of Business  
14 University of Rochester Simon  
School of Business  
15 The Wharton School, University  
of Pennsylvania  
16 Harvard Business School



## فهرست مطالب

۱	این‌ها مهارت‌های بنیادین هستند	پیش‌گفتار
۳	هندسه‌ی موفقیت	مقدمه
۹	جایگاه درونی شما چیست؟	فصل ۱
۱۹	زندگی در دنیایی دایره‌وار	فصل ۲
۲۵	دنیای زیگ‌زاگی	فصل ۳
۲۹	افراد خط-مستقیم	فصل ۴
۳۷	خواستن در مقابل خلق کردن	فصل ۵
۴۱	متوقف کردن توقف در مقابل توقف	فصل ۶
۴۷	چه چیزی یک راهبر خط-مستقیم را متمایز می‌کند؟	فصل ۷
۵۳	مشکل در مقابل لزوم به تصمیم‌گیری	فصل ۸
۵۷	آن چه می‌دانم در مقابل آن چه زندگی می‌کنم	فصل ۹
۶۱	خواستن در مقابل انتخاب کردن	فصل ۱۰
۶۵	نمی‌توانم در مقابل انجام نمی‌دهم	فصل ۱۱
۶۹	صادق بودن درباره‌ی این‌که کجا قرار دارید در مقابل دروغ گفتن درباره‌ی آن	فصل ۱۲
۷۱	خشنودساختن در مقابل خدمت کردن	فصل ۱۳
۷۹	دنیای خلق شده در مقابل دنیای گزارش شده	فصل ۱۴
۸۵	رویا در مقابل پروژه	فصل ۱۵
۹۱	نگرانی در مقابل دغدغه‌مندی	فصل ۱۶
۹۵	بهتر است‌ها در مقابل لازم است‌ها	فصل ۱۷
۱۰۱	«من مسئول هستم» در مقابل «این تقصیر دیگران است»	فصل ۱۸
۱۰۳	انتخاب‌های رشد‌محور در مقابل انتخاب‌های امنیت‌محور	فصل ۱۹
۱۰۷	«انباشتن دانش و اطلاعات» در مقابل «مهم بودن نتیجه»	فصل ۲۰
۱۱۱	انکار خوش‌بینانه در مقابل [پذیرش] دره‌ی مرگ	فصل ۲۱
۱۱۵	بهره‌وری در مقابل مشغول بودن	فصل ۲۲
۱۱۹	تعهد داشتن در مقابل سعی کردن	فصل ۲۳
۱۲۵	مالک در مقابل قربانی	فصل ۲۴
۱۳۷	مشابه در مقابل مجزا	فصل ۲۵



۱۳۹	.....	توافق در مقابل توقع	فصل ۲۶
۱۴۳	.....	صداقت بنیادین با خود در مقابل عدم صداقت	فصل ۲۷
۱۴۹	.....	خوش بینی واقع بینانه در مقابل بدبینی غیرواقع بینانه	فصل ۲۸
۱۵۳	.....	جسور بودن در مقابل خودپسند بودن	فصل ۲۹
۱۵۵	.....	ناراحتی و درد در مقابل آشفتگی	فصل ۳۰
۱۶۱	.....	مدیریت هدف در مقابل مدیریت زمان	فصل ۳۱
۱۶۵	.....	نهایت توجه نسبت به خود در مقابل خودخواهی	فصل ۳۲
۱۶۹	.....	چگونگی انجام دادن در مقابل انتخاب انجام دادن	فصل ۳۳
۱۷۵	.....	خوب در مقابل خیرخواه	فصل ۳۴
۱۷۹	.....	نه گفتن مثبت در مقابل ردکردن	فصل ۳۵
۱۸۳	.....	تحمل کردن در مقابل مواجه شدن	فصل ۳۶
۱۸۷	.....	زبانی که واقعیت را توصیف می کند در برابر زبانی که واقعیت را خلق می کند	فصل ۳۷
۱۹۱	.....	تعهد در مقابل درگیرکاری شدن	فصل ۳۸
۱۹۵	.....	من حمایت می کنم در مقابل حق من این است	فصل ۳۹
۱۹۹	.....	اقدامات اصلاحی در مقابل اقدامات محافظتی	فصل ۴۰
۲۰۳	.....	الان در مقابل بعداً	فصل ۴۱
۲۰۷	.....	سادگی کودکانه در مقابل ناپختگی کودکانه	فصل ۴۲
۲۰۹	.....	بازی کردن برای برنده شدن در مقابل بازی کردن برای نباختن	فصل ۴۳
۲۱۵	.....	سرمایه گذاری در مقابل هزینه	فصل ۴۴
۲۱۷	.....	اقدامات اساسی در مقابل اقدامات سطحی	فصل ۴۵
۲۱۹	.....	تمرکز در مقابل پراکندگی	فصل ۴۶
۲۲۵	.....	این کار چه طور می تواند انجام شود در مقابل چرا این کار انجام نمی شود	فصل ۴۷
۲۳۳	.....	استرس داشتن در مقابل اهمیت دادن	فصل ۴۸
۲۳۹	.....	امرار معاش در مقابل خلق نهایت کمال	فصل ۴۹
۲۴۵	.....	هوشیاری نسبت به تمایزها	فصل ۵۰

## مقدمه‌ی سرپرست ترجمه

دوسان دوکیچ نویسنده‌ی کتاب در حوزه‌ی مرے گری زندگی و کسب و کار از افراد شناخته شده و مطرح است که در ۳۰ سال گذشته مرے بیش از ۵۰۰۰ کارآفرین و مدیر از سرتاسر دنیا بوده است. وی شیوه‌ی خاص خود در مرے گری را که در این کتاب به تفصیل توضیح می‌دهد، «مرے گری خط-مستقیم» می‌نامد. همچنین از دید وی، هر فردی که متعهد به استفاده از این روش در زندگی و کسب و کار خود است یک «راهبر خط-مستقیم» است.

ایده‌ای که در تدوین فصول پنجاه‌گانه‌ی این کتاب به کار رفته است باز کردن وجه تمایزات است که در عرصه راهبری بکار می‌رود. مشابه ایشان آقای راسل ایکاف پدر تفکر سیستمی نیز کتابی را تحت عنوان تفاوت‌های تفاوت آفرین تالیف کردند که در آن نیز ۵۷ وجه تمایز در علم مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. در این روش به جای آموزش نظریه‌ها، به تمایزات در حوزه زبان پرداخته می‌شود. این تفاوت را می‌توان ناشی از خواستگاه هسته‌شناختی مؤلفین دانست. در هسته‌شناسی تاکید بر کارکردهای بنیادین زبان است تا برشمردن نظریه‌های متنوع در حوزه‌های معرفت‌شناختی.

کاربرد این کتاب، محدود به کارآفرینان، مدیران و دانشجویان رشته‌ی مدیریت نمی‌شود، بلکه برای هر فردی که در حوزه‌های فردی و سازمانی دغدغه داشته باشد، مفید خواهد بود و ارزش چندین بار مطالعه را دارد. قول ما این است که مطالعه و به‌کارگیری محتوای این کتاب، زمینه‌ساز شکل‌گیری تحولات ارزشمندی در زندگی و کسب و کار خواننده خواهد شد.

به جهت ارزشی که این کتاب داشت بارها مورد بررسی، بازخوانی، بازترجمه و ویرایش قرار داده شد. در این راستا جا دارد از استاد ارجمند سرکار خانم اسفراجه که این کتاب را به من معرفی کردند عمیقاً قدردانی کنم. ایشان این فرصت را داشتند که با تیم اجرایی موسسه‌ی اصلی «مرے گری خط-مستقیم» در هنگام برگزاری دوره‌ی راهبر بودن (سال ۲۰۱۶ میلادی در شهر ابوظبئی در کشور امارات متحده عربی) ملاقاتی داشته باشند. پس از آن بود که با درک ارزشمندی این اثر فوراً پروژه‌ی آموزش، ترجمه و انتشار کتاب تعریف گردید. همچنین از خانم‌ها رویا روستای، تینا علی که کار ترجمه را بر عهده گرفتند و آقای دکتر مهدی فاتحی که بازترجمه متون تخصصی

را به سرانجام رساندند، قدردانی کنم. همچنین از خانم لیلا محمدی که مسئولیت بازخوانی کتاب و خوانش کتاب صوتی را تقبل کردند و همچنین آقای کیان اشرافی که صفحه آرای کتاب را به نحو احسن انجام دادند صمیمانه سپاسگزارم.

به منظور پژوهش و توسعه‌ی اجتماع راهبران با این رویکرد هسته‌شناختی یک وبسایت مستقل به زبان فارسی به آدرس <http://straightlineleadership.ir> ایجاد شده است که خواننده‌های محترم می‌توانند جهت تهیه نسخه چاپی، الکترونیک و صوتی کتاب، دانلود پوسترهای آموزشی و شرکت در برنامه‌های آموزشی و مربی‌گری سازمانی به آن مراجعه نمایند. فهرست مربیان ذی‌صلاح این انجمن نیز در وبسایت معرفی گردیده است. این کتاب با الهام از ناشر اصلی بصورت الکترونیک نیز منتشر شده است. همچنین استفاده غیرتجاری از محتوا به هر نحو آزاد است. با مراجعه به سایت هر یک از خوانندگان امکان مشارکت در این نیت را خواهند داشت. خواهشمند است پیشنهادها و نظرات خود را از این طریق با ما مطرح نمایید.

سعید امین‌الرعايا

---

زندگی درباره‌ی شناخت خود نیست،  
زندگی درباره‌ی خلق خود است.

جرج برنارد شاو

---



These are Foundational Skills

پیش‌گفتار

## این‌ها مهارت‌های بنیادین هستند

مهارت‌هایی که در این کتاب با آن‌ها آشنا می‌شوید، بنیادین هستند. آن‌ها مهارت‌های نرم<sup>۱</sup> نیستند، آن‌ها مهارت‌هایی سخت<sup>۲</sup> هم نیستند؛ آن‌ها مهارت‌های بنیادین هستند که بقیه‌ی مهارت‌ها روی آن‌ها بنا می‌شود. آن‌ها برای راهبری اثربخش مهم و حیاتی هستند و راهبری اثربخش نیز برای بهبود عملکرد<sup>۳</sup> فردی و عملکرد کسب‌وکار مهم و حیاتی است.

بیشتر اهالی کسب‌وکار، تلاش می‌کنند که با یادگیری مهارت‌های نرم و جدید (دوره‌های آموزش تیم‌سازی و افزایش روحیه) و حتی مهارت‌های سخت (دوره‌های آموزش مختلف از نرم‌افزار گرفته تا پیگیری فعالیت‌ها و نتایج) شرایط غیردلخواه خود را بهبود بخشند. اما تا زمانی که مهارت‌های بنیادین مورد توجه قرار نگرفته باشند، این مهارت‌های جدید بسیار کم‌اثر خواهند بود.

1 Soft Skills

مهارت‌های نرم به مهارت‌های انسانی، رفتاری و ارتباطی گفته می‌شود.

2 Hard Skills

مهارت‌های سخت به مهارت‌های تخصصی، تکنیکال و فن گفته می‌شود.

3 Performance

بدون استادی در این مهارت‌های بنیادین، راهبری تحقق نمی‌یابد و راهبری عامل تعیین‌کننده‌ای است که آینده‌ی سازمان‌های کسب‌وکار را شکوفا می‌سازد یا از بین می‌برد. همچنین می‌تواند آینده‌ی زندگی یک فرد را شکوفا سازد یا از بین ببرد. دقیقاً همان‌طور که افزودن امکانات و وسایل چوبی و یا تغییر کابینت آشپزخانه در خانه‌ای که فونداسیون پوسیده و در حال تجزیه دارد نمی‌تواند باعث حفظ آن خانه شود، فردی هم که به دنبال عملکرد در سطوح عالی و خارق‌العاده است نمی‌تواند بدون این مهارت‌های بنیادین، عملکرد خود را متحول کند. بنیان و شالوده‌ی درونی هر فردی که به دنبال دستیابی به نتایج دلخواه است، جایگاه درونی<sup>۴</sup> اوست؛ یعنی جایگاهی که او از آن جایگاه دست به عمل می‌زند. ما همواره چنین موضوعی را [در گفتگوهای روزمره] می‌شنویم. گفته می‌شود کسے که اثربخش است ((از جایگاهی متعهدانه نشأت می‌گیرد)) و کسے که اثربخش نیست از جایگاه ((قربانی درونی)) عمل می‌کند. آن‌چه بیشتر افراد نمی‌دانند این است که راهی وجود دارد تا قادر شوید به طور کامل بنیان و شالوده‌ی درونی خود را مدیریت کنید و هر آن‌چه انتخاب می‌کنید را خلق نمایید. این کتاب به این موضوع اختصاص دارد.

## The Geometry of Success

مقدمه

# هندسه‌ی موفقیت

موفقیت در زندگی و کسب‌وکار حقیقتاً ساده‌تر از آن است که به نظر می‌رسد. نه این‌که همیشه راحت‌تر باشد، بلکه ساده‌تر است. موضوع رسیدن از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب است. الف جای است که شما الان، آن‌جا هستید و ب مقصد انتخابی شماست. کار راهبر، رسیدن به نقطه‌ی ب است.

یک راهبر، تعهد خود برای رسیدن به نقطه‌ی ب را از طریق اشتیاق [و تعهد] به بودن<sup>۱</sup> «هر کس که لازم است باشد» و انجام<sup>۲</sup> «هر گونه اعمال ضروری مورد نیاز» نشان می‌دهد.

یک راهبر موفق، شاهکار خود را با استادی در «جایگاه‌های درونی» انجام می‌دهد که این موضوع به تفصیل در فصل بعد و نیز در سرتاسر این کتاب ارائه خواهد شد.

1 Being

2 Doing



سریع‌ترین راه برای رسیدن به نقطه‌ی ب چیست؟ اثربخش‌ترین راه برای رسیدن به نتیجه کدام است؟ در هندسه<sup>۳</sup> پاسخ به این سؤال ساده است. یک خط مستقیم است.

یک خط مستقیم از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب وجود دارد که کوتاه‌ترین فاصله‌ی بین دو نقطه است. از جای که شما هستید تا جای که می‌خواهید باشید. مرے‌گری خط-مستقیم<sup>۴</sup> به روش انتخابی راهبران، حرفه‌ای‌های کسب‌وکار و مدیران ارشد از حوزه‌ها و تخصص‌های مختلف تبدیل شده است. اغلب آن‌ها با توجه به تجربه‌ای که از این تکنولوژی داشته‌اند، به شما خواهند گفت که یاد گرفته‌اند مشکلات خود را حل کنند و اکنون در جایگاهی هستند که می‌توانند به دیگران نیز در حل مشکلاتشان کمک نمایند. این یکی از اصلی‌ترین مهارت‌های یک راهبر خط-مستقیم است.

راهبران خط-مستقیم در رابطه با حل مشکلات زندگی، در اوج اثربخشی هستند. آن‌ها مشکلات خود را حل می‌کنند و به کسانی که آن‌ها را راهبری می‌کنند نیز در استاد شدن در حل مشکلات خود کمک می‌کنند.

فعالیت گسترده و طولانی مدت من در زمینه‌ی توسعه و پالایش سیستم شیوه‌های مرے‌گری خط-مستقیم همیشه در مورد «ساده‌سازی مشکل» بوده است. مربیان خط-مستقیم که به آن‌ها آموزش داده‌ام، به دیگران در بهبود عملکرد شخصی و کسب‌وکار کمک کرده‌اند. ما این شیوه را ساده نگه می‌داریم. در سادگی نیروی تازه نهفته است. ما با هوشیار ساختن مراجعان خود نسبت به خط مستقیم که همیشه آن‌جا وجود دارد، به آن‌ها کمک می‌کنیم. خط مستقیم چیزی است که آن‌ها غالباً نمی‌بینند.

چرا نمی‌توانند ببینند؟ دوباره به هندسه مرتبط است. آن‌ها در یک دایره حرکت می‌کنند. دایره‌ای عموماً به حاصل، که در آن می‌چرخند و می‌چرخند، همان رفتارهای ناکارآمد قبله را تکرار می‌کنند، اقدامات مشابهی انجام می‌دهند و امیدوارند نتایج متفاوتی در زندگی شخصی و کاری آن‌ها حاصل شود.

3 Geometry

4 Straight-line Coaching

## راهبری خط - مستقیم

این حرکت دایره‌واره و به پایان چیزی است که وقتی ذهن در گذشته گیر کرده است، انجام می‌دهد، مانند فیلم سینمایی «روز موش خرمایی»<sup>۶</sup> بارها و بارها زندگی می‌کنند و در تلاشند تا در راستای عملکرد گذشته، خود را «بهبود دهند.» اما بهبود چیزی نیست که آن‌ها نیاز دارند.

آن‌چه که نیاز است، باز کردن دایره و مستقیم کردن آن تا انتها است... طوری که از جای که شما هستید تا جای که می‌خواهید باشید، یک خط مستقیم و جدید کشیده شود.

و ما قصد داریم این خط مستقیم را اندکی متفاوت خلق کنیم. ما قصد داریم قلم شما را ابتدا روی نقطه‌ی ب بگذاریم (آینده‌ی شما) و سپس خط را به نقطه‌ی الف بکشیم (لحظه‌ی اکنون شما). بنابراین شما آینده را به اقدامات لحظه‌ی حال خود آورده‌اید.

آینده تنها در لحظه‌ی حال خلق می‌شود. آینده نمی‌تواند در هیچ جای دیگری به غیر از لحظه‌ی حال خلق شود. چیزی که یک فرد «الان» خلق می‌کند، تعیین کننده‌ی «الان جدید» یعنی همان «آینده» است.

در غیر این صورت شما در دنیای دایره‌وار زندگی می‌کنید و آینده‌ی شما همیشه به شکل چیزی که می‌خواهید اما ندارید، تخریب می‌شود. این همان عادت تحقیرآمیز «همیشه خواستن» است (نوعی کمبود در شما) که اطمینان و سرزندگی شما را کم می‌کند. خواستن چیزی که آن را ندارید، شما را از انرژی بالایی که می‌توانید داشته باشید محروم می‌کند. این آرزومندی، امیدواری و خواستن مداوم، به جای ذهن آرام و متمرکز، ذهنی همیشه نگران را در شما جایگزین می‌کند.

این کتاب تمایزات<sup>۷</sup> را ارائه می‌دهد که مربیان خط-مستقیم در زمان مربی‌گری مراجعان خود استفاده می‌کنند. قابلیت اطمینان این تمایزات، جهت خلق موفقیت‌های فوق‌العاده در کسب و کار و دیگر زمینه‌های زندگی که به سطح بالایی از عملکرد نیاز دارند، بارها آزمون شده و به اثبات رسیده است. آن‌ها «کلیدی بودن» شما را گسترده می‌کنند و به شما قدرت و فضای برای اقدامات قاطع، جدید و نیرومند می‌دهند.

5 Circular

6 Groundhog Day

در این فیلم سینمایی، شخصیت اصلی داستان در یک چرخه‌ی زمانی گیر می‌افتد و تنها پس از متحول شدن از این چرخه رها می‌شود.

7 Distinctions

این تمایزات تئوری و نظریه نیستند. وقتی کسی به من می‌گوید «من نظریه‌ی شما را دوست دارم» متوجه می‌شوم که او چیزی نگرفته‌است. این تمایزات ابزارهای هستند که قبلاً به طور کاملاً کاربردی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. این تمایزات یک سری تعاریف نیستند. آن‌ها یک دانش جدید که تلاش کنید آن‌ها را حفظ کنید یا به خاطر بیاورید، نیستند. آن‌ها ابزارهای برای فرار از «دایره‌وار بودن» هستند. ابزارهای هستند که برای شما لحظه‌ی «آهان، الان گرفتم!» را خلق می‌کنند. این تمایزات «شیوه‌ی بودن<sup>۸</sup>» را برایتان شفاف می‌کنند، که قبلاً ندیده بودید.

ممکن است اولین باری که «گرفتید» چگونه شنا یا اسکیت‌سواری کنید را به یاد بیاورید. شما لحظه‌ی «آهان، الان گرفتم» خودتان را داشتید و این لحظه برای همیشه به شما تعلق دارد. همین موضوع زمانه‌ی که اولین بار توانستید تعادلتان را بر روی دوچرخه حفظ کنید نیز اتفاق افتاد.

این تمایزات را نیز به همان شکل «می‌گیرید.» لورنس پلات<sup>۹</sup> مقاله‌نویس، آن را به این شکل بیان می‌کند: «ما قابلیت ذاتی برای تمیز دادن<sup>۱۰</sup> چیزها از یکدیگر را داریم اما همیشه از این قابلیت استفاده نمی‌کنیم. مثلاً اگر در را از دیوار تمیز ندهید، نهایتاً به دفعات به دیوار برخورد خواهید کرد. کسانی که توانایی ذاتی خود برای تمایز دادن را به کار نمی‌گیرند، ظاهری کبود و آسیب‌دیده دارند. چه چیزی مانع به‌کارگیری توانایی ذاتی ما در تمیز دادن می‌شود؟ یا اگر سؤال خود را ملایم‌تر بپرسیم، چرا وقتی به طور شفاف می‌دانیم که تشخیص و تمیز دادن تمایزات، باعث زندگی بهتر می‌شود، اغلب اوقات از این توانایی خود استفاده نمی‌کنیم؟ اگر تردیدی درباره‌ی این موضوع دارید، وضعیت افرادی که زیاد به در و دیوار می‌خورند، را مشاهده کنید.» این تمایزات از فرآیندی معطوف به گذشته، نتیجه شده‌اند. آن‌ها از مشاهدات خط مقدم کلی زندگی افراد، درباره‌ی «آن چیزهایی که در زندگی آن‌ها کار می‌کند و آن چیزهایی که کار نمی‌کند»، حاصل شده‌اند. وقتی که از آن‌ها استفاده کنید، مؤثر خواهند بود.

این تمایزات پیچیده نیستند. آن‌ها برای دسترسی فوری و نتایج سریع طراحی شده‌اند. آن‌ها توسط بیشتر راهبران و مدیران اجرایی سراسر دنیا (به صورت خودآگاه یا

8 Way of Being

9 Laurence Platt

برای مشاهده‌ی مقالات آقای لورنس پلات به این وبسایت مراجعه کنید: <http://www.laurenceplatt.com/>

10 Distinguish

## راہبری خط - مستقیم

ناخودآگاہ) استفاده می‌شوند تا بیشترین موفقیت‌ها را برای شرکت‌ها و سازمان‌هایشان به ارمغان بیاورند. هرکس می‌تواند از آن‌ها استفاده کند.

این تمایزات ابزارهای بسیار اثربخش هستند که ما در دنیای مرے گری خط - مستقیم (تسهیل عملکرد انسان و عملکرد کسب و کار) از آن‌ها استفاده می‌کنیم. آن‌ها برای کسانی هستند که لازم است نتیجه بگیرند و لازم است همین الان نتایج را کسب کنند. این ابزارها برای کسانی است که سرعت می‌خواهند.

در این رویکرد قدرتمند، شما منشأ این که چرا افراد گیر می‌کنند و درجا می‌زنند را به تجربه درمی‌یابید. همچنین شما تجربه خواهید کرد که چگونه قادرید مسائل خود را بدون توجه به آنچه در شرایط خاص و یا محیط رخ می‌دهد، قدرتمندانه حل کنید.

ما با افرادی متعهد در طیف وسیعی از صنایع کار می‌کنیم. افرادی که در هنگام بروز مشکلات به دنبال توجیه کردن نیستند. ما با این افراد کار می‌کنیم تا متوجه شویم چرا آن‌ها با این که قابلیت لازم را دارند، عملکرد فوق‌العاده‌ای ندارند. این طور می‌توانید در نظر بگیرید که تمایزات مرے گری خط - مستقیم که ما از آن‌ها استفاده می‌کنیم، شما را از گیرها و موانع، «رها» می‌سازد.

---

**من باور دارم که نیمه از ناخشنودی‌ها در زندگی،**

**از مردمانی می‌آید که می‌ترسند**

**مستقیم به سراغ چیزها بروند.**

**ویلیام جی لاک<sup>11</sup>**

---

به دنیای مرے گری خط - مستقیم خوش آمدید. از گشت و گذار در این کتاب لذت ببرید و تمایزاتی که بیشتر به کارتان می‌آید را برای خود مشخص کنید. گیر این نباشید که ابتدا کدام یک را استفاده کنید.

بدون این که درگیر این مطلب باشید که موضع دقیق‌تان نسبت به این تمایزات چیست یا با کدام‌ها موافق یا مخالف هستید، از آن‌ها استفاده کنید و پس از

آن، به شما قول می‌دهم چه در شرایط خوب و چه در شرایط دشوار، با قدرت و سرعت زندگی خواهید کرد. تمام کاری که لازم است انجام دهید، مداومت در استفاده از آن‌هاست.

با بهره‌گیری مداوم از این تمایزات، خواهید دید یک قانون هندسه‌ی ساده برای رسیدن به نتایج وجود دارد. خودتان واقعاً تجربه خواهید کرد که کوتاه‌ترین فاصله بین دو نقطه، یک خط مستقیم است.

---

**دنیاگفت خودت را تطبیق بده،  
به اندک قانع باش،  
سازش کن  
و هیچ کس نخواهد دانست...  
نهایتاً من خودم دنیای خودم را ساختم.**

بیژن<sup>۱۲</sup>

---

What is your Inner Stance?

# جایگاہ درونی شما کیسے؟

شما مے توانید هر قدر که مے خواهید به طور مثبت بیندیشید. با این حال وقتے که جایگاہ درونے شما ضعیف باشد، هیچ اتفاق مثبتے رخ نخواهد داد. بنابراین، تشخیص جایگاہ درونے تان، مؤثرترین کاری است که مے توانید در وهلهی اول انجام دهید. در چه جایگاہے ایستادهاید؟ از چه جایگاہے نشأت گرفتهاید؟ در زندگے واقعاً چه طور عمل مے کنید؟ و با در نظر گرفتن این که شما از چه جایگاہے مے آید<sup>1</sup> (جایگاہ درونے شما)، اکنون زندگے را چگونه مے بینید؟ بیشتر افراد به وجود شیوهای خاص که بر آن اساس چیزها را مے بینند، آگاهے ندارند. آنها تصور مے کنند آنطور که آنها چیزها را مے بینند، «چیزها هم درست همان طور هستند.»

1 Where you are coming from

در سرتاسر کتاب این عبارت «جایگاہے که از آن نشأت مے گیرید» و یا «جائے که از آنجا مے آید» ترجمه شده است

با این حال وقتی آن‌ها در جای متفاوتی بایستند، می‌توانند هر چیز را به شکلی متفاوت ببینند و طریقه‌ی که آن‌ها چیزها را می‌بینند می‌تواند امکان‌های جدید و مهیجی برای اقدامات موفقیت‌آمیز ایجاد کند.

بنابراین، نشستن و برنامه‌ریزی برای این که به کجا می‌خواهید بروید، مهم‌ترین گام آغازین برای رسیدن به نتیجه نیست. درحالی‌که به عنوان دومین گام عالی خواهد بود و البته در طولانی مدت ضروری است. شما یقیناً نمی‌توانید به هدفی که در مقابلتان نیست ضربه بزنید و در عین حال، هنوز چیزی بسیار اساسی‌تر برای زندگی سریع و نیرومند وجود دارد. آن، چیزی است که در عمق حرکت می‌کند.

در کار با یک مربی خط-مستقیم، او ابتدا می‌خواهد چیزی بسیار مقدماتی‌تر ایجاد کند.... چیزی حیاتی‌تر برای موفقیت شما. او می‌خواهد بداند: «شما از چه جایگاهی می‌آیید؟» او می‌خواهد این را بداند زیرا می‌خواهد بداند از جایی که شما هستید امکان مشاهده‌ی چه چیزهایی را دارید.

«جایی که از آن جا می‌آیید» است که موفقیت و نتایج زندگی‌تان را تعیین می‌کند و نه «جایی که می‌خواهید به آن جا بروید». این حقیقت دارد که «جایی که می‌خواهید بروید» جهت زندگی را تعیین می‌کند، با این حال «جایی که از آن جا می‌آیید» مانند سوخت موشک برای حرکت شماست. «جایی که از آن جا می‌آیید» بنیان و زیربنای «جایی که می‌خواهید بروید» است.

جایگاهی که شما در زندگی از آن جا عمل می‌کنید چیزی است که نهایتاً شما را به «کسی که هستید» تبدیل می‌کند. منظورم از «کسی که هستید» چگونه زیستن شماست. چگونه زندگی کردن شماست. چگونه عمل کردن شما در زندگی است. چیزهایی است که انجام می‌دهید و انجام نمی‌دهید. چیزهایی است که می‌گویید. چیزهایی است که نمی‌گویید. کیفیت است که شما توسط دیگران و همین‌طور توسط خودتان تجربه می‌شوید.

من، این جایگاهی که اقدامات شما از آن جا نشأت می‌گیرد را «جایگاه درونی» شما می‌نامم.

همچون بیس‌بال، حرکات موزون، شمشیر بازی یا هنرهای رزمی، شما هر زمان می‌توانید جایگاهتان را تغییر دهید. در هر لحظه این انتخاب کاملاً در حیطه‌ی توانایی‌تان قرار دارد.

## راهبری خط-مستقیم

جایگاه درونے شما، موقعیت یا وضعیتے ذھنے است که شما خلق مے کنید تا از آن جایگاه زندگی کنید. شیوہای است که به طور کلے در رابطه با خودتان، دیگران، چالش‌ها و یا زندگی انتخاب مے کنید تا آن‌گونه زندگی کنید، آن‌گونه وجود داشته باشید و یا آن‌گونه ((بودن کنید)).

به عبارت دیگر، جایگاه درونے شما به ((چگونگی اقدام کردنتان)) در زندگی تبدیل مے شود.

وقته مردم مے گویند ((او این‌گونه یا آن‌گونه است))، در حقیقت آن‌ها با فرد از طریق جایگاه‌هایی که بر آن اساس در حال عمل کردن است، مرتبط مے شوند.

انتخاب و تقویت یک جایگاه درونے بر مبنایے منظم، به سادگی از طریق زیستی آن جایگاه درونے صورت مے پذیرد. جایگاه‌های درونے ممکن است نیرومندکننده یا تضعیف‌کننده باشند.

یک راهبر خط-مستقیم در سر و کار داشتن با جایگاه‌های درونے خود و دیگران استاد است. راهبران خط-مستقیم خردمندانه و قدرتمندانه عمل مے کنند.

خرد، آگاه بودن از جایگاه درونے است که در هر لحظه از آن جایگاه عمل مے کنید.

قدرت، توانایی و تمایل برای تغییر جایگاه درونے بر اساس اراده است.

تغییر جایگاه درونے، تنها و تنها از طریق انتخاب کردن صورت مے گیرد.

بیشتر افراد چندین جایگاه درونے دارند که روزانه بر اساس آن‌ها عمل مے کنند. گاهے اوقات افراد نسبت به جایگاهے که از آن جایگاه عمل مے کنند چنان انس مے گیرند که تصور مے کنند ((کسے که هستند)) همان جایگاهشان است.

درحالی که جایگاهشان چیزی است که آن‌ها مستقیماً آن را انتخاب مے کنند یا آن را در توافق با کسے یا چیز دیگری انتخاب مے کنند. آن‌ها پے نبرده‌اند زمانے که جایگاه فعلے برایشان کار نمے کند، مے توانند جایگاه خود را دوباره انتخاب یا خلق کنند.

برخے از افراد به دلیل این که جایگاه خود را با کسے که هستند اشتباه گرفته‌اند، ممکن است نسبت به جایگاهشان حالت تدافعی داشته باشند. آن‌ها به واسطه‌ی هم‌هویت شدن با آن جایگاه‌ها، خودشان را در جایگاه‌های تضعیف‌کننده



به دام می‌اندازند. این افراد انسان را از منظر ژنتیک و دی.ان.ای<sup>۲</sup> و نیز ثابت بودن شخصیت در نظر می‌گیرند.

انتخاب اقدام کردن به عنوان یک فرد خط-مستقیم، به منزله‌ی انتخاب رهاکردن هویت‌های تضعیف‌کننده‌ی خود (درک از خود<sup>۳</sup>)، از طریق تغییر جایگاه درونے تان است. شما تاکنون، تقریباً کلی جایگاه‌های درونے تان را به طور ناهوشیار انتخاب می‌کرده‌اید. از الان به بعد، شما خودتان آن‌ها را انتخاب خواهید کرد.

جایگاه‌هایی که آگاهانه انتخاب شده‌اند، به شما اجازه‌ی رهایی می‌دهند. شما می‌توانید هر زمان یک جایگاه دیگر را انتخاب کنید تا بر اساس آن زندگی کنید. وقتی شما از نتایجی که از جایگاه فعلی تان می‌گیرید خشنود نیستید، می‌توانید آن را تغییر دهید و جایگاه را اتخاذ کنید که به شما آن چه می‌خواهید را بدهد.

این کار درست مانند یک بازیکن بیس بال است که در دوران اُفِرت ورزشی اش، با یک مربی چوگان کار می‌کند تا جایگاه خود را تغییر دهد. او پای خود را اندک به عقب خواهد برد، به زانوهایش شیب بیشتری خواهد داد، شانه‌هایش را به شیوه‌ی متفاوتی راست نگه می‌دارد و بلافاصله دوباره به توپ ضربه خواهد زد. جایگاه جدید دقیقاً چیزی است که او نیاز دارد.

به همین شیوه، جایگاه‌های درونے که شما بر اساس آن‌ها در زندگی عمل می‌کنید، تعیین‌کننده‌ی اقداماتی که شما انجام خواهید داد (یا انجام نخواهید داد) و نیز نتایجی که از انجام یا عدم انجام آن اقدامات به دست می‌آورد، خواهد بود.

---

### **در هر زمان و تحت هر شرایطی، ما از قدرت لازم برای دگرگون‌سازی کیفیت زندگی خود برخورداریم.**

**ورنر ارهارد<sup>۴</sup>**

---

2 DNA (DeoxyriboNucleic Acid)

اشاره به ژن‌های انسان که ویژگی‌های وراثتی از طریق آن‌ها از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود

3 Self-concept

4 Werner Erhard

جایگاه‌هایی که به طور ناهوشیار اخذ شده‌اند تبدیل به زندان می‌شوند، به ویژه زمانی که آگاه نیستید که خودتان را با یک جایگاه مشخص هم‌هویت کرده‌اید. به خاطر داشته باشید که جایگاه شما، «خود شما» نیست؛ این فقط جایگاهی است که شما اخذ کرده‌اید. هر زمانی که بخواهید، می‌توانید آن را تغییر دهید.

تمایزات ابزار بنیای شما هستند، مانند میکروسکوپ‌ها و دوربین‌های شکاری. شما از طریق آن‌ها می‌توانید جایگاه‌هایی را که بر اساس آن‌ها عمل می‌کنید، ببینید. بدون دیدن جایگاه‌های خود، نمی‌توانید آن‌ها را تغییر دهید. همان‌گونه که ناتانیل براندن<sup>5</sup> می‌گوید: «شما نمی‌توانید مکانی را ترک کنید که هرگز آن‌جا نبوده‌اید.»، من نیز می‌خواهم این جمله را اضافه کنم: «شما نمی‌توانید آن جایگاه درونی را که نمی‌بینید، تغییر دهید.»

تمایزات به شما این امکان را می‌دهند که از نمای نزدیک، جایگاه‌هایی که بر اساس آن‌ها زندگی می‌کنید را مشاهده کنید. آن‌ها این جایگاه‌ها را شفاف و قابل مشاهده می‌سازند. تمایزات به شما آگاهی مورد نیاز برای شفاف شدن مسیر و انتخاب جایگاه را می‌دهند.

برای مثال، ممکن است از جایگاه «درماندگی» زندگی کنید. زمانی که بتوانید آن را ببینید، قادرید به جایگاه «متمرکز» تغییر کنید. توجه داشته باشید هر دو جایگاه مکان‌هایی خلق شده هستند تا در زندگی از آن‌ها نشأت بگیرید. کاملاً متوجه باشید که آن‌چه ارائه می‌کنم «تفکر مثبت»<sup>6</sup> نیست. شما تلاش نمی‌کنید که با تکیه بر سخنرانی‌های انگیزشی و مثبت‌اندیشانه، باورهای منفی خود را پنهان کنید. تأثیر این سخنرانی‌های انگیزشی<sup>7</sup> می‌تواند یک شبه از بین برود. من به دنبال پوشاندن افکار منفی با حرف‌های مثبت و شیرین نیستم. من از شما یک تحول اساسی می‌خواهم. تحول آن کسی که در این لحظه در درون خود هستید، در عمیق‌ترین سطح، تحول آن جایی که جایگاه‌های انتخاب شده‌ی شما در آن‌جا حیات دارند و هر چیزی را به شما دیکته می‌کنند.

جایگاه درونی که شما بر اساس آن عمل می‌کنید، زمانی که آگاهانه و هدف‌مندانه ایجاد شود، شما را قادر می‌سازد با سرعت و قدرت زندگی کنید. درعین

5 Nathaniel Branden

6 Positive Thinking

7 Pep Talks

حال، اگر آن جایگاه ناکارآمد باشد، می‌تواند شما را تا سر حد مرگ در مسیرتان متوقف کند.

همگه ما نمونه‌های افراد مختلفی را دیده‌ایم که در یک سمینار یکسان شرکت کرده‌اند، اما نتایج به دست آمده‌شان بسیار متنوع بوده است. برخی افراد آن‌چه که می‌آموزند را به سرعت به کار می‌برند و بهره‌وری<sup>۸</sup> آن‌ها جهشی فوق‌العاده دارد، درحالی‌که دیگران به همان زندگی غیربهره‌ور قبل خود بر می‌گردند که پیش از سمینار به آن مشغول بودند. این تفاوت به دلیل جایگاه درون است که آن‌ها از آن جایگاه عمل می‌کنند. موضوع این نیست که اطلاعات سمینار تا چه حد کاربردی است، کسی که جایگاه درون ناهوشیار و ضعیفی داشته باشد، سمینار برایش کار نخواهد کرد.

دانش تنها زمانی قابل استفاده می‌شود که کاملاً به کار گرفته شود. دانستن بدون انجام دادن تنها شما را مایوس می‌کند و قدرت شما را کاهش می‌دهد. بنابراین دانش به تنهایی هرگز آن چیزی را که می‌خواهید به شما نمی‌دهد. جایگاهی که از آن نشأت می‌گیرید، اهمیت دارد. جایگاه درون است که از آن‌جا عمل می‌کنید تعیین می‌کند که چقدر در فرا گرفتن دانش جدید موفق هستید و چقدر به طور موفقیت‌آمیز آن را به کار می‌بندید.

بیشتر افراد نسبت به جایگاه‌هایی که از آن جایگاه‌ها در زندگی عمل می‌کنند واقعاً توجه زیادی ندارند. آن‌ها صرفاً روی جایی که می‌خواهند بروند، تمرکز دارند.

این اشتباه بزرگ است.

زیرا جایگاهی که شما بر اساس آن عمل می‌کنید واقعیت این‌که چه چیز برای شما امکان‌پذیر است (یا امکان‌پذیر نیست) را خلق می‌کند. جایگاهی که شما بر اساس آن عمل می‌کنید عیناً زندگی شما می‌شود. این جایگاه تعیین می‌کند که تا چه حد اقدامات ضروری مورد نیاز برای «رسیدن» به جایی که می‌خواهید در زندگی بروید را انجام خواهید داد.

تلاش برای رسیدن به جایی در زندگی، عموماً «هدف داشتن» نامیده می‌شود. حتی گاهی اوقات به عنوان یک «آرزو» یا یک «امیدواری» کم‌اثر نیز شناخته می‌شود.

اما همان‌گونه که فرناندو فلورس<sup>9</sup> گفته است: «امید ماده‌ی اولیه‌ی افراد بازنده است.»

بیشتر مردم متوجه نمی‌شوند که جایگاه در زندگی که از آن جایگاه عمل می‌کنند یا «جایگاه که از آن نشأت می‌گیرند»، چگونه بر کیفیت زندگی شخصی و حرفه‌ای آن‌ها اثرگذار است.

بدون خلق آگاهانه و ارادی جایگاه‌های درونی نیرومند که از آن جایگاه‌ها عمل کنیم، معمولاً آرزوها و امیدهای بسیار زیادی خواهیم داشت که به آن‌ها نخواهیم رسید. راهبران خط-مستقیم وجود جایگاه‌های درونی فاقد قدرت را در زندگی خود و کسانی که آن‌ها را هدایت می‌کنند، تحمل نمی‌کنند. خلاصه‌ی موضوع این است:

جایگاه‌هایی که از آن‌ها نشأت می‌گیرید است که اقداماتی که در زندگی انجام می‌دهید و نیز اقداماتی که انجام نمی‌دهید را تعیین می‌کند. جایگاه‌های درونی شما در هر زمان، کلیدی برای رهایی از قلعه یا زندان محدودیت‌هایتان خواهند بود. بسیاری اوقات افراد از جایگاه‌های تضعیف‌کننده عمل می‌کنند و بعد با تقلیل موضوع، خودشان و اقداماتشان را با جملاتی از قبیل آن‌چه در ادامه می‌آید توجیه می‌کنند. «من این‌جوری هستم دیگه» یا «من این‌جوری به دنیا آمده‌ام.» این شیوه‌ی زندگی می‌تواند به شدت دردناک، پرهزینه، ناامیدکننده و گیج‌کننده باشد. آن‌ها به زودی خودشان را در حال شکایت مداوم می‌یابند. آن‌ها نمی‌توانند ببینند که این شکایت‌ها، جایگزین بی‌اثری برای مسئولیت‌پذیری در جهت دستیابی به نتیجه است.

مثال‌هایی از جایگاه‌های تضعیف‌کننده عبارتند از:

نگران بودن

سرزنش کردن دیگران

سعه کردن

انباشتن دانش و اطلاعات<sup>10</sup>

9 Fernando Flores

10 Content with insight

مثال‌هایی از جایگاه‌های قدرتمند عبارتند از:

تعهد<sup>۱۱</sup>

روراستی<sup>۱۲</sup>

انتخاب‌های مبتنی بر رشد

اقدام کردن از جایگاهِ تمامیت<sup>۱۳</sup>

من جایگاه‌های قدرتمند را «جایگاه‌های خط-مستقیم» می‌نامم. چرا که اقدام کردن از جایگاه‌های خط-مستقیم، مسیری مطمئن برای افزایش سرعت، قدرت و نتایج در زندگی است. زندگی کردن از جایگاه‌های خط-مستقیم نخستین گام برای تبدیل شدن به یک راهبر خط-مستقیم در زندگی است.

«مری‌گری خط-مستقیم» به این منظور طراحی شده است که به افراد کمک کند تا جایگاه‌های خط-مستقیم را در زندگی خود تمیز دهند و از آن جایگاه‌ها (نشأت بگیرند.)

مری‌گری خط-مستقیم همچنین به این منظور طراحی شده است که به افراد کمک کند تا جایگاه‌های ناکارآمد و غیربهره‌ور خود را تمیز دهند و آن‌ها را رها کنند. زمانی که یک فرد از جایگاه‌های ناکارآمد و غیربهره‌ور اقدام می‌کند (که در این کتاب آن‌ها را به عنوان موقعیت‌های «دایره‌وار و زیگ‌زاگ»<sup>۱۴</sup>) می‌شناسیم، بهره‌وری و اثربخشی او همیشه کاهش می‌یابد. عزت نفس<sup>۱۵</sup> او نیز فرو می‌افتد.

معمولاً از طریق مشاهده‌ی شیوه‌ای که افراد از زبان استفاده می‌کنند، می‌توانیم موقعیت‌های دایره‌وار و زیگ‌زاگ را در آن‌ها شناسایی کنیم. زبان افراد، شیوه‌ای که آن‌ها معمولاً در زندگی عمل می‌کنند را، هم منعکس می‌کند و هم خلق می‌کند. افرادی که از موقعیت‌های دایره‌وار و زیگ‌زاگ نشأت می‌گیرند، تقریباً همیشه در حال تقلا کردن با حداقل نتایج هستند.

قدرت مری‌گری خط-مستقیم در الهام‌بخشی به افراد است تا جایگاه‌های متفاوتی که بر اساس آن‌ها عمل می‌کنند را تمایز دهند (یعنی نسبت به خودشان آگاه شوند). افراد با تمیز دادن جایگاه‌های خود قادر می‌شوند آن‌گونه که مناسب است

11 Commitment

12 Authenticity

13 integrity

14 Circle and Zigzag

15 Self-esteem

## راهبری خط - مستقیم

جایگاه‌های تضعیف کننده را رها کرده و جایگاه‌های قدرتمند را انتخاب کنند. مراجعان شما از تمایزات استفاده می‌کنند و این امر آن‌ها را از جایگاه‌های ناکارآمد که در زندگی بر اساس آن‌ها عمل می‌کردند، رها می‌کند؛ سپس در موقعیت قرار می‌گیرند که می‌توانند جایگاه‌هایی را انتخاب کنند که آن‌ها را قادر می‌کند اقدامات ضروری برای رسیدن از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب از کوتاه‌ترین مسیر را انجام دهند.

تمایزات، آگاهی ایجاد می‌کنند و این آگاهی برای تغییر کردن بسیار مهم است. شما نمی‌توانید چیزی را که از آن آگاهی نیستید تغییر دهید.

جایگاه‌های درونی که در این کتاب مشخص می‌شوند، همان‌هایی هستند که مدیران ارشد، حرفه‌ای‌های کسب‌وکار و چهره‌های ملی و موفق در ورزش و هنر به طور منظم بر اساس آن‌ها تحت مرئی قرار می‌گیرند و همین موضوع، آن‌ها را قادر می‌سازد تا در سطوح بالایی از عملکرد قرار داشته باشند.



Living in the Circular World

# زندگی در دنیای دایره‌وار

چرا ما در دایره‌ها سفر می‌کنیم؟ چرا بارها و بارها راجع به حواشی یک موضوع صحبت می‌کنیم به جای این‌که مستقیم باشیم و آن را در اسرع وقت حل کنیم؟ چرا به جای پرداختن به نکته‌ی اصلی، در چرخه‌ها و دایره‌های بی‌پایان زندگی می‌کنیم؟

چرا دائماً اشتباهات گذشته را تکرار می‌کنیم؟ دلیل این است: ما باور داریم که موفقیت، نیازمندِ اطلاعات درست است. به همین علت بدیهی است همواره فکر کنیم به اطلاعات بیشتر و بهتری نیازمندیم. ما به جستجوی خود برای چیزی که هیچ‌کمی نمی‌کند، ادامه می‌دهیم و با یک چرخش کامل در دایره به همان نقطه‌ی ناکامی برمی‌گردیم که سبب شده بود از ابتدا به جستجو پردازیم. ما به دنبال رنگین‌کمانی از اطلاعات هستیم. آن‌چه باعث می‌شود جستجو کنیم، همان چیزی است که موجب می‌شود تا شکست بخوریم. ما هیچ



وقت این مطلب را درک نمی کنیم که «دانستن این که چه کاری انجام دهیم» و «به کارگیری آن چه می دانیم» دو چیز کاملاً متفاوت هستند.

ما باور داریم نمی دانیم چگونه آن چه باعث موفقیتمان می شود را انجام دهیم. ما باور داریم که نمی دانیم چه کنیم. بنابراین به دنبال اطلاعات بیشتر می گردیم. حتی وقتی آن قدر اطلاعات داشته باشیم که سرگیجه بگیریم، باز هم فکر می کنیم نمی دانیم چه طور موفق شویم. دایره به واسطه ی توهم کمبود اطلاعات ایجاد می شود.

اما در اغلب اوقات، مشکل، کمبود اطلاعات نیست. (آیا گوش می کنید؟ مشکل، کمبود اطلاعات نیست.)

آن چیزی که کم داریم، تحول<sup>۱</sup> است.

معنای تحول: تحول آن کسے که هستید. تغییر جایگاه که از آن جا نشأت می گیرد. این که یاد بگیرید برای حرکت به جایگاه که قصد دارید آن جا باشید، در مسیری مستقیم زندگی کنید. تحول درباره ی یادگیری این امر است که همیشه کوتاه ترین مسیر بین خود و مقصدتان را بیابید. و اثربخش ترین ابزار برای شکستن دور بے انتهای دایره های ذهنی چیست؟ تمایز.

من از واژه ی «تمایزات» استفاده می کنم تا انتخاب های جدیدی که در دسترستان قرار گرفته است، کاملاً برایتان روشن شود. «تمایزات» مفاهیمی کاملاً متضاد هستند. مانند زندگی و مرگ، روز و شب و سود و زیان. من از رویکرد «تمایزات» استفاده می کنم چرا که مفاهیم متضاد به راحتی قابل دیدن هستند. هیچ عامل کوچکی پنهان نیست. هیچ بحثی وجود ندارد. هیچ کمبود اطلاعاتی وجود ندارد که نیاز به جستجو باشد.

شما می توانید تمایز بین یک خط مستقیم و یک دایره را ببینید. می توانید آن را روی یک ورق کاغذ رسم کنید و آن را مشاهده کنید. شما می توانید ببینید آیا در مسیر از نقطه ی الف به نقطه ی ب هستید یا در یک دایره سفر می کنید. همه ی ما هر دو شکل را تجربه کرده ایم. اما آیا متوجه تمایز آن ها شده ایم؟

**انسان‌ها را می‌توانیم به دو دسته تقسیم کنیم:  
آن‌ها که پیش‌روند و کاری انجام می‌دهند،  
آن‌ها که به حرکت می‌نشینند و جستجو می‌کنند  
که چرا این کار به روش دیگری انجام نشد؟**

ایور وندل هولمز<sup>۲</sup>

بهترین چیز درباره‌ی یک تمایز شفاف این است که وقتی شما مفهوم آن را گرفتید (مثل وقتی که مفهوم یک جوک را می‌گیرید، یعنی نوعی آگاہی به تلاش)، نگاه دیگر الزامی نیست درباره‌ی آن بیندیشید یا سعی کنید آن را به خاطر بسپارید. این یک بصیرت و درون‌بینی واقعاً تکان‌دهنده است. («درون») + («بینی»)³ ... چیزی که شما درون خود می‌بینید. این موضوع به معنای واقعی بخشه از شما می‌شود.

اکنون این تمایزات به ابزارهایی برای استفاده تبدیل شده‌اند. همچون یک مهندس معمار که از ابزارهای طراحی استفاده می‌کند، شما نیز می‌توانید از تمایزات برای طراحی زندگی و موفقیت خود در هر زمینه‌ای استفاده کنید. من بسیاری از این تمایزات را از دنیای راهبری در سطح ارشد سازمان‌ها استخراج کرده‌ام، زیرا آن‌جا محله است که بیشتر از آن‌ها استفاده می‌شود. من بیشتر در آن‌جا مرے گری کرده‌ام. اما هر کس می‌تواند در هر زمانه و برای هر چیزی از آن‌ها استفاده کند.

البته منظور از هرکس، کسانی نیستند که برای زندگی در جهان دایره‌وار اصرار می‌ورزند.

انسان‌های دایره‌وار<sup>۴</sup> در همه جا به دنبال دانش‌های مخفی می‌گردند و همیشه سعی دارند که «موضوع جدید بعدی» را بیابند. با این‌که بسیاری از آن‌ها کاملاً شایسته هستند، اما تربیت عادت آن‌ها برای نیاز به داشتن آخرین تکه از دانش و اطلاعات مقدس، سبب می‌شود شایستگی آن‌ها پیش از آن‌که اقدامی انجام دهند، خنثی شود. آن‌ها به دنبال چیزی بیرون از خود و بیرون از شیوه‌ی بودن<sup>۵</sup> خود می‌گردند. اجازه دهید آن‌ها به زندگی در آن دایره‌ی بی‌حاصل ادامه دهند، تا زمانی که خودشان

2 Oliver Wendell Holmes

3 In + Sight

4 Circular Humans

5 Way of Being

انتخاب کنند که از آن خارج شوند. اکنون شما می آموزید که خود را از آن نوع جستجوی دنباله دار و بی پایان رها سازید و مستقیماً به سوی کسب نتایج پیش روید. همان طور که گفته شد، مشکل اغلب انسان های دایره وار، معمولاً نداشتن دانش و شایستگی نیست. بیشتر انسان های دایره وار از قبل به اندازه ی کافی دانش کسب کرده اند. بسیاری از آن ها مدرک دانشگاهی دارند. بسیاری از آن ها از قبل صدها کتاب خوانده اند. اما چیزی که آن ها متوجه نیستند این است که «لازم است دانش مورد استفاده قرار گیرد» تا ارزش آن مشخص گردد. دانستن چیزی و استفاده نکردن از آن، شما را در سطح اثربخشی مشابه یک فرد نادان قرار می دهد.

در حقیقت شما با این همه دانش انباشته شده و استفاده نشده، در وضعیت بدتری از یک نادان به سر می برید. زیرا شما بخش زیادی از زمان، انرژی و پول خود را صرف جمع آوری اطلاعاتی کرده اید که از آن استفاده نمی کنید! آیا شما از یک شخص نادان که هیچ منبعی را برای یادگیری مصرف نکرده است، بهتر هستید؟ تمایزات شما را از این دایره ی معیوب خارج می کند.

حتی لازم نیست به تمایزات معتقد باشید. این یک مزیت متمایز است که تمایزات از آن برخوردار هستند. یک انسان خط-مستقیم، وقت خود را در تلاش برای یافتن و ساختن باور تلف نمی کند. او انرژی ذهنی ارزشمند خود را برای این شک که «آیا من واقعاً این را باور دارم؟» تلف نمی کند. به لحاظ واژه شناسی<sup>6</sup>، واژه ی «باور» به معنای «امیدواری زیاد» است و یک انسان خط-مستقیم وقت خود را برای امیدواری تلف نمی کند. موضوع مهم تر از آن است که خود را درگیر چنین افکار و نگرانی های بکنید.

هنگامی که برای اولین بار از چکش استفاده کردید، آیا لازم بود آن را باور داشته باشید؟ یا شما صرفاً آن را برداشتید و شروع به کوبیدن میخ کردید؟ به محض این که شما هر یک از این تمایزات را مانند یک چکش بردارید و استفاده کنید، این تمایز می تواند تبدیل به یک ابزار برای زندگی شما شود. و شما بیش از این در دام دایره ی بی حاصل «نگرانی و امیدواری» خود اسیر نخواهید بود.

6 Etymologically

7 Belief

## **راهبري خط - مُستقيم**

كوتاه‌ترین راه از نقطه‌ی الف تا نقطه‌ی ب همیشه ایستادن بر یک جایگاه درونے کارآمد و انجام اعمال ضروري مورد نیاز است تا به نقطه‌ی ب برسیم.



The ZigZag World

# ۳ دنیای زیگزاگی

حالا به سومین امکان<sup>۱</sup> مرسیم یعنی سومین جهانے که در رابطه با عملکرد،  
مے توانید در آن زندگی کنید. این دنیای زیگزاگے است.

افراد زیگزاگے بین دو دنیای اول حرکت مے کنند، دنیای خط-مستقیم که با  
عملکرد بالا همراه است و دنیای دایره وار که با حرکت در دایره و عدم عملکرد  
همراه است.

افراد زیگزاگے غالباً دایره ی خود را ترک مے کنند و به سوی عملکردی  
فوق العاده مے خروشدند. گویے از چیزی الهام گرفته باشند. ممکن است الهام بخشی  
آن ها یک سخنرانے فوق العاده باشد که در آن شرکت کرده اند یا یک کتاب انگیزشے  
باشد که تمام پاسخ ها را در خود داشته باشد. شاید آن ها توسط یک همکار که  
خودش الگوی عملی راهبری است، تهییج شده باشند. در هر صورت آن ها روبه جلو  
حرکت کرده اند!

اما متأسفانه خروشدین آن‌ها تنها برای مدت کوتاهی طول می‌کشد و دوباره اُفت می‌کنند.

و این چرخه تا زمانی که آگاهی و الهام بخشی بعدی از راه برسد، تکرار می‌شود؛ رسیدن به اوج عملکرد به طور موقت و سپس دوباره اُفت عملکرد. بسیاری از فروشنندگان در طول یک ماه از خود الگوی زیگ زاگ نشان می‌دهند. آن‌ها وقتی که به پایان ماه نزدیک می‌شوند و می‌دانند که گرفتن حق پورسانتشان منوط به خروشدین و عملکرد بالا است، جهش می‌کنند (مرحله زیگ<sup>۲</sup>). سپس ماه جدید شروع می‌شود و آن‌ها دوباره دچار اُفت عملکرد می‌شوند (مرحله زاگ<sup>۳</sup>). به‌زودی، دوباره کارشان را نسبتاً خوب انجام می‌دهند و سپس دوباره از مسیر اوج عملکرد خارج می‌شوند. به طور کلی، زمانی که شما عملکرد آن‌ها را جمع‌بزنید، می‌بینید که تنها به اندازه‌ای کار کرده‌اند که شغلشان را حفظ کنند. آن‌ها مدیرانشان را دیوانه می‌کنند.

این سه دنیا را به‌خاطر داشته باشید:

۱) دنیای خط-مستقیم که محل استقرار افرادی است که باعث می‌شوند کارها انجام شود. این افراد به‌طور شگفت‌آوری اثربخش هستند. آن‌ها کسانی هستند که دیگران تحسینشان می‌کنند و به آن‌ها احترام می‌گذارند.

۲) دنیای دایره‌وار توسط افرادی اشغال شده که «فعالیت<sup>۴</sup>» را با «نتیجه و دستاورد<sup>۵</sup>» اشتباه می‌گیرند. مانند سگ که دم خود را دنبال می‌کند. آن‌ها هرگز کار مهمی را به اتمام نمی‌رسانند- غالباً خسته می‌شوند یا رها می‌کنند.

۳) دنیای زیگ‌زاگ، که ساکنین آن موفقیت‌های غیرمستمر به دست می‌آورند، اما زمان زیادی را نیز در چاله‌های زندگی به هدر می‌دهند.

هر یک از ما این دنیاها را تجربه کرده‌ایم. هر یک از ما می‌تواند به رفتارهای هر یک از این سه دنیا مشغول باشد. نکته‌ی کلیدی این است: در هر کدام از این دنیاها که هستید، میزان اثربخشی اقدامات شما چقدر است؟ آیا اصلاً از آن آگاه هستید؟ هدف من در این کتاب این است که درباره‌ی این دنیاها آن‌قدر به شما آگاهی دهم

2 Zig

3 Zag

4 Activity

5 Accomplishment

که از این به بعد بدون دانستن این که در کدام دنیا به سر می‌برید و در آن دنیا بودن چه پیامدهای برایتان دارد، قادر به انتخاب و زیستن در آن دنیا نباشید. زمانه که نسبت به این سه دنیا هوشیار و آگاه می‌شوید، آن‌ها دیگر نمی‌توانند به صورت ناهوشیار و پیش‌فرض برایتان اتفاق بیفتند. حالا شما قادرید خودتان از میان این دنیاها انتخاب کنید. زندگی کردن ناآگاهانه و ناهوشیارانه به پایان رسیده است.

ماندن در خط مستقیم در راستای نتایج مطلوبتان، نیازمند تعهد به عملکرد در سطح بالایی از آگاهی است. یعنی این که نسبت به آن چه انجام می‌دهید کاملاً آگاه باشید و اطمینان یابید که آیا این اقدامات به اثربخش‌ترین شکل ممکن شما را از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب می‌رساند؟

دکتر ناتانیل براندن<sup>۶</sup> روانشناس بزرگ و مشاور کسب‌وکار می‌گوید: یکی از دلایل شایع شکست در کسب‌وکار این است: «این که ببینید استراتژی شما، نتایج مورد انتظار را حاصل نمی‌کند، اما باز هم ناهوشیارانه به مسیر خود ادامه دهید. یکی از دلایل شایع شکست در زندگی شخصی‌تان نیز این است که همان رویه را آن‌جا نیز تکرار می‌کنید.»

افراد دایره‌ای و زیگ‌زاگ کاملاً هوشیار نیستند که کجا گیر کرده‌اند. افراد زیگ‌زاگ ممکن است به یکی از کارگاه‌های دکتر براندن بروند و برای ۱۰ روز آینده، سوار بر موجی از هوشیاری درونی نشده، کاملاً به طور خط-مستقیم حرکت کنند. اما بعد چالش‌های کوچکی رخ می‌دهند، باورهای قدیمی به کار می‌افتند و فرد زیگ‌زاگ حتی بدون آگاه شدن از این امر، به الگوهای رفتاری واکنشی، قدیمی و تدافعی خود برمی‌گردد و دوباره جستجوی بی‌ثمر دانش و اطلاعات جدید را شروع می‌کند.

می‌توانید ببینید که چرا نمی‌توان روی زیگ‌زاگ‌ها حساب کرد که کاری را برای طولانی مدت انجام دهند. آن‌ها دائماً در زندگی طفره می‌روند و متوقف می‌شوند. وقتی انرژی حرکت اولیه را بشکنید، لازم است دوباره شروع کنید.

انرژی شروع، تنها باید یک بار تولید شود زیرا اجبار برای شروع دوباره‌ی پروژه‌ها و کارها به حس شکست، خستگی و فرسودگی منتهی می‌شوند. پس چرا این کار را بکنیم؟



افراد زیگ زاگے شروع مے کنند و متوقف مے کنند، شروع مے کنند و متوقف مے کنند. آنہا انجام آن چہ اثربخش است را متوقف مے کنند؛ چرا کہ در بسیاری از دفعات، نسبت بہ آن چہ در زندگے شان کار مے کند یا شیوہ ای کہ آن اقدامات را بہ کار مے برند، کاملاً آگاہ نیستند. با این کہ آنہا بہ طور موقت بہرہوری بالا را تجربہ مے کنند، اما ممکن است بہ عادات قدیمے خود بازگردند و کاملاً دلسرد شوند.

آنہا واقعاً نمے بینند کہ بعد از یک شروع خوب، یک «چالش» نباید آنہا را متوقف کند. آنہا مے توانند ادامہ دهند. در حقیقت آنہا مے توانند از چالشہا برای حرکت در طول مسیر انرژی بگیرند.

Straight-line people

# افراد خط - مستقیم

افراد خط-مستقیم از تمایزات استفاده می‌کنند تا هوشیاری و عملکرد خود را در سطح بالایی نگه دارند. در این کتاب من برای شما، پرکاربردترین و نیرومندترین تمایزات را که تاکنون درباره‌ی راهبری خط-مستقیم شناخته‌ام، بیان می‌کنم. این تمایزات می‌توانند مسیر شما را برای رسیدن به موفقیت در هر زمینه‌ای که انتخاب می‌کنید، شکل دهند.

با این تمایزات، در وهله‌ی اول می‌توانید متوجه جایگاه درونی خود شوید که از آن جایگاه اقدام می‌کنید و زمانه‌ی که آن جایگاه به اندازه‌ی کافی کارآمد نباشد، می‌توانید جایگاه دیگری را که برایتان کارآمدی دارد انتخاب کنید. شما قادرید شروع به حل کردن مشکلات خود نمایید و به علاوه دیگران را نیز برای انجام این کار حمایت کنید.

اما در این نقطه مراقب باشید. منحرف شدن از مسیر بسیار آسان است. این طور نیست که راهبران خط-مستقیم این تمایزات را «مفهمند» و بعد آن را به عنوان اطلاعات جدید پردازش می‌کنند!

در حقیقت راهبران خط-مستقیم به جای این که تمایزات را بفهمند، آن‌ها را زندگی می‌کنند.

بنابراین مهم است که متوجه باشید: «آیا آن را می‌فهمید یا آن را زندگی می‌کنید؟»

به خاطر داشته باشید دانستن بدون عمل کردن، نیروی شما را تحلیل می‌برد. هنگامی که راهبری خط-مستقیم را می‌پذیرید، برخی تمایزات نیروبخش را وارد سیستم عامل خود می‌کنید و بنابراین پس از آن به جای این که همچون افراد دنیای دایره‌وار و زیگ‌زاگ «تلاش کنید این تمایزات را به یاد آورید»، اقدامات شما از این تمایزات که اکنون درون شده‌اند، نشأت می‌گیرند.

افراد خط-مستقیم می‌توانند سه فصل از یک کتاب کسب‌وکار را بخوانند و نسبت به یک فرد زیگ‌زاگ که هفتاد و هشت کتاب خوانده و زیر هر لغت را خط کشیده است، دستاوردهای بیشتری کسب کنند. افراد خط-مستقیم با فهمیدن راضی نمی‌شوند. هدف آن‌ها از خواندن متفاوت است. آن‌ها صرفاً در یادآوری آن چه که مرتبط با مقصودشان است، مصمم هستند. آن‌ها به پرحرفی درباره‌ی کتاب با دوستان خود و تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن آن‌ها با اطلاعات جدید، علاقه‌ای ندارند.

هنگامی که با افراد زیگ‌زاگ به عنوان مراجعان مرے‌گری شروع به کار می‌کنم، اغلب اظهار می‌کنند که خسته‌اند و تقریباً همه چیز را خوانده‌اند. آن‌ها می‌گویند: «در حال حاضر تمام این مطالب عالی را می‌دانم. خوب که چه؟ آیا باز هم چیزهای بیشتری بخوانم که قصد ندارم در رابطه با آن‌ها کاری انجام دهم؟»

نه. هم اکنون زمان آن است که شروع به استفاده از برخی تمایزات نمایید. من آن‌ها را وادار می‌کنم تا ببینند که عدم استفاده از برخی «تمایزات» مشخص، باعث «خاموشی» [و فراموشی] آن‌ها می‌گردد.

افراد خط-مستقیم «بهتر» از دیگران نیستند. آن‌ها ذاتاً متفاوت با من و شما نیستند. هر کدام از ما هر سه نوع دنیا را تجربه می‌کنیم تا زمانی که خودمان انتخاب

کنیم که دیگر در کدام دنیا نمی‌خواهیم باشیم. تفاوت واقعی این جاست: افراد خط-مستقیم صرفاً ابزارهای درونی بیشتری را خلق و استفاده می‌کنند. آنگاه که این ابزارها (تمایزات) در وجود ما یکپارچه شوند، کلیه اقدامات ما خالص، قدرتمند و هوشمند می‌شوند.

افراد زیگزاگی و دایره‌وار، عمل نمی‌کنند زیرا سردرگمی و تاخیر دارند. آن‌ها در سعی و تلاش هستند تا فهرست مواردی که به نظرشان «پیش شرط‌های ضروری» برای عمل کردن است را مرتب کنند. به عنوان مثال، آن‌ها می‌گویند به شهادت بیشتری نیاز دارند. یا فکر می‌کنند نیاز دارند تا از شرّ برخی عادت‌های بد خلاص شوند. یا نیاز دارند قبل از این که اقدام می‌کنند، درباره‌ی آن موقعیت بیشتر بدانند.

افراد خط-مستقیم بر روی چنین نگرانه‌هایی تمرکز نمی‌کنند. آن‌ها مصممانه عمل می‌کنند. چه بترسند چه نترسند. آن‌ها می‌دانند که تمام نتایج از اقدامات قاطعانه حاصل می‌شود. بنابراین به جای جستجوی شهادت، یا قدرت و یا «زمان کافی» برای انجام یک کار مهم، همه‌ی این موارد را کنار می‌گذارند. به لحاظ ذهنی، سرو کار داشتن با تمام این موارد برای آن‌ها بسیار خسته کننده است. بنابراین آن‌ها پیش شرط‌ها را در نظر نمی‌گیرند. آن‌ها از روی تجربه می‌دانند که لازمی رسیدن از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب همیشه انجام «اقدام ضروری بعدی» است.

جهان با اقدام است که به حرکت در می‌آید و نه به خاطر اقدام‌کننده.

بنابراین، مهم نیست اگر شخص عمل‌کننده احساس ترس کند یا کمبود اعتماد به نفس را تجربه نماید. جهان به عملی که انجام شده است پاداش می‌دهد. مهم نیست که شما اعتماد به نفس کافی ندارید یا اعتماد به نفسی متزلزل دارید. موضوع درباره‌ی آن نیست. موضوع درباره‌ی عمل کردن است و منظور من از عمل کردن انجام آن چیزی است که برای کسب نتایج موردنظرتان ضروری است.

**وقتی قادر باشید ۱۰۰ درصد عملکرد خود را ارائه دهید، چه بترسید یا نترسید،**

**زندگی شما چگونه تغییر خواهد کرد؟**

**انسانے را بہ من نشان دھید کہ مے ترسد بد بہ نظر برسد  
ومن انسانے را بہ شما نشان مے دھم کہ مے توانید  
ھر لحظہ اورا شکست دھید.**

رنہ آبرجونوایس<sup>۱</sup>

بیشتر افراد از مسیر اصلی منحرف مے شوند و بہ مسیر انحرافی «جمع آوری چیزہای کہ فکر مے کنند پیش از اقدام کردن بہ آن نیاز دارند» یا «خلاص شدن از چیزہای (مانند ترس) پیش از شروع کاری» مے افتند.

من بہ آموزش گروہے از مدیران فروش مشغول بودم کہ دربارهی غلبہ بر ترس سوآلات زیادی از من داشتند. آنہا مے خواستند بدانند کہ چگونه با ترس «برخورد با اکراه مشتریان نسبت بہ تماسہای تلفنی فروش» و سایر اشکال ترس کہ آنہا باور داشتند تیم فروش آنہا را از نتیجہی مورد نظر دور نگہ مے دارد، مواجه شوند.

بہ عنوان راه حل، اقدام قاطعانہ<sup>۲</sup> را بہ آنہا پیشنهاد دادم. اقدام قاطعانہ، قدرت بیشتری از داشتنی اعتماد بہ نفس و احساسات خوب در ہر روز از ہفتہ دارد. کافی است پیش بروید و اقدامات قاطعانہای کہ قبلاً انجام نمے دادید اما مے دانید کہ لازم است انجام شود را انجام دھید. این کار را بہ اندازہی کافی انجام دھید و آنگاہ خواهید دید کہ برخورداری از اعتماد بہ نفس و احساسات خوب، دیگر برای شما مسألہای نخواہد بود. در حقیقت شما این اعتماد بہ نفس و احساسات خوب را ایجاد مے کنید، اما نہ از طریق خوراک رساندن بہ این ایده کہ آنہا را کم دارید و نہ از طریق مواجهہی مستقیم با آنہا تا آنہا را در خود ایجاد کنید. شما با کنار گذاشتن آنہا و انجام اقدامات قاطعانہ این کار را مے کنید. تیم فروشے کہ راجع بہ آن صحبت کردم در طے سه ماہ، موفق شد میزان فروش خود را بہ بیش از دو برابر برساند.

افراد خط-مستقیم بہ سادگی دربارهی آن چہ مے خواهند بہ دست آورند تصمیم مے گیرند، اقدامات ضروری مورد نیاز را بہ سرعت مشخص مے کنند و سپس آنہا را انجام مے دھند.

1 Rene Auberjonois

2 Decisive Action

بسیاری از افراد هرگز اقدامات ضروری مورد نیاز برای به دست آوردن آن چه می‌خواهند را مشخص نمی‌کنند و به همین دلیل آن‌ها صرفاً درگیر انجام اقدامات می‌شوند که در آن لحظه آسان‌تر هستند. آن‌ها همیشه با احساس مشغول بودن پیش می‌روند به جای آن که بر انجام اقدامات ضروری مورد نیاز اصرار داشته باشند. با روزی پنج بار پرسیدن این سؤالات از خودتان می‌توانید با این عادت مقابله کنید:

**«آیا من بهره‌ور عمل می‌کنم یا صرفاً خودم را مشغول کرده‌ام؟ آیا من فقط کاری انجام می‌دهم که از اقدام ضروری بعدی اجتناب کنم؟»**

هنگامی که پاسخ به این سؤالات «بله!» باشد، زمان آن رسیده است تا یک فهرست از اقدامات الزامی نوشته شود و بازه‌ی زمانی سفت و سخته جهت انجام جدی و سریع برای هر یک از آن اقدامات در نظر گرفته شود. به خاطر داشته باشید این که شما «بهترین اقدام خود را انجام دهید»، اصلاً مهم نیست. شما می‌بایست آن اقدامی را که لازم است، انجام دهید.

یک شخص خط-مستقیم شرایط و وقایع را خنثی می‌بیند. رخدادها هیچ معنایی ندارند تا زمانی که خودمان از طریق زبانه سنجیده و هدفمند یک معنای سازنده برای آن‌ها به کار ببریم. برای یک شخص خط-مستقیم، فرصت‌ها دائماً پدیدار می‌شوند درحالی که افراد دایره‌ای و زیگ‌زاگی در داستان‌های خود درباره‌ی این که چرا حوادث و رخدادها منفی هستند، گیر افتاده‌اند.

بسیاری از افراد آگاه نیستند که در دسته‌ی افرادی که ذکر شد قرار دارند. آن‌ها حتی متوجه نیستند که هر نوع ادراک آن‌ها از رخدادها پیامدهایی دارد. آن‌ها فکر می‌کنند آن چه را که به آن باور دارند، در واقعیت هم همان‌طور است. اما این که آن‌ها چیزی را باور دارند به این معنا نیست که آن چیز واقعیت دارد. فقط به این معنی است که آن‌ها به آن باور دارند. تنها چند صد سال پیش بیشتر مردم بر روی این سیاره کره‌ای شکل، باور داشتند که جهان مسطح است.

یک فرد خط-مستقیم از کلمات و اعمال استفاده می‌کند که در خلق مسیر حرکت از نقطه‌ی الف تا نقطه‌ی ب بیشترین اثربخشی را دارد. زبان آن‌ها ابتدا «آینده‌ای

خلق شده<sup>۳</sup> را ایجاد می‌کند (نقطه‌ی ب) و سپس آن‌ها اقدامات لازم را برای رسیدن به این آینده خلق شده را مشخص می‌کنند.

در نقطه‌ی مقابل، زبان افراد دیگر معمولاً مشغول توصیف گذشته‌ی ناخوشایند است. در زبان آن‌ها هیچ آینده‌ای در حال خلق شدن نیست. یک فرد خط-مستقیم درک عمیقی از چگونگی خلق تعهد دارد. تعریف تعهد کاملاً شفاف است:

تعریف تعهد: جایگاهی خلق شده که در آن شما می‌دانید چه کار خواهید کرد (یا نخواهید کرد) بدون توجه به این که چه اتفاقی رخ می‌دهد یا نمی‌دهد.

جایگاه خط-مستقیم شما دقیقاً این‌جا (در جایگاه تعهد) قرار دارد. من از شما دعوت می‌کنم تا زندگی کردن با تعریفی که از تعهد داشتیم را شروع کنید و انتخاب کنید که نسبت به انجام چه چیزی متعهد هستید. آنگاه ببینید که زندگی شما با چه سرعتی مستقیم می‌شود.

همه‌ی ما در درون خود، هم دایره و هم زیگ‌زاگ داریم. اما آن شخص متعهد درون شما، یک «وجود خط-مستقیم<sup>۴</sup>» است. این چیزی است که لازم است آن را تغذیه کنید، پرورش دهید و باعث رشد آن شوید.

یک افسانه‌ی محلی و معروف آمریکایی، این ایده را به زیبایی بیان می‌کند. این داستان مانند تمثیلی از زمان از سرخ‌پوستان چروک<sup>۵</sup> باقی مانده است:

رئیس قبیله‌ی سرخ‌پوستان چروک درباره‌ی زندگی به نوه‌ی خود تعلیم می‌داد: او به پسرک گفت: «نبردی درون من در جریان است. این یک نبرد سهمگین میان دو گرگ است.»

«یکی از آن‌ها شیطان است- او خشم، حسادت، تأسف، حسرت، حرص، دلسوزی برای خود، تکبر، گناه، آزدگی، حقارت، دروغ، غرور، جا، جاه‌طلبی، شک به خود و نفسانیت است.»

«آن دیگری خوب است- او لذت، صلح، عشق، امید، آرامش، حقیقت، فروتنی، محبت، خیرخواهی، همدلی، سخاوت، شفقت و ایمان است.»

«جنگی مشابه در درون تو جریان دارد- و درون هر کس دیگری نیز وجود دارد.»

3 Invented Future

4 Straight-Line Being

5 Cherokee

نام قبیله‌ای از سرخ‌پوستان بومی کشور آمریکا که قرن‌ها قبل از مهاجرت اروپائیان به قاره آمریکا در آن‌جا زندگی می‌کردند.

## راہبری خط - مُستقیم

نوهی پیرمرد برای دقیقه‌ای فکر کرد و سپس از پدر بزرگش پرسید: «کدام  
گرگ برنده خواهد شد؟»  
رئیس پیر، به سادگی پاسخ داد: «همانے که به آن خوراک مے دھے.»





Wanting versus Creating

# خواستن در مقابل خلق کردن

افراد خط-مستقیم بلافاصلہ جایگاہ درونے خود را از «خواستن» به «خلق کردن» تغییر مے دهند.

افراد دایرہ ای و زیگ زاگے یا در جایگاہ «خواستن» مے مانند یا خیلے آسان دوبارہ به جایگاہ «خواستن» مے افتند.

به این نکته توجه کنید وقتے شما مصرانہ مے خواهید اتفاقے بیفتد، چه مے شود؟ خواستن فوراً منجر به خواستن بیشتر مے شود و خواستن، انرژی شما را تحلیل مے برد و به ناراحت کردن شما مے انجامد. این امر نوعے واقعیت اغراق آمیز را به هویت شما مے افزاید: «این که شما چیزی را مے خواهید و آن را ندارید.» این هویت به کسے که شما هستید تبدیل مے شود. به شیوہ ای که زندگے مے کنید تبدیل مے شود و مے دانیم که زندگے بر مبنای هر جایگاہ درونے، پیامدهایے با خود به همراه دارد.

زندگی کردن از جایگاه این هویت، برای شما نیرومند نیست و مسلماً برای دیگران که آن‌ها هم از چنین جایگاه زندگی می‌کنند، لذت‌بخش نخواهد بود. این خوب است که شما خواسته‌ها و رویاهای داشته باشید، به شرطی که برخیزید و آن‌ها را محقق کنید. اما ماندن در وضعیت خواستن، نوعی تقلیل است. این موضوع را امتحان کنید: بیست دقیقه زمان بگیرید و آگاهانه به خودتان اجازه دهید چیزی را بخواهید - مثلاً بچه‌ها اتاقشان را تمیز کنند، یا ارزش سرمایه‌گذاری‌های شما افزایش یابد - اکنون به احساساتان توجه کنید. خواستن چیزی که ندارید صرفاً سبب می‌شود احساسات بدتر و بدتری را تجربه کنید. آن بیست دقیقه خواستن شما می‌تواند روحیه‌تان را برای تمام روز خراب کند. اگر این خواستن در طول زمان ادامه یابد، می‌تواند نگرش شما را مسموم کند و موجب شود کل مسیر زندگی‌تان تغییر کند. زمانه یک مدیر ارشد می‌شناختم که او را اسکات<sup>۱</sup> می‌نامیم. البته او دیگر مدیر ارشد نیست.

دیگران همواره در تلاش بودند تا برای بهتر شدن امور به اسکات کمک کنند. آن‌ها راه‌هایی را برای افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد با او سهیم می‌شدند. اما زمانه که او این اطلاعات مفید را دریافت می‌کرد تنها می‌خندید و می‌گفت: «نکات خوبی هستند»، اما او هرگز از هیچ‌یک از آن‌ها استفاده نکرد. او دیگر جایگاه شغلی خود را ندارد.

تمایزاتی که در این جا ارائه می‌شوند لازم است روزانه خلق و زندگی شوند. در غیر این صورت قابل استفاده نخواهند بود. آن‌ها به مفاهیم جالبی تقلیل می‌یابند که فکر کردن راجع به آن‌ها سرگرم‌کننده است اما هیچ قدرتی برای متحول کردن زندگی شما ندارند.

اسکات هم که مغزش از چیزهای خوب پر شده بود، مجبور به رفتن شد. به خاطر داشته باشید، این عمل است - نه عمل‌کننده - که موجب کسب نتایج می‌شود که به دنبال آن‌ها هستید.

اجازه دهید به شکله دیگر به این موضوع نگاه کنیم. به عنوان مثال رژیم‌های کاهش وزن را در نظر بگیرید. مشاهدات من حاکی از آن است که تمامی رژیم‌های کاهش وزن- تک‌تک آن‌ها- کار نمی‌کنند. رژیم‌گیرنده است که کار نمی‌کند.

آیا تا به حال کسی را دیده‌اید که اضافه وزنه فاحش همراه با مشکلات متعدد سلامتی داشته باشد؟ اقوام و دوستانش سخت نگرانش هستند. آن‌ها می‌دانند که لازم است او وزنش را کاهش دهد تا زندگی‌اش را نجات دهد اما نمی‌دانند برای کمک به او چه کاری انجام دهند. زیرا در چنین وضعیتی از عدم سلامتی، لازم است خود فرد شخصاً برای کاهش وزن اقدامات مناسب را انجام دهد.

ممکن است کله چیز درباره‌ی او به هم بیافیم. او تنبل است. به خودش آسیب می‌زند. اما هیچ یک از این‌ها واقعاً کمکه نمی‌کنند. در عین حال هیچ یک به طور مناسب موضوع را توضیح نمی‌دهند. تنها یک توضیح وجود دارد: «اقدام لازم انجام نشده است.» برچسب‌هایی که به او می‌زنیم هیچ کمکه نخواهند کرد.

افراد، عمل لازم (اقدام ضروری مورد نیاز) را زمانی انجام خواهند داد که توجه به هر چیز دیگری به غیر از خود آن عمل را متوقف کنند.

افراد خط-مستقیم بسیار به این موضوع توجه می‌کنند که «به چه موضوعاتی توجه نکنند.»

یک بار دیگر؟

افراد خط-مستقیم بسیار به این موضوع توجه می‌کنند که «به چه موضوعاتی توجه نکنند.» زمانه که با مربی خودم، استیو هاردیسون<sup>۲</sup> کار می‌کردم، متوجه این بصیرت شدم. هاردیسون سالانه بین ۱۵۰ هزار دلار تا یک میلیون دلار درآمد دارد و مردم از سرتاسر دنیا به فینیکس<sup>۳</sup> پرواز می‌کنند تا با او کار کنند.

آن‌چه او کمک کرد تا متوجه شوم این است که بیشتر مردم بر روی راحتی و احساسات خودشان متمرکز هستند. آن‌ها به این‌که چه طور به نظر می‌رسند اهمیت می‌دهند. آن‌ها به نظر دیگران درباره‌ی خودشان اهمیت می‌دهند. من متوجه شدم که در هر لحظه این امکان برای ما وجود دارد که همه‌ی این موارد را کنار بگذاریم

2 Steve Hardison

3 Phoenix

شهر مرکز ایالت آریزونا در کشور آمریکا

و بر روی نتیجه تمرکز کنیم. می‌توانید به نتیجه اهمیت دهید طوری که دیگر تحت تأثیر قضاوت دیگران نباشید. شما دیگر چیزی را که دیگران دوست دارند بشنوند، نمی‌گویید. بلکه چیزی را می‌گویید که تمایز ایجاد می‌کند.

---

**معلمان انگیزش به شیوه‌های مختلف آن را تکرار می‌کنند،**

**اما تنها یک فکر است. یک سیستم دوتای است:**

**آیا شما [برای انجام اعمال لازم] روشن هستید یا خاموش؟**

**استیو هاردیسون**

---

افرادی که به این ترتیب اقدامات لازم را خلق می‌کنند اهمیت نمی‌دهند که چگونه آن اقدامات را انجام خواهند داد. آن‌ها نگران این نیستند که دیگران در موردشان چه فکری می‌کنند. در نتیجه آن‌ها می‌توانند چیزی را بگویند که بقیه نمی‌گویند. آن‌ها می‌توانند برخیزند و چیزهایی را بخواهند که دیگران از خواستن آن‌ها می‌ترسند. البته این امر به آن‌ها اختیار تام نمی‌دهد که به اخلاق<sup>۴</sup> باشند و خود را برتر از دیگران بدانند. احترام به دیگران حقیقتاً کار می‌کند. ضمناً افراد به ارتباطات صادقانه و مستقیم احترام می‌گذارند.

برای این که در تولید نتایج اثربخش باشید، لازم است وقتی می‌گویید چیزی را انجام خواهید داد، دیگران بتوانند روی حرف شما حساب کنند. لازم است کلامتان قدرتمند و زبانتان خلاق باشد. نشانه‌ی یک فرد متعهد این است که می‌توان روی کلام او حساب کرد. به عبارت دیگر، «آن چه اکنون می‌گویید باعث می‌شود اتفاقات رخ دهند.»

بیشتر مردم از زبان برای توصیف استفاده می‌کنند، نه برای خلق کردن. آن‌ها همیشه آن چه که اتفاق افتاده را توصیف می‌کنند. افراد خط-مستقیم اما از زبان استفاده می‌کنند تا آن چه می‌خواهند را خلق کنند. آن‌ها از زبان استفاده می‌کنند تا خودشان و افرادی که با آن‌ها صحبت می‌کنند را وارد قلمرو اقدامات مؤثر نمایند.

## Stop Stopping versus Stopping

# متوقف کردن توقف در مقابل توقف



بدون انجام اقدامات متمرکز و مستمر، آن چه که می دانید حقیقتاً به مصرف خواهد بود؛ در واقع صرفاً مجموعه‌ای از تمرین‌های ذهنی جالب خواهد بود، نه چیزی بیشتر.

بسیاری از افراد، با انگیزه‌ای بالا پروژه‌ی جدیدی را شروع می‌کنند، اما بعد اتفاقی رخ می‌دهد و آن‌ها خیلی زود دلسرد می‌شوند. سپس از مسیر خود منحرف شده و نهایتاً طوری از مسیر اصلی دور می‌شوند که پروژه‌ای که شروع کرده بودند، هیچ‌گاه پایان نمی‌یابد.

شما احتمالاً کارهای زیادی را شروع کرده‌اید که هیچ‌گاه به پایان نرسیده‌اند. شاید این کار درس‌های پیاپی، یک برنامه‌ی تمرین ورزشی و یا حتی یک روش جدید برای بهبود فروش در کسب‌وکارتان بوده باشد. شما برای مدتی آن کارها را امتحان کردید و بعد بنا به دلیل یا دلایلی، از زندگی شما حذف شده‌اند. شما شروع کردید و بعد متوقف شدید.

هم اکنون زمان آن است که توقف کردن را با شروع استفاده از تمایزات این کتاب متوقف کنید. می‌توانید استفاده از این تمایزات را با آن تمایزاتی که مفیدتر تشخیص می‌دهید، شروع کنید. شما جایگاه‌های درونی جدیدی را خلق خواهید کرد که از آن جایگاه‌ها نشأت بگیرید. حتی می‌توانید این کتاب را با فصل‌ها و پاراگراف‌هایی که زیر جملات مهم خط کشیده شده با خود همراه داشته باشید تا اقدامات جدیدی را که خلق می‌کنید، به خودتان یادآوری کنید.

توقف نکنید.

ممکن است همچون بسیاری از افرادی که آن‌ها را مرے گری کرده‌ام، شما هم در گذشته پروژه‌های مختلفی را شروع کرده باشید. اگر فقط آن‌ها را ادامه می‌دادید، می‌توانستید وراى تصورات، موفق باشید. اما شما متوقف شدید.

توقف کردن را متوقف کنید.

هنگامی که متوقف کردن «توقف» را تمرین می‌کنید، زندگی زیگ‌زاگ خود را رها می‌کنید. این امر شما را روی یک خط مستقیم حفظ می‌کند. این جا مهم‌ترین نکته «حفظ خود در مسیر خط مستقیم» است. زمانی که در مسیر درست قرار دارید، دیگر هیچ چیز مهم نخواهد بود. هنگامی که در مسیر با موانعی برخورد کنید که سرعت شما را کند می‌کند، وقتی قادر باشید خود را در مسیر صحیح حفظ کنید، باز هم به مقصد خواهید رسید. فقط توقف کردن را متوقف کنید.

بسیاری از مردم مشغول بودن را با بهره‌وری اشتباه می‌گیرند. آن‌ها پر مشغله بودن<sup>۱</sup> را ارزشمندتر از کسب نتایج می‌دانند. بنابراین سریعاً درگیر انجام کارهای جدیدی می‌شوند که درباره‌اش بسیار هیجان زده هستند. آن‌ها با انرژی فراوانی کار را آغاز می‌کنند اما خیلی زود خاموش می‌شوند و کار را رها می‌کنند. کوچک‌ترین مشکل، آن‌ها را متوقف می‌کند.

وقتی توقف کردن را متوقف کنید، دیگر این موضوع برای شما رخ نمی‌دهد. ممکن است سرعت حرکت خود را تا حد خزیدن آهسته کنید. اما وقتی می‌دانید که توقف نخواهید کرد، ممکن است حتی متمرکزتر هم بشوید. زیرا که سرعت زیاد، به اندازه‌ی «رسیدن از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب» اهمیت ندارد. شروع پرهیجان شما، راه به جایی ندارد. پس زندگی کردن به این شیوه را متوقف کنید.

راه خود را انتخاب کنید و در آن باقی بمانید.

م‌دانم به چه چیزی فکر م‌کنید. به این فکر م‌کنید که «پس چرا من این کار را انجام م‌دهم؟ چه مشکلی دارم؟ چرا توقف م‌کنم؟ آیا لازم نیست علت این موضوع را پیدا کنم؟»

نه، شما لازم نیست هیچ کدام از این موارد را بفهمید. چه اهمیتی دارد؟ این موضوع فقط باعث م‌شود که در نظریه‌ها، داستان‌ها و باورهای گذشته‌ی خود غوطه‌ور شوید و پیشرفت خود را به تأخیر اندازید. لازم است تمامی آن پرسه‌زنی‌های ذهنی را با اعمال محض جایگزین کنید.

یک فرمول فوق‌العاده اثربخش وجود دارد که من اغلب از آن برای مراجعانم استفاده م‌کنم تا به آن‌ها برای کسب پیامدهای مطلوب دسترس بدهم. این فرمول به این شکل است:

گام اول: نتیجه‌ای که م‌خواهید کسب کنید را انتخاب کنید.

گام دوم: دقیقاً مشخص کنید که چه اعمالی از طرف شما برای دستیابی به نتیجه لازم است.

گام سوم: تصمیم بگیرید که آیا مایلید هزینه‌ی آن را پرداخت کنید؟ (اگر مایل نیستید که هزینه‌ی به دست آوردن هر چیزی را که خواهان آن هستید پرداخت کنید، فقط سرخورده خواهید شد.)

گام چهارم: نتایج اعمالتان را بررسی کنید و زمانه‌ی که لازم است، اصلاح انجام دهید.

گام پنجم: به انجام اعمال مورد نیاز ادامه دهید و تا زمانه‌ی که نتیجه‌ی مورد نظرتان محقق نشده است، توقف نکنید.

بیشتر افراد حقیقتاً هرگز مشخص نم‌کنند برای کسب نتیجه‌ی مطلوب، لازم است چه اقداماتی انجام دهند. بنابراین آن‌ها قادر نیستند با این مسأله روبرو شوند که آیا واقعاً مایلند آن‌چه ضروری است را انجام دهند.

یک نفر خانه‌ای بزرگ و گران‌قیمت را م‌بیند و م‌گوید: «خب، این هدف جدید من است. من یکی از آن‌ها را م‌خواهم!» چنین افرادی با آن کارهایی که واقعاً لازم است برای به دست آوردن آن خانه‌ی بزرگ و گران‌قیمت انجام دهند و در حال حاضر آن کارها را انجام نم‌دهند، روبرو نم‌شوند. آن‌ها هیچ وقت تصمیم نم‌گیرند که



آیا واقعاً مایلند آن چیزی را که لازم است انجام دهند یا نه؛ بنابراین مثل همیشه هیچ خانه‌ای در کار نخواهد بود.

مے بایست اعمال ضروری مورد نیاز که به عهده مے گیرید را مشخص کنید. سپس لازم است این اعمال ضروری مورد نیاز را بے وقفه انجام دهید. موضوع به همین سادگے است.

همچنین به خاطر داشته باشید که همیشه نتایج کسب شده‌ی خود را بررسی کنید تا دریابید که آیا اعمالتان شما را به سمت نتایج دلخواه هدایت مے کنند یا از آن‌ها دور مے سازند. در صورت لزوم، اقدامات اصلاحے انجام دهید. وقته از نتایج اقدامات اخیر خود رضایت داشتید، به انجام آن چه کارآمدی دارد ادامه دهید تا به هدف نهایی خود برسید. اقدام کردن بر مبنای این فرمول، برای شما معجزه مے آفریند.

---

**گاهے اوقات افرادی با توانمندی‌های متوسط،  
موفقیتهای خارق‌العاده‌ای کسب مے کنند  
به این دلیل که نمے دانند چه زمانے دست از کار بکشند.**

**جورج آلن<sup>۲</sup>**

---

نقل قول بالا از مربے بزرگ فوتبال آمریکایے جورج آلن، نشان دهنده‌ی پدیده‌ای است که برای افراد در دنیای ورزش، کسب و کار و هر جای دیگری که در آن جا دستاوردی قابل اندازه‌گیری وجود دارد، کاملاً شناخته شده‌است. بیشتر شکست‌ها از رها کردن زود هنگام نشأت مے گیرد. بیشتر پیروزی‌ها از اشتیاق برای پیشروی در مسیر و به اتمام رساندن آن نشأت مے گیرد.

لری فیتزجرالد<sup>۳</sup>، یکے از بزرگ‌ترین بازیکنان لیگ ملے فوتبال آمریکایے<sup>۴</sup> در پست دریافت‌کننده، روی پیراهن تمرینش شعار زیر را نوشته‌است:

ایمان،

تمرکز،

2 George Allen

3 Larry Fitzgerald

4 National Football League

به اتمام رساندن.

بتانے همپلتون<sup>۵</sup> برنده جایزه‌ی سال ۲۰۰۴ از شبکه‌ی تلویزیونی ورزشی ای‌اس‌په‌ان<sup>۶</sup> بابت بهترین بازگشت است. وی نمونه‌ای شگفت‌انگیز از کسی است که می‌دانست چگونه متوقف نشود. بتانے در سن ۱۳ سالگی هنگام موج‌سواری، مورد حمله‌ی کوسه قرار گرفت و یکی از بازوهایش را از دست داد. او بعد از ۶ ماه از این حادثه، دوباره موج‌سواری حرفه‌ای را از آغاز کرد و با یک بازو به موفقیت رسید. شخص دیگری هم هست که هیچ‌وقت متوقف نشد. این شخص با این‌که در یک سانحه‌ی مرگبار اتوموبیل هر دو پایش را از دست داد، به مبارزه و تلاش برای راه رفتن برای باقی عمرش ادامه داد. بن هوگان<sup>۷</sup> ۱۶ ماه بعد از تصادف، در مسابقات گلف آزاد آمریکا<sup>۸</sup> و نیز در ۵ مسابقه‌ی قهرمانی مهم دیگر در رشته‌ی گلف برنده شد. توقف کردن را متوقف کنید.

دوست و همکار صمیمی من استیو چاندلر<sup>۹</sup>، در کتاب پرفروش خود با عنوان «۱۰۰ راه برای انگیزه‌بخشی به دیگران<sup>۱۰</sup>» که در موضوع راهبری نوشته‌است، درباره‌ی ترک عادت فشردن «کلید خروج» صحبت می‌کند. برخی افراد، بر اساس عادت همیشه‌شان، با ظهور اولین نشانه‌های دل‌سردی، کلید خروج را فشار می‌دهند. تمرین دشوار می‌شود، بنابراین کلید خروج را فشار می‌دهند و به خانه می‌روند. وقتی از تماس‌های تلفنی (فروش) خود کمی دل‌سرد می‌شوند، تماس‌ها را رها می‌کنند و با همکار خود به مدت دو ساعت قهوه می‌نوشند درحالی‌که احساس همدردی منفی<sup>۱۱</sup> دارند.

وجود انسان -مانند هر موجود زنده‌ی دیگر- به گونه‌ای خلق شده‌است که پافشاری کند تا به هدفی خود برسد. بچه‌ها را ببینید که چگونه آن‌چه را که می‌خواهند به دست می‌آورند. می‌توانید در بچه‌ها نوعی پافشاری طبیعی که درون آن‌ها نهاده شده‌است، مشاهده کنید. حتی زمانی که به کودکان نه بگوئید، آن‌ها متوقف نمی‌شوند.

5 Bethany Hamilton

6 ESPN (Entertainment and Sports Programming Network)

7 Ben Hogan

8 Us Open

9 Steve Chandler

10 100 Ways to Motivate Others

11 Sympathetic Negativity

اما جایی در مسیر بزرگ شدن، ما توقف کردن را به عنوان یک گزینه می‌آموزیم. خیلی زود شروع می‌کنیم به متوقف کردن هر چیزی که برایمان ناراحت کننده است. اوایل صرفاً بعد از ناکامی‌های سخت توقف می‌کنیم، سپس بعد از ناکامی‌های متوسط هم متوقف می‌شویم و به زودی در مواجهه با هرگونه سختی‌ای توقف می‌کنیم. ما از تلاش دست می‌کشیم.

هنگامی که می‌آموزید **توقف کردن را متوقف کنید**، تقریباً به هر هدفی که مشخص کرده‌اید، دست می‌یابید. هیچ‌گاه پروژه‌های خود را نیمه‌کاره رها نمی‌کنید. هر چیزی را که واقعاً به آن متعهد باشید، به اتمام خواهید رساند. موفق به کسب اهداف فروش ماهیانه‌ی خود می‌شوید. حتی موفق می‌شوید وزن خود را به میزانی که همیشه قصد داشتید، کاهش دهید. شما هر آن چیزی را که بخواهید به دست می‌آورید، چرا که تا زمان رسیدن به نتیجه، انجام اعمال ضروری مورد نیاز را متوقف نمی‌کنید.

معمولاً عادت زود متوقف شدن به طور نادرست به عنوان ضعف در اراده، شهامت یا اشتیاق تعبیر می‌شود؛ اما همه‌ی این‌ها به معنی است. این فقط یک عادت است و مانند هر عادت دیگری، می‌تواند با عادت دیگری جایگزین شود. جایگاه درونی یک نفر همه‌ی آن چیزی است که لازم است تغییر کند. شما می‌توانید به جای جایگاه درونی «رهاکننده»<sup>(۱۲)</sup> جایگاه درونی «تمام‌کننده»<sup>(۱۳)</sup> را اتخاذ کنید. انتخاب همیشه در دستان شماست و هیچ وقت برای انتخاب دیر نیست.

12 Quitter

13 Finisher

What Distinguishes  
a Straight-Line Leader?

چه چیزی یک راهبر خط-مستقیم را متمایز می‌کند؟



راهبری تماماً درباره‌ی رسیدن به نقطه‌ی ب است. شغل راهبر رسیدن به نقطه‌ی ب است. هیچ دلیله وجود ندارد که آن را از چیزی که هست، پیچیده‌تر کنیم. [قطعاً] شما به دنبال آن هستید که تا حد ممکن قدرت و توانایی خود را افزایش دهید تا سرعت رسیدنتان به نقطه‌ی ب (یا همان نتیجه‌ای که شما برای رسیدن به آن متعهد هستید) افزایش یابد. یکی از مؤثرترین توانمندی‌ها این است که تمایل و توانایی حمایت از دیگران برای توانمندسازی آن‌ها را داشته باشید. قدرت، در هر آن چیزی است که باعث تجله بهترین قابلیت‌های دیگران می‌شود.

حتی وقتی شما یک کارآفرین تنها و بدون همکار در کسب‌وکار خودتان هستید، لازم است که یک راهبر خط-مستقیم باشید. شما خودتان را راهبری خواهید کرد و همچنین توسط فروشندگان و مشتریانانتان راهبری خواهید شد.

یک فرد خط-مستقیم کسی است که به شیوه‌ای اثربخش به چرندیات خودش می‌پردازد. یک راهبر خط-مستقیم هم همین کار را می‌کند، اما مهارت اضافه‌ای

دارد که می‌تواند به شیوه‌ای اثربخش به چرندیات دیگران نیز بپردازد. ما این جا («چرندیات») را به عنوان تلاش برای عمل کردن از جایگاه فاقد قدرت تعریف می‌کنیم.

شروع راهبری خط-مستقیم این‌گونه است که الگوی الهام‌بخش بودن در زمینه‌ی شفافیت و تعهد باشید و از یک جایگاه درونی قدرتمند که شما را از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب می‌رساند، نشأت بگیرید. این که خودتان مثال بارز راهبری‌تان باشید، قدرتمندترین شکل راهبری است که می‌توانید به افراد خود ارائه کنید.

افراد دوست دارند الهام بگیرند و از این که درست یا اصلاح شوند، متنفرند. اما آن‌ها عاشق ترغیب شدن توسط چیزی هستند که می‌بینند.

متأسفانه بیشتر افراد در حوزه‌ی فروش و ارتباطات کسب‌وکار، عنصر راهبری را نادیده می‌انگارند. آن‌ها با مشتریان بالقوه گفتگو می‌کنند و آن‌ها را با توجه به خواسته‌هایشان، راهنمایی می‌کنند، اما فرآیند را هدایت نمی‌کنند و به اقدامات افراد جهت نمی‌دهند.

زمانی که یک راهبر خط-مستقیم می‌شوید و آن را به عنوان یک جایگاه درونی انتخاب می‌کنید، تمایل دارید عشق و مواجهه‌ی شدیدی نسبت به موضوع از خود نشان دهید. آنگاه پیش از این که به دیگران اجازه دهید به دلیل عملکرد ضعیف، بازی را رها کنند از خودتان خواهید پرسید: «آیا من پای کوچکی آن‌ها ایستاده‌ام یا پای بزرگی آن‌ها؟» و حتی وقتی نخواهید راجع به چیزی که موجب تمایز فوق‌العاده برای دیگران می‌شود، صحبت کنید، به دلیل این که فکر می‌کنید ممکن است به احساسات آن‌ها آسیب برسانید، باز هم دیدگاه خود را بیان خواهید کرد.

حکیم بزرگ چینی منسیوس<sup>۲</sup> می‌گوید: «آن کس که بخش عالی وجود خود را دنبال می‌کند، متعالی خواهد شد. آن کس که بخش پست وجود خود را دنبال می‌کند، پست خواهد شد.»

راهبران خط-مستقیم تمایل دارند با افراد و موقعیت‌ها مواجه شوند. آن‌ها وقتی با افراد مواجه می‌شوند، آن‌ها را ترغیب می‌کنند تا از بخش متعالی وجودشان، آگاه شوند.

وقتی از دیگران حمایت می‌کنید که خودشان را توانمند کنند، هرگز بازنده بودن را تجربه نخواهید کرد.

1 Leading by Example

2 Mencius

**وقته به قرن آينده نگاه مي كنيم،  
راهبران كسانه خواهند بود كه  
ديگران را توانمند مي سازند.**

بيل گيتس<sup>۳</sup>

توجه داشته باشيد كه در راهبري خود و ديگران، شما تنها به آن چيزهايي دسترسي داريد كه قابليت آن ها را تمايز دهيد. وقته نتوانيد تمايز دهيد، چيزي براي به كارگيري يا عدم به كارگيري وجود ندارد.

بنابراين اجازه دهيد بگويم كه هم شما و هم كسانه كه آن ها را راهبري مي كنيد، قادر به مشاهده اقدام كردن از يك «جاگاه فاقد قدرت» هستيد. چنين جاگاهي ممكن است يك «جاگاه قربانه» يا يك «جاگاه عزت نفس پايين» باشد. هر چه باشد، اين كه هر دوي شما قادر به مشاهده آن هستيد، سودمند است. زمانه كه واقعاً بتوانيد نقص در عملکرد را ببينيد، آنگاه فرصته براي تغيير خواهيد داشت. تمايز دادن خودتان يا ديگران به عنوان كسه كه از يك جاگاه فاقد قدرت عمل مي كند، فرصته براي تان فراهم مي كند تا جاگاه خود را به يك جاگاه قدرتمند تغيير دهيد و از آن جاگاه، عمل كنيد.

و هميشه به خاطر داشته باشيد كه لازم است قبل از راهبري كردن ديگران، خودتان را راهبري كنيد. راهبري كردن از تمايز دادن جاگاههاي درونه فاقد قدرت خودتان، در رابطه با مسائلي كه در آن ها گير كرده ايد، آغاز مي شود. اين جا همان جايه است كه مر به گري خط - مستقيم فوق العاده ارزشمند است.

جاگاهي كه بر اساس آن عمل مي كنيد، رفتارها و اعمال زمان حال شما را تعريف مي كند و شكل مي دهد. بنابراين، آن ها نتايج آينده ي شما را به وجود مي آورند.

نتایج نهایتاً در هر زمان توسط رفتارها و اعمالی که از جایگاه فعلی شما نشأت می گیرند، به وجود می آیند.

وقتی دیدگانتان این است که «تقصیر دیگران است»، آنگاه دیگر هیچ قدرتی نخواهید داشت. شما قدرت مسئولیت را به دیگران واگذار کرده اید و خودتان آن را از دست داده اید.

بیشتر مردم تصور می کنند که راهبران لازم است مسئولیتها را بپذیرند. این کلام اشتباه است. راهبر خط-مستقیم مسئولیت را خلق می کند. این امر یک جایگاه درونی می شود. وقتی می خواهید برای رسیدگی به امور زندگی خود، قدرت داشته باشید، لازم است خلق مسئولیت را در هر جای که لازم است شروع نمایید. سرزنش کردن خودتان یا دیگران کاری به جز تحلیل بردن قدرتتان انجام نمی دهد.

تا زمانی که جایگاههایی که اعمال شما از آنها نشأت می گیرد را تمیز ندهید، آنها شما را اداره خواهند کرد.

با توضیح دادن و علت آوردن، می توانید رفتار خود را توجیه کنید، اما این کار هیچ گونه دسترسه جهت تغییر رفتار به شما نخواهد داد. این دسترسه، تنها با تغییر جایگاه درونی تان ایجاد خواهد شد.

انگیزه ها و هیجانان ناشی از افزایش انگیزه ی هیجان، معمولاً با همان سرعتی که ایجاد می شوند، می توانند ناپدید شوند. شما هیچ گونه دسترسه برای تغییر رفتارتان بر اساس افزایش انگیزه ی خود به شکل هیجان ندارید. شما تنها با «خلق» یک جایگاه درونی کارآمد که بر اساس آن اقدام کنید، قادر به تغییر می شوید.

اغلب افراد زیگزاکه و دایره ای نهایتاً تبدیل به افرادی بدون هدف مندی شخصی می شوند. «جایگاه درونی اشتیاق» باعث این وضعیت است. برای تغییر، لازم است چیزی بوجود بیاورید. برای رسیدن به آن چیزی که می خواهید، لازم است یک جایگاه درونی مناسب انتخاب کنید و آن را زندگی کنید.

شما نسبت به شرایط و رخدادهای ناگهانی زندگی، اغلب قدرت انتخاب<sup>۴</sup> ندارید، اما همیشه نسبت به انتخاب «جایگاه درونی که زندگی شما از آن جایگاه باشد»، قدرت انتخاب دارید.

بسیاری از مردم فکر می‌کنند اطمینان داشتن بسیار مهم است، اما این طور نیست. راجع به برخورداری از اطمینان در واقع بسیار مبالغه شده است. «اطمینان نداشتن» اغلب توجیهی برای عدم فعالیت و تنبلی است. اطمینان نداشتن تا زمانی که خود فرد اجازه ندهد، قادر نخواهد بود فرد را از انجام عمل مناسب باز دارد. وقتی شما با «صداقت بنیادین با خود»<sup>5</sup>، قادر به تمیز دادن بهانه‌ی «عدم فعالیت به علت اطمینان نداشتن» در خود می‌شوید، آن بهانه دیگر قدرتی بر شما نخواهد داشت. کسی را که به طور افراطی از سخنرانی کردن می‌ترسد، در نظر بگیرید. او می‌گوید که ترجیح می‌دهد بمیرد تا این که بایستد و در مقابل صد نفر صحبت کند. اما وقتی به او بگویید تا زمانی که برای هزار نفر سخنرانی نکرده باشد، اجازه نخواهد داشت دختر عزیز سه ساله‌اش را ببیند، خواهید دید که او با شدت همه را از سر راهش کنار خواهد زد تا به جایگاه سخنرانی برسد.

در شرایط مختلف، ممکن است اطمینان داشته باشید یا نداشته باشید، اما وقتی بر اساس جایگاه درونی «یک راهبر مسئول» زندگی می‌کنید و از آن جایگاه اقدامات مناسب و قاطعانه‌ای دارید، «اطمینان نداشتن» مشکلی برای شما نخواهد بود.

در حقیقت یک راهبر، مشتاق آن است هر جایگاه درونی که لازم و ضروری است را اخذ کند، تا کار انجام شود. راهبر کسی است که می‌خواهد هر عملی لازم و کلی اعمال لازم را خلق کند، تا به نقطه‌ی ب برسد.





# A Problem versus A Decision to Make

## مشکل در مقابل لزوم به تصمیم گیری

یک مشکل از سه بخش تشکیل شده است.

(۱) انحراف از وضعیت معمول.

(۲) علت انحراف را نمی دانید.

(۳) تصمیم می گیرید کاری برای آن انجام دهید.

بنابراین وقتی هر سه بخش حاضر باشد، شما یک مشکل دارید.

با این وجود، بسیاری از اوقات افراد مشکلی ندارند. صرفاً لازم است تصمیم بگیرند.

بیاید برای انحراف از وضعیت معمول این مثال را بررسی کنیم: درآمد ماهیانه شما به طور قابل ملاحظه ای افت کرده است. علت آن را می دانید. بنابراین شما به صورت خودکار متوجه هستید برای بهبود وضعیت چه چیزی لازم است.

بنابراین، شما مشکلی ندارید.

صرفاً لازم است تصمیم بگیرید.

اقدام جسورانه‌ی بعدی شما چیست؟ انتخابش کنید! قدرت واقعی، در اشتیاق و قابلیت شما برای انتخاب آگاهانه و اقدام قاطعانه است. این یک بازنمایی کامل از تمامیت است. تمامیت عاملی کلیدی است که دسترسی به عملکرد را فراهم می‌کند. چیز پیچیده‌ای در ارتباط با تمامیت وجود ندارد. تمامیت یک «جایگاه خلق شده<sup>۱</sup>» است که بیان می‌کند: «وقتی کلام می‌گذارید [یا قول می‌دهید]، به کلام خود احترام می‌گذارید.» کلیدی دستیابی به این قدرت، آن است که بگوئید قصد انجام چه کاری را دارید و سپس بروید و آن کار را انجام دهید. بیشتر افراد، هم به دلیل وجود مشکلات و هم به دلیل لزوم تصمیم‌گیری، دچار احساس درماندگی می‌شوند. آن‌ها تصور می‌کنند مشغول «دست و پنجه نرم کردن» با مشکل خود هستند؛ زیرا که درباره‌اش فکر می‌کنند و صحبت می‌کنند. اما جایگاه درونی آن‌ها تغییر نکرده است و هیچ کاری هم صورت نگرفته است، زیرا برای عمل کردن هیچ تصمیمی گرفته نشده است.

آیا برای رهایی از این سکون و رکود، هیچ درمان جادویی وجود دارد؟  
درمان جادویی در خلق آگاهانه‌ی جایگاه‌های درونی و زندگی کردن آن‌ها از طریق اقدامات قاطعانه است، به جای این که مُدام فقط فکر بکنیم.

بیشتر سازمان‌ها فکر می‌کنند هنگامی که برای مشاوره هزینه‌ای می‌پردازند، با پیشنهادها مشاوران موافقت می‌کنند و بعد هیچ کاری نمی‌کنند، به مشکلاتشان توجه کرده‌اند. اما آن‌ها هیچ کاری انجام نداده‌اند! و آن‌ها هیچ کاری انجام نداده‌اند چرا که فرهنگ [سازمان] (یعنی جایگاه‌های درونی فاقد قدرت افراد سازمان) بدون تغییر باقی مانده است. در این شرایط، مشاوره گرفتن نیست که ضروری است. آن چیزی که لازم و ضروری است، بازآفرین فرهنگ است.

همین امر به شکلی مشابه درباره‌ی افراد نیز صدق می‌کند. «فرهنگ» یک فرد، جایگاه درونی کسب شده‌ی وی است. برای تغییر رفتار یک فرد، لازم است ابتدا جایگاه درونی او را تغییر بدهید.

1 Integrity

2 Created Stance

**اگر شما عامدانه برنامه ریزی کنید که کمتر از چیزی باشید که قابلیت آن را دارید، آن وقت من به شما هشدار می دهم که برای باقی عمرتان شاد نخواهید بود.**  
**آبراهام مزلو<sup>۳</sup>**

تشکیل یک گردهمایی و دعوت از یک سخنران انگیزشی هم پاسخ این مسأله نیست. انگیزش یک احساس پر انرژی است که برای مدت کوتاهی دوام دارد و سپس از بین می رود.

به جای این که فقط از یک سخنران انگیزشی استفاده کنید، مطمئن شوید از کسے دعوت می کنید که ابزارهای مفیدی فراهم می کند تا شما را به سمت اعمال اثربخش هدایت کند. مطمئن شوید که نیروهای شما می آموزند که جسورتر و نوآورتر باشند.

راه حل، همیشه اخذ تصمیمات شجاعانه ای است که اقدامات شجاعانه ای را با خود به همراه دارد.

سینکا<sup>۴</sup>، فیلسوف بزرگ رومی می گوید: «به دلیل سخت بودن کارها نیست که ما جسارت به چالش کشیدن و انجام آن ها را نداریم؛ بلکه به این دلیل که ما جسورانه آن ها را به چالش نمی کشیم، کارها سخت دیده می شوند.» هنگامی که مشکلی دارید، همان موقع یک تصمیم جسورانه بگیرید و قاطعانه اقدام کنید. همیشه این فرآیند چهار مرحله ای برای اخذ تصمیمات قاطعانه را به یاد داشته باشید:

- (۱) فهرستی از چیزهایی که دوست دارید انجام دهید، تهیه کنید.
  - (۲) فهرستی از چیزهایی که متعهد به انجام آن ها هستید، تهیه کنید.
- فهرستی را که دوست دارید انجام دهید کنار بگذارید. نمی دانم آیا تا الان متوجه این نکته شده اید یا نه، اما مردم برای کارهایی که «دوست دارند» انجام دهند، اقدام چندانے انجام نمی دهند. پس تظاهر کردن چرا؟ زمانے که هر کدام از

3 Abraham maslow

4 Seneca

دوست داشتن‌ها تبدیل به تعهدات شوند، آن وقت می‌توانیم راجع به آن‌ها صحبت کنیم.

حالا که فهرست «اموری که دوست دارید انجام دهید» را کنار گذاشته‌اید، بر روی فهرست «اموری که متعهد به انجام و تکمیل آن‌ها هستید» تمرکز کنید. اکنون آن را به دو بخش تقسیم می‌کنیم:

(۱) فهرستی از تعهداتی که بعداً قرار است انجام دهید، تهیه کنید.

(۲) فهرستی از تعهداتی که هم اکنون قرار است انجام دهید، تهیه کنید.

حالا فهرست تعهدات «بعداً» خود را کنار بگذارید. شما همیشه در آینده فرصت دارید به این تعهدات بپردازید، وقتی که آن‌ها به چیزی که «هم اکنون لازم است انجام شود» تغییر کنند.

بر روی فهرست «چیزهایی که هم اکنون متعهد به انجام و تکمیل آن‌ها هستید»، تمرکز کنید. تصمیم بگیرید. اقدامات لازم را انجام دهید.

What I Know versus What I Live

9

## آن چه می دانم در مقابل آن چه زندگی می کنم

یکه از سریع ترین راه های رسیدن به نتایج دلخواه به عنوان یک راهبر خط - مستقیم، دیدن واضح آن چیزی است که من را مستقیماً از جایه که هستم به جایه که قصد دارم آن جا باشم، مے برد. به عبارت دیگر از خود بپرسید:

**«اعمال ضروری مورد نیاز کدامند؟»**

ورنر ارهاردا مے گوید: «منشأ قدرت، دانش نیست. آن چه افراد مے دانند، آن ها را قدرتمند نمے کند. بلکه حضور داشتن نسبت به آن چه انجام مے دهید، به شما قدرت و نیرو مے دهد.»

نیرومندی هرگز ناشے از آن چیزی که مے دانم، نیست.

بله، آن چه که یاد گرفته ام مهم است. من مے خواهم در مورد حرفه و شغل، موفقیت های فردی، زندگی، سلامته و هر چیز دیگری که به نفعم است، به طور مستمر در حال یادگیری باشم.

اما نه این که فقط به انباشتن دانش مشغول باشم. چرا که دانش صرفاً در گوشه‌ای از ذهن من ته‌نشین خواهد شد. بیشتر افراد به آن چیزی که می‌دانند، عمل نمی‌کنند. بنابراین چنین دانشی ارزش خود را از دست می‌دهد.

چیزی که برای من مفید است، همان چیزی است که آن را زندگی می‌کنم. از تمام اطلاعاتی که به دست آورده‌ام کدام را زندگی می‌کنم؟ کدام را به کار می‌بندم؟

در مرے گری خط-مستقیم ما کسانی را افراد باهوش می‌دانیم که آن چه می‌دانند را به کار می‌بندند. این افراد، حتی زمانی که اطلاعات زیادی کسب نکرده‌اند، نزد خود و دیگران بسیار ارزشمندتر از کسانی هستند که حجم وسیعی از اطلاعات را جذب می‌کنند اما به ندرت آن‌ها را اجرا می‌کنند. اگر قصد شما این نیست که تبدیل به یک کتابخانه‌ی متحرک و سخنگوی انسانی شوید و خودتان را با چیزهایی که می‌دانید سرگرم کنید (انباشتن دانش و اطلاعات)، شاید بهتر باشد با به کارگیری آن چه که می‌دانید شروع کنید. زندگی به این شیوه بسیار رضایت‌بخش‌تر است.

معمولاً هنگام جلسه با یک مراجع مرے گری، خیلی زیاد در مورد آن چه او می‌داند، می‌شنوم. «من می‌دانم که لازم است از دفتر کار خود بیرون بروم، با دیگران جلسه بگذارم و به آن‌ها پیشنهاد بدهم»، «من زیر و بم این کسب‌وکار را می‌دانم، من این بازار و ویژگی‌های جغرافیایی-سیاسی منطقه‌ی خود را می‌شناسم.»

مراجعان ما غالباً می‌دانند چه کاری را «لازم است» انجام دهند. آن‌ها کسب‌وکار خود را می‌شناسند. آن‌ها خودشان را می‌شناسند. آن‌ها بسیار می‌دانند. بسیاری از آن‌ها از قبل از مراجعه به ما نیز کاملاً مشهور و موفق هستند. قصد اولیه‌ی ما جدا کردن است، جدا کردن آن چه می‌دانند از آن چه که آن را زندگی می‌کنند. این دو حوزه، کاملاً از یکدیگر متمایز هستند.

شما حتماً می‌دانید که هر چه گفتگوهای بیشتری با افراد و مشتریان احتمالی خود انجام دهید، سریع‌تر به نتیجه‌ی دلخواه در کسب‌وکار خود دسترس پیدا خواهید کرد. شما حتی این موضوع که «تا چه اندازه آن چه می‌دانید را زندگی می‌کنید» را هم می‌خواهید بدانید!

ما با مراجعان مرے گری در خصوص این دو حوزه کار می‌کنیم و این بسیار مفید و راه‌گشا است. از آن‌ها می‌خواهیم در دو ستون مجزا روی تخته وایت‌برد یا هر چیز دیگری که از آن استفاده می‌کنند، بنویسند:

(۱) آن چه می دانم،

(۲) آن چه که زندگی می کنم. سپس فهرست موارد را زیر این دو عنوان تکمیل کنند.

شما می دانید که وقتی برای یک هفته و برای هر روز آن هفته برنامه ریزی داشته باشید، فرد بسیار اثربخش تری هستید. اما آیا شما این شیوه ای که می دانید را زندگی می کنید؟

فرصت های فوق العاده ای در تمیز دادن آن چه می دانید و آن چه زندگی می کنید وجود دارد.

تمایز بین دانش و عمل هم به همین موضوع برمی گردد. دانش هم می تواند کاتالیزوری باشد که سبب شود چیزی اتفاق بیفتد و هم می تواند نوع پوشش باشد، تا موضوعات مهم شما در زیر آن پنهان شوند.

دانش، تنها بخش کوچکی از آن چیزی است که سبب می شود زندگی شما کار کند. همه ی ما افراد فوق العاده با دانش و تحصیل کرده ای را می شناسیم که بسیار غیر مؤثر هستند. شاید آن ها قادر باشند تحلیل کنند، توصیه کنند و یا نصیحت کنند، اما در همان نقطه متوقف می شوند. چرا که به جای انجام اقدامات لازم و ضروری برای کسب نتایج مورد نظرشان، با دلایل و ادراکات دانشی، خود را سرگرم می کنند.

به خاطر داشته باشید که دلایل تنها به شما کمک می کنند تا منطقه به نظر برسید و در جهت ایجاد نتایج شخصی و حرفه ای هیچ کمکی به شما نمی کنند. دانش کسب شده ی جدید لازم است به کار گرفته شود تا واقعاً برای شما ارزشمند باشد. در صورتی که دانش خود را استفاده نکنید، راکد خواهد شد. و به کارگیری دانش نیز تنها از طریق اعمال و رفتارهای افراد اتفاق می افتد. تحول شخصی و کسب و کار، الزاماً نیازمند آن نیست که شما دانش جدیدی کسب کنید، بلکه نیازمند آن است که شما تغییر کنید.





Want to versus Choose to

# خواستن در مقابل انتخاب کردن

برای کسب نتایج مطلوب در زندگی بر روی یک خط مستقیم، نیاز است دیگر روی احساس خواستن تمرکز نداشته باشید.

ممکن است وقتی با فریاد می‌گویید: «من می‌دانم که این امر اتفاق خواهد افتاد!»، فکر کنید که در حال نشان دادن قدرت خود هستید، اما هر چیزی که «قرار است اتفاق بیفتد» به این معنی است که در حال حاضر اتفاق نیفتاده است.

در فیلم کمدی اکشن «شوالیه و روز»، تام کروز<sup>۲</sup> به خوبی نقش یک نمونه‌ی تخیلی از راهبر خط-مستقیم را بازی می‌کند. بازیگر نقش مقابل او، کامرون دیاز<sup>۳</sup>، در بخشی از فیلم مشتاقانه درباره‌ی چیزی می‌گوید که امیدوار است یک روز اتفاق بیفتد و تام می‌گوید: «یک روز نشانه‌ای از هرگز است.» سپس او به کامرون نشان می‌دهد که چه‌طور در زمان حال آن را محقق کند.

1 Knight and Day

2 Tom Cruise

3 Cameron Diaz

ایستادن روی جایگاه «خواستن» برای این که چیزی اتفاق بیفتد، صرفاً انرژی شما را تحلیل می برد و [یک جایگاه] کاملاً تضعیف کننده است. این امر بدون توجه به این که چه چیزی می خواهید، باعث می شود احساس بسیار بدی داشته باشید. چرا که عزت نفس شما را کاهش می دهد. بنابراین، هنگامی که نتیجه نمی گیرید، در معرض آسیب های بیشتری قرار می گیرید.

بنابراین، آرزو کردن، امیدوار بودن، دوست داشتن و خواستن، همه نوعی وقت تلف کردن است. آن ها این داستان را تقویت می کنند که شما چیزی ندارید. شما به کامیابی نرسیده اید. شما احساس ناکامل بودن دارید. شما آن چه برای خوشحال بودن لازم است را در اختیار ندارید. خواستن، خیلی سریع تبدیل به نوعی امیدواری بچه گانه می شود و در نتیجه شما دیگر در یک جایگاه اثربخش نخواهید بود. از یک نفر پرسید چه کاری می خواهد انجام دهد و او می تواند برای همیشه حرف بزند. شما چیزهای زیادی خواهید شنید.

وقتی حرف هایش تمام شد، از او پرسید انتخاب او انجام چه کاری است؟ سکوت.

علت این است که تفاوت بسیار بزرگی بین این دو کار وجود دارد. یک نفر در چرخه ای بی پایان روی پردازش های ذهنی خود زندگی می کند و دیگری در دنیای واقعی اقدام کردن، زندگی می کند.

این که دست به اقدام بزنید یا نزنید، همیشه بستگی به چیزی دارد که شما انتخاب می کنید انجام دهید. این امر هرگز به خواستن شما مرتبط نیست.

بسیاری از افراد در موقعیت انتخاب، فلج می شوند. این موضوع بسیار شوکه کننده است. ممکن است آن ها انتخاب غلطی داشته باشند! آن ها از انتخاب غلط هراس دارند. آیا این دستمزد بالا را در طرح پیشنهادی ام جای بدهم؟ برای پاداش درخواست بدهم؟ آیا به برزیل سفر کنم و فروش را تکمیل کنم؟ آیا مشاور شوم و شرکت قدیمی ام را رها کنم؟

نگرانانها پیروز می شوند. به آن ها قدرت داده شده است. آن ها کنترل مغز را به دست می گیرند. اقدام کردن را متوقف می کنند و در انتهای روز هیچ چیزی انتخاب نشده است.

انتخاب کردن قدرتمند است. انتخاب کردن آن چنان قدرتمند است که خپله از اوقات حته لازم نیست انتخاب شما ((درست)) باشد. انتخاب کردن است که قدرتمند است. انتخاب کردن نهایت قدرت است، به شرطه که از آن استفاده کنید.

---

### اھرمه به اندازهی کافه بلند به من بدهید ومن جهان را تکان خواهم داد.

ارشمیدس<sup>۴</sup>

---

دو شرکت به شما جایگاه شغله پیشنهاد مه دهند. وجود شما دو بخش مه شود. نه دانید که انتخاب درست کدام خواهد بود. شما با جمع کثیره از افرادی که به نصیحت هایشان اعتماد دارید، صحبت مه کنید و نظرات آن ها همسو نیست! شما صبر مه کنید و بیشتر غمگین و نگران مه شوید. فکر مه کنید واقعاً نه دانید چه کاری باید انجام دهید. زندگی تان فلاکت بار شده است. آن چیزه که نه توانید ببینید این است که وقته مایل به انتخاب کردن و پیش رفتن به جلو هستید، مهم نیست که کدام شغل را انتخاب مه کنید. مهم نیست که در کدام شرکت فرصت رشد شغله بیشتری خواهید داشت. فقط انتخاب کنید! بهتر و یا بدتری در کار نیست - فقط یک انتخاب متفاوت است. ترس از انتخاب غلط، باعث شده است که افراد در **خواستن** گیر کنند و به سمت **انتخاب های** قدرتمند حرکت نکنند.

دلیل این امر، سردرگمه دربارهی جایه است که قدرت و نیرو در زندگی از آن جا نشأت مه گیرد. وقته انتخاب مه کنید که زندگی تان و مسیر شغله تان سریع و قدرتمند باشد، آن وقت قادر مه شوید که منبع آن قدرت را ببینید و تجربه کنید. این منبع، جایگاه درونه شماست و شما آن کسه هستید که آن را خلق مه کنید.

این موضوع به «خوش شانسے» و رخدادها ارتباطے ندارد؛ فقط به درون شما مرتبط است. بنابراین تا وقتے که انتخاب مے کنید و عمل مے کنید، اهمیتے ندارد که چه چیزی را انتخاب مے کنید. به انتخاب کردن ادامه دهید. نگرانے را متوقف کنید. در نہایت چه چیزی مشخص مے کند که یک انتخاب مناسب است؟ شما این کار را مے کنید. آن چه شما پس از انتخاب کردن انجام مے دهید تقریباً مے تواند ہر چیزی را به یک انتخاب مناسب تبدیل کند.

Can't versus Won't

# نمی توانم در مقابل انجام نمی دهم

کمترین نتیجه‌ی عدم تشخیص تمایز میان «نمی توانم» و «انجام نمی دهم»، ضعیف شدن بیش از اندازه‌ی شماست. زندگی کردن در این سردرگمی بسیار دردناک است.

«نمی توانم» اشاره به چیزی دارد که انجام آن برای شما ممکن نیست. «انجام نمی دهم» اشاره به چیزی دارد که شما قادر به انجام آن هستید اما انتخابش نکرده‌اید یا تمایلی به تلاش کردن برای آن ندارید.

کارهایی هستند که فکر می‌کنید حتی اگر کسی تفنگ روی سرتان بگذارد نمی‌توانید انجام دهید. اما شاید لازم باشد دوباره به این موارد نگاه کنید. وقتی کسی به شما پنج میلیون دلار پیشنهاد بدهد تا کاری که نسبت به انجام آن شک دارید را انجام دهید، پاسخ شما احتمالاً «البته که بله!» خواهد بود. حالا می‌دانید که آن چه که قبلاً می‌گفتید در واقع «انجام نمی دهم» بوده‌است نه «نمی توانم».

به این امر، صداقت و روراستی بنیادین با خود گفته می شود. این سطح از صداقت و روراستی در بسیاری از مواقع احساس خوبی ایجاد نمی کند، اما روشی است که به طرز چشمگیری اثربخشی را در زندگی تان افزایش می دهد. تا زمانی که «نمی توانم» را از «انجام نمی دهم» جدا نکنید، زندگی بسیار سخت، دردناک و خسته کننده می شود. این به دلیل آن است که شما ارتباط خود با نیروی مورد نیاز برای انتخاب کردن، عمل کردن و پیروز شدن را قطع می کنید. «من نمی توانم این موضوع را حل کنم» با «من این موضوع را حل نمی کنم» بسیار متفاوت است. شما قادرید بدون توجه به این که چه احساسی دارید، رفتار خود را انتخاب کنید. زمانی که برای انجام چیزی احساس ناراحتی می کنید، به آن معناست که شما فرصت رشد دارید. رشد در شرایط آسان و راحت رخ نمی دهد. در چنین موقعیتی از خود پرسید که:

- ۱) لازم است از چه انتخاب های آسانی دست بکشم؟
- ۲) لازم است چه انتخاب هایی را در جهت رشد خود انجام دهم؟

---

**جای در اعماق سرشت اصیل شما این حقیقت ثبت شده است که  
شاید بهتر باشد خطر کنید تا رها شوید  
تا این که راحت باشید و در بند.**

**تام رابینز**

---

افراد از آن چه که قادر به انجام آن نیستند سرخورده نمی شوند. آن ها از این سرخورده می شوند که می دانند قادر به انجام آن کار هستند و با این حال راحت را به جای اقدام کردن انتخاب می کنند. آن ها به جای انجام تعهد خود (تعهد به انجام آن چه ضروری است)، راحت را انتخاب می کنند.

در رابطه با کسب پول هم همینطور است. در این رابطه بیشترین خسارت شما مربوط به اختلاف میان میزان پولی است که قادرید به دست آورید و میزان پولی که در عمل به دست می آورید. این اختلاف همیشه به دلیل جایگاه های درونی است که شما

اتخاذ کردہ اید تا از آن جایگاہ زندگی و عمل کنید۔ برخے از جایگاہہای درونے مے توانند بسیار پرهزینه باشند۔

زمانے کہ نگاہ خود نسبت بہ ناراحتے را تغییر دهید، زندگے شما چگونہ خواهد شد؟ چہ طور است کہ نگاہے بہ فہرست کارہایے کہ فکر مے کنید نمے توانید آنہا را انجام دهید، بیندازید و «نمے توانمہا» را با «انجام نمے دہمہای» کارآمدتر و روراستتر جایگزین کنید؟

**ما بہ طور ناہوشیار کارہای غیر راحت را بہ عنوان کارہای ناممکن و یا کارہایے کہ «نمے توانیم» انجام دہیم، قلمداد مے کنیم و بہ این صورت باعٹِ راحتے و آسودگے خود مے شویم۔ ما خود را از زمین بازی زندگے خارج مے کنیم۔ در حقیقت با ہر بار کنارہ گیری، ما در حال از دست دادن نیروی درونے مان ہستیم۔ ہر بار کہ تسلیم «راحتے» مے شویم، جایگاہ درونے ما ضعیفتر مے شود۔ خیلے زود جایگاہ درونے ما کاملاً بہ «بے کفایتے و ناتوانے منفعلانہ» تبدیل مے شود۔ این ترسناکترین راہ برای زندگے است۔ این یک زندگے، بدون قدرتِ انتخاب است۔ این گونہ از بین بردن قدرتِ انتخابتان، احمقانہ است۔**

نیرویے کہ نمے خواهید از آن استفادہ کنید، ناگزیر بہ جای دیگری مے رود۔ نیرویے کہ شما با این تصور کہ واقعاً نمے توانید آن کار را انجام دهید، از آن اجتناب مے کنید، کاملاً قابل دسترس است۔ همان نیرویے کہ مے توانستید استفادہ کنید تا قاطعانہ عمل کنید! این نیرو کجا مے رود؟ این نیرو بہ خارج از موقعیتہا و افرادے کہ با آنہا مواجہ ہستید، مے رود۔ خیلے زود متوجہ مے شوید کہ با ترسہای خود زندگے مے کنید؛ ترس از آخرین اخبار اقتصادی، ترس از این کہ دیگران از شما حمایت نکنند و یا ترس از این کہ پشت سر شما صحبت کنند۔

از دست دادن نیرو، شدت مے یابد۔ شدیدترین شکل آن در افرادِ سابقاً موفقے دیدہ مے شود کہ اکنون بہ دنبال صدقہ و ترحم دیگران ہستند۔ آنہا نیروی خود را تا حدی واگذار کردہ اند کہ با ترس از خواب بر مے خیزند، با این نگرانے کہ آیا اجازہ دارند زندگے کنند و ہمہ چیز خوب باشد؟

اینہا تبعات این موضوع ہستند کہ بہ خود بگویید نمے توانید کارہا را انجام دهید در حالے کہ واقعاً مے توانید۔ تکرار سبب ہیپنوتیزم شدن شما مے شود۔



این که وانمود کنید از پیامدهای رفتار فعلی خود رنج نمی برید، به معنای آن نیست که این پیامدها، واقعاً وجود ندارند.

هر بار که خود را عقب بکشید، بازی کوچک تر می شود. پیروی از ترس هایتان مانع از عملکرد اثربخش شما می شود. بسیار ساده است. خیلی زود برای خود تاریخچه ای از «انجام ندادن ها» ایجاد می کنید.

گزینه های انتخاب، ساده و واضح هستند. یا همین حالا اقدامات مورد نیاز را انجام دهید و یا «اقدام نکردن و مؤثر نبودن های» خود را تکرار کنید.

Being Truthful about where You are  
versus Lying about it

۱۲

## صادق بودن درباره‌ی این‌که کجا قرار دارید در مقابل دروغ گفتن درباره‌ی آن

من متوجه شده‌ام که بیشتر مراجعانی که شخصاً با آن‌ها کار کرده‌ام، به شکلی استثنای باهوش هستند.

اما زمانی که افراد به نادیده گرفتن آن چیزی که اکنون هست می‌پردازند، احمق جلوه می‌کنند.

یک بار به مرے‌گری در یک مرکز درمانی بزرگ با جمعی از پزشکان پرداختم. به نظر می‌رسید آن‌ها در رابطه با محصولات خود و نیز میزان سودآوری سازمان خود با من صادق نبودند.

آن‌ها به من گفتند که در کسب‌وکارشان غیر از چند مشکل که احتمالاً زیاد هم جدی نیست، همه چیز روبه‌راه است. نهایتاً زمانی که برای یک جلسه‌ی نظارتی از قبل تعیین نشده به هیئت مدیره‌ی آن‌ها رفتم، متوجه شدم که سازمان کاملاً در شرایط بحران قرار دارد.

آن‌ها درباره‌ی جایه که در آن قرار داشتند، صادق نبودند. برای رفتن به جایه که می‌خواهید به آن‌جا بروید، لازم است محل دقیق جایه که از آن‌جا شروع می‌کنید را بدانید. هنگامی که موقعیت فعلی خود را می‌دانید، می‌توانید مسیر خود را به شکلی دقیق از موقعیت فعلی تا موقعیت موردنظرتان ترسیم کنید. اما می‌بایست صادق باشید. وقتی اوضاع مناسب نیست، شما نباید به آن‌کس که می‌تواند به شما کمک کند بگویید: «همه چیز خوب است!»

اگر کسی فکر کند شما در حال تماس گرفتن از سان‌دیاگو<sup>۲</sup> هستید درحالی‌که شما از شیکاگو<sup>۳</sup> تماس می‌گیرید، آن وقت راهنمایی آن‌ها برای حرکت شما به سمت شهر سوسالیتو<sup>۴</sup> به درد شما نخواهد خورد.

### اکنون شما در ارتباط با انتظارات عملکردی خود کجا قرار دارید؟

اگر شما مراجع من باشید، اولین وظیفه‌ی من این است که شما را به واقعیت بازگردانم و از داستان‌های تضعیف‌کننده‌تان رها سازم. سروکار داشتن با حقیقت همیشه هیجان‌انگیزتر از کارکردن با برخی داستان‌های خیالی است که بر روی حقیقت سرپوش می‌گذراند. زمانی که می‌بینید چه‌طور واقعیت همیشه کارآمد است، متوجه می‌شوید به غیر از این‌که خود را تا حد مرگ ترسانده‌اید، هیچ مشکل دیگری ندارید.

نگران این نباشید که بفهمید دقیقاً چه اتفاقی رخ داده‌است و دلایل پشت آن چه بوده‌است. رنج بردن شما ناشی از رخدادها نیست، بلکه ناشی از آن‌معنایی است که شما به آن رخدادها می‌دهید. بیایید نگاهی با صداقت و روراستی به رحمانه به رخدادها داشته باشیم و ببینیم چه چیزی را می‌توانیم از آن‌ها خلق کنیم. این شرایط زندگی نیست که سرنوشت شما را شکل می‌دهد، بلکه جایگاه‌های درونی که بر اساس آن‌ها اقدام می‌کنید سرنوشت شما را می‌سازند.

2 شهری در ایالت کالیفرنیا در جنوب غربی آمریکا<sup>۳</sup> San Diego

3 شهری در ایالت میشیگان در شمال آمریکا<sup>۴</sup> Chicago

4 شهری در ایالت کالیفرنیا در جنوب غربی آمریکا<sup>۴</sup> Sosalito

Pleasing versus Serving

۱۳

## خشنودساختن در مقابل خدمت کردن

در جستجوی تأیید بودن یک عادت کشنده است. زمانه که فردی بخواهد کاری ارزشمند در زندگی خود انجام دهد، می‌بایست این عادت را درمان کند. ما وقتمان را با تلاش برای خشنود ساختن دیگران تلف می‌کنیم. ما کسب تأیید دیگران را نسبت به خدمت کردن واقعاً به آن‌ها در اولویت قرار می‌دهیم. آن‌چه به دیگران خدمت می‌کند لزوماً همان چیزی نیست که در کوتاه‌مدت آن‌ها را خشنود می‌سازد. ما مربیان و مشاوران را می‌شناسیم که تمام انگیزه‌ی آن‌ها صرفاً خشنود ساختن مراجعانشان است و بدین منظور تلاش می‌کنند که مراجعان در طول جلسه‌ی مشاوره احساس راحتی بیشتری داشته باشند. اما آن‌ها هرگز واقعاً به مراجعانشان خدمت نمی‌کنند و آن‌ها را به جلو حرکت نمی‌دهند. گفتگوهای آن‌ها واقعاً نیست. گفتگوهای غیرواقعی، منجر به خلق چیزهای غیرواقعی بیشتری می‌شود. این‌که گفتگوهای این افراد کاملاً به دور از صداقت است یا این‌که صرفاً گفتگوهای خیالی هستند (مثل آن‌هایی که توصیه به مثبت اندیشی می‌کنند)

مسأله‌ی اصلی نیست؛ مسأله این است که در هر صورت نتیجه‌ای در کار نخواهد بود و پیامدهای این امر بسیار پرهزینه است.

مربیان خط-مستقیم مراجعان خود را هیجان‌زده نمی‌کنند. آن‌ها دیگران را برای «رواپردازی‌های بزرگ» تحریک نمی‌کنند. زمانه‌ی که به مراجعان خود اعلام می‌کنید: «روزی اتفاق خواهد افتاد»، تنها به این معناست که هم اکنون در حال اتفاق افتادن نیست.

ما از همان اولین گفتگو، خدمت کردن به مشتریان خود را شروع می‌کنیم. ما تلاش نمی‌کنیم تملق آن‌ها را بگوییم، خشنودشان کنیم و یا فریبشان دهیم تا با ما کار کنند. ما نمی‌خواهیم آن‌ها باور کنند که خروج از دایره و حرکت در مسیر مستقیم، یک اقدام اصلاحی کوتاه‌مدت است.

من همیشه برای اطمینان خودم سؤالات مشخصه دارم و هر زمان که فردی با ما تماس می‌گیرد تا ببیند آیا می‌تواند از خدمات مرپه‌گری ما استفاده کند یا نه، آن‌ها را از او می‌پرسم. این سؤالات غالباً افراد را معذب می‌کند. در صورتی که این سؤالات اثربخش باشند، قادر خواهند بود قدرت حقیقی مرپه‌گری تحولی<sup>۱</sup> را در مقابل «گپ و گفت‌های دوستانه» و یا «درمان‌های سطحی» و یا «هیجان‌زده کردن مخاطب» نشان دهند.

اولین سؤال من این است: «در چه صورتی این گفتگو برایت فوق‌العاده سودمند خواهد بود؟»

این سؤال از طریق مشخص کردن سودمندی بالقوه‌ی هر نوع گفتگو، به شما کمک می‌کند. همچنین این سؤال باعث می‌شود گفتگوی ما با توانمندسازی شما برای مشارکت کردن و نیز با به چالش کشیدنتان برای ارائه‌ی چند پاسخ واقعی آغاز شود.

سؤال بعدی من این خواهد بود: «از بقیه‌ی زندگی‌ات چه طور می‌خواهی استفاده کنی؟» (پیشنهاد می‌کنم شما هم به‌عنوان خواننده‌ی کتاب، همچنان که جلو می‌روید به این سؤالات پاسخ دهید. همان‌طور که قبلاً گفتم، تأثیر چشمگیر این سؤالات بر جایگاه درونی افراد، در طول زمان ثابت شده است.)

توجه کنید در این سؤال از شما نپرسیده‌ام که در مابقی زندگی‌ات «امیدواری چه چیزی برای اتفاق بیفتد؟» من هرگز از شما نخواهم خواست رویاهای بزرگ داشته باشید و بگویید که می‌خواهید چه چیزهایی را به سمت خود «جذب کنید!» سؤال من به شما کمک می‌کند متوجه شوید آیا از بقیه‌ی زندگی خود به طور اثربخش استفاده می‌کنید یا خیر. زندگی شما خودش یک فرصتِ بکر است، نه چیزی که امیدوارید برایتان اتفاق بیفتد.

در ادامه ممکن است بپرسم: «**وقتی قادر باشی با ترس یا بدون ترس، قاطعانه عمل کنی، چه می‌شود؟**»

اغلب ما این ایده که «ترس»، قدرتمندترین نیرو در حیطه‌ی قلمرو بشری است را باور کرده‌ایم. ما یاد می‌گیریم ترس خود را پرستش کنیم و بعد زندگی خود را بر مبنای اجتناب از ترس ادامه می‌دهیم. وقتی از چیزی می‌ترسیم، حتی به انجام آن فکر هم نمی‌کنیم.

می‌خواهم این را در نظر داشته‌باشید که ممکن است بیش از اندازه به ترس خود در زندگی اهمیت داده‌باشید. سپس این امکان را در نظر بگیرید که می‌توانید تمرین کنید بدون توجه به ترس خود که قصد مداخله دارد، کلیه‌ی اقدامات ضروری مورد نیاز را انجام دهید.

بعد از آن می‌پرسم، «**چرا با من تماس گرفتی؟**» زیرا ما می‌توانیم برای همیشه راجع به موضوعات به اهمیت صحبت کنیم و اصل موضوع را نگوئیم. اما شما و تنها خود شما هستید که می‌دانید واقعاً چه می‌خواهید. به محض این که به من بگویید آن چیز چیست، از شما خواهم پرسید: «**چه چیزی کم است؟**» اگر ندانم کمبود مخاطب چیست، نمی‌توانم مؤثر باشم.

این جا جای است که من تقریباً همیشه از جواب‌هایی که می‌گیرم، متوجه می‌شوم مخاطب تصور می‌کند کمبود دانش دارد. برای مثال می‌گویند: «نمی‌دانم چگونه فلان کار را انجام دهم» یا «نمی‌دانم چه باید بکنم». این جاست که می‌پرسم آیا واقعاً آن چه کم داری «ندانستن چگونگی انجام یک کار است» یا «انتخاب کردن انجام آن کار؟»

در رابطه با تغییر، موضوع هیچ وقت توانایی<sup>۲</sup> نیست. بلکه موضوع انتخاب کردن<sup>۳</sup> است.

همه‌ی ما می‌دانیم این که «دیگر هیچ رژیم غذایی کار نخواهد کرد» واقعیت ندارد، زیرا همه‌ی رژیم‌های غذایی مؤثر هستند. آن چه کار نمی‌کند جایگاه‌های درونی افراد است. جایگاه درونی‌تان را تغییر دهید و هر رژیم غذایی مؤثر خواهد بود. **انتخاب کرده‌اید که از چه جایگاه نشأت بگیرید؟**

سؤال بعدی این است: حالا، اگر من مرے گری شما را قبول کنم، «آیا این موضوع برایتان ارزشمند است؟» آیا برای خود این اطمینان را حاصل می‌کنید که به اندازه‌ی پولی که پرداخت خواهید کرد، ارزش دریافت کنید؟ به کاری که من در این جا انجام می‌دهم توجه داشته باشید. عملکرد و دستاوردهای مرے گری من مشخص و متکی به حقایق است و افراد می‌توانند هر زمانه با مراجعان قبله من گفتگو کنند. بنابراین قصد ندارم با تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن شما و کسب تأیید شما مبنه بر این که من چقدر خوب هستم، وقت تلف کنم. من فقط می‌خواهم حقیقت را درباره‌ی عامل ناشناخته‌ی اصلی بدانم: خود شما! آیا برای برنده شدن بازی خواهید کرد؟

حالا از شما می‌پرسم: «برای این که این اتفاق رخ دهد، لازم است بودن شما چه‌طور باشد؟» توجه کنید که می‌خواهم درون خود را مشاهده کنید، نه بیرون را. می‌خواهم کار مرے گری ما درباره‌ی جایگاه‌های درونی باشد، نه فقط درباره‌ی شرایط و رخدادهای بیرونی. در حقیقت ما نمی‌توانیم شرایط بیرونی را توسط خودشان تغییر دهیم. تغییر اتفاق نخواهد افتاد. لازم است شیوه‌ی بودن شما را تغییر دهیم. البته شما به صورت ناخودآگاه از قبل این موضوع را می‌دانستید چرا که من همیشه در رابطه با این سؤال، از مخاطبان خود پاسخ‌های فوری و مشتاقانه دریافت می‌کنم. افراد می‌دانند لازم است چگونه باشند تا کار انجام شود.

### چه چیزی تو را متوقف می‌کند؟

در میان سؤالاتی که از شما می‌پرسم، این سؤال احتمالاً جالب‌ترین آن‌ها است. چرا که در پاسخ به این سؤال، داستان‌های تضعیف‌کننده‌ی شما را دریافت می‌کنم.

2 Ability

3 Choice

پاسخ‌های شما، نشان‌دهنده‌ی ادراکتان از زندگی، دیگران و قدرتی که برای تغییر دارید است. این سؤال باورهای تضعیف‌کننده‌ی بنیادین شما را آشکار می‌سازد.

اکنون غافلگیر خواهید شد وقتی که می‌پرسم: «چه تصمیمی گرفتے که تورا به این مرحله از ضعف رسانده است؟» احتمالاً می‌گویید: «تصمیم؟ چه تصمیمی؟ من که در شرایط پیش آمده نقشی نداشته‌ام.» پاسخ من هم این است: «واقعاً؟ دوباره فکر کن. دوباره نگاه کن. من به تو کمک می‌کنم که متوجه آن شوی»، سپس از شما خواهم پرسید: «اگر در آن شرایط پاسخ متفاوتی داشته، اکنون زندگی‌ات چه تفاوتی داشت؟»

این سؤال شما را نیرومند می‌کند. یا حداقل شما را به امکان نیرومندی باز می‌گرداند - امکانی که ممکن است تا به حال هرگز متوجه آن نشده باشید. حالا واقعاً کار را شروع کرده‌ایم، چرا که در ادامه چهار سؤال فرعی می‌پرسم و این سؤالات، واقعیت آن چه می‌خواهیم راجع به آن کار کنیم را مشخص می‌کنند.

۱) چه چیزی کار می‌کند؟

۲) چه چیزی کار نمی‌کند؟

۳) چه چیزی کم است؟

۴) گام بعدی چیست؟

این‌ها ابزارهای فوق‌العاده اثربخشی برای مداخله‌ی خط-مستقیم هستند که می‌توانید در رابطه با خودتان یا در جلسه با اعضای تیمتان و به ویژه زمانی که گیر کرده‌اید، از آن‌ها استفاده کنید. این سؤالات، گیر را برطرف می‌کنند و ما زمان زیادی خواهیم داشت که آن را صرف یافتن پاسخ کنیم.

---

**ریشه‌ی همه‌ی رنج‌های ما یک عقیده‌ی خرافی است،**

**شما باور دارید که در دنیا زندگی می‌کنید،**

**در حالی که در حقیقت دنیا در شما زندگی می‌کند.**

**دیپاک چوپرا<sup>۴</sup>**

---



حالا که با هم به پایان چهار سؤال فرعی رسیدیم، این سؤالات را از شما می‌پرسم: «آیا این فرآیند مفید بود؟ به چه شکل؟ آیا حجم اطلاعاتی که دریافت کردید، خیلی زیاد است؟»

پس از این که من را از مفید بودن این فرآیند مطمئن ساختید و راجع به آن چه تا کنون با یکدیگر کشف کردیم به من بازخورد صادقانه‌ای دادید، از شما خواهم پرسید: «دوست داری این فرآیند چگونه پیش رود؟» سپس شما خواسته‌ی نهایی خود را به من خواهید گفت و من نیز خواهم پرسید: «با رسیدن به این خواسته، چه چیزی را تجربه خواهید کرد؟»

توجه کنید که این‌طور نیست که من صرفاً هدف شما را به عنوان یک هدف واقعاً خواسته‌ی من به سادگی قبول کنم. من می‌خواهم متوجه شوم که چرا شما می‌خواهید رسیدن به این هدف را تجربه کنید. بنابراین می‌پرسم: «مقصود نهایی تو از تجربه‌ی رسیدن به این هدف چیست؟»

اکنون که نتیجه‌ی مطلوب شما (هدف شما) و دلیل پشت هدف شما و نیز مقصود نهایی که پشت کل پروژه‌ی شما پنهان است را مشخص کردیم، سؤال می‌پرسم که غالباً مردم را شگفت زده می‌کند: «آیا نسبت به آن باز و پذیرا هستید؟» من تنها می‌توانم به چیزی متعهد باشم که شما به آن متعهد هستید. بنابراین زمانی که شما تعهد نداشته باشید، چیزی برای مرے گری وجود ندارد.

می‌پرسید: «چرا نسبت به آن باز و پذیرا نباشم؟» احتمالاً شما به نحوی در گذشته نسبت به آن باز و پذیرا نبوده‌اید و احتمالاً این حالت را تا کنون هم در خود حفظ کرده‌اید. شما فقط راجع به آن صحبت نکرده‌اید. بنابراین چیزی در شما نسبت به جایگاه درونی‌تان (یعنی کسی که لازم بوده باشید) بسته بوده است. حالا نسبت به آن باز و پذیرا هستید؟ اگر من شما را حمایت و راهنمایی کنم، آیا نسبت به ترک این دایره‌ی بی‌حاصل و انجام اقدامات ضروری مورد نیاز، باز و پذیرا هستید؟ مهم است که آن را بدانید و اعلام کنید. این چیزی است که ما آن را تعهد می‌نامیم.

لزوم ندارد این سؤالات به یک ترتیب خطی سفت و سخت پرسیده شوند. هر کس متفاوت است. ما صرفاً به آن چه در مقابلمان قرار دارد می‌پردازیم. گاهی اوقات در حین گفتگویمان، پس از این که به یکی از سؤالاتان پاسخ دادم از شما می‌پرسم: «چه چیزی باعث شد این سؤال را بپرسید؟» من از یافتن انگیزه‌های پنهان و توسعه‌ی

آن‌ها لذت می‌برم. همچنین من باورهای عمومی که افراد مطرح می‌کنند نظیر «من در مواجهه‌ی با دیگران خوب نیستم» را با پرسیدن این سؤال به چالش می‌کشم: «آیا می‌توانی برای این موضوع مثال بزنی؟»

و در این‌جا برای زمان‌هایی که داستان‌ها و بهانه‌های بی‌پایان افراد، اوضاع را پیچیده می‌کند یک سؤال اثربخش وجود دارد: «احساس می‌کنی الان موضوع واقعه چیست؟»

مردم غالباً می‌گویند تصمیم‌گیری برای آن‌ها دشوار است. بنابراین از آن‌ها می‌پرسم: «از ناتوانی در تصمیم‌گیری چه چیزی نصیب شما می‌شود؟» این یک سرآغاز نیرومند برای یافتن انگیزه‌های پنهان افراد است.

یک بار ما مرے‌گری یک مدیر اجرایی ارشد را به عهده داشتیم که او را هری<sup>۵</sup> می‌نامم. او نمی‌توانست تصمیم بگیرد که آیا حق امتیاز کار خود را بفروشد و نظاره‌گر این باشد که کارش در سراسر کشور توسعه یابد (کاری که شریکش با آن موافق بود) و یا به شکل یک دفتر مشاوره‌ی گران، کوچک و نیرومند باقی بماند. او به من گفت نمی‌داند چه کار کند. وقتی از او پرسیدم از تصمیم نگرفتن «چه چیزی عاید او خواهد شد» غافلگیر شد. او نمی‌توانست این عادت خود را ببیند که تقریباً هرگز نمی‌تواند در مورد چیزی تصمیم بگیرد و در نتیجه هرگز «تصمیم بد» نخواهد داشت. او «خشنود کردن» دیگران را بر خدمت به دیگران مقدم دانسته بود و در نتیجه خودش را در سیستم بقا گرفتار کرده بود.

انجام بازی بی‌خطر «تظاهر به مردد و دودل بودن» مانند ساختن یک پناهگاه (برای حفاظت از بمباران) و زندانی کردن خودتان در آن است.

از هری یکی از سؤالات مورد علاقه‌ام را پرسیدم: «پیش از این که دست به اقدام بزنی منتظری که چه چیزی ناپدید شود؟» مردم باور دارند که اگر کاری نکنند و به اندازه‌ی کافی منتظر بمانند، مشکلات دشوار ممکن است ناپدید شوند. اما تجربه چیز دیگری می‌گوید. تجربه به من کمک می‌کند زمانی که در انجام کاری گیر افتاده‌ام خودم را از آن بیرون بکشم. این کار به هری نیز کمک کرد. زیرا که او اکنون می‌توانست ببیند که انجام ندادن و تصمیم نگرفتن هم خودش نوعی انجام دادن و تصمیم گرفتن است، البته از نوع بد آن!

5 Hary

6 Survival System

باورهای منفی مردم نیز مانع بر سر راه اعمال آنهاست. آنها از این که دیگران چه فکری راجع به آنها می‌کنند می‌ترسند. آنها می‌گویند: «شریک من از انجام این کار خوشش نمی‌آید» یا «در صورت بالا بردن قیمت، مشتریانی من را ترک خواهند کرد.»

بنابراین می‌پرسم: «چه اتفاقی افتاده است که این حرف را می‌زنه؟» زیرا می‌خواهم همیشه مطمئن باشم که کار مشترکمان مبتنی بر واقعیت است، نه بر اساس نظام پر از ترس و وحشت باورهای افراد.

**چرا زندگی خود را بر مبنای اجتناب از ترس و داشتن احساس امنیت قرار داده‌اید؟**

و این سؤال غالباً فرآیند انجماد فرد را متوقف خواهد کرد. بعد از این سؤال افراد معمولاً چند دقیقه سکوت می‌کنند. حتی گاهی اوقات گریه می‌کنند و من می‌پرسم: «چه زمانی رشد کردن را متوقف کردید؟ چه زمانی تلاش برای رسیدن به اهداف خود را رها کردید؟»

بخشی از تسلیم شدن و رها کردن، ناشی از مأموریت نادرست «خشنود ساختن دیگران و کسب تأیید آنها» است. این کار وقت تلف کردن است. زیرا شما در این رابطه هرگز نمی‌توانید یک دستاورد قابل اتکاء داشته باشید. صبح روز بعد، زمانی که تمام تلاش خود را برای کسب رضایت دیگران انجام دادید، هنوز هیچ تصویری از این که چه کسانی تصمیم می‌گیرند که با شما موافق بمانند، ندارید. پس چرا خود را آزار دهید؟

به جای صرفاً خشنود ساختن دیگران (که برآمده از چاپلوسی و دیگر عوامل آسیب زنده به صمیمیت است) چرا بر خدمت به دیگران تمرکز نکنیم؟

A Created World versus  
A Reported-on World

۱۴

## دنیای خلق شده در مقابل دنیای گزارش شده

یک مرے خط-مستقیم به مراجعان خود کمک می‌کند تا اهداف و نتایج مورد نظر خود را به طور مشخص و قابل اندازه‌گیری تعیین کنند. وقتی نتایج مورد انتظار مشخص شد، اعمال و رفتارهای افراد خلق می‌شوند تا آن نتایج را به واقعیت تبدیل نمایند.

ژنرال کارتاژی، هانیبال<sup>۱</sup> که اغلب به عنوان بزرگ‌ترین متخصص تاکتیک‌ها و استراتژی‌های جنگی در تاریخ شناخته شده می‌شود، یک بار لشکری از جنگاوران شامل فیل‌های جنگی را از ایبریا<sup>۲</sup> تا سرتاسر کوهستان‌های پیرنه و آلپ<sup>۳</sup> به سمت شمال ایتالیا به پیش راند.

1 Carthaginian General Hannibal

کارتاژ نام شهری باستانی در شمال آفریقا (تونس فعلی) بود که تمدن کوچ‌کنندگان فینیقی‌ها در آن جا شکل گرفت و آن‌ها بر کرانه‌ی جنوبی دریای مدیترانه، اسپانیا، بخش‌هایی از فرانسه و جزایر زیادی از دریای مدیترانه همچون بخش‌هایی از جزایر سیسیل سلطه داشتند و ژنرال هانیبال از سرداران معروف کارتازی بود که سال‌های زیادی با جمهوری روم‌ها جنگید و شکست‌های سختی بر آن‌ها وارد کرد.

2 Iberia

شبه جزیره ایبری در جنوب غربی اروپا قرار دارد و کشورهای اسپانیا، پرتغال، آندورا و جبل‌طارق را در بر می‌گیرد.

3 Pyrenees and Alps

سلسله کوهستان‌های قاره‌ی اروپا

شعار او در این لشکرکشی شفاف و سراسر است بود: «یا راهی خواهیم یافت یا راهی خواهیم ساخت.»

به عبارتی، هانیبال، دنیایی که در آن زندگی می‌کرد را خلق کرد. او اجازه نداد که شرایط، دنیای او را خلق کند.

امروزه بسیاری از افراد، مخصوصاً در دنیای فروش، اقداماتی در بازار انجام می‌دهند تا فروشی انجام دهند. سپس باز می‌گردند و نتایج خود را گزارش می‌کنند. آن‌ها گزارش می‌کنند که مشتری‌ها هیچ پولی ندارند، وضعیت اقتصاد خوب نیست یا شرایط تغییر کرده است و غیره و غیره. شما الگو را می‌بینید. این الگو منجر به فروشی بسیار اندک می‌شود. این نتیجه‌ی زندگی در یک دنیای گزارش شده است.

فروشنده‌ی دیگری به دفتر مرکزی باز می‌گردد و میزان فروش موفقیت‌آمیز خود را ثبت می‌کند. شرایط برای او هم مشابه دیگر فروشندگان بوده است. شرکت مشتری او نیز تا شروع سال جدید ماله هیچ بودجه‌ای ندارد، اما این فروشنده راهی برای انجام معامله خلق می‌کند. برای مثال موعد دریافت پول را به تعویق می‌اندازد و در هر صورت یک قرارداد فروش ایجاد می‌کند. این، دنیای خلق شده نامیده می‌شود. یک راهبر خط-مستقیم در مسیر حرکت از نقطه‌ی الف به سمت نقطه‌ی ب، دنیایی که لازم است به آن برسد را خلق خواهد کرد.

ما با شمار زیادی از صاحبان کسب‌وکار و راهبران تیم‌های کاری، کار کرده‌ایم. آن‌ها مدام در رابطه با موضوعاتی از قبیل عدم بهره‌وری کارکنان، ناکامی در نیل به اهداف و نیز دردسرهای جایگزین کردن افرادی که شرکت را ترک می‌کنند، شکایت دارند.

آن‌ها به ما گزارش می‌دهند که یافتن یک شخص مناسب برای تیمشان چقدر دشوار است و دو برابر سخت‌تر هم این است که وقتی یک نفر به طور غیرمنتظره‌ای استعفا می‌کند، آن‌ها نه تنها مجبورند شخص جدیدی را استخدام کنند بلکه می‌بایست او را به خوبی آموزش نیز بدهند. در واقع در طی این مدت، آن شغل بهره‌وری لازم را ندارد.

این پیامدهای زندگی در یک دنیای گزارش شده است.

زندگی کردن در یک دنیای خلق شده باعث می‌شود تیم کاری دلخواه خود را فعالانه و آگاهانه خلق کنید و برای این کار از شعار راهبر بزرگ کسب و کار جک ولش<sup>۴</sup> استفاده نمایید که می‌گوید: «تغییر کنید، قبل از آن که مجبور به تغییر شوید.» یک بار مراجعه به نام فیلیپ داشتیم که همیشه هنگام صحبت در رابطه با چالش‌های دشوار استخدام و بخصوص وقتی صحبت از تیم فروش دوازده نفره‌ی او می‌شد، دستانش را مشت می‌کرد.

او می‌گفت: «استخدام افراد خوب کار سختی است و هنگامی که فردی استعفا می‌کند، پیدا کردن جایگزین برای او من را دچار وحشت می‌کند. یافتن یک جایگزین مناسب، کاری زمان‌بر است و من هم زمان کافی برای مصاحبه‌ی افراد و انتخاب فرد مناسب را ندارم. در ضمن فرد استخدام شده در حین دوره‌ی آموزش به هیچ وجه بهره‌وری نخواهد داشت. تعجبی ندارد که من به اهداف فروش ماهیانه‌ام نمی‌رسم.»

ما به گزارش‌های زیادی از طرف فیلیپ در مورد شرایطی که با آن‌ها مواجه است گوش دادیم و فوراً متوجه شدیم که او در یک دنیای گزارش شده زندگی می‌کند. دنیایی که او در آن تمام قدرت را به شرایط و تغییرات مستمر رخدادها داده‌است.

پس از چند جلسه‌ی مره‌گیری، فیلیپ متوجه شد که اگر می‌خواهد زندگی‌اش متفاوت باشد، لازم است جایگاه درونی خودش را عوض کند. او مایست جایگاه درونی خود را از «واکنش مستمر» به «خلق مستمر» تغییر دهد.

او پرسید: «چگونه این کار را انجام دهم؟» ما از او پرسیدیم: «چه نوع تیم فروشی می‌خواهید؟ چه نوع افرادی در تیم فروشت داشته باشید؟»

او گفت: «در حال حاضر همه چیز خوب است. شخص جدیدی که دوماه پیش به جای آلکسیس استخدام کردم به بهره‌وری مناسب رسیده‌است. واقعاً خیالمان راحت است که لازم نیست حداقل برای مدتی نگران استخدام باشیم.»

فیلیپ نمی‌توانست متوجه شود که رویکرد او اساساً غیرمؤثر است. او اشتباه مرسوم را مرتکب می‌شد که در کتاب «افسانه‌ی کارآفرینی»<sup>۵</sup> اثر مایکل

4 Jack Welch

5 The E Myth

گربره<sup>۶</sup> به آن اشاره شده است. این اشتباه به «کار کردن در کسب و کار به جای کار کردن بر کسب و کار»<sup>۷</sup> اشاره دارد. فیلیپ هر روز خود را نشان می‌داد و نسبت به بحران آن روز از خود واکنش نشان می‌داد. کل تیم فروش او نیز بر اساس مجموعه‌ای از تمهیدات اضطراری شکل گرفته بود که به کمبود و ترس، واکنش نشان می‌دادند. زمانه‌ای که او یک نیروی انسانی را از دست می‌داد، دوباره وارد حالت بحران می‌شد و دیوانه‌وار به مصاحبه مشغول می‌شد.

این وضعیت، یک دنیای گزارش شده و رو به عقب بود و بنابراین او در این وضعیت هیچ وقت به نتایج مورد انتظارش دست نمی‌یافت. او همیشه با اعداد و ارقام ناامید کننده مواجه می‌شد.

ما به او کمک کردیم تا جایگاه درون‌اش را به «خلق کردن» تغییر دهد.

از او پرسیدیم: «می‌خواه چه نوع تیم کاری ایجاد کنی؟»

او سعی کرد به ما بگوید که مشکل فعلی‌اش استفاده کردن نیست. با این حال ما فشار بیشتری به او آوردیم تا متوجه شود راهبری خط-مستقیم درباره‌ی پریدن از یک مشکل به یک مشکل دیگر و تلاش برای بقا نیست.

در نهایت فیلیپ توانست بهترین تیم فروشی که می‌توانست تصور کند را توصیف کند. او این کار را بر اساس دو فوق‌ستاره‌ی فعلی تیم فروش خود، پته و استوارت<sup>۸</sup> انجام داد.

او گفت: «چنین نیروهایی کمیاب هستند. من خوش شانس هستم که پته و استوارت را دارم. چنین افرادی هر روز برای استخدام به شرکت ما نمی‌آیند.»

به او گفتیم: «تا زمانه‌ای که خودت مایل نباشی چنین افرادی را خلق کنی، وضعیت به همین گونه خواهد بود.»

او گفت: «منظورتان چیست؟»

6 Michael Gerber

7 Working in Business vs Working on Business

کار کردن در کسب و کار اشاره به مشغول بودن به انجام وظایف درون کسب و کار با رویکرد جزءنگرانه و بدون در نظر گرفتن بهبود در شیوه‌ی انجام کارها دارد. این اشتباهی است که خیلی از کارآفرین‌ها انجام می‌دهند. در مقابل کارکردن بر کسب و کار اشاره به رویکرد سیستمی و کل‌نگرانه در انجام کارها دارد. در این رویکرد کارآفرین به طور مداوم روی بهبود فرایندها، روش‌ها، ابزارها و ... وقت می‌گذارد و کورکورانه به انجام کارها نمی‌پردازد. به اصطلاح آره‌اش را مدام تیز می‌کند.

8 Patti and Stewart

به او گفتیم: «چه می‌شود اگر به جای این که باور کنی مجبور هستی برای بقا تیمی متشکل از افراد ضعیف، متوسط و فوق‌ستاره داشته باشی، متعهد به خلق یک تیم از فوق‌ستاره‌ها شوی؟»

او گفت: «مثل تیم ستاره‌های بیس بال؟»

به او گفتیم: «بله دقیقاً. چه می‌شد اگر توانمندی‌های پتو و استوارت، حداقل توانمندی‌های قابل قبول برای کار کردن در بخش فروش بود؟»

فیلیپ گفت: «در آن صورت لازم بود زمان بیشتری را صرف مصاحبه و استخدام نیروی جدید کنم.»

به او گفتیم: «حتماً همین طور است.»

او گفت: «نمی‌دانم تقویم کاری‌ام فرصت این کار را به من می‌دهد یا خیر. من هر روز بسیار شلوغ هستم.»

از او پرسیدیم: «مهم‌ترین بخش این کسب‌وکار چیست؟ چه چیزی بیشتر از همه مشخص می‌کند که تو در یک ماه چقدر خوب کار کرده‌ای؟»

فیلیپ مجبور شد برای مدتی فکر کند. سپس به این نتیجه‌ی غیرقابل اجتناب رسید که تیم فروش او مهم‌ترین فاکتور در موفقیت ماه به ماه این کسب‌وکار است.

به او گفتیم: «بسیار خوب. ما هم با تو موافقیم. پس بیای نگاه کنیم به برنامه‌ی روزانه‌ی تو داشته باشیم و ببینیم آیا زمان مناسبی برای این کار اختصاص داده‌ای؟ اگر بهره‌وری تیم فروش مهم‌ترین فاکتور در موفقیت کسب‌وکار تو است، پس برنامه‌ی زمانی تو هم می‌بایست نشان‌دهنده‌ی این موضوع باشد. موافق؟»

فیلیپ با شرمندگی فهرست برنامه‌های روزانه خود را بیرون آورد و به آن نگاه کرد.

از او پرسیدیم: «چند ساعت را برای مصاحبه و استخدام فوق‌ستاره‌ی بعدی در نظر گرفته‌ای؟»

او گفت: «هیچ. چون تیم ما الان تکمیل است.»

به او گفتیم: «بله، تیم تکمیل است. اما تیم ستاره‌ها تکمیل نیست. زمانی که تو برای خلق یک تیم پر از ستاره متعهد شوی، آن وقت لازم است هر روز زمانی را برای مصاحبه استخدامی در نظر بگیری. یک زمان جدی. این طور نیست؟»



او گفت: «بله شما درست می‌گویید، این کار را می‌کنم. در حقیقت تمایل دارم نسبت به این موضوع متعهد شوم. می‌توانم آن را ببینم. اگر این کار را بکنم، هنگامی که کسی تیم را ترک کند دیگر دچار بحران نخواهیم شد. چرا که همیشه نفر بعدی آماده‌است که به تیم اضافه شود.»

به او گفتیم: «و لازم است که تو همیشه مشغول مصاحبه باشی.»

او گفت: «متوجه آن هستم.»

به او گفتیم: «این کار نباید به دلیل نیاز یا بحران باشد، بلکه لازم است از روی تعهدی که برای خلق تیم کاری‌ات داری، باشد.»

فیلیپ گفت: «چرا قبلاً به این موضوع فکر نکرده بودم؟»

به او گفتیم: «به این دلیل که در جایگاه مناسبی برای فکر کردن به این موضوع قرار نداشتی. از جایگاه مدیریت بحران که تو در آن قرار داشتی، این موضوع هیچ‌وقت برایت نمایان نمی‌شد.»

---

### کسی که یک چرای برای زندگی کردن دارد،

### می‌تواند با هر چگونگی‌ای کنار بیاید.

### فردریش نیچه<sup>۹</sup>

---

طی چند ماه بعد، فیلیپ شروع به ساختن تیمی کرد که واقعاً می‌خواست. او می‌توانست ببیند که پت و استوارت افراد استثنائی نبودند بلکه تنها نمونه‌ای از فروشندگان با حداقل استانداردهای قابل قبول، در دنیای خلق شده‌ی او بودند. شما کماکان می‌توانید به گزارش دادن درباره‌ی این‌که چه اتفاقی آن بیرون در دنیای شما در حال رخ دادن است، ادامه دهید. یا این‌که می‌توانید دنیایی که می‌خواهید در آن زندگی کنید را خلق کنید.

A Dream Versus A Project

# ۱۵

## رویا در مقابل پروژه

افراد دایره‌ای می‌خواهند رویاهایشان را دنبال کنند. اما برای راهبران خط - مستقیم، رویاها ناپایدار هستند. آن‌ها سریعاً یا رویا را کنار می‌گذارند و یا آن را به پروژه تبدیل می‌کنند.

هیچ کدام از رویاهای شما اشتباه نیستند؛ اما برای یک زندگی اثربخش، لازم است رویا از درون کله‌ی شما (فکر کردن راجع به آن) به یک پروژه تبدیل شود که برایتان قابل دسترس باشد و برای آن کاری انجام دهید.

پروژه، شما را از دنیای رویایی و ساده‌لوحانه‌ی امیدواری بیرون می‌آورد و تغییر می‌دهد. پروژه شما را از دنیای بدون قدرت («من می‌خواهم») دور می‌کند و شما را به دنیای پراهمیت («من مسئول هستم») می‌برد.

و مسئولیت‌پذیری هیچ معنایی از سرزنش با خود به همراه ندارد. به این معناست که: **روی من حساب کنید.**

ما در دنیای افرادی با خیالپردازی زیاد و تلاش‌های سطحی [برای کسب موفقیت] زندگی می‌کنیم که صرفاً با دانستن، رویاپردازی و فکرکردن در مورد چیزها خوشحال می‌شوند. اما خیالپردازی و تلاش‌های سطحی هرگز شما را به نتیجه نمی‌رسانند و مسلماً هرگز باعث موفقیت شما در زندگی نخواهند شد.

همان‌طور که دکتر برد بلانتون<sup>۱</sup> نویسنده‌ی کتاب «صداقت بنیادین<sup>۲</sup>» می‌گوید: «در خیال و آرزو بودن شیوه‌ای است برای جدا کردن خود از آن‌چه هم اکنون در حال رخ دادن است. در امیدواری بودن شیوه‌ای است که بیشتر افراد به وسیله‌ی آن از رشد کردن اجتناب می‌کنند.»

یک نکته‌ی جالب درباره‌ی تغییر رویا به پروژہ این است که بدانید تلاش برای یک پروژہ که به طور مناسب تعریف شده باشد، هرگز سبب خستگی و فرسودگی شما نخواهد شد. در واقع این‌طور است که در حرکت خط مستقیم از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب، خود حرکت به شما انرژی می‌دهد.

---

**افراد هستند که در یک دنیای رویای زندگی می‌کنند،  
افراد نیز هستند که با دنیای واقعی روبه‌رو می‌شوند  
و همچنین افرادی هستند  
که یک را تبدیل به دیگری می‌کنند.**

داگلاس اورت<sup>۳</sup>

---

فرسودگی تنها زمانی رخ می‌دهد که بارها و بارها تلاش کنید یک مشکل را از جایگاه رویاپردازی ذهنی خود حل کنید. شما از جایگاه‌های درونی متمایز نشده و تکراری نشأت می‌گیرید که همان رفتارها و اعمال ناکارآمدی را تولید می‌کند که منجر به ایجاد همان نتایج ناکارآمد می‌شود.

1 Dr. Brad Blanton

2 Radical Honesty

3 Douglas Everett

گیرکردن در خواسته‌ها و آرزوها بدون عمل کردن، همچون از دست دادن قایق در دریای فرصت‌های غنی و پربار زندگی است. در واقع، این موضوع نسبت به از دست دادن قایق بدتر است. بیشتر شبیه از دست دادن خود آب و دریا است.

چینه‌ها ضرب‌المثله دارند که می‌گویند: «اگر متوجه نباشید که در زندگی به کدام سمت می‌روید، به جایه خواهید رسید که [به طور پیش‌فرض و بررسه نشده] به سوی آن در حرکت بودید.» استیو زفرون<sup>۴</sup> و دیو لوگان<sup>۵</sup> در کتاب پر فروششان با نام «سه قانون عملکرد»<sup>۶</sup> از این موضوع با عنوان «آینده‌ی پیش‌فرض<sup>۷</sup>» یاد می‌کنند. آینده‌های پیش‌فرض ممکن است مطلوب یا نامطلوب باشند.

وقته شما نسبت به جایگاه‌های درونه که در زندگی بر اساس آن‌ها عمل می‌کنید و مولد رفتارهای ناخواسته‌ی شما می‌باشند، آگاه می‌شوید، قادر خواهید بود آینده‌ی پیش‌فرض و نامطلوب خود را متوقف کنید. زمانه که آن آگاهیه را به دست آورید می‌توانید به سمت انتخاب کردن حرکت کنید. حالا می‌توانید انتخاب کنید که آن جایگاه‌های ناکارآمد را رها کنید و از جایگاه‌های کارآمدتری عمل کنید.

بنابراین نگاه کنید که در زندگی به کدام سمت در حرکت هستید. از خود بپرسید: «اگر چیزی تغییر نکند، چه خواهد شد؟» زمانه که بتوانید ببینید چه اتفاقی می‌افتد، می‌توانید آینده‌ی پیش‌فرض خود را تشخیص دهید.

سخنرانه‌های انگیزشی، جایگزین آینده‌ی پیش‌فرضه که به سمت آن در حرکت هستید، نخواهند شد. آن‌ها غالباً شما را در رویا و خیال و دور از پروژه نگه می‌دارند.

راه حل آن است که پروژه‌تان را شروع کنید.

آیا این کار سخت است؟ این فقط تصور شماست که این کار سخت است. در حقیقت این کار بسیار ساده است. تجربه‌ی من این است که افرادی که فکر می‌کنند «ساده»، مشکل است تا پایان عمر خود در نوعی گرفتاری ماله باقی خواهند ماند.

4 Steve Zaffron

5 Dave Logan

6 The Three Laws of Performance

7 Default Future

یعنی فکر و عمل از جایگاه‌های درونه پیش‌فرض منجر به ایجاد آینده‌ای پیش‌فرض و قابل پیش‌بینی می‌شود.

انسان‌های خط-مستقیم می‌دانند تنها زمانه که می‌توانند یک رویا را به پروژه تبدیل کنند، همین لحظه‌ی اکنون است. همان‌طور که لیزی برادی<sup>۸</sup> در کتاب «نوسان‌های پاندول<sup>۹</sup>» می‌گوید: «شما در کدام اکنون قصد دارید تغییر کنید؟» و در این جا خبر خوب این است که همیشه، **لحظه‌ی اکنون** است. و تنها زمان برای تغییر، لحظه‌ی اکنون است.

همین حالا به چه می‌اندیشید؟ جمله‌ی مخربه که ممکن است همین حالا به آن فکر کنید این است: «مسأله نمی‌تواند این قدر ساده باشد.» اما بسیار ساده است و سادگی به شما نیرو می‌دهد. منتظر چه هستید؟ آیا نیاز به یافتن دلایل بیشتری برای شروع کارتان دارید؟ دلایل تنها به شما کمک می‌کنند اعمالتان را توجیه کنید. آن‌ها قطعاً برای خلق آن زندگی که انتخاب کرده‌اید، مؤثر نخواهند بود.

**تغییر تنها بر اساس انتخاب‌های شما اتفاق خواهد افتاد؛ البته به محض این‌که تجربه کنید که در کجا قرار دارید و چگونه عمل می‌کنید.** این کتاب ممکن است آگاهی‌های هیجان‌انگیزی برایتان ایجاد کند، اما فقط انتخاب‌های شما که برگرفته از تجربه‌ی آگاهی است، می‌تواند زندگی شما را تغییر دهد.

و هر چه آگاه و آگاه‌تر شوید، خواهید دید که آگاهی حقیقی در نتیجه‌ی **مواجهه** با جایگاه‌ها که در زندگی قرار دارید و شیوه‌ای که در زندگی عمل می‌کنید، رخ می‌دهد. وقتی نمی‌خواهید جایگاه درونی خود را ببینید، چیزی برای انتخاب کردن وجود ندارد. جایگاه‌هایی که شما بر اساس آن‌ها عمل می‌کنید، انتخاب کرده‌اند. اما به خاطر داشته باشید که بیشتر مردم این را نمی‌دانند. آن‌ها فکر می‌کنند که جایگاه آن‌ها این‌گونه است که: «من این‌طوری هستم!»

اما این‌که فکر کنید شما شیوه‌ی عمل کردنتان هستید، دقیقاً چیزی است که جلوی حرکت شما را می‌گیرد و سبب می‌شود که مشکلات شما حفظ شود و هر روز پیچیده‌تر و ترسناک‌تر به نظر بیایند.

پیچیدگی مسائل خود یک مشکل [دیگر] برای یک «جهان طراحی شده برای سادگی» است.

8 Lindsay Brady

9 Pendulum Swings

## راهبری خط مستقیم

همان طور که ال ران هوبارد<sup>۱۰</sup> میگوید: «پیچیدگی با مواجه نشدن [با مشکلات] رابطه‌ی مستقیم دارد.»

هر کجا مدیریت امور برایتان بسیار پیچیده شد، کافه است که ببینید چه چیزهایی است که دوست نداشته‌اید با آن‌ها مواجه شوید و رسیدگی به آن‌ها را رها کرده‌اید.

وقته در جایگاه درونه «من این طوری هستم» گیر می‌کنید، در واقع در حال اهمیت دادن بیش از حد و اغراق‌آمیز به الگوهای که تصور می‌کنید می‌بینید، هستید. اصل شخصیت واقعه شما، برگرفته از داستان‌های خودساخته‌ی شما راجع به خودتان است. هر تغییر مؤثری از شکستن چنین الگوهای ناکارآمدی به وجود می‌آید. اگر از جایگاه‌های درونه ناکارآمد که بر اساس آن‌ها عمل می‌کنید دفاع کنید، در چنین الگوهای گیر می‌افتید.

جمع‌بندی این است: این‌جا موضوع، یافتن الگو یا داستانی برای باور کردن نیست. بلکه موضوع، انجام اقدامات ضروری است. موضوع، مشاهده‌ی جایگاه است که شما حقیقتاً بر اساس آن عمل می‌کنید، طوری که وقته آن جایگاه کار نکرد، قادر باشید جایگاه جدیدی انتخاب کنید که کار کند.

گفته می‌شود زمانه که زندگی شما به پایان برسد یا عبرت برای سایرین خواهد شد یا یک نمونه‌ی تحسین‌برانگیز. بنابراین از خود پرسید: «آیا زندگی من برای دیگران عبرت‌آموز خواهد بود؟ یا نمونه‌ی نیرومندی از انجام آن چیزی است که برای نوع انسان امکان‌پذیر شده است؟»

آیا شما در چرخه‌ی رویا می‌مانید و برای همیشه به آهستگی دور خود می‌چرخید یا وارد خط مستقیم می‌شوید تا به دستاوردهای ارزشمندی که قادرید کسب کنید، برسید؟

چیزی که در زندگی شما را از فردی عبرت‌آموز به فردی تحسین‌برانگیز تغییر می‌دهد، آگاهی و انتخاب است. دوری از این نوع آگاهی چیزی به جز دشمنی با خود نیست.



Worry versus Concern

# ۱۶

## نگرانی در مقابل دغدغه مندی

نگران منفعل و دغدغه مندی فعال است. افرادی که فکر می کنند نگران بودن، ایده‌ی خوبی است، اساساً در اشتباه هستند. نگران شما را وارد دایره می کند. اما دغدغه مندی شما را در خط مستقیم نگه می دارد.

شاید شما فکر کنید که انسان خوبی هستید زیرا که نگران هستید. فکر می کنید والدین مسئولیت پذیری هستید چرا که در مورد فرزندان خود نگران هستید. اما شما صرفاً خودتان را فریب می دهید و اثربخش خود را از بین می برید.

نگران انجام اقدامات مناسب را به تأخیر می اندازد. هنگامی که نیاز است مغز شما در بهترین حالت خود باشد، نگران آن را به هم می ریزد. یک ذهن متمرکز و آرام، مشکلات را بسیار سریع تر از یک ذهن نگران حل می کند. مطالعات فراوان انجام شده درباره‌ی دانش آموزان درگیر امتحانات، درست‌ی این امر را اثبات کرده است. دانش آموزانی که آرام و مطمئن بودند، همیشه نسبت به آن‌هایی که نگران و پرتنش بودند، عملکرد بهتری داشتند، با این که سطح دانش آن‌ها برابر بوده است.



ہنگامے کہ نگرانے را بہ دغدغہ مندی تغییر مے دھید، قادرید:

(۱) موقعیت را بہ خوبے درک کنید،

(۲) روی اقدامات بہبود تمرکز کنید۔ با کنار گذاشتن نگرانے، انرژی بسیار بیشتری برای کنار گذاشتن تنبلے و اقدام کردن خواهید داشت۔

دغدغہ مندی، رویکردی بالغانہ بہ زندگے است۔ دغدغہ مندی دارای شکوہ و خلاقیت است۔ شما مے توانید از جایگاہ دغدغہ مندی، بسیار اثربخش تر عمل کنید۔ در حالے کہ نگرانے، از کار افتادگے ذھنے ایجاد مے کند۔ نگرانے باعث رکود مے شود۔ نگرانے شما در بارہی پول چگونہ بہ مدیریت امور مالے تان کمک مے کند؟ دغدغہ مندی منجر بہ اقدام کردن مے شود۔ در حالے کہ نگرانے منجر بہ نقص در عملکرد مے گردد۔

نگرانے یک اقدام تکراری است۔ نگران بودن، ظہور طبیعیے یک ویژگیے درونے نیست بلکہ یک عادت بد است۔

ھر چیزی کہ بہ مدت زیادی آن را انجام دادہ باشید، بہ شکل عادت در مے آید و این طور احساس مے شود کہ امری طبیعیے است۔

نگرانے را بہ دغدغہ مندی ارتقاء دھید تا اعمال اثربخش جدید امکان پذیر شوند۔ از جایگاہ دغدغہ مندی است کہ مے توانید اعمال مناسب را خلق کنید۔ خلق کردن، راه حل ھر مشکلے است۔

با دندہ یک اتوموبیل تنہا مسافت کمے مے توانید پیش بروید و این جایے است کہ نگرانے زیست مے کند۔

موفقیت صرفاً با نشستن روی مبل، خوردن تنقلات و تماشا کردن زندگے دیگران [در تلویزیون] حاصل نمے شود۔ لازم است کاری کنید کہ زندگے تان اثربخش باشد و کار کند۔ در غیر این صورت زندگے تان کار نخواھد کرد۔

ہنگامے کہ از یک انسان منفعل و نگران بہ یک شخص فغّال و دغدغہ مند متحول مے شوید، دغدغہ مندی را بہ عنوان یک شخص بالغ تجربہ خواهید کرد۔ افراد دغدغہ مند، انتخابہای اثربخش تری نسبت بہ افراد نگران دارند۔ از جایگاہ دغدغہ مندی اقدامات شما بسیار نیرومند خواهد بود۔ در صورتے کہ نگرانے باعث مے شود بنشینید و اقدام نکنید۔

آیا نگران مادرتان ہستید؟ چگونہ نگرانے شما بہ مادرتان کمک مے کند؟

نگرانے شما را از کار مے اندازد و غیرمؤثر نگه مے دارد. این موضوع قطعاً نه هوشمندانه است و نه مشفقانه.

صبرکردن برای این که کارها خودشان انجام شوند، به منزله‌ی زندگی کردن به عنوان یک قربانے است. فقط یک دلیل منطقے به من بدهید که چرا باید در حالت‌های «صبرکردن»، «نگرانے» یا «قربانے» باقی بمانید. قرار نیست واقعیت‌های ناخوشایند زندگی انکار شوند. بلکه هدف این است که نسبت به جایگاه درونے ناکارآمدی که نتایج نامطلوب دارد، آگاه شویم.

اقدام بر اساس دغدغه‌مندی، یک جایگاه خلق شده و متعهدانه برای ایستادن و منشأ بودن است. مهم نیست چه فکری مے کنید. مهم نیست از چه چیز هراس دارید. مهم نیست چه صداها مے در سر شما وجود دارند. چه طور است که نسبت به صداها مے درون سر خود آگاه باشید و در عین حال اقدام کنید.

### آیا شما در سطح انتخاب‌های خود، زندگی مے کنید یا در سطح شرایط خود؟

مادامے که آگاه باشید در چه جایگاهے زندگی مے کنید، همیشه قادر به تغییر و تحول خواهید بود.

در رویکرد خط-مستقیم ما به افراد آموزش مے دهیم که چگونه «خلق آگاهانه‌ی جایگاه‌های درونے به عنوان منشأ اقدامات»، زندگی شما را به کار مے اندازد. به بیان دیگر ما به افراد مے آموزیم مشکلاتشان را خودشان حل کنند.

هدف مے‌گیری خط-مستقیم این است که شرکت‌کنندگان ببینند که یک انتخاب دارند، یک شیوه‌ی اثربخش‌تر برای عمل کردن در زندگی وجود دارد و آن‌ها مے‌توانند انتخابش کنند.

در صورتے که همواره در حال صبر کردن باشید، خواهید دید که مابقیے زندگی تان کار نخواهد کرد. همچنین، صبرکردن برای این که یک کشف خارق‌العاده داشته باشید، نیز کار نخواهد کرد.

شما ناچارید انتخاب کنید. فقط با انتخاب کردن قادر خواهید بود تا آگاهانه زندگی کنید.



Shoulds versus Musts

۱۷

بِهتر است ها در مقابل لازم است ها

مردم تقریباً آن چه فکر می کنند **بِهتر است** را هرگز انجام نمی دهند. اما همیشه کاری را انجام می دهند که احساس می کنند **لازم است** انجام دهند.

هر آن گونه که فکر می کنید «بِهتر است» آن گونه باشید، آزادی شما را برای بودن<sup>۲</sup> از بین می برد. این موضوع در مورد آن چه دیگران فکر می کنند «بِهتر است» انجام دهید نیز صدق می کند. بنابراین آن چه دیگران فکر می کنند «بِهتر است» انجام دهید را رها کنید. خودتان زندگی تان را با ایجاد تعهدات برای خود خلق کنید.

سپس این تعهدات را به جایگاه های درونی نیرومندی برای خود تبدیل کنید. اکنون این موارد به جای «بِهتر است های» که دیگران برایتان تعیین می کنند، «لازم

۱ در ترجمه‌ی واژه‌ی Must معادل‌های «لازم است» و «باید» قابل استفاده است. ما «لازم است» را برگزیده‌ایم که به نظرمان این‌جا قدرتمندتر و گویاتر است.

2 Freedom to Be

استہای) خودتان ہستند۔ بہ علاوہ جایگزین (بہتر استہای) خودتان نیز خواہند شد۔

((بہتر است انجام شود))، یک جایگاہ درونہ ضعیف است۔ با توجہ بہ نتیجے کہ چنین جایگاہہای درونہ ایجاد کردہ اند، مے توانید بہ این موضوع پے ببرید۔ بہ خاطر داشتہ باشید کہ جایگاہہای درونہ خوب یا بد نیستند، اما ہر کدام پیامدہای خود را دارند۔ برخے از این پیامدہا کاملاً مطلوب و برخے کاملاً نامطلوب ہستند۔

دو نفر را در نظر بگیرید کہ یکے بہ لحاظ مالے زندگے را بہ سختے مے گذارند و دیگری یک میلیونر خودساختہ است۔ قطعاً این دو نفر از جایگاہہای درونے متفاوتے عمل مے کنند کہ نتیجے متفاوتے را ایجاد مے کنند۔

ہر آن چیزی کہ در زندگے برایش اہمیت خلق کنید، بہ شکلے بر زندگے شما اثر خواہد داشت۔ اگر باور داشتہ باشید آن چہ دیگران مے گویند ((بہتر است انجام شود)) بیشترین اہمیت را در زندگے شما دارد، آن جایگاہ زندگے شما را تغییر خواہد داد۔ آیا این تغییر برای چیزی بہتر خواہد بود؟ جواب را خواہید دانست۔ از نتیجے خواہید فہمید۔

زمانے کہ خودتان ((لازم استہای خود)) (تعہدات خود) را خلق مے کنید و ((بہتر استہا)) را کنار مے گذارید، بالاخرہ صاحب زندگے خود<sup>۳</sup> مے شوید۔ اگر خودتان بہ درون زندگے خود قدم نگذارید و صاحب زندگے خود نشوید، چہ کسے این کار را خواہد کرد؟

از گفتن این کہ این کار [خلق تعہدات و لازم استہا برای خود] دشوار است، دست بردارید۔ بہ ماہیت واقعے این موضوع توجہ کنید۔

بہ خاطر داشتہ باشید کہ جایگاہہای درونے کہ بر اساس آنہا زندگے مے کنید، چہ از آنہا آگاہ باشید و چہ نباشید، بر زندگے شما و نتیجے کہ کسب مے کنید اثر مے گذارند۔

بیشتر مشکلات از ((عدم اثربخشے)) حاصل مے شوند۔ فقدان اثربخشے غالباً ناشے از آن است کہ برای انجام آن چہ دیگران فکر مے کنند ((بہتر است انجام دہید)) تلاش کنید۔ این کہ ہمیشہ تلاش کنید بر اساس انتظارات دیگران زندگے کنید، شور و

شوق شما را خواهد کشت. کسے کہ شور و شوق نداشته باشد، با چیزی جز مشکلات مواجه نخواهد شد. هر چه بیشتر بر این باور باشید که «بہتر است» مشکلات را حل کنید، کمتر موفق بہ این امر مے شوید.

اما زمانے کہ متوجه باشید کہ مشکلات «لازم است» حل شوند، ہمہ چیز تغییر مے کند. تفاوت را احساس مے کنید؟ انرژی شما افزایش مے یابد. درون شما سرشار از ارادہ و قدرت جدید مے شود.

اثر بخش ترین شیوہ برای حل آن مشکلات، تقویت عزم و ارادہی خود برای انجام آن چیزی است کہ انجام آن «لازم است». بدین منظور انتخاب جایگاہ های درونے نیرومند و انجام اقدامات ضروری مورد نیاز، حیاتے است. زندگے شما نتیجہی انتخاب هایتان خواهد بود.

«فقط انجامش بدہ<sup>۴</sup>» یک شعار فوق العادہ است. اما تنها تعداد اندکے از افراد مے روند و «فقط انجامش مے دهند»، حتے وقتے کہ دقیقاً مے دانند چہ کاری لازم است انجام دهند.

چیزی کہ افراد **نمے دانند و نمے دانند کہ نمے دانند**، این است کہ عمل کردن از یک جایگاہ درونے فاقد نیرو بہ شما اجازه نمے دہد کہ واقعاً انجامش دہید. جایگاہ های درونے تعیین مے کنند کہ شما چگونہ خودتان را درک مے کنید و نیز تعیین مے کنند جہان چہ طور برای شما اتفاق مے افتد. جایگاہ های شما هستند کہ تعیین مے کنند چہ موضوعاتے را امکان پذیر ببینید. هر آن چہ مے بینید، ہمیشہ اقدامات و رفتارهای شما را محدود مے کند، (یا الہام بخش آن ہاست).

---

**بیشترین خسارت یک زندگے کم ارزش، زیستن بدون تعہد است.**

**جیمز آر بیکر<sup>۵</sup>**

---

تنہا با آگاہ شدن از جایگاہ درونے تضعیف کنندہای کہ بر اساس آن عمل مے کنید، فرصت انتخاب و تغییر آن بہ یک جایگاہ قدرتمند را خواهید داشت. صرفاً آن

4 Just Do It

5 James R Baker

جایگاه قدرتمند است که به شما اجازه می دهد اعمال ضروری مورد نیاز را «فقط انجامش دهید.»

هیچ کس ویژه و خاص نیست. موضوع فقط این است که برخی افراد مشتاقند که شهامت خود را به کار برند، دست به اقدام بزنند و مداومت کنند تا نتیجه‌ی مورد نظر را کسب کنند. پاداش‌هایی که در زندگی می‌گیرید، صرفاً بابت اقدامات اثربخش شماست. نه بابت فکر کردن، سعی کردن یا تصور کردن این‌که: «بهترین تلاشم را انجام دادم.»

از خودتان این سؤال را بپرسید: «آیا بالاترین اولویت من در زندگی اجتناب کردن [و انجام ندادن] است؟» وقتی هفته‌ی گذشته‌ی خود را مرور می‌کنید، همین موضوع را مشاهده می‌کنید؟

**اهمال کاری** در رابطه با مسئولیت‌های اساسی خود، به طور ناخودآگاه دیگران را به نقش مادران [که همیشه به او وابسته هستید]، تبدیل می‌کند. این کار بازگشت به دوران کودکی است که در آن دوران همیشه توقع داشتید بقیه همه چیز را برایتان فراهم کنند! این کار اجتناب از رشد و بلوغ است. شما زمانه بالغ می‌شوید و به نیروی حقیقی خود دست می‌یابید که عدم نیاز به مادر (دیگران) را تمرین کنید و به یک بزرگسال تبدیل شوید.

اندیشیدن به این که «بهتر است» کار متفاوتی انجام دهید، به شما کمک نمی‌کند. این موضوع همچنین درباره‌ی درک الگوهای قدیمی و تأثیرات گذشته نیست. زندگی درباره‌ی یافتن خودتان نیست، بلکه درباره‌ی **خلق کردن خودتان**<sup>6</sup> است و این خلق کردن زمانه اتفاق می‌افتد که واقعاً بخواهید بر اساس فهرست روزانه اقدامات خود که «لازم است» انجام شوند، عمل کنید.

تفاوت زیادی میان **فهمیدن**<sup>7</sup> چیزی و **یادگیری**<sup>8</sup> چیزی وجود دارد. در اصل، «فهمیدن» به این امر اشاره می‌کند که شما می‌توانید درباره‌ی چیزی که مشاهده کرده‌اید یا مطالعه کرده‌اید صحبت کنید.

با این وجود، در مره‌گیری خط-مستقیم، ما از «یادگیری» به عنوان چیزی کاملاً متفاوت از «فهمیدن» استفاده می‌کنیم. در حقیقت وقتی مردم چیزی را «یاد

6 Creating Yourself

7 Understand

8 Learning

می‌گیرند»، بعداً وقتی در معرض آن شرایط قرار می‌گیرند، قادرند آن‌چه یاد گرفته‌اند را به کار گیرند و نتیجه کسب کنند. به عبارت دیگر آن‌ها می‌توانند آن‌چه یاد گرفته‌اند را استفاده کنند.

مربی خط-مستقیم، تری گیبسون از کارولینای شمالی<sup>۹</sup> با شرکت‌ها کار می‌کند تا بهره‌وری و سودآوری نهایی آن‌ها را از طریق بهبود سطح تناسب اندام و سطح استقامت کارکنان افزایش دهد. این یک حقیقت ثابت شده است که افراد سالم عملکرد بالاتری نسبت به افراد ناسالم دارند و در شغل خود اثربخش‌تر هستند. چالش‌های تناسب اندام و استقامت کارکنان، غالباً به عادت‌های سیگار کشیدن و پرخوری افراد برمی‌گردد.

گیبسون با معرفی تمایزهای ذکر شده در این کتاب به کارکنان، به نتایج شگفت‌انگیزی در خصوص کاهش وزن و سیگار کشیدن دست یافته است. افرادی که گیبسون به عنوان مربی با آن‌ها کار کرده‌است، حقیقتاً دریافته‌اند که صرفاً **درک علت‌های سیگار کشیدن یا پرخوری**، برای متوقف کردن این رفتارهای مخرب کافی نیست.

بیشتر ما، چند فرد سیگاری را می‌شناسیم که قطعاً متوجهند سیگار کشیدن برای آن‌ها مضر است اما همچنان به این کار ادامه می‌دهند. یکی از روش‌های کار گیبسون آن است که آن‌قدر با افراد کار می‌کند تا آن‌ها بتوانند تمایز «لازم است» را از آن خود کنند و آن را به کار بگیرند. وقتی افراد واقعاً متوجه شوند که رفتارهای گذشته‌ی آن‌ها در رابطه با سلامت و تناسب اندام، ناشی از این بوده است که جایگاه درونی «بتر است» را به جای جایگاه درونی «لازم است» اتخاذ کرده‌اند، آنگاه خودشان به سرعت سیگار کشیدن و پرخوری را کنار می‌گذارند و در زندگی خود به جلو حرکت می‌کنند.





“I am Responsible” versus  
“It’s their Fault”

۱۸

«من مسئول هستم» در مقابل  
«این تقصیر دیگران است»

«چرا من باید مسئول باشم وقتی که واقعاً دیگران مقصرند؟ این منصفانه نیست. مخصوصاً اگر هیچ اشتباهی انجام نداده باشم.»  
یک توصیه‌ی عالی و شاید به نظر غیرمعقول برای شما داریم که اگر بتوانید آن را درک کنید، برایتان مؤثر است. گفتن جمله‌ی «این منصفانه نیست» شما را ابله و ساده‌لوح جلوه می‌دهد. همچنین شما را یک فرد غرغرو نشان می‌دهد که حتی از مورد قبله نیز بدتر است. وقتی این گونه هستید، دیگران به شما احترام نمی‌گذارند.

راه‌های زیادی برای قربانی کردن مردم وجود دارد.  
یک راه این است که آن‌ها را متقاعد کنی که قربانی هستند.

کارن هوآنگ<sup>۱</sup>

1 Karen Huang

راهبران قدرتمند خط-مستقیم، حتی در هدایت افرادی که شاید شیوهی این راهبران را دوست نداشته باشند نیز اثربخش هستند. زیرا مردم همچنان برای آن‌ها احترام قائلند. مردم به راهبر برای «مسئول بودنش» بابت نوع بودن و انجام اقدامات ضروری احترام می‌گذارند. حتی زمانی که چگونگی انجام اقدامات راهبر مورد تأییدشان نباشد.

افرادی که نگران دوست داشته شدن و تأیید شدن هستند، هرگز راهبران خط-مستقیم نخواهند شد. آن‌ها هرگز یک انسان اثربخش نخواهند بود.

بنابراین مسئول بودن و دنبال مقصر بودن، دو چیز متفاوت است.

زمانی مردی را می‌شناختم که شریک او به طور پنهانی قمار بازی می‌کرد. روزی آن مرد متوجه شد که شرکتش میلیون‌ها دلار بدهکار است! او فکر می‌کرد که شرایط کاملاً پایدار و رو به رشد است.

ما صحبت کردیم. او چیزی که شنید را دوست نداشت. او دقیقاً متوجه شد که باید نقش یک «بزرگ‌سال بالغ» را به جای یک «بزرگ‌سال کودک» به عهده بگیرد. لازم بود که او مسئولیت مشکلش را بپذیرد! این تنها راهی بود که می‌توانست به شکلی اثربخش این موقعیت را تغییر دهد.

نه، این **تقصیر** او نبود. او نبود که قماربازی و دزدی کرده بود. او هیچ‌گاه در زندگی اش قمار نکرده بود. شاید این موضوع اصلاً **منصفانه** نبود. اما چه کسی اهمیت می‌داد؟ او متوجه شد که یا باید مسئولیت این افتضاح را بپذیرد یا قربانی آن باشد. ضمناً او فهمید که با ایستادن در جایگاه قربانی (که فاقد نیرو است) شرکتش هرگز دوام نمی‌آورد.

سه سال بعد او دوباره بسیار ثروتمند بود.

این مسأله واقعاً ساده است. وقتی که «تقصیر دیگران است»، شما نمی‌توانید هیچ کاری در مورد شرایط انجام دهید. اما وقتی جایگاه درونی شما این است که «من مسئول هستم»، می‌توانید موجب خلق آن چه می‌خواهید شوید. شما می‌خواهید قدرت داشته باشید تا از عهده‌ی مسائل زندگی خود برآیید.

همچنین به یاد داشته باشید که لازم نیست اقدامات لازم و ضروری را دوست داشته باشید. صرفاً لازم است آن‌ها را انجام دهید.

Growth Choices versus Safe Choices

19

## انتخاب های رشد محور در مقابل انتخاب های امنیت محور

در زندگی هیچ سکونه وجود ندارد.

یا پیشرفت می کنید یا پسرفت می کنید.

ورزش کردن را در نظر بگیرید. آیا می توانید یک مدت به طور اساسی، ورزش

کنید و دیگر ورزش نکنید؟ [و همچنان از مزایای ورزش برخوردار باشید؟]

این روش قطعاً جواب نمی دهد. می توانید خودتان را به مدت یک سال در

باشگاه ورزشی حبس کنید و بدنی فوق العاده برای خود بسازید. اما اگر تمرین را

متوقف کنید، دیری نمی پاید حلقه ی چربی که برای خلاص شدن از آن سخت ورزش

کرده بودید، دوباره در اطراف شکمتان رشد می کند.

بدن انسان همیشه به میزان مشخصی از استرس و چالش نیاز دارد تا متناسب و

سرحال بماند.

زندگی شما نیز همین گونه است!

بنابراین هر زمانه که ملزم به انتخاب از میان دو گزینه بودید، فراموش نکنید که از خود پرسید «کدام گزینه بیشتر به رشد من کمک خواهد کرد؟ و کدام گزینه من را در امنیت بیشتری نگه خواهد داشت؟»  
انتخاب رشد محور، بدون توجه به این که چه پیامدی به همراه خواهد داشت، به شما نیرو می‌دهد.

---

**به نظر می‌رسد یکی از قانون‌های قطعی و صریح طبیعت این است:  
کسانی که خطر نمی‌کنند، برنده نخواهند بود.**

**جان پائول جونز<sup>۱</sup>**

---

یک بار ما با یک مشاور ارشد کسب و کار به نام ریتا<sup>۲</sup> برنامه‌ی مرئی‌گری داشتیم. ریتا طوری بود که هیچ وقت خواسته‌های واقعی خود را با مراجعانش مطرح نمی‌کرد. روش کار او این بود که همیشه بعد از یک جلسه‌ی مقدماتی با مراجع خود، یک پیشنهاد کاری کوچک شامل درخواست مبلغ اندکی دستمزد، برای وی می‌فرستاد. دیدگاه او این بود که تنها در سطح بهبود بهره‌وری ۱۵ درصدی در درآمد مراجع خود عمل کند. او همیشه از جایگاه امنیت و احتیاط عمل می‌کرد.

از ریتا پرسیدیم: «چه طور است که از یک جایگاه کاملاً متفاوت عمل کنی؟ چه طور است که در هفته‌ی کاری پیش رو، در رابطه با مشتریان و پیشنهادهای کاری به آن‌ها، انتخاب‌های رشد محور داشته باشی؟» [و پروژه‌های بزرگ‌تر و دستمزدهای بالاتری پیشنهاد دهی؟]

ریتا نگران بود که این کار در ارتباط وی با مراجعانش چه تأثیراتی می‌توانست داشته باشد.

او گفت: «اگر آن‌ها نه بگویند چه؟ اگر آن‌ها دیگر نخواهند با من کار کنند چه؟»

به او گفتیم: «وقتی [پیشنهادهای کاری و دستمزد درخواستی] مطمئن و رشد محور باشد، آن‌ها به تو احترام بیشتری می‌گذارند.»

1 John Paul Jones

2 Rita

ریتا گفت: «نمی‌دانم می‌توانم اطمینان کنم یا نه.»  
به او گفتیم: «لازم نیست برای انجام این کار به آن اطمینان داشته باشی. این که تلاش کنی چگونه اطمینان کردن را بیاموزی، خودش نوع دیگری از مشغولیت ذهنی را به مشکلات موجود اضافه می‌کند. ضرورتی برای اطمینان کردن نیست.»

او گفت: «به نظر امن نمی‌رسد.»

به او گفتیم: «امن نیست و ما دقیقاً از تو می‌خواهیم روی جایگاه بیستی که لزوماً امن نیست.»

ریتا خطر کردن را آغاز کرد. او پروژه‌های بزرگ‌تر با دستمزدهای بالاتری پیشنهاد داد.

از آن پس هربار که به مذاکره‌ای می‌رفت یا یک پیشنهاد کاری می‌نوشت، از خودش می‌پرسید: «چه طور است که بیشتر طلب کنم!»

گاهی اوقات مراجعانش پیشنهاد او را رد می‌کردند و نه می‌گفتند. اما در بسیاری از مواقع افراد توانمندی ریتا و پیشنهادهای کاری قاطعانه‌ی او را تحسین می‌کردند و جواب مثبت می‌دادند و او متعجب می‌شد.

و حتی زمانی که مراجعان وی جواب منفی می‌دادند، ارتباط آن‌ها با ریتا قطع نمی‌شد و نهایتاً از او به خاطر نداشتن بودجه‌ی کافی برای پذیرش پیشنهاد کاری بزرگ‌تر عذرخواهی می‌کردند.

بعدها او گفت: «چرا از ابتدا این کار را نکردم؟ اکنون حتی نمی‌توانم مقدار پولی که در دو سال گذشته به دست آورده‌ام را جمع بزنم.»

ما برای ریتا توضیح دادیم که جایگاه درونی «اول امنیت»، او را از دیدن امکان‌هایی که واقعاً در اختیار داشت، دور می‌کرد. تغییر جایگاه او به «رشدمحوری» تأثیر بزرگی در حل این مشکل ایجاد کرد.



Content with Insight versus  
Only Results Count

۲۰

«انباشتن دانش و اطلاعات»  
در مقابل «مهم بودن نتیجه»

اگر قصد دارید در زندگی موفق باشید، اولین کاری که لازم است انجام دهید این است که تمام دانش و اطلاعات فوق العاده‌ای که آموخته‌اید را از سر خود خارج کرده و آن را به دنیای واقعی بیاورید.

کسب دانش و اطلاعات، صرفاً نوعی عمل ذهنی است که انسان انجام می‌دهد. فرد یک ایده‌ی خوب را می‌شنود، تا مدتی درباره‌ی آن هیجان زده است. اما در عمل رفتارش را تغییر نمی‌دهد، بنابراین هیچ وقت نتیجه‌ای از این بابت به دست نمی‌آورد. خیل از افراد، به طور هیجان زده در بسیاری از دوره‌های آموزش موفقیت شرکت می‌کنند، اما از هیچ کدام از آن مطالب استفاده نمی‌کنند.

کاملاً خردمندانه است که از خود بپرسید: «واقعاً قرار است با این همه اطلاعات فوق العاده که در حال انباشتن هستم، چه کاری انجام دهم؟ آیا قصد دارم برای رسیدن به نتیجه‌ی که در زندگی به دنبال آن هستم از این دانش استفاده کنم؟ یا این که من با دانستن این مطالب صرفاً حس کنجکاو خودم را راضی کرده‌ام؟»



برخه از مره‌های خط-مستقیم که آموزش داده‌ام، در طول سال‌ها با بسیاری از فعالان حوزه بهداشت و درمان<sup>۱</sup> کار کرده‌اند. صرف نظر از این‌که این افراد دندان‌پزشک، جراح زیبایی، کایروپراکتور و یا متخصصان داخلی<sup>۲</sup> باشند، دغدغه‌ی همیشگی آن‌ها وقتی دانش جدیدی کسب کرده باشند، مشابه یکدیگر است: «چگونه آن‌چه می‌دانیم را به کار گیریم و کار خود را گسترش دهیم؟» شاید عجیب به نظر برسد، اما بسیاری از فعالان حوزه‌ی بهداشت و درمان برای شرکت در سمینارهای آموزشی و استفاده از خدمات مشاورین و متخصصان بازاریابی مبالغ زیادی پرداخت می‌کنند.

---

**برای ورزشکست کردن یک آدم ابله،  
اطلاعات [زیاد] در اختیار او بگذارید.  
نیکولاس نسیم طالب<sup>۳</sup>**

---

از طریق مره‌گیری خط-مستقیم، اکثر فعالان حوزه‌ی بهداشت و درمان طه‌زمانه کوتاه متوجه می‌شوند که منبع بهره‌وری و سودآوری، سیستم عامل شخصی خود پزشکان است. (یعنی باز هم، جایگاه‌های درونه آن‌ها مطرح است.) مهم نیست که آن‌ها تا چه اندازه برجسته هستند یا تا چه اندازه اطلاعات و استراتژی‌های جدید آن‌ها خوب است. تا وقتی که با جایگاه درونه مواجهه صورت نگیرد و تغییر نکند، هیچ چیزی بهتر نمی‌شود. هیچ چیز تغییر نخواهد کرد.

برای خروج از چرخه‌ی انباشتن دانش و اطلاعات (یعنی تمام آن دانش‌هایی که در آخرین سمینار کسب کرده‌اید) می‌بایست یک جهش واقعی انجام دهید. انباشتن دانش و اطلاعات وقتی رخ می‌دهد که درگیر کسب اطلاعات باشید. این جهش با انجام اقدامات متناسب با اطلاعاتی که جذب کرده‌اید، رخ می‌دهد. این چیزی است که زندگی شما را به سمت جلو حرکت می‌دهد.

1 Healthcare

2 Dentist, Plastic Surgeon, Chiropractor, or Internist

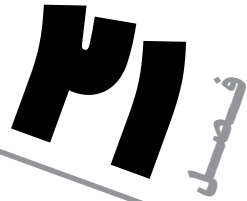
3 Nicholas Nassim Taleb

## راهبری خط - مستقیم

وقتی در مسیر زندگی مشغول انباشتن دانش و اطلاعات باشید، مریبیند که درون یک چرخه‌ی ناخوشایند گیر کرده‌اید. شاید زندگی‌تان این‌گونه به پایان برسد که دانشمندترین فرد در یک خانه‌ی سالمندان باشید اما کارچندانے در زندگی انجام نداده باشید.



Optimistic Denial versus  
The Valley of Death



انکار خوش بینانه در مقابل  
[پذیرش] دره‌ی مرگ

در شعر فوق‌العاده‌ی آلفرد لرد تنیسون<sup>۱</sup> با نام «حمله‌ی ارتش نور<sup>۲</sup>» شاعر از ششصد نظامی شجاع و محکوم شده نوشت که آن روز را به دره‌ی مرگ راندد.

آن‌ها به دنبال پاسخ گفتن نبودند

آن‌ها دلیله برای چرای این کار نداشتند

تنها می‌خواستند انجام دهند و بمیرند.

ششصد سرباز را به دره‌ی مرگ راندد

این‌که با ثبات به نظر بیاییم یکی از قوی‌ترین نیازها در طبیعت انسان است. افراد دوست ندارند دمد می به نظر برسند. اما با این‌که پذیرش این موضوع خیلے برایمان سخت است، لازم است بپذیریم که گاهی اوقات یک تصمیم اشتباه گرفته‌ایم و پافشاری بر آن تنها سبب فرورفتن بیشتر در ناکامی است. پذیرش این موضوع که بسیار دشوار است، [پذیرش] دره‌ی مرگ [یا همان پذیرش اشتباهات] نامیده می‌شود.

1 Alfred Lord Tennyson

2 The Charge of the Light Brigade

اگر خود را در چنین دره‌ای و بدون هیچ راه خروجی یافتید، زمان آن رسیده است که ضرر را متوقف کرده و به جلو حرکت کنید. تلاش برای تظاهر به این که آن چه انجام داده‌اید اشتباه نیست، سبب می‌شود درجا بزنید. لازم است با این حقیقت روبرو شوید که چنین تصمیمی می‌تواند تبدیل به سیاهچاله‌ای شود که زمان، انرژی و پول شما را می‌بلعد. زندگی کردن در یک **انکار خوش بینانه**، تأثیری جز آسیب زدن به خودتان ندارد.

گاهی اوقات با مراجعه روبرو می‌شوم که در انکار یک موقعیت شکست خورده اصرار می‌کند و همچنان به ارائه‌ی یک تفسیر خوش بینانه از موقعیت برای خودش ادامه می‌دهد. حتی اگر در دره، گیر کرده باشد، به نحوی صحبت می‌کند که گویے بر قله‌ی کوه ایستاده است. من گاهی اوقات می‌پرسم: «[متوجه هستید که] چگونه بیان داستان‌ها، طوری که گویا واقعیت هستند، شما را از زندگی مطلوبتان دور کرده است؟»

به طور حتم، دیدن این که شما در دره هستید می‌تواند رها بے بخش باشد و به شما فرصتی می‌دهد که زندگی را دوباره آغاز کرده و به پشت سر نگاه نکنید.

---

## **درباره‌ی گذشته آن چه را که بیش از هر چیزی دوست داریم،**

### **این است که به پایان رسیده است.**

#### **بایرون کاتیه<sup>۳</sup>**

---

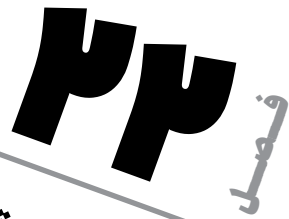
زیستن در اشتباهات، بے عدالتی‌ها یا حسرت‌های گذشته کاری بے فایده است. گذشته حقیقتاً وجود ندارد. شما صرفاً با انتخاب اندیشیدن به گذشته با تصاویر و احساسات جدید در زمان حال، گذشته را دوباره خلق می‌کنید. گذشته تنها زمانی واقع می‌شود که به آن بیندیشید. در غیر این صورت، گذشته به پایان رسیده است. اخیراً در جلسه‌ای، یکی از مراجعان گفت: «آیا رفتارهای گذشته‌ی من، مطمئن‌ترین عامل پیش‌بینی عملکرد آینده‌ی من نیست؟»

## راهبری خط - مُستقیم

قطعاً نه! رفتار گذشته‌ی شما چیزی بیش از یک داستان نامرتبب نیست که شما انتخاب کرده‌اید که مدام آن را بگویید و بازگوے کنید. بهترین عامل پیش‌بینے عملکرد آینده‌ی شما، جایگاهے است که هم‌اکنون از آن نشأت مے گیرید. شما قادرید [در هر لحظه] جایگاه خود را آزادانه انتخاب کنید.



Productivity versus Busyness



بهره‌وری در مقابل مشغول بودن

بیش از حد مشغول بودن، نوعی کسب‌وکار نمایشی است. در دنیای واقعی اثربخشی خط-مستقیم، این موضوع جایگاهی ندارد. این‌که نیاز دارید خودتان را برای خودتان و دیگران، بیش از حد مشغول نشان دهید، در وهله‌ی اول نشان می‌دهد که اقدامات شما بهره‌ور نیستند. اگر واقعاً اقدامات بهره‌ور و مؤثری انجام می‌دادید، می‌بایست وقت آزاد زیادی داشته باشید. زیرا این نتیجه‌ای است که اقدامات بهره‌ور و مؤثر در پی دارند. انجام آن چه مهم است، برای شما وقت آزاد خلق می‌کند. اقدامات بهره‌ور و مؤثر، اعمال لازم و ضروری هستند که برای کسب یک نتیجه‌ی موفقیت‌آمیز، حیات می‌باشند. هر چه نتایج شما بیشتر موفقیت‌آمیز باشد، نیاز کمتری به مشغول نشان دادن خود دارید. در هر صورت هنگامی که همیشه راه آسان را انتخاب می‌کنید و آن چیزی را که لازم است در وهله‌ی اول انجام نمی‌دهید، قطعاً بیشتر و بیشتر عقب می‌مانید. آن



وقت بزرگ‌ترین نمایش روی زمین را از خود نشان می‌دهید: «مشغول نشان دادن خود به طور نمایشی، افراطی و پر از استرس.»

این آسان‌ترین کاری است که انجام می‌دهید، چرا که می‌توانید به دیگران شرایط خود را دشوارترین شرایط ممکن نمایش دهید.

در واقع شما تلاش می‌کنید به جای انجام کارهای لازم، کارهای آسان و کمتر مرتبته انجام دهید که شما را مشغول نشان می‌دهند. بنابراین کار اصلی انجام نخواهد شد.

هنگامی که به علت انجام نشدن کارهای لازم و ضروری، خیل عقب مانده باشید، اغلب تلاش خواهید کرد با حجم زیادی از فعالیت‌های بی‌فایده، این عقب‌ماندگی را جبران کنید. آیا تا به حال به این موضوع توجه کرده‌اید؟

راهبری خط-مستقیم به دنبال هدایت کردن شما و دیگران به خارج از بازی (مشغول بودن) است. ما با مجموعه‌ای از سوالات شروع می‌کنیم: «آیا کاری که در یک ساعت بعد به انجام آن مشغولید، برای شما بهره‌وری دارد؟ آیا این کار اقدام لازم و ضروری بعدی شماست؟ یا این که شما فقط خود را مشغول کرده‌اید؟»

---

**آرام بگیرید و این را به خاطر بسپارید:**

**بیشتر چیزها هیچ تفاوتی ایجاد نمی‌کنند.**

**مشغول بودن، گونه‌ی دیگری از تنبلی ذهنی است،**

**یعنی فکر کردن از روی تنبلی و اقدامات پراکنده.**

**تیموتی فریس<sup>۱</sup>**

---

افراد پرمشغله، روز خود را با گفتگوهای غیرواقعی پر می‌کنند، یعنی گفتگو در رابطه با مواردی که می‌دانند هیچ‌گاه قرار نیست رخ دهند. گفتگوهای غیرواقعی پرهزینه هستند. افراد، زمان ارزشمند خود را (زمانی که می‌توانست با بهره‌وری بیشتری

استفاده شود) با پرسش درباره‌ی کارهایی که هیچ قصدی برای انجام آن ندارند به هدر می‌دهند.

دلیلی که باعث می‌شود تا افراد «آنچه لازم است» را انجام ندهند این است که آن‌ها واقعاً نمی‌خواهند آن را انجام دهند وگرنه به جای حرف زدن درباره‌ی آن، به انجام آن می‌پرداختند.

سؤال خط-مستقیم‌ای که می‌توانید به وسیله‌ی آن خود را از عدم بهره‌وری رها سازید این است: «قدرتمندترین اقدامی که هم‌اکنون می‌توانم انجام دهم چیست؟» (قدرتمندترین اقدام، همیشه اقدامی است که مایل نیستید آن را انجام دهید و همین موضوع شما را از نتیجه‌ی مطلوب دور نگه می‌دارد.)

و به محض این‌که اقدام قدرتمند بعدی را شناسایی کردید، اجازه ندهید آن‌چه نمی‌دانید و یا راجع به آن **حسی [خوبی] ندارید**، مانع شما شود. شاید به طور دقیق ندانید چگونه آن کار را انجام دهید. فقط شروع به انجام آن کار کنید. از طریق شکست و موفقیت در اقدامات خود، متوجه خواهید شد که چگونه آن کار را انجام دهید. شاید هنگام انجام فعالیت احساس خوبی نداشته باشید، مثلاً از انجام آن وحشت‌زده باشید، اما در هر صورت آن را انجام دهید. در آینده زمان زیادی برای تجربه‌ی احساسات خوب خواهید داشت.

بسیاری از افراد سعی دارند تا مشغول بودن به فایده‌ی خود را با مثبت‌اندیشی و مثبت صحبت کردن توجیه کنند. این همان **انکار خوش‌بینانه** است. شما واقعیت را انکار می‌کنید و پشت مثبت‌اندیشی ساختگی پنهان می‌شوید. اگرچه، با لحن مثبت راجع به موضوع صحبت می‌کنید، اما این کار مؤثر نیست و موجب می‌شود موقعیت غیرمطلوبی که وجود دارد، نادیده گرفته شود. مثبت‌اندیشی نهایتاً منجر به سرخوردگی و استیصال می‌شود.

اگر همه چیز خوب بود، چه لزومی داشت که درگیر مثبت‌اندیشی شوید؟ چرا وقتی مشکلی وجود دارد که می‌توانید نسبت به آن آگاه شوید و کاری برایش انجام دهید، به طور روراست فکر نکنید؟

افراد مشغول و غیربهره‌ور، گاهی اوقات اقدامات واقعاً مؤثر را شناسایی می‌کنند اما انجام آن را تا فردا به تعویق می‌اندازند. اما فردا تبدیل به هیچ‌وقت می‌شود.

افراد مشغول برای انجام آن کاری که مهم است با کمبود وقت مواجهند. اما کمبود زمان مسأله‌ی اصلی نیست. مسأله‌ی اصلی، کوتاهه در تنظیم اولویت‌هاست. **اثربخشه**<sup>۲</sup> انجام درست فقط کارهای لازم و ضروری است، طوری که هدف شما را محقق می‌کند.

**کارایه**<sup>۳</sup> انجام درست کارهاست بدون توجه به این که آن کارها چه هستند. **بهره‌وری**<sup>۴</sup> انجام آن چیزی است که در مقابل شماسست و شما را به سوی نتایج دلخواه راهبری می‌کند.

**مشغول بودن**<sup>۵</sup> فعالیتیه است که از روی ناچاری و استیصال شما انجام می‌شود. چرا که شما آن چیزی را که در مقابلتان قرار دارد انجام نداده‌اید و نخواسته‌اید که نتایج دلخواه خود را پدیدار کنید. زیرا که دست از تلاش کردن کشیده‌اید. در طول روز خودتان را ارزیابه کنید: آیا کارهایی از خودتان ابداع می‌کنید تا صرفاً از انجام **اقدامات لازم و ضروری** اجتناب کنید؟

وقته متمرکز باشید، حته اگر با مشکلات روبرو شوید، اهمیته نخواهد داشت. هنگامه که متمرکز می‌مانید، آن چه لازم است را انجام می‌دهید و به خودتان اجازه نمی‌دهید که منحرف شوید، همواره به مقصد خواهید رسید.

2 Effectiveness

3 Efficiency

4 Productivity

5 Busyness

Commitment versus Trying

۲۳

## تعهد داشتن در مقابل سعی کردن

بسیاری از مردم روزها و ساعت‌های خود را با سعی کردن برای انجام کارها سپری می‌کنند. آن‌ها سعی می‌کنند تا طیف متنوعی از وظایف، اهداف و غیره را انجام دهند. آن‌ها حتی برای برخورداری از یک زندگی خوب و مرفه نیز سعی می‌کنند. اما آن‌ها **صرفاً سعی می‌کنند.**

سعی کردن، مفهومی قربانه‌کننده است. توجه کنید وقتی کسی به شما می‌گوید دارد سعی می‌کند، احساس شما چیست؟ ممکن است از او بپرسید: «آیا قرض خود را تا ماه آینده برمی‌گردانی؟» و او بگوید «سعی می‌کنم.» آیا اکنون شما روی پس‌گرفتن پول حساب می‌کنید؟ خیر. زیرا که «سعی می‌کنم» یک رمز است با معنای: «روی آن حساب نکن.»

از سوی دیگر گزینه‌ی دیگری نیز وجود دارد که افراد خط-مستقیم آن را به‌کار می‌برند. این گزینه **تعهد داشتن** نام دارد. تعهد داشتن، برخلاف سعی کردن به معنای آن است که: «روی آن حساب کن.»

تعهد، نوعی خاص از اعلان<sup>۱</sup> است. اعلانی که از آن استفاده می‌کنید تا خودتان را به سمت جلو حرکت دهید، همانند حرکت دادن یک مهره‌ی شطرنج. تعهد، شما را به طور فیزیکی به حرکت در می‌آورد.

تعهد، حرکتی است که به جهان اعلام می‌دارد آن‌چه شما انجام خواهید داد، چیست. تعهد به معنای آن است که شما خودتان و اعمالتان را به گونه‌ای تغییر می‌دهید که با آن‌چه برای کسب نتایج مورد نظرتان مورد نیاز است، هم‌خوانی داشته باشد.

تعهد ابزاری است که به وسیله‌ی آن نیت و تمرکز بر خواسته‌تان را اندازه می‌گیرید. عمل زمانه آغاز می‌شود که اعلام می‌کنید: «من به ... متعهد هستم.» آن‌چه شما تاکنون به آن متعهد بوده‌اید به شکل چیزی که خلق کرده‌اید یا چیزی که در خلق آن با شکست مواجه شده‌اید نمایان می‌شود.

دلیل این‌که آن‌چه می‌گویید می‌خواهید داشته باشید را ندارید، تقریباً همیشه این است که هنوز به خودتان متعهد نشده‌اید. ما به جای آن‌که متعهد بودن را انتخاب کنیم، توجه خود را به خوب به نظر رسیدن، مُجق بودن و در امنیت بودن معطوف می‌کنیم.

تعهد، خروجی طبیعی هر ذهنی نیست و به طور طبیعی از هر نوع شخصیتی جاری نمی‌شود؛ تعهد همیشه خلق کردن است. **یک تعهد واقعی، یک اعلان نیرومند است و کارکرد این اعلان تغییر رفتار است.**

امروزه ما در دنیای نوین زندگی می‌کنیم. حباب‌های سرمایه‌گذاری و خدمات اعتبار بانکی نامحدود که در گذشته رواج داشت، (اگر خوش‌شانس باشیم) شاید برای همیشه از بین رفته‌اند. ما به عملکرد خود به عنوان شاخص اصلی موفقیتمان بازگشته‌ایم. در این دنیای جدید، عملکرد چیزی است که اهمیت دارد.

اگر عملکرد، قابلیت برای تولید نتایج باشد، **تعهد** قول شماست مبنی بر انجام آن‌چه مورد نیاز است برای رسیدن به نتایجی که به دنبالشان هستید. تعهد، سوختی است که موتور را به حرکت در می‌آورد.

بسیاری از مردم قادر نیستند تمایز میان «انجام آن‌چه می‌دانند» و «انجام آن‌چه ضروری است» را ببینند. تمایز میان این دو مانند تفاوت میان شب و روز است. انجام

1 Declaration

آن چه می‌دانید کاملاً محدود به آن چیزی است که می‌دانید در یک زمان مشخص لازم است انجام شود. دلیلی که انسان‌ها نتایج مورد نظر خود را کسب نمی‌کنند، این است که همه‌ی آن چه انجام داده‌اند، از جایگاه دانسته‌هایشان بوده‌است. بعد هم [که به نتیجه نمی‌رسند] تلاش را متوقف می‌کنند.

اما انجام آن چه که ضروری است، به معنای انجام اعمالی است که نتیجه می‌دهد. یعنی انجام هر آن چیزی که منجر به نتیجه می‌شود. ندانستن این که چه چیزی نیاز است، یک مانع نیست و دلیلی برای توقف کردن نیست. ندانستن، دلیلی است برای ادامه دادن تا زمانی که اعمال ضروری مورد نیاز را از طریق تجربه یا جستجو بیابید.

مردم خود را متعهد نمی‌کنند زیرا فکر می‌کنند این کار ممکن است برای آن‌ها تبدیل به یک بار اضافی یا یک چاه شود. نقطه‌ی مقابل این تفکر صحیح است. ناتوانی در ایجاد تعهد است که موجب هدر رفتن انرژی می‌شود و نه تمرکز کردن بر آن.

تعهد داشتن درباره‌ی این نیست که برای انجام امور چقدر وقت صرف می‌کنید - بلکه مسیری است که از درون شما می‌گذرد. می‌توانید این مسیر را این گونه توصیف کنید: «هر طور که شده این کار را انجام می‌دهم.»

تعهد داشتن زمانی اتفاق می‌افتد که همه‌ی درهای بازگشت به عقب را محکم ببندید و قفل کنید. تعهد زمانی آغاز می‌شود که همه‌ی آن چه هستید را وقف هر آن چیزی که به آن متعهد هستید کنید.

اگر ۹۰ درصد متعهد هستید، پس واقعاً متعهد نیستید؛ چرا که ۱۰ درصد باقیمانده زمینه‌ای رو به رشد برای بهانه‌ها و عملکردهای ضعیف خواهد بود. ماهیت تعهد، همه-یا-هیچ است.

---

**زندگی با چشمان بسته آسان است،**

**هر آن چه می‌بینید اشتباه است!**

جان لنون<sup>۲</sup>

مری‌های خط-مستقیم در آغاز کار خود با مراجعان، جلساتی آگاه‌بخش برای آن‌ها برگزار می‌کنند تا آن‌ها به درنگ با تمایز تعهد مواجه شوند. در کدام قسمت از زندگی‌تان متعهد هستید و در کدام قسمت صرفاً سعی می‌کنید و فقط اقداماتی (بدون برخورداری از تعهد) انجام می‌دهید؟ بیایید با این موضوع روبرو شویم. آیا شما واقعاً به انجام اقداماتی در رابطه با موضوعات مهم زندگی‌تان متعهد هستید؟

وقتی جواب شما بله باشد، زمان آن رسیده است که اقدامات ضروری مورد نیاز تعریف شود و زمان بندی انجام آن‌ها مشخص گردد. بدون این کار، تعهد در همان نطفه خفه می‌شود.

این بررسی را انجام دهید:

- ۱) اهداف شما در زندگی چه بوده است؟ (این موارد را فهرست کنید).
  - ۲) آیا واقعاً به هریک از اهداف مندرج در فهرست خود متعهد هستید؟ بله/ خیر
  - ۳) اگر به هدفی متعهد نیستید، آن را پاک کنید. اگر متعهد هستید، به شماره‌ی ۴ رجوع کنید.
  - ۴) اقدامات ضروری مورد نیاز برای هر هدف را فهرست کنید.
  - ۵) یک جدول زمان بندی برای انجام هر اقدام و هدف ایجاد کنید.
- نیاز به خلق چه تعهدات جدیدی دارید تا به آینده‌ی انتخابی خود برسید؟ به عنوان معیار سنجش تعهد خود، نتایج که ایجاد خواهید کرد، چه هستند؟**
- و زمانی که بعضی روزها خسته و درمانده می‌شوید، به خاطر داشته باشید: مشکل شما مدیریت زمان نیست، بلکه مدیریت تعهد است.
- وقتی ما نسبت به تعهدات خود شفاف نیستیم، تمایل پیدا می‌کنیم که خود را بیش از اندازه مشغول کنیم و این امر سبب تولید چیزی می‌شود که به آن «آشفتگی ناشی از کمبود زمان کافی» می‌گوییم.
- به خاطر داشته باشید: درگیر بودن [در کارها] و تعهد داشتن یکی نیستند. ممکن است شما درگیر موضوعات زیادی باشید که لزوماً به آن‌ها متعهد نباشید. این تمایز را برای خود شفاف کنید. زیرا تعهداتی که به طور شفاف تعریف نشده باشند، مسیر را باز می‌گذارند که بیش از حد «بله» بگویید یا به اندازه‌ی کافی نتوانید «نه» بگویید.

## راهبری خط مستقیم

به محض این که تعهداتان را خلق کردید و آن‌ها را با قدرت اعلان کردید، نسبت به آن چه هستند کاملاً شفاف شوید. یک انسان می‌تواند بین پنج تا هفت تعهد اصیل را در یک زمان بر عهده بگیرد و موفقیت شما در حفظ تعهدات خود، بستگی به این دارد که تا چه حد قادر باشید مستقیم و شفاف بودن آن‌ها را حفظ کنید و تعهدات واقع خود را با هر موضوعی که صرفاً درگیر انجام آن هستید، اشتباه نگیرید.

زمانی که در مورد تعهد شفاف نیستم، اهمال کاری می‌کنم. وقتی در مورد تعهد شفاف هستم، [به طور مؤثر] عمل می‌کنم. وقتی درباره‌ی تعهد شفاف نیستم، درباره‌ی کارم صحبت می‌کنم. وقتی درباره‌ی تعهد شفاف هستم، کارم را انجام می‌دهم. وقتی در مورد تعهد شفاف نیستم، حفظ ظاهر می‌کنم. وقتی در مورد تعهد شفاف هستم، تمامیت خود [حرمت کلام] را حفظ می‌کنم. وقتی درباره‌ی تعهد شفاف نیستم، محتاطانه عمل می‌کنم. وقتی درباره‌ی تعهد شفاف هستم، به دیگران نیرو می‌بخشم.

زمانی که درباره‌ی تعهد شفاف نیستم، کند و گیج هستم.

زمانی که درباره‌ی تعهد شفاف هستم، هدفمند و در مسیر خط مستقیم هستم.





Owner versus Victims

# مالک در مقابل قربانی

یک زندگی قدرتمند را به رایگان به دست نمی‌آورید. لازم است آن را خلق کنید. در چند سال گذشته افتخار همکاری با استیو چاندلر<sup>۱</sup> را داشته‌ام. استیو یک مشاور بین‌المللی و معتبر کسب‌وکار و نیز یک تعلیم دهنده‌ی سازمانی است که بالغ بر ۳۰ جلد کتاب، از جمله کتاب «بازآفرینے خودتان<sup>۲</sup>» را تألیف کرده است. وی در این کتاب برای اولین بار آموزشی قدرتمند «مالک - قربانی» را ابداع [و ارائه] نمود. این آموزش، یکی از تمایزات است که برای مرے گری افراد استفاده می‌کنم تا آن‌ها را به سمت خروج از دایره‌های [تکراری] زندگی و حرکت در مسیر خط مستقیم برای رسیدن به نتایج دلخواه هدایت کنم. زمانه‌ی که آن‌ها جایگاه درونے قربانی را ترک می‌گویند و در جایگاه یک مالک قرار می‌گیرند این موضوع سرعت بیشتری به خود می‌گیرد.

1 Steve Chandler

2 Reinventing Yourself

**مالک بودن** یک وضعیت ذهنی خلق شده است. جایگاه متمایزی است که می‌توان از آن نشأت گرفت. به محض این‌که آن‌جا قرار بگیرم، **مالک** زندگی خودم هستم. من قدرت را در دست گرفته‌ام. دیگر صرفاً **قربانے** شرایط نیستم. اکنون شرایط زندگی‌ام را **خلق** خواهم کرد.

حتی زمانی که در وضعیت مالک بودن قرار می‌گیرید، باز هم افکار قربانے می‌توانند رخ دهند. اما به عنوان یک مالک، من از انتخاب‌های اصلی که در دسترس دارم آگاه هستم. هر کدام از شرایط زیر هم رخ دهد، باز هم همین است:

(۱) به افکار خود بچسبم، آن‌ها را باور کنم و با آن‌ها هم‌هویت شوم یا

(۲) این افکار را به چالش بکشم و اجازه دهم من را ترک کنند.

افکار قربانے رخ می‌دهند. با آن‌ها هم‌هویت شوم؟ آن‌ها را باور کنم؟ وقتی که من یک مالک هستم، این‌طور نخواهد شد.

**به عنوان یک مالک اختیار زندگی‌ام را همین الان در دست می‌گیرم.** الان برای

من به معنی هر چیزی است. می‌دانم همین الان برای این‌که اثربخش باشم لازم نیست اتفاقات گذشته را حل کنم.

افراد قربانے در مورد حل کردن گذشته‌شان مصمم هستند. آن‌ها به خاطرات و آسیب‌های گذشته‌ی خود خوراک می‌رسانند.

افراد مالک بر خلق آینده تمرکز دارند.

این جایگاه است که از آن نشأت می‌گیرند. مالک؟ یا قربانے؟ جایگاه که از

آن‌جا عمل می‌کنید کس است که شما هستید-یک مالک یا یک قربانے. شما آن

کس هستید که هستید، صرفاً به این دلیل که **خودتان آن را می‌گویید** و نه به هیچ

دلیل دیگری.

لازم است دنیایه را که در آن زندگی می‌کنید خلق کنید و مالک آن شوید. شما

هستید که تصمیم می‌گیرید چه چیزی به واقعیت بپیوندد. شما هستید که تصمیم

می‌گیرید که چگونه خود را خلق کنید و چگونه به شرایطی که رخ می‌دهند،

پاسخ دهید.

شما از کدام جایگاه صحبت و عمل خواهید کرد، مالک یا قربانے؟

محركے از محیط پیرامون پدیدار می‌شود. با آن چه کار خواهید کرد؟ فضای میان محرك و پاسخ<sup>۳</sup> بسیار وسیع است. این فضا جای است که شما انتخاب خود را انجام می‌دهید.

شما قدرت انتخاب دارید! نتایج مدنظر خود را انتخاب کنید. آیا می‌خواهید آن‌ها را به وجود بیاورید یا صرفاً همان‌جا بنشینید و تماشا کنید؟

انتخاب [جایگاه] مالک زندگی خود بودن به شما این قدرت را می‌دهد تا نتایج را به وجود آورید. این انتخاب شما برای انتخاب وضعیتِ بودن‌تان است. این وضعیتِ بودن، مستقل از محیط است. این وضعیتِ بودن از شرایط و رخدادهای پیرامونی نیز مستقل است.

مالک به «خودش اجازه می‌دهد» آن‌گونه که انتخاب می‌کند زندگی کند. قربانے همچنان تلاش می‌کند تا برای زندگی «از کسے یا چیزی بیرون از خودش اجازه بگیرد.»

اتخاذ جایگاه مالک بودن نوعی هدف عالی برای رسیدن نیست. بلکه جایگاه است که از آن‌جا نشأت می‌گیرید و هر چقدر بیشتر از آن جایگاه نشأت بگیرید، زندگی‌تان بهتر و شادتر می‌شود. بعد از مدتی با تجربه کردن ورود به این وضعیت، مالک بودن وضعیتِ غالبِ زندگی شما می‌شود. لازم نخواهد بود که خودتان را به انجام هر کاری وادار کنید، بلکه انتخاب کنید که آن را خلق کنید و سپس در جایگاه مالک بودن قرار می‌گیرید.

می‌توانید از هم اکنون شروع کنید: هنگامی که از جایگاه قربانے اقدام می‌کنید، برای شما تنش و استرس به همراه دارد یا آرامش؟ وقتی به جایگاه مالک بودن بروید، چه کسے خواهید بود؟ امتحان کنید.

عدم قبول این‌که یک «قربانے» باشید به معنای تلاش برای انکار واقعیت نیست. بلکه درباره‌ی آگاه بودن و قبول نکردن «وضعیتے از بودن» است که در آن نوعی مشقت مصنوعی و کاملاً غیرضروری ایجاد شده است.

مالک بودن درمورد به دست آوردن تأیید دیگران نیست، بلکه درباره‌ی رها کردن شیوه‌های بودن بسیار آسیب‌زننده‌ای است که هزینه‌های گزافے برای فرد دارد. (هزینه‌های مادی، سلامتے و ارتباطے)

زمانے کہ با موقعیتے دشوار مواجہ ہستید از خود سؤال کنید: «چگونه  
 مے توانم خودم را برای مواجہہ با این موقعیت توانمند سازم؟» این جایگاہ مالک  
 بودن است. این سؤال عالی، شما را از جایگاہ قربانے بہ جایگاہ مالک سوق مے دھد.  
 ہنگامے کہ در یک شرایط دشوار گیر مے افتید، [لازم است] این کہ چہ کسے ہستید  
 را تمیز دھید. بہ زودی متوجہ خواھید شد کہ «کسے کہ ہستید» همان «آن چہ  
 انجام مے دھید» است.

**خود خلق شدہی شما.** زمانے کہ آن را زندگے مے کنید، تبدیل بہ  
 واقعیت مے شود.

ہنگامے کہ احساس سرخوردگے و یأس کردید، این سؤال را از خودتان  
 پپرسید: «آیا از جایگاہ افکارِ قربانے پیش فرض عمل مے کنم؟» شما مے توانید از طریق  
 انتخاب، خودتان را ارتقا ببخشید. جایگاہ مالک بودن را برای خود خلق کنید کہ اعمال  
 شما از آن جایگاہ نشأت گیرد. خلق جایگاہے جدید برای عمل کردن از آن جایگاہ،  
 جہان را تغییر نمے دھد، بلکہ آن کسے کہ شما ہستید را در جہان خلق مے کند.  
 در این جا رازی در رازی دیگر نہفتہ است. برای شما غیرممکن است کہ چیزی  
 را خلق نکنید. شما ہوشیارانہ و ناہوشیارانہ ہموارہ در حال خلق کردن ہستید.  
 مے توانید باور کنید کہ خلق نمے کنید اما واقعاً این طور نیست.

زمانے کہ با یک مراجع روبرو مے شوم کہ درگیر چالشے بزرگ است، در وھلے  
 اول با ہم بررسے مے کنیم کہ او چہ چیزی را خلق کردہ کہ موجب گیر افتادن او  
 شدہ است. ہنگامے کہ فرد حاصل خلق خود را مے بیند، قدرت تغییر آن را نیز مے یابد.  
 سپس او مے تواند مالک آن باشد بہ جای این کہ قربانے آن باشد.

رفتار یک قربانے با طوری کہ دنیا برایش نمایان مے شود، متناسب است. از جایے  
 کہ او در آن جا ایستادہ است، (جایگاہ درونے او) این تمام چیزی است کہ او مے بیند.  
 تمام چیزی کہ او مے بیند افرادی است کہ او را تحسین نمے کنند، با او بہ درستے رفتار  
 نمے کنند و بہ او فرصتے منصفانہ نمے دھند. او در دنیایے بدون ہیچ فرصتے  
 زندگے مے کند.

ہنگامے کہ او در اولین جلسہی مرے گری خط-مستقیم روبروی من مے نشیند،  
 احتمالاً بہ او مے گویم: «ہمہ چیز دربارہی این است کہ تو چہ کسے ہستے، نہ این کہ  
 دیگران چہ کسے ہستند.»

به مجرد این که او راجع به تمایز مالک- قربانے آگاه می شود، در وهله ی اول ممکن است از خودش و چگونه زیستن خود ناراحت شود. او می بیند که چگونه قربانے بوده است. اما قربانے بودن در مورد قربانے بودن نیز کار نمی کند. این مسأله مربوط به گذشته است و تمام شده است. گذشته وجود ندارد مگر این که بخواهد به عمق برود و دوباره آن را بیرون کشیده و حیات تازه ای به آن ببخشد.

افراد مالک فکر می کنند: «این که دیگران درباره ی من هر داستانی داشته باشند، مشکلی نیست» درحالی که افراد قربانے درگیر این موضوع می شوند که: «دیگران درباره ی من چه فکری می کنند؟» افراد مالک زمانی که کاری را انجام می دهند، صرفاً همان کار را انجام می دهند. آن ها در هر لحظه فقط یک کار را انجام می دهند. آن ها متمرکز هستند (درحالی که افراد قربانے به طور پراکنده و غیرمنسجم عمل می کنند).

اکنون که تمایز میان مالک و قربانے را متوجه شده اید، شما چه کسی هستید؟ شاید سؤال بهتر این است که: «خودتان می گویند که چه کسی هستید؟» اگر نمی دانید چه کسی هستید، لازم نیست برای یافتن آن تلاش کنید. صرفاً آن را خلق کنید. این موضوع در هر صورت یک خلق است. یک «مالک» همواره همان جایگاه خلق شده و متعهد شده است که اعمالش از آن جا نشأت می گیرد. افراد مالک همیشه در حال جستجو و یافتن این موضوع هستند که این کار چگونه انجام می شود. افراد قربانے همواره در حال توضیح این موضوع به خود و دیگران هستند که چرا این کار انجام شدنی نیست. افراد مالک این موضوع را درک می کنند که: «وقتی کسی که هستیم را بشناسیم، مالک دنیایی که در آن زندگی می کنیم، می شویم.»

---

**مالک [زندگی] خویش شدن آنقدر اهمیت دارد  
که پرداخت هیچ هزینه ای بابت آن گزاف نیست.**

فردریش نیچه<sup>۴</sup>

افراد مالک تمایل دارند کہ خدمات خوبے در مقابل جبران خدمات مناسب ارائه کنند. علت آن است کہ افراد مالک همیشه به دنبال این هستند کہ: «چگونه مے توانم به دیگران خدمت کنم؟» در حالے کہ افراد قربانے به شکلے نامیدانه در تلاش هستند تا متوجه شوند کہ: «آیا دیگران من را دوست دارند؟»

هنگامے کہ شما فراموش مے کنید کہ خودتان را به عنوان یک مالک خلق کنید، زندگی پُرفشار مے شود. مشکلے در این موضوع نیست. شما مے توانید از فشار و استرس همچون یک ساعت هشدار دهنده استفاده کنید. اجازه دهید کہ فشار یا ترس به شما هشدار دهد کہ چه کسے هستید. همیشه آگاهے به رفتار خود را از طریق توجه به کسے کہ هستید، به جای توجه به کاری کہ انجام مے دهید، تمرین کنید. شما هیچ گاه در «نبودن» نیستید. زمانے کہ دربارهی مشاهدهی شیوهی بودن خود مصمم و دقیق باشید، همیشه سوراخے را کہ در قایقتان است پیدا مے کنید.

«آن کسے کہ هستید» تعیین کنندهی جایے است کہ در زندگی به آن جا مے روید. توجه کنید کہ چه چیزی در مقابل شما قرار دارد. با چه دندهای لازم است حرکت کنید؟ الان کجا هستید؟ آیا با دندهی قربانے حرکت مے کنید و از خود مے پرسید: «چگونه از این میان عبور کنم؟» یا با دندهی مالک بودن حرکت مے کنید و از خود مے پرسید: «چگونه علی رغم شرایط موجود ۱۰۰ درصد توان خود را ارائه کنم و از این فرآیند لذت ببرم؟»

عذر و بهانه نیاورید. بگویید چه کاری مے خواهید انجام دهید و سپس بروید و انجامش دهید.

افراد قربانے دربارهی چیزی کہ یک روزی انجام خواهند داد صحبت مے کنند. افراد مالک آینده را امروز خلق مے کنند.

هنگامے کہ شما جایگاه مالک بودن را خلق مے کنید کہ از آن جا نشأت بگیرید، بدانید کہ ادامه دار و پایدار نخواهد بود؛ بلکه این جایگاه مے بایست به طور دائم خلق شود. لازم است آن را خلق کنید و آن چیزی را کہ خلق کرده اید بارها و بارها زندگی کنید. تمایزات زبانے عمر مفید<sup>۵</sup> دارند. آن ها چیزهای زنده هستند. هر چیز زنده ای یک عمر مفید دارد. اما خبرهای خوب هم داریم. به این دلیل کہ هیچ چیز ماندگار و پایدار وجود ندارد، در هر لحظه ای کہ انتخاب کنید، امکان خلق کردن

وجود دارد. شما همواره خودتان می‌توانید [جایگاه درونی مطلوب خود] را ایجاد کنید. لازم نیست نگران باشید که الان وجود دارد یا خیر. شما قادر هستید که خلقتش کنید.

افراد قربانیه خلاف این موضوع را باور دارند. آن‌ها به شخصیت‌های ثابت که هیچ‌گاه تغییر نمی‌کنند باور دارند. آن‌ها پشت این جمله پنهان می‌شوند که: «من همینم که هستم.»

به عنوان یک مالک، متوجه خواهید شد کسے که هستید، کارکردی از کلام شما است. کلمات آن‌جا حضور دارند تا شما خودتان را با آن‌ها خلق کنید. خودتان را بیافرینید! و سپس خودتان را بازآفرینے کنید.

وقته هوشیارانه خود را بازآفرینے نکنید، به طور پیش‌فرض دوباره گذشته‌ی خود را زندگی خواهید کرد. (افراد قربانیه همواره می‌پرسند: «چرا همیشه این کار را انجام می‌دهم؟») در این صورت شما صرفاً آن کسے خواهید بود که به خاطر می‌آورد. یا این‌که آن کسے خواهید بود که شخصے دیگر گفته است شما آن هستید. این وضعیت‌های بودن، اصیل<sup>۶</sup> و واقعے نیستند، چرا که درکلام شما به شکله تازه خلق نمی‌شوند. آن‌ها جنازه‌های بیرون کشیده شده از خاطرات دردناک و دور گذشته هستند. افراد قربانیه، مجموعه‌ای از به‌عدالتی‌ها و کمبودهای شخصیتے مربوط به دوران کودکی هستند که احتمالاً در زمانے خاص کارکرد داشته‌اند اما اکنون دیگر اثر ندارند. تمام این موارد از گذشته‌های مرده به خاطر آورده می‌شوند.

همین الان می‌توانید انتخاب کنید که به عنوان یک خود خلق شده زندگی کنید یا یک خود پیش‌فرض. به هر صورت این داستان شماست. دوست دارید داستان شما بر مبنای چه چیزی باشد؟ امروز چه چیزی را خلق می‌کنید؟ این شما هستید در بهترین حالت خودتان. یا این‌که می‌خواهید داستان شما بر اساس زخم‌ها و آسیب‌هایی که در گذشته به نفس‌تان وارد شده‌است، باشد؟ این آن‌جایی است که اکثر افراد در آن زندگی می‌کنند. هیچ تعجبے ندارد که چرا آن‌ها دائماً مراقب و مواظب هستند. هیچ تعجبے ندارد که آن‌ها همیشه زندگی را به شکله ایمن بازی می‌کنند و هیچ‌گاه خطر انجام کاری واقعاً خارق‌العاده را به جان نمی‌خرند.



**مالک بودن نوع دیگری از تفکر مثبت نیست، بلکه ماهیتے ریشه‌ای و پر قدرت دارد که فرهنگ را تغییر می‌دهد.** به عنوان یک راهبر خط-مستقیم وقته که تمایز مالک-قربانے را برای دیگران باز می‌کنید، این موضوع افرادتان را به حرکت وامے دارد و فرهنگ را توانمند می‌سازد. می‌توانید ببینید که این‌ها تمایزات قدرتمندی هستند که افراد به محض دسترسے به آن‌ها می‌توانند از آن استفاده کنند. نیازی نیست که برای به خاطر سپردن آن‌ها تقلا کنند، بلکه مالک آن‌ها خواهند بود.

اخیراً برای آموزش به تیم‌های مختلف فروش در صنعت به مشکل خورده‌ی خودرو، دعوت شده بودم. آن‌ها متوجه راه‌حل‌های خط-مستقیم برای دایره‌های بی‌حاصلے که در آن‌ها گیرکرده بودند، شده بودند. من تمایز مالک-قربانے را برای آن‌ها شفاف کردم و آن‌ها زنده شدند. به افراد این تیم‌ها نشان دادم که چگونه می‌توانند مؤثرتر و بهره‌ورتر باشند و با استفاده از این تمایز خودروهای بیشتری بفروشند.

اعضای تیم فروش متوجه شدند که راجع به آن کسے که انتخاب می‌کنند باشند، می‌توانند چشم‌انداز<sup>۷</sup> خلق کنند و همین الان آن را زندگی کنند. آن‌ها مجبور نیستند منتظر بمانند تا این چشم‌انداز را از شخصی دیگر دریافت کنند.

شما چشم‌انداز خلق می‌کنید و همین الان آن را زندگی می‌کنید. این آن چیزی است که رفتار را تغییر می‌دهد و نتایج قدرتمندی خلق می‌کند.  
من مرتباً به آن‌ها می‌گفتم:

«آن کسے که خود را آن‌گونه خلق می‌کنید، تعیین‌کننده‌ی اعمالے که انجام می‌دهید و نتایجے که به دست می‌آورد است. همین الان تنها زمانے است که می‌توانید نتایج را ایجاد کنید. هنگام تولید نتایج، گذشته و آینده وجود ندارند.»

من به واسطه‌ی ارائه‌ی این تمایز، آن‌ها را در معرض یک انتخاب قرار دادم. هر تمایز شما را به سطح انتخاب باز می‌گرداند. بسیاری از مردم در سطح انتخاب زندگی نمی‌کنند. آن‌ها در سطح مبهم و ضعیف قربانے بودن و درگیر شرایط بودن، زندگی می‌کنند. اما مالک بودن آن‌ها را به سطح انتخاب باز می‌گرداند.

یک رویکرد قربانے نسبت به زندگی کل قدرت را به شرایط منتقل می‌کند. بنابراین، هیچ مسئولیتے برای نتایج نمی‌پذیرد. این شیوه‌ی زندگی بر اساس حسرت و ترس ساخته شده‌است.

زندگی یک مالک درباره‌ی چیزی است که او هست تا آن را انجام دهد. زندگی یک قربانے درباره‌ی چیزی است که او به دنبال اجتناب از آن است.

یک مالک از «زبان قصد»<sup>8</sup> (آن چیزی که اعلام می‌کند، انجام می‌دهد) نشأت می‌گیرد. یک قربانے از جایگاه «زبان اجبار»<sup>9</sup> (چیزی که باور دارد که مجبور است انجام دهد و برایش به عنوان یک بار محسوب می‌شود)، نشأت می‌گیرد.

هر سازمانی می‌تواند اعلانی برای یک فرهنگ سازمانی خلق شده و آگاهانه مبتنی بر مالک بودن داشته باشد. افرادی که سازمان ما را به سمت مرے‌گری و آموزش خط-مستقیم «مالک بودن» هدایت می‌کنند می‌دانند که دغدغی اصلی ما سودآوری و حاشیه‌ی سود بالاست. ما بر روی بهبود خلق یا روحیه‌ی افراد کار نمی‌کنیم، اگرچه این موارد معمولاً از جمله آثار جانبی این آموزش‌ها هستند.

تمرکز مرے‌گری ما بر عملکرد و بهره‌وری است. کار ما در مورد بهبود خلق و حال و هوای افراد نیست. استادان انگیزشی که در جلسات فروش حضور پیدا می‌کنند و افراد را از طریق تفکر مثبت تهییج می‌کنند، درحقیقت می‌توانند همه چیز را خراب کنند. زیرا هنگامی که افراد جایگاه مالک بودن را در سطوح عمیق‌تر انتخاب نکرده باشند، دیگر اهمیتی ندارد که چه چیزی را به عنوان تفکر مثبت در سطوح بالاتر آن قرار دهید. حقیقت درونی شما با آن مخالفت خواهد کرد. اگر به گول زدن خود با افکار مثبت و اشتباه ادامه دهید، دچار آشوب و بهم‌ریختگی ذهنی خواهید شد.

افراد شما تنها دو گزینه خواهند داشت. یا دیدگاه «مالک بودن» را انتخاب می‌کنند و یا دیدگاه پیش‌فرض آن‌ها «قربانے بودن» خواهد بود.

علاقه‌ی اصلی ما اثربخشی است. برخه از سازمان‌ها علاقه‌مند هستند که کارمندان خود را خوشحال کنند و این امر به سادگی امکان‌پذیر نیست. با این وجود، شادمانی یک محصول جانبی طبیعی ناشی از رشد است، بنابراین ما تمرکز خود را بر رشد و اثربخشی قرار می‌دهیم. رشد بهره‌وری و اثربخشی انسان همان چیزی است که مرے‌گری خط-مستقیم درباره‌ی آن است. اثربخشی انسان به طور قابل توجهی باعث کاهش سطح فشار و استرس در سازمان نیز می‌شود.

8 Language of Intention

9 Language of Obligation

افراد به زودی متوجه خواهند شد آن چیزی که منجر به پراکندگی ذهنی، اهمال کاری، رفتارهای سیاسی، بهره‌وری پایین و خرابکاری‌های پنهانی می‌شود، دیدگاه قربانے آن‌هاست. و تمامی این‌ها همان عوامل تنش‌زای همیشگی در زندگی مدرن امروزه هستند. به طور خلاصه، زمانه‌ی که افراد در حال رشد و توسعه هستند، سطح رضایت، خشنودی و بهره‌وری آن‌ها بالا می‌رود. این امر منجر به افزایش منافع فرد و سازمان می‌شود.

نیم قرن پیش فرهنگ نژادپرستی و جنسیت‌گرایی در سازمان‌ها وجود داشت تا این‌که جلوی آن‌ها گرفته شد. شما نیز به طور انفرادی می‌توانید با فرهنگ‌های مبتنی بر جایگاه قربانے بودن به شیوه‌ی مشابهی مقابله کنید. شما می‌توانید انتخاب کنید که آگاهانه یک فرهنگ قدرتمند خلق کنید.

هنگامی که شما نوعی از زندگی را زندگی می‌کنید که در آن به شما دیکته می‌شود که تمامی قدرتها خارج از شما حضور دارند، احساس گیرافتادن، سرخوردگی و درماندگی می‌کنید. چرا که انتخاب‌های خود را رها کرده‌اید. افراد مالک از منطری عمل می‌کنند که مهم نیست با چه شرایطی روبرو هستند، آن‌ها چیزی خوب از آن استخراج خواهند کرد. این می‌تواند تجربه‌ای از یادگیری باشد. آن‌ها همیشه بعد از این تجربه قدرتمندتر زندگی می‌کنند. آن‌ها قوی‌تر می‌شوند.

افراد قربانے همواره صدای درونی منفی که مشغول امر و نهی است را با خود حمل می‌کنند. ضمناً آن‌ها برای خلق صدای درونی خود همچنان به طور ناهوشیار در مقابل کلماتی که در کودکی با فریاد به سمت آن‌ها پرتاب شده‌است، واکنش نشان می‌دهند. (آن‌ها در یک دایره‌ی بسته گیر افتاده‌اند.)

افراد مالک زمانه‌ی که این صدا بالا می‌آید، آن را به چالش می‌کشند و خنثی می‌کنند. آن‌ها صدای خودشان را خلق می‌کنند. آن‌ها مسئولیت شرایط را به عهده می‌گیرند. بنابراین منطقی‌تر، واقع‌گراتر، علمی‌تر و به لحاظ ذهنی نیرومندتر عمل می‌کنند. **آن‌ها می‌دانند اگر راهکاری نباشد، پس هیچ مشکلی وجود ندارد.** آن‌ها در جایگاه درونی ناعادلانه بودن دنیا سکونت نمی‌کنند. آن‌ها در مورد هر چیزی از منظر **باید و نباید** فکر نمی‌کنند.

وقتی که یک مشکل نمی‌تواند تغییر کند، تبدیل به حقیقتی از زندگی می‌شود و زمان آن است که حرکتی صورت گیرد.

افراد قربانے پذیرای نگاه بدبینانه هستند و بدبینے طولانے مدت منجر به افسردگے مے شود. بدبینے شما را به سمت تنبلے سوق مے دهد و باعث کاهش سطح بهره‌وری و افزایش سطح استرس مے شود.

**خوش‌بینے** واکنش به اخبار مثبت نیست، بلکه موضوعے کاربردی است که مے توانید آن را ایجاد کنید تا شرایط را تحت تأثیر قرار دهید. افراد مالک خوش‌بینے مبتنے بر نیرومندی ذهنے را خلق مے کنند.

یک مالک هر نوع شخصیتے را که لازم باشد برای حفظ تعهداتش به کار مے گیرد. او آن چیزی خواهد بود که لازم است باشد. یک قربانے هر تعهدی را برای حفظ شخصیت دست‌نخوردهی خود زیر پا مے گذارد. فرد قربانے در سندرم «من باید این‌گونه باشم» زندگے مے کند.

برای یک مالک، تعهد امری خلق کردنے است. برای یک قربانے، تعهد احساسے زودگذر و غیرقابل اطمینان است.

**افراد مالک مشکلات را به پروژه تبدیل مے کنند.** زندگے کردن با پروژه‌هایی مہیج، لذت‌بخش‌تر و توانمندکننده‌تر از زندگے کردن با مشکلات افسرده‌کننده است.

شما مے توانید همین الان در جایگاه مالک بودن قرار بگیرید. این جایگاه این‌جاست تا شما آن را انتخاب کنید. مالک بودن نوعے شخصیت یا کاراکتر ثابت نیست که آن را داشته باشید یا نداشته باشید. بلکه وضعیتے از بودن است که داخل آن وضعیت مے‌روید یا مے‌روید. هیچ کس نمے‌تواند ادعا کند بیش از شما در جایگاه مالک بودن، قرار دارد. برای قرار گرفتن در جایگاه مالک بودن، مے‌توانید **مشکل فعلے** خود را به **پروژه‌ای** که مشتاق انجام آن هستید، تبدیل کنید. در این صورت تجربه‌ای کاملاً متفاوت خواهید داشت.

**مالک بودن چیزی نیست که آن را بیاموزید بلکه چیزی است که لازم است آن را تمرین کنید.** اما چه زمانے فرصت تمرین کردن آن را پیدا مے‌کنید؟ یک بار از پله<sup>۱</sup>، فوتبالیست معروف این سؤال را پرسیدند که: «با توجه به برنامه‌ی شلوغے که داری، چه زمانے را برای تمرین فوتبال در نظر گرفته‌ای؟»  
پله گفت: «هر چیزی تمرین است.»

زمانے کہ تمایز بین مالک و قربانے را درک کنید، شما هم خواهید دید کہ هر چیزی کہ با آن مواجه مے شوید، فرصتے برای تمرین کردن است. شما از طریق اتخاذ جایگاه مالک بودن و مسئولیت پذیری، چرخه ی قربانے بودن را مے شکنید و در مسیر کسب سریع نتایج دلخواه قرار مے گیرید. شما هیجان ناشے از قدرت [حرکت در] یک مسیر خط-مستقیم حقیقے را تجربه خواهید کرد.

The Same versus Seprate

# ۲۵

## مشابہہ در مقابل مجزا

در حقیقت کار اصلی یک مربے خط-مستقیم این است کہ به امور بیخود و بے نتیجہی زندگی افراد بپردازد و بہ آنہا کمک کند تا این موارد را ببینند. در اغلب موارد این امور بیخود و بے نتیجہ، ہنگام ترکیب کردن غیرمنطقی موضوعات جدا از ہم، خودشان را نشان مے دهند. افراد تلاش مے کنند آب و روغن را ترکیب کنند و لازم است ببینند کہ آنہا ترکیب نخواہند شد. آنہا مے خواہند بدانند کہ چگونہ «شیوہای کہ تاکنون در زندگی جلو رفته اند» را با «بہ نتیجہ رساندن یک تعہد» با ہم ترکیب کنند (و چرا نمے توانند این کار را بکنند).

«شیوہای کہ در زندگی جلو رفته اید» و «تعہدتان بہ تغییر زندگی» دو چیز مجزا ہستند! مردم ہمچون یک ماشین لباسشویے درگیر این چرخہی تکرار ہستند کہ مرتباً از شیوہی زندگی خود شکایت مے کنند و وقتے بہ آنہا پیشنہاد مے شود کہ این گزینہ را در اختیار دارند کہ بہ چیزی بزرگتر و بہتر متعہد شوند، تلاش

می‌کنند تعهدشان را درون شیوهی فعلی زندگی‌شان بگنجانند و تعهد در آن جای نمی‌گیرد!

آن‌ها تلاش دارند موقعیت‌های زندگی خود را با هم ترکیب کنند، به جای این‌که ببینند متمایز دیدن آن‌هاست که به آن‌ها آزادی می‌دهد. ممکن است شخصی بگوید: «من ورشکسته‌ام، بنابراین نمی‌توانم یک کسب‌وکار جدید را آغاز کنم.» آن‌ها متوجه نیستند که دو موقعیت مجزا در حال رخ دادن است. ورشکسته بودن یک موضوع است و انتخاب برای شروع یک کسب‌وکار جدید چیزی کاملاً متفاوت است. هرچه بیشتر این موضوعات را با هم ترکیب کنم، آزادی کمتری دارم تا به صورت مجزا با آن‌ها برخورد کرده و آن‌ها را حل کنم.

به محض این‌که چیزی را مجزا ببینید، کار انجام شده است. نمی‌توانید برگردید و آن را با چیز دیگری اشتباه بگیرید. این امر باعث شفافیت و آزادی می‌شود.

حکمای باستانه هند<sup>۱</sup>، از نوعی روشن‌بینی<sup>۲</sup> که بر اساس [تمثیل] مار و طناب است، سخن گفته‌اند. اگر شما شب هنگام در مسیری راه می‌روید و نور کافی نیست، ممکن است به طناب برسید و باور کنید که یک مار است. وجود شما را ترس و وحشت فرا می‌گیرد. اما وقتی دقیق‌تر نگاه کنید، یک طناب خواهید دید. وقتی آن را مشخصاً به شکل طناب ببینید، دیگر هرگز دوباره از آن نمی‌ترسید و هیچ وحشتی احساس نخواهید کرد.

وقتی متوجه شوید «مشکلی که با آن درگیر هستید» صرفاً بخشی مجزا از شرایط است که ارتباطی با تعهدتان برای تغییر خود و زندگی‌تان ندارد، آن موضوع دیگر شما را نمی‌ترساند. هیچ‌گاه دوباره تعهد را با شرایط اشتباه نخواهید گرفت و این به شما اجازه می‌دهد بر تعهدتان تمرکز کرده و از نتایج آن لذت ببرید.

به محض این‌که متوجه شوید مار، یک طناب است، نمی‌تواند دوباره تبدیل به مار شود.

1 The Ancient Sages of India

2 Enlightenment

Agreement versus Expectation

۲۶

توافق در مقابل توقع

یک راهبر خط-مستقیم، زمانه برای [رسیدگی به] توقعات ندارد. او هیچ توقعی از اطرافیانش ندارد؛ هنگامی که می‌خواهد کاری انجام شود، یک توافق با دیگران ایجاد می‌کند.

توقع داشتن موجب ضعف در مدیریت زمان می‌شود. همچنین کارمندان را ترغیب می‌کند تا در ارتباطشان با مدیریت، موقعیت ناپخته‌ای اتخاذ کنند. تقریباً این‌گونه که این کارمندان به جای برقراری ارتباط بالغانه و مبتنی بر توافق با سرپرست خود، رابطه‌ای بچه‌گانه مبتنی بر توقع ایجاد می‌کنند.

زمانه که توافقات بر پایه‌ی یک ارتباط بالغانه شکل می‌گیرد، انسان‌ها نیازی به مدیریت شدن ندارند. آن‌چه مدیریت می‌شود، توافقات است. چنین ارتباطی بسیار بالغانه و محترمانه است و طرفین از ارتباطی گشوده و اطمینان‌بخش لذت می‌برند. در عین حال پاسخگو به بیشتری از هر دو طرف وجود دارد و به علاوه صحبت و بررسی در رابطه با موضوعات ناراحت‌کننده نیز سهل می‌شود. بزرگترین مزیت «مدیریت



توافقات» در مورد ارتباطات است که باعث می‌شود ارتباطات صادقانه‌تر، گشوده‌تر و کامل‌تر شوند.

مشکلی که در منسجم نگه داشتن ارتباطات خود بر اساس توقع داشتن وجود دارد این است که شخصی که از او توقع دارید، در این رابطه احساس «احترام» ندارد. مهم‌تر از همه این که قدرتمندترین پیش‌شرط برای عملکرد خوب، اطمینان و احترام است.

اشتباهی که مدیران مرتکب می‌شوند این است که تلاش می‌کنند احساسات و شخصیت کارمندانشان را مدیریت کنند. آن‌ها سعی می‌کنند که از ناراحت‌ترین کارمندان خود «مراقبت کنند»، البته نه به منظور ارتباط و درک بهتر آن‌ها، بلکه به این منظور که مخالفت‌ها با خودشان را مدیریت کنند و دوست داشتنی به نظر برسند.

این موضوع سبب می‌شود فرد به جای راهبری کردن، به طور ضعیفی درگیر مدیریت اولویت‌ها و نیز نوعی از «روان‌درمانی»<sup>۱</sup> ناکارآمد و نابالغ گردد. این امر هر دو سوی ماجرا را در دایره‌ی بی‌حاصل توقعات و ناامیدی‌ها قرار می‌دهد.

یک راهبر خط-مستقیم، مسئولیت برقراری یک ارتباط بالغانه را به عهده می‌گیرد. در حقیقت راهبر، مسئولیت‌پذیری لازم برای احترام گذاشتن و رفتار بالغانه و عادلانه با کارمندان را خلق می‌کند.

یک راهبر خط-مستقیم خود را درگیر پیش‌بینی و مدیریت احساسات و شخصیت دیگران نمی‌کند. او خود را درگیر این مسأله نمی‌کند که از دیگران انتظارات و توقعات جدید داشته باشد و همیشه هم [از عدم برآورده شدن توقعاتش] مأیوس شود.

توقع داشتن از دیگران تقریباً همیشه منجر به مأیوس شدن می‌شود.

درحالی‌که توافقاتی که به صورت اختیاری و خلاقانه توسط طرفین شکل گرفته‌اند، تقریباً همیشه حفظ [و برآورده] می‌شوند.

یک راهبر خط-مستقیم تعهدات و توافقات را مدیریت می‌کند. او با اعضای تیم خود توافقاتی را تنظیم می‌کند و مبتنی بر یک ارتباط دوطرفه و بالغانه، شروع به اجرای آن‌ها می‌کند. هر ارتباطی بر اساس احترام متقابل شکل می‌گیرد. وقتی از تمایلات خود برای «رئیس‌بازی»، «تهدید کردن» یا «همه چیز را خودم می‌دانم» که ناشی از

توقعات شما از دیگران است، کوتاه نیابید، امکان‌ها برای رسیدن به یک توافق وجود ندارد.

من معتقدم که انتظارات و توقعات داستان‌هایی هستند راجع به این که دیگران چگونه می‌بایست رفتار کنند. هرچه توقعات من از دیگران بیشتر باشد، بیشتر خودم را برای مایوس شدن آماده می‌کنم.

وقتی هیچ توقعی وجود ندارد، مایوس شدن نیز وجود ندارد.

و همین دلیلی است که نشان می‌دهد چرا **خلق توافق** بسیار اثربخش‌تر است - بدون انتظار و توقع، فقط توافق.

ممکن است افراد به طور ناهوشیار به وسیله‌ی توقعات خود یا دیگران دچار عذاب شوند و این امر آن‌ها را از تبدیل شدن به کسی که می‌توانند باشند، دور نگه می‌دارد.

آن‌ها صبح‌ها از خواب بیدار می‌شوند، جس‌گرهای خود را خاموش می‌کنند و به طور ناهوشیار از خود می‌پرسند: «امروز دیگران از من چه توقعی دارند؟» و سپس تلاش می‌کنند به این شیوه زندگی خود را ادامه دهند. این شیوه از زندگی کاملاً توسط توقعات دیگران یا توقع داشتن از دیگران، شکل می‌گیرد.

رئیس من چه توقعی دارد؟ همسر من چه توقعی دارد؟ فرزندان من چه توقعاتی دارند؟

اگر تمام مدت در تلاش باشم تا حدس بزنم که دیگران چه توقعی از من دارند و بر اساس آن زندگی کنم، در موقعیت برنده بودن نخواهم بود. این توقعات هیچوقت تکمیل نمی‌شود. دیگران به افزایش دادن توقعات خود ادامه می‌دهند. و البته موضوع فقط این نخواهد بود. وقتی زندگی من مبتنی بر حدس زدن توقعات دیگران باشد، در سردرگمی و ناخشنودی غرق خواهم شد.

زمانی که قصد دارم از بودن در کنار دیگران در محل کار لذت ببرم، لازم است با آن‌ها توافقاتی داشته باشم. در این صورت چه توافقی باید بکنیم؟ [آن چه کار نمی‌کند این است که] بگوییم: «اوه، من منتظرم ببینیم که او چه توقعی دارد. آیا توقع او این است که گزارش را تا جمعه تحویل دهم؟ باورم نمی‌شود وقتی من این قدر شلوغ هستم، او این توقع را از من داشته باشد.»

توافق کردن با دیگران باعث می‌شود که رویکرد خط مستقیم به نتیجه منتهی شود. [در سوی مقابل] توقع داشتن یا درگیر توقعات دیگران بودن، دایره‌ای به حاصل از سردرگمی و کج‌فهمی ایجاد می‌کنند.

---

**من از گله‌ای گوسفند که توسط یک شیر هدایت می‌شود،  
بیشتر از گله‌ای شیر که توسط یک گوسفند اداره می‌شود، می‌ترسم.**

تالییراند<sup>۲</sup>

---

توجه داشته باشید که طبیعت متوقع بودن، انفعال است. وقتی شما نسبت به چیزی متوقع هستید، کاملاً منفعل هستید و فقط امیدوارید که کسی کاری انجام دهد. توقع داشتن، نیازمند هیچ نوع شجاعت و خلاقیتی از جانب شما نیست. بنابراین، باعث می‌شود در زندان به خاصیت، به تحرک و بدون ابتکار عملی «توقعات» اسیر شوید. در این حالت شما در چرخه‌ی کوچکی انفعال خود، مضطربانه غوطه‌ور خواهید بود.

هیچ‌کس نمی‌تواند به این شیوه، در مسیر خط مستقیم به سوی کسب نتایج فوق‌العاده قرار گیرد.

خلق توافق نیازمند شهادت، درخواست‌های واضح و قول دادن<sup>۳</sup> است. این امر همیشه نیازمند آن است که زمان‌بندی‌های انجام کار را که به طور شفاف قابل اندازه‌گیری باشند، مشخص کنیم. بنابراین مستلزم آن است که ما کلام خود را بدهیم [قول بدهیم] و روی قول خود بمانیم. همچنین خلق توافق نیازمند آن است که اقدامات ضروری و مناسب در جهت حفظ آن توافق را انجام دهیم.

2 Talleyrand

3 Promise

Radical Self-Honesty versus  
Being Insincere

۲۷

## صداقت بنیادین با خود در مقابل عدم صداقت

یکه از اثربخش‌ترین راه‌های زندگی بخشیدن به زندگی‌تان این است که بیانیه‌ای شامل اعلان‌های زندگی خود تهیه کنید و سپس بر اساس آن چه اعلام کرده‌اید زندگی کنید.

متوجه خواهید شد افرادی که در زندگی بیش از همه به آن‌ها احترام می‌گذارید، کسانی هستند که اعلام می‌کنند می‌خواهند چه کاری انجام دهند و سپس به دنبال انجام آن چه گفته‌اند می‌روند و آن را انجام می‌دهند.

**واقعے بودن**، گفتن آن چیزی که مد نظر دارید و انجام آن چه گفته‌اید، است.

**ناصرادق بودن**، گفتن یک چیز و انجام کاری دیگر است.

**ناصرادق بودن** یعنی به ندرت به قول‌های خود عمل کردن مگر این‌که سهل

و آسان باشند.

**ناصرادق بودن** عامل تخریب روابط است.

**افراد ناصادق** دوست دارند هر جا چیز مطمئنی هست، حضور داشته باشند و هر زمان که لازم است روی آن‌ها حساب شود، غایب می‌شوند.

جایی که در آن احترام وجود ندارد، رابطه‌ی واقعی وجود ندارد.

**عدم صداقت** قابل احترام نیست. بیشتر مردم مایل نیستند در کنار افراد ناصادق باشند. آن‌ها می‌خواهند کنار کسی باشند که ثبات دارد، کسی که بتوان روی او حساب کرد.

نوع دیگری از عدم صداقت وجود دارد که برای یک پروژه یا هدف بسیار مخرب است، و آن «عدم صداقت درونی» است. این نوع عدم صداقت، ناصادق بودن با خودتان در مورد آن چیزی است که در طول روز انجام می‌دهید.

وقتی به فعالیت‌هایی در طول روز نگاه می‌کنم، «صداقت بنیادین با خود» را به کار می‌بندم: «آیا خود را مشغول کارهای دیگر می‌کنم تا از انجام اعمال ضروری مورد نیاز اجتناب کنم؟»

وقتی به طور ریشه‌ای و بنیادین با خودم صادق باشم، متوجه خواهم شد که مسیر خط مستقیم از نقطه‌ی الف (جایی که هستم) به نقطه‌ی ب (نتیجه‌ی مدنظرم) بر اساس اقدامات ضروری مورد نیاز ساخته شده است. آیا آن‌ها را انجام می‌دهم؟ یا خود را مشغول کارهای دیگر می‌کنم که صرفاً «حس انجام کار» داشته باشم؟

یک بار مربی یک مشاور کسب‌وکار بودم که به دنبال افزایش مشتریانش بود. او مشاور خوبی بود که می‌دانست چگونه به شکلی کاملاً اثربخش به سازمان‌های کوچک و متوسط مشاوره بدهد، اما مراجعان بسیار کمی داشت و نمی‌دانست چگونه کسب‌وکار خود را متحول کند. او به کلاس‌ها و سمینارهای مختلفی رفته بود که ادعا داشتند روش این کار را به او نشان می‌دهند، اما او هیچ پیشرفتی نداشت. در این داستان او را مارتین می‌نامم.

ما مارتین را به چالش کشیدیم تا در رابطه با اقدامات ضروری برای بهبود کسب‌وکار، صداقت داشته باشد. [برای او اقدامات ضروری مورد نیاز] جلسات فروشی بود که لازم بود برگزار شود تا اهداف فروش محقق گردد. برایش شفاف کردیم که بدون جلسات فروش، هیچ فروشی رخ نخواهد داد. بنابراین افزایش فروش نیازمند

افزایش جلسات فروش است. برگزاری جلسات فروش، اقدامات ضروری مورد نیاز او برای موفقیت بودند.

مارتین اعتراف کرد که مواردی همچون طراحی مجدد وبسایت، وقت‌گذرانی بی‌هوده در شبکه‌های اجتماعی و گروه‌های حرفه‌ای و نیز ملاقات با افرادی که هیچ فرصت شغلی برای او ایجاد نکردند، عمده‌ی اوقات کاری وی را به خود اختصاص داده بود. «شاید که روزی و جایه‌ی اتفاقی رخ دهد!» او مرتب این کار را ادامه می‌داد و هیچ نتیجه‌ای نمی‌گرفت.

زمانی که مارتین «صداقت بنیادین» به عنوان یک تمایز را در رابطه با کسب‌وکار خود استفاده کرد، اثربخشی عملکرد او آغاز شد. او زمان‌های جلسات فروش را به عنوان اولین اولویت هر روز خود در نظر گرفت. او به اندازه‌ی کافی با خود صادق بود که بداند کسب‌وکار او تنها از طریق جلسات برنامه‌ریزی شده رشد می‌یابد و حقیقتاً رشد یافت. خیلی زود مارتین فهرست رو به رشدی از مراجعان داشت و حتی در مشاوره دادن به مراجعانش نیز اثربخشی بیشتری داشت؛ چرا که آن‌ها را بیشتر درگیر «صداقت بنیادین» نسبت به خود و کسب‌وکارشان می‌کرد. به این شکل که آن‌ها را با این موضوع آشنا می‌کرد که چه چیزی کار می‌کند و سپس چگونه لازم است آن را به طرز ی‌رحمانه در اولویت هر روز خود قرار دهند.

مارتین سابقاً به دوستان و خانواده‌اش می‌گفت که متوجه نمی‌شود چرا کسب‌وکارش رشد نمی‌کند. او همیشه به آن‌ها می‌گفت که «هر کاری را که می‌دانستم لازم است انجام دهم، انجام می‌دادم.» اما نمی‌توان روی انجام هر چیزی که می‌دانید لازم است، حساب کنید. شما می‌بایست آن چیزی را انجام دهید که واقعاً تفاوت ایجاد کند.

هنگامی که مارتین به سر کار می‌رفت، ایمیل‌هایش را چک می‌کرد و به پیغام‌های تلفنی پاسخ می‌داد. در حقیقت او بر اساس افکار و احساساتش انتخاب می‌کرد که چه کاری انجام دهد. خوردن ناهار با یک فرد، راهی درست و سیاست‌مدارانه به نظر می‌آمد. پاسخ به ایمیل فردی دیگر، با یک ایمیل طولانی، چیزی بود که فکر می‌کرد می‌بایست انجام دهد. او افکار و ایده‌های فوق‌العاده‌ای در طول روز داشت و هر کاری که دوست داشت را انجام می‌داد و زمانی که احساس می‌کرد مایل به انجام کاری نیست، آن کار را به بعد موکول می‌کرد.

وقتی که ما کسب و کار بدون بهره‌وری او را مورد بررسی قرار دادیم، او را حمایت کردیم تا متوجه شود افکار و احساساتش، او را به سوی اقدامات سوق داده است که نتیجه‌ی خاصه در پی نداشته است. علت این امر آن است که افکار و احساسات شما گذرا هستند و هر ساعت تغییر می‌کنند. آن‌ها نمی‌توانند مبنای برای موفقیت شما باشند.

با این وجود، هنگامی که مارتین متوجه تمایز «صداقت بنیادین با خود» شد، شروع به تجربه‌ی این ارزش نمود که روز کاری خود را بر اساس اقدامات ضروری مورد نیاز پیش ببرد. او حالا در مسیر خط مستقیم عمل می‌کرد.

بهترین شیوه برای دانستن این که آیا در مسیر خط مستقیم قرار دارید یا خیر، نگاه کردن به نتایجتان است. آیا خودشان را نشان داده‌اند؟ اگر خیر، هنوز درون دایره هستید.

مارتین یک زندگی نیرومند را آغاز کرد. او همچنین دریافت که هیچ کس یک زندگی قدرتمند را رایگان به شما نمی‌دهد. شما می‌بایست آن را ایجاد کنید. لازم است آن را از افکار و احساسات خود متمایز کنید و آن را تحت کنترل خود برگردانید. در یکی از اولین جلسات با مارتین، تمرین به نام «چه کسی مالک زندگی توست؟» را با او انجام دادیم.

مارتین پاسخ داد: «به نظرم از من توقع می‌رود که بگویم من مالک آن هستم.» اما ما از او «صداقت بنیادین» می‌خواستیم و مارتین می‌دانست به محض این که خود را مالک زندگی خود بداند، با خود عدم صداقت داشته است. بدون هیچ سرزنش نسبت به او موضوع را جلو بردیم. بنابراین با کمک خودش، فهرستی از افرادی که مالک زندگی او بودند تهیه کردیم: طلبکاران، اعضای خانواده، شرکای تجاری و ...؛ فهرست طولانی بود. او دریافت که تمام اوقات روزش را صرف خشنود کردن این افراد می‌کند. آن‌ها مالک زندگی او بودند.

مارتین پرسید: «چرا قبلاً چنین چیزی را ندیده بودم؟ چرا قبلاً مانند شما متوجه این تمایزات نبودم؟»

پاسخ ما به او این بود: «تمایزات نیرومند، چیزی نیستند که با آن‌ها متولد شوی. بلکه لازم است آن‌ها را انتخاب کنی. آن‌ها می‌بایست بر مبنای قاعده‌مند ایجاد شوند.»

مارتین گفت: «خیله بد شد.»

به او گفتیم: «نه، اتفاقاً این خبر خوبه است؛ زیرا به تو امکان مالک بودن می‌دهد. انتخاب تمایزات که بر اساس آن‌ها عمل و زندگی کنی، همان مالک بودن است. زمانی که انتخاب تمایزات تبدیل به یک تمرین روزانه شود، دیگر برگشت به عقب نخواهی داشت. عاشق زندگی خود خواهی شد.»

او ادامه داد: «من همیشه علاقه‌مند نیستم که اعمال ضروری مورد نیاز را در کارهای روزانه‌ام انجام دهم.»

به او گفتیم: «لازم نیست علاقه‌مند باشی. تنها کافی است آن‌چه اساساً ضروری است را انجام دهی. نیازی نیست که انجام اعمال ضروری را دوست داشته باشی؛ زمانی که به انجام آن‌ها ادامه می‌دهی، از نتایجی که به دست می‌آوری شگفت‌زده خواهی شد.»

مارتین به تدریج مشتاق جلسات بعدی می‌گری شد. پس از این که کسب و کارش نیرو گرفت ابراز کرد که می‌گری خط-مستقیم برای او همانند راندن یک اتوموبیل بوده است: «مانند این است که تمام شب را در تاریکی رانندگی کرده باشید و بعد ناگهان چراغ‌های ماشینتان روشن شود!»

این نیروی واقعی «صداقت بنیادین با خود» است. این رویکرد با عدم صداقت نهفته در جمله‌ای مانند «فردا انجامش خواهم داد» مقابله می‌کند. «صداقت بنیادین» شفاف می‌سازد که چنین فردای هرگز نخواهد آمد.

از طریق سؤالات زیر می‌توانید سطحی که «صداقت بنیادین» در رابطه با دنیای خودتان را به کار می‌برید، ارزیابی کنید:

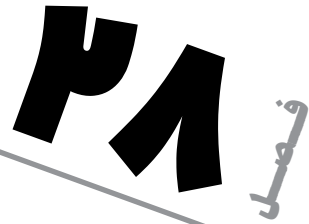
- وانمود می‌کنید چه چیزی را نمی‌دانید؟
- اگر به حرکت در مسیری که هستید ادامه دهید، چه اتفاقی می‌افتد؟
- چگونه می‌خواهید متفاوت باشید؟
- آیا پیش‌فرض شما این است که منطق، همه‌ی ماجرا را هدایت می‌کند؟
- در مواجهه با این موضوع چگونه ایستادگی می‌کنید؟
- در چه بخش‌هایی از زندگی، آسان گرفتن به خود، شیوه‌ی غالب شما شده است؟



«صداقت بنیادین با خود» آسان نیست. برای مارتین هم آسان نبود. اما زمانے کہ استفاده از آن را شروع کرد و آن را به عنوان یک جایگاه درونے زندگی کرد، همه چیز آسان تر شد. رشد کسب و کارش نیز آسان تر شد. او نهایتاً دریافت:

هر چه بیشتر به خود آسان بگیری، زندگی برایتان سخت تر مے شود. اما هر چه با خود صادق تر و روراست تر باشی، زندگی آسان تر مے شود.

Realistic Optimism versus  
UnRealistic Pessimism



خوش بینی واقع بینانه در مقابل  
بد بینی غیر واقع بینانه

مری‌های خط-مستقیم از تحقیقات عمیق و چندین ساله‌ی دکتر مارتین سلیگمن<sup>۱</sup> در رابطه با مزایای قابل اندازه‌گیری خوش‌بینی، استفاده می‌کنند. مطالعه‌ی اثرگذار او در کتابش با نام «خوش‌بینی آموخته شده<sup>۲</sup>» منتشر شده است. او در این کتاب بیان می‌کند که افراد خوش‌بین در تمامی جنبه‌های زندگی بسیار اثربخش‌تر از افراد بدبین عمل می‌کنند.

در این جا تمایز کارکردی و خط-مستقیم ما این است: افراد خوش‌بین، واقع‌بین هستند. افراد بدبین به علت چیزهایی که می‌بینند و نمی‌بینند، در توهم هستند.

خوش‌بینی، تمرین تمرکز بر روی فرصت‌ها و امکان‌ها به جای تمرکز بر شکایت‌ها و پشیمانیه‌ها است. بنابراین واضح است که چرا افراد خوش‌بین اثربخش‌تر از افراد بدبین هستند. همچنین خوش‌بینی نتایج دیگری هم دارد (که شما می‌توانید

1 Dr Martin Seligman

2 Learned Optimism

منطقاً آن‌ها را تصدیق کنید). افراد خوش بین سلامت‌تر از افراد بدبین هستند. آن‌ها به لحاظ مالیه موفق‌تر هستند و به علاوه در یادگیری و آموزش عملکرد بهتری دارند. به جز این‌ها افراد خوش بین روابط غنی‌تری نسبت به افراد بدبین دارند. تمام این موارد ناشی از متمرکز بودن و اقدام کردن مبتنی بر امکان‌ها توسط افراد خوشبین است.

بهترین خبر در مطالعات و پژوهش‌های سلیگمن این است که خوش بینی و بدبینی، عادت‌های آموخته شده هستند. آن‌ها موروثی نیستند. چیزی به عنوان «ژن مثبت‌گرایی» وجود ندارد بلکه ما آن را به عنوان یک عادت بر اساس خواست خود خلق می‌کنیم.

تمامی انسان‌ها به شکلی وسیع بر اساس عادت‌ها عمل می‌کنند و این عادت‌ها از طریق تکرار گسترش می‌یابند. عادت واقع‌بینی، عادت دیدن کل فرصت‌هاست. این کاری است که یک فرد خوش بین انجام می‌دهد.

افراد بدبین برعکس عمل می‌کنند. آن‌ها خیلی سریع متوقف می‌شوند و حتی امکان آن فرصت‌ها را نیز بر خود می‌بندند. **تفکر محدودکننده و خودساخته‌ی فرد بدبین، به عنوان نوعی مکانیسم حفاظتی انحرافی عمل می‌کند تا از او در برابر سرخوردگی‌های آینده حفاظت کند.** مشکلی که در مورد این مکانیسم عادت وجود دارد این است که تمرین دوری گزیدن از سرخوردگی نهایتاً باعث می‌شود که کل زندگی فرد به سرخوردگی کامل منتهی شود.

خوش بینی قابل برنامه‌ریزی است. خوش بینی یک خصوصیت شخصیتی نیست، با این‌که ما همیشه در مورد آن به این شکل صحبت و فکر می‌کنیم. مثلاً می‌گوییم: «او یک شخصیت خوش بین است. او یک بدبین متولد شده است!» خوش بینی قابل یادگیری است. خوش بینی عادت است که از طریق تکرار کسب می‌شود.

خوش بینی موجب تکرار افکار پویا، خلاقانه و مطلوب می‌شود. زمانی که مشکلی بوجود می‌آید، یک فرد خوش بین می‌گوید: «با توجه به قصد و نیت که دارم، در این موقعیت به دنبال خلق چه چیزی هستم؟»

صبح هنگام که چشمانم را باز می‌کنم،  
بایک جهان مواجه نیستم،  
بلکه با میلیون‌ها «جهان امکان» روبرو هستم.  
کالین ویلسون<sup>۳</sup>

افراد خوش بین قطار افکار منفی خود را متوقف می‌کنند. آن‌ها ورای افکار خود را می‌نگرند و می‌دانند که مجبور نیستند هیچ کدام از آن‌ها را باور کنند. افراد بدبین تقریباً به هر چیزی که می‌اندیشند آن را باور می‌کنند. زمانه که فکری تیره و منفی به ذهن یک فرد بدبین خطور می‌کند، به آن چنگ می‌اندازد و آن را طوری باور می‌کند که گویے حقیقت است. افراد خوش بین افکار منفی را به چالش می‌کشند و آن‌ها را باور نمی‌کنند. آن‌ها از ذهن خود به شکله بهینه و فعال استفاده می‌کنند و از ذهنیت<sup>۴</sup> قدرتمند خود در مواجهه با هر چیزی، محافظت می‌کنند. افراد بدبین با عدم واقع بینة اولین فکری که به ذهنشان می‌رسد را می‌پذیرند و هرگز درباره‌ی آن سؤال نمی‌کنند. آن‌ها جستجو کردن را متوقف می‌کنند و بنابراین جلوی فرصت‌های امکانی خود برای یافتن ایده‌های الهام‌بخش و انجام اقدامات نوآورانه را می‌گیرند. افراد خوش بین می‌دانند که احساسات آن‌ها از افکارشان ناشی می‌شود. همچنین می‌دانند که خود مسئول آن هستند که هر فکری که نمایان می‌شود را بپذیرند یا به چالش بکشند. بنابراین، آن‌ها مسئولیت چگونه احساس کردن خود را می‌پذیرند. مراجعان مرے گری خط-مستقیم زمانه که این تمایز را می‌آموزند، مسئولیت خُلق و حال و هوا<sup>۵</sup>، روحیه و طرزفکرهای خود را به عهده می‌گیرند.

3 Colin Wilson

4 Mindset

5 Mood



# Being Bold versus Being Arrogant

## ۲۹

### جسور بودن در مقابل خودپسند بودن

برخه از مردم روابطشان را با متکبر بودن خراب می کنند. آن ها تلاش می کنند تا احساس نامنه خود را در پس تظاهر به برتر بودن پنهان کنند.

جسور بودن این چنین نیست. جسور بودن با شهامت همراه است. جسور بودن سبب می شود حته وقتے فکر حرکت رو به جلو را نداشته اید، به جلو حرکت کنید. جسور بودن باعث می شود بدون تلاش و فکر کردن، کار مناسب را انجام دهید.

خودپسند بودن به معنای آن است که در مسیر پیشرفت خود، اجبارگر و نفرت انگیز باشید.

افراد زورگو که احساس نامنه می کنند، متکبر هستند. حته زمانه که مردم راه را برایشان باز می کنند که در مسیر خود حرکت کنند، آن ها چیزی به جز زورگو نه خواهند. مردم پس از این تجربه های منفه از آن ها منزجر می شوند. بنابراین افراد

خودپسند در بلندمدت برای انجام کارهای خود به مشکل برمی‌خورند. آن‌ها در بلندمدت حمایت دیگران را نیز نخواهند داشت.

---

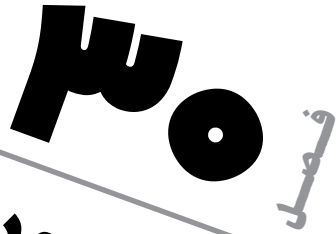
**خدایان افراد جسور را،  
مورد لطف خود قرار می‌دهند.**

آوید<sup>۱</sup>

---

1 شاعر روم باستان Ovid

Discomfort and Pain  
versus Chaos



ناراحتی و درد در مقابل آشفتگی

تمرکز نداشتن در موقعیت‌هایی که در آن احساس ناراحتی داریم، موجب می‌شود آن ناراحتی را تشدید کنیم. ریچارد «ماک» ماکوویچ<sup>۱</sup>، افسر سابق نیروی دریایی آمریکا، اکنون مجری برنامه‌های تلویزیونی «کانال اکتشاف<sup>۲</sup>» و «کانال ارتش<sup>۳</sup>» با نام سلاح‌های آینده است. او به مدت ۱۰ سال به عنوان یکی از افسران ارتش نیروی دریایی آمریکا مشغول به فعالیت بوده است. وی در حال حاضر در مورد سلاح‌ها و تکنولوژی‌های نظامی جدید که در جنگ‌های مدرن امروزی مورد استفاده قرار می‌گیرد، تحقیق می‌کند و آن‌ها را به مخاطبان برنامه‌های تلویزیونی خود ارائه می‌دهد.

من این افتخار را داشته‌ام که با ریچارد در رابطه با ارائه‌ی آموزش‌هایی در زمینه‌ی تکنیک‌های مختلف دفاع شخصی<sup>۴</sup> که در نیروی دریایی استفاده می‌شود (و نیز

1 Richard "Mack" Machowicz

2 Discovery Channel

3 Military Channel

4 Self-Defense



در رابطه با بعضی موضوعات کلان‌تر زندگی) برای بسیاری از مراجعان خود همکاری داشته باشم.

یکه از آموزش‌های اولیه‌ی ریچارد، بسیار مناسب و ارزشمند است که به عنوان یک رویکرد خط-مستقیم در مواجهه با هر مشکل و چالش استفاده گردد.

زمانی که کسی به خانه‌ی شما هجوم آورد و به شما حمله کند، اولین واکنش شما این است که احساس ناراحتی می‌کنید. من می‌دانم که شاید فکر شما این باشد که در چنین موقعیتی به طور اتوماتیک و فوری، وحشت<sup>۵</sup> را تجربه می‌کنید. اما در حقیقت شما صرفاً زمانی وحشت را تجربه خواهید کرد که نسبت به موقعیت تمرکز نداشته باشید. همچنین در صورتی که در حمله آسیب دیده باشید احتمالاً کم‌کم از وضعیت ناراحتی به سمت درد گرایش پیدا می‌کنید. یک ترفند [مناسب] برای این موقعیت آن است که اجازه ندهید این موضوع در ذهن شما بیش از این تشدید شود.

کاری که اکثر مردم انجام می‌دهند این است که با تشدید ناراحتی و درد آن را به آشفتگی تبدیل می‌کنند و این جای نیست که شما بخواهید به آن جا بروید.

آشفتگی همان جایگاه احساسی و غیرمنطقی در ذهنتان است که شما را اسیر خود می‌کند طوری که قادر به تفکر منطقی نسبت به جهان نخواهید بود. ما به طور معمول با فاجعه بار قلمداد کردن یک موقعیت و بزرگ‌نمایی آن ماجرا به سوی جایگاه آشفتگی حرکت می‌کنیم.

در جایگاه آشفتگی، شما نمی‌توانید بر روی آن چه می‌تواند شما را از حمله نجات دهد، تمرکز کنید. همچنین در این جایگاه (یعنی جایگاه **یک ناله‌ی درونی و غیرمنطقی** که با خود می‌گویید: «من در طول زندگی یک انسان شریف بوده‌ام؛ چرا چنین اتفاقی برای من رخ داد؛ من هیچ‌وقت نمی‌توانم فراموش کنم؛ زندگی دیگر هیچ‌گاه به این شکل نخواهد بود و غیره») احتمالاً باعث تشدید آشفتگی‌های مهاجمین نیز می‌شود. (آن‌ها با خود می‌گویند: «این شخص به شدت ترسیده‌است؛ مجبورم او را برای همیشه ساکت کنم.») بنابراین صدمه‌ی بزرگتری را به شما وارد می‌کند.

این موضوع در موقعیت‌های شغلی نیز رخ می‌دهد. زمانی که دو تن از مدیران ارشد شما استعفا دهند، ممکن است با تشدید ناراحتی آن را به آشفتگی تبدیل کنید، مثلاً بگویید: «این یک کابوس است! به من خیانت شده است! ما هیچ وقت از این وضعیت بیرون نخواهیم آمد!» در این صورت توانایی شما برای برخورد دقیق و متمرکز از بین می‌رود. دیگران نیز به وحشت شما توجه می‌کنند و ممکن است استعفا دهند و یا حتی کاری بدتر انجام دهند.

اما از الان به بعد به سادگی می‌توانید این اجازه را هیچ وقت ندهید که ناراحتی و درد تبدیل به آشفتگی شود. این موضوع را در زندگی گذشته‌ی خود بررسی کنید که آیا تا به حال این کار را کرده‌اید؟ ناراحت شده باشید و سپس آن وضعیت را به لحاظ احساسی تشدید کرده باشید. در این صورت از ناراحتی به سوی درد حرکت کرده‌اید و بعد با بزرگ‌نمایی آن را به مرحله آشفتگی رسانده‌اید.

ماکوویچ این مثال را برای کسانی که در آموزش‌های نیروی دریایی شرکت کرده‌اند ذکر می‌کند: «هنگامی که یک مهاجم وارد آشپزخانه‌ی شما شد و با چاقو ضربه‌ای به شکم شما زد، معمولاً حدود ۹۰ دقیقه طول می‌کشد تا به اندازه‌ی کافی برای بیهوش شدن خون از دست بدهید و به دردمس بیفتید.

با این حال ما از این فرصت برای عقب‌نشاندن مهاجم و رسیدن به امنیت استفاده نمی‌کنیم. ما در این موقعیت، ناراحتی را تشدید می‌کنیم چرا که بر آن چیزی که لازم است انجام شود، تمرکز نداریم. اگر موقعیت را بزرگ‌نمایی نکنیم، قادر خواهیم بود پاسخ‌های اثربخش نسبت به موقعیت داشته باشیم.

اگر ما نسبت به بیرون‌راندن مهاجم و خنثی کردن او تمرکز کنیم (به بیان دیگر، ضربه زدن به چشم یا گلولی مهاجم و یا اقدامات مشابه، سپس تماس با پلیس و بعد رفتن به بیمارستان) احتمالاً می‌توانیم زنده بمانیم.

بر اساس آموزش‌های ماکوویچ افراد معمولاً این کار را انجام نمی‌دهند. آن‌ها نه تنها به طور منطقی با ناراحتی و درد خود برخورد نمی‌کنند، بلکه به شکلی احساسی آن را تشدید می‌کنند و به آشفتگی مبدل می‌سازند. آن‌ها اکنون علاوه بر ناراحتی جسمی، به لحاظ ذهنی نیز احساس وحشت، خشونت و صدمه دارند. سپس دچار ذهنیت عمیقاً فاجعه‌بار از موقعیت می‌شوند.

و اگر آن‌ها به تشدید حال خود به آشفتگی ادامه دهند، نابود می‌شوند. زیرا زمانه که در آشفتگی به سر می‌برند، ذهن آن‌ها قادر به کارکرد مناسب نیستند. هنگامی که شما نتوانید کارکرد ذهنه مناسبی داشته باشید، به طور جدی در وضعیتی نامناسب گیر افتاده‌اید.

خیله ساده این است که متمرکز ماندن به شما بهترین فرصت را برای اثربخش بودن و زنده ماندن می‌دهد. دوربین‌های حفاظتی تصاویری از درگیری‌هایی ضبط کرده‌است که در آن زنان مسن با جثه‌ی کوچک، با مردان مهاجم قوی هیكله که در دهه‌ی بیست زندگی خود هستند، مبارزه می‌کنند. آن‌ها این کار را به سادگی از طریق حفظ تمرکز و قصد خود انجام داده‌اند.

این موضوع در دنیای موسسات و کسب‌وکارها نیز کاربرد دارد. شما احساس خواهید کرد توسط مشکلات مورد حمله قرار گرفته‌اید. مردم با کلام خود همچون چاقو به شکم یا پشت شما ضربه وارد می‌کنند. بسیاری از مردم در دنیای موسسات و کسب‌وکارها درباره‌ی کسی صحبت می‌کنند که «از پشت به آن‌ها خنجر زده است.» این همان تشدید کردن موقعیت است.

تمرین خط-مستقیم برای پایان دادن به کل تشدید کردن‌های احساسی این است: هنگامی که شرایط باعث ناراحتی شما شده‌است، **ناراحتی خود را همان‌جا نگه دارید و تمرکز خود را حفظ کنید.** وقتی می‌توانید کاری برایش انجام دهید، به سوی درد حرکت نکنید. (یادتان باشد که درد احساسی تنها از طریق قضاوت کردن ایجاد می‌شود.) هرگز به سوی آشفتگی نروید.

بر روی چه چیزی تمرکز کنید؟ لازم است در هر لحظه صرفاً روی اقدام بعدی تمرکز کنید.

وقتی در شرایط ناراحتی و یا حتی در شرایط درد قرار دارید، مجبور نیستید روی آن شرایط برچسب بد، نامنصفانه و یا فاجعه بچسبانید. در مقابل، ناراحتی یا درد خود را همان‌جایی که هست نگه دارید، آنگاه قادر خواهید بود کاری برایش انجام دهید. چگونه این کار را بکنید؟ از ابزار جادویی **تمرکز** استفاده کنید.

لازم است صرفاً ناراحتی خود را بپذیرید و روی قصد خود متمرکز بمانید. ناراحتی خود را بپذیرید و بر روی آن چه لازم است انجام شود، متمرکز بمانید و شروع به اقدام کنید. زمانه که دست به اقدام می‌زنید، وضعیت را در حالت ناراحتی که دارید حفظ

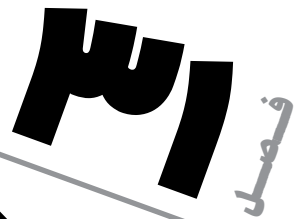
## راہبری خط - مُستقیم

مے کنید [و آن را تشدید نمے کنید.] و سپس بعد از چند اقدام اثربخش، حتے ناراحتے شما کم کم از بین مے رود و همزمان نتایج مطلوب نمایان مے شوند.



Purpose Management versus  
Time Management

مدیریت هدف در مقابل مدیریت زمان



برای توصیف انجام چندباره‌ی فعالیت‌های بی‌ثمر، از اصطلاح «اره کردن خاک اره» استفاده می‌کنیم. این کار مشابه مشکل افراد در «مدیریت زمان» در انجام کارها است.

اگر شما هم مشکل مدیریت زمان دارید، شاید بپرسید: «پشت داستان مشکل مدیریت زمان افراد چه چیزی است؟»

تقریباً هر مشکلی، به یک جایگاه درونی ناکارآمد برمی‌گردد. این مشکل بیشتر از این که به اقدامات شما مرتبط باشد، به این برمی‌گردد که در حال حاضر، **بودن شما چه طور است**. دوباره به مشکل نگاه کنید و این سؤال جادویی را بپرسید: «در مواجهه با این مشکل، چه طور می‌توانم باشم؟»

و برای رسیدن به پاسخ این سؤال می‌بایست بخشی از مسیر را به عقب بازگردید و از خود بپرسید: «مقصود و هدف اصلی من در زندگی چیست؟» به محض

این که با این سؤال مرتبط شوید، این امکان برای شما فراهم خواهد شد که همیشه بدانید در پاسخ به چه چیزی بله و در پاسخ به چه چیزی نه بگویید.

هنگامی که مردد هستید که در پاسخ به چه چیزی بله و در پاسخ به چه چیزی نه بگویید، به نظر می‌رسد با مشکل مدیریت زمان روبرو هستید. مسأله اصلی در این جا نداشتن یک جایگاه مبتنی بر تعهد [نسبت به هدف خود] است که البته شبیه به مشکلی مدیریت زمان به نظر می‌رسد، اما در واقع این طور نیست.

ضمناً مسأله چیزی بیش از یک مشکل ارتباطی است.

هدف خود را به خاطر داشته باشید و مشکل مدیریت زمان را برای همیشه

حل کنید:

- من چه کسی هستم؟
- چرا این جا هستم؟
- انتخاب می‌کنم که چه چیزی را خلق کنم؟

یک راه بسیار ناکارآمد برای زندگی، این است که هر اقدام خود در طول روز را با توجه به احساسات خود تعیین کنید. برای مثال با خود بگویید: «الان دوست دارم چه کاری انجام دهم؟» با انتخاب پیروی از احساسات خود، در جهت تخریب زندگی خود خطر بزرگی کرده‌اید. زمانی که شروع به انجام کارهای لازم بدون توجه به احساسات خود می‌کنید، ماهیچه‌ای را در خود تقویت می‌کنید که زندگی شما را تغییر خواهد داد.

- واقعاً قصد دارم به چه چیزی دست یابم؟
- آیا واقعاً مایلیم به آن برسیم؟
- چه چیزی رسیدن به آن را ضمانت می‌کند؟
- چگونه می‌توانم سطح مسئولیت‌پذیری‌ام را در این رابطه بالا ببرم؟

شاید گمشده‌ی من در راه رسیدن به نتیجه‌ی مطلوبم، یک اقدام ضروری مورد

نیاز است که مایل به انجام آن نیستم!

شما قادرید با فریب [تنبلی و اهمال کاری] خود، آن چه را که مایل به انجامش نیستید، انجام دهید؛ پیش از آن که عدم تمایل شما خودش را نشان دهد. صرفاً کارهایی که به تعویق می‌اندازید را انجام دهید. نهایتاً موضوع درباره‌ی این است که چگونه اهمال کاری و به تعویق انداختن خود را فریب دهید [و کارهای ضروری و لازم را

انجام دهید. همان‌طور که فیلسوف بزرگ امرسون<sup>۱</sup> گفته است: «کار را انجام دهید و این باعث نیرومندی شما می‌شود.»

به ترتیبی که امرسون می‌گوید، توجه کنید. او توصیه نمی‌کند که ابتدا **نیرومندی** یا حتی **تمایل** به انجام کار را کسب کنید و بعد کار را انجام دهید. او می‌گوید ابتدا کار را انجام دهید و سپس نیرومندی را تجربه کنید.

افراد در رابطه با خیل از کارها گمان می‌کنند که لازم است صبر کنند، درحالی‌که لزومی ندارد. آن‌ها تصور می‌کنند به قابلیت‌های خاص نیاز دارند درحالی‌که نیاز ندارند. همین باعث می‌شود اوقات روزانه‌ی خود را صرف «اره کردن خاک اره» کنند، یعنی انجام تعداد زیادی فعالیت‌های ساده و بی‌ثمر که پیش از این نیز به اندازه‌ی کافی آن‌ها را انجام داده‌اند.

موضوع مربوط به عدم تعادل زیست‌شیمیایی در نیمکره‌ی چپ مغز شما نیست که منجر به **افکار افراطی** در مورد خاطره‌ای از مرگ حیوان خانگی شما در سن هفت سالگی‌تان می‌شود. موضوع اصلاً آن مورد یا شبیه به آن نیست. موضوع صرفاً این است که شما آن‌چه لازم است انجام دهید را انجام نمی‌دهید. همین! ضمناً همه‌ی آن چیزی که شما را از انجام کارهای لازم دور نگه می‌دارد این است که آن‌ها را انجام نمی‌دهید.

---

**ما خودمان هستیم که خودمان را  
بدبخت می‌کنیم یا نیرومند می‌کنیم،  
مقدار کاری که انجام می‌دهیم در هر دو حالت یکسان است.**

**کارلوس کاستاندا<sup>۲</sup>**

---

نیازی نیست فرد منضبط باشد. شخصی که به طور ژنتیکی همیشه منظم باشد، وجود ندارد. **انضباط** صرفاً به یادآوردن چیزی است که قصد انجامش را داشته‌اید و ضمناً اجتناب از انحراف از مسیر است. آیا شما در حال انجام دادن آن‌چه که می‌گویید می‌خواهید انجام دهید نیستید؟ آن را انجام نمی‌دهید چرا که هنوز

1 Emerson

2 Carlos Castaneda



انتخابش نکرده‌اید. این موضوع به نیروی اراده هیچ ربطی ندارد. نیروی اراده ضروری نیست. موضوع صرفاً انتخاب کردن است.

این شیوه‌ای است که می‌توانید به کمک آن زمان خود را گام به گام مدیریت کنید:

(۱) هدف داشته باشید.

(۲) هدف‌تان به شما می‌گوید **گام بعدی** چیست.

گام مشخص‌شده‌ی بعدی را پیش روی خود قرار دهید. هر آن چیزی که می‌بایست انجام دهید، همان چیزی است که پیش روی شما قرار دارد.

Extreme Self-Care  
versus Selfishness

۳۲

نهایت توجه نسبت به خود  
در مقابل خود خواهی

بودا<sup>۱</sup> می گوید پیش از این که نسبت به دیگران توجه و مراقبت داشته باشید، نسبت به خودتان توجه و مراقبت داشته باشید. به همین دلیل است که در هواپیما ابتدا ماسک اکسیژن را بر دهان خود قرار می دهید و سپس آن را بر دهان کودک خود می گذارید.

خودخواهی ناشی از کوتاه بینی و حرص است، درحالی که توجه و مراقبت نسبت به خود، اقدامی خردمندانه است و برای هر کس که با او ارتباط دارید نیز مفید و مؤثر است. هنگامی که نهایت توجه و مراقبت را نسبت به خود دارید، از بهزیستی<sup>۲</sup> خود [شامل سلامتی، راحتی و شادمانی] حمایت می کنید و بنابراین بهتر می توانید از دیگران نیز حمایت کنید.

توجه و مراقبت نسبت به خود شما را قادر می کند حمایت های ارزشمندتری نسبت به دیگران ارائه کنید و در سطح بالاتری به آن ها خدمت کنید. **توجه و مراقبت**

1 Buddha

2 Well-Being

بسیار نسبت به خود و سخاوت مندی به طور همزمان و با هم است که امکان ظهور دارند. توجه و مراقبت نسبت به خود، غرق شدن در امور خود [و به توجهی به دیگران] نیست، بلکه اثربخشی شما در ارائه‌ی خدمت به دیگران را افزایش می‌دهد.

---

**برای یک شخصیت [شکل گرفته از هنجارهای جامعه]  
ورشکستگی یا شکست می‌تواند فاجعه باشد.  
اما برای روح [خود حقیقی شما]  
شکست‌ها می‌توانند به طور فوق‌العاده‌ای پرمفعت باشند،  
گوئی شرایطی است که از سال‌ها قبل به طور مخفیانه  
ویژه‌ی شما طراحی شده‌است.**

دیوید وایت<sup>۳</sup>

---

اخیراً مرے گری خانم را به عهده داشتم که نمونه‌ی بارزی از این موضوع بود که چگونه نهایت توجه نسبت به خود می‌تواند برای هر کسی که با شما در ارتباط هست، سودمند باشد. نام او (نام واقعی او) روهینه است.

روهینه شش سال پیش با مردی عصبانی، ناحمایت‌گر، خودخواه، نابالغ و به لحاظ احساسی سوءاستفاده‌گر، ازدواج کرد و در حال حاضر او با مهربان‌ترین، سخاوت‌مندترین، مراقبت‌کننده‌ترین، دوست‌داشتنی‌ترین و حامی‌ترین مرد ازدواج کرده‌است.

نکته‌ی جالب این است که مرد دوم، همان مرد قبل است.

مدت زمان برد تا او رشد کند و به بهترین شخصه که می‌توانست باشد، تبدیل شود و ازدواجش را نجات دهد. او این کار را با تمرین «نهایت توجه و مراقبت نسبت به خود» انجام داد.

زمانی بود که او فکر نمی‌کرد حل این مشکل امکان پذیر باشد. او تصور می‌کرد که تنها راه حل این است که طلاق بگیرد یا نگیرد و در هر صورت بدبخت باشد. اما خوشبختانه روزی از خواب بیدار شد و متوجه شد که رفتار همسرش از خلاً

نمی‌آید. او از رفتار بد همسرش چشم‌پوشی نکرد اما زمانی که نگاه دقیق‌تری به خودش انداخت، متوجه شد که تنها مقصر این موضوع که از خودش ناامید گشته و خود را رها کرده است، **خودش** است.

جایه در فرآیند ازدواج و بزرگ کردن فرزندان، او رویاها و اهداف خود را با تصور ایجاد هماهنگی در خانواده رها کرده بود. **اشتباه بزرگ!** در حقیقت او خود را نسبت به خرد درونی‌اش بی‌حس کرده بود و همچون یک ربات، ناهوشیارانه غرق در کارهای روزمره شده بود و از ناراضی‌ت و خشمی که در درونش در حال شکل‌گیری بود اطلاع نداشت. همسرش بود که باعث بیرون آمدن این خشم می‌شد. نهایتاً او مجدداً خودش را در شرایط تعادل قرار داد. آرزوها و الهامات زندگی خود را بازیابی کرد و رویاهایش را به پروژه تبدیل کرد. او اشتیاق حقیقی‌اش را بیدار کرد و آنگاه به طرز معجزه‌آسایی همسرش تبدیل به مردی شد که او را دوباره عاشق خود کرد.

روهینی در حال حاضر به زنان کمک می‌کند که با خرد درونی خود مرتبط شوند و بتوانند خود را توانمند سازند و عمیق‌ترین خواسته‌های خود را زندگی کنند. مزایای جانبی این کار فوق‌العاده هستند: روابط بهتر، ثروت بیشتر و سطح بالاتری از سلامت، سرزندگی و شادمانی.

اکنون روهینی راس<sup>۴</sup> تبدیل به متخصص سرشناس در زمینه‌ی کمک به زنان برای تحول زندگی‌تان شده است. او یک مربی تقویت روابط در شهر لس‌آنجلس<sup>۵</sup> (آمریکا) است و مدرک کارشناسی ارشد خود را در رشته‌ی مشاوره‌ی روانشناسی<sup>۶</sup> از دانشگاه سانتا مونیکا<sup>۷</sup> دریافت کرده است.

روهینی به شکلی متمرکز و انفرادی در رابطه با تعداد اندکی از زنان که به خلق تغییرات مثبت در زندگی‌شان تعهدی واقعی دارند، کار می‌کند. او قابلیت ویژه‌ای دارد که با شفقتی عمیق و حمایتی عملی در کنار مراجعان خود قرار گیرد و به آنها کمک کند تا نتایج تحولی کسب کنند. روهینی گروهی برای مربی‌گری زنان ایجاد کرده است. این برنامه که با عنوان «ظرفیت‌های بالقوه خود را تغذیه کنید»<sup>۸</sup> نامیده می‌شود، برای گروه نه نفره‌ای از زنان طراحی شده است که به شکلی عمیق به کسب

4 Rohini Ross

5 Los Angeles

6 Counseling Psychology

7 University of Santa Monica

8 Nurturing Your Potential

اهداف خود، زندگی کردن بزرگی خود و در اولویت قرار دادن مراقبت و توجه نسبت به خود متعهد هستند.

این اشتباه است اگر فکر کنید که مراقبت و توجه نسبت به خود به عنوان اولویت اول زندگی تان، یک موضوع خودخواهانه است. کاملاً غلط است که قربانی کردن خود را با عشق و حمایت اشتباه بگیرید. زندگی موفق روئینے مثالے است از این که چرا عاقلانه است که در وهله ی اول ماسک اکسیژن را روی دهان خود قرار دهید و سپس آن را روی دهان دیگران قرار دهید.

How to versus Choose to

۳۳

## چگونگی انجام دادن در مقابل انتخاب انجام دادن

در طول سال‌ها مرے گری خط-مستقیم، متوجه تمایزی شده‌ایم که از هر تمایز دیگری بنیادی‌تر است. (و این تمایز نوعی تحول درونی در حوزه‌ی ذهن است.) زمانه‌ی که مردم این تحول را ایجاد می‌کنند و آن را می‌بینند- وقتی واقعاً آن را به وضوح می‌بینند- قادر می‌شوند آینده‌ای با سطح بسیار بالاتری از عملکرد خلق کنند. آن‌ها به نتایج مورد نظرشان دست پیدا می‌کنند. این شیوه در هر زمینه‌ای که به دنبال بهره‌وری بالاتر هستند، کار می‌کند و منجر به نتایج فوق‌العاده می‌گردد.

خواسته‌ی آن‌ها می‌تواند در رابطه با کم کردن وزن، افزایش فروش، افزایش درآمد، بهبود روابط و یا هر چیزی باشد که قصد دارند آن را به زندگی‌شان بیاورند و نتیجه را ارزیابی کنند.

زمانه‌ی که مراجعان واقعاً وارد مسیر خط-مستقیم می‌شوند، از گیر کردن در یک موقعیت رهایی می‌یابند. آن‌ها از انفعال خارج شده و واقعاً درگیر انجام فعالیت‌های بهره‌ور می‌شوند و نتایج مورد نظر خود در زندگی را به دست می‌آورند. این اتفاق زمانه

رخ می‌دهد که آن‌ها این تمایز را درک می‌کنند و از آن جایگاه شروع به زندگی می‌کنند: حرکت از نوعی وسواس فکری درباره‌ی چگونه انجام دادن کاری به سمت انتخاب کردن آن کار برای انجام دادن.

برای شفاف دیدن این تمایز، بیایید از جای که افراد نیاز به تحول دارند، شروع کنیم. آن‌ها کجا گیر کرده‌اند؟ چه چیزی مانع از رسیدن آن‌ها به خواسته‌هایشان می‌شود؟ ذهنیت آن‌ها در این شرایط چیست؟ ذهن آن‌ها نیاز به چه تحولی دارد؟

برای پاسخ به این سؤال‌ها در وهله‌ی اول نیاز داریم از جایگاه درونی **دانستن** به یک جایگاه درونی دیگر برویم. جایگاه درونی دانستن یک مشکل اساسی دارد و آن ایده‌ای است مبنی بر این که پیش از انجام کاری نیاز به دانش راجع به آن دارم. این موضوع خود را به این شکل نشان می‌دهد: «نمی‌دانم چه طور انجامش دهم.» یا «نمی‌دانم چه کنم. می‌خواهم این کار را انجام دهم اما نمی‌دانم چگونه!» و یا «دوست دارم با مردم ارتباط برقرار کنم و آن‌ها را از خدماتم مطلع سازم، اما نمی‌دانم با چه کسی تماس بگیرم.»

این نوع ناکارآمدی‌ها به سه شیوه خود را نشان می‌دهند:

۱) نمی‌دانم چگونه ...

۲) نمی‌دانم با چه چیزی ...

۳) نمی‌دانم با چه کسی ...

بیایید با **نمی‌دانم چگونه** آغاز کنیم. مردم می‌گویند: «می‌خواهم انجامش دهم اما نمی‌دانم چگونه. می‌خواهم این تماس‌ها را برقرار کنم اما نمی‌دانم چه طور یک تماس سرد را به یک تماس دلپذیر تبدیل کنم. می‌خواهم افرادی را پیدا کنم که به کالا و یا خدمات من علاقه‌مند هستند اما نمی‌دانم چگونه آن‌ها را بیابم. می‌خواهم اختراعات خود را به ثبت برسانم اما نمی‌دانم چگونه این کار را انجام دهم. نمی‌دانم چه طور این کار یا آن کار را بکنم.»

در واقع دیگر این طور نیست که اطلاعاتی در مورد موضوع شما وجود نداشته باشد. کافی است به سراغ گوگل بروید و تایپ کنید: «چگونه ... را انجام دهیم» و جای خالی را با موضوع مورد علاقه‌ی خود پر کنید. آنگاه مقالات متعدد و مصاحبه‌های بسیار و صفحات پر از توصیه و دستورالعمل [راجع به چگونگی انجام آن کار] را خواهید یافت که به اندازه‌ی کافی برای استفاده مفید هستند و شما می‌توانید

بلافاصله با کمک گرفتن از آن‌ها دست به کار شوید. اگر هر اطلاعات خاص دیگری نیز حقیقتاً مورد نیاز باشد، «انتخاب» شما برای انجام آن کار دسترس به آن اطلاعات را ممکن می‌سازد.

یک «انتخاب» قدرتمند برای انجام کار، همواره راه‌حلی برای کمبود دانش و مهارت برای انجام آن کار است. مشکل اصلی شما هیچوقت «چگونه انجام دادن آن کار» نیست.

مشکل اصلی شما این است که هنوز **انتخاب** نکرده‌اید.

این موضوع حقیقت ندارد که شما نمی‌دانید چگونه کاری را انجام دهید. مشکل آن است که شما انجام آن کار را **انتخاب** نکرده‌اید. این کل داستان است و اصلی‌ترین تحول ذهنی نیز همین است؛ تغییر از **دانستن** به **انتخاب کردن**. کسی که هنوز شروع به کار نکرده‌است، **انتخاب** نکرده‌است.

یک بار دوست و ناشر ما خانم لیندزی بردی<sup>1</sup> مطلبی را به یک گروه افراد نابغه که ما هم جزئی از آن گروه بودیم، ارائه نمود. لیندزی یک هیپنوتیزم-درمانگر سرشناس در کشور و نیز یک فیلسوف عمیق است. وی بازی میان مغز و ذهن را بهتر از هر کس دیگری در دنیا متوجه می‌شود. هنگام صحبت با این گروه، یکی از مدیران جوان دستش را بلند کرد.

لیندزی در آن موقع اسلایدی واقعاً عالی در خصوص شیوه‌ای که ذهن، مغز را کنترل می‌کند، به نمایش گذاشته بود. این مدیر جوان دستش را بالا برد و سپس گفت: «من بسیار گیج شده‌ام. نمی‌دانم در رابطه با آینده‌ام چه کنم. احساس می‌کنم شما می‌توانید به من کمک کنید. واقعاً حس می‌کنم شما می‌دانید چگونه باید تصمیم بگیرم. من نمی‌دانم چه کنم. نمی‌دانم چگونه تصمیم بگیرم. من این فرصت را دارم که...» و در ادامه او راجع به گزینه‌هایی که داشت و جاهایی که می‌توانست برود و کارهایی که می‌توانست انجام دهد توضیح داد. اما او نمی‌دانست که چگونه درست تصمیم بگیرد و چه کاری انجام دهد.

حداقل این چیزی بود که وی در آن زمان با لیندزی مطرح کرد.

لیندزی چند ثانیه به او نگاه کرد و سپس یک کلمه گفت: «**انتخاب کن**». این جمله در آن لحظه بسیار اثرگذار بود. کلاس ساکت شد و شخصی که از لیندزی

1 Lindsay Brady



سؤال پرسیده بود همچون گوزنی که وقتی نور چراغ اتوموبیل در تاریکی به چشمان او می‌تابد به حرکت می‌شود، میخ‌کوب شد. سپس لبخند بزرگی بر چهره‌ی مدیر جوان پدیدار شد چرا که توانست واقعاً آن را ببیند: «خودش است. این کاری است که انجام نداده‌ام. من انتخاب نکرده‌ام. به همین دلیل است که در رکود گیر افتاده‌ام.»

این تمایز در مورد رهایی از چرخه‌ی [تکرار] است. در انتخاب، رهایی وجود دارد، زیرا شما را به مسیر خط مستقیم می‌برد. یعنی جای که سرعت عمل و دسترس به نتیجه وجود دارد. انتخاب، شما را به اقدام وا می‌دارد. زیرا حتی زمانی که **انتخاب اشتباه** انجام می‌دهید، معمولاً در وضعیتی بهتر از گذشته قرار دارید.

زمانی که احساس گیر افتادن و ترس داریم و نمی‌دانیم چگونه کار درست را انجام بدهیم، رنج می‌کشیم. دوباره نزد دکتر ناتانیل براندن<sup>۲</sup> برگردیم که می‌گوید: «رنج کشیدن آسان‌ترین کاری است که بشر انجام می‌دهد.» رنج کشیدن آسان‌ترین جا برای رفتن است. مثلاً می‌گویید: «من از کمبود دانش رنج می‌برم. من واقعاً رنج می‌برم. نمی‌دانم چه کنم.»

آن‌چه آن را **انتخاب اشتباه** یا **تصمیم بد** می‌نامیم، همان چیزی است که بیشتر مردم را متوقف می‌کند. برای مثال با خود می‌گویند: «چه می‌شود اگر... چه می‌شود اگر تصمیم اشتباه بگیرم؟ چه می‌شود اگر کار اشتباهی انجام دهم؟ چه می‌شود اگر با افراد نامناسب تماس بگیرم؟ آیا این فرد مناسبی برای تماس تلفنی است؟ آیا این پیشنهاد مناسبی برای ارائه است؟ آیا خدمات من برای ارائه مناسب است؟»

افراد معمولاً در مورد این که چه چیزی درست است، دچار گیجی می‌شوند و به خود می‌گویند: «خوب، نمی‌دانم کار درست برای انجام دادن چیست. نمی‌دانم چگونه تصمیم بگیرم. نمی‌دانم چگونه راجع به این موضوع بیشتر بدانم. موضوع فقط این نیست که نمی‌دانم چه کنم، بلکه این است که حتی نمی‌دانم چگونه بدانم که چه کاری درست است.»

این موضوع افراد را متوقف می‌کند. آیا می‌توانید ببینید که کجا متوقف شده‌اند؟

یک سؤال مؤثر وجود دارد که از آن استفاده می‌کنیم تا مراجعان خود را از گیر کردن در مشکل (نمی‌دانم چگونه به نتیجه برسیم) رها سازیم. این سؤال به نیروی

2 Nathaniel Branden

انتخاب دسترسے مے دھد۔ آنہا مے توانند بہ سادگے انتخاب کنند کہ دست بہ عمل بزند۔

این چیزی است کہ من آن را سؤال میلیون دلاری نامیدہام۔

مراجے دارم کہ مے گفت: «من واقعاً مے خواهم بہ این بازار ورود کنم، واقعاً مے خواهم بہ این شہر بروم، مے خواهم خودم را معرفے کنم، مے خواهم بہ آن جا سفر کنم و با مردم دربارہی کالا و خدمات خود صحبت کنم۔ اما نمے دانم با چہ کسے تماس بگیرم۔»

و من بہ این مراجع گفتم: «چہ مے شد اگر بہ تو مے گفتم من اتاق را بہ مدت یک ساعت ترک مے کنم و اگر در بازگشت من تو نام بیست نفر مناسب برای تماس تلفنے را بر روی کاغذ نوشتہ باشے بہ تو یک میلیون دلار مے دھم؟ تو مے توانے اسامے را از ہر جای بہ دست آوری، از کامپیوتر شخصیے ات، از تماس با دیگران، از ہر جای کہ مے خواہے اما مے خواہم نہایتاً بہ نام بیست نفر مناسب برای تماس گرفتن برسے و در انتہا وقتے این کار را انجام دادی بہ تو یک میلیون دلار مے دھم۔ یک ساعت زمان داری۔ آیا انجامش مے دھے؟»

پاسخ ہمیشہ بلہ است۔ آنہا بلافاصلہ این را در خود مے بینند کہ: «بلہ من نام ۲۰ نفر را پیدا مے کنم و یک میلیون دلار را مے گیرم۔ شرط مے بندم۔»

آنہا متوجہ مے شوند بہ محض این کہ شروع بہ تماس گرفتن با بیست نفر اول مے کنند، فہرست گستردہ مے شود، چرخ شروع بہ چرخیدن مے کند و ہمہ چیز در مسیر خود برای کسب نتیجہ قرار مے گیرد۔

بنابراین افراد در ندانستن «چگونگے انجام یک کار» گیر نیفتادہ اند۔ آنہا در «انتخاب نکردن آن کار» گیر افتادہ اند۔

زمانے کہ سؤال میلیون دلاری را مطرح مے کنم، سطح آگاہے آنہا بالا مے رود۔ آنہا از ناہوشیاری دایرہ وار و بدون پیشرفت خود بیرون مے آیند۔ زمانے کہ آنہا را با یک میلیون دلار وسوسہ مے کنم، بیدار مے شوند و چیزی را مے بینند کہ بہ طور عادی نسبت بہ آن آگاہ نیستند۔ آنہا صرفاً با انتخاب کردن یک میلیون دلار، بہ تنہایے از نردبان پیشرفت بالا مے روند۔



Nice versus Kind

# خوب در مقابل خیر خواه

اکثر انسان‌های اثرگذاری که تا به امروز در زندگی‌ام ملاقات کرده‌ام، افرادی صریح، رؤوف، سخاوتمند و دلسوز بوده‌اند و ضمناً به طور ملایم یا شدید با خود و دیگران روراست و صادق بوده‌اند. آن‌ها الگویی از صداقت و دلسوزی هستند. اما تنها تعداد اندکی از آن‌ها «خوب» هستند.

تلاش برای خوب به نظر آمدن، شما را از اثر بخش بودن دور می‌کند. خوب بودن، قابل احترام نیست. خوب بودن جایگاه است که برای محافظت از احساسات خود آن را اتخاذ می‌کنید. این کار نوعی عدم صداقت است. **خوب بودن**، نوعی سوءاستفاده است و زمان زیادی را هدر می‌دهد. افرادی که از جایگاه خوب بودن عمل می‌کنند با مشکل انتخاب رفتار در هر محیط [برای خوب به نظر آمدن] مواجه هستند. آن‌ها بارها اشتباه می‌کنند و بهره‌وری اندکی دارند.

۱ برای واژه‌ی Kind معادل‌های فارسی زیادی وجود دارد که در این‌جا با توجه به منظور نویسنده، واژه‌ی خیرخواه معادل مناسبی است

وقتی افراد می گویند: «من خوب بودم و نمی خواستم به احساسات آن ها لطمه وارد کنم»، حقیقت ماجرا این است که آن ها خودشان هستند که دوست ندارند احساس منفی ناشی از سرزنش شدن به دلیل آسیب زدن به احساسات دیگران را تجربه کنند.

حقیقت این است که فرقی نمی کند که چه می گوئید، شما قادر به صدمه زدن به احساسات دیگران نیستید. دیگران ممکن است از حرف شما داستانی برای خود بسازند و خودشان احساسات خود را جریحه دار کنند. اما این یک موضوع کاملاً متفاوت است. [و به دیگران ربط دارد نه شما.]

می دانم که این موضوع کمی برایتان عجیب است، اما به هر جهت در این خصوص من در مسیر خط مستقیم هستم. اگر جایگاه درونی تان این است که دیگران این قدرت را دارند که به احساسات شما لطمه وارد کنند، لازم است فوراً و برای همیشه جایگاه خود را عوض کنید. (چرا که آن ها این کار را نمی کنند، فقط خودتان این کار را می کنید.)

در این کتاب به جزئیات این موضوع نمی پردازیم، اما کتاب «دوست داشتن هرآن چه که هست»<sup>۲</sup>) تألیف بایرون کیت<sup>۳</sup> به این موضوع می پردازد. اگر علاقه مند به جستجو و بررسی بیشتر در رابطه با این موضوع هستید، مطالعه ای این کتاب را به شما توصیه می کنم.

---

**میزان موفقیت افراد در زندگی  
مستقیماً با تعداد گفتگوهای ناخوشایند [اما ضروری]  
که فرد مایل به انجام آن هاست  
همبستگی دارد.  
تام مک گاورن<sup>۴</sup>**

---

2 Loving What Is

3 Byron Katie

4 Tom McGovern

حالا ببینیم **دلسوز بودن** چیست؟

**دلسوز بودن** صرفاً صادق و روراست بودن با دیگران است. **دلسوز بودن** این نیست که به دیگران چیزی را بگویید که فکر می‌کنید آن‌ها دوست دارند آن را بشنوند و بعد احساس بهتری داشته باشید.

اگر مدیرتان نظر شما را در مورد کت و شلوار جدیدش پرسید و شما فکر می‌کنید که لباسش ایرادی دارد، به خاطر رضای خدا **دلسوز** باشید و آن را به او بگوئید. اگر مدیر شما در دنیای «نزاکت و مصلحت‌اندیشی سیاسی» زندگی می‌کند، ممکن است با شنیدن پاسخ شما در وهله‌ی اول کمی دچار شوک شود. اما در حقیقت شما به او دسترس به یک نقطه‌ی کور<sup>۵</sup> داده‌اید که ممکن است تفاوت بین یک شکست یا موفقیت بزرگ در فروش را رقم بزند.



Positive No versus Rejection

۳۵

نه گفتن مثبت در مقابل رد کردن

سریع‌ترین راه برای این که در یک دایره‌ی بزرگ قرار بگیرید، این است که هیچ هدفی برای راهبری اوقات روزانه‌ی خود نداشته باشید.

افراد بیهوده، قربانان حجم نامحدودی از درخواست‌هایی از دیگران هستند که در طول روز دریافت می‌کنند تا کارهایی انجام دهند که با اهداف و مقاصد اصلی آن‌ها هیچ ارتباطی ندارند. همین موضوع و صرفاً همین موضوع به تنهایی این توهم را ایجاد می‌کند که آن‌ها هیچ فرصت و زمانی در اختیار ندارند.

در حقیقت مشکل، مدیریت زمان نیست، بلکه مشکل اصلی زندگی بدون هدف است که گاهی آن را «اختلال فقدان هدف و نیت» می‌نامیم. شما قصدی برای هیچ چیزی ندارید و غالباً تنها درگیر ترس خود از قضاوت دیگران هستید.

تنها دلیلی که احساس می‌کنید «وقت کافی» ندارید تا به امور مهم بپردازید این است که صبح‌ها اتاق خواب خود را بدون انتخاب هیچ هدفی برای آن روز خود ترک

۱ «نه مثبت» را می‌توانیم «نه ایجابی» یا «نه سازنده» نیز ترجمه کنیم. یک «نه مثبت» برای شما امکان‌ها و فرصت‌های نوین خلق می‌کند.



مے کنید. به جای هدف داشتن چه انتخابے مے کنید؟ در حقیقت [وقته هدف ندارید] انتخاب شما، یک انتخاب فعال نیست بلکه بیشتر شبیه به یک سقوط منفعلانه ی پیش فرض در نگرانے و توقع است.

شما زندگی خودتان را به این شکل هدایت مے کنید که مدام پیش بینے کنید چگونه باشید تا دیگران شما را تأیید کنند و به چه علتے ممکن است شما را تأیید نکنند.

بنابراین شاید شما به نوعے حق دارید که تصور کنید هیچ فرصتے در اختیار ندارید. علت این موضوع آن است که به قدری مشغول انجام کارهایی برای جلب رضایت دیگران هستید که فرصتے برای رسیدگے به اهداف اصلے خود ندارید. دیگران از شما مے خواهند کارهایی انجام دهید و شما به سرعت به پیامکها، ایمیلها و تماسهای تلفنے آنها پاسخ مے دهید تا آنها را از خود خشنود سازید. شما قادر به «نه» گفتن نیستید.

اما چرا نمے توانید «نه» بگویید؟

به این دلیل که شما هنوز یک «بله ی» قدرتمند بابت آن چه مے خواهید در زمان ارزشمندتان انجام دهید، ایجاد نکرده اید.

در نقطه ی مقابل هنگامے که در ابتدای روز هدفتان را مشخص مے سازید، یک مسیر خط مستقیم ایجاد مے کنید. تلاش دیگران برای خارج کردن شما از مسیر خط مستقیم نیز با یک «نه» مؤدبانه و مثبت مواجه خواهد شد.

توجه داشته باشید زمانے که رسالتے شفاف و متعهدانه دارید، بیان یک «نه» مثبت ساده مے شود. برای مثال وقتے در مسیر رفتن به فرودگاه هستید و بهترین مشتریان از شما مے خواهد که با هم یک قهوه صرف کنید، ے تردید مے گویید: «نه، متشکرم، من در حال رفتن به فرودگاه هستم و پرواز دارم.» این کاری است که هدف داشتن برای شما انجام مے دهد.

شما همواره مے توانید در یک جایگاه درونے متعهدانه مستقر باشید و در راستای برآورده کردن هدف امروز خود تلاش کنید-چه پرواز داشته باشید چه نداشته باشید! شما قادرید نسبت به جایگاه درونے خود آگاه باشید و تصمیم بگیرید که به چه چیز «بله» و به چه چیز «نه» بگویید. شما مے دانید چه مواردی شما را از مسیر

خط مستقیم خارج می‌کند. دیگر از «نه» گفتن نمی‌ترسید. حتی یاد می‌گیرید «نه» خوش خود را به «نه» مثبت تبدیل کنید.

شما از طریق گفتن «نه» مثبت قادرید برای خود زمان خلق کنید. با توجه به هدف خود می‌دانید به چه چیزی «نه» بگویید. بنابراین وقتی کسی از شما می‌خواهد کاری را انجام دهد که کاملاً از مسیر خط مستقیم هدف شما خارج است، می‌توانید به سادگی «نه» بگویید. این کار را با شیوه‌ای قاطعانه، مودبانه، مثبت و همراه با ملاحظه انجام دهید. البته نیاز به عذرخواهی هم نیست.

استفاده‌ی مناسب از «نه» مثبت برای یک زندگی موفق، ضروری است؛ توانایی پذیرش یک «نه» مثبت نیز به همان اندازه اهمیت دارد. اگر شما فروشنده‌ی کالا یا خدمات هستید، یا این‌که کارتان طوری است که لازم است هر روز میزان زیادی درخواست و تقاضا از دیگران داشته باشید، متوجه ارزشمندی «نه» مثبت خواهید شد. قاعدتاً کاملاً ترجیح می‌دهید که به جای رمزگشایی، ترجمه و تفسیر حرف‌ها و توجیهات من‌درآوردی دیگران که به لحاظ اجتماعه هم منطقی به نظر می‌آیند، یک «نه» صادقانه بشنوید. **مواجه شدن با یک «نه» صادقانه برای افزایش بهره‌وری شما بسیار اثربخش‌تر از گوش دادن به افرادی است که وانمود می‌کنند به انجام کاری علاقه‌مند هستند که هرگز قصد انجامش را ندارند.**

بنابراین به جای این‌که «نه» گفتن کسی را به عنوان نوعی رد کردن شخصی ببینید، می‌توانید از آن به عنوان اطلاعات مفید استفاده کنید.

صداقت و روراستی، وقت زیادی را برای شما ذخیره می‌کند.

زمانی که یک «نه» مثبت می‌گویید، به صورت اتوماتیک برایتان زمان خلق می‌شود. شما یاد می‌گیرید درخواست‌هایی که تنها باعث از بین رفتن زمانتان می‌شود را رد کنید. وقتی همیشه زمان شما صرف «بله» گفتن و خشنود ساختن بی‌مورد دیگران می‌شود، آنگاه اقدامات ضروری برای کسب اهداف خود را انجام نخواهید داد.

**با استادی پیدا کردن در گفتن «نه» مثبت (از طریق تمرین کردن)، نسبت به خود و آن چه بدان متعهد هستید، در مسیر صحیح باقی خواهید ماند.**

گفته می‌شود که دو نوع درد در زندگی وجود دارد: درد ناشی از انضباط و درد ناشی از حسرت و پشیمانی.

در بلند مدت، درد ناشی از انضباط کاهش می‌یابد در حاله که بر درد ناشی از حسرت و پشیمانیه افزوده می‌شود. درد ناشی از انضباط به سرعت از میان می‌رود اما درد ناشی از حسرت و پشیمانیه تا ابد ماندگار است.

ممکن است در ابتدا که تمرین گفٲن «نه» مثبت را شروع می‌کنید، اندکی متحمل درد و رنج شوید. اما این کار در بلند مدت شما را از حسرت‌ها و پشیمانیه‌های زیادی حفظ می‌کند.

# ۳۶

## Tolerance versus Confrontation

### تحمل کردن در مقابل مواجهه شدن

یک راهبر خط-مستقیم درخواست‌ها و پیشنهادهای خود را به طور واضح بیان می‌کند. او محترمانه با افراد و موقعیت‌ها مواجه می‌شود. او به دنبال حقیقت است و برای کشف جنبه‌های پنهان پدیده‌ها، خودش و دیگران را به چالش می‌کشد.

آیا دوست دارید اثربخش‌تر راهبری خط-مستقیم خود را اندازه‌گیری کنید؟ هفته‌ای یک بار دست از کار بکشید. فعالیت‌هایی که درگیر انجامشان هستید را مشاهده کنید و با پرسیدن این سؤال خود را واقعاً به چالش بکشید که: «آیا این فعالیت‌ها من را به کسب اهدافم نزدیک می‌کنند یا این که صرفاً زندگی‌ام را پیچیده‌تر می‌کنند؟»

اکثر افراد واقعاً نمی‌خواهند که با چیزی مواجه شوند. (یعنی با هر چیزی که لازم است با آن مواجه شوند). بنابراین سر و کار داشتن با آن چیز، موقعیت یا فردی که نمی‌خواهند با آن مواجه شوند، برای آن‌ها بسیار مشکل خواهد شد.

شاید بهتر باشد بگوییم آن‌ها نمی‌خواهند با مقاومت و به میل خود نسبت به ورود به دنیا و کسب یک دستاورد بزرگ مواجه شوند.

آن‌ها فکر می‌کنند قبل از تماس با برخی از مشتری‌های احتمالی [برای فروش کالا و خدمات] لازم است سه و چهار کتاب مربوط به فروش را مطالعه کرده باشند. یا زمانی که مایل به رویارویی با ترس خود برای صحبت در مقابل جمع نیستند، تصور می‌کنند لازم است قبل از ارائه‌ی سخنرانی چندین مرتبه به کلاس [سخنرانی] دلیل کارنگی<sup>۱</sup> رفته باشند. بعد از آن هم فکر می‌کنند لازم است در دوره‌های آموزش بیشتر در رابطه با سخنرانی عمومی شرکت کنند.

مواردی که افراد از روبرو شدن با آن‌ها اجتناب می‌کنند، بزرگ و بزرگتر می‌شوند. عدم مواجهه با زندگی و مشکلاتش باعث پیچیده‌تر شدن بیش از حد آن‌ها می‌شود. کارهای ناتمام روی هم انباشته می‌شوند. قول‌ها زیر پا گذاشته می‌شوند. کافیه بود اقدامات ضروری را در زمان خودش انجام دهیم اما این کار را نکردیم.

---

### لازم است خطر کنید.

**تنها زمانی کاملاً معجزه‌ی زندگی را درک خواهیم کرد  
که به رخدادهای غیرمنتظره اجازه دهیم اتفاق بیفتند.**

**پائولو کوئلیو<sup>۲</sup>**

---

برای استفاده از این تمایز، لازم است فهرستی از مواردی که آن‌ها را تحمل می‌کنید، تهیه کنید. در زندگی خود چه چیزهایی را تحمل می‌کنید؟ موقعیت‌هایی که هیچ منفعتی برای شما ندارند، اما آن‌ها را تحمل می‌کنید.

فرض کنید دستیار اجرایی شما در ماه اخیر سه بار دیر به محل کار رسیده است. آیا شما صرفاً آن را تحمل می‌کنید؟ متوجه این نکته باشید که تحمل کردن چه تأثیری بر شما و رابطه‌ی شما با وی خواهد داشت. تأثیر این تحمل بر اثربخشی کسب و کارتان چه طور خواهد بود؟

1 Dale Carnegie

2 Paulo Coelho

مواردی که تحمل می‌کنید مواردی هستند که واقعاً توانای حل کردن آن‌ها را دارید اما همچنان انتخابتان این است که آن‌ها را نادیده بگیرید. آن‌ها مواردی هستند که توجه و انرژی شما را می‌مکند و تحلیل می‌برند. آن‌ها از لحظه‌ای که صبح از خواب بیدار می‌شوید تا زمانه شب که به خواب می‌روید دائماً در پشت ذهن شما حضور دارند. حتی گاهی در رویاهای شما نیز ظاهر می‌شوند. آن‌ها همچون انگل‌های ذهن هستند.

هم اکنون زمان مواجه شدن با آن‌هاست.

آیا حاضرید خطر رخدادهای غیر منتظره را بپذیرید؟

مواجهه‌های خط - مستقیم شما می‌تواند شامل هر چیزی باشد. مانند رویارویی با یک دوست که در رابطه با مرتب کردن به هم‌ریختگی میزتان شما را اذیت می‌کند، یا شستن ماشینتان و یا ارسال یک پیشنهاد کاری قوی برای کسی که مایل هستید با او در زمینه‌ی کسب و کار همکاری کنید.

توجه داشته باشید که تحمل کردن و تطبیق یافتن تفاوت دارد. زمانه که مردم در حال تطبیق دادن خود هستند، معمولاً احساسشان این است که آن چیزی که خود را با آن تطبیق می‌دهند، واقعاً نمی‌تواند تغییر کند. بنابراین آن‌ها خودشان را با آن تطبیق می‌دهند. با این کار کمی راحت‌تر می‌شوند و بهترین تلاش خود را برای سر و کار داشتن با آن انجام می‌دهند. اما چیزهایی که تحمل می‌کنید مواردی هستند که خودتان می‌دانید که می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید. به همین دلیل است که تحمل کردن انرژی شما را تحلیل می‌برد.

حالا فهرستی از چیزهایی که تحمل می‌کنید را بنویسید. هم در زندگی شخصی و هم در زندگی کاری. آن‌ها را در دو دسته‌ی جداگانه فهرست کنید و روی کاغذ بنویسید. خیلی خوب. قدم بعدی شما، نوشتن مضرات تحمل کردن این موارد در زندگی‌تان است. تأثیرات منفی این موضوع بر روان شما چیست؟ درباره‌ی روابطتان چه‌طور؟ تأثیرات منفی آن بر حساب بانکی شما به چه صورت است؟

آیا همه‌ی موارد را نوشتید؟ اکنون به بخش جالب داستان می‌رسیم. زمان آن است که مزیت‌های کنار گذاشتن مواردی که در زندگی تحمل می‌کنید را بنویسید. مزایای حذف این موارد چیست؟ با جزئیات بنویسید. تأثیرات مثبت این موضوع بر

آرامش ذهنی شما چیست؟ درباره‌ی روابطتان چه طور؟ تأثیرات مثبت آن بر کیفیت پول شما به چه صورت است؟

نهایتاً، اقداماتی که لازم است تکمیل گردند تا هر کدام از مواردی که تحمل می‌کنید پایان یابند را فهرست کنید. مرتبط با هر یک از موارد فهرست تحمل، جلوی آن‌ها اقدامات لازم را بنویسید.

در رابطه با هر مورد سه انتخاب می‌توانم داشته باشم: (۱) انجام دادن<sup>۳</sup> (۲) رها کردن<sup>۴</sup> (۳) واگذار کردن<sup>۵</sup> (به دیگران).

زمانی که از پنجره‌ی دفتر کاری که در منزل دارم به بیرون نگاه می‌کنم و مشاهده کنم که به استخر خانه رسیدگی نشده است و در حال تبدیل شدن به یک مرداب سبز رنگ است، سه گزینه خواهم داشت:

(۱) می‌توانم بروم و کاری انجام دهم مانند صرف چند ساعت برای تمیز کردن آن، رفتن به فروشگاه لوازم استخر، کلر زدن به آب و موارد مشابه. انجام دادن یک کار همیشه یکی از گزینه‌هاست. یا

(۲) می‌توانم این موضوع را مهم قلمداد نکنم و آن را رها کنم. آن را به یک موضوع بی‌اهمیت برای خودم تبدیل کنم و با پیامدهای آن کنار بیایم (همچون بوی بد، رشد پشه‌ها، جانوران دوزیست، بازرسان بهداشت و غیره). یا

(۳) می‌توانم آن را واگذار کنم. برای مثال نظافت استخر را به یک شرکت خدمات استخر محلی بسپارم و بنابراین انجام خواهد شد.

پرسیدن این سؤال که: «در حال حاضر چه چیز را تحمل می‌کنم؟» برای من یک تجربه‌ی جالب و تازه است. بعد از آن فهرستی از مواردی که تحمل می‌کنم را می‌نویسم. حالا بررسی می‌کنم که آیا آماده‌ام با آن فهرست مواجه شوم؟ وقتی جواب بله باشد، سه گزینه‌ای که گفته شد را بررسی می‌کنم. یا آن کار را انجام می‌دهم یا حذفش می‌کنم و یا واگذار می‌کنم.

همیشه اقدامی وجود دارد که یک فرد مایل به انجام آن نیست و همین مانع از پیشرفت او در هر لحظه می‌شود.

3 Do

4 Drop

5 Delegate

Language that Describes Reality  
versus Language that Creates Reality

۳۷

## زبانی کہ واقعیت را توصیف می کند در برابر زبانی کہ واقعیت را خلق می کند

برخے افراد از زبان برای توصیف زندگی ای کہ راہبری مے کنند، استفادہ مے کنند در حالے کہ برخے دیگر از زبان برای خلق زندگی ای کہ راہبری مے کنند، استفادہ مے نمایند.

دو نوع زبان وجود دارد: زبان توصیفی<sup>۱</sup> و زبان زایشی<sup>۲</sup>، اولے توصیف مے کند و دیگری ایجاد مے کند.

توجہ داشته باشید زمانے کہ مے گوئید: «امروز زیباست» هیچ چیزی برای آن روز اتفاق نمے افتد. این زبان توصیفے است.

اما وقتے بہ کسے مے گوئید: «قول مے دهم سفارش شما را امروز تا ساعت ۵ بعد از ظهر تحویل دهم» و در مورد قول خود صادق هستید، شما آن روز را برای آن فرد تغییر دادہ اید. آن چہ گفته اید زندگی را تحت تأثیر قرار دادہ است.

1 Descriptive Language

2 Generative Language



## زبانے کہ واقعیت را توصیف می کند در برابر زبانے کہ واقعیت را خلق می کند

دلیل این امر آن است که اعلان یک قول، نوعی کنش گفتاری<sup>۳</sup> از نوع زایشه است و منجر به اقدام و نتیجه در زندگی واقع می شود.

در کتاب قدرتمند تریسه گاس<sup>۴</sup> با عنوان «کلام آخر درباره ی قدرت»<sup>۵</sup> به خوبی توضیح داده شده است که مهم ترین اجزای زبان زایشه، اعلان ها، قول ها و درخواست ها<sup>۶</sup> هستند. زمانے کہ ے وقفہ درخواست ها و قول های صادقانه ایجاد می کنید، قادرید تقریباً هر کاری را به انجام برسانید.

ما می توانیم زندگی خود را صرف خلق کردن یا واکنش نشان دادن کنیم. در هنگام خلق کردن، بخش سطح بالا و خلاق مغز دوبرخه<sup>۷</sup> درگیر فعالیت و کنش است. در مقابل، بخش سطح پایین و خزنده ی<sup>۸</sup> مغز قرار دارد که واکنش محور است.

کار سگ این است که به محیط نگاه کند تا یک محرک جدید ببیند و نسبت به آن واکنش نشان دهد. این تمام کاری است که مغز سگ می تواند انجام دهد. مغز او نمی تواند مانند ما واقعیت را خلق کند زیرا فاقد زبانے است که ما در اختیار داریم.

بنابراین چرا ما هنوز مانند سگ ها زندگی می کنیم؟ چرا در طول روز مشغول واکنش نشان دادن هستیم؟ چرا از زبان تنها برای توصیف چیزهایی که نسبت به آن ها واکنش نشان می دهیم استفاده می کنیم؟ چرا به جای خلق آن نوع زندگی که انتخاب کرده ایم، این گونه زندگی می کنیم که به همه چیز واکنش نشان دهیم؟

پاسخ این است: ما این کارها را از روی عادت انجام می دهیم. وقتی کاری را به مدت طولانی انجام دهید، کم کم آن کار را عادی و طبیعی احساس خواهید کرد. یعنی سوءکارکرد تبدیل به یک هنجار می شود که با آن راحت هستید.

شما می توانید از طریق آگاه شدن به این که الان ماشین شما در چه دنده ای قرار دارد، آگاهانه انتخاب کنید که دنده را عوض کنید تا اثربخش تر حرکت کنید.

3 Speech Act

به اقداماتی که در نتیجه ی نوعی کلام صورت گیرد، کنش رفتاری گفته می شود. این کلام می تواند شامل قول دادن، درخواست کردن، اعلان عمومی کردن، دعوت کردن، پیشنهاد کردن، دستور دادن و از این قبیل باشد.

4 Tracy Goss

5 The Last Word on Power

6 Declarations, Promises and Requests

7 Bicameral Brain

مغز دوبرخه ی دو جگانه یکی از نظریه های بحث برانگیز در روانشناسی است که مغز انسان را دارای دوبرخه فرض می کند که یک بخش کنش محور و خلاق است و بخش دیگر واکنش محور و فرمان برنده است.

8 Reptile Brain

به ساقه ی درون مغز، مغز قدیم یا مغز خزنده می گویند. دلیل این نام گذاری این است که مغز انسان و خزنده ها هر دو این بخش را دارا هستند. کارکرد اصلی بخش خزنده ی مغز، دستور فعالیت های خودکار بقا (مثل تنفس) و دستور واکنش های خودکار برای بقا (مثل ترشح هورمون ها در موقعیت های هیجان برانگیز) است.

سگ شما نمی‌تواند این‌طور رفتار کند. زیرا صرفاً بر اساس مغز واکنش‌محور عمل می‌کند که در آن هیچ ظرفیت زبانی وجود ندارد.

شما می‌توانید با استفاده از «قانون خلق» از جایگاه واکنش به جایگاه خلق تغییر وضعیت دهید.

**قانون خلق**<sup>۹</sup> فراتر از **قانون جذب**<sup>۱۰</sup> است. مطابق قانون خلق، وقتی تصویر واضحی از آن‌چه می‌خواهید دارید و این احساس در شما شکل می‌گیرد که می‌توانید به خواسته‌ی خود برسید، آنگاه کنش‌گر می‌شوید. **زندگی دلخواه خود را خلق می‌کنید و این کار را با اعلان کردن آن، قول دادن و انجام اقدامات ضروری مورد نیاز انجام می‌دهید.**

---

**آینده به سوی ما می‌آید،  
تا خود را در ما متحول کند،  
بسیار زودتر از زمانی که رخ خواهد داد!  
راینر ماریا ریلک<sup>۱۱</sup>**

---

همان‌طور که استیو زافرون و دیو لوگان<sup>۱۲</sup> در کتاب «سه قانون عملکرد»<sup>۱۳</sup> می‌نویسند: «زبان مبتنی بر آینده که زبان زایشی نیز نامیده می‌شود، قدرت خلق آینده‌های جدید، ایجاد چشم‌انداز و حذف موانعی که جلوی دیدن امکان‌ها را می‌گیرد، را دارد. این زبان توصیف نمی‌کند که موقعیت‌ها چگونه رخ می‌دهند؛ بلکه چگونگی رخ دادن آن‌ها را متحول می‌کند و این کار را با بازنویسه آینده انجام می‌دهد.»

تمرین قانون خلق، از طریق خلق کردن است. بنابراین بر اساس آن‌چه برایتان حضور دارد از خود بپرسید: «(من خواهم چه چیزی خلق کنم؟)»

9 The Law of Creation

10 The Law of Attraction

11 Rainer Maria Rilke

12 Steve Zaffron and Dave Logan

13 The Three Laws of Performance

## زبانے کہ واقعیت را توصیف می کند در برابر زبانے کہ واقعیت را خلق می کند

ترس موجب واکنش می شود. تغییر جایگاه خود از ترس سبب می شود خلق اتفاق بیفتد.

صاحبان کسب و کار که در ترس به سر می برند، در عادت‌هایشان «قفل» می شوند» و صرفاً به موضوعات واکنش نشان می دهند.

صاحبان موفق کسب و کار، کسانی هستند که می دانند هر چیزی که در مسیر آن‌ها قرار می گیرد، خنثی [فاقد بار معنایی مثبت یا منفی] است- و بنابراین فرصتهای خلق است.

این خنثی بودن [و معنا ندادن] در مسیر خلق کردن، بسیار مؤثرتر از مثبت و منفی کردن شرایط است. خنثی بودن، جایگاه منفعلانه نیست، بلکه بومی خالی است که خلق از آن جا آغاز می شود. یک رویای هنرمندانه!

به شکایت‌های مشتریان از طریق گوش دادن همراه با متانت، باز بودن و بخشندگی رسیدگی کنید.

واکنش نشان دادن، زندگی در پایین‌ترین سطح یعنی در سطح زندگی خزندگان است.

هیچ خبر بدی وجود ندارد. صرفاً اطلاعات وجود دارد که انتخاب می کنیم با آن‌ها کار کنیم.

ما در مورد تغییر آگاهانه‌ی مغز صحبت می کنیم. در مورد صبر کردن صحبت نمی کنیم. صبر کردن خود نوعی واکنش نشان دادن است.

**چگونه متحول شویم؟** از طریق توجه به جایگاه درونی که از آن جایگاه عمل می کنیم و با انتخاب یک جایگاه درونی کارآمدتر تحول رخ می دهد.

Commitment versus Involvement

۳۱

## تعهد در مقابل درگیر کاری شدن

مردم فکر می‌کنند همین که درگیر کاری شوند، کفایت می‌کند. آن‌ها درگیر انجام شغل خود هستند. اما برای آن‌ها به این معنی است که فقط به اندازه‌ی کافی کار کنند تا اخراج نشوند.

آن‌ها در فعالیت‌های فرزندشان نیز درگیر می‌شوند. اما این درگیری برای آن‌ها یعنی کنار کودک و اسباب‌بازی‌های او می‌روند و [به جای توجه و بازی با او] نیمه از این زمان را با همکارشان تلفن صحبت می‌کنند. تعهد موضوع بسیار متفاوت است.

برای شنیدن صدای تعهد کافی است به دوست من بیژن، طراح معروف لباس آقایان، گوش کنید: «دنیا گفت خودت را تطبیق بده، به اندک قانع باش، سازش کن و هیچکس نخواهد دانست... نهایتاً من خودم دنیای خودم را ساختم.»

یک شیوهی رایج برای تشخیص تمایز بین تعهد و درگیر شدن، توجه به این مواردی است که ذکر خواهم کرد. وقتی غذای شما شامل گوشت گاو و تخم مرغ باشد، متوجه این نکته باشید که گاو متعهد بوده است و مرغ صرفاً مشارکت اندک داشته است. زمانی که دیگران را برای حضور در یک پروژه متقاعد می‌کنید، یا خدماتی را به آن‌ها می‌فروشید، تعهد شما برای خدمت واقعی به آن‌ها مهم‌ترین عامل موفقیت شما خواهد بود. لازم نیست هر تکنیکی را که در مورد فروش می‌دانید یکجا به کار بگیرید. این طور نیست که همیشه نیازمند روش‌ها یا دستورالعمل‌های مشخص برای فروش باشید. صرفاً به تعهد روراست خود برای خدمت کردن که ناشی از حس معصومیت کودکانه و فطری‌تان است، اعتماد کنید. مطمئن باشید بدون توجه به شیوهی بیان شما، اشتیاقاتان برای خدمت به یک نفر همیشه جواب می‌دهد.

---

### **این ویژگی [تعهد] بود که ما را از تخت خواب بیرون کشید، به اقدام کردن واداشت و منضبط ساخت، تا قادر شدیم مسیر را ادامه دهیم. زیگ زیگلار<sup>۲</sup>**

یکی از اولین نشانه‌های تعهد، درخواست حمایت است. در مقابل کسانی که نگران هستند با درخواست حمایت کردن، چگونه به نظر می‌آیند، روشن است شخصی که از دیگران درخواست حمایت می‌کند، تعهد بیشتری به کسب نتیجه دارد. همه چیز با تعهد شما به کسب نتیجه شروع می‌شود. کسی که واقعاً متعهد است، [جایی که لازم است] درخواست حمایت می‌کند.

برخی افراد فکر می‌کنند که درخواست حمایت کردن، نوعی گدایی کردن است. اما این طور نیست. زمانی که شما به دلیلی ارزشمند و بر اساس چیزی که به آن متعهد هستید درخواست حمایت می‌کنید، برای آن فرد فرصتی را برای مشارکت و رشد فراهم می‌کنید. زمانی که متعهد نباشید، نگران از دست رفتن وجهی خود و قضاوت دیگران راجع به درخواست حمایت خود خواهید بود. هنگامی که متعهد هستید، به

2 Zig Ziglar

این مسأله اهمیت نمی‌دهید که دیگران چه فکری می‌کنند و از دیگران برای کسب نتیجه، درخواست حمایت خواهید کرد.

**آیا شیوه‌ی زندگی شما در راستای انجام آن چه برای کسب نتیجه‌ی دلخواه مورد نیاز است، قرار دارد؟**

موضوع درباره‌ی حفظ تمرکز و اتمام کاری است که آغاز کرده‌اید. این کاری است که یک تعهد واقعی برای شما انجام می‌دهد. تعهد از بین نمی‌رود بلکه همیشه قدرتمندانه کار را به سرانجام می‌رساند.

افراد ناموفق همیشه در حال تلاش برای تصمیم‌گیری هستند که آیا انجام اقدامات مورد نیاز برای تکمیل کارشان را دوست دارند یا خیر. آن‌ها چقدر دوست دارند که درگیر انجام کار شده باشند؟ در حقیقت در این موقعیت هیچ تعهدی دیده نمی‌شود.

افرادی هستند که از زندگی خود متنفرند. مشکل این است که تنفر آن‌ها به قدری نیست که بخواهند زندگی خود را تغییر دهند. بنابراین آن‌ها به هدف در حرکت هستند و زندگی‌شان سرشار از ناامیدی است یا این‌که دائماً در حال سرو صدا و شکایت کردن از زندگی هستند. این حالت را («زندگی در سرزمین بے‌گسے») می‌نامند. **شما از جای که در آن هستید متنفرید، درعین حال تنفر شما آن قدری نیست که کاری در این رابطه انجام دهید.** این دقیقاً بر خلاف تعهد است.

تعهد، امری بے‌وقفه است. یک فرد حرفه‌ای فقط زمانه متوقف می‌شود که کار تمام شده باشد. **تعهد واقعی رفتارها و اقدامات فرد را تغییر می‌دهد.** زمانه که فردی می‌گوید به چیزی متعهد است و رفتارها و اقداماتش مشابه قبل است، به این معناست که **متعهد نیست.**

فردی که از جایگاه درونه فعال، مستقیم و بے‌وقفه عمل می‌کند، نسبت به فردی که از جایگاه درونه تردید و تحلیل‌گری بیش از حد عمل می‌کند، بسیار مؤثرتر و سازنده‌تر عمل خواهد کرد!



Contribute versus Deserve

۳۹

## من حمایت می‌کنم در مقابل حق من این است

در صورتی که تمرکز شما صرفاً بر روی مواردی است که گمان می‌کنید برخوردار از آن‌ها حق شماست، امکان ندارد تبدیل به یک راهبر خلاق و شکوفا شوید.

وسواس داشتن در خصوص رعایت انصاف [توسط دیگران] و آنچه دیگران در قبال شما باید انجام دهند، به سرعت شما را در جایگاه قربانی قرار می‌دهد و این ضعیف‌ترین جایگاه درونی است که ممکن است انتخاب کنید.

برای تبدیل شدن به یک راهبر اثربخش لازم است در جایگاه حمایت و مشارکت قرار بگیرید. در هر موقعیت و گفتگویی از خود پرسید: «چگونه می‌توانم به این فرد خدمت کنم؟ چه نوع حمایتی می‌توانم از وی داشته باشم؟»

بسیاری از مدیران نسبت به افراد توانمند تیم خود احساس خطر می‌کنند. بنابراین از آن‌ها فاصله می‌گیرند، زمان کمتری به آن‌ها اختصاص می‌دهند و از آن‌ها



قدردانی نمی‌کنند. چنین مدیرانی از تغییر شغل و عدم وفاداری افراد تیمشان، عصبانی می‌شوند.

به عنوان یک راهبر خط-مستقیم، مأموریت شما تشویق کردن و توانمند ساختن دیگران است و این که به آن‌ها فرصت دهید [که خودشان را نشان دهند و] اعتبار کسب کنند. راهبران خط-مستقیم به دنبال جلب توجهات نسبت به خود نیستند بلکه به پرورش راهبران در اطراف خود می‌پردازند.

قدرت حقیقی، تمایل و توانایی حمایت از دیگران است تا خودشان را توانمندتر سازند. اثربخش‌ترین مربی‌ها در دنیای کسب‌وکار کسانی هستند که توانایی‌های ذاتی مراجعان خود را بیرون می‌کشند. بهترین راهبران نیز همین کار را می‌کنند.

بدترین و کم‌اثربخش راهبران و مربیان، آن‌هایی هستند که همیشه توصیه‌های کوتاه‌مدت و با هدف بهبودهای سریع ارائه می‌دهند. افرادی که توصیه دریافت می‌کنند هرگز رشد نمی‌کنند. در حقیقت آن‌ها به جای این که برای بهبود زندگی خود یک جایگاه درونی توانمندکننده خلق کنند که موجب تغییرات پایدار است، بیشتر به توصیه‌های بیرون از خود وابستگی پیدا می‌کنند.

ژانت با ما تماس گرفت زیرا زیردستان مستقیم او ارزیابی مناسبی از راهبری وی نداشتند. آن‌ها می‌گفتند که او شنونده‌ی خوبی نیست و کارمندان او را درک نمی‌کند. او در مورد گزارش‌های صحبت کرد که همکارانش در این گزارش او را («کنترل‌گر») توصیف کرده بودند. با این که او برخی موارد گزارش را درست می‌دانست، اما از دست آن‌ها دلخور بود.

او می‌گفت: «حق من ارزیابی بهتری است.»

از او پرسیدیم که آیا تمایل دارد جایگاه درونی خود را تغییر دهد؟ تغییر از این جایگاه درونی که فکر می‌کرد «حق من ارزیابی بهتری از جانب اعضای تیم بوده است» به جایگاه درونی «حمایت از موفقیت اعضای تیم» برایش توضیح دادیم که این گزارش‌ها حاوی بازخوردهای ارزشمندی هستند و رشد بر اساس بازخورد اتفاق می‌افتد.

او گفت: «من حدس می‌زنم ذاتاً این‌گونه هستم. همیشه تلاش می‌کنم چالش‌های کاری آن‌ها را برایشان حل کنم. من یک حل‌کننده‌ی مسائل هستم. اما اکنون می‌بینم که رویکرد من در عمل موجب ایجاد مشکلات بیشتری شده است.»

من کم تحمل هستم. گاهی اوقات وقتی افرادم نزد من می آیند حتی به آن‌ها اجازه نمی‌دهم که جمله‌ی خود را کامل کنند.»

ما ژانت را از این موضوع آگاه کردیم که آن‌چه او اصطلاحاً ذات<sup>۱</sup> می‌نامد، وجود ندارد. بلکه آن‌چه در این میان نقش دارد و اثرگذار است، جایگاه درونی او است. یعنی یک جایگاه عملیاتی که اقدامات ژانت از آن‌جا نشأت می‌گیرد. به او گفتیم در صورتی که جایگاه درونی خود را تغییر دهد، می‌تواند مشکلش را حل کند.

ژانت گفت: «کلمه‌ی جایگاه را دوست دارم. من در کالج سافت بال<sup>۲</sup> بازی می‌کردم و هر وقت در زدن توپ با چوب ناموفق بودم، جایگاه خود را عوض می‌کردم و خیلی زود می‌توانستم دوباره توپ را بزنم.»

به او گفتیم موضوع ما نیز دقیقاً مشابه همین است. جایگاهی که انتخاب می‌کنی تا از آن جایگاه در زندگی عمل کنی تو را تبدیل به کسی که هستی می‌کند. کسی که هستی اقدامات تو در زندگی را تعیین می‌کند (اقداماتی که انجام می‌دهی و انجام نمی‌دهی) و اقدامات تو در زندگی، نتایجی که کسب می‌کنی را تعیین می‌کند.

در ابتدا او از این‌که به جای توصیه کردن، لازم بود گوش کند و سؤال بپرسد احساس ناراحتی می‌کرد. او را آگاه کردیم که وقتی با این موضوع «بودن داشته باشد»، می‌آموزد که با ناراحت بودن خود راحت باشد.

توانایی پذیرش ناراحتی خود، یک مهارت مهم است که راهبر خط - مستقیم آن را در خود پرورش می‌دهد. چرا که هر رشدی همراه با ناراحتی است. یک استاد واقعی خیلی زود با ناراحت بودن خودش راحت می‌شود.

ژانت متوجه شد که ارائه‌ی توصیه‌های فوری و کنترل‌گری وسواس‌گونه‌ی گفتگوها با دیگران، حمایت کردن نیست. حمایت واقعی هر چیزی است که منجر به رشد فردی شود که با او گفتگو می‌کنیم. قدرت حقیقی او به عنوان یک راهبر، در توانایی او برای بیرون کشیدن بهترین قابلیت‌های دیگران به جای تلاش برای بهبود و یا کنترل آن‌ها است.

1 Nature

2 Softball

نوع بازی شبیه بیس بال که می‌توان آن را درون سالن هم بازی کرد.

او نگران این بود که آیا می‌تواند کنترل کردن را به طور پایدار کنار بگذارد. برایش شفاف کردیم که افراد همیشه می‌توانند آن چه را که برایشان مفید نیست کنار بگذارند. همیشه.

ژانت شروع کرد به لذت بردن از قدرت جدیدش به عنوان یک راهبر متخصص در حمایت از دیگران. او همه‌ی گفتگوهای ذهنی در مورد این که چه چیزهایی **حقش هست و حقش نیست** را رها کرد. او مفهوم حق داشتن و نداشتن را کلاً از دنیای خود کنار گذاشت چرا که دیگر ارزشی برایش نداشت. او حالا از جایگاه حمایت محض عمل می‌کرد. جایگاه او تغییر کرده بود.

Corrective Actions versus  
Protective Actions



اقدامات اصلاحی در مقابل  
اقدامات محافظتی

زمانی که شرایط سخت می‌شود، مردم از واقعیت اجتناب می‌کنند. آن‌ها قادر نیستند ببینند که واقعیت همیشه به نفع آن‌هاست. آن‌ها در بیان نقش خودشان در داستانی که راجع به دشواری‌ها بیان می‌کنند، گیج می‌شوند.

استوارتِ اِمِری<sup>۱</sup> در کتاب اثرگذار خود با عنوان «محقق‌سازی<sup>۲</sup>» تمایز بسیار ارزشمندی را میان اصلاح کردن و محافظت کردن به تصویر می‌کشد.

هر قایق یا هواپیمایی در طول سفر خود در وضعیت اصلاحات مُدام قرار دارد. این قایق یا هواپیما بیشتر زمان‌های قبل از رسیدن به مقصد نهایی، خارج از مسیر است. اما اصلاحات مُدامی که روی مسیر آن‌ها انجام می‌شود در نهایت باعث رسیدن به مقصد دلخواه می‌شود.

اگر ما انسان‌ها نیز از همین شیوه استفاده می‌کردیم، می‌توانستیم با همان دقت به مقصدمان (نتایج دلخواه) برسیم.

1 Stewart Emery

2 Actualizations

با این وجود ما زمانه‌ای که از مسیر خارج می‌شویم، ناراحت هستیم. تصور می‌کنیم شکست خورده‌ایم، یا اشتباه کرده‌ایم و نیاز داریم که خود را از انتقاد دیگران و یا کاهش عزت نفسمان محافظت کنیم. بنابراین شروع می‌کنیم به ساختن داستان‌هایی راجع به این‌که چرا از مسیر خارج شده‌ایم. تقصیر من نبود. تقصیر یک نفر دیگر است! و البته همین‌طور که مشغول تعریف کردن این داستان‌ها هستیم، از مقصد خود دورتر و دورتر می‌شویم. ما همیشه به جای انجام اصلاحاتی که در دسترسمان است، برای محافظت از احساسات، ایگو و تصویرمان [در ذهن دیگران] تلاش می‌کنیم.

اغلب هنگام فروش، این مسأله رخ می‌دهد. خریدار در رابطه با موضوعی اعتراض می‌کند و فروشنده در حالت کاملاً دفاعی و محافظت از خود قرار می‌گیرد. وی شروع به آوردن دلیل و بهانه آوردن می‌کند و در مورد اعتراض خریدار با وی بحث می‌کند. در صورتی که فروشنده قادر به دیدن ارزش حقیقی اعتراض‌ها باشد، همواره پذیرای اعتراض‌های مشتریان خواهد بود زیرا موضوع مورد مکالمه، فرصتی برای انجام اصلاحات فراهم می‌کند.

وقتی که به خریداران گوش کنید و تمایل به انجام اصلاحات لازم را داشته باشید، به شما خواهند گفت که در ارتباطتان با آن‌ها چه چیزی نادرست است. این مسأله در مورد کارمندان که به دلیل ناراحتی از مدیر خود، عملکرد مناسبی ندارند نیز صادق است. لازم است مدیر اصلاحات را انجام دهد. با این حال معمولاً مدیران به شدت مشغول دفاع و محافظت از این موضوع هستند که هیچ اصلاحی لازم نیست انجام شود.

امری می‌گوید: «با این‌که مردم این دیدگاه را دارند که همواره از شکست دور باشند و به اندازه‌ی کافی موفق شوند تا هیچ‌وقت دوباره شکست نخورند، این امر به سادگی قابل دسترس نیست. این موضوع شبیه آن است که یک بار و برای همیشه غذا بخورید.»

ارزشمندی برخورداری از یک مربی که با شما روراست باشد، در این است که می‌توانید [با حمایت او] با شهامت و اشتیاق با کلیه‌ی شکست‌های خود به عنوان فرصت‌هایی برای انجام اصلاحات مواجه شوید.

## راهبری خط - مستقیم

در غیر این صورت، افراد تمایل دارند در مقابل شکست از خود محافظت کنند و در حالت تدافعی و مراقبت از خود قرار داشته باشند. بدیهی است در چنین شرایطی هواپیما بیشتر و بیشتر از مسیر خارج خواهد شد.



Now versus Later

# الآن در مقابل بعداً

تنها زمانه که می‌توانید کاری را جع به چیزی انجام دهید، الان است. مشکل افرادی که به زندگی با کیفیت در سطح متوسط یا پایین رضایت می‌دهند این نیست که ایده‌های خوبه برای انجام دادن ندارند، بلکه مشکل این است که اجرای ایده‌هایشان هیچ‌وقت الان اتفاق نمی‌افتد. ایده‌ی آن‌ها برای یک آینده‌ی دور است. این افراد ایده‌های فوق‌العاده‌ای دارند که «یک روزی در آینده» قرار است اجراي شود.

تقریباً هرکس کاملاً می‌داند برای رسیدن به نتایج دلخواهش لازم است چه کارهایی انجام دهد. موضوع صرفاً این است که آن‌ها هنوز انتخاب نکرده‌اند که آن‌ها را الان انجام دهند. «تعویق انجام کاری به آینده تا زمانه برای آن ایجاد شود»، راهبری نیست.

آینده برای تعویق یک برنامه‌ی عملیاتی، جای بسیار وحشتناک است. چرا که آینده به راسته وجود ندارد.



الگوی [گفتگوی] افراد ناموفق در این رابطه شبیه این موارد است: «هفته‌ی آینده»، «ماه بعدی»، «بعد از این که به اندازه‌ی کافی پول جمع کردم، آنگاه...»، «بعد از این که من...» «به محض این که من...».

در هر صورت به یاد داشته باشید که هر زمانه به جز الان شما را به نتایج دلخواهتان نمی‌رساند.

یکه از اولین مواردی که یک مربی خط مستقیم به دنبال آن است، [خلق] امکان یک عمل قاطعانه است. مراجعه‌کننده‌ی من همین الان چه کاری می‌تواند انجام دهد؟ عمل قاطعانه تفاوت ایجاد می‌کند و بازی را تغییر می‌دهد. عمل قاطعانه صرفاً در لحظه‌ی اکنون امکان حضور دارد، یعنی تنها جایی که امکان کمک به شما وجود دارد.

تنها سؤال واقعه که در تلاش برای رسیدن به اهدافتان در زندگی با آن مواجه می‌شوید این است که «الان یا بعداً؟» و به خاطر داشته باشید: «بعداً یک رمز است به معنای هرگز.» ما در این باره به صورت رمزی صحبت می‌کنیم، چرا که مواجه شدن با میزان انفعالی که داریم واقعاً دردناک است.

زمانه که در به‌کارگیری این نوع انفعال افراط می‌کنیم، ذهن ما شروع می‌کند به مستقر شدن در وضعیت «خواستن». ما فکر می‌کنیم چیزهایی می‌خواهیم. اما وقتی چیزی می‌خواهیم، دیگر آن‌ها را خلق نمی‌کنیم. بنابراین این که صرفاً چیزها را بخواهیم، مانع از خلق کردن آن‌ها می‌شود.

همین الان متوقف شوید و از خودتان بپرسید: «نیرومندترین اقدامی که می‌توانم همین الان برای رسیدگی به این چالش انجام دهم چیست؟» این کار را چندین بار در طول روز انجام دهید و ببینید که چگونه زندگی شما از آن دایره‌ی به حاصل خارج شده و در مسیر خط مستقیم دستیابی به نتایج قرار می‌گیرد. ما در مورد سرعت صحبت می‌کنیم.

به هر کس که در دنیای شما هست و در زندگی خود دچار رکود و توقف شده است، نگاه کنید. شامل دوستان، خانواده، همکارانتان. به آن‌ها توجه کنید. آن‌ها رویاهای بزرگی داشتند! حتی اهداف مشخصی برای دنبال کردن داشتند! چه چیزی آن‌ها را متوقف کرد؟ مردم به روانشناس‌ها مراجعه می‌کنند تا دریابند چرا متوقف شده‌اند. آن‌ها الگوهای قدیمی و زخم‌های کهنه‌ی خود را بررسی می‌کنند.

## راهبری خط مستقیم

شروع به ایجاد یک شخصیت قوی می‌کنند. برای خود یک داستان منسجم می‌سازند که به آن ایمان پیدا کنند. آن‌ها در مقابل هویت خود تسلیم می‌شوند و به اشتباه فکر می‌کنند که ویژگی‌ها، کاراکتر و تمایلات مختلفی که دارند موجب توقفشان شده است. آن‌ها گذشته‌ی خود را مطالعه می‌کنند و درگیر فرآیندهای پاک‌سازی گذشته‌ی خود می‌شوند. علی‌رغم همه‌ی این موارد، آن‌ها هنوز متوقف هستند و نمی‌دانند چه چیز آن‌ها را متوقف کرده است.

بیاید به شیوه‌ای کاملاً مستقیم، این‌که چه چیزی باعث توقف آن‌ها شده است را آشکار سازیم. به این ترتیب دیگر ابهامی در کار نخواهد بود. اصل مطلب این است:

دلیل متوقف شدن شما این است که تمایلی به انجام اقدامات لازم و مورد نیاز برای کسب نتایج دلخواهتان را نداشته‌اید.

بنابراین از همین الان دیگر هرگز اجازه ندهید آن‌چه که نمی‌دانید یا نسبت به آن احساسی ندارید، شما را متوقف کند. زیرا آن‌ها به غلط به عنوان مانع عمل می‌کنند.

دوباره می‌گوییم، آن‌چه موجب توقف شما می‌شود، همواره اقدامی است که تمایلی به انجام آن ندارید.

یک خبر خوب داریم. در واقع خبری فوق‌العاده است چرا که به عنوان یک حقیقت زندگی را بسیار ساده‌تر می‌کند. این‌جا نقطه‌ی الف است و آن‌جا نقطه‌ی ب. یک خط مستقیم از الف به ب بکشیم [و حرکت کنیم]. بازی را شروع کردید؟

---

**در فیزیک، قانون آنتروپی می‌گوید  
هر سیستمی که رها می‌شود، کارکردش متوقف می‌شود،  
در صورتی که انرژی جدیدی به سیستم داده نشود  
سیستم از هم متلاشی می‌شود.**

آلن لوی مک‌گینیس<sup>۱</sup>

---

مراجعان در جلسات مرے گری به من گفته اند: «من مے خواستم که این کار را انجام دهم اما در طول مسیر اتفاقات زیادی رخ داد. دخترم بیمار شد، ماشینم نیاز به تعمیر پیدا کرد، هیئت مدیره متقاعد نشدند که طرح کسب و کار ما به اندازهی کافی مناسب است، مے بایست مدیر فروش شرکت را تغییر دهم، بهترین مشتری ما با مشکل وحشتناک مواجه شده است، مے بایست به دبے<sup>۲</sup> سفر کنم تا به یکے از مشتریان خود در مذاکرات تجاری کمک کنم، استخر خانه به خاطر صاعقه آسیب دیده بود، عمل جراحے پلاستیکم خوب از آب در نیامد و برای یکے دو هفته نمے توانستم از خانه خارج شوم، کامپیوترم خراب شد. فایل های پشتیبان را از دست دادم. مے خواستم این کار را انجام دهم اما در این مدت اتفاقات زیادی افتاد.»

بنابراین کاری که من مے کنم این است که آن ها را در مسیر خط مستقیم قرار مے دهم. شاید بتوان این کار را «مرے گری به شیوهی قرار دادن افراد در مسیر خط مستقیم» نامید. خلاصهی این شیوهی مرے گری عبارت است از:  
آن چه جلوی دسترسے به نتایج دلخواه را مے گیرد، فقط و فقط انجام ندادن اقدامات ضروری مورد نیاز است.

شما آن چه ضروری مورد نیاز بوده است را انجام نداده اید، فقط همین.  
این جمله را به دیوار بچسبانید.

Childlike versus Childish

۴۲

## سادگی کودکانه در مقابل ناپختگی کودکانه

امانوئل کانت<sup>۱</sup> فیلسوف بزرگ گفته است: «زمانه شخص به بصیرت می‌رسد که رشد کند و از نابالغی و ناپختگی خود-تحمیلیه رها شود.» ما ویژگی افراد ناآگاه و نابالغ را ناپختگی کودکانه می‌دانیم. آن‌ها اغلب در رابطه با دیدگاه‌های نابالغ و لجبازانه‌ی خود نسبت به زندگی، کاملاً سخت و نامنعطف هستند.

در نقطه‌ی مقابل، افرادی که سادگی کودکانه دارند، در زندگی‌شان کاملاً منعطف هستند و معمولاً نسبت به افراد ناپخته، در زندگی بسیار موفق‌تر هستند.

خیلی خوب است که برای زندگی خود استانداردهای را تعیین کنید و تا زمانه که آن‌ها در زندگی‌تان کار می‌کنند و مؤثر هستند، آن‌ها را کنار نگذارید. اما لجبازی و منعطف نبودن قطعاً برای هیچ‌کس مفید نیست.

1 Immanuel Kant

افرادی که ناپختگی کودکانه دارند، معمولاً در استراتژی‌های بقا مربوط به دوران کودکی خود گیر افتاده‌اند. این استراتژی‌ها در دوران اولیه‌ی زندگی آن‌ها ممکن است مؤثر بوده باشد، اما اکنون دیگر به کار نمی‌آید.

افرادی که سادگی کودکانه دارند، آن‌هایی هستند که عموماً **بزرگسالان بالغ** نامیده می‌شوند. درحالی‌که افرادی که ناپختگی کودکانه دارند، **کودکان بزرگسال** نامیده می‌شوند.

توجه کنید که این‌ها صرفاً دو نوع جایگاه درونی متفاوت هستند که افراد انتخاب می‌کنند تا از آن جایگاه اقدام کنند. سن و سال هیچ ارتباطی به این موضوع ندارد. همه چیز در رابطه با جایگاه درونی است. جایگاه درونی است که تعیین‌کننده است. بزرگسالان بالغ ممکن است ۲۵ ساله باشند و کودکان بزرگسال نیز ممکن است ۶۰ ساله باشند.

با استفاده از سؤالات مرئی گری خط-مستقیم که در ادامه ذکر می‌شوند، در اغلب اوقات می‌توانیم منبع رفتار **ناپخته و کودکانه‌ی بزرگسالان** را آشکار کنیم. در دوران کودکی استراتژی مورد علاقه‌ی شما در رابطه با هر یک از موارد زیر چه بوده است؟

- (۱) رها کردن خود از دردسرها و مشکلات
- (۲) رسیدن به خواسته‌های خود
- (۳) انجام دادن کاری به شیوه‌ی دلخواه [علی‌رغم مخالفت‌ها]

Playing to Win versus  
Playing Not to Lose

سرم

بازی کردن برای برنده شدن در مقابل  
بازی کردن برای نیاختن

شهر کانزاس<sup>۱</sup> [در کشور آمریکا] در دهه‌ی ۱۹۷۰ میلادی جایه‌ی خشن و سخت برای بزرگ شدن بود.

وقته ۱۲ ساله بودم، از کتک خوردن [در کوچه و خیابان] خسته شده بودم، بنابراین از والدینم خواستم من را در یک کلاس کاراته ثبت نام کنند. بعد از مدتی پیشرفت زیادی داشتم. حتی یک روز یک شبکه‌ی تلویزیونی از من فیلمبرداری کرد و من را در تلویزیون نشان دادند. من در اجرای حرکات رزمی واقعاً خوب به نظر می‌آمدم. مشکل این‌جا بود که هنوز هم کتک می‌خوردم.

به علاوه من متوجه شدم که برخی از هنرآموزان مدرسه‌ی هنرهای رزمی که آن‌جا می‌رفتم هم دچار کیبودی‌های زیاد بدن و سیاهی دور چشم هستند. آن‌ها بهانه‌های مختلفی داشتند. [که بگویند کتک نخورده‌اند]. من هم ۱۲ ساله بودم و به راحتی بهانه‌های آن‌ها را می‌پذیرفتم. بعد از آن برای تماشای یکی از مسابقات قهرمانی

1 Kansas City

کاراته رفتم. در این مسابقات دیدم که مرپه‌های من که کمربند مشکی داشتند و من آن‌ها را خیلے قبول داشتم، در هم کوبیده شدند. این برای من کافے بود تا متوجه شوم در کلاس اشتباهے ثبت نام کرده‌ام.

بعدها مقاله‌ای خواندم که در آن با بروس لے<sup>۲</sup> مصاحبه شده بود. در آن مصاحبه بروس لے گفته بود که اگر چه از مبارزه با هیچ کسے ترس ندارد، اما آخرین نفری که آرزو داشت در یک دعوای کوچه و خیابانے با او روبرو شود، فردی به نام جیم هریسون<sup>۳</sup> است. جیم هریسون یک مدرسه‌ی هنرهای رزمے داشت که با خانہ‌ی ما تنها ۳۰ دقیقه فاصله داشت. بنابراین با او صحبت کردم و او به من گفت: «برو و وقتے ۱۶ ساله شدی، برگرد این جا.»

در روز تولد ۱۶ سالگے ام دوباره سراغ او رفتم. آن جا که بودم، متوجه شدم رنگ برخے نقاط تشک تمرین، رنگے شبیه فلز زنگ‌زده دارد. آن روز متوجه نشدم که آن رنگ مربوط به خون خشک بوده‌است.

هریسون منضبط‌ترین و دقیق‌ترین فردی بود که تا آن زمان دیده بودم. من تمایز «استادی<sup>۴</sup>» و «به طور سطحے و بدون جدیت کاری کردن» را از مشاهده‌ی او یاد گرفتم. زندگی من از آن به بعد دیگر هرگز شبیه به گذشته نشد و من پس از آن هرگز کتک نخوردم.

درس‌هایی که من از هریسون آموختم بسیار فراتر از مبارزه‌ی فیزیکی روی رینگ بود. او رویکرد «تمرکز کامل در انجام کاری و عدم توجه به احساسات» تا اتمام کاری که شروع کرده‌ایم را به من آموخت. این رویکرد تمایزی برای برنده شدن در اختیار من قرار داد که از آن پس آن را در تمام موقعیت‌های کاری و زندگی شخصے به کار بردم. جیم هریسون در دوران فراموش نشدنے کاراته در کشور آمریکا که با عنوان «خشونت و خون‌ریزی<sup>۵</sup>» شناخته مے شد، مبارزه‌های معروفے داشت و به همین دلیل او را شبیه‌ترین فرد به یک سامورایے مدرن در قرن بیستم مے دانستند.

او در رشته‌ی کاراته عناوین و قهرمانے‌های زیادی به دست آورد. از جمله او قهرمان اولین دوره‌ی مبارزات رشته‌ی فول‌کنتاکت کیک‌بوکسینگ<sup>۶</sup> بود که در

2 Bruce Lee

3 Jim Harrison

4 Mastery

5 Blood-n-Guts

6 Full-Contact Kickboxing

مسابقات قهرمانه کاراته‌ی آمریکا در سال ۱۹۷۰ میلادی برگزار شد. همچنین وی اولین دوره‌ی مسابقات قهرمانه جهان در رشته‌ی کاراته را در سال ۱۹۶۸ میلادی در شهر کانزاس و در سالن مدرسه هنرهای رزمی خودش برگزار کرد. این مسابقات شامل مبارزات سنگین بین بهترین مبارزهای دنیا و بدون استفاده از وسایل محافظت بود.

جیم هریسون به دلیل ضربه‌های سنگینی که وارد می‌کرد و توانایی بالایی که در تحمل دریافت ضربه‌های سنگین داشت، معروف است. من به شخصه می‌توانم صحت چنین شهرتی را تأیید کنم. او حتی امروز در سن ۷۳ سالگی [در سال ۲۰۱۱ میلادی] همچنان یکی از سرسخت‌ترین و قدرتمندترین حریف‌های آموزشی زنده است. در طول اولین مسابقه‌ی فول کنتاکت در شهر دالاس در تگزاس<sup>۷</sup>، بند دستکش حریف موجب ایجاد یک بریدگی در اطراف چشم او شد. تلاش برای بستن این زخم نتوانست مانع خونریزی شدید او شود. در نهایت بین دو راننده مبارزه یک پزشک وارد رینگ شد و بدون داروی بی‌هوشی، زخم اطراف چشم هریسون را بخیه زد. هریسون در طول زمان بخیه زدن به آرامی روی رینگ دراز کشیده بود و به هیچ وجه دچار ترس و انقباض عضلات نشد. سپس او به مبارزه برگشت و با ناک اوت کردن<sup>۸</sup> حریف خود برنده‌ی مبارزه شد.

شاید افسانه‌ای‌ترین مورد راجع به سرسختی هریسون مربوط به زمانه‌ی است که افسر پلیس بود و یک زندانی سابق که در کمین او نشسته بود در یک دستشویی عمومی از توالت‌ها بیرون آمد و با یک هفت‌تیر کالیبر بالا مستقیم به او شلیک کرد. هریسون پیش از این که زخم‌ها او را بی‌هوش کنند توانست کاری کند که مهاجم تسلیم شود. زخم‌های او بسیار شدید بودند و برای مدتی او را زمین‌گیر کردند، اما او بهبود یافت و قوی‌تر از هر زمانه‌ی بازگشت. هریسون هم‌اکنون یک افسر پلیس بازنشسته است و البته به کار طولانی مدت و موفق خود به عنوان آموزش‌دهنده، منتور و مربی، مبارز و ترویج‌کننده در حوزه‌ی هنرهای رزمی ادامه می‌دهد.

او به من آموخت که چگونه با تمرکز کامل بر برنده شدن وارد یک مبارزه‌ی رزمی شوم. او به من یاد داد چگونه کم‌نیاروم و عقب‌نشینی نکنم. هنگامی که در حال بردن بودم، به من آموخت توقف کردن را متوقف کنم و آنچه شروع کرده‌ام را به پایان برسانم. هرگز فراموش نمی‌کنم که هریسون بر چه چیزی تأکید می‌کرد. او از هنرآموزان سایر مدارس هنرهای رزمی برای مبارزه دعوت می‌کرد و سپس درهای

7 Dallas, Texas

8 Knockout



سالن را قفل می‌کرد و ما را تا زمانه که مشخصاً یک برنده مشخص نمی‌شد، مجبور به مبارزه می‌کرد. آموزش اصلی او این بود که کار را به اتمام برسانیم. وقتی دیگر تعلیم‌دهندگان هنرهای رزمی در حال آموزش انواع روش‌های پیچیده‌ی رزمی بودند، هریسون تنها بر روی یک تکنیک تمرکز می‌کرد و ما را مجبور می‌کرد تا زمانه که به خوبی بتوانیم آن را اجرا کنیم، بارها و بارها آن را انجام دهیم. هریسون تا جایی که می‌توانست ما را تغییر داد.

خیله اوقات در کسب‌وکار یک بُرد بزرگ به دست می‌آوریم و سپس کار آسان می‌شود و سخت‌کوشه را رها می‌کنیم. به جای ادامه دادن بازی برای برنده شدن، صرفاً بازی می‌کنیم که نیازیم. محتاط می‌شویم و انرژی و انگیزه‌مان را از دست می‌دهیم. خلاقیت و نوآوری ما خیله زود از بین می‌رود و در تلاش برای نباختن، متوجه می‌شویم که خیله بیشتر در حالی از دست دادن هستیم. ما اشتیاق و روحیه‌ی نوآوری را از دست می‌دهیم و شروع به شک کردن درباره‌ی خود می‌کنیم.

ویلیام شکسپیر<sup>9</sup> در نمایشنامه‌ی خود با عنوان «قیاس برای قیاس<sup>10</sup>» می‌نویسد: «تردیده‌ایمان به ما خیانت می‌کنند و با ترساندن ما از تلاش کردن باعث می‌شوند چیزهای خوبی که می‌توانیم با تلاش کردن به دست آوریم را بارها از دست بدهیم.» ورزشکار و مربی بزرگ تنیس ران ویت<sup>11</sup> در این باره می‌گوید: «اگر قصد دارید در بازی تنیس بیش از یک بار، حریف خود را «پرک<sup>12</sup>» کنید، می‌بایست تلاش کنید تا بازی ته‌جامه‌تری داشته باشید. باید کاری کنید مزیت شما در ذهن حریف پررنگ شود. به دنبال زدن سرویس‌های بلندتر [به عقب زمین] باشید، سرویس بزنید و در ادامه با حرکت وال<sup>13</sup> امتیاز بگیرید. با سرعت بیشتری ضربه بزنید. حریفان را از یک سوی زمین به سوی دیگر بدوانید. در صورتی که بازی را به این شیوه ببرید اعتماد به نفس شما افزایش می‌یابد و اعتماد به نفس حریفان از بین می‌رود. حتی اگر ببازید هم توانسته‌اید حریف خود را پرک کنید.»

9 William Shakespeare

10 Measure for Measure

11 Ron Waite

12 Break

وقتی در یک گیم از بازی تنیس حریف شما سرویس‌زننده باشد، کار وی برای بردن آن گیم ساده‌تر است. در صورتی که نهایتاً شما آن گیم را ببرید، اصطلاحاً پرک کرده‌اید، که کار ارزشمندی است.

13 Volley

نام ضربه‌ای در تنیس. وقتی ضربه‌ی حریف به توپ را نزدیک تور و قبل از خوردن به زمین پاسخ می‌دهید، از ضربه‌ی وال استفاده کرده‌اید.

بیشتر افراد کمه به جلو حرکت می‌کنند و سپس به عقب بر می‌گردند. آن‌ها طوری بازی را آغاز می‌کنند که امتیازی که در اختیار دارند را از دست ندهند.

بسیاری از مواقع ذهنیتِ ضعیفِ بازی برای نباختن، در مذاکراتی که افراد با نیت «برد-برد» به گفتگو می‌پردازند، خودش را نشان می‌دهد. چنین مذاکره‌ای مسالمت‌آمیز و ملایم خواهد بود و همیشه منجر به این می‌شود که شما امتیازهای زیادی بدهید و نسبت به خودتان با عدالت رفتار نکنید.

این موضوع از نیاز ما به دوست داشته شدن می‌آید. ما فکر می‌کنیم به رابطه نیاز داریم و بنابراین مأموریت خود را در اولویت قرار نمی‌دهیم و یا از جایگاهی که به آن متعهدیم عمل نمی‌کنیم. ما با بازی کردن برای نباختن، همواره خواهیم باخت.

جیم هریسون همواره روی یک چیز تمرکز داشت: **بردن**. او همیشه آن‌چه کلیدی بود را انجام می‌داد. رابطه‌ی من با هریسون زندگی من را تغییر داد. از او یاد گرفتم که برنده شدن از عمیق شدن در آن‌چه که به آن متعهد هستید، می‌آید... و تنها زمانه دست از کار بکشید که آن را به **اتمام** رسانده باشید.



Investment versus Cost

۴۴

## سرمایه گذاری در مقابل هزینه

زمانی که انسان‌های خط-مستقیم با فرصت‌های بالقوه مواجه می‌شوند، به این فرصت‌ها به چشم موقعیت سرمایه‌گذاری نگاه می‌کنند. این افراد وقتی درگیر کاری می‌شوند، نگاهشان به دستاوردهای بالقوه‌ای است که در قبال زمان، انرژی و پولی که صرف می‌کنند به دست خواهند آورد. متأسفانه، اغلب کسانی که پیوسته در حال تقلا هستند، تنها به یک مورد توجه دارند: **هزینه‌ها**. آن‌ها معمولاً قادر نیستند و سواس فکری خود را جع به این‌که چقدر باید هزینه کنند را کنار بگذارند و نهایتاً هم درجا می‌زنند. این افراد من را به یاد داستانی از یک نویسنده‌ی ناشناس می‌اندازند که در ادامه آن را بیان می‌کنم:

**کمک!**

در میان جنگل مشغول قدم زدن بودم،

ناگهان یک اسب تک شاخ دیدم که شاخ او در میان درخته گیر کرده بود،  
فریاد می زد: «لطفاً قبل از آن که دیر شود یک نفر به دادم برسد.»  
من فریاد زدم: «من تو را نجات می دهم.»  
او در پاسخ به من فریاد زد:  
«صبرکن، چقدر درد خواهد داشت؟ چقدر طول می کشد؟  
آیا مطمئنم که شاخ من خراشیده نمی شود، خم نمی شود یا نمی شکند؟  
چقدر محکم آن را خواهی کشید؟  
چقدر باید هزینه پرداخت کنم؟ آیا الان باید این کار را انجام دهی یا  
چهارشنبه مناسب تر است؟  
آیا قبلاً این کار را انجام داده ای؟ آیا ابزار مناسب در اختیار داری؟  
آیا از مدرسه ی نجات شاخ فارغ التحصیل شده ای؟  
آیا من به تو مدیون خواهم شد؟ چه کاری برای تو باید انجام دهم؟  
آیا قول می دهی که به درخت آسیب نزنی؟  
آیا باید چشمانم را ببندم؟ آیا باید بنشینم یا بایستم؟  
آیا بیمه داری؟ آیا دستانت را شسته ای؟  
و به من بگو که وقتی من را رها کردی، آن وقت تکلیف چیست؟  
آیا می توانی ضمانت دهی که دیگر هیچ وقت شاخ من به جای  
گیر نمی کند؟  
به من بگو چه وقت، به من بگو چگونه، به من بگو چرا، به من بگو  
کجا و ...»  
فکر می کنم او هنوز همان جا گیر افتاده است.

می توانید ببینید که چه طور وقتی ذهن اسب شاخ دار درگیر افکار دایره ای و  
زیگ زاگ است، فرصت ها در حال از دست رفتن هستند.  
دوباره تکرار می کنم، انسان های خط-مستقیم به فرصت های بالقوه به عنوان  
فرصت هایی در آینده نگاه می کنند. آن ها تصمیمی خواهند گرفت و با آن تصمیم  
زندگی خواهند کرد.  
انسان های دایره ای و زیگ زاگ متوجه فرصت های ارزشمند زندگی خود نیستند  
و همیشه در شکایت هستند که چرا زندگی این قدر سخت است.

Core Actions versus  
Surface Actions

۴۵

اقدامات اساسی در مقابل  
اقدامات سطحی

اقدامات اساسی، اقداماتی هستند که برای رسیدن به خواسته‌هایتان در زندگی، تفاوتی واقعی ایجاد می‌کنند. آن‌ها مسیرهای بسیار مستقیم برای کسب نتایج دلخواه هستند.

اقدامات سطحی شما را مشغول نگه می‌دارند اما در رابطه با کسب نتایج واقعی هیچ کمکی به شما نخواهند کرد.

به افرادی فکر کنید که آن‌ها را می‌شناسید و همیشه در حال رژیم غذایی و ورزش کردن هستند، اما خیلی کم کاهش وزن داشته‌اند. این نمونه‌ای از اقدامات سطحی است.

خیلی از اوقات افراد خود را درگیر اقدامات سطحی می‌کنند تا در نظر دیگران خوب جلوه کنند و نشان دهند که به نوعی متعهد هستند... اما آنچه واقعاً به آن متعهد هستند این است که راحتی خود را حفظ کنند.

اقدامات اساسی را معمولاً با عنوان «اقدامات ضروری مورد نیاز» نیز می‌شناسیم.

افرادی که در رابطه با کسب نتایج دلخواه خود روراست هستند، خود را درگیر انجام اقدامات اساسی می‌کنند. چرا که می‌دانند فقط این اقدامات هستند که اهمیت دارند.

برای یک زندگی رضایت‌بخش:

(۱) نتایج دلخواه خود را مشخص نمایید.

(۲) اقدامات ضروری مورد نیاز را مشخص نمایید.

(۳) اقدامات ضروری مورد نیاز را انجام دهید.

انجام «آن‌چه اساسی و مهم است» زمان و انرژی زیادی از شما را حفظ می‌کند.

حدقل روزی ۵۰ بار از خود بپرسید: «آیا مشغول انجام اقدامات ضروری مورد نیاز

برای رسیدن به نتایج دلخواه در زندگی‌ام هستم؟»

راهبران خط-مستقیم استاد انجام «آن‌چه اساسی و مهم است» هستند.

Focus versus Spray

# تمرکز در مقابل پراکندگی

جمله‌ای قدیمه در میان اهالے کسب‌وکار و ورزشکاران وجود دارد که می‌گوید: «برندگان تمرکز می‌کنند. بازندگان [توجه و انرژی دهنه خود را] پراکنده می‌کنند.»

یکه از بزرگ‌ترین چالش‌های دنیای ما با تکنولوژی پیشرفته و حجم بسیار بالای اطلاعات این است که در آن پراکندگی توجه بسیار آسان‌تر از قبل شده است. همچنین در این دنیا تمرکز داشتن بسیار دشوارتر از قبل شده است. حفظ تمرکز، نیازمند تعهدی فعال و هوشیارانه است.

هنرپیشه و استاد بزرگ هنرهای رزمه، بروس لے<sup>۱</sup> گفته است: «یک مبارز، فردی معموله با تمرکز همچون لیزر است.»

به لحاظ منطقه کاملاً واضح است که یک ذهن متمرکز بسیار اثربخش‌تر از دهنه است که با ایمیل‌ها، پیامک‌ها و پیغام‌های صوتی، دچار پراکندگی شده است.

1 Bruce Lee



ولے چرا این موضوع یک مشکل است؟ چرا افراد به طور جدی به پرورش تمرکز ذهنی و از بین بردن رفتارهایی که موجب پراکندگی ذهنی می‌شود، نمی‌پردازند؟ به این دلیل که این کار برایشان **منفعت پنهان**<sup>۲</sup> دارد.

هر عادت بد فارغ از این که چقدر ناکارآمد به نظر می‌رسد، برای ما یک منفعت پنهان دارد. قبل از حذف یک عادت بد، لازم است بدانیم آن عادت چه منفعت پنهانی برای ما دارد. همیشه هر رفتار ناکارآمدی برای افراد یک **منفعت پنهان** دارد. صرف نظر از این که فرد چه بهایی بابت رفتارش می‌پردازد، انجام هر رفتاری همیشه یک فایده‌ی ادراک شده برای فرد دارد. منفعت‌های پنهان در حقیقت منفعت‌هایی هستند که برای افراد هزینه‌ی بالایی دارند و افراد آن‌ها را در ازای انجام رفتارهای ناکارآمد و تحمل موقعیت‌های ناخوشایند به دست می‌آورند. به همین ترتیب افراد هنگام ترک رفتارهای نادرست، این ادراک را دارند که منفعت‌هایی را از دست می‌دهند.

اگر هر ۱۰ دقیقه ایمیل‌هایم را چک نکنم، ممکن است چیزی را از دست بدهم. شاید در همان زمان کوتاه فرصت خوبی را از دست بدهم. ممکن است این حس اطمینان که مردم من را دوست دارند و به من نیاز دارند را از دست بدهم. («نگاه کن! موبایلم می‌گوید یک پیامک دارم! مردم من را دوست دارند!»)

داشتن تمرکز نیازمند این است که رفتارهای ناشی از رضایت لحظه‌ای و نیز رفتارهای با هدف خوشنودسازی دیگران، برای رسیدن به هدفی ارزشمندتر کنار گذاشته شوند. همچنین لازم است در هر زمان ذهن خود را صرفاً درگیر کاری کنیم که اهمیت دارد. با این کار زندگی مان با سرعت و قدرت به جلو حرکت خواهد کرد. اگر با یک ذره‌بین، نور خورشید را متمرکز کنید می‌توانید در کسری از ثانیه یک برگ خشک را بسوزانید. اما اگر نور خورشید غیرمتمرکز شود و اشعه‌های آن در سراسر جنگل پراکنده گردند، فرآیند تجزیه شدن یک برگ خشک هفته‌ها به طول می‌انجامد. زندگی ما نیز دقیقاً همین‌گونه است.

اندرو لیانگ<sup>۳</sup> یک مربی موفق خط-مستقیم است که در کار با شرکت‌های با اندازه‌ی متوسط در سیلیکون ولے<sup>۴</sup> تخصص دارد. مشتریان او قدردان تعهدش هستند

2 Payoff

3 Andrew Leung

4 Silicon Valley

منطقه‌ای در ایالت کالیفرنیا آمریکا که مرکزی برای تکنولوژی‌های اطلاعاتی پیشرفته، نوآوری‌ها و رسانه‌های اجتماع‌ی شده‌است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ تکنولوژی اطلاعات و استارت‌آپ‌ها یا کار خود را از این‌جا آغاز کرده‌اند یا در این‌جا دفتر دارند.

چرا که او به آن‌ها کمک می‌کند تا روی فعالیت‌ها و اقداماتی که مستقیماً منجر به کسب نتایج دلخواه می‌شود، تمرکز کنند.

شاید برای شما این نکته عجیب به نظر برسد که بسیاری از بهترین و باهوش‌ترین مدیران ارشد، مدیران عامل و راهبران شرکت‌ها ممکن است روزانه درگیر انجام فعالیت‌های کم‌بازده‌ای باشند که هیچ نتیجه‌ای ندارد. وقتی اندرو لیانگ با آن‌ها دیدار می‌کند، یک تلنگر جدی می‌خورند.

یکی از تخصص‌های اندرو لیانگ آشکار ساختن چیزی است که او آن را («هدف پشت هدف») می‌نامد. بسیاری از مواقع لیانگ به مدیران کمک می‌کند هدف پنهانی که واقعاً می‌خواهند به آن برسند، برایشان آشکار شود؛ با این‌که آن لحظه ممکن است وجود آن را تصدیق نکنند. در واقع آن‌ها هدفی سطحی که بهتر به نظر می‌رسد را هدف خود می‌دانند. اما اندرو لیانگ در همان اول کار با آشکارسازی هدف واقعی افراد، کاری می‌کند که خودش و مراجعانش در مسیر غلط حرکت نکنند.

هنگامی که هدف واقعی افراد آشکار می‌شود اقدامات ضروری مورد نیاز نیز شفاف می‌شوند. این کار باعث می‌شود افراد به طور قدرتمندی روی اقدامات پربازده متمرکز شوند و همچنین میل به پراکندگی ذهنی و اتلاف انرژی ذهنی که حتی باهوش‌ترین افراد هم در طول روز دچار آن می‌شوند، را کنار بگذارند.

لیانگ می‌گوید: «در صورتی که فعالیت‌های مخاطبانم متمرکز بر اقدامات ضروری مورد نیاز نباشد، نتیجه‌ای به دست نمی‌آورند و خیلی زود از تلاش روزانه‌ی خود خسته و ناراضی می‌شوند. آنگاه کاملاً نسبت به سازمان خود مایوس می‌شوند.»

برخی از افراد نسبت به دریافت بازخورد حساس هستند و [تمایلی به آن ندارند]. آن‌ها دوست دارند علی‌رغم آن‌که فعالیت‌هایشان به نتیجه است، به استفاده از همان اقدامات ناکارآمد خود ادامه دهند. این کار شبیه تلاشی تکراری و بی‌ثمر برای جا دادن یک وسیله‌ی مربعی شکل در یک سوراخ دایره‌ای شکل است. انتخاب آن‌ها این است که به جای اصلاح اقداماتشان از احساساتشان محافظت کنند. این افراد خیلی زود حالت دفاعی پیدا می‌کنند، این جاست که اندرو به آن‌ها اجازه‌ی فرار نمی‌دهد.

برخی از مراجعان او مدیرانی با جایگاه و مقام سازمانی خیلی بالا هستند. در رابطه با این افراد، انتخاب اندرو این است که به جای این‌که مثل مربیان قبلی آن‌ها خوب باشد

و پیامدهای غیرمؤثر اقدامات این مدیران را به آن‌ها نگوید، نسبت به آن‌ها **دلسوز** باشد و پیامدهای اقداماتشان را به آن‌ها گوشزد کند.

موفقیت‌های بزرگ اندرو در زمینه‌ی شکار، تیراندازی و ورزش‌های رزمی به او کمک کرده‌است که بتواند تمرکز فوق‌العاده‌ای روی هدف خود داشته‌باشد و مراجعانش را نیز به سوی دستیابی به این سطح از تمرکز مریه‌گری می‌کند. اندرو در مواجهه کردن و واداشتن مراجعان خود به انجام **فعالیت‌های اساسی** و نیز دور کردن همیشگی آن‌ها از انجام **فعالیت‌های سطحی** که فقط احساس انجام کار بدون ایجاد نتیجه‌ی واقعی دارند، بسیار اثربخش است.

سبک مریه‌گری اندرو مبتنی بر **تمرکز** به جای **پراکندگی** است. بر همین اساس، اندرو استادی و شهرت فوق‌العاده‌ای در تیراندازی دارد طوری‌که در مجله‌های ملی درباره‌ی مهارت و تمرکز او نوشته‌شده‌است. وی از این مهارت خود برای مریه‌گری افرادی که مشکلات ناشی از بی‌هدفی دارند، استفاده می‌کند.

لیانگ بسیار علاقه‌مند است به مراجعانش یادآوری کند که هر سازمانی، بدون توجه به بزرگی یا کوچکی آن، از مجموعه‌ای از افراد تشکیل شده‌است. یک سازمان هرچقدر هم که معروف و مشهور باشد، وقتی افرادی که در آن کار می‌کنند سازمان را متعلق به خود ندانند، وجود نخواهد داشت.

عملکرد یک سازمان صرفاً به عملکرد افرادش بستگی دارد. به همین دلیل اندرو با هدف بهبود عملکرد و حفظ روند افزایشی آن، به طور پیوسته تمرکز مراجعانش را روی «آن‌چه اساسی و مهم است» نگه می‌دارد.

در اغلب موارد آن‌چه مانع عملکرد است، شیوه‌ی گفتگوی افراد با خودشان در رابطه با یک یا دو موضوع است. آن‌ها معمولاً درگیر گفتگوی تضعیف‌کننده با خودشان در رابطه با یک **موقعیت** یا درباره‌ی **خودشان** و **توانای هایشان** می‌شوند.

با کشف و برطرف کردن موانع عملکرد، افراد می‌توانند آزادانه برای هم‌راستایی با هدف مشترک سازمان و حفظ حیات سازمان مشارکت کنند. وقتی اهداف فردی و سازمانی با هم هم‌راستا می‌شوند، کل گفتگوهای تضعیف‌کننده‌ی قبله افراد ناپدید می‌شود. تنها سؤال که باقی می‌ماند این است: «**اقدام بعدی دیگر چیست؟**»

## راہبری خط - مُستقیم

ہم راستایے موجب الہام بخشے بہ افراد مے شود. آنہا توقف کردن را متوقف مے کنند و پایداری و حفظ استقامت برایشان سادہ تر مے شود. ہنگامے کہ آنہا فرار از «اقدام بعدی چیست؟» را کنار مے گذارند، بہ سرعت بہبود عملکرد را تجربہ مے کنند. ہنگامے کہ این اتفاق مے افتد، افزایش و بہبود عملکرد سازمان سرعت مے گیرد



How It Can Be Done versus  
Why It Can't Be Done

۴۷

این کار چه طور می تواند انجام شود در مقابل  
چرا این کار انجام نمی شود

ذهن بشر یک کامپیوتر بیولوژیک بسیار خلاق است و با روش های بسیار شگفت انگیزی می تواند برای خلق نتایج دلخواه مورد استفاده قرار گیرد. اما در عین حال همین ذهن با روش های خلاقانه ی مشابه می تواند برای توجیه شکست ها نیز استفاده شود.

در دنیای فروش و کسب و کار، اکثر افراد از ذهن خود برای ساختن داستان ها و نظریه های پُرشاخ و برگ راجع به این که «چرا این کار انجام نمی شود» استفاده می کنند. آن ها مدام درباره ی این موارد صحبت می کنند که: کار فروش چقدر سخت است، بازار چقدر بی ثبات است، متقاعدسازی مخاطبان چقدر دشوار است و یا این که چرا مشکل اصلی، وضعیت اقتصادی است.

هنگامی که ذهن متمرکز بر «چرا این کار انجام نمی شود» تفسیر محیط و شرایط بیرون را تمام می کند، به سمت درون فرد تغییر جهت می دهد و همه چیز را به خودش نسبت می دهد. با خودش می گوید: «چرا شغل من را از فروش به شغل

دیگر تغییر نمی دهند؟ شخصیت من مناسب این کار نیست. من از نوع افراد فروشنده نیستم. من کاملاً درون گرا هستم. والدین من هیچ گاه مهارت های اجتماعی را به من آموزش نداده اند.» و این فهرست به شکلی بسیار خلاقانه با هدف توضیح، توجیه، تأیید و تثبیت یک نظام باور در مورد این که «چرا این کار انجام نمی شود» ادامه می یابد. این افراد متوجه نیستند که در حال هدر دادن یکی از منابع ارزشمند خود هستند. آن ها درک نمی کنند که ذهن آن ها می تواند خیلی ساده در جهت مخالف یعنی کشف این که «این کار چه طور می تواند انجام شود» مورد استفاده قرار گیرد. هنگامی که ذهن شما متمرکز بر «این کار چه طور می تواند انجام شود» باشد، یک مسیر خط مستقیم به سوی نتیجه دلخواه شکل می گیرد.

یکی از مراجعان من به نام تام مک گاورن<sup>۱</sup> مثالی زنده از این موضوع است. در دوره ای که منطق عرفی حکم می کرد که ورود به بازار خرید و فروش ملک و زمین سودآور نیست، تام بر خلاف این روند حرکت کرد.

او به مدت ۲۵ سال در این زمینه مشغول به کار بوده است و نمونه ای حرفه ای و فوق العاده از این موضوع است که چگونه یک راهبر خط-مستقیم، مستقل از شرایط بازار و اقتصاد، موفقیت را برای خودش خلق می کند. دلیل موفقیت او این است که تمرکزش بر «این کار چه طور می تواند انجام شود» بوده است.

مک گاورن زمان خود را با فقط فکر کردن و کاری نکردن به هدر نمی دهد. او قدم بعدی خود را انتخاب کرده و حرکت می کند. رقبای او زمان بسیار زیادی را صرف فکر کردن درباره ی کارها می کنند. تام در مورد مسائل بیش از اندازه فکر نمی کند. او به شکلی قاطعانه عمل می کند.

اولین بار تام را در سال ۱۹۹۱ میلادی ملاقات کردم. در آن زمان او به من گفت می خواهد شخصی بسیار موفق باشد که روزی بتواند وقت زیادی را صرف حمایت از کودکان محروم کند. من فکر می کردم که این کار او چقدر فوق العاده است. چرا که اکثر مردم موفقیت را برای خرید خانه های بزرگ و ماشین های پرسرعت و نیز پولدار به نظر آمدن می خواهند. من می دانستم مدت زیادی طول نخواهد کشید که تام به یک فرد خیلی موفق تبدیل می شود.

نام مک‌گاورن همان اوایل کارش به این نتیجه رسید که شخصیت غالبِ فروشنده‌ها [یعنی برون‌گرایه و هوش ارتباطی بالا] را ندارد و نمی‌تواند کاری برای این موضوع انجام دهد. بنابراین او انتخاب کرد که در زمینه‌ی کاری‌اش به یک فرد متخصص و با دانش تبدیل شود و اطلاعات بیشتری به نسبت رقابیش به دست آورد. مک‌گاورن همواره در جستجوی اطلاعاتی بود که بتواند به سرعت و به طور مؤثری در کارش از آن‌ها استفاده کند تا در مقابل کسانی قرار بگیرد که قبلاً راجع به ایشان صحبت کردیم. یعنی افرادی که به جای انجام اقدامات لازم صرفاً به کسب دانش و اطلاعات می‌پردازند.

مک‌گاورن می‌گفت: «همیشه این طور فکر می‌کردم که وقتی بیشتر از دیگران آموخته باشم و دانش و اطلاعات بیشتری داشته باشم، این نوعی مزیت رقابتی برای من در مقابل رقبا خواهد بود. بنابراین برای متمایز کردن خودم در بازار، همیشه خودم را متعهد به یادگیری بیشتر می‌کردم.»

او فرمولی را که جری گارسیا<sup>۲</sup>، خواننده‌ی معروف برای ایجاد گروه موسیقی افسانه‌ای «مردی سپاسگزار<sup>۳</sup>» استفاده کرده بود، به کار گرفت. گارسیا می‌گفت: «در کاری که انجام می‌دهید فقط بهتر از سایرین نباشید، بلکه تنها کسی باشید که آن کار را انجام می‌دهد.»

مک‌گاورن جایگاه درونی مالک بودن و خلق کردن را به جای واکنش نشان دادن اتخاذ کرده بود. او انتخاب کرده بود **تنها کسی** باشد که به طور عمیق راجع به کسب‌وکار خودش و مشتریانش اطلاعات داشته باشد.

مک‌گاورن در سال ۱۹۹۶ میلادی با شرکت خدمات اینترنتی **یاهو**<sup>۴</sup> آشنا شد. از آن نقطه بود که مسیر حرفه‌ای‌اش اوج گرفت. در جلسه با مدیران شرکت یاهو توانست دانش و درک خود در زمینه‌ی کسب‌وکار را که طی ۱۰ سال گذشته کسب کرده بود، به کار گیرد.

مک‌گاورن این‌طور به یاد می‌آورد: «من دانستم که با استفاده از صرفاً توانایی فروشندگی‌ام [یعنی مهارت‌های ارتباطی فروشندگی] نمی‌توانم به رقابت بپردازم. به طور شهودی می‌دانستم که لازم است به روشی دیگر رقابت کنم. لازم بود که نسبت به

2 Jerry Garcia

3 The Grateful Dead

4 Yahoo!



## این کار چه طور می‌تواند انجام شود در مقابل چرایی این کار انجام نمی‌شود

دیگران به لحاظ فنی و تکنیکه شایسته‌تر باشم و خدمات خود را به شیوه‌ای ارائه دهم که سایر دلال‌های ملک قادر به ارائه‌ی خدمات به این شیوه نباشند.» او می‌گفت: «(من دانستم روش‌های تهاجمی، تحمیلی یا دیگر روش‌های مشابه (که صرفاً به نحوه‌ی ارتباطات در فروش مرتبط هستند)، برای من مؤثر نخواهند بود. من دانستم که سیستم ذهنی‌ام هم‌راستا با این روش‌ها نیست. لازم بود که رویکرد دیگری را اتخاذ کنم.»

مک‌گاورن از دو تمایز خط-مستقیم استفاده کرد:

(۱) تعهد داشتن در مقابل درگیر شدن و

(۲) عالی تمرین کردن در مقابل بداهه‌کاری.

او کاملاً نسبت به منحصر به فرد بودن در کارش متعهد بود و به دنبال آن بود که بیشترین ارزش را نسبت به رقبا برای مشتریان خود ایجاد کند. درحالی‌که دیگران فقط درگیر جنبه‌های تجاری بازار ملک بودند، مک‌گاورن خودش را متعهد کرده بود که در این حوزه **راهبری** کند و شبیه هیچ کس دیگری نباشد.

او برای پرورش مهارت‌هایش بیش از دیگران تمرین کرد. او بیشتر از دیگران آموخت، در مقایسه با دیگران دانش عمیق‌تری کسب کرد و برای جلسات با مشتری‌ها آماده‌تر بود. درحالی‌که دیگر **فروشنده‌ها** به طور بداهه و بدون تمرین قبلی، صرفاً با تکیه بر روش‌های ترغیبی یا تهاجمی به دنبال فروش بودند، مک‌گاورن مهارت‌های کاملاً تمرین‌شده را برای ارائه‌ی مشاوره‌ی کاربردی به مشتریان در خودش ایجاد کرد.

تمرین کردن او تا امروز همچنان ادامه داشته است. او به مدت ۱۶ سال در یک دوره‌ی آموزش کسب‌وکار شرکت کرده است و همین امر موجب تغییرات زیادی در او شده است.

بررسی داستان مک‌گاورن نشان می‌دهد که چگونه یک جایگاه درونی قدرتمند می‌تواند رسیدن به موفقیت را سریع‌تر کند. برای این کار لازم نیست از روش‌های قدیمی، تحمیل‌کردن، متقاعدسازی، چرب‌زبانی یا شبکه‌سازی ارتباطی استفاده کنیم. چرا که یک مسیر مستقیم‌تر میان نقطه‌ی الف و نقطه‌ی ب وجود دارد. در این روش شما مالک تمایزات می‌شوید که جایگاه درونی شما را تغییر می‌دهد. این امر نیازمند آن است که تمایزات را در زندگی حرفه‌ای خود به کار بگیرید.

دستاورد های تام مک گاورن در زندگی، مثال خوبی است از این که چگونه می توانید از ذهن خود به بیش از یک روش استفاده کنید. شما مجبور نیستید که از روش های قدیمه دهه ی ۱۹۴۰ میلادی برای موفقیت در فروش استفاده کنید. خپله از افرادی که به سطح موفقیت مک گاورن می رسند، نگران می شوند که نکند این موفقیت خاتمه پیدا کند. اما مک گاورن روی جایگاه درونه «مالکیت» ایستادگی کرده است. او مسئولیت موفقیت مستمر خود را پذیرفته است. مشتری ها، مک گاورن را استخدام می کنند زیرا او می تواند به نسبت سایرین ارزش بیشتری ایجاد کند. چون او دانش بیشتری در حوزه ی املاک و مستغلات و کسب و کارها دارد. دیگران که از بیرون به مک گاورن نگاه می کنند گیج می شوند و فکر می کنند دلیل موفقیت او این است که به مدت طولانی در این حوزه مشغول کار بوده است و بنابراین شبکه ی ارتباطات گسترده ای در این حوزه دارد. زمانه که مک گاورن برای اولین بار با شرکت یاهو جلسه گذاشت، تعداد پرسنل این شرکت ۵۰ نفر بود. ضمناً مدیر ارشد ماله این شرکت با یکی از دلال های رقیب که توسط سرمایه گذاران شرکت معرفی شده بود، ارتباط گرفته بود. با این وجود مدیر ارشد ماله شرکت یاهو موافقت کرد که با مک گاورن ملاقات کند. وی در جلسه به سرعت تحت تأثیر دانش وسیع مک گاورن در مورد حوزه ی املاک و نیز وضعیت شرکت یاهو قرار گرفت. و زیاد طول نکشید که مک گاورن به عنوان نماینده ی شرکت یاهو در این زمینه انتخاب شد. ادامه ی داستان در تاریخ روایت شده است. مک گاورن و شرکت یاهو به زوجه عالی تبدیل شدند و ارتباط کاری فوق العاده ای داشتند که بیش از ۱۲ سال ادامه پیدا کرد.

---

**کسی نگفت که نمی توانه از جعبه بیرون بروی.**  
**تو تصور کردی که جعبه ای وجود دارد و**  
**تصور کردی که قانونه وجود دارد.**

**باب کوتر<sup>۶</sup>**

---

5 CFO (Chief Financial Officer)

6 Bob Koether

## این کار چه طور می تواند انجام شود در مقابل چرا این کار انجام نمی شود

توجه داشته باشید افراد خط-مستقیم مسئولیت خلق و نگهداری نتایج و منافعی که در بازار کسب می کنند، را به عهده می گیرند. این موارد به آن ها هدیه داده نشده است.

مک گاورن یکی از طرفداران جدی مر به گری است.

او می گوید: «وقتی که نقطه ی کور دارم یا قادر نیستم اقدامات لازم را تشخیص دهم، یک مر به بزرگ (که یکی از بهترین آن ها را در اختیار داشتم) آن ها را به من نشان می دهد و بنابراین می توانم اقدامات ضروری مورد نیاز را انجام دهم. موضوع این نیست که من نمی خواهم آن اقدامات را انجام دهم بلکه موضوع این است که من در یک موقعیت معین قادر به دیدن اقدامات لازم نیستم، درحالی که یک مر به می تواند کل گزینه های ممکن در یک موقعیت را ببیند. بنابراین یک مر به می تواند من را از رکود و چسبندگی، رها سازد و آنگاه قادر خواهم شد هر اقدام لازم که باعث ایجاد تفاوت می شود را انجام دهم.

مک گاورن از یک تمایز خط-مستقیم دیگر نیز استفاده کرده است: «من حمایت می کنم» در مقابل «حق من این است.»

او می گوید: «قبل از این که دیگران از شما کمک بخواهند، واقعاً از شما توقع می رود که به آن ها کمک کنید. من همیشه تلاش کرده ام که ابتدا برای دیگران ارزشمند باشم و بعد از آن ها توقع ایجاد ارزش برای خود را داشته باشم. در یک زمینه خوب باشید (خیله خوب باشید) تا بتوانید برای دیگران ارزشمند باشید و آنگاه خواهید دید که دیگران به شیوه ای فوق العاده که غیرممکن به نظر می رسید، شما را شریک کسب و کار و زندگی خود می کنند.»

مک گاورن بر این دیدگاه است که «حمایت کردن»، همواره با جبران همراه خواهد بود. درحالی که تمرکز بر آن چه که فکر می کنید «حق شماست» کاری بی بهره است و به جز کاهش انرژی و خلاقیت شما اثری نخواهد داشت.

مک گاورن آموخته است که نشأت گرفتن از این جایگاه های درونی و پافشاری بر اصول عملکرد باعث شده است که تمرکز او به طور پیوسته بر روی «این کار چه طور می تواند انجام شود» حفظ شود. او انرژی ذهنی ارزشمند خود را بر روی «چرا این کار انجام نمی شود»، هدر نمی دهد.

## راهبری خط - مستقیم

با این که تمام بسیار موفق بوده است، به مهمانهای افراد معروف دعوت می شود و با بعضی از افراد قدرتمند سیلیکون ول گلف بازی می کند، اما همچنان فروتن و حمایت گر است. او همیشه نزد گروه های اجتماع قبله خود باز می گردد، از همکارانش حمایت می کند و هر وقت برایش ممکن است، درخواست برای گفتگو را می پذیرد.

افراد در حال رشد در بازار املاک، همواره خواهان حضور مگاورن برای سخنرانی و منتورینگ هستند. آنها مجذوب داستان زندگی او هستند و می خواهند که متوجه رمز و رازهای رشد کاری او شوند. او بر اساس تجربه اش می داند که وقتی شما بر روی چگونگی انجام یک کار تمرکز کنید، قادر خواهید بود هر چیزی را به دست آورید.



Stressing versus Caring

۴۱

## استرس داشتن در مقابل اهمیت دادن

اغلب افراد وقتی به یک نتیجه واقعاً اهمیت می‌دهند (یا می‌خواهند این‌گونه خود را نشان دهند)، به خودشان استرس وارد می‌کنند. اما این کار اهمیت دادن نیست بلکه صرفاً ایجاد استرس و فشار است. استرس ایجاد کردن باعث می‌شود که عملکرد بدتر شود. درحالی‌که اهمیت دادن باعث بهبود عملکرد می‌شود. به همین دلیل است که یک راهبر خط-مستقیم لازم است که تفاوت این دو را بداند. این دو موضوع کاملاً با هم متفاوت هستند.

اهمیت دادن آرامش‌بخش است و باعث تمرکز می‌شود. اهمیت دادن باعث می‌شود وقتی کاملاً به موضوعی توجه می‌کنید، به کل قابلیت‌های ذهنتان دسترسی داشته باشید. افراد هنگامی بهترین عملکرد را دارند که آرام و متمرکز باشند. معلم بزرگ خلاقیت ناتالی گولدبرگ<sup>۱</sup> عقیده دارد: «استرس اساساً نوعی قطع ارتباط با زمین است. فراموش کردن تنفس است. استرس وضعیتی از نادانی است.

1 Natalie Goldberg

استرس داشتن مبتنی بر این باور است که هر چیزی در وضعیتِ اورژانسی قرار دارد.)) بسیاری از مدیران که تفکر دایره‌ای دارند، به شکلی ناهوشیار تلاش می‌کنند تا از استرس به عنوان ابزاری برای انگیزش دیگران استفاده کنند. در وهله‌ی اول، آن‌ها عامدانه خودشان را بابت کامل نبودن یک پروژه یا عدم دریافت نتیجه‌ی مطلوب بیش از حد ناراحت می‌کنند و سپس از این ناراحتی به عنوان انرژی منفی برای انگیزه دادن به تیم استفاده می‌کنند. این شیوه، مؤثر نیست.

استرس داشتن در رابطه با اهداف تیم با اهمیت دادن به این اهداف یکسان نیست. استرس دادن به دیگران ابزاری مفید برای انگیزش آن‌ها نیست.

هیچ کس در شرایط استرس و تنش نمی‌تواند عملکرد مناسبی داشته باشد. هیچ راهبری، هیچ فروشنده‌ای، هیچ ورزشکاری، هیچ مسئول امور خیریه‌ای، هیچ مهاجم یا بازیکنی [در ورزش] و هیچ والدینی در شرایط استرس و تنش قادر به ایجاد عملکرد مناسب نیست.

فردی که تحت استرس و فشار است، تنها به بخش اندکی از مهارت و هوش خود دسترسی دارد.

ران ریستاینو<sup>۲</sup> یک مربی خط-مستقیم است که متخصص در افزایش عملکرد، بهره‌وری و سودآوری از طریق کاهش استرس در زندگی حرفه‌ای مشتریان است. او در منطقه‌ی کوچلا<sup>۳</sup> و در کالیفرنیا<sup>۴</sup> به دنیا آمده و بزرگ شده است.

امروز او استعدادش را در زمینه‌ی مربی‌گری کسب‌وکارها و مدیران آن‌ها در رابطه با روش معرفی تمایزات خط-مستقیم صرف می‌کند تا آن‌ها را از دایره‌ی بهره‌ور نبودن بیرون آورد و به آن‌ها کمک کند اثربخشی کسب‌وکار و مسیر حرفه‌ای خود را به بالاترین سطح برسانند.

مردم از سراسر کشور برای استفاده از خدمات مربی‌گری، با هواپیما به نزد ران می‌آیند و نهایتاً بعد از تجربه‌ی یک پرواز طولانی و وقت‌گیر، در فرودگاه کوچک سرزمین مادری ران یعنی شهر پالم اسپرینگ<sup>۴</sup>، به زمین فرود می‌آیند.

2 Ron Ristaino

3 Coachella Valley in California

4 Palm Spring

او نه تنها به جنبه‌ی مال‌ی زندگی مشتریان خود متعهد است بلکه به سلامتی و بهزیستی آن‌ها نیز تعهد دارد. یکی از تمایزات موردعلاقه‌ی او «استرس داشتن» در مقابل «اهمیت دادن» است.

او می‌گوید: «بسیاری از مشتریان من به طور پیوسته در حال تلاش و تقلا برای حل مشکلات و انجام اقدامات فوری هستند. آن‌ها فکر می‌کنند به دلیل اهمیت به کسب‌وکارشان است که هر روز به خودشان استرس وارد می‌کنند. اما استرس داشتن به معنای اهمیت دادن نیست. استرس داشتن، فقط به معنای استرس داشتن است.»

ران به مشتریان خود کمک می‌کند تا آرام شوند و تمرکز کنند. آن‌ها خیلی زود متوجه می‌شوند که تقلای پراسترس آن‌ها اصلاً باعث پیشرفت کسب‌وکارشان نشده‌است. وی این افراد را حمایت می‌کند تا تمایز بین **مشغول بودن** و **بهره‌ور بودن** را کشف کنند. با این کشف به سرعت استرس آن‌ها کاهش یافته و افزایش فروش و بهره‌وری را تجربه می‌کنند.

این که افراد تلاش دیوانه‌وار برای حل مشکلات را به طور افراطی ضروری می‌دانند، ناشی از نشناختن شرایط بازی و نیز ناآگاهی آن‌ها در رابطه با موانع واقعی دستیابی به نتایج دلخواه است. او به صاحبان کسب‌وکارها آموزش می‌دهد تا آن‌ها به طور واضح متوجه شوند که خیلی از شرایط ناخوشایند، صرفاً بخشی از شرایط بازی هستند که آن‌ها به آن بازی مشغولند و در واقع اصلاً مانع محسوب نمی‌شوند. تنها وقتی این شرایط توسط افراد به عنوان موانع ادراک شوند موجب ایجاد استرس می‌شوند، درحالی‌که شرایط بازی صرفاً شرایط بازی هستند.

فردی که استرس دارد همیشه عملکردش ضعیف است. در بازی فوتبال آمریکایی، همیشه وقتی مهاجم تیم شما در حال زدن ضربه‌ی نهایی [و گل زدن] است، مربی تیم رقیب درخواست وقت استراحت می‌کند. هدف تیم مقابل این است که مهاجم تیم شما به کنار زمین بازگردد و در مورد ضربه‌ی نهایی دچار فکر و استرس شود. آن‌ها می‌خواهند او به جنبه‌ی منفی از دست دادن ضربه‌اش فکر کند. به این که هم تیمی‌هایش درباره‌ی او چه فکری می‌کنند، توجه کند. به این فکر کند که مسیر حرفه‌ای او با گل شدن یا نشدن این ضربه چه تفاوتی خواهد کرد؟ و به لحاظ آماری ثابت شده است، تلاش مهاجم برای گل کردن یک ضربه بعد از زمان استراحت،



برعکس زمانه که مهاجم در زمین است و فرصت این که دچار استرس شود را ندارد، پایین ترین نرخ موفقیت را دارد.

در کسب و کار هم همین رابطه میان استرس و عملکرد وجود دارد. هرچه میزان استرس بیشتر باشد، عملکرد ضعیف تر خواهد بود و همیشه این گونه است.

به همین دلیل است که ران همیشه در اولین گام مرے گری با مراجعان خود صحبت می کند تا به آن ها کمک کند عوامل استرس آور در سازمانشان را از بین ببرند.

او می گوید: «من می خواهم آن ها را با واقعیت روبرو کنم. واقعیت مشکلات همیشه خفیف تر از داستانه است که مردم راجع به مشکلات از خودشان می سازند. این داستان های هراس آور و مصیبت بار به زودی برای آن ها تبدیل به مشکل می شود. اما وقتی یک مراجع در کنار من به واقعیت نگاه می کند، معمولاً متوجه یک راه حل ساده می شود.»

ران اخیراً با صاحب یک مرکز درمانی کار کرده بود که به دلیل مشکل بازپرداخت بدهی های شرکتش، کاملاً گیر افتاده بود و قفل شده بود. ران می گفت: «آن فرد تصور می کرد که مشکل بازپرداخت بدهی هایش پایان دنیا است. او چنان داستان بزرگی درباره ی دشواری حل این مشکل و این که شرایط چقدر می توانست فلج کننده باشد، ساخته بود که ارتباطش با واقعیت قطع شده بود. بازگشت به واقعیت به او نشان داد که مشکلیش به راحتی قابل حل بوده است.»

افرادی که تلاش می کنند تا بدون کمک گرفتن از یک مرے یا مشاور که امکان ها و گزینه ها را به آن ها نشان می دهد، خودشان کارهایشان را انجام دهند اغلب دچار مشکل شده و کاملاً مایوس می شوند. مشکلات کوچک کم کم برای آن ها بزرگ به نظر می رسد. مشکلات کوچک، تبدیل به موانع بزرگ برای سودآوری سازمان می شوند. ذهنی که تحت تأثیر استرس باشد، می تواند از هیچ، یک بحران درست کند.

ریستاینو با برخی بیمارستان ها و مراکز درمانی کار کرده است که در مقاطعی به دلیل داستان های استرس آوری که برای خود ساخته بودند، فلج شده بودند. آن ها از ارائه ی محصول جدید هراس داشتند چرا که در مورد زمان بندی [معرفی محصول]، وضعیت بازار، وضعیت اقتصاد و هر چیز دیگری که برایشان داستانه ساخته بودند، ترس داشتند. ران می خواست آن ها تمایز بین **صبر کردن** و **خلق کردن** را متوجه

شوند. این که مدام صبر کنید تا شرایط مناسب مهیا شود، به معنای این است که شما در حال خلق کردن نیستید. تنها خلق کردن است که موجب موفقیت کسب و کار شما می‌شود.

مدیران پر استرس هم معمولاً با نیروهای خود مشکل دارند. استرس مدیر موضوع کوچکی نیست. نتیجه‌ی استرس مدیر کاهش روحیه، افزایش غیبت و تاخیر و نیز نرخ بالای جدایی از سازمان توسط پرسنل است. ران می‌گوید: «در صورتی که که این اتفاق رخ دهد، تمایز توقعات در مقابل توافقات را به این مدیران معرفی می‌کنم. زمانی که افراد یاد می‌گیرند با دیگران گفتگو کنند و توافقاتی خلق کنند، گویا یک معجزه رخ می‌دهد. هر دو گروه فوراً راضی می‌شوند و توانایی‌شان برای انجام اقدامات مؤثر افزایش می‌یابد.»

از سوی دیگر، داشتن توقعات از دیگران می‌تواند منجر به استرس و تنش بیشتری شود. افرادی که بر اساس توقعات دیگران را راهبری می‌کنند، در حقیقت راهبر خط - مستقیم نیستند. آن‌ها افرادی دایره‌ای و پر از استرس هستند که تلاش می‌کنند دیگران و شرایط را صرفاً مدیریت کنند. [به جای این که راهبری کنند.]

موفقیت‌های فوق‌العاده‌ی ریستاینو به عنوان یک مربی، نتیجه‌ی ارائه‌ی تمایزات کاربردی به مراجعانش بوده‌است، طوری که همچون یک باغبان که ابزار مورد نیاز خود را از روی زمین برمی‌دارد، مراجعان ریستاینو نیز هر جا لازم باشد از یک تمایز مناسب استفاده می‌کنند. تمایزات خط - مستقیم، مفاهیم فلسفی یا مفاهیم محض نیستند که به لحاظ ذهنی با آن‌ها موافقت شود. آن‌ها ابزارهای مؤثری هستند که جایگاه درونی شما را طوری تغییر می‌دهند و به واسطه‌ی آن‌ها، نتایجی که دستیابی به آن‌ها روزی برایتان خارق‌العاده به نظر می‌رسیدند، اکنون به موضوعی عادی و روزمره در زندگی شما تبدیل می‌شوند.



Making a Living versus  
Creating Perfection

# ۴۹

## امرار معاش در مقابل خلق نهایت کمال

از بین تمام افراد فوق‌العاده‌ای که من تاکنون افتخار آشنای با آن‌ها را داشته‌ام، هیچ‌کس را ندیده‌ام که به اندازه‌ی بیژن پاک‌زاد<sup>۱</sup> به شغل انتخابی‌اش تعهد و عشق داشته باشد.

خیلی از افراد بیژن را صرفاً گران‌ترین طراح لباس مردانه در دنیا می‌دانند. اما با توجه به شناختی که از او دارم، بسیار بیشتر از این حرف‌ها می‌توان راجع به بیژن [و تعهد او] صحبت کرد.

بیژن در تهران متولد شد و بعدها ساکن آمریکا شد. وی در سال ۱۹۷۶ میلادی کسب‌وکار بین‌المللی خود در زمینه‌ی مُد و طراحی لباس مردانه را آغاز کرد. خیلی زود پادشاهان، روسای جمهور و بزرگان صنایع و کسب‌وکارها به دلیل تعهد منحصر به فرد او در خلق آثار کامل و فوق‌العاده پیگیر کارهای او شدند. امروز داستان موفقیت بیژن همچون یک افسانه است.

1 Bijan Pakzad

آن چه بیژن را منحصر به فرد ساخته بود، جایگاه درونی وی بود که از آن جایگاه اقدام می‌کرد. اقدامات وی از نهایت کمال طلبی نشأت می‌گرفت. در قلب و ذهن بیژن، رسیدن به نهایت کمال در طراحی‌های لباسی که برای مشتریانش خلق می‌کرد، کاملاً امکان‌پذیر بود. در صورتی که با مشتریان وی صحبت نکرده باشید، شاید چنین موضوع جسورانه‌ای به نظرتان غیرممکن به نظر برسد. اما اگر به مشتریان او گوش فرا دهید، متوجه می‌شوید که از دید آن‌ها بیژن واقعاً به هدفش [یعنی خلق یک طراحی کامل و بی‌نقص] رسیده است. آن‌ها بر این نظر هستند که به لحاظ نوع و نیز تعهد و وقفه نسبت به مشتریان، هیچ‌کس قابل مقایسه با او نیست.

یک بار که با بیژن صحبت می‌کردم به من گفت که با تک‌تک جزئیات هر یک از طرح‌هایی که خلق کرده است، زندگی می‌کند. او آگاهانه کل زندگی‌اش را در هر دکمه، هر کوک و هر درز لباسی گذاشته بود. هنگامی که به چشمانش نگاه می‌کردید، دچار هیچ شک و تردیدی نسبت به او نمی‌شدید.

بیژن به آن چه دیگر طراحان معروف لباس انجام می‌دادند اهمیتی نمی‌داد. او بزرگی را در رقابت با رقبایش جستجو نمی‌کرد. او به دنبال تبدیل شدن به دنیای متمایز از دیگران بود. آن چه او انجام می‌داد منحصر به خودش بود و شبیه کار هیچ‌کس دیگر نبود. اگر دیگران را طراح بنامیم، او یک طراح نبود بلکه خالق نهایت کمال بود.

بیژن همیشه به طور شهودی می‌دانست که محدودیت [در عرضه] موجب خلق ارزش می‌شود. این یکی از اصول مهم خط-مستقیم است که ما آن را به هر یک از مراجعان خود در کسب و کارها آموزش می‌دهیم. وجود بیژن نشان‌دهنده‌ی صحت این اصل است. او هرگز از مسیر خط-مستقیم خود منحرف نشد. برای مثال شما ممکن است برخی از لباس‌های برند معروف بریون<sup>۲</sup> را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیمان مارکوس یا ساکس<sup>۳</sup> مشاهده کنید، اما بیژن هرگز این کار را نمی‌کند.

راهبران خط-مستقیم نیرو و توان خود را از توانمندی ساختن دیگران کسب می‌کنند. آن‌ها صبر نمی‌کنند که شخصی دیگر آن‌ها را توانمند کند. آن‌ها برای رهایی خود از شرایط دشوار، نگاهشان به بیرون از خود نیست.

2 Brioni

از برندهای قدیمی و معروف پوشاک لاکچری مردانه مربوط به کشور ایتالیا.

3 Neiman Marcus and Saks

هر دو از فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشور آمریکا که البسه و کالاهای لاکچری در آن‌ها به فروش می‌رسد.

بیژن نیز هنگامی که نتوانست کسی را برای تولید طرح‌هایش پیدا کند، خودش شروع به تولید کرد. او این شرایط را مانعی برای دستیابی به نهایت کمال که برای کارش تصور کرده بود، نمی‌دید، بلکه آن را صرفاً بخشی از شرایط بازی می‌دید. لبخند همیشگی و شادمانه مشهود او ناشی از ثروت فراوانش نبود؛ به این دلیل بود که او همواره از بازی و شرایط آن لذت می‌برد.

بیژن از طریق طراحی‌های هنرمندانه‌اش که افراد قدرتمند را توانمندتر می‌ساخت، به یک میلیارد تبدیل شد. او می‌دانست که افراد در ۱۵ دقیقه‌ی اولی که با آن‌ها گفتگو می‌کنید با جملاتشان خود را توصیف می‌کنند. بیژن از همین نکته کمک می‌گرفت تا لباس‌ها و اکسسوری‌های<sup>۴</sup> همراه آن‌ها را به قدری زیبا و اختصاصی طراحی کند که لباس‌های دیگر فروشگاه‌های بسیار گران‌قیمت به چشم مشتری نیاید.

بیژن از همان روز اول مشتری‌های خود را صرفاً به شیوه‌ی «با وقت قبلی» می‌پذیرفت. هیچ یک از صاحبان فروشگاه‌های پوشاک خیابان رودئو درایو<sup>۵</sup> جرئت نداشتند تا این اندازه انحصاری عمل کنند و در طول سه سال بعدی تاکنون نیز هیچ یک از همتایانش چنین کاری نکرده‌است.

**رسانه‌ها تا به امروز هنوز بیژن را درک نکرده‌اند.** صحبت آن‌ها درباره‌ی بیژن همیشه اشاره به مواردی از قبیل کت و شلوارهای ۲۰۰۰ دلاری، ساعت‌های ۱۵۰۰۰ دلاری و بالاتر و یا روتختی‌های خردار ۲۰۰۰۰ دلاری داشته‌است. آن‌ها متوجه جایگاه درونی مردی که پشت همه‌ی این‌ها ایستاده‌است نیستند. آن‌ها تعهد بیژن به خلق نهایت کمال را نمی‌بینند.

هنگامی که محصولی با برند بیژن را خریداری می‌کنید، تکه‌ای از روح او را می‌خرید. او بر سبک کار و زندگی‌اش اصرار داشته‌است. **بیژن یعنی ارائه‌ی خدمت، نهایت خدمت.** او تنها کسی است که می‌دانم همواره تماس با اعضای خانواده‌اش را در هواپیمای جت شخصی‌اش انجام می‌داد. [چرا که همواره مشغول سفر برای ارائه‌ی خدمات بوده‌است].

4 Accessories

کلیدی تجهیزات جانی زینتی و پوشیدنی از قبیل کراوات، ساعت، کمربند، انگشتر، کلاه، کیف پول و ... جزء اکسسوری‌های لباس مردانه هستند

5 Rodeo Drive

خیابان معروفی در منطقه‌ی پورل هیلز در لس‌آنجلس که مرکز فروشگاه‌های بسیار گران‌قیمت و لاکچری پوشاک، لوازم منزل و ... است

بهترین توصیف برای فروشگاه بیژن («نهایت وفور») است. او این فروشگاه را ایجاد کرده تا احترام خود به کمال را از طریق آن به طور فوق العاده‌ای اعلام کند. لحظه‌ای که قدم به فروشگاه او می‌گذارید، متوجه می‌شوید که جایگاه درونه بیژن، نهایت کمال است.

---

## بگذار زیبای آن چه عاشقش هستی، به آن چه انجام می‌دهی تبدیل شود.

رومی<sup>۶</sup>

---

بیژن عاشق این چالش بود که دشوارترین و پرتوقع‌ترین مشتریان خود را حیرت‌زده کند. او به جای این‌که از خودخواهی‌ها و سلیقه‌های غیرعادی بسیاری از میلیونرها و میلیاردرهایی که از وی خرید می‌کردند، آزرده شود و یا حس منفی پیدا کند، از بازی لذت می‌برد. او از دنیایی که خلق کرده بود مشعوف بود.

بیژن در سن ۱۰ سالگی اعلام کرد که منحصربه‌فردترین طراح لباس مردانه در جهان خواهد شد. وی در سن ۵۰ سالگی اولین میلیارد دلار خود را با تاسیس و مدیریت شرکت طراحی لباس چند میلیون دلاری خود به دست آورد. شرکتی که شبیه هیچ یک از دیگر شرکت‌های طراحی لباس در جهان نبود. پیشرفت مسیر شغلی بیژن به طور کامل مبتنی بر مسیر خط مستقیم بوده است.

اخیراً به کارت تبریک کریسمس که چند سال پیش از بیژن دریافت کرده بودم نگاه می‌کردم. متوجه شدم که حتی کارت‌های تبریک کریسمس او نیز شاهکار هستند و نشان می‌دهند که وی چه تعهد پرشوری به کمال داشته است، طوری که من هرگز این کارت‌های تبریک را دور نخواهم انداخت. وی داخل کارت نوشته است: «زندگی از هنر تقلید می‌کند، بیژن از هیچ‌کس تقلید نمی‌کند.»

اگرچه بیژن هنگام صحبت کردن کمی لهجه داشت، اما وی چنان نسبت به توجه کردن و ارتباطاتش با دیگران تمرکز داشت که من هرگز در درک هیچ یک از کلمات او مشکلی نداشتم. بیژن طوری با هر فردی که مشغول صحبت با وی بود،

۶ این برداشت در ترجمه به شکل شعر آزاد آمریکایی از بیت نخست رباعی ۸۱ رومی توسط کولمان بارکس انجام شده است. امروز چو هر روز خرابیم خراب مگشا در اندیشه و برگیر رباب

## راهبری خط-مستقیم

رفتار می‌کرد که گویا وی تنها فرد در کل جهان است. این رفتار نیز برگرفته از جایگاه درون‌کمال‌طلبی بیژن بود. از آن‌جا که رفتارهای بیژن برگرفته از جایگاه درون‌کمال‌طلبی او بود، وی نیاز نداشت راجع به این‌که چگونه با دیگران رفتار کند، فکر کند. [یعنی رفتار و گفتار او، ابراز طبیعی وی بودند.]

زندگی بیژن نشان‌دهنده‌ی آن است که چگونه تعهد به خلق یک دنیای خارق‌العاده می‌تواند در دنیای واقعی تحقق یابد. تعهد بیژن برگرفته از عشق شدید وی به آن‌چه که انجام می‌داد و نیز نهایت از خودگذشتگی وی در خدمت به مشتریان بود. داستان بیژن را برای روایت در انتهای کتاب نگه داشته بودم، چرا که بیژن قدرت راهبری خط-مستقیم را به طرز چشمگیری به نمایش گذاشته است. او به عنوان الگویی از یک تعهد قدرتمند و نیز با انجام اقدامات قاطعانه و مستمر، هم خودش و هم اطرافیانش را به سوی موفقیت و ثروت عظیم راهبری می‌کرد. بیژن به دنیا نشان داده است هنگامی که جایگاه درون‌کمال‌طلبی شما شفاف است، قادر هستید هر نتیجه‌ای که انتخاب می‌کنید را خلق کنید.





Waking Up to the Contrasts

# هوشیاری نسبت به تمایزها

## فهرست جایگاه‌های درونی (تمایزها)

جایگاه‌های درونی تضعیف‌کننده	جایگاه‌های درونی توانمندکننده	
آن چیزی که صرفاً می‌دانم	آن چیزی که آن را زندگی می‌کنم	۱
خواستن	انتخاب کردن	۲
صبر کردن	خلق کردن	۳
نگران بودن	دغدغه داشتن	۴
آرزو	پروژه	۵
بهتر است	لازم است	۶
انتخاب کردن امنیت	انتخاب کردن رشد	۷
در ترس و وحشت بودن	انتخاب («آن چه که هست»)	۸

جایگاه‌های درونی توانمندکننده	جایگاه‌های درونی تضعیف‌کننده
۹ این کار چه طور می‌تواند انجام شود؟	چرا این کار انجام نمی‌شود؟
۱۰ خدمت کردن به دیگران	خشنود ساختن دیگران
۱۱ توجه و تغییر رفتار	توجه و توجیه رفتار
۱۲ اهمیت داشتن نتایج	انباشتن دانش و اطلاعات
۱۳ بهره‌وری	مشغولیت
۱۴ تعهد داشتن	سعی کردن
۱۵ صداقت بنیادین با خود	بی‌صداقتی
۱۶ شرایط بازی	موانع
۱۷ انجام آن‌چه پیش روی شماست	اره کردن خاک اره
۱۸ آینده‌ی خلق شده	آینده‌ی پیش‌فرض
۱۹ مجزا	مشابه
۲۰ خوش‌بینی	بدبینی
۲۱ جسور	متکبر
۲۲ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بالا	مدام در حال فکرکردن بودن
۲۳ نهایت توجه و مراقبت نسبت به خود	خودخواه بودن
۲۴ انتخاب انجام کاری	دنبال چگونگی انجام کاری بودن
۲۵ دلسوز	خوب
۲۶ اهداف منتج به نتیجه	اهداف منتج به فعالیت
۲۷ تفکر روراست	مثبت‌اندیشی
۲۸ تعهد داشتن	درگیر بودن
۲۹ حمایت کردن	محق بودن
۳۰ اشتیاق برای مواجهه	تلاش سطحی
۳۱ خشنودی بلندمدت	خشنودی فوری
۳۲ گفتگوی مستقیم	سوء استفاده‌ی زبانی
۳۳ صبوری و باز بودن نسبت به بازخورد	حساسیت و عدم‌پذیرش نسبت به بازخورد
۳۴ پذیرش فعالانه	تسلیم شدن
۳۵ متوقف کردن توقف کردن	توقف کردن
۳۶ شروع کردن	خواستنی شروع کردن (تمایل به شروع کردن)

جایگاه‌های درونی تضعیف‌کننده

جایگاه‌های درونی توانمندکننده

قربانی	مالک	۳۷
تأییدطلبی	انتخابِ اثربخش بودن	۳۸
پراکندگی	تمرکز	۳۹
تقصیر دیگران است	من مسئول هستم	۴۰
بعداً	الان	۴۱
نتایج ضعیف	نتایج قدرتمند	۴۲
خواهیم دید که چه می‌شود	این‌گونه خواهد بود	۴۳
انتخاب از روی ضعف	انتخاب از روی قدرت	۴۴
انکار خوش‌بینانه	پذیرش اشتباهات	۴۵
سفت و سخت	منعطف	۴۶
نامتعادل	استقرار یافته	۴۷
اجتناب کردن	شروع به اقدام کردن	۴۸
بداهه‌کاری	از قبل تمرین عالی داشتن	۴۹
آرامش غیرفعال	آرامش فعال	۵۰
فهمیدن	یادگرفتن	۵۱
خارج از مسیر بودن	در مسیر بودن	۵۲
انتخاب مبتنی بر احساسات	انتخاب آگاهانه	۵۳
گردآوری اطلاعات	هوشمندی	۵۴

در ادامه برای استفاده‌ی خوانندگان عزیز که آشنا به زبان انگلیسی هستند، فهرست تمایزاتی که در جدول بالا ذکر شده بود، به زبان انگلیسی نیز درج شده است.  
(مترجمین)

	DISEMPowering	EMPOWering
1	What I know	What I live
2	Want to	Choose to
3	Waiting	Creating
4	Worry	Concern
5	Dream	Project
6	Should	Must
7	Safe choice	Growth choice
8	Dread	Choosing "what is"
9	Why it can't be done	How it can be done
10	Pleasing	Serving
11	Notice and justify behavior	Notice and alter behavior
12	Content with insight	Only results count
13	Busyness	Productivity
14	Trying	Commitment
15	Insincere	Radical self-honesty
16	Obstacles	Conditions of the game
17	Sawing sawdust	Doing what's in front of you
18	Default Future	Invented Future
19	The same	Separate
20	Pessimism	Optimism
21	Arrogant	Bold
22	Over-think	Over-respond
23	Selfishness	Extreme self-care
24	How to	Choose to
25	Nice	Kind
26	Activity goals	Results goals
27	Honest thinking	Positive thinking
28	Involvement	Commitment

	DISEMPowering	EMPOwERING
29	Deserve	Contribute
30	Dabbling	Willing to deal with
31	Immediate gratification	Long-term satisfaction
32	Verbal manipulation	Straight talk
33	Feedback sensitive	Feedback tolerant
34	Surrendering	Proactive acceptance
35	Stopping	Stop stopping
36	Wanting to start	Start starting
37	Victim	Owner
38	Needing approval	Choosing to be effective
39	Chaos	Focus
40	It's their fault	I'm responsible
41	Later	Now
42	Non-powerful result	Powerful result
43	We shall see	This will be
44	Choosing weakly	Choosing powerfully
45	Optimistic denial	Acknowledges mistakes
46	Rigid	Flexible
47	Unstable	Grounded
48	Avoid	Take on
49	Winging it	Well practiced
50	Passive relaxation	Active relaxation
51	Understand	Learn
52	Off track	On track
53	Choosing from feelings	Choosing deliberately
54	Information collector	Intelligence

## منابع بیشتر برای مطالعه

- The Three Laws of Performance by Steve Zaffron & Dave Logan<sup>1</sup>
- Reinventing Yourself by Steve Chandler<sup>2</sup>
- Time Warrior by Steve Chandler
- The Last Word on Power by Tracy Goss
- As the Pendulum Swings by Lindsay A. Brady
- The Art of Possibility by Benjamin Zander & Rosamund Stone Zander<sup>3</sup>
- Radical Honesty by Brad Blanton
- Loving What Is by Byron Katie<sup>4</sup>
- The Power to Transform by Chris Majer
- The Alchemist by Paulo Coelho<sup>5</sup>
- The 14 Day Stress Cure by Mort Orman, M. D.
- Mastery by George Leonard<sup>6</sup>
- It's Called Work for a Reason by Larry Winget
- A Message to Garcia by Elbert Hubbard
- Will by C. Gordon Liddy
- Recommended Reading
- Learned Helplessness by Peterson, Maier & Seligman<sup>7</sup>
- The Will to Meaning by Viktor Frankl<sup>8</sup>
- You Are What You Say by Matthew Budd, M. D.
- Inventing Reality :Physics As Language by Bruce Gregory
- Understanding Computers and Cognition by Flores & Winograd
- Living Awake by Landon Carter

۱ ترجمه‌ی این کتاب تحت عنوان «سه قانون عملکرد برای بهینه‌سازی کارایی» توسط انتشارات درسا، ارکان دانش و لیوسا شده است.

۲ ترجمه‌ی این کتاب تحت عنوان «خودتان را دوباره بسازید» توسط انتشارات ققنوس و راه دکتری منتشر شده است.

۳ ترجمه‌ی این کتاب تحت عنوان «جهان امکان» توسط انتشارات آوین، میلکان و اطلس پیدایش منتشر شده است.

۴ ترجمه‌ی این کتاب تحت عنوان «دوست داشتن وضعیت موجود» توسط انتشارات کلک آزادگان روزگار و ارشدان منتشر شده است.

۵ ترجمه‌ی این کتاب تحت عنوان «کیمیایگر» توسط ناشران متعددی منتشر گردیده است.

۶ ترجمه‌ی این کتاب تحت عنوان «خبرگه» توسط انتشارات میلکان منتشر شده است.

۷ ترجمه‌ی این کتاب تحت عنوان «معنادارمان» توسط انتشارات درسا، لیوسا و تمدن علم منتشر شده است.

۸ ترجمه‌ی این کتاب تحت عنوان «کلمات شفابخش» توسط انتشارات البرز، سه بال منتشر شده است.

## برگرفته از پیشگفتار کتاب

- مهارت‌هایی که در این کتاب با آن‌ها آشنا می‌شوید، بنیادین هستند و سایر مهارت‌های نرم و سخت روی آن‌ها بنا می‌شود. یادگیری هر مهارت جدیدی بدون استادی در مهارت‌های بنیادین بسیار کم‌اثر خواهد بود.
- بدون استادی در این مهارت‌های بنیادین، راهبری تحقق نمی‌یابد. راهبری عامل تعیین‌کننده‌ای است که آینده‌ی سازمان‌های کسب‌وکار را شکوفا می‌سازد یا از بین می‌برد. همچنین می‌تواند آینده‌ی زندگی یک فرد را شکوفا سازد یا از بین ببرد.
- بنیان و شالوده‌ی درون‌ه‌ی هر فردی که به دنبال دستیابی به نتایج دلخواه است، جایگاه درون‌ه‌ی اوست؛ یعنی جایگاهی که او از آن جایگاه دست به عمل می‌زند.
- آن‌چه بیشتر افراد نمی‌دانند این است که راه‌ه‌ی وجود دارد تا قادر شوید به‌طور کامل بنیان‌های درون‌ه‌ی خود را مدیریت کنید و هر آن‌چه انتخاب می‌کنید را خلق نمایید. این کتاب به این موضوع اختصاص دارد.

[www.straightlineleadership.ir](http://www.straightlineleadership.ir)



قلمروی امکان

حامی نشر این اثر