

# سکوت

قدرت درون‌گراها در جهانی که از سخن گفتن نمی‌ایستد!

سوزان کین

مترجم: درسا عظیمی

چاپ سوم

شرکت نشر البرز

تهران - ۱۳۹۵

این کتاب را با تمام عشقم به پدر و مادرم تقدیم می‌کنم؛  
به مادرم که یک درون‌گرای متفکر است و با همه اشتیاقش  
برای گفته و گوهای آرام و ملایم در خانه بر سر میز  
غذا و در راه مدرسه موهبت صمیمیت را به ما بخشیده؛  
از او یاد گرفتم که چگونه می‌توان در دنیای پر از  
تلاطم، سکوت کرد و با قدرت سکوت به آرامشی درونی  
رسید؛ و به پدرم که به من یاد داد چگونه در برابر  
سختی‌های زندگی ایستادگی کنم...

## فهرست مطالب

یادداشت نویسنده ..... ۵

مقدمه، شمال و جنوب خلق و خوی ..... ۷

### بخش اول، برون‌گرایی ایده‌آل

۱ ظهور «همکار توانای دوست‌داشتنی» ..... ۳۱

۲ افسانه رهبر جذاب ..... ۵۱

افسانه رهبر جذاب: مدرسه کسب و کار هاروارد و ماورای آن ..... ۶۲

آیا خدا درون‌گراها را دوست دارد؟ یک معمای حل‌نشده انجیلی ..... ۹۲

۳ زمانی که همکاری و کار گروهی، خلاقیت را از بین می‌برد ..... ۱۰۱

### بخش دوم، بیولوژی شما، خود شما؟

۴ آیا خلق و خو، تقدیر و سرنوشت است؟ ..... ۱۳۷

۵ ورای خلق و خو ..... ۱۶۳

۶ فرانکلین یک سیاستمدار بود، ولی النور با وجدان صحبت می‌کرد ..... ۱۸۳

۷ چرا «وال استریت» سقوط کرد و «وارن بافت» ترقی نمود؟ ..... ۲۱۷

### بخش سوم، آیا همه فرهنگ‌ها، برون‌گرایی ایده‌آل دارند؟

۸ قدرت نرم ..... ۲۵۱

گونه‌هایی که در آن، همه ژنرال پاتون<sup>۱</sup> باشند موفق نخواهند بود؛ همین‌طور نژاد و نسلی که در آن همه ونسان ون‌گوگ هم باشند چندان موفقیتی نخواهد داشت. من ترجیح می‌دهم فکر کنم که دنیا به ورزشکارها، فیلسوف‌ها، هنرپیشه‌ها، نقاش‌ها و دانشمندان نیاز دارد؛ به افراد خونگرم، سنگ‌دل، خونسرد و رقیب‌القلب نیاز دارد؛ به آنهایی که می‌توانند تمام زندگی خود را وقف مطالعه موضوعی این‌چنین کنند که «در شرایط مختلف، چند قطره کوچک آب توسط غدد بزاقی سگ‌ها ترشح می‌شود؟» و یا آنهایی که می‌توانند احساس گذرای یک شکوفه گیلاس را در شعری چهارده‌هجایی به تصویر بکشند؛ یا ۲۵ صفحه نوشتار را به تشریح احساسات پسر کوچکی اختصاص دهند که در تاریکی مطلق بر روی تخت‌خوابش دراز کشیده و منتظر مادر است، منتظر مادر تا بیاید و او را ببوسد و شب به خیر بگوید؛ جهان به این افراد نیاز دارد... در واقع حضور قدرت‌های برجسته‌ای که آن انرژی را در بخش‌های دیگر در بردارد، برای آنها به سمت دیگری هدایت شده است.

آلن شاون

۱. فرمانده سپاه سوم ایالت متحده در جنگ جهانی دوم.

## بخش چهارم، چگونه دوست بداریم، چگونه کار کنیم؟

۹	چه زمانی باید بیشتر از آنچه هستید	۲۸۵
۱۰	فاصله ارتباطی	۳۱۱
۱۱	«کفش دوزها و ژنرال‌ها»	۳۳۵
نتیجه		۳۶۹

## یادداشت نویسنده

من به طور رسمی از سال ۲۰۰۵ و به طور غیررسمی در تمام دوران بزرگسالی‌ام، مشغول کار کردن بر روی این کتاب بوده‌ام؛ با صدها و یا شاید هزاران نفر در رابطه با موضوعی که در این کتاب بحث شده، مصاحبه کرده‌ام و برایشان نوشته‌ام، همچنین کتاب‌های بسیار زیاد، مقالات دانشگاهی مختلف، مقالات مجله‌ها، بحث‌های کاربران اینترنتی و نوشته‌های وبلاگ‌نویسان زیادی را خوانده‌ام. برخی از آنها را در این کتاب ذکر کردم، بقیه آنها تقریباً هر جمله‌ای را که نوشتم تحت تأثیر قرار داده‌اند.

کتاب «سکوت» مدیون وجود افراد زیادی است؛ به خصوص دانشجویان، استادها و پژوهشگرانی که کارهایشان مطالب زیادی به من آموخت. در یک دنیای عالی و ایده‌آل، نام تک‌تک منابع، مربی‌ها و کسانی را که با آنها مصاحبه کرده بودم می‌نوشتم، اما به علت خواندنی بودن کتاب، برخی از نام‌ها فقط در قسمت تشکر و قدردانی آمده است.

به دلایل مشابهی، در نوشتن برخی جملات، از گیومه یا پرانتز استفاده نکرده‌ام، اما اطمینان داشتم که آن کلمه اضافه یا جاافتاده، مفهوم اصلی نویسنده یا گوینده را تغییر نخواهد داد. اگر علاقه دارید که این جملات را از منبع اصلی آن دریافت کنید، همه گفتارها در قسمت یادداشت‌ها آمده است، در قسمتی که کاملاً به جمله‌ها اختصاص داده شده است.

نام و جزئیات شناسایی برخی از افراد را در داستان‌هایی که تعریف کرده‌ام

همچنین در داستان دوران وکالت، تغییر دادم. برای حفاظت از حریم شخصی افرادی که در کارگاه آموزشی سخنرانی «چارلز دی کانیو» شرکت کرده بودند و زمانی که در این برنامه ثبت نام کرده بودند هدفی برای شرکت در چنین کتابی نداشته‌اند، داستانم درباره اولین شب حضورم در آن کارگاه ترکیبی از چندین جلسه حضورم در آن جا بوده است؛ همچنین داستانم درباره «گرگ و امیلی» نیز بر پایه مصاحبه‌های متعددی که با زوج‌های مختلف داشتم، به وجود آمده است. تحت محدودیت‌های حافظه، همه داستان‌ها همان‌طور که اتفاق افتاده‌اند یا برایم تعریف شده‌اند بازگو شده است. من داستان‌هایی را که افراد درباره خودشان برایم تعریف کرده‌اند بررسی نکرده‌ام تا از درستی آنها مطلع شوم، به همین دلیل، تنها آنهایی را در این کتاب آورده‌ام که به حقیقت و صحتشان باور داشتم.

## مقدمه

### شمال و جنوب خلق و خوی

مونتگومری، آلاباما. اول دسامبر ۱۹۵۵، ساعت‌های اولیه شب. یک اتوبوس عمومی به آرامی به سمت ایستگاه می‌آید و می‌ایستد، خانمی حدوداً ۴۰ ساله، که لباس مرتبی پوشیده سوار اتوبوس می‌شود. با وجود اینکه در تمامی روز، بر روی میز اتو در یک مغازه خیاطی در زیرزمین فروشگاه بزرگ مونتگومری خم بوده و کار کرده، باز هم با ناز و ادا راه می‌رود. پاهایش متورم شده و شانه‌هایش درد می‌کنند. روی اولین ردیف پشت ردیف مخصوص سفیدپوست‌ها می‌نشیند و مشغول تماشای مسافرهایی می‌شود که اتوبوس را پر می‌کنند. بالاخره راننده از او می‌خواهد که صندلی‌اش را به یک سفیدپوست بدهد.

این خانم فقط یک واژه را به زبان می‌آورد، همان واژه‌ای که باعث می‌شود شعله یکی از مهم‌ترین اعتراض‌های حقوق مدنی قرن بیستم روشن شود، کلمه‌ای که کمک می‌کند آمریکا خود بهترش را بیابد، یعنی واژه «نه». راننده او را تهدید می‌کند که به پلیس خبر خواهد داد. رزا پارکس می‌گوید: «بهتر است این کار را انجام دهی.» افسر پلیس از راه می‌رسد و از او دلیل بلند نشدنش را می‌پرسد. او در پاسخ می‌گوید: «چرا شما، همه به ما فشار می‌آورید؟» او پاسخ می‌دهد: «نمی‌دانم، اما قانون، قانون است و شما بازداشت هستید.»

در بعدازظهر روز محاکمه‌اش، به جرم سرپیچی از قانون، انجمن بهبود مونتگومری در کلیسای «باپتیست هالت استریت»، در فقیرترین بخش شهر، تجمعی را برای حمایت از پارکس برگزار می‌کند. ۵۰۰۰ نفر برای حمایت از



حرکت شجاعانه پارکس در آن جا جمع می‌شوند. آنها به زور خودشان را درون کلیسا جا می‌دهند تا آن حد که نیمکت‌های کلیسا دیگر جایی برای نشستن ندارند.

دیگران بیرون از کلیسا صبورانه به صدای بلندگو گوش می‌دهند. کشیش مارتین لوترکینگ، رو به جمعیت می‌گوید: «زمانی می‌رسد که مردم از له شدن زیر پاهای آهنی ظلم خسته می‌شوند، زمانی می‌رسد که مردم از دور ماندن از زرق و برق نور خورشید زندگی جولای، و رها شدن در میان سروصدای سرد نوامبر آلبی، خسته می‌شوند.» او شجاعت پارکس را تحسین می‌کند و در آغوشش می‌گیرد. پارکس ساکت و تنها ایستاده است، حضور او برای به وجد آمدن جمعیت کافی است.

انجمن دستور تحریم اتوبوس‌های شهری را می‌دهد، تحریمی که ۳۸۱ روز ادامه پیدا می‌کند. مردم مسیرهای رفت و آمدشان را به زحمت و پیاده می‌رفتند، سوار ماشین‌های غریبه می‌شدند؛ آنها مسیر تاریخ آمریکا را تغییر دادند.

همیشه در ذهنم رزا پارکس را خانمی با وقار و جسور تصور می‌کردم، کسی که به راحتی می‌توانست مقابل نگاه‌های خیره مسافران اتوبوس بایستد. اما زمانی که او در سال ۲۰۰۵ در سن نود و دوسالگی درگذشت، سیل اعلامیه‌های فوت، او را زنی مهربان با زبانی نرم و قد و قامتی کوچک یاد کردند. آنها گفته بودند او زنی «خجالتی و فروتن» بود که «شجاعتی مانند شیر» داشت. افزون بر آن جمله‌های بسیار دیگری مانند: «فروتنی اصیل» و «شکیبا و ساکت» نیز به چشم می‌خورد. چگونه می‌شود هم ساکت بود و هم شهامت اخلاقی داشت؟ چنین جملات و توصیف‌هایی به طور ضمنی این سؤال‌ها را هم در پی دارد: چگونه ممکن است هم خجالتی و هم شجاع بود؟

گویی خود پارکس هم از این تضاد آگاه بوده و به همین دلیل نیز نام زندگی‌نامه‌اش را «نیرومندی سکوت» می‌گذارد؛ عنوانی که ما را به چالشی دربارهٔ فرضیات و گمان‌هایمان وامی‌دارد. چرا افراد آرام نباید قوی باشند؛ و افراد آرام و متین چه کارهای دیگری می‌توانند انجام دهند که ما به آنها بها نمی‌دهیم؟

زندگی ما عمیقاً با شخصیت، جنسیت و نژادمان شکل می‌گیرد، و یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی - «شمال و جنوب خلق و خوی»، همان‌طور که یک دانشمند آن را نامیده است، جایی است که ما در طیف درون‌گرا-برون‌گرا قرار می‌گیریم. جایگاه ما در این زنجیره، بر روی انتخاب دوستان و همسرمان، طرز صحبت‌کردنمان، تصمیم‌های مختلفمان، و همچنین چگونگی نشان دادن عشق و محبتمان تأثیر می‌گذارد؛ شغلی که انتخاب می‌کنیم و این‌که در آن شغل موفق هستیم یا نیستیم را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد؛ و همچنین بر این موارد نیز تأثیر خود را خواهد گذاشت؛ این‌که احتمالاً اهل ورزش خواهیم بود، بدون استراحت و داشتن خواب کافی درست کار خواهیم کرد، از اشتباهاتمان درس خواهیم گرفت، سرمایه‌گذاری بزرگی در بازار سهام خواهیم کرد، دیر لذت خواهیم برد، رهبر خوبی خواهیم بود و در آخر از خودمان خواهیم پرسید: «اگر این‌گونه می‌شد...»<sup>۱</sup>

این طیف در انتقال‌دهنده‌های عصبی و گوشه‌های دور سیستم عصبی مغز ما، منعکس می‌شود. در دنیای امروز، درون‌گرایی و برون‌گرایی، ۲ موضوع جامع تحقیقی در روانشناسی شخصیت هستند که کنجکاوی صدها دانشمند و محقق را برانگیخته‌اند. این پژوهشگران با کمک آخرین تکنولوژی، به دستاوردهای مهم و جالبی رسیده‌اند، اما آنها بخشی از این روایت متداول طولانی و داستانی هستند. شاعران و فیلسوف‌ها از زمان‌های دور، دربارهٔ درون‌گراها و برون‌گراها صحبت می‌کردند. به هر دو شخصیت در کتاب مقدس و نوشته‌های پزشکان رومی و یونانی اشاره شده است و همچنین، بعضی از روان‌شناسان تکاملی

۱. جواب: ورزشکار، برون‌گرا، عملکرد درست بدون استراحت: درون‌گرا، درس گرفتن از اشتباهات: درون‌گرا، سرمایه‌گذاری و ریسک بزرگ. برون‌گرا، دیر لذت بردن: درون‌گرا، رهبر خوبی بودن: برخی مواقع درون‌گرا و برخی مواقع دیگر برون‌گرا، به نوع آن‌چه رهبری می‌کنند بستگی دارد، بپرسید «اگر این‌گونه می‌شد»: درون‌گرا.

معتقدند که تاریخ چنین تحقیقاتی حتی به خیلی پیش‌تر از این‌ها بازمی‌گردد. بنابراین با توجه به حضور دیگر جفت‌های تکاملی - زنانگی و مردانگی شرق و غرب، آزادی‌خواه و محافظه‌کار - می‌توان ادعا کرد که بدون وجود هر دو شخصیت، بشریت تشخیص داده نمی‌شد.

مشارکت رزا پارکس و مارتین لوترکینگ را در نظر بگیرید: اگر یک سخنران توانمند از دادن صندلی‌اش به یک سفیدپوست خودداری می‌کرد، آن‌قدر تأثیر نمی‌گذاشت که یک زن فروتن - که همیشه ترجیح می‌دهد ساکت باشد و فقط در مواقع ضروری حرف بزند - تصمیم می‌گیرد این کار را انجام دهد. همچنین، پارکس هم اگر سعی می‌کرد بایستد و بگوید که رؤیایی دارد، برای به وجد آوردن جمعیت قدرت سخنوری نداشت، ولی با وجود لوترکینگ، دیگر لازم نبود او این کار را بکند.

ما امروزه برای محدوده‌ای کوچک از سبک شخصیتی، جا باز می‌کنیم. به ما گفته شده برای برتر بودن باید جسور باشیم و برای شاد بودن باید اجتماعی باشیم. ما خودمان را به شکل ملتی برون‌گرا می‌بینیم، و این دقیقاً به همین معناست که ما این دیدگاه را که واقعاً چه کسی هستیم از دست داده‌ایم. بنا به این که کدام تحقیق را بخوانید، یک سوم یا نیمی از آمریکایی‌ها درون‌گرا هستند، به زبانی دیگر، یکی از ۲ یا ۳ نفری که می‌شناسید. (با توجه به این که گفته می‌شود ایالت متحده جزء یکی از ملت‌های برون‌گراست، بدون شک این ارقام در مناطق دیگر دنیا بیشتر خواهد بود.) اگر شما خودتان یک درون‌گرا نیستید، قطعاً یکی از آنها همسر، دوست، فرزند یا همکار شما خواهد بود.

اگر چنین آمارهایی شما را غافلگیر می‌کند، احتمالاً به این دلیل است که بیشتر افراد سعی می‌کنند خودشان را برون‌گرا نشان دهند. درون‌گراها کشف نشده در زمین بازی، باقی می‌مانند؛ بین اتاق‌های تعویض لباس مدرسه‌ها و یا در راهروی شرکت‌های بزرگ آمریکا عبور خواهند کرد.

گروهی خود را فریب می‌دهند، این تا زمانی است که اتفاقی رخ نداده باشد، تا این که بعضی اتفاقات در زندگی - اخراج از محل کار، میراثی که آنها را آزاد

می‌گذارد تا آن‌گونه که می‌خواهند وقت خود را بگذرانند - آنها را تکان می‌دهد و باعث می‌شود تا اصل و طبیعت واقعی خودشان را بشناسند.

فقط کافی است موضوع این کتاب را با دوستان، خانواده و آشنایان خود در میان بگذارید تا متوجه شوید که تا چه اندازه افراد، درون‌گرا بودن خود را بعید می‌دانند. طبیعی است که بسیاری از درون‌گراها حتی از خودشان هم پنهان هستند. ما با سیستم ارزشی خاصی زندگی می‌کنیم که من نامش را ایده‌آل برون‌گرا می‌نامم.

باور عموم بر این است که خود ایده‌آل اجتماعی، گروهی و در بین جمعیت راحت و آرام است، یک فرد برون‌گرا عمل را به تفکر، ریسک‌پذیری را به محتاط‌بودن و قاطعیت را به شک‌داشتن ترجیح می‌دهد. او سریع تصمیم می‌گیرد، حتی اگر احتمال اشتباه کردنش بالا باشد، در کار تیمی موفق است و در گروه‌های مختلف به خوبی ارتباط برقرار می‌کند.

ما دوست داریم فکر کنیم که به فردگرایی اهمیت می‌دهیم، اما همگی مان بیشتر اوقات یک نوعی فردیت را تحسین می‌کنیم، همان نوعی که به راحتی «خودش را نشان می‌دهد». درست است که ما فناوری انزواطلب‌های خوش‌ذوقی که کمپانی‌های خودشان را در گاراژ خانه‌شان راه‌اندازی می‌کنند تا هر شخصیتی را که دوست دارند داشته باشند، می‌پذیریم، اما آنها استثنا هستند و توجه ما به طور کلی جذب کسانی می‌شود که دارا و ثروتمند هستند، یا سعی می‌کنند به آنچه می‌خواهند برسند.

درون‌گرایی، به همراه مشتقاتش چون حساسیت، جدیت، خجالت و کم‌رویی - در حال حاضر ویژگی یک شخصیت طبقه دومی، جایگاهی میان ناامیدی و آسیب‌شناسی محسوب می‌شود. درون‌گرایی که تحت سیطره ایده‌آل‌های برون‌گرایی زندگی می‌کنند، مانند زنانی هستند که در دنیای مردانه زندگی می‌کنند و به علت صفتی که در وجودشان نهفته است به چشم نمی‌آیند. برون‌گرایی سبک شخصیتی فوق‌العاده جذابی است، اما ما این ویژگی را به استانداردی سرکوبگر تبدیل کرده‌ایم که بیشتر ما حس می‌کنیم باید از آن پیروی کنیم.

شاید تاکنون تحقیقی به نام «ایده‌آل برون‌گرا» ثبت نشده باشد اما در بسیاری

از تحقیق‌ها به این کلمه اشاره شده است. برای مثال، انسان‌های پرحرف به عنوان انسان‌های باهوش‌تر، خوش‌قیافه‌تر، جذاب‌تر و دوستی بهتر معرفی می‌شوند. سرعت صحبت کردن هم به اندازهٔ تن و اندازهٔ صدا اهمیت دارد، ما انسان‌هایی را که تندتر صحبت می‌کنند، از کسانی که آهسته صحبت می‌کنند، لایق‌تر و دوست‌داشتنی‌تر می‌دانیم.

چنین دینامیکی در گروه‌ها هم دیده می‌شود، جایی که محقق‌ها نشان می‌دهند که انسان‌های پرحرف، از کم‌حرف‌ها باهوش‌تر به نظر می‌رسند، هر چند که هیچ ارتباطی بین استعداد صحبت کردن و نظرات خوب داشتن وجود ندارد، حتی کلمهٔ درون‌گرا هم مفهوم جالبی نیست.

برطبق یک مطالعهٔ غیررسمی که «لوری هلگو» روان‌شناس انجام داده، اثبات شده است که درون‌گراها، ظاهر فیزیکی خودشان را این‌چنین توصیف می‌کنند: «چشم‌های سبز-آبی»، «عجیب و غریب»، «استخوان گونه‌های درشت». اما زمانی که از آنها خواسته می‌شود تا درون‌گراهای عمومی را توصیف کنند، آنها تصویری ناخوشایند و نامفهوم را ترسیم می‌کنند: «زمخت و غیرجذاب»، «رنگ‌های خنثی»، «مشکلات پوستی».

اما ما با پذیرفتن بی‌چون و چرای ایده‌آل برون‌گرا، مرتکب اشتباه بزرگی می‌شویم. بسیاری از ایده‌های بزرگ، هنر و کشفیات ما - از نظریهٔ تکامل گرفته تا گل‌های آفتاب‌گردان و نگوگ و کامپیوترهای شخصی، به وسیلهٔ انسان‌های ساکت و آرام و انسان‌های متفکری به وجود آمده که می‌دانستند چگونه وارد دنیای درونشان بشوند و از گنجینه و جواهری که دارند استفاده کنند. بدون درون‌گراها دنیا از داشتن این موارد محروم بود:

قانون گرانش و جاذبه؛

نظریهٔ نسبیت؛

«ظهور دوباره» بیثس؛

نکتورن‌های شوپن؛

«در جستجوی زمان از دست‌رفته» پروست؛

پیتربان؛

«۱۹۸۴» و «مزرعهٔ حیوانات» اورول؛

گره با کلاه باز می‌گردد؛

چارلی براون

فهرست شیندلر، E.T.، برخورد نزدیک از نوع سوم؛

گوگل،

هری پاتر؛

همان‌طور که روزنامه‌نگار علمی، وینفرد گالاگر، می‌نویسد: «شکوه طبیعت و سرشتی که باعث می‌شود تا انگیزه و تحرک را به جای تعهد زودهنگام در نظر بگیرد رابطهٔ طولانی‌اش با دستاوردهای هنری و فکری‌اش است.  $E = mc^2$ ، و بهشت گمشده هیچ‌کدام به وسیلهٔ افرادی که خیلی به میهمانی رفتن و خوشگذرانی علاقه داشتند نوشته نشده‌اند.» حتی در مشاغلی که کمتر درون‌گرا به نظر می‌رسند، مانند سرمایه‌گذاری و سیاست نیز بسیاری از جهش‌های روبه‌جلو به وسیلهٔ درون‌گراها انجام شده است.

در این کتاب، ما خواهیم دید چگونه شخصیت‌هایی مانند النور روزولت، ال گور، وارن بافت، گاندی و رزا پارکس به علت درون‌گرا بودنشان به جایگاه کنونی‌شان رسیده‌اند.

افزون براین، همان‌گونه که کتاب «سکوت» نشان خواهد داد، بسیاری از مهم‌ترین نهادهای زندگی معاصر برای کسانی طراحی و ساخته شده‌اند که از پروژه‌های گروهی و سطح بالایی از تحرک و برانگیختن احساسات لذت می‌برند. به عنوان کودک، میزهای کلاس درس ما بیشتر به شکل دایره چیده می‌شوند، زیرا روش بهتری برای پرورش دادن آموزش گروهی است. همچنین

۱. اسحاق نیوتون، آلبرت اینشتین، ویلیام باتلر بیتس. فردریک شوپن، مارسل پروست، جی. ام. بری، جورج اورول، دکتر زنوس، چارلز شولتس، استیون اسپیلبرگ، لری پیج، جی. کی. رولینگ.



محققین معتقدند که بیشتر معلم‌های مدرسه بر این باورند که دانش‌آموزان ایده‌آل، برون‌گرا هستند. ما برنامه‌هایی را تماشا می‌کنیم که بازیگران عمده آن «بچه‌های همسایه بغلی»<sup>۱</sup> مثل سیندی بریدیز و بیور کلیورز سال گذشته نیستند، بلکه راک‌استارها و مجری‌های برنامه‌های پخش زنده با شخصیت‌های برجسته‌ای همچون «هانا مونتانا» و «کارلی شای» در برنامه «آی کارلی» هستند. حتی سید، دانشمند کوچک که یک الگوی تمام‌عیار برای کودکان پیش‌دبستانی است و به وسیله شبکه پی‌بی‌اس معرفی شده است، هر روز مدرسه را با نشان دادن حرکات موزونش به دوستان و همکلاسی‌هایش شروع می‌کند: «حرکات بدنم را ببین! من یک راک‌استار هستم!».

زمانی که بزرگ می‌شویم، بیشتر ما برای سازمان‌ها و شرکت‌هایی کار می‌کنیم که اصرار زیادی بر کار گروهی دارند. در دفترهایی کار می‌کنیم که دیواری ندارند و کارمند کسانی هستیم که بیشتر از هر چیزی «مهارت‌های مردمی» را در نظر می‌گیرند؛ برای این که در شغلمان پیشرفت کنیم انتظار می‌رود خودمان را بی‌پروا نشان دهیم.

دانشمندانی که اغلب روی تحقیقاتشان سرمایه‌گذاری می‌شود، افرادی با اعتماد به نفس و شاید بهتر باشد بگوییم با اعتماد به نفس بسیار بالا هستند. هنرمندانی که تابلوهایشان دیوارهای موزه‌ها را پر کرده است و در مراسم افتتاحیه گالری، حضار را مجذوب خود می‌کنند.

نویسندگانی که کتاب‌هایشان منتشر می‌شوند، خود را به عنوان کسی که آمادگی برنامه‌نشست و گفت‌وگو را دارد، به ناشرانشان معرفی می‌کنند. (اگر من نمی‌توانستم ناشرم را متقاعد کنم که به اندازه کافی شبیه یک برون‌گرا برای ترویج و تبلیغ کتاب هستم، شما الان مشغول خواندن این کتاب نبودید.)

اگر شما یک درون‌گرا هستید، مطمئناً می‌دانید که مخالفت و اعتصاب در برابر سکوت چه‌بسا ممکن است منجر به دردهای عمیق جسمی شود. وقتی

1. Children Next door

کودک هستید بارها شنیده‌اید که والدیتان از دیگران به علت خجالتی بودن شما عذرخواهی می‌کنند. («چرا تو نمی‌توانی مثل بچه‌های آقای کندی باشی؟» والدین یکی از افرادی که من اخیراً با او مصاحبه کرده‌ام مدام از او این را می‌پرسیدند.) یا ممکن است در مدرسه بارها شنیده باشید که شما را تشویق کنند: «از لاک خودتان بیرون بیایید.» این جمله سمی، باعث می‌شود فراموش کنیم که تعدادی از حیوانات، واقعاً لاک‌ی را در اطراف خودشان دارند که آنها را همه‌جا همراهی می‌کند، و برخی از ما انسان‌ها هم از این قاعده مستثنا نیستیم و دوست داریم دیواری در اطراف خودمان بکشیم.

یکی از اعضای لیست ایمیلی من با نام «کنج عزلت درون‌گراها» می‌نویسد: «تمام انتقادهای و جملاتی که در کودکی می‌شنیدم، هنوز هم در گوش من زنگ می‌زند؛ جملاتی که مدام به من یادآوری می‌کردند تنبل، کودن، کند و کسل‌کننده هستم. زمانی که آنقدر بزرگ شدم که متوجه شوم یک درون‌گرا هستم، همیشه چیزی درون من بر این باور بود که مشکلی وجود دارد. کاش می‌توانستم آن ذره کوچک شک و تردید را پیدا کرده و برای همیشه حذفش کنم.»

حتی حالا که بزرگ شده‌اید نیز شاید وقتی دعوت به شام کسی را رد می‌کنید تا در منزل به مطالعه کتاب مورد علاقه خود پردازید، احساس گناه می‌کنید. یا شاید دوست دارید به تنهایی در رستورانی بنشینید و غذا بخورید، و چه‌بسا این کار را بدون حضور نگاه‌های دلسوزانه اطرافیان و میزهای کناری انجام دهید، اما باز هم در خود احساس گناه دارید. یا حتی ممکن است شما هم بارها جمله «چرا آنقدر در خودت هستی» را شنیده باشید، جمله‌ای که اغلب با دیدن افراد ساکت و آرام به کار می‌رود. بی‌گمان واژه‌ای بسیار مناسب‌تر برای چنین افراد وجود دارد؛ «متفکرها».

من بارها دیده‌ام که برای درون‌گراها در آغاز هر مرحله‌ای، شناسایی و بروز دادن استعدادهایشان چقدر مشکل است، اما زمانی که موفق به این کار می‌شوند،

چقدر احساس قدرت می‌کنند. بیش از ۱۰ سال است که افراد مختلفی - وکیل شرکت‌ها، دانشجویان دانشگاه، مدیران بانک‌ها و زوج‌ها - را برای داشتن مهارت مذاکره پرورش داده‌ام. همچنین من اصل اولیه این که چگونه با اولین پیشنهاد، افراد آماده مذاکره شوند و وقتی فرد مقابل می‌گوید «یا قبول کن یا برو» چه کاری را باید انجام دهند به آنها آموزش داده‌ام، اما همچنین به آنها کمک کرده‌ام تا شخصیت واقعی خودشان را بشناسند و بهترین راه استفاده از قابلیت‌های خود را بیابند.

اولین مراجعه‌کننده من یک خانم جوان به نام لورا بود. او یک وکیل وال‌استریت بود، اما از آن وکیل‌های آرام و خیال‌پرداز که از حضور در محیط‌های شلوغ می‌ترسید و تنش و اضطراب را دوست نداشت. بالاخره موفق شده بود به هر ترتیبی از امتحان سخت دانشگاه هاروارد سربلند بیرون آید - جایی که کلاس‌ها در سالن‌های آمفی‌تئاتر بزرگ و دایره‌ای شکل برگزار می‌شود - و او یک بار آنقدر مضطرب شد که در مسیر رفتن به کلاس حالش به هم خورد. اما اکنون که او در دنیای واقعی مشغول به کار شده بود اصلاً این اطمینان را به خودش نداشت که بتواند از موکل‌هایش به همان اندازه و با همان اقتداری که آنها انتظار داشتند دفاع کند.

در ۳ سال اول کارش، به دلیل سن کم، فرصت و موقعیتی برای امتحان این فرضیه پیدا نکرد. اما یک روز، وکیل ارشدی که لورا برایش کار می‌کرد به سفر رفت و او را مسئول یک مذاکره و مشکل حقوقی بزرگ کرد. موکل او یک شرکت تولیدی آمریکای جنوبی بود که برای پرداخت وام بانکی‌اش مشکلی پیش آمده و قصد انجام مذاکره جدید را بر روی شرایطش داشت، اعضای اتحادیه صنفی بانک‌ها هم، که صاحب وام در معرض خطر بود، سمت دیگر میز مذاکره نشسته بودند.

لورا قطعاً ترجیح می‌داد که زیر میز مذاکره پنهان شود، اما دیگر عادت کرده بود که با چنین حالت‌ها و احساساتی بچنگد. با اضطراب به سمت صندلی جایگاه خودش در کنار موکل‌هایش رفت. در یک سمت او مشاور عمومی و در

سمت دیگرش افسر ارشد امور مالی نشسته بودند. آنها موکل‌های مورد علاقه لورا بودند؛ بخشنده و مهربان، و کاملاً متفاوت با افراد دیگری که عموماً از آنها دفاع می‌کرد. در گذشته لورا یک‌بار با مشاور عمومی به تماشای مسابقه یانکی‌ها رفته بود و افسر ارشد مالیاتی را هم در خریدن هدیه برای خواهرش همراهی کرده بود؛ اما در حال حاضر این گردش و تفریح‌های دوستانه - دقیقاً همان نوع روابط اجتماعی که لورا از آن لذت می‌برد - خیلی دور از دسترس به نظر می‌رسید.

در سمت دیگر میز، ۹ نفر سرمایه‌گذار بانکی ناراضی، با کت و شلواری مرتب و کفش‌های گران‌قیمت، به همراه وکیلشان که خانمی صمیمی و دوست‌داشتنی بود، نشسته بودند. این خانم که مشخصاً هم از آن دسته افرادی نبود که به خودش ذره‌ای شک داشته باشد، سخنرانی محکم و تأثیرگذاری در این باره ایراد کرد که چه قدر موکل‌های لورا خوشبخت هستند که توانستند وام بانک‌داران را دریافت کنند و این چنین شرایطی را در نظر بگیرند. او همچنین گفت که پیشنهاد خیلی سخاوتمندانه‌ای بوده است.

همه منتظر پاسخ لورا بودند، اما او حتی نمی‌توانست برای توضیح دادن به کلمه‌ای فکر کند، به همین دلیل فقط همان‌جا نشسته بود. همه نگاه‌ها به او خیره شده بود. موکل‌هایش مدام بر روی صندلی‌های خود جابه‌جا می‌شدند. افکارش حول جملات آشنایی می‌چرخید: «من برای چنین کارهایی خیلی ساکت، خیلی نامطمئن و خیلی تودار هستم».

او در ذهنش شخصی را که می‌توانست گزینه بهتری برای انجام دادن این کار باشد مجسم کرد؛ یک آدم جسور، روان و سلیس، و کسی که بتواند به راحتی بر روی میز مشت بکوبد و راحت حرف‌هایش را بزند. در دوران مدرسه چنین شخصی «دوستانه و اجتماعی» نامیده می‌شد، لقبی که خیلی، از عنوان «زیبا» برای دخترها و «ورزشکار» برای پسرها پرطرفدارتر و جذاب‌تر بود.

لورا به خود قول داد که فقط همین امروز را به این شغل ادامه خواهد داد و از فردا به دنبال شغل دیگری خواهد گشت. اما پس از آن، جملاتی که من بارها

و بارها به او گفته بودم را به یاد آورد: او یک درون‌گرا بود و به هر حال قدرت منحصر به فردی در مذاکره کردن داشت - شاید خیلی به چشم نمی‌آمد اما مسلماً به همان اندازه طرف مقابل عالی و کامل بود. او احتمالاً بیشتر از افراد دیگر خودش را برای چنین موقعیتی آماده می‌کرد؛ سبک صحبت کردن آرام اما قاطعی داشت، به ندرت بدون فکر کردن صحبت می‌کرد. او که رفتاری آرام داشت، می‌توانست در زمان و در موقعیت مناسب حتی خیلی قوی و محکم باشد.

او همچنین اغلب سعی می‌کرد که سؤال‌های زیادی بپرسد و به جواب‌ها هم گوش دهد. بنابراین لورا شروع به انجام کاری کرد که اغلب نیز همان را انجام می‌داد؛ او پرسید: «بگذارید یک قدم به عقب بازگردیم. ارقام و اعداد شما بر چه پایه و اساسی هستند؟» «چه طور است ما و ام را به این شکل سازمان‌دهی کنیم، فکر می‌کنید جواب بدهد؟» «به این شکل چه طور؟» «راه‌های دیگری هم هست؟»

در ابتدا سؤال‌های آزمایشی بودند. سپس به تدریج قدرت گرفت و سؤال‌هایش را خیلی محکم‌تر عنوان می‌کرد و نشان داد که تکالیفش را خیلی خوب انجام داده است و به راحتی میدان را خالی نخواهد کرد. اما او به سبک خاص صحبت کردن خودش هم وفادار ماند و هرگز لحن صدایش را بالا نبرد و ادب و نزاکتش را از دست نداد. هر بار که بانک‌دارها ادعای غیرمنطقی می‌کردند، سعی می‌کرد به نوعی صحبت‌های آنها را به نفع خودش تمام کند: «آیا منظورتان این است که فقط همین یک راه وجود دارد؟ اگر این طوری پیش برویم چطور؟»

همان‌طور که سؤال‌های ساده خود را مطرح می‌کرد، به تدریج فضای اتاق تغییر کرد؛ بانک‌دارها رفتارهای تسلط‌نا و سخنرانی‌هایشان را که باعث می‌شد لورا فکر کند آماده دفاع نیست رها کرده و گفت‌وگو و مذاکره‌ای واقعی را آغاز کردند. بحث‌های طولانی ادامه داشت و هنوز به نتیجه مطلوبی نرسیده بودند. یکی از بانک‌دارها از جایش برخاست، برگه‌هایش را بر روی زمین پرت کرد و از اتاق خارج شد. لورا این سناریو را نادیده گرفت، البته بیشتر به این دلیل که واقعاً نمی‌دانست چه عکس‌العملی باید نشان دهد.

بعدها شخصی به او گفت که در واقع، در آن لحظه اساسی نقش مهمی را

ایفا کرده و رفتار مهمی داشته است که در زبان ژاپنی به نوعی مبارزه گفته می‌شود که با استفاده از نیروی حریف، علیه خودشان حمله کنند. اما او می‌دانست که در آن موقعیت دقیقاً کاری را انجام داده است که انسان‌های درون‌گرا و آرام در مواجهه با موقعیت‌ها و برخی از افراد انجام می‌دهند.

سرانجام هر دو طرف به توافق رسیدند؛ بانک‌دارها ساختمان را ترک کردند، موکل‌های محبوب لورا به سمت فرودگاه رفتند، و لورا به خانه بازگشت و مشغول خواندن کتابی شد و تلاش کرد استرس آن روزش را فراموش کند.

اما فردای آن روز، وکیل طرف مقابل - همان خانم صمیمی و با اعتماد به نفس - با لورا تماس گرفت تا پیشنهاد شغلی را به او بدهد، او گفت: «من هرگز هیچ‌کسی را به این اندازه آرام و خوش‌برخورد و در عین حال مصمم و قوی ندیده بودم.»

و روز بعد بانک‌دار با او تماس گرفت و از او خواست که در آینده شرکت حقوقی او کارهای شرکت آنها را انجام دهد. او گفته بود: «ما به شخصی نیاز داریم که به ما کمک کند تا قراردادها و معامله‌های خود را بدون این که از دست بدهیم، پیش ببریم.»

لورا با وفادار ماندن به سبک و رفتار همیشگی خود توانسته بود موقعیتی جدید برای شرکت حقوقی و شغلی تازه برای خودش پیدا کند. اصلاً لازم نبود صدایش را بالا ببرد و بر روی میز بکوبد.

امروز لورا متوجه شده است که درون‌گرایی او بخش اصلی واقعیت وجودی اوست و طبیعت خودش را پذیرفته است. صدایی که مدام در ذهنش به او یادآوری می‌کرد که آرام و نامطمئن است، کمتر شنیده می‌شود. لورا یاد گرفت که به وقت نیاز، می‌تواند به خوبی بر خودش مسلط باشد.

وقتی می‌گویم لورا یک درون‌گراست، دقیقاً منظورم چه چیزی است؟ زمانی که من شروع به نوشتن این کتاب کردم اولین موضوعی که فهمیدن آن برایم اهمیت



داشت، توصیف دقیقی بود که محققان از درون‌گرایی و برون‌گرایی داشتند. می‌دانستم که در سال ۱۹۲۱ روان‌شناس بانفوذ «کارل یونگ» کتاب جالبی به نام «سنخ‌های روانی» را منتشر کرده بود که در آن اصطلاح درون‌گرا و برون‌گرا را به‌عنوان قطعه‌های مرکزی ساختمان شخصیت بشر، بر سر زبان‌ها انداخت.

یونگ گفته است که درون‌گراها جذب دنیای درونی احساسات و افکار می‌شوند، در حالی که برون‌گراها به سمت دنیای خارجی زندگی افراد و فعالیت‌هایشان کشیده می‌شوند. درون‌گراها ذهن خود را بر روی مفهوم اتفاقات و جریاناتی که در اطراف آنها می‌گذرد، متمرکز می‌کنند، برون‌گراها خودشان را درگیر این اتفاقات می‌کنند. درون‌گراها برای شارژ باتری خودشان، به تنهایی احتیاج دارند و برون‌گراها زمانی که معاشرت زیادی ندارند، به شارژ کردن خودشان نیاز پیدا می‌کنند.

اگر شما تست شخصیت‌شناسی «مایرز-بریگز» را که برطبق تئوری‌های یونگ ساخته شده و به وسیله بسیاری از دانشگاه‌ها هم استفاده شده است انجام داده باشید، احتمالاً با چنین اصطلاحات و ایده‌هایی آشنایی دارید.

اما پژوهشگران معاصر چه می‌گویند؟ من خیلی زود متوجه شدم که مفهوم کامل و جامعی از درون‌گرایی و برون‌گرایی وجود ندارد. اینها مقوله‌های مشخص و واحدی مانند «مورفری» یا «شانزده‌ساله» نیستند که همه بتوانند بر کیفیت و شمولش هم عقیده باشند. برای نمونه، طرفداران تست ۵ عامل بزرگ شخصیتی (که بر این باورند شخصیت بشری می‌تواند به ۵ ویژگی تقسیم شود)، درون‌گرایی را نه تنها یک ویژگی زندگی درونی توصیف نمی‌کنند، بلکه آن را کمبود خصوصیت‌هایی از قبیل ابراز وجود و معاشرت می‌دانند.

همچنین از درون‌گرایی و برون‌گرایی به‌اندازه تعداد روان‌شناسان شخصیت، تعریف و توصیف وجود دارد و بسیاری از آنها مدت‌های زیادی را برای تشخیص مفهومی که واقعاً این دو ویژگی را توصیف کند، صرف کرده‌اند. برخی فکر می‌کنند که ایده‌های یونگ قدیمی شده است. و در مقابل، عده‌ای بر این باورند که تنها تعریف درست فقط همین ایده یونگ است. هنوز هم روان‌شناسان امروزی تلاش می‌کنند تا بر روی نکات مهم بسیاری توافق کنند؛ برای مثال این

که درون‌گراها و برون‌گراها در میزان برانگیختن احساسات و انگیزه‌های بیرونی که لازم است درست عمل کنند تفاوت دارند.

درون‌گراها زمانی که با یک دوست مشغول صحبت کردن و نوشیدن قهوه هستند، جدول کلمات متقاطع را حل می‌کنند یا کتابی را می‌خوانند، احساس می‌کنند به برانگیختن و تحریک کمتری نیاز دارند. برون‌گراها از صداها و احساسات جدیدی که از انجام فعالیت‌های گوناگون از قبیل آشنایی با افراد جدید و اسکی بر روی دامنه‌های لغزنده ایجاد می‌شود، لذت بیشتری می‌برند. دیوید وینتر روان‌شناس شخصیت، در توضیح این‌که چرا درون‌گراها ترجیح می‌دهند به جای گذراندن تعطیلات خود بر روی کشتی کروز و معاشرت کردن با دیگران، به خواندن کتاب مشغول باشند، می‌گوید: «کسانی که درون‌گرا نیستند، بسیار تحریک‌پذیرند. آنها ترس، تهدید، مشاجره و عشق را برمی‌انگیزند. افراد، از نظر تحریک‌پذیری شبیه صدها کتاب یا صدها دانه شن هستند.»

بسیاری از روان‌شناسان، همچنین قبول دارند که درون‌گراها و برون‌گراها متفاوت کار می‌کنند؛ برون‌گراها دوست دارند مسئولیت‌ها و تکالیفی را که برعهده دارند سریع انجام دهند آنها سریع تصمیم‌گیری می‌کنند و حتی برخی اوقات در تصمیم‌های خود نیز عجله می‌کنند. انجام دادن چندین کار در یک زمان برایشان راحت است و خطرپذیر هستند، آنها برای پاداش از پیشنهاد‌های فریبنده و گول‌زننده مثل دریافت پول یا مقام، لذت می‌برند.

درون‌گراها اغلب آرام‌ترند و با میل شخصی کار می‌کنند. آنها ترجیح می‌دهند که در یک زمان فقط بر روی یک مسأله تمرکز کنند و به نوعی تمرکز کامل و دقیقی داشته باشند. آنها معمولاً فریفته ثروت و شهرت نمی‌شوند.

شخصیت ما همچنین سبک اجتماعی ما را هم شکل می‌دهد. برون‌گراها در حقیقت افرادی هستند که به میهمانی‌های شبانه شما، روح و انرژی می‌دهند و با روی خوش به شوخی‌های شما می‌خندند. آنها سعی می‌کنند بانفوذ، برجسته و همراه خوبی باشند. برون‌گراها با صدای بلند فکر می‌کنند، آنها صحبت کردن را به گوش دادن ترجیح می‌دهند و به ندرت در حرف زدن کم می‌آورند و ممکن



است کلماتی را به زبان آورند که هرگز قصد گفتن آنها را نداشتند. آنها با معاشرت داشتن و کشمکش، احساس راحتی می‌کنند و در مقابل، از تنهایی فرار می‌کنند. در عوض، درون‌گراها ممکن است استعدادهای اجتماعی بالایی داشته باشند و از میهمانی رفتن و قرارهای کاری لذت ببرند، اما پس از مدتی آرزو می‌کنند که ای کاش در خانه مانده و با لباس راحتی روی مبل نشسته بودند. آنها ترجیح می‌دهند که انرژی اجتماعی خود را به دوستان نزدیک، همکارها و اعضای خانواده‌شان اختصاص دهند. آنها بیشتر از این که صحبت کنند به حرف‌های شما گوش می‌دهند و پیش از آن که حرفی بزنند، حتماً به آن فکر می‌کنند. همچنین اغلب احساس می‌کنند که خودشان را با نوشتن، بهتر از حرف زدن نشان می‌دهند. آنها سعی می‌کنند از کشمکش و بحث دوری کنند. بسیاری از آنها از صحبت‌ها و بحث‌های عمومی فرار می‌کنند، اما از داشتن بحث‌های عمیق و پرمفهوم لذت می‌برند.

اما در رابطه با درون‌گراها باید این موارد را نیز در نظر داشت: کلمه درون‌گرا مترادف تارک دنیا و انسان‌گریز نیست؛ درون‌گراها می‌توانند این‌گونه باشند، اما بیشتر آنها کاملاً دوستانه هستند. اصطلاح انسانی و ارزشمند «فقط اتصال»، پرکاربردترین اصطلاح در زبان انگلیسی به شمار می‌رود که به وسیله یک درون‌گرا به نام ای.ام. فورستر (ادوارد مورگان فورستر) نوشته شده است. او این اصطلاح را در زمانی نوشته که در آن به این پرسش پرداخته بود که: «چگونه عشق بشری را در بهترین و بالاترین حدش به دست آوریم.»

لزوماً همه درون‌گراها خجالتی نیستند، خجالتی بودن، ترس از پذیرفته نشدن در اجتماع، یا مسخره شدن است. در حالی که درون‌گرایی، ترجیح دادن محیطی است که چندان شلوغ و پرآشوب نیست. کم‌رویی ذاتاً دردناک است، اما درون‌گرایی این‌گونه نیست. یکی از دلایلی که مردم اغلب این دو مفهوم را با همدیگر اشتباه می‌گیرند، به این دلیل است که آنها اغلب همه چیز را با هم قاطی می‌کنند (اگرچه روان‌شناسان هنوز بر سر توافق‌های خود با همدیگر مناظره می‌کنند.)

برخی از روان‌شناسان این دو گرایش را روی محورهای عمودی و افقی قرار می‌دهند که درون‌گرا- برون‌گرا روی محور افقی، و اضطراب- استواری روی محور عمودی قرار می‌گیرد. با این مدل، شما با ۴ گونه شخصیتی روبه‌رو خواهید شد: برون‌گرای آرام، برون‌گرای مضطرب (یا آن‌هایی که بدون فکر تصمیم می‌گیرند)، درون‌گرای آرام، و درون‌گرای مضطرب.

به زبان دیگر، شما می‌توانید یک برون‌گرای کم‌رو و خجالتی باشید، مانند «باربارا استریسند» که خواننده‌ای است بزرگ اما با ترس و وحشت زیادی از صحنه. یا یک درون‌گرای غیرخجالتی مانند «بیل گیتس» باشید که با وجود همه خصوصیت‌ها و توداری‌اش، در مقابل نظرات دیگران مضطرب و پریشان نمی‌شود.

شما همچنین می‌توانید، هم خجالتی و هم درون‌گرا باشید. تی اس الیوت نویسنده و شاعری مشهور بود که در «سرزمین هرز» نوشته بود: «می‌تواند به شما ترس را در مشتی خاک نشان دهد.» بسیاری از افراد خجالتی عموماً به علت فرار از معاشرت، که اضطراب زیادی به آنها وارد می‌کند، درون‌گرا می‌شوند.

و همچنین بسیاری از درون‌گراها نیز بیشتر به این علت خجالتی می‌شوند که پیامی دریافت می‌کنند که گویی مشکلی در ترجیحات و افکارشان دارند و عمدتاً به این دلیل که طبیعت آنها، همان‌طور که خواهیم دید، آنها را وادار به ترک کردن و کنار گذاشتن محیط‌های پرهیجان می‌کند.

اما با وجود همه تفاوت‌هایی که بین درون‌گرایی و کم‌رویی هست، یک وجه اشتراک عمیق نیز با یکدیگر دارند؛ وضعیت ذهنی و روانی یک برون‌گرای کم‌رو، که خیلی آرام در یک جلسه ملاقات کاری نشسته است تفاوت بسیاری با یک درون‌گرای آرام دارد - فرد خجالتی از حرف زدن می‌ترسد، در حالی که فرد درون‌گرا بیش از حد تحریک و برانگیخته شده است - اما از نظر ظاهری و دیدگاه دیگران هر دو یکسان هستند.

افراد خجالتی و درون‌گرا به دلایل مختلفی ترجیح می‌دهند روزهای خود را در پشت صحنه بگذرانند و مشغول کارهایی از این قبیل باشند؛ اکتشافات، تحقیق و بررسی و حتی گرفتن دست‌های یک بیمار، یا رهبری کارهایی که نیاز زیادی به

درگیر بودن با افراد دیگر نداشته باشد. اینها شاید نقش‌های اصلی نباشند، اما افرادی که آنها را بازی می‌کنند هم می‌توانند الگو و سرمشق باشند.

۴

اگر هنوز از جایگاه خودتان در نمودار درون‌گرا-برون‌گرا مطمئن نیستید، می‌توانید خودتان را در اینجا ارزیابی کنید. به سؤال‌های زیر با کلمات «درست» یا «غلط» پاسخ دهید. جوابی را انتخاب کنید که در بیشتر مواقع برایتان پیش می‌آید.<sup>۱</sup>

۱. من مکالمات دوفره را به فعالیت‌های گروهی ترجیح می‌دهم؛ \_\_\_\_\_
۲. اغلب ترجیح می‌دهم خودم را در نوشته‌هایم بروز دهم؛ \_\_\_\_\_
۳. از تنهایی لذت می‌برم؛ \_\_\_\_\_
۴. به نظر می‌رسد که در مقایسه با دوستان و همکارانم کمتر به ثروت، شهرت و مقام اهمیت می‌دهم؛ \_\_\_\_\_
۵. از صحبت‌های سطحی و عمومی لذت نمی‌برم، اما در مقابل از بحث‌های عمیق درباره موضوعاتی که به آنها علاقه دارم لذت می‌برم؛ \_\_\_\_\_
۶. اطرافیان می‌گویند که من شنونده خوبی هستم؛ \_\_\_\_\_
۷. خیلی اهل خطر کردن نیستم؛ \_\_\_\_\_
۸. از کارهایی لذت می‌برم که بتوانم خودم را مشغول انجام دادنش بکنم، بدون این که کسی مزاحم بشود؛ \_\_\_\_\_
۹. ترجیح می‌دهم تولدم را در جمعی خصوصی، به همراه یک یا دو دوست صمیمی و افراد خانواده‌ام جشن بگیرم؛ \_\_\_\_\_
۱۰. دیگران من را یک فرد آرام و ملایم توصیف می‌کنند؛ \_\_\_\_\_
۱۱. ترجیح می‌دهم کارهایم را پیش از آن که تمام نشده، به دیگران نشان ندهم، یا درباره آنها با کسی صحبت نکنم؛ \_\_\_\_\_

۱. این یک تست غیررسمی است و تست علمی شخصیت‌شناسی معتبر محسوب نمی‌شود. سؤال‌ها برطبق شخصیت‌شناسی درون‌گراها که مورد قبول محققان معاصر است طبقه‌بندی شده‌اند.

۱۲. از شلوغی و کشمکش خوشم نمی‌آید؛ \_\_\_\_\_

۱۳. تمام سعی خودم را می‌کنم که کارهایم را به تنهایی انجام دهم؛ \_\_\_\_\_

۱۴. قبل از انجام کاری، حتماً فکر می‌کنم؛ \_\_\_\_\_

۱۵. وقتی بیرون از خانه هستم، حتی اگر لذت هم برده باشم، باز احساس

خستگی و تخلیه انرژی می‌کنم؛ \_\_\_\_\_

۱۶. اغلب تماس‌های تلفنی را جواب نمی‌دهم و پیام‌ها را از روی پیغام گیر،

دریافت می‌کنم؛ \_\_\_\_\_

۱۷. اگر حق انتخاب داشته باشم، اغلب آخر هفته‌ای که مطلقاً هیچ کاری

نکنم را به یک آخر هفته شلوغ و پر از برنامه ترجیح می‌دهم؛ \_\_\_\_\_

۱۸. از انجام چند کار در یک لحظه لذت نمی‌برم؛ \_\_\_\_\_

۱۹. به راحتی می‌توانم تمرکز کنم؛ \_\_\_\_\_

۲۰. در موقعیت‌های کلاسی، درس را به سمینار ترجیح می‌دهم. \_\_\_\_\_

هرچقدر جواب «درست»‌های شما بیشتر باشد، بیشتر یک فرد درون‌گرا هستید. اگر تعداد جواب‌های «درست» و «غلط» شما یکسان بود، بنابراین شما یک میان‌گرا هستید. بله، چنین کلمه‌ای واقعاً وجود دارد. اما حتی اگر شما همه سؤال‌ها را یکسان جواب داده باشید و یک درون‌گرا یا برون‌گرای مطلق شناخته شوید، باز هم به این معنی نخواهد بود که در همه شرایط پیش‌بینی‌پذیر هستید. ما نمی‌توانیم به همان اندازه و قاطعیت که می‌گوییم هر زنی بالقوه یک سازنده اجتماع است و هر مردی از ورزش‌های رقابتی و مقابله‌ای لذت می‌برد، بگوییم که درون‌گراها خوره کتاب هستند و برون‌گراها برجسته‌ترین افراد میهمانی‌ها محسوب می‌شوند.

همان‌طور که یونگ به خوبی می‌گوید: «شخصیتی به‌عنوان درون‌گرای مطلق یا برون‌گرای مطلق وجود ندارد. چنین شخصی مسلماً در پناهگاه دیوانگان وجود دارد.» دلیل این مسأله احتمالاً این است که همه ما افراد پیچیده‌ای هستیم، و البته به این دلیل که شخصیت‌های بسیار مختلف و متنوعی از درون‌گراها و

برون‌گراها در دنیا وجود دارد. درون‌گرایی و برون‌گرایی با ویژگی‌های دیگر شخصیتی و داستان‌های شخصی، متقابلاً اثر و برخورد می‌کنند و شخصیت‌های مختلفی را به وجود می‌آورند. بنابراین اگر شما یک جوان آمریکایی هنرمندی هستید که پدرش آرزو داشته پسرش هم مانند برادرِ خشن و پرجنب و جوشش عضو تیم فوتبال شود، یک درون‌گرای کاملاً متفاوت‌تری از زن فنلاندی تاجری هستید که والدینش نگهبان فانوس دریایی بوده‌اند. (فنلاندی‌ها به عنوان ملتی درون‌گرا شهرت یافته‌اند. یک لطیفه فنلاندی می‌گوید: «چطور می‌توانی بفهمی که یک فنلاندی از تو خوشش آمده؟ او به جای این که به کفش‌های خودش زل بزند به کفش‌های تو خیره شده است.»)

همچنین بسیاری از درون‌گراها «به شدت حساس» هستند؛ شاید این کلمه شاعرانه به نظر برسد اما در زبان روان‌شناسی یک اصطلاح تکنیکی به شمار می‌رود. اگر شما شخصی حساس هستید، احتمالاً بیشتر از آدم‌های معمولی در مقابل شنیدن سونات‌های بتهوون، یک جمله زیبا یا عمل انسان‌دوستانه تحت‌تأثیر قرار می‌گیرید. احتمالاً سریع‌تر از دیگران در برابر ظلم و پلیدی احساس ناراحتی می‌کنید و وجدانی قوی دارید، شاید در دوران کودکی شما را «خجالتی» صدا می‌زدند و تاکنون وقتی که شما را ارزیابی می‌کردند، برای مثال هنگام یک سخنرانی یا یک قرار، مضطرب می‌شدید.

در ادامه، بررسی خواهیم کرد که چرا چنین مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی که بی‌ربط هم به نظر می‌رسند به چنین افرادی تعلق دارند و چرا این افراد اغلب درون‌گرا هستند. (هیچ‌کس به طور دقیق نمی‌داند که چند درصد از درون‌گراها به شدت حساس هستند، اما می‌دانیم که ۷۰ درصد از آدم‌های حساس، درون‌گرا هستند و گفته می‌شود سی درصد بقیه آنها هم، به زمانی برای تنهایی خودشان نیاز دارند.)

تمام این پیچیدگی‌ها به این معنی است که همه مطالبی که در «سکوت» می‌خوانید حتی اگر خودتان را به طور دقیق و کامل یک درون‌گرای افسرده می‌دانید، به شما مربوط نمی‌شود. ما زمانی را به صحبت درباره کم‌رویی و حساس

بودن اختصاص می‌دهیم. اگر هیچ‌کدام از این‌ها صفت و ویژگی شما نباشد، مشکلی نیست. نکات و مطالبی که به شما مربوط می‌شود و با روحیات شما همخوانی دارد را بگیرید و از بقیه اطلاعات برای بهتر کردن روابط خود با دیگران استفاده کنید.

همان‌گونه که پیش از این گفته شد، در این کتاب تلاش می‌شود که زیاد بر روی مفاهیم مکث نشود. توصیف و توضیح دقیق اصطلاحات، برای محققانی که تحقیقاتشان به تعیین دقیق جایی که درون‌گرایی تمام می‌شود و کم‌رویی شروع می‌شود، کاملاً حیاتی است، اما در کتاب سکوت ما بیشتر خودمان را با نتیجه تحقیقات درگیر می‌کنیم.

امروزه روان‌شناسانی که به متخصصین اعصاب و ماشین‌های اسکن مغزشان پیوسته‌اند، بینش روشن و ژرفی را به انسان بخشیده‌اند که دیدگاه ما را نسبت به خودمان و دنیا تغییر می‌دهد. آنها به سؤال‌هایی از این قبیل جواب می‌دهند:

«چرا برخی از افراد پرحرف هستند در حالی که عده‌ای دیگر به سختی حرف می‌زنند؟» «چرا بعضی آدم‌ها خودشان را در محل کارشان پنهان می‌کنند، در حالی که تعدادی دیگر جشن تولدهای غافلگیرانه‌ای را در محل کار تدارک می‌بینند؟» «چرا عده‌ای به راحتی مسئولیت رهبری گروهی را به عهده می‌گیرند، در حالی که برخی دیگر نه از این که رهبر گروهی شوند و نه این که به وسیله کسی رهبری شوند لذتی نمی‌برند؟» «آیا درون‌گراها می‌توانند رهبر شوند؟» «آیا ترجیح فرهنگی در طبیعت هر چیزی برون‌گرایی است یا اجتماع این را تعیین کرده است؟» «از منظر تکاملی، حتماً به دلیل مشخصی به عنوان یک صفت شخصیتی باقی مانده است. آن دلیل چیست؟»

اگر شما یک درون‌گرا هستید، آیا باید انرژی خودتان را صرف فعالیت‌های عادی و طبیعی بکنید، یا باید کاری را بکنید که لورا در روز مذاکره انجام داد؟ جواب‌ها مسلماً شما را متعجب خواهد کرد.

اگر قرار باشد شما از این کتاب فقط یک بینش و دیدگاه به دست آورید، امیدوارم که یک حس تازه کشف شده از حقی باشد که به شما اجازه می‌دهد

خودتان باشید. من شخصاً از تأثیر این دگرگونی زندگی با چنین چشم‌اندازی، اطمینان دارم. اولین موکلم که درباره‌اش با شما صحبت کردم را به یاد دارید؟ همان شخصی که برای حمایت کردن از شخصیتش او را لورا نامیدم؟ آن داستان درباره‌ی خود من بود. من اولین موکل خودم بودم.

بخش اول

برون‌گرای ایده‌آل

## ظهور «همکار توانای دوست‌داشتنی» چگونه برون‌گرایی به ایده‌آل فرهنگی تبدیل شد

چشمان غریبه، مشتاق و منتقد.

آیا می‌توانی بدون ترس آنها را مغرورانه — با اعتماد به نفس — ببینی؟

— پرینت تبلیغاتی برای کمپانی Woodburry's Soap، 1922

تاریخ: ۱۹۰۲، مکان: کلیسای هارمونی، میزوری. شهری بسیار کوچک که بر روی نقشه مانند نقطه‌ای بسیار کوچک است و صدها کیلومتر دورتر از کنزاس سیتی در کنار دشت‌های سیلابی قرار دارد. بازیگر جوان نقش اول ما: یک جوان دانش‌آموز خوش‌اخلاق ولی در عین حال متزلزل و بدون اعتماد به نفس است به نام دیل. دیل، لاغر اندام با بدنی غیرورزیده و چهره‌ای اخمو، پسر فردی بود که از نظر اخلاقی درستکار، اما کشاورزی حریص و ورشکسته‌ای دائمی بود. دیل به والدینش احترام می‌گذاشت، اما از این که جا پای زندگی فقیرانه آنها بگذارد می‌ترسید. او نگران مسائل دیگری هم بود: رعد و برق، رفتن به جهنم و بند آمدن زبانش در موقعیت‌های حساس. او حتی از روز عروسی خودش هم می‌ترسید؛ اگر او هیچ حرفی برای زدن به همسرش پیدا نمی‌کرد چه اتفاقی می‌افتاد؟

یک روز یکی از سخنران‌های چاتوکا به شهر آمد. جنبش چاتوکا در سال ۱۸۷۳ و از نیویورک شروع شد. آنها سخنران‌های برگزیده را به کشورهای اطراف می‌فرستادند تا دربارهٔ ادبیات، علوم و مذهب سخنرانی کنند. رعیت‌های آمریکایی، به علت شکوه و جلالی که سخنران‌ها از دنیای بیرون به همراه می‌آوردند — و



نیز قدرت فریبنده آنها برای هیپنوتیزم جمعیت - برای این سخنرانی‌ها ارزش زیادی قایل بودند.

این سخنران تازه به شهر آمده، با داستان تبدیل شدنش از یک فقیر به یک غنی، دلیل را تحت تأثیر قرار داد. او در همان زمانی که پسر یک مزرعه‌دار با آینده‌ای نامعلوم و نه چندان خوب بود، سبک سخنرانی جذابی داشت که باعث شد وارد صحنه‌های جنبش چاتوکا شود. دلیل به صحبت‌های آن سخنران به خوبی گوش داد.

چند سال بعد، دوباره تحت تأثیر این گونه سخنرانی‌های عمومی قرار گرفت. خانواده‌اش به مزرعه دیگری در سه مایلی خارج وارنزبرگ، میزوری نقل مکان کردند تا او بتواند بدون پرداخت هزینه اضافی برای اجاره‌خانه و رفت و آمد، به دانشگاه برود. دلیل متوجه شده بود دانش‌آموزانی که مسابقه سخنرانی دانشگاه را می‌بردند به عنوان رهبر شناخته می‌شدند، و همان لحظه تصمیم گرفت یکی از آنها باشد. او برای شرکت در همه مسابقات نام‌نویسی می‌کرد و پس از مدرسه به سرعت به خانه باز می‌گشت تا خودش را آماده مسابقه کند. دوباره و دوباره شکست می‌خورد، اما همچنان لجوج و سرسخت بود.

به تدریج سعی و تلاش‌هایش شروع به نتیجه دادن کردند. او خودش را به سخنران قهار و قهرمان دانشگاه تبدیل کرد. دانشجویان دیگر برای فراگرفتن فن سخنوری به او مراجعه می‌کردند، او آنها را آموزش می‌داد و آنها هم موفق می‌شدند که مسابقات را ببرند.

زمانی که دلیل دانشگاه را در سال ۱۹۰۸ ترک کرد، والدینش همچنان فقیر بودند، اما شرکت‌های آمریکایی رونق زیادی گرفته بودند؛ «هنری فورد»، مدل «تیز» را مانند پنکیک با استفاده از شعار «برای تجارت و برای لذت» می‌فروخت؛ «جی سی پنی»، «وول ورث» و «سیرز روباک» به نام‌هایی بر سر زبان‌ها تبدیل شده بودند.

الکتریسیته، خانه‌های افراد طبقه متوسط را هم روشن کرده بود؛ و لوله‌کشی‌های داخلی، آنها را از رفت و آمدهای نیمه شب به حیاط پشتی و سرویس‌های بهداشتی

داخل حیاط خلاص کرد. اقتصاد جدید به دنبال افراد جدیدی می‌گشت؛ فروشنده، فردی اجتماعی با لبخندی برب و دستانی توانا و قابلیت کنار آمدن با همکارانش در حالی که در میان آنها بیشتر بدرخشید.

دلیل به صف مغرور فروشندگان پیوست و با دارایی کم و زبان طلائی که داشت، به همراه آنها راهی شد. نام فامیل دلیل، کارنگی بود (در واقع کارنگی، که او تلفظ آن را بعدها تغییر داد تا به فامیل آندرو، کارخانه‌دار بزرگ، شباهت نداشته باشد).

پس از این که چند سال طاقت‌فرسا برای شرکت «آرمور و کمپانی»، گوشت فروخت. او غرفه‌ای به عنوان مدرس سخنرانی در ملاءعام برپا کرد. کارنگی اولین کلاس خود را در مدرسه شبانه YMCA در نیویورک برگزار کرد. او درخواست حقوق معمول ۲ دلار برای هر جلسه را داد. مدیر مدرسه که شک داشت افراد زیادی از چنین کلاسی استقبال کنند، از پرداخت چنین حقوقی خودداری کرد. اما کلاس حسی یک‌شبه بود و دلیل تصمیم گرفت مؤسسه دلیل کارنگی را تأسیس کند و در آن به تاجرهای کمک کند تا بی‌اطمینانی و لرزشی را که او هم در دوران جوانی احساس می‌کرد ریشه‌کن کنند.

در سال ۱۹۱۳ اولین کتاب خود را به نام «سخنرانی عمومی و مردهای تأثیرگذار در تجارت» منتشر کرد. کارنگی می‌نویسد: «در روزگاری که داشتن پیانو و حمام، لوکس محسوب می‌شد، انسان‌ها توانایی سخنوری را به عنوان موهبت و نعمتی مخصوص وکیل‌ها، کشیش‌ها و دولتمردان می‌دانستند.

امروزه ما فهمیده‌ایم که قدرت سخنوری سلاح ضروری کسانی است که مشتاقانه به سمت رقابت‌های تجاری حرکت می‌کنند.»

همچنین سیر دگرگونی کارنگی، از پسر مزرعه‌دار به فروشنده و سپس به یک سخنران عمومی نمونه، داستان پیشرفت یک ایده‌آل برون‌گرا هم است. سفر کارنگی، سیر تکاملی فرهنگی را بازتاب می‌دهد که به نقطه اوج و باشکوه قرن

بیستم رسید و باعث تغییرات اجتماعی گوناگون شد؛ چگونگی رفتار در مصاحبه‌های کاری، آنچه در یک کارمند خوب جست و جو می‌کنیم، چگونگی عشق ورزیدن به همسرمان و چگونگی تربیت فرزندانمان.

آمریکایی‌ها آنچه را مورخ فرهنگی بانفوذ «وارن ساسمن» آن را تغییر فرهنگ خصوصیت می‌نامید، به فرهنگ شخصیت تغییر نام دادند، و یک جعبه پاندورا پر از اضطراب‌های شخصیتی باز کردند که ما هیچ‌وقت نتوانستیم از آنها رهایی یابیم. در فرهنگ خصوصیت، خود ایده‌آل جدی، منظم و پرافتخار بود. آنچه اهمیت داشت تأثیری که شخص در میان عموم می‌گذاشت نبود، بلکه رفتاری بود که شخص در خلوت خودش انجام می‌داد. کلمه شخصیت تا قرن هجدهم در زبان انگلیسی وجود نداشت و ایده «داشتن شخصیتی خوب» تا اوایل قرن بیستم اصلاً شنیده هم نمی‌شد. اما زمانی که آمریکایی‌ها فرهنگ شخصیت را پذیرفتند، شروع کردند به تمرکز درباره دیدگاه و درک دیگران از خودشان. آنها جذب افراد جسور و سرگرم‌کننده می‌شدند. ساسمن می‌نویسد: «نقش اجتماعی که به وسیله فرهنگ شخصیت ارائه می‌شد، شخصیتی کاملاً بازیگر بود و همه آمریکایی‌ها به یک خود نمایشی تبدیل شده بودند.»

افزایش صنعت آمریکا هم عامل مهم و تأثیرگذاری در پشت این دگرگونی و تغییر فرهنگی بود. ملت آمریکا خیلی سریع از یک جامعه کشاورزی با خانه‌های کوچک و چمنزار، به جامعه‌ای شهرنشین با شعار «تجارت آمریکا، تجارت است» تبدیل شدند.

در اوایل، بسیاری از آمریکایی‌ها مانند خانواده دیل کارنگی در مزارع و شهرهای کوچک زندگی می‌کردند و با افرادی رفت و آمد داشتند که از کودکی با آنها بزرگ شده بودند، اما وقتی قرن بیستم رسید توفان بزرگ تجارت، شهرنشینی و توده زیاد مهاجران، جمعیت را وارد شهرهای بزرگ کردند. در سال ۱۷۹۰ فقط ۳ درصد از آمریکایی‌ها در شهر زندگی می‌کردند، در ۱۸۴۰، ۸ درصد از آنها ساکن شهر بودند، اما در سال ۱۹۲۰ یک‌سوم کشور شهرنشین شده بودند.

«اوراس گریلی» سردبیر خبر در سال ۱۸۹۶ می‌نویسد: «همه ما نمی‌توانیم در شهر زندگی کنیم، اما به نظر می‌رسد که همه تصمیم گرفته‌اند این کار را انجام دهند.» خیلی زود آمریکایی‌ها به جای کار کردن با همسایه‌هایشان مشغول به کار با غریبه‌ها شدند. «شهروندانی» که به «کارمند» تبدیل می‌شدند با این سؤال که چگونه تأثیر خوبی بر روی افرادی بگذارند که با آنها هیچ نسبت خانوادگی یا مدنی نداشتند، روبه‌رو می‌شدند.

«رولاند مارشاند» مورخ می‌نویسد: «دلیل این که چرا یک مرد ترفیع می‌گیرد یا یک خانم از سرکوب اجتماعی رنج می‌برد، بر طبق طرفداری‌های استوار و طولانی یا خصومت‌های قدیمی خانوادگی، کمتر توضیح دادنی شد. با ظهور و افزایش تجارت‌های ناشناس و روابط اجتماعی مختلف، هرکسی ممکن بود شک کند که هر چیزی، حتی برداشت اولیه از شخصیت کسی، ممکن است تفاوت مهمی را ایجاد کند. آمریکایی‌ها با تلاش برای تبدیل شدن به فروشندگانی که نه تنها می‌توانستند محصولات کمپانی را بفروشند، بلکه حتی می‌توانستند خودشان را هم در معرض نمایش قرار دهند، به چنین فشارهایی پاسخ دادند.

یکی از بهترین چشم‌اندازهایی که از طریق آن می‌توان تبدیل خصوصیت به شخصیت را مشاهده کرد، سنت «خودیاری» است که در آن دیل کارنگی نقش بسیار مهمی بازی کرد. کتاب‌های «خودیاری»، همیشه در روان آمریکایی بسیار بزرگ جلوه می‌کردند. بسیاری از کتاب‌های راهنمای آن دوران، نمونه‌هایی مذهبی مانند «پیشرفت زائر» بودند که در سال ۱۶۷۸ منتشر شده بود و به خوانندگان هشدار می‌داد که اگر دوست دارند وارد بهشت شوند، باید حتماً از انجام دادن بسیاری از کارها خودداری کنند و در کل، رفتاری خوددارانه داشته باشند.

کتاب‌های مشاوره‌ای قرن نوزدهم کمتر مذهبی بودند، اما همچنان داشتن شخصیتی نجیب را توصیه می‌کردند. آنها درباره شخصیت‌های تاریخی مانند «آبراهام لینکلن» صحبت می‌کردند و به او نه تنها در حکم شخصی مقدس احترام می‌گذاشتند، بلکه وی را به عنوان فردی متواضع ارج می‌نهادند، شخصی



که به قول «رالف والدو امرسون» «با برتری اش مغرور نشده است». همچنین از افراد عادی که زندگی اخلاقی و درستی هم داشتند می‌نوشتند.

یکی از کتاب‌های محبوب سال ۱۸۹۹ به نام «کاراکتر: برترین چیز دنیا» داستان دختری فروشنده کم‌رویی است که درآمد ناچیز خود را به گدایی که از سرما می‌لرزید می‌دهد و به سرعت از محل دور می‌شود تا کسی کاری را که انجام داده نبیند. خواننده از خواندن این داستان متوجه می‌شود که فروتنی او نه تنها از سخاوت و بخشندگی اش سرچشمه گرفته، بلکه مقداری از آن هم به دلیل خواستی است که برای ناشناس ماندن دارد.

اما از سال ۱۹۲۰، راهنماهای خودیاری، تمرکزشان را از فضیلت و صفات درونی به جذابیت و کشش بیرونی تغییر دادند. همان‌طور که یکی از کتاب‌ها می‌گوید: «هنر این که بدانند چه چیزی را باید گفت و چگونه آن را ادا کرد». همچنین یکی دیگر از کتاب‌ها توصیه می‌کند که: «ساخت و خلق کردن شخصیت، نوعی قدرت است»، و سومین کتاب هم می‌گوید: «تمامی سعی خود را بکنید تا رفتارهایی داشته باشید که باعث شود دیگران شما را شخصی توانا و دوست‌داشتنی بشناسند. این شروع شهرت و خوشنامی شخصیت است. مجله «موفقیت» و روزنامه «شنبه بعدازظهر»، دپارتمان‌هایی را معرفی می‌کنند که خواننده‌ها را در هنر گفت‌وگو آموزش می‌دهند.

بسیاری از این کتاب‌های راهنما، برای تاجرهای مرد نوشته شده بود، اما زنان نیز اصرار داشتند که درباره موضوع دیگری به نام «افسونگری و جذابیت» کار کنند. این موضوع در سال ۱۹۲۰ از آنچه مادر بزرگ‌هایشان در دوره خود تجربه کرده بودند، تجارت و رقابتی سرسختانه بود و حتی یکی از کتاب‌های راهنمای زیبایی هشدار داده بود که آنها باید به طور چشمگیری جذاب باشند: «افرادی که در خیابان‌ها از کنارمان می‌گذرند، نمی‌توانند بفهمند که ما باهوش و جذابیم مگر این‌که خودمان را این‌گونه نشان بدهیم». چنین توصیه‌هایی، که ظاهراً برای بهبود زندگی مردم هم هستند، مسلماً افراد منطقی و با اعتماد به نفس را نیز مضطرب می‌کند.

«سازمان» کلماتی که بیشتر از همه در کتاب‌های مشاوره شخصیتی اوایل قرن بیست به کار رفته را، با راهنماهای خصوصیتی که در قرن نوزدهم وجود داشته، مقایسه کرده است. کتاب‌های راهنمای اولیه، که بر صفت‌هایی تأکید دارد که هر شخصی می‌تواند با تلاش آن را بهبود بخشد، با کلماتی از قبیل:

شهروندی؛	وظایف؛
کار؛	اعمال طلایی؛
افتخار؛	شهرت؛
اخلاقیات؛	رفتار؛
راستی و درستی.	

توصیف شده‌اند. اما راهنمای جدید خصوصیت‌هایی را عنوان می‌کند که هرچقدر هم که دلیل کارنگی آنها را ساده و آسان جلوه داده باشد، باز هم به دست آوردنشان نیاز به مهارت دارد؛ چه این خصوصیت را داشته باشید و چه نداشته باشید. خصوصیات از قبیل:

کشش؛	فریبنده؛
خیره‌کننده؛	جذابیت؛
درخشش؛	برجسته بودن؛
قوی؛	پر انرژی.

پس این‌که در دهه ۲۰ و ۳۰، آمریکایی‌ها علاقه زیادی به هنرپیشه‌ها و ستاره‌های سینما پیدا کردند، اتفاقی نبود. چه کسی بهتر از یک بت سینمایی می‌تواند نمونه شخصیت جذاب و فریبنده باشد؟

در حالی که تبلیغ‌ها کاغذی اولیه، اعلام صریح و سر راست محصولات بود (کاغذهای هایلند لینن ایتون: تمیزترین و تازه‌ترین کاغذ نوشتار)، تبلیغات جدید

شخصیتی، مصرف‌کنندگان را بازیگرانی نشان می‌داد که از صحنه وحشت دارند و تنها راه نجات یافتن از آن هم محصولات تبلیغاتی است. این چنین تبلیغاتی بر روی تابش خیره‌کننده و خصمانه نورافکن‌های عمومی تمرکز می‌کرد.

یکی از تبلیغاتی که در سال ۱۹۲۲ برای کمپانی لوازم بهداشتی وودبری تهیه شده بود، هشدار می‌داد که: «همه افرادی که در اطراف شما هستند، آرام و در سکوت مشغول قضاوت‌کردنتان هستند.» همچنین کمپانی‌های کرم‌های اصلاح صورت ویلیامز در تبلیغاتش می‌نوشت: «چشم‌های منتقد دیگران، همین الان مشغول انتقاد کردن از شما هستند.»

«مدیسن اونیو» صریحاً درباره اضطراب فروشنده‌های مرد و مدیران صحبت کرد. در یکی از تبلیغات خمیردندان‌های دکتر «وست»، شخصی که چهره‌ای موفق داشت پشت میز نشسته بود، دست‌هایش خیلی مطمئن در پشتش قرار داشت و می‌پرسید که: «آیا شما هرگز سعی کرده‌اید خودتان را به خودتان بفروشید؟ برداشت اولیه مناسب، برترین عامل در موفقیت اجتماعی و تجاری است.»

تبلیغ کرم‌های پس از اصلاح ویلیامز، مردی با موهای نرم و صاف و سیلیلی پرپشت را نشان می‌داد که به خوانندگان اصرار می‌کرد: «به صورت خود اجازه دهید تا اعتماد به نفس شما را بازتاب دهد، نگران نباشید! این چهره شماست که اغلب مردم برطبق آن شما را قضاوت می‌کنند.»

تبلیغی دیگر به خانم‌ها یادآوری می‌کند که موفقیت در بازی‌های رفتاری و رقابت در ملاقات با آقایان، نه تنها به چهره، بلکه به شخصیت هم بستگی دارد. در سال ۱۹۲۱، تبلیغ صابون‌های وودبری، خانم جوان ناراحتی را نشان می‌داد که پس از گذراندن یک شب ناامیدکننده در خانه به تنهایی نشسته است. متن تبلیغ تأکید می‌کرد که او «آرزو داشته موفق، شاد و پرافتخار باشد.» اما بدون کمک یک لوازم بهداشتی درست، او فقط یک بازنده اجتماعی است.

ده سال بعد، کمپانی پاک‌کننده‌های لوکس، کاغذهایی تبلیغاتی منتشر کرد که نامه شکوه‌آمیزی به «دورثی دیکس»، ستون مشاوره‌ای آن زمان، را نشان می‌داد: «خانم دیکس عزیز، چگونه می‌توانم خودم را محبوب‌تر جلوه دهم؟ من تقریباً

زیبا هستم و آدم کودنی هم نیستم، اما در مواجهه با دیگران خیلی خجالتی و تودار هستم. تقریباً همیشه مطمئن هستم که دیگران از من خوششان نخواهد آمد... ژوان جی.» پاسخ خانم دیکس مشخص بود. «اگر ژوان برای شست و شوی لباس‌ها، پرده‌ها و کوسن‌ها از پاک‌کننده و شوینده‌های لوکس استفاده می‌کرد، به‌زودی اعتقادی درونی، قطعی و عمیق، از جذاب بودن خودش پیدا می‌کرد.»

هر دو جنس، هنگام رقص کمی خجالتی هستند. زنانی که خیلی سروصدا می‌کنند و به چشم‌های افراد غریبه زل می‌زنند، گستاخ خوانده می‌شوند. زنان طبقه بالا اجازه بیشتری را برای صحبت کردن در مقایسه با هم‌تایان خودشان از طبقه پایین‌تر داشتند، و در واقع اغلب به علت استعداد جواب دادن‌های طنزآمیزشان قضاوت می‌شدند، اما همچنین به آنها هم توصیه شده بود که سر به زیر باشند و به چشمان طرف مقابل خیره نشوند. آنها از طریق کتاب‌های راهنما هشدار داده شده بودند که: «تودار بودن و سرد بودن در زن‌هایی که مردها قصد ازدواج با آنها را دارند خیلی بیشتر از صمیمت‌های بی‌مورد و ناروا جذابیت دارد.» مردها امکان دارد رفتاری آرام را، که نشانه خودداری و قدرتشان است داشته باشند، رفتاری که نیازی به خودنمایی و بروز نداشته باشد، اما کم‌رویی فی‌نفسه پذیرفتنی نیست و با توداری تفاوت دارد، زیرا تودار بودن نشانه خوبی از تربیت به حساب می‌آید.

اما با ظهور فرهنگ شخصیت، ارزش رعایت آداب و رسوم برای مردها و زن‌ها شروع به فروریختن کرد و فرهنگ امروزی جای آن را گرفت.

رشته روان‌شناسی نیز به تدریج شروع به ترویج اعتماد به نفس کرد. در سال ۱۹۲۰، روان‌شناس معروف به نام «گوردون آلپورت» تست تشخیصی «صعود-سقوط» را برای اندازه‌گیری نفوذ و تسلط اجتماعی تهیه کرد. آلپورت که خودش خجالتی و تودار بود، نوشت: «به نظر می‌رسد تمدن کنونی ما جایزه و پاداشی پیش روی افراد پرخاشگر و سلطه‌جو و جاه‌طلب گذاشته است.»

در سال ۱۹۲۱، کارل یونگ، به وضعیت مخاطره‌آمیز و متزلزل درون‌گراها اشاره کرد. یونگ شخصاً درون‌گراها را «معلمان و مروجان فرهنگ» می‌دانست

که ارزش «زندگی درونی که در تمدن ما به سختی خواسته می‌شود» را نشان می‌دهند. او همچنین اذعان می‌کند که: «تودار بودن و خجالت طبیعی آنها، تعصب و پیش‌داوری‌های اجتماعی علیه آنها را برمی‌انگیزد». اما در هیچ جایی نیاز به نشان دادن اعتماد به نفس، به اندازه‌ای که در مفهوم جدید روان‌شناسی به نام «عقدۀ حقارت / خودکم‌بینی ظاهر شد، احساس نشد. IC (عقدۀ حقارت / خودکم‌بینی) اصطلاحی که در روزنامه‌های پرطرفدار شناخته شد، در همان سال‌های ۱۹۲۰ به وسیله روان‌شناس وینی به نام «آلفرد آدلر» برای توصیف احساسات بی‌کفایتی و نتایج آن به وجود آمد. روی جلد کتاب پرفروش آدلر به نام «شناخت طبیعت بشری» نوشته شده است «آیا احساس ناامنی می‌کنید؟ آیا خجالتی هستید؟ آیا مطیع و فروتن هستید؟».

آدلر توضیح می‌دهد که همه نوزدان و کودکان که در دنیای بزرگ‌ترها و خواهر و برادرهای بزرگ‌ترشان زندگی می‌کنند، احساس بی‌ارزش بودن و در حاشیه قرار گرفتن می‌کنند. آنها در طول روند عادی رشد و بزرگ شدن می‌آموزند که این احساسات را به سمتی ببرند که در راستای رسیدن به اهدافشان به آنها کمک کند. اما اگر همان‌طور که به بلوغ می‌رسند از مسیر اصلی منحرف شوند، ممکن است با IC ترس و وحشت — یک احساس مسئولیت و دین بزرگ در جامعه رقابتی روزافزون — روبه‌رو شوند.

ایده پنهان کردن خشم‌های اجتماعی، در بسته‌های تمیز و پاکیزه مجموعه‌های روانی، بسیاری از آمریکایی‌ها را به خود جذب کرد. عقدۀ حقارت / خودکم‌بینی، به توضیحی برای توجیه همه مشکلات در تمامی مراحل زندگی، از روابط عشقی گرفته تا مسئولیت والدین بودن و شغل و محیط کار، تبدیل شد.

در سال ۱۹۲۴، کولیرز داستانی درباره زنی منتشر کرد که از ازدواج با مردی که دوستش دارد می‌ترسد، زیرا احساس می‌کند ممکن است او IC داشته باشد و هرگز به هیچ چیزی نرسد. یکی دیگر از مجله‌های پرطرفدار، مقاله‌ای را به نام «کودک شما و آن عقدۀ متداول» چاپ کرد که در آن برای مادرها توضیح می‌داد که چه چیزی ممکن است باعث IC در کودکان بشود و چگونه از آن جلوگیری

کنند یا آن را مداوا کنند. به نظر می‌رسید که همه IC داشتند؛ که برای برخی به طور متناقضی نشانه‌ای از برتری بود.

برطبق مقاله «کولیرز» در سال ۱۹۳۹، لینکلن، ناپلئون، تدی روزولت، ادیسون و شکسپیر، همه و همه از IC رنج می‌بردند. این مجله نتیجه می‌گیرد که: «بنابراین، اگر شما عقدۀ حقارتی بزرگ، نیرومند و در حال رشد داشته باشید، در صورتی که به همراه آن استقامت و پشتکار هم داشته باشید، خوش شانس هستید.»

با وجود لحن امیدوارانه این بخش، متخصصان مشاور کودک در سال‌های ۱۹۲۰، سعی می‌کردند بچه‌ها را به ایجاد شخصیت‌های برنده و پیروز و رشد آن، تشویق کنند. تا آن زمان، این متخصصان بیشتر نگران دخترهایی بودند که از نظر جنسی بلوغ زودرس داشتند و پسرهایی که به کار خلاف روی می‌آوردند، اما در حال حاضر، روان‌شناسان، مددکاران اجتماعی و دکترها، بر روی همه کودکانی با «شخصیت ناسازگار» به خصوص کودکان خجالتی، تمرکز کرده‌اند.

کم‌رویی می‌تواند به نتایجی وخیم اعم از الکلی شدن تا خودکشی منجر شود، در حالی که شخصیت‌های اجتماعی ممکن است به موفقیت‌های اجتماعی و مالی برسند. متخصصان به والدین پیشنهاد می‌کنند که کودکان خود را اجتماعی تربیت کنند و همچنین به مدرسه‌ها نیز توصیه می‌کنند از برنامه‌های آموزشی تئوری، به سمت برنامه‌های «همکاری و راهنمایی برای رشد و توسعه شخصیت»، تغییر روش دهند. مربی‌ها این پوشش را با شور و شوق می‌پذیرند.

در سال ۱۹۵۰، شعار کنفرانس در رابطه با کودکان و نوجوانان، «یک شخصیت پاک و سالم برای هر کودک» بود. پدر و مادرهای خوب اواسط قرن بر این باور بودند که «سکوت» یک ایده‌آل جمع‌گرایی و قبول‌ناپذیر برای دخترها و پسرها بوده است. برخی، کودکان خود را از تنهایی و سرگرمی‌های جدی مانند یادگیری موسیقی کلاسیک دلسرد می‌کردند، زیرا بر این باور بودند که چنین سرگرمی‌هایی آنها را منزوی می‌کند. آنها کودکان خود را در سنین پایین به مدارسی می‌فرستادند که مهم‌ترین مسئولیت و وظیفه‌شان آموزش اجتماعی شدن به کودکان بود. اغلب



کودکان درون‌گرا به عنوان موردی مشکل‌دار دیده می‌شدند و تنها می‌ماندند (موقعیتی که برای افرادی با کودکان درون‌گرا، آشنا است).

کتاب پرفروش «ویلیام وایت» به نام «مرد سازمان‌یافته»، در سال ۱۹۵۶ توضیح می‌دهد که چگونه والدین و مربی‌ها دست به دست هم می‌دهند تا شخصیت کودکان آرام و ساکت را دوباره از نو بسازند. وایت به یاد می‌آورد که مادری به او می‌گفت: «جانی در مدرسه خیلی خوب نبود. معلمش به من گفته بود که در درس‌هایش عالی است، اما سازگاری اجتماعی‌اش آنقدر خوب نیست. او اغلب با یک یا دو تا از دوستانش بازی می‌کند و گاهی اوقات هم از اینکه تنها بماند خوشحال می‌شود». وایت می‌گوید والدین از چنین مداخله‌هایی استقبال می‌کنند: «جز تعداد کمی از والدین، اغلب از اینکه مدرسه‌ها تلاش زیادی برای متعادل کردن و گاهی از بین بردن گرایش‌های درون‌گرایی و دیگر ناهنجاری‌ها می‌کنند، راضی هستند.»

والدینی که گرفتار چنین سیستم ارزشی می‌شدند نه نامهربان بودند و نه بی‌احساس، آنها فقط سعی داشتند فرزندشان را برای بودن در «دنیا واقعی» آماده کنند. زمانی که این بچه‌ها بزرگ‌تر می‌شدند و برای دانشگاه و بعدها برای اولین شغل خود اقدام می‌کردند، با استانداردهای مشابهی از جمع‌گرایی روبه‌رو می‌شدند.

مسئولان بخش پذیرش دانشگاه‌ها به دنبال دانش‌آموزان باتجربه نبودند بلکه به دنبال افرادی که بیشتر برون‌گرا بودند، می‌گشتند. «پال باک» رئیس دانشگاه هاروارد در اواخر دهه ۴۰ اعلام کرد که هاروارد باید افراد «حساس و مضطرب» و «کسانی که از لحاظ فکری بیش از حد تحریک می‌شوند» را قبول نکند، تا به جای آنها بتواند پسرهای «برون‌گرای سالم» را بپذیرد. در سال ۱۹۵۰ رئیس دانشگاه ییل، «آلفرد ویتنی گریسودل» نیز اعلام کرد که یک ایده‌آل دانشگاه یلی «یک فرد باهوش و متخصص کج‌خلق و ترش‌رو نیست، بلکه مردی کامل از لحاظ شخصیت اجتماعی و رفتاری است». یکی دیگر از رئیس‌ها نیز به وایت گفته بود که: «در هنگام بررسی مدارک و فرم‌های پذیرش، به این نتیجه می‌رسد که بهتر است در آنها نه تنها به دنبال فردی که کالج می‌خواسته بگردد، بلکه کسانی را انتخاب کند

که ۴ سال بعد شرکت‌ها به دنبال استخدام آنها باشند». او گفته بود: «آنها به دنبال افراد اجتماعی فعال هستند، بنابراین ما فهمیدیم که بهترین‌ها کسانی هستند که در مدرسه میانگینی حدود ۸۰ تا ۸۵ را به دست آورده و فعالیت‌های فوق برنامه زیادی داشته‌اند. ما از درون‌گراهای «درخشان و فوق‌العاده» زیاد استفاده نمی‌کردیم.» رئیس این کالج خیلی خوب فهمیده بود که مدل و نمونه عالی برای کارمند اواسط قرن — حتی کسانی که شغل آنها به ندرت با مردم در ارتباط بود، مانند دانشمندان تحقیقاتی در یک آزمایشگاه — متفکری عمیق نیست بلکه یک برون‌گرا با شخصیت و خصوصیات فروشنده است.

وایت توضیح می‌دهد: «به طور عادی، هرگاه از واژه بااستعداد و باهوش استفاده می‌شود یا در ادامه آن کلمه «اما» را می‌آوریم (برای مثال: همه ما به دنبال هوش و استعداد هستیم، اما...) و یا با کلمات دیگری چون نامنظم، غیرعادی، درون‌گرا، عجیب و غریب و غیره همراه می‌شود. یکی از مدیران اجرایی دهه ۵۰ درباره یکی از دانشمندان بیچاره در بین کارمندانش گفته بود: «این چنین افرادی با دیگر افراد درون سازمان هم ارتباط برقرار خواهند کرد و اگر برخوردشان خوب باشد، خیلی بهتر خواهد بود.»

شغل دانشمند علمی نه تنها انجام تحقیقات در آزمایشگاه، بلکه فروختن آنها هم بود و این کار به رفتاری خوش‌برخورد و خوب نیاز داشت. در کمپانی IBM، شرکتی که ایده‌آل یک مرد کارمند شرکتی را مجسم می‌کرد، گروه فروشندگان هر روز صبح جمع می‌شدند تا با صدای بلند سرود مخصوص شرکت «همیشه پیشرو» را بخوانند، و برای هماهنگ بودن آهنگ «فروش IBM»، لحن آهنگ «آواز در باران» را انتخاب کرده بودند که این‌گونه شروع می‌شد: «فروش IBM، ما گروه فروش IBM هستیم. چه احساس شکوهمندی، دنیا دوست ماست.» و سرود کوچکی که بسیار هیجان‌آور است: «ما همیشه مرتب هستیم، با انرژی کار می‌کنیم. ما می‌فروشیم. فقط می‌فروشیم. IBM.»

سپس به محل کارشان می‌رفتند تا تماس‌های لازم برای فروش محصولات را آغاز کنند و ثابت کنند که شاید نظریه رئیس هاروارد ویل درست بوده است.

مسئلاً فقط تعدادی از افراد علاقه دارند که صبح‌هایشان را این گونه شروع کنند. دیگر افراد سازمان نیز سعی می‌کردند بهترین کار خود را ارائه دهند.

اگر داستان مصرف دارویی یک نشانه باشد، خیلی از افراد زیر این فشار خم شدند. در سال ۱۹۵۵، یک شرکت دارویی به نام «کارتروالاس» که دارویی ضد اضطراب میلتن را بیرون داده بود، اضطراب را به عنوان یک محصول طبیعی جامعه‌ای معرفی کرده بود «که هم آشفته و بی‌نظم و هم تکان‌دهنده بود». میلتن به وسیله افراد، بازاریابی شد و بر طبق نظر مورخ اجتماعی، «آندره آتون» به سرعت به عنوان پرفروش‌ترین محصول دارویی در تاریخ آمریکا معرفی شد.

در سال ۱۹۵۶ از هر ۲۰ نفر آمریکایی یک نفر این دارو را امتحان کرده بود، و در سال ۱۹۶۰ یک سوم نسخه‌هایی که پزشکان آمریکایی می‌نوشتند، برای میلتن یا دارویی مشابه آن به نام «ایکوانیل» بود. در تبلیغ ایکوانیل نوشته شده بود: «اضطراب و تشویش امری عادی است». در سال ۱۹۶۰ داروی آرام‌بخش «سرنیل»، تبلیغی بهتر را برای تأثیر گذاشتن اجتماعی انتخاب کرد. در این تبلیغ تأکید شده بود: «برای اضطراب و نگرانی، که از ناهمگون بودن و تفاهم نداشتن می‌آید.»

## ۷

ایده‌آل برون‌گرا یک کشف و اصطلاح جدید نیست، از نظر برخی روان‌شناسان، برون‌گرایی دقیقاً در «دی ان ای» ما وجود دارد. این ویژگی در مردم آسیا و آفریقا نسبت به اروپا و آمریکا که جمعیت آنها به علت مهاجرت، روزبه روز افزایش پیدا می‌کرد، رواج کمتری داشت. یکی از محققان معتقد است که این آمار دقیقاً درست است، زیرا جهانگردان و کسانی که به سفر کردن علاقه دارند، برون‌گراتر از کسانی هستند که ترجیح می‌دهند در خانه بمانند، و این خصوصیات را به فرزندان و نوه‌هایشان نیز ارث می‌دهند.

«کنیت اولسون» روان‌شناس می‌نویسد: «از آن جایی که خصوصیت اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی، ارثی و ژنی است، هر موج موفقیت‌آمیز مهاجرت به قاره‌ای دیگر، به مرور زمان افراد متعهد و متفاوتی را در آن قاره افزایش می‌دهد،

در حالی که دیگر افراد، در قاره خودشان با همان خصوصیات باقی می‌مانند. همچنین می‌توانیم حس ستایش خود از برون‌گرایی را در یونانی‌هایی که برایشان فن سخن و شیوه بلاغت، استعداد والایی بوده، و همچنین رومی‌ها که بدترین تنبیه برایشان تبعید و دور ماندن از شهر و زندگی پرتکاپو بوده، دنبال کنیم. به طور مشابه، ما به پدرانمان خیلی احترام می‌گذاریم، زیرا آنها در زمینه آزادی بسیار پیگیر و جدی بوده‌اند: «یا آزادی را به من بده یا جانم را بگیر».

یکی از روزنامه‌های مذهبی در سال ۱۸۳۷ می‌نویسد: «برای من هیچ چیز دردآورتر و ناراحت‌کننده‌تر از این نیست که وزیری را تماشا کنم که به زحمت و آرامی، همان طور که ریاضیدانی فاصله زمین از ماه را اندازه‌گیری می‌کند، کارش را انجام می‌دهد.»

آن گونه که از این مطلب استنباط می‌شود، آمریکایی‌های اولیه، فعالیت و عمل را تحسین می‌کردند و به هوش و خرد بی‌فایده‌ای که از حکومت اشرافی اروپایی خود به ارث برده بودند مشکوک و بدگمان شده بودند. ستاد انتخاباتی ریاست جمهوری سال ۱۸۲۸، یک استاد سابق دانشگاه هاروارد به نام «جان کینسی ادامز» را به مبارزه علیه یک قهرمان قدرتمند ارتش، به نام «اندرو جکسون» دعوت کرد. شعار انتخاباتی جکسون در واقع، هر دو نفر را به گونه‌ای تعریف می‌کرد و تمایزشان را نشان می‌داد: «جان کینسی ادامز که می‌تواند بنویسد، و اندرو جکسون که می‌تواند بجنگد.»

اما برنده مبارزات انتخاباتی چه کسی بود؟ همان طور که تاریخ‌نویس فرهنگی، «نیل گبلر» می‌نویسد: «جنگنده نویسنده را شکست داد». (اتفاقاً، از نظر روان‌شناسان سیاسی جان کینسی در تاریخ ریاست جمهوری آمریکا یکی از درون‌گراترین افراد بوده است).

اما افزایش فرهنگ شخصیتی این چنین تعصبات و تمایلات یک‌طرفه را تشدید کرد و نه تنها آن را به رهبران سیاسی و مذهبی، بلکه به مردم عادی هم سرایت داد. اگرچه کارخانه‌های بهداشتی از تأکید جدیدشان بر روی زیبایی و جذابیت سود می‌بردند، اما همه مردم از این توسعه و رشد راضی نبودند.

یکی از روشنفکران سال ۱۹۲۱ می‌نویسد: «احترام به شخصیت فردی بشریت به پایین‌ترین درجه خود رسیده بود، و بسیار خنده‌دار بود که هیچ ملتی به اندازه ما درباره شخصیت صحبت نمی‌کرد. ما در واقع برای «بیان و اظهار کردن خود» و «معرفی و رشد خود» مدرسه داریم. اما به نظر می‌رسد که رشد و شخصیت یک کارشناس موفق املاک و مستغلات را در نظر داریم و منظورمان این نوع رشد است.»

انتقاد دیگری، توجه بنده‌وار آمریکایی‌ها به هنرمندان را باعث تأسف می‌دانست. او گله می‌کند: «قابل توجه است که چقدر توجه به صحنه و جزئیات مربوط به آن امروزه از مجلات دریافت می‌شود». فقط ۲۰ سال پیش از آن، در زمان فرهنگ خصوصیت، چنین موضوعاتی خیلی بجا به نظر می‌رسید؛ در حال حاضر آنها به «قسمت بزرگی از زندگی اجتماعی که موضوع مهمی برای بحث در بین همه کلاس‌های طبقاتی است، تبدیل شده‌اند.»

حتی شعر معروف تی اس الیوت به نام «آهنگ عشقی جی. آلفرد پروفراک» به نظر می‌رسد ندایی درونی درباره معرفی و بیان خود است. در حالی که شاعران قرن پیشین مانند ابری سرگردان در آسمان اطراف شهر تنها بودند (وردزورث در سال ۱۸۰۲) یا در تنهایی بازسازی می‌شدند (Thoreau در سال ۱۸۴۵). پروفراک الیوت بیشتر نگران این موضوع بود که او را «با چشم‌هایی که در یک جمله فرموله شده اثبات می‌شد» ببینند و او را به یک دیوار میخکوب کنند.

## ۸

تقریباً ۱۰۰ سال بعد، اعتراض پروفراک در برنامه‌های درسی مدرسه‌ها مقدس شد، جایی که به ذهن سپرده می‌شد و سپس به سرعت، به وسیله نوجوانانی که استعداد بالایی در شکل دادن به شخصیت‌های حاضر و غایب کتاب‌هایشان دارند، فراموش می‌شد. این دانش‌آموزان ساکن دنیایی هستند که در آن وضعیت و موقعیت، درآمد و اعتماد به نفس بیشتر از همیشه به توانایی مواجه شدن با خواسته‌های فرهنگ شخصیتی بستگی دارد. فشار سرگرم کردن، عرضه کردن

خود و هیچ‌گاه لااقل به طور ظاهری عصبانی و مضطرب نشدن، به همین گونه تشدید پیدا کرد.

تعداد آمریکایی‌هایی که خود را فرد خجالتی می‌دانستند از ۴۰ درصد در دهه ۷۰، به ۵۰ درصد در دهه ۹۰ رسید، شاید به این دلیل که ما خودمان را علیه استانداردهای بالای اظهار و بیان خود بدون ترس تخمین می‌زدیم. «اختلال اضطراب اجتماعی» - که در اصل به معنی کم‌رویی پاتولوژیک است - در حال حاضر در یکی از هر ۵ نفر وجود دارد. براساس نسخه جدید از راهنمای تشخیصی و آماری کتاب روان‌شناسان اختلالات روانی، ترس از سخنرانی در مقابل عموم، اگر با رنج عملکرد شغلی تداخل پیدا کند، یک نوع پاتولوژی به وجود می‌آید. (نه یک رنج یا وضعیتی نامساعد، بلکه آن را نوعی بیماری می‌داند).

یک رئیس ارشد در «Eastman Kodak» به دانیل گولمن نویسنده گفته است: «توانایی نشستن در پشت کامپیوتر و هیجان‌زده شدن درباره یک آنالیز برگشتی فوق‌العاده، اگر شما نسبت به نشان دادن این نتایج به یک گروه اجرایی بی‌میل هستید، اصلاً کافی نیست». (ظاهراً اگر شما به انجام دادن این آنالیزها بی‌میل اما درباره سخنرانی هیجان‌زده هستید، خوب است و مشکلی ندارد).

اما شاید بهترین روش برای اندازه‌گیری فرهنگ شخصیتی قرن بیست و یکم، بازگشت به عرصه «خودیاری» است. اگرچه یک قرن از آن زمان می‌گذرد که دیل کارنگی، اولین کارگاه دسته‌جمعی سخنرانی در فضای عموم را در YMCA به راه انداخت، اما پرفروش‌ترین کتابش «چگونه دوستان را ببریم و بر آنها پیروز شویم و مردم را تحت تأثیر قرار دهیم»، جزء اصلی کتاب‌فروشی‌های فرودگاه‌ها و لیست پرفروش کتاب‌های حرفه و تجارت است. مؤسسه دیل کارنگی هنوز هم نسخه‌های به روز شده کلاس‌های اصلی کارنگی را ارائه می‌دهد و توانایی ارتباط برقرار کردن، همچنان هسته‌ای‌ترین نکته رزومه و CV باقی‌مانده است. «Toastmasters»، سازمانی غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۲۴ تأسیس شد و اعضایش هر هفته برای تمرین سخنرانی عمومی، یکدیگر را ملاقات می‌کنند، مؤسس آن اعلام کرده است که: «هر صحبت کردنی، نوعی فروش است و هر فروختنی به



صحبت کردن احتیاج دارد.» این سازمان همچنان با بیش از ۱۲,۵۰۰ شعبه در ۱۱۳ کشور رونق دارد.

یک ویدیوی تبلیغاتی در وبسایت «Toastmasters» نمایش کوتاهی را نشان می‌دهد که در آن، دو همکار به نام‌های ادواردو و شیلا در بین تماشاگرانی حضور دارند که برای «ششمین سالگرد کنفرانس کاری جهانی» شرکت کرده‌اند. این دو نفر همان طور که سخنران مضطرب و به سختی، سخنرانی رقت‌انگیزی را ارائه می‌دهد، در جایگاه خود نشسته‌اند.

ادواردو به آرامی زمزمه می‌کند: «خیلی خوشحالم که جای او نیستم.» شیلا با لبخندی رضایت‌بخش پاسخ می‌دهد: «شوخی می‌کنی، نه؟ سخنرانی فروش ماه پیش برای مشتریان جدید را یادت هست؟ مطمئن بودم که چند دقیقه بعدش از حال می‌روی.»

— «آنقدر هم بد نبودم، بودم؟»

— «اوه، تو واقعاً خیلی بد بودی. خیلی بد. حتی شاید افتضاح!»

ادواردو شرم‌زده به نظر می‌رسید در حالی که شیلا بی‌احساس کاملاً بی‌توجه بود. شیلا می‌گوید: «اما تو می‌توانی این مشکل را حل کنی... می‌توانی خیلی بهتر از این باشی... آیا تا به حال راجع به Toastmasters شنیدی؟»

شیلا که خانمی جوان و جذاب با موهای مشکی بود ادواردو را به جلسه Toastmasters برد. در آنجا او داوطلب شد تا تمرین «دروغ یا حقیقت» را انجام دهد که در آن مجبور بود داستان زندگی‌اش را به یک گروه ۱۵ نفره بگوید و سپس آنها تصمیم بگیرند که حرف‌هایش را باور کنند یا نکنند. او همان‌طور که به سمت جایگاه مخصوص می‌رفت، به آرامی به ادواردو گفت: «شرط می‌بندم که همه را گول می‌زنم.» سپس داستانی ماهرانه درباره‌ی سال‌هایی که به عنوان یک خواننده‌ی اپرا گذرانده بود تعریف کرد و در آخر، آن را با تصمیم تلخی که برای رها کردن همه چیز و گذراندن وقت با خانواده گرفته بود، تمام کرد.

زمانی که حرف‌هایش تمام شد، مسئول گروه از آنها پرسید که آیا داستان شیلا را باور کردند یا خیر؟ همه دست‌ها به نشانه پذیرفتن داستان بالا رفت.

سپس از شیلا پرسید که: «آیا داستان حقیقت داشته است؟» او پیروزمندانه گفت: «من حتی نمی‌توانم یک نت را بخوانم!» شیلا در عین حال هم دورو و هم مهربان و صمیمی به نظر می‌رسید. مانند خوانندگان عصبی و مضطرب راهنماهای شخصیت دهه ۲۰، او فقط سعی کرد که به سمت در برود، اما در همان حال رو به دوربین می‌کند و می‌گوید: «رقابت زیادی در محل کار من وجود دارد و به همین دلیل نگر داشتن هوشمندانه استعدادهایم یکی از مهم‌ترین مسائل است.»

اما «استعدادهای هوشیار و زیرک» چگونه بودند؟ آیا لازم است که ما در زمینه بیان و اظهار خود، آنقدر توانا شویم که بتوانیم بدون اینکه کسی شک کند، به همه چیز وانمود کنیم؟ آیا باید یاد بگیریم که صدا، ژست و زبان بدنمان را به گونه‌ای کنترل و مدیریت کنیم که بتوانیم هر داستان و هر چیزی را که خواستیم بگوییم، و کالایمان را بفروشیم؟ اینها نشانه‌های یک شخصیت دروغین است، نشانه‌ای از این که ما از زمان کودکی دلیل کارنگی تاکنون چقدر پیش رفته‌ایم، و این پیش‌روی در مسیر خوبی نبوده است.

والدین دلیل، استانداردهای اخلاقی بالایی داشتند. آنها می‌خواستند که پسرشان شغلی را در زمینه مذهبی و آموزشی به جای فروشنده‌گی دنبال کند. به نظر می‌رسد که آنها برای خود یک تکنیک بهبود را به نام: «دروغ یا حقیقت» پذیرفته بودند، یا طبق بهترین نصیحت کارنگی، «چکار کنید که مردم شما را تحسین کنند و کارها و فرمان‌هایتان را انجام دهند» رفتار می‌کردند.

کتاب «چگونه دوستان را ببریم، بر آنها پیروز شویم و بر روی دیگران تأثیر بگذاریم»، پر از بخش‌هایی است با موضوعاتی از این قبیل: «چکار کنید که مردم از انجام دادن کاری که شما دوست دارید راضی باشند؟» و «چکار کنید که مردم در لحظه از شما خوششان بیاید؟» و همه جملات بالا این سؤال اصلی را برمی‌انگیزد: «چگونه ما بدون متوجه شدن این که موضوعی پرمفهوم را قربانی می‌کنیم، از خصوصیت به شخصیت رسیدیم؟»



## افسانه رهبر جذاب

فرهنگ شخصیتی، ۱۰۰ سال بعد

خود جامعه، آموزشگاهی است برای آموزش ارزش‌های برون‌گرایی، و به ندرت جامعه‌ای بوده است که آنها را با اکراه تبلیغ کند. «هیچ فردی به تنهایی کافی نیست و به دیگران نیاز دارد»، اما چقدر «جان دون»<sup>۱</sup> از شنیدن اینکه چه وقت و به چه دلیلی افکار به‌طور خسته‌کننده‌ای تکرار خواهد شد، آزرده خواهد شد؟

ویلیام وایت<sup>۲</sup>

### فروشنده‌گی مانند پرهیزگاری: با تونی رابینز زندگی کنید!

زن جوانی که استیسی نام داشت، همان‌طور که فرم ثبت‌نام را به او می‌دادم، فریاد زد: «آیا هیجان‌زده‌ای؟» صدای شیرینش با لحنی متعجب آمیخته شد. سرم را تکان دادم و با خوشحالی لبخند زدم. در میان لابی مرکز انجمن آتلانتا، صدای مردمی را می‌شنوم که جیغ می‌زنند، می‌پرسم: «این صدای کیست؟» استیسی با جسارت می‌گوید: «آنها دارند همه را مجبور می‌کنند که داخل سالن شوند، این قسمتی از تجربه UPW است.» او پوشه‌ای کوچک را به همراه بندی بنفش و یک کارت که اسمم روی آن نوشته شده بود به من داد تا دور گردنم بیندازم. روی

۱. مترجم: نویسنده انگلیسی قرن هفدهم که جمله «هیچ فردی به تنهایی کافی نیست و به دیگران نیاز دارد» از یکی از نوشته‌های او آمده است.

2. William Whyte

پوشه با حروف بزرگ نوشته بود: «قدرت درون را رها کن! به ورودی سمینار تونی رایینز خوش آمدید.»

۸۹۵ دلار پرداخت کردم تا مطابق موارد تبلیغاتی این برنامه یاد بگیرم که چگونه پرانرژی تر باشم، در زندگی‌ام نیروی حرکتی بیشتری به دست آورم و بر ترس‌هایم غلبه کنم. اما واقعیت این است که من نیامدم اینجا تا قدرت درونم را رها کنم (اگرچه همیشه از این که چند نکته را انجام دهم لذت می‌برم)، من به این دلیل اینجا هستم که این سمینار اولین قدمم در شروع سفر برای درک کردن ایده‌آل برون‌گرایی است.

من برنامه‌های پرسش و پاسخ تونی رایینز را دیده بودم، او ادعا کرده بود که همیشه و در هر لحظه، یک برنامه از او در حال پخش است. و به نظرم او یکی از برون‌گراترین افراد کره زمین است. اما او فقط یک برون‌گرا نیست، او پادشاه کمک به خود با لیستی از مراجعانی است که شامل این افراد می‌شود: کلیتون رئیس‌جمهور، تایگر وودز، نلسون ماندلا، مارگارت تاچر، پرنسس دایانا، میخائیل گورباچوف، مادر ترزا، سیرینا ویلیامز، دنا کارن و ۵۰ میلیون افراد دیگر.

صنعت خودیاری، که صدها هزار آمریکایی قلب، روح و حدود ۱۱ بیلیون دلارشان را سالانه در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند، در حقیقت، همان ایده‌آل خود و همان چیزی است که تلاش می‌کنیم تا با رعایت کردن فقط ۷ قاعده اصلی از این یکی و ۳ قانون از دیگری، به آن تبدیل شویم. من می‌خواهم بدانم که این ایده‌آل خود چه شکلی است.

استیسی از من پرسید که آیا غذایم را همراه خود آورده‌ام یا نه؟ سؤال عجیبی به نظرم می‌آمد! چه کسی غذای خودش را از نیویورک به آتلانتا می‌آورد؟ برای ۴ روز آینده - از جمعه تا دوشنبه - ما ۱۵ ساعت در روز از ۸ صبح تا ۱۱ شب، فقط با یک استراحت کوتاه مدت در بعدازظهر، کار خواهیم کرد. تونی تمام مدت را سر صحنه خواهد بود و من نمی‌خواهم حتی ثانیه‌ای را از دست بدهم. به اطراف لابی نگاه کردم. به نظر می‌رسید که دیگران هم به تدریج آماده شده‌اند، آنها به سمت سالن قدم می‌زدند و با خوشحالی پاکت‌های خریدشان را

که پر از شکلات‌های انرژی‌زا، موز و چیپس‌های ذرت بود حمل می‌کردند. من از غرفه اسنک‌فروشی چند تا سیب برداشتم و به سمت تالار کنفرانس حرکت کردم. کسانی که تی‌شرت‌های UPW را به تن کرده بودند و لبخند بر لب داشتند، برای خوش‌آمدگویی نزدیک در ایستاده بودند. نمی‌توانستی بدون اینکه کف دستت را به کف دست آنها بزنی، وارد کنفرانس شوی. این را می‌گویم برای اینکه سعی کردم بدون این کار وارد شوم!

درون سالن وسیع، یک دسته از افراد مشغول انجام حرکات موزون بر روی صحنه، با آهنگ «Mony Mony» اثر بیلی آیدل بودند. این کار برای گرم کردن فضا انجام می‌گرفت و با سیستم صدایی که بسیار قوی بود مثل رقص‌های پشت سر بریتنی اسپیرز می‌رقصیدند، ولی مانند مدیران متوسطه، لباس پوشیده بودند. رهبر نمایش آنها مردی حدوداً چهل‌ساله کچلی بود که یک پیراهن دکمه‌ای سفید به همراه کراواتی مشکی پوشیده بود، آستین‌هایش را بالا زده بود و لبخندی خوش‌آمدگویانه بر لب داشت. پیام این نمایش به نظرم این بود که همه ما همان‌طور که هر روز سر کار می‌رویم، می‌توانیم تا این حد نیز پرجنب و جوش باشیم. در واقع حرکات موزون به اندازه کافی برای ما ساده است که بتوانیم آنها را در همان جایی که نشسته‌ایم، انجام دهیم و تقلید کنیم.

«بپرید و دو بار دست بزنید؛ به سمت چپ دست بزنید، به سمت راست دست بزنید.» وقتی که آهنگ به «Gimme Some Lovin» تغییر کرد، بسیاری از افراد حاضر در سالن، بر روی صندلی‌های تاشوی فلزی خود پریدند و به دست زدن و جنب‌وجوش خود ادامه دادند. من با نارضایتی و دست به سینه ایستاده بودم تا این که متوجه شدم راه دیگری وجود ندارد و باید به هم‌گروهی‌های نشسته‌ام بپیوندم و با آنها بالا و پایین بپریم.

به تدریج لحظه‌ای که همه ما منتظرش بودیم فرا رسید؛ تونی رایینز وارد صحنه شد. او که در حالت طبیعی هم قد بسیار بلندی داشت، روی صحنه مگاترن، بلندتر هم جلوه می‌کرد. جذابیتی مانند یک سوپرستار سینما داشت با موهایی قهوه‌ای و لبخندی جذاب، و گونه‌هایی که به طرز باورنکردنی خوش‌فرم بودند.

«تونی رابینز را در لحظه تجربه کنید!»، سمینار این قول را به ما داده بود و اکنون دقیقاً او روی صحنه ایستاده بود و با دیگر رقصنده‌ها به بالا و پایین می‌پرید.

درون سالن حدوداً ۵۰ درجهٔ فارنهایت بود و تونی، یک تی‌شرت آستین کوتاه و شلوار کوتاه پوشیده بود. خیلی از شرکت‌کنندگان با توجه به این که از پیش می‌دانستند به علت متابولیسم بالای تونی، سالن کنفرانس را تا حدودی خنک نگاه می‌دارند، همراه خودشان پتو آورده بودند. احتمالاً یک عصر یخبندان دیگر لازم بود تا این مرد کمی سردش بشود! او بالا می‌پرید و می‌درخشید و به گونه‌ای سعی می‌کرد با همهٔ ۳۰۸۰۰ نفری که در سالن بودند ارتباط چشمی برقرار کند. افرادی هم که برای خوش‌آمدگویی در راهرو ایستاده بودند، شروع به پریدن کردند. تونی بازوانش را باز کرد و همهٔ ما را در آغوش گرفت. اگر مسیح به زمین باز می‌گشت و به سالن مرکزی انجمن آتلانتا می‌آمد، پذیرشی چنین شادمانه را می‌توانستی در آن لحظه تصور کنی.

این درست است که حتی من که در ردیف آخر به همراه دیگر کسانی که ۸۹۵ دلار پرداخته بودند، نشسته بودم، در مقابل کسانی که برای گرفتن جایگاه مخصوص ردیف اول، که کاملاً به صحنه نزدیک بود، ۲۵۰۰ دلار پرداخت کرده بودند باز هم به تونی نزدیک بودیم. زمانی که بلیتم را تلفنی خریدم، مسئول حسابداری به من پیشنهاد کرد که مردمی که در ردیف جلویی می‌نشینند - جایی که شما می‌توانید مستقیم به خود تونی نگاه کنید، به جای این که او را از صفحهٔ بیلبورد بزرگ مگاترن تماشا کنید - عموماً «در زندگی آدم‌های موفق‌تری هستند.» او به من گفته بود: «آنها افرادی هستند که انرژی و جنب و جوش بیشتری در زندگی دارند.»

من هیچ حقی برای قضاوت کردن دربارهٔ موفقیت افرادی که در کنارم نشسته بودند نداشتم، اما به نظر می‌رسید که آنها از بودن در آنجا هیجان‌زده بودند. برطبق نظر تونی، قدرت و توانایی رها شده، از انرژی بالا می‌آید و من واقعاً منظورش را می‌فهمم. عجیب نیست که مردم از شهرهای خیلی دور سفر می‌کنند تا به اینجا بیایند و خودش را از نزدیک ببینند. (در کنارم خانمی

دوست‌داشتنی و جوان با لبخند زیبایی نشسته - بالا و پایین نمی‌پرید - و از اوکراین آمده بود.) من تصمیم گرفتم که حتماً وقتی به نیویورک بازگشتم، تمرینات ایروبیکم را دوباره شروع کنم.

## ۹

وقتی موسیقی بالاخره متوقف شد، تونی با صدایی بلند، تئوری «روان‌شناسی عملی» اش را معرفی کرد. خلاصهٔ آن این است که، دانش تا زمانی که با عمل همراه نشود، بی‌فایده است. سخنرانی اش سریع و جذاب بود تا آن حد که ویلی لومن حتماً افسوسش را خواهد خورد. تونی که قصد نشان دادن روان‌شناسی عملی را داشت به ما توصیه کرد که یاری پیدا کنیم و با همدیگر، در حالی که از طرد شدن اجتماعی و ارتباط برقرار کردن می‌ترسیم، احوال‌پرسی کنیم. من با یک کارگر ساختمانی از مرکز آتلانتا هم‌گروه شدم و به صورت نمایشی، با همدیگر دست دادیم و زمانی که موسیقی «می‌خواهم که تو هم مرا بخواهی» پخش شد، با کم‌رویی به زمین خیره شدیم. سپس تونی یک‌سری از سؤال‌های هنرمندانه را پرسید: «آیا نفس‌هایتان سطحی بود؟»

حضار همه با هم فریاد زدند: «سطحی و منقطع!»

- «آیا لحظه‌ای مکث کردید، یا مستقیم به سمت طرف مقابلتان رفتید؟»

- «مکث کردیم!»

- «آیا اضطراب و استرسی در خود احساس می‌کردید، یا آرام بودید؟»

- «اضطراب و استرس!»

تونی از ما خواست که دوباره تمرین را انجام دهیم، با این تفاوت که این‌بار طوری با او رفتار کنیم که در برداشت اولیهٔ ۳ تا ۵ ثانیهٔ اول او بتواند تصمیم بگیرد که با ما کار کند یا نه. اگر تصمیم بگیرد که با شما همکاری نکند، «تمام افرادی که دوستشان دارید، خواهند مرد.» تأکید تونی بر کلمهٔ «موفقیت‌کاری»، مرا تکان داد. این یک سمینار دربارهٔ قدرت شخصی بود نه فروشندگی. به یاد آوردم که تونی نه تنها یک مربی زندگی، بلکه تاجری فوق‌العاده هم هست. او

کارش را با فروشندگی آغاز کرد و امروز رئیس ۷ شرکت خصوصی است. یکبار مجله «BusinessWeek» درآمد سالانه‌اش را حدود ۸۰ میلیون دلار تخمین زد.

اکنون به نظر می‌رسد که او سعی دارد با همه‌توان شخصیتش فروشندگان را هم از این موهبت بهره‌مند سازد. او از ما می‌خواهد که نه تنها احساس خوب بودن بکنیم، بلکه امواج انرژی را نیز پخش کنیم، کاری کنیم که نه تنها دوستان داشته باشند، بلکه خیلی ما را دوست بدارند. او از ما می‌خواهد که یاد بگیریم چگونه خودمان را عرضه کنیم. اخیراً به وسیله کمپانی‌های «آنتونی رابینز» و از طریق یک گزارش ۴۵ صفحه، همان تست شخصیتی آنلاین که برای آمادگی این هفته انجام داده بودم، به من توصیه شده بود که «سوزان» باید روی تمایلش به حرف زدن — نه عرضه کردن — درباره ایده‌هایش کار کند. (گزارش به شکل سوم شخص نوشته شده بود، گویی با یک مدیر فرضی استعدادهای مردمی من را بررسی می‌کرد).

حضار دوباره به گروه‌های دو نفری تقسیم شدند، با هیجان خودشان را معرفی می‌کردند و با همدیگر دست می‌دادند. وقتی کارمان تمام شد، سؤال‌ها دوباره تکرار شد:

— «آیا این بار احساس بهتری داشتید، بلی یا خیر؟»

— «بله».

— «آیا این بار حرکات بدنتان متفاوت بود، بلی یا خیر؟»

— «بله».

— «آیا این بار از ماهیچه‌های بیشتری در صورتتان استفاده کردید، بلی یا خیر؟»

— «بله».

— «آیا مستقیم به سمت طرف مقابلتان حرکت کردید، بله یا خیر؟»

— «بله».

به نظر می‌رسد این تمرین به این منظور است که ما متوجه شویم تا چه اندازه حالت‌های فیزیکی بدن ما روی رفتارمان تأثیر می‌گذارد، اما همچنین نشان می‌دهد که فروشندگی حتی خنثی‌ترین تعاملات را هم تابع خود می‌کند. همچنین اشاره می‌کند که هر برخورد، یک بازی قمارگونه است که در آن یا لطف و

توجه طرف مقابل را به دست می‌آوریم، یا نمی‌آوریم. همچنین ما را ملزم می‌کند تا ترس‌های اجتماعی خود را تا جایی که ممکن است، در حالتی برون‌گرا ببینیم. باید اعتماد به نفس داشته باشیم، نباید دودل به نظر برسیم، باید لبخند بزنیم تا طرف مقابلمان هم به ما لبخند بزند. انجام دادن این کارها ممکن است حال ما را خوب کند، و هر چقدر که بیشتر احساس خوبی داشته باشیم، بهتر می‌توانیم خودمان را عرضه کنیم.

به نظر می‌رسد که تونی، بهترین شخص برای نشان دادن این استعدادهاست. او دوباره با جمله داشتن خلق و خوی «هایپر تیمیک» مرا تحت تأثیر قرار داد، نوعی خصوصیت برون‌گرایی که در نگرش روان‌شناسان، با عنوان «رفتارهای دایمی پرجنب و جوش، شادمانی، پارانرژی و فوق‌العاده مطمئن از خود» که البته یک خصوصیت مفید در محیط کار، مخصوصاً فروشندگی، شناخته می‌شود، معرفی شده است.

افرادی که چنین رفتارهایی دارند، اغلب کمپانی‌های عالی و بزرگ را می‌سازند، مانند تونی که در صحنه ایستاده بود. اما اگر شما این خصوصیت هایپر تیمیک را تحسین می‌کردید و هنوز هم دوست داشتید آرام و متفکر بمانید، چه؟ اگر دانش را همین طوری برای دانستن دوست داشته باشید و علاقه‌ای به وارد کردن آن در اعمالتان نداشته باشید، چه؟ اگر شما آرزو می‌کردید انسان‌های درون‌گرای بیشتری در دنیا وجود داشت، چه؟ به نظر می‌رسد تونی هم، چنین سؤال‌هایی را پیش‌بینی کرده بود. او در ابتدای سمینار به ما گفت: «شما با خود می‌گویید، اما من که برون‌گرا نیستم! لازم نیست که حتماً برون‌گرا باشید تا احساس زنده بودن بکنید». حقیقت دارد، اما به نظر می‌رسد برطبق نظر تونی، اگر می‌خواهید موقعیت کاری را از دست ندهید و مرگ افرادی را که دوست دارید نبینید، بهتر است مانند یک برون‌گرا رفتار کنید.



در آن ما مجبور بودیم بر روی مسیر سه‌متری پر از زغال گذاخته، بدون این که پاهایمان بسوزد راه برویم، به اوج خود رسید. خیلی از افرادی که در سمینار UPW شرکت می‌کردند، به این دلیل بود که درباره‌ی راه رفتن بر روی آتش شنیده بودند و قصد داشتند خودشان شخصاً این کار را تجربه کنند. ایده از این قرار است که آنقدر خودت را در حالت ذهنی نترسیدن، ارتقا دهی که بتوانی تا ۱۲۰۰ درجه حرارت را تحمل کنی. برای رسیدن به این لحظه، ما تمرین‌ها و تکنیک‌های مختلف تونی، حرکات موزون و تجسم فکری را ساعت‌ها انجام داده بودیم. متوجه شدم افرادی که در سمینار شرکت کرده بودند به تدریج همه حرکات تونی و حالت‌های صورت او را از جمله حالت خاص بالا بردن دست‌هایش، گویی که چوب بیس‌بال را بالا می‌برد، تقلید می‌کنند.

شب همین‌طور، پرجنب‌وجوش و پر از سروصدا تا نیمه ادامه داشت. ما بالاخره به سمت پارکینگ در صف‌هایی با مشعل روشن رژه رفتیم، تقریباً حدود چهارهزار نفر با صدای بلند و هماهنگ با ضرب‌ها و ریتم قبیله‌ای، «بله! بله! بله!» می‌گفتند. به نظر می‌رسید که این کار دوستان سمیناری مرا به هیجان آورده بود. اما برای من این سرود و شعارهای همراه با صدای طبل — بله! با- دا- دا- دا، بله! دام- دام- دام، بله! با- دا- دا- تقریباً شبیه زمانی بود که یک ژنرال رومی ورود خودش را به شهری که قصد فتح آن را دارد، اعلام می‌کند.

خوش‌آمدگوییانی که صبح در ورودی، با لبخندی زیبا ایستاده بودند، حالا تبدیل به دروازه‌بان‌های راهروی آتش شده بودند که با دست‌هایشان پل آتشین را نشان می‌دادند. تا جایی که من می‌توانم بگویم یک پیاده‌روی موفق در آتش، خیلی به حالت ذهنی شما بستگی ندارد، بلکه کلفتی پوست پای شما اهمیت بیشتری دارد. در واقع می‌توان گفت من بیشتر سعی می‌کنم قسمت امن داستان را ببینم. اما به نظر می‌رسید که من تنها کسی بودم که مسیر را برگزیدم، بیشتر افرادی که شرکت کرده بودند در حالی که فریاد می‌زدند، از مسیر آتشین گذشتند. آنها وقتی مسیر را طی می‌کردند و به انتهای مسیر می‌رسیدند، فریاد می‌زدند:

«من انجام دادم! توانستم!» آنها وارد حالت ذهنی تونی شده بودند. اما واقعاً این حالت ذهنی از چه چیزی تشکیل شده بود؟

مهم‌تر از همه، داشتن یک ذهن برتر است، پادزهری برای عقده حقارت آلفرد آدلر. تونی به جای کلمه برتر از کلمه قدرت استفاده می‌کند. اما هر چیزی درباره‌ی او: از لحنش که گاه‌گاهی حضار را به صورت «دخترها و پسرها» صدا می‌زند، تا داستان‌هایی که درباره‌ی خانه‌های بزرگ و دوستان قدرتمندش می‌گوید؛ تا وقتی که تقریباً خودش را بهتر از جمعیت می‌داند، همه نوعی تمرین برتری است. اندازه و هیکل بزرگ او نیز یکی دیگر از بخش‌های این احساس است؛ حتی عنوان کتاب پرفروشش به نام «بیدار کردن غول درونی» هم، چنین چیزی را نشان می‌دهد. هوش او نیز فوق‌العاده است. اگرچه او بر این باور است که تحصیلات دانشگاهی، بیهوده است (چرا که در آنجا به شما درباره‌ی احساس و بدنتان چیزی نمی‌آموزند) و برای نوشتن کتاب جدیدش خیلی کند و بی‌میل است (زیرا از نظر او دیگر کسی کتاب نمی‌خواند)، اما سعی کرده بود که کارهای روان‌شناسان دانشگاهی را جمع‌آوری کند و با بینش واقعی که حضار خودشان می‌توانند داشته باشند، آن را به شکل برنامه‌ای زنده در آورده است.

قسمتی از نبوغ تونی در وعده به زبان نیاورده‌اش نهفته است که به حضار اجازه خواهد داد تا سفر خود را از پایین بودن به سمت برتر شدن بگذارند. او به ما می‌گوید که همیشه این شکوه و برتری را نداشته است. در هنگام کودکی خیلی ضعیف بوده؛ قبل از اینکه به سن بلوغ برسد بیش از حد چاق بوده و پیش از اینکه شروع به زندگی در کاخ دلمر در کالیفرنیا بکند، در آپارتمان بسیار کوچکی زندگی می‌کرده که حتی ظرف‌هایش را درون وان حمام خانه نگه می‌داشته است. مفهوم اصلی این است که همه ما می‌توانیم بر چیزهایی که ما را پایین می‌کشد غلبه کنیم و حتی درون‌گراها هم می‌توانند یاد بگیرند در حالی که با صدای بلند کلمه «بله» را فریاد می‌زنند، روی زغال آتش راه بروند.

بخش دوم حالت ذهنی تونی «خوش‌قلبی» است. اگر او نمی‌توانست این

تعداد آدم را متقاعد کند که واقعاً به رهاسازی قدرت درونی تک‌تک آنها اهمیت می‌دهد. ممکن نبود بتواند آنها را تحت تأثیر قرار دهد.

زمانی که تونی روی صحنه است، این احساس را دارند که او با ذره ذره انرژی و قلبش آواز می‌خواند و می‌رقصد، و حرکت می‌کند. لحظاتی پیش می‌آید که جمعیت یکپارچه بلند می‌شوند و آواز می‌خوانند و می‌رقصند، و نمی‌توانی او را دوست نداشته باشی. دقیقاً همان طوری که مردم باراک اوباما را با نوعی هیجان خاص دوست دارند؛ هنگامی که برای اولین بار شنیدید که او فراتر از قرمز و آبی حرف می‌زند. در واقع تونی درباره نیازهای متفاوت مردم - عشق، قطعیت، تنوع و غیره - صحبت می‌کند. او به ما می‌گوید که از عشق، انگیزه می‌گیرد و ما هم او را باور می‌کنیم.

اما این موضوع رخدادی جالب بود؛ در طول سمینار او به طور مداوم سعی می‌کند که ما را به خرید بیشتر ترغیب کند. او و تیم فروشندگانش از رویداد UPW - که شرکت‌کنندگان در حال حاضر مبلغ بالایی را برای شرکت در آن پرداخت کرده بودند - استفاده می‌کردند تا سمینارهای چند روزه با نام‌های جالب‌تری برگزار کنند و آنها را با مبالغ سنگین‌تری بفروشند. قرار ملاقات با سرنوشت، در حدود ۵۰۰۰ دلار، تسلط دانشگاهی در حدود ۱۰۰۰۰ دلار، مشارکت طلایی، که با پرداخت ۴۵۰۰۰ دلار در سال، برای شما و ۱۱ شریک دیگر، سفری خارجی با تونی می‌خرد.

در طول استراحت بعدازظهر، تونی لحظاتی را با همسر زیبا و مهربانش به نام سیج در روی صحنه گذراند. در چشمان او خیره شده بود و موهایش را نوازش می‌کرد و در گوشش آهسته صحبت می‌کرد. با وجود اینکه من هم یک ازدواج موفق دارم، اما در حال حاضر همسرم در نیویورک است و من در آتلانتا، به همین دلیل با دیدن این صحنه احساس تنهایی عجیبی کردم. اگر من مجرد یا یک همسر ناراضی بودم چه می‌شد؟ یک «اشتیاق خواستن» را در درونم برمی‌انگیخت، درست مانند همان چیزی که دیل کارنگی، سال‌ها پیش به فروشندگانش توصیه کرده بود که با پیش‌بینی و آینده‌نگری‌هایشان انجام دهند.

پس از اینکه وقت استراحت تمام شد، یک ویدیوی بزرگ روی صحنه بیلبورد سمینار، ساختار رابطه تونی را نمایش داد.

در یکی دیگر از بخش‌های متقاعد کردن، که خیلی هوشمندانه هم بود، تونی پس از اینکه یکی از اعضا شروع به فروش برنامه ۴۵۰۰۰ دلاری طلایی کرد، قسمتی از سمینار را به توضیح مزایای مالی و احساسی پر کردن اطراف خود با گروه «افراد هم‌سال»، اختصاص داد. آنهایی که یکی از ۱۲ محل را خرید کرده باشند، به «گروه طلایی هم‌سال‌ها» خواهند پیوست، گروهی که به ما گفته شده بود «خامه محصول» و «نخبه نخبه نخبه» هستند.

برای من عجیب بود که چرا هیچ‌یک از افراد UPW، حتی متوجه این تکنیک تشویق به خرید نمی‌شدند. در آن لحظه دست‌هایشان پر از کیسه‌های خریدی بود - انواع دی‌وی‌دی، کتاب‌ها و حتی عکس خود تونی که آماده قاب‌گرفتن بود - که در لابی ورودی خرید کرده بودند. اما نکته‌ای که درباره تونی وجود دارد، و همان چیزی که باعث می‌شود مردم محصولاتشان را بخرند، این است که او مانند دیگر فروشندگان خوب دنیا، به کاری که می‌کند ایمان دارد. او ظاهراً هیچ تضادی بین خواستن بهترین چیزها برای مردم و خواستن زندگی کردن در یک عمارت بزرگ نمی‌بیند. او ما را متقاعد می‌کند که از استعداد فروشش نه تنها برای دستاوردهای شخصی، بلکه تا جایی که می‌تواند برای کمک کردن به ما استفاده می‌کند.

یکی از درون‌گراهای بسیار متفکری که می‌شناسم، فروشنده بسیار موفقی که او هم سمینارهای تمرینی فروش خودش را برگزار می‌کند، سوگند یاد کرده تونی را بینز نه تنها کار و تجارت او را بهبود بخشیده، بلکه او را به انسان بهتری نیز تبدیل کرده است. او می‌گوید: «زمانی که شروع به شرکت کردن در برنامه‌هایی از قبیل UPW کرده است، بر روی کسی که دوست داشته در آینده به آن شخص تبدیل شود، تمرکز کرده و حالا وقتی سمینارهای خودش را برگزار می‌کند، به همان کسی که می‌خواست تبدیل شده است. او می‌گوید: «تونی به من انرژی داد و حالا من می‌توانم زمانی که روی صحنه هستم، به افراد دیگر نیز انرژی بدهم.»

در شروع فرهنگ شخصیتی، ما مجبور بودیم شخصیتی برون‌گرا را به دلایل واقعاً خودخواهانه، به مثابه راهی برای تحت‌الشعاع قرار دادن جمعیت در جامعه‌ای جدید و ناشناخته و پر از رقابت، توسعه و رشد دهیم. اما در حال حاضر، ما سعی می‌کنیم این گونه فکر کنیم که برون‌گرا شدن نه تنها به ما کمک می‌کند تا موفق‌تر بشویم، بلکه ما را به انسانی بهتر نیز تبدیل می‌کند. ما فروشنده‌گی را راهی برای تقسیم نعمت شخصی و موهبت الهی با تمام دنیا می‌دانیم. به همین دلیل است که تعصب تونی برای فروش، و هم‌زمان، تحسین‌شدن او به وسیله مردم را نه تنها یک نوع خودشیفتگی نمی‌دانیم، بلکه یک رهبری بالاتر به حساب می‌آوریم. اگر در نگرش فرهنگ خصوصیتی، آبراهام لینکلن الگوی فروتنی و تجسم فضیلت باشد، پس تونی رابینز نیز همتای او در فرهنگ شخصیتی خواهد بود. در واقع، زمانی که تونی اشاره کرد که یک بار به شرکت در انتخابات ریاست جمهوری ایالت متحده فکر کرده است، جمعیت با صدای تشویق مردم، منفجر شد.

اما آیا همیشه می‌توان رهبری و برون‌گرایی بیش از حد را هم‌اندازه و برابر دانست؟ برای پاسخ به این سؤال، سری به مدرسه کسب و کار هاروارد زدیم؛ مؤسسه‌ای که توانایی شناخت و آموزش دادن برخی از بزرگ‌ترین رهبران موفق شغلی و سیاسی عصر را، جزء افتخارهای خود می‌داند.

### افسانه رهبر جذاب: مدرسه کسب و کار هاروارد و ماورای آن

یکی از اولین نکاتی که من درباره محیط و فضای دانشجویی «مدرسه کسب و کار هاروارد» متوجه شدم، روش راه رفتن مردم بود. هیچ‌کسی در محوطه پرسه یا قدم نمی‌زد، یا هیچ‌کدام در راه رفتنشان مردد نبودند. آنها همیشه قدم‌های بلند و رو به جلو برمی‌داشتند. هفته‌ای که من از آنجا دیدن کردم، هفته‌ای خنک و پاییزی بود و به نظر می‌رسید که دانشجویان، همان‌طور که به سمت محوطه دانشگاهی گام برمی‌دارند، همه بدنشان از ابهت سپتامبر به لرزه درمی‌آید. وقتی

از کنار همدیگر عبور می‌کردند، فقط به هم سر تکان نمی‌دادند، بلکه می‌ایستادند و با خوش‌رویی به هم سلام می‌کردند و درباره تابستانی که دیگری با «جی. پی. مورگان» گذرانده بود، یا کوه‌پیمایی آن دیگری در «هیمالیا» از همدیگر پرس‌وجو می‌کردند.

آنها در خانه اجتماعی مرکز «اسپانگلر» - سالن مخصوص دانشجویان که خیلی مجلل و باشکوه دکور شده بود - نیز همین رفتار را داشتند. اسپانگلر، پرده‌هایی سبزابی داشت که از سقف آویزان شده بود. مبل‌های چرمی بسیار شیک و تلویزیون سامسونگ بسیار بزرگی که با تصویری جالب اخبار دانشگاه را نشان می‌داد. افزون بر آن، لوسترهای بزرگی نیز در آنجا دیده می‌شد. بیشتر میزها و مبل‌ها در اطراف اتاق جمع شده بودند و فضای روشنی مانند محل رژه‌های سالن مد را در وسط سالن ایجاد کرده بودند که دانشجویان به آرامی رژه می‌رفتند و به نظر می‌رسید که اصلاً متوجه نبودند که همه چشم‌ها به آنها خیره شده‌اند. من این بی‌تفاوتی آنها را تحسین می‌کنم.

می‌توان ادعا کرد که دانشجویان از محیط اطرافشان هم بهتر هستند؛ هیچ‌کسی بیشتر از دو یا سه کیلو اضافه وزن ندارد، همه آنها پوستی خوب و سالم دارند و هیچ‌کدام از زیورآلات و لباس‌های کهنه و قدیمی استفاده نمی‌کنند. خانم‌ها لباس‌های امروزی می‌پوشند و به جای گوشه‌گیر و بی‌احساس بودن، اجتماعی و خون‌گرم هستند. مردان خیلی خوش‌پوش با اندامی ورزیده هستند. آنها شبیه آدم‌های مسئول و رئیس، اما به صورت مهربان و «ایگل اسکاتی»<sup>۱</sup> هستند. من این احساس را داشتم که اگر از یکی از آنها آدرسی را بپرسم، با لبخندی مهربان و چهره‌ای شاد، سعی خواهد کرد که مسیر را به من نشان بدهد، حتی اگر خودش هم آن مسیر را بلد نباشد.

در کنار عده‌ای از دانشجویانی نشستم که مشغول برنامه‌ریزی یک سفر جاده‌ای بودند. دانشجویان HBS (مدرسه کسب و کار هاروارد) همیشه یا برنامه



گردش و مهمانی‌های مختلف را هماهنگ می‌کنند و یا در حال توصیف یک سفر تفریحی جالبند که به تازگی از آن برگشته‌اند. وقتی از من پرسیدند که برای چه به محیط دانشگاه رفته‌ام، برایشان توضیح دادم که در حال تحقیق برای نوشتن کتابی درباره‌ی درون‌گرایی و برون‌گرایی هستم. به آنها نگفتم که یکی از دوستان من، که اتفاقاً از HBS هم فارغ‌التحصیل شده بود، یک بار آنجا را «پایتخت سرمایه‌های معنوی برون‌گرایی» نامیده بود. اما معلوم شد که لازم نبود به آنها این موضوع را بگویم. یکی از دانشجویان گفت: «برایت آرزوی موفقیت می‌کنم، اگر بتوانی یک درون‌گرا اینجا پیدا کنی!»

دیگری اضافه کرد: «این مدرسه یکی از محیط‌های برون‌گرا شناخته می‌شود. امتیازها و ارزش‌های اجتماعی فرد، به برون‌گرایی او بستگی دارد. این مسأله موضوعی معمولی در اینجا است. هر کسی که در اطرافتان می‌بینید، مشغول سخنرانی است و همه اجتماعی و همیشه در حال برقراری ارتباط با دیگران هستند.» از آنها پرسیدم: «آیا هیچ‌کسی در اینجا نیست که آرام باشد؟» آنها با تعجب و البته کنجکاوی به من نگاه کردند، و دانشجوی اول با بی‌اعتنایی گفت: «من نمی‌توانم کسی را به شما معرفی کنم!»

## ۱۲

هر طور که حساب کنیم، مدرسه کسب و کار هاروارد یک مدرسه معمولی نیست. این مدرسه در سال ۱۹۰۸ تأسیس شده بود، دقیقاً همان زمانی که دیل کارنگی به عنوان یک فروشنده شروع به سفرهایش کرد و تنها سه سال پیش از این که او اولین کلاس درسش را درباره‌ی سخنرانی عمومی برگزار کند این مدرسه خودش را مدرسه‌ای با «رهبران تحصیل کرده که در دنیا تفاوت و تغییر ایجاد می‌کنند» معرفی می‌کرد. «جورج دبلیو بوش» که رئیس جمهور و نیز در مجموعه مؤثر بانک جهانی رئیس‌جمهورها شناخته شده است، منشی خزانه‌داران شهرداران نیویورک، مدیران کمپانی‌های مشهوری مانند جنرال الکتریک، گلدمن سچز، پروکتر اندگمبل و کمپانی بدنامی مانند جفری اسکیلینگ، تبهکار رسوایی انرون،

همه از فارغ‌التحصیلان مدرسه کسب و کار هاروارد هستند. در بین سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۶، ۲۰ درصد از سه مدیر اجرایی بالا رتبه کمپانی‌های Fortune 500، از فارغ‌التحصیلان این مدرسه بودند.

این امکان وجود دارد که فارغ‌التحصیلان این دانشگاه، زندگی شما را به گونه‌ای تحت تأثیر قرار داده باشند که حتی خودتان هم از آن اطلاع نداشته باشید. آنها تصمیم گرفته‌اند که چه کسی در چه زمانی باید به جنگ برود. آنها سرنوشت صنعت خودرو «دیترویت» را تغییر دادند، آنها نقش رهبری در تمام بحران‌های وال استریت، مین استریت و پنسیلوانیا اونیو را ایفا کردند. اگر شما در شرکت‌های بزرگ آمریکا کار می‌کنید، شانس بزرگی خواهید داشت که یکی از فارغ‌التحصیلان مدرسه کسب و کار هاروارد، زندگی روزمره شما را تحت تأثیر قرار داده باشد، به شما بگوید که چه مقدار در محیط کاریتان به خلوت و تنهایی نیاز دارید، و اینکه آیا خلاقیت بهتر، از طریق خلوت کردن و تنهایی به دست می‌آید.

حال که حوزه تأثیرگذاری آنها مشخص شد، خوب است که نگاهی بیندازیم به اینکه چه کسانی در اینجا ثبت نام می‌کنند و زمانی که فارغ‌التحصیل می‌شوند چه چیزهایی را ارزش می‌نامند و به چه چیزهایی اهمیت می‌دهند.

دانشجویی که برای من در پیدا کردن یک درون‌گرا در مدرسه کار و تجارت هاروارد آرزوی موفقیت کرد، بدون شک مطمئن بود که چنین شخصی در آنجا پیدا نخواهد شد. اما معلوم است که او هم‌کلاسی سال اول خودش به نام «دان چن» را نمی‌شناسد. من بار اول، دان را وقتی دیدم که در اسپانگلر چند صندلی دورتر از کسانی که مشغول برنامه‌ریزی سفر جاده‌ای بودند، نشسته بود. او مثل همه دانشجویان دیگر بود؛ قد بلند، رفتاری گرم و مهربان، گونه‌های برجسته، لبخندی پیروزمندانه و موهایی که خیلی مرتب و آراسته هستند. او دوست دارد زمانی که فارغ‌التحصیل شد، در یک سهام خصوصی کار پیدا کند. اما پس از مدتی که با دان صحبت کنید، متوجه می‌شوید که صدایش از دیگر هم‌کلاسی‌هایش ملایم‌تر است، سرش را کمی پایین‌تر می‌گیرد و مصنوعی لبخند می‌زند.

دانشجویان HBS باید اظهار نظر بکنند. در حالت ایده آل، دانشجویی که ناخواسته خوانده می شود، این بحث را با تیم یادگیری اش تمرین کرده است، به همین دلیل آماده تحلیل حرکت بازیگر نقش اول است. پس از اینکه او حرکات و بازی اش را تمام می کند، استاد از دیگران می خواهد تا نظراتشان را عنوان کنند. نیمی از نمره هر دانشجو و بیشترین درصد موقعیت اجتماعی آنها بر پایه این مطلب استوار است که خودشان را در این بحث و نزاع چگونه نشان دهند. اگر دانشجویی بیشتر و با قطعیت صحبت کند، او بازیگر این سناریو می شود و اگر دانشجویی ساکت بماند، به حاشیه داستان می رود.

بیشتر دانشجویان خودشان را به راحتی با این سیستم تطبیق می دهند. اما دان نمی تواند. او برای رفتن به سر کلاس بحث و گفت و گو مشکلاتی دارد؛ در برخی کلاس ها او به ندرت صحبت می کند، ترجیح می دهد زمانی در بحث شرکت کند که مطمئن باشد مطلب باارزشی برای اضافه کردن داشته باشد یا اینکه با کسی مخالف باشد. این موضوع، منطقی به نظر می رسد، اما دان احساس می کند که باید در صحبت کردنش احساس راحتی بیشتری داشته باشد تا بتواند اعتبارش را بالاتر ببرد.

دوستان دان در مدرسه کسب و کار هاروارد که مانند او متفکر و تودار هستند، زمان زیادی را صرف حرف زدن درباره موضوع صحبت در سر کلاس، می کنند. تا چه اندازه شرکت کردن در کلاس ها، بیش از حد تلقی می شود؟ و تا چه اندازه شرکت نکردن، کم به نظر می رسد؟ در چه زمانی مخالفت با همکلاسی در جمع، یک مبارزه سالم شناخته می شود و در چه زمانی رقابتی و قضاوتی به نظر می رسد؟ یکی از دوستان دان نگران است، زیرا استادش ایمیلی را برای همه فرستاده و در آن نوشته هر کسی که تجربه واقعی درباره موضوع مورد بحث روز را دارد، باید از قبل او را در جریان بگذارد. او مطمئن است که استادش با این کار، سعی دارد اظهارات احمقانه را، مانند اظهار نظری که او هفته پیش سر کلاس داشته، محدود کند. دیگری از این نگران است که به اندازه کافی صدایش بلند نیست. او می گوید: «من کلاً صدای ملایمی دارم و زمانی صدایم برای

دان همان طور که خودش می گوید: «یک درون گرای تلخ» است. تلخ به این علت که هر چقدر بیشتر در مدرسه کسب و کار هاروارد وقت می گذرانند، بیشتر متقاعد می شود که بهتر است مسیرش را تغییر دهد. دان دوست دارد بیشتر وقت خودش را به تنهایی بگذرانند، که البته این اتفاق خیلی در مدرسه کسب و کار هاروارد نمی افتد. روزهای او صبح خیلی زود زمانی شروع می شود که برای یک ساعت و نیم «تیم یادگیری اش» را ملاقات می کند، یک گروه درسی پیش اختصاصی که شرکت کردن در آن اجباری است (دانشجویان HBS عملاً به صورت تیمی به سرویس های بهداشتی هم می روند).

او بقیه روز را در کلاسش می گذراند، جایی که ۹۰ درصد از دانشجویان در سالن آمفی تئاتر، بر روی صندلی های چوبی U شکل می نشینند. استاد، کلاس را با هدایت کردن یکی از دانشجویان، برای توضیح درس روز که براساس سناریوهای کاری زندگی واقعی طراحی شدند، شروع می کند - مثلاً یک مدیر برجسته که قصد تغییر ساختار حقوق و کارمزد شرکتش را دارد. شخصیت اصلی مورد بررسی، که در این مثال مدیر شرکت است، به عنوان «بازیگر نقش اول» شناخته می شود. استاد می پرسد: «اگر شما نقش اول باشید - و این سؤال به این معناست که شما به زودی یک مدیر خواهید شد - چه کار خواهید کرد؟!»

عصاره اصلی تحصیلی مدرسه کسب و کار هاروارد این است که رهبران باید با اعتماد به نفس خیلی بالا رفتار کنند و با اطلاعات ناقص خود تصمیم های درست بگیرند. روش آموزش، با این سؤال قدیمی شروع می شود: «اگر شما همه واقعتاً را ندانید یا همه داده ها را نداشته باشید، که اغلب هم این گونه است، آیا لازم است صبر کنید تا داده هایتان تکمیل شود؟»

پاسخ، مشخص نیست. اگر شما درباره اساس اطلاعات بد، با قطعیت صحبت کنید، از دیدگاه اخلاق حرفه ای اشتباه است، زیرا سرمایه گذاران، سرمایه گذاری نخواهند کرد و ممکن است شرکت شما نیز ورشکست شود. روش آموزش HBS به طور ضمنی، براساس قطعیت عمل می کند. شاید مدیر بهترین راه را نداند، اما به هر حال باید بهترین کار را انجام دهد. در عوض،

دیگران عادی به نظر می‌رسد که خودم احساس می‌کنم در حال فریاد زدن هستم. باید روی این مسأله کار کنم.»

این مدرسه، همچنین تلاش زیادی می‌کند که دانشجویان آرام و ساکت را به افرادی خوش صحبت تبدیل کند. استادان هم «تیم یادگیری» خود را دارند که در آن همدیگر را به استفاده از تکنیک‌هایی که برای شاگردان ساکت بهتر است، ترغیب می‌کنند. وقتی یکی از دانشجویان در کلاس نمی‌تواند صحبت کند، این مسأله را نه تنها ضعف خود او، بلکه ضعف استاد هم می‌دانند. «میشل آنتبای»، یکی از استادان مدرسه به من می‌گوید: «اگر کسی تا پایان ترم اول موفق به صحبت کردن نشود، موضوع عجیب خواهد بود، زیرا به این معناست که من کارم را درست انجام نداده‌ام.»

مدرسه حتی جلسات آموزشی و اطلاع‌رسانی زنده و سایت‌های مختلفی دارد تا بدان وسیله آموزش دهد که چگونه شرکت‌کننده خوبی در کلاس‌ها باشند. دوستان دان نکاتی را که بیشتر به یاد می‌آورند می‌نویسند و حفظ می‌کنند: — «اگر خودتان را به تنهایی برای کلاس آماده می‌کنید، پس مطمئن باشید که راه اشتباهی را انتخاب کرده‌اید. در مدرسه کسب و کار هاروارد، هیچ کاری قرار نیست به تنهایی انجام شود.»

— «به بهترین جواب فکر نکنید. بهتر است آنچه را به ذهنتان می‌رسد بگویید تا اینکه هیچ‌گاه حتی صدایتان هم در کلاس شنیده نشود.»

روزنامه مدرسه یعنی «The Harbus»، هم پیشنهادهایی را در مقاله‌هایی با چنین عنوانی چاپ می‌کند: «چگونه وقتی که همه توجه‌ها به سمت شماست، خوب فکر و صحبت کنید»، «قدرت حضور در صحنه خود را رشد و توسعه دهید»، «متکبر و گستاخ، یا فقط با اعتماد به نفس؟»

این دستورها، خارج از کلاس درس رشد می‌کنند و عملی می‌شوند. پس از کلاس، بیشتر دانشجویان ناهار را در سالن اسپانگلر می‌خورند که یکی از فارغ‌التحصیلان آن را با جمله «بیشتر شبیه دبیرستان است تا مدرسه عالی» توصیف می‌کند. دان، هر روز با خودش کلنجر می‌رود؛ آیا او باید به آپارتمان

شخصی خودش بازگردد و هنگام خوردن یک ناهار آرام انرژی بگیرد — کاری که به انجام آن تمایل دارد — یا به دوستانش در سالن اسپانگلر بپیوندد؟ حتی اگر خودش را مجبور هم کند که به اسپانگلر برود، باز هم فشار اجتماعی در آنجا تمام نمی‌شود.

همان‌طور که روزها می‌گذرند درگیری‌ها و وضعیت‌های دشوار این‌چنینی بیشتری پیش می‌آیند؛ در برنامه عصرانه شرکت کنم؟ به برنامه شلوغ شب بپیوندم؟ دان می‌گوید: «دانشجویان مدرسه کسب و کار هاروارد، شب‌های زیادی از هفته را به صورت گروهی با همدیگر بیرون می‌روند. شرکت کردن در این برنامه‌ها اجباری نیست، اما برای کسانی که در فعالیت‌های گروهی موفق نمی‌شوند، چنین احساسی پیش می‌آید که گویا باید حتماً در آنها شرکت کنند. یکی از دوستان دان به من می‌گوید: «ارتباط برقرار کردن و اجتماعی بودن در اینجا یک ورزش واقعی است. تمام مدت به گردش می‌روند. اگر یک شب با آنها بیرون نروی، فردای آن روز از تو سؤال خواهند کرد که دیشب کجا بودی؟ این بیرون و گردش رفتن‌ها برای من مثل یک شغل است.»

دان متوجه شده است کسانی که برنامه‌های اجتماعی را هماهنگ می‌کنند — عصرانه، شام‌های مختلف، جشن‌های همراه با نوشیدنی — در رأس سلسله مراتب اجتماعی هستند. او می‌گوید: «استادان به ما می‌گویند که همکلاسی‌های ما، همان کسانی هستند که در مراسم عروسی ما شرکت خواهند کرد، اگر شما HBS را بدون به دست آوردن یک شبکه اجتماعی گسترده ترک کنید، انگار که در تجربه HBS شکست خورده باشید.»

دان شب‌ها که به خواب می‌رود خستگی زیادی احساس می‌کند و گاهی اوقات با خودش فکر می‌کند که چرا باید برای اجتماعی بودن این اندازه سعی و تلاش بکند؟ دان یک چینی-آمریکایی است و اخیراً یک تجربه کار تابستانی در چین را داشته است. او از اینکه تا چه اندازه عادت‌های اجتماعی در آنجا متفاوت است و تا چه اندازه در آنجا احساس راحتی می‌کند، متعجب شده بود. در کشور چین، تأکید بیشتر بر روی گوش دادن و پرسیدن است، به این دلیل که



اول، انتظارات و نیازهای دیگران را برطرف کنند. در ایالت متحده او احساس می‌کند که گفت‌وگوها، بیشتر بر این موضوع تأکید دارد که یک فرد تا چه اندازه می‌تواند تجربیاتش را به داستان‌ها و اتفاقات تبدیل کند. در حالی که در چین ممکن است به فرد بگویند که با دادن اطلاعات بی‌اهمیت، زمان و وقت طرف مقابل را هدر می‌دهد. او می‌گوید: «در آن تابستان من به خودم گفتم که حالا می‌فهمم که چرا به افراد این کشور می‌گویم مردمان سرزمین من!»

اما آنجا چین بود و اینجا کمبریج و ماساچوست است، اگر کسی قصد قضاوت کردن مدرسه کسب و کار هاروارد، درباره نحوه آماده کردن دانشجویان برای «دنیای واقعی» را داشته باشد، به طور یقین خواهد گفت که آنها کاری درست و فوق‌العاده عالی انجام می‌دهند. به علاوه دان چن، پس از فارغ‌التحصیلی وارد دنیای کاری خواهد شد که در آن داشتن تسلط شفاهی و روابط اجتماعی برطبق تحقیقات دانشگاه کسب و کار استنفورد، دو عامل مهم موفقیت است. دنیایی که در آن یک‌بار یک مدیر متوسط در GE به من گفت: «در اینجا، اگر کاری برای انجام دادن - مانند PowerPoint (نقطه قوت) یا هر کار دیگری - برای کسی نداشته باشید، آنها اصلاً علاقه‌ای به دیدن شما ندارند. حتی زمانی که شما توصیه‌ای به همکاران دارید هم نمی‌توانید در اتاق کار او بنشینید و به او بگویید که چه فکری دارید. حتماً باید ایده‌تان را با بررسی جوانب مثبت و منفی‌اش به او نشان دهید.» افراد باید در اتاق‌های خود مستقر باشند و در بین راهروها و جایگاه‌های کاری خویش، با همکارهای خود به گرمی سلام و احوال‌پرسی کنند.

در مقاله «برنامه وارتون» درباره موضوع کار کردن حرفه‌ای در سال ۲۰۰۶ نویسنده معتقد است که: «دنیای کسب کار و تجارت، پر شده از محیط‌ها و اتاق‌های کاری شبیه به آنچه یک مربی شرکتی آتلانتا می‌گوید که در اینجا همه از اهمیت برون‌گرا بودن اطلاع دارند و می‌دانند که درون‌گرایی مشکل‌ساز خواهد بود. بنابراین مردم تمامی سعی خود را می‌کنند که یک برون‌گرا به حساب بیایند حتی اگر این کار خیلی هم سخت باشد. دقیقاً مثل این است که تمام تلاشتان را به این اختصاص دهید که همان نوشیدنی رئیس خود را بنوشید

و در باشگاه ورزشی مناسبی ورزش کنید.» حتی کار و تجارت‌هایی که هنرمندان، طراحان و کسانی را که قوه تصور بالایی دارند استخدام می‌کنند، اغلب وجود افراد برون‌گرا را ترجیح می‌دهند. رئیس بخش منابع انسانی یکی از شرکت‌های رسانه‌ای بزرگ به من گفته است: «ما دوست داریم افراد خلاق را جذب کنیم.» وقتی از او پرسیدم که منظورش از «افراد خلاق» چیست، به من پاسخ داد: «شما باید اجتماعی، شوخ و آماده برای کار کردن در اینجا باشید.» تبلیغات معاصری که افراد مجرب و کاری را هدف قرار داده به رقابت با تبلیغات گذشته کمپانی کرم پس از اصلاح ویلیامز می‌پردازد. یک خط از تبلیغات تلویزیونی CNBC که کانال تجاری کابلی است، کارمندی در اتاق کارش را نشان می‌دهد که موقعیت شغلی‌اش را از دست می‌دهد:

رئیس به تد و الیس می‌گوید: تد، من الیس را برای کنفرانس فروش می‌فرستم چون او سریع‌تر از تو فکر می‌کند.  
تد: سکوت...

رئیس: پس الیس ما تو را در روز پنج‌شنبه می‌فرستیم به...  
تد: او سریع‌تر از من فکر نمی‌کند!

تبلیغات دیگر به صراحت محصول‌اتشان را به عنوان افزایش برون‌گرایی می‌فروختند. در سال ۲۰۰۰، آمتراک مسافران را به «سفر کردن از کم‌رویی و رها کردن آن» تشویق می‌کرد. نایک با تبلیغ «فقط انجامش بده!» به یکی از قوی‌ترین کمپانی‌های دنیا تبدیل شد، و در سال ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ یک سری از تبلیغات برای یک داروی روان‌گردان به نام «پاکزیل»، درمان نوعی بیماری کم‌رویی شدید به نام «اختلال اضطراب اجتماعی» را با معرفی تغییر شخصیتی سیندرلا نوید می‌داد. یکی از تبلیغات پاکزیل، دست‌های شخصی بسیار شیک‌پوش بود که در حال بستن قرارداد کاری و دست دادن با طرف مقابلش بود و در زیر آن نوشته بود: «من می‌توانم طعم موفقیت را بچشم.» تبلیغ دیگری نشان می‌داد که بدون مصرف دارو چه اتفاقی خواهد افتاد: مردی تنها در اتاق کارش نشسته است و دست‌هایش



را مشت کرده و سرش را با افسردگی روی آنها گذاشته است. زیر این تبلیغ نوشته شده: «من باید بیشتر به جمع دیگران می پیوستم و ارتباط برقرار می کردم.»

## ۱۳

اما هنوز در مدرسه کسب و کار هاروارد، نشانه‌هایی از مخالفت با این نوع سبک رهبری دیده می شود که در آن، به پاسخ‌های سریع و قاطع بیشتر از تصمیم‌ها و پاسخ‌های آهسته و اندیشیده شده اهمیت می دهند.

در پاییز هر سال، شاگردان کلاس‌های جدید، در یک بازی پردازش بازی کردن استادانه یک نقش به نام «موقعیت بقا و نجات یافتن سابركتیک» شرکت می کنند. به دانشجویان گفته می شود: «تقریباً ساعت ۲:۳۰ بعدازظهر روز پنجم اکتبر است، و شما همین الان مجبور شده‌اید با یک هواپیمای شناور به دلیل نقص فنی بر روی شرق ساحل دریاچه لورا، در منطقه سابركتیک مرز شهر کبک فرود بیایید.» دانشجویان به گروه‌های مختلفی تقسیم می شوند و از آنها می خواهند که تصور کنند ۱۵ تا وسیله از هواپیما را برداشته‌اند؛ قطب‌نما، کیسه خواب، تبر و... سپس از آنها خواسته می شود که به ترتیب اهمیتی که این وسایل در نجات دادن گروه دارند، آنها را طبقه‌بندی کنند.

در ابتدا هر دانشجو به تنهایی این کار را انجام می دهد و سپس به صورت گروهی با هم درباره طبقه‌بندی وسایل تصمیم می گیرند. سپس نتیجه کار خود را به یک کارشناس نشان می دهند تا او درباره میزان درستی طبقه‌بندی آنها نظر بدهد. سپس ویدیویی از بحث‌های گروهشان را می بینند تا متوجه شوند چه چیزی را اشتباه و کدام یک را درست انجام داده‌اند. هدف از انجام این تمرین‌ها، آموزش سینرجی گروهی و کسب نتایج ارزشمند با همکاری گروهی است. یک سینرجی موفق، یعنی بازده و نتیجه کاری گروهی، باید از بازدهی که هرکس به تنهایی انجام می داده، بیشتر باشد. گروه زمانی شکست می خورد که بازده کاری هر یک از اعضایش بیشتر از نتیجه کاری دسته‌جمعی باشد، و این شکست دقیقاً

زمانی ممکن است اتفاق بیفتد، که دانشجویان بیشتر علاقه داشته باشند خودشان را نشان دهند.

یکی از همکلاسی‌های دان در گروهی در «نورترین بکوودز» بود، گروهی که مرد جوانی پر از تجربیات خوب و مفید نیز در آن حضور داشت. این فرد ایده‌های بسیاری برای جمع‌آوری ۱۵ قطعه از وسایل هواپیما داشت، اما از آنجایی که ایده‌هایش را خیلی آرام اظهار می کرد، هم گروهی‌هایش به حرف‌هایش گوش نمی دادند. همکلاسی دان اظهار داشت که: «نقشه عملی ما مبنی بر این بود که به پیشنهادهای افرادی که با صدای بلند نظر می دهند توجه کنیم. زمانی که افراد دیگری با صدای آهسته‌تر صحبت می کردند، ایده‌هایشان شنیده نمی شد. ایده‌هایی که در نظر گرفته نمی شد، ممکن بود در زنده نگاه‌داشتن و دور کردن ما از مشکلات مؤثرتر باشد، اما آنها نادیده گرفته می شدند، چون نظر افراد دیگری با صدای رساتر به گوش می رسید. پس از اینکه آنها برای ما فیلم ویدیویی گروهی ما را گذاشتند، شنیدن نظرات آنها و درک این موضوع که نکات مهمی را نادیده گرفته‌ایم، واقعاً ناراحت‌کننده بود.»

این بازی سابركتیک، شاید همچون یک بازی بی ضرر به نظر برسد که داخل برج عاجی انجام شود، اما اگر شما به جلساتی که در آنها شرکت کرده‌اید فکر کنید، ممکن است بارها و بارها، زمانی را به یاد بیاورید که نظر پرحرف‌ترین و اجتماعی‌ترین فرد گروه، به ضرر همه تمام شده است. شاید یک موقعیت کوچک و جزئی بوده - مثلاً PTA شما در حال تصمیم‌گیری است که قرار ملاقات روز دوشنبه یا سه‌شنبه باشد - اما این موضوع چه بسا مهم باشد؛ یک ملاقات فوری بین ارشدهای «انرون» برای بحث و تبادل نظر، درباره اینکه آیا شیوه‌های سؤال‌برانگیز حسابداری را فاش کنند یا نه. (برای دانستن اطلاعات بیشتر درباره انرون بخش ۷ را ببینید). یا یک هیأت داور که در حال تصمیم‌گیری برای فرستادن یا نفرستادن یک مادر تنها به زندان است.

من درباره موقعیت نجات سابركتیک، با کین میلز یکی از استادان HBS و کارشناس سبک رهبری صحبت کردم. میلز مردی مؤدب و خوش‌لباس است که

در روز ملاقاتمان یک کت و شلوار به همراه کراواتی با خال‌های زرد پوشیده بود، صدایی بلند داشت و با مهارت از آن استفاده می‌کرد. او به من گفت: «در روش آموزشی HBS، فرض بر این است که رهبران باید صدایی بلند داشته باشند، و به نظر من این بخشی از واقعیت است.» میلز همچنین به جریانی رایج که به «طلسم برنده» معروف است نیز اشاره می‌کند، جریانی که در آن دو شرکت، رقابتی پیشنهادی را شروع می‌کنند تا سومی را به دست بیاورند، تا جایی که قیمت آن قدر بالا می‌رود که کمتر به فعالیت اقتصادی و بیشتر به جنگ افراد شباهت دارد. پیشنهاددهنده برنده اگر اجازه دهد که حریف‌هایش جایزه را بگیرند، نفرین خواهد شد و به این شکل، کمپانی مذکور را با قیمت تورم‌یافته خواهند خرید.

میلز می‌گوید: «این موضوع ویژه افراد شجاعی است که تمام روز را در چنین جایگاه‌هایی می‌گذرانند. شما چنین اتفاق‌هایی را مدام می‌بینید، مردم می‌پرسند که چگونه این اتفاق افتاد؟ چگونه این اندازه پول پرداخت کردیم؟ اغلب گفته می‌شود که آنها در چنین موقعیتی قرار گرفتند و به نوعی فریب خوردند، اما این حقیقت ندارد. اغلب آنها به وسیله افراد زرنگ و سلطه‌جو فریب می‌خورند. خطری که کار کردن با دانشجویان ما دارد، دقیقاً این است که آنها در یافتن راه خود و خلاص شدن از موقعیت‌های خطرناک بسیار عالی هستند. اما این هم باز به معنی این نیست که راه درست را می‌روند.»

اگر ما این گونه در نظر بگیریم که افراد آرام و افراد پرشور، تقریباً ایده‌های خوب و حتی بد یکسانی دارند، بنابراین باید نگران این موضوع باشیم که افراد پرشور و پر قدرت، همیشه برنده‌های موقعیت‌ها هستند، بدین معنی که ایده‌های بد، زیادی عنوان می‌شوند، در حالی که ایده‌های خوب ناگفته باقی می‌مانند. بر همین اساس نیز تحقیقات در پویایی گروه می‌گوید که این، دقیقاً همان چیزی است که اتفاق می‌افتد. ما افراد پر حرف‌تر را باهوش‌تر از افراد آرام می‌دانیم - هرچند که میانگین نمرات و جواب تست‌های هوش و SAT نشان می‌دهد که این دیدگاه، کاملاً اشتباه است. در یکی از تجربه‌ها که در آن دو غریبه از پشت تلفن

با همدیگر قرار دارند، آنهایی که بیشتر صحبت می‌کنند باهوش‌تر، خوش‌قیافه‌تر و دوست‌داشتنی‌تر به نظر می‌رسند. ما افرادی را که سریع‌تر صحبت می‌کنند توانا تر و جذاب‌تر از آن‌هایی که آرام‌تر حرف می‌زنند می‌دانیم.

تمامی این موارد در صورتی درست به نظر می‌رسد که بیشتر صحبت کردن برابر با داشتن اندیشه و تفکر بیشتر بود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که چنین ارتباطی وجود ندارد. در تحقیق صورت‌گرفته، از گروهی از دانش‌آموزان دبیرستانی خواسته می‌شود تا مسائل ریاضی را گروهی حل کنند و سپس به هوش و داوری دیگری امتیاز دهند. دانش‌آموزانی که زودتر شروع به صحبت می‌کردند و یا بیشتر حرف می‌زدند، حتی اگر پیشنهادها یا امتیاز تست هوشی آنها بهتر از دانش‌آموزانی نبود که کمتر حرف می‌زدند، معمولاً بیشترین امتیاز را می‌گرفتند. همین دانش‌آموزان کم‌حرف، در حین انجام تمرینات مجزای دیگری که برای توسعه استراتژی تجارت یک کمپانی در حال رشد صورت گرفته بود، افرادی خلاق و دارای قدرت بالای تجزیه و تحلیل شناخته شدند.

در پژوهشی معروف که به وسیله استاد سازمانی دانشگاه یوسی‌برکلی، به نام «فیلیپ تتلاک» انجام شده، نشان می‌دهد که صاحب‌نظران تلویزیونی - افرادی که زندگیشان را به شیوه اعتماد کردن و اعتقاد داشتن بر پایه اطلاعات محدود می‌گذرانند - پیش‌بینی‌های اشتباه درباره روند سیاسی و اقتصادی می‌کنند. و بدترین پیش‌بینی‌کنندگان اغلب مشهورترین و قابل اعتمادترین هستند، همان کسانی که رهبران طبیعی در کلاس‌های HBS شناخته می‌شوند.

ارتش آمریکا نیز برای چنین پدیده‌ای تمثیلی مشابه دارد؛ سرهنگ «استفان جی. جرس»، یکی از استاد‌های علوم رفتاری در کالج ارتش آمریکا به مجله دانشگاهی یل در سال ۲۰۰۸ گفته است: «توبوسی به آیلین. هر افسر ارتشی می‌تواند به شما معنی این جمله را بگوید. داستان درباره خانواده‌ای است که در یک روز گرم تابستانی در شهر تگزاس، روی ایوان نشسته‌اند و کسی ناگهان می‌گوید: من حوصله‌ام سر رفت. چرا به آیلین نرویم؟ زمانی که به آیلین می‌رسند، او می‌گوید: می‌دانی چیه؟ من واقعاً نمی‌خواستم بیام. و دیگری می‌گوید:

من هم نمی‌خواستم پیام، اما فکر کردم تو دوست داری بیای، و همین‌طور ادامه پیدا می‌کند. هر وقت شما در یک گروه ارتشی؛ هستید و کسی می‌گوید: به نظرم همه یک اتوبوس بگیریم و به ایلمن برویم یک علامت قرمز است، شما می‌توانید با این جمله یک مکالمه را متوقف کنید. این یک فن قوی در فرهنگ ماست.»

حکایت «اتوبوسی به ایلمن»، تمایل ما در پیروی از کسانی است که شروع به انجام دادن کاری - هر کاری - می‌کنند، ما نیز مایلیم به افرادی که با قدرت و پویایی صحبت می‌کنند، قدرت دهیم و آنها را بزرگ کنیم. یک سرمایه‌گذار بسیار موفق که مرتباً به وسیلهٔ مؤسس‌های جوان شرکت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، به من گفت که اغلب از دست همکارهایش که در تشخیص استعداد خوب بیان کردن و داشتن توانایی واقعی رهبری اشتباه می‌کنند، عصبانی است. او این‌گونه بیان کرد: «من نگران هستم که افرادی به دلیل اینکه خوش صحبت هستند، در موقعیت‌ها و مسئولیت‌هایی قرار بگیرند که اصلاً ایده‌های خوبی در ذهن ندارند. به راحتی ممکن است توانایی خوش صحبت بودن را با استعداد اشتباه گرفت. خب، چرا این‌گونه است؟ آنها قابلیت‌های ارزشمندی هستند، ولی ما آنقدر که به ارائه و بیان اهمیت می‌دهیم، به میزان کافی به داشتن تفکر انتقادی اهمیت نمی‌دهیم.»

گرگوری برنز در کتابش به نام «بت‌شکن»<sup>۱</sup> توضیح می‌دهد که زمانی که شرکت‌ها اهمیت زیادی به استعداد و توانایی صحبت کردن می‌دهند و ایده‌های خوب دیگران را هدر می‌دهند، چه اتفاقی می‌افتد. او یک شرکت نرم‌افزاری به نام «رایت سولوشنز»<sup>۲</sup> را توصیف می‌کند که از کارمندهایش می‌خواهد، برای تمرکز و پی بردن به اصل و مشکل به جای سبک، ایده‌هایشان را از طریق یک «بازار ایده» به صورت آنلاین، به اشتراک بگذارند.

«جو مارینو» رئیس «رایت سولوشنز» و «جیم لاووا» مدیر عامل شرکت، این سیستم را به مثابه واکنشی نسبت به مشکلاتی که در همه جا با آنها رو به رو

می‌شوند، ایجاد کرده‌اند. لاووا به برنز گفته است: «در شرکت قبلی‌ام اگر شما یک ایدهٔ خوب داشتید، به شما می‌گفتم که خیلی خوب، یک قرار ملاقات برای شما ترتیب می‌دهیم تا آن را به گروه اختصاصی، گروهی از افرادی که مسئول بررسی ایده‌های جدید هستند، ارائه دهید.» مارینو سپس توضیح داد که در ادامه چه اتفاقی می‌افتاد:

یک سری افراد تکنیکی با ایده‌های جدید پیدا می‌شوند. البته سؤال‌هایی از آن شخص پرسیده می‌شود که او نمی‌داند، مانند: «بازار این کار تا چه اندازه بزرگ است؟ ایده‌هایتان برای نزدیک شدن به این بازار چیست؟ برنامه کاری شما برای چنین کاری چیست؟ این محصول چقدر هزینه دارد؟» خیلی شرم‌آور است. بسیاری از افراد نمی‌توانند به چنین پرسش‌هایی پاسخ بدهند. افرادی که به وسیلهٔ این گروه‌ها پذیرفته می‌شوند، کسانی نیستند که بهترین ایده‌ها را داشته باشند، بلکه بهترین ارائه‌دهنده‌ها و پاسخ‌دهنده‌ها هستند.

برخلاف مدل مدرسهٔ کسب و کار هاوارد دربارهٔ رهبری با قدرت صحبت کردن، تعداد مدیرعامل‌های موفق و مؤثر بیشتر با افراد درون‌گرا مانند «چارلز شواب»، «بیل گیتس»، «برندا برنز» مدیرعامل سارالی، و «جیمز کاپلند» مدیرعامل سابق شرکت دیلووات پر شده است. پیترا داکر می‌نویسد: «در بین همهٔ مدیرهای موفق که من به مدت نیم قرن با آنها ملاقات داشتم و کار کردم، برخی خودشان را در اتاق‌های کارشان حبس می‌کردند و در مقابل، عده‌ای هم بسیار اجتماعی بودند. برخی سریع و تند بودند در حالی که عدهٔ دیگری مدت‌ها موقعیت را بررسی می‌کردند و سال‌ها طول می‌کشید تا یک تصمیم بگیرند... تنها رفتار شخصیتی مشترکی که مدیرعامل‌های موفق و مؤثری که من دیده بودم، داشتند دقیقاً چیزی بود که هیچ‌کدام آن را نداشتند؛ آنها یا کاریزما نداشتند، یا خیلی کم داشتند و از آن در معنای واقعی‌اش خیلی کم استفاده می‌کردند.» بردلی آگل استاد دانشگاه مدیریت «بریگام یانگ» در حمایت از حرف‌های دراگر،



مدیرعامل‌های ۱۲۸ کمپانی بزرگ را بررسی می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که آن‌هایی که به وسیله مدیرهای اجرایی‌شان کاریزماتیک شناخته می‌شوند، حقوق بیشتری دارند، ولی عملکرد شرکتی بهتری ندارند.

تلاش ما این است که تخمین بزنیم رهبرهای موفق و اجتماعی چگونه افرادی هستند. «پروفسور میلز به من می‌گوید: «بیشتر پیشروی‌های رخ داده در شرکت‌ها، در جلسات کوچک و مختصر و همچنین در قرارهای فاصله‌ای با تلفن یا ویدیو کنفرانسی اجرا می‌شوند. این اتفاقات در جلسات گروه‌های بزرگ رخ نمی‌دهد. شما باید قادر به انجام دادن برخی از آنها باشید. شما نمی‌توانید رهبر و پیشرو یک شرکت باشید و وارد اتاقی پر از افرادی با ایده‌ها و تحلیل‌های زیاد شوید و از ترس، رنگ چهره‌تان ببرد و فرار کنید. اما شما نباید همه این کارها را هم انجام دهید. من مدیرهای شرکت‌های بسیاری را می‌شناسم که واقعاً درون‌گرا هستند و باید روی خودشان خیلی کار کنند تا بتوانند در ملاعام ظاهر شوند و فعالیت کنند.»

میلز به «لو گریستر» رئیس پرقدرت شرکت IBM اشاره می‌کند. او می‌گوید: «او به همین دانشگاه می‌آمد. من نمی‌دانم که چگونه شخصیت خودش را تغییر داد! او باید سخنرانی‌های بزرگی انجام می‌داد و این کار را هم انجام داد و اکنون بسیار آرام به نظر می‌رسد. اما من احساس می‌کنم که اصولاً در گروه‌های کوچک‌تر راحت‌تر است. در واقع بسیاری از چنین افرادی این‌گونه راحت‌تر هستند. نمی‌گویم همه آنها این‌طوری هستند، اما تعداد بسیاری از آنها مطمئناً همین‌طوری هستند که من می‌گویم.»

بر طبق یک‌سری تحقیقات مشهور، که به وسیله نظریه‌پرداز مدیریتی معروفی به نام «جیمز کالینز» صورت گرفته، اثبات شده بسیاری از بهترین کمپانی‌های اواخر قرن بیستم، با افرادی که او «مدیران سطح پنجم» می‌نامد مدیریت می‌شدند. این مدیرعامل‌های استثنایی، نه به علت کاریزماییشان، بلکه به علت فروتنی زیادی که با اراده حرفه‌ای آنها آمیخته شده، شناخته می‌شوند. در کتاب

معروفش به نام «خوب به عالی<sup>۱</sup>»، کالینز داستان داروین اسمیت را می‌نویسد که در بیست سالگی‌اش و در جایگاه مدیر «کیمبرلی-کلاک»، آن را به یک شرکت چاپ و کاغذ پیشرو در جهان تبدیل می‌کند و سهام تولیدی‌اش چهار برابر متوسط بازار، درآمد پیدا می‌کند.

اسمیت مردی خجالتی و باادب بود که کت و شلوار جی سی پنی می‌پوشید و عینکی با فریم مشکی می‌گذاشت و تعطیلاتش را به تنهایی در اطراف مزرعه‌اش در ویسکانسین می‌گذرانده است. زمانی که یکی از خبرنگارهای روزنامه‌وال استریت از او می‌خواهد که شیوه مدیریتی‌اش را توضیح دهد، مدت طولانی خیره می‌شود و سپس در یک کلمه پاسخ می‌دهد: «عجیب و غریب». اما رفتار نرم او اراده و عزم شدیدی را در خود دارد. زمانی که او به عنوان مدیرعامل انتخاب می‌شود، تصمیم عجیبی می‌گیرد؛ کارخانه‌ها و ماشین‌هایی را که هسته اصلی تجارت کاغذ بود و سرمایه شرکت را تولید می‌کرد، می‌فروشد و در عوض در صنعت تولید کاغذهای مصرفی، سرمایه‌گذاری می‌کند که به عقیده‌اش از نظر اقتصادی و سرمایه آینده بهتر بود. همه به او گفتند که این اشتباه بزرگ بوده است و وال استریت هم سهام کیمبرلی کلاک را کم ارزش کرد. اما اسمیت تحت تأثیر مردم قرار نگرفت و کاری را که فکر می‌کرد درست و صحیح است انجام داد. در نتیجه، شرکت بزرگ‌تر شد و پیشرفت کرد و رقیب‌هایش را شکست داد. بعدها که از او درباره استراتژی کاری‌اش پرسیدند، جواب داد که برای شایسته و برتر شدن در شغلش هرگز از تلاش کردن دست نکشید.

کالینز با بررسی شخصیت رهبران و مدیران آرام دوست داشت بداند که چه شخصیت‌هایی باعث می‌شوند تا شرکت را در رقابت‌های موفق و برنده کنند. او ۱۱ شرکت را برای بررسی دقیق‌تر انتخاب کرد. در ابتدا او سؤال مدیریت دسته‌جمعی را نادیده گرفت تا از پاسخ‌های ساده جلوگیری کند. اما زمانی که وجه مشترک شرکت‌های موفق را بررسی کرد، طبیعت و خلق و خوی



مدیرعامل هایشان، توجه او را به خود جلب کرد؛ تک تک آنها به وسیلهٔ مرد ساده و بی ادعایی مانند «داروین اسمیت» مدیریت می شد. آنهایی که با چنین مدیرانی کار می کردند، این مدیران را با کلماتی از قبیل: آرام، فروتن، متواضع، تودار، خجالتی، بخشنده، مؤدب و فهیم، توصیف می کردند. کالینز در پایان، نتیجه می گیرد که ما به شخصیت بزرگ و عجیبی برای ادارهٔ شرکت‌ها نیاز نداریم، ما به افراد و مدیرانی نیاز داریم که سازمانی را که هدایت و مدیریت می کنند می سازند، نه خودشان را.

## ۱۴

با این توصیف، چنین سؤالی مطرح می شود که مدیران درون‌گرا چه چیزی را متفاوت، و گاهی اوقات حتی بهتر از برون‌گراها انجام می دهند؟ یکی از جواب‌ها را می توان از کار «آدام گرنت»، پروفیسور مدیریت «وارتون»، استخراج کرد که زمان زیادی را صرف تحقیق دربارهٔ مدیران اجرایی و رهبران ارتشی<sup>۱</sup> Fortune 500 - از گوگل گرفته تا افسران ارتشی و دریایی آمریکا - کرده است.

اولین بار که صحبت کردیم، گرنت مشغول تدریس در مدرسهٔ کسب و کار راس، در دانشگاه میشیگان بود، جایی که او متقاعد می شود این تحقیق که ارتباط بین برون‌گرایی و مدیر بودن را نشان می دهد، همهٔ ماجرا را تعریف نمی کند. گرنت راجع به یک فرمانده ارتش هوایی آمریکا می گوید. فرمانده هزاران نفر و نیز مسئول حمایت و محافظت از پایگاه موشکی فوق امنیتی، کسی که یکی از درون‌گراترین افراد و همین‌طور، یکی از برترین رهبرانی بود که گرنت تاکنون دیده بوده است.

این مرد وقتی که با مردم زیاد تعامل برقرار می کرد، تمرکزش را از دست می داد و به همین دلیل، زمانی را در تنهایی برای فکر کردن و انرژی گرفتن، اختصاص می داد. او به آرامی و بدون تغییرات زیاد در لحن صدا و حالات

۱. لیستی که سالانه نام ۵۰۰ شرکت برتر آمریکا را نشان می دهد.

صورتش، صحبت می کرد؛ بیشتر از اینکه به دنبال بازگو کردن ایده‌هایش باشد و، بحث و گفت‌وگو را آغاز کند، علاقه داشت که به خوبی گوش کند و اطلاعات را جمع‌آوری نماید. او همچنین خیلی تحسین می شد و هنگامی که حرف می زد همه به او گوش می کردند. چنین چیزی لزوماً نیاز نبود، اگر شما در رأس سلسله مراتب ارتشی باشی، مردم باید به شما گوش دهند. اما گرنت می گوید دربارهٔ این فرمانده، مردم نه تنها به مقام رسمی او، بلکه به راه و روش مدیریتی‌اش - حمایت از تلاش کارمندانش برای پیش‌قدمی - احترام می گذاشتند.

او افراد جدید را هم وارد تصمیم‌گیری‌های کلیدی می کرد، در حالی که کاملاً مصوب کرده بود که آخرین تصمیم را خودش می گیرد، اما نظرات خوب دیگران را اجرا می کرد. او اصراری بر اینکه حتماً مسئولیتی داشته باشد و به او اهمیت بدهند نداشت و به راحتی، افرادی که می توانستند کاری را بهتر انجام دهند، بر سر کار می گذاشت. این کار به معنی محول کردن جالب‌ترین، مهم‌ترین و عالی‌ترین وظایفش به دیگران بود، کارهایی که اغلب رهبران دیگر برای خودشان نگه می داشتند.

چرا این تحقیق، استعداد افرادی مانند این فرمانده هوایی را بازتاب نداده بود؟ گرنت فکر می کرد که علت این مشکل را می داند. در ابتدا، وقتی که او به تحقیق موجود بر روی شخصیت و رهبری و مدیریت، نگاه دقیق‌تری می اندازد، به این نتیجه می رسد که ارتباط بین برون‌گرایی و رهبری نسبتاً کم بوده است. به علاوه، آن تحقیقات اغلب بر پایهٔ نظر مردم دربارهٔ این که رهبران خوب چگونه هستند، استوار شده است و با نتیجهٔ واقعی در تضاد است. افزون بر آن، نظرات شخصی، معمولاً نمونه‌ای از تفکرات و تعصبات فرهنگی است.

اما از همه جالب‌تر برای گرنت این موضوع بود که تحقیق موجود، تفاوتی بین موقعیت‌های مختلفی که ممکن است یک مدیر با آن روبه‌رو شود، قایل نشده بود. او می گوید که ممکن است آن سازمان خاص یا شرکت با سبک و روش مدیریتی درون‌گرا، به خوبی شکل گیرد، در حالی که دیگران با جنبه‌های برون‌گرایی نتیجهٔ بهتری بگیرند و این تحقق چنین تمایزی را قایل نشده بود.

نظریه گرنیت بر این سؤال استوار بود که چه نوع موقعیتی ممکن است با مدیریت درون‌گرایی نتیجه بهتری داشته باشد؟ فرضیه‌اش این بود که مدیران برون‌گرا، عملکرد گروهی را زمانی که کارمندان غیرفعال هستند، بالاتر می‌برند در حالی که مدیران درون‌گرا برای کارمندان فعال، مؤثرتر هستند. برای امتحان کردن ایده‌اش، دو نفر از همکارهایش، پروفیسور «فرانچسکا جینو» از مدرسه کسب و کار هاروارد و «دیوید هافمن» از مدرسه کسب و کار کنان فلگار، در دانشگاه کارولینای شمالی را برای تحقیقاتش در نظر می‌گیرد.

در تحقیقات اولیه، گرنیت و همکارانش، داده‌هایی را از یکی از ۵ رستوران پیتزایی زنجیره‌ای برتر آمریکا، تجزیه و تحلیل می‌کنند. آنها به این نتیجه می‌رسند که سود هفتگی مغازه‌هایی که به وسیله برون‌گراها اداره می‌شود، ۱۶ درصد بیشتر از آنهایی است که به وسیله درون‌گراها مدیریت می‌شوند، اما فقط در زمانی که کارمندان غیرفعالی حضور دارند که بیشتر تمایل به انجام کارهایی دارند که نیاز به ابتکار عمل ندارد. اما زمانی که مدیران درون‌گرا با کارمندانی کار می‌کردند که سعی می‌کردند روند کاری را بهبود بخشند، مغازه‌هایشان از مغازه‌هایی که با برون‌گراها اداره می‌شوند ۱۴ درصد افزایش سود داشتند.

در تحقیقات دوم، تیم گرنیت، ۱۶۳ همکلاسی کالج را به گروه‌های مختلفی تقسیم کردند و از آنها خواستند تا جایی که می‌توانند تی‌شرت‌هایی را در ۱۰ دقیقه تا کنند. هر گروه دو بازیگر در خود داشت، البته اعضای گروه این موضوع را نمی‌دانستند. در برخی گروه‌ها بازیگرها فقط دستورهای رهبر گروه را انجام می‌دادند. اما در گروه‌های دیگر، یکی از بازیگرها می‌گفت که: «به نظرم بهتر است این‌گونه تا کنیم»، و دیگری جواب می‌داد که دوستی در ژاپن داشته که روش سریع‌تری برای تا کردن لباس‌ها به او یاد داده و فقط یک یا دو دقیقه زمان لازم است تا آن را به بقیه هم یاد دهد». سپس بازیگر رو به رهبر گروه می‌کرد و می‌گفت: «اما آیا واقعاً ما می‌خواهیم که این کار را امتحان کنیم؟» نتیجه بسیار قابل توجه بود، رهبران درون‌گرا، ۲۰ درصد بیشتر احتمال دنبال کردن پیشنهاد بازیگر را داشتند و تیمشان ۲۴ درصد نتیجه بهتری از تیم رهبران

برون‌گرا داشت. زمانی که اعضای گروه، فعال بودند، یعنی آنچه رهبر گروه گفته را بدون اینکه خودشان پیشنهادی برای تا کردن بدهند، انجام می‌دادند. اگرچه تیم هم به وسیله یک برون‌گرا هدایت شده بود، ۲۲ درصد بهتر از گروه‌هایی که به وسیله یک درون‌گرا هدایت می‌شد، بودند.

چرا غیرفعال یا فعال بودن اعضای گروه بر روی نتیجه و عملکرد رهبران آن تأثیر داشت؟ گرنیت می‌گوید که درون‌گراها منحصراً در پیشرفت ابتکارهای داوطلبان خوب هستند. به علت علاقه‌شان به گوش دادن به نظرات دیگران و بی‌میلی آنها برای قرار گرفتن در موقعیت‌های اجتماعی، بیشتر احتمال گوش کردن و اجرای پیشنهادها را دارند. این مدیران که از استعداد اعضای گروه‌هایشان امتیاز و سود هم کسب کرده‌اند، آنها را تشویق می‌کنند که بیشتر هم فعال باشند. به بیان دیگر، رهبران درون‌گرا چرخه مقدسی از فعالیت به وجود می‌آورند. در تحقیقات «تا کردن تی‌شرت»، اعضای گروه گزارش دادند که رهبران درون‌گرا بیشتر به ایده‌ها و نظرات آنها گوش می‌دادند و همین موضوع به آنها انگیزه می‌داد که بیشتر کار کنند و لباس‌های بیشتری را تا کنند. از طرف دیگر، برون‌گراها بیشتر قصد دارند حرف‌ها و اندیشه‌های خود را اثبات کنند، به همین دلیل نیز خطراتی در پیش دارند، از قبیل از دست دادن ایده‌های خوب، اجازه دادن به اعضا برای گرایش به طرف تنبلی و کم‌کاری.

«فرانچسکا جینو» می‌گوید: «گاهی اوقات رهبران زیاد حرف می‌زنند و به ایده‌هایی که از سوی اعضای گروه داده می‌شود، اهمیتی نمی‌دهند». اما برون‌گراها با خصلت و توانایی طبیعی خود می‌توانند با جذب و القا کردن بهتر، از کارکنان غیرفعال، کار بکشند.

این خط تحقیقات هنوز در ابتدای رشد و توسعه خود است. اما تحت نظارت گرنیت، که خودش یک همکار فعال است، ممکن است زودتر هم رشد کند. (یکی از همکاران گرنیت، او را از آن دسته افرادی توصیف کرده است که می‌توانند کاری کنند که اتفاقات، ۲۸ دقیقه پیش از این که برنامه‌ریزی آنها انجام شده بود، اتفاق بیفتند.) گرنیت شدیداً به علت این مفاهیم و نتایجی که از این

یافته‌ها به دست آورده هیجان‌زده شده است، زیرا کارمندان فعالی که از موقعیت‌های سریع استفاده می‌کنند، ۲۴ ساعته و ۷ روز هفته در محیط‌های کاری حضور دارند، و کسانی که منتظر مدیر خود نمی‌مانند تا به آنها بگویند چه کار کنند، برای موفقیت یک سازمان، نقشی بسیار حیاتی را ایفا می‌کنند. درک اینکه چگونه سهم این کارمندان را بیشتر کنیم، ابزار و دانشی مهم برای همه مدیران است. همچنین برای شرکت‌ها لازم است افرادی را که خوب گوش می‌کنند به اندازه افرادی که خوب صحبت می‌کنند، برای نقش مدیریتی در نظر بگیرند.

گرنه می‌گویند که مطبوعات عامه‌پسند، پر از پیشنهادهایی است که چگونه رهبران درون‌گرا بر روی قدرت سخنوری خود کار کنند و آن را بهبود بخشند و بیشتر لبخند بزنند. اما خود وی در تحقیقاتش پیشنهاد می‌کند که رهبران درون‌گرا حداقل از یک نظر مهم در انجام دادن کاری که از روی طبیعت خود انجام می‌دهند بهتر هستند و آن، تشویق کارکنان به داشتن ابتکار عمل و خلاقیت است. افزون بر آن، گرنه می‌گوید که: «مدیران برون‌گرا» ممکن است آرزو داشته باشند که سبک و روشی آرام‌تر و تودارتر داشته باشند. شاید دوست داشته باشند که یاد بگیرند گاهی اوقات سر جای خود بنشینند تا بلکه دیگران از جای خود بلند شوند. این دقیقاً همان چیزی است که زنی به نام رزا پارکس به طور طبیعی انجام داد.

## ۱۵

سال‌ها پیش از روزی که در ماه دسامبر سال ۱۹۵۵، رزا پارکس از دادن جای خودش در اتوبوس مونته‌گومری خودداری کند، او در پشت صحنه NAACP کار می‌کرد و حتی آموزش‌هایی درباره مقاومت مسالمت‌آمیز کسب کرده بود. خیلی از مسائل تعهد و بینش سیاسی، او را تحت تأثیر قرار داده بودند؛ زمانی که «کوکلاکس کلان» مقابل خانه آنها در دوران کودکی‌اش رژه رفته بودند، زمانی که برادرش - یکی از سربازهای ارتش آمریکا که سفیدپوست‌های زیادی را از مرگ نجات داده بود - از جنگ جهانی دوم بازگشت و رفتار درستی با او نشد،

زمانی که پسر ۱۸ ساله سیاه‌پوستی که غذا می‌برد، به تجاوز به ناموس محکوم شد و با صندلی الکتریکی اعدام شد، پارکس مسئول بخش بایگانی NAACP بود، حقوق عضویت می‌گرفت و در محله‌شان برای بچه‌های کوچک، داستان می‌خواند. او سخت‌کوش و متواضع بود، اما هیچ کس به او به عنوان یک رهبر و مدیر فکر نمی‌کرد، به نظر می‌رسید که پارکس بیشتر یک سرباز پیاده بود.

افراد زیادی نمی‌دانند که ۱۲ سال پیش از اتفاقی که در اتوبوس مونته‌گومری افتاد، او برخورد دیگری با همان مرد، احتمالاً باز در همان اتوبوس داشته است. یک بعدازظهر نوامبری در سال ۱۹۴۳ بود و پارکس از در جلویی اتوبوس وارد شد، زیرا در عقب خیلی شلوغ بود. راننده که جیمز بلیک نام داشت و فردی متعصب بود، به او گفت که از در عقب استفاده کند و شروع کرد به هل دادن و بیرون کردن او از اتوبوس. پارکس از راننده خواست که به او دست نزند و خودش خارج خواهد شد. او به آرامی این جمله را گفت اما بلیک با عصبانیت پاسخ داد که: «از اتوبوس من گم شو بیرون!» پارکس موافقت کرد. اما پیش از خارج شدن، کیفش را عمداً روی زمین انداخت و روی یکی از صندلی‌های مخصوص سفیدپوست‌ها نشست تا آن را بردارد.

«داگلاس برینکلی» در کتاب فوق‌العاده‌ای که از زندگی رزا پارکس نوشته، می‌گوید: «او به طور مستقیم یک حرکت مقاومتی مثبت را انجام می‌دهد، حکم و امری که به وسیله لئو تولستوی نام‌گذاری شد و به وسیله مهاتما گاندی پذیرفته شد.» این موضوع تقریباً بیش از یک دهه پیش از این بود که «کینگ» ایده مسالمت‌جویی و صلح‌طلبی را بازگو کند و پیش از این که پارکس، آموزش‌هایی را درباره نافرمانی مدنی ببیند، اما برینکلی می‌نویسد: «چنین اصولی بهترین تطابق را با شخصیت او داشتند.»

پارکس به اندازه‌ای از بلیک متنفر شده بود که به مدت دوازده سال از سوار شدن در اتوبوس او خودداری کرد، و در روزی که بالاخره او سوار اتوبوس بلیک شد - روزی که باعث شد به پارکس لقب «مادر جنبش حقوق مدنی» را بدهند - فقط به علت حواس‌پرتی، سوار آن اتوبوس شده بود. عمل پارکس در



آن روز شجاعانه و منحصر به فرد بود، و در عواقب حقوقی که به دنبال داشت، قدرت و عزم واقعی او، خود را نشان داد. رهبران حقوق مدنی محلی، او را برای به چالش کشیدن قانون اتوبوسرانی شهر، مطلوب می‌دانستند و مجبورش کردند که پرونده شکایتی جدیدی در دادگاه باز کند. این تصمیم کوچکی نبود؛ پارکس مادر مریضی داشت که به او وابسته بود، شکایت کردن به معنی از دست دادن شغل و همسرش بود. حتی به گفته مادر و همسرش به معنی خطر مجازات شدن با پرتاب از بالای «بلندترین تیر مخابراتی شهر» بود. همسرش به او گفته بود که: «رزا، ممکن است سفیدپوست‌ها تو را بکشند.» برینکلی می‌نویسد: «دستگیر شدن برای عملی فردی در اتوبوس و نافرمانی از قانون یک چیز بود، اما همان‌طور که تیلور برانچ تاریخ‌نویس، عنوان می‌کند ورود دوباره به این منطقه ممنوعه آن هم با انتخاب شخصی خودت، موضوعی ویژه و کاملاً پراهمیت است.»

اما پارکس به علت خصلت و شخصیتش بهترین مدعی برای این کار بود. نه تنها برای اینکه او یک مسیحی مذهبی بود و یا اینکه او یک شهروند شرافتمند بود، بلکه برای اینکه او ملایم و آرام بود. اعتصاب‌کنندگان که کیلومترها مسیر را برای رسیدن به محل کار و مدرسه پیاده می‌رفتند اعلام کردند که: «آنها این بار به اشتباه با فردی درگیر شدند و سیاه‌پوست‌ها کوتاه نخواهند آمد.» این جمله به فریادی یکپارچه تبدیل شد. قدرتش در تضادی بود که در آن نهفته شده بود. اغلب این چنین جملاتی به این معنی است که با گروه خطرناک و خشنی درگیر شده‌اید. اما این قدرت آرام و ملایم پارکس بود که او را شکست‌ناپذیر کرده بود. برینکلی می‌نویسد: «این شعار، تذکری بر این مسأله بود که زنی که اعتصاب‌کنندگان را تحت تأثیر قرار داده است، شخصیتی فداکار و آرام است که خدا هرگز او را تنها نمی‌گذارد.»

زمان زیادی طول کشید تا پارکس تصمیم خود را بگیرد، اما در آخر قبول کرد که از آنها شکایت کند. او همچنین حضورش را در تظاهراتی که بعد از ظهر روز دادگاه محاکمه‌اش برگزار شد نیز نشان داد. همان شبی که مارتین لوترکینگ، رئیس انجمن بهبودی جدید مونتگومری، همه اجتماعات سیاه‌پوست مونتگومری

را به اعتصاب فرا خواند. کینگ به جمعیت گفت: «از آن جایی که باید این اتفاق می‌افتاد من خوشحالم که این اتفاق برای شخصی مانند رزا پارکس افتاد. هیچ کس به وسعت بی‌حد و حصر راستی و درستی او شک ندارد. کسی در بزرگواری و شخصیت او شکمی ندارد. خانم پارکس، ساده، درستکار و باشخصیت است.»

در اواخر همان سال، خانم پارکس موافقت کرد که با کینگ و دیگر رهبران حقوق مدنی به تورهای سخنرانی جمع‌آوری بودجه برود. او در طول این مدت از بی‌خوابی، زخم معده و افسردگی دور از خانه رنج می‌برد. او الگویی خود، «النور روزولت» را ملاقات کرد، و او درباره ملاقاتشان در ستون خود در روزنامه این چنین نوشت: «فردی بسیار آرام و فروتن بود که تصور این که مقاومتی چنین مثبت و مستقل داشته باشد، واقعاً سخت بود.» زمانی که در حدود یک سال بعد از اعتصاب‌ها بالاخره تمام شد و اتوبوس‌ها با فرمان دیوان عالی کشور یکی شدند، روزنامه‌ها کاملاً پارکس را نادیده گرفتند. نیویورک تایمز دو صفحه اول خود را به داستان‌هایی درباره لوترکینگ معروف اختصاص داد، اما هیچ اسمی از پارکس نبرد. دیگر روزنامه‌ها عکسی از رهبران اعتصاب‌ها را چاپ کردند که همه آنها در ردیف اول اتوبوس‌ها نشسته بودند، اما از پارکس برای نشستن در اتوبوس و گرفتن چنین عکسی دعوت نشده بود، برای او اهمیتی نداشت. در روزی که اتوبوس‌ها مختلط شدند، او ترجیح داد که در خانه بماند و از مادرش مراقبت کند.

داستان رزا پارکس، یادآور روشن و واضحی از این موضوع است که ما در طول تاریخ به وسیله رهبرانی که سعی می‌کردند از دید عموم پنهان باشند تشویق شده‌ایم. برای مثال، حضرت موسی به گفته برخی از مفسرین زندگی‌اش، از آن افراد حراف و بی‌پروایی نبود که برنامه‌های سفر بین جاده‌ای راه بیندازد و در کلاس‌های مدرسه کسب و کار هاروارد معرکه بگیرد، بلکه با استانداردهای امروزی، یک خجالتی آرام بود؛ او با لکنت زبان حرف می‌زد و خودش را شخصی



ملایم و فروتن می‌دانست. کتاب اعداد، او را «در بین همه آدم‌هایی که روی زمین هستند، فردی صبور و فروتن» توصیف می‌کند.

زمانی که خدا اولین بار در جلو او در شکل بوتۀ سوزان ظاهر شد، او به عنوان چوپان برای پدرزنش کار می‌کرد. حتی آنقدر جاه‌طلب نبود که بخواهد خودش یک گله داشته باشد. و زمانی که خدا به او نقشش را به عنوان آزادی‌بخش قوم بنی‌اسرائیل آشکار کرد، او این مسئولیت را سریع نپذیرفت و گفت: «شخص دیگری را برای این کار انتخاب کنید»، او با التماس گفت: «من چه کسی هستم؟ من کی هستم که باید به نزد فرعون بروم؟ من هرگز سخنور فصیحی نبوده‌ام، من لکنت‌زبان دارم و صحبت کردن برایم مشکل است.» تنها زمانی که خدا او را با برادر برون‌گرایش هارون، همراه کرد، حضرت موسی پذیرفت که این مأموریت را انجام دهد. حضرت موسی، نویسنده متون سخنرانی و مجری پشت صحنه و به نوعی یک «سیرانو برزراگ» بود و هارون چهره عملیاتی شد. خدا به او گفت: «گویی او زبان توست و انگار که تو فرمانروای او هستی.»

حضرت موسی به کمک هارون، قوم بنی‌اسرائیل را از مصر به صحرا هدایت کرد و در حدود ۴۰ سال آنها را در آنجا مستقر کرد و ۱۰ فرمان را از کوه سینا آورد. او همه این کارها را با قدرتی که طبیعتاً با درون‌گرایی مرتبط است انجام داد؛ بالا رفتن از کوه در جست و جوی حکمت و فضیلت و نوشتن آنها و هر چیزی که در آنجا آموخته بود، با دقت بر روی دو سنگ بزرگ.

اما ما تمایل داریم که خصوصیت واقعی حضرت موسی را خارج از داستان هجرت بنی‌اسرائیل از مصر به کنعان بررسی کنیم. (کلاسیک سسیل بی‌دمیلز، ۱۰ فرمان<sup>۱</sup> او را به شکل فردی نشان می‌دهد که خودش همه سخنرانی‌ها را بدون کمک برادرش هارون انجام می‌دهد.) ما نمی‌پرسیم که چرا خدا فردی را که از صحبت کردن می‌ترسد و برای حرف زدن مشکل دارد به عنوان پیامبر خود انتخاب کرده است؟ اما باید این را بپرسیم و در پی پاسخ آن نیز باشیم. کتاب

1. Cecil B. DeMille's classic, The Ten Commandments

قوم بنی‌اسرائیل توضیحات کمی داده است، اما داستان‌هایش به ما نشان می‌دهد که درون‌گرایی، مکملی برای برون‌گرایی است؛ اینکه حد تعادل همیشه پیام اصلی نیست، و اینکه مردم از حضرت موسی به علت سخنانش که متفکرانه و درست بود پیروی کردند، نه برای اینکه خوب صحبت می‌کرد.

## ۱۶

اگر پارکس با رفتارش، حرف‌هایش را نشان می‌داد و اگر حضرت موسی از طریق برادرش، سخنانش را به گوش مردم می‌رساند، در دنیای امروز نوع دیگری از رهبران درون‌گرا برای این کار از اینترنت استفاده می‌کنند.

ملکولم گلدول در کتابش به نام «نقطه اوج» نقش و تأثیر «رابط»‌ها را — آدم‌هایی که موهبت مخصوصی برای یکی کردن دنیا و موهبتی طبیعی و غریزی برای برقراری ارتباطات اجتماعی» دارند — بررسی می‌کند. او یک «رابط کلاسیک» به نام «راجر هارچو»، تاجر جذاب و موفق و حامی نمایش‌های خیابانی مانند «بینوایان» را توصیف می‌کند، کسی که: «کلکسیون آدم‌ها را جمع می‌کرد، همان طور که کسی کلکسیون تمبر جمع می‌کند.» گلدول می‌نویسد: «اگر شما در یک هواپیما که بالای اقیانوس اطلس پرواز می‌کند در کنار راجر هارچو نشسته باشید، احتمالاً از همان زمانی که هواپیما در حال حرکت بر روی باند است، شروع به صحبت می‌کند و زمانی که تابلوی هشدار بستن کمربندها خاموش می‌شود، شما مشغول خندیدن و گپ زدن با او هستید و زمانی که به پایان مسیر پرواز می‌رسید، احتمالاً از خودتان خواهید پرسید که چگونه زمان به این سرعت گذشت؟»

ما به طور عموم رابط‌ها را دقیقاً همان طوری که گلدول، هارچو را توصیف کرد می‌شناسیم؛ خوش صحبت، اجتماعی و حتی مجذوب‌کننده. اما لحظه‌ای مرد فروتن و متفکری به نام «کریگ نیومارک» را در نظر بگیرید. نیومارک یک مهندس سیستم است، با قدی کوتاه، موهای کم‌پشت و عینکی برچشم که به مدت هفده سال در IBM کار می‌کرد. پیش از آن او علاقه‌اش را صرف دایناسورها، شطرنج و فیزیک کرده بود. اگر شما در طول پروازی در کنار او بنشینید، مطمئناً

تمام مدت سر خود را با خواندن یک کتاب گرم می‌کند. با این وجود، نیومارک مؤسس و تقریباً مالک اصلی «کریگلیست»، یک سایت عمده که به خوبی مردم را به مدیر وصل می‌کند، است.

در تاریخ ۲۸ ماه مه سال ۲۰۱۱، سایت کریگلیست، هفتمین سایت بزرگ انگلیسی زبان در دنیا شناخته شد. کاربران این سایت که از بیشتر از ۷۰۰ شهر در ۷۰ کشور مختلف بودند، از طریق این سایت، شغل، همسر و حتی اهداکننده کلیه هم پیدا کردند. آنها شعرهای همدیگر را می‌خواندند و به کارهایشان اعتراف می‌کردند. نیومارک این سایت را نه یک مکان تجاری، بلکه یک محل عمومی توصیف می‌کند. سخن او در این رابطه این‌چنین بود: «مرتبط کردن مردم با یکدیگر برای اینکه دنیای بهتری داشته باشیم، در هر زمانی عمیق‌ترین و باارزش‌ترین ارزش معنوی است که می‌توانید داشته باشید.»

پس از توفان کاترینا، نیومارک به خانواده‌های بی‌خانمان کمک کرد تا خانه جدیدی پیدا کنند. در طول اعتصاب حمل و نقل سال ۲۰۰۵ در نیویورک، کریگلیست جزء کسانی بود که برای رساندن مردم با ماشین شخصی‌اش داوطلب شد. یک وبلاگ‌نویس درباره نقش کریگلیست در این اعتصاب می‌نویسد: «باز هم یک بحران دیگر و کریگلیست، جامعه را فرمان می‌دهد. چطور کریگ می‌تواند سطح زندگی این تعداد آدم را تحت تأثیر قرار دهد، و کاربران سایت کریگ هم می‌توانند زندگی همدیگر را تا این اندازه تحت تأثیر قرار دهند؟» یک جواب می‌تواند این باشد که رسانه‌های اجتماعی، شکل جدیدی از رهبری را برای عده‌ای از مردم که نمی‌توانند در قالب مدرسه کسب و کار هاروارد جای بگیرند، امکان‌پذیر ساخته است.

«گی کاواسکی»، نویسنده کتاب‌های پر فروش، سخنگو و کارآفرین سریالی و «اسطوره سیلیکون ولی» در تاریخ ۱۰ اگوست سال ۲۰۰۸ در صفحه شخصی توئیترش می‌نویسد: «ممکن است باور کردن این موضوع برایتان سخت باشد، اما من یک درون‌گرا هستم. من «نقشی» برای بازی کردن دارم اما در اصل یک انزواطلب هستم.» این جمله کاواسکی در دنیای رسانه‌های اجتماعی سروصدایی

به پا کرد. یک وبلاگ‌نویس نوشته بود: «در آن زمان، «آواتارگی»، او را در حالی که یک مار بوا صورتی پوشیده بود در مهمانی بزرگی که در خانه‌اش برپا کرده بود نشان می‌داد. گی کاواسکی درون‌گراست؟ معلوم نیست.»

«پیت کشمور»، مؤسس مشیبل؛ راهنمای آنلاین رسانه‌های اجتماعی، در تاریخ ۱۵ اگوست ۲۰۰۸ می‌نویسد: «اگر طرفداران برجسته سرود «درباره مردم است»، تا این اندازه شیفته ملاقات با گروه‌های بزرگ مردم در زندگی واقعی نبودند، یک شوخی و طنز عالی نبود؟ شاید رسانه‌های اجتماعی به ما کمبود کنترلی را تذکر می‌دهند که در ارتباطات اجتماعی زندگی واقعی خود داریم، یعنی همان صحنه‌ای که به عنوان حصار بین ما و دنیا قرار دارد.» سپس کشمور، خودش، می‌نویسد: «مرا در اردوی درون‌گراها، با گی قرار دهید!»

تحقیقات نشان داده است که احتمال اینکه درون‌گراها واقعیت‌های خصوصی و شخصی خودشان را، که حتی خانواده و دوستانشان هم از خواندن آنها متعجب شوند، به صورت آنلاین پخش کنند، بیشتر از برون‌گراهاست. آنها به صورت آنلاین خودشان را بهتر نشان می‌دهند و می‌توانند زمان بیشتری را در برخی مکالمات آنلاین صرف کنند. آنها از امتیاز و موقعیت برقراری ارتباط به صورت دیجیتال استقبال می‌کنند. همان شخصی که ممکن است هرگز در یک کلاس درس ۲۰۰ نفری دستش را برای پاسخ دادن به سوالی بالا نبرد، ممکن است بدون هیچ گونه مشکلی به راحتی در وبلاگ خود برای دو هزار یا حتی دو میلیون نفر خواننده مطلبی بنویسد. همان فردی که معرفی خودش را به یک غریبه کار بسیار سختی می‌داند، ممکن است حضوری آنلاین داشته باشد و این رابطه‌ها را در دنیای واقعی هم گسترش دهد.

چه اتفاقی می‌افتاد اگر موقعیت نجات ساب‌رکتیک، به صورت آنلاین، با امکان اینکه صداها در فضای اینترنتی پخش شود، انجام می‌شد؟ (با حضور رزا پارکس و کریگ نیومارک و داروین اسمیت). چه می‌شد اگر گروهی از آدم‌های فعال،

با نعمت و موهبت تشویق شدن آرام به وسیله یک رهبر درون‌گرا، به انجام دادن کار هدایت می‌شدند؟ چه می‌شد اگر یک درون‌گرا و یک برون‌گرا مانند رزا پارکس و مارتین لوترکینگ رهبری را به عهده می‌گرفتند؟ آیا همه آنها می‌توانستند به نتیجه درست برسند؟ پاسخ دادن به این سؤال‌ها ناممکن است. تا آنجایی که من می‌دانم، هیچ کسی تاکنون چنین تحقیقاتی را انجام نداده است، که البته جای تأسف هم دارد! درک شدنی است که مدل رهبری مدرسه کسب و کار هاروارد، اهمیت زیادی به اعتماد به نفس و تصمیم‌گیری سریع بدهد. اگر آدم‌های پرمدها قصد پیدا کردن مسیرشان را داشته باشند، پس این استعداد و مهارتی عالی برای کسانی خواهد بود که کارشان بر پایه تحت تأثیر قرار دادن دیگران است. قاطعیت، اعتماد به نفس را به همراه دارد، در حالی که تردید داشتن (یا حتی تظاهر به تردید) ممکن است روحیه را ضعیف کند.

اما این حقایق باز هم جای گسترش دارند. در برخی شرایط، سبک متواضع و آرام رهبری چه بسا به همان اندازه یا حتی بیشتر تأثیر داشته باشد. همان‌طور که محیط دانشگاه مدرسه کسب و کار هاروارد را ترک می‌کردم در لابی کتابخانه بیکر، مقابل کاریکاتوری در روزنامه وال‌استریت ایستادم، کاریکاتوری که یک مدیر اجرایی نحیف به نمودار شدت کاهش سود نگاه می‌کند. این مدیر اجرایی به همکارانش می‌گوید: «همه اینها تقصیر فرادکین است. او حس تجاری فوق‌العاده افتضاح، ولی در عین حال مهارت رهبری عالی دارد و همه از او پیروی می‌کنند تا ما در آخر نابود شویم.»

آیا خدا درون‌گراها را دوست دارد؟ یک معمای حل نشده انجیلی

اگر مدرسه کسب و کار هاروارد را یک منطقه فرمانروایی شرقی پر قدرت برای نابغه‌های جهانی بدانیم، توقف بعدی من مؤسسه‌ای بود که بیشتر در خلاف آن قرار داشت و در زمین وسیع صحرای قدیمی و در منطقه بیرونی لیک فارست کالیفرنیا قرار گرفته بود. در اینجا بر خلاف مدرسه کسب و کار هاروارد، به هر کسی که علاقه به حضور داشته باشد، پذیرش می‌دهند. خانواده‌ها در میان انبوه

درخت‌های نخل قدم می‌زنند و بچه‌ها در جوی‌ها و آبشارهای مصنوعی مشغول جست‌وخیز هستند. کارکنان همان‌طور که به سمت زمین‌های گلف می‌روند، به آرامی و دوستانه برای همدیگر دست تکان می‌دهند. هر چیزی که دوست دارید می‌توانید بپوشید؛ کفش‌های ورزشی و حتی دمپایی هم پذیرفتنی است. این دانشگاه به علت استادانی که نه تنها لباس و کت و شلوار مرتب نمی‌پوشند و با کلماتی از قبیل پیش‌کسوت و اهل فن توصیف نمی‌شوند، بلکه به علت استادانی که بیشتر شبیه «بابائونل‌های مهربانی» هستند که لباس‌هایی با سبک اهالی هاوایی می‌پوشند، مشهور شده است.

کلیسای «سدلبک»<sup>۱</sup> با میانگینی حدود ۲۲۰۰۰ نفر شرکت‌کننده و حتی بیشتر، یکی از بزرگ‌ترین و شناخته‌شده‌ترین کلیساهای پروتستان کشور است. رهبر آن «ریک وارن»، نویسنده یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌ها به نام «هدف، زندگی را هدایت می‌کند» است، و او کسی است که در مراسم تحلیف باراک اوباما، دعا و نیایش را برگزار کرد. سدلبک به سبکی که مدرسه کسب و کار هاروارد، رهبران مشهور دنیا را آموزش می‌دهد، رفتار نمی‌کند، اما جایگاهی کمتر از آن نیز در اجتماع ندارد. رهبران مسیحی تأثیر زیادی بر روی رؤسای جمهور دارند، ساعت‌های زیادی در تلویزیون سخنرانی می‌کنند و تجارتنی با سرمایه چند بیلیونی را هدایت می‌کنند و با سخنان برجسته‌شان، صاحب کمپانی‌های محصولات خود، استودیو ضبط و همچنین توزیع و پخش و همکاری با رسانه‌های بزرگی از قبیل تایم وارنر، شده‌اند. اما با همه این توضیحات، سدلبک یک وجه اشتراک مهم با مدرسه کسب و کار هاروارد دارد؛ تأکید و انتشار فرهنگ شخصیتی.

صبح یکشنبه از ماه اگوست سال ۲۰۰۶ است و من در مرکز پیاده‌روی شلوغ محوطه دانشگاه سدلبک ایستاده‌ام. مشغول نگاه کردن به تابلو اعلاناتی هستم که مانند تابلوهایی است که در دیزنی‌لند دیده می‌شود و هر سمت آن به شکلی جالب و هیجان‌انگیز، مسیرها را نشان می‌دهد؛ مرکز ورشیپ، سالن پلازا،



کافه تراس، کافه ساحل. پوستری در همین نزدیکی مردی جوان و شاداب را در لباسی قرمز با کفش‌های ورزشی نشان می‌دهد که می‌گوید: «به دنبال مسیر جدیدی می‌گردید؟ از وزارت ترافیک کمک بگیرید!» من به دنبال کتاب‌فروشی در محوطه باز دانشگاه می‌گردم، جایی که قرار است در آنجا «آدام مک‌هیو» یک کشیش مسیحی که با او مصاحبه کرده بودم را ملاقات کنم. مک‌هیو یک درون‌گرای پذیرفته شده است و ما گفت‌وگویی طولانی درباره این موضوع داشتیم که در جنبش انجیلی و به‌خصوص رهبر بودن، آرام و متفکر بودن چه احساسی دارد. کلیساهای مسیحی نیز مانند مدرسه کسب و کار هاروارد، اغلب برون‌گرایی را یکی از عوامل مهم برای رهبر بودن در نظر می‌گیرند، گاهی اوقات حتی با صراحت آن را به مثابه یک شرط بیان می‌کنند.

در یکی از تبلیغات پیشوای وابسته کلیسای شهری (با ۱۴۰۰ عضو) نوشته شده بود: «کشیش باید برون‌گرایی باشد که با شور و شوق زیادی، اعضای گروه و نیز اعضای جدید را به همکاری با یکدیگر و هم‌تیمی بودن دعوت کند.» کشیش اعظم کلیسای دیگری، به صورت آنلاین در اینترنت اعتراف کرده بود که به اعضای کلیسایی که به دنبال انتخاب پیشوای تازه‌ای بودند، پیشنهاد کرده بود که امتیاز «مایرز-بریگز»<sup>۱</sup> آنها چقدر است. او به آنها گفته بود: «اگر برون‌گرا نبود دوباره درباره انتخاب او فکر کنید. من مطمئن هستم که خدای ما یک برون‌گرا بوده است.»

اما مک‌هیو با این توصیفات همخوانی ندارد؛ او زمانی که در کالج «کلیرمونت مک‌کنا» بود، روزی متوجه شد که اگر صبح‌ها زودتر از خواب بیدار شود تا وقتی برای نوشیدن قهوه داشته باشد و کسی نیز نباشد و به تنهایی قهوه‌اش را آماده کند، برایش لذت‌بخش‌تر است، پس او به درون‌گرایی خود پی برد. از میهمانی‌ها لذت می‌برد، اما همیشه زودتر از دیگران میهمانی را ترک می‌کرد. او به من گفت: «صدای بقیه افراد بلندتر و بلندتر می‌شد، اما من بیشتر و بیشتر

1. Myers-Briggs

سکوت می‌کردم»، او تست شخصیتی «مایرز-بریگز» را گرفت و متوجه شد که کلمه‌ای به اسم درون‌گرا، معادل شخصیت افرادی است که وقت خود را چون او می‌گذرانند. در ابتدا مک‌هیو از اینکه زمان زیادی را به خود و تنهایی‌اش اختصاص می‌داد، احساس خوبی داشت اما سپس فعالیت خودش را در فلسفه مذهب انجیلی شروع کرد و کم‌کم از این اندازه حجم تنهایی‌اش احساس گناه پیدا کرد. او حتی بر این باور بود که خدا انتخاب‌های او را برای تنها ماندن هم نمی‌پذیرد.

مک‌هیو توضیح داد: «فرهنگ انجیلی، سرسپردگی و برون‌گرایی را با یکدیگر گره زده است. تأکید این مذهب بر روی اجتماع، شرکت کردن هر چه بیشتر و بیشتر در مراسم و برنامه‌های مختلف و ملاقات با افراد گوناگون است. این موضوع برای درون‌گرایی که به این شکل زندگی نکرده‌اند، تنش زیادی را به همراه دارد. و در دنیای مذهب وقتی شما چنین تنشی را دارید، خیلی بیشتر احساس می‌کنید. این‌گونه نیست که احساس کنید: «من به اندازه‌ای که دوست دارم کارم را درست انجام نمی‌دهم» بلکه بیشتر احساس می‌کنید که «خدا از من و نوع رفتارم راضی نیست.»

از منظر بیرونی اجتماع انجیل و مسیحیان، این اعتراف بسیار عجیب است. از چه زمانی تنهایی به مثابه یکی از گناهان کبیره محسوب می‌شود؟ اما از دیدگاه همکاران مسیحی مک‌هیو، حس شکست معنوی او کاملاً منطقی است. فلسفه مذهب انجیلی معاصر می‌گوید که هر انسانی که شانس ملاقات کردن و هدایت کردنش را به دین تازه‌ای از دست می‌دهید، روحی است که شاید شما باید آن را نجات می‌دادید. این فلسفه همچنین بر روی ساختن انجمنی در بین مؤمنان و معتقدان اصلی هم تأکید می‌کند، و افزون بر آن بسیاری از کلیساهای خود را به پیوستن به گروه‌های فوق‌برنامه‌ای که حول محور موضوع‌های مختلفی سازمان‌دهی می‌شوند تشویق می‌کند، و همچنین به بحث کردن درباره مسائل گوناگونی از قبیل آشپزی، سرمایه‌گذاری، اسکیت بورد و ورزش دعوت می‌نماید.

بنا بر این نگرش، هر برنامه اجتماعی که مک‌هیو آن را زودتر از دیگران ترک



کرد و هر صبحی که او به تنهایی آن را گذراند و هر گروهی که شانس عضویت در آن را از دست داد، برابر با این است که او شانس ملاقات و ارتباط برقرار کردن با دیگران را از خود گرفته است. اما از قضا، تنها چیزی که مک‌هیو از آن مطمئن بود این مثال بود که تنها نیست. او به اطراف نگاه می‌کرد و در اجتماع مسیحیان افراد بسیاری را می‌دید که به اندازه او گیج شده و در تضاد بودند. او وزیر کلیسای پروتستان شد و با تیم دانشجویان سرگروه در «کالج کلیبر مونت» کار کرد، کالجی که بسیاری از اعضایش درون‌گرا بودند.

این تیم به نوعی به آزمایشگاهی برای آزمایش شکل درون‌گرایی رهبران و وزرا تبدیل شد. آنها به جای شرکت در گروه‌های بزرگ، بر روی گروه‌های کوچک و حتی دونفره تمرکز کردند و مک‌هیو به دانشجویان کمک کرد که روشی را در زندگی خود پیدا کنند که به آنها اجازه می‌داد زمانی را که به تنهایی احتیاج دارند درک کنند و از آن لذت ببرند، و انرژی بیشتری برای ارتباط برقرار کردن با دیگران و رهبری کردن آنها داشته باشند. او آنها را تشویق به صحبت کردن و داشتن شجاعت ملاقات با افراد جدید و ارتباط برقرار کردن با این افراد کرد.

چند سال بعد، زمانی که رسانه‌های اجتماعی پا به عرصه گذاشتند و رهبران مذهبی نیز شروع کردند به نوشتن تجربیات خود و در میان گذاشتن آنها با دیگران از طریق شبکه‌های اجتماعی، بالاخره شهامت دادن به اختلاف بین درون‌گراها و برون‌گراها، در میان کلیساهای انجیلی نیز پدیدار شد.

وبلاگ‌نویسی درباره عجز و التماسش می‌نویسد که: «نمی‌دانسته چگونه به عنوان یک درون‌گرا، خودش را وارد کلیسایی بکند که به مذهب‌گرایی برون‌گرایی‌اش افتخار می‌کرده است. احتمالاً افراد کمی از شما در آن بیرون وجود دارند که هر بار که فشار بشارتی را در کلیسا دریافت می‌کنند، احساس گناه کنند. جایی در خانه خدا برای افراد حساس و متفکر وجود دارد. ثابت کردنش راحت نیست اما وجود دارد.» دیگری درباره علاقه ساده‌اش به خدمت کردن به خدا، نه خدمت کردن به جامعه کلیساها، می‌نویسد: «در کلیسای جهانی حتماً اتاقی برای افراد غیرگروهی هم وجود دارد.»

مک‌هیو نیز مسیر این گروه را ادامه داد؛ ابتدا با نوشتن وبلاگی درباره تأکید بر روی تمرین‌های مذهبی تنهایی و همچنین تفکر و تعمق، و سپس با نوشتن کتابی به نام «درون‌گراها در کلیسا: پیدا کردن جایگاه خودمان در فرهنگ برون‌گرایی». مسیحیت یعنی گوش دادن به همان اندازه صحبت کردن. کلیساهای انجیلی باید سکوت و تفکر را وارد عبادت‌های مذهبی خود بکنند و نیز آنها باید به رهبران درون‌گرا هم میدانی بدهند تا مسیری آرام‌تر را برای رسیدن به خدا نشان دهند. اینها موضوعاتی است که او در کتابش مطرح کرده است. افزون بر این، آیا نه عمده آن نیز در تفکر و تعمق و به‌تنهایی ادا می‌شده است؟ رهبران مذهبی همچون مسیح و همچنین دیگر پیامبران و امامان و مردان خدا، همیشه زمانی را به تنهایی گذرانده‌اند تا الهام‌ها و وحی‌هایی را که بعدها با ما در میان گذاشته‌اند به دست آورند.

وقتی که مسیرم را به سمت کتاب‌فروشی پیدا کردم، مک‌هیو با چهره‌ای آرام و متین، منتظرم ایستاده بود. او در اوایل سی سالگی خودش است، قدی بلند و شانه‌هایی بزرگ دارد. در آن روز شلوار جین، لباس مشکی و کفش‌های اسپرت مشکی پوشیده بود. موهای کوتاه قهوه‌ای، ریش بزی که به قرمزی می‌زد و خط ریش داشت و به آرامی و لحن استادان دانشگاه صحبت می‌کرد. مک‌هیو در سدلبک دعا نمی‌خواند و نصیحت نمی‌کند، اما ما تصمیم گرفتیم که قرار ملاقاتمان در اینجا باشد، زیرا یکی از نشانه‌های مهم و اصلی فرهنگ انجیلی محسوب می‌شود. چون عبادات در حال شروع شدن بود، ما زمان کوتاهی برای صحبت داشتیم.

سدلبک شش «محل عبادت» مختلف دارد که هر کدام در ساختمان، چادر یا محل مخصوص خودشان قرار دارند؛ مرکز نیایش، صخره سنتی، مژده نیکو، خانواده و نیز محل دیگری که به اسم «دعا به سبک جزیره اوهانا» معروف است. ما به سمت مرکز نیایش اصلی که کشیش وارن در آن صحبت می‌کرد و دعا می‌خواند، رفتیم. این مرکز، سقفی بلند با نورهای شدید و تالار کنفرانسی که شبیه کنسرت راک است دارد و صلیب‌های چوبی در اطراف اتاق از سقف آویزان هستند.

مردی که «اسکیپ» نام داشت. با نواختن آهنگی مشغول آماده کردن جمعیت و فضا بود. متن آهنگ بر روی پنج صفحه نمایش بزرگ به همراه عکس‌هایی از رودها و دریاچه‌های درخشان و غروب دریای کارایب نشان داده می‌شد. مسئول فنی میکروفون بر روی تختی باشکوه، در مرکز اتاق نشسته بود و مشغول تمرین با بچه‌های گروه فیلم‌برداری بود. دوربین‌ها بر روی دختری جوان زوم کرده بودند که مشغول آواز خواندن بود با قد بلند، موهای بلوند، لبخندی زیبا و چشم‌های آبی روشن. من تمام مدت به فکر سمینار «قدرت درون خود را آزاد کنید» تونی رابینز بودم. آیا تونی، مبنای برنامه‌هایش را براساس برنامه کلیساهای بزرگی مانند سدلبک تنظیم کرده بود، یا این روشی دیگر بود؟

اسکیپ فریاد زد: «صبح به خیر همگی!» و ما را تشویق کرد که به افرادی که کنارمان نشسته‌اند خوش آمد بگوییم. بسیاری از افراد با لبخندی بزرگ و دست‌هایی باز این کار را انجام دادند، که مک‌هیو هم شامل آنها می‌شد. اما درعین حال، کمی اجبار و زور هم در پشت لبخندش احساس می‌شد.

کشیش وارن وارد صحنه شد، با ریش‌بزی مشهورش و پیراهنی با آستین کوتاه. به ما گفت که خطبه امروز براساس کتاب «ارمیای نبی» است. وارن گفت: «شروع کردن یک تجارت بدون داشتن برنامه تجاری، احمقانه خواهد بود. اما بیشتر آدم‌ها برنامه‌ای برای زندگی خود ندارند. اگر شما یک تاجر و مدیر هستید باید بارها کتاب ارمیای نبی را بخوانید، زیرا او یک مدیر نابغه بود.» هیچ کتاب انجیلی روی صندلی‌های ما نبود، فقط مداد و کاغذی برای یادداشت برداشتن و برگه‌ای که روی آن نکات اصلی خطبه را نوشته بودند، به چشم می‌خورد.

کشیش وارن هم مانند تونی رابینز خیلی خوش‌نیت به نظر می‌رسد. او این اکوسیستم بزرگ سدلبک را خیرخواهانه ساخته و کارهای بسیار زیاد و خوبی را در سراسر دنیا انجام داده است. اما من کاملاً می‌توانم متوجه شوم که درون این دنیای نیایش و موعظه، برای درون‌گراها چقدر سخت است که درباره خودشان احساس خوبی داشته باشند. همان‌طور که خدمه، لباس خود را پوشیدند، من هم دقیقاً همان حس غریبگی که مک‌هیو توصیفش کرده بود را احساس کردم. برنامه‌های

این چنینی، احساس یگانگی و وحدتی را که دیگران از آن لذت می‌برند نمی‌دهد. همیشه برنامه‌های خصوصی به من این احساس را می‌دادند که خودم را با غم و شادی مردم شریک بدانم، بیشتر هم این احساس به شکل همدلی و صمیمیت با نویسندگان و موسیقی‌دان‌هایی بود که هیچ‌گاه آنها را از نزدیک ندیده بودم. پروست این لحظات یگانگی و وحدت بین نویسندگان و خواننده را «آن معجزه پربار ارتباط در قلب تنهایی» معرفی کرده است. به کار بردن ادبیات مذهبی برای بیان این جمله، قطعاً تصادفی نبوده است.

مک‌هیو که گویی ذهن مرا خوانده بود، زمانی که مراسم به پایان رسید، به سمت من آمد و با لحنی جدی اما آرام، گفت: «هر چیزی در این مراسم بر پایه معاشرت و ارتباط برقرار کردن است؛ خوش‌آمدگویی به حضار، خطبه طولانی، خواندن آواز. هیچ‌گونه تأکیدی بر سکوت، آرامش، نیایش، آیین مذهبی و چیزهایی که به شما فضایی برای تفکر و در خود فرورفتن می‌دهند، وجود ندارد.»

ناراحتی مک‌هیو بیشتر تند و کنایه‌دار بود، چرا که او واقعاً سدلبک و همه چیزهایی که به آن مؤسسه مربوط می‌شود را دوست دارد. او می‌گوید: «سدلبک کارهای فوق‌العاده‌ای در سراسر دنیا و همچنین برای اجتماع خودشان می‌کند. فضایی دوستانه و خودمانی است که حقیقتاً به دنبال برقراری ارتباط با افراد جدید و مشتاق است. این مسئولیت عالی و تأثیرگذاری است و اثبات می‌کند که یک کلیسا تا چه اندازه می‌تواند بزرگ و مؤثر باشد و چقدر مردم، راحت می‌توانند از همدیگر جدا باشند. خوش‌آمدگویی، جو و فضای غیررسمی و دیدار با افراد جدید در اطرافتان؛ همه اینها با انگیزه و نیت‌های خیرخواهانه به وجود آمده است.»

با این حال از نظر مک‌هیو، برخی تمرین‌ها از قبیل «صبح به خیرگویی» با لبخند اجباری، می‌تواند سخت باشد، اگرچه او شخصاً آن را انجام می‌دهد و حتی ارزش خاصی هم در این کار می‌بیند، همچنان نگران دیگر انسان‌های درون‌گرایی است که نمی‌توانند این کار را به راحتی انجام دهند.

او چنین توضیح می‌دهد: «این کارها فضایی برون‌گرا را تولید می‌کند که ممکن است برای درون‌گراهایی مانند من سخت باشد. گاهی اوقات احساس

می‌کنم که حرکاتم بیشتر ژست و تصنعی است. شوق و اشتیاق ظاهری که به نظر می‌رسد بخشی از فرهنگ سدلبک است، احساس خیلی طبیعی را به آدم نمی‌دهد. نه تنها درون‌گراها نمی‌توانند مشتاق و پر از شور و شوق باشند، بلکه ما به اندازه برون‌گراها، خودمان را هم بیان نمی‌کنیم و نشان نمی‌دهیم. در مکانی مانند سدلبک، ممکن است تجربیات شخصی و رابطه‌تان با خدا هم برایتان سؤال شود. آیا واقعاً به همان اندازه مؤمنین با تقوای دیگر قوی و محکم است؟»

مک‌هیو به ما می‌گوید که فلسفه مذهب اوانجلی ایده‌آل برون‌گرایی را به نهایت منطقی خود رسانده است. اگر شما مسیح را با صدای بلند و با آن شور و حال ذاتی دوست ندارید، پس این عشق واقعی نیست. و برای ساختن ارتباط معنویتان با قدرت الهی هم کافی نیست؛ بلکه باید در ملأعام نمایش داده شود.

آیا پاسخی برای این سؤال وجود دارد که چرا درون‌گراها از قبیل کشیش مک‌هیو، به قلب خودشان شک می‌کنند؟ این شجاعت و جسارت مک‌هیو است که با وجود اینکه روابط حرفه‌ای و معنوی‌اش بر پایه ارتباط با خداوند است، به این شک فردی خود اعتراف می‌کند. او این کار را می‌کند چرا که می‌خواهد دیگران را از سردرگمی درونی که با آن دست و پنجه نرم می‌کند، آگاه سازد و همچنین به این دلیل است که فلسفه مذهب اوانجلی را دوست دارد و می‌خواهد که آن را با حضور درون‌گراها نیز گسترش دهد. و نیز او می‌داند که تغییرات اساسی در فرهنگ مذهبی که برون‌گرایی را نه تنها یک رفتار شخصیتی، بلکه یک شاخص فضیلتی می‌داند، به آهستگی اتفاق خواهد افتاد. رفتار صالح و نیک، آنهایی نیستند که ما در پشت درهای بسته و به دور از چشم کسی که ما را تحسین کند انجام می‌دهیم، بلکه آن چیزی است «که ما برای دنیا و در برابر دنیا انجام می‌دهیم.»

همان‌طور که فروش زیاد تونی رابینز از نظر طرفدارانش پذیرفتنی است، به این دلیل که پخش و گسترش ایده‌های خوب و مفید، بخشی از خوب بودن است. و همان‌طور که مدرسه کسب و کار هاروارد، انتظار دارد که دانشجویانش یک سخنران خوب شوند، زیرا این موضوع یکی از پایه‌ای‌ترین خصوصیات رهبری است، همان‌گونه نیز بسیاری از اوانجلی‌ها با معاشرت به عبادت روی آوردند.

## زمانی که همکاری و کار گروهی، خلاقیت را از بین می‌برد

### ظهور تفکر گروهی جدید و قدرت کار کردن انفرادی

«من اسبی با یک افسارم، برای جفت شدن و کار گروهی ساخته نشدم...»

به قدری بالغ شده‌ام که بدانم به‌منظور دستیابی به هر هدف قطعی و مشخص شده، لازم است که یک نفر بیندیشد و دستور دهد.»

آلبرت اینشتین

پنجم ماه مارچ سال ۱۹۷۵، یک بعدازظهر سرد در پارک منلو کالیفرنیا، سی مهندس با عقاید مختلف در گاراژ همکار بیکارشان به نام «گوردون فرنچ»، جمع می‌شوند. آنها خودشان را «کلوپ کامپیوتری هومبرو» می‌نامند و این اولین ملاقات و جلسه آنهاست. هدفشان قابل استفاده کردن کامپیوترها برای افراد عادی است نه اینکه کامپیوترها ماشین‌هایی در اندازه‌های SUV باشند که فقط دانشگاه‌ها و شرکت‌ها بتوانند از آنها استفاده کنند.

هوای گاراژ سرد است اما مهندسان، در گاراژ را باز گذاشته‌اند تا توجه مردم به داخل جلب شود. مرد جوان مرددی که طراح ماشین حساب برای «هیولت-پاکارد» است وارد می‌شود. او چهره‌ای جدی، موهایی بلند تا سرشانه‌هایش و ریش قهوه‌ای رنگ دارد. روی صندلی می‌نشیند و در سکوت به صحبت دیگران گوش می‌دهد که با تعجب و شگفتی درباره کامپیوتر جدید «خودت بساز» به نام آلتیر ۸۸۰۰ حرف می‌زدند که اخیراً بر روی جلد مجله Popular Electronics چاپ شده بود. آلتیر یک کامپیوتر شخصی واقعی نیست، استفاده کردن از آن کار سختی



است و فقط برای افرادی جالب است که در یک چهارشنبه شب بارانی در گاراژ جمع شده‌اند تا دربارهٔ میکروچیپ‌ها صحبت کنند، اما قدم اول مهمی است.

مرد جوانی که نامش «استفان وزنیاک» است از شنیدن دربارهٔ آلتیر هیجان‌زده شد. او از سن سه سالگی به الکترونیک علاقه داشته است. زمانی که یازده سالش بود مقاله‌ای را در مجله‌ای دربارهٔ اولین کامپیوتر، ENIAC یا همان کامپیوتر و انتگرال‌گیر عددی الکترونیکی مطالعه کرده بود. پس از آن، رؤیایش ساختن ماشینی کوچک بود که استفاده کردن از آن برای همه راحت و آسان باشد و بتوانند در خانه آن را داشته باشند. و حالا در داخل این گاراژ خبری است که شاید آن رؤیا - او کلمهٔ رؤیا را با حروف بزرگ در ذهنش مجسم کرد - به واقعیت تبدیل شود.

او بعدها در خاطراتش «iWoz» که بیشتر این داستان در آن تعریف شده است، این روز را به یاد آورده و نوشته است از اینکه در کنار چنین افرادی بوده هیجان‌زده شده بود. کامپیوترها برای گروه هومبرو، وسیله‌ای برای عدالت اجتماعی بوده‌اند و او هم همین نظر را داشت. به دلیل خجالتی بودنش، با هیچ کسی در این جلسه صحبت نکرد. اما همان شب به خانه رفت و اولین طرح خود را برای کامپیوترهای شخصی رسم کرد. کیبورد و صفحهٔ اسکرینی تقریباً مشابه همان چیزی که امروز ما از آن استفاده می‌کنیم. سه ماه بعد، او نمونهٔ اولیهٔ آن ماشین را ساخت و ده ماه پس از آن، او و استیو جابز، کمپانی «اپل» را برپا کردند.

امروز، استیو وزنیاک یک چهرهٔ محترم در سیلیکون ولی است. همچنین خیابانی در سن خوزه کالیفرنیا به نام «Woz's way» وجود دارد و اغلب او را روح اپل می‌نامند. او در طول زمان یاد گرفت تا در ملاعام سخنرانی کند و حتی به عنوان مسابقه‌دهنده در برنامهٔ رقص با ستاره‌ها هم حضور پیدا کرد و نمایش خوبی را اجرا کرد. من یک‌بار وزنیاک را دیدم، زمانی که در یکی از کتاب‌فروشی‌های نیویورک سخنرانی می‌کرد؛ در یک اتاق پرجمعیت که مردم کتاب‌های راهنمای اپل‌های دههٔ ۷۰ خود را به منظور قدردانی از همهٔ کارهایی که او برای آنها کرده بود، به نمایش گذاشته بودند.

اما ارزش و اعتبار این کار فقط به وزنیاک برنمی‌گردد، بلکه متعلق به هومبرو هم هست. وزنیاک آن ملاقات و جلسهٔ اول را مقدمه و شروع انقلاب کامپیوتر و یکی از مهم‌ترین شب‌های زندگی خود معرفی کرده است. بنابراین اگر شما می‌خواهید شرایطی که وُز را پربار و موفق کرد بشناسید، احتمالاً باید به هومبرو و جمعی که پر از روح‌های متفکر بود، اشاره کنید. ممکن است این‌گونه برداشت کنید که دستاوردهای وزنیاک، نمونهٔ بارزی از رویکرد مشترک و همکاری برای رسیدن به خلاقیت است. احتمالاً نتیجه خواهید گرفت که افرادی که سعی دارند خلاق باشند، باید در مکان‌هایی کار کنند که از نظر اجتماعی، جایگاه بالایی دارند. شاید هم این اندیشه اشتباه باشد.

کاری که وزنیاک دقیقاً پس از ملاقات پارک منلو انجام داد را در نظر بگیرید؛ آیا او با افراد کلوب قرار گذاشت تا با همدیگر روی طراحی کامپیوتر کار کنند؟ مطمئناً خیر، (اگرچه او همچنان به شرکت در جلسات هر چهارشنبه بعد از ظهر ادامه داد). آیا او به دنبال راه‌اندازی یک شرکت بزرگ و پر از افراد مشوق که در آن ایده‌ها مدام رد و بدل می‌شوند رفت؟ باز هم نه. زمانی که شما داستان روند کار کردنش بر روی کامپیوتر اول را می‌خوانید، متوجه می‌شوید که مهم‌ترین و برجسته‌ترین نکته این است که او بیشتر اوقات تنها بوده است. وزنیاک بیشتر کارش را در داخل اتاقکش در «هیولت-پاکارد» انجام داد. او صبح‌ها ساعت ۶:۳۰ زودتر از همه به محل کارش می‌رسید و مجلهٔ مهندسین را می‌خواند، کتابچه‌های راهنمای چیپ‌ها را مطالعه می‌کرد و در ذهنش طراحی را آماده می‌کرد. پس از تمام شدن کارش به خانه بازمی‌گشت، یک اسپاگتی فوری یا غذای تلویزیونی درست می‌کرد و دوباره به اتاقک کارش بازمی‌گشت و تا آخر شب کار می‌کرد. او این دورهٔ نیمه‌شب‌های آرام و دیدن طلوع خورشید به تنهایی را، «مهم‌ترین و بزرگ‌ترین مرحله» توصیف کرده است.

تلاش‌های او در شب ۲۹ ژوئن سال ۱۹۷۵، حدود ساعت ۱۰ به نتیجه



رسید؛ زمانی که وز، ساختن نمونه اولیه ماشینش را تمام کرد. او بر روی کیبوردش چند دکمه را فشار داد و بر روی صفحه اسکرین مقابله حروف ظاهر شدند. یکی از آن لحظه‌های کمیاب و نادری که بسیاری از ما رؤیایش را داریم؛ زمانی که این اتفاق افتاد او تنهای تنها بود.

او در خاطراتش به بچه‌هایی که رؤیای یک خلق و کشف بزرگ را در سر دارند، توصیه می‌کند:

بیشتر مخترعان و مهندس‌هایی که دیده‌ام شبیه من هستند؛ آنها خجالتی هستند و در ذهن خود زندگی می‌کنند. آنها همچنین شبیه هنرمندان هستند. در واقع، بهترین آنها واقعاً هنرمند هستند. و هنرمندان زمانی که تنها هستند خوب کار می‌کنند، چون می‌توانند طرحی خلاقانه را بدون حضور افراد دیگری که برای تبلیغات یا شرکت‌های دیگر طراحی می‌کنند، کنترل کنند.

من فکر نکنم هیچ اختراع مهمی به وسیله یک جمع، ایجاد شده باشد. اگر شما از آن معدود مهندسانی هستید که مخترع و هنرمند هم هستید، من به شما توصیه‌هایی می‌کنم که به دست آوردنش خیلی هم راحت نبوده و انجام دادنش هم آسان نیست. آن نصیحت این است: «به تنهایی کار کنید!»

اگر شما به تنهایی و در خلوت خودتان کار کنید، قادر خواهید بود که محصولی جدید و فوق‌العاده را خلق کنید. به یاد داشته باشید به تنهایی، نه در یک جمع و نه در یک تیم!

از سال ۱۹۵۶ تا سال ۱۹۶۲، دوره‌ای که بیشتر به علت تطابق و پیروی از اخلاق، بیراهه شناخته می‌شود، مؤسسه تحقیق و ارزیابی شخصیت در دانشگاه

برکلی کالیفرنیا، یک سری تحقیق و مطالعه درباره موضوع طبیعت خلاقیت راه‌اندازی کرد. محققان به دنبال برجسته‌ترین فرد خلاق می‌رفتند و سپس آنچه آنها را از دیگران متفاوت می‌کرد، پیدا می‌کردند. این پژوهشگران لیستی از معمارها، ریاضی‌دان‌ها، دانشمندان، مهندس‌ها و نویسندگانی را که در زمینه فعالیت خودشان، سهم مهمی داشته‌اند تهیه کردند و آنها را برای یک آخر هفته جهت انجام تست شخصیتی، آزمایش حل مشکل و پرسش و پاسخ، به برکلی دعوت کردند. سپس همین کار را با اعضای دیگری از همین حرفه‌ها، که نتیجه کاری آنها چندان برجسته نبود نیز انجام دادند.

یکی از یافته‌های جالب این تحقیقات این بود که هر چقدر فرد خلاق‌تر بود، از نظر اجتماعی نیز بیشتر درون‌گرا بود. آنها به طور فردی ماهر بودند اما این مهارت به علت خلق و خوی خاص اجتماعی یا مشارکتی‌شان نبود. آنها خود را مستقل و فردگرا توصیف می‌کردند و بیشتر آنها در زمان جوانی، خجالتی و انزواگرا بوده‌اند.

این تحقیقات به این معنی نیست که درون‌گراها همیشه از برون‌گراها خلاق‌تر هستند، اما نشان می‌دهد که در بین افرادی که در طول زندگی خود به شدت خلاق بوده‌اند، احتمالاً درون‌گراهای زیادی را پیدا خواهید کرد. چرا باید چنین چیزی درست باشد؟ آیا شخصیت‌های آرام یک ویژگی توصیف نشدنی دارند که خلاقیت را رشد می‌دهد؟ شاید، همان‌طور که در بخش ۶ خواهیم دید.

اما یک توضیح کمتر آشکارا، ولی قوی‌تر برای مزیت خلاقیت درون‌گراها وجود دارد؛ توضیحی که هرکسی می‌تواند آن را از این جمله بیاموزد: «درون‌گراها ترجیح می‌دهند مستقلانه کار کنند و تنهایی می‌تواند کاتالیزور خلاقیت باشد».

همان‌طور که روان‌شناس معروف «هانس آیسنک» گفته است: «درون‌گرایی ذهن را بر کارهای در حال انجام، متمرکز می‌کند و از اتلاف انرژی که به علت مشکلات اجتماعی و جنسی رخ می‌دهد، جلوگیری می‌کند. به زبان دیگر، اگر شما در حیاط پشتی خانه زیر یک درخت نشسته باشید، در حالی که دیگران مشغول به هم زدن لیوان‌ها و تولید صدا باشند، احتمال اینکه سیب بر روی سر

شما بیفتد خیلی بیشتر است. (نیوتون یکی از بزرگ‌ترین درون‌گراهای دنیا بود. ویلیام وردزورث او را «یک مغز متفکر همیشگی / کسی که به تنهایی در میان دریا‌های مختلف افکار سفر می‌کرد» توصیف کرده بود.

## ۲۰

اگر این موضوع درست باشد، یعنی تنهایی کلید مهمی برای خلاقیت باشد، پس احتمالاً همه ما می‌خواهیم که تا حدودی آن را دوست داشته باشیم. ما می‌خواهیم که به فرزندان خود یاد بدهیم که به طور مستقل کار کنند. ما سعی می‌کنیم که به کارمندانمان حریم شخصی و زمان تفکر بدهیم اما با همه اینها باز هم برخلاف آن عمل می‌کنیم. ما دوست داریم باور کنیم که در عصر بزرگ خلاقیت فردی زندگی می‌کنیم. به اواسط قرن و زمانی که محققان «برکلی» تحقیقات خلاقیتشان را انجام می‌دادند، نگاه می‌کنیم و احساس برتری می‌کنیم. برخلاف رفتار رسمی و خشک سال‌های دهه ۵۰، ما پوستره‌های «اینشتین» را که زبانش را بیرون آورده است به دیوار می‌زنیم. ما موسیقی هندی گوش می‌کنیم و فیلم‌های هندی می‌بینیم و مطالب آنلاین خودمان را تولید می‌کنیم. ما «طور دیگری فکر می‌کنیم.» (حتی اگر این ایده را هم از تبلیغ معروف کمپانی اپل گرفته باشیم.)

اما روشی که ما به وسیله آن بسیاری از مؤسسه‌های - مدرسه‌ها و محل‌های کاری - مهم خودمان را سازمان‌دهی می‌کنیم، داستان کاملاً متفاوتی را می‌گوید. داستان یک پدیده معاصر که من آن را «تفکر گروهی جدید» می‌نامم، پدیده‌ای که توانایی فرو نشانیدن خلاقیت در محل کار را دارد، و دانش‌آموزان را نیز از مهارتی که برای به دست آوردن بهترین‌ها در دنیای رقابتی لازم است، دور می‌دارد. تفکر گروهی جدید، کار گروهی را از همه مهم‌تر قرار می‌دهد. این تفکر اصرار دارد که خلاقیت و دستاوردهای علمی از محیط‌های جمعی به وجود می‌آید. این تفکر مدافعین بسیار قدرتمندی هم دارد.

«مالکوم گلدول» روزنامه‌نویس برجسته می‌نویسد: «نوآوری - قلب اقتصاد دانش - اساساً اجتماعی است»، «وارن بنیس»، مشاور سازمانی، در کتابش به نام

«سازمان‌دهی نابغه» که بخش ابتدایی آن افزایش «گروه‌های برتر»، و «پایان مرد برتر» را اعلام می‌کند، می‌نویسد: «هیچ یک از ما به اندازه همه ما باهوش نیست. «کلی شیرکلی» در کتابش به نام «حالا همه می‌آیند» می‌نویسد: «بیشتر شغل‌هایی که ما آنها را کاری تک‌نفره می‌شناسیم به چند نفر نیاز دارد، حتی میکل آنژ هم در پروژه سقف سیستین شاپل، دستیارهایی برای رنگ کردن داشت.» (هرچند که اهمیتی نداشت که دستیارها تغییر می‌کردند اما خود میکل آنژ ثابت بود.)

تفکر گروهی جدید، به وسیله کمپانی‌های زیادی پذیرفته شده است که کار گروهی را - تمرینی که در اوایل سال‌های ۱۹۹۰ محبوبیت زیادی پیدا کرد - در محل‌های کاری سازمان‌دهی می‌کنند. در سال ۲۰۰۰ تخمین زده شده که نیمی از سازمان‌های آمریکا از گروه‌ها استفاده می‌کنند و بنا به گفته «فردریک مورجسان»، پروفیسور مدیریتی، امروز تقریباً همه آنها از گروه‌ها استفاده می‌کنند. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که ۹۱ درصد از مدیران بلندمرتبه بر این باورند که کار تیمی و گروهی کلید موفقیت است. «استفان هارویل» که یک مشاور حقوقی است به من گفته است که از سی کمپانی بزرگی که او با آنها در سال ۲۰۱۰ همکاری داشته - که شامل جی. سی. پنی، ولز فارگو، کامپیوترهای دل و کمپانی پرودنشل می‌شود - همه آنها از کار گروهی استفاده می‌کردند. برخی از آن تیم‌ها مجازی هستند و از طریق مکان‌های از راه دور با همدیگر کار می‌کنند، اما بقیه تیم‌ها به تعاملات متقابل بسیار زیادی نیاز دارند، تعاملاتی که گاه به شکل تمرین‌های ساخت تیمی خود را نشان می‌دهد، و یا به صورت تقویم آنلاینی که در دسترس کارکنان است تا ملاقات و جلسات را تنظیم کنند، و همچنین وجود محل کارهای دسته‌جمعی که در آن هر کسی حریم خصوصی اندکی دارد.

امروزه کارمندان در فضاهای باز کاری ساکن هستند، جایی که هیچ کس اتاق خصوصی برای خودش ندارد و تنها دیوارهایی که در محل کار دیده می‌شوند، دیوارهای اصلی ساختمان هستند و مدیران ارشد نیز در وسط اتاق و بدون هیچ مرز و دیواری با دیگران کار می‌کنند. در واقع، بیشتر از ۷۰ درصد کارمندان،

امروزه در فضاهایی که به این صورت طراحی شده کار می‌کنند. کمپانی‌هایی از قبیل «پراکتر اند گمبل»<sup>۱</sup>، «ارنست اند یانگ»<sup>۲</sup>، «گلکسو اسمیت کلاین»<sup>۳</sup>، «الکوا»<sup>۴</sup> و «اچ. جی. هاینز»<sup>۵</sup> از این روش کاری استفاده می‌کنند.

بنا به گفته «پیتر میکوویچ»، یک مدیر ارشد در شرکت کارگزاری «جونز لانگ لاسال»، اندازه فضای کاری برای هر فرد از ۵۰۰ متر مربع در دهه ۷۰ به ۲۰۰ متر مربع در سال ۲۰۱۰، کاهش پیدا کرد. «جیمز هکت»، مدیر اصلی شرکت «استیل کیس» در سال ۲۰۰۵ به مجله کمپانی‌های رو به رشد گفت: «یک تغییر از «من» به «ما» در کار کردن وجود داشت. کارمندان پیش از این به تنهایی و در محیط‌های «تک نفره» کار می‌کردند. امروزه کار گروهی و تیمی بسیار اهمیت پیدا کرده است. ما در حال طراحی محصولات هستیم که این کار را آسان می‌کند». «هرمن میلر» که یکی از کمپانی‌های معروف است، نه تنها مبلمانی با طراحی جدید را معرفی کرده است تا حرکت به سوی کار گروهی و تیمی را در محل‌های کاری جا بیندازد، بلکه بتواند مدیران ارشدش را از کار کردن در اتاق‌های خصوصی به فضای باز و کار کردن در میان دیگر کارمندان دعوت کند. در سال ۲۰۰۶، مدرسه کسب و کار «راس» در دانشگاه میشیگان، یکی از کلاس‌های درسی را به آن دلیل که برای تعاملات گروهی مناسب نبود، خراب کرد. همچنین تفکر گروهی جدید در مدرسه‌های ما هم، با روشی شدیداً محبوب که یادگیری «تعاونی» یا «گروهی کوچک» نام دارد، انجام می‌شود.

در بسیاری از مدرسه‌های راهنمایی، ردیف صندلی‌های پشت سر هم و رو به معلم به میزهای ۴ یا ۵ نفره‌ای تبدیل شده‌اند که یادگیری گروهی را آسان‌تر می‌کنند. حتی درس‌هایی مانند ریاضیات و نوشتار خلاقانه، که به نظر می‌رسد به تفکر تک‌نفره نیاز دارد هم، اغلب در قالب پروژه‌های گروهی تدریس می‌شوند. در یکی از کلاس‌های سال چهارمی که من از آن بازدید کردم، تابلوی بزرگی

«قوانین کار گروهی» را نشان می‌داد که شامل جمله «شما نمی‌توانید از معلمتان سؤالی را بپرسید، مگر اینکه همه افراد گروهتان چنین سؤالی را داشته باشند.» بود.

براساس یک تحقیق سراسری در سال ۲۰۰۲، که با حدود ۱۲۰۰ معلم سال چهارم و هشتم انجام گرفته است، ۵۵ درصد از معلم‌های سال چهارم، یادگیری گروهی را ترجیح می‌دهند و فقط ۲۶ درصد طرفدار یادگیری از راه شخص معلم و به تنهایی هستند. فقط ۳۵ درصد از معلم‌های سال چهارم و ۲۹ درصد از معلم‌های سال هشتم، بیشتر از نیمی از زمان کلاس درسشان را به روش‌های تدریس سنتی می‌پردازند، در حالی که ۴۲ درصد از معلم‌های سال چهارم و ۴۱ درصد از معلم‌های سال هشتم، حداقل یک ربع از زمان کلاس را به کار گروهی اختصاص می‌دهند. در میان معلم‌های جوان، آموزش به صورت گروه‌های کوچک، محبوبیت بیشتری دارد و بر این باورند که این روش فراگیر خواهد شد.

روش تعاونی امکان گسترش زیادی دارد، اساس این نظریه بر این است که دانش‌آموزان خودشان مسئولیت آموزش خود را، وقتی که از دیگری یاد می‌گیرند، به عهده بگیرند. در میان معلم‌های دوره راهنمایی که در مدرسه‌های خصوصی و عمومی نیویورک، میشیگان و جورجیا بودند و با آنها مصاحبه کردم، همگی دانش‌آموزان را به گونه‌ای آموزش می‌دادند که خودشان را در فرهنگ تیمی شرکت‌های بزرگ آمریکا، نشان دهند.

یکی از معلم‌های سال پنجم مدرسه عمومی متهن، که با او مصاحبه کرده بودم، گفته بود: «جایی که احترام افراد به یکدیگر بر پایه توانایی‌های کلامی است و نه بینش و اندیشه انسان‌ها، شما باید فردی باشید که در صحبت کردن توانایی زیادی دارد و می‌تواند توجه‌ها را به سمت خود جلب کند. این نوعی نخبه‌گرایی است که بر پایه چیزی به غیر از شایستگی و لیاقت بنا شده است.»

یک معلم سال سومی در جورجیا توضیح می‌دهد: «امروز، دنیای کسب و کار به کار گروهی روی آورده است و به همین دلیل بچه‌ها هم این کار را در مدرسه انجام می‌دهند.» همچنین «بروس ویلیامز»، مشاور آموزشی، می‌نویسد: «یادگیری

1. Procter &amp; Gamble

2. Ernst &amp; Young

3. Glaxo Smith Kline

4. Alcoa

5. H. J. Heinz



دسته‌جمعی، مهارت‌ها را برای کار کردن تیمی شکوفا می‌کند، مهارت‌هایی که برای شکوفایی، نیاز مبرمی به محل‌های کاری دارند.»

ویلیامز همچنین یادگیری رهبری را اولین مزیت آموزش دسته‌جمعی معرفی می‌کند. در واقع، به نظر می‌رسید معلم‌هایی که من دیدم، توجه زیادی به مهارت و استعداد مدیریتی دانش‌آموزان خویش داشتند. در یکی از مدرسه‌های عمومی مرکز شهر آتلانتا که از آن دیدن کردم، یکی از معلم‌های سال سوم، دانش‌آموز آرامی را که سرش به کار خودش گرم بود نشان داد و گفت: «اما ما یک روز صبح او را مسئول گشت ایمنی می‌کنیم و بدین ترتیب او هم می‌تواند مسئول و مدیر بودن را تجربه کند.»

این معلم مهربان و خوش‌نیت بود، اما برای من سؤال است که آیا بهتر نیست دانش‌آموزانی مانند افسر جوان مسئول گشت امنیتی را به انجام کاری وادار نکنیم چون همه لزوماً قرار نیست به معنای واقعی کلمه مدیر بشوند، زیرا برخی از افراد طبیعتاً دوست دارند وارد گروه‌ها شوند و برخی دیگر مستقل بودن را ترجیح می‌دهند. بیشترین و خلاق‌ترین افراد در دسته دوم قرار دارند. همان‌طور که «ژانت فارل و لئونی کرونبورگ» در کتاب «رشد ویژگی مدیریتی برای افراد برگزیده و با استعداد»، می‌نویسند:

در حالی که افراد برون‌گرا سعی می‌کنند در موقعیت‌های اجتماعی و عمومی رهبری را به دست بگیرند، درون‌گراها علاقه دارند در زمینه‌های علمی و نظریه‌ای، رهبری را به عهده داشته باشند. رهبران درون‌گرای برجسته مانند چارلز داروین، ماری کوری، پاتریک وایت و آرتور بویس، که یا زمینه تفکری جدیدی را خلق کردند و یا علم و دانش دنیای بشریت را تکمیل کردند، بخش عمده‌ای از زندگی خود را در تنهایی به سر بردند. از این رو، رهبریت فقط در موقعیت‌های اجتماعی وجود ندارد، بلکه در موقعیت‌های انفرادی هم رهبری وجود دارد، موقعیت‌هایی چون: تکنیک‌های جدید در هنر، خلق فلسفه‌ای تازه، نوشتن کتابی برجسته و حتی پیشرفت‌های غیرمنتظره علمی.

تفکر گروهی جدید، دقیقاً در یک لحظه به وجود نیامده است. یادگیری گروهی، کار تیمی مشارکتی و فضاهاى کاری باز، هر کدام در زمان‌های مختلف و به دلایل مختلفی ظاهر شده‌اند. شاید بتوان گفت که نیروی محتملی که همه اینها را در کنار هم قرار داد، پیشرفت شبکه جهانی وب بود که همه چیز را به سمت ایده همکاری پیش برد. در دنیای اینترنت، خلاقیت‌های شگرف از طریق قدرت مشترک مغز تولید شدند: لینوکس، سیستم عامل منبع باز، ویکی‌پدیا، دانشنامه آنلاین، MoveOn.org، جنبشی سیاسی مردمی.

این محصولات دسته‌جمعی که به صورت ظاهری از مجموع اجزایشان بهتر هستند، آنقدر الهام‌بخش بودند که ما ذهن جمعی، عقل دسته‌جمعی و معجزه تفکر جمعی را محترم شمردیم. همکاری به مفهومی مقدس تبدیل شد؛ یک کلید افزایش‌دهنده موقعیت.

اما ما مسائل را یک قدم بیشتر از حقیقتی که بود به جلو بردیم. ما شفافیت را ارزش نهادیم و دیوارها را، نه تنها به صورت آنلاین بلکه حتی به صورت شخصی، برداشتیم. به جای اینکه بین روابط آنلاین و شخصی، تفاوتی قایل شویم، از آموزش‌های یک نفر برای اطلاع دادن تفکرمان درباره دیگران استفاده کردیم. به همین دلیل زمانی که مردم درباره ویژگی‌های تفکر گروهی جدید، از قبیل فضاهاى کاری باز صحبت می‌کنند، سعی می‌کنند که پای اینترنت را هم وسط بکشند.

«دن لافونتن» رئیس شرکت بازاریابی اجتماعی «Mr. Youth» به «NPR» گفته است: «کارمندانی که تمامی زندگیشان را در شبکه‌های فیس‌بوک و توییتر و هر کجای دیگری به نمایش می‌گذارند، دیگر لزومی ندارد که خودشان را در پشت یک چهاردیواری پنهان کنند.» یک مشاور ارشد دیگر هم چیزی مانند همین را به من گفت: «در محیط کاری، دیوار دقیقاً همان چیزی است که گفته می‌شود؛ یک حصار. هر چقدر که روش فکری شما تازه‌تر باشد، کمتر به حصار و مانع نیاز پیدا خواهید کرد. شرکت‌هایی که از فضاهاى کاری باز و بدون دیوار



استفاده می‌کنند کمپانی‌های جدید هستند، درست مانند «World Wide Web» که هنوز یک شرکت نوپا محسوب می‌شود.»

نقش اینترنت در رواج کارهای گروهی رودررو طعنه‌آمیز است، زیرا وب‌های اولیه، رسانه‌هایی بودند که اغلب باندهای فردی درون‌گرایی را ممکن می‌کردند - افرادی که رهبرانی همچون فارل و کرونبرگ آنها را به عنوان کسانی که بیشتر به تفکر در تنهایی علاقه دارند توصیف می‌کنند - که به کمک همدیگر روش‌های معمول حل مشکلات را تغییر دهند و فراتر از آنها بروند. بر اساس تحقیقی که ۱۲۲۹ متخصص کامپیوتری را مورد مطالعه قرار داده، متخصصانی که در ایالت متحده، انگلیس و استرالیا در سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۸۴ به صورت حرفه‌ای در این زمینه کار می‌کردند، اکثریت قابل توجهی از افرادی که به کامپیوتر علاقه داشتند، درون‌گرا بودند.

«دیو دبلیو. استیو» یک مشاور و متخصص نرم‌افزار در سیلیکون است، وی طرفدار ارجاع به تمرین و تلاش برای تولید نرم‌افزار، و باز کردن کدهای منبع برای عموم و در دسترس قرار دادن آنها به منظور کپی کردن، تصحیح و پخش کردن است. این متخصص می‌گوید: «این یک حقیقت تکنولوژی است که این سورس (برنامه‌نویسی به طریقی که کدهای آن در دسترس عمومی قرار بگیرد) درون‌گراها را به سمت خود جذب می‌کند.» بسیاری از این افراد به علت علاقه به کمک کردن در گسترش دادن کارشان و نیز دیده شدن نتیجه کارشان به وسیله افرادی که ارزش آنها را می‌دانند، انگیزه پیدا می‌کردند. اما خالقان ابتدایی این سورس فضاهای کاری خود را به اشتراک نمی‌گذاشتند - اغلب آنها حتی در یک کشور مشترک هم زندگی نمی‌کردند. همکاری آنها اغلب به صورت گسترده‌ای در اثر یا همان عنصر آسمانی صورت می‌گرفته است.

اینها جزییاتی ناچیز نیستند. اگر شما همان افرادی که لینوکس را خلق کردند جمع کرده بودید و آنها را به مدت یک سال در یک اتاق بزرگ کنفرانس مستقر می‌کردید و از آنها می‌خواستید که یک سیستم اجرایی جدید را اختراع کنند،

احتمالاً هیچ اتفاق انقلابی و خاصی رخ نمی‌داد، دقیقاً به دلایلی که در ادامه همین فصل، توضیح خواهیم داد.

## ۲۱

زمانی که روان‌شناس محقق، «اندرز اریکسون» ۱۵ ساله بود، وقتش را صرف بازی شطرنج می‌کرد. او که تمامی همکلاسی‌هایش را در طول بازی شکست می‌داد، فکر می‌کرد که تقریباً در این بازی خوب و مسلط است، تا زمانی که بالاخره روزی یکی از همکلاسی‌هایش که اتفاقاً در این بازی ضعیف هم بود و همیشه از او شکست می‌خورد، در حال برنده شدن از او بود. اریکسون از این اتفاق تعجب کرد. او در مصاحبه‌ای با دانیل کوپل، نویسنده کتاب «رمز موفقیت»، می‌گوید: «من واقعاً درباره این اتفاق خیلی فکر می‌کردم. چطور ممکن است پسری که من او را به راحتی شکست می‌دادم، اکنون مرا به آسانی شکست بدهد؟ می‌دانستم که او مطالعه می‌کند و به کلاس شطرنج می‌رود، اما واقعاً چه اتفاقی رخ داده بود؟» این همان سؤالی است که مسیر شغلی اریکسون را تغییر داد: چگونه چنین افرادی با دستاوردهای فوق‌العاده می‌توانند در کاری که انجام می‌دهند، تا این اندازه عالی باشند؟ اریکسون برای یافتن پاسخ این سؤال در زمینه‌های مختلفی، از شطرنج و تنیس گرفته تا کلاس‌های پیانو، تحقیق کرد.

در یک تحقیق مشهور، او و همکارانش سه گروه از موفق‌ترین ویولونیست‌های آکادمی نخبگان موسیقی در برلین غربی را با یکدیگر مقایسه کردند. محققان از استادان خواستند که هنرجوها را به سه گروه تقسیم کنند: «بهترین ویولونیست‌ها»، (کسانی که پتانسیل شغلی تک‌نواز بین‌المللی بودن را دارند)؛ «ویولونیست‌های خوب»، و گروه سوم، که شامل افرادی می‌شد که به جای نوازنده شدن، تدریس آموزش ویولون را می‌آموختند. سپس با موسیقی‌دان‌های هنرجو مصاحبه کردند و از آنها خواستند تا دفتر خاطراتی از جزییات کارهای روزانه‌شان را تهیه کنند. آنها تفاوت‌های قابل توجهی در بین گروه‌ها پیدا کردند.

همه گروه‌ها تقریباً زمان یکسانی را - حدود ۵۰ ساعت در هفته - برای

شرکت در فعالیت‌های موسیقی صرف می‌کردند. هر سه گروه، زمان یکسان و مشخصی را در کلاس‌ها و تمرین‌ها می‌گذراندند. اما دو گروه برتر، بیشتر زمان تمرین موسیقی خود را به تنهایی و در تمرین‌های انفرادی می‌گذراندند: بهترین گروه ۳ تا ۲۴ ساعت در هفته یا ۳ تا ۵ ساعت در طول روز، که مقایسه شده است با گروه برتر که فقط ۳ تا ۹ ساعت در هفته یا ۱ تا ۳ ساعت در طول روز را مشغول تمرین‌های انفرادی بودند.

بهترین ویولونیست‌ها «تمرین‌های انفرادی» را مهم‌ترین کار در فعالیت‌های وابسته به موسیقی خود عنوان کردند. موسیقی‌دان‌های نخبه، حتی آنهایی که در گروه‌ها نوازندگی می‌کنند، کلاس‌های تمرین‌های گروهی را نسبت به زمان‌های تمرین‌های انفرادی خودشان، در حکم «زنگ تفریح» توصیف کردند. از نظر آنها یادگیری اصلی در هنگام «تمرینات انفرادی» صورت می‌گیرد.

اریکسون و همکارها، تأثیر مشابهی از تنهایی را در دیگر افراد موفق در چنین زمینه‌هایی مشاهده کردند. برای مثال «تمرینات و مطالعه انفرادی» مهم‌ترین و قوی‌ترین عامل مهارت برای بازیکن‌های حرفه‌ای و مسابقه‌دهنده شطرنج شناخته شده است. قهرمان‌های حرفه‌ای، عموماً ۵۰۰۰ ساعت - تقریباً ۵ برابر یک بازیکن مبتدی - از زمان خود را در ۱۰ سال اولیه آموزشی، صرف مطالعه انفرادی می‌کنند. دانش‌آموزانی که به مطالعه و درس خواندن انفرادی علاقه دارند، معمولاً موفق‌تر از کسانی هستند که گروهی درس می‌خوانند. حتی بازیکن‌های حرفه‌ای ورزش‌های گروهی هم، بخشی از تمرین‌های خود را به صورت انفرادی انجام می‌دهند.

چه چیز جادویی و سحرآمیزی در تنهایی نهفته است؟ اریکسون اظهار داشت که در بسیاری از زمینه‌ها، فقط زمانی که تنها هستید می‌توانید خودتان را به طور کامل در تمرین‌های تفکری و تعمقی، که کلید اصلی دستیابی به نتایج عالی و موفقیت‌های خاص هستند، درگیر کنید. زمانی که شما با فکر و دقت تمرین می‌کنید، اطلاعات و جزییاتی را که خارج از دسترس‌تان بوده است شناسایی می‌کنید، سعی می‌کنید تا کار خود را بهتر و بهتر انجام دهید، پیشرفتتان را دنبال

کنید، و با توجه به همه اینها کار خود را اصلاح کنید. کلاس‌ها و دوره‌های تمرینی که دارای چنین استانداردهایی نباشد، نه تنها فایده کمتری دارد بلکه نتایج معکوسی هم خواهد داشت. آنها به جای توسعه مکانیسم شناختی، تنها خود آن را تقویت می‌کند و چیز جدیدی به شما یاد نمی‌دهند.

تمرین‌های فکری و تمرکزی به دلایل زیادی نتیجه بهتری دارد. این تمرین‌ها به تمرکز بالایی احتیاج دارند و حضور افراد دیگر ممکن است باعث به هم خوردن تمرکز شود. همچنین به انگیزه قوی و اغلب انگیزه‌ای که به طور خودجوش تولید شده است، نیاز دارد. اما مهم‌ترین دلیل این است که این کارها اغلب شما را درگیر فعالیت‌ها و کارهایی می‌کند که تنها انجام دادن آنها همیشه برایتان چالش‌برانگیز بوده است. اریکسون به من گفت: «فقط وقتی تنها هستید می‌توانید شخصاً و مستقیم سراغ انجام دادن کارهایی بروید که همیشه برایتان دشوار بوده است. اگر قصد دارید در کاری که انجام می‌دهید پیشرفت کنید، باید خودتان و به تنهایی، شخصی باشید که قدم اول را برمی‌دارد و کارها را انجام می‌دهد. برای مثال یک گروه کلاسی را مجسم کنید، شما فقط در مدت کمی، کسی هستید که کارها را انجام می‌دهد و حرکت ایجاد می‌کند.»

برای درک بهتر تمرین‌های تفکری در عمل، بهتر است نگاهی به داستان «استفان وزنیاک» بیندازیم. جلسات هومبرو باعث شد که او به سمت ساختن اولین PC کشانده شود، و از زمانی که یک کودک کوچک بود به انجام دادن کارهای مهندسی علاقه داشت و آن را دنبال می‌کرد. (اریکسون می‌گوید که تقریباً ۱۰۰۰۰ ساعت تمرین فکری، آن هم در تنهایی نیاز است تا بتوان به کارشناسی باتجربه و واقعی تبدیل شد. پس بهتر است که در سنین جوانی شروع کنیم.)

در کتاب iWoz، وزنیاک علاقه و اشتیاق کودکی‌اش را به الکترونیک توصیف می‌کند، و ناخواسته همه مواردی را که اریکسون در تمرین تفکری روی آنها تأکید می‌کند، نام می‌برد. پیش از هر چیز، او انگیزه داشته است. پدرش که یک مهندس لاکهید بود به او یاد داده بود که مهندسان می‌توانند زندگی آدم‌ها را تغییر دهند و در «زمره افراد کلیدی دنیا قرار گیرند». دوم اینکه او مهارت و

تخصص خودش را قدم به قدم و با زحمت به دست آورده بود، زیرا همان طور که می‌گوید در نمایشگاه‌ها و کلاس‌های علمی متعددی شرکت کرده بود:

من توانایی ویژه‌ای به دست آوردم که در مسیر تمام کارهایم کمکم کرد؛ صبر. جدی می‌گویم. صبر معمولاً خیلی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. منظورم این است که برای همه آن پروژه‌ها از سال سوم گرفته تا سال هشتم، من همه چیز را تدریجی یاد گرفتم و آموختم که چگونه قطعه‌های الکترونیکی را به خوبی و بدون شکستگی یا ترک خوردن کنار یکدیگر قرار دهم... من یاد گرفتم که خیلی نگران نتیجه نباشم اما روی آن مرحله‌ای که در حال انجام دادنش هستم دقت کنم و آن را به بهترین نحوی که می‌توانم انجام دهم.

سوم این که وز اغلب به تنهایی کار می‌کرد، این لزوماً به انتخاب خودش نبود. مانند خیلی از بچه‌هایی که به مسائل فنی تمایل دارند، وقتی که وارد دبیرستان شد، جایگاه پایین اجتماعی را به دست آورد. زمانی که یک پسر بچه بود، به علت کارها و فعالیت‌های علمی‌اش، از طرف دیگران بسیار تشویق شد. اما وقتی وارد دبیرستان شد، هیچ کس دیگر به این مسائل اهمیت نمی‌داد. او از صحبت‌های بیهوده و بحث‌های عامیانه متنفر بود و علاقه‌اش به چیزها و کارهایی بود که با علاقه‌های همکلاسی‌هایش خیلی فاصله داشت. عکسی سیاه و سفید از این دوران، وز را با موهایی تراشیده نشان می‌دهد که در حال شکلک درآوردن است و «جایزه علمی خود» یعنی یک جعبه اختراع پر از سیم و دکمه و ابزار را نشان می‌دهد. اما غریبی آن دوران او را از دنبال کردن رؤیایش دور نکرد. چه بسا حتی او را بیشتر هم تشویق کرد. وز حالا می‌گوید که شاید اگر تا این اندازه خجالتی نبود (که حتی علاقه به ترک خانه هم نداشت)، هیچ‌گاه تا این اندازه درباره کامپیوتر اطلاعات به دست نمی‌آورد.

هیچ کسی به طور عمدی چنین کودکی دردناکی را انتخاب نمی‌کند، اما حقیقت این است که تنهایی دوران جوانی وز و همچنین تمرکز انفرادی بر روی

آنچه علاقه و رؤیای تمام دوران زندگی‌اش بوده است، یکی از نشانه‌های انفرادی با قدرت خلاقیت بالاست.

«Mihaly Csikszentmihalyi» یک روان‌شناس است و در بین سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۵ زندگی نود و یک فرد بسیار خلاق در زمینه‌های هنر، علم، تجارت و دولت را بررسی کرده است. بر اساس تحقیقات وی، بسیاری از این افراد در دوران جوانی خود اغلب به این دلیل که «علاقه و کنجکاوی‌هایشان در نظر همکلاسی‌هایشان خیلی عجیب به نظر می‌رسید» در حاشیه اجتماع بوده‌اند. نوجوانانی که خیلی اجتماعی و گروه‌دوست هستند و نمی‌توانند وقت خود را به تنهایی سپری کنند، اغلب نمی‌توانند به خوبی استعدادهای خود را شکوفا کنند: «زیرا تمرین کردن موسیقی، یا خواندن و تمرین ریاضی، به نوعی تنهایی احتیاج دارد که آنها از آن وحشت دارند.»

مدلین لانگل نویسنده یک رمان کلاسیک نوجوانان به نام «چین و چروک خوردن در زمان» و همچنین بیشتر از شصت کتاب دیگر است. وی می‌گوید که اگر در دوران کودکی‌اش تا این اندازه زمان خود را صرف کتاب خواندن در تنهایی و پرورش ایده‌هایش نکرده بود، نمی‌توانست هم‌اکنون به چنین نویسنده متفکری تبدیل شود.

چارلز داروین، وقتی که پسری جوان بود به خوبی دوست پیدا می‌کرد، اما ترجیح می‌داد که زمان خود را صرف پیاده‌روی به تنهایی در طبیعت بکند. وقتی که جوان بزرگ‌سالی شد، هیچ تفاوتی نکرده بود. او برای دوست ریاضیدانش که او را به میهمانی شام دعوت کرده بود، نوشت: «آقای بابیج عزیزم، شما با فرستادن کارت دعوت میهمان‌هایتان برای من، مرا مورد لطف خود قرار دادید، اما من از پذیرفتن این دعوت‌ها می‌ترسم، چرا که در این میهمانی‌ها ممکن است افرادی را ملاقات کنم که حاضرم به همه قدیسین جهان قسم بخورم که هرگز با آنها معاشرت نخواهم کرد.»

اما عملکرد استثنایی، فقط به شرایطی که ما در طول تمرین متفکرانه می‌سازیم بستگی ندارد، بلکه مستلزم شرایط درست و مناسب کاری و تمرین



است. شرایطی که به وجود آمدن آنها در فضاهای کاری کنونی، بسیار بسیار دشوار است.

## ۲۲

یکی از مزایای جانبی مشاور بودن این است که می‌توانید به راحتی به محیط‌های کاری مختلفی دسترسی پیدا کنید. تام دماکو، رئیس تیم انجمن سیستم‌های آتلانتیک، در زمان خودش در اطراف اتاق‌ها و فضاهای کاری زیادی قدم زده و متوجه شده است که برخی از فضاهای کاری خیلی بیشتر از بقیه پُر هستند. برای او، این موضوع که همه آن تعاملات اجتماعی، چه تأثیری بر نتیجه و نحوه اجرای کار دارد، بسیار عجیب و سؤال‌برانگیز بود. برای یافتن پاسخ این سؤال، دماکو و همکارش تیموتی لیستر، تحقیقی را تدارک دیدند به نام «کدپردازی بازی‌های جنگ». هدف بازی‌ها شناسایی نقش بهترین و بدترین برنامه‌نویس کامپیوتر بود. ۶۰۰ برنامه‌نویس از ۹۲ کمپانی مختلف در این برنامه شرکت کردند. هریک از آنها در حالی که در یک فضای کاری مشابه محل کاری معمولی خود در طول ساعات کاری قرار داده بودند به نوشتن، طراحی، کدپردازی و آزمایش کردن یک برنامه مشغول شدند. هریک از شرکت‌کنندگان با یک شریک از همان کمپانی، همکار شده بودند. شرکا جداگانه کار می‌کردند و هیچ گونه ارتباطی با یکدیگر نداشتند، اما این یکی از ویژگی‌های بازی بود که مورد نقد هم قرار می‌گرفت.

نتایج استخراج شده، شکاف عملکردی بزرگی را نشان دادند؛ بهترین، نسبت به بدترین، عملکردی با ضریب ۱ به ۱۰ داشت. همچنین بهترین برنامه‌نویس، تقریباً ۲/۵ برابر بهتر از برنامه‌نویس متوسط بود. زمانی که دماکو و لیستر سعی کردند دلیل این تغییر و تفاوت عجیب را بررسی کنند، همه آن دلایلی که ممکن است از نظر شما حساب شوند - از قبیل میزان سال‌های تجربه، درآمد، و حتی زمانی که برای کامل کردن کار صرف کرده بودند - ارتباط بسیار کمی با نتیجه داشتند. برنامه‌نویس‌هایی با ۱۰ سال تجربه، بهتر از آنهایی نبودند که ۲ سال

تجربه داشتند. نیمی از آنهایی که بالای متوسط نمره آورده بودند، کمتر از ۱۰ درصد، بیشتر از دیگری درآمد داشتند که کمتر نمره آورده بودند، هرچند که آنها تقریباً ۲ برابر بقیه خوب بودند. برنامه‌نویس‌هایی که در زمرة «بدون نقص» قرار گرفتند، در تکمیل تمرین‌ها و انجام کارها، کارشان تقریباً کمتر از دیگری که اشتباه داشتند، طول کشید.

این یک معما با نشانه‌های جذاب بود؛ برنامه‌نویس‌هایی که از یک کمپانی بودند، تقریباً با کمی بیشتر یا کمتر، شبیه هم و در یک سطح کار انجام داده بودند، با اینکه آنها هیچ وقت با همدیگر کار نکرده بودند. دلیلش این بود که برترین‌ها برای کمپانی‌هایی کار می‌کردند که به کارمندانشان بیشترین فضای شخصی، حریم خصوصی، کنترل بر محیط‌های فیزیکی خویش و نداشتن ترس از وقفه افتادن در کار را می‌دادند. ۶۲ درصد از آنها گفتند که فضای کاریشان تقریباً خصوصی است، و فقط ۱۹ درصد از افراد با چنین شرایطی، در زمرة بدترین‌ها قرار گرفتند.

بازی‌های جنگ کدنویسی، اغلب در حوزه‌های تکنیکی شناخته شده‌اند، اما یافته‌های دماکو و لیستر در جایگاهی فراتر از دنیای برنامه‌نویس‌های کامپیوتر گسترش داده شد. انبوهی از داده‌های اخیر بر روی فضاهای کاری باز از کمپانی‌ها و شرکت‌های مختلف، نتایج بازی‌ها را تصدیق می‌کند. اثبات شده است که فضاهای کاری باز، باعث کاهش خلاقیت و کمبود باروری ذهن و همچنین ضعیف شدن حافظه می‌شوند.

این مؤسسه‌ها با تغییر و تعویض زیاد کارکنان خود روبه‌رو هستند. این فضاها سبب می‌شوند که آدم‌ها خسته، عصبی، بدون انگیزه و نامطمئن شوند. افرادی که در چنین فضاهایی کار می‌کنند معمولاً از فشار خون بالا، سطح استرس بالا و همچنین ابتلا به آنفولانزا رنج می‌برند. این افراد بیشتر از بقیه با همکاران خود بحث می‌کنند؛ آنها نگران این هستند که همکارانشان، مکالمات تلفنی آنها را گوش بدهند یا صفحه کامپیوتر شخصیشان را زیر نظر داشته باشند. به همین دلیل، صحبت‌های شخصی و خصوصی کمتری با همکارانشان دارند.



اغلب در معرض سر و صدا و فریاد قرار دارند، موضوعی که ضربان قلب را بالا می‌برد، هورمون کورتیزول را که هورمون استرس مبارزه‌ای است آزاد می‌کند، و باعث می‌شود که مردم با همدیگر غیرصمیمی شوند، و همچنین عصبانیت و خشم خود را سریع‌تر بروز دهند و کمتر به همدیگر کمک کنند.

برانگیخته شدن و تحریک شدید ممکن است مانع یادگیری شود. اخیراً مطالعه‌ای نشان داده که مردم اغلب پس از قدم زدن آرام در میان جنگل، بهتر از زمانی که در خیابانی شلوغ و پر رفت و آمد پیاده‌روی کرده‌اند، مطالب را یاد می‌گیرند. مطالعات دیگری، بر روی ۳۸۰۰۰ نفر از کارکنان در میان بخش‌های مختلف، نشان می‌دهد که یک حرکت ساده آنها به منظور وقفه انداختن و ایجاد مزاحمت کردن، بزرگ‌ترین مانع خلاقیت و پیشرفت است. حتی عملکرد چندگانه که به عنوان شاهکار محل‌های کاری امروزی مورد توجه قرار گرفته است، هم مثل یک افسانه شده است. دانشمندان هم اکنون فهمیده‌اند که مغز قادر به توجه هم‌زمان به انجام دادن دو کار نیست؛ چیزی که عملکرد چندگانه معرفی می‌شود، در واقع نوعی تعویض عقب و جلو مغز بین کارهای مختلف است که خلاقیت و پیشرفت را کاهش داده و امکان اشتباه را تا ۵۰ درصد افزایش می‌دهد.

به نظر می‌رسد که بیشتر درون‌گراها، چنین مواردی را به طور غریزی می‌دانند و در برابر اینکه دور هم جمع شوند مقاومت می‌کنند. کمپانی "Blackbone Entertainment" که یک شرکت طراحی بازی‌های ویدیویی است در ابتدای کار، از سیستم فضاهای کاری باز و بدون دیوار استفاده می‌کرد، اما مسئولین آن متوجه شدند که تولیدکنندگان بازی‌هایشان، که بیشتر آنها هم درون‌گرا بودند، ناراضی هستند. به قول «مایک میکا»، مدیر خلاق پیشین: «یک فضای بزرگ انبار مانند، پر از میز و بدون هیچ دیواری بود که همه می‌توانستند همدیگر را ببینند. ما آن را به اتاق‌های مجزا تغییر دادیم و نگران این کار هم بودیم. در یک محیط خلاق، ممکن است که شما فکر کنید مردم از این کار خوششان نیاید. اما متوجه شدیم که آنها ترجیح می‌دهند گوشه‌ای را برای خودشان داشته باشند که بتوانند خود را در آن پنهان کنند و از دیگران دور باشند.»

چیزی مشابه همین موضوع در سال ۲۰۰۰ در کمپانی "Reebok International" رخ داد، این اتفاق زمانی روی داد که این شرکت ۱۲۵۰ کارمند خود را در ستاد جدیدشان واقع در کانتون ماساچوست یکی کرد. مدیران مطمئن بودند که طراحان کفش‌های آنها برای دسترسی داشتن به یکدیگر به دفترهای کاری و فضاهای زیادی نیاز داشتند تا بتوانند افکار خود را گسترش دهند. (ایده‌ای که احتمالاً از زمانی که در کلاس‌های MBA شرکت کرده بودند، با آن آشنا شده بودند). خوشبختانه آنها اول از همه با خود طراحان کفش مشورت کردند و متوجه شدند که این افراد برای داشتن تمرکز بهتر جهت طراحی، به فضایی آرام و ساکت نیاز دارند.

این موضوع برای جیسون فراید، رئیس کمپانی "۳۷ Signals" (کمپانی برنامه‌های کاربری وب)، اصلاً عجیب به نظر نمی‌رسید. به مدت ۱۰ سال، که از سال ۲۰۰۰ شروع شده بود، فراید از صدها نفر (بیشتر طراحان، برنامه‌نویس‌ها و نویسندگان) پرسیده بود که زمانی که می‌خواهند کارشان را انجام دهند، کجا و چگونه فضایی را ترجیح می‌دهند. او متوجه شده بود که آنها هر جایی را به جز محل کار خودشان که خیلی شلوغ و پر سر و صدا بود انتخاب می‌کردند. به همین دلیل بود که از ۱۶ کارمند فراید، تنها ۸ نفر در شیکاگو که محل اصلی کمپانی ۳۷ Signals بود، زندگی می‌کردند، با وجود اینکه حتی نیازی به حضور در محل کار و نشان دادن خود در جلسات را هم نداشتند، مخصوصاً برای شرکت در جلساتی که خود فراید آنها را «سمی» می‌نامید.

فراید، مخالف همکاری نیست - صفحه اصلی ۳۷ Signals توانایی‌های محصولانشان را جار می‌زند تا همکاری را خلاقانه‌تر و خوشایندتر کنند. اما او روش‌های غیرفعال همکاری، مانند استفاده از ایمیل، چت و فرستادن پیام‌های کوتاه و سریع را ترجیح می‌دهد. پیشنهاد او به دیگر کارفرمایان این بود: «جلسه بعدی خود را لغو کنید! آن را مجدداً هماهنگ نکنید و به طور کل از ذهنتان پاک کنید.» او همچنین «پنج‌شنبه بدون حرف و صحبت» را هم پیشنهاد می‌کند. (انتخاب یک روز در هفته که کارمندان اجازه صحبت کردن با همدیگر را

ندارند). افرادی که فراید با آنها مصاحبه کرده است، آنچه را افراد خلاق همیشه می‌دانستند با صدای بلند عنوان کردند. برای مثال، کافکا زمانی که مشغول کار بود حتی نمی‌توانست حضور نامزد عزیزش را تحمل کند:

تو یک‌بار به من گفתי که دوست داری زمانی که مشغول نوشتن هستم کنارم بنشینی. گوش کن، این طوری من اصلاً نمی‌توانم بنویسم. نوشتن به این معنی است که کسی خودش را خیلی شدید و به صورت افراطی آشکار کند. آن حد اعلای فاش‌سازی خود و تسلیم شدن مطلق، چیزی که آدم‌ها زمانی که در ارتباط با دیگران هستند، احساس می‌کنند که خودشان را گم کرده‌اند و چیزی که تا زمانی که در ذهنشان است، آنها را منقبض می‌کند... به همین دلیل است که هیچ کس نمی‌تواند زمانی که می‌نویسد به اندازه کافی تنها باشد، و هیچ‌گاه در اطراف کسی که مشغول نوشتن است سکوت مطلق و کافی وجود ندارد و حتی شب هم کافی نیست؟

حتی تنودور جیزل (که به نام دکتر سئوس هم شناخته می‌شود) که بسیار شاد به نظر می‌رسد هم روزهای کاری خود را به استودیوی شخصی‌اش، که دیوارهایش از طرح‌ها و نقاشی‌ها پر شده است و در برجی زنگی خارج خانه‌اش در لاجولای کالیفرنیا قرار دارد، پناه می‌برد. جیزل خیلی بیشتر از آنچه اشعار طنزآمیزش نشان می‌دهد، آرام و ساکت بود. او به ندرت برای ملاقات خواننده‌های جوان کتاب‌هایش بیرون می‌رفت و می‌گفت که بچه‌ها بیشتر انتظار دیدن فردی اجتماعی و شوخ و شبیه شعبده‌بازها را دارند و از دیدن شخصیت خجالتی او ناامید خواهند شد. او اعتراف می‌کرد که: «در یک جمع، (بچه‌ها) من را می‌ترسانند.»

اگر فضای شخصی برای داشتن خلاقیت امری حیاتی است، آزادی از «فشار همکارها» نیز همان اندازه اهمیت دارد. داستان مرد اسطوره‌ای تبلیغات، «الکس اسبورن» را در نظر بگیرید. امروزه نام اسبورن خیلی شناخته شده نیست، اما در

طول نیمه اول قرن بیستم او مردی بسیار مهم شناخته می‌شد، کسی که بسیاری از هم‌دوره‌ای‌هایش را تحت تأثیر قرار داده و شیفته خود کرده بود. اسبورن یکی از شرکا و مؤسسين آژانس تبلیغاتی "Batten, Barton, Durstine, and Osborn (BBDO)" بود، اما اینکه او توانست به عنوان یک نویسنده خود را مطرح کرده و توجه‌ها را به سمت خویش جلب کند، به سال ۱۹۳۸ باز می‌گردد، زمانی که سردبیر مجله‌ای از او دعوت کرد تا کتابی بنویسد و درباره سرگرمی‌هایش صحبت کند. اسبورن در جواب او گفته بود: «تصور و خیال‌پردازی.» سردبیر گفته بود: «آقای اسبورن، شما باید کتابی در این باره بنویسید. این کاری است که این همه سال صبر کرده‌ام تا انجام شود. هیچ موضوعی مهم‌تر از این نیست. شما باید زمان، انرژی و نظم و دقتی که براننده آن است را به کار بگیرید.»

و به این ترتیب آقای اسبورن این کار را انجام داد. او کتاب‌های زیادی در طول سال‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ نوشت که در واقع هر کدام مبارزه با مشکلی را توضیح می‌داد که در زمان کاری‌اش به عنوان رئیس "BBDO" او را رنجانده بود، کارمندان او به اندازه کافی خلاق نبودند. اسبورن عقیده داشت که آنها ایده‌های خوبی داشتند، اما به علت ترس از قضاوت همکاران خود، از عنوان کردن آن بیزار بودند.

برای اسبورن، راه حل این‌گونه نبود که برای کارمندان محیطی انفرادی و آرام را به منظور کار کردن فراهم کند، اما باید روحیه انتقادی را در میان گروه‌های کاری از بین می‌برد. او مفهوم «توفان فکری» را ایجاد کرد؛ روشی که در آن افراد گروه، ایده‌های خود را در فضایی دور از قضاوت عنوان می‌کردند. توفان فکری چهار قانون داشت:

۱. ایده‌ها را قضاوت یا نقد نکنید.
۲. آزاد باشید، هر چه ایده‌ها خلاق‌تر و عجیب‌تر، بهتر!
۳. به دنبال کمیت بروید. هر چه ایده بیشتری داشته باشید بهتر است.
۴. بر روی ایده‌های افراد گروه، ایده‌ای جدید بسازید.

اسبورن شدیداً بر این باور بود که گروه‌ها، زمانی که از بند قضاوت‌های اطراف رها شوند، ایده‌های بیشتر و بهتری را نسبت به افرادی که در تنهایی کار می‌کنند، تولید می‌کنند و برای این روش مورد علاقه‌اش ادعاهای زیادی هم داشت. او نوشته بود: «نتیجه کمیته توفان فکری گروهی سؤالی باقی نمی‌گذارد. یک گروه ۴۵ پیشنهاد برای ترویج لوازم خانگی، ۵۶ ایده برای یک انجمن جمع‌آوری پول و ۱۲۴ ایده برای فروش بیشتر پتو داشتند. در موردی دیگر ۱۵ گروه، مشکل واحدی را تحت توفان فکری قرار دادند و ۸۰۰ ایده به وجود آمد.» تئوری اسپورن تأثیر زیادی داشت و رهبران کمپانی‌ها از این ایده با علاقه زیادی استقبال کردند. امروزه، برای هر کسی که در شرکت‌های بزرگ آمریکایی کار می‌کند، بسیار متداول است که مرتباً خودش را با همکارانش در اتاقی پر از تخته‌های سفید و ماژیک بیابد که در آنجا بسیار سرحال، همه را به همکاری آزادانه تشویق می‌کند.

فقط یک مشکل درباره ایده فوق‌العاده اسپورن وجود دارد؛ توفان فکری گروهی خیلی جواب نمی‌دهد. اولین مطالعاتی که برای نشان دادن این موضوع صورت گرفت، در سال ۱۹۶۳ انجام شد. «ماروین دانت»، یک استاد روان‌شناسی که در دانشگاه مینسوتا درس می‌داد، ۴۸ محقق علمی و ۴۸ کارشناس اجرایی تبلیغات را دور هم جمع کرد، همه آنها کارمندان مرد در بخش ساخت و استخراج معدن مینسوتا بودند و از آنها درخواست کردند که در جلسات توفان فکری و همچنین تفکر انفرادی شرکت کنند.

دانت مطمئن بود که کارشناسان اجرایی، از جلسات گروهی بهره خواهند برد. اما او خیلی از این موضوع مطمئن نبود که محققان علمی، که به عقیده او افراد درون‌گراتری بودند هم بتوانند همان بهره را از کارهای گروهی ببرند. دانت هر گروه ۴۸ نفره را به ۱۲ گروه ۴ نفره تقسیم کرد. برای هر گروه ۴ نفره، مشکلی را برای حل کردن به طریق توفان فکری ارائه کرد، مثلاً مزایا یا مضرات به دنیا آمدن و رشد کردن، با یک شست اضافی چه چیزهایی است. همچنین به هر نفر مشکل مشابهی را برای به تنهایی حل کردن هم ارائه کردند. سپس دانت

و تیمش تمام ایده‌ها را شمردند و آنها را با ایده‌هایی که افراد زمانی به دست آورده بودند که به تنهایی فکر کرده بودند، مقایسه کردند. دانت به منظور مقایسه کردن مثلاً سیب‌ها با سیب‌های دیگر، ایده‌های هر فرد را با ایده‌های ۳ نفر دیگر گروهش کنار هم قرار داد، گویی که آنها در یک گروه ۴ نفره به صورت «صوری» کار می‌کردند.

محققان همچنین کیفیت ایده‌ها را اندازه‌گیری کردند و آنها را روی یک نمودار «مقیاس احتمال» از ۰ تا ۴ درجه‌بندی کردند. نتیجه شفاف بود؛ مردان ۲۳ گروه از ۲۴ گروه، زمانی که به تنهایی روی مشکلی کار می‌کردند، نسبت به زمانی که به صورت گروهی کار کرده بودند، ایده‌های بیشتری داشتند. همچنین آنها هنگامی که به صورت انفرادی کار می‌کردند، ایده‌هایی با کیفیت همسان و حتی بالاتر را خلق کرده بودند و افزون بر این، کارشناسان تبلیغاتی هم به قول دانت، بهتر از محققان درون‌گرا عمل نکرده بودند. از آن زمان به بعد، برخی تحقیقات چهل ساله هم به همین نتیجه تکان‌دهنده دست یافت. تحقیقات نشان داد که هر چقدر تعداد افراد گروه بیشتر شود، عملکرد افراد کاهش می‌کند و بدتر می‌شود. یک گروه ۹ نفره در مقایسه با گروه ۶ نفره، ایده‌های کمتری را ارائه می‌کنند و همچنین همان گروه ۶ نفره از یک گروه ۴ نفره، عملکرد بدتری خواهند داشت.

«آدرین فارنهام» روان‌شناس سازمانی می‌نویسد: «شواهد علمی نشان می‌دهد که صاحبان تجارت و کسب و کار، باید دیوانه باشند که از تفکر گروهی و گروه‌های توفان فکری استفاده کنند. اگر شما افراد ماهر و باانگیزه دارید باید آنها را تشویق به کار و تفکر انفرادی کنید، زیرا خلاقیت و مؤثر بودن، بیشترین بازدهی را به همراه دارد.

یکی از موارد استثنا در این موضوع، توفان فکری به صورت آنلاین است. توفان‌های فکری گروهی، که به صورت الکترونیکی است، در صورتی که درست و منظم مدیریت بشوند، نه تنها بهتر از انفرادی‌ها خواهند بود بلکه تحقیقات هم نشان داده است هر چقدر گروه بزرگ‌تر باشد عملکردشان نیز



بهرتر خواهد بود. همین موضوع در تحقیقات دانشگاهی هم صادق است؛ استادانی که به صورت الکترونیکی و از مکان‌های فیزیکی مختلف با همدیگر کار می‌کنند، تحقیقات مؤثرتری به دست می‌آورند تا آنهایی که به تنهایی و یا گروهی و رودررو کار می‌کنند.

این مسأله نباید ما را متعجب کند، زیرا همان‌طور که گفتیم در ابتدا قدرت کنجکاوی همکاری الکترونیکی بود که تفکر گروهی را به وجود آورد. چه چیزی به غیر از یک توفان فکری بزرگ الکترونیکی می‌توانست لینوکس یا ویکی‌پدیا را به وجود آورد؟ اما ما آنقدر تحت تأثیر قدرت و توانایی همکاری‌های آنلاین قرار گرفتیم، که به هزینه ناپود کردن تفکر انفرادی، تمامی کارهای گروهی را بیش از حد با ارزش جلوه دادیم. ما در فهمیدن این موضوع، که شرکت در کارهای گروهی آنلاین به نوعی بخشی از تفکر انفرادی است، شکست خوردیم، و در عوض فکر کردیم که موفقیت همکاری‌های آنلاین، در دنیای رودررو هم تکرار خواهد شد.

با توجه به اینکه پس از این همه سال گروه‌های توفان فکری برنامه‌ریزی شده، نتیجه خوبی نداشته است، اما هنوز هم یکی از روش‌های طرفدار محسوب می‌شود. شرکت‌کننده‌ها و اعضای جلسات توفان فکری، اغلب بر این باورند که گروهشان نتیجه بسیار بهتری از گذشته می‌گیرد و همین موضوع باعث می‌شود که ارزش و محبوبیت این جلسات بیشتر و بیشتر شود، توفان‌های فکری گروهی باعث می‌شود که مردم احساس نزدیکی بیشتری به همدیگر پیدا کنند. تا زمانی که ما برچسب اجتماعی را درک می‌کنیم، یک هدف ارزشمند در مقابل خلاقیت، مزیت اصلی خواهد بود.

معمولاً روان‌شناسان، شکست توفان فکری گروهی را به سه دلیل می‌دانند: اولین دلیل ظفره روی فرهنگی است؛ در کارهای گروهی، عموماً برخی از افراد عقب می‌کشند و اجازه می‌دهند که دیگران کارها را انجام دهند. دومین دلیل، مسدود

کردن تولید است؛ هر بار فقط یک نفر می‌تواند صحبت کند و ایده جدید تولید کند در حالی که دیگر اعضای گروه باید منفعلانه سر جای خود بنشینند. و سومین دلیل، دلهره ارزیابی است؛ به این معنی که در نگاه دیگران کودن و احمق به نظر برسند.

«قوانین» اسبورن درباره توفان فکری به منظور خنثی کردن همین اضطراب، وضع شده بودند اما تحقیقات نشان می‌دهد که ترس از تمسخر در جمع، نیروی مهارکننده بسیار قوی‌ای است. برای مثال در طول فصل بسکتبال ۸۹-۱۹۸۸ دو تیم بسکتبال ncaa ۱۱ بازی را بدون حضور تماشاچی برگزار کردند که آن را هم مدیون شیوع بیماری سرخک بودند، که سبب شد مدرسه تمام دانش‌آموزان را قرنطینه کند. هر دو تیم بدون حضور طرفدارانشان، حتی طرفداران محبوب خانگی که گاهی باعث دلسردی و اضطراب می‌شوند، نتایج بهتری را کسب کردند. (برای مثال، درصد بیشتری از پرتاب‌های آزاد داشتند).

«دن آریلی» اقتصاددان رفتاری، تحقیقی را انجام داد که در آن از ۳۹ شرکت‌کننده درخواست کرد که جدول‌های آناگرام را به تنهایی یا با حضور افراد دیگری که ناظر عملکردشان هستند، حل کنند. وی در آن زمان متوجه پدیده‌ای مشابه شد. آریلی پیش‌بینی کرده بود که افراد در میان جمع به علت داشتن انگیزه بیشتر و تشویق شدن، عملکرد بهتری خواهند داشت، اما آنها عملکرد بدتری از خود نشان دادند. اگر چه وجود افراد می‌تواند محرک خوبی باشد، اما همچنین می‌تواند باعث اضطراب و استرس زیادی نیز شود. مشکلی که در رابطه با دلهره ارزیابی وجود دارد، این است که ما کار زیادی برای برطرف کردن آن نمی‌توانیم انجام دهیم. شما فکر می‌کنید که با نیروی اراده یا تمرین، یا وضع کردن یک سری قوانین گروهی، مانند الکس اسبورن بر آن غلبه می‌کنید. اما تحقیقات اخیر در علم اعصاب نشان می‌دهد که ترس از قضاوت شدن خیلی عمیق‌تر است.

بین سال‌های ۱۹۵۱ و ۱۹۵۶، همان‌طور که اسبورن مشغول ترویج قدرت توفان فکری گروهی بود، روان‌شناسی به نام «سولومون اش»، یک سری آزمایش‌ها و تحقیقاتی را که اکنون بسیار شهرت دارد هدایت و رهبری کرد، که خطرات



تأثیرات کارهای گروهی را نشان می‌داد. اش، دانش‌آموزان داوطلب را در یک گروه جمع کرد و از آنها یک تست دیداری گرفت. او به آنها تصویر ۳ خط با طول متفاوت را نشان داد و از آنها سؤال‌هایی درباره مقایسه هر خط با دیگری پرسید: «کدام یک بلندتر است؟ کدام یک با اندازه خط چهارم هماهنگی پیدا می‌کند؟» و غیره. سؤال‌های او خیلی ساده بودند و ۹۵ درصد دانش‌آموزان به آنها پاسخ صحیح دادند. اما زمانی که اش آنها را در گروه‌هایی تقسیم کرد که بازیگرهایی به آنها اضافه کرده بود و بازیگرها هم داوطلبانه پاسخ‌هایی اشتباه ارائه دادند، تعداد دانش‌آموزانی که جواب درست داده بودند به ۲۵ درصد کاهش یافت. و این نشان می‌دهد که متناوباً ۷۵ درصد از دانش‌آموزان، حداقل درباره یک سؤال با گروه همراه شده‌اند و پاسخ اشتباه را دادند.

آزمایش‌های اش، قدرت پیروی و متابعت را درست در زمانی که اسبورن سعی می‌کرد ما را از زنجیره آن خلاص کند نشان داد. چیزی که آنها به ما نگفتند این بود که چرا ما تا این اندازه به پیروی کردن تمایل داشتیم. چه چیزی در ذهن‌های این پیروان بی‌چون و چرا می‌گذشت؟ آیا درک آنها از طول خط‌ها تحت فشار هم‌گروهی‌شان تغییر یافته بود، یا اینکه آنها از ترس اینکه کودن به نظر نرسند پاسخ اشتباه را انتخاب می‌کردند؟ دهه‌های طولانی، روان‌شناسان مبهوت و حیران حل کردن این سؤال‌ها بوده‌اند.

امروزه با کمک تکنولوژی اسکن مغز ممکن است به پاسخ درست این سؤال‌ها نزدیک‌تر شده باشیم. در سال ۲۰۰۵ در دانشگاه «اموری» یک عصب‌شناس به نام «گرگوری برنز» تصمیم گرفت که نسخه به روز شده آزمایش‌های «اش» را مجدداً انجام دهد. برنز و تیمش ۳۲ داوطلب را که مردان و زنان ۱۹ تا ۴۱ سال بودند، دور هم جمع کردند. آنها یک بازی را به راه انداختند. در آن به هریک از اعضای گروه، ۲ شیء ۳ بعدی متفاوت را بر روی صفحه کامپیوتر نشان می‌دادند و از آنها می‌خواستند تا تصمیم بگیرند که آیا می‌توان شیء اول را طوری چرخاند که شبیه شیء دوم شود؟

آزمایشگران از یک اسکنر نوع fMRI برای گرفتن تصویرهای لحظه‌ای از مغز داوطلبان، زمانی که با اعضای گروه موافقت یا مخالفت می‌کردند، استفاده کردند. نتیجه، هم نگران‌کننده و هم درخشان و جالب بود؛ در ابتدا آنها یافته‌های «اش» را تأیید کردند. زمانی که داوطلبان بازی را به تنهایی انجام می‌دادند، فقط در ۱۳/۸ درصد اوقات جواب نادرستی می‌دادند. اما زمانی که در گروهی بازی می‌کردند که اعضای آن همگی جواب نادرستی می‌دادند، آنها هم در ۴۱ درصد اوقات، با گروه موافقت می‌کردند. تحقیقات برنز همچنین روشن کرد که چرا ما چنین تصدیق‌کنندگانی هستیم. زمانی که داوطلبان به تنهایی بازی می‌کردند، اسکن مغز، فعالیت‌هایی در شبکه‌ای از مناطق مغزی نشان می‌داد که شامل قشر اکسیپیتالی و قشر جداری بود و با ادراک دیداری و فضایی در ارتباط است و همچنین قشر جلویی که با تصمیم‌گیری آگاهانه مرتبط است. اما زمانی که با پاسخ نادرست گروهشان موافقت می‌کردند، فعالیت‌های مغزی آنها چیزی کاملاً متفاوت را بروز می‌داد.

به یاد داشته باشید آنچه «اش» دوست داشت از آن آگاهی پیدا کند این بود که آیا مردم به رغم دانستن اینکه گروه اشتباه می‌کند آنها را تصدیق می‌کنند یا اینکه دیدگاهشان را تحت تأثیر اعضای گروه تغییر می‌دهند؟ برنز و تیمش استدلال کردند که اگر گفته قبلی درست باشد، بنابراین آنها باید در تصمیم‌گیری قشر جلوی مغزی، فعالیت‌های مغزی بیشتری ببینند. به این معنی که اسکن مغزی احتمالاً نشان می‌دهد که داوطلبان آگاهانه تصمیم می‌گیرند عقیده خود را رها کنند تا با گروه هماهنگ شوند. اما اگر اسکن مغزی افزایش فعالیت‌ها را در بخش‌هایی که با ادراک دیداری و فضایی مرتبط است نشان دهد، این موضوع مشخص خواهد کرد که تا حدودی گروه موفق شده دیدگاه فردی را تغییر دهد. این دقیقاً همان چیزی بود که اتفاق افتاد؛ افراد تصدیق‌کننده و پیرو، فعالیت‌های مغزی کمی را در قشر جلویی مغز و منطقه تصمیم‌گیری نشان دادند و در عوض در مناطقی که با ادراک دیداری و فضایی در ارتباط بود، فعالیت‌های

بیشتری ثبت شد. به زبان دیگر، فشار هم‌گروهی‌ها نه تنها خوشایند نیست، بلکه می‌تواند حتی دیدگاه شما را به یک مشکل نیز تغییر دهد.

این یافته‌های اولیه پیشنهاد می‌کند که گروه‌ها مانند ماده‌هایی متغیر هستند. اگر به نتیجه برسید که پاسخ صحیح A است، احتمال اینکه شما هم باور کنید جواب درست همان است، بسیار بالا می‌رود. به این معنی نیست که شما آگاهانه این جمله را می‌گویید که: «مطمئن نیستم، اما اگر همه آنها فکر می‌کنند که پاسخ صحیح A هست، خوب پس من هم همین را می‌گویم»، یا جمله «من می‌خواهم که مانند همه باشم، پس من هم تظاهر می‌کنم که پاسخ صحیح A است.» نه! شما کار خیلی نامنتظر و البته خطرناکی را انجام می‌دهید. بیشتر داوطلبان آزمایش برنز گفتند که دلیل موافقتشان با گروه به این دلیل بوده است که «فکر می‌کردند که آنها هم به صورت غیرمترقبه‌ای به همان جواب درست مشابه رسیده‌اند.» به عبارت دیگر، آنها کاملاً از درک این موضوع که هم‌گروهی‌هایشان تا چه اندازه آنها را تحت تأثیر قرار داده بودند، ناتوان بودند.

این موضوع چه ارتباطی با ترس اجتماعی دارد؟ به یاد بیاورید که داوطلبان آزمایش‌های برنز و اش، در همه حالات‌ها پیروی نکردند. برخی اوقات آنها به رغم تأثیرها و نظرات افراد گروه، پاسخ درست را انتخاب کردند، و برنز و تیمش نتیجه فوق‌العاده جالبی را دربارهٔ چنین لحظه‌هایی پیدا کردند. آنها به افزایش فعالیت در «آمیگدال» دست پیدا کردند. آمیگدال ارگان کوچکی در مغز است که با احساسات ناراحت‌کننده‌ای از قبیل ترس یا طرد شدن مرتبط است. برنز از این موضوع به نام «درد استقلال» نام می‌برد و آن هم دلایل زیاد و نتایجی مهم و پرازش دارد. بسیاری از مهم‌ترین نهادهای مدنی ما، چون انتخابات، هیأت منصفه، دادگاه محاکمه و ایدهٔ اکثریت‌قوانین، به صداهای مخالف بستگی دارند. اما زمانی که گروه، دقیقاً قدرت تغییر دادن دیدگاه و نظر ما را دارد، و زمانی که تنها ایستادن به معنی فعال‌سازی احساس اولیه، نیرومند و ناخودآگاه طرد شدن است، بنابراین سلامت این نهادها، خیلی بیشتر از آنچه فکر می‌کردیم آسیب‌پذیر به نظر می‌رسد.

به هر حال هر چه باشد درست است که من مشغول ساده کردن ایدهٔ مخالفت با همکاری رودررو بوده‌ام اما استیو وزنیاک با استیو جابز همکاری کرده و بی‌گمان بدون همکاری دو نفره آنها، امروز هیچ شرکت اپلی وجود نداشت. هر رابطهٔ دو طرفه بین پدر و مادر، والدین و فرزندان یک عمل همکاری خلاق به شمار می‌رود. تحقیقات نشان می‌دهد که تعاملات رودررو، نوعی اعتماد به وجود می‌آورد که تعاملات و ارتباطات آنلاین فاقد آن است. تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که تراکم جمعیتی با تغییر و نوآوری مرتبط است به رغم مزایای قدم زدن به آرامی در میان جنگل، مردمی که در شهرهای شلوغ زندگی می‌کنند، از بافت‌های تعاملی که زندگی شهری آن را ممکن می‌سازد، سود می‌برند.

من شخصاً این پدیده را تجربه کرده‌ام؛ زمانی که مشغول آماده شدن برای نوشتن این کتاب بودم، محل کارم در خانه را به دقت مرتب کردم؛ میزم را خالی کردم، کابینت‌هایی مخصوص فایل‌ها آماده کردم، فضای کاری‌ام را خالی کردم تا جای کافی برای فایل‌ها و نوشته‌ها و مطالب احتمالی که به دستم می‌رسد داشته باشم، و سعی کردم فضا را طوری تنظیم کنم که نور طبیعی زیادی داشته باشم. و سپس آنقدر خودم را از دنیای اطرافم دور و رها شده دیدم، که حتی نتوانستم یک کلمه بنویسم. در عوض، من این کتاب را در لپ‌تاپم، و درون کافهٔ محبوبم در محله‌ای شلوغ نوشتم. من این کار را دقیقاً به همان دلیلی انجام دادم که قهرمان‌های تفکر گروهی جدید ممکن است عنوان کنند. فقط حضور محض افراد، به ذهن من کمک می‌کند تا جهش‌های مشارکتی بسازد.

کافی‌شاپ پر از افراد دیگری بود که بر روی لپ‌تاپ‌ها و کامپیوترهای شخصی خود خم شده بودند و از چهره‌های بدون تمرکزشان این طور برداشت می‌شد که من تنها کسی نبودم که مشغول انجام کارهای زیادی است. اما آن کافه در حکم محل کار من قرار گرفت، زیرا امتیازات ویژه‌ای داشت که در هیچ یک از مدرسه‌های مدرن و فضاهای کاری پیدا نمی‌شد؛ آنجا یک مکان اجتماعی بود، اما همچنان حال و هوای روزمره و عادی بودنش را حفظ کرده بود و همچنین

طبیعت «هر زمانی دوست داشتی بیا و برو»ی آن، مرا از گرفتاری‌های ناخوشایند رها ساخته بود و قادر بودم، «عمداً بر روی نوشتن تمرین کنم».

من می‌توانستم بین بیننده و یک بازیگر اجتماعی، تا هر چقدر که دلم می‌خواست عقب و جلو بروم. همچنین می‌توانستم محیطم را کنترل کنم. هر روز موقعیت و جای میز را بنا بر این انتخاب می‌کردم که آیا علاقه دارم همان طور که دیگران را می‌بینم - در وسط کافه یا در کنار دیوار - آنها هم به من توجه کنند؟ و همچنین من این حق انتخاب را داشتم که هر زمانی که دوست داشتم محیط را ترک کنم تا در آرامش و سکوت، نوشته‌های آن روزم را ویراستاری کنم. اغلب فقط تا چند ساعت پس از آن آماده انجام این کار بودم، نه ۸، ۱۰ یا ۱۴ ساعت پس از آنکه اغلب افرادی که در فضاهای کاری مشغول هستند آمادگی آن را پیدا می‌کنند.

راهی که من پیشنهاد می‌کنم به این معنی نیست که همکاری‌های رو در رو را متوقف کنید، اما سعی کنید روش اجرای کار را تغییر دهید و تصحیح کنید. ما باید فعالانه به دنبال روابط وابسته به هم‌زیستی و روابط تعاونی درون‌گرا-برون‌گراها باشیم که در آن سیستم رهبری و دیگر کارها، براساس قدرت، توانایی طبیعی و خلق و خوی افراد تقسیم شده باشند. مطالعات نشان می‌دهند که بهترین و مؤثرترین تیم‌ها، آنهایی هستند که از ترکیب مناسب افراد درون‌گرا و برون‌گرا درست شده‌اند، این موضوع در ساختار رهبری و مدیریتی نیز صادق است.

افزون بر این، نیاز داریم محیطی را به وجود آوریم که در آن افراد بتوانند آزادانه در دالان‌های مشترک تعاملاتی مؤسسه‌گردش کنند و زمانی که نیاز به تمرکز کردن یا حتی تنهایی داشتند، به راحتی در اتاق‌های کاری خصوصی و شخصی خود قرار بگیرند. مدرسه‌های ما باید به بچه‌ها یاد دهد که با دیگران همکاری کنند؛ یادگیری مشارکتی زمانی که درست و در حد اعتدال تمرین شود، می‌تواند بسیار مؤثر و مفید باشد. و نیز آنها به زمان و آموزشی برای تمرین عمدی مستقل بودن و کاری را به تنهایی انجام دادن، هم نیاز دارند. به همین دلیل، بسیار مهم و حیاتی است که ما بدانیم برخی از افراد - مخصوصاً

درون‌گراها مانند استیو وزنیاک - برای بهتر انجام دادن کارهایشان به سکوت و آرامش بیشتری نیاز دارند.

برخی از شرکت‌ها، ارزش سکوت و تنهایی را درک کرده‌اند و در حال ساخت طرح آزاد «انعطاف‌پذیری» هستند، که ترکیبی از این مکان‌های کاری است؛ جایگاهی برای تنهایی، بخش‌های آرام، مکان‌هایی برای جلسه‌های معمولی و عادی، کافه‌ها، اتاق مطالعه، مرکز کامپیوتر، و حتی «خیابان‌هایی» که در آن کارمندان بتوانند به راحتی قدم بزنند و با همکارانشان صحبت دوستانه‌ای داشته باشند، بدون اینکه برای دیگران مزاحمت ایجاد کنند.

در استودیوی انیمیشن «پیکسار»، یک محوطه ۱۶ هکتاری تقریباً به اندازه یک زمین فوتبال پر از صندوق‌های پستی، کافه‌تریاها و حتی حمام‌ها ساخته شده است. ایده این طرح برای تشویق بیشتر برخوردهای معمولی و عادی بنا شد. همچنین کارمندان تشویق می‌شوند که اتاق‌های کاری فردی خود را با میز و اتاقک و دیگر وسایلی که نیاز دارند بسازند و آن را همان طور که دوست دارند دکور کنند. به طور مشابه، در شرکت مایکروسافت نیز بسیاری از کارمندان از داشتن فضای کاری شخصی خود لذت می‌برند، هر چند بین آنها دیوارهای قابل حرکت و درهایی تعبیه شده بود که به افراد این اجازه را می‌داد تا خودشان تصمیم بگیرند که چه زمانی به کار گروهی و همکاری پردازند و چه وقت‌هایی به کار کردن به صورت انفرادی مشغول شوند.

«مت دیویس» که یک محقق طراحی سیستم است به من گفت که درون‌گراها نیز به اندازه برون‌گراها از چنین فضاهای کاری متفاوتی بهره می‌برند، زیرا این محیط‌ها برای انزوا و تنهایی، فضاهای بیشتری نسبت به محل‌های کاری باز قدیمی دارند.

من احساس می‌کنم که خود وزنیاک هم این توسعه و تغییر را بپذیرد. وز، پیش از اینکه شرکت اپل را بسازد، طراح ماشین حساب در شرکت «Hewlett-Packard» بود، کاری که او آن را دوست داشت زیرا HP صحبت کردن با دیگران را برای او آسان‌تر کرد. هر روز رأس ساعت ۱۰ صبح و ۲ بعدازظهر، مدیریت



مؤسسه برنامه دونات و قهوه را اجرا می‌کرد که در آن به افراد فرصت صحبت کردن با دیگران و رد و بدل کردن ایده‌ها را می‌داد. چیزی که این تعاملات را متفاوت می‌کرد، فضای آرام و بدون تنش آنها بود.

در کتاب "iWoz" او از HP به عنوان یک شرکت شایسته سالاری یاد کرده که در آنجا چگونگی پوشش اهمیت ندارد؛ هیچ بازی اجتماعی و دسته‌جمعی تدارک دیده نمی‌شود و هیچ کس او را هنگامی که مشغول فعالیت‌های مهندسی است، تشویق به انجام دادن کارهای مدیریتی نمی‌کند. این دقیقاً معنی همکاری از نظر وز بود؛ توانایی خوردن یک دونات هنگامی که مشغول رد و بدل کردن ایده با همکارانی بود که لباس شیک و یک‌دست پوشیده بودند و به راحتی روی مبل دراز کشیده بود و کسی او را قضاوت نمی‌کرد، همکارانی که وقتی او برای انجام کارهایش در اتاقش پنهان می‌شد، ذره‌ای به این موضوع توجه نمی‌کردند.

بخش دوم

بیولوژی شما، خود شما؟

## آیا خلق و خو، تقدیر و سرنوشت است؟

### طبیعت، ذات، و فرضیهٔ ارکیده

«برخی انسان‌ها، بسیار بیشتر از آنچه من از هیچ چیزی  
اطمینان ندارم، از همه چیز مطمئن هستند.»

رابرت رابین، در دنیای معلق

### تقریباً ده سال پیش

ساعت ۲ بامداد است، من نمی‌توانم بخوابم و دلم می‌خواهد که بمیرم. من  
اصولاً از آن افرادی که به خودکشی فکر می‌کنند نیستم، اما این موضوع به شب  
پیش از یک سخنرانی بزرگ برمی‌گردد و ذهنم مشغول فکر کردن به «اگر این  
طوری شود...»های وحشتناک است. اگر دهانم خشک شود و نتوانم حتی کلمه‌ای  
به زبان آورم؟! اگر حوصلهٔ حضار را سر ببرم؟! اگر روی صحنه و در حال سخنرانی  
حالم به هم بخورد!

همسرم، کن، می‌دید که من چقدر بی‌قرارم و مدام تکان می‌خورم، او هم  
تحت تأثیر پریشانی و آشفتگی من سردرگم شده بود. او که یک صلح‌طلب سابق  
سازمان ملل بود، یک بار در سومالی به گروگان گرفته شده بود، هر چند بعید  
می‌دانم که به اندازه‌ای که من اکنون احساس وحشت می‌کنم، ترسیده باشد. در حالی  
که پریشانی‌ام را نوازش می‌کرد، گفت: «سعی کن به چیزهای خوب فکر کنی.»

من به زمین چشم دوخته بودم و اشک‌هایم سرازیر می‌شد. چه چیز خوشحال‌کننده  
و خوبی؟ چه کسی می‌تواند در مقابل صحنه و بلندگو و میکروفون‌ها خوشحال  
باشد؟

کن با مهربانی به من گفت «در چین، بلیون‌ها آدم زندگی می‌کنند که اصلاً برایشان سخنرانی تو اهمیتی ندارد.» این جمله کمی کمک کرد. تقریباً برای پنج ثانیه بعد، سرم را برگرداندم و به ساعت نگاه کردم. بالاخره ساعت شش‌وسی دقیقه شده بود. حداقل بدترین و سخت‌ترین قسمت، شب پیش از سخنرانی، تمام شده بود؛ فردا همین ساعت من دیگر خلاص شده بودم. اما قبل از آن باید از پس امروز برمی‌آمدم. شیک لباس پوشیدم و یک کت هم تنم کردم. کن به من یک بطری آب مخصوص ورزش داد که در آن برایم نوشیدنی مخصوصی تهیه کرده و ریخته بود و در حالی که مرا می‌بوسید، گفت: «این را ۱۵ دقیقه پیش از آن که روی صحنه بروی بنوش!»

سوار آسانسور شدم و رفتم پایین تا سوار ماشینی شوم که آماده بود مرا به مقصدم ببرد. ستاد یک شرکت حقوقی بزرگ که در حومه شهری نیوجرسی واقع شده بود. مسیر طولانی به من این اجازه را داد تا فکر کنم چگونه خودم را در چنین موقعیتی گیر انداخته‌ام. من اخیراً شغلم را به عنوان وکیل «وال استریت» رها کرده بودم تا شرکت مشاوره‌ای خودم را راه‌اندازی کنم. اغلب به صورت رو در رو یا در گروه‌های کوچک کار می‌کردم، چون خیلی راحت‌تر بود.

اما زمانی که یکی از آشنایانم که مشاور عمومی یکی از کمپانی‌های بزرگ رسانه‌ای است، از من خواست تا سمیناری برای تیم اجرایی او برگزار کنم، آن را پذیرفتم، البته به دلایلی که الان نمی‌توانم درکش کنم. حتی خیلی هم مشتاقانه پذیرفتم. و حالا من دعا می‌کنم که مصیبتی یا فاجعه‌ای — مانند سیل یا شاید یک زمین لرزه کوچک — رخ دهد و من مجبور نباشم این کار را انجام دهم. و از اینکه بقیه مردم را هم در وضعیت تراژیک خودم شریک کرده بودم، احساس گناه و عذاب وجدان کردم.

ماشین در مقابل شرکت مورد نظر ایستاد و من در حالی که سعی می‌کردم اعتماد به نفس و شادابی و کیلی موفق را نشان دهم، از ماشین پیاده شدم. مسئول تدارکات برنامه، مرا تا تالار کنفرانس همراهی کرد. از او مسیر سرویس بهداشتی را پرسیدم و سپس در خلوت آنجا، جرعه‌ای از نوشیدنی‌ام را سر کشیدم. برای

مدتی ایستادم تا حالم سر جایش بیاید. اما هیچ اتفاقی نیفتاد؛ من هنوز وحشت داشتم! شاید بهتر بود باز هم کمی می‌نوشیدم، اما نه! کمی رژ لب زدم و به سمت اتاق برگزاری مراسم رفتم، جایی که همان‌طور که اتاق از چهره‌های مشهور و مهم حرفه تجارت پر می‌شد، من هم یادداشت‌هایم را مرتب می‌کردم. به خودم گفتم: «هر کاری که می‌کنی فقط سعی کن حالت به هم نخورد!»

برخی از حضار به من خیره شده بودند، اما بیشتر آنها حواسشان به گوشی‌های «بلکبری» خود بود. مشخص بود که من آنها را از فشار کاری زیاد دور کرده بودم. چگونه می‌شد توجه آنها را به اندازه کافی جلب کنم تا حساب کردن و انجام کارهای مهم خود با ماشین حساب‌های کوچکشان را متوقف کنند؟ درست در همان لحظه با خودم قرار گذاشتم که هرگز و هرگز سخنرانی دیگری را قبول نکنم.

## ۲۵

از آن زمان به بعد سخنرانی‌های زیادی انجام دادم. اما باز هم نتوانستم تسلط کامل روی اضطراب و نگرانی‌ام داشته باشم. با این توصیف، در طول سال‌ها، روش‌هایی را کشف کردم که به هر کس کمک می‌کند تا بتواند در زمان سخنرانی در جمع، آرامش بیشتری پیدا کند. (در این رابطه، در فصل ۵ بیشتر خواهید خواند.)

در ضمن، من به این دلیل برای شما داستان ترس بی‌ارزش خودم را تعریف کردم که در دل بسیاری از سؤال‌های مهم و ضروری‌ام درباره درون‌گرایی نهفته شده بود. اما از دیدگاهی ژرف‌تر و عمیق‌تر، به نظر می‌رسد که ترس من از سخنرانی در ملاعام، به ویژگی‌های دیگر شخصیتم مربوط بود که من آنها را می‌ستایم، به خصوص عشقم به هر چیز و هر کاری که ملایم و فکری است. این موضوع به عنوان مجموعه‌ای از صفات غیرمعمول، به ذهن من خطور می‌کند.

اما آیا واقعاً اینها به هم متصل هستند و اگر هستند، چگونه؟ آیا آنها نتیجه یک «تربیت و پرورش» است، همان‌طور که من بزرگ شدم و رشد کردم؟ آیا آنها در «ذات» من وجود دارند، چیزی که ریشه عمیقی در وجودم داشته باشد؟



تقریباً در تمامی زندگی‌ام، این سؤال‌ها را در ذهن مرور کردم، خوشبختانه محققان در دانشگاه هاروارد نیز مشغول انجام همین کارند؛ دانشگاهی که در آن، دانشمندان مشغول کاوش مغز انسان هستند تا ارگان‌های بیولوژیکی خلق و خوی بشر را کشف کنند.

«جرومی کاگان، یکی از روان‌شناسان بزرگ رشد در قرن بیستم است. این مرد دانشمند، هم‌اکنون ۸۲ ساله است و عمر کاری خود را وقف مطالعه و بررسی رشد هیجانی و شناخت کودکان کرده است. در یک‌سری مطالعات طولی پیشگامانه، او کودکان را از دوران نوزادی تا بزرگسالی مورد بررسی قرار داد و شخصیت و فیزیولوژی آنها را در طول این مدت به صورت مستند ثبت کرد. مطالعات طولی این چنینی خیلی وقت‌گیر، گران و حتی نادر است، اما زمانی که به نتیجه برسد، همان طور که تحقیقات کاگان به نتیجه رسید، بازتاب و نتیجه بزرگ و فوق‌العاده‌ای دارد.

پروفسور کاگان و تیمش برای یکی از تحقیقات که در سال ۱۹۸۹ شروع شد و هنوز هم ادامه دارد، ۵۰۰ نوزاد چهار ماهه را در آزمایشگاه خود برای رشد و پرورش کودکان که در هاروارد قرار دارد، جمع کردند و پیش‌بینی کردند که در طی یک ارزیابی ۴۵ دقیقه‌ای، می‌توانند بگویند که کدام یک از نوزادها در آینده درون‌گرا و کدام یک برون‌گرا خواهند شد. اگر شما اخیراً یک نوزاد چهار ماهه را دیده باشید، ممکن است این موضوع برایتان یک ادعای بی‌پروا به نظر برسد. اما کاگان، مدت زمان زیادی را صرف مطالعه و تحقیق در رابطه با موضوع خلق و خو کرده است و صاحب نظریه است.

کاگان و تیمش نوزادهای چهار ماهه را در معرض یک‌سری آزمایش‌های جدید که به دقت انتخاب شده بودند قرار دادند. نوزادها صدای ضبط شده و همچنین صدای باد کردن بادکنک را شنیدند، رقص‌های نورانی و رنگی در تلفن همراه جلو چشمانشان دیدند و بوی الکل یا پنبه را استشاق کردند. آنها به طور گسترده‌ای عکس‌العمل‌های کاملاً متفاوتی را به محرک‌های جدید نشان دادند. حدود ۲۰ درصد آنها گریه کردند و پاها و دست‌هایشان را با سرعت تکان

دادند. کاگان این گروه را «عکس‌العمل بالا» نامید. حدود ۴۰ درصد آنها آرام و ساکت ماندند، دست‌ها و پاهایشان را به ندرت تکان می‌دادند، اما آن وضعیت درام و تکان دادن سریع را نداشتند. کاگان این گروه را «عکس‌العمل کم» نامید. ۴۰ درصد باقیمانده، عکس‌العملی مابین این دو گروه نشان دادند.

در یک فرضیه متفاوت شگفت‌انگیز، کاگان پیش‌بینی کرد که بچه‌های گروه «عکس‌العمل بالا» - همان‌هایی که گریه می‌کردند و دست و پاهایشان را با سرعت تکان می‌دادند - بیشتر از بقیه احتمال این را دارند که به افسردگی آرام و درون‌گرا تبدیل بشوند. زمانی که آنها ۲، ۴، ۷ و ۱۱ سال داشتند، بسیاری از کودکان به آزمایشگاه کاگان بازگشتند تا مجدداً عکس‌العمل‌هایشان در برابر مردم و اتفاقات، مطالعه و بررسی شود.

در سن دو سالگی، بچه‌ها خانمی را ملاقات کردند که یک روپوش آزمایشگاه پوشیده و یک ماسک ضد گاز زده بود، افزون بر آن مردی که لباس دلک‌ها را به تن داشت، و یک روبات رادیو کنترل را دیدند. در سن هفت سالگی، از آنها خواسته شد تا با کودکانی که تا به حال آنها را ندیده بودند بازی کنند. در سن یازده سالگی، فرد ناشناسی با آنها درباره زندگی شخصیشان مصاحبه کرد. تیم کاگان، عکس‌العمل بچه‌ها به هر یک از این موقعیت‌های متفاوت و عجیب را مشاهده و بررسی کردند، زبان بدن آنها را یادداشت کردند و اینکه چه زمانی آنها می‌خندیدند، صحبت می‌کردند و لبخند می‌زدند را به دقت ثبت کردند. آنها همچنین مصاحبه‌ای را با والدینشان، درباره این که زندگی این بچه‌ها خارج از محیط آزمایشگاه چگونه است، نیز داشتند. آیا آنها یک یا دو دوست را به لشکری از دوستان ترجیح می‌دهند؟ آیا دوست دارند از مکان‌های جدید بازدید کنند؟ آیا آنها اهل خطر کردن بودند، یا سعی می‌کردند محتاط رفتار کنند؟ خودشان را فردی خجالتی یا پررو و گستاخ می‌دانستند؟

بسیاری از بچه‌ها دقیقاً همان شخصیتی را پیدا کردند که کاگان آن را پیش‌بینی کرده بود. نوزادانی که عکس‌العمل بالایی داشتند - همان ۲۰ درصدی که با دیدن تصاویر رنگارنگ در تلفن‌های همراه فریاد خوشحالی سر داده بودند -

بیشتر احتمال داشتن شخصیتی جدی و دقیق را داشتند. و در پایان، بچه‌هایی با عکس‌العمل کم؛ همان‌هایی که آرام بودند، احتمال داده می‌شد که بیشتر شخصیت مطمئن و با اعتماد به نفسی داشته باشند. به عبارت دیگر، عکس‌العمل‌های بالا و کم، بیشتر تمایل به سمت درون‌گرایی و برون‌گرایی داشتند. این موضوع را کاگان در سال ۱۹۹۸ در کتاب خود به نام «رسالت جالینوس» بیان کرده بود: «توصیف کارل یونگ درباره درون‌گرایی و برون‌گرایی که حدود ۷۵ سال پیش نوشته شده بود، با دقت عجیبی به نسبت بزرگسال‌هایی با عکس‌العمل‌های زیاد و کم اعمال می‌شود.»

کاگان دوتن از آن بزرگسال‌ها را، تام خجالتی و رالف برون‌گرا توصیف می‌کند که تفاوت بین این دو نفر قابل توجه است. تام که به طور غیرمعمولی در دروان کودکی خجالتی بوده اما در مدرسه، خیلی خوب، دقیق و آرام است، به نامزد و والدینش بسیار وفادار است. کمی متمایل به نگرانی است، دوست دارد خودش چیزهای جدید را بیاموزد و علاقه دارد که به مسائل روشنفکرانه فکر کند. او دوست دارد یک دانشمند باشد. کاگان می‌نویسد: «او مانند خیلی دیگر از بچه‌های خجالتی بود که به درون‌گراهای معروفی تبدیل شدند»

سپس تام را با تی.اس. الیوت و فیلسوف و ریاضیدان مشهور به نام آلفرد نورث وایتهد مقایسه می‌کند و می‌گوید که تام، «زندگی ذهنی و فکری» را انتخاب کرده است. در مقابل، رالف فردی با اعتماد به نفس و مطمئن است. او مصاحبه‌کنندگان تیم کاگان را به عنوان یک دوست و رفیق و نه یک چهره با نفوذ در مدرسه، نگاه می‌کند. با وجود اینکه رالف بسیار باهوش و زرنگ است، اما اخیراً در درس‌های انگلیسی و علوم مردود شده است، چرا که شیطنت می‌کرده و به اصطلاح از زیر آنها در می‌رفته است. اما هیچ چیز این اتفاق، رالف را ناراحت نمی‌کند، او نقطه ضعف‌های خود را با خوشحالی می‌پذیرد.

روان‌شناسان اغلب تفاوت بین «خلق و خو» و «شخصیت» را مورد بحث قرار می‌دهند. خلق و خو، به الگوهای ذاتی و بیولوژیکی رفتاری و احساسی اطلاق می‌شود که در دوران نوزادی و اوایل کودکی قابل مشاهده هستند؛ اما شخصیت،

یک اختلاط پیچیده است که در اثر نفوذ فرهنگی و تجربیات شخصی بروز می‌کند. برخی می‌گویند که خلق و خو پایه و شالوده و شخصیت خود، ساختمان اصلی است. مطالعات کاگان کمک کرد تا برخی از خلق و خوی نوزادان با سبک شخصیت بزرگسالی آنها به هم مرتبط شود، درست مانند رالف و تام.

## ۲۶

اما کاگان چگونه می‌توانست تشخیص دهد که نوزادانی با حرکت سریع دست‌ها، بیشتر ممکن است که به افراد محتاط و متفکری چون تام تبدیل شوند و یا آن نوزاد آرام، ممکن است به فردی خیلی مطمئن و خونسرد مانند رالف تبدیل شود؛ جواب دقیقاً در فیزیولوژی آنها نهفته است.

علاوه بر مشاهده رفتار متفاوت بچه‌ها در شرایط گوناگون، تیم کاگان همچنین ضربان قلب، فشار خون و دمای انگشتان آنها و دیگر ویژگی‌های سیستم عصبی را نیز اندازه گرفتند. کاگان اندازه‌گیری‌ها را به این منظور انتخاب کرد که بر این باور بود که آنها با ارگانی قوی به اسم آمیگدال در درون مغز، کنترل می‌شوند. آمیگدال در عمق سیستم لیمبیک قرار دارد، یک شبکه مغزی قدیمی که حتی در حیوانات اولیه مانند موش‌ها هم پیدا شده است. این شبکه، که گاهی «مغز عاطفی» نامیده می‌شود، بسیاری از گزینه‌های اولیه‌ای را که بین ما و این حیوانات مشترک است نشان می‌دهد. گزینه‌هایی چون اشتها، نیاز جنسی و ترس.

آمیگدال به عنوان صفحه کلید احساسی مغز عمل می‌کند؛ اطلاعات را از حس‌های ما دریافت می‌کند و سپس به بقیه بخش‌های مغز و سیستم عصبی سیگنال می‌فرستد که چگونه به این اطلاعات و حس‌ها پاسخ دهند. یکی از عملکردهای آن، کشف و درک سریع مفاهیم جدید و تهدیدکننده موجود در محیط اطراف - از فریزبی معلق در هوا گرفته، تا صدای خش‌خش مار - و پس از آن فرستادن سیگنال فوق‌العاده سریع به تمام بدن است که پاسخ و عکس‌العمل صحیح را موجب می‌شود. زمانی که به نظر می‌رسد فریزبی دقیقاً بینی شما را نشانه گرفته است، این آمیگدال مغزتان است که به شما می‌گوید

سرتان را بدزدید. زمانی که مار زنگی آماده نیش زدن می شود، این وظیفه آمیگدال است که مطمئن شود شما فرار می کنید.

کاگان فرض کرد نوزادانی که با آمیگدالی به دنیا می آیند که قابلیت تحریک بالایی دارد احتمالاً زمانی که به آنها اشیای ناشناخته را نشان می دهند، وول می خورند و فریاد می زنند، و در نوجوانی بچه هایی می شوند که وقتی افراد جدید را ملاقات می کنند، بیشتر احساس مراقبت و محتاط بودن می کنند. و این دقیقاً همان چیزی بود که مشاهده کرد. به عبارت دیگر، نوزاد چهار ماهه ای که دست هایش را مانند یک طرفدار موسیقی راک تکان می دهد و وول می خورد، این کار را به این دلیل که برون گرا بوده است انجام نمی دهد، بلکه به علت اینکه بدن کوچکش به صداها، بوها و مناظر جدید عکس العمل قوی تری نشان می دهد این حرکات از او سر می زند. آنها نوزادهایی با «عکس العمل بالا» شناخته شده بودند. بچه های آرام و ساکتی بودند، اما نه به این دلیل که درون گراهای آینده هستند - درست برخلافش - بلکه به علت اینکه آنها، سیستمی عصبی داشتند که با محرک های تازه تحریک نمی شد.

هر چه آمیگدال یک کودک انفعالی تر باشد، احتمال اینکه ضربان قلبش بالاتر باشد، بیشتر است. هر چه چشم هایش به شکل زیادی گشادتر باشد، تارهای صوتی اش تنگ تر است. و هر چه کورتیزول (هورمون استرس) در بزاقش بیشتر باشد، زمانی که با وضعیت و اتفاق جدیدی روبه رو می شود، بیشتر احساس جنجال و هیاهو می کند. نوزادهای گروه عکس العمل بالا، همان طور که بزرگ می شدند، به مقابله با ناشناخته ها ادامه دادند. این ناشناخته ها در زمینه های مختلفی، از بازدید یک پارک سرگرم کننده برای اولین بار گرفته تا ملاقات همکلاسی های جدید در اولین روز مهد کودک بود.

ما تمایل داریم عکس العمل بچه ها نسبت به غریبه ترین افراد را متوجه شویم. او در اولین روز مدرسه چگونه رفتار کرد؟ آیا او در مراسم جشن تولد که پر از بچه هایی است که آنها را نمی شناسد، اعتماد به نفس خود را از دست می دهد؟

اما آنچه ما واقعاً مشاهده و بررسی می کنیم، حساسیت بچه ها به طور معمول به اتفاقات و چیزهای جدید است، نه فقط به افراد غریبه و ناشناخته.

عکس العمل های بالا و کم، احتمالاً تنها مسیر بیولوژیکی به سمت درون گرایی و برون گرایی نیستند. درون گراهای زیادی وجود دارند که آن حساسیت کلاسیک عکس العمل بالا را ندارند و درصد کمی از نوزادها با عکس العمل بالا، در نوجوانی برون گرا شدند. با این حال، کشفیات طولانی کاگان، دریچه مهمی را برای ما در درک این سبک شخصیتی باز می کند، که شامل قضاوت های ارزشی که ما می کنیم، نیز می شود. اغلب افراد، برون گرا را با لقب «طرفداران اجتماعی» - به معنی کسانی که به دیگران توجه می کنند و اهمیت می دهند - می شناسند و به آنها اعتبار می دهند و در مقابل، درون گراها را به عنوان افرادی که دیگران را دوست ندارند، معرفی و بی اعتبار می کنند.

اما عکس العمل های نوزادها در آزمایش کاگان، هیچ ارتباطی به مردم نداشت. این نوزادها نسبت به آزمایش ها و شرایطی که برایشان ایجاد می شد، جیغ می زدند یا نمی زدند. آنها در جواب باد کردن بادکنک ها، یا دست هایشان را تکان می دادند یا ساکت می ماندند. نوزادهایی با عکس العمل بالا، در طول این مراحل انسان گریز نبودند؛ آنها فقط به محیط اطراف و تغییرات حساسیت نشان می دادند.

در واقع، به نظر می رسد حساسیت سیستم عصبی این بچه ها نه تنها فقط به دیدن چیزهای ترسناک، بلکه در کل به دیدن و توجه کردن مربوط است. بچه های عکس العمل بالا به آنچه یک روان شناس آن را «توجه هشدار» نسبت به مردم و اشیا می نامد، توجه نشان می دهند. آنها به طور کلی برای مقایسه کردن حق انتخاب های پیش از تصمیم گیری، از حرکات چشمی بیشتری استفاده می کنند. این بدان معناست که گویی آنها بیشتر از دیگران، در درون خود اطلاعاتی را که از دنیای اطراف به دست می آوردند، پردازش می کنند؛ گاهی اوقات آگاهانه و گاهی هم ناخود آگاهانه.

در یکی از اولین مطالعات کاگان، او از بچه های سال اولی خواست که بازی های دیداری هماهنگی را بازی کنند. به هر یک از بچه ها تصویری از یک



خرس عروسکی را که بر روی صندلی نشسته بود، به همراه ۶ عکس مشابه دیگر که فقط یکی از آنها با تصویر آن عکس کاملاً صدق می‌کرد، نشان می‌دادند. بچه‌های عکس‌العمل بالا، زمان بیشتری را صرف بررسی همه جنبه‌ها کردند و بیشتر احتمال دادن پاسخ درست را داشتند. وقتی کاگان از همین بچه‌ها خواست که بازی کلمه‌ای بکنند، متوجه شد که آنها همچنین نسبت به بچه‌هایی که بدون فکر، و لحظه‌ای تصمیم می‌گیرند، با دقت بیشتری می‌توانند بخوانند.

بچه‌های عکس‌العمل بالا، بیشتر تمایل دارند به آنچه دیده اند فکر کنند، و دوست دارند از تجربیات روزانه‌شان به درجه بالاتری از دقت و ظرافت برسند. این موضوع می‌تواند به روش‌های مختلفی بروز کند؛ اگر بچه به سمت اجتماع تمایل داشته باشد، احتمالاً زمان بیشتری را صرف تعمق درباره آنچه از دیگران دیده است، می‌کند - چرا جیسون امروز دلش نمی‌خواست اسباب‌بازی‌هایش را تقسیم کند؟ چرا مری وقتی که نیکولاس اتفاقی به او برخورد کرد، آنقدر عصبانی شد؟ - اگر او علایق خاصی مانند پازل بازی، نقاشی و ساختن قلعه‌های شنی داشته باشد، به طرز غیر معمول و با دقت فراوانی، تمرکز خود را بر روی آنها می‌گذارد.

مطالعات نشان می‌دهد که اگر یک کودک با عکس‌العمل بالا، ناخواسته اسباب‌بازی کودک دیگری را بشکند، عموماً بیشتر از بچه‌های با عکس‌العمل پایین احساس گناه و ناراحتی می‌کند. البته که همه بچه‌ها متوجه محیط خود می‌شوند و احساسات مختلف را تجربه می‌کنند، اما به نظر می‌رسد که بچه‌های با عکس‌العمل بالا، اغلب بیشتر از دیگران می‌بینند و احساس می‌کنند.

روزنامه‌نگار علمی «وینفرد گالاگر» می‌نویسد که اگر شما از یک کودک هفت ساله با عکس‌العمل بالا بپرسید که یک گروه از بچه‌ها چگونه باید اسباب‌بازی‌های پرطرفدارشان را تقسیم کنند، او روش‌های ماهرانه‌ای را به شما پیشنهاد خواهد داد، مثلاً: «برطبق حروف اول فامیل‌هایشان، هرکسی به حرف الف نزدیک‌تر بود، ابتدا اسباب‌بازی دلخواهش را انتخاب کند.» همین نویسنده ادامه می‌دهد که: «برای آنها عملی کردن تئوری‌هایشان سخت است، زیرا ذات

حساس و تدبیر دقیقشان با سخت‌گیری‌های ناهمگون معلم‌های مدرسه همخوانی ندارد.»؛ با این حال همان طور که در بخش‌های آینده خواهیم خواند، این رفتارها - هوشیاری، حساسیت داشتن به درجات و دقت، احساسات مختلف و پیچیده - قدرت‌های بالایی است که دست کم گرفته شده‌اند.

## ۲۷

کاگان، مدارکی را با دقت و زحمت زیادی برای ما فراهم کرده است که نشان می‌دهند عکس‌العمل بالا، یکی از پایه‌های بیولوژیکی درون‌گرایی است (در بخش هفتم یکی دیگر از روش‌های ممکن را بررسی خواهیم کرد).

اما یافته‌های او به این دلیل قدرتمند هستند که آنچه را ما همیشه احساس می‌کردیم، تصدیق می‌کنند. کاگان حتی در حوزه اسطوره‌های فرهنگی نیز تحقیقاتی انجام داده است. برای مثال، او برطبق داده‌هایی که دارد، بر این باور است که واکنش‌پذیری بالا با صفات فیزیکی از قبیل چشمان آبی، آلرژی‌ها، حساسیت و سرماخوردگی بهاری مرتبط است و افرادی که واکنش‌پذیری بالایی دارند بیشتر احتمال داشتن اندامی لاغر و صورت باریکی را دارند. این نتیجه‌گیری‌ها تفکری هستند و از پژوهش‌های انجام گرفته در قرن نوزدهم استخراج شده‌اند، پژوهش‌هایی که در آنها، روح مردان را براساس شکل حجمشان، تشخیص می‌دادند. اما چه آنها درست باشند و چه نباشند، جالب آن است که همگی، ویژگی‌هایی فیزیکی هستند که ما به شخصیت‌های داستانی که می‌خواهیم آنها را آرام، درون‌گرا و متفکر نشان دهیم، نسبت می‌دهیم.

این‌گونه به نظر می‌رسد که گویی این گرایش‌های فیزیکی در ناخودآگاه فرهنگی ما ریشه دوانده است. برای مثال، می‌توان از فیلم‌های دیزنی نام برد؛ کاگان و تیمش بررسی کردند که تهیه‌کننده‌های فیلم‌های دیزنی، به طور ناخودآگاه، واکنش‌پذیری بالا را این‌گونه درک کرده‌اند که شخصیت‌هایی از قبیل سیندرلا، پینوکیو، و دویی را با چشمان آبی و همچنین شخصیت‌های گستاخی مانند خواهر ناتنی‌های سیندرلا، گرامپی و حتی پیتریان را با چشمانی مشکمی به تصویر

درمی آورند. همچنین در بسیاری از کتاب‌ها، فیلم‌های هالیوودی و برنامه‌های تلویزیونی، سهم کاراکترهای لاغر، بینی افتاده مردهای جوان مختص بچه‌های بیچاره اما متفکری است که نمرات خوب دریافت می‌کنند که تا حدودی غرق حرکت‌های اجتماعی هستند و در فعالیت‌های درونی از قبیل شعر استعداد دارند. (به اتان هاوک در *انجمن شاعران مرده* فکر کنید.) کاگان حتی به این نتیجه رسیده بود که برخی مردها، به این دلیل زنان چشم آبی با پوست روشن را ترجیح می‌دهند که به طور ناخودآگاه، آنها را به عنوان موجوداتی حساس تداعی می‌کنند.

همچنین دیگر مطالعات انجام شده در رابطه با شخصیت، این فرضیه را تأیید می‌کنند که درون‌گرایی و برون‌گرایی بر پایه فیزیولوژیکی و حتی ژنتیکی استوار است. یکی از معمول‌ترین روش‌های درک بهتر تفاوت یک ذات از ذات دیگر، مقایسه صفات شخصیتی دوقلوهای همسان و ناهمسان است. دوقلوهای همسان از یک تخمک واحد تولید شده و رشد می‌کنند و بنابراین زن کاملاً یکسانی دارند، در حالی که دوقلوهای ناهمسان از تخمک‌های متفاوتی تولید می‌شوند و به طور متوسط فقط ۵۰ درصد ژن مشترک را با همدیگر دارند. بنابراین اگر شما سطح درون‌گرایی و برون‌گرایی را در جفت‌های دوقلویی اندازه‌گیری کنید، می‌توانید در دوقلوهای همسان، ارتباط و همبستگی بیشتری نسبت به دوقلوهای ناهمسان پیدا کنید، کاری که دانشمندان در طی مطالعات پی‌اچ‌پی حتی بر روی دوقلوهایی که در خانه‌های متفاوتی رشد کرده‌اند، انجام داده‌اند. و همچنین می‌توانید به طور منطقی نتیجه بگیرید که صفات ذاتی آنها، یک سری پایه‌های ژنتیکی دارند.

هیچ یک از این مطالعات کامل نیست، اما نتایج به طور مداوم پیشنهاد می‌کند که درون‌گرایی و برون‌گرایی مانند دیگر صفات اصلی شخصیتی چون سازگاری و وظیفه‌شناسی، بین ۴۰ تا ۵۰ درصد ارثی هستند. اما آیا توضیحات و نتایج درباره درون‌گرایی به طور کامل رضایت‌بخش هستند؟ زمانی که من برای اولین بار کتاب «رسالت جالینوس» را خواندم، به اندازه‌ای هیجان زده بودم که حتی خوابم هم نمی‌برد. اینجا، میان این صفحات، دوستان، آشنایان، خانواده و خود من، و

در واقع، همه بشریتی قرار داشتند که به طور منظم در منشوری از سیستم عصبی خاموش، برضد یک سیستم فعال قرار گرفته بودند، به گونه‌ای که گویی قرن‌ها تحقیقات فلسفی در رابطه با رمز و راز شخصیت بشری، به چنین لحظه باشکوه و درخشان علمی، منجر شده باشد.

افزون بر همه اینها، یک پاسخ آسان به سؤال ذات-ذات وجود داشت. ما با خلق و خویی متولد شده‌ایم که شخصیت بزرگ‌سالی ما را با قدرت شکل می‌دهد اما نمی‌تواند به همین سادگی هم باشد. آیا ما واقعاً می‌توانیم یک شخصیت درون‌گرا یا برون‌گرا را به سیستم عصبی که صاحبش با آن متولد شده منحصر کنیم؟ من حدس می‌زدم که دارای سیستم عصبی از نوع واکنش‌پذیری بالا باشم، اما مادرم اصرار دارد که من بچه فوق‌العاده آرامی بودم و اصلاً از آن نوزادهایی که با دیدن بادکنک دست و پاهایش را مدام تکان می‌دهد و جنب‌وجوش دارد، نبودم. من به خودم بسیار بی‌اعتماد هستم، اما در عین حال در عقیده‌هایم نیز عزم راسخی دارم؛ من در اولین روز سفرم به شهرها و کشورهای دیگر، بسیار احساس بی‌قراری و ناآرامی می‌کنم، اما عاشق سفر کردن هستم. من بچه‌ای خجالتی بودم، اما جنبه‌های بد آن را کنار گذاشتم، به علاوه، من فکر نمی‌کنم که این تضادها خیلی هم غیر معمول باشند. بسیاری از آدم‌ها جنبه‌های ناهنجاری در شخصیت خویش دارند. اختیار و آزادی چه می‌شود؟ آیا ما هیچ کنترلی روی آنچه هستیم و آنچه تبدیل می‌شویم نداریم؟ انسان‌ها در طول زمان، عمیقاً تغییر می‌یابند، این طور نیست؟

من تصمیم گرفتم که به دنبال پروفیسور کاگان بروم تا شخصاً این سؤال‌ها را از او بپرسم. من شیفته او شده بودم، نه فقط به این دلیل که تحقیقات و یافته‌هایش خیلی ضروری و مهم بود، بلکه بدان دلیل که او در بحث بر موضوع مزاج-ذات، این مفهوم را عالی شرح کرده و نشان داده بود. او شغلش را در سال ۱۹۵۴ شروع کرد و به شدت بر روی ذات و تأکید ذات یک پژوهش گام‌به‌گام با تأسیسات علمی آن زمان انجام داد. در آن زمان، ایده خلق و خوی ذاتی یک دینامیت سیاسی محسوب می‌شد که روح نژادپرستی نازی‌ها و برتری‌خواهی

سفیدپوست‌ها را فرا می‌خواند. در مقابل، مفهوم و تصویر بچه‌ها به عنوان لوحی سفید که برای آنها هر چیزی امکان‌پذیر بود، توسط ملیتی که بر طبق دموکراسی بنا شده است، قرار داشت.

ولی کاگان در طول مسیر نظرش را تغییر داد. او هم‌اکنون می‌گوید: «من توسط داده‌ها و اطلاعاتی که به دست آورده بودم، به سختی و با زور پذیرفتم و دانستم که خلق‌وخو از آنچه فکر می‌کردم و باور داشتم قوی‌تر است.» چاپ مطالعات اولیه او دربارهٔ کودکان، با واکنش‌پذیری بالا در مجلهٔ «Science» چاپ سال ۱۹۸۸ کمک کرد تا ایدهٔ خلق‌وخوی ارثی مشروع شود، به این دلیل که شهرت و اعتبار «نورتوریست» او بسیار قوی و قدرتمند بود. من دوست داشتم که اگر کسی بتواند سؤال‌های مزاج-ذات مرا حل کند، آن یک نفر جری کاگان باشد.

## ۲۷

کاگان مرا به سمت دفتر کارش در سالن «ویلیام جیمز» هاروارد راهنمایی کرد. همان طور که می‌نشستم مرا بدون چشم برهم زدن برانداز کرد؛ نه چندان نامهربانانه اما کاملاً فهیم. من او را در ذهنم یک دانشمند با شخصیت، به همراه کت بلند آزمایشگاهی، همان‌طور که در کارتون‌ها وجود دارند تصور می‌کردم، که مدام در حال انجام آزمایش و ریختن مواد شیمیایی از یک لولهٔ آزمایش به لولهٔ دیگر است، تا این که... پففف! سوزان حالا تو دقیقاً می‌دانی که چه کسی هستی.

اما این همان پروفیسور بادب و آرامی نبود که من تصور می‌کردم؛ دانشمندی که کتاب‌هایش پر از انسان‌شناسی است و کسی که خودش را یک پسر بچهٔ عصبی، که خیلی راحت هم می‌ترسیده توصیف کرده است. اما من او را کاملاً ترسناک یافتم. من مصاحبه را با پرسیدن سؤال پیش زمینه‌ای شروع کردم که او با فرضیه‌اش مخالف بود. او طوری با صدای بلند فریاد زد «نه، نه، نه!» که گویی من اصلاً مقابلش نبودم. جنبهٔ واکنش‌پذیری بالای شخصیت من به طور کامل به کار افتاد. همیشه خیلی ملایم و آرام صحبت می‌کنم، اما هم‌اکنون باید به خودم فشار بیاورم تا صدایم بیشتر و بلندتر از یک نجوای آرام بیرون بیاید (در مصاحبهٔ

ضبط شدهٔ ما، صدای کاگان خیلی بلند و دکلمه‌ای به نظر می‌رسد، در حالی که صدای من خیلی آرام‌تر و آهسته‌تر است). من از اینکه دست به سینه نشسته‌ام و خودم را محکم و سفت گرفته‌ام - یکی از نشانه‌های بارز واکنش‌پذیری بالا - کاملاً آگاهم. خیلی احساس عجیبی است که بدانم کاگان هم متوجه چنین چیزی می‌شود. همان‌طور که در حال نوشتن مطلب است سرش را تکان می‌دهد. او در این رابطه می‌نوشت که بسیاری از افراد با واکنش‌پذیری بالا نویسنده می‌شوند، یا دیگر حرفه‌های روشنفکری را انتخاب می‌کنند که در آن «خودشان» مسئول هستند. می‌گوید: «خودت در را می‌بندی، پرده‌ها را می‌کشی و شروع به انجام دادن کارت می‌کنی. این‌گونه شما از مواجه شدن با اتفاقات و مسائل غیرمنتظره در امان هستی.» (افراد این‌چنینی که تحصیلات بالایی ندارند، سعی می‌کنند به همین دلیل، مسئول امور دفتری یا رانندهٔ کامیون شوند.)

من دختر بچه‌ای را که می‌شناختم و می‌دانستم که «در گرم گرفتن کند است» مثال زدم. آن دختر بچه به جای اینکه با افراد جدید سلام و احوال‌پرسی کند، آنها را بررسی می‌کند؛ خانوادهٔ او هر هفته به ساحل می‌روند، اما مدت‌ها طول می‌کشد تا او حتی نوک انگشتش را در آب فرو کند. من دوباره ذکر کردم که او دقیقاً یک کودک با واکنش‌پذیری بالا به شکل کاملاً کلاسیک است.

کاگان با تعجب فریاد زد: «نه! هر رفتاری بیشتر از یک دلیل را دارد. هیچ وقت این موضوع را فراموش نکن! بله، برای هر بچه‌ای که در ارتباط برقرار کردن و گرم گرفتن کند است، به صورت آماری، واکنش‌پذیری بالا وجود خواهد داشت، اما شما همچنین بنا به چگونگی گذراندن سه سال و نیم اولیهٔ زندگیتان هم می‌توانید در ارتباط برقرار کردن با دیگران کند باشید! زمانی که نویسندگان و روزنامه‌نگارها صحبت می‌کنند، می‌خواهند که رابطه‌ای فرد به فرد داشته باشند؛ یک رفتار، یک دلیل. اما بسیار مهم است که دربارهٔ بسیاری از رفتارهایی که می‌بینید، مانند کند بودن در برقراری ارتباط، خجالتی بودن یا حتی بی‌فکر بودن و تصمیم لحظه‌ای گرفتن، بدانید که دلایل متعددی برای به وجود آمدن آنها وجود دارد.»



او نمونه‌هایی از فاکتورهای محیطی که ممکن است شخصیتی درون‌گرا را مستقل یا وابسته به سیستم عصبی واکنشی کند، مثال می‌زند: ممکن است کودکی از داشتن ایده‌های جدید درباره دنیا لذت ببرد، بنابراین او بیشتر اوقات خودش را به فکر کردن و در خود فرو رفتن می‌گذراند. یا مشکلات سلامتی و بهداشتی، ممکن است کودکی را به سمت تمرکز کردن بر روی خود سوق دهد تا متوجه شود که چه اتفاقاتی در درون بدنش رخ می‌دهد.

ترس من از سخنرانی در ملاعام هم می‌تواند به همین اندازه پیچیده باشد. آیا من این ترس را به دلیل اینکه یک درون‌گرا با واکنش‌پذیری بالا هستم دارم؟ شاید نه. برخی از افراد با واکنش‌پذیری بالا، علاقه زیادی به سخنرانی‌های عمومی و اجرا بر روی صحنه دارند، و همچنین بسیاری از برون‌گراها هم ترس از صحنه دارند. ترس از سخنرانی در ملاعام، اولین ترسی است که در ایالت متحده به شمار می‌رود و حتی متداول‌تر از ترس از مرگ هست. ترس از سخنرانی‌های عمومی دلایل زیادی دارد که شامل شکست‌های دوران اولیه کودکی نیز می‌شود، البته هر شخصی داستان و روایت متفاوت خودش را دارد و به خلق و خوی ذاتی و موروثی مربوط نمی‌شود. در واقع، اضطراب و ترس از سخنرانی در ملاعام، ممکن است خیلی قدیمی و حتی مربوط به انسان‌های اولیه باشد، و تنها به آن دسته از افرادی که با سیستم عصبی واکنشی به دنیا می‌آیند، محدود نشود.

یکی از نظریه‌هایی که بر طبق یادداشت‌های ای. او. ویلسون زیست‌شناس و جامعه‌شناس استنباط شده است، بر این باور است که زمانی که اجداد ما در دشت‌ها زندگی می‌کردند و احساس می‌کردند که کسی یا چیزی با دقت آنها را تحت نظر گرفته و به آنها زل زده، فقط یک چیز به ذهنشان می‌آمد و آن هم این که یک حیوان وحشی آنها را تعقیب می‌کند. و زمانی که ما فکر می‌کنیم نزدیک است خورده شویم، آیا می‌ایستیم و با اعتماد به نفس کامل منتظر می‌مانیم؟ نه! ما فرار می‌کنیم. به عبارت دیگر، صدها هزار سال سیر تکاملی، ما را مجاب می‌کند که از صحنه، جایی که می‌توانیم نگاه بیننده‌ها را با نور و برق چشمان یک درنده

اشتباه بگیریم، فرار کنیم. با این حال، شنونده‌ها نه تنها از ما انتظار دارند که آن بالا بمانیم، بلکه می‌خواهند که ما با اعتماد به نفس کامل و در کمال آرامش، سخنرانی کنیم. این تضاد بین زیست‌شناسی و آداب و رسوم تشریفاتی یکی از دلایلی است که سخنرانی کردن را تا این اندازه وحشت‌آور و ترسناک می‌کند.

این دقیقاً همان دلیلی است که چرا تشویق و نصیحت درباره اینکه تصور کنید حضار بدون لباس رسمی و حتی با لباس راحتی یا زیرپیراهنی در مقابل شما نشسته‌اند هم فایده‌ای ندارد؛ یک شیر برهنه به اندازه‌ای خطرناک است که یک شیر لباس پوشیده. اگرچه هر انسانی ممکن است اعضای شرکت‌کننده را با یک درنده اشتباه بگیرد، اما هریک از ما آستانه‌ای متفاوت برای نشان دادن عکس‌العملی چون مبارزه یا فرار داریم. تا چه اندازه چشمان و نگاه حضار باید تهدیدآمیز باشد تا شما احساس کنید که آنها آماده حمله هستند؟ آیا این اتفاق پیش از آنکه شما بر روی صحنه قدم بگذارید می‌افتد، یا نیاز به تعدادی سؤال از طرف حضار و شرکت‌کننده‌ها دارد تا آدرنالین شما شروع به افزایش کند؟

شما می‌توانید ببینید که چگونه یک آمیگدال بسیار حساس ممکن است شما را نسبت به علایم نارضایتی و بی‌حوصلگی حضار و همچنین افرادی که در هنگام سخنرانی شما گوشی‌های تلفنشان را نگاه می‌کنند، حساس کند. و در واقع، مطالعات به راستی نشان می‌دهند که درون‌گراها نسبت به برون‌گراها به طور قابل توجهی، بیشتر احتمال ترس از سخنرانی در ملاعام را دارند.

کاگان به من درباره زمانی گفت که یکی از همکارانش سخنرانی فوق‌العاده‌ای را در جمع ارائه داد. پس از آن، سخنران او را به ناهار دعوت کرده بود. کاگان پذیرفته بود و دانشمند به او گفته بود که هر ماه سخنرانی‌هایی انجام می‌دهد و برخلاف شخصیت توانا و مطمئنی که روی صحنه دارد، هر بار ترسی سراسر وجودش را فرا می‌گیرد. اما خواندن مقالات و کارهای کاگان تأثیر بسیار مهم و بزرگی بر روی او داشته است. او به کاگان گفته بود: «تو زندگی مرا تغییر دادی. من در تمامی این سال‌ها مادرم را مقصر می‌دانستم، اما حالا فکر می‌کنم که فردی با واکنش‌پذیری بالا هستم.»

با توجه به این مطالب، آیا من به این دلیل که واکنش‌پذیری بالای والدینم را به ارث برده‌ام، درون‌گرا هستم، یا اینکه رفتار آنها را تقلید می‌کنم، و یا هر دو؟ به یاد آورید که آمار وراثتی که از تحقیقات بر روی دوقلوها به دست آمده بود نشان می‌داد که درون‌گرایی- برون‌گرایی فقط ۴۰ تا ۵۰ درصد ارثی است. این بدین معناست که در یک گروه از افراد، به طور متوسط نیمی از تفاوت‌های درون‌گرایی- برون‌گرایی تحت‌تأثیر فاکتورهای ژنتیکی است. احتمالاً ژن‌های زیادی دخیل هستند برای اینکه همه چیز را خیلی پیچیده‌تر کنند، و چهارچوب کاری کاگان دربارهٔ واکنش‌پذیری بالا، احتمالاً یکی از صدها مسیر فیزیولوژیکی به سوی درون‌گرایی است. همچنین میانگین‌ها و حد وسط‌ها هم کلک می‌زنند.

میزان ۵۰ درصدی وراثت لزوماً به این معنی نیست که درون‌گرایی من ۵۰ درصد از والدینم به ارث رسیده است، یا نیمی از تفاوت‌ها در برون‌گرایی بین من و دوست صمیمی‌ام ژنتیکی است. ممکن است ۱۰۰ درصد درون‌گرایی من ژنتیکی باشد یا اصلاً این‌گونه نباشد، یا احتمالاً ترکیب عمیقی از ژن و تجربیات باشد. کاگان می‌گوید: «پرسیدن این سؤال که آیا این ذاتی یا اکتسابی است، مانند این است که پرسیم که کولاک در اثر دما تولید می‌شود یا رطوبت؟ یک رابطه پیچیده بین هر دوی آنهاست که ما را این‌گونه که هستیم می‌سازد.» پس شاید من سؤال را اشتباهی می‌پرسیدم. شاید معمای اینکه چند درصد از شخصیت، ذاتی و چند درصد آن اکتسابی است، در مقابل این سؤال اهمیت کمتری داشته باشد که چگونه خلق‌وخوی ذاتی شما با محیط اطراف و اختیار خودتان ارتباط و تعامل برقرار می‌کند، به راستی تا چه اندازه‌ای خلق‌وخو تقدیر و سرنوشت است؟

از یک طرف، بر طبق نظریهٔ تعاملات ژنی- محیطی، افرادی که برخی رفتارها را به ارث می‌برند تمایل به تجربه‌هایی در زندگی دارند که آن مشخصات و رفتارها را تقویت می‌کند. برای مثال، بچه‌هایی با واکنش‌پذیری پایین، از زمانی که کودک هستند خطر را احساس می‌کنند، بنابراین زمانی که بزرگ می‌شوند، حتی از ریسک‌های خیلی بزرگ چشم‌برنمی‌دارند.

یک بار «دیوید لیکن» روان‌شناس، در مقاله‌ای که در آتلانتیک چاپ شده بود، توضیح داد که: «آنها دیوارهای کمی را بالا می‌روند، نترس می‌شوند و سپس بالای سقف می‌روند. آنها تجربیاتی دارند که کودکان دیگر، آنها را ندارند. «چاک بیگر»، اولین خلبانی که دیوار صوتی را شکست، توانست سوار هواپیمای جنگی بشود و دکمهٔ موشک را فشار دهد، نه فقط برای اینکه با تفاوت‌هایی بین من و خودش به دنیا آمده بود، بلکه به این دلیل که در سی سال گذشته، طبیعت و اخلاقش او را وادار کرده بود تا راهش را به بالا رفتن از دیوار ادامه دهد و به درجهٔ بالاتری از خطر و هیجان برسد.»

بر عکس، کودکانی با واکنش‌پذیری بالا، بیشتر احتمال این را دارند که هنرمند، نویسنده، دانشمند و متفکر شوند، زیرا بی‌زاری آنها از چیزهای تازه و تجربیات جدید باعث می‌شود که بیشتر اوقات خود را در محیط‌های آشنا و درون خودشان بگذرانند. «جری میلر»، روان‌شناس و مدیر مرکز کودکان و خانواده در دانشگاه میشیگان، می‌گوید: «دانشگاه پر از افراد درون‌گراست. کلیشه‌های استادان دانشگاه برای بسیاری از افراد، ملموس‌تر و بهتر از ایده‌هاست. و بسیاری از اینها بستگی به این دارد که آنها زمانی که بزرگ می‌شدند چگونه وقت خود را گذرانده‌اند. اگر شما زمان زیادی را صرف بازیگوشی و سرک کشیدن به این طرف و آن طرف کرده باشید، زمان کمتری را برای مطالعه و یادگیری خواهید داشت؛ در زندگی شما زمان‌های بسیاری وجود دارد.»

از طرفی دیگر، طیف گسترده‌ای از نتایج ممکن برای هر خلق‌وخو وجود دارد. بچه‌های برون‌گرا و واکنش‌پذیر پایین، اگر در خانواده‌هایی رشد کنند که توجه زیادی به آنها دارند و در محیطی کاملاً امن باشند، می‌توانند به شخصیت‌هایی با دستاوردهای بزرگ و شخصیت‌هایی والا - ریچارد برانسنز و اپرای این دنیا - تبدیل شوند. اما برخی روان‌شناسان می‌گویند که اگر همان کودکان را با پرستارهایی بی‌دقت و بی‌توجه رها کنید، می‌بینید که آنها می‌توانند به افرادی گستاخ، نوجوانانی بزهکار یا مجرم تبدیل شوند. لیکن به طور بحث‌برانگیزی، بیماری‌های روانی و قهرمان‌ها را «ترکه‌ای از یک شاخهٔ ژنتیکی» می‌نامند.

مکانیزمی که به وسیله آن کودکان خوب را از بد تشخیص می‌دهند، در نظر بگیرد. بیشتر روان‌شناسان بر این باورند که بچه‌ها زمانی آگاه می‌شوند و وجدان را پرورش می‌دهند که کاری را اشتباه و نادرست انجام داده‌اند و به وسیله سرپرست‌هایشان سرزنش شده‌اند. موافقت نکردن آنها و رد کردن آنها را نگران و مضطرب می‌کند و از آنجایی که نگرانی ناخوشایند است، یاد می‌گیرند که از رفتارهایی که خلاف اصول اجتماعی است دوری کنند. این موضوع، همچنین به مثابه درونی کردن استاندارد هدایت و تربیت و الدینشان هم شناخته می‌شود و هسته اصلی آن، نگرانی است.

اما اگر برخی کودکان در مقایسه با بقیه تمایل کمتری به نگرانی و اضطراب داشته باشند و به نوعی، حقیقت بچه‌هایی که شدیداً واکنش‌پذیری پایینی دارند نیز همین است، چه می‌شود؟ عموماً، بهترین راه برای آموزش ارزش‌ها به این افراد، دادن نقش‌ها و الگوهای مثبت به آنها و درگیر کردنشان با شجاعت در فعالیت‌های تولیدی است. یک کودک با واکنش‌پذیری پایین، در تیم‌های ریوی بیخ از اعتبار و شهرت هم‌تیمی‌هایش، زمانی که حریف را با یک حرکت قانونی به زمین می‌زند، لذت می‌برد. اما اگر خیلی از این حرکت قانونی پیش برود و مثلاً با بازویش به فرد دیگری آسیبی بزند، پناستی می‌شود. در طول بازی‌های متفاوت او می‌آموزد که چگونه خطر کند و چگونه هوشمندانه خودش را نشان دهد.

حالا تصور کنید که همین کودک، در یک محله خطرناک بزرگ شده باشد که مکان‌های ورزشی کمی دارد و فضای مفید و سودمندی برای ابراز سرزندگی و چیرگی او وجود ندارد. شما می‌توانید حدس بزنید که او ممکن است به سمت کارهای خلاف برود. این شاید همان دلیل باشد که برخی کودکان محروم که دچار مشکل شده‌اند نه تنها از فقر و غفلت رنج می‌برند، بلکه نداشتن یک خلق‌وخوی سرزنده و پرهیاهو، که از بروز آن به روش سالم محروم شده‌اند، نیز درد می‌کشند.

در مقاله فوق‌العاده‌ای در مجله آتلانتیک چاپ شده است، سرنوشت بیشتر کودکان با واکنش‌پذیری بالا، تحت تأثیر دنیای اطراف آنها نیز می‌باشد، شاید حتی بیشتر از آنچه برای متوسط کودکان است. این نظریه بر این باور است که بیشتر کودکان مانند قاصدک‌ها هستند که قابلیت رشد کردن در هر محیطی را دارند. اما بقیه که شامل کودکان با واکنش‌پذیری بالا می‌شوند - که کاگان هم درباره‌شان تحقیق کرده بود - بیشتر شبیه ارکیده هستند؛ آنها به راحتی پژمرده می‌شوند، اما تحت شرایط مناسب و خوب می‌توانند خیلی عالی و قوی رشد کنند.

«جی بلسکای» یکی از طرفداران برجسته این نظریه و پروفیسور روان‌شناسی و متخصص مراقبت از کودکان در دانشگاه لندن است. طبق نظریه وی، واکنش‌پذیری سیستم عصبی این کودکان، خیلی سریع آنها را غرق مشکلات و سختی‌های دوران کودکی می‌کند. اما همچنین آنان را قادر می‌سازد تا بیشتر از کودکان دیگر از محیط پرورشی سود ببرند و استفاده کنند. به عبارت دیگر، بچه‌های ارکیده‌ای خیلی قوی‌تر و بیشتر تحت تأثیر تجربیات مثبت و منفی قرار می‌گیرند.

دانشمندان از مدت‌ها پیش می‌دانستند که خلق‌وخوی واکنش‌پذیری بالا، با فاکتورها و ویژگی‌های خطرپذیری همراه هستند. به‌خصوص این کودکان نسبت به چالش‌هایی از قبیل تنش‌های زناشویی، مرگ یکی از والدین، یا پرخاش و آزار و اذیت، آسیب‌پذیرترند. آنها بیشتر از هم‌سن و سال‌هایشان احتمال دارد که به این اتفاقات با افسردگی، عصبانیت و یا کم‌رویی عکس‌العمل نشان دهند. در واقع، تقریباً یک چهارم از کودکان با واکنش‌پذیری بالا، از شرایطی با نام «اختلال اضطراب اجتماعی» که به نوعی حالتی ناتوان و مزمن کم‌رویی است، رنج می‌برند.

آنچه دانشمندان تا همین اواخر به آن پی نبرده بودند، این بود که فاکتورهای ریسکی، جنبه‌ای مثبت و ارزشمند هم دارد. به عبارت دیگر، میزان حساسیت و نقاط قوت یک بسته مقداری است. مطالعات نشان می‌دهد که بچه‌های واکنش‌پذیر بالایی که از داشتن والدین خوب، مراقبت‌های مناسب و محیط خانوادگی ثابت و آرام لذت می‌برند، نسبت به هم‌نوعان واکنش‌پذیر پایین خود، کمتر مشکلات



احساسی دارند و بیشتر دارای مهارت‌های اجتماعی هستند. اغلب آنها به حد زیادی تلقینی، مراقب و هوشیار و مشارکتی هستند؛ به خوبی با دیگران همکاری می‌کنند، مهربان، وظیفه‌شناس و باوجدان هستند و خیلی سریع در مقابل ظلم، بی‌عدالتی و بی‌مسئولیتی، آشفته و پریشان می‌شوند و در انجام دادن کارهایی که برایشان اهمیت دارد، موفقند. بلسکای به من گفت، که آنها لزوماً مدیر کلاس یا ستاره بازی‌های مدرسه نمی‌شوند، اگرچه ممکن است چنین مسأله‌ای هم اتفاق بیفتد: «برای برخی رهبر کلاس شدن و برای بعضی دیگر، شکل دیگری از قبیل شاگرد اول بودن، یا محبوب بودن به خود می‌گیرد.»

مزایا و نقاط مثبت خلق و خوی واکنش‌پذیری بالا در تحقیقات بسیار جالبی جمع‌آوری شده بود که دانشمندان، جدیداً شروع به عنوان کردن و استفاده از آن کرده‌اند. یکی از جالب‌ترین یافته‌ها که در مقاله دابز در مجله «آتلانتیک» هم چاپ شده است، از دنیای میمون‌های رزوس به دست آمده است؛ گونه‌ای که حدود ۹۵ درصد DNA آن با انسان‌ها مشترک است و دارای ساختارهای اجتماعی‌ای است که مشابه ماست. در این میمون‌ها و همچنین در انسان‌ها، ژنی که با عنوان ژن حامل «سروتونین» (SERT) شناخته شده است یا 5-HTTLPR معروف است، کمک می‌کند تا پردازش سروتونین، انتقال‌دهنده عصبی‌ای که بر روی حالت اثر می‌گذارد، را تنظیم کند. تصور می‌شود نوعی خاص یا «آلل» این ژن، که اغلب از آن به عنوان آلل «کوتاه» نیز نام می‌برند، هم با واکنش‌پذیری بالا و هم درون‌گرایی در ارتباط باشد و به همان اندازه نیز خود را به صورت یک خطر بالای افسردگی در انسان‌هایی که زندگی سختی داشته‌اند نشان می‌دهد.

زمانی که بچه میمون‌هایی که آلل مشابهی داشتند در معرض استرس قرار گرفتند — در یکی از آزمایش‌ها از مادرشان دور شده و به عنوان یتیم رشد کرده بودند — آنها در مقایسه با میمون‌هایی با آلل بلندتر که از فقدان مشابهی رنج می‌بردند، سروتونینی را که تأثیر کمتری دارد پردازش کردند. اما میمون‌های جوان با همین شرایط ژنی ریسکی مشابه، که به وسیله مادر پرورش یافته بودند، به اندازه برادران خود که با آلل بلندتر بودند، حتی آنهایی که در محیط‌های امن

مشابهی رشد کرده بودند، وظیفه‌های کلیدی اجتماعی خود را انجام دادند: وظیفه‌هایی از قبیل پیدا کردن هم‌بازی، ایجاد همبستگی و برآمدن از پس سختی‌ها. آنها اغلب، رهبر گروه خود می‌شوند. این موضوع همچنین پردازش سروتونین را مؤثرتر می‌کند.

«استفان سوئومی» دانشمندی که این مطالعات را هدایت می‌کرد، فکر کرد که این میمون‌های واکنش‌پذیر بالا، موفقیت خود را مدیون زمان زیادی هستند که به جای شرکت در گروه‌ها، صرف تماشا کرده‌اند و در سطحی عمیق، قوانین پویایی اجتماعی را جذب کرده‌اند. (این نظریه‌ای است که ممکن است زنگ حقیقت را برای والدینی به صدا درآورد که فرزندانشان با واکنش‌پذیری بالا هفته‌ها و ماه‌ها با دقت در لبه گروه دوستان خود بیش از آنکه خود را با موفقیت در میان آنان جای دهند، شناور و سردرگم هستند.)

مطالعات بر روی انسان نشان داده است که دخترهای جوان با آلل کوتاه ژن SERT، نسبت به دخترهایی با آلل بلندتر، وقتی که در محیط‌های خانوادگی استرس‌زا قرار می‌گیرند، ۲۰ درصد بیشتر احتمال افسرده شدن را دارند. اما زمانی که در خانواده‌هایی با شرایط پایدار و مناسب رشد می‌کنند، ۲۵ درصد کمتر احتمال ابتلا به افسردگی را دارند. افزون بر این، نشان داده شده است که جوان‌هایی با آلل کوتاه، زمانی که روز پر از اضطرابی را گذرانده باشند، نسبت به بقیه بیشتر احتمال عصبی بودن در بعدازظهر آن روز را دارند و همچنین در روزهایی که در آرامش بوده‌اند، کمتر این عصبانیت و نگرانی را خواهند داشت. ۴ ساله‌های واکنش‌پذیر بالا زمانی که با معضلات اخلاقی مواجه می‌شوند، بیشتر از بچه‌های دیگر جواب‌های مثبت اجتماعی می‌دهند، اما این تفاوت فقط اگر مادرشان تربیت ملایم و غیرخشن به کار ببرد در سن ۵ سالگی باقی می‌ماند. بچه‌های واکنش‌پذیر بالا که در محیط‌های مجهز و حمایتی رشد یافته‌اند، حتی بیشتر از بچه‌های دیگر در برابر سرماخوردگی معمولی و دیگر بیماری‌های تنفسی مقاوم هستند، اما اگر در شرایط پراضطراب و استرس‌زا بزرگ شده باشند، خیلی

راحت‌تر می‌شوند. آلل کوتاه ژن SERT، همچنین با عملکردهای بالای، بر روی طیف گسترده‌ای از کارها و وظایف شناختی ارتباط دارد.

این یافته‌ها به همان اندازه که خیالی است به همان اندازه نیز عجیب است، چرا که تاکنون هیچ کس تا همین اواخر به آنها دست نیافته است؛ قابل توجه، اما شاید نه خیلی تعجب‌آور. روان‌شناسان آموزش دیده‌اند که التیام دهند، بنابراین طبیعتاً تحقیقاتشان بر روی مشکلات و آسیب‌شناسی تمرکز می‌کند. بلسکی می‌نویسد: «موضوع به زبان استعاری این‌گونه است که مثلاً دریانوردها برای ادامه کوه‌های یخی که ممکن است کشتی آنها را غرق کنند، آنقدر سرگرم تماشای خط زیر آب هستند که از یاد می‌برند شاید با بالا رفتن از این کوه‌های یخی، بتوانند نقشه‌ای دقیق و حساب شده برای باز کردن مسیری از میان دریای مملو از یخ به دست آورند.»

بلسکی به من گفت که والدین بچه‌های واکنش‌پذیر بالا به شدت خوش‌شانس هستند: «زمان و تلاشی که آنها صرف می‌کنند، قطعاً تفاوتی ایجاد خواهد کرد. به جای دیدن این کودکان به عنوان فردی آسیب‌پذیر در برابر مشکلات، والدین باید آنها را، برای بدترین و بهترین، نرم و قابل انعطاف ببینند.» او خیلی رسا والدین ایده‌آل بچه‌های واکنش‌پذیر بالا را توصیف می‌کند: «کسی که بتواند ایما و اشاره‌های شما را متوجه شود و به استقلالتان احترام بگذارد؛ در درخواست‌هایش از شما بدون اینکه خشن یا خصومت‌آمیز باشد، خیلی گرم و محکم رفتار می‌کند، حس کنجکاوی، دستاوردهای دانشگاهی، خشنودی و لذت و اتکا به خود را تقویت می‌کند، و خشن، بی‌توجه و بدرفتار نیست.»

البته که چنین نصیحتی برای همه والدین وحشت‌آور است، اما برای تربیت کودکی با واکنش‌پذیری بالا بسیار سخت و مهم است. (اگر شما فکر می‌کنید که ممکن است فرزندتان واکنش‌پذیری بالایی داشته باشد، احتمالاً تا حالا از خودتان پرسیده‌اید چه کارهای دیگری می‌توانید برای تربیت و پرورش دختر یا پسران انجام دهید. بخش ۱۱ جواب‌هایی برای شما دارد.)

بلسکی ادامه می‌دهد که حتی برخی از کودکان ارکیده هم می‌توانند قسمتی

از مشکلات و سختی‌ها را تحمل کنند. به طور معمول، طلاق گرفتن بیشتر از بقیه، بچه‌های ارکیده را به هم می‌ریزد: «اگر والدین زیاد جر و بحث کنند و کودکشان را این وسط قرار دهند، پس مواظب باشند که این همان کودکی است که از پای درخواهد آمد.» اما اگر والدینی که از هم جدا شده‌اند با هم کنار بیایند و فرزندشان را با دیگر حمایت‌های روانی که نیاز دارد، سیراب کنند، حتی یک کودک ارکیده هم می‌تواند خیلی خوب با این مسأله کنار بیاید و مشکلی نداشته باشد. بیشتر افراد، انعطاف‌پذیری این پیام را قدر می‌نهند. من فکر می‌کنم که کمتر کسی در بین ما کودکی بدون مشکلی را گذرانده باشد.

اما یک نوع انعطاف‌پذیری دیگری هم وجود دارد که همه ما امیدواریم درباره این سؤال که ما چه کسی هستیم و چه می‌شویم، هم اعمال شود و کاربرد داشته باشد؛ ما آزادی می‌خواهیم تا سرنوشت خودمان را تغییر دهیم، ما می‌خواهیم جنبه‌های سودمند خلق‌و‌خویمان را نگه داریم و آنهایی را که دوست نداریم؛ مانند ترس از سخنرانی در ملاعام، بهبود بخشیم یا رها کنیم. افزون بر خلق‌و‌خوی ذاتی ما، ورای شانس و بخت کثش تجربیات کودکان، ما می‌خواهیم باور کنیم که ما — بزرگ‌سال‌ها — می‌توانیم خودمان را شکل دهیم و آنچه را از زندگی می‌خواهیم، بسازیم.

آیا می‌توانیم؟

## ورای خلق و خو

### نقش اختیار و اراده آزاد

### (و رمز سخنرانی درملاً عام برای درون گراها)

«لذت در مرز بین خستگی و نگرانی ظاهر می‌شود، زمانی که چالش‌ها با ظرفیت و توانایی فرد، برای عمل کردن، تعادل پیدا می‌کنند.»

Mihaly Csikiszentmihalyi

درون اندرونی مرکز «Athinoula. Martinos»، برای تصویربرداری پزشکی در بیمارستان عمومی ماساچوست؛ راهروها نامشخص و حتی تاریک و تیره‌رنگ هستند. من بیرون در بسته‌ای از اتاق بدون پنجره‌ای با دکتر «کارل شوارتز» مدیر آزمایشگاه تحقیقاتی توسعه تصویربرداری عصبی و علم آسیب‌شناسی روانی، ایستاده‌ام. شوارتز چشمانی روشن و کنجکاو، موهای قهوه‌ای خاکستری و رفتار مشتاق و ملایمی دارد. برخلاف محیط اطرافمان او با مقداری هیاهو در اتاق را باز می‌کند. اتاق، ماشین چندین میلیون دلاری fMRI (یک ماشین تصویربرداری که عملکرد مغناطیسی دارد) را در خود جای داده است؛ ماشینی که برخی از بزرگ‌ترین دستاوردها و پیشرفت‌های علم اعصاب‌شناسی مدرن را ممکن ساخته است. ماشین fMRI می‌تواند زمانی را که شما به موضوع خاصی فکر می‌کنید، یا کاری را انجام می‌دهید، اندازه بگیرد که کدام بخش از مغز فعال است. و بدین ترتیب به دانشمندان این امکان را داده است تا وظیفه مهم و تصورناپذیر نقشه‌برداری از عملکرد مغز بشر را انجام دهند. دکتر شوارتز می‌گوید که یکی از مخترعان اصلی تکنیک fMRI دانشمندی با استعداد اما بی‌ادعا به نام «کنیت کوانگ» است



که درون همین ساختمان کار می‌کند. شوارتز در حالی که دست‌هایش را به نشانه قدردانی به سمت راهروی خالی تکان می‌دهد، اضافه می‌کند که تمام این مکان از آدم‌های آرام و فروتنی پر شده است که کارهای فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهند.

شوارتز پیش از آنکه در را باز کند از من خواست تا گوشواره‌های حلقه‌ای طلای خودم را در بیاورم و در کنار ضبط صوت فلزی که برای ضبط کردن مکالماتمان استفاده می‌کردم، بگذارم. شوارتز می‌گوید که میدان مغناطیسی ماشین fMRI، ۱۰۰۰۰۰ بار قوی‌تر از نیروی گرانش زمین است، به اندازه‌ای قوی که می‌تواند گوشواره‌های مرا اگر مغناطیسی باشند از گوشم دریاورد و آنها را به اطراف اتاق پرتاب کند و روی هوا بمانند. من همچنین نگران بست‌های فلزی لباس زیرم هم بودم، اما خجالت کشیدم که سؤالی بپرسم. در عوض به سگک‌های فلزی کفشم اشاره کردم که به نظرم به همان اندازه لباس زیرم، فلز در آن به کار رفته بود و شوارتز گفت که مشکلی نیست و ما وارد اتاق شدیم.

ما با دقت و احترام به اسکنر «fMRI» خیره شدیم که شبیه یک موشک نورانی بود که به پهلو خوابیده باشد. شوارتز توضیح داد که از نمونه‌های مورد آزمایشش — که در اواخر دوره نوجوانی‌شان بودند — خواسته بود که در حالی که به عکس‌های چهره‌ها نگاه می‌کردند، دراز بکشند و سرشان را درون اسکنر قرار دهند تا ماشین، نوع پاسخ و عکس‌عمل‌های آنها را بررسی و یادداشت کند. برای او، مخصوصاً فعالیت‌های آمیگدال جالب است، همان ارگان قوی و قدرتمندی که کاگان هم کشف کرده بود که نقش مهمی در شکل دادن شخصیت برون‌گرایی و درون‌گرایی، ایفا می‌کند.

شوارتز همکار و شاگرد تحت حمایت کاگان است و کارهایش دقیقاً از آنجایی ادامه پیدا می‌کند که مطالعات و تحقیقات طولانی کاگان تمام می‌شود. نوزادهایی که کاگان، زمانی آنها را به عنوان بچه‌های و اکنش‌پذیر بالا و پایین دسته‌بندی کرده بود، حالا بزرگ شده‌اند و شوارتز از ماشین fMRI برای به دقت بررسی کردن درون مغز آنها استفاده می‌کند. کاگان موارد آزمایشش را از نوزادی تا جوانی دنبال کرده بود، اما شوارتز می‌خواست بداند که پس از آن، برای آنها چه

اتفاقی رخ می‌دهد. آیا رد پای خلق و خو، پس از این همه سال در مغز بزرگ‌سالی نوزادهای و اکنش‌پذیر بالا و پایین، یافتنی است؟ یا آیا ممکن است با برخی ترکیب‌های محیطی و تلاش آگاهانه پاک شود؟

جالب است که کاگان به شوارتز درباره انجام ادامه تحقیقات و مطالعات هشدار داده بود. در زمینه رقابتی تحقیقات علمی، شما علاقه‌ای ندارید زمانتان را برای انجام تحقیقات و مطالعاتی صرف کنید که نتایج قابل توجهی به همراه نخواهد داشت. و کاگان نگران بود که هیچ نتیجه خاصی از این مطالعات به دست نیاید، این که رابطه بین خلق و خو و سرنوشت، زمانی که نوزاد به بزرگ‌سالی برسد، قطع شود.

شوارتز به من گفت: «او سعی داشت از من محافظت کند. این تضاد جالبی بود، زیرا جری مشغول انجام دادن تمام این مشاهدات بر روی نوزادها بود و متوجه شده بود که فقط رفتار اجتماعی آنها نیست که در حد وسیع و گسترده‌ای تفاوت دارد؛ همه چیزها درباره این بچه‌ها متفاوت بوده است. چشمان آنها زمانی که مشغول حل مسأله‌ای بودند بیشتر باز می‌شد، زمانی که کلمات را ادا می‌کردند تارهای صوتی آنها بیشتر می‌لرزید، نوار ضربان قلبشان منحصر به فرد بود: «همه این موارد وجود داشتند که نشان می‌داد که چیزی از نظر فیزیولوژی درباره این کودکان متفاوت است. و با این وجود من فکر می‌کنم که به علت میراث فکری و هوشش، او این احساس را داشت که فاکتورهای محیطی به اندازه‌ای پیچیده هستند که برداشتن رد پای خلق و خو، بعدها در زندگی خیلی سخت خواهد بود.» اما شوارتز که باور داشت خودش یک فرد و اکنش‌پذیر بالاست و تقریباً این موضوع را از تجربیات شخصی خود دریافت کرده بود، گمان می‌کرد که رد پا را خیلی طولانی‌تر و بعدتر از برنامه زمانی طولانی که کاگان داشته پیدا کرده است.

او تحقیقاتش را با اجازه دادن به من برای رفتار کردن به عنوان یکی از مواردی آزمایشی‌اش، البته خارج از اسکنر ماشین fMRI، نشان داد. همان طور که من پشت میزی نشستم، صفحه کامپیوتر، عکس‌هایی از چهره‌های ناآشنا را یکی پس

از دیگری به من نشان می‌داد: کله‌های سیاه و سفیدی که بر روی پیش‌زمینه سیاهی، شناور بودند. زمانی که عکس‌ها به سرعت از مقابل چشم من عبور کردند. احساس کردم که نبضم تندتر می‌زد. همچنین متوجه شدم که شوارتز، چند عکس تکراری هم درون آنها قرار داد و زمانی که من چهره‌های تکراری را می‌دیدم، احساس آرامش بیشتری می‌کردم. عکس‌العملم را برای شوارتز توصیف کردم، او هم به نشانه توافقی سرش را تکان داد. او گفت که نمایش اسلایدی برای این موضوع طراحی شده است، به گونه‌ای که نمونه‌ای از محیطی باشد که با احساس یک فرد واکنش‌پذیر بالا تطابق پیدا کند، وقتی که او وارد اتاقی شلوغ و پر از آدم غریبه می‌شود و با خود می‌گوید: «وای خدای من! این همه آدم دیگر کی هستند؟»

برایم سؤال بود که آیا عکس‌العملم را این‌گونه تصور می‌کردم یا در این باره اغراق می‌کردم. اما شوارتز به من گفت که او از ۴ سالگی اولین سری داده‌های مربوط به بچه‌های واکنش‌پذیر بالا در مطالعات کاگان را به دست آورده، و صد البته در برابر تصاویر چهره‌های ناآشنا، آمیگدال آن بچه‌ها، که اکنون بزرگ شده‌اند، از آمیگدال بچه‌هایی که گستاخ‌تر و پرروتر بودند، حساسیت بیشتری داشته است. هر دو گروه به تصاویر، عکس‌العمل نشان داده بودند، اما بچه‌هایی که خجالتی‌تر بودند بیشتر واکنش‌پذیری داشتند. به عبارت دیگر، رد پای خلق‌وخوی واکنش‌پذیر بالا یا پایین، در دوران بزرگسالی هرگز محو نمی‌شود. برخی از بچه‌های واکنش‌پذیر بالا به نوجوانان اجتماعی تبدیل شدند که ظاهراً از روبه‌رو شدن با چیزهای جدید نمی‌ترسند، اما آنها هرگز میراث ژنتیکی خود را از دست ندادند.

مطالعات شوارتز مطلب مهمی را نشان می‌دهد؛ ما می‌توانیم شخصیت خود را فقط تا یک اندازه و نقطه مشخصی تغییر یا بسط دهیم. خلق‌وخوی ذاتی ما صرف‌نظر از زندگی‌ای که پیش گرفتیم، بر روی ما تأثیر می‌گذارد. بخش عمده‌ای از آنچه هستیم، به وسیله ژن، مغز و سیستم عصبیمان مقرر شده است. با این حال، قابلیت ارتجاعی که شوارتز در برخی نوجوانان واکنش‌پذیر بالا پیدا

کرد، خلاف این را نشان می‌دهد: ما اراده و اختیاری آزاد داریم و می‌توانیم شخصیت خویش را شکل دهیم.

این مسائل شبیه اصول متناقض به نظر می‌رسند، اما این‌گونه نیستند. مطالعات دکتر شوارتز نشان می‌دهد که اراده و اختیار آزاد می‌تواند ما را به جلو پیش ببرد، اما نمی‌تواند ما را کاملاً خارج از محدوده ژنتیکیمان ببرد. «بیل گیتس» هر چقدر هم که استعداد و مهارت‌های اجتماعی‌اش را برجسته کند، هرگز «بیل کلیتون» نخواهد شد و بیل کلیتون هم هر چقدر که با کامپیوترش به تنهایی زمان بگذراند و کار کند، هرگز بیل گیتس نخواهد شد. می‌توانیم این را «نظریه کش پلاستیکی شخصیت» بنامیم؛ ما شبیه کش‌های پلاستیکی قابل ارتجاع و کشیده شدن هستیم و می‌توانیم خودمان را بسط دهیم، اما فقط تا اندازه‌ای مشخص.

## ۳۰

برای فهمیدن اینکه چرا برای واکنش‌پذیرهای بالا این‌گونه است، باید به مغزمان رجوع کنیم. زمانی که با فردی غریبه در مهمانی سلام و احوال‌پرسی می‌کنیم، در مغزمان چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ شناخت این تحول به ما کمک می‌کند. به یاد داشته باشید که آمیگدال و سیستم «لیمبیک» که بخش کلیدی و مهمی هستند، بخش قدیمی از مغز را تشکیل می‌دهد، به اندازه‌ای قدیمی که حتی پستانداران اولیه هم این سیستم را در مغز ابتدایی خود داشته‌اند. اما همان‌طور که پستانداران پیچیده‌تر شدند، محیطی در اطراف مغز به نام «نئوکورتکس» شروع به رشد کردن در اطراف سیستم لیمبیک کرد. نئوکورتکس و خصوصاً کورتکس «فرونتال» و جلویی در بشر، یک سری فعالیت‌های عجیب، از تصمیم‌گیری خرید کدام برند خمیر دندان گرفته تا برنامه‌ریزی یک جلسه و فکر کردن درباره ماهیت یک واقعیت، را انجام می‌دهد. یکی از این فعالیت‌ها آرام کردن ترس‌های بی‌مورد است.

اگر شما یک نوزاد با واکنش‌پذیری بالا بوده‌اید، پس ممکن است در ادامه زندگیتان، هر زمانی که در یک مهمانی با غریبه‌ای دست می‌دهید و آشنا می‌شوید، آمیگدال مغزتان کمی هیجانی شود. اما اگر شما نسبتاً در همراهی

کردن، احساس آرام‌تری دارید، بیشتر به این دلیل است که کورتکس جلویی مغز شما، آنجاست تا به شما بگوید آرام باشید، دستتان را دراز کنید و لبخند بزنید. در واقع، مطالعات اخیر fMRI نشان می‌دهد که زمانی که مردم برای ارزیابی مجدد وضعیت‌های ناراحت‌کننده‌ای با خود حرف می‌زنند، فعالیت در کورتکس پری فرونتال آنها به مقدار زیادی با کاهش فعالیت در آمیگدالشان، افزایش می‌یابد.

اما کورتکس فرونتال به تنهایی قدرتمند نیست؛ آمیگدال را به تنهایی آرام نمی‌کند. در یک مطالعه، دانشمندان، موشی را در شرایطی قرار دادند که برخی صداها را با شوک الکتریکی دریافت کند. سپس همان صدا را بارها و بارها بدون دادن شوک پخش کردند، تا زمانی که موش ترسش را از دست داد. اما مشخص شد که این «از یاد بردن» به اندازه‌ای که دانشمندان در ابتدا فکر می‌کردند، کامل نبوده است. زمانی که آنها اتصالات عصبی بین کورتکس و آمیگدال موش را جدا کردند، موش دوباره از صدا ترسید. این بدین دلیل بود که روند فراموشی ترس، به وسیله فعالیت کورتکس مهار شده بود، اما همچنان در آمیگدال وجود داشت. در انسان‌هایی که ترس‌های بی‌جا دارند، مانند باتوفوبیا، یا ترس از ارتفاع، همین مسأله رخ می‌دهد. به نظر می‌رسد تکرار رفتن به بالای ساختمان «امپایر استیت نیویورک» ترس را فرونشاند، اما ممکن است در زمان‌های استرس و اضطراب، زمانی که کورتکس کارهای دیگری به جز آرام کردن آمیگدال به هیجان آمده را دارد، مجدداً بازگردد.

این موضوع همچنین کمک می‌کند تا متوجه شویم چرا بچه‌های واکنش‌پذیر بالا برخی از جنبه‌های ترس خلق و خویشان را در زمان بزرگسالی حفظ کرده‌اند، صرف‌نظر از اینکه تا چه اندازه تجربه اجتماعی کسب کردند یا بر روی اراده و اختیار آزادشان کار کرده‌اند. همکارم «سالی»، یکی از بهترین نمونه‌ها برای چنین پدیده‌ای است. سالی یک ویرایشگر متفکر و بااستعداد کتاب است. به گفته خودش یک درون‌گرای خجالتی و یکی از جذاب‌ترین و خوش‌صحبت‌ترین افرادی است که من تاکنون دیده‌ام. اگر شما او را به میهمانی دعوت کنید و از میهمان‌ها بپرسید که از مصاحبت با چه کسی بیشتر لذت بردند، به احتمال زیاد

همه سالی را نام می‌برند. آنها به شما خواهند گفت که او بسیار گرم، شوخ و دوست‌داشتنی است.

سالی به خوبی می‌داند که چقدر مردم او را خوب می‌بینند؛ شما نمی‌توانید به اندازه او جذاب باشید و آن را ندانید. اما این بدین معنی نیست که آمیگدال او هم این موضوع را می‌داند. سالی بعضی اوقات که وارد یک میهمانی می‌شود، فقط آرزو می‌کند که می‌توانست خودش را پشت یک صندلی پنهان کند. تا زمانی که کورتکس پری فرونتال او کارها را به دست می‌گیرد و او به یاد می‌آورد که چه سخنور خوبی است. با این حال، آمیگدال مغز او با همه اتحادهای ذخیره شده طولانی‌اش بین غریبه‌ها و اضطراب، گاهی غلبه می‌کند. سالی اعتراف می‌کند که گاهی اوقات، او در حدود یک ساعت رانندگی می‌کند تا به میهمانی برسد، اما فقط ۵ دقیقه پس از ورودش به میهمانی، آنجا را ترک می‌کند.

زمانی که من به تجربیات نور خودم در تحقیقات شوارتز فکر می‌کنم، متوجه می‌شوم که درست نیست بگویم دیگر خجالتی نیستم؛ من فقط یادگرفته‌ام که خودم را از لبه پایین بیاورم (کورتکس پری فرونتال ممنونم!) هم‌اکنون، این کار چنان خود به خود انجام می‌شود که به سختی از اینکه چنین چیزی در حال رخ دادن است، آگاه می‌شوم. زمانی که با یک غریبه یا گروهی از افراد صحبت می‌کنم، لبخند گرمی دارم و رفتار و نگاهم درست و مستقیم است، اما لحظاتی هم هست که احساس می‌کنم روی یک سیم نازک و بلند قدم برمی‌دارم. تا کنون من تجربیات اجتماعی بسیاری داشتم که یاد گرفتم سیم نازک و بلند، توهمی از تصورات من است و اگر بیفتم هم نخواهم مرد. من خودم را به قدری ناخودآگاهانه مطمئن می‌سازم که به ندرت از انجام آن آگاه هستم. اما روند مطمئن‌سازی هنوز اتفاق می‌افتد، و گاهی هم جواب نمی‌دهد. اولین کلمه‌ای که کاگان برای توصیف افراد واکنش‌پذیر بالا استفاده کرده بود، «مهار و منع شده / کسی که از بروز احساسات جلوگیری می‌کند» بود، و این دقیقاً همان چیزی است که من هنوز در برخی از میهمانی‌ها احساس می‌کنم.



توانایی بسط دادن خودمان در حصار محدودیت‌ها، برای برون‌گراها هم استفاده می‌شود. الیسون، یکی از موکلان من، یک مشاور تجاری، مادر و همسری است با شخصیتی برون‌گرا، دوستانه، رک و همیشه در رفت و آمد، که باعث می‌شود دیگران او را با کلمه «نیروی طبیعت» توصیف کنند. او ازدواجی موفق دارد و دو دختری که عاشق آنهاست، و همچنین شرکت مشاوره‌ای دارد که خودش آن را از ابتدا بنا گذاشته است. او دقیقاً از دستاوردهای خودش در زندگی احساس غرور می‌کند. اما همیشه چندان احساس رضایت نمی‌کند.

در سالی که او از مدرسه فارغ‌التحصیل شد، نگاهی به خودش انداخت و چیزی را که می‌دید، دوست نداشت. الیسون شدیداً باهوش است، اما چنین چیزی را نمی‌توانید در نمرات مدرسه‌اش ببینید. او قلباً دوست داشت در لیگ ورزشی مدرسه شرکت کند اما این شانس را نیز از دست داده بود و خودش دقیقاً دلیلش را می‌دانست. او تمامی دوران مدرسه‌اش را صرف فعالیت‌های اجتماعی کرده بود؛ الیسون در همه فعالیت‌های فوق برنامه‌ای که مدرسه پیشنهادش را می‌داد، شرکت می‌کرد، و به همین دلیل، زمان زیادی برای انجام فعالیت‌های مدرسه‌اش باقی نمی‌ماند. تا حدودی والدینش را مقصر می‌داند که از اجتماعی بودن دخترشان خیلی خوشحال بودند و اصرار زیادی به بیشتر درس خواندن او نمی‌کردند، اما بیشتر از آن خودش را مقصر می‌داند.

به عنوان یک بزرگسال، الیسون تصمیم می‌گیرد که آن اشتباهات را تکرار نکند. او به خوبی می‌دانست که غرق کردن خودش در حلقه جلسات «PTA» و شبکه‌های کاری، خیلی راحت و آسان خواهد بود. بنابراین راه حل الیسون برای این مسأله، نگاه کردن به خانواده‌اش برای یافتن استراتژی‌های تطبیقی و اجرایی بود؛ او فرزند دو فرد درون‌گرا بود و با یک درون‌گرا هم ازدواج کرده بود و از قضا دختر جوانی هم داشت که به شدت درون‌گرا بود.

الیسون راه‌هایی را برای تطابق خود با طول موج آرامی که در اطرافش وجود دارد، پیدا کرده بود. زمانی که به ملاقات والدینش می‌رفت سعی می‌کرد وقتش

را به تمرکز و تفکر و نوشتن در دفتر خاطراتش سپری کند، درست همان طور که مادرش این کار را می‌کرد. در خانه، از گذراندن بعدازظهری آرام در کنار همسرش لذت می‌برد و دختر کوچک‌ترش که از داشتن صحبت‌های خصوصی با مادرش در حیاط پشتی خانه لذت می‌برد نیز الیسون را در بعد از ظهرها همراهی می‌کرد و صحبت‌های جدی و متفکرانه‌ای را با مادرش انجام می‌داد.

الیسون حتی حلقه دوستان آرام و متفکری را در اطرافش دارد. اگر چه «امی»، صمیمی‌ترین دوستش در این دنیا نیز دقیقاً یک برون‌گرای شدید مانند اوست، اما بیشتر دوستانش درون‌گرا هستند. الیسون می‌گوید: «من قدر افرادی که به حرف‌هایم به خوبی گوش می‌دهند را به شدت می‌دانم. اینها همان دوستانی هستند که من برای صرف قهوه با آنها بیرون می‌روم. آنها بهترین و دقیق‌ترین مشاهدات و نظرات را به من ارائه می‌کنند. گاهی اوقات من حتی متوجه نشده بودم که کاری را برعکس انجام می‌دهم و سپس دوست درون‌گرایم به من می‌گوید که: «این کاری است که تو دقیقاً انجام می‌دهی و این هم ۱۵ مورد دیگر از زمانی که این کار را انجام داده‌ای.» در حالی که دوستم امی تا به حال حتی متوجه چنین چیزی نشده بود. اما دوست درون‌گرای من آرام نشسته و مشاهده می‌کند، و این دقیقاً همان چیزی است که ما را به هم متصل می‌کند.» الیسون خود قوی و بی‌پروایش را حفظ کرده است و نیز فهمیده است که چگونه فردی آرام باشد و از آن سود ببرد.

اگر چه ما می‌توانیم محدودیت‌های خارجی خلق و خویمان را پشت سر بگذاریم، اما بهتر است که خودمان را مستقیماً درون منطقه آرام و راحتمان قرار دهیم. داستان موکل من «استر»، وکیل مالیاتی یک شرکت حقوقی بزرگ را در نظر بگیرید. استر فردی کوچک و ریز با موهای قهوه‌ای و چشمانی آبی و قدم‌های تند، هرگز خجالتی نبوده و نیست. اما او قطعاً درون‌گرا بود. بهترین زمان روز برای او همان ۱۰ دقیقه قدم زدن آرامی بود که برای سوار شدن به اتوبوس از

میان خیابان سراسر پر شده از درختان محله‌اش، می‌گذشت. دومین بخش مورد علاقه‌اش در روز، زمانی بود که در اتاق محل کارش را می‌بست و خودش را سرگرم انجام دادن کارهایش می‌کرد. استر به خوبی شغلش را انتخاب کرده بود. او که دختر یک ریاضیدان بود، علاقه زیادی به فکر کردن درباره مسائل مالیاتی پیچیده و وحشت‌آور داشت و می‌توانست به راحتی درباره آنها صحبت کند و آنها را حل کند. (در بخش ۷ بررسی می‌کنیم که چرا درون‌گراها در حل مسأله‌های پیچیده و سخت تا این اندازه خوب هستند.)

او جوان‌ترین عضو گروه کاری کوچک و صمیمی بود که درون یک شرکت حقوقی خیلی بزرگ‌تر فعالیت می‌کنند؛ این گروه از ۵ وکیل مالیاتی دیگر تشکیل شده است که هر یک از آنها کار دیگری را حمایت می‌کند. شغل استر، فکر کردن عمیق درباره سؤال‌هایی است که او را مجذوب می‌کند و نیز کار کردن صمیمانه با همکاران قابل اعتماد است.

اما گاهی پیش می‌آید که گروه کوچک وکیل‌های مالیاتی استر، ارائه‌هایی برای دیگر افراد شرکت حقوقی انجام دهند. این صحبت‌ها برای استر یک منبع بدبختی بود، نه به این دلیل که او از سخنرانی در حضور جمع می‌ترسید، بلکه به این خاطر که در ارائه دادن سخنرانی فی‌البداهه راحت نبود. برعکس، همکاران استر، که از قضا تمامی آنها هم برون‌گرا هستند، سخنران‌های فی‌البداهه‌ای هستند که هنگام رفتن به جلسه تصمیم می‌گیرند چه چیزی را بگویند، و به نوعی قادر هستند که زمانی که به محل می‌رسند افکارشان را منظم و مرتب کنند.

اگر به استر فرصتی برای آماده شدن می‌دادند، همه چیز خوب بود، اما گاهی اوقات همکارانش فراموش می‌کنند که با او درباره جلسه ارائه هماهنگ کنند و زمانی که صبح به محل کار می‌رسد، این خبر را به گوشش می‌رسانند. او مطمئن بود که توانایی آنها را در ارائه سخنرانی‌های ناگهانی، تابع درک بالا و فوق‌العاده آنها از مالیات و مسائل حقوقی است و هر چقدر که او هم تجربه بیشتری کسب کند قادر خواهد بود که بر این ضعف خود غلبه نماید. اما همان‌طور که استر

پخته‌تر و باتجربه‌تر شد و دانشش بالا رفت، باز هم نمی‌توانست این کار را به خوبی انجام دهد.

بیاید برای حل کردن مشکل استر، بر روی تفاوت دیگری که بین درون‌گراها و برون‌گراها وجود دارد تمرکز کنیم؛ ترجیح و اولویت آنها برای تحریک و برانگیختن. برای دهه‌های متعددی که از سال ۱۹۶۰ آغاز شد، یک روان‌شناس و محقق تأثیرگذار به نام «هانز آیشنک» این نظریه را ارائه داد که بشر به دنبال سطح «درست و مناسبی» از برانگیختن است، نه خیلی زیاد و نه خیلی کم. برانگیختگی، میزان برون‌داد و درون‌دادی است که از دنیای مادی خارج دریافت می‌کنیم و به جهان بازمی‌گردانیم. که می‌تواند به هر شکلی، از صداهای زندگی اجتماعی گرفته تا نورهای چشمک‌زن، باشد.

آیشنک بر این باور بود که برون‌گراها نسبت به درون‌گراها تحریک و برانگیخته شدن بیشتری را ترجیح می‌دهند و همین موضوع توضیحی برای بسیاری از تفاوت‌های آنهاست. درون‌گراها ترجیح می‌دهند که درهای اتاق کارشان را ببندند و غرق انجام کارهایشان بشوند، زیرا برای آنها این فعالیت‌های فکری آرام، نوعی تحریک جالب و مفید است در حالی که برون‌گراها، زمانی کارایی بهتری دارند که در فعالیت‌های قوی‌تر، مانند سازماندهی کردن یک کار گروهی تیمی یا ریاست کردن جلسه‌ای شرکت داشته باشند.

آیشنک همچنین فکر می‌کرد که پایه همه این تفاوت‌ها، ممکن است در ساختار مغزی که «سیستم فعال مشبک صعودی» (ARAS) نامیده می‌شود، یافت شود. ARAS قسمتی از مغز است و اتصالاتی دارد که به کورتکس مغزی و دیگر بخش‌های مغز متصل می‌شوند. مغز یک مکانیسم تحریکی دارد که باعث می‌شود ما احساس بیداری، هوشیاری و انرژی کنیم یا به زبان روان‌شناسی «برانگیخته» شویم. همچنین یک مکانیسم آرام‌کننده هم دارد که خلاف این کارها را انجام می‌دهد.

آیشنک فکر کرد که ARAS، تعادل بین تحریک بالایی و پایینی را با کنترل کردن مقدار تحریک حسی که در تمام مغز جریان دارد، تنظیم می‌کند؛ گاهی

اوقات کانال‌ها کاملاً باز هستند و بنابراین تحریک‌پذیری زیادی می‌تواند وارد شود، و برخی اوقات آنها منقبض شده و تنگ هستند و به همین دلیل، مغز تحریک‌پذیری کمتری دارد. آیشنک فکر کرد که ARAS، در درون‌گراها و برون‌گراها متفاوت عمل می‌کند؛ درون‌گراها کانال‌های اطلاعاتی بازی دارند که باعث می‌شود تحت تأثیر برانگیختگی و تحریک بالایی باشند، در حالی که برون‌گراها، کانال‌های تنگ‌تری دارند و باعث می‌شود که به تحریک کمتری متمایل شوند. تحریک بالا، اضطراب زیادی تولید نمی‌کند، به این معنی این که شما نمی‌توانید درست فکر کنید یعنی دیگر کافی است و بهتر است به خانه بازگردید.

تحریک کم و پایین، چیزی شبیه قدرت جادویی است، اگر به اندازه کافی رخ ندهد شما احساس بی‌حوصلگی، خستگی و تنبلی می‌کنید، گویی نیاز دارید که به سرعت از خانه خارج شوید و بیرون بروید. امروزه ما فهمیده‌ایم که واقعیت خیلی پیچیده‌تر است.

به هر حال ARAS، تحریک و برانگیختگی را مانند یک شیلنگ ماشین آتش‌نشانی، روشن و خاموش نمی‌کند که تمام مغز را در بر بگیرد؛ بخش‌های مختلف مغز در زمان‌های مختلف، بیشتر از بقیه بخش‌ها تحریک می‌شوند. همچنین، سطح بالای تحریک‌پذیری در مغز، همیشه با نوع تحریکی که ما احساس می‌کنیم مرتبط نیست. انواع مختلفی از تحریک‌پذیری وجود دارد؛ تحریک شدن با صدای بلند موسیقی با تحریک شدن از صدای آتش‌خیمپاره یکسان نیست، البته همچنین با تحریکی که از به عهده داشتن ریاست جلسه ایجاد می‌شود نیز متفاوت است. ممکن است شما به یکی از انواع تحریک و برانگیختگی، نسبت به نوع دیگری از آن حساسیت بیشتری نشان دهید. همچنین خیلی راحت است که بگوییم ما همیشه به دنبال سطح متعادل از تحریک هستیم. طرفداران هیجان‌زده بازی فوتبال، تحریک بیش از حد را تجربه می‌کنند، در حالی که افرادی که از محیط‌های مخصوص ماساژ و استراحت دیدن می‌کنند، به دنبال سطح پایین‌تری از تحریک هستند.

این نظریه آیشنک که می‌گوید سطوح تحریک قشر مغز، سرنخ مهمی از

طبیعت و ذات درون‌گرایی و برون‌گرایی است را همچنان، بیش از هزاران دانشمند در سراسر دنیا مطالعه و آزمایش کرده‌اند. و نتیجه‌اش آن چیزی شده که دیوید فاندِر، روان‌شناس شخصیتی، آن را «نیمه سمت راست» می‌نامد - هر دلیلی که داشته باشد، شواهد بسیاری وجود دارد که اثبات می‌کند درون‌گراها درباره انواع مختلف تحریک، حساس‌تر از برون‌گراها هستند - از قهوه گرفته تا صدای بلند یک رویداد شبکه‌ای - و اینکه درون‌گراها و برون‌گراها برای داشتن کارایی بهتر اغلب به سطح متفاوتی از تحریک‌پذیری نیاز دارند.

در آزمایشی معروف که به سال ۱۹۶۷ برمی‌گردد و هنوز هم یکی از محبوب‌ترین آزمایش‌های کلاس‌های دروس روان‌شناسی است، آیشنک آب‌لیمو را روی زبان‌های افراد درون‌گرا و برون‌گرا می‌گذارد تا ببیند کدام یک بزاق دهان بیشتری ترشح می‌کند. صد البته فرد درون‌گرا که بیشتر از دیگری با محرک‌های حسی تحریک شده است، کسی بود که در دهانش بزاق بیشتری تولید شده بود.

در تحقیق مشهور دیگری، از درون‌گراها و برون‌گراها خواسته می‌شود که بازی کلمه‌ای چالش‌پذیری را که قوانین حاکم بر بازی را از طریق آزمون و خطا یاد می‌گیرند، بازی کنند. در هنگام بازی، آنها از هدفون‌هایی استفاده می‌کنند که صداهایی پشت سر هم و تصادفی را پخش می‌کند. از آنها خواسته می‌شود که صدای هدفون‌های خود را به اندازه‌ای کم یا زیاد کنند که «مناسب» باشد. به طور متوسط، برون‌گراها صدایی با ۷۲ دسی بل را انتخاب می‌کنند، در حالی که درون‌گراها ۵۵ دسی بل را انتخاب می‌کنند. زمانی که روی اندازه صدایی که خودشان انتخاب کردند کار می‌کردند، هر دو گروه تقریباً به یک اندازه تحریک شدند (که با ضربان قلب و دیگر مقیاس‌ها اندازه‌گیری شده بود). همچنین هر دو گروه به یک اندازه خوب بازی کردند.

زمانی که از درون‌گراها خواسته شده که کارشان را بر روی سطح صدای ترجیحی برون‌گراها ادامه دهند و بالعکس، همه چیز تغییر کرد؛ نه تنها درون‌گراها با شنیدن صداهای بلند، زیاد تحریک شدند بلکه همچنین کارایی‌شان هم پایین



آمد؛ متوسط ۹/۱ آزمون و خطا به جای ۵/۸ برای یادگرفتن بازی. خلاف آن هم برای برون‌گراها صادق بود، آنها به علت شرایط آرام‌تر، کمتر تحریک شده بودند (احتمالاً هم حوصله‌شان سر رفته بود) و متوسط ۷/۳ آزمون و خطا را برای یادگیری قوانین بازی نشان دادند که در مقایسه با میانگین ۵/۴، در زمانی که مقدار صدای مطلوب خودشان را می‌شنیدند، عملکردشان کاهش پیدا کرده بود.

## ۳۳

این مسیر مطالعات، زمانی که با یافته‌های کاگان در رابطه با واکنش‌پذیری بالا ترکیب می‌شوند، لنز بسیار قدرتمندی ارائه می‌دهند که می‌توانید از طریق آن، شخصیتان را مشاهده کنید. زمانی که شما درون‌گرایی و برون‌گرایی را برای برخی سطوح تحریک‌پذیری به عنوان یک اولویت بپذیرید، می‌توانید آگاهانه شروع به قرار دادن خودتان در محیط‌هایی کنید که برای شخصیت شما پذیرفتنی است؛ نه تحریک بالا دارید و نه تحریک پایین، و نه اضطراب به وجود می‌آید و نه بی‌حوصلگی. شما می‌توانید زندگیتان را به روشی که روان‌شناسان آن را «سطوح بهینه‌ای از تحریک» می‌نامند و آنچه من آن را «نقاط و محل‌های دل‌چسب» می‌نامم، سازمان‌دهی کنید و با انجام این کار، خیلی بیشتر از قبل احساس سرزندگی و انرژی کنید.

نقاط دل‌چسب شما جایی است که شما به خوبی تحریک می‌شوید. شاید تا الان آن را پیدا کرده باشید، بدون اینکه خودتان هم از انجام دادن چنین کاری آگاه باشید. تصور کنید که با حس رضایت دراز کشیده‌اید و مشغول خواندن یک رمان هستید؛ این یک نقطه دل‌چسب است، اما پس از نیم ساعت متوجه می‌شوید که یک جمله را پنج بار خوانده‌اید؛ الان شما تحت تحریک کم قرار گرفته‌اید. بنابراین به یکی از دوستانتان زنگ می‌زنید و برای خوردن چیزی بیرون می‌روید. به عبارت دیگر، شما سطح تحریک و برانگیختگی خود را بالا می‌برید و همان‌طور که در حین خوردن پنکیک و بلوبری در حال خندیدن و صحبت کردن هستید، دوباره به نقطه مطلوب خود باز می‌گردید. اما این

وضعیت مطلوب فقط تا زمانی ادامه دارد که دوستان - یک برون‌گرا که خیلی بیشتر از شما به تحریک نیاز دارد - شما را تشویق می‌کند که با او به میهمانی بروید، جایی که با صدای موزیک بلند، و دریایی از افراد غریبه روبه‌رو می‌شوید. همسایه‌های دوستان به اندازه کافی خوش برخورد هستند، اما برای شما با وجود صدای بلند موسیقی شروع به صحبت با کسی، سخت است. و حالا: بوم! دقیقاً همین طوری، شما از نقطه دل‌چسبتان دور شده‌اید، با این تفاوت که این بار تحت تحریک زیاد قرار گرفته‌اید. و احتمالاً این احساس را تا زمانی خواهید داشت که شخص دیگری را در همان محیط میهمانی برای داشتن مکالمه‌ای عمیق و متفکر پیدا کنید، یا همه چیز را رها کنید و مجدداً به خواندن رمان خودتان بازگردید.

تصور کنید زمانی که از قوانین این بازی منطقه دل‌چسب باخبر باشید، چقدر بهتر خواهید بود. می‌توانید کار، تفریح و زندگی اجتماعی خود را به گونه‌ای تنظیم کنید که تا جایی که ممکن است در نقطه دلخواه خود باشید. افرادی که از نقطه دلخواه خود آگاه هستند، قدرت این را دارند که شغلشان را زمانی که خسته‌شان می‌کند ترک کنند و کار جدید و رضایت‌بخش جدیدی را شروع کنند. آنها می‌توانند خانه‌هایی را منطبق با خلق و خوی اعضای خانواده‌شان بسازند؛ برای درون‌گراها خانه‌هایی با صندلی‌های گرم و نرم نزدیک پنجره و گوشه‌های دیگر، و برای برون‌گراها خانه‌هایی با سالن‌های بزرگ غذاخوری و فضاهای باز.

همچنین درک و شناخت نقطه دلخواهتان می‌تواند رضایت‌مندی شما را در تمامی عرصه‌های زندگیتان افزایش دهد، اما حتی از این هم بیشتر می‌رود. شواهد نشان می‌دهد که نقطه مطلوب می‌تواند در مرگ و زندگی نیز تأثیر داشته باشد.

برطبق تحقیقات اخیر بر روی افراد نظامی که به وسیله مؤسسه تحقیقاتی ارتش «والتر رید» صورت گرفته، مشخص شده است که درون‌گراها زمانی که کمبود خواب دارند، که خودش یک شرایط ضدتحریکی قشری است (برای اینکه کمبود خواب باعث می‌شود که ما انرژی، فعالیت و هوشیاریمان را از دست بدهیم)، نسبت به برون‌گراها عملکرد بهتری دارند. برون‌گراهای خواب‌آلود

در هنگام رانندگی باید دقت و توجه بیشتری داشته باشند؛ حداقل تا زمانی که سطح تحریکشان را با نوشیدن قهوه یا روشن کردن رادیو افزایش دهند. برعکس، درون‌گراهایی که در صدای بلند و ترافیک رانندگی می‌کنند، باید سعی کنند تمرکز بیشتری داشته باشند، چون سر و صدا ممکن است قدرت فکر کردن آنها را ضعیف کند.

حال که ما در رابطه با سطح مطلوب تحریک آگاهی داریم، مشکل استر- در هنگام سخنرانی فی‌البداهه- معنی می‌یابد؛ تحریک بالا با حافظه کوتاه مدت - جزء کلیدی قدرت حرف زدن در زمان حرکت - تداخل پیدا می‌کند، و از آنجایی که سخنرانی در ملأعام ذاتاً یک فعالیت مهیج و تحریک‌پذیر است- حتی برای کسانی چون استر که هیچ ترسی از صحنه ندارند- توجه و دقت درون‌گراها دقیقاً زمانی که بیش از همیشه به آن احتیاج دارند، کم می‌شود.

استر می‌تواند به یک وکیل صدساله تبدیل شود و به عبارت دیگر به قوی‌ترین و آگاه‌ترین وکیل عرصه خود تبدیل شود، اما هیچ وقت قادر نباشد به راحتی فی‌البداهه سخنرانی کند. ممکن است همیشه در هنگام سخنرانی قادر نباشد که اطلاعات و یافته‌های زیادی که در حافظه طولانی‌مدتش جای گرفته است را بیرون بکشد. اما زمانی که استر خودش را بشناسد، می‌تواند به همکارانش اصرار کند که او را زودتر در جریان برنامه‌ها و سخنرانی قرار دهند. بدین ترتیب، می‌تواند سخنرانی‌اش را تمرین کند و خودش را درون نقطه دل‌چسبش آرام نگه دارد تا بالاخره بر روی صحنه برود. او همچنین می‌تواند همین کار را برای جلسات و ملاقات‌های کاری، برنامه‌های مختلف و حتی جلسات معمولی با همکارانش انجام دهد تا آمادگی بیشتری پیدا کند. این موارد، موقعیتی فشرده هستند که در آن حافظه کوتاه مدت و توانایی برای فکر کردن، کمی سخت‌تر و متزلزل‌تر از همیشه می‌شود.

استر سعی کرد که مشکلش را از طریق منطقه دل‌چسبش حل کند. با این حال، برخی اوقات فراتر از آن رفتن تنها انتخاب ماست. چند سال پیش من تصمیم

گرفتم که بر ترس از سخنرانی در ملأعام خود غلبه کنم. پس از اینکه سخنرانی‌های نه‌چندان روان و خوبی را پشت سر گذاشته بودم، در یک کارگاه در «مرکز عمومی اضطراب سخنرانی اجتماعی» در نیویورک، شرکت کردم. من ترس‌ها و تردیدهای خودم را داشتم؛ کاملاً احساس یک فرد خجالتی عادی را داشتم و همچنین به هیچ عنوان لحن آسیب‌شناسی اصطلاح «اضطراب اجتماعی» را دوست نداشتم. اما کلاس بر پایه آموزش حساسیت‌زدایی بنا شده بود، روشی که برای من معنا داشت و جواب می‌داد.

حساسیت‌زدایی که اغلب برای غلبه بر «فوبیها» استفاده می‌شود، شامل قرار دادن زیاد خودتان (و آمیگدالتان) در معرض چیزی که از آن ترس دارید، البته در میزان و اندازه‌های قابل کنترل است. این موضوع خیلی متفاوت‌تر از توصیه‌های دلسوزانه، اما خطرناک و غیر مفید است مثل: شما باید فقط سریع بپری و شروع به شنا کردن کنی؛ روشی که ممکن است جواب بدهد، اما بیشتر احتمال این را دارد که ترس را برایتان تولید کند و چرخه‌ای از ترس، وحشت و خجالت را در مغز شما به وجود آورد.

من خودم را در کنار افراد خوبی یافتم، تقریباً ۱۵ نفر در کلاس حضور داشتند که به وسیله «چارلز دی‌کانیو»، مردی صبور و محکم با چشمانی قهوه‌ای و ماهر در شوخ‌طبعی، اداره می‌شد. چارلز خودش هم فردی بود که در معرض درمان قرار گرفته بود. او می‌گوید که اضطراب سخنرانی در ملأعام، دیگر شب‌ها او را بیدار نگه نمی‌دارد. اما ترس، یک دشمن زیرک و مکار است و او همیشه سعی می‌کند که بهتر بر آن غلبه کند. این کارگاه چند جلسه پیش از پیوستن من به آن شروع شده بود، اما چارلز به من اطمینان داد که به خوبی پذیرای تازه واردها هستند.

گروه، بیشتر از آنچه من تصور می‌کردم متنوع و گوناگون بودند: در آنجا یک طراح مد با موهای بلند و فرفری، رژی‌روشن و چکمه‌های نوک تیز پوست ماری حضور داشت؛ یک منشی با عینک ذره‌بینی کلفت بود که بیش از حد راجع به عضویتش در «منسا» (جامعه افراد با IQ بالا)، صحبت می‌کرد. تعدادی

از سرمایه‌گذاران بانکی که قدی بلند و هیكلی ورزشی داشتند، هنرپیشه‌ای با موهای مشکی و چشمانی آبی و سر زنده که با کفش‌های ورزشی خود در سراسر اتاق با خوشحالی راه می‌رفت، اما بعد اعتراف کرد که تمام مدت ترسیده بوده و وحشت داشته است. یک مهندس نرم‌افزار چینی با لبخندی شیرین و خنده‌ای کاملاً مضطرب. واقعاً می‌توان گفت یک‌سری افراد نیویورکی عادی می‌توانست یک کلاس عکاسی دیجیتال با حتی آشپزی ایتالیایی باشد، با این تفاوت که این کلاس‌ها نبود. چارلز توضیح داد که هر یک از ما در مقابل کل گروه، سخنرانی خواهد کرد اما در سطحی که بتوانیم اضطراب خود را کنترل کنیم.

یک معلم هنر متأهل به نام «لاتیسا» اولین نفری بود که آن روز برای سخنرانی بلند شد. تکلیف و کار لاتیسا خواندن شعری از رابرت فراست با صدای بلند برای تمام کلاس بود. لاتیسا با موهای بافته شده و لبخندی گشوده، طوری به ما نگاه کرد که گویی از هیچ چیز نمی‌ترسد. اما همان‌طور که آماده سخنرانی می‌شد، کتابش بر روی صحنه افتاد. چارلز از او پرسید که: «از یک تا ده چقدر اضطراب دارد؟» لاتیسا گفت: «حداقل هفت»، او گفت: «آرام باش، فقط تعداد کمی از افراد آن بیرون قرار دارند که قادرند کاملاً بر ترس‌هایشان غلبه کنند و همه آنها در تبت زندگی می‌کنند.» لاتیسا شعر را به آرامی و وضوح و با کمترین لرزشی در لحن صدایش خواند.

زمانی که خواندنش تمام شد، چارلز خیلی پرافتخار با او برخورد کرد. او با اشاره به یک مدیر بازاریابی جوان و جذاب که موهای مشکی بلندی داشت و حلقه‌ای در دستانش می‌درخشید، گفت: «لیزا لطفاً بایست، نوبت توست که عکس‌العمل نشان دهی. آیا لاتیسا مضطرب به نظر می‌رسید؟» لیزا گفت: «نه»، لاتیسا گفت: «ولی من واقعاً ترسیده بودم»، لیزا به او اطمینان داد که «نگران نباش، هیچ کس متوجه اضطراب تو نمی‌شود.» دیگران هم با اشتیاق زیادی سرشان را به نشانه تصدیق تکان دادند و زمزمه کردند: «به هیچ عنوان کسی نخواهد فهمید.» لاتیسا در حالی که راضی به نظر می‌رسید نشست.

حالا نوبت من بود. من در پشت تریبون موقت - که واقعاً یک جایگاه

موسیقی بود - در مقابل گروه ایستادم. تنها صدایی که در اتاق شنیده می‌شد، صدای پنکه سقف و ترافیک بیرون بود. چارلز از من خواست که خودم را معرفی کنم. من نفسی عمیق کشیدم. در حالی که امیدوار بودم خیلی پرنرزی به نظر برسم، فریاد زدم: «سلاااااااااااااااااا!!!»؛ چارلز در حالی که گویی قصد داشت به من هشدار دهد، گفت: «فقط خودت باش!»

تمرین اول من راحت بود، تنها کاری که باید انجام می‌دادم پاسخ دادن به سؤال‌های کمی بود که دیگران از من می‌پرسیدند؛ کجا زندگی می‌کنید؟ شغل‌تان چیست؟ این آخر هفته چه کار کردید؟ من به همه سؤال‌ها مانند همیشه و با رفتار عادی و صدای آرامم پاسخ دادم. گروه با دقت به جواب‌هایم گوش می‌داد. چارلز از گروه سؤال کرد: «آیا کسی سؤال دیگری از سوزان دارد؟» افراد سرهایشان را تکان دادند. چارلز، در حالی که به یکی از افراد با موهای قرمز اشاره کرد که شبیه خبرنگارهای «CNBC» که مستقیماً در حال گزارش دادن از بورس سهام نیویورک هستند، گفت: «حالا دن، تو یک بانکدار هستی و استانداردهای سخت و مشکلی داری. به من بگو بینم آیا سوزان مضطرب به نظر می‌رسید؟» دن گفت: «به هیچ عنوان.» بقیه افراد گروه هم سرشان را به نشانه تصدیق تکان دادند و همه با هم زمزمه کردند: «به هیچ عنوان مضطرب نبود.» درست همان‌طور که برای لاتیسا گفته بودند. آنها اضافه کردند: «تو خیلی گرم به نظر می‌رسی. واقعاً طوری رفتار می‌کنی که انگار اعتماد به نفس بالایی داری. تو خیلی خوش‌شانسی چراکه هیچ وقت از جواب دادن باز نمی‌مانی.» من در حالی که احساس خوبی به خودم داشتم، نشستم. اما به زودی متوجه شدم که من و لاتیسا تنها افرادی نبودیم که با مهربانی و محبت، مورد توجه قرار گرفته‌ایم. بقیه هم به همین خوبی سخنرانی کردند. برای اینکه به این سخنران‌ها کمک شود و همچنین احساس آرامش کنند، به آنها گفته شده بود: «خیلی آرام و مطمئن به نظر می‌رسیدی! اگر کسی این موضوع را نداند هرگز متوجه اضطرابت نخواهد شد! اصلاً برای چه دیگر به این کلاس آمده‌ای؟»

در ابتدا برایم سؤال بود که چرا این اطمینان‌ها تا این اندازه برایم مهم و



با ارزش هستند؟ سپس متوجه شدم که من به این دلیل در این کارگاه شرکت کردم که می خواستم خودم را به محدودیت های خارجی خُلق و خویم ارتباط دهم. من می خواستم بهترین و شجاع ترین سخنران باشم. این اطمینان ها به نوعی شواهدی بودند که نشان می دادند من برای رسیدن به هدفم در مسیر درستی قرار گرفته ام. شک کردم که شاید این عکس العمل ها و توجه ها، بیش از حد سخاوتمندانه بوده اند. اما به هیچ کدام اهمیتی ندادم. آنچه مهم بود این بود که من مقابل گروهی سخنرانی کرده بودم که مرا به خوبی پذیرفته بودند و احساس خوبی درباره این تجربه داشتم. من شروع کرده بودم که در جمع، حساسیت خود را به ترس از سخنرانی از بین ببرم.

پس از آن من سخنرانی های زیادی در مقابل گروه های مختلف ۱۷ نفره تا جمعیت های ۱۰۰ نفره انجام داده ام و توانسته ام قدرت تریبون را بپذیرم و بر آن غلبه کنم. برای من این موضوع شامل برداشتن قدم های خاصی از قبیل نگاه کردن به هر سخنرانی به مثابه یک پروژه خلاق است. بنابراین زمانی که برای روز بزرگ آماده می شدم، این احساس تعمق ژرف را که خیلی از آن لذت می برم، تجربه کرده ام. همچنین سعی می کنم درباره موضوعاتی سخنرانی کنم که برایم جالب و مهم هستند، و متوجه شده ام که وقتی درباره مسائلی که دوست دارم صحبت می کنم، احساس خیلی بهتری دارم.

البته این کار همیشه امکان پذیر نیست؛ بعضی اوقات سخنران ها در محیط کاری مجبور می شوند درباره موضوعاتی صحبت کنند که اصلاً برایشان جذاب و جالب نیست. من معتقدم که این کار برای درون گراهایی که در برجسته کردن احساسات مصنوعی مشکل دارند، سخت تر است. اما در این عدم انعطاف پذیری یک مزیت پنهان نهفته است؛ ممکن است به ما این انگیزه را بدهد که اگر خودمان را مجبور به صحبت کردن درباره مسائلی بیاییم که ما را سرد نشان می دهد و برایمان جذاب نیست، تغییرات شغلی سخت اما باارزشی را اعمال کنیم. هیچ فردی شجاع تر از کسی که از اعتقادات خود با شجاعت حرف می زند، وجود ندارد.

## «فرانکلین یک سیاستمدار بود، ولی النور با وجدان صحبت می کرد»

### چرا خونسردی مبالغه است؟

«یک مرد خجالتی بدون شک از اینکه مورد توجه دیگران قرار گیرد وحشت دارد، اما به ندرت می توان گفت که او از آنها نیز می ترسد. او ممکن است به اندازه یک قهرمان جنگی گستاخ و بی پروا باشد، اما همچنان درباره بازیچه شدن در حضور غریبه ها، هیچ اعتماد به نفسی نخواهد داشت.»

چارلز داروین

سال ۱۹۳۹، یکشنبه عید پاک، بنای یادبود لینکلن «ماریان اندرسون»، یکی از فوق العاده ترین خواننده های دوران خودش، بر روی صحنه رفت، در حالی که مجسمه شانزدهمین رئیس جمهور آمریکا نیز پشت سرش بالا رفته بود. خانمی با ظاهری باشکوه با پوستی کاراملی رنگ، به جمعیت ۷۵۰۰۰ نفری مقابلش خیره می شود؛ مردانی در کلاه پر، خانم هایی در بهترین لباس روز یکشنبه شان، و دریای بزرگی از چهره های سیاه و سفید. او شروع به سخنرانی می کند و در حالی که صدایش اوج می گیرد، هر کلمه را شمرده و شفاف بیان می کند. «کشورم به علت حضور شما، سرزمین شیرین و دلچسب آزادی.» او احساس جمعیت را در دست گرفته، به گونه ای که اشک از چشمان همه سرازیر شده است. آنها هرگز فکر نمی کردند که چنین روزی فرا برسد.

این اتفاق هم بدون حضور «النور روزولت» هرگز رخ نمی داد. در ابتدای آن

سال، اندرسون برنامه‌ریزی کرده بود که در سالن «Constitution» واشنگتن دی‌سی بخواند، اما سازمان «دختران انقلاب آمریکا» (DAR)، که صاحب آن سالن بودند، او را به علت نژادش نپذیرفته بود. النور روزولت که خانواده‌اش در انقلاب جنگیده بودند، از عضویت DAR استعفا داد و کمک کرد تا برنامه‌ای را برای خواندن اندرسون در ساختمان بنای یادبود لینکلن تدارک ببیند؛ یک برپاکننده توفان ملی. روزولت تنها کسی نبود که در اعتراضات شرکت کرد، اما او توجه قدرت‌های سیاسی را به این موضوع جلب کرد و در روند این کار، حتی آوازه خودش را به خطر انداخت و بدنامی را به جان خرید. برای روزولت، که گویی چشم‌پوشی کردن از مشکلات افراد دیگر برایش غیرممکن می‌نمود، این جریان پرتحرک و وجدان آگاهی اجتماعی هم، یک کار معمولی و طبیعی بود. اما دیگران برجسته بودن آن را درک می‌کنند و قدر می‌دانند.

«جیمز فارمر» که یک رهبر حقوق مدنی آفریقایی-آمریکایی است، حرکت شجاعانه روزولت را به یاد می‌آورد و می‌گوید: «این کار واقعاً منحصر به فرد بود. فرانکلین یک سیاستمدار بود، او عواقب سیاسی هر قدمی را که بر می‌داشت می‌سنجید. همچنین او سیاستمدار خوبی بود. اما النور با وجدانش حرف می‌زد و مانند یک انسان با وجدان رفتار می‌کرد. این موضوعی کاملاً متفاوت است.» این دقیقاً نقشی بود که او در طول زندگی مشترکشان ایفا می‌کرد: مشاور فرانکلین، وجدان فرانکلین. شاید او واقعاً به همین دلیل النور را انتخاب کرده بود؛ از سوی دیگر آنها واقعاً زوج نامناسبی به نظر می‌رسیدند.

زمانی که فرانکلین بیست ساله بود، آنها همدیگر را ملاقات کردند. فرانکلین یکی از پسر عموهای دور او بود؛ دانشجوی ارشد دانشگاه هاروارد از یک خانواده مرفه و سطح بالا. النور فقط نوزده سال داشت، او هم از یک خانواده پولدار بود اما تصمیم گرفته بود بدون توجه به نارضایتی خانواده‌اش، خود را در غم و رنج فقرا شریک کند. به عنوان یک داوطلب در خانه‌های گروهی منطقه فقیرنشین شرقی و پایینی منهن، بچه‌هایی را دیده بود که مجبور بودند در کارخانه‌های بدون پنجره‌ای تا مرز خستگی و فرسودگی، گل‌های مصنوعی

بدوزند. او یک روز فرانکلین را با خودش به آنجا برد. فرانکلین حتی نمی‌توانست باور کند که یک انسان بتواند در چنین شرایط اسفناکی زندگی کند، یا اینکه دختر جوانی از طبقه خودش، کسی باشد که چشم‌هایش را به روی این بخش از زندگی آمریکا باز کند، او بی‌درنگ عاشق النور شد.

اما النور آن فرد شوخ و شادابی نبود که او در آرزویش بود. درست برعکس، النور به ندرت می‌خندید، از صحبت‌های معمولی و روزمره لذت نمی‌برد، و جدی و خجالتی بود. مادرش که یک اشراف‌زاده درشت اندام و با نشاط بود، او را به علت رفتار و حرکاتش، «مامان بزرگ» صدا می‌زد. پدرش، برادر جوان محبوب و جذاب «تئودور روزولت»، زمانی که او را می‌دید صرف‌نظر از همه ضعف‌هایش به او عشق می‌ورزید، اما متأسفانه بیشتر اوقات مست بود و زمانی که النور نه سال داشت فوت کرد.

زمانی که النور، فرانکلین را دید، هرگز باور نمی‌کرد که ممکن است شخصی چون فرانکلین، عاشق کسی شبیه خودش شود. فرانکلین دقیقاً همه خصوصیات را داشت که او نداشت. بی‌پروا و شاد و مثبت‌اندیش، با لبخندی گشاده و همیشگی. به همان اندازه که النور همیشه محتاط بود، او دقیقاً راحت و صمیمی بود. النور اظهار داشته بود که: «او جوان و شاداب و خوش‌قیافه بود و من خجالتی و عجیب بودم.»

در همان زمان، خیلی از اطرافیان به النور گفتند که فرانکلین برای او مناسب نیست. برخی او را مانند یک مرد شهری سبکسر و احمق، و یک دانشجوی متوسط می‌دیدند. و اگر چه النور خودش هم تصویر ضعیفی از خویش داشت؛ اما او کسی را که شأن و رفتارش را می‌فهمید دست کم نگرفت و تحسینش می‌کرد. زمانی که از النور خواستگاری کرد و جواب مثبت گرفت، برخی از خواستگارهایش به فرانکلین نامه‌های تبریک فرستادند. یکی از نویسندگان نامه‌های تبریک گفته بود: «من برای النور، بیشتر از دخترانی که تاکنون دیده‌ام احترام قایلیم.» و یکی دیگر نوشته بود: «تو توانا و خوش‌شانس هستی. همسر آینده‌ات کسی است که کمتر مردی چنین همسری نصیبش می‌شود.»

اما نظر عامه برای فرانکلین و النور خیلی اهمیتی نداشت. هر کدام قدرتی داشت که دیگری به دنبالش بود؛ یکدلی او و دلیری دیگری. فرانکلین در خاطراتش نوشته است: «ای، یک فرشته است.» زمانی که النور درخواست ازدواجش را در سال ۱۹۰۳ پذیرفت، او خودش را خوشحال‌ترین مرد روی زمین معرفی کرد و النور نیز با سیلی از نامه‌های عاشقانه پاسخش را داد. آنها در سال ۱۹۰۵ ازدواج کردند و ۶ فرزند به دنیا آوردند.

اما برخلاف هیجان و شور عشقشان، تفاوت‌هایشان از همان ابتدا مشکلاتی را به وجود آورد؛ النور به دنبال صمیمیت و گفتگوهای سنگین و پر معنا بود، فرانکلین عاشق میهمانی رفتن و خوش‌گذرانی بود. مردی که همیشه ادعا می‌کرد از هیچ چیزی به جز خود ترس، نمی‌ترسد، مسلماً نمی‌توانست سعی و مبارزه همسرش را با کم‌رویی درک کند.

زمانی که فرانکلین به عنوان معاون وزیر نیروی دریایی در سال ۱۹۱۳ منصوب شد، شیوه زندگی اجتماعی‌اش به‌طور دیوانه‌واری رشد کرد و مکان‌های رفت و آمدی‌اش منحصر به فردتر شد؛ باشگاه خصوصی نخبه‌ها، عمارت بزرگ دوستان هارواردی‌اش. او شب‌ها بیشتر و بیشتر عیاشی می‌کرد، و دیرتر باز می‌گشت. و اما النور برخلاف او، زودتر به خانه بازمی‌گشت. در همین زمان، النور خودش را با تقویمی پر از فعالیت‌ها و وظایف اجتماعی یافت. از او انتظار می‌رفت که به دیدن همسران دیگر شخصیت‌های بزرگ و اشنگتن برود، کارت‌هایی برای آنها بفرستد و در خانه‌اش میهمانی‌های بزرگ بر پا کند. او رغبتی به این نقش نداشت و به همین دلیل برای خودش یک منشی به نام لوسی مرسر استخدام کرد، که ایده خوبی هم به نظر می‌رسید.

تابستان سال ۱۹۱۷، زمانی که النور بچه‌ها را برای تابستان به «مین» بُرد و فرانکلین را در واشنگتن با مرسر تنها گذاشت، آنها رابطه‌ای طولانی را با هم شروع کردند. لوسی دقیقاً همان زن زیبا و شادابی بود که فرانکلین از اول هم آرزوی ازدواج با آن را داشت. النور زمانی که به‌طور اتفاقی بسته نامه‌های عاشقانه آنها را در کیف فرانکلین پیدا کرد از این خیانت با خبر شد. او ویران

شده بود، اما همچنان همسر فرانکلین باقی ماند. و اگر چه آنها هرگز مجدداً بخش رومانتيك رابطه‌شان را باز نگردانند، اما آن را با مفهوم فوق‌العاده دیگری جایگزین کردند؛ پیوند و اتحادی از اعتماد او و وجدان و آگاهی دیگری.

## ۳۵

به دوره خودمان برگردیم، جایی که یک زن دیگر را با چنین خلق‌وخوی ملاقات می‌کنیم، که با وجدان خود رفتار می‌کند. دکتر «الن آرون» یک محقق و روان‌شناس است که از اولین نشریه علمی‌اش در سال ۱۹۹۷، آنچه را جرومی کاگان و دیگران، آن را واکنش‌پذیری بالا می‌نامیدند (گاهی اوقات حالت منفی بودن یا بازداری و جلوگیری از بروز احساسات)، دوباره و به‌گونه‌ای دیگر بازگو کرده است. او آن را «حساسیت» می‌نامد و در کنار نام جدید این ویژگی، درک ما را نسبت به آن تغییر می‌دهد و عمیق‌تر می‌کند.

زمانی که مطلع شدم آرون سخنران اصلی تجمع سالانه «افراد بسیار حساس» در «walk Greek Ranch» در «مارین کانتری» کالیفرنیاست، فوراً بلیت هواپیما را تهیه کردم. «ژاکلین استریکلند»، که یک روان‌کاو و همچنین مؤسس و میزبان برنامه است، توضیح می‌دهد که او این برنامه‌های هفتگی را بر پا کرده است تا افراد حساس بتوانند از بودن در حضور دیگری استفاده کنند و سود ببرند. او برایم برنامه و دستور کاری را فرستاد که توضیح می‌داد در اتاق‌هایی خواهیم خوابید که برای «استراحت و خوابیدن، یادداشت نوشتن، ولو شدن، تمرکز و فکر کردن، برنامه‌ریزی کردن، نوشتن و اندیشیدن» طراحی شده‌اند.

دفتر برنامه‌ریزی گفته بود: «لطفاً خیلی آرام و آهسته در اتاقان با دیگران ارتباط برقرار کنید (با توافق هم اتاقی‌هایتان)، یا ترجیحاً در زمان‌هایی که برای قدم زدن‌های گروهی یا برای صرف ناهار به سالن غذاخوری می‌روید.» کنفرانس برای افرادی برگزار شده بود که از داشتن بحث‌های پرمعنی لذت می‌برند و گاهی دوست دارند «بحث و گفت و گو را به سطح عمیق و پرارزشی برسانند.» ادامه مطلب این‌گونه بود: «ما به شما این اطمینان را می‌دهیم که زمان و وقت



زیادی برای گفت و گوهای جدی و عمیق خواهید داشت، اما همچنین مختارید هر زمانی که دوست دارید، بیایید و هر وقت دوست داشتید، بروید.» استریکلند می‌داند که بیشتر ما فعالیت‌های گروهی اجباری را در زندگی خواهیم داشت و می‌خواهد که به ما سبک متفاوتی از این فعالیت‌ها را، حتی اگر شده فقط برای چند روز، نشان دهد.

«Walker Creek Ranch» منطقه‌ای است با مساحت ۱۷۴۱ هکتار که در زمین‌های دست نخورده کالیفرنیا شمالی قرار دارد. در اطراف آن تپه‌هایی برای پیاده‌روی، حیوانات وحشی و آسمانی بلورین قرار دارد. اما در وسط آن یک مرکز کنفرانسی گرم و صمیمی هست که حدود سی نفر از ما در یک بعد از ظهر پنج‌شنبه در اواسط ژوئن در آن جمع شدیم. محوطه «Buckeye Lodge» با فرش‌های ماشینی خاکستری، تخته وایت‌بردهای بزرگ و پنجره‌هایی که رو به جنگل آفتابی «ردوود» باز می‌شد، تزیین شده بود.

در کنار انبوهی از فرم‌های ثبت‌نام و مدال‌ها، یک کاغذ نموداری وجود داشت که از ما خواسته بودند اسم و نوع شخصیت «مایرز-بریگز» خود را بنویسیم. من نگاهی اجمالی به لیست انداختم. همه درون‌گرا بودند، به جز استریکلند که بسیار گرم و صمیمی، و خوش‌برخورد بود (بر طبق تحقیقات آرون، اکثریت، البته نه همه، افراد حساس درون‌گرا هستند). میزها و صندلی‌های داخل اتاق به شکل یک مربع بزرگ چیده شده بودند، به شکلی که همه ما بتوانیم همدیگر را ببینیم. استریکلند از ما خواست تا بگوییم که برای چه به اینجا آمده‌ایم. شرکت کردن، اختیاری بود.

یک مهندس نرم‌افزار به نام تام، بلند شد و با علاقه و اشتیاق زیادی از تسکین و آرامشی صحبت کرد که پس از فهمیدن این جمله به دست آورده بود: «یک پایه روانی برای صنعت حساسیت وجود دارد» او این‌چنین گفت: «این هم تحقیقاتش! من همین‌طور هستم! دیگر لازم نیست سعی کنم توقع و انتظارات

دیگران را برآورده کنم. نیازی ندارم که دیگر احساس تدافعی یا پوزش‌پذیر داشته باشم.» تام با چهره لاغر و کشیده‌اش، موهای قهوه‌ای و ریش بلندش، مرا کاملاً یاد «آبراهام لینکلن» می‌انداخت. او همسرش را معرفی کرد و توضیح داد که چقدر او و تام توافق دارند و چگونه به طور اتفاقی کارهای آرون را پیدا کرده‌اند.

زمانی که نوبت من شد، توضیح دادم که هرگز در محیط گروهی که در آن احساس نمی‌کردم مجبور به معرفی شخصیت طبیعی و هیجان‌بی‌چون و چرای خودم نیستم، نبوده‌ام. من گفتم که به رابطه بین درون‌گرایی و حساسیت علاقه‌مندم. بسیاری از افراد سرشان را به نشانه تصدیق تکان دادند. در صبح روز یک‌شنبه، دکتر آرون در «Buckey Lodge» حاضر شد. در حالی که استریکلند او را به حضار معرفی می‌کرد، پشت سه‌پایه‌ای که نمودار بر روی آن قرار داشت، ایستاده بود. سپس او از پشت سه‌پایه در حالی که یک لباس یقه اسکی، به همراه ژاکت و دامن مخمل راه‌راهی پوشیده بود، لبخندزنان ظاهر شد. موهای قهوه‌ای کوتاه و لطیف، و چشم‌های گرم و آبی درخشانی داشت، که گویی هیچ چیزی از نظرش پنهان نمی‌ماند. شما به راحتی می‌توانستید ببینید که آن دختر مدرسه‌ای عجیب گذشته، امروز چه محقق باوقاری شده است! همچنین شما می‌توانستید به خوبی احترامی که برای حضار و شرکت‌کنندگان قایل است را ببینید.

برای اینکه سراغ بحث اصلی برود، به ما گفت که پنج موضوع مختلف برای صحبت کردن دارد، و از ما خواست تا دست‌هایمان را برای رأی دادن به انتخاب‌های اول، دوم و سوم خود از موضوعات، بالا ببریم. سپس او بلافاصله یک محاسبه ریاضی دقیق انجام داد و سه موضوعی را که ما جمعاً به آنها رأی داده بودیم مشخص کرد. جمعیت بسیار دوستانه نشستند. مهم نبود که کدام موضوع را انتخاب کردیم؛ ما می‌دانستیم که آرون آمده است تا درباره حساسیت صحبت کند و می‌خواهد که به اولویت ما توجه کند.

بعضی از روان‌شناسان با انجام دادن آزمایش‌ها و تحقیقات غیرمعمول، خودشان را مشهور می‌کنند. روش آرون متفاوت فکر کردن در رابطه با مطالعاتی است که دیگران انجام داده‌اند. آرون زمانی که یک دختر بچه کوچک بود، مدام می‌شنید

که به او می‌گفتند: «بسیار حساس است.» او دو خواهر و برادر بزرگ‌تر و جسور داشت و تنها بچه‌ای در خانواده‌اش بود که به رؤیایپردازی و بازی کردن در خانه علاقه داشت و احساساتش خیلی زود جریحه‌دار می‌شد. همان طور که بزرگ‌تر شد و خارج از حلقه خانوادگی‌اش رفت و آمد کرد، چیزهایی را در خودش می‌دید که با قواعد معمول دیگران کاملاً متفاوت بود: می‌توانست بدون اینکه رادیو را روشن کند، ساعت‌ها رانندگی کند؛ شب‌ها خواب‌های قوی، و گاهی اوقات نگران‌کننده‌ای می‌دید. خیلی «عجیب و به شدت احساساتی» بود و اغلب تحت تأثیر احساسات قدرتمندی - چه مثبت و چه منفی - قرار می‌گرفت. همچنین در ارتباط برقرار کردن با خدا و معنویت در روز مشکل داشت، این طور به نظر می‌رسید که فقط زمانی آنها را می‌یافت که از دنیا کنار کشیده باشد.

آرون بزرگ شد، یک روان‌شناس شد و با مردی خوش‌هیكل ازدواج کرد که او نیز تمام این خصوصیات را دوست داشت. از نظر شوهرش آرت، آرون یک فرد خلاق، متفکر با درکی بالا بود. آرون ویژگی‌های خودش را قدر می‌دانست، اما آنها را «نشانه‌های گسترده‌ای از عیب‌های نهفته و ترسناکی که در تمام زندگی از وجودشان آگاه بوده» می‌دید. او فکر کرد که یک معجزه بوده است که آرت با وجود همه این معایب، او را عاشقانه دوست دارد. اما زمانی که یکی از روان‌شناسان همکارش، آرون را «فردی خیلی حساس» توصیف کرد، نوری در ذهنش روشن شد. گویی این دو کلمه، شکست‌های مرموز او را توصیف کرده بود با این تفاوت که آن روان‌شناس، به هیچ عنوان منظورش عیب او نبوده و توصیفش فقط یک توصیف بی‌طرفانه بوده است.

آرون درباره این درک و بینش جدیدش فکر کرد و سپس تصمیم گرفت که درباره موضوع «حساسیت» تحقیق کند. شروع کارش چندان موفقیت‌آمیز نبود، به همین دلیل نوشته‌های بسیاری را که درباره درون‌گرایی وجود داشت بررسی و امتحان کرد. نوشته‌هایی که تقریباً مرتبط به نظر می‌رسیدند؛ مطالعات کاگان درباره بچه‌های واکنش‌پذیر بالا و آزمایش‌های طولانی بر روی گرایش درون‌گراها به حساسیت بیشتر به اجتماع و محرک‌های حسی.

مطالعات به او دیدی ژرف و جامع از آنچه دنبالش بود داد. اما آرون فکر کرد که قطعه‌ای گمشده در تصویر در حال ظهور افراد درون‌گرا وجود دارد. او توضیح می‌دهد: «مشکل دانشمندان این است که سعی می‌کنند رفتار را مشاهده کنند، ولی رفتارها شیء نیستند که مشاهده‌شدنی باشند؛ به قول وی دانشمندان می‌توانند درباره رفتار برون‌گراها که اغلب در حال خندیدن، صحبت کردن یا با سر و دست اشاره کردن هستند، به راحتی گزارش بنویسند. اما در ادامه، این گونه می‌گوید: «اگر فردی در گوشه‌ای از اتاق ایستاده باشد، شما می‌توانید حدود ۱۵ صفت و انگیزه را به او نسبت دهید، اما هرگز نخواهید فهمید که چه چیزی واقعاً در درون او می‌گذرد.» آرون فکر کرد با این وجود، رفتار درونی همچنان یک رفتار است، حتی اگر فهرست کردن آن مشکل باشد. بنابراین رفتار درونی افرادی که آشکارترین ویژگی‌شان زمانی است که آنها را با خود به میهمانی‌ای می‌برید که خیلی از آن لذت نمی‌برند، چه چیزی است؟ او تصمیم گرفت که جواب این سؤال را پیدا کند.

در ابتدا، آرون با ۳۹ نفر مصاحبه کرد که خودشان را درون‌گرا معرفی کرده بودند، یعنی کسانی که به راحتی تحریک و برانگیخته می‌شوند. او از آنها درباره فیلم‌هایی که دوست داشتند، اولین خاطراتشان، روابطشان با والدین، دوستی، عشق‌ها، فعالیت‌های خلاقانه و دیدگاه‌های فلسفی و مذهبی سؤال کرد. بر طبق مصاحبه‌ها، پرسشنامه بزرگ و حجیمی تهیه کرد که آن را در بخش وسیعی از اجتماع پخش کرد. سپس پاسخ‌های آنها را در ۲۷ صفت اصلی جمع کرد. او افرادی را که این صفات را داشتند «شدیداً حساس» نامید. بعضی از این ۲۷ صفت در تحقیقات کاگان و دیگران هم وجود داشتند. برای مثال، افراد بسیار حساس مایلند که ناظران دقیقی باشند که پیش از پریدن با دقت نگاه می‌کنند؛ آنها زندگی‌شان را به شیوه‌ای برنامه‌ریزی می‌کنند که با کمترین غافلگیری مواجه شوند، اغلب نسبت به دید، مناظر، صدا، بو، درد و قهوه حساس هستند، زمانی که (در محل کار یا هنگام نواختن یک قطعه موسیقی) مورد ارزیابی قرار

می‌گیرند یا برای شایستگی‌های عمومی خود (قرار ملاقات، مصاحبه‌های کاری) تحت نظر هستند، مشکل دارند.

اما دیدگاه‌ها و نظریات جدیدی نیز وجود داشت؛ افراد خیلی حساس تمایل دارند در هر عقیده و مذهبی که هستند به جای ماده‌گرا یا لذت‌جو بودن، فلسفی یا روحانی و معنوی باشند. از صحبت‌های کوتاه و سطحی خوششان نمی‌آید، اغلب خودشان را فردی متفکر یا خلاق توصیف می‌کنند (همان طور که همسر آرون او را توصیف کرده بود)، خواب‌های واضح و روشنی می‌بینند و اغلب روز بعد می‌توانند خوابشان را به یاد آورند. موسیقی، طبیعت، هنر و زیبایی‌های طبیعی را دوست دارند، احساسات قوی و فوق‌العاده‌ای دارند، گاهی وقت‌ها شادی بیش از حد دارند، اما همچنین غم، نگرانی و ترس هم دارند.

این نمونه افراد واکنش‌پذیر بالا، اطلاعات - هم فیزیکی و هم احساسی - راجع به محیط اطرافشان را به طرز عمیقی پردازش می‌کنند. آنها متوجه پیچیدگی‌های خاص و ظریفی که از چشم دیگران پنهان است می‌شوند، به قولی، تغییر حالت یک فرد دیگر، یا لامپی که خیلی روشن است.

اخیراً گروهی از دانشمندان در دانشگاه «Stony Brook» این یافته‌ها و کشفیات را با نشان دادن دو جفت عکس (از یک حصار و کمی یونجه)، به ۱۸ نفر که درون ماشین «fMRI» دراز کشیده بودند، امتحان کردند. در یکی از جفت‌ها، عکس‌ها به طرز قابل ملاحظه‌ای از هم متفاوت بودند و در دیگری تفاوت، خیلی کم و زیرکانه بود. درباره هر جفت عکس، دانشمندان از شرکت‌کنندگان پرسیدند که آیا عکس دوم شبیه عکس اول هست یا خیر؟ آنها به این نتیجه رسیدند که افراد حساس نسبت به دیگران زمان بیشتری را صرف نگاه کردن به عکس‌هایی می‌کنند که تفاوت خیلی نامحسوسی با هم دارند. همچنین مغزهای آنها در منطقه‌ای که کمک می‌کند تا ارتباطی بین آن تصاویر و اطلاعات ذخیره‌ای دیگر برقرار کنند، فعالیت بیشتری نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، افراد حساس، عکس‌ها را در سطح استادانه‌تری نسبت به دیگران پردازش می‌کردند و درباره تصاویر آن نرده‌ها و یونجه‌ها، بیشتر فکر می‌کردند.

این مطالعات، خیلی جدید هستند و هنوز لازم است که برای نتایجشان باز هم تکرار شده و در جایگاه‌های دیگر نیز مورد بررسی قرار گیرند. اما مطالعات فوق، یافته‌های جرومی کاگان را منعکس می‌کند که سال اولی‌های واکنش‌پذیر بالا، زمان بیشتری را از دیگر بچه‌ها صرف مقایسه بازی‌های هماهنگ کردن یا خواندن کلمه‌های ناآشنا می‌کنند. «Jadzia Jagiellowicz»، یک دانشمند در دانشگاه «Stony Brook» معتقد است که افراد حساس به طریقی متفاوت، پیچیده و نامعمول فکر می‌کنند؛ این نگرش می‌تواند سؤال ما را نیز پاسخ دهد که: چرا آنها از داشتن مکالمات سطحی و ساده خسته می‌شوند؟ او به من گفت: «اگر شما خیلی پیچیده‌تر از دیگران فکر کنید، هیچ‌گاه صحبت کردن راجع به آب و هوا، و اینکه تعطیلات خود را در کجا گذرانده‌اید، به اندازه حرف زدن درباره ارزش‌ها و اخلاقیات برایتان جذاب نخواهد بود.»

مطلب دیگری که آرون در رابطه با افراد حساس فهمید، این بود که گاهی اوقات، آنها به شدت تلقینی هستند. به گونه‌ای که گویی مرزهای باریک‌تری دارند که آنها را از احساسات دیگران و تراژدی‌ها و ظلم و ستم‌های دنیا جدا می‌سازد. آنها اغلب تمایل دارند که وجدان و آگاهی قوی نامنتظری داشته باشند؛ از دیدن فیلم‌ها و سریال‌های خشونت‌آمیز اجتناب می‌کنند، و در واقع از عواقب مرور خطاهای رفتاریشان باخبر هستند؛ و در محیط‌های اجتماعی اغلب بر روی موضوعاتی مانند مشکلات شخصی، تمرکز می‌کنند که از نظر دیگران «خیلی عمیق و زیاد» است.

آرون متوجه شد که به یافته‌های بزرگی دست پیدا کرده است. او متوجه شده بود که خصوصیتی چون تلقینی بودن، پاسخ دادن و حساس بودن به زیبایی، از خصوصیات افراد حساس است، در صورتی که دیگر روان‌شناسان، «سازگاری» و «آمادگی تجربه کردن» را ویژگی اصلی افراد حساس می‌دانستند. یافته‌های او اصول پذیرفته شده روان‌شناسی شخصیتی را به طور ضمنی به چالش می‌کشد. او شروع کرد به چاپ نتایج مطالعات خود در روزنامه‌ها و کتاب‌های دانشگاهی و درباره کارهایش برای عموم صحبت کرد. در ابتدا این



کار مشکل بود، کسانی که در سخنرانی‌هایش شرکت می‌کردند به او گفتند که ایده‌هایش جالب و فوق‌العاده است، اما عدم قطعیت در حرف‌زدنش نگران‌کننده بود. اما آرون علاقه و هدف بزرگی برای رساندن پیام و حرفش به دیگران داشت. دست نکشید و مقاوم ایستاد و یاد گرفت که به همان اندازه‌ای که در کارهایش تسلط و جدیت دارد، همان طور هم صحبت کند.

زمانی که او را در «Walker Creek Ranch» دیدم، مطمئن، آماده و جدی بود. تنها تفاوتی که بین او و دیگر سخنران‌ها وجود داشت، این بود که به راحتی می‌توانستی ببینی که چقدر برای پاسخ دادن به سؤال‌های آخرین شنوندگان نیز، با وجدان و وظیفه‌شناس است. او پس از مراسم، وقتش را تا آخرین لحظه با گروه گذراند، اگر چه به عنوان یک درون‌گرایی شدید، احتمالاً خیلی دوست داشته که به خانه برود.

توصیف آرون از افراد به شدت حساس به گونه‌ای است که انگار او دارد راجع به النور روزولت صحبت می‌کند. در واقع، در طول سال‌هایی که از اولین مجلد مطالب آرون می‌گذشت، دانشمندان کشف کردند زمانی که شما افرادی که زمینه ژنتیکی آنها با حساسیت و درون‌گرایی (افراد با انواع ژن-5 SHTTLPR که میمون‌های رزوس فصل سوم را توصیف می‌کند) مرتبط بوده است را درون ماشین fMRI قرار دهید، و به آنها تصاویر چهره‌های ترسان، قربانی‌های تصادفات، بدن‌های مثله شده و مناظر آلوده را نشان دهید، آمیگدال مغزشان - بخشی از مغز که نقش مهمی در پردازش احساسات بازی می‌کند - به شدت فعال می‌شود.

آرون و تیم دانشمندان همچنین متوجه شده‌اند زمانی که افراد حساس تصویر چهره‌های افرادی را می‌بینند که احساسات عمیق و شدیدی را تجربه می‌کنند، در بخش‌هایی از مغزشان که با همدلی و کنترل احساسات شدید مرتبط است، نسبت به دیگران فعالیت بیشتری رخ می‌دهد. به گونه‌ای که گویی مانند النور روزولت نمی‌توانند جلو احساس همدلیشان را بگیرند و به همین دلیل، احساسات آنها را کاملاً درک و حس می‌کنند.

در سال ۱۹۲۱، فرانکلین روزولت دچار فلج اطفال شد. ضربه وحشتناکی بود و او فکر کرد که استعفا دهد و ادامه عمرش را به عنوان یک نجیب‌زاده زندگی کند. اما زمانی که روزولت دوران بیماریش را طی می‌کرد، النور ارتباطش را با حزب دموکراتیک نگه داشت و حتی پذیرفت که یک حزب جمع‌آوری کمک درست کند. او از سخنرانی در ملاعام وحشت داشت و خیلی هم در این کار مهارت نداشت؛ صدای آرامی داشت و در بدترین مواقع خیلی عصبی می‌خندید. اما برای آن مراسم آموزش دید و تمرین کرد و توانست سخنرانی را انجام دهد. النور چندان از خودش مطمئن نبود، اما شروع به کار کردن بر روی مشکلات اجتماعی‌اش کرد. در زمینه موضوعات و مشکلات آن دوره به یک قهرمان تبدیل شد و با دیگر متفکرین مهم متحد شد.

در سال ۱۹۲۸، زمانی که فرانکلین روزولت به عنوان فرماندار نیویورک انتخاب شد، او مدیر «دفتر فعالیت‌های زنان»<sup>۱</sup> برای حزب دموکرات و یکی از تأثیرگذارترین زنان در سیاست آمریکا بود. او و فرانکلین در آن زمان یک مشارکت عملکردی کامل داشتند؛ دانش یکی و وجدان اجتماعی دیگری. النور با همان ویژگی متواضعانه‌اش این‌چنین می‌گوید: «من درباره شرایط اجتماعی بیشتر از او می‌دانستم، اما او درباره دولت و فرمانداری و اینکه چگونه می‌توان از دولت‌داری برای بهبود دیگر چیزها استفاده کرد، آگاهی داشت. و من فکر می‌کنم که ما درک خوبی از کار تیمی به دست آورده بودیم.»

فرانکلین روزولت در سال ۱۹۳۳ به عنوان رئیس‌جمهور انتخاب شد. این اتفاق در بحبوحه افسردگی رخ داد و النور به شهرهای اطراف سفر کرد؛ او طی ۳ ماه در حدود ۴۰ هزار مایل را پوشش داد و به صحبت‌های مردم عادی که داستان‌های بدشانسی و گرفتاری خود را بازگو می‌کردند، گوش داد. مردم به گونه‌ای با او درد دل و صحبت می‌کردند که هرگز با یک مقام قدرتمند دیگر

حرف نزده بودند. او برای فرانکلین به صدای محرومان تبدیل شد. زمانی که از سفرهایش به خانه بازگشت، مدام به او می‌گفت که چه چیزهایی دیده است و او را وادار کرد که کاری انجام دهد. او به برنامه‌های دولت برای هماهنگی و تدارک کمک به نیمی از کارگران گرسنه معدن در «آپالاجیا» کمک کرد. او فرانکلین روزولت را مجبور کرد که در برنامه‌هایش از زنان و افراد آفریقایی-آمریکایی استفاده کند تا مردم را دوباره مشغول به کار کند. و همچنین کمک کرد تا برنامه‌ای تدارک دیده شود که ماریان اندرسون در ساختمان یادبود لینکلن آواز بخواند.

«جنوف وارد»، تاریخ‌نویس، گفته است: «او فرانکلین را به موضوعاتی که شاید به علت حجم بالای کارها قصد داشت از آنها چشم‌پوشی کند، آگاه نگه می‌داشت. او فرانکلین را در استاندارد بالایی نگه می‌داشت. هر کسی که این صحنه را دیده بود که او به چشم‌های فرانکلین خیره می‌شد و می‌گفت «حالا فرانکلین، تو باید...»، محال است که یادش برود.»

زن جوان خجالتی که از سخنرانی در جمع وحشت داشت به کسی تبدیل شد که عاشق زندگی اجتماعی بود. النور روزولت نخستین بانوی اولی بود که کنفرانس خبری برگزار کرد، مجله ملی را درست کرد، در ستونی در روزنامه‌ها یادداشت نوشت، و در برنامه‌های گفت و گویی رادیویی حاضر شد. بعدها در دوران کاری‌اش به عنوان نماینده ایالت متحده در سازمان ملل خدمت کرد، جایی که او از استعدادهاى خاص سیاسی و جدیت و سختی خود استفاده کرد تا بیانیۀ جهانی حقوق بشر را به ثبت برساند.

تمام زندگیش از آنچه خودش آن را «حالت گریزدا» می‌نامید رنج برد (نام پرنسسی در افسانه‌های قرون وسطی که سکوت اختیار کرده بود) و سعی می‌کرد که «پوستی به کلفتی پوست کرگدن داشته باشد.» او گفته بود: «من فکر می‌کنم آنهایی که خجالتی هستند، همیشه خجالتی می‌مانند، اما یاد می‌گیرند که چگونه بر آن غلبه کنند.» شاید همین حساسیت بوده است که بازگو کردن حقوق محرومین را برای او به اندازه کافی آسان کرده بود تا بتواند از طرف آنها عمل کند. فرانکلین روزولت که در ابتدای دوران افسردگی انتخاب شد، به علت

رحم و شفقتش یاد می‌شود، اما این النور بود که مطمئن شد که او می‌داند آمریکایی‌ها چقدر رنج کشیده‌اند.

## ۳۷

رابطه بین حساسیت و وجدان، مدت‌ها بررسی و تحقیق می‌شد. آزمایش‌هایی که در ادامه می‌خوانید و به وسیله گرازینا کوچانسکا، روان‌شناس رشد، انجام شده را تصور کنید. خانمی مهربان، اسباب‌بازی را به کودکی می‌دهد و برایش توضیح می‌دهد که باید خیلی مراقب آن باشد، زیرا اسباب‌بازی مورد علاقه آن خانم است. کودک سرش را به نشانه توافق، موقرانه تکان می‌دهد و شروع به بازی با اسباب‌بازی می‌کند. به زودی پس از چند دقیقه، اسباب‌بازی که از قبل برای این منظور طراحی شده است به طرز وحشتناکی از وسط نصف می‌شود. خانم ناراحت می‌شود و گریه می‌کند و می‌گوید: «وای خدای من!» سپس صبر می‌کند تا عکس‌العمل کودک را ببیند.

اثبات شده که بعضی کودکان در مقایسه با بچه‌های دیگر، در برخورد با اشتباهات (خیالی) بیشتر احساس گناه می‌کنند. آنها به سمت دیگری نگاه می‌کنند، خودشان را در آغوش می‌گیرند و جمع می‌کنند، با لکنت زبان اعتراف می‌کنند، یا چهره‌شان را پنهان می‌کنند. و کودکانی را که بیشتر از همه احساس گناه می‌کنند احتمالاً حساس‌ترین، واکنش‌پذیر بالا، و درون‌گراترین بچه‌ها می‌نامیم. به نظر می‌رسد آنها که به طرز نامنتظره‌ای به همه تجربیات، چه منفی و چه مثبت، حساس هستند، هم درد و رنج خانمی که اسباب‌بازی‌اش شکسته را درک می‌کنند و هم اضطراب انجام دادن کاری اشتباه را. (اگر برایتان سؤال پیش آمده، خانمی که در آزمایش حضور داشت، سریع با اسباب‌بازی درست شده به اتاق برمی‌گردد و به بچه این اطمینان را می‌دهد که هیچ کار اشتباهی انجام نداده است.)

در فرهنگ ما، گناه یک کلمه آلوده و لکه‌دار است، اما شاید یکی از آجرهای ساختمان وجدان باشد. اضطرابی که این کودکان بسیار حساس به علت شکستن اسباب‌بازی احساس می‌کنند، به آنها این انگیزه را می‌دهد که بعدها، از آسیب

رساندن به وسیله بازی دیگران خودداری کنند. طبق نظر «کوچانسکا»، همین کودکان در چهار سالگی در مقایسه با دیگر هم‌سن و سال‌هایشان ممکن است کمتر تقلب کنند یا قوانین را زیر پا بگذارند. حتی وقتی که فکر می‌کنند دیده نمی‌شوند. و در سن شش یا هفت سالگی، احتمال زیادی دارد که به وسیله والدینشان به داشتن سطح بالای صفات اخلاقی، مانند هم‌دردی توصیف بشوند. همچنین به صورت معمول، آنها مشکلات رفتاری کمتری دارند.

کوچانسکا می‌نویسد: «گناه متعادل و کاربردی ممکن است این موارد را ایجاد کند: نوع دوستی، مسئولیت‌پذیری، رفتار سازشی در مدرسه، هماهنگی، شایستگی و روابط اجتماعی با والدین، معلم‌ها و دوستان.» مطالعات سال ۲۰۱۰ در دانشگاه میشیگان نشان می‌دهد که دانش‌آموزان دبیرستانی، ۴۰ درصد کمتر از آنچه ۳۰ سال پیش بوده‌اند، همدرد و غمخوار هستند، آماری که بسیار بیشتر از آنچه در سال ۲۰۰۰ بوده افت کرده است. (نویسندگان این مطلب فکر می‌کنند که کاهش در همدردی با شیوع شبکه‌های اجتماعی، برنامه‌های واقعی تلویزیون و «رقابت بسیار بالا» مرتبط است.)

البته که داشتن این خصوصیات به این معنی نیست که بچه‌های حساس فرشته‌اند. آنها هم مانند دیگران، تمایلات خودخواهانه خودشان را دارند. گاهی اوقات، آنها غیردوستانه و گوشه‌گیر رفتار می‌کنند. آرون معتقد است که این افراد، زمانی که با احساسات منفی از قبیل کم‌رویی یا اضطراب درهم می‌شکنند، می‌توانند خیلی راحت به نیازهای دیگران بی‌توجه باشند. اما همین قدرت پذیرش تجربیاتی که می‌تواند زندگی را برای افراد شدیداً حساس، سخت کند، همچنین می‌تواند وجدانشان را پیدا کند. آرون این نکات را با توجه به اخلاق یکی از جوانان حساسی می‌گوید که مادرش را مجبور کرد به بی‌خانمانی که در پارک دیده بود غذا بدهد و همچنین یک بچه ۸ ساله دیگری که نه‌تنها وقتی آشفته می‌شد، گریه می‌کرد، بلکه وقتی که دوستانش هم اذیت می‌شدند، ناراحت می‌شد و گریه می‌کرد.

ما خیلی خوب این دسته از افراد را با ادبیات و آثار ادبی می‌شناسیم، شاید به

این دلیل که خیلی از نویسندگان، خودشان افراد به شدت حساسی بوده‌اند. «اریک مالپس»<sup>۱</sup> رمان‌نویس در رمان «رقص‌های طولانی طولانی» درباره شخصیت آرام و متفکر قهرمان داستانش، که از قضا او هم یک نویسنده بوده است، می‌نویسد: «او در زندگی در مقایسه با خیلی از مردها پوست‌نازک‌تر بود. مشکلات دیگران، همان طور که زیبایی فراوان، زندگی او را بیشتر به جنب‌وجوش وامی‌داشت؛ او را به حرکت می‌انداخت، او را وادار می‌کرد که قلم را بردارد و درباره آنها بنویسد. او حتی با قدم زدن در تپه‌ها، گوش کردن ناگهانی به شوبرت و تماشا کردن شبانه اخبار ۹ شب، بر روی صندلی راحتی‌اش دگرگون می‌شد.»

توصیف این شخصیت‌ها به عنوان افراد لاغر و باریک، به صورت استعاری معنی دارد، اما به نظر می‌رسد که در واقع خیلی ادبی است. در بین تحقیقات آزمایشی که از آنها برای اندازه‌گیری صفات شخصیتی استفاده می‌شود، آزمایش رسانایی پوست هم وجود دارد که ثبت می‌کند چقدر مردم در جواب دادن به صداها، احساسات قوی و دیگر محرک‌ها عرق می‌کنند. درون‌گراهای با واکنش‌پذیری بالا، بیشتر عرق می‌کنند، برون‌گراهای با واکنش‌پذیری پایین، کمتر عرق می‌کنند. پوست بدن آنها دقیقاً کلفت‌تر است، در برابر تحریکات مقاوم‌تر، و وقتی آن را لمس می‌کنیم خنک‌تر است.

در واقع، بر طبق نظر برخی دانشمندانی که من با آنها صحبت کردم، این دقیقاً همان جایی است که مفهوم ما از «خون‌سرد و باحال» در اصطلاحات اجتماعی ما آمده است؛ هر چقدر واکنش‌پذیری شما پایین‌تر باشد، پوست بدنتان خنک‌تر، و در نتیجه خودتان خون‌سردتر خواهید بود. (اتفاقاً، سوسیوپت<sup>۲</sup> در حد نهایی همین فشارسنج خنکی به همراه سطح بسیار پایینی از برانگیختگی، رسانایی پوست و اضطراب قرار دارد. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد سوسیوپت آمیگدال را تخریب کرده است.)

دروغ‌سنج‌ها تا حدی آزمایش‌های رسانایی پوست هستند. آنها بر طبق این



رساندن به وسیله بازی دیگران خودداری کنند. طبق نظر «کوچانسکا»، همین کودکان در چهار سالگی در مقایسه با دیگر هم‌سن و سال‌هایشان ممکن است کمتر تقلب کنند یا قوانین را زیر پا بگذارند. حتی وقتی که فکر می‌کنند دیده نمی‌شوند. و در سن شش یا هفت سالگی، احتمال زیادی دارد که به وسیله والدینشان به داشتن سطح بالای صفات اخلاقی، مانند هم‌دردی توصیف بشوند. همچنین به صورت معمول، آنها مشکلات رفتاری کمتری دارند.

کوچانسکا می‌نویسد: «گناه متعادل و کاربردی ممکن است این موارد را ایجاد کند: نوع دوستی، مسئولیت‌پذیری، رفتار سازشی در مدرسه، هماهنگی، شایستگی و روابط اجتماعی با والدین، معلم‌ها و دوستان.» مطالعات سال ۲۰۱۰ در دانشگاه میشیگان نشان می‌دهد که دانش‌آموزان دبیرستانی، ۴۰ درصد کمتر از آنچه ۳۰ سال پیش بوده‌اند، همدرد و غمخوار هستند، آماري که بسیار بیشتر از آنچه در سال ۲۰۰۰ بوده افت کرده است. (نویسندگان این مطلب فکر می‌کنند که کاهش در همدردی با شیوع شبکه‌های اجتماعی، برنامه‌های واقعی تلویزیون و «رقابت بسیار بالا» مرتبط است.)

البته که داشتن این خصوصیات به این معنی نیست که بچه‌های حساس فرشته‌اند. آنها هم مانند دیگران، تمایلات خودخواهانه خودشان را دارند. گاهی اوقات، آنها غیردوستانه و گوشه‌گیر رفتار می‌کنند. آرون معتقد است که این افراد، زمانی که با احساسات منفی از قبیل کم‌رویی یا اضطراب درهم می‌شکنند، می‌توانند خیلی راحت به نیازهای دیگران بی‌توجه باشند. اما همین قدرت پذیرش تجربیاتی که می‌تواند زندگی را برای افراد شدیداً حساس، سخت کند، همچنین می‌تواند وجدانشان را پیدا کند. آرون این نکات را با توجه به اخلاق یکی از جوانان حساسی می‌گوید که مادرش را مجبور کرد به بی‌خانمانی که در پارک دیده بود غذا بدهد و همچنین یک بچه ۸ ساله دیگری که نه‌تنها وقتی آشفته می‌شد، گریه می‌کرد، بلکه وقتی که دوستانش هم اذیت می‌شدند، ناراحت می‌شد و گریه می‌کرد.

ما خیلی خوب این دسته از افراد را با ادبیات و آثار ادبی می‌شناسیم، شاید به

این دلیل که خیلی از نویسندگان، خودشان افراد به شدت حساسی بوده‌اند. «اریک مالپس»<sup>۱</sup> رمان‌نویس در رمان «رقص‌های طولانی طولانی» درباره شخصیت آرام و متفکر قهرمان داستانش، که از قضا او هم یک نویسنده بوده است، می‌نویسد: «او در زندگی در مقایسه با خیلی از مردها پوست‌نازک‌تر بود. مشکلات دیگران، همان طور که زیبایی فراوان، زندگی او را بیشتر به جنب‌وجوش وامی‌داشت؛ او را به حرکت می‌انداخت، او را وادار می‌کرد که قلم را بردارد و درباره آنها بنویسد. او حتی با قدم زدن در تپه‌ها، گوش کردن ناگهانی به شوبرت و تماشا کردن شبانه اخبار ۹ شب، بر روی صندلی راحتی‌اش دگرگون می‌شد.»

توصیف این شخصیت‌ها به عنوان افراد لاغر و باریک، به صورت استعاری معنی دارد، اما به نظر می‌رسد که در واقع خیلی ادبی است. در بین تحقیقات آزمایشی که از آنها برای اندازه‌گیری صفات شخصیتی استفاده می‌شود، آزمایش رسانایی پوست هم وجود دارد که ثبت می‌کند چقدر مردم در جواب دادن به صداها، احساسات قوی و دیگر محرک‌ها عرق می‌کنند. درون‌گراهای با واکنش‌پذیری بالا، بیشتر عرق می‌کنند، برون‌گراهای با واکنش‌پذیری پایین، کمتر عرق می‌کنند. پوست بدن آنها دقیقاً کلفت‌تر است، در برابر تحریکات مقاوم‌تر، و وقتی آن را لمس می‌کنیم خنک‌تر است.

در واقع، بر طبق نظر برخی دانشمندانی که من با آنها صحبت کردم، این دقیقاً همان جایی است که مفهوم ما از «خون‌سرد و باحال» در اصطلاحات اجتماعی ما آمده است؛ هر چقدر واکنش‌پذیری شما پایین‌تر باشد، پوست بدنتان خنک‌تر، و در نتیجه خودتان خون‌سردتر خواهید بود. (اتفاقاً، سوسیوپیت<sup>۲</sup> در حد نهایی همین فشارسنج خنکی به همراه سطح بسیار پایینی از برانگیختگی، رسانایی پوست و اضطراب قرار دارد. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد سوسیوپیت آمیگدال را تخریب کرده است.)

دروغ‌سنج‌ها تا حدی آزمایش‌های رسانایی پوست هستند. آنها برطبق این

فرضیه عمل می‌کنند که می‌گوید دروغ گفتن باعث اضطرابی می‌شود که عرق کردن پوست را به صورت خفیف در بردارد. زمانی که من در کالج درس می‌خواندم، برای کار کردن به عنوان منشی در یک کمپانی بزرگ جواهر درخواست دادم. برای بخشی از روند پذیرش باید با دستگاه دروغ‌سنج مصاحبه می‌شدم. آزمایش در یک اتاق کوچک تاریک و روشن، با کف مشمع فرشی و به وسیله مردی لاغر به همراه دود سیگار و پوستی زرد و پر از جوش برگزار می‌شد. او برای آماده شدن، یک‌سری سؤال اولیه از من پرسید: نام، فامیل و از این قبیل سؤال‌ها، تا سطح پایه‌ای میزان رسانایی پوستم را تعیین کند. سپس سؤال‌ها خیلی سخت‌تر، و رفتار آزمایش‌کننده خیلی خشن‌تر شدند. آیا من دستگیر شده بودم؟ آیا هرگز از مغازه‌ای دزدی کرده بودم؟ آیا کوکابین مصرف می‌کنم؟

با پرسیدن این سؤال آخر، بازپرسم خیلی با دقت به من خیره شد. به هر حال من هرگز کوکابین مصرف نکرده بودم، اما به نظر می‌رسید که او فکر می‌کند مصرف کرده‌ام. نگاه متهم‌کننده او دقیقاً شبیه کلک و حقه پلیس‌های قدیمی بود که به مظنون می‌گفتند شواهد کافی و محکمی علیه او دارند و حاشا کردن هیچ فایده‌ای ندارد. من می‌دانستم که آن مرد اشتباه فکر می‌کند، اما باز هم احساس کردم که سرخ شدم. و مطمئن بودم جواب تست نشان می‌دهد که من درباره سؤال کوکابین دروغ گفته‌ام. ظاهراً پوستم به اندازه‌ای نازک است که در جواب به جرم‌های تخیلی هم عرق می‌کند.

ما تمایل داریم که صفت خون‌سردی را به عنوان ژستی که همراه با عینکی آفتابی، لیوانی در دست و رفتاری سرد و بی‌علاقه همراه است، تصور کنیم. اما شاید این لوازم و حالات اجتماعی را تصادفی انتخاب نکرده باشیم. شاید ما عینک مشکی، زبان بدن راحت و لیوان نوشیدنی را به عنوان دلایل دقیقی برگزیده‌ایم، چرا که آنها در زمان خستگی مفرط، علائم سیستم عصبی را پنهان می‌کنند. عینک آفتابی کمک می‌کند که دیگران ترس یا تعجب را در چشمانتان نبینند؛ ما از نتایج کارهای کاگان فهمیده‌ایم که یک بدن راحت و ریلکس، نشانی از واکنش‌پذیری پایین است. در مردان ورزشکار، فیزیولوژی واکنش پایین، باعث خون‌سردی و

با حال بودن آنها می‌شود. برای فضانوردان اولیه آمریکا، داشتن ضربان قلب پایین که با واکنش‌پذیری پایین در ارتباط است، یک سمبل مهم بود. سرهنگ دوم «جان گلن» که اولین آمریکایی بود که مدار زمین را دور زد و بعدها نامزد ریاست جمهوری شد، به علت ضربان قلب فوق‌العاده خون‌سردش در طول پرتاب، به وسیله همکارانش تحسین می‌شد. (فقط ۱۱۰ بار ضربان در دقیقه)

## ۳۸

اما ممکن است کمبود فیزیکی خون‌سردی، از نظر اجتماعی بیشتر از آنچه ما فکر می‌کنیم ارزش باشد. به نظر می‌رسد آن احساس شرمندگی و سرخ شدنی که وقتی که یک آزمایش‌کننده سرسخت صورتش را در نزدیکی چهره شما می‌گیرد و می‌پرسد که آیا تا به حال کوکابین مصرف کرده‌اید، نوعی همبستگی اجتماعی است. در آزمایشی جدید، تیمی از روان‌شناسان به سرپرستی «کورین دیبک»، از شصت شرکت‌کننده متفاوت درخواست می‌کنند تا پرونده افرادی را که کاری غیر اخلاقی انجام داده‌اند بخوانند، برای مثال کسانی که فرار کردن از صحنه تصادف، یا کاری شرم‌آور مانند ریختن قهوه بر روی لباس شخصی دیگر را انجام داده بودند.

به شرکت‌کننده‌ها تصاویر مجرمینی نشان داده می‌شد که هر کدام یکی از چهار حالت چهره شرمنده یا پشیمان (نگاه و سر به سمت پایین)، شرمنده/پشیمان به اضافه سرخ شدن چهره، خنثی یا خنثی به همراه سرخ شدن صورت را داشتند. سپس از آنها خواسته می‌شد که به میزان همدرد و قابل اعتماد بودن مجرمین رأی دهند. معلوم شد متخلفینی که سرخ شده بودند، از آنهایی که چنین نشانه‌ای در چهره‌شان نبود، مثبت‌تر قضاوت شده‌اند. به این دلیل که سرخ شدن برای دیگران، نشانه‌ای از نگرانی و دلواپسی است.

همان طور که داجر کلنر، یک روان‌شناس در دانشگاه برکلی کالیفرنیا، که تخصصش در زمینه احساسات مثبت است، به نیویورک تایمز گفته است: «سرخ شدن در عرض ۲ یا ۳ ثانیه ظاهر می‌شود.» و نشان می‌دهد که: «من اهمیت

می‌دهم، من می‌دانم که قوانین اجتماعی را زیر پا گذاشته‌ام». در واقع، یکی از مواردی که افراد واکنش‌پذیر بالا درباره سرخ شدن - غیرقابل کنترل بودن - از آن متفردند، چیزی است که آن را به صورت اجتماعی خیلی بی‌استفاده می‌کند. «دیک» فکر می‌کند که سرخ شدن، یک علامت موثق از شرمندگی است: «چرا که غیر ممکن است بتوانید عمداً جلو سرخ شدن را بگیرید.» و بر طبق نظر «کلتر»، شرمندگی، یک احساس اخلاقی است. فروتنی نشان‌دهنده تواضع و علاقه به اجتناب از خشونت، و صلح کردن است. موضوع این نیست فردی را که شرمنده است تنها بگذاریم و رها کنیم (احساسی که اغلب کسانی که خجالت می‌کشند و قرمز می‌شوند حس می‌کنند)، بلکه برای این منظور است که افراد را به همدیگر نزدیک کنیم.

کلتر ریشه‌های شرمندگی در انسان را بررسی و دنبال کرده بود و متوجه شده بود که پس از بسیاری کشمکش‌های پایه‌ای، سعی می‌کنند آن را جبران کنند. آنها این کار را عمدتاً با درست کردن ژست شرمندگی، به نوعی که ما در انسان‌ها می‌بینیم؛ به سمت دیگری نگاه کردن که نشانگر کار اشتباه و قصد متوقف کردنش است، پایین آوردن سر، که جثه و قد فرد را کوتاه‌تر می‌کند؛ و فشار دادن لب‌ها به همدیگر، که علامتی از جلوگیری در برابر بروز احساسات است، انجام می‌دهند.

کلتر می‌نویسد این رفتارها و حرکات در انسان‌ها، «اعمال از خودگذشتگی» نام دارد. در واقع، کلتر که یاد گرفته است چهره آدم‌ها را بخواند، عکس قهرمان‌های اخلاقی، مانند گاندی را بررسی کرده است و متوجه شده که در چهره آنها خنده کنترل شده و چشمان بازدارنده‌ای وجود دارد. کلتر حتی در کتابش به نام «برای خوب بودن زاده شدیم»، می‌گوید که اگر او در یک برنامه ملاقات سریع، فقط با پرسیدن یک سؤال همسرش را انتخاب می‌کرد، سؤالی که انتخاب می‌کرد این بود: «آخرین تجربه‌ای که در آن خیلی شرمنده شدی چه بوده است؟» سپس با دقت برای پیدا کردن نشانه‌ای مانند فشار دادن لب‌ها به یکدیگر، سرخ شدن یا چشمانی بازدارنده به او نگاه می‌کرد. او ادامه می‌دهد: «عناصر و اجزای شرمندگی، حالت بسیار سریعی است که فرد به علت احترامش به قضاوت

دیگری نشان می‌دهد. شرمندگی نشان می‌دهد که فرد تا چه اندازه به قوانینی که ما را به دیگری وصل کرده است، اهمیت می‌دهد.»  
به عبارت دیگر، شما می‌خواهید مطمئن شوید که همسرتان به آنچه دیگران فکر می‌کنند اهمیت می‌دهد. بهتر است خیلی زیاد اهمیت دهید، تا اینکه اصلاً اهمیت ندهید.

## ۳۸

مهم نیست که فواید سرخ شدن تا چه اندازه خوب و عالی است، پدیده حساسیت، یک سؤال کاملاً مشخص را مطرح می‌کند: چگونه افراد شدیداً حساس، فرایند سخت تکامل و رشد را پشت سر می‌گذارند؟ اگر عموماً افراد گستاخ و پرتکاپو بیشتر غالب هستند (گاهی اوقات این‌گونه به نظر می‌رسد)، چرا از میان جمعیت بشریت، افراد حساس، هزاران سال پیش انتخاب نشدند، مانند قورباغه درختی نارنجی رنگ؟ ممکن است برای شما، مانند شخصیت اول داستان «رقص‌های طولانی طولانی»، شنیدن ناگهانی قطعه اول شوپرت، خیلی بیشتر از فرد دیگری تأثیرگذار باشد، و ممکن است بیشتر از دیگران از شنیدن صدای شکستن استخوان بلرزید. و همچنین شما می‌توانید از همان دسته بچه‌هایی باشید که وقتی اسباب‌بازی کسی را می‌شکنند خیلی ناراحت می‌شوند، اما تکامل و رشد به چنین چیزهایی پاداش نمی‌دهد. آیا به نظر شما پاداش می‌دهد؟

الن آرون در این باره ایده‌ای دارد. او بر این باور است که حساسیت شدید خودش برای سبک متفکری که تمایل دارد همراهش باشد انتخاب نشده است. او می‌نویسد: «فردی که «حساس» یا «واکنش‌پذیر» است، پیش از انجام کارهای شما به داشتن یک روش و استراتژی مشاهده و بررسی دقیق، فکر می‌کند؛ مانند دوری کردن از خطر، اجتناب از شکست و تلف نکردن انرژی، که هر سه به یک سیستم عصبی، که به ویژه برای مشاهده و بررسی و یافتن تفاوت‌های جزئی طراحی شده است، نیاز دارد. این یک نوع استراتژی «شرط بستن بر سر چیزهای مطمئن» یا «نگاه کردن قبل از پریدن» است.

در مقابل استراتژی فعال افراد دیگر، اولین بودن، بدون کامل کردن اطلاعات



و همراه با خطر است. استراتژی «ریسک کردن». چرا که «جوجه‌ای که اول می‌رسد دانه‌ها را می‌خورد» و «شانس یک بار در خانه آدم را می‌زند.» در حقیقت، بیشتر افرادی که آرون آنها را حساس در نظر گرفت، برخی از ۲۷ صفتی که با رفتارها مرتبط بود را دارند، ولی نه همه آنها را. شاید آنها به نور و صدا حساس باشند، اما به قهوه یا درد حساسیتی نشان ندهند. شاید آنها به هیچ چیز حساسی، حساس نباشند اما افرادی متفکر با درونی قدرتمند باشند. شاید حتی آنها اصلاً درون‌گرا نباشند. بر طبق آنچه آرون می‌گوید فقط ۷۰ درصد از افراد حساس درون‌گرا هستند، در حالی که ۳۰ درصد آنها برون‌گرا هستند (اگرچه این گروه بیشتر از انواع برون‌گرایی که شما می‌شناسید، به تنهایی و استراحت علاقه دارند). آرون فکر می‌کند که این موضوع به این دلیل است که حساسیت مانند محصول استراتژی بقا عمل می‌کند و شما فقط به برخی، و نه همه رفتارها، نیاز دارید تا استراتژی را به طور مؤثر به کار بگیرید.

شواهد بسیار خوبی درباره دیدگاه و نظر آرون وجود دارد. زیست‌شناسان تکاملی، زمانی بر این باور بودند که هر گونه جانوری دنبال این است که خودش را به یک لانه زیست‌محیطی مجهز کند که یک‌سری رفتارهای ایده‌آل برای آن لانه وجود دارد و همچنین آن عضو گونه‌ای، که رفتارش از آن ایده‌آل منحرف شده، منقرض خواهد شد. اما معلوم شده است که تنها انسان‌ها نیستند که به دو گروه «تماشاکننده و صبرکننده» و دیگرانی که «فقط انجام‌دهنده» هستند تقسیم می‌شوند. در قلمرو حیوانات، بیشتر از صد گونه تقریباً به این طریق سازمان‌دهی شده‌اند. از حشرات میوه‌ها گرفته تا گربه‌های خانگی و بزهای کوهی، از انواع ماهی‌ها گرفته تا جغدهای کوچک درختی و پرنده‌های اروپایی و آمریکایی.

دانشمندان کشف کرده‌اند که حدوداً ۲۰ درصد اعضای بسیاری از گونه‌ها «در گرم کردن کند هستند» و ۸۰ درصد آنها انواع «سریع‌تری» هستند که با جسارت و گستاخی، بدون اینکه متوجه آنچه در اطرافشان می‌گذرد بشوند، به سمت جلو رفتن ریسک می‌کنند. (جالب است که درصد نوزادهای آزمایشگاه کاگان هم که واکنش‌پذیر بالا بودند، ۲۰ درصد بود.)

«دیود اسلون ویلسون»، زیست‌شناس تکاملی می‌نویسد: «اگر حیوانات «کند» و «سریع»، گروه و حزبی داشتند، برخی از سریع‌ها با مکالمه‌های بلندشان دیگران را خسته می‌کردند در حالی که دیگران غرولند می‌کردند که به آنها احترام گذاشته نمی‌شود. حیوانات کند به‌عنوان انواع خجالتی و حساس توصیف می‌شوند. آنها از خودشان دفاع نمی‌کنند. اما بسیار دقیق هستند و چیزهایی را متوجه می‌شوند که از دید حیوانات جسور پنهان است. آنها نویسنده‌ها و هنرمندان این حزب‌هایی هستند که دور از حیوانات جسور، مکالمات و بحث‌های جالبی را با همدیگر دارند. آنها مخترع روش‌های جدید رفتاری هستند، در حالی که حیوانات گستاخ با پوشاندن رفتار آنها، حق ثبت اختراعشان را می‌گیرند.»

هر از گاهی، روزنامه یا یک برنامه تلویزیونی، داستانی را راجع به شخصیت‌های حیوانات، چاپ یا پخش می‌کند و کم‌رویی و رفتار خجالتی را رفتاری بدمنظر و نازیبا، و رفتار جسور و گستاخ را به عنوان رفتاری جذاب و دوست‌داشتنی نشان می‌دهد. (این همون حشره میوه ماست!) اما ویلسون هم مانند آرون بر این باور است که هر دو نوع شخصیت در این حیوانات وجود دارند؛ به دلیل اینکه استراتژی‌های مختلفی برای بقا به کار می‌برند که هر کدام در زمان‌های مختلفی جواب می‌دهد. این همان چیزی است که نظریه تبادلی تکامل شناخته می‌شود که در آن یک رفتار خاص، یا کاملاً خوب یا کاملاً بد است اما برای کسی که ارزش‌های بقایش با توجه به شرایط مختلف تغییر می‌کند، مخلوطی از جنبه‌های مثبت و منفی است.

حیوانات «خجالتی» کمتر به دنبال غذا می‌روند. آنها انرژی خود را ذخیره می‌کنند، به گوشه‌ای پناه می‌برند، و زمانی که حیوانات درنده به سراغشان می‌آیند، خودشان را نجات می‌دهند. حیوانات جسور، سریع حمله می‌کنند، به طور منظم به وسیله‌آنهايي که در چرخه غذایی بالاترند بلعیده می‌شوند، اما زمانی که غذا کمیاب است و نیاز دارند بیشتر ریسک کنند، نجات پیدا می‌کنند. زمانی که ویلسون یک تله فلزی را درون دریاچه‌ای که پر از ماهی بود انداخت، گفت که این اتفاق باید به نظر ماهی به همان اندازه که یک بشقاب‌پرنده بر روی

زمین فرود بیاید، نگران کننده و عجیب باشد. ماهی جسور نمی تواند جلو کنجکاو خود را بگیرد و به سرعت به سمت تله فلزی ویلسون یورش می برد. ماهی خجالتی، عاقلانه در گوشه ای از دریاچه منتظر می ماند و نمی گذارد که ویلسون او را صید کند.

از طرف دیگر، زمانی که ویلسون موفق شد هر دو نوع ماهی را با یک سیستم تور خیلی ماهرانه به دام بیندازد و آنها را به آزمایشگاهش ببرد، ماهی جسور خیلی سریع به محیط جدیدش عادت کرد و ۵ روز زودتر از گونه خجالتی اش شروع به غذا خوردن کرد. ویلسون می نویسد: «هیچ برتری در شخصیت [حیوان] وجود ندارد. اما تقریباً یک تفاوت شخصیتی، با انتخاب های طبیعی حفظ می شود.»

یکی دیگر از نمونه های نظریه تبادلی تکامل، گونه هایی هستند که به نام ماهی های «گویی ترینیداد» شناخته می شوند. این ماهی ها، از لحاظ تکاملی با سرعتی شگفت آور، شخصیتی را می سازند که با محیط زیستی که در آن زندگی می کنند، سازگار باشد. شکارچیان طبیعی آنها اردک ماهی ها هستند. اما برخی محل های زندگی آنها، برای مثال بالای آبشارها، بدون عاری از اردک ماهی هاست. اگر شما ماهی گویی باشید که در چنین محل آرام و فریبنده ای رشد کرده باشید، این احتمال وجود دارد که شما شخصیتی جسور و بی خیال داشته باشید که کاملاً با زندگی شیرین هماهنگ است. در مقابل، اگر خانواده ماهی گویی شما از یک محیط زیستی بد و خطرناک و پایین آبشارها، جایی که اردک ماهی ها مدام با چهره هایی تهدیدآمیز شما می کنند، آمده باشد، بنابراین احتمالاً سبک و شخصیت محتاطتری، که برای دوری کردن از بدها و درنده ها لازم است، را خواهد داشت. نکته جالب این است که چنین تفاوت هایی آموزشی نیست، بلکه ارثی است. بنابراین بچه های ماهی های جسوری که به محیط های زیستی بد کوچ می کنند، باز هم جسارت والدینشان را به ارث می برند، اگرچه این موضوع آنها را در مقایسه با دوستان هوشیارشان در وضعیت بسیار نامساعدی قرار می دهد. با این حال، زمان زیادی طول نمی کشد تا ژن آنها تغییر کند و آن عده که موفق به زنده

ماندن شده اند انواع محتاطتری می شوند. برای ماهی گویی های هوشیار هم وقتی اردک ماهی ها ناگهان غیب شوند، همین اتفاق می افتد. برای بازماندگان شان که زنده مانده اند در حدود ۲۰ سال طول می کشد تا طوری رفتار کنند که انگار بسیار بی خیال و جسور هستند.

## ۴۰

به نظر می رسد نظریه تبادلی برای انسان ها هم کاربرد داشته باشد. دانشمندان کشف کرده اند که چادر نشین ها که ژنی خاص را که به برون گرایی مرتبط است به ارث برده اند (خصوصاً جست و جوی چیزهای تازه) بهتر از آنهایی که چنین ژن خاصی را ندارند، تغذیه می شوند. اما در جامعه های مستقر، افرادی که همین ژن را دارند، تغذیه ضعیف تری دارند. صفات مشابهی که یک چادر نشین را به اندازه کافی قوی می کند که شکار کند و از چهارپایان اهلی اش در برابر مهاجمان دفاع کند، ممکن است بیشتر مانع فعالیت های کم تحرکی مانند مزرعه داری، فروش محصول در بازار، یا تمرکز در مدرسه شود. یا این مبادله را در نظر بگیرید: افراد برون گرا دوستان بیشتری نسبت به افراد درون گرا دارند - یک مزیت برای هرگونه ای که می خواهد خودش را تکثیر کند - اما آنها بیشتر خیانت می کنند و بیشتر طلاق می گیرند، که این موضوع برای بچه های همه آن زوج ها، اتفاق خوبی نیست.

برون گراها بیشتر ورزش می کنند، اما درون گراها از تصادفات و صدمه های کمتری رنج می برند. برون گراها از داشتن شبکه های گسترده تر حمایت اجتماعی لذت می برند، اما جرایم بیشتری را مرتکب می شوند. همان طور که یونگ تقریباً یک قرن پیش درباره این گروه گفت که: «(برون گرایی) شامل درجه بالایی از باروری با قدرت کمتری از دفاع است و همچنین طول عمر کمتری برای افرادی که تنها زندگی می کنند. دیگری (درون گرایی) شامل مجهز کردن افراد به وسایل گوناگون حفاظت از خود است که در درجه پایین تری از باروری قرار دارد.» نظریه تبادلی ممکن است به همه گونه های موجود در دنیا بسط داده شود.

در بین زیست‌شناسان تکاملی که تمایل دارند تصویر افراد تنهایی را تصویب کنند که مصمم هستند DNA خود را تکثیر کنند، این ایده که گونه‌ها شامل انواع تنهایی که رفتارشان در بقای گروه تأثیر داشته است هم می‌شوند، به شدت مورد بحث است و زمان نه‌چندان دوری، می‌توانسته عملاً شما را از انجمنشان بیرون بیندازد. اما این دیدگاه به آهستگی، پذیرش‌هایی را به دست آورده است.

برخی دانشمندان حتی فکر می‌کنند که اساس تکامل برای صفاتی همچون حساسیت، همدردی زیادی برای رنج دیگر اعضای گونه دیگر است، به خصوص خانواده دیگری. اما نیازی نیست تا این اندازه پیش بروید، همان طور که آرون توضیح می‌دهد، این که بقای گروه‌های حیوانی به اعضای احساسی‌شان بستگی دارد، توجیه‌پذیر است. او می‌نویسد: «فرض کنید یک گله بز کوهی... اعضای کمی دارد، که به طور مداوم از چریدن دست می‌کشند تا برای مراقبت از حمله درنده‌ها توجه بیشتری داشته باشند. بزهای کوهی با چنین حساسیتی و آنهایی که بیشتر مراقب هستند، بیشتر نجات پیدا می‌کنند و به همین ترتیب به باروری و زاییدن ادامه می‌دهند و این گونه نیز، چند بز کوهی حساس را در گروه به دنیا می‌آورند.»

چرا باید تفاوتی در این موضوع برای انسان‌ها وجود داشته باشد؟ ما به نور روزولتمان به همان اندازه‌ای نیاز داریم که گله چراها، به بزهای کوهی حساسشان وابسته‌اند.

افزون بر حیوانات «خجالتی» و «جسور»، و گونه «سریع» و «کند»، زیست‌شناسان گاهی در رابطه با اعضای «باز» و «قمری» گونه‌های معینی صحبت می‌کنند. برای مثال، برخی پرنده‌های ماده که نسبت به بقیه خشن‌تر هستند، اغلب مانند نمونه‌های مورد بررسی در کلاس‌های روابط بین‌الملل، رفتار می‌کنند. این پرنده‌ها درست همان طور که شما انتظارش را دارید از دانه درخت راش تغذیه می‌کنند، زیرا در مقابله با رقیب‌های دیگرشان سریع‌تر هستند. اما در فصل‌هایی که دانه راش زیاد است، «قمری‌های» ماده - که، اتفاقاً تمایل دارند مادران محتاط‌تری باشند - بهتر از «بازها» دانه جمع می‌کنند، چرا که بازها زمان و سلامتی جسمی خود را برای دعوا و نبردهایی که هیچ دلیلی ندارند، هدر می‌دهند.

از طرف دیگر پرنده‌های نر بزرگ، الگویی کاملاً معکوس دارند. این موضوع به علت این است که نقش اصلی آنها در زندگی، پیدا کردن غذا نیست بلکه دفاع از قلمروشان است. در سال‌هایی که غذا کمیاب است، خیلی از پرنده‌های ماده گروه، از گرسنگی می‌میرند تا فضای کافی برای همه باشد. سپس گونه‌های باز مانند نر آنها، در همان تله‌ای گرفتار می‌شوند که هم‌گروه‌های ماده‌شان در طول فصل پر دانه گیر می‌افتند؛ آنها جنگ و دعوا راه می‌اندازند و منابع گران‌بهای غذایی را با هر نبرد هدر می‌دهند. اما در طول سال‌های خوب، زمانی که رقابت برای لانه‌سازی اوج می‌گیرد، خشونت به نفع گونه‌های باز، مانند مرد است.

## ۴۱

در طول زمان‌های جنگ یا ترس - معادل بشری فصل دانه کم برای پرنده‌های ماده - به نظر می‌رسد آنچه ما بیشتر احتیاج داریم انواع قهرمان و خشن است. اما اگر همه جمعیت و جامعه ما از جنگ‌جوها تشکیل شود، هیچ کسی نخواهد بود که به جنگ‌ها، که به طور بالقوه کشنده هستند، یا تهدیدات آرام دیگری مانند بیماری‌های ویروسی یا تغییرات آب و هوایی، توجه کند.

دهه جنگ‌های صلیبی «آل‌گور»، معاون رئیس‌جمهور، را برای بالا بردن سطح آگاهی درباره گرم شدن کره زمین در نظر بگیرید. بر اساس بسیاری از حکایت‌ها، گور یک درون‌گراست. یکی از دستیارهای سابقش می‌گوید: «اگر شما یک درون‌گرا را به یک برنامه یا میهمانی با حضور صد نفر دیگر بفرستید، او با انرژی بسیار کمی در آنجا ظاهر می‌شود. گور پس از برنامه و میهمانی به استراحت نیاز دارد.» گور می‌داند که مهارت‌هایش برای گیج کردن و داشتن سخنرانی ساخته نشده است. او گفته بود: «بیشتر افراد در عرصه سیاست از دست تکان دادن و تظاهر به صمیمیت و این‌چنین چیزهایی انرژی به دست می‌آورند. من انرژی‌ام را از بحث کردن درباره ایده‌ها کسب می‌کنم.» اما آن شور و اشتیاق به فکر کردن را (اگر) با توجه به تیزبینی و مهارت ترکیب کنید - هر دو خصوصیت‌های متداول درون‌گراها - شما ترکیب فوق‌العاده قوی و قدرتمندی به دست خواهید آورد.



در سال ۱۹۶۸ وقتی که گور یک دانشجوی کالج در هاروارد بود، کلاسی را با اقیانوس‌شناس مشهوری برداشت که مدارک اولیه‌ای در رابطه با احتراق سوخت‌های فسیلی با اثر گلخانه‌ای نشان داده بود. گوش‌های گور تیز شد. او سعی کرد آنچه را می‌دانست به دیگران بگوید. اما متوجه شد که مردم گوش نمی‌دهند. گویی آنها نمی‌توانستند صدای زنگ خطری را که با صدای بلند در گوشش پخش می‌شد، بشنوند. او فیلمی را که برنده اسکار شده بود به نام «حقیقت ناخوشایند» به یاد می‌آورد؛ فیلمی که تکان‌دهنده‌ترین صحنه آن، چهره تنهای گور بود در حالی که چمدان خود را در نیمه شبی در فرودگاه می‌کشد. به نظر می‌رسید گور، واقعاً از اینکه هیچ کس توجه نمی‌کند آشفته شده است: «زمانی که من در اواسط دهه ۷۰ به کنگره رفتم، تلاش کردم اولین صحبت‌ها درباره پدیده گرم شدن کره زمین شنیده شود. من واقعاً فکر می‌کردم و بر این باور بودم که این داستان به اندازه کافی فوری و فوتی خواهد بود، و باعث می‌شود که در روشی که کنگره به این موضوع عکس‌العمل نشان می‌داد، تغییری کلی کیفی و واقعی ایجاد شود. من فکر می‌کردم که آنها هم مانند من وحشت‌زده شوند، و وحشت نکردند.»

اما اگر گور در آن زمان، آنچه را که ما الان راجع به تحقیقات کاگان و آرون می‌دانیم، می‌دانست، نسبت به عکس‌العمل‌های همکارانش کمتر متعجب می‌شد. او حتی ممکن بود از بصیرت و بینشش در روان‌شناسی شخصیت استفاده کند تا آنها به حرف‌هایش گوش بدهند. او می‌توانست مطمئن باشد که کنگره از برخی افراد کشور که کمتر احساسی هستند، تشکیل شده است؛ افرادی که اگر بچه‌های یکی از آزمایش‌های کاگان بودند، از رفتار عجیب دلچک و خانم عجیبی که ماسک گاز زده بود، رژه نظامی می‌رفتند، بدون اینکه نگاهی به عقب و مادرش بیندازند. تام درون‌گرا و رالف برون‌گرای کاگان را به یاد می‌آورد؟ خب، کنگره پر از رالف است. یا برای افرادی مانند رالف طراحی شده بود.

بیشتر تام‌های دنیا نمی‌خواهند روزهایشان را صرف برنامه‌یزی کمپین‌ها و سخنرانی‌های تبلیغاتی پارلمانی کنند. این مردان عضو کنگره‌ای که شبیه رالف

هستند می‌توانند افراد فوق‌العاده‌ای باشند؛ با پشتکار، بی‌باک و متقاعدکننده. اما این احتمال زیاد است که با دیدن تصویری از ترک کوچکی در یخچال‌های طبیعی، احساس خطر نکنند. آنها به انگیزش‌های قوی‌تری نیاز دارند تا بتوانند وادارشان کرد که گوش دهند. به همین دلیل است که سرانجام گور زمانی پیامش را رساند که به تیم پر سر و صدای هالیوود پیوست، زمانی که می‌توانست از طریق نمایش‌های پر از جلوه‌های ویژه که به فیلم «حقیقت ناخوشایند» تبدیل شد، اختطارش را به گوش آنها برساند.

گور همچنین به استراتژی خودش روی آورد و از تمرکز و سعی و کوشش ذاتی‌اش برای ترویج فیلم بدون اینکه خسته شود، استفاده کرد. او از ده‌ها سالن نمایش فیلم در سراسر کشور بازدید کرد تا با تماشاگران دیدار کند و مصاحبه‌های متعددی در تلویزیون و رادیو انجام داد. گور زمانی که درباره موضوع گرم شدن کره زمین صحبت می‌کرد، وضوحی در صدایش بود که او را به عنوان یک سیاستمدار نشان نمی‌داد. برای گور، غرق کردن خود در مسائل پیچیده علمی طبیعی و ذاتی پیش آمد. تمرکز کردن بر روی یک علاقه، و اشتیاق به جای پرسه زدن از موضوعی به موضوع دیگر، طبیعی و ذاتی است. حتی صحبت کردن با جمعیت، زمانی که موضوع آن تغییرات آب و هوایی است هم ذاتی است. گور زمانی که درباره گرم شدن زمین صحبت می‌کرد، یک کاریزمای عالی و ارتباطی با اعضای شنونده داشت که اصلاً او را به عنوان یک کاندیدای سیاسی نشان نمی‌داد. به این دلیل که برای او این مأموریت راجع به سیاست یا شخصی نبود، بلکه به ندای وجدانش باز می‌گشت. او می‌گوید: «درباره نجات و بقای کره زمین است. زمانی که زمین سکونت‌ناپذیر باشد، کسی به اینکه برنده انتخابات چه کسی است، اهمیتی نمی‌دهد.»

اگر شما فرد حساسی هستید، بنابراین بیشتر تمایل دارید که تظاهر کنید که یک سیاستمدار هستید، نه فردی محتاط و متفکر. اما در این بخش، از شما می‌خواهم که مجدداً درباره این دیدگاه فکر کنید. بدون وجود افرادی چون شما، ما تقریباً غرق خواهیم شد.

به «Walker creek Ranch» و «گردهمایی افراد حساس» برگردیم، ایده آل برون‌گرایی و برتری خون سرد بودنش، وارونه شده است. اگر «خون سردی»، واکنش‌پذیری پایینی است که یک فرد را به گستاخی و جسارت یا صمیمی نبودن مستعد می‌کند، پس جمعیتی که برای دیدن «الن آرون» آمده بودند شدیداً خلاف اینها هستند. جو و جمعیت به راحتی جا خوردند، زیرا این موضوع خیلی غیرمعمول است. شاید چیزی باشد که شما در کلاس یوگا یا معبد بودایی‌ها پیدا کنید، به جز اینکه در اینجا هیچ دین توحیدی یا جهان‌بینی وجود ندارد، بلکه تنها یک خلُق و خوی مشترک وجود دارد. دیدن این موضوع زمانی که آرون سخنرانی می‌کند خیلی راحت است. او چنان دیدگاه محکمی دارد که وقتی با گروهی از افراد بسیار حساس صحبت می‌کند افراد اتاق خیلی ساکت و محترم‌تر از آن چیزی هستند که اغلب در گردهمایی‌های مکان‌های عمومی دیده می‌شود، و این از ارائه‌اش کاملاً مشخص است. امادر تمام طول هفته ادامه پیدا می‌کند. من هیچ‌گاه در هیچ جایی به اندازه اینجا اصطلاحات «اول شما بفرمایید» و «متشکرم» نشنیده‌ام. در زمان غذا که بر روی میزهای دراز مشترکی به سبک اردوهای تابستانی در محیط‌های باز سرو می‌شد، مردم گرسنه برای جست‌وجوی بحث و گفت‌وگو یورش می‌بردند.

بحث‌های رودرروی زیادی درباره موضوعات خصوصی از قبیل تجربیات کودکی و عشق‌های بزرگ‌سالی، و همچنین موضوعات اجتماعی از قبیل مراقبت‌های بهداشتی و سلامت، و تغییرات آب و هوا وجود دارد که خیلی شبیه داستان تعریف کردن به منظور سرگرم کردن نیستند. مردم با دقت به همدیگر گوش می‌دهند و سپس با اندیشیدن، پاسخ می‌دهند.

آرون متوجه شده است که افراد حساس تمایل دارند آرام و آهسته صحبت کنند، زیرا این دقیقاً همان روشی است که ترجیح می‌دهند دیگران برای برقراری ارتباط با آنها داشته باشند. میشل، یک طراح وب که به گونه‌ای به جلو خم شده است، انگار که خودش را در مقابل باد خیالی نگه داشته است، می‌گوید: «در

بقیه جاها، شما جمله‌ای می‌گویید و مردم ممکن است درباره آن بحث بکنند یا نکنند. در اینجا شما جمله‌ای می‌گویید و یک نفر می‌گوید: «این جمله به چه معناست؟» و اگر شما سؤالی را از کسی پرسید، آنها قطعاً جواب می‌دهند.»

«استریکلند»، مدیر گردهمایی، می‌گوید که این‌گونه نیست که هیچ بحث معمولی و سطحی وجود نداشته باشد، اما در ابتدای صحبت‌ها پیش نمی‌آید، بلکه بر عکس در اواخر بحث‌ها اتفاق می‌افتد. در بیشتر برنامه‌ها، مردم اغلب از چنین مکالماتی به عنوان روشی برای راحت‌تر و صمیمی‌تر شدن در روابط جدید استفاده می‌کنند و تنها زمانی که احساس راحتی بیشتری کردند، به سراغ بحث‌های جدی می‌روند. به نظر می‌رسد که افراد حساس، خلاف این کار را انجام می‌دهند. استریکلند می‌گوید: «آنها تنها زمانی از مکالمات معمولی و سطحی لذت می‌برند که قبل از آن، بحث عمیقی داشته باشند. زمانی که افراد حساس در محیط‌هایی هستند که اعتبارشان را بیشتر می‌کند، دقیقاً به همان اندازه دیگران می‌خندند و شوخی می‌کنند.»

در شب اولی که ما به اتاق‌هایمان در ساختمان خوابگاه‌ها رفتیم، به طور غریزی خودم را آماده کرد، حالا زمانی است که می‌خواهم مطالعه کنم یا بخوابم، اما در عوض احتمالاً از ما می‌خواهند که جنگ بالش‌ها (در اردوگاه‌های تابستانی) یا بازی پر سر و صدا و حوصله سر بر بطری بازی (کالچ) را انجام دهیم. اما در «Wakler Creek Ranch» هم‌اتاقی‌ام، یک منشی بیست و هفت ساله با چشمان درشت و آهویی و آرزوی نویسنده شدن، خوشحال بود که می‌توانست تمام بعد از ظهر را به نوشتن در دفتر خاطراتش بگذراند؛ برای من نیز همین‌طور بود.

البته که این تعطیلات آخر هفته کاملاً هم بدون تنش نبود، برخی افراد به اندازه‌ای خجالتی و تودار هستند که بداخلاق و غیرمعاشرتی به نظر می‌رسند. گاهی اوقات، سیاست «کارهایت را خودت انجام بده»، این خطر را دارد که یک تنهایی مشترک را به وجود آورد که هرکس کار خودش را انجام دهد. در واقع چنین کمبود عملی رفتار اجتماعی که ما آن را «خون سرد» و «باحال» می‌نامیم،

وجود دارد که من فکر کردم که شخصی باید شوخی بکند، چیزها را به هم بریزد و نوشابه و نوشیدنی بدهد. نباید این کار را بکند؟

حقیقت این است که هرچقدر که آرزوی فضای تنفس برای افراد حساس دارم، همچنین از «هی، رفیق می بینمت» هم لذت می برم. من از وجود افراد «خون سرد و باحالی» که در اطرافمان هستند، خوشحالم، و این هفته واقعاً دلم برایشان تنگ شده است. آنقدر آهسته صحبت می کنم که احساس می کنم کم کم باید بخوابم. برایم سؤال است که آیا افراد دیگر هم همین احساس را پیدا می کنند؟

تام، همان مهندس نرم افزاری که شبیه آبراهام لینکلن بود، به من درباره نامزد سابقش می گوید که همیشه در خانه را به روی دوستانش و افراد غریبه باز می کرد. او فردی کاملاً ماجراجو بود؛ دوست داشت غذاهای جدید امتحان کند، با افراد جدیدی ملاقات کند و تجربه های تازه ای کسب کند. رابطه آنها به نتیجه نرسیده بود - طبیعتاً تام به دنبال همراهی شریکی است که بیشتر بر روی رابطه خودشان تمرکز کند و توجه کمتری به دنیای بیرون داشته باشد، و در حال حاضر زندگی زناشویی خوشبختی با چنین زنی دارد - اما به علت زمانی که با نامزد قبلی اش گذرانده خوشحال است.

همان طور که تام حرف می زد، فکر کردم که چقدر دلم برای همسرم، کن، که در نیویورک مانده است و فرد حساسی هم نیست، تنگ شده است. گاهی اوقات این موضوع خسته کننده است، اگر کسی باعث شود که من به علت همدردی و نگرانی اشک بریزم، تحت تأثیر قرار خواهد گرفت اما اگر زیاد این شکلی بمانم صبرش را از دست می دهد. اما همچنین می دانم که رفتارهای سفت و سخت او هم برایم خوب است و من از همراهی با او، احساس خوشحالی پایان ناپذیری دارم. من فریبندگی و صفا ناپذیرش را دوست دارم، اینکه او هیچ وقت در گفتن مسائل جالب کم نمی آورد را هم دوست دارم. اینکه در هر کاری که انجام می دهد و برای هرکسی که دوستش دارد به خصوص خانواده، تمام قلب و روحش را می گذارد را هم دوست دارم.

اما بیشتر از همه روش او برای نشان دادن همدردی اش را دوست دارم. کن

ممکن است خشن باشد، بیشتر از آنچه من در تمام زندگیم عصبانی شده ام، در یک هفته خشمگین می شود، اما از آن برای منفعت دیگران استفاده می کند. پیش از اینکه با هم ملاقات کنیم، او برای سازمان ملل در تمام مناطق جنگ زده دنیا کار می کرد، جایی که در بین همه کارهای دیگر، او مذاکرات زندانی های جنگ و آزادی بازداشت شدگان را انجام می داد. او به زندان های متعفن و بدبو می رفت و با افسرانی که مسلسل به سینه شان بسته بودند روبه رو می شد و حرف می زد، تا اینکه قبول می کردند دختر جوانی را آزاد کنند که هیچ جرمی به جز زن بودن و قربانی تجاوز شدن نداشت. پس از سال ها انجام دادن این کار، به خانه بازگشت و آنچه را شاهد آن بوده، با خشم در کتاب ها و مقالاتی نوشت. او آنها را به سبک فردی حساس نوشت. و افراد بسیاری را عصبانی کرد. بلکه او مانند فردی که خیلی به چنین چیزی اهمیت می دهد، نوشت.

من فکر کردم که «Walker Creek Ranch»، مرا برای دنیای افراد به شدت حساس، دنیایی که در آن همه آرام صحبت می کنند و هیچ کس یک چوب بلند در دست ندارد، مشتاق تر کند. اما در عوض، میل عمیقم به تعادل را قوی تر کرد. فکر می کنم که این تعادل، آن چیزی است که الن آرون آن را حالت طبیعی ما می نامد، حداقل در فرهنگ های هندی - اروپایی مانند ما که او گفته است مدت ها است به ۲ گروه «پادشاهان جنگجو» و «مشاوران روحانی»، به ۲ شاخه اجرایی و قضایی، به ۲ گروه جسور و فرانکلین روزولتی، و همچنین حساس و با وجدان و النور روزولتی تقسیم شده اند.



چرا «وال استریت» سقوط کرد و «وارن بافت» ترقی نمود؟

چگونه درون‌گراها و برون‌گراها متفاوت فکر می‌کنند  
(و دوپامین تولید می‌کنند)؟

«توکویل رفتارها و تصمیم‌های پایدار، که با زندگی دموکراتیک‌ها و شخصیت‌های تجاری آمریکا سازگار بود را دیده بود، که یک عادت ذهنی خشن و آماده‌تصمیم‌گیری فوری و شکار سریع موقعیت‌ها را پاداش و حق قرار می‌دهند — و اینکه همه این فعالیت‌ها مناسب بررسی، پیچیدگی و جزئیات و دقت در فکر کردن نبود.»

ریچارد هافستادتر<sup>۱</sup> در کتاب «ضد روشنفکری در آمریکا»

درست پس از ۷:۳۰ صبح. در یازدهم دسامبر ۲۰۰۸، سالی که بازار بزرگ سهام سقوط کرد، تلفن دکتر «جانیس دورن» زنگ خورد. بازارها در شرق آمریکا فصل دیگری از کشت و کشتار را راه انداخته بودند؛ قیمت مسکن در حال کاهش بود، بازارهای اعتباری یخ زده بودند و GM بر لبه ورشستگی بالا و پایین می‌رفت. دورن مانند همیشه تلفن را از اتاق خوابش پاسخ داد، در حالی که یک «هدست» در گوشش بود و روی لحاف سبز رنگش نشسته بود. اتاق خیلی ساده دکور شده بود. رنگی‌ترین چیزی که در آن وجود داشت خود دورن بود که با موهای صاف قرمز، پوست عاجی‌رنگ و عینکی تر و تمیز، شبیه نسخه «لیدی گودیوا» بود. دورن، دکترای عصب‌شناسی با تخصص آناتومی مغز دارد. او

همچنین دانش‌آموخته دکترای روان‌شناسی، یک تاجر فعال در بازار آینده‌طلا، و یک «روان‌شناس مالی» است که در حدود ۶۰۰ تاجر را مشاوره داده است.

کسی که آن روز صبح تماس گرفته بود، مردی بود با صدای مطمئن به نام آلن، گفت: «سلام جانیس، آیا وقت داری صحبت کنیم؟»، دکتر دورن وقت نداشت. او که یک تاجر روزانه بود و از اینکه هر نیم ساعت یک بار در مقام تاجر قرار می‌گرفت و دوباره از این سمت خارج می‌شد، به خودش افتخار می‌کرد. او مشتاق بود که تجارت را شروع کند، اما دورن در صدای آلن لحنی ناامید را شنید، و قبول کرد که با او صحبت کند.

آلن مردی ۳۶ ساله از غرب میانه بود، که دورن را شخصی فوق‌العاده ارزشمند و صادق، سخت‌کوش و وظیفه‌شناس به یاد می‌آورد. آلن رفتار شاداب و اعتماد به نفس برون‌گراها را داشت، و به رغم داستان فاجعه‌باری که می‌خواست تعریف کند، دلخوشی‌اش را نگه داشت. او و همسرش، زندگی خوبی را گذرانده بودند و در طول این سال‌ها چند میلیون دلار برای دوران بازنشستگی‌شان پس‌انداز کرده بودند. اما چهار ماه پیش، او با اینکه هیچ تجربه‌ای در زمینه سرمایه‌گذاری بورس نداشت، تصمیم گرفته بود بنا به اخباری که می‌گفت ممکن است دولت آمریکا صنعت خودرو را زنده و آزاد کند، چند صد هزار دلار سهام GM را بخرد. متقاعد شده بود که این سرمایه‌گذاری، یک سرمایه‌گذاری بدون از دست دادن سرمایه است.

پس از این که او تجارتش را آغاز کرد و شروع به سرمایه‌گذاری کرد، اخبارها گفتند که ممکن است این اتفاق برای صنعت خودرو نیفتد. بازار بورس، GM را با قیمت پایین به فروش گذاشت و قیمت سهام کاهش پیدا کرد. اما آلن تصور کرده بود که سرمایه‌گذاری موفقیت‌آمیزی انجام داده و سرمایه خوبی گیرش می‌آید. آنقدر این موضوع واقعی به نظر می‌رسید که حتی می‌توانست خودش احساس کند. او همچنان بر سر عقیده‌اش مانده بود.

سهام کاهش پیدا کرد و کاهش پیدا کرد و همین‌طور به سقوطش ادامه داد، تا آلن پس از اینکه ضرر بسیار زیادی کرده بود تصمیم گرفت سهامش را

بفروشد. از این هم بدتر شد؛ زمانی که دوباره امکان کمک مالی دولت بر سر زبان‌ها افتاد، آلن باز هم هیجان‌زده شد و ۱۰۰,۰۰۰ دلار دیگر را در بورس سرمایه‌گذاری کرد و با قیمت پایین‌تری باز هم سهام خرید. اما دوباره همان اتفاق افتاد. امکان کمک مالی دولت نامعلوم شد و خبر چندان قطعی درباره آن وجود نداشت. آلن «استدلال کرد» (این کلمه با علامت نقل‌قول آمده است چرا که بر طبق نظر دورن، استدلال و توجیه آگاهانه تا حدودی در رفتار آلن وجود دارد) که قیمت‌ها دیگر از این کمتر نمی‌شود. او صبر کرد و مدام در ذهنش ایده را که او و همسرش از خرج کردن همه پول‌هایی که برای به دست آوردنش تلاش کرده بود، چقدر لذت می‌برند مزه‌مزه کرد. دوباره سهام سقوط کرد. سرانجام زمانی که به قیمت ۷ دلار هر سهام رسید، فروخت. و باز هم دوباره با شنیدن اینکه ممکن است بالاخره دولت کمک مالی کند بر اثر هیجان، سهام خرید.

زمانی که سهام GM به ۲ دلار برای هر سهم رسید، آلن ۷۰۰,۰۰۰ دلار یا به عبارتی ۷۰ درصد از پس‌انداز خانواده‌اش را از دست داده بود. او عصبی شده بود. و از دورن خواست کمکش کند تا ضرر مالی را جبران کند، دورن نمی‌توانست، و به او گفت: «پول‌ها رفته‌اند، هرگز نمی‌توانی آن مقدار پول را دوباره زنده کنی.» او از دورن پرسید که چه کاری را اشتباه انجام داده بود؟ دورن در این باره نظرات زیادی داشت. آلن به عنوان یک تازه‌کار، اصلاً نباید در بازار بورس سرمایه‌گذاری می‌کرد؛ او پول زیادی را ریسک کرده بود و می‌بایست تنها ۵ درصد یا ۵۰ هزار دلار از دارایی خود را برای این کار می‌گذاشت.

اما بزرگ‌ترین مشکل، خارج از کنترل آلن بوده است: دورن بر این باور بود که آلن یک حس افراطی را تجربه کرده است، حسی که روان‌شناسان آن را «حساسیت به پاداش» می‌نامند؛ یک فرد حساس به پاداش شدیداً برای پاداش گرفتن انگیزه دارد؛ از برنده شدن پول‌های قرعه‌کشی گرفته تا گذراندن یک بعدازظهر دوست‌داشتنی در کنار دوستانش. حساسیت به ما انگیزه می‌دهد تا اهدافی مانند پول، موقعیت‌های اجتماعی و شهرت را دنبال کنیم. ما را برمی‌انگیزد

تا از نردبان بالا رویم و برای رسیدن به شاخه‌های دورتر تلاش کنیم، و بتوانیم میوه‌های انتخاب‌های زندگی را بچینیم.

اما گاهی اوقات ما به پاداش‌ها خیلی حساس می‌شویم. حساسیت به پاداشی که بیش از حد و افراطی باشد، افراد را دچار مشکلات مختلفی می‌کند. مکمن است با تصور و چشم‌انداز جوایز و پاداش‌های عجیب و غریب و فریبنده، مانند بردن پول بسیار با سرمایه‌گذاری در بورس، آنقدر هیجان‌زده شویم که با وجود خطرات واضح و روشن چنین کاری، خطر خیلی بزرگی بکنیم.

آلن بسیاری از این نشانه‌ها را دریافت کرده بود، اما آنقدر تحت تأثیر چشم‌انداز به دست آوردن پول زیاد قرار گرفته بود که نمی‌توانست آن نشانه‌ها را ببیند. در واقع، او در الگوی کلاسیک «حساسیت به پاداش جنون‌آمیز» گیر افتاده بود. دقیقاً در زمانی که نشانه‌های هشداردهنده می‌گفتند که او سرعتش را کم کند، سرعتش را زیاد می‌کرد؛ سرمایه‌گذاری پولی که نمی‌توانست از پرداخت آن برآید و باختن آنها در یک‌سری سرمایه‌گذاری و تجارت مبتنی بر احتکار.

تاریخ و داستان‌های مالی پر از نمونه‌های افرادی است که در زمانی که می‌بایست ترمز می‌کردند، سرعتشان را افزایش دادند. اقتصاددان‌های رفتاری مدت‌هاست به آن نتیجه رسیده بودند که مدیران خرید شرکت‌ها علاقه زیادی دارند که رقیب‌هایی را که به نشانه‌ها راجع به زیاد پول خرج کردن توجه نمی‌کنند، را شکست دهند. این اتفاق به اندازه‌ای متداول است که آن را «تب معامله» و در ادامه «نفرین برنده» می‌نامند. ادغام دو شرکت «The AOL» و «Time Warner»، که ۲۰۰ بیلیون دلار از ارزش سهام را از بین برد، یک نمونه کاملاً کلاسیک است.

هشدارهای زیادی وجود داشت که سهام AOL که «پول ادغام» بود، به قدری گران‌قیمت شده بود که مدیران شرکت Time Warner در مجموع معامله را قبول کردند. «تد ترنر»، یکی از مدیران و بزرگ‌ترین سهامدار فردی شرکت، چنین توضیح می‌دهد: «من این کار را با چنان هیجانی انجام دادم که ۴۲ سال پیش موقع عاشق شدنم داشتم.» «نیویورک پست» فردای روزی که معامله انجام شده بود، تیتراژ: «تد ترنر: این کار بهتر از عاشق شدن است»، تیتراژی که ما به علت

قدرتش برای توضیح اینکه چرا گاهی اوقات افراد باهوش می‌توانند بیش از حد به پاداش حساس باشند، به آن بازگشتیم.

## ۴۳

ممکن است این سؤال برایتان پیش آمده باشد که این مسائل چه ربطی به درون‌گرایی و برون‌گرایی دارد؟ آیا همه ما برخی اوقات کمی سر به هوا نمی‌شویم و از روی احساسات عمل نمی‌کنیم؟ پاسخ بله است، با این تفاوت که عده‌ای از ما بیشتر از بقیه این کار را انجام می‌دهیم. دورن مشاهده کرده بود که مراجعه‌کننده‌های برون‌گرایش ممکن است بیش از حد به پاداش حساس باشند، در حالی که درون‌گراها نسبت به نشانه‌های هشداردهنده محتاط‌ترند؛ آنها در تنظیم کردن احساسات هیجانی و امیالشان بیشتر موفق هستند، از خودشان در برابر سقوط کردن بهتر محافظت می‌کنند. به عقیده وی «تاجرهای درون‌گرای من» بیشتر قادر هستند بگویند: «قبول جانیس، من احساس می‌کنم که این احساسات هیجان‌انگیز خیلی در وجودم فوران کرده است اما می‌دانم که نمی‌توانم برطبق آنها عمل کنم. درون‌گراها در برنامه‌ریزی کردن، با برنامه پیش رفتن و نظم و ترتیب داشتن خیلی بهتر هستند.»

دورن این چنین ادامه می‌دهد: «برای فهمیدن این که چرا درون‌گراها و برون‌گراها نسبت به چشم‌انداز پاداش، رفتاری متفاوت نشان می‌دهند، باید کمی درباره ساختار مغز هم بدانید.» همان‌طور که در بخش ۴ دیدیم، سیستم «لیمبیک» ما، که در بدن ما و اولین پستانداران هم مشترک است و دورن آن را «مغز قدیمی» می‌نامد، غریزی و احساسی است. شامل ساختارهای گوناگونی از قبیل آمیگدال می‌شود و به شدت به هسته «اکومبسن» که گاهی آن را «مرکز لذت» مغز می‌نامند، پیوسته است. ما سمت اضطراب مغز قدیمی را، زمانی که نقش آمیگدال را در واکنش‌پذیری بالا و درون‌گرایی بررسی می‌کردیم، آزمایش کردیم. حالا می‌خواهیم وجه حریص و آزمند آن را بررسی کنیم.

برطبق نظر دورن، مغز قدیمی مدام به ما می‌گوید: «بله، بله، بله! بیشتر بخور،



بیشتر بنوش، بیشتر لذت ببر، بیشتر ریسک کن، برو همه مزه‌ها و طعم‌ها رو بچش، و بالاتر از همه، اصلاً فکر نکن!»، بخش مغزی که می‌گوید: «دنبال پاداش برو و عاشق لذت بردن باش»، همان چیزی است که دورن باور دارد آلن را تحریک کرد که با پس‌انداز زندگی‌اش، مانند ژتون‌های کازینو رفتار کند. ما همچنین «مغز جدیدی» به نام «نئوکورتکس» داریم که هزاران سال پس از سیستم لیمبیک به وجود آمد. مغز جدید مسئول فکر کردن، برنامه‌ریزی کردن، حرف زدن، و تصمیم گرفتن است؛ برخی از قوای ذهنی که ما را به انسان تبیین کرده است. اگر چه مغز جدید نقش بسیار مهم و برجسته‌ای را در زندگی احساسی ما ایفا می‌کند، اما جایگاه و مکان عقلانیت است. بنا به نظر دورن، کار آن گفتن این جملات است: «نه، نه، نه! این کار را نکن برای اینکه خطرناک است، فایده‌ای ندارد، و به نفع تو و خانواده‌ات و جامعه نیست».

پس نئوکورتکس آلن کجا رفته بود وقتی که او محو سود و منفعت بازار بورس شده بود؟ مغز قدیمی و مغز جدید با همدیگر کار می‌کنند. اما همیشه مؤثر نیستند. بعضی اوقات در واقع آنها در تضاد با همدیگرند، و بنابراین تصمیم‌های ما تابع این است که کدام یک سیگنال قوی‌تری بفرستد. پس وقتی مغز قدیمی آلن، پیام‌های مشتاقش را به مغز جدید فرستاد، احتمالاً همان‌طور که نئوکورتکس باید عمل کند، جواب داده است؛ حتماً به مغز قدیمی‌اش گفته است که آرام باشد، گفته است مراقب باش! اما احتمالاً حس تلاش در جنگش را از دست داده است.

البته که همه ما مغز قدیمی داریم. اما همان‌طور که آمیگدال افراد واکنش‌پذیر بالا نسبت به دیگران به چیزهای تازه حساس‌تر است، بنابراین به نظر می‌رسد برون‌گراها هم در برابر درون‌گراها نسبت به علاقه مغز قدیمی برای دست یافتن به پاداش، حساس‌ترند. در واقع، بعضی دانشمندان در حال بررسی این ایده هستند که حساسیت به پاداش فقط یک شاخصه جالب برون‌گرایی نیست، بلکه آن چیزی است که به راستی برون‌گرا را برون‌گرا می‌کند. به عبارت دیگر، برون‌گراها به وسیله تمایلشان برای به دست آوردن پاداش، از موقعیت‌های عالی

گرفته تا پول زیاد و...، مشخص می‌شوند. معلوم شده که آنها در مقایسه با درون‌گراها جاه‌طلبی‌های اقتصادی، سیاسی و خوشی و شادی بیشتری دارند. برطبق این دیدگاه، حتی اجتماعی بودن آنها هم تابعی از حساسیت به پاداششان است. برون‌گراها با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، زیرا ارتباط با افراد ذاتاً لذت‌بخش و خوشایند است.

چه چیزی در بطن همه این حس‌های به دنبال پاداش رفتن نهفته است؟ به نظر می‌رسد جواب، احساسات مثبت است. برون‌گراها نسبت به درون‌گراها بیشتر تمایل دارند تا لذت و هیجان را تجربه کنند - همان حس‌هایی که فعال هستند - «دانیل نتل»، روان‌شناس، در کتابش درباره شخصیت توضیح می‌دهد: «در پاسخ پیگیری و یا به دست آوردن برخی منابع که با ارزش هستند، هیجان در برابر تسخیر احتمالی و پیش‌بینی شده منبع، ساخته می‌شود، و شادی یافته‌هایش را دنبال می‌کند.» به عبارت دیگر، برون‌گراها اغلب خودشان را در وضعیت احساسی که ممکن است ما آن را «همه‌هه/وزوز» بنامیم می‌یابند؛ حمله احساسات پرانرژی و پر از هیجان. این احساسی است که همه ما آن را می‌شناسیم و دوست داریم، اما نه لزوماً به یک اندازه و با یک شدت مشخص؛ به نظر می‌رسد که برون‌گراها، همه‌هه بیشتری از دنبال کردن و دستیابی به اهدافشان دریافت می‌کنند.

به نظر می‌رسد پایه همه سطح بالایی از فعالیت، در شبکه ساختاری مغز است - که اغلب آن را «سیستم پاداش» می‌نامند - که شامل «کورتکس اوربیتوفران‌تال»، «هسته اکومبنس» و آمیگدال می‌باشد. کار سیستم پاداش این است که ما را به اتفاق‌های خوب، هیجان‌زده کند. آزمایش‌های «fMRI» نشان داده است که این سیستم به وسیله هر تعداد دلخوشی‌های ممکن فعال می‌شود: از انتظار حس کردن طعم میوه‌ای پودر بر روی زبان گرفته تا پول و تصویر افراد جذاب. نورون‌هایی که اطلاعات را در شبکه پاداشی پراکنده می‌کنند، «دوپامین» نام دارند. این نورون‌ها تا حدودی از طریق انتقال‌دهنده عصبی - یک ماده شیمیایی که اطلاعات را داخل سلول‌های مغز نگه می‌دارد - عمل می‌کنند.

دوپامین «پاداشی شیمیایی» است که در پاسخ به لذت‌های پیش‌بینی شده آزاد می‌شود. برخی دانشمندان باور دارند که هر چقدر مغز شما نسبت به دوپامین بیشتر پاسخ دهد، یا هر چقدر سطح دوپامین در دسترسی که برای آزاد کردن دارید بالاتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که شما به دنبال پاداش‌هایی از قبیل شکلات، پول، مقام و شهرت بروید. برانگیختن فعالیت دوپامین مغز میانی در موش‌ها، باعث می‌شود که آنها در یک قفس خالی، تا زمانی که از گرسنگی بی‌حال شوند، با هیجان به این طرف و آن طرف بدونند. کوکابین و هروین که در انسان‌ها عصب‌های آزادسازی دوپامین را تحریک می‌کند، افراد را سرخوش می‌کند.

به نظر می‌رسد گذرگاه دوپامین برون‌گراها از درون‌گراها فعال‌تر باشد. اگرچه رابطه دقیق بین برون‌گرایی، دوپامین، و سیستم پاداشی مغز به طور قطع ثابت نشده است، اما یافته‌های اولیه تا حدودی این مسأله را نشان می‌دهد. در یک آزمایش «ریچارد دپو» یک زیست‌شناس عصبی در دانشگاه کورنول، به گروهی از درون‌گراها و برون‌گراها یک «آمفتامین» که سیستم دوپامین را فعال می‌کند، داد و متوجه شد که برون‌گراها عکس‌العمل قوی‌تری داشتند. مطالعات دیگری نشان می‌داد که برون‌گراهایی که بازی‌ها را می‌برند، نسبت به درون‌گراهای پیروز، فعالیت بیشتری در بخش‌های حساس به پاداش مغزشان دارند. همین‌طور تحقیق دیگری نشان داده است که کورتکس «اوربیتوفرانسال» میانی - که یک جزء کلیدی سیستم پاداشی دوپامینی مغز است - در برون‌گراها بزرگ‌تر از درون‌گراها است.

«نتل» روان‌شناس می‌نویسد: «در مقابل، درون‌گراها» «واکنش کمتری» در سیستم پاداشی دارند و بنابراین برای دنبال کردن پاداش‌های احتمالی، کمتر از مسیر خارج می‌شوند. آنها هم مانند هر کس دیگری، گاهی غرق میهمانی و مقام و شهرت و... می‌شوند، اما ضربه‌ای که حس می‌کنند تقریباً خیلی ضعیف است و به همین دلیل برای رسیدن به آنجا سر و دست نمی‌شکنند.» به طور خلاصه، درون‌گراها، به اصطلاح به راحتی دچار مهمه و وزوز نمی‌شوند.

در برخی موارد برون‌گراها خوش‌شانس هستند. مهمه یک کیفیت لذت‌بخش دارد؛ باعث می‌شود که بیشتر کار و تلاش کنید به ما این شهامت را می‌دهد که ریسک کنیم و از فرصت‌های پیش‌آمده استفاده کنیم. مهمه همچنین باعث می‌شود کارهایی را انجام دهید که در مواقع دیگر خیلی سخت به نظر می‌رسند، مانند سخنرانی کردن. تصور کنید که به سختی کار می‌کنید تا برای سخنرانی درباره موضوعی که برایتان اهمیت دارد آماده شوید. شما پیامتان را می‌رسانید و زمانی که صحبت‌هایتان تمام شد یکی از حضار بلند می‌شود و بی‌ریا و پایدار دست می‌زند. یک نفر ممکن است اتاق را ترک کند و بگوید: «خوشحالم که پیام را رساندم، اما همچنین خوشحالم که تمام شد، حالا می‌توانم به ادامه زندگی برسم.» شخص دیگری که حساسیت بیشتری به مهمه دارد، ممکن است از در اتاق بیرون بیاید، در حالی که می‌گوید: «عجب سخنرانی بود! صدای تشویقشان را شنیدی؟ حالت چهره‌هایشان را زمانی که به آن نکته تحول‌آفرین زندگی، اشاره کردند را دیدی؟ عالی است!»

اما مهمه هم نقاط ضعف قابل ملاحظه‌ای دارد. ریچارد هاروارد، پرفسور روان‌شناسی، در حالی که به نمونه‌های پیروزی‌های فوتبالی که به خشونت و تخریب ختم شده بود، اشاره می‌کرد، به من گفت: «همه اطمینان دارند که برجسته کردن احساسات مثبت خوب است، اما این درست نیست، بسیاری از رفتارهای ضداجتماعی و شکست‌ها نتیجه رفتار افرادی است که احساسات مثبت را بزرگ می‌کنند.» یکی دیگر از مضرات مهمه می‌تواند ارتباطش با خطر - گاهی اوقات خطر کردن‌های خیلی بزرگ - باشد. مهمه ممکن است باعث شود تا ما علایم هشداردهنده را که باید به آنها توجه می‌کردیم، نادیده بگیریم.

زمانی که «تد ترنر» (که یک برون‌گرای شدید هم هست) معامله «AOL-Time Warner» را با اولین رابطه عشقی‌اش مقایسه کرد، احتمالاً می‌خواست به ما بگوید که او در همان حالت و وضعیت مهمه‌ای بوده است که در نوجوانی، زمانی را با نامزدش گذرانده و به عواقبش فکر نمی‌کرده است. این نادیده گرفتن

خطر، چه بسا روشنگر این موضوع باشد که چرا برون‌گراها نسبت به درون‌گراها، بیشتر ممکن است که در تصادفات رانندگی کشته شوند، در اثر سانحه‌ای بستری شوند، سیگار بکشند، رابطه‌های جنسی نامطمئن داشته باشند، در ورزش‌هایی با خطر بالا شرکت کنند، خیانت کنند و مجدداً ازدواج نمایند. همچنین به توضیح این موضوع کمک می‌کند که چرا برون‌گراها بیشتر از درون‌گراها به داشتن اعتماد به نفس بالا تمایل دارند؛ اعتماد به نفس بالایی که با توانایی‌ها و قدرت شخص همخوانی ندارد. مهمه، قصر جان «اف‌کندی» است، اما همچنین، نفرین کندی هم است.

## ۴۵

این نظریه برون‌گرایی هنوز نارس است و قطعیت ندارد. ما نمی‌توانیم بگوییم که همه برون‌گراها مدام به دنبال پاداش هستند، یا همه درون‌گراها همیشه از دردسر و مشکل فرار می‌کنند. هنوز نظریه نشان می‌دهد که ما باید درباره نقشی که برون‌گراها و درون‌گراها در زندگی شخصی خود و در سازمان‌ها ایفا می‌کنند، فکر کنیم. و نشان می‌دهد زمانی که نوبت به تصمیم‌های گروهی می‌رسد، برون‌گراها ممکن است به خوبی به درون‌گراها گوش دهند، خصوصاً زمانی که مشکلاتی را در پیش رو می‌بینند. در رد پای شکست و سقوط بازار بورس سال ۲۰۰۸ فاجعه‌ای مالی که تا حدودی به علت ریسک کردن‌های بی‌حساب و کتاب، و نادیده گرفتن تهدیدات به وجود آمد، این موارد مد روز شد و فکر کردن به این موضوع که آیا ما در «وال استریت» با حضور زنان بیشتر و مردان کمتر - یا تستسترون کمتر - بهتر هستیم. اما شاید بهتر بود که می‌پرسیدیم چه اتفاقی می‌افتاد اگر در اداره چند نفر درون‌گرای بیشتر و دوپامین خیلی کمتر وجود داشت.

مطالعات متعددی به این سؤال به طور ضمنی پاسخ داده است. در مدرسه مدیریت (Kellogg) «پروفسور کاملیا کونن» متوجه شده است که دگرگونی و تغییر ژن تنظیم دوپامین (DRD4) با نسخه خاصی از برون‌گرایی مرتبط است، نسخه‌ای به نام به دنبال هیجان یک پیشگو، قدرتمندتر از خطر کردن‌های مالی است. در

مقابل، افرادی با ژن تنظیم «سروتونین» مرتبط با درون‌گرایی و حساسیت، در مقایسه با دیگران، ۲۸ درصد ریسک مالی کمتری می‌کنند. همچنین مشخص شده زمانی که بازی‌های فکری می‌کنند، به علت قدرت تصمیم‌گیری ماهرانه، بهتر از هم‌تا‌های خود هستند (زمانی که احتمال بردن کمی دارند، افرادی که چنین ژن متفاوتی را دارند، تمایلی به ریسک کردن ندارند؛ زمانی که احتمال بالایی برای پیروز شدن دارند، آنها هم تقریباً ریسک‌پذیر می‌شوند).

مطالعه دیگری بر روی ۶۴ تاجر در بانک سرمایه‌گذاری نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین تاجرها تمایل دارند که از نظر احساسی درون‌گراهای پایداری باشند. همچنین به نظر می‌رسد درون‌گراها در این موارد بهتر از برون‌گراها هستند؛ در اینکه لذت و خوشی را به تعویق بیندازند، یک مهارت زندگی مرتبط با هر چیزی از نشانه‌های بالای SAT و عایدی شاخص‌های توده‌ای کمتر.

در یک مطالعه، دانشمندان موقعیت انتخاب سریع پاداش کوچکی را به شرکت‌کنندگان دادند (سند یک هدیه از Amazon)، یا سند یک هدیه بزرگ‌تر که بین ۲ یا ۴ هفته به دستشان می‌رسد. عیناً، پاداش بزرگ‌تر که در آینده دور، و نه همین حالا به دست می‌آید، خیلی بهتر و مطلوب‌تر بود. اما بسیاری از افراد سراغ انتخاب «من همین حالا پاداشم را می‌خواهم» رفتند، و زمانی که این کار را انجام دادند، یک اسکن مغزی مشخص کرد که شبکه پاداشی آنها فعال بوده است. آنهایی که منتظر پاداش بزرگ‌تر برای دو هفته دیگر ماندند، فعالیت بیشتری در کورتکس پری فرونتال خود نشان دادند. بخشی از مغز جدید که با ما خارج از فرستادن ایمیل‌های بیمارگونه و زیاد کیک شکلاتی بخور، صحبت می‌کند. (مطالعه مشابهی نشان می‌دهد که گروه اول به سمت برون‌گرایی و گروه دوم به سمت درون‌گرایی گرایش دارند).

به دهه ۹۰ بازگردیم، زمانی که من یک دستیار جوان در شرکت حقوقی وال‌استریت بودم و خودم را، هم‌تیمی گروهی از وکلایی دیدم که به بانک، مدارکی در رابطه با خرید وام‌های مسکن بی‌پشتوانه، که به وسیله سایر قرض‌دهنده‌ها به وجود آمده بود، معرفی می‌کردند. کار من بررسی جوانب قانونی بود، بررسی



مدارک برای اینکه مطمئن شوم وام‌ها بر طبق کاغذبازی‌های مناسب و قانونی صورت گرفته‌اند. آیا وام‌گیرنده‌ها درباره نرخ بهره تعیین شده‌ای که باید پرداخت کنند، آگاهی پیدا کرده‌اند؟ و اینکه در طول زمان نرخ‌ها ممکن است افزایش پیدا کنند؟

معلوم شد که کاغذها پر از بی‌قاعدگی و بی‌نظمی هستند. اگر من در تیم بانک‌دارها بودم، احتمالاً این مسأله شدیداً مرا مضطرب و عصبی می‌کرد. اما زمانی که تیم حقوقی ما خطرها را در یک کنفرانس تلفنی پر از احتیاط خلاصه کرد و توضیح داد، گویی بانک‌دارها مضطرب نشدند و مشکلی نداشتند. آنها سود و مزایای احتمالی خرید آن وام‌ها را با قیمت کم دیده بودند و می‌خواستند که معامله انجام شود. با این حال، دقیقاً همین پیش‌بینی و محاسبات غلط، پاداش‌های خطری بود که به ورشکستگی بسیاری از بانک‌ها در زمان بحران اقتصادی بزرگ سال ۲۰۰۸ منجر شد.

تقریباً همان زمانی که من آن مدارک وام را بررسی می‌کردم، داستانی را که در وال‌استریت راجع به رقابتی بین بانک‌های سرمایه‌گذاری برای یک تجارت معتبر پیچیده بود، شنیدم. هر یک از بانک‌های بزرگ، یک گروه از بهترین کارمندانشان را برای جذب مشتری می‌فرستادند. هر تیم ابزار معمولش را به همراه داشت؛ اوراق لازم برای پخش، «کتاب‌های دقیق آماری مخصوص بانک‌ها» و یک ارائه پاورپوینتی<sup>۱</sup>.

اما تیم برنده قطعه‌ای از فن بیان و نمایش خود را هم اضافه کرده بود: آنها در حالی که کلاه‌های هماهنگ بیس‌بال، و تی‌شرت‌هایی که با حروف «FUD» (یک حرف اختصاری برای ترس (Fear)، «تردید» (Uncertainty)، و «شک» (Doubt)) مزین شده بود را بر تن داشتند، وارد اتاق شدند. در این مورد، FUD با یک X قرمز پررنگ عبور کرده بود؛ FUD یک سه‌گانگی غیرمقدس بود. آن تیم غلبه‌کننده‌های FUD، رقابت را بردند.

۱. پاورپوینت که معادل فارسی آن «قدرت نقطه» است اصطلاحاً به معنی پرده‌نگار است؛ آنچه روی پرده می‌انگارند.

«بویکن کاری»، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری «Eagle Capital» می‌گوید: «که تحقیر FUD - و نیز افرادی که به تجربه کردن آن گرایش دارند - همان چیزی است که کمک کرد تا هر کسی که در صف اول بحران سال ۲۰۰۸ قرار داشت، سقوط کند. قدرت خیلی زیادی در دستان افراد ریسک‌پذیر خشن قرار گرفته بود.» او به مجله نیوزویک گفته است: «به مدت ۲۰ سال، DNA تقریباً همه مؤسسه‌های مالی... به طور خطرناکی تغییر کرد. هر وقت کسی در پشت میز، برای ریسک و قدرت نفوذ بیشتری فشار می‌آورد، چند سال بعد درستی آنها ثابت می‌شد.

این افراد جسور بودند، آنها ترفیع پیدا می‌کردند و کنترل مراکز و سرمایه‌های بیشتری را به دست می‌آوردند. در همین حال، هر فرد قدرتمندی که کمی مکث می‌کرد، کسی که احتیاط‌ها را در نظر می‌گرفت، معلوم می‌شد که اشتباه کرده است. افراد محتاط، شدیداً خجالتی بودند و ترفیع پیدا نمی‌کردند. آنها سرمایه و مراکز خود را از دست می‌دادند. این موضوع هر روز در همه مؤسسه‌های مالی، بارها و بارها اتفاق می‌افتد، تا زمانی که ما به افراد خاصی برسیم که همه امور را به دست می‌گیرند.»

«کاری» یک فارغ‌التحصیل مدرسه کسب و کار هاروارد بود و به همراه همسرش «سلری کمبل» یک طراح که در پالم بیچ متولد شده، یک پای ثابت صحنه‌های اجتماعی و سیاسی نیویورک بود. می‌توان گفت که او «کارت عضویت» آنچه خودش آن را جمعیت «مهاجم و پویا» می‌نامید را داشت و همچنین مدافع اهمیت درون‌گرایی بود. اما چیزی که او اصلاً از آن خجالت نمی‌کشید، پایان‌نامه‌اش بود که بر این باور بود که برون‌گراهای قدرتمند، باعث سقوط مالی جهانی شده‌اند. کاری به من گفت: «افرادی با شخصیت مطمئن، کنترل سرمایه‌ها، مؤسسه‌ها و جایگاه‌های قدرت را به دست گرفتند. و افرادی که به طور مادرزادی، محتاط و درون‌گرا و تحلیل‌گر آماری بودند، بی‌اعتبار شده و کنار گذاشته شدند.»

«ونسان کامینسکی»، پرفسور مدرسه کسب و کار دانشگاه «رایس»، که زمانی

به عنوان مدیرعامل تحقیقی برای «Enron» کار می‌کرد - شرکتی که به علت ورشکستگی در سال ۲۰۰۱ به دلیل شیوه‌های تجاری بی‌ملاحظه مشهور شده است - به واشنگتن پست داستانی مشابه در رابطه با فرهنگ تجارت را گفته بود که در آن افراد ریسک‌کننده سلطه‌جو، از وضعیتی مشابه درون‌گراهای محتاط به شدت لذت می‌بردند. کامینسکی، مردی دقیق و ملاحظه‌کار، یکی از قهرمان‌های معدود فاجعه Enron بود. او بارها سعی کرد تا به مدیر ارشد هشدارهایی دهد که شرکت وارد معامله‌های تجاری خطرناک شده است، معامله‌هایی که ممکن است بقایش را تهدید کند. وقتی که مدیر ارشد به صحبت‌هایش گوش نکرد، او از امضای معامله‌های خطرناک خودداری کرد و از تیمش خواست که بر روی آنها کار نکنند. شرکت، او را از قدرتش سلب کرد تا معامله‌های گسترده را بررسی کند.

بر اساس کتاب «توطئه احمق‌ها»، که راجع به فاجعه Enron بود، مدیر Enron به او گفته بود: «ونس، شکایت‌هایی شده است که گویی تو به دیگران در انجام معامله‌ها کمک نمی‌کنی. در عوض، تمام وقتت را مانند پلیس‌ها صرف سرک کشیدن می‌کنی. ونس، ما به پلیس نیازی نداریم.» اما آنها واقعاً نیاز داشتند و هنوز هم دارند. زمانی که «بحران‌های اعتباری»، حیات و پابرجایی برخی از بانک‌های بزرگ وال استریت را در سال ۲۰۰۷ تهدید کردند، کامینسکی دید که باز هم همان موضوع در حال رخ دادن است. او در نوامبر همان سال به واشنگتن پست گفت: «بهتر است بگوییم که همه شیطان‌های Enron از بین نرفته‌اند.» او توضیح داد که مشکل فقط این نبوده که عواقب شکست خطراتی را که بانک‌ها پذیرفته‌اند درک نکردند، بلکه این بوده که آنهایی هم که متوجه شده بودند آن را نادیده گرفتند - تا حدودی برای اینکه سبک شخصیتی اشتباهی داشتند - چنین توضیح می‌دهد: «بارها پشت میز مقابل یک تاجر انرژی نشسته بودم و گفته بودم که اگر این اتفاق‌ها برای سرمایه شما بیفتد، نابود خواهد شد.» و تاجر شروع می‌کرد به داد زدن بر سرم، و مرا احمق خطاب می‌کرد و می‌گفت که چنین اتفاقی هرگز رخ نخواهد داد. مشکل از یک طرف این است که شما

یک فرد پول‌ساز دارید که برای شرکت پول زیادی را به دست آورده و با او مانند یک قهرمان رفتار می‌کنید، و از طرف دیگر یک درون‌گرای کم‌رو دارید. حالا فکر می‌کنید کدام‌یک برنده می‌شوند؟»

## ۴۶

اما به طور دقیق مکانیسمی که از طریق آن، همه بر قضاوت درست سایه می‌افکند چیست؟ چگونه آلن، مشتری جانیس دورن، علایم خطرناک و هشداردهنده‌ای را که فریاد می‌زدند ممکن است ۷۰ درصد سرمایه‌اش را از دست بدهد نادیده گرفت؟ چه چیزی باعث می‌شود که برخی آدم‌ها طوری رفتار کنند که گویی FUD وجود ندارد؟ یکی از پاسخ‌ها در پژوهش و تحقیقات جالبی نهفته است که به وسیله «ژوزف نیومن»، روان‌شناس در دانشگاه ویسکانس، انجام شده است.

تصور کنید که به آزمایشگاه نیومن دعوت شده‌اید تا در یکی از مطالعات او شرکت کنید، شما آنجا هستید تا بازی کنید؛ هر چقدر امتیاز بیشتری به دست آورید، پول بیشتری گیرتان خواهد آمد. ۱۲ عدد مختلف به نوبت و برطبق ترکیب خاصی روی صفحه کامپیوتر ظاهر می‌شوند. به شما دکمه‌ای داده می‌شود درست انگار که شرکت‌کننده‌ای در برنامه‌های مسابقه‌ای زنده هستید و می‌توانید هنگامی که عددها ظاهر می‌شوند آن را فشار دهید یا ندهید. اگر شما دکمه را برای عدد درستی فشار دهید، امتیاز کسب می‌کنید. اگر آن را برای عدد نادرستی فشار دهید، امتیاز از دست می‌دهید و اگر اصلاً دکمه را فشار ندهید، هیچ اتفاقی نخواهد افتاد. در طول آزمون و خطاها یاد می‌گیرید که ۴، عدد خوبی است و ۹ عدد مناسبی نیست. بنابراین دفعه بعد که شماره ۹، روی صفحه کامپیوترتان ظاهر می‌شود، می‌دانید که نباید دکمه را فشار دهید. به جز اینکه گاهی اوقات، افراد دکمه را برای اعداد نامناسب فشار می‌دهند، حتی زمانی که باید بهتر از این می‌دانستند.

برون‌گراها و به‌خصوص برون‌گراهایی که بدون فکر کاری را انجام می‌دهند، بیشتر از درون‌گراها احتمال تکرار چنین اشتباهی را دارند. چرا؟ «جان برنر» و

«کریس کوپر» نشان داده‌اند که برون‌گراها کمتر فکر می‌کنند و در چنین مواقعی سریع‌تر عکس‌العمل نشان می‌دهند، موضوعی که در زبان روان‌شناسی می‌گویند: درون‌گراها «به بررسی و تفتیش» و برون‌گراها «به پاسخ و عکس‌العمل» مجهز هستند.

اما، جالب‌ترین جنبه این رفتار پیچیده آن چیزی نیست که برون‌گراها پیش از فشار دادن دکمه اشتباه می‌کنند، بلکه آن چیزی است که آنها پس از آن نشان می‌دهند. زمانی که درون‌گراها عدد ۹ را فشار می‌دهند و متوجه از دست دادن امتیاز می‌شوند، پیش از رفتن به مرحله بعد، به منظور فکر کردن بر روی آنچه باعث کم شدن امتیاز شده است، کمی صبر می‌کنند و سرعتشان را پایین می‌آورند. اما برون‌گراها، نه تنها صبر نمی‌کنند و سرعتشان را پایین نمی‌آورند، بلکه برعکس بر سرعتشان هم می‌افزایند. این موضوع خیلی عجیب به نظر می‌رسد؛ چرا کسی باید چنین کاری را انجام دهد؟ نیومن توضیح می‌دهد که این کار، کاملاً معنی و توجیه دارد. اگر شما تمرکزتان را بر روی به دست آوردن هدف‌تان بگذارید، همان‌طور که برون‌گرای حساس به پاداش، این کار را انجام می‌دهند، نمی‌خواهید که هیچ مانعی بر سر راهتان قرار بگیرد؛ نه منفی‌باف‌ها و نه عدد ۹. شما سرعتتان را به منظور از بین بردن این موانع زیاد می‌کنید.

با این حال، این کار گامی کاملاً اشتباه و بسیار بزرگ و مهم است، برای اینکه هرچقدر به منظور پردازش بازخوردهای منفی و غافلگیرانه مکث کنید، این احتمال بیشتر وجود دارد که از آنها چیزی یاد بگیرید. نیومن می‌گوید که اگر شما برون‌گراها را مجبور به مکث کردن کنید، آنها هم به همان خوبی درون‌گراها در بازی اعداد، عکس‌العمل نشان می‌دهند. اما اگر آنها را به حال خود و روش همیشگی‌شان بگذارید، صبر نمی‌کنند. بنابراین یاد نمی‌گیرند از موانع و مشکلاتی که روبه‌رویشان وجود دارند، دوری کنند.

نیومن می‌گوید که این دقیقاً همان چیزی است که ممکن است برای برون‌گرایایی مانند تد ترنر، زمانی که قیمت شرکتی را برای مزایده انتخاب می‌کند، رخ دهد. او به من گفت: «زمانی که یک فرد قیمت بسیار بالایی را

پیشنهاد می‌دهد، به این دلیل است که آنها جلو عکس‌العملی را که باید مهار می‌کردند، نگرفته‌اند. آنها اطلاعاتی را که احتمالاً روی تصمیمشان سنگینی می‌کرده را در نظر نگرفته‌اند. برعکس، درون‌گراها اساساً طوری برنامه‌ریزی شده‌اند که پاداش را کم‌اهمیت ببینند، ممکن است بگویند مهمه درونیشان را خاموش کنند و مشکلات را بررسی کنند.

نیومن می‌گوید: «به محض اینکه هیجان‌زده می‌شوند، ترمزها را به کار می‌اندازند و به مسائل جانبی که شاید اهمیت بیشتری داشته باشد فکر می‌کنند. به نظر می‌رسد که درون‌گراها به طور خاصی رشد یافته و تربیت شده‌اند و بنابراین هر وقت خودشان را در شرایطی می‌بینند که هیجان‌زده شده‌اند و بر روی هدف خاصی تمرکز کرده‌اند، حس احتیاطشان افزایش می‌یابد. او می‌گوید: «همچنین درون‌گراها تمایل دارند که اطلاعات جدیدشان را با انتظاراتشان مقایسه کنند. آنها از خودشان می‌پرسند: «آیا این همان چیزی است که فکر می‌کردم اتفاق می‌افتد؟» و زمانی که موقعیتشان خارج از انتظارشان می‌شود، آنها رابطه‌ای بین لحظه ناامیدی (از دست دادن امتیاز) و آنچه در زمان ناامیدی در اطرافشان اتفاق افتاده (فشار دادن شماره ۹) می‌سازند. این رابطه‌ها و پیوستگی‌ها به آنها این اجازه را می‌دهد تا پیش‌بینی‌های دقیقی در رابطه با اینکه در آینده نسبت به علایم هشداردهنده، چه عکس‌العملی نشان دهند را به دست آورند.

بی‌میلی و بی‌رغبتی درون‌گراها به تصمیم‌گیری‌های سریع و پیشرفت سریع، فقط یک طفره رفتن از خطر نیست، بلکه نتیجه کارهای فکری نیز هست. در اینجا تعدادی از نتایجی که ما درباره عملکرد نسبی درون‌گراها و برون‌گراها، در حل کردن مسائل پیچیده می‌دانیم، وجود دارد.

برون‌گراها نسبت به درون‌گراها در دبستان و راهنمایی نمرات بهتری به دست می‌آورند، اما درون‌گراها در دبیرستان و کالج بهتر از برون‌گراها هستند. در سطح دانشگاهی، پیش‌بینی می‌شود که درون‌گراها عملکردهای دانشگاهی بهتری



در مفاهیم شناختی داشته باشند. یک مطالعه دانش، ۱۴۱ دانش‌آموز کالج را در ۲۰ موضوع مختلف، از هنر تا نجوم و محاسبات امتحان کرد، و کشف کرد که درون‌گراها بیشتر از برون‌گراها دربارهٔ هریک از این موضوعات، اطلاعات دارند. درون‌گراها در معدل فارغ‌التحصیلی، نمرات نهایی بورس تحصیلی و کلیدهای «Phi Beta Kappa» نمرات بی‌تناسبی را کسب می‌کنند؛ آنها در امتحان ارزیابی تفکر انتقادی «واتسون-گلیر»<sup>۱</sup>، بهتر از برون‌گراها نمره کسب می‌کنند، آزمونی که یک ارزیابی و تخمین تفکر انتقادی است که به صورت گسترده در کسب و کار برای استخدام و ترفیع درجه استفاده می‌شود. افزون بر اینها درون‌گراها در آن چیزی که روان‌شناسان آن را «روشنگری حل مسأله» می‌نامند، بهتر هستند و برتری دارند. سؤال این است که چرا؟

درون‌گراها باهوش‌تر از برون‌گراها نیستند. بر طبق نمرات IQ، هر دو گروه به یک اندازه باهوش هستند و در انجام دادن بعضی کارها، به خصوص کارهایی که تحت فشار زمانی یا اجتماعی انجام می‌شوند، یا شامل عملکرد چندگانه هستند، برون‌گراها موفق‌ترند. برون‌گراها از درون‌گراها در بررسی اطلاعات زیاد، بهتر هستند. بر طبق نظر ژوزف نیومن، فکر و تعمق درون‌گراها ظرفیت شناختی زیادی را مصرف می‌کند. او می‌گوید در هر کاری که به آنها داده می‌شود: «اگر ما صد در صد ظرفیت شناختی داشته باشیم، احتمالاً، یک درون‌گرا فقط ۷۵ درصد آن را بر روی آن کار گذاشته است و ۲۵ درصدش درگیر آن فعالیت نمی‌شود. در حالی که یک برون‌گرا ۹۰ درصد ظرفیت شناختی‌اش را روی آن کار قرار می‌دهد.» این موضوع به این دلیل است که بیشتر کارها، هدف دارند. برون‌گراها سعی می‌کنند بیشتر ظرفیت شناختی خود را به هدفی که در دست دارند، اختصاص دهند، در حالی که درون‌گراها از آن ظرفیت با نظارت بر اینکه کار چگونه پیش می‌رود، استفاده می‌کنند.

اما همان‌طور که روان‌شناس «جرالد متیو» در مطالعاتش توصیف می‌کند، به

نظر می‌رسد که درون‌گراها در مقایسه با برون‌گراها با دقت بیشتری فکر می‌کنند. برون‌گراها احتمال بیشتری دارد که از روش سریع‌تری برای حل یک مسأله استفاده کنند و دقت را در ازای سرعت از دست بدهند، و همان‌طور که پیش می‌روند تعداد اشتباهاتشان افزایش پیدا کند و زمانی که مشکل خیلی سخت یا خسته‌کننده به نظر می‌رسد، همهٔ اینها را رها کنند.

درون‌گراها پیش از انجام دادن کاری، فکر می‌کنند، اطلاعات را به دقت بررسی و هضم می‌کنند، بیشتر بر روی انجام دادن کاری می‌مانند، به آسانی بی‌خیال نمی‌شوند و با دقت بیشتری کار می‌کنند. همچنین برون‌گراها و درون‌گراها تفکرشان را به طور متفاوتی هدایت می‌کنند. اگر شما آنها را به حال خودشان بگذارید، درون‌گراها بیشتر تمایل دارند بنشینند و دربارهٔ مسائل مختلف فکر کنند؛ تصور کنند، اتفاق‌هایی از گذشته را به یاد آورند و برای آینده برنامه‌ریزی کنند. برون‌گراها بیشتر احتمال دارد که بر روی آنچه در اطرافشان می‌گذرد تمرکز کنند. انگار که برون‌گراها، «چه چیزی است» را می‌بینند، در حالی که هم‌تاهای درون‌گرایشان، «اگر می‌شد» را می‌پرسند.

روش متفاوت حل مسأله درون‌گراها و برون‌گراها، در بسیاری از زمینه‌های مختلف مشاهده شده است. در یک آزمایش، روان‌شناسان به ۵۰ نفر پازل‌های سختی برای حل کردن دادند و متوجه شدند که برون‌گراها نسبت به درون‌گراها، بیشتر ممکن بود در اواسط (بین) حل کردن آن، کار را رها کنند. در یکی دیگر، پروفیسور «ریچارد هووارد»، به برون‌گراها و درون‌گراها، سری‌های پیچیده‌ای از صفحات مارپیچ را داد و متوجه شد که درون‌گراها نه تنها بیشتر به حل این بازی علاقه نشان می‌دهند بلکه آنها همچنین درصد بیشتری از سهم زمان خود را صرف مشاهده و بررسی مارپیچ‌ها، پیش از ورود به آنها می‌کردند.

چنین چیز مشابهی زمانی که به گروهی از درون‌گراها و برون‌گراها آزمون ماتریس‌های پیش‌روند ریون داده شد، نیز نشان می‌داد که آزمون هوشی که شامل ۵ ست از مسأله‌هایی است که درجهٔ مشکل بودنشان افزایش پیدا می‌کند، برون‌گراها، ست‌های اول و دوم را بهتر انجام دادند، احتمالاً به علت توانایی آنها

در اینکه سریع به سمت هدف متمرکز می‌شوند. اما در ۳ ست سخت‌تر باقی‌مانده، جایی که استقامت و پشتکار جواب می‌دهد، درون‌گراها به طور قابل‌توجهی از آنها بهتر بودند. در آخر، که سخت‌ترین ست بود، احتمال اینکه برون‌گراها همه چیز را رها کنند، خیلی بیشتر از درون‌گراها بود.

درون‌گراها بعضی اوقات در کارهای اجتماعی که به استقامت و پشتکار بیشتری نیاز دارد، از برون‌گراها پیشی می‌گیرند. «آدم گرانت» استاد مدیریت «وارتون»، (کسی که مطالعات رهبری را که در فصل دوم توضیح دادیم، انجام داد)، زمانی صفات شخصیتی کارمندان مفید مرکز تماسی را مطالعه و بررسی کرد. گرانت پیش‌بینی کرده بود که برون‌گراها، فروشندگان تلفنی بهتری خواهند بود، اما معلوم شد که هیچ ارتباطی بین سطح درون‌گرایی و مهارت‌های فروش تلفنی وجود ندارد. گرانت به من گفت: «برون‌گراها ممکن است این تماس‌های فوق‌العاده را برقرار کنند، اما در همان حال یک شیء براق و نورانی ممکن است سر راهشان قرار بگیرد، یا از جلو چشمانشان عبور کند و باعث شود آنها تمام تمرکزشان را از دست بدهند. در عوض، درون‌گراها ممکن است خیلی آرام صحبت کنند اما «بوم، بوم، بوم»، آنها این تماس‌ها را برقرار کرده‌اند. آنها متمرکز و مصمم بودند.» تنها برون‌گراهایی که از آنها پیشی گرفتند، کسانی بودند که آنها هم به علت صفات شخصیتی جداگانه‌ای که با وظیفه‌شناسی سنجیده می‌شود، امتیاز بالایی کسب کرده بودند. به عبارت دیگر، استقامت و پشتکار درون‌گراها، همتا و جفت مهمه و وزوز در برون‌گراهاست، حتی در کارهایی که مهارت‌های اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند.

اگر استعداد و نبوغ، یک درصد الهام و ۹۹ درصد سخت‌کوشی است، استقامت و پافشاری چندان فریبنده و باشکوه نیست. بنابراین به عنوان فرهنگی، ما بیشتر به بزرگ کردن آن یک درصد گرایش داریم. ما نور و زرق و برق آن را دوست داریم. اما قدرت اصلی در آن ۹۹ درصد باقیمانده نهفته است. اینشتین که یک درون‌گرای کامل بود می‌گفت: «این‌طور نیست که من خیلی باهوشم، بلکه این است که من بیشتر بر روی حل مسائل وقت صرف می‌کنم.»

هیچ کدام از اینها برای لکه‌دار و بدنام کردن آنهایی که سریع پیش می‌روند یا به صورت کورکورانه تفکر و توجه را برجسته می‌کنند، کافی نیست. نکته این است که ما به مهم جلوه دادن مهمه، و کم کردن خطرات حساسیت به پاداش، تمایل داریم. ما نیاز داریم که تعادلی بین فکر کردن و عمل کردن پیدا کنیم. «کائن» استاد مدیریت، به من گفت که برای مثال، اگر شما مسئول کارمندان یک بانک سرمایه‌گذاری بودید، افراد حساس به پاداش را استخدام نمی‌کردید - همان‌هایی که از سود بردن در بازار مالی منفعت می‌گیرند - بلکه به دنبال آنهایی می‌گشتید که از نظر احساسی بیشتر خنثی هستند. شما می‌خواهید مطمئن باشید که تصمیم‌های مهم شرکت‌های بزرگ، نیروی مصرفی هر دو نوع افراد را بازتاب می‌دهد، و نیز می‌خواهید بدانید که افراد در همه طیف‌های حساسیت به پاداش، اولویت‌های احساسی خود را درک می‌کنند، و می‌توانند برای تطابق دادن خودشان با شرایط بازار، اولویت‌ها را تعدیل کنند. اما فقط کارفرمایان نیستند که با داشتن نگاهی دقیق‌تر و عمیق‌تر به کارمندانشان سود می‌برند. ما هم نیاز داریم که نگاه دقیق‌تری به خودمان بیندازیم. درک اینکه در کجای طیف حساسیت به پاداش قرار گرفته‌ایم به ما این قدرت را می‌دهد که زندگی بهتری داشته باشیم و از آن لذت ببریم.

اگر شما یک برون‌گرای متمایل به مهمه (Buzz-Prone) هستید، پس خوش‌شانس هستید که از احساس‌های نیروبخش زیادی لذت می‌برید. بیشترین استفاده را از آنها بکنید؛ چیزهایی بسازید، الهام‌بخش دیگران باشید، بزرگ فکر کنید، شرکتی را تأسیس کنید، وب‌سایت راه بیندازید، و یک خانه درختی عالی و با جزییات برای کودکانتان بسازید. اما بدانید که شما با یک نقطه‌ضعف این کار را انجام می‌دهید که لازم است چگونگی محافظت از آن را یاد بگیرید. خودتان را آموزش دهید که بر آنچه واقعاً برایتان اهمیت دارد انرژی بیشتری را صرف کنید، تا اینکه آنها را برای فعالیت‌هایی بگذارید که به نظر می‌رسد یک مهمه سریع مالی، موقعیتی یا هیجانی را ارائه می‌دهند.

به خودتان یاد دهید زمانی که علایم هشدار ظاهر می‌شوند، و به شما این اختطار را می‌دهند که کارها آن‌طوری که امیدوار بودید پیش نمی‌روند، صبر کنید و فکر کنید، از اشتباهاتتان درس بگیرید، دنبال شریک‌ها و کسانی بگردید (از همسر و دوست گرفته تا شریک کاری) که می‌توانند مانع شما شوند و نقاط کور دید شما را جبران می‌کنند. زمانی که زمان سرمایه‌گذاری می‌رسد، یا اجرای هر کاری که تعادل عاقلانه‌ای بین ریسک و پاداش می‌خواهد، از آنها کمک فکری بگیرید.

یکی از بهترین راه‌ها برای انجام چنین کاری، این است که مطمئن شوید در زمان تصمیم‌گیری‌های مهم و حیاتی، خودتان را با تصاویر خیالی پاداش‌ها احاطه نکرده‌اید.

از سوی دیگر، اگر شما درون‌گرایی هستید که نسبتاً از حساسیت پاداشی زیاد، مصون هستید، چه؟ در ابتدا شرمنده شوید، به نظر می‌رسد تحقیقاتی که روی دوپامین و همه‌انجام شده، حاکی از آن است که برون‌گراها به تنهایی به وسیله هیجانی که از رسیدن به هدفشان پیدا می‌کنند با خوشحالی انگیزه دارند که سخت کار کنند. و به عنوان یک درون‌گرا، اولین بار که با چنین ایده‌ای روبه‌رو شدم، خیلی گیج و گنگ شدم؛ تجربیات شخصی من را بازتاب نمی‌داد. من عاشق کارم هستم و همیشه هم بوده‌ام، من هر روز صبح با شور و اشتیاق زیادی برای انجام کارهایم بیدار می‌شوم.

حال سؤال این است که چه چیزی آدم‌هایی شبیه مرا هدایت می‌کند؟ پاسخ این است که حتی اگر نظریه حساسیت به پاداش برون‌گراها درست باشد، نمی‌توانیم بگوییم که همه برون‌گراها همیشه به پاداش، بیشتر حساس هستند یا نسبت به خطر کردن بی‌تفاوت هستند. یا اینکه همه درون‌گراها به طور مداوم بی‌انگیزه و نسبت به رفتارها دقیق و هوشیار هستند.

از زمان ارسطو، فلیسوف‌ها بررسی کرده‌اند که این دو حالت — نزدیک شدن به چیزهایی که به نظر، لذت‌بخش می‌آیند و دوری کردن از کارهایی که درد و رنج به وجود می‌آورند — در بطن همه فعالیت‌های بشری قرار گرفته است. به

عنوان یک گروه، برون‌گراها به حساس بودن به پاداش گرایش دارند، اما هر انسانی، ترکیب مخصوص خودش را از تمایلات نزدیک شدن و دوری کردن دارد و گاهی اوقات این ترکیبات بنا به شرایط تغییر می‌کنند. در واقع، بسیاری از روان‌شناسان شخصیتی معاصر، خواهند گفت که رفتار احتیاطی، بیشتر یک ویژگی از رفتاری است که به عنوان «روان» شناخته می‌شود تا درون‌گرایی. همچنین به نظر می‌رسد که سیستم رفتاری و پاداشی بدن، مستقل از همدیگر کار می‌کند، بنابراین همان شخص می‌تواند عموماً حساس و یا غیرحساس باشد؛ هم به پاداش و هم به رفتار و تهدید. اگر شما می‌خواهید مشخص کنید که آیا پاداش‌گرا هستید، یا تهدیدگرا و یا هر دو آنها، سعی کنید از خودتان پرسید که آیا این گروه جملات درباره شما صدق می‌کند؟

#### اگر شما پاداش‌گرا هستید:

۱. زمانی که به چیزی که می‌خواهم می‌رسم، هیجان‌زده و پر از انرژی می‌شوم؛
۲. زمانی که چیزی را می‌خواهم، اغلب سعی می‌کنم آن را به دست آورم؛
۳. زمانی که موقعیتی برای آنچه دوست دارم می‌بینم، همان موقع هیجان‌زده می‌شوم؛
۴. زمانی که اتفاقات خوبی برایم رخ می‌دهد، به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرم؛
۵. در مقایسه با دوستانم، ترس‌های کمتری دارم.

#### اگر شما تهدیدگرا هستید:

۱. انتقاد یا سرزنش تا حدودی مرا ناراحت می‌کند؛
۲. زمانی که می‌دانم کسی از من عصبانی است، احساس نگرانی و ناراحتی می‌کنم؛
۳. اگر فکر کنم که اتفاق ناخوشایندی در حال رخ دادن است، اغلب خیلی «برانگیخته» می‌شوم؛
۴. زمانی که فکر می‌کنم کار مهمی را درست انجام نداده‌ام نگران می‌شوم؛
۵. می‌ترسم اشتباه کنم.



اما من بر این باورم که توضیح دیگری که برای درون‌گرایانی که کارشان را دوست دارند وجود دارد، از تحقیقات متفاوت دیگری استنباط می‌شود که روان‌شناس مشهور «میهای سیژنت میهای» بر روی حالتی که آن را «جریان» نامیده، انجام داده است. «جریان»، یک حالت مثبت است که در آن شما کاملاً خودتان را نسبت به کاری که انجام می‌دهید متعهد می‌کنید؛ چه شنا کردن مسافت زیادی باشد، چه نوشتن اشعار یک موسیقی، چه کشتی سومو یا حتی رابطه جنسی. در حالت «جریان» شما نه خسته شده‌اید و نه مضطرب، و درباره شایستگی و کفایت خودتان سؤال نمی‌پرسید، ساعت‌ها بدون اینکه شما متوجه آن شوید، می‌گذرند. کلید رسیدن به حالت «جریان» این است که هر فعالیتی را به علت خودش و نه به علت پاداشی که به همراه دارد دنبال کنید. اگرچه «جریان» به برون‌گرایی و درون‌گرایی بستگی ندارد، بسیاری از تجربه‌های جریانی که سیژنت میهای درباره آنها می‌نویسد، کارهای انفرادی هستند که هیچ ربطی به دنبال پاداش بودن ندارند؛ خواندن، باغبانی، قایقرانی به تنهایی در اقیانوس. او می‌نویسد: «جریان اغلب در شرایطی ظاهر می‌شود که افراد، مستقل از محیط‌های اجتماعی شده‌اند، به حدی که دیگر منحصرأ از نظر پاداش و تنبیه پاسخ نمی‌دهند. برای رسیدن به چنین خودمختاری و استقلال درونی، فرد باید یاد بگیرد که خودش برای خودش پاداش تهیه کند.»

در این مفهوم، سیژنت میهای از ارسطو بالاتر رفته است. او به ما می‌گوید که فعالیت‌هایی وجود دارند که ربطی به نزدیک شدن یا دوری کردن ندارند، اما معنا و مفهومی عمیق‌تر دارند؛ حس تکاملی که از جذب شدن در کاری خارج از خودتان به دست می‌آید. سیژنت میهای می‌نویسد: «نظریه‌های روان‌شناسی معمولاً فرض می‌کنند که ما یا به علت نیاز حذف کردن یک شرایط ناخوشایند مانند ترس و گرسنگی، و یا به علت انتظار برخی پاداش‌ها در آینده مانند پول، موقعیت و شهرت انگیزه پیدا می‌کنیم. اما در حالت جریان، شخصی می‌تواند روزها بر روی ساعتی کار کند، بدون هیچ دلیلی جز اینکه فقط به کارش ادامه داده باشد.»

اگر شما یک درون‌گرا هستید، با استفاده کردن از استعدادهایتان، حالت «جریان» خود را پیدا کنید. شما در این حالت این امتیاز دارید؛ قدرت استقامت و پشتکار، سرسختی حل کردن مسأله‌های مشکل، و روشن‌بینی اجتناب از دام‌هایی که دیگران را به تله می‌اندازد. شما از آزادی نسبی از وسوسه‌های پاداش‌های سطحی مانند پول و مقام، لذت می‌برید. در واقع، بزرگ‌ترین چالش شما شاید تحت کنترل درآوردن نقاط قوت و توانایی‌هایتان به طو کامل باشد.

ممکن است شما مانند یک برون‌گرای مشتاق و حساس به پاداش، برای ظاهر شدن خیلی تلاش کنید، به اندازه‌ای که استعدادهای خودتان را کم‌ارزش کنید، یا احساس کنید که به وسیله آنهايي که در اطرافتان هستند دست‌کم گرفته می‌شوید. اما زمانی که روی پروژه‌هایی که برایتان اهمیت دارد تمرکز می‌کنید، احتمالاً متوجه شده‌اید که انرژی‌تان حد و مرزی ندارد. بنابراین به طبیعت و ذات خود وفادار بمانید.

اگر دوست دارید کارها را به آرامی و آهستگی انجام دهید، اجازه ندهید دیگران کاری کنند که شما احساس کنید مجبور هستید به کارتان سرعت دهید. اگر از عمق و ژرفا لذت می‌برید، خودتان را مجبور نکنید که به دنبال پهنای عرض بروید. اگر از انجام یک کار به جای چند کار در یک زمان لذت می‌برید به عقیده‌تان پایبند باشید. به پاداش‌ها نسبتاً بی‌علاقه بودن، به شما قدرت بی‌اندازه‌ای می‌دهد که راه خودتان را بروید. همه چیز بستگی به شما دارد که از این استقلال به خوبی استفاده کنید.

البته که همیشه خیلی راحت نخواهد بود. در زمان نوشتن این بخش با «جک ولش»، رئیس سابق جنرال الکتریک، مصاحبه کردم. او اخیراً یک ستون آنلاین «a BusinessWeek» را به نام «برون‌گرای درونی خود را آزاد کنید» چاپ کرده بود که در آن از درون‌گراها خواسته بود که در محل کار، بیشتر شبیه برون‌گراها رفتار کنند. من پیشنهاد دادم که گاهی اوقات برون‌گراها هم احتیاج دارند که شبیه درون‌گراها رفتار کنند و در رابطه با ایده‌هایی که شما پیش‌تر خواندید، که چگونه ممکن است وال‌استریت از داشتن درون‌گراها در اداره‌ها و

کارها سود ببرند، با او صحبت کردم. ولش جذب شده بود، اما گفتم: «برون گراها احتمالاً خواهند گفت که هرگز از درون گراها چیزی نشنیده‌اند.»

ولش حرف درستی می‌زد، درون گراها نیاز دارند که به جرئت و شهامتشان اعتماد کنند و ایده‌هایشان را با قدرت و توانایی بالا به اشتراک بگذارند. این به معنی تقلید کردن از برون گراها نیست. ایده‌ها می‌توانند به آرامی به اشتراک گذاشته شوند، می‌توانند نوشته شوند، می‌توانند در یک متن سخنرانی بزرگ قرار گیرند، می‌توانند از قبل به وسیله دوستان تهیه شوند. فوت و فن اصلی برای درون گراها این است که به سبک خود افتخار کنند، به جای اینکه به خودشان اجازه دهند که با ضوابط و هنجارهای عمومی شکسته شوند.

افسوس! اتفاقی که منجر به بحران اقتصادی بزرگ سال ۲۰۰۸ شده، ضربه‌ای است که افراد محتاطی که ریسک‌های نابجا می‌کردند، به جا گذاشتند؛ مانند مدیر اجرایی سابق «سیتی گروپ»، «چاک پرینس» وکیل سابق، که وام‌های خطرناک را وارد بازارهای در حال سقوط می‌کرد و ادعا می‌کرد که: «تا زمانی که موسیقی در حال پخش است، باید بلند شوید و برقصید.» «بویکین کاری» درباره این پدیده می‌گوید: «افرادی که در ابتدا محتاط بوده‌اند، بیشتر سلطه‌جو می‌شوند. آنها می‌گویند: هی، افراد سلطه‌جو ترفیع درجه بیشتری می‌گیرند و من نه، بنابراین من هم سعی می‌کنم بیشتر سلطه‌جو باشم.»

اما اغلب داستان‌های بحران‌های مالی شامل زیرمجموعه‌هایی درباره افراد مشهور (و سودآوری) است که می‌دیدند چنین اتفاقی در حال رخ دادن است، و چنین حکایاتی تمایل به برجسته کردن افرادی دارند که FUD را پذیرفته‌اند، یا کسانی که دوست دارند پرده‌های دفتر کارشان را بکشند، خودشان را از انتقادهای سنگین و فشارها جدا کرده و در تنهایی و انزوا تمرکز کنند.

یکی از معدود سرمایه‌گذارانی که توانست در حین بحران سال ۲۰۰۸ شکوفا شود، «ست کلارمن»، رئیس صندوق‌های تأمین‌گروه «بویست»، بود. کلارمن

به علت تداوم رشدش در بازار، زمانی که صبورانه از ریسک کردن اجتناب کرد، و همچنین به دلیل نگه داشتن درصد قابل ملاحظه‌ای از دارایی‌هایش به صورت نقدی، شناخته شده است. در دو سال اول پس از بحران اقتصادی، زمانی که بیشتر سرمایه‌گذارها در ازدحام و شلوغی، صندوق‌های تأمین را خالی می‌کردند، کلارمن با مدیریتش تقریباً دارایی بویست را تا ۲۲ بیلیون دلار دو برابر کرد. کلارمن با یک استراتژی سرمایه‌گذاری بر پایه FUD به این سرمایه رسید.

او یک‌بار در نامه‌ای خطاب به سرمایه‌گذارها نوشته بود: «در بویست ما یکی از طرفداران بزرگ ترس هستیم و در زمینه سرمایه‌گذاری، واضح است که بهتر است بترسیم، تا پشیمان شویم.» نیویورک تایمز در مقاله‌ای که در سال ۲۰۰۷ به اسم «مدیران به بازار اخم کرده‌اند، اما هنوز آن را شکست می‌دهند»، نوشت: «کلارمن یک منفی‌باف و نگران در حد بالاست. او اسب مسابقه‌ای به نام «تبصره و زیرنوشت‌ها را بخوان» داشت.»

«بویکین کاری» می‌گوید: «در طول سال‌هایی که به بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ منجر شد، کلارمن جزء معدود افرادی بود که به پیام‌های هشدار و اغلب پارانوئیدگونه توجه نشان داد. زمانی که بقیه افراد در حال جشن گرفتن و شادی بودند، او احتمالاً مشغول ذخیره کردن قوطی‌های تن ماهی در زیرزمینش بوده است تا برای زمان مناسب آماده شود. سپس وقتی همه ترسیدند، او شروع به خریدن کرد. این کار فقط تجزیه و تحلیل نبود، بلکه رفتار و حالت احساسی بود. دقیقاً همین سیستم عصبی بود که باعث شد ست موقعیتی را بیابد که دیگران نمی‌توانستند آن را ببینند. اگر شما از آن دسته افرادی هستید که هرگاه محیط و موقعیت، خوب است اخم می‌کنید و ترشو می‌شوید، احتمالاً مشکلی برای رسیدن به بالای هرم یک شرکت خواهید داشت. احتمالاً ست به عنوان یک مدیر فروش به آنجا نرسیده بود، اما او یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌گذارهای زمان ما بوده است.»

مشابه این، مایکل لویز در کتابش «بزرگ کوچک»، راجع به رسیدن به بحران اقتصادی ۲۰۰۸ سه نفر از معدود افرادی را که به اندازه کافی هوشیار و باهوش

بودند تا فاجعه را پیش‌بینی کنند، معرفی می‌کند. یکی از آنها مدیر یکی از صندوق‌های تأمین‌ی انفرادی به نام «مایکل بری» بود، که خودش را با جمله «خوشحال در فکر و مغز خودم» توصیف می‌کرد و سال‌های پیش از بحران ۲۰۰۸ را، به‌ت‌نهایی در دفتر کارش در سن حوزه کالیفرنیا، به جست و جو و مطالعه در بین مدارک مالی و رشد و توسعه دادن دیدگاه‌های مخالف و موافق خودش از ریسک‌های بازار می‌گذراند.

بقیه، دوتا از درون‌گراهای عجیب و غریب جامعه به نام‌های «چارلی لدلی» و «جیمی می» بودند که کل سرمایه‌گذاری آنها بر پایه FUD بود. آنها سرمایه خود را در جایی قرار می‌دادند که کمترین احتمال سقوط را داشت، اما اگر تغییرات ناگهانی و نامنتظره‌ای در بازار رخ می‌داد، سود بسیار زیادی می‌بردند. این استراتژی سرمایه‌گذاری نبود، بلکه نوعی فلسفه زندگی بود؛ این باور که بیشتر موقعیت‌ها به اندازه‌ای که نشان می‌دهند هم ثابت نیستند.

«لوئیز» می‌نویسد: «این دقیقاً با شخصیت این دو مرد هماهنگ بود. آنها هیچ وقت لازم نبود از چیزی مطمئن باشند. اما بسیار خوب حس می‌کردند که مردم ذاتاً از مسائل و مفاهیم غیرقابل‌اطمینان، بسیار اطمینان دارند. حتی پس از اینکه ثابت شد آنها درست با سرمایه‌گذاری‌های سال ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷ علیه بازار وام‌های مسکن بی‌پشتوانه مخالفت کردند، و در این جریان و عمل، ۱۰۰ میلیون دلار به دست آوردند. در واقع آنها زمان خود را صرف این کردند که چگونه افرادی که تا این اندازه از نظر حسی درست بودند (مثلاً خودشان)، می‌توانستند برای عدم اعتماد به نفس، شک و تردید و عدم اطمینانی که آنها را قادر ساخت محق باشند و درست بگویند، ظرفیت نگه دارند.»

«لدلی» و «می»، ارزش تفاوت‌های مشروط خود را می‌دانستند، اما مردم آنقدر از این تفاوت‌ها می‌ترسیدند که شانس سرمایه‌گذاری با این دو نفر را از دست دادند؛ درحقیقت، میلیون‌ها دلار را به علت پیش‌داوری و غرض‌ورزی‌شان به FUD قربانی کردند. «بوکین کاری» که خیلی خوب او را می‌شناسد، می‌گوید: «آنچه درباره چارلی لدلی جالب است، این است که در اینجا شما یک سرمایه‌گذار

فوق‌العاده و باهوش دارید که به شدت محافظه‌کار بود. اگر شما نگران ریسک و خطرها بودید، هیچ کسی بهتر از او بوای شما وجود نداشت. اما او در بالا بردن سرمایه بسیار قوی بود، زیرا به نظر می‌رسید درباره همه چیز، تجربی و آزمونی برخوردار می‌کرد.

مشتری‌های بالقوه - در حالی که ترسیده بودند، سرمایه‌شان را دستش بدهند - از در اتاق چارلی بیرون می‌رفتند، زیرا فکر می‌کردند او عقیده و قاطعیتی ندارد. در همین هنگام، پول‌هایشان را داخل صندوق‌های تأمین‌ی مدیران می‌ریختند، که با اعتماد به نفس و مصمم به نظر می‌رسیدند. البته زمانی که اقتصاد دچار مشکل شد، گروه با اعتماد به نفس، نیمی از سرمایه مشتریان‌شان را از دست دادند، در حالی که چارلی و جیمی ثروت و دارایی خوبی به دست آورده بودند. هر کسی که از نشانه‌های اجتماعی متداول برای ارزیابی مدیران پولی استفاده کرد، دقیقاً به یک نتیجه‌گیری کاملاً اشتباه رسید.»

## ۵۰

یک مثال دیگر، این یکی از بحران و سقوط اقتصادی "dot-com bubble" در سال ۲۰۰۰ است، که مربوط به یک درون‌گرا (به قول خودش) است که در «اوماها، نبراسکا» زندگی می‌کند، و بیشتر به این دلیل شناخته شده است که در آن زمان، خودش را برای ساعت‌های طولانی در اتاقش حبس کرده بود. «وارن بافت»، سرمایه‌گذار افسانه‌ای و یکی از پول‌دارترین مردان روی زمین، دقیقاً همان صفات و رفتارهایی را که ما در این بخش مطالعه کردیم، به کار گرفت - تداوم فکری، تفکر محتاطانه، و توانایی دیدن و توجه کردن به علایم هشدار، و عمل کردن بر طبق آنها - تا بیلیون‌ها دلار برای خودش و شرکای شرکتش<sup>۱</sup> بسازد.

۱. Berkshire Hathaway برکشایر هاتاوی، شرکت هلدینگ و خوشه‌ای آمریکایی و چندملیتی است که دفتر مرکزی آن در شهر اوماها، نبراسکا قرار دارد. فعالیت اصلی این شرکت، ارائه انواع خدمات بیمه می‌باشد. وارن بانت مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره این شرکت است. وی از سیستم شناور برای سرمایه‌گذاری بر روی شرکتش استفاده کرده است. م.



بافت، به علت تفکر دقیقش، زمانی که اطرافیانش کاملاً عقلشان را از دست داده‌اند، شناخته شده است. او گفته است: «موفقیت در سرمایه‌گذاری به IQ مربوط نمی‌شود، زمانی که شما هوش معمولی دارید، چیزی که احتیاج دارید ویژگی کنترل کردن شرایطی است که دیگران را در سرمایه‌گذاری، دچار دردسر می‌کند.»

از سال ۱۹۸۳، هر تابستان، بانک سرمایه‌گذاری بوتیک، «الن اندکو»، یک‌سری کنفرانس‌های هفتگی در «سان ولی، ایداهو» برگزار می‌کند. این فقط یک کنفرانس معمولی نیست بلکه کنفرانسی است، فانتزی، عجیب، با میهمانی‌های پرخرج و مخارج، سفر با قایق بر روی دریاچه، اسکیت روی یخ، دوچرخه‌سواری در کوه، ماهی‌گیری، سوارکاری، و یک‌سری پرستار برای نگهداری بچه‌های میهمانان. میزبان در صنعت رسانه خدمت می‌کند و لیست میهمان‌های سابق، شامل غول‌های روزنامه، افراد مشهور هالیوود، و ستارگان «سیلیکن ولی»، یا نام‌های مشهوری از قبیل «تام هنکس»، «کندایس برجن»، «باری دیلر»، «راپرت مرداک»، «استیو جابز»، «دایان سویه» و «تام براکوا» است.

برطبق آنچه «الیس شرودر» در بیوگرافی فوق‌العاده‌ای که از بافت در کتاب «گوله‌برفی» نوشته، در سال ۱۹۹۹ او هم یکی از آن میهمان‌ها بوده است. او هر سال به همراه خانواده‌اش در آنجا حاضر می‌شد، با جت «Gulfstream» می‌رسید و با دیگر افراد VIP در گروه‌های انتخابی مالکیتی، جایی که مشرف به سواحل خلیج بود، می‌ماند. بافت، تعطیلات سالانه‌اش در «سان ولی» را خیلی دوست داشت و آنجا را به عنوان مکانی عالی برای اینکه خانواده‌اش دور هم جمع شوند و او بتواند دوستان قدیمش را ببیند، حفظ می‌کرد. اما امسال فضا و حالات متفاوت بود. در بحبوحه توسعه تکنولوژی بود و چهره‌های تازه‌ای بر سر میز حاضر شده بودند؛ رئیس شرکت‌های تکنولوژی که تقریباً یک شبه پولدار و قدرتمند شده بودند، و سرمایه‌دارهای ریسک‌پذیری که آنها را با پول نقد خود پر کرده بودند. این افراد خیلی خوب پیش می‌روند.

زمانی که عکاس مشهور «انی لبوویتز» برای عکاسی کردن «تیم پرستاره رسانه» برای «مجله وینتی فیر» می‌آید، بعضی از آنها خودشان را برای بودن در عکس

تحمیل کردند، آنها باور داشتند که آینده در دستانشان است. بافت خودش تصمیم گرفته بود که بخشی از این گروه نباشد. او یک سرمایه‌گذار به سبک قدیمی بود که گرفتار شور و شوق دیوانه‌واری که در اطراف شرکت‌هایی با درآمدهای نامعلوم بود نمی‌شد. بعضی‌ها او را مثل یک عتیقه قدیمی می‌پنداشتند، اما بافت مثل همیشه آنقدر قدرتمند بود که نطق اصلی روز آخر کنفرانس را انجام دهد.

او درباره سخنرانی خیلی فکر کرد، سخت کار کرد و هفته‌های زیادی را صرف آمادگی برای آن نمود. بافت، پس از اینکه برای آماده کردن ذهن شنوندگان داستان جالب و خنده‌داری گفت - او از سخنرانی در جمع می‌ترسید تا اینکه کلاس‌های دیل کارنگی را گذراند - با جزییاتی زیاد، و با تحلیل درخشان برای جمعیت توضیح داد که چرا بازار پر از «تکنولوژی»، سرانجامی نخواهد داشت. بافت، داده‌ها را بررسی کرده بود، علایم هشدار و خطر را نوشته بود و سپس صبر کرده و به معنای واقعی همه آنها فکر کرده بود. این اولین پیش‌بینی عمومی بود که در طول سی سال گذشته انجام داده بود. بنا به آنچه شرودر گفته، جمعیت اصلاً نترسیده بودند. بافت، همه لذات و آرزوهای آنها را نابود کرده بود. آنها ایستادند و او را تشویق کردند، اما در خفا اغلب با ایده او مخالفت کردند و گفتند: «وارن قدیمی خوب! مرد باهوشی است اما این بار قایق خوشبختی را از دست داد.»

بعد از ظهر همان روز، کنفرانس با آتش‌بازی‌های باشکوهی همراه شد. مثل همیشه موفقیت درخشانی بود. اما مهم‌ترین جنبه این گردهم‌آیی - هشدار دادن وارن بافت به جمعیت درباره علایم خطر بازار - تا سال بعد و زمانی که همان‌طور که او گفته بود dot-com bubble از هم پاشید آشکار نشد.

بافت نه تنها به سابقه‌اش افتخار می‌کرد، بلکه به علت دنبال کردن «ندای درونی‌اش» هم، به خود می‌بالید. او دنیا را به دو گروه تقسیم کرد؛ آنهایی که به حس‌های خودشان اطمینان می‌کنند و آنهایی که پیرو دیگران هستند. بافت درباره زندگی‌اش به عنوان سرمایه‌دار، می‌گوید: «احساس می‌کنم دارم بهتر می‌شوم و من در حال نقاشی کردن هستم. من، وقتی که مردم می‌گویند: «وای

خدای من! این یک نقاشی واقعاً خوب است.» را دوست دارم. اما این نقاشی من است و وقتی کسی می‌گوید: «چرا بیشتر از رنگ قرمز به جای آبی استفاده نمی‌کنی؟» می‌گویم خداحافظ! این نقاشی من است. و برایم اهمیتی ندارد که آن را چگونه و برای چه می‌فروشند. خود نقاشی هرگز تمام نخواهد شد. این یکی از بهترین توضیحات درباره‌ی این موضوع است.»

بخش سوم

آیا همه فرهنگ‌ها، برون‌گرای ایده‌آل دارند؟

## قدرت نرم

## آسیایی-آمریکایی‌ها و برون‌گرای ایده‌آل

«شما با یک روش پسندیده، می‌توانید دنیا را تکان دهید.»

ماهاتما گاندی

یک روز آفتابی بهاری در سال ۲۰۰۶ است و مایک وی، یک جوان چینی سال آخری ۱۷ ساله در مدرسه «لیبروک» در نزدیکی کوپرتینا، کالیفرنیا، تجربیاتش در زمینه دانشجوی آمریکایی-آسیایی بودن را برای من توضیح می‌دهد. مایک به سبک اسپورت کاملاً آمریکایی لباس پوشیده است، لباس‌های خاکی رنگ، ژاکت و کلاه بیس‌بال داشت، اما صورتش شیرین و جدی و سیل باریکش به او چهره نورانی یک شاعر-فیلسوف را داده بود. و او به قدری آهسته صحبت می‌کرد که من مجبور شدم به سمتش خم شوم تا صدایش را بشنوم. مایک می‌گوید: «در مدرسه، من بیشتر علاقه دارم به آنچه معلم‌ها می‌گویند گوش بدهم و دانش‌آموز برتر باشم تا اینکه مثلاً دلقک کلاس باشم و مدام با دانش‌آموزان دیگر کلاس مشغول حرف زدن و شیطنت باشم. اگر اجتماعی بودن، شیطنت کردن، فریاد زدن و در کلاس پر جنب‌وجوش بودن، بر روی درس و تحصیلم تأثیر می‌گذارد، من ترجیح می‌دهم سراغ درس و مشق خودم بروم.»

در واقع مایک این دیدگاه را خیلی طبیعی توضیح می‌دهد، اما به نظر می‌رسد که خودش هم می‌داند که چه قدر برای دانش‌آموزان آمریکایی، عجیب و غیرمعمول است. او می‌گوید که رفتارش از والدینش به ارث رسیده است: «اگر من بین



انجام دادن کاری برای خودم، مانند بیرون رفتن با دوستانم، یا در خانه ماندن و درس خواندن، حق انتخاب داشته باشم، به والدینم فکر می‌کنم. این موضوع به من قدرت ادامه دادن درس خواندن را می‌دهد. پدرم به من می‌گوید که شغل او برنامه‌ریزی کامپیوتر است و شغل من هم درس خواندن است.»

مادر مایک هم همین آموزش‌ها را دیده بود. او که دبیر بازنشسته ریاضیات بود، زمانی که خانواده‌اش مهاجرت کرد، به عنوان خدمتکار در خانه‌ای مشغول به کار شده بود. وقتی ظرف‌ها را می‌شست، لغات انگلیسی را حفظ می‌کرد. مایک می‌گوید که او خیلی آرام و مصمم است: «این اوج یک سبک چینی است که تحصیلات را این‌گونه ادامه بدهی. مادرم آنقدر قدرت و توانایی دارد که هرکسی نمی‌تواند آن را ببیند.» با این وجود مایک باعث افتخار خانواده‌اش بود. آدرس ایمیل او «A-student (شاگرد اول)» است، و اخیراً جایگاه پرطرفدار کلاس اول دانشگاه استنفورد را به دست آورده است. او از آن دسته دانش‌آموزان متفکر، خوش ذوق و مصممی است که هر جامعه و گروهی دوست دارند او را عضوی از خود بدانند.

و با این حال، بنا به مقاله‌ای به نام «مهاجرت جدید سفیدها» که در روزنامه وال‌استریت، در شش ماه پیش به چاپ رسیده بود، خانواده‌های سفیدپوست به دلیل داشتن فرزندان چینی مایک، به سرعت در حال مهاجرت از کوپرتینو هستند. آنها نمرات بسیار بالایی در امتحانات می‌گیرند. عادات تحصیلی بسیاری از دانش‌آموزان آمریکایی-آسیایی تحسین‌برانگیز است. نویسنده مقاله گفته است که والدین دانش‌آموزان سفیدپوست می‌ترسند که فرزندان آنها نتوانند از نظر تحصیلی در سطح دانش‌آموزان آمریکایی-آسیایی بمانند.

در این مقاله از زبان یک دانش‌آموز محلی نوشته بود: «اگر شما آسیایی باشید، فقط باید تأکید کنید که باهوش هستید. اگر سفیدپوست باشید، باید باهوش بودنتان را ثابت کنید.» اما این مقاله توضیحی درباره آنچه در پشت این نتایج و رفتار دانشگاهی درخشان نهفته، نداده بود. کنجکاو بودم بفهمم که آیا خم علمی شهری، یک عایت فرهنگی از مازاد اضافی برون‌گرای ایده‌آل منعکس کرده است

— و اگر این چنین است، این اتفاق چه احساسی خواهد داشت. تصمیم گرفتم از آنجا دیدن کنم و متوجه شوم.

در اولین نگاه، «کوپرتینو» کاملاً تجسم یک رؤیای آمریکایی است؛ تعداد زیادی از نسل اول و دوم مهاجران آسیایی در اینجا زندگی می‌کنند و در دفاتر محلی با تکنولوژی بالا کار می‌کنند. ستادهای کامپیوتر اپل در این شهر قرار دارند، همچنین ستاد، نیز دقیقاً پایین خیابان قرار دارد، ماشین‌هایی که به دقت نگهداری شده‌اند، درون بولوار رفت و آمد می‌کنند، و عده‌ای از رهگذران، لباس‌هایی به رنگ‌های شاد و سفید پوشیده‌اند. خانه‌ها قیمت بالایی دارند اما خریداران فکر می‌کنند که این قیمت ارزشش را دارد که فرزندانشان را وارد سیستم آموزشی مدرسه عمومی شهر بکنند که رتبه بسیار بالایی هم دارد.

از ۶۱۵ دانش‌آموز فارغ‌التحصیل سال ۲۰۱۰ در مدرسه «مونتا ویستای کوپرتینو» (که بر طبق وب‌سایت مدرسه ۷۷ درصد آنها آسیایی-آمریکایی بوده‌اند و از این افراد برخی چینی بوده‌اند)، ۵۳ نفرشان جزء کسانی بوده‌اند که به مرحله نهایی انتخاب بورس تحصیلی «National Merit» رسیده بودند. نمره میانگین ترکیبی دانش‌آموزان مونتا ویستا که تست SAT را در سال ۲۰۰۹ داده بودند، از میانگین کل ملی بیشتر بوده است.

براساس گفته برخی از بچه‌هایی که من در اینجا ملاقات کردم، دانش‌آموزان مورد احترام در مدرسه مونتا ویستا، لزوماً ورزشکار یا سرزنده و خوشحال نیستند. در عوض آنها دانش‌آموزان درس‌خوان و اغلب آرام و ساکتی هستند. یک دانش‌آموز کره‌ای-آمریکایی سال دوم، به نام کریس به من می‌گوید: «در واقع باهوش بودن قابل تحسین است، حتی اگر شما عجیب و غریب به نظر برسید.» و کریس تجربیات دوستانی را توصیف می‌کند که خانواده‌شان برای مدت دو سال به شهر تنسی که آمریکایی-آسیایی‌های کمی دارند، مهاجرت کرده بودند. دوستانش از این تجربه لذت برده بودند، اما از شوک فرهنگی که به آنها وارد شده بود هم رنج کشیدند. او می‌گوید: «در تنسی افراد بسیار باهوشی زندگی می‌کردند، اما همیشه در لاک خودشان بودند. در اینجا افراد باهوش

اغلب دوستان زیادی دارند، زیرا می‌توانند با دانش و کارهایشان به دیگران هم کمک کنند.»

در شهر کوپرتینو، کتابخانه همان جایگاهی را دارد که فروشگاه‌های بزرگ یا زمین‌های فوتبال در شهرهای دیگر دارند. دانش‌آموزان مدرسه با خوشحالی از درس خواندن به عنوان «خوش‌گذرانی» یاد می‌کنند. فوتبال بازی کردن و از این قبیل فعالیت‌ها خیلی مورد احترام نیست. با وجود اینکه آمارهای اخیر مسابقات فوتبال از آنچه کریس می‌گوید خیلی بهتر است، برای او داشتن یک تیم فوتبال تنبل و تا حدودی ضعیف، یک مفهوم نمادین است. او توضیح می‌دهد: «شما حتی نمی‌توانید بگویید که آنها فوتبالیست هستند. آنها لباس‌های ورزشی خود را نمی‌پوشند و در گروه‌های بزرگ سفر نمی‌کنند. وقتی یکی از دوستانم فارغ‌التحصیل شد، ویدیویی را نشان دادند و دوستانم همه می‌گفتند نمی‌توانیم باور کنیم که آنها دارند فوتبالیست‌ها را نشان می‌دهند. این آن چیزی نیست که در این شهر اتفاق می‌افتد!»

«تد شینتا» معلم و مشاور تیم روباتیک در مدرسه مونتا ویستا، چیزی مشابه همین را به من می‌گوید. او عنوان می‌کند: «زمانی که من به مدرسه می‌رفتم، فرد از رأی دادن در انتخاب از سوی دانش‌آموزان منع می‌شد، تا زمانی که یک ژاکت گشاد ورزشی به سبک آمریکایی‌ها بپوشد. در بیشتر مدارس، شما یک گروه بسیار محبوب دارید که دیگران را زیر سلطه خود گرفته‌اند. اما در اینجا بچه‌هایی که گروهی هستند، هیچ قدرتی از خود نشان نمی‌دهند و به دیگران زور نمی‌گویند. نوع رفتارهای فیزیکی و روحی دانش‌آموزی برای چنین موضوعی خیلی دانشگاهی است.»

یک مشاور تربیتی محلی به نام «پوروی مودی» هم موافق این بحث است. او به من می‌گوید: «درون‌گرایی سرافکنندگی نیست، پذیرفتنی است. در برخی موارد حتی خیلی مورد احترام و تحسین است. خوب است که قهرمان مسابقات شطرنج باشی و در گروه حضور داشته باشی.» در اینجا هم مانند همه جا، یک

طیف برون‌گرایی-درون‌گرایی وجود دارد، اما به گونه‌ای است که گویی جمعیت در آخر نمودار، کمی بیشتر به سمت درون‌گرایی متمایل شده است.

یک خانم جوان دانشجوی ارشد آمریکایی-چینی که سال آخرش را در مدرسه نخبگان «East Coast» شروع کرده بود، زمانی که تعدادی از همکلاسی‌های آینده‌اش را به صورت آنلاین ملاقات کرد، متوجه چنین چیزی شد و نگران آینده کوپرتینو شده است. او می‌گوید: «من چند تا از بچه‌ها را در فیس‌بوک ملاقات کردم و آنها خیلی متفاوت هستند. من واقعاً آرام هستم و خیلی از معاشرت کردن و میهمانی رفتن لذت نمی‌برم، اما در آنجا همه خیلی اجتماعی و فعال به نظر می‌رسیدند. با دوستان من خیلی تفاوت دارند. من مطمئن نیستم وقتی به آنجا برسم بتوانم حتی دوستی پیدا کنم.»

یکی از دوستان فیس‌بوکی او در نزدیکی «پالو آلتو» زندگی می‌کند و از او پرسیدم که اگر شخصی او را دعوت کند که تابستان را با هم بگذرانند چه پاسخی می‌دهد؟ او می‌گوید: «احتمالاً این کار را نخواهم کرد. دیدار آنها و کارهایی که انجام می‌دهند مسلماً جذاب و جالب خواهد بود، اما مادرم دوست ندارد من خیلی از خانه بیرون بروم، چون باید درس بخوانم.» من مبهوت حس وظیفه‌شناسی این دختر جوان، و اولویت دادن درس بر زندگی اجتماعی و خوشگذرانی شدم. اما این موضوع در کوپرتینو رایج و عادی است. بسیاری از بچه‌های آمریکایی-آسیایی به من می‌گویند که تمام تابستان را بنا به درخواست والدین خود درس می‌خوانند و حتی دعوت برای جشن تولدهای ماه جولای دوستانشان را هم رد می‌کنند، و بدین ترتیب می‌توانند به درس خواندن و رسیدن به آنچه در ماه اکتبر به کارشان می‌آید ادامه دهند.

«تیفانی لیائو» یک دانش‌آموز دبیرستانی آماده است که والدینش اهل تایوان هستند. او می‌گوید: «درس خواندن خوب، موجی را تولید نمی‌کند. اینکه ما از دیگران آرام و ساکت‌تر هستیم ذاتی است. زمانی که من کودک بودم و به خانه دوستان والدینم می‌رفتم و دوست نداشتم با کسی صحبت کنم، همراه خودم کتابم را هم می‌بردم. این کار مثل سپر گرفتن و گارد نگه داشتن است و آنها

می گفتند: «وای! او خیلی درس خوان است! این یک نوع تحسین و ستایش بود.» تصور لبخند زدن مادر و پدری که خارج از کوپرتینو زندگی می کنند به فرزندشان که مشغول خواندن کتاب است، در حالی که دیگران، دور باریکیو جمع شده اند خیلی سخت است. اما والدین در کشورهای آسیایی، یک نسل گذشته را به همین روش آرام و ساکت، تربیت کردند. در بسیاری از کلاس های درس آسیای شرقی، برنامه درس سنتی تأکید بر گوش دادن، نوشتن، خواندن و حفظ کردن دارد. صحبت کردن موضوعی نیست که بر آن تمرکز کنند، و حتی گاهی اوقات آن را کم اهمیت هم نشان می دهند.

«هانگ وی چین» یک مادر است که در کوپرتینو زندگی می کند. او در سال ۱۹۷۹ از تایوان به ایالت متحده آمد تا در دانشگاه «UCLA» تحصیلاتش را در مقطع فوق لیسانس ادامه بدهد. هانگ می گوید: «سبک آموزشی کشور من با اینجا خیلی تفاوت دارد. در آنجا شما موضوع را یاد می گرفتید و آنها شما را امتحان می کردند، حداقل در زمانی که من درس می خواندم. آنها خیلی از موضوع دور نمی شدند و به دانش آموزان اجازه ولگردی و بی هدف بودن را نمی دادند. اگر بلند می شدید و حرف های بی ربطی می زدید، حتماً توبیخ می شدید.»

هانگ یکی از شادترین و برون گراترین افرادی است که من دیده ام. کسی که رفتار و حرکاتش با خنده های متداول و زیاد همراه است. او که لباس و کفش های ورزشی پوشیده بود، با آغوشی گرم از من استقبال کرد و برای خوردن صبحانه به سمت رستورانی رانندگی کرد. ما مشغول خوردن صبحانه مان شدیم و با برخوردی بسیار خوب و به گرمی با هم صحبت کردیم. حتی هانگ هم شوک فرهنگی که پس از ورود به اولین کلاس های سبک آمریکایی خود حس کرده را به یاد می آورد. او فکر می کرد شرکت در کلاس ها به علت اینکه مزاحم درس خواندن بچه های دیگر کلاس می شد، بی ادبی و خارج از نزاکت است، و با خنده می گوید: «من در آنجا خیلی آرام و ساکت بودم. در دانشگاه UCLA استاد، کلاس را با گفتن جمله «خوب، بیایم بحث کنیم»، شروع می کرد. من به دوستانم نگاه می کردم که حرف های بی ربطی می زدند، حرف هایی که هیچ ارتباطی با

موضوع بحث نداشت و استاد صبورانه به آنها گوش می داد.» او سرش را تکان داد تا ادای استادان محترم را در بیاورد. سپس ادامه داد: «من به یاد می آوردم که گیج شده بودم. یک کلاس زبان شناسی بود و حتی موضوع بحث بچه ها اصلاً راجع به زبان شناسی هم نبود! با خودم فکر کردم، در آمریکا همین که شروع به حرف زدن کنی، یعنی خوب است.»

اگر هانگ از سبک برگزاری کلاس های آمریکایی گیج شده بود، پس احتمالاً معلم هایش هم به علت رفتار آرام او و علاقه نداشتنش به صحبت، تعجب کرده بودند. بیست سال پس از مهاجرت هانگ به آمریکا، روزنامه «San Jos Mercury News» مقاله ای را به نام «شرق، تصادم سنت آموزشی غرب» چاپ کرد که در آن وحشت استادان از بی میلی شدید بچه های آسیایی-آمریکایی، نسبت به شرکت در بحث های کلاس های کالیفرنایی را توضیح داده بود. یک استاد «مرز تفاوتی» که به وسیله احترام دانش آموزان آسیایی به معلم هایشان ایجاد شده بود را نام می برد. دیگری پیشنهاد می کند که شرکت در بحث های گروهی را جزیی از نمرات کلاسی کنند تا به این وسیله، دانش آموزان آسیایی هم خود را ملزم به حضور در این بحث ها و صحبت کردن بدانند. سومین استاد می گوید: «انتظار می رود که شما خودتان را در آموزش های چینی دست کم بگیرید، زیرا متفکران دیگر از شما بهتر هستند. این موضوع یک مشکل دایمی در کلاس هایی است که عمدتاً دانش آموزان آسیایی-آمریکایی حضور دارند.» این مقاله عکس العمل احساسی را بین آمریکایی-آسیایی ها برمی انگیزد. برخی می گویند که دانشگاه ها درباره اینکه آسیایی ها باید خودشان را با سیستم آموزشی غربی وفق بدهند، درست می گویند.

یکی از خوانندگان این مقاله، در وبسایتی به نام «ModelMinority.com» نوشته است: «افراد آسیایی-آمریکایی به علت سکوت خود اجازه می دهند که همه به آنها زور بگویند.» دیگران فکر می کردند که دانش آموزان آسیایی نباید مجبور به صحبت کردن و کنار آمدن با روش های غربی شوند. «هیچونگ کیم»، یک دانشجوی روان شناسی فرهنگی دانشگاه استنفورد، در مقاله ای که به بحث



درباره صحبت کردن پرداخته و اینکه همیشه عمل مثبتی نیست، می‌نویسد: «شاید به جای تلاش برای تغییر دادن سبک و روش آنها، بهتر باشد دانشگاه‌ها یاد بگیرند به صدای سکوت آنها گوش دهند.»

## ۵۱

چرا آسیایی‌ها و غربی‌ها، هر دو به موضوعی مشترک، از دو دیدگاه می‌نگرند. اما برای عده‌ای، «همکاری و بحث کلاسی» است و گروه دیگر آن را «بحث‌های پوچ و بی‌ربط» می‌دانند؟ مجله تحقیقات شخصیت شناختی، پاسخ به این سؤال را در فرم نقشه‌ای از جهان منتشر کرده است که به وسیله محقق روان‌شناس به نام «رابرت مک‌کری» کشیده شده است. نقشه او شبیه تصویری است که شما در کتاب‌های درسی جغرافی دیده‌اید. اما او می‌گوید که پایه و اساسش «بر طبق میزان بارش و فشردگی جمعیت نیست، بلکه بر مبنای سطح رفتار و صفات شخصیتی است». سایه‌های تیره و خاکستری روشن آن - تیره برای برون‌گرایی، روشن برای درون‌گرایی - تصویری را نشان می‌دهد که: «تقریباً مشخص می‌کند آسیا درون‌گرا است و اروپا برون‌گرا است.» همچنین نقشه ایالت متحده را هم با رنگ خاکستری تیره مشخص می‌کند؛ آمریکایی‌ها از برون‌گراترین افراد دنیا هستند.

نقشه مک‌کری، مانند تمرینی بزرگ در کلیشه فرهنگی است. دسته‌بندی تمامی قاره‌ها بر طبق نوع شخصیت‌شان، یک عمل بسیار بزرگ است. شما می‌توانید افراد پرسر و صدایی را در کشور چین پیدا کنید که به اندازه افرادی در آتلانتا و جورجیا پرسر هستند.

همچنین این نقشه، پیچیدگی‌های خاص تفاوت فرهنگی در یک کشور یا منطقه را مشخص نمی‌کند. افرادی که ساکن بیجینگ هستند با ساکنان شانگ‌های تفاوت‌هایی دارند و با این حال هر دو گروه سبک و فرهنگ متفاوتی از سئول و توکیو دارند. افزون بر این، توصیف آسیایی‌ها به عنوان «مدل اقلیت» - حتی زمانی که به مثابه یک تعریف و تمجید بیان می‌شود - به همان اندازه هر

توصیف دیگری که افراد را به دسته‌های ویژگی‌های گروهی تنزل می‌دهد محدودکننده و تحقیرآمیز است. همچنین شاید حیرت‌آور باشد که «کوپرینو» را به علت کیفیت بالای تحصیلی و آموزشی، به عنوان یک ماشین پرورش و تربیت بچه‌ها بشناسند، حالا هر چقدر که این موضوع ممکن است از نظر عده‌ای هم تملق‌گونه باشد.

اما من برای اینکه از یک بحث کامل راجع به تفاوت‌های فرهنگی و این که درون‌گرایی شرم‌آور خواهد بود جلوگیری کنم، نمی‌خواهم کلیشه قومی یا ملی سفت و محکمی را ترغیب کنم. ویژگی‌ها و جنبه‌های زیادی از سبک فرهنگ و شخصیت آسیایی است که بقیه دنیا می‌توانند و باید از آنها بیاموزند. محققان و دانشمندان برای دهه‌ها، تفاوت‌های فرهنگی را در انواع مختلف شخصیتی به‌خصوص بین شرقی‌ها و غربی‌ها و همچنین در گستره درون‌گرایی-برون‌گرایی بررسی و مطالعه کرده‌اند. این جفت از صفات و رفتار که روان‌شناسانی، که توافق مشترکی درباره دسته‌بندی شخصیت‌های انسانی ندارند، چشمگیر و قابل اندازه‌گیری در همه جای دنیاست.

بیشتر این تحقیقات نتایجی مشابه نقشه مک‌کری نشان می‌دهد. برای مثال، یک مطالعه که بچه‌های ۸ تا ۱۰ ساله در شانگ‌های را با بچه‌های هم‌سن در اونتاریوی کانادا مقایسه کرده، نشان می‌دهد که بچه‌های خجالتی و حساس، از هموعان خود در کانادا دوری می‌کنند؛ اما در چین، جایی که بیشتر از دیگران احتمال رهبری را دارند، از دوستان و همبازی‌هایشان می‌خواهند و علاقه زیادی به بازی با آنها دارند. گفته می‌شود بچه‌های چینی که حساس و ساکت هستند، «دونگشی» (dongshi) - فهمیده و باهوش - که جمله‌ای تحسین‌کننده است، نامیده می‌شوند.

در همین راستا، دانش‌آموزان دبیرستانی چینی به محققان می‌گویند که دوستان «متواضع»، «صادق»، «نوع‌دوست» و «سخت‌کوش» را ترجیح می‌دهند، در حالی که دانش‌آموزان آمریکایی دنبال دوستان «شاد»، «پرشور» و «اجتماعی» هستند. «مایکل هریس باند»، یک روان‌شناس اختلافات فرهنگی است که درباره

کشور چین مطالعه کرده است. او می‌نویسد: «این تضاد و تفاوت بسیار برجسته و قابل توجه است. آمریکایی‌ها بر معاشرت و اجتماعی بودن تأکید می‌کنند و آن صفات و ویژگی‌هایی را که باعث روابط و جمع‌های شاد و خوش می‌شوند تحسین می‌کنند. چینی‌ها بر صفات و ویژگی‌های عمیق‌تری از قبیل تمرکز بر روی دستاوردها، تقوا و تواضع تأکید دارند.»

مطالعه دیگری، از آسیایی-آمریکایی‌ها و اروپایی-آمریکایی‌ها خواسته بود که هنگام حل کردن مسأله‌های استدلالی، بلند فکر کنند. و متوجه شدند که آسیایی‌ها وقتی اجازه داشتند در سکوت کارشان را انجام دهند، بازده بهتری از اروپایی‌ها داشتند که هنگام حل کردن مسأله با صدای بلند راحت‌تر بودند. این نتایج برای افرادی که به رفتارها و ویژگی‌های آسیایی سستی، در مقابل دنیا و اطراف و صحبت کردن آشنایی دارند، هیچ تعجبی را بر نمی‌انگیزد: صحبت کردن برای برقراری ارتباط، درباره اطلاعاتی است که لازم است دانسته شود. سکوت و درون‌گرایی نشانه‌ای از افکار عمیق و حقایق والاتر است. کلمات، اسلحه‌های خطرناک بالقوه‌ای هستند که مسائلی را که بهتر است ناگفته باقی بمانند آشکار می‌کنند. آنها دیگران را آزار می‌دهند، آنها ممکن است گوینده را به مشکل بیندازند. برای مثال این ضرب‌المثل‌های شرقی در نظر بگیرید:

«باد فریاد و زوزه می‌کشد، اما این کوه است که همچنان سرجایش ایستاده است.»

— ضرب‌المثل ژاپنی

«آنهايي که می‌دانند، صحبت نمی‌کنند.»

«آنهايي که صحبت می‌کنند، نمی‌دانند.»

— لائوزی، روش و منش لائوزی

«اگرچه من هیچ تلاش خاصی برای رعایت نظم و ترتیب سکوت نمی‌کنم، تنها زندگی کردن به طور خودکار، مرا از خطاهای حرف زدن در امان می‌دارد.»

— کامو نو چومی، گوشه‌نشین ژاپنی در قرن دوازده

حال آنها را با این ضرب‌المثل‌های غربی مقایسه کنید:

«در صحبت کردن یک پیشه‌ور باش که قدرت زیادی دارد، قدرت یک نفر زبان است و صحبت کردن در همه جنگ‌ها پیروز است.»  
— B.C.E. ۲۴۰۰<sup>۱</sup>

«خود صحبت کردن یک نوع تمدن است. کلمات حتی متناقض‌ترین ارتباط را حفظ می‌کند — سکوت است که آدم را تنها می‌کند.»  
— توماس مان<sup>۲</sup>، کوه جادویی

«چرخي که صدا دهد، گريس بندي می‌شود.»

چه چیزی در پشت این رفتارهای کاملاً متفاوت نهفته است؟ پاسخ این سؤال، ارزش و احترام زیادی است که آسیایی‌ها به آموزش و تحصیل قایلند، خصوصاً آنهایی که از کشورهای «مکتب کنفوسیوس» هستند، مانند چین، ژاپن، کره و ویتنام. امروزه برخی از شهرهای چین، مجسمه دانش‌آموزانی را در شهرها گذاشته‌اند که در امتحان خسته‌کننده «سلسله مینگ» قبول شده بودند؛ امتحان‌های عصر «جینشی» متعلق به صدها سال پیش اگر شما هم مانند برخی از دانش‌آموزان کوپرتینو تمام تابستان را مطالعه کنید رسیدن به چنین مقام و رتبه‌ای خیلی راحت‌تر خواهد بود.

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط در این باره، «هویت گروهی» است. بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی، تیم‌گرا هستند، اما نه به طریق و روشی که غربی‌ها به تیم بودن فکر می‌کنند. افراد تنها در آسیا خودشان را بخشی از یک جمع بزرگ — چه خانواده، چه شرکت و چه اجتماع — می‌بینند و احترام فوق‌العاده‌ای برای هماهنگی با گروه قایلند. آنها معمولاً علایق خود را تابع سلیقه گروه می‌کنند و جایگاه خود را در سلسله‌مراتب آن می‌پذیرند. در مقابل، فرهنگ غربی حول

1. Maxims of Pathhotep

2. Thomas Mann

محور «فردیت» سازمان‌دهی شده است. ما خودمان را به عنوان واحدهای خوددار می‌بینیم؛ سرنوشت ما این است که خودمان را بروز دهیم، به دنبال سعادت و خوشبختی خود برویم، از خودداری‌های غیرضروری آزاد باشیم و به آنچه ما، فقط خود ما، به علت آن به این دنیا آمده‌ایم برسیم.

ممکن است ما گروه‌طلب باشیم، اما تسلیم اراده و قدرت گروه نمی‌شویم و حداقل این است که دوست داریم فکر کنیم تسلیم نشده‌ایم. ما والدین خود را دوست داریم و به آنها احترام می‌گذاریم، اما دربارهٔ مسائلی مانند تقوای فرزندی، با مفاهیمی چون خودداری و فرمان‌برداری مقابله می‌کنیم. وقتی با دیگران جمع می‌شویم، به عنوان واحدهای خودی با همدیگر خوش می‌گذرانیم، رقابت می‌کنیم، دوری می‌کنیم، برای داشتن قدرت و مقام، حيله‌گری می‌کنیم و در عین حال، دیگران را هم دوست می‌داریم. حتی خدای غربی هم اظهارکننده، پر سر و صدا و مسلط و برجسته است؛ مسیح مهربان و ملایم است، اما همچنین مرد جذابی است که جمعیت او را دوست دارند و تحت تأثیرش قرار می‌گیرند؛ عیسی مسیح ستاره.

بنابراین می‌توان گفت که غربی‌ها بیشتر به مهارت‌های کلامی و داشتن جسارت و صفاتی که فردیت را جلوه می‌دهد، اهمیت می‌دهند. در حالی که آسیایی‌ها به سکوت، تواضع و حساسیت که پیوستگی گروه را پرورش می‌دهند، توجه دارند. براساس نگرش آسیایی‌ها، اگر شما در یک جمع زندگی می‌کنید، در صورتی که با خودداری و تسلیم و فرمان‌پذیری زندگی کنید، همه چیز هموارتر خواهد شد. این ارجحیت در مطالعات اخیر «fMRI» که در آن محققان به ۱۷ آمریکایی و ۱۷ ژاپنی، تصاویر مردانی در حالت سلطه (دست‌ها روی سینه به هم بسته شده، عضلات قوی و پاهایی که محکم و استوار بر زمین ایستاده است) و حالت تسلیم (شانه‌ها خم شده، دست‌ها بر روی ران قرار گرفته و پاها به همدیگر فشرده شده) را نشان داده بودند، کاملاً مشخص شده است. آنها متوجه شدند که تصاویر سلطه‌گری مردها، باعث فعال شدن مرکز لذت در

مغز آمریکایی‌ها می‌شود. در حالی که عکس مردان تسلیم‌شده، همین کار را در مغز آسیایی‌ها انجام داد.

از دیدگاه غربی، درک اینکه چه چیزی می‌تواند در تسلیم شدن به قدرت و سلطهٔ دیگران جذاب باشد، خیلی سخت است. اما آنچه برای بسیاری از غربی‌ها، فرمان‌بری و تسلیم تلقی می‌شود، برای آسیایی‌ها ممکن است ادب و تواضع به حساب آید. «دون چن»، دانشجوی چینی-آمریکایی مدرسهٔ کسب و کار هاروارد، که در بخش دوم با او آشنا شدید، به من راجع به زمانی که آپارتمانی مشترک با عده‌ای آسیایی داشت، گفته است. آنها دوستی اروپایی داشته‌اند و او فکر می‌کرد به خوبی در این گروه جای می‌گیرد. مشکلات از زمانی به وجود آمد که دوست اروپایی متوجه ظرف‌های کثیف انباشته شده در ظرف‌شویی شد و از هم‌خانه‌های آسیایی‌اش خواست که نوبت شستن ظرف‌ها را رعایت کنند و آن را انجام دهند.

دون می‌گوید، این موضوع اصلاً یک شکایت غیرمنطقی نبود و دوست اروپایی‌اش فکر می‌کرد که جمله‌اش را خیلی مؤدبانه و با احترام ادا کرده است. اما هم‌خانه‌های آسیایی، این برخورد را کاملاً طور دیگری برداشت کردند. از نظر آنها دوست اروپایی عصبانی و گستاخ بود. دون می‌گوید که یک آسیایی در این موقعیت خیلی بیشتر مراقب لحن صدا و بیانش است. یک آسیایی نارضایتی خودش را به شکل سؤال و نه دستور و درخواست عنوان خواهد کرد، یا اصلاً آن را بروز نخواهد داد. از نظر آنها این که یک جمع را فقط به علت چند تا ظرف کثیف ناراحت کنی، اصلاً ارزش ندارد.

به عبارت دیگر، آنچه از نظر غربی‌ها، تفاوت آسیایی‌هاست، در واقع یک احساس نگرانی عمیق، به علت حساسیت دیگران است. همان‌طور که «هریس باند» روان‌شناس می‌گوید: «همان رفتارهایی که از سنت‌های صریح آمده است، رفتارهایی که لقب [آسیایی] «خود را محو کردن» می‌دهد. در میان این سنت و عرف، امکان دارد به‌گونه‌ای غیرمستقیم، به عنوان «ارزش دادن به رابطه» برداشت شود. و ارزش نهادن به رابطه نیز ممکن است به پویایی اجتماعی منجر شود که



از دیدگاه غربی خیلی قابل توجه است. برای مثال، به علت همین ارزش دادن به روابط است که اختلال اضطراب اجتماعی در ژاپن، که با نام <sup>۱</sup> *taijn kyofusho* شناخته شده است، مفهوم «از ناراحتی خود زیاد نگران نبودن»، که در ایالت متحده به شکل «از ناراحت کردن دیگران زیاد ناراحت نبودن» است، تغییر معنا می‌دهد. به علت همین ارزش و احترام به رابطه است که قربانیان هیروشیما، برای نجات پیدا کردن، از یکدیگر عذرخواهی می‌کردند.

«لیدیا میلر» در مقاله‌اش می‌نویسد: «نجابت و رفتار خوب آنها مستند شده است اما همچنان در قلب باقی مانده است. یکی از آنها در حالی که خم شده است، می‌گوید: «من معذرت می‌خواهم، شرمندهام که هنوز زنده‌ام، در حالی که فرزند تو در زیر خاک است. من معذرت می‌خواهم.» دیگری با لب‌هایی که به اندازه یک پرتقال ورم کرده، خیلی صادقانه به کودکی که در کنار بدن بی‌جان مادرش گریه می‌کرد، می‌گوید: «معذرت می‌خواهم که به جای او، من از این دنیا نرفتم.»

اگرچه احترام گذاشتن شرقی‌ها به روابط، زیبا و قابل تحسین است، همچنین احترام غربی‌ها به آزادی‌های فردی و سرنوشت شخصی نیز پسندیده و دوست‌داشتنی است. نکته اصلی این نیست که یکی بر دیگری برتری دارد، بلکه مهم آن است که ارزش‌های فرهنگی، تأثیر قدرتمندی بر سبک‌های شخصیتی محبوب در هر فرهنگ دارد. در غرب، ما به دنبال برون‌گرایی ایده‌آل هستیم، در حالی که در بسیاری از کشورهای آسیایی (حداقل پیش از غرب‌گرایی چند دهه گذشته) سکوت، کلید طلایی است.

این نظریه‌ها و مرام‌های متضاد، بی‌شک هم بر جملاتی که با دیدن ظروف کثیف هم‌خانه‌ای‌هایمان در ظرفشویی به زبان می‌آوریم و هم بر جملاتی که در کلاس‌های درس دانشگاه به زبان نمی‌آوریم، تأثیر خواهد داشت.

به علاوه، آنها به ما می‌گویند که برون‌گرایی ایده‌آل، به آن اندازه هم که فکر

1. *taijn kyofusho*

می‌کنیم مقدس نیست. بنابراین اگر شما از درون فکر می‌کردید که برای افراد جسور و اجتماعی، کاملاً طبیعی است که بر افراد خجالتی و حساس مسلط شوند و برون‌گرایی ایده‌آل در بشریت ذاتی و فطری است، باید بگوییم که نقشه شخصیتی «رابرت مک‌گری»، حقیقت دیگری را نشان می‌دهد: «که هر شخصیتی - ساکت یا پرحرف، محتاط و بی‌باک، تودار و آزاد و رک - مشخصه و ویژگی فرهنگ و تمدنی است که از آن برخاسته است.»

## ۵۲

بسیاری از افرادی که پذیرفتن این حقیقت برایشان مشکل است، بچه‌های آسیایی-آمریکایی «کوپرتینو» هستند. به محض اینکه دوره بلوغ را پشت سر می‌گذارند و محدوده شهر و کشور خود را ترک می‌کنند، دنیایی را می‌یابند که در آن صحبت کردن و شلوغ بودن، مجوزی برای محبوبیت و موفقیت‌های مالی است. آنها می‌آیند که با یک آگاهی دوگانه - بخشی آمریکایی و بخشی آسیایی - زندگی کنند؛ که هرطرف، قسمت دیگر را زیر سؤال می‌برد.

«مایک وی»، دانش‌آموز ارشد دبیرستانی، که به من گفته بود ترجیح می‌دهد به جای معاشرت کردن و بیرون رفتن، درسش را بخواند، نمونه کاملی از این دمدمی‌مزاجی و دوگانگی است. زمانی که ما برای بار اول با همدیگر ملاقات کردیم، او یک دانشجوی ارشد دبیرستانی بود که هنوز در پیله کوپرتینو قرار داشت و آسوده بود. مایک آن موقع، در حالی که به آسیایی‌ها اشاره می‌کرد، به من گفت گفت: «چون ما بر روی درس خود تمرکز زیادی داریم، دیگر معاشرت کردن بخش مهمی از وجودمان نیست.»

وقتی که دوباره با مایک در پاییز همان سال ملاقات کردم، زمانی بود که تازه دانشجوی سال اول دانشگاه استنفورد بود، شهری که فقط ۲۰ دقیقه با کوپرتینو فاصله داشت، اما از نظر جمعیتی کاملاً متفاوت بود. خیلی مغشوش و به هم‌ریخته به نظر رسید. ما در یک کافه فضای باز در کنار یک گروه ورزشی مدرسه‌ای که مدام از صدای خنده منفجر می‌شدند، نشسته بودیم. مایک سرش

را با دیدن ورزشکارهایی که همه آنها سفیدپوست بودند، تکان داد و گفت: «مثل اینکه اروپایی‌ها خیلی نگران این نیستند که دیگران فکر کنند صدای حرف زدن و خندیدن آنها بیش از حد بلند است.»

مایک از صحبت‌های سطحی داخل سالن غذاخوری و مکالمات بیهوده‌ای که اغلب برای همکاری و شرکت کردن در بحث‌های کلاس درس و سمینارها رخ می‌داد، ناامید و خسته شده بود. او بیشتر وقت‌های آزادش را با آسیایی‌های دیگر می‌گذراند، بیشتر به این دلیل که آنها هم مثل او به همان اندازه خیرخواه و آرام و متواضع بودند. افراد غیرآسیایی اغلب تمایل داشتند کاری کنند که احساس کند باید: «واقعاً پرنرژی و هیجان‌زده باشد، حتی اگر این حالت، خود واقعی او نباشد.»

او به من گفت: «خوابگاهم از بین ۵۰ نفر، ۴ آسیایی داشت. بنابراین من در کنار آنها احساس خیلی بهتر و راحت‌تری داشتم. یک پسر به اسم برایان وجود دارد که واقعاً ساکت و آرام است. می‌توانم بگویم او همان سبک و استیل آسیایی را دارد؛ کمی خجالتی است و من به همین دلیل در کنارش احساس آرامش و راحتی می‌کنم. احساس می‌کنم در کنار او می‌توانم خودم باشم و لازم نیست کاری انجام دهم که باحال به نظر برسم. در عوض در میان گروه زیادی که آسیایی نیستند، یا افرادی که خیلی شلوغ و پرنرژی هستند، حس می‌کنم که باید نقش بازی کنم.»

به نظر می‌رسد مایک نسبت به سبک اجتماع‌های غربی بی‌اعتناست، اما اعتراف می‌کند که گاهی اوقات آرزو می‌کند که کاش می‌توانست پرسر و صدا و برون‌گرا باشد. او دربارهٔ همکلاسی‌های اروپایی‌اش می‌گوید: «آنها با شخصیت خودشان بیشتر احساس راحتی می‌کنند. آسیایی‌ها از آنچه هستند احساس ناراحتی نمی‌کنند، اما در بروز دادن خود واقعی‌شان راحت نیستند. در گروه‌ها همیشه این احساس که خودتان را اجتماعی نشان دهید وجود دارد. حتی اگر خیلی هم آن را بروز ندهند، می‌توانید در چهره‌هایشان آن را ببینید.»

مایک به من در رابطه با یک برنامهٔ خودمانی شدن و شکستن یخ افراد

صحبت کرد، برنامه‌ای که به منظور تشویق کردن دانشجویان برای خارج شدن از منطقهٔ امن و آرامشان اجرا می‌شده است. البته او گفت که برای بچه‌های سال اول دانشگاه برگزار شده بود. مایک تنها آسیایی شرکت‌کننده در این برنامهٔ پر از گروه‌های شلوغ «کن» بوده است. برخی از آنها با لباس‌های خانگی و راحتی و حتی گاهی بدون لباس در خیابان‌های سن‌فرانسیسکو و مراکز فروش، برای شکار ظاهر شده بودند.

همان‌طور که مایک جزییات این برنامه و چگونگی حضور افراد را برایم توصیف می‌کرد، فکر کردم که قصد دارد بگوید رفتار آنها صد در صد نامناسب و حتی زننده بوده است. اما او اصلاً انتقادی از رفتار دیگران نداشت، بلکه رفتار خودش را نقد می‌کرد: «وقتی مردم چنین کارهایی انجام می‌دهند، لحظه‌ای است که من اصلاً احساس راحتی نمی‌کنم و با انجام این کارها راحت نیستم. اینها همهٔ محدودیت‌های خودم را نشان می‌دهد. بعضی اوقات فکر می‌کنم که آنها از من بهتر هستند.»

مایک پیام مشابهی را از استادانش دریافت کرده بود. چند هفته پس از برنامهٔ آشنایی، مشاور دانشجویی او - یک پروفیسور در مدرسهٔ پزشکی استنفورد - گروهی از بچه‌ها را به خانه‌اش دعوت کرد. مایک امیدوار بود که برخورد خوبی از خود نشان دهد، اما اصلاً نمی‌توانست به موضوعی برای صحبت کردن و حرف زدن فکر کند. به نظر می‌رسید دانشجویان دیگر هیچ مشکلی برای صحبت و شوخی کردن و پرسیدن سؤال‌های روشنفکرانه ندارند. پروفیسور هنگامی که بالاخره مایک کلمهٔ خداحافظ را به زبان آورد، او را کمی اذیت کرد و گفت: «مایک، تو امروز خیلی پرسر و صدا و شلوغ بودی. سرم رو درد آوردی!»

او در حالی که احساس بدی راجع به خودش داشت، خانهٔ پروفیسور را ترک کرد. و نتیجه‌گیری خیلی غم‌انگیزی کرد: «افرادی که صحبت نمی‌کنند، افراد ضعیف یا کمبودداری به نظر می‌رسند.» البته مطمئناً چنین احساساتی برای مایک تازگی نداشت. او بسیاری از آنها را زمانی که دورهٔ دبیرستانش را می‌گذراند، تجربه کرده بود.

ممکن است که کوپرتینو، رفتار مکتب کنفوسیوس یعنی سکوت، درس خواندن و ارج نهادن به رابطه را داشته باشد، اما همچنین به همان اندازه در معرض رسم و رسوم‌های ایده‌آل برون‌گرا هم هست. در مراکز خرید محلی در بعدازظهرهای هفته، بچه‌های آسیایی-آمریکایی از خودراضی، با مدل موهای تیز، در خیابان‌ها ایجاد مزاحمت می‌کنند. روزهای شنبه برخی از نوجوانان در گوشه‌های دنج کتابخانه مشغول مطالعه هستند، اما بقیه دور میزهای چوبی جمع شده‌اند.

تعداد کمی از بچه‌های آسیایی-آمریکایی که من با آنها در کوپرتینو صحبت کردم، دوست دارند که خودشان را با کلمهٔ درون‌گرا معرفی کنند، حتی اگر خودشان را شدیداً این‌گونه توصیف کنند. آنها در حالی که بسیار به ارزش‌های والدین خود متعهد هستند، به نظر می‌رسد که دنیا را به ۲ گروه «آسیایی‌های سستی» و «آسیایی‌های ستاره» تقسیم کرده‌اند. سستی‌ها سرشان را پایین می‌اندازند و تکالیفشان را انجام می‌دهند. ستاره‌ها از نظر تحصیلی موفق هستند اما همچنین در کلاس شوخی می‌کنند، معلم‌هایشان را به چالش می‌کشند و خودشان را نشان می‌دهند.

مایک به من می‌گوید دانش‌آموزان زیادی عمداً سعی می‌کنند از والدین خود اجتماعی‌تر باشند؛ «آنها احساس می‌کنند که والدینشان خیلی آرام هستند و سعی می‌کنند با اجتماعی بودن، این موضوع را جبران کنند»؛ برخی از والدین هم شروع کرده‌اند که ارزش‌ها و عقیده‌هایشان را کمی تغییر دهند. مایک می‌گوید:

«والدین آسیایی متوجه شده‌اند که آرام و ساکت بودن خیلی جواب نمی‌دهد، بنابراین فرزندانشان را تشویق می‌کنند که دوره‌های سخنوری و مناظره بگذرانند. برنامهٔ سخنوری و مناظرهٔ ما دومین کلاس بزرگ و پرجمعیت در کل کالیفرنیا بود که بچه‌ها را در معرض بلند صحبت کردن و خوب حرف زدن قرار می‌داد.»

باز هم وقتی مایک را در کوپرتینو ملاقات کردم، احساسش به خودش و ارزش‌هایش خیلی دست‌نخورده‌تر بود. او می‌دانست که یکی از آن آسیایی‌های ستاره نبود - او به خودش در نمودار محبوبیت از ۱ تا ۱۰، عدد ۴ را می‌داد - اما به نظر می‌رسید که در این خُلق‌وخوی خود، احساس راحتی می‌کرد. آن زمان به من گفته بود: «ترجیح می‌دهم با افرادی بیرون بروم که شخصیتشان خیلی

اصیل‌تر است و همین موضوع باعث می‌شود که بیشتر به سمت افراد ساکت و آرام کشش پیدا کنم. سخت است شاد باشم، وقتی اغلب سعی می‌کنم عاقل و باهوش باشم.»

در واقع، احتمالاً مایک خیلی خوش‌شانس بوده که توانسته به اندازهٔ کافی از بیلهٔ کوپرتینو خود لذت ببرد. بچه‌های آسیایی-آمریکایی که در محیط‌هایی که بیشتر سبک آمریکایی دارد، بزرگ می‌شوند اغلب خیلی زودتر با موضوعات و مشکلاتی که مایک در دانشگاه استنفورد با آنها روبه‌رو شد، برخورد می‌کنند. مطالعه‌ای که جوانان اروپایی-آمریکایی‌ها را با نسل دوم چینی-آمریکایی‌ها در طول ۵ سال مقایسه کرده، نشان می‌دهد چینی-آمریکایی‌ها، به طور قابل ملاحظه‌ای از هم‌نوعان آمریکایی خود در دوران نوجوانی درون‌گراتر هستند، و تاوان این توداری خودشان را می‌دهند. در حالی که چینی-آمریکایی‌های درون‌گرای دوازده ساله، دربارهٔ خودشان احساس کاملاً خوبی دارند. احتمالاً به این دلیل که آنها همچنان خودشان را با ارزش‌های سستی والدینشان مقایسه می‌کنند، زمانی که به هفده سالگی می‌رسند و بیشتر با برون‌گرای ایده‌آل آمریکایی‌ها روبه‌رو می‌شوند، احترام و توجه به خودشان ناگهان تنزل پیدا می‌کند.

## ۵۳

برای بچه‌های آسیایی-آمریکایی، هزینهٔ شکست برای مطابقت کردن با دیگران نارضایتی اجتماعی است. اما همان‌طور که بزرگ می‌شوند، احتمالاً این هزینه را با چک‌هایشان می‌پردازند. «نیکولاس لمن» روزنامه‌نگار، یک‌بار با گروهی از آسیایی-آمریکایی‌ها دربارهٔ موضوع شایسته‌سالاری برای کتابش به نام «امتحان بزرگ» مصاحبه کرد. او می‌نویسد: «احساسی که به طور مدام پدیدار می‌شود این است که شایسته‌سالاری در روز فارغ‌التحصیلی تمام می‌شود و پس از آن، آسیایی‌ها عقب می‌مانند، زیرا تقریباً سبک فرهنگی درستی برای پیشروی و جلو افتادن ندارند. خیلی مطیع و آرام، نه به سبک افرادی که هی، سلام همکار! ما - همدیگر - را - دیده‌ایم.»



به صورت آنلاین، از طریق گروهی محلی به نام «مجمع صحبت کردن سیلیکون ولی». اعلان می‌شود. گروهی که مأموریتشان، «کمک کردن به حرفه‌ای‌های متولد خارج آمریکا، برای موفق شدن در زندگی از طریق افزایش مهارت‌های نرم» است. (در صفحه اصلی این سازمان می‌خوانید: «حرف بزن ذهن! همگی ما در گروه صحبت کردن سیلیکون هستیم ولی به آنچه هدف است دست می‌یابیم.»)

من نیز کنجکاو شدم که ببینم صحبت کردن ذهن از دیدگاه یک آسیایی چه شکلی است، به همین علت برای شرکت در این کلاس نام‌نویسی کردم و چند هفته بعد، خودم را در کلاسی کاملاً مدرن دیدم که نور شمالی کوه‌های کالیفرنیا از پنجره‌های آن به داخل کلاس می‌تابید. حدود ۱۵ دانش‌آموز در کلاس حضور داشتند که اغلب از کشورهای آسیایی بودند، اما چند نفری از اروپای شرقی و آمریکای جنوبی هم حضور داشتند.

پروفسور نی، مردی با چهره‌ای مهربان که کتی به سبک غربی پوشیده بود، به همراه کراواتی طلایی که بر روی آن نقاشی به سبک چینی کشیده شده بود. لبخندی شرمگین داشت، کلاس را با بررسی و توضیحی از فرهنگ تجارت آمریکایی شروع کرد. او هشدار می‌دهد که در ایالت متحده، اگر شما می‌خواهید پیشرفت کنید، به همان اندازه استعداد و دانش، به سبک و استیل هم احتیاج دارید. ممکن است اصلاً عادلانه نباشد و همچنین احتمالاً بهترین راه برای قضاوت راجع به نوع همکاری و کارایی یک فرد نیست: «اما اگر شما کاریزما نداشته باشید، نمی‌توانید درخشان‌ترین فرد در دنیا باشید و همچنان مورد احترام قرار نگرفته و دیده نمی‌شوید.» نی می‌گوید که این موضوع متفاوت‌تر از فرهنگ‌های دیگر است. وقتی یک رهبر کمونیست چینی سخنرانی می‌کند، از روی متن می‌خواند، حتی نه از روی صفحه تلویزیونی، بلکه از روی کاغذ! «اگر او رهبر است، پس همه باید گوش دهند.»

نی دنبال یک داوطلب گشت و «راج» یک مهندس نرم‌افزاری هندی تبار بیست ساله که در شرکت «Fortune ۵۰۰» کار می‌کند را انتخاب کرد و در جلو اتاق و مقابل دیگران قرار داد. راج به سبک یونیفورم معمولی سیلیکون ولی

بسیاری افراد حرفه‌ای را در کوپرتینو دیدم که دقیقاً با همین مشکل دست و پنجه نرم می‌کردند. یک خانم خانه‌دار ثروتمند، خیلی محرمانه می‌گوید که بیشتر همسران گروه دوستان اجتماعی‌اش، کاری را در چین انتخاب کرده‌اند و در حال حاضر بین کوپرتینو و چین مدام در رفت و آمد هستند فقط به این علت که سبک آرام و مطیع بودن آنها، عمدتاً اجازه نمی‌دهد که در محل کار خودشان در کوپرتینو پیشرفت کنند. او می‌گوید: «شرکت‌های آمریکایی فکر می‌کنند که به علت توانایی گفتاری‌شان می‌توانند کسب و کارشان را پیش ببرند. در تجارت شما باید یک‌سری مسائل بی‌خود و بی‌ربط را کنار همدیگر قرار دهید و همان را هم ارائه دهید. همسرم همیشه فقط منظورش را می‌رساند و ایده اصلی را بیان می‌کند و همین آخر ماجراست. زمانی که شما نگاهی به شرکت‌های بزرگ می‌اندازید، تقریباً هیچ یک از مدیران ارشد اصلی، آسیایی نیستند. آنها افرادی را می‌پذیرند که تقریباً هیچ چیزی از تجارت نمی‌دانند، اما مطمئناً می‌تواند ارائه خوبی از خودش نشان دهد.»

یک مهندس نرم‌افزار به من گفت که چقدر در محل کار در مقایسه با دیگران احساس تسلط می‌کرده است، به خصوص نسبت به اروپایی‌های اصیل که گویی اصلاً موقع حرف زدن، فکر نمی‌کنند. او می‌گفت: «در چین، اگر شما ساکت و آرام باشید، فردی عاقل و باهوش شناخته می‌شوید. در اینجا کاملاً متفاوت است. در اینجا مردم دوست دارند که صحبت کنند. مردم حتی اگر ایده‌ای داشته باشند که هنوز پخته و کامل هم نیست، باز هم درباره آن حرف می‌زنند. اگر من می‌توانستم در ارتباط برقرار کردن بهتر باشم، کارم خیلی بیشتر مورد توجه قرار می‌گرفت. اگرچه مدیرم مرا تحسین می‌کند، اما هنوز نمی‌داند که کارم را تا این حد عالی انجام داده‌ام.»

این مهندس سپس عنوان کرد که برای پیگیری آموزش سبک برون‌گرایی آمریکایی، به دنبال یک پروفسور تایوانی ارتباطات به نام «پرستون نی» رفته بود. نی، در کالج فوتبال دقیقاً خارج از کوپرتینو، سمینارهای هر روزه‌ای را به نام «موفقیت‌های ارتباطی برای حرفه‌ای‌های خارجی» برگزار می‌کند. این کلاس‌ها

لباس پوشیده بود؛ یک پیراهن دکمه‌دار و شلوار شینو، اما زبان بدنش کاملاً دفاعی بود. او دست به سینه و محکم ایستاده بود. چکمه‌های کوهنوردی پوشیده بود و پاهایش را به زمین فشار می‌داد. صبح همان روز، وقتی ما در اطراف اتاق جمع شده بودیم و خودمان را معرفی می‌کردیم، با صدای لرزانی که از صندلی‌اش در ردیف آخر شنیده می‌شد، به ما گفت که: «می‌خواهد یاد بگیرد بیشتر ارتباط برقرار کند و نسبت به دیگران گشاده‌روتر باشد.»

پروفسور نی از راج خواست که برنامه کل هفته‌اش را برای ما بیان کند. راج در حالی که فقط به نی نگاه می‌کرد و به سختی صدایش شنیده می‌شد، پاسخ داد: «قرار است شام را با یکی از دوستانم بخورم. و شاید هم فردا به کوهنوردی بروم.» پروفسور نی از او خواست که یک بار دیگر امتحان کند. راج گفت: «من شام را با یکی از دوستانم می‌خورم» و سپس... من من کنان... من من کنان... من من کنان... «به کوهنوردی می‌روم.»

پروفسور نی با ملایمت به راج گفت: «نظرم راجع به تو این است که می‌توانم کارهای زیادی را برای انجام دادن به تو بدهم، اما لازم نیست خیلی به تو توجه داشته باشم. به یاد داشته باش که در سیلیکون ولی می‌توانی باهوش‌ترین و تواناترین فرد باشی، اما اگر نتوانی در کنار نشان دادن توانایی‌ات، خودت را هم نشان دهی، احتمالاً تحسین نخواهی شد. بسیاری از حرفه‌ای‌هایی که خارج از آمریکا به دنیا آمده‌اند، این موضوع را تجربه کرده‌اند. تو به جای مدیر بودن، یک کارمند ستودنی هستی.» تمام کلاس سرشان را با مهربانی به نشانه تصدیق تکان دادند.

نی ادامه داد: «اما راهی وجود دارد برای اینکه خودت باشی و اجازه دهی بخش بیشتری از وجودت از طریق صدایت نشان داده شود، بسیاری از آسیایی‌ها هنگام صحبت کردن، فقط از بخش محدودی از ماهیچه‌هایشان استفاده می‌کنند. بنابراین ما با نفس کشیدن شروع می‌کنیم.» با گفتن این جمله، او راج را هدایت کرد که به پشت دراز بکشد و ۵ حرف صدادار آمریکایی را بیان کند: «آ... ای... او... آ... ای...» راج در حالی که صدایش از روی زمین کلاس به گوش می‌رسید،

ادا کرد: «آ... ای... او... آ... ای... او... آ... ای... او... آ... ای...» بالاخره پروفسور نی به راج گفت که دوباره بلند شود و بایستد. او در حالی که دست‌هایش را به نشانه تشویق به هم می‌زد پرسید: «خب حالا چه کار جالبی قرار است پس از این کلاس انجام دهی؟»

— «امشب به منزل یکی از دوستانم می‌روم تا با همدیگر شام بخوریم و فردا هم با یکی دیگر از دوستانم به کوهنوردی می‌روم.» صدای راج از قبل بلندتر بود و کلاس هم با اشتیاق برایش دست زدند.

خود استاد هم شخصاً الگویی از اینکه وقتی سخت تلاش کنی به آنچه می‌خواهی می‌رسی، بود. پس از کلاس، من با او در اتاق کارش ملاقات کردم و گفت که چقدر زمانی که تازه به آمریکا آمده بود خجالتی بوده است. چگونه خودش را در موقعیت‌هایی مانند کمپ‌های تابستانی و مدرسه کسب و کار قرار داده است؛ جایی که می‌توانسته برون‌گرا بودن را تمرین کند تا بالاخره برایش طبیعی‌تر شود. او این روزها کلاس‌های تمرینی مشاوره‌ای موفقی دارد که شامل مشتریانی از قبیل افرادی از یاهو، ویزا و مایکروسافت می‌شود و برخی از مهارت‌هایی که خودش سخت تلاش کرده بود تا به دست آورد را به آنها آموزش می‌دهد.

اما زمانی که ما شروع کردیم به صحبت کردن راجع به دیدگاه و مفهوم آسیایی «قدرت نرم» — چیزی که نی آن را رهبری و مدیریت با «آب به جای آتش» می‌نامد — متوجه بخشی از او شدم که کمتر تحت تأثیر سبک غربی ارتباطات قرار گرفته بود. نی گفت: «در فرهنگ آسیایی، اغلب راه لطیف و دقیقی برای به دست آوردن آنچه می‌خواهید وجود دارد. همیشه خیلی خشن و تهاجمی نیست، اما احتمالاً به اراده و مهارت زیادی نیاز دارد. در آخر، بیشتر چیزها دقیقاً به علت همین دو طیف موضوعی به دست می‌آید. قدرت تهاجمی شما را شکست می‌دهد، قدرت نرم باعث پیروزی شما می‌شود.»

من از پروفسور خواستم که نمونه‌هایی از قدرت نرم را در زندگی حقیقی برایم بگوید. او در همان حال که برایم از مشتریانی می‌گفت که قدرتشان در

ایده‌ها و قلبشان نهفته بود، چشمانش نیز برق می‌زد. بسیاری از این افراد مؤسسان گروه‌های کاری بودند - گروه زنان، گروه‌های گوناگون - که سعی کرده بودند افراد را به جای پویایی، از طریق عقیده تقویت کنند و به سمت هدفشان ببرند. او همچنین از گروه‌هایی از قبیل مادران مخالف رانندگی در حالت مستی صحبت کرد، دسته افرادی که به علت قدرت احتیاط و مراقبتشان و نه قدرت کاریزمایشان، زندگی‌هایی را تغییر داده بودند. مهارت‌های ارتباطی آنها به اندازه رساندن پیام کافی بود اما قدرت واقعی آنها از ذاتشان می‌آمد.

نی گفت: «برای یک مدت طولانی، اگر ایده خوب باشد، مردم تغییر می‌کنند. اگر فقط هدف باشد و شما قلبتان را در آن قرار دهید، تقریباً یک قانون جهانی است؛ شما افرادی را که دوست دارند هدف شما را پخش کنند؛ به سمت خود جلب خواهید کرد. قدرت نرم، تقریباً مداوم و ماندگار است. افرادی که درباره آنها فکر می‌کنم، در تعاملات روزمره و شخصی خود بسیار استوار و پایدار هستند. و سرانجام یک تیم را می‌سازند.» افزون بر این، نی معتقد است که قدرت نرم به وسیله افرادی که ما از طریق تاریخ و داستان‌ها تحسین می‌کردیم، اداره می‌شده است.

وقتی نی به گاندی اشاره کرد جا خوردم. من تقریباً از همه دانش‌آموزان کوپرتینایی که ملاقات کرده بودم، درخواست کردم که نام رهبری را که تحسین می‌کردند بیان کنند، و بسیاری از آنها نام گاندی را به زبان آورده بودند. چه چیزی راجع به او وجود داشت که تا این اندازه آنها را تحت تأثیر قرار داده بود؟

## ۵۴

برطبق آنچه در زندگی‌نامه گاندی نوشته شده، او مردی کاملاً خجالتی و آرام بوده است. وقتی کودک بوده تقریباً از همه چیز می‌ترسیده است: دزدها، ارواح، مارها، تاریکی و به خصوص افراد دیگر. او سرش را در کتاب‌هایش فرو می‌برده و به محض اینکه مدرسه‌اش تمام می‌شده، از ترس اینکه مبدا با کسی روبه‌رو شود و مجبور به صحبت بشود، به سرعت به سمت خانه می‌دویده است. حتی

در جوانی هنگامی که برای اولین رهبری‌اش به عنوان عضوی از کمیته اجرایی جامعه گیاه‌خواری انتخاب شده بود، در همه جلسات شرکت می‌کرده، اما آنقدر کم‌رو بوده که هیچ وقت صحبت نمی‌کرده است.

یکی از اعضای گروه در حالی که گیج شده بود از او سؤال می‌کند: «تو تقریباً با من خیلی خوب صحبت می‌کنی، اما چرا هیچ وقت در هیچ جلسه‌ای کلمه‌ای به زبان نمی‌آوری؟ تو فقط زمزمه می‌کنی.» زمانی که بحثی سیاسی در میان کمیته پیش می‌آمد، گاندی عقیده‌های صحیح و کاملی داشت، اما می‌ترسید آنها را بیان کند. او افکارش را بر روی کاغذ می‌نوشت تا در بین جلسات از روی آن بلند بخواند اما در آخر، حتی می‌ترسید همین کار را نیز انجام دهد.

گاندی در طول زمان یاد گرفت که کم‌رویی خود را کنترل کند، اما هیچ وقت به طور کامل بر آن غلبه نکرد. او نمی‌توانست بدون آمادگی قبلی صحبت کند، و اگر امکان داشت از سخنرانی کردن اجتناب می‌کرد. حتی در سال‌های آخر عمرش نوشت: «هیچ‌گاه به نگه داشتن ملاقات‌های دوستانه‌ای که بر پایه صحبت کردن بنا شده بود، تمایلی نداشتم.» اما با همین کم‌رویی، توانایی و قدرت ویژه‌اش پدیدار شد؛ شکلی از توداری و خودداری که با بررسی زاویه‌های شناخته‌شده کمی که از زندگی گاندی می‌دانیم، کاملاً درک می‌شود.

زمانی که مرد جوانی بود، تصمیم گرفت برخلاف عقیده رهبران پیشوای «مده بنیا»، به انگلستان سفر کند تا در آنجا رشته حقوق بخواند. برای افراد این گروه، خوردن گوشت ممنوع بود و رهبران آن بر این باور بودند که گیاه‌خواری در انگلیس امکان‌پذیر نخواهد بود. اما گاندی در برابر مادرش سوگند خورده بود که از خوردن گوشت خودداری کند، به همین دلیل خطری در این سفر نمی‌دید. او اینها را به «شث» (Sheth) رهبر اصلی گروه گفته بود. شث از او پرسیده بود: «آیا تو دستور و فرمان گروه را نادیده می‌گیری؟» گاندی پاسخ داده



بود: «من خیلی درمانده و ناگزیرم. فکر می‌کنم که گروه نباید در این موضوع دخالت کند.»

او طرد شده بود؛ رأی و دستوری که سال‌ها بعد، پس از اینکه او از انگلیس در حالی که به عهدش عمل کرده بود و یک وکیل جوان انگلیسی زبان شده و برگشته بود، همچنان به قوت خودش باقی ماند. کمیته بر سر اینکه چگونه با او برخورد کند، به دو گروه تقسیم شده بودند؛ گروهی او را در آغوش گرفتند و تحسین کردند، و گروهی که طردش کردند. این بدین معنی بود که گاندی حتی اجازه خوردن و نوشیدن در منزل هم گروهی‌های سابقش را نداشت و این افراد شامل خواهر، مادر و پدر ناتنی‌اش هم می‌شد.

گاندی می‌دانست که هر مرد دیگری که در این موقعیت قرار می‌گرفت، به این رأی اعتراض می‌کرد. اما او دلیلی نمی‌دید. او می‌دانست که مبارزه کردن، فقط باعث تلافی کردن و عمل متقابل می‌شود. در عوض، او دستور شت را انجام داد و فاصله‌اش را حتی با خانواده‌اش حفظ کرد. خواهرش و خواهر و برادرهای ناتنی‌اش آماده شده بودند که از او مخفیانه در خانه‌هایشان پذیرایی کنند، اما او درخواست آنها را رد کرده بود.

نتیجه این موافقت و اجابت چه بود؟ گروه نه تنها آزار دادن او را متوقف کردند، بلکه اعضای آن - حتی آنهایی که او را طرد کرده بودند - به او در فعالیت‌های سیاسی‌اش، بدون انتظار هیچ پاداشی کمک کردند. آنها با محبت و بخشش با او برخورد کردند. گاندی بعدها نوشت: «من معتقدم که همه این اتفاقات خوب، به علت مقاومت نکردن من بوده است. اگر من جنگ و جدال راه می‌انداختم که دوباره در گروه پذیرفته شوم، اگر سعی می‌کردم بین اعضای گروه تفرقه بیندازم، اگر خشم رهبر گروه را برمی‌انگیختم، مطمئناً آنها هم تلافی می‌کردند و به جای خاموش کردن توفان، احتمالاً در زمان ورودم از انگلیس، خودم را در گردابی از آشفتگی می‌یافتم.»

این الگو - تصمیم پذیرفتن آنچه افراد دیگر آن را به چالش می‌کشند - بارها و بارها در زندگی گاندی اتفاق افتاد. زمانی که وکیل جوانی در آفریقای

جنوبی بود، برای پذیرش در شرکت‌های حقوقی محلی اقدام کرد. جامعه حقوقی، اعضای هندی را قبول نمی‌کرد و آنها تلاش می‌کردند که فرم درخواست او را با خواستن کپی اصل مدرکش که در فایل‌های دادگاه عالی بمبئی بود و به همین دلیل در دسترس نبود، رد کنند. گاندی عصبانی شده بود؛ به خوبی می‌دانست که دلیل اصلی این موانع تبعیض نژادی بود. اما اجازه نداد که احساساتش بروز پیدا کنند. در عوض با صبوری به بحث پرداخت، تا زمانی که جامعه حقوقی قبول کرد که یک استشهاد و ضمانت‌نامه را از یک شخص بزرگ محلی بپذیرد.

روزی رسید که او برای قسم خوردن ایستاده بود و قاضی اعظم از او خواست که عمامه‌اش را درآورد. گاندی در آنجا محدودیت اصلی خودش را دید. می‌دانست که مقاومت، کارش را توجیه خواهد کرد، اما او به دوری از هرگونه بحث و جدل اعتقاد داشت، پس دستارش را درآورد. دوستانش ناامید و ناراحت شده بودند. آنها معتقد بودند که او ضعیف است و می‌بایست برای عقیده و باورش ایستادگی می‌کرد، اما گاندی احساس کرد که آموخته است: «زیبایی صلح و سازش را قدر بدانند.»

اگر من به شما این داستان‌ها را بدون اشاره کردن به نام گاندی و دستاوردهایش می‌گفتم، شما او را مردی شدیداً بی‌اراده و مطیع تصور می‌کردید، و در غرب بی‌ارادگی تخلف است. بر طبق لغت‌نامه «مریام-ویستر»، «منفعل و بی‌اراده بودن» به معنی «عمل کردن به وسیله یک واسطه خارجی و بیرونی» است. همچنین به معنی «مطیع بودن» هم هست. خود گاندی در نهایت، حمله «مقاومت منفعل» که آن را با ضعیف بودن ربط داده بود را رد کرد و «ساتیاگراها»، اصطلاحی که خودش اختراع کرده بود را توضیح می‌دهد: «استحکام و مقاومت در سیر یافتن حقیقت.»

اما همان‌طور که از کلمه ساتیاگراها برداشت می‌شد، انفعال و مطیع بودن گاندی به هیچ عنوان ضعف نبوده است. بلکه به معنی تمرکز کردن بر روی هدف

آخر و جلوگیری از هدر دادن انرژی برای کشمکش‌های غیرضروری در میان راه است. گاندی براین باور بود که خودداری یکی از بزرگ‌ترین و بهترین دارایی‌های او بوده است. و این توداری و خودداری از کم‌رویی او زاییده شده بود:

«من به طور طبیعی عادت دارم که افکارم را در ذهنم نگه دارم. به ندرت پیش می‌آید که کلمه‌ای را بدون فکر کردن بگویم. تجربیات به من آموخته است که سکوت، بخشی از نظم و انضباط معنوی سالک راه حق است. ما افراد زیادی را می‌شناسیم که در حرف زدن صبور نیستند. همه این حرف‌ها به جز اندکی، بقیه برای نفع و سود دنیا زده نمی‌شوند. وقت بسیاری هدر داده می‌شود. در واقع کم‌رویی من، سپر و محافظم بوده است. این کم‌رویی به من اجازه رشد کردن را داده است و به من در تشخیص و درک حقیقت کمک کرده است.»

## ۵۵

قدرت نرم فقط منحصر به نمونه‌های اخلاقی از قبیل مهاتما گاندی نبوده است. برای مثال، برتری تحسین‌برانگیز آسیایی‌ها را در زمینه ریاضی و علوم در نظر بگیرید. پروفیسور نی، قدرت نرم را به عنوان «تداوم آرام» توصیف می‌کند، و این صفت در بطن برتری‌های تحصیلی به همان اندازه‌ای که در دستاوردهای سیاسی گاندی نهفته بود، وجود دارد. تداوم آرام به توجه پایدار نیاز دارد؛ در واقع، نگه‌داشتن واکنش‌های یک نفر نسبت به محرک‌های بیرونی.

آزمون «TIMSS»<sup>۱</sup> (گرایش به مطالعات علمی و ریاضیات بین‌المللی)، یک امتحان استاندارد ریاضی و علوم است که هر چهار سال یک بار از بچه‌ها در هرکجای این دنیا گرفته می‌شود. پس از هر امتحان، محققان نتایج را با دقت بررسی کرده و نحوه عملکرد دانش‌آموزان مختلف از کشورهای گوناگون را با همدیگر مقایسه می‌کنند. کشورهای آسیایی از قبیل کره، سنگاپور، ژاپن و تایوان به‌طور مداوم در بالای جدول امتیازات قرار دارند. برای مثال، در سال ۱۹۹۵،

اولین سالی که آزمون TIMSS برگزار شد، کشورهای کره، سنگاپور و ژاپن بیشترین امتیاز درس ریاضیات، در دوره راهنمایی را در دنیا داشتند و در درس علوم، جزء ۴ کشور برتر دنیا بودند.

در سال ۲۰۰۷ وقتی محققین آمار دانش‌آموزان را در کشورهای داده شده، به نشان پیشرفته بین‌المللی<sup>۱</sup> - به نوعی لقب ستاره بودن در میان دانش‌آموزان ریاضی - بررسی کردند متوجه شدند که بیشتر دانش‌آموزان سال چهارم سنگاپور و هنگ‌کنگ، به این نشان دست یافته بودند. حدود ۴۰ تا ۴۵ درصد از دانش‌آموزان سال هشتم در تایوان، کره و سنگاپور، آن نشان را کسب کرده بودند. در سرتاسر جهان، درصد دانش‌آموزانی که این نشان را به دست آورده بودند، فقط ۵ درصد در دانش‌آموزان سال چهارمی، و ۲ درصد در دانش‌آموزان سال هشتمی بود.

چگونه این شکاف احساسی را بین آسیا و بقیه قاره‌های دنیا توضیح دهیم؟ این چین و چروک جالب در آزمون TIMSS را در نظر بگیرید. از دانش‌آموزانی که در این آزمون شرکت می‌کنند خواسته می‌شود که به یک‌سری سؤال‌های خسته‌کننده، در رابطه با خودشان هم پاسخ دهند؛ از سؤال درباره این که تا چه اندازه از درس علوم لذت می‌برند؟ تا اینکه آیا به اندازه کافی کتاب در منزلشان یافت می‌شود که دو یا سه کتابخانه را پر کند؟ پر کردن پاسخ‌نامه زمان زیادی را می‌گیرد و از آنجایی که شماره ندارند، خیلی از دانش‌آموزان، بسیاری از سؤال‌ها را پاسخ نمی‌دهند. شما باید مقاومت زیادی داشته باشید که همه سؤال‌ها را تا آخر پاسخ دهید.

اما بنا به مطالعاتی که «ارلینگ بو»، استاد آموزش و تربیت انجام داده است، مشخص شده ملیت‌هایی که دانش‌آموزان آنها بیشتر پاسخ‌نامه را پر کرده‌اند، همان‌هایی هستند، که اغلب دانش‌آموزانشان در آزمون TIMSS عملکرد خوبی دارند. به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد دانش‌آموزان برتر نه تنها توانایی شناختی

1. Trends in International Mathematics and Science Study

بالایی در حل مسائل ریاضی و فیزیک دارند، بلکه همچنین یک خصوصیت شخصیتی مفید را هم دارند؛ صبر و استقامت.

افزون بر این، مطالعات دیگری نیز سطح نامعمول پایداری را در هر نوجوان آسیایی کشف کرده است. برای مثال، «پریسیلیا بلینکو» روان‌شناس، به بچه‌های سال اولی ژاپنی و آمریکایی پازل‌های حل‌نشده داد تا در تنهایی آن را بدون کمک گرفتن از بچه‌های دیگر یا معلم‌هایشان حل کنند. سپس مدت زمانی که طول کشید تا آنها از تلاش دست بکشند را با یکدیگر مقایسه کرد. بچه‌های ژاپنی، میانگینی حدود ۱۳/۹۳ دقیقه را صرف حل کردن پازل کردند، در حالی که بچه‌های آمریکایی، میانگین ۹/۴۷ دقیقه را برای حل کردن پازل زمان گذاشتند و پس از آن تلاششان را متوقف کردند. کمتر از ۲۷ درصد دانش‌آموزان آمریکایی، به اندازه میانگین دانش‌آموزان ژاپنی پایداری کردند، و فقط ۱۰ درصد از دانش‌آموزان آسیایی، به سرعت آمریکایی‌ها دست از تلاش برداشتند. بلینکو این نتایج را به کیفیت استقامت و پایداری ژاپنی‌ها نسبت داد.

پایداری آرام که به وسیله بسیاری از آسیایی‌ها و آسیایی-آمریکایی‌ها بروز داده می‌شود، فقط به زمینه‌های ریاضی و علوم محدود نمی‌شود. سال‌ها پس از اولین سفرم به کوپرتینو با «تیفانی لیائو» که دانش‌آموز دبیرستانی است ملاقات کردم. والدینش که او را به علت علاقه به خواندن، حتی در جمع و زمانی که او دختر بزرگی شده بود، خیلی تحسین می‌کردند.

بار اولی که ما همدیگر را دیدیم، تیفانی یک دختر ۱۷ ساله بود که چهره‌اش خیلی کمتر از سنش نشان می‌داد، و در حال رفتن به مدرسه بود. او آن روز به من گفت از اینکه به ساحل شرقی سفر می‌کند و افراد جدیدی را می‌بیند خیلی هیجان‌زده است، اما همچنین از زندگی کردن در جایی که هیچ‌کسی چای حبابی، محبوب‌ترین چای در تایوان، را نمی‌نوشد، می‌ترسیده است. حالا تیفانی یک دانشجوی خاکی و ماهر ارشد کالج بود. او در اسپانیا هم تحصیل کرده بود. او نوشته‌هایش را با سبکی خاص امضا می‌کرد: «Abrazos, Tiffany». در عکس

پروفایل فیس‌بوکش، چهره بچه‌گانه‌اش از بین رفته بود و با لبخندی که هنوز لطیف و مهربان و همچنان آشنا بود، جایگزین شده بود.

تیفانی همچنان در مسیرش برای تحقق بخشیدن به آرزوی روزنامه‌نگار شدن بود و به تازگی هم به عنوان سردبیر روزنامه کالج انتخاب شده بود. او خودش را خجالتی توصیف می‌کرد؛ هنگامی که به عنوان اولین نفر در میان جمعی سخنرانی می‌کرد، یا تلفن را برای تماس با یک غریبه برمی‌داشت احساس گرمای شدیدی در صورتش داشت. اما در سخنرانی و صحبت کردن، خیلی راحت‌تر شده بود. باور داشت که «صفات آرامش»، همان‌طور که خودش آنها را می‌نامید، به او کمک کرده بودند که به سمت سردبیری برسد. برای تیفانی، نرم به معنی این بود که با دقت گوش دهد. پیش از ملاقات حضوری، یادداشت‌برداری و تحقیقات عمیق و گسترده برای مصاحبه‌هایش انجام دهد. او برایم نوشته است: «این روند، به موفقیتیم در روزنامه‌نگار شدن کمک کرده است.» تیفانی توانسته است قدرت سکوت را بپذیرد.

## ۵۶

زمانی که برای بار اول مایک وی، دانشجوی استنفورد را که آرزو می‌کرد ای کاش می‌توانست به اندازه همکلاسی‌هایش برون‌گرا باشد ملاقات کردم، او گفت که چیزی به نام «رهبر آرام» وجود ندارد، و پرسید: «چگونه می‌توانی به مردم بگویی که عقیده‌ای داری، و درباره‌اش سکوت کنی و حرفی نزنی؟» من به او اطمینان دادم که این‌گونه نیست، اما مایک آنقدر عقاید و دلایل زیادی درباره ناتوانی افراد آرام در بیان عقایدشان داشت که من هم در پس‌زمینه‌های ذهنم فکر کردم شاید حق با او باشد. اما این موضوع پیش از آن بود که صحبت‌های پروفیسور نی درباره روش قدرت نرم آسیایی را بشنوم و پیش از اینکه مطلب گاندى درباره ساتیاگراها را بخوانم، و حتی پیش از اینکه آینده روشن و درخشان تیفانی به عنوان روزنامه‌نگار را مشاهده کنم. بچه‌های کوپرتینو به من یاد دادند که عقیده، در هر سطحی که خود را بروز دهد، عقیده است.



بخش چهارم

چگونه دوست بداریم، چگونه کار کنیم؟

## چه زمانی باید بیشتر از آنچه هستید خودتان را برون‌گرا نشان دهید؟

«یک مرد به تعداد گروه افرادی که به نظراتش اهمیت می‌دهند، خود اجتماعی دارد. او  
عموماً بخش متفاوتی از خودش را به هر یک از این گروه‌ها نشان می‌دهد.»

«ویلیام جیمز»

پروفسور «برایان لیتل»، استاد سابق روان‌شناسی دانشگاه هاروارد، را ملاقات  
کنید! او برندهٔ جایزهٔ «بورس آموزشی 3M» است که عموماً به عنوان جایزهٔ نوبل  
تدریس دانشگاهی شناخته می‌شود. پروفسور لیتل عینکی و مهربان است، قدی  
کوتاه و هیكلی درشت دارد، صدایش بم و کوبنده است و عادت دارد ناگهان  
زیر آواز بزند و روی صحنه چرخ بزند. در زمان صحبت کردن مانند هنرپیشه‌های  
قدیمی، روی حروف بی‌صدا تأکید می‌کند و حروف صدا دار را می‌کشد. او را  
حد فاصلی بین «رابین ویلیامز» و «آلبرت آینشتین» توصیف کرده‌اند و زمانی که  
لطیفه‌ای را تعریف می‌کند که حضار را به خنده می‌اندازد، که بسیار هم اتفاق  
می‌افتد، خیلی خوشحال‌تر از آنها به نظر می‌رسد. برای کلاس‌هایش در دانشگاه  
هاروارد، همیشه بیش از تعداد مجاز ثبت‌نام می‌کردند و در آخر با ایستادن  
تحسین‌برانگیز بچه‌ها همراه می‌شد.

در عوض، مردی که من می‌خواهم توصیفش کنم خیلی متفاوت به نظر  
می‌رسد؛ او به همراه همسرش در یک خانهٔ دورافتاده، در حدود بیشتر از دو  
هکتار دورتر از جنگل‌های کانادا زندگی می‌کند. فرزندان و نوه‌هایش گهگاهی به

او سر می‌زنند، اما خودش در بقیه اوقات تنهاست. او زمان آزادش را به گوش دادن موسیقی، خواندن و نوشتن کتاب و مقالات می‌گذراند و یا مشغول ایمیل کردن نوشته‌های طولانی به دوستانش است. نوشته‌هایی که آنها را ایپستلز<sup>۱</sup> می‌نامد. زمانی که معاشرت می‌کند، به تک‌تک رفتارها توجه می‌کند. در میهمانی‌ها به محض اینکه بتواند به «بهانه هواخوری» عذرخواهی کند، خودش را از جمع جدا کرده و به گفت‌وگوهای آرام می‌پیوندد. زمانی که مجبور می‌شود زمان زیادی را بیرون از خانه یا در موقعیت‌های کشمکشی بگذراند، می‌تواند عیناً بیمار شود.

هم‌اکنون اگر به شما بگویم که پروفیسور پرشور آوازخوان، همان خلوت‌نشین و انزوطلبی است که زندگی فکری و ذهنی را ترجیح می‌دهد تعجب نخواهید کرد؟ شاید نه، البته زمانی که در نظر بگیرید که همه ما بنا به موقعیت‌های مختلف، رفتار متفاوتی را خواهیم داشت. اما اگر ما قادر به چنین انعطاف‌پذیری هستیم، آیا اصلاً معنی پیدا می‌کند که تفاوت‌های بین برون‌گراها و درون‌گراها را روی نمودار نشان دهیم؟ آیا مفهوم درون‌گرایی-برون‌گرایی خیلی دوگانه نیست؟ درون‌گراها به عنوان فیلسوف‌های عاقل و برون‌گراها به عنوان رهبران شجاع و بی‌باک؟ درون‌گراها به عنوان شاعرها و دانشمندان درس‌خوان، و برون‌گراها به عنوان افراد شاد و شلوغ؟ و آیا همه ما کمی از هر دو گروه نیستیم؟

روان‌شناسان نام این را مناظره «شخص-موقعیت» می‌نامند. آیا واقعاً صفات و ویژگی‌های ثابت شخصیتی وجود دارند، و یا اینکه آنها مطابق با موقعیتی که افراد خودشان را در آن می‌یابند، تغییر پیدا می‌کنند؟ اگر شما با پروفیسور لیتل صحبت کنید، به شما خواهد گفت که برخلاف شخصیت عمومی و تحسین‌برانگیز آموزشی‌اش، او یک فرد واقعاً تودار و به شدت برون‌گراست. البته، هم از نظر رفتاری، و هم از نظر فیزیولوژیکی-عصبی (او تست آب‌لیمو را که در بخش چهارم توصیف کردم، انجام داده است و دقیقاً بزاق ترشح کرده است). به نظر

می‌رسد که این مسأله او را به طور مستقیم در بخش «شخصی» مناظره قرار می‌دهد. لیتل بر این باور است که نوعی ویژگی‌های شخصیتی وجود دارند که آنها زندگی ما را عمیقاً به روش‌های گوناگون شکل می‌دهند. این ویژگی‌ها بنا بر مکانیسم‌های فیزیولوژیکی بوده و نسبتاً در طول عمر ثابت هستند. آنهایی که چنین دیدگاهی دارند، ایستاده‌اند: بقراط، میلتن، شوپنهاور، یونگ و اخیراً رهبران ماشین‌های fMRI و آزمون‌های رسانایی پوست.

در سمت دیگر مناظره، گروهی از روان‌شناسان هستند که به عنوان «موقعیت‌گراها» شناخته شده‌اند. موقعیت‌گراها ثابت می‌کنند که کلیت‌بخشی ما درباره افراد شامل کلماتی است که برای توصیف دیگران استفاده می‌کنیم - خجالتی، خشن، باوجدان، وظیفه‌شناس، دلبذیر - گمراه‌کننده و مبالغه‌آمیزند. هیچ خود مرکزی وجود ندارد؛ تنها خودهای متفاوت موقعیت‌های X، Y و Z وجود دارند.

دیدگاه موقعیت‌گراها در سال ۱۹۶۸ برجسته شد. این رخداد زمانی اتفاق افتاد که روان‌شناس والتر میشل، کتابی به نام «شخصیت و ارزیابی» چاپ کرد، که در آن ایده ویژگی‌های ثابت را به چالش کشیده بود. میشل استدلال کرد که شرایط موقعیتی، رفتار افرادی مانند برایان لیتل را خیلی بهتر از صفت شخصیتی فرضی پیش‌بینی می‌کند.

در دهه‌های بعد موقعیت‌گرایی شایع شد. دیدگاه پست‌مدرن که در همان زمان پدیدار شد، تحت تأثیر نظریه‌های کسانی چون «اروینگ گافمن»، نویسنده کتاب «معرفی خود در زندگی روزمره» بود، که نشان می‌داد زندگی اجتماعی یک اجرا بود و نقاب‌های اجتماعی خود واقعی ما هستند. بسیاری از محققین شک داشتند که به طور کلی، صفات و ویژگی‌های شخصیتی در معنای حقیقی وجود داشته باشند. محققان شخصیتی، با مشکلاتی برای پیدا کردن شغل روبه‌رو شده بودند. اما همان‌طور که مبحث «طبیعت-طبیعت»، با کنش متقابل جایگزین شد؛ دیدگاه و بینشی که هر دو عامل با آنچه ما واقعاً هستیم مرتبط است و در واقع هر یک دیگری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به همین ترتیب، بحث «شخص-موقعیت» هم با تعریف و توجیهی کمی متفاوت‌تر جایگزین شد.



روان‌شناسان شخصیتی، اذعان می‌کنند که ما می‌توانیم در ساعت ۶ بعد از ظهر، احساس اجتماعی بودن و در ساعت ۱۰ شب احساس تنها بودن داشته باشیم، بنابراین، این نوسانات وابسته به موقعیت هستند. اما آنها همچنین بر این مورد نیز تأکید دارند که شواهد و رویدادهای زیادی وجود دارد که از فرضیه صفات ثابت حمایت می‌کند. امروزه، حتی میشل هم تأیید می‌کند که صفات شخصیتی وجود دارند، اما او بر این باور است که آنها بر طبق الگویی ظاهر می‌شوند. برای مثال، برخی از افراد با هم‌کلاسی‌ها و زیردست‌هایشان خشن و تهاجمی و در برابر مقام‌های مسئول و برتر از خودشان، مطیع هستند؛ دیگرانی دقیقاً بر خلاف اینها هستند؛ افرادی که «به طرد شدن حساس هستند»، زمانی که احساس امنیت می‌کنند، گرم و دوستانه، و زمانی که احساس طرد شدن می‌کنند، کنترل‌کننده و خصمانه می‌شوند.

اما این سازش‌های راحت، اختلاف و دگرگونی را در مسأله اراده و اختیار آزاد، (که در بخش ۵ به آن پرداختیم)، برمی‌انگیزد. ما می‌دانیم که محدودیت‌های فیزیولوژیکی در رابطه با آنچه هستیم و چگونگی رفتارمان، وجود دارد. اما آیا باید سعی کنیم رفتارمان را درون محدوده‌ای که برای ما قابل دسترس است اداره کنیم، یا باید خیلی راحت با خودمان رو راست باشیم؟ تا چه اندازه‌ای کنترل کردن رفتارمان خسته‌کننده و بیهوده می‌شود؟

اگر شما یک درون‌گرا در شرکت‌های آمریکایی هستید، آیا باید سعی کنید خود واقعی‌تان را برای آخر هفته‌های آرام نگه دارید و روزهای هفته‌تان را همان‌طور که «جک‌ولش» در ستون آنلاینش در مجله "BusinessWeek" می‌گوید با: «آنجا برو، درست کن، بیشتر صحبت کن، با تیم و افراد گروهت بیشتر ارتباط برقرار کن، تمام انرژی و شخصیتی که می‌توانید جمع کنید را خرج کن!» دست و پنجه نرم کنید؟ اگر شما یک دانشجوی برون‌گرا هستید، آیا باید خود واقعی‌تان را برای آخر هفته‌های شلوغ نگه دارید و روزهای هفته‌تان را بر روی درس خواندن تمرکز کنید؟ آیا افراد می‌توانند شخصیت‌هایشان را به این طریق به خوبی سازگار کنند؟

تنها پاسخ خوبی که به این سؤال شنیدم، از طرف پروفیسور برایان لیتل بود.

## ۵۷

در صبح روز ۱۲ اکتبر سال ۱۹۷۹، لیتل از دانشکده سلطنتی نظامی «سن‌ژان» در رودخانه «ریشولیو» در ۴۰ کیلومتری مونترال کانادا دیدن کرد تا برای گروهی از افسران ارشد نظامی سخنرانی کند. همان‌طور که از یک درون‌گرا انتظار دارید، او کاملاً برای این سخنرانی آماده شده بود و نه تنها اظهارات و صحبت‌هایش را تمرین کرده بود، بلکه همچنین آخرین تحقیقات را هم انتخاب و پیدا کرده بود که در سخنرانی‌اش عنوان کند. حتی زمانی که مشغول ایراد صحبت‌هایش بود، دقیقاً در همان حالتی بود که به حالت کلاسیک درون‌گراها معروف است و مدام در حال بررسی اتاق برای دیدن نارضایتی حضار و در صورت نیاز، اصلاح کردن بود؛ آوردن یک مرجع آماری در اینجا و یک شوخی و بذله‌گویی کوچک هم در آنجا.

سخنرانی موفقیت‌آمیز بود (به اندازه‌ای که از او دعوت شد هر سال برای سخنرانی به آنجا برود). اما دعوت بعدی که دانشکده از او به عمل آورد، او را وحشت‌زده کرد؛ پیوستن به افسران ارشد برتر برای صرف ناهار. لیتل می‌بایست سخنرانی دیگری را در بعدازظهر همان روز انجام دهد و می‌دانست که داشتن گفت و گوی کوتاهی به مدت یک ساعت و نیم، او را خسته می‌کند. او احتیاج داشت برای سخنرانی بعدازظهر خودش را آماده کند. او سریع فکر کرد و اعلام کرد که علاقه شدیدی به طراحی کشتی‌ها دارد. از میزبانش پرسید که اگر امکان دارد از این فرصت استفاده کند و به تماشای قایق‌هایی که از روی رودخانه ریشولیو عبور می‌کردند، برود. سپس تمام مدت ناهار خوردنش را صرف بالا و پایین رفتن در مسیر کنار رودخانه کرد، در حالی که لبخند رضایت‌بخشی بر روی چهره‌اش نقش بسته بود.

لیتل سال‌های زیادی پس از آن برای سخنرانی به دانشکده نظامی برمی‌گشت و سال‌های زیادی زمان نهار خوردنش را صرف پیاده‌روی در مسیر کنار رودخانه و

لذت بردن از تفریح خیالی اش می کرد، تا زمانی که یک روز محیط دانشگاه به مکانی محصور در خشکی منتقل شد. پروفیسور لیتل که از داستان محافظت کننده اش محروم شده بود، به تنها راه فراری که می توانست پیدا کند - سرویس بهداشتی مردانه - متوسل شد. پس از هر سخنرانی، او فوراً به سمت سرویس بهداشتی مردانه می رفت و در داخل آن پنهان می شد.

یک بار یکی از نظامی ها کفش لیتل را از زیر در دید و گفت و گوی صمیمانه ای را شروع کرد، به همین علت از آن پس لیتل سعی می کرد بر روی کاسه دستشویی بایستد تا کفش هایش از زیر در معلوم نشوند. (پناه گرفتن در دستشویی یک پدیده عمومی است که احتمالاً اگر یک درون گرا باشید آن را می شناسید. لیتل یک بار به «پیتز گزوسکی»، یکی از بزرگ ترین مجری های برنامه های گفت و گوی کانادا گفت: «پس از سخنرانی، من در دستشویی شماره ۹ هستم»، و گزوسکی در پاسخش، گفت: «پس از برنامه من در دستشویی شماره ۸ هستم».) شاید برایتان سؤال پیش بیاید که چگونه یک درون گرای شدید می تواند در ملاءعام، آنقدر تأثیرگذار سخنرانی کند. او می گوید پاسخ به این سؤال خیلی راحت است و به زمینه جدیدی از روان شناسی ارتباط دارد که او تقریباً به تنهایی کشف کرده و نظریه «صفت آزاد» نام دارد. لیتل براین باور است که صفات ثابت و صفات آزاد، در کنار هم وجود دارند. برطبق نظریه صفت آزاد، ما، هم با یک سری صفات شخصیتی به دنیا می آییم و هم از نظر فرهنگی یک سری صفات را به دست می آوریم؛ به عنوان مثال درون گرایی.

اما ما می توانیم در خدمت «پروژه های شخصی مرکزی» فراتر از خصوصیاتمان رفتار کنیم. به عبارت دیگر، درون گراها به علت کاری که برایشان اهمیت دارد - افرادی را که دوست دارند و یا هر چیزی که برای آنها ارزش دارد - توانایی رفتار کردن مانند برون گراها را دارند.

نظریه صفت آزاد توضیح می دهد که به چه دلیل ممکن است یک درون گرا برای همسر برون گرایش، میهمانی جشن تولد غیرمنتظره ای را برنامه ریزی کند، و یا به PTA مدرسه دخترش برود. همچنین توضیح می دهد که چگونه یک

دانشمند برون گرا ممکن است با احتیاط در آزمایشگاهش رفتار کند؛ شخصی دلبزیر و مهربان در طول مذاکره کاری، سخت و محکم باشد و یک عمومی بداخلاق هنگامی که برادرزاده اش را برای خوردن بستنی بیرون می برد، با او مهربان باشد. همان طور که این نمونه ها نشان می دهد، نظریه صفت آزاد در زمینه های مختلفی به کار می رود، اما به ویژه به درون گراهایی که زیر سلطه برون گرای ایده آل زندگی می کنند، مربوط می شود.

بر طبق نظر لیتل، زندگی ما زمانی که درگیر پروژه های شخصی مرکزی هستیم، به طور چشمگیری پیشرفته می شود. پروژه هایی که آنها را معنادار، پذیرفتنی، بدون استرس و تحت حمایت دیگران در نظر می گیریم. زمانی که شخصی از ما می پرسد که: «اوضاع چگونه است؟» احتمالاً پاسخ های بیهوده ای می دهیم؛ اما پاسخ حقیقی ما بستگی به پیشرفت خوب پروژه های شخصی مرکزی ما دارد.

به همین دلیل است که پروفیسور لیتل که شدیداً درون گراست، با چنین علاقه و عشقی سخنرانی می کند، مانند فیلسوف های عصر جدید. او عمیقاً دانشجویانش را دوست دارد؛ باز کردن مغز و فکر آنها و رسیدگی به خوب بودن آنها، دو تا از پروژه های شخصی مرکزی اوست. مواقعی که لیتل زمانی را در اتاق کارش در هاروارد می گذراند، دانشجویان پشت در اتاق او طوری صف می بستند که انگار او مشغول پخش بلیت های مجانی یک کنسرت راک است. بیشتر از ۲۰ سال دانشجویانش از او می خواستند که صدها معرفی نامه در طول هر سال بنویسد. یکی از دانشجویان درباره او نوشته است: «برایان لیتل متعهدترین، سرگرم کننده ترین و دقیق ترین استادی است که تاکنون دیده ام. حتی نمی توان روش های بی شماری را که او به طور مثبت، زندگی ام را تحت تأثیر قرار داده است بیان کنم.» بنابراین برای برایان لیتل تلاش اضافه ای که برای گسترده کردن محدودیت های طبیعی اش لازم است، با دیدن به ثمر رسیدن پروژه های شخصی مرکزی اش - مشتعل کردن همه آن مغزها - توجیه می شود.

در نگاه اول، به نظر می رسد که نظریه صفت آزاد، مخالف بخش محبوب میراث فرهنگی ماست. نصیحت همیشگی شکسپیر «نسبت به خویش درستکار

بودن و روراست بودن با خود» در عمق DNA فلسفی ما نهفته است. بسیاری از ما با ایده اشتباه گرفتن شخصیتمان، برای هر مدت زمانی راحت نیستیم. و اگر ما برخلاف خصوصیتمان، با متقاعد کردن خودمان در این که خود دروغی حقیقت دارد عمل کنیم، سرانجام بدون این که دلیلش را بدانیم از بین می‌رویم. نبوغ نظریه لیتل در این بخش است که تا چه اندازه دقیق و منظمی، راحت نبودن را از بین می‌برد. بله، ما فقط تظاهر می‌کنیم که برون‌گرا هستیم و چنین نگرش دروغی ممکن است از نظر اخلاقی مبهم و دوگانه باشد (همچنین خسته‌کننده)، اما اگر در خدمت نیازهای عشقی یا حرفه‌ای باشد، ما داریم به نصیحت معروف شکسپیر عمل می‌کنیم.

## ۵۸

زمانی که افراد در پذیرفتن صفات آزاد، مهارت پیدا کردند، باور اینکه آنها خارج از محدوده خصوصیات خود رفتار می‌کنند، سخت خواهد بود. عموم دانشجویان پروفیسور لیتل، وقتی او ادعا می‌کند که درون‌گراست آن را باور نمی‌کنند. اما لیتل از خاص بودن خیلی دور است؛ بسیاری از افراد خصوصاً آنهایی که در نقش‌های رهبری هستند، در سطح خاصی از تظاهر به برون‌گرایی گیر کرده‌اند. برای مثال، دوستم «الکس» رئیس ماهر و اجتماعی بخش مالی شرکت را در نظر بگیرید که پذیرفت مصاحبه‌ای داوطلبانه درباره شرایط مهر و موم‌های ناشناس داشته باشد. الکس به من گفت که تظاهر به برون‌گرایی چیزی بود که او در سال هفتم مدرسه، زمانی که احساس کرد دیگران از او سوءاستفاده می‌کنند، آموخته بود.

او اظهار داشت که: «من بهترین و مهربان‌ترین فردی بودم که شما در زندگیتان شناخته بودید. اما دنیا این‌گونه نبود. مشکل اینجا است که اگر شما فقط یک انسان خوب و مهربان باشید، شکست می‌خورید. من از آن نوع زندگی، که در آن افراد با من چنین رفتاری را دارند دوری می‌کنم. با خودم گفتم، نسخه با سیاستی که در اینجا می‌توانم پیچم چه چیزی است؟» و واقعاً فقط یکی وجود داشت. احتیاج داشتم که همه افراد را تحت سلطه خود داشته باشم. اگر دوست

داشتم که فرد محبوب و مهربانی باشم، باید بر کل بچه‌های مدرسه حکمرانی می‌کردم.»

اما چگونه از A به B برسیم؟ الکس به من گفت: «تحصیلات من در زمینه پویایی اجتماعی بود، من بیشتر از هر شخص دیگری که دیده بودید متعهد بودم». او شیوه صحبت کردن دیگران، راه رفتنشان، خصوصاً حالت‌های سلطه‌گری مردان را مشاهده و بررسی کرد. او شخصیت خودش را به گونه‌ای تطبیق داد که در عین حالی که خجالتی و مهربان بود، اجازه نمی‌داد کسی از او سوءاستفاده کند. سپس ادامه داد: «من با خودم فکر کردم که لازم است یاد بگیرم کاری کنم که به ندرت چیزی و کسی بتواند مرا شکست دهد. بنابراین حالا برای جنگیدن ساخته شده‌ام. به این دلیل که این‌گونه، دیگر کسی مرا اذیت نمی‌کند،

به‌علاوه در ورزش هم خوب بودم و به این ترتیب همه را زیرسلطه‌ام نگه داشته بودم. آه! هرازگاهی لازم است که آدم‌ها را بزنی، من این کار را هم انجام می‌دادم.»

امروزه الکس رفتاری خوش‌مشرب، خوش‌برخورد و بی‌خیال دارد. من هرگز او را بی‌حوصله و بی‌حال ندیده‌ام. اما شما اگر سعی کنید که در مذاکره از او جلو بزنید، بخش خودآموخته جنگجوییش را می‌بینید. و سعی کنید که قرار یک میهمانی شام را با او بگذارید؛ خود درون‌گرایش را خواهید دید. او می‌گوید: «من دقیقاً می‌توانم سال‌ها بدون داشتن دوستی، البته به جز همسر و فرزندانم، زندگی کنم. به خودت و من نگاه کن! تو یکی از بهترین دوستان من هستی و ما چند بار و هر چند وقت یک‌بار، حقیقتاً با همدیگر صحبت می‌کنیم. وقتی تو به من زنگ می‌زنی! من معاشرت را دوست ندارم. رؤیایم زندگی کردن در زمینی چند هکتاری است به همراه خانواده‌ام. شما هرگز یک گروه از دوستان را در این رؤیا نمی‌بینید. بنابراین با وجود هر آنچه در شخصیت عمومی من ممکن است ببینید، من یک درون‌گرا هستم. فکر می‌کنم که از درون، من همان شخص همیشه هستم؛ «شدیداً خجالتی، اما تاوانش را می‌دهم و آن را جبران می‌کنم.»



راستی، چند نفر از ما قادر است تا این اندازه خارج از شخصیتش رفتار کند؟ (برای لحظه‌ای این سؤال که آیا اصلاً این را می‌خواهیم کنار بگذاریم؟) از قضا پروفیسور لیتل و بسیاری از مدیرعامل‌ها بازیگران خوبی بوده‌اند. بقیه ما چطور؟

چند سال پیش، یک محقق روان‌شناس به نام «ریچارد لپیا» سعی کرد به این سؤال پاسخ دهد. او گروهی از درون‌گراها را به آزمایشگاهش دعوت کرد و از آنها خواست در حالی که تظاهر به تدریس در یک کلاس ریاضی می‌کردند، مانند برون‌گراها رفتار کنند. سپس او و تیمش به همراه دوربین‌های فیلم‌برداری در دست‌هایشان، طول گام‌های آنها، میزان ارتباط چشمی که با دانش‌آموزانشان برقرار می‌کردند، درصد زمانی که صرف صحبت کردن می‌کردند، سرعت و حجم صدایشان هنگام حرف زدن و مدت هر جلسه کلاس را اندازه گرفتند. آنها همچنین، میزان اینکه هر نفر بر طبق صدای ضبط‌شده و زبان بدنشان، تا چه اندازه برون‌گرا ظاهر شد، را ارزیابی کردند.

سپس لپیا همین کار را با برون‌گراهای واقعی امتحان کرد و نتایج را با همدیگر مقایسه کرد. او دریافت که اگرچه گروه دوم بیشتر به عنوان برون‌گرا شناخته می‌شوند، اما برخی از شبه‌برون‌گراها به طور قابل ملاحظه‌ای متقاعدکننده بودند. به نظر می‌رسد که بیشتر افراد می‌دانند که چگونه تا حدودی تظاهر کنند. در هر حال چه آگاه باشیم که طول قدم‌هایمان و مدت زمانی که صرف صحبت کردن می‌کنیم و لبخند می‌زنیم، نشانی از درون‌گرایی و برون‌گرایی است و چه آگاه نباشیم، به طور ناخودآگاه این موضوع را می‌دانیم.

هنوز، محدودیتی در این که تا چه اندازه می‌توانیم معرفی خودمان را کنترل کنیم وجود دارد. این موضوع تا حدی به علت پدیده‌ای به نام «نشت رفتاری» است که در آن خودهای واقعی ما، از طریق زبان بدن ناآگاهانه‌مان نفوذ می‌کند. چگونه برخی از شبه-برون‌گراهای آزمایش لپیا توانستند تا این اندازه مانند برون‌گراهای واقعی رفتار کنند؟ معلوم شد درون‌گرایی که خصوصاً در رفتار کردن مانند برون‌گراها خوب بودند، تمایل به گرفتن امتیاز بالا در رفتار و صفتی

دارند که روان‌شناسان آن را «نظارت بر خود» می‌نامند. افراد این چنینی، مهارت بسیاری در اصلاح کردن رفتارشان، بنا به خواست اجتماع دارند. آنها دنبال راهنمایی‌هایی می‌گردند تا به آنها بگوییم که چگونه رفتار کنند. بنا به نظر «مارک اسنایدر» نویسنده کتاب «ظواهر عمومی، واقعیت‌های شخصی<sup>۱</sup>» و کاشف مقیاس نظارت بر خود: «آنها زمانی که به شهر رم سفر می‌کنند، دقیقاً سعی می‌کنند که مانند رومی‌ها رفتار کنند.»

یکی از تأثیرگذارترین افراد ناظر بر خود که من دیده‌ام، مردی به نام ادگار، ساکن شناخته‌شده و دوست‌داشتنی مدارهای اجتماعی نیویورک است. او و همسرش تقریباً میزبان و شرکت‌کننده برنامه‌های اجتماعی مختلف و جمع‌آوری کمک در هر شب هفته هستند. او از آن دسته بچه‌های بداخلاق است که رفتار عجیب و مضحکش، محبوب‌ترین موضوع گفت و گوهاست. اما ادگار خودش پذیرفته است که یک درون‌گراست. او می‌گوید: «بیشتر ترجیح می‌دهم که بنشینم و مطالعه کنم و ببندیشم، تا اینکه با دیگران صحبت کنم.» با این وجود او با مردم صحبت می‌کند.

ادگار در خانواده‌ای کاملاً اجتماعی بزرگ شده است که از او انتظار داشتند بر خود نظارت داشته باشد، و او هم انگیزه این کار را داشته است. او می‌گوید: «من علم سیاست را دوست دارم. سیاست را دوست دارم و علاقه دارم چیزهایی که می‌خواهم اتفاق بیفتند، می‌خواهم دنیا را به روش خودم تغییر دهم. بنابراین کارهایی انجام می‌دهم که مصنوعی هستند. حقیقتش علاقه‌ای ندارم که میهمان شخص دیگری باشم، چرا که آن وقت مجبورم سرگرم‌کننده و شاد باشم. اما میهمانی برگزار می‌کنم چون که بدون اینکه لازم باشد یک فرد اجتماعی باشی، شما را در مرکز همه چیز قرار می‌دهد.»

ادگار زمانی که به میهمانی افراد دیگر می‌رود، با تمام قدرت سعی می‌کند نقشش را خوب ایفا کند! او می‌گوید: «در تمام مدت دانشکده و حتی همین

اواخر، پیش از آنکه به یک میهمانی بروم، یک کارت، با ۳ تا ۵ داستان مرتبط و سرگرم‌کننده همراهم داشتم. من در طول روز آنها را نوشته‌ام - اگر چیزی به ذهنم خطور کند آن را می‌نویسم. سپس در میهمانی شب، منتظر زمان مناسبی می‌مانم و از آنها رونمایی می‌کنم. برخی اوقات لازم است به دستشویی بروم و کارت‌هایم را بیرون بیاورم تا یادم بیاید داستان‌های کوچکم چه چیزی بوده‌اند. اگرچه در طول زمان، ادگار بردن کارت‌ها به مهمانی‌های شبانه را متوقف کرد. او همچنان خودش را یک درون‌گرا می‌داند، اما آنقدر عمیق در نقش برون‌گرایش جا افتاده است، که گفتن حکایت و داستان‌ها در همان لحظه خیلی طبیعی به ذهنش خطور می‌کند. در واقع، افراد ناظر بر خود نه تنها تمایل به تأثیرگذاری و برانگیختن احساسات در موقعیت‌های اجتماعی مختلف دارند، بلکه دوست دارند استرس و اضطراب کمتری را در حین انجام چنین کارهایی داشته باشند.

در مقابل ادگارهای دنیا، افرادی که کمتر بر خود نظارت می‌کنند، رفتارشان را بر پایه حیطه درونی خودشان قرار می‌دهند. آنها مجموعه کوچک‌تری از رفتارهای اجتماعی دارند و آنها را در دسترس خود قرار می‌دهند. آنها به نشانه‌های موقعیتی مانند چه تعداد داستانی قرار است در یک میهمانی شبانه تعریف کنند، کمتر توجه دارند و علاقه کمتری به نقش بازی کردن دارند، حتی زمانی که بدانند نشانه‌ها چه چیزهایی هستند.

«اسنایدر» گفته است: «گویا افرادی که کمتر بر خود نظارت دارند (LSMs) و افرادی که بیشتر بر خود نظارت دارند (HSMs) هرکدام برای حضار، نقش متفاوتی بازی می‌کنند: یکی درونی و دیگری بیرونی.

اگر می‌خواهید بدانید که تا چه اندازه ناظر بر خود هستید، در اینجا چند سؤال از سؤال‌های مقیاس نظارت بر خود اسنایدر آورده شده است:

- زمانی که مطمئن نیستید در یک موقعیت اجتماعی چگونه رفتار کنید، آیا به رفتار دیگران نگاه می‌کنید تا نشانه یا راهنمایی پیدا کنید؟
- آیا همیشه برای انتخاب فیلم، کتاب و موزیک، دنبال نظر و پیشنهادهای دوستانتان هستید؟

- در موقعیت‌های مختلف و با آدم‌های مختلف، آیا کاملاً متفاوت رفتار می‌کنید؟
- آیا تقلید کردن از رفتار دیگران برایتان آسان است؟
- آیا می‌توانید به چشمان یک نفر زل بزنید و بدون اینکه در چهره‌تان تغییری ایجاد شود، به او دروغ بگویید؟
- آیا پیش آمده با وجود اینکه از کسی خوشتان نمی‌آید، با او رفتار دوستانه دروغینی داشته باشید؟
- آیا برای سرگرم کردن و تحت تأثیر قرار دادن آدم‌ها، نقش بازی می‌کنید؟
- آیا پیش آمده به دیگران احساسی بیشتر از آنچه در وجودتان دارید را نشان دهید؟ - هر چقدر بیشتر به این سؤالات پاسخ «بله» داده باشید، بیشتر توانایی نظارت بر خود را دارید. حالا از خودتان این سؤال‌ها را بپرسید:
- آیا رفتارتان واقعاً احساسات درونی، حالت، و عقاید واقعی‌تان را بروز می‌دهد؟
- آیا فقط راجع به ایده‌هایی که به آنها باور دارید، می‌توانید بحث کنید؟
- آیا از تغییر ایده یا روشی که کارهایتان را انجام می‌دهید به منظور خوشحال کردن شخص دیگری یا به دست آوردن محبتشان خودداری می‌کنید؟
- آیا از بازی‌هایی مانند پانتومیم یا نمایش‌های بداهه، خوشتان نمی‌آید؟
- آیا در تغییر دادن رفتارتان برای مطابقت پیدا کردن با افراد متفاوت و موقعیت‌های مختلف، مشکل دارید؟

هر چقدر بیشتر پاسخ «بله» به این قسمت دوم سؤال‌ها گفته باشید، توانایی کمتری در نظارت بر خود دارید.

وقتی پروفیسور لیتل مفهوم نظارت بر خود را در کلاس‌های روان‌شناسی شخصیتی‌اش معرفی کرد، برخی از دانشجویان در رابطه با اینکه آیا یک ناظر شدید بر خود بودن اخلاقی است یا خیر، خیلی کار کردند. به او گفته شده بود که تعدادی از زوج‌های «مختلط» - ناظر بر خود شدید و ناظر بر خود کم، که عاشق همدیگر بودند - به علت این موضوع با همدیگر قطع رابطه کردند. برای افراد ناظر بر خود شدید، کسانی که نظارت کمتری بر خود دارند، از نظر

اخيراً من برای هیأتی در دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد، سخنرانی کردم. به مناسبت ۵۵ سالگرد پذیرفته شدن اولین زن در مدرسه حقوق. تمام فارغ‌التحصیلان خانم از سراسر کشور در محوطه دانشگاه، برای شرکت در جشن جمع شده بودند. موضوع این گردهمایی، «در صدایی متفاوت: استراتژی‌هایی برای معرفی خود قدرتمندانه» بود. چهار سخنران حضور داشتند: یک وکیل دادگستری، یک قاضی، یک مربی سخنرانی در جمع و من. من متن سخنرانی‌ام را خیلی دقیق آماده کرده بودم. نقشی که می‌خواستم ایفا کنم را می‌شناختم.

مربی سخنرانی عمومی اولین کسی بود که برای ایراد سخنرانی‌اش روی صحنه رفت. او درباره این موضوع صحبت کرد که چگونه سخنرانی‌ای داشته باشیم که دیگران حیرت کنند. قاضی که از قضا، کراهی-آمریکایی هم بود، در رابطه با این موضوع صحبت کرد که چقدر ناراحت‌کننده است که تمام مردم مطمئن هستند آسیایی‌ها افراد آرام و درس‌خوانی هستند، در حالی که او یک فرد کاملاً اجتماعی و معاشرتی است. وکیل دادگستری که زنی قدکوتاه با موهای بلوند و شدیداً عصبی بود، درباره زمانی صحبت کرد که مشغول بررسی و تحقیقی بوده و یک قاضی به او نصیحت کرده بود که «هی! پلنگ، عقب‌نشینی کن!»

زمانی که نوبت من شد، روی صحبت‌م با خانم‌هایی بود که خودشان را پلنگ، اسطوره، یا سخنران حرفه‌ای نمی‌دانستند. من گفتم که توانایی مذاکره کردن مانند موی بلوند یا دندان‌های مقاوم، ذاتی و موروثی نیست و فقط منحصرأ به مدیران و فروشندگان حرفه‌ای دنیا تعلق ندارد. من به آنها گفتم که هر کسی می‌تواند یک مذاکره‌کننده خوب باشد و در حقیقت برای اینکه بتوانیم بیشتر از این که حرف بزنیم، گوش دهیم، و غریزه و هوش هماهنگ کردن به جای مناقشه کردن را داشته باشیم، لازم است که ساکت و بخشنده باشیم. با چنین سبکی، شما می‌توانید بدون عصبانی کردن همکار و شریک‌تان، موقعیتی تهاجمی داشته باشید. و با گوش دادن می‌توانید بفهمید که شخصی که در حال مذاکره با او هستید را چه چیزی حقیقتاً تحریک می‌کند، و راه‌حل‌های خلاقانه پیدا کنید که هر دو طرف را راضی نگه می‌دارد.

اجتماعی عجیب و انعطاف‌ناپذیر به نظر می‌رسند. برای افرادی که بر خود نظارت کمی دارند، کسانی که بر خود نظارت شدیدی دارند فریبده و متقلب - به گفته مارک اسنایدر «بیشتر عمل‌گرا تا پایبند به اصول» - به نظر می‌آیند. در واقع، معلوم شده است آنهایی که بر خودشان شدیداً نظارت می‌کنند نسبت به کسانی که کمتر بر خود نظارت دارند، دروغ‌گوهای بهتری هستند. به نظر می‌رسد که این اندیشه، موضع اخلاقی را که به وسیله افراد ناظر بر خود گرفته شده است، حمایت می‌کند.

اما لیتل، مرد مهربان و اخلاقی است که از قضا کسی است که شدیداً بر خودش نظارت دارد. او این مواضع را طور دیگری می‌بیند. وی نظارت بر خود را به عنوان یک عمل فروتنانه نگاه می‌کند. از نظر او، این کار منطبق کردن خود با هنجارهای موقعیتی است تا اینکه «همه چیز را به نیازها و نگرانی‌های یک نفر محول کنیم». او می‌گوید همه نظارت بر خودها، بر پایه نقش بازی کردن نیست. یک شخص درون‌گرا ممکن است کمتر نگران چراغ نورا فکن‌ها باشد و بیشتر به دنبال دوری از انجام دادن کارهای اجتماعی اشتباه باشد. هنگامی که پروفیسور لیتل سخنرانی خوبی انجام می‌دهد، بیشتر به این دلیل است که او هر لحظه مشغول نظارت بر خود است و مدام حضار و شنوندگانش را بررسی می‌کند تا اگر نشانی از رضایت یا بی‌حوصلگی ببیند، ارائه‌اش را طوری برگزار کند که نیاز همه را برآورده کند.

## ۶۰

بنابراین، اگر شما می‌توانید تظاهر به این کار بکنید؛ اگر مهارت بالایی در نقش بازی کردن دارید؛ اگر توجه دقیق و ظریف به مسائل اجتماعی دارید؛ اگر تمایل به تسلیم شدن در برابر هیجان‌های اجتماعی دارید که لازمه نظارت بر خود است، آیا باید این کار را بکنید؟ پاسخ این است که استراتژی صفات و ویژگی‌های آزاد، زمانی می‌تواند مؤثر باشند که عاقلانه استفاده شوند، ولی اگر بیش از حد باشند فاجعه می‌شوند.



من همچنین چند ترفند روانی برای آرام و مطمئن بودن در وضعیت‌های تهدیدآمیز به آنها یاد دادم، از قبیل توجه کردن به اینکه وقتی شما کاملاً احساس اعتماد به نفس می‌کنید، چگونه بدن و چهره‌تان شکل می‌گیرند، و انجام دادن همان حالت و حرکات، زمانی که موقع نقش بازی کردن می‌رسد. مطالعات نشان می‌دهد که برداشتن قدم‌های فیزیکی ساده - از قبیل لبخند زدن - باعث می‌شود که ما قوی‌تر و شادتر شویم، در حالی که اخم کردن باعث می‌شود که احساس بدی پیدا کنیم.

طبیعتاً زمانی که گردهمایی تمام شد و اعضای شرکت‌کننده برای صحبت کردن نزد سخنران‌ها آمدند، درون‌گراها و شبه‌برون‌گراها به سراغ من آمدند؛ دو نفر از آن زن‌ها در ذهنم باقی مانده‌اند. اولی الیسون، وکیل دادگستری بود. الیسون لاغر بود و خیلی مرتب لباس پوشیده بود، اما چهره‌ای رنگ‌پریده و ناراضی داشت. بیشتر از یک دهه، وکیلی در یک دفتر حقوقی بود. اکنون او برای سمت مشاور عمومی در شرکت‌های مختلفی اقدام کرده بود که از نظر منطقی، قدم پیشرفته‌تری بود که باید برمی‌داشت، هرچند قلبش راضی به این کار نبود. و همچنین هیچ پیشنهاد کاری دریافت نکرده بود. با توجه به اعتبارنامه قوی و محکمی که داشت، خودش را آماده آخرین دور مصاحبه‌ای کرده بود که در آخرین لحظات کنار گذاشته شد؛ علتش را می‌دانست، برای اینکه مسئول مصاحبه، هر بار همان برخورد را داشت؛ «او شخصیت مناسبی برای این شغل نیست.» الیسون که خودش را یک درون‌گرا معرفی می‌کند، وقتی این قضاوت محکم را به یاد می‌آورد کاملاً ناراحت و سرافکننده به نظر می‌رسید.

دومین نفر، جیلیان بود که یک جایگاه ارشد در سازمان حمایت از محیط زیست داشت و کارش را خیلی دوست داشت. جیلیان مهربان، شاد و فروتن، شناخته می‌شود. او خوشبخت بود که بیشتر اوقاتش را صرف تحقیق و نوشتن مقاله درباره موضوعی می‌کرد که برایش اهمیت داشت. هرچند برخی اوقات، نشست‌هایی داشت که باید در آنها کارهایش را ارائه می‌داد. با توجه به اینکه

پس از این جلسات احساس رضایت عمیقی می‌کرد، اما از اینکه در معرض نگاه قرار بگیرد احساس خوبی نداشت و از من خواست تا برای زمان‌هایی که می‌ترسید، پیشنهادی بدهم.

بنابراین تفاوت میان الیسون و جیلیان چه بود؟ هر دو شبه‌برون‌گرا بودند و ممکن است بگویید که الیسون سعی می‌کرد و شکست می‌خورد، در حالی که جیلیان در ظاهر کردن موفق بود. اما مشکل الیسون در واقع این بود که او خارج از شخصیتش، برای خدمت به کاری که اصلاً برایش مهم نبود، رفتار می‌کرد. او وکالت را دوست نداشت. او تصمیم گرفته بود که یک وکیل وال‌استریت شود، چرا که از نظر او این همان کاری بود که وکلای موفق و قدرتمند انجام می‌دادند.

بنابراین شبه‌برون‌گرایی او به وسیله ارزش‌های عمیق‌تری حمایت نمی‌شد. او به خودش نمی‌گفت، این کار را انجام می‌دهم تا کاری را که دوست دارم پیش ببرم و وقتی که کارم تمام شد دوباره به خود واقعی‌ام باز می‌گردم. بلکه مکالمه درونی او با خودش این بود: «راه موفق شدن این است که شخصی باشم که الان نیستم.» این کار نظارت کردن بر خود نیست، بلکه نفی کردن خود است. در حالی که جیلیان به علت انجام کارهای باارزشی که دوست داشت، برای مدت موقتی که لازم بود، خارج از خود واقعی‌اش رفتار می‌کرد. الیسون باور داشت که از درون، چیزی در او اشتباه است.

این نکته اثبات شده است که همیشه شناسایی پروژه‌های مرکزی شخصی خود، آسان نیست. و خصوصاً می‌تواند برای درون‌گراها خیلی سخت باشد، زیرا آنها، بیشتر زندگی خود را صرف تطبیق پیدا کردن با هنجارهای برون‌گرایی می‌کنند و زمانی که شغلی پیدا می‌کنند، نادیده گرفتن اولویت‌هایشان، کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد. آنها ممکن است در مدرسه حقوق یا پرستاری یا بخش‌های بازاریابی راحت نباشند، اما نه به اندازه‌ای که در مدرسه و کمپ‌های تابستانی احساس ناراحتی می‌کردند.

من هم زمانی در چنین موقعیتی بودم، از حضور در شرکت‌های حقوقی لذت

می‌بردم و برای مدتی خودم را متقاعد کرده بودم که قلباً یک وکیل هستم. من خیلی دوست داشتم که این موضوع را باور کنم، چون سال‌ها و قتم را در دانشکده حقوق و دوره‌های کارآموزی گذرانده بودم و به علاوه، شرکت حقوق وال استریت خیلی جذاب بود. همکارانم، (اغلب) باهوش، با ملاحظه و مهربان بودند. خوب زندگی می‌کردم. دفتر کاری در طبقهٔ چهارم یک آسمان‌خراش با منظرهٔ مجسمهٔ آزادی داشتم. از تصور اینکه می‌توانم در چنین محیط قدرتمندی رشد کنم، لذت می‌بردم. و همچنین در پرسیدن سؤال‌های «اما» و «اگر» که هستهٔ اصلی فرآیند فکری بیشتر وکیل‌هاست، مهارت داشتم.

تقریباً یک دهه طول کشید تا متوجه شدم که وکالت هرگز پروژهٔ شخصی من نبود، حتی به آن نزدیک هم نبود. امروز می‌توانم بی‌تردید به شما بگویم که چه چیزهایی پروژه‌های شخصی من هستند: همسر، پسر، نوشتن و ترویج ارزش‌های این کتاب. زمانی که متوجه این موضوع شدم، تصمیم گرفتم تغییر ایجاد کنم. من به سال‌هایی که به عنوان وکیل وال استریت کار کردم و مواقعی که در کشورهای خارجی گذراندم، نگاهی انداختم؛ جذاب بود، هیجان‌انگیز بود، و افراد جالب بسیاری را ملاقات کردم که در غیر این صورت امکان آشنایی با آنها وجود نداشت. اما من همیشه یک مهاجر بودم. با گذراندن زمان زیادی برای تغییر شغلم و مشاوره دادن به دیگران، متوجه شدم که ۳ قدم کلیدی برای شناسایی پروژه‌های مرکزی شخصی‌تان وجود دارد:

اول؛ فکر کنید زمانی که بچه بودید، دوست داشتید چه کاری انجام دهید؟ چگونه به این سؤال جواب می‌دادید: «دوست داری وقتی بزرگ شدی چه کاره شوی؟» جواب مشخصی که می‌دادید احتمالاً دور از دسترس بوده اما انگیزه‌ای که در آن نهفته بود، احتمالاً این‌گونه نبوده است. اگر دوست داشتید آتش‌نشان شوید، برای شما آتش‌نشان چه مفهومی دارد؟ مرد خوبی که زندگی دیگران را در موقع خطر و پریشانی نجات می‌دهد؟ یک فرد شجاع؟ یا لذت سادهٔ راندن کامیون؟ احتمالاً در آن زمان بیشتر از الان می‌دانستید که چه کسی هستید.

دوم؛ به کارهایی که به سمت آنها تمایل دارید توجه کنید. در شرکت حقوقی‌ام،

حتی یک بار هم برای انتساب حقوقی اضافه شرکت‌های بزرگ داوطلب نشدم. اما زمان‌های زیادی را صرف کارهای عام‌المنفعه، برای سازمان‌های خصوصی زنان کردم. همچنین در نشست‌های شرکت‌های حقوقی زیادی که به آموزش، پرورش و توسعهٔ شخصی وکلای جوان شرکت‌ها می‌پرداختند، شرکت کردم. هم‌اکنون، همان‌طور که احتمالاً شما هم با خواندن این کتاب می‌توانید حدس بزنید، من خیلی آدم جلسه و انجمن نیستم، اما اهداف آن انجمن‌ها مرا جذب می‌کرد. بنابراین، این کاری بود که من انجام دادم.

سوم و در آخر، به آنچه دوست دارید و رشک می‌برید توجه کنید. حسادت یک احساس زشت است اما حقیقت را می‌گوید. شما اغلب به افرادی حسادت می‌کنید که آنچه دوست دارید را دارند. من حسادت خودم را زمانی شناختم که برخی از همکلاسی‌های سابق دانشکدهٔ حقوقم دور هم جمع شدند و مسیر شغلی فارغ‌التحصیلان را با همدیگر مقایسه کردند. آنها با تحسین، دربارهٔ یکی از همکلاسی‌ها صحبت می‌کردند که به طور منظم در حضور دیوان عالی کشور بحث می‌کرد. در ابتدا احساس انتقادی بودن کردم. قدرت بیشتر برای آن همکلاسی! با خودم فکر کردم: «تبریک به خودم به خاطر بزرگواری و جوانمردی‌ام.» سپس متوجه شدم که بخشندگی‌ام کم‌ارزش شد، زیرا من آرزو نداشتم در برابر دیوان عالی کشور یا هر دادگاه قضایی دیگر، به سخنرانی و دفاع بپردازم. زمانی که از خود پرسیدم به چه کسی حسادت می‌کنم، پاسخ سریعاً به سراغم آمد؛ همکلاسی‌های مدرسه‌ام که روان‌شناس یا نویسنده شده بودند. امروزه من روش خودم را برای دنبال کردن هر دو نقش بازی می‌کنم.

اما حتی اگر شما خودتان را در خدمت پروژه‌های شخصی مرکزی قرار دهید، دوست ندارید که خیلی زیاد یا برای مدت طولانی، خارج از شخصیت خود رفتار کنید. یادتان می‌آید که پروفیسور لیتل بین هر سخنرانی به سرویس‌های بهداشتی پناه می‌برد؟ آن جلسات مخفی شدن به ما می‌گوید که بهترین راه برای

رفتار کردن خارج از خود واقعی تان صادق بودن با خودتان در حد امکان است، که با ساختن «مخفی گاه و لانه های ترمیمی» تا جایی که ممکن است در زندگی روزمره تان شروع می شود.

لانه های ترمیمی، اصطلاح پروفیسور لیتل برای مکانی است که شما وقتی می خواهید به خود واقعی تان بازگردید، به آنجا می روید. می تواند یک مکان فیزیکی مانند مسیر کنار رودخانه ریشولیو باشد یا یک موقعیت موقت، مانند استراحت های آرامی که میان تماس های فروش برای خودتان قرار می دهید. می تواند به معنی لغو برنامه های اجتماعی آخر هفته تان باشد، پیش از یک جلسه مهم در سر کار، تمرین یوگا و مدیتیشن، یا انتخاب ایمیل زدن به جای یک جلسه رودررو باشد. (حتی خانم های پیشخدمت ملکه و ویکتوریا که شغلشان به گونه ای بود که می بایست در دسترس دوستان و فامیل ها باشند، باز هم هر بعدازظهر، زمانی را برای استراحت در نظر می گرفتند.)

شما وقتی که در این جلسات، در اتاق کار خصوصی خود را می بندید - اگر آنقدر خوش شانس باشید که یکی از آنها را داشته باشید - لانه ترمیمی برای خود انتخاب کرده اید. شما حتی می توانید با انتخاب دقیق محل نشستن تان و اینکه چه زمان و چگونه در بحث شرکت کنید، یک لانه ترمیمی در طول یک جلسه بسازید. «رابرت رابین» در کتاب خاطراتش به نام «در یک دنیای نامعلوم» وزیر خزانه داری تحت نظارت کلیتون توصیف می کند که چگونه او همیشه دوست داشت که از مرکز توجه دور باشد، چه در دفتر ریاست جمهوری و چه در دفتر رئیس ستاد، جایی که صندلی همیشگی اش سر میز بود: «آن فاصله فیزیکی کوچک برایم احساس راحتی تری را به وجود می آورد و کمک می کرد که اتاق را زیر نظر بگیرم و نظرم را از دیدگاه و دورنمایی که هیچ گاه حذف نمی شد بدهم. من نگران این نبودم که زیاد مرا نگاه کنند. مهم نبود تا چه اندازه دور نشسته یا ایستاده باشم، شما همیشه می توانستید بگویید: «آقای رئیس جمهور! من این گونه، آن گونه و این طور فکر می کنم.»

همه ما می توانستیم بهتر باشیم، اگر پیش از پذیرفتن شغلی تازه، با همان

دقتی که بیمه سلامت و سیاست های زندگی خانوادگی را بررسی می کردیم، حضور یا نبود لانه های ترمیمی را هم ارزیابی می کردیم. درون گراها باید از خودشان بپرسند آیا این شغل به من اجازه می دهد تا زمانی را به فعالیت های شخصی از قبیل خواندن، بررسی استراتژی، نوشتن و تحقیق کردن بگذرانم؟ آیا یک فضای کاری خصوصی خواهم داشت، یا قرار است در دفترهای کاری با فضاهای باز کار کنم؟ اگر این شغل به اندازه کافی به من لانه های ترمیمی نمی دهد، آیا زمان کافی در بعدازظهر یا آخر هفته ها برای اختصاص دادن به خودم دارم؟

برون گراها هم دوست دارند به دنبال لانه های ترمیمی بگردند. آیا این شغل شامل صحبت کردن، سفر رفتن و ملاقات با افراد جدید می شود؟ آیا فضای دفتر کار به اندازه کافی مهیج است؟ اگر این شغل خیلی باب میل نیست، آیا ساعت های کاری به اندازه کافی انعطاف پذیر هستند که بتوانم پس از کار، انرژی ام را تخلیه کنم؟ با دقت به توضیحات و جزئیات شغلتان فکر کنید. یکی از خانم های به شدت برون گرایی که با او مصاحبه کردم، به علت شغلی به عنوان «مؤسس انجمن» برای یک وبسایت والدین، بسیار هیجان زده بود، البته این هیجان تا زمانی ادامه داشت که متوجه شد باید هر روز از ساعت ۹ صبح تا ۵ به تنهایی پشت کامپیوترش بنشیند.

گاهی اوقات افراد، لانه های ترمیمی را در شغل هایی پیدا می کنند که کمترین احتمال را می دهند. یکی از همکاران سابقم، یک وکیل دادگستری است که بیشتر زمان خود را در تنهایی مطلق، به تحقیق و نوشتن مسائل حقوقی می گذراند. به علت آنکه بیشتر موارد حقوقی او کم شدند آنقدر به ندرت به دادگاه می رود که سعی می کند هر زمانی توانست مهارت های شبه برون گرایی اش را تمرین کند. یک معاون اداری درون گرا که با او مصاحبه کرده بودم، تجربه های کاری اش را به اشتراک و شرط بندی گذاشت. او در یک تجارت اینترنتی کار در خانه، در خدمت شرکت های خدماتی پاک سازی خانه و سرویس های مربی گری برای «دستیاران مجازی» بود.

در بخش بعد ما با یک فروشنده سوپرستار ملاقات می کنیم که هر سال



رکورد فروش کمپانی‌اش را با اصرار بر صداقت با خود درون‌گرایش می‌شکند. همه این افراد، زمینه‌های برون‌گرایی را انتخاب کرده‌اند و آن را با تصور خودشان دوباره ساخته‌اند، به همین دلیل بیشتر اوقات بر اساس شخصیت خودشان، نقش بازی می‌کنند و روزهای کاری خود را به لانه‌های ترمیمی بزرگی تبدیل کرده‌اند. پیدا کردن لانه‌های ترمیمی همیشه هم آسان نیست. ممکن است بخواهید در یک‌شنبه شب در کنار شومینه بنشینید و در آرامش کتاب بخوانید، اما اگر همسرتان بخواهد که این بعدازظهرها را در کنار او و دوستانش در خارج از خانه بگذرانید، چه می‌شود؟ ممکن است بخواهید در بین تماس‌های فروشتان، در اتاق کارتان خلوت کنید، اما اگر شرکت‌تان اخیراً به یک محل کاری فضای باز تغییر دکوراسیون داده باشد، چه می‌شود؟ اگر برای تمرین صفات آزاد، برنامه‌ریزی کرده‌اید، به کمک دوستان، خانواده و همکاران نیاز دارید. به همین دلیل است که پروفیسور لیتل با اشتیاق زیاد می‌گوید که هر یک از ما وارد یک «توافق و قرارداد صفات آزاد» بشویم.

این آخرین بخش از صفات آزاد است. قرارداد صفات آزاد تصدیق می‌کند که همه ما گاهی اوقات خارج از خود واقعی‌مان رفتار می‌کنیم - در ازای اینکه برای بقیه عمر، خودمان باشیم. وقتی خانمی دوست دارد هر شب بیرون برود و همسرش می‌خواهد در کنار شومینه بنشیند و استراحت کند، این‌گونه به یک توافق صفات آزاد می‌رسند؛ نیمی از روزها بیرون می‌رویم و نیم دیگر را در خانه می‌مانیم. وقتی که شما در مراسم پیش از ازدواج، مراسم نامزدی یا میهمانی فارغ‌التحصیلی دوست برون‌گرایتان شرکت می‌کنید، اما به علت یک سری فعالیت‌های بارز سه‌روزه، که منجر به از دست دادن خود عروسی می‌شود مجبور به شرکت در گروهی می‌شوید و او شما را درک می‌کند، این یک توافق صفات آزاد است.

معمولاً گفت‌وگو کردن در رابطه با توافق صفات آزاد با دوستان، و آنهایی که می‌خواهند خوشحال باشید و شما را حقیقتاً با شخصیت‌تان دوست دارند، ممکن است. از آنجایی که بیشتر تجارت‌ها هنوز به چنین چیزهایی اعتقاد ندارند،

این توافق در زندگی کاریتان کمی سخت‌تر است. فعلاً باید غیرمستقیم پیش بروید. «شویا زیچی» مشاور کاری، به من داستان یکی از مراجعه‌کنندگان را گفت: یک تحلیلگر مالی درون‌گرا که در محیطی کار می‌کرد که یا مشغول معرفی و ارائه به مشتریان بود، یا با همکارانی که مدام در دفتر کارش رفت و آمد می‌کردند، صحبت می‌کرد. آنقدر عصبانی شده و به ستوه آمده بود که تصمیم گرفته بود شغلش را رها کند، تا وقتی که زیچی به او پیشنهاد کرد که برای اوقات غیرکاری‌اش مذاکره کند.

هم‌اکنون، این خانم برای بانک وال‌استریت کار می‌کند که مکانی مناسب برای بحث و گفت‌وگوها در رابطه با نیازهای درون‌گراهای شدید نیست. بنابراین او درباره درخواست‌هایش و اینکه چگونه آنها را عنوان کند، خیلی دقیق فکر می‌کند. او به رئیسش گفت که طبیعت اصلی کارش - تحلیلگر استراتژیک - به سکوت و آرامشی که در آن بتواند تمرکز کند، نیاز دارد.

به محض اینکه موضع خود را به صورت تجربی عنوان کرد، درخواست اینکه از نظر روانی به چه چیزی نیاز دارد، برایش آسان‌تر بود؛ دو روز در هفته کار کردن در خانه. رئیسش با درخواست او موافقت کرد. اما شخصی که شما می‌توانید با او به بهترین توافق صفت آزاد برسید - پس از غلبه کردن بر پایداری و مقاومتش - خود شماست.

فرض کنیم شما مجرد هستید. از رستوران و کافه رفتن لذت نمی‌برید، اما دنبال صمیمیت و رابطه‌ای پایدار و طولانی هستید که بتوانید بعدازظهرهای آرام و دل‌چسبی را در کنار شریک زندگی‌تان و چند تا از دوستان صمیمی‌تان بگذرانید. برای رسیدن به این هدف، با خودتان توافق می‌کنید که برای رسیدن به آن، خود را مجبور به شرکت کردن در برنامه‌های اجتماعی کنید، زیرا تنها از این راه است که می‌توانید با افراد دیگر آشنا شوید و به تدریج تعداد میهمانی‌ها و مراسم اجتماعی که در آن شرکت می‌کنید را کاهش دهید. اما زمانی که به دنبال این هدف هستید، تنها در تعدادی از مراسمی شرکت خواهید کرد که در

آنها احساس راحتی می‌کنید. شما پیش‌تر تصمیم گرفته‌اید که میزان و دفعات شرکت کردن در این مراسم، تا چه اندازه خواهد بود؛ یک بار در هفته، یک بار در ماه، یک بار در فصل. و زمانی که همسر و شریکتان را پیدا کردید، می‌توانید در خانه بمانید، بدون اینکه احساس گناه یا اشتباه کنید.

فرض دوم این است که شما همیشه رؤیای ساختن شرکت کوچک خودتان را داشته‌اید که بتوانید کارهایتان را از خانه انجام دهید و بدین ترتیب زمان بیشتری را با همسر و فرزندانتان بگذرانید. می‌دانید که لازم است مقدار مشخصی کارهای شبکه‌ای انجام دهید و همچنین شبکه‌های کاری خود را گسترش دهید، بنابراین با خودتان این توافق صفت آزاد را انجام می‌دهید؛ هفته‌ای یک بار به میهمانی‌های اجتماعی مدیران شرکت‌ها می‌روید. در هر میهمانی حداقل یک گفت و گوی واقعی و درست خواهید داشت (از آنجایی که احتمالاً این کار برایتان راحت‌تر از گرم کردن میهمانی خواهد بود)، و فردای همان روز با همان شخص قرار ملاقات می‌گذارید. پس از آن می‌توانید به خانه بروید و از اینکه دیگر موقعیت‌های شبکه‌ای را که برایتان پیش آمده، نادیده گرفته‌اید احساس بدی نخواهید کرد.

## ۶۲

پروفسور لیتل، خلیی خوب می‌داند وقتی که شما توافق صفت آزاد با خودتان ندارید، چه اتفاقی رخ می‌دهد. جدا از گشت‌های گه‌گاهی به رودخانه ریشولیو و سرویس‌های بهداشتی، او یک بار برنامه‌ای را دنبال کرد که بیشترین اصول کم کردن انرژی، هم برون‌گرایی و هم درون‌گرایی را ترکیب کرده بود. در سمت برون‌گرایی، روزهایش شامل سخنرانی‌های بی‌وقفه، ملاقات با دانشجویان، نظارت داشتن بر بحث‌های گروهی دانشجویان، و نوشتن همه آن معرفی‌نامه‌ها می‌شد. در سمت درون‌گرایی، او همه این مسئولیت‌ها را خیلی خیلی جدی گرفت.

او اکنون می‌گوید: «یک روش نگاه کردن به این موضوع این است که بگوییم

من شدیداً درگیر رفتار شبه‌برون‌گرا بودم. اما اگر من یک برون‌گرای واقعی بودم، معرفی‌نامه‌های سریع‌تر و با جزئیات کمتری می‌نوشتم، زمانی را صرف آماده شدن برای سخنرانی‌هایم نمی‌کردم و برنامه‌های اجتماعی مرا خسته نمی‌کرد. او همچنین به مقدار زیادی از آن چه خودش «سردرگمی شهرت» می‌نامد هم رنج می‌برد، حال آنکه در آن، او را فردی سرزنده و فوق‌العاده شاد می‌شناسند و این شهرت به آن هم دامن می‌زند. این آن شخصیتی است که دیگران می‌شناختند. بنابراین همان شخصیتی بود که او احساس می‌کند باید از خود نشان دهد.

طبیعتاً پروفسور لیتل، هم از نظر روانی و هم از نظر فیزیکی احساس خستگی می‌کرد. مهم نیست، او دانشجویانش را دوست داشت، کارش را نیز دوست داشت، او همه چیز را دوست داشت. تا بالاخره روزی که سر از مطب دکتر در آورد، به علت داشتن ذات‌الریه شدید که حتی آنقدر درگیر بود که متوجه آن هم نشده بود همسرش به زور او را به آنجا برده بود، و یک نکته خوب این بود که دکتر به او گفته بود اگر بیشتر صبر می‌کرد و به مطب او مراجعه نمی‌کرد، احتمال داشت جانش را از دست بدهد. البته که ذات‌الریه شدید و برنامه‌های کاری بیش از حد ممکن است برای همه پیش آید، اما برای لیتل به این دلیل بود که برای مدت طولانی خارج از خود واقعی رفتار کرده بود و برای خودش لانه‌های ترمیمی در نظر نگرفته بود. وقتی ناخودآگاهتان شما را وادار به انجام کارهای زیادی می‌کند که تحمل کردنش از توان شما خارج است، شما علاقه‌تان را از دست می‌دهید، حتی در کارهایی که عموماً به آنها نیز علاقه نشان می‌دادید. افزون بر این نیز ممکن است سلامتی خود را هم به خطر اندازید. «رنج و زحمت احساسی» که تلاشی است که ما برای کنترل کردن و تغییر دادن احساساتمان می‌کنیم، با اضطراب، خستگی، و حتی عوارض فیزیکی از قبیل افزایش بیماری‌های قلبی و عروقی همراه است. پروفسور لیتل بر این باور است که رفتار کردن طولانی خارج از خود واقعی، ممکن است فعالیت سیستم عصبی نباتی را افزایش دهد، اقداماتی که می‌تواند عملکرد ایمنی بدن را تحت تأثیر قرار دهد.

یک مطالعه قابل توجه نشان می‌دهد که افرادی که احساسات منفی را سرکوب

می‌کنند، آن احساسات را بعدها به روش‌های غیرمنتظره‌ای بروز می‌دهند. روان‌شناس «جودیت گراب»، از عده‌ای خواست که در حالی که به آنها تصاویر مشتمل‌کننده‌ای نشان می‌داد، احساساتشان را نشان ندهند و پنهان کنند. حتی به آنها خودکارهایی داده بود که در دهانشان نگاه دارند تا از فریاد زدنشان جلوگیری کنند. متوجه شد که این گروه نسبت به گروهی که می‌توانستند عکس‌العمل طبیعی‌شان را بروز دهند کمتر منزجر شده‌اند. اگرچه بعدها افرادی که احساسات خود را پنهان کرده بودند، از عوارض جانبی این کار رنج بردند، حافظه آنها آسیب دیده بود و به نظر می‌رسید احساسات منفی که آنها سرکوبش کرده بودند، چشم‌انداز و نوع دیدگاه آنها را تغییر داده و تیره کرده بود. برای مثال وقتی گراب از آنها خواست که حرف جا افتاده در کلمه "gr-ss" را پر کنند، بیشتر از دیگران کلمه "gross" (به معنی زخم‌خورد و وحشی) را به جای "grass" (به معنی چمن و سرسبزی) پیدا کرده بودند. گراب چنین نتیجه گرفت که: «افرادی که به طور مرتب احساسات منفی خود را سرکوب می‌کنند، احتمال دارد دنیا را با دیدی تیره‌تر و منفی‌تر ببینند.»

به همین دلیل است که این روزها پروفیسور لیتل در حالت استراحت و تجدید قواست، از دانشگاه و تدریس بازنشسته شده است و از همراهی همسرش در خانه‌شان در اطراف کانادا لذت می‌برد. لیتل می‌گوید که همسرش «سوفیلیپس» مدیر مدرسه سیاست‌های عمومی و دولتی در دانشگاه کارلتون، آنقدر شبیه اوست که نیازی به داشتن توافق صفت آزاد برای مدیریت کردن رابطه‌شان ندارند. اما توافق صفت آزاد او با خودش، باعث می‌شود که «بقیه کارهای دانشگاهی و حرفه‌ای‌اش را با نیت خوب ادامه دهد اما، «بیشتر از آنچه لازم است وقت نگذارد». سپس به خانه بازگردد و در کنار آتش شومینه و همسرش لذت برد.

## فاصله ارتباطی

### چگونه با افرادی که شخصیتی کاملاً متفاوت از ما دارند، صحبت کنیم؟

«ملاقات دو شخصیت مانند برخورد دو عنصر شیمیایی است،

اگر واکنشی باشد، هر دو تبدیل می‌شوند.»

کارل یونگ

اگر درون‌گراها و برون‌گراها، شمال و جنوب خلق و خوی هستند - دو قطب مخالف یک طیف - پس چگونه ممکن است با همدیگر کنار بیایند؟ با این حال، هر دو نوع اغلب به سمت هم کشش پیدا می‌کنند؛ در رابطه دوستی، کاری و خصوصاً عاطفی. این جفت‌ها می‌توانند از هیجان زیاد و تحسین متقابل، و حسی که هرکدام دیگری را کامل می‌کند، لذت ببرند؛ یکی دوست دارد گوش دهد و دیگری دوست دارد صحبت کند، یکی به زیبایی و همچنین انتقادهای تند حساس است، در حالی که دیگری با شادی در طول روز در گشت و گذار است؛ یکی خرج و مخارج خانه را تأمین می‌کند، در حالی که دیگری به امور بچه‌ها رسیدگی می‌کند. اما همچنین این روابط، زمانی که اعضای آن به دو سمت کاملاً متضاد و مخالف تمایل دارند، ممکن است مشکلاتی را به وجود آورد.

«گرگ» و «امیلی»، نمونه‌ای از یک زوج برون‌گرا-درون‌گرا هستند که به یک اندازه همدیگر را هم عصبی می‌کنند و هم دوست دارند. گرگ که اخیراً سی ساله شده است، موهایی مشکی دارد که مدام روی چشم‌هایش می‌ریزد و



لبخندی دوستانه بر لب‌هایش. بیشتر افراد، او را فردی اجتماعی توصیف می‌کنند. امیلی یک جوان بالغ ۲۷ ساله است. به همان اندازه‌ای که گرگ اجتماعی است، امیلی تودار و خوددار است. او که بسیار پرازنده است و صدای ملایمی دارد، موهایش را به صورت مرتب بالای سرش جمع کرده است، و هراز گاهی زیر چشمی به آدم‌ها نگاه می‌کند. آنها خیلی قشنگ از همدیگر تعریف می‌کنند. بدون حضور گرگ، امیلی شاید حتی فراموش کند که از خانه خارج شود، جز زمانی که باید به سر کار برود. اما بدون حضور امیلی، گرگ - با وجود تناقض زیادی برای چنین شخصیت اجتماعی - احساس تنهایی می‌کند.

او درباره‌ی امیلی با نوعی ترس و هیبت حرف می‌زند، گویی او به حالت عمیق‌تری از بودن رسیده است. همچنین امیلی را با کلمه‌ی «لنگری» که دنیایش حول او می‌چرخد، توصیف می‌کند.

امیلی نیز، طبیعت گرم و پرشور گرگ را می‌پرستد؛ گرگ به او احساس شادی و سرزندگی می‌دهد. او همیشه به سمت برون‌گراها جذب می‌شده است که به قول خودش: «همه‌ی کارهایی را که برای شروع یک گفت‌وگو لازم است به تنهایی انجام می‌دهند. و همچنین از نظر او برای آنها اصلاً کاری ندارد.» مشکل این است که در بیشتر اوقات این پنج سالی که آنها با هم هستند، گرگ و امیلی نسخه‌ی مشابه یک دعوا و بحث همیشگی را داشته‌اند. گرگ که یک مروج موسیقی با چرخه‌ی دوستان بسیار است، دوست دارد هر جمعه شب، میهمانی شام در منزل - میهمانی اسپورت با یک ظرف بزرگ پاستا و نوشیدنی‌های مختلف - برگزار کند. او از زمانی که یک دانشجوی ارشد در کالج بود، این میهمانی‌های جمعه شب را برگزار می‌کرده است، و کم‌کم به بخشی از هفته‌های او و نیز یک نشان و امضای هویتش تبدیل شده است. امیلی از این برنامه‌های هفتگی وحشت دارد. او که کارمند سخت‌کوش یک موزه هنری و خصوصی است، اصلاً دوست ندارد وقتی خسته از سر کار به خانه بازمی‌گردد، با یک سرگرمی و میهمانی روبه‌رو شود. برای او شروع یک آخر هفته خوب، تماشای یک فیلم خوب در آرامش در کنار گرگ است.

به نظر می‌رسد که این تفاوت، ناسازگار و تطبیق‌ناپذیر است؛ گرگ ۵۲ میهمانی شبانه در سال می‌خواهد در حالی که امیلی حتی یکی را هم نمی‌خواهد. گرگ می‌گوید که امیلی باید تلاش بیشتری بکند. او را سرزنش می‌کند که غیراجتماعی و گوشه‌گیر است. او می‌گوید: «من اجتماعی هستم. تو را دوست دارم، خانواده‌ام را دوست دارم، دوستان صمیمی‌ام را دوست دارم. فقط میهمانی‌های شبانه را دوست ندارم. مردم واقعاً در این میهمانی‌ها ربطی به هم ندارند، آنها فقط معاشرت می‌کنند. تو خوش‌شانس هستی چرا که من همه‌ی انرژی‌ام را وقف تو می‌کنم، تو انرژی‌ات را صرف همه می‌کنی.»

اما امیلی خیلی زود عقب‌نشینی می‌کند، عمدتاً به این دلیل که از جنگ و دعوا خوشش نمی‌آید، و یا شاید به این دلیل که از خودش مطمئن نیست. او با خودش فکر می‌کند که: «شاید واقعاً من اجتماعی نیستم، شاید واقعاً مشکلی دارم.» هر زمانی که او و گرگ در این باره بحث می‌کنند، او غرق خاطرات کودکی‌اش می‌شود. چقدر مدرسه برای او نسبت به خواهر بزرگ‌ترش سخت‌تر بود، چقدر او بیشتر از بقیه نگران مسائل و مشکلات اجتماعی بود، مانند اینکه چطور به کسی که از او می‌خواست پس از مدرسه با هم بیرون بروند، «نه» بگوید. امیلی دوستان زیادی داشت - او همیشه استعداد زیادی در دوست پیدا کردن داشت - اما هرگز با آنها به سفر نرفته بود.

امیلی صلح و سازشی را پیشنهاد کرده است؛ گرگ میهمانی‌های شبانه‌اش را زمانی برپا کند که امیلی برای دیدن خواهرش به شهر دیگری می‌رود. اما گرگ دوست ندارد به تنهایی میهمانی برگزار کند. او عاشق امیلی است و دوست دارد در کنار او باشد و همچنین دیگران هم به محض شناخت امیلی، او را دوست دارند و می‌خواهند او را ببینند. پس چرا امیلی حضور نداشته باشد؟

برای گرگ این پرسش بیشتر از یک رنجش و زخم زبان است. تنها بودن باعث می‌شود که او احساس ضعف بکند. او همیشه به دنبال یک زندگی زناشویی همراه با هیجان و لذت بوده است. او تصور می‌کرده که یک زوج در

مرکز همه چیز باشند. و با وجود اینکه هرگز این نکته را به خودش هم اعتراف نکرد، اما ازدواج کردن برای او به معنی تنها نبودن است. اما حالا امیلی به او می‌گوید که باید به تنهایی معاشرت کند. گرگ احساس می‌کند که گویی امیلی بخش عمده‌ای از قرارداد ازدواجشان را نادیده می‌گیرد، و باور دارد که حقیقاً همسرش مشکلی دارد.

## ۶۳

«آیا واقعاً من مشکلی دارم؟» عجیب نیست که امیلی این سؤال را از خودش می‌پرسد، یا گرگ او را به این جرم متهم می‌کند. شاید معمول‌ترین، و مخرب‌ترین، سوءبرداشت و سوءتفاهمی که درباره‌ی انواع شخصیت وجود دارد این است که گفته می‌شود درون‌گراها گوشه‌گیر و برون‌گراها بیش از حد اجتماعی هستند. اما همان‌طور که ما مشاهده کرده‌ایم، هیچ یک از این دو برداشت صحیح نیست؛ برون‌گراها و درون‌گراها از نظر اجتماعی متفاوت هستند. آنچه روان‌شناسان آن را، «نیاز به صمیمیت» می‌نامند به طور یکسان در درون‌گراها و برون‌گراها وجود دارد. در واقع، همان‌طور که روان‌شناس، دیوید باس می‌نویسد: افرادی که علاقه‌ی زیادی به صمیمیت و خودمانی‌شدن دارند، «لزوماً تمایلی به برون‌گرایی پر جنب و جوش و اجتماعی بودن» ندارند. احتمال اینکه آنها افرادی باشند با یک گروه مشخص شده‌ی دوستان نزدیک که گفت و گوهای پرمفهوم و صادق را به میهمانی‌های شلوغ ترجیح می‌دهند، بیشتر است. احتمال اینکه آنها افرادی شبیه امیلی باشند هم بیشتر است.

در مقابل، برون‌گراها لزوماً به دنبال نزدیکی و صمیمیت در روابط اجتماعی و معاشرتی خود نیستند. روان‌شناس «ویلیام گرازیانو» به من گفت: «به نظر می‌رسد برون‌گراها به افرادی به عنوان یک گروه که نیازهای ارتباطات اجتماعی آنها را برآورده کند نیاز دارند، درست همان‌طور که یک سرباز معمولی نیاز دارد اسلحه‌اش را پر از گلوله کند. زمانی که یک برون‌گرا در میهمانی حضور پیدا

می‌کند، همه متوجه حضور او می‌شوند.» به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد که درجه‌ی برون‌گرایی شما، تعداد دوستانی که دارید را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما اینکه تا چه اندازه دوست خوبی هستید را باعث نمی‌شود.

در یک مطالعه بر روی ۱۳۲ دانشجوی دانشگاه «هامبولد» در برلین، روان‌شناسان «جنزاسپندورف» و «سوزان ویلپرز» سعی کردند تأثیر رفتارهای مختلف شخصیتی را بر روی روابط دوستی آنها، با دوستان و خانواده‌شان بررسی کنند. آنها بر روی پنج صفت بزرگ و شناخته‌شده تمرکز کردند؛ درون‌گرایی- برون‌گرایی، سازگاری، تجربه‌پذیر بودن، فهم و هوشیاری و ثبات احساسات. (بسیاری از روان‌شناسان شخصیتی، باور دارند که شخصیت بشری می‌تواند به این پنج خصوصیت بسط داده می‌شوند).

اسپندورف و ویلپرز پیش‌بینی کردند که دانشجویان برون‌گرا راحت‌تر از درون‌گراها می‌توانند روابط دوستانه‌ی جدید را شروع کنند، و در واقع این موضوع درست بود. اما اگر واقعاً درون‌گراها گوشه‌گیر و برون‌گراها بیش از حد اجتماعی هستند، بنابراین شما انتظار خواهید داشت که دانشجویانی که بیشترین روابط هماهنگ را دارند برون‌گرایی بیشتری نیز داشته باشند، و این موضوع به هیچ عنوان حقیقت نداشت. در عوض، دانشجویانی که روابطشان از کشمکش دور بود، امتیاز بالایی در سازگاری داشتند. این افراد، سازش‌پذیر، گرم، حمایت‌کننده، و دوست‌داشتنی هستند.

روان‌شناسان شخصیتی متوجه شده‌اند که اگر شما آنها را مقابل صفحه‌ی کامپیوتری پر از لغات قرار دهید، این افراد توجه بیشتری از دیگران به کلماتی از قبیل مراقبت، دلداری و کمک می‌کنند و توجه کمتری به کلماتی مانند دزدی، تجاوز و آزار و اذیت دارند. درون‌گراها و برون‌گراها به طور یکسان، احتمال سازگار بودن را دارند. هیچ ارتباطی بین برون‌گرایی و سازگاری وجود ندارد. این موضوع توضیح می‌دهد که چرا برخی برون‌گراها انگیزش اجتماعی و معاشرت‌پذیری را دوست دارند، ولی منحصراً با آنهایی که نزدیک و صمیمی هستند سازگاری ندارند. همچنین کمک می‌کند که متوجه شویم چرا برخی

درون‌گراها - مانند امیلی که استعدادش برای روابط دوستی نشان می‌دهد که خودش شخصاً یک فرد سازش‌پذیر است - به خانواده و دوستانش توجه زیادی دارد، اما از صحبت‌های بیهوده و سطحی لذت نمی‌برد.

بنابراین وقتی گرگ به امیلی برچسب «گوشه‌گیر» بودن را می‌زند، اشتباه می‌کند. امیلی دقیقاً به همان روشی که از یک درون‌گرای سازگار انتظار است، به ازدواج و رابطه‌ی زناشویی‌اش رسیدگی می‌کند، یعنی قرار دادن گرگ در مرکز دنیای اجتماعی. افزون بر این، امیلی یک شغل سخت دارد و گاهی اوقات وقتی به خانه می‌رسد انرژی بسیار کمی برایش باقی مانده است. او همیشه از دیدن گرگ خوشحال می‌شود، اما بعضی وقت‌ها ترجیح می‌دهد در کنارش بنشیند و مطالعه کند، به جای اینکه برای صرف شام بیرون از خانه بروند و گفت‌وگوی سرزنده‌ای داشته باشند. خیلی ساده، در کنار او بودن برایش کافی است. برای امیلی این موضوع کاملاً طبیعی است، اما گرگ از اینکه او برای همکاری‌اش تلاش می‌کند و وقت می‌گذارد، ولی برای او این کار را انجام نمی‌دهد ناراحت می‌شود.

این اتفاق در زوج‌های درون‌گرا-برون‌گرایی که من با آنها مصاحبه کردم، یک وجه اشتراک دردناک بود؛ درون‌گراها عاجزانه به دنبال زمان‌های استراحت و درک متقابل از طرف همسران‌شان هستند. برون‌گراها تمایل زیادی به داشتن همراه و یار دارند و اینکه به نظر می‌رسد دیگران، از بهترین وضعیت «خود» همسرشان بهره می‌برند، آنها را ناراحت می‌کند. برای برون‌گراها درک اینکه چقدر درون‌گراها به استراحت کردن و آماده کردن خودشان در انتهای یک روز شلوغ احتیاج دارند، خیلی سخت خواهد بود. همه ما با همسر خواب‌آلودی که خیلی خسته از محل کار به خانه می‌آید و حوصله حرف زدن ندارد، همدردی می‌کنیم، اما فهمیدن اینکه انگیزش اجتماعی بیش از حد، می‌تواند به همان اندازه خسته‌کننده باشد، خیلی سخت‌تر است.

همچنین برای درون‌گراها هم درک اینکه تا چه اندازه سکوت آنها می‌تواند آزاردهنده باشد، مشکل است. من با خانمی به نام سارا مصاحبه کرده‌ام. او یک معلم انگلیسی پرانرژی و پرتحرک دبیرستانی است و همچنین همسر باب که

یک مدیر درون‌گرای مدرسه حقوق است و تمامی روزش را صرف جمع‌آوری کمک می‌کند و زمانی که به خانه می‌رسد تقریباً بی‌هوش است. سارا در حالی که از شدت به ستوه آمدن و تنهایی، گریه می‌کرد، درباره ازدواج با من حرف می‌زد. او گفت:

«هنگامی که همسر من مشغول کار است به طرز فوق‌العاده‌ای عالی است. زمانی که همه به من می‌گویند که او خیلی شوخ طبع است و من خیلی خوش‌شانس بوده‌ام که با او ازدواج کرده‌ام، واقعاً می‌خواهم که آنها را خفه کنم. هر شب به محض اینکه خوردن شام تمام می‌شود، او سریع بلند می‌شود و آشپزخانه را تمیز می‌کند. سپس می‌خواهد که روزنامه بخواند و به تنهایی بر روی عکاسی‌اش کار کند. در حدود ساعت ۹ به اتاق می‌آید و می‌خواهد در کنار من تلویزیون تماشا کند. اما او حتی آن موقع هم حقیقتاً در کنار من و با من نیست. او می‌خواهد که هنگام تماشای تلویزیون سرم را روی شانه‌هایش بگذارم. از نظر من او دوست دارد کارهای خودش را انجام دهد.» سارا سعی می‌کند که باب را متقاعد کند شغلش را تغییر دهد. او می‌گوید: «من فکر می‌کنم اگر او شغلی داشت که می‌توانست تمام روز را پشت کامپیوترش بشیند، زندگی بهتری داشتیم، اما او مدام در حال جمع‌آوری کمک و برنامه‌های خیریه است.»

در زوج‌هایی که مانند سارا و باب مرد درون‌گرا و همسرش برون‌گراست، اغلب تضاد شخصیتی را با تفاوت جنسیتی اشتباه می‌گیریم، سپس عقل متعارف خود را به رخ می‌کشیم که «مارس» نیاز دارد به قفس خود باز گردد، در حالی که «ونوس» ترجیح می‌دهد تعامل برقرار کند. اما دلیل این تفاوت نیازهای اجتماعی هر چه که باشد - چه جنسیت یا خلق‌وخوی - آنچه مهم است، این است که می‌توان روی آنها کار کرد. برای مثال در کتاب «جسارت امید»، رئیس‌جمهور اوباما می‌گوید که در اوایل ازدواجش با میشل، مشغول کار بر روی اولین کتابش بود: «اغلب تمام بعدازظهر را در دفتر کارم در پشت خانه می‌گذراندم؛ آنچه از نظر من کاملاً طبیعی بود، میشل را اغلب تنها می‌کرد.»

او سبک خودش را به دو چیز نسبت می‌دهد؛ نیاز نوشتن و اینکه اغلب به



عنوان یک تک‌فرزند بزرگ شده است. سپس می‌گوید که او و میشل در طول سال‌ها یاد گرفتند که چگونه نیازهای همدیگر را درک کنند و آنها را برحق ببینند.

## ۶۴

همچنین برای درون‌گراها و برون‌گراها، درک روش هر یک، در حل کردن و کنار آمدن مشکلات سخت خواهد بود. یکی از مراجعانم، وکیل خوش‌لباسی به نام «سلیا» بود. سلیا می‌خواست طلاق بگیرد اما از اینکه همسرش این موضوع را بفهمد می‌ترسید. او دلیل خوبی برای تصمیمش داشت، اما حدس می‌زد که همسرش به او التماس کند که بماند و او عذاب وجدان بگیرد. به علاوه، سلیا می‌خواست که این خبر را با مهربانی بیان کند.

ما تصمیم گرفتیم که مکالمه فرضی آنها را اجرا کنیم و من به جای همسرش حرف بزنم. سلیا گفت: «من می‌خواهم که به این رابطه خاتمه بدهم. این بار واقعاً تصمیمم را گرفته‌ام.» من با عجز و لابه گفتم: «من همه تلاشم را برای نگاه داشتن همه چیز کرده و می‌کنم. چطور می‌توانی با من این کار را بکنی؟» سلیا برای لحظه‌ای فکر کرد. او با صدایی آهسته و لحنی سرد، گفت: «من زمان زیادی است که به این موضوع فکر می‌کنم، و باور دارم که این تصمیم درست است.» من پرسیدم: «چه کاری می‌توانم انجام دهم تا نظرت را تغییر دهی؟» سلیا قاطعانه گفت: «هیچی».

برای یک لحظه خودم را به جای همسرش گذاشتم و آنچه را او احساس خواهد کرد تصور کردم. من مات و متحیر مانده بودم، او خیلی عادی و بی‌تفاوت بود. او داشت از من که ۱۱ سال است با او زندگی می‌کنم، طلاق می‌گرفت! اصلاً اهمیت می‌داد؟ از سلیا خواستم که مکالمه را دوباره اجرا کنیم و این بار سعی کند در صدایش حس بیشتری داشته باشد. او گفت: «نمی‌توانم، من نمی‌توانم این کار را بکنم.» اما این کار را انجام داد. او جمله‌اش را تکرار کرد، صدایش با ناراحتی و غم همراه بود: «می‌خواهم که به این رابطه پایان دهم.» او ناخودآگاه شروع به اشک ریختن کرد.

مشکل سلیا نداشتن احساس نبود، بلکه مشکل او چگونگی نشان دادن احساساتش، بدون از دست دادن کنترلش بود. او سریع به دنبال دستمال کاغذی گشت و بر خودش مسلط شد و به همان حالت محکم و بی‌تفاوت و کیل‌گونه‌اش بازگشت. اینها - احساسات لبریز شده یا از دست دادن کنترل خود - دو محافظ و پوشش‌هایی بودند که او به آنها دسترسی داشت.

من برای شما داستان سلیا را به این دلیل تعریف کردم که به گونه‌ای شبیه امیلی و دیگر درون‌گراهایی بود که من با آنها مصاحبه کرده بودم. امیلی با گرگ در رابطه با میهمانی‌های شبانه، و نه طلاق، صحبت می‌کرد. اما سبک برقراری ارتباطش شبیه سلیا بود. هنگامی که او و گرگ با هم توافق نداشتند، صدایش آرام و خشک بود و رفتارش غیرصمیمی می‌شد. کاری که او سعی می‌کرد انجام دهد، کاهش خشونت و بحث بود - امیلی در برابر خشم احساس راحتی نمی‌کرد - اما طوری به نظر می‌رسید که گویی از نظر احساسی عقب می‌کشد. در عین حال، گرگ کاملاً خلاف این را انجام می‌داد؛ صدایش را بلند می‌کرد و هر چقدر بیشتر غرق حل کردن مشکلش می‌شد، جنگ‌جوتر به نظر می‌رسید. هر چقدر امیلی عقب‌نشینی می‌کرد، بیشتر تنها می‌شد و سپس ناراحت می‌شد و بعد گرگ را عصبانی می‌کرد. او هر چقدر عصبانی می‌شد، بیشتر از احساسات و رفتار امیلی ناراحت و بیزار می‌شد. هر دو نفر به این دلیل که فکر می‌کردند به روشی درست و بیانی مناسب در حال بحث هستند، وارد چرخه مخرب می‌شدند که نمی‌توانستند از آن بیرون بیایند.

این حرکت نباید کسی را که با روابط بین شخصیت و سبک حل کشمکش، آشنایی دارند، متعجب کند. همان‌طور که مردان و زنان اغلب روش متفاوتی برای حل کردن بحث و جدل‌ها دارند، درون‌گراها و برون‌گراها هم همین‌طور هستند. مطالعات نشان می‌دهد که اولی سعی در اجتناب از کشمکش و بحث دارد، در حالی که دومی، به آسانی با یک سبک ناسازگار پیشرفته و حتی تهاجمی «با مواجهه و مقابله کنار می‌آید.» اینها شدیداً دو رویکرد متفاوت هستند؛ بنابراین خیز برمی‌دارند که خیال و وهم به وجود آورند. اگر برخورد و کشمکش تا

این اندازه برای امیلی مهم نبود، احتمالاً واکنش قاطعی به رفتار گرگ نشان نمی‌داد؛ اگر گرگ رفتار ملایم‌تری داشت، تلاش امیلی را برای آرام کردن اوضاع قدر می‌دانست. زمانی که افراد سبک سازگاری در کشمکش‌ها داشته باشند، ناسازگاری می‌تواند برای هر یک از طرفین موقعیتی برای تصدیق دیدگاه دیگری باشد. اما به نظر می‌رسد که گرگ و امیلی هر بار که با همدیگر به روشی که دیگری نمی‌پذیرد بحث می‌کنند، همدیگر را کمتر نیز درک می‌کنند.

آیا آنها همدیگر را هم کمتر دوست دارند، لاقط زمانی که مشغول بحث و دعوا هستند؟ یک مطالعه فوق‌العاده که به وسیله روان‌شناس «ویلیام گرازیانو» انجام شده نشان می‌دهد که پاسخ این سؤال احتمالاً «بله» است. گرازیانو گروهی از ۶۱ دانشجوی پسر را، به منظور بازی کردن در یک مسابقه فوتبال صوری، به دو دسته تقسیم کرد؛ نیمی از شرکت‌کننده‌ها برای یک بازی تعاونی و مشترک اختصاص داده شده بودند و به آنها گفته شده بود: «فوتبال برای ما مفید است، زیرا برای موفق شدن در فوتبال، اعضای تیم باید همه با همدیگر تلاش کنند.» نیمی دیگر برای یک بازی که بر روی رقابت بین تیم تأکید داشت انتخاب شدند. بنابراین به هر یک از دانشجویان، اطلاعات تهیه شده از بیوگرافی‌های هم‌تیمی‌هایش و رقیبانش در تیم دیگر داده می‌شد و از آنها می‌خواستند که درباره احساسی که به دیگر بازیکن‌ها دارد، امتیاز دهد.

تفاوت بین برون‌گراها و درون‌گراها قابل توجه بود؛ درون‌گرایی که برای بازی تعاونی انتخاب شده بودند، نسبت به درون‌گرایی که در بازی رقابتی شرکت داشتند، به همه بازیکن‌ها - نه فقط رقیب‌هایشان بلکه هم‌تیمی‌هایشان هم - امتیازات مثبت‌تری داده بودند. برون‌گراها دقیقاً برعکس این را انجام داده بودند؛ آنها وقتی که بازی رقابتی را انجام داده بودند، به همه بازیکن‌ها بهتر نمره دادند.

این یافته‌ها نکته بسیار مهمی را نشان می‌دهد: درون‌گراها افرادی را دوست دارند که در زمینه‌های دوستانه آنها را ملاقات می‌کنند؛ برون‌گراها افرادی را ترجیح می‌دهند که به رقابت و مقابله با آنها می‌پردازند. مطالعات کاملاً متفاوتی

که در آن روبات‌ها با بیماران سکنه مغزی، در طول تمرین‌های فیزیکی توان‌بخشی تعامل برقرار می‌کنند، کاملاً به نتایج مشابهی رسید. بیمارهای درون‌گرا به روبات‌هایی که برای صحبت کردن به طریق نرم و لطیفی با گفتن جمله: «می‌دانم خیلی سخت است اما به یاد داشته باش که این کار برایت خوب است» و: «خیلی عالی است، به کارت همین‌طور ادامه بده» طراحی شده بودند، بهتر پاسخ دادند و ارتباط طولانی‌تری برقرار کردند.

از طرفی دیگر، برون‌گراها در برابر روبات‌هایی که از یک زبان تحکمی و نیروبخش‌تر استفاده می‌کردند، کار بهتری انجام دادند. زبان تحکمی چون: «من می‌دانم که تو بهتر از این هم می‌توانی انجام دهی!» و: «تمرکزت را روی تمرین‌هایت بگذار!» این یافته‌ها نشان می‌دهد که گرگ و امیلی یک چالش جالب را تجربه می‌کنند. اگر گرگ افرادی را که رفتاری رقابتی و محکم‌تر دارند دوست دارد و اگر امیلی احساس مشابهی در رابطه با همکاری افراد داشت، پس چگونه آنها می‌توانستند به یک صلح و سازش درباره بن‌بست میهمانی‌های شبانه‌شان برسند، و به روشی عاشقانه به آن دست پیدا کنند؟

پاسخ جذابی از مطالعات مدرسه کسب و کار دانشگاه میشیگان، نه از زوج‌هایی با سبک شخصیتی متفاوت، بلکه از مذاکراتی بین فرهنگ‌های متفاوت - در این مطالعات بین آسیایی‌ها و قوم یهود - به دست آمده است. از ۷۶ دانشجوی "MBA" هنگ‌کنگی و یهودی خواسته شده بود که تصور کنند تا چند ماه دیگر ازدواج می‌کنند و باید برنامه‌ریزی‌های نهایی برای پذیرایی و شام را با «کترینگ» مربوطه انجام دهند. این «ملاقات» از طریق ویدیوکنفرانس انجام خواهد گرفت. به برخی از دانشجویان ویدیویی نشان دادند که در آن مدیر کترینگ، مردی خوش‌رو با رفتاری دوستانه بود؛ دیگران ویدیویی را دیدند که در آن مدیری بداخلاق و جدی را نشان می‌داد. اما پیام مدیران هر دو ویدیو یک جمله مشترک بود؛ زوج دیگری هم دقیقاً همین روز را برای مراسمشان انتخاب کرده‌اند، بنابراین قیمت کمی بالاتر رفته است: «یا قبول کن یا بی‌خیال شو!»

دانشجویان هنگ‌کنگی واکنش‌های متفاوت‌تری از دانشجویان یهودی نشان

دادند. بیشتر آسیایی‌ها پیشنهاد مدیر مهربان را بیشتر از پیشنهاد مدیر بداخلاق پذیرفتند. تنها ۱۴ درصد توانستند با مدیر عصبانی به توافق برسند، در حالی که ۷۱ درصد، پیشنهاد مدیر مهربان را پذیرفتند. اما یهودی‌ها تقریباً پیشنهاد هر دو مدیر را قبول کردند. به عبارت دیگر، برای مذاکره‌کنندگان آسیایی، سبک به همان اندازه استحکام و برخورد، اهمیت داشت، در حالی که برای یهودی‌ها بیشتر بر روی اطلاعاتی که نقل شده بود، تمرکز می‌کردند. برای آنها نمایش احساسات دوستانه یا خصمانه فرقی نمی‌کرد.

توضیح این تفاوت کامل، وابسته به این است که هر دو فرهنگ احترام را چگونه معنی می‌کنند؟ همان‌طور که ما در بخش ۸ دیدیم، بسیاری از افراد آسیایی با کاهش دادن برخورد و تنش، احترام خود را نشان می‌دهند. اما محققان می‌گویند که: «اروپایی‌ها ناسازگاری را به عنوان نشانی از بی‌احترام نمی‌بینند، بلکه یک نشانه از نگرانی طرف مقابل و این که به شدت درگیر کارش است، محسوب می‌کنند.»

می‌توانیم همین موضوع را به امیلی و گرگ هم بسط دهیم. زمانی که امیلی هنگام بحث و دعوا با گرگ صدایش را آهسته‌تر می‌کند و کمی عقب می‌نشیند، احساسش این است که محترمانه رفتار می‌کند و نمی‌گذارد که مشکلات باعث بروز احساسات منفی‌اش شوند. اما گرگ فکر می‌کند که او شانه خالی می‌کند، یا بدتر از آن، اهمیتی به این موضوع نمی‌دهد. مشابهاً، زمانی که گرگ اجازه می‌دهد خشم و عصبانیتش آشکار شود، او مطمئن است که امیلی هم مانند او فکر می‌کند که این خشم، بیان و ابرازی صادقانه و سالم از رابطه عمیق و متعهدشان است. اما از نظر امیلی، این‌طور است که گویی، گرگ به‌طور ناگهانی با او دشمنی می‌کند.

«کارول تاوریس» در کتابش به نام «خشم: احساس اشتباه»، داستانی دربارهٔ یک مار کبرای بنگالی را که به نیش زدن روستایی‌های رهگذر علاقه داشته تعریف

می‌کند. یک روز یک سوامی - مردی که بر خود مسلط شده است - مار را متقاعد می‌کند که نیش زدن اشتباه است. مار قسم می‌خورد که فوراً این کار را متوقف کند و همین کار را هم انجام می‌دهد. پس از مدتی طولانی، پسرهای روستا بدون ترس از مار بزرگ شدند و شروع به اذیت و آزارش کردند. مار که زخمی و خونین شده بود به سوامی گله کرد که این اتفاق به علت ننگه داشتن قولش افتاده است. سوامی به او گفت: «من به تو گفتم نیش نزن، ولی به تو نگفتم که صدای هیس هم در نیاور!»

تاوریس می‌نویسد: «بسیاری از افراد مانند مار سوامی، هیس کردن و نیش زدن را با همدیگر اشتباه می‌گیرند.»

بسیاری از افراد، مانند گرگ و امیلی، هر دو باید از داستان سوامی خیلی چیزها یاد بگیرند. گرگ یاد بگیرد که نیش نزند، امیلی یاد بگیرد که مشکلی نیست اگر او و گرگ هیس کنند. گرگ می‌تواند گمان و فرضش را دربارهٔ خشم تغییر دهد. او بر این باور است، بیشتر ما هم این باور را داریم که خالی کردن خشم، عصبانیت را کاهش می‌دهد.

«فرضیهٔ پاک‌سازی روان» - خشم درون ما ساخته می‌شود تا بالاخره به‌طور سالم رها شود - که به دوران یونان باستان بازمی‌گردد، به وسیلهٔ فروید زنده شد و در دههٔ ۶۰ شدت گرفت، دهه‌ای که با شعار «بگذارید همه‌اش بیرون بریزد» و با ضربه زدن بر کیسه‌های بوکس، با جیغ و فریاد همراه بود. اما فرضیهٔ پاک‌سازی روان یک افسانه است، فرضیه‌ای احتمالی و باوقار اما یک افسانه. مطالعات زیادی نشان داده‌اند که رها کردن خشم، عصبانیت را فروکش نمی‌کند، بلکه تجدید و تحریکش می‌کند. هنگامی که اجازه نمی‌دهیم به سمت عصبانی شدن پیش برویم، بهتر هستیم.

آنچه جالب است این است که متخصصان اعصاب و روان دریافته‌اند که به نظر می‌رسد افرادی که از بوتاکس استفاده می‌کنند، که باعث می‌شود چهره عصبی از خود بروز ندهند، کمتر از کسانی که استفاده نمی‌کنند به خشم تمایل دارند. زیرا خود عمل اخم کردن، آمیگدال را تحریک می‌کند و احساسات منفی



تولید می‌کند. خشم و عصبانیت فقط در آن لحظه آسیب نمی‌رساند، بلکه برای روزهای پس از آن نیز، در درون شما کارهای ترمیمی زیادی برای حل کردن مشکل با همسر و شریکتان دارد.

گرگ چه کارهایی می‌تواند انجام دهد تا وقتی که می‌خواهد فریاد بزند، آرام باشد؟ او می‌تواند یک نفس عمیق بکشد، او می‌تواند یک استراحت ۱۰ دقیقه‌ای به خودش بدهد. و یا می‌تواند از خودش بپرسد که: «آیا واقعاً آن چیزی که تا این حد عصبانی‌اش کرده است، اهمیت و ارزشش را دارد؟» اگر نه، بهتر است رهاش کند و اهمیتی ندهد. اما اگر مهم است، پس او می‌خواهد که نیازهایش را نه به عنوان یک حمله شخصی، بلکه به عنوان موارد بی‌طرفانه بحث بیان کند. حمله «تو خیلی گوشه‌گیر هستی!»، می‌تواند به جمله «می‌توانیم راهی پیدا کنیم که آخر هفته‌هایمان برای هر دو نفر ما لذت‌بخش باشد؟» تبدیل شود. این ن‌ظیر و پیشنهاد اگر که امیلی یک دورنگ‌گرای حساس نبود (هیچ کس دوست ندارد که به او بی‌احترامی شود) نگه داشته می‌شد، اما اتفاقاً گرگ با فردی ازدواج کرده که خصوصاً در برابر خشم عقب‌نشینی می‌کند. بنابراین او احتیاج دارد به همسری پاسخ‌دهنده که از کشمکش دوری می‌کند، که او را دارد؛ نه به فرد مقابله‌کننده‌ای که حداقل در بین دعوا آرزو می‌کرد کاش با او ازدواج کرده بود.

حال، به امیلی در این معادله نگاه کنیم. او چه کار متفاوتی می‌تواند انجام دهد؟ او حق دارد هنگامی که گرگ نیش می‌زند، هنگامی که ناجوانمردانه حمله می‌کند، اعتراض کند. اما هنگامی که او هیس می‌کند چطور؟ ممکن است امیلی واکنش‌های معکوسی نسبت به خشم داشته باشد، برای مثال تمایل به لیز خوردن در یک چرخه‌ای از احساس گناه و بی‌پناهی. ما در بخش ۶ متوجه شدیم که بسیاری از درون‌گراها از همان ابتدای کودکی خود به احساسات قوی گناه، تمایل دارند. همچنین می‌دانیم که اغلب به نشان دادن عکس‌العمل‌هایمان به دیگران هم تمایل داریم.

از آنجایی که امیلی مخالف کشمکش، هرگز گاز نمی‌گیرد و هیس نمی‌کند، مگر اینکه گرگ کار واقعاً وحشتناکی انجام دهد، به طریقی گرگ او را به جدال

تحریک می‌کند تا برداشت کند که خودش - در چیزی، هر چیزی، چه کسی می‌داند چه چیزی؟ - مقصر است. احساس گناه امیلی به اندازه‌ای تحمل‌ناپذیر است که سعی می‌کند حقیقت همه ادعاهای گرگ را انکار کند. هم آنهایی که درست هستند و هم ادعاهای اغراق شده. البته که چنین موضوعی به یک چرخه نادرست منجر می‌شود، چرخه‌ای که در آن، او همدلی طبیعی‌اش را قطع می‌کند و گرگ احساس می‌کند، امیلی او را درک نمی‌کند.

بنابراین امیلی احتیاج دارد بپذیرد که عیبی ندارد اگر اشتباه کند. شاید ابتدا در درک اینکه چه وقتی اشتباه می‌کند و چه زمانی نمی‌کند، مشکل داشته باشد. در واقع، اینکه گرگ گله و شکایتش را با چنین هیجان و خشمی بروز می‌دهد، باعث می‌شود که درک و فهمیدن این موضوع برایش سخت شود. اما امیلی باید سعی کند که در این مرداب گیر نیفتد. وقتی گرگ نکات درست و برحقی را بیان می‌کند، باید آنها را بپذیرد. نه تنها باید همسر خوبی برای شریک زندگی‌اش باشد، بلکه باید به خودش بیاموزد که اشتباه کردن عیبی ندارد. این کار باعث می‌شود که وقتی ادعاهای گرگ درست نیست، کمتر احساس ناراحتی - و مقابله - کند.

مقابله؟ اما امیلی از بحث و جدل متنفر است. عیبی ندارد. او احتیاج دارد که با صدای هیس درونی‌اش راحت‌تر باشد. درون‌گراها ممکن است در موافقت نکردن تردید داشته باشند، اما مانند مار منفعل باید نگران نیش و کنایه‌ها و سخنان تند همسران خود نیز باشند. و مقابله و بحث ممکن است آن‌طور که امیلی از آن می‌ترسد تلافی در بر نداشته باشد. در عوض، شاید گرگ را تشویق به عقب‌نشینی هم بکند. لازم نیست او عکس‌العمل بزرگی نشان دهد، گاهی اوقات گفتن قاطعانه و محکم این جمله کافی است: «این کار برای من راحت نیست».

هر از گاهی، ممکن است که امیلی نیز بخواهد پا را از نقطه امن خود فراتر بگذارد و اجازه دهد عصبانیتش بروز کند. به یاد داشته باشید که برای گرگ، تندی و اشتیاق، به معنای ارتباط و رابطه بود، به همان شیوه‌ای که بازیکن‌های برون‌گرای بازی فوتبال، نسبت به هم‌تیمی‌های رقیب‌شان احساس گرمی و

اشتیاق بیشتری می کردند. همچنین گرگ هم ممکن است به امیلی احساس نزدیک تری بکند، اگر که فقط بتواند کمی رنگ بازیکن های تهاجمی را به خود بگیرد، که آماده گرفتن زمین هستند.

امیلی همچنین می تواند با یادآوری اینکه گرگ آنقدر هم که به نظر می رسد خشن نیست، بر بیزاری خودش از رفتار گرگ غلبه کند. «جان»، درون گرایی که من با او مصاحبه کردم و رابطه فوق العاده ای با همسر پرشور و آتشین مزاج خود دارد، توصیف می کند که چگونه این کار را پس از ۲۵ سال زندگی مشترک انجام می دهد:

زمانی که جنیفر دنبال من است، واقعاً دنبال من است. اگر من بدون تمیز کردن آشپزخانه به اتاق بروم و بخوابم، فردا صبح با فریاد می گوید: «این آشپزخانه کثیف است!» من داخل آشپزخانه می روم و اطراف را نگاه می کنم سه یا چهار فنجان بیرون است؛ اصلاً آشپزخانه کثیف نیست. اما داد و قالی که او در آن لحظه برپا می کند، برای خودش خیلی طبیعی است. این روش او برای گفتن جمله «جی»، اگر فرصت کردی من ممنون می شوم که کمی بیشتر آشپزخانه را مرتب کنی»، است. اگر او این جمله را به این شکل بیان می کرد، من هم در جوابش می گفتم: «خیلی خوشحال می شوم که کمکت کنم و عذر می خواهم که زودتر این کار را انجام ندادم.»

اما به دلیل این که او با آن انرژی یک قطار باری که دوست مایل در ساعت سرعت دارد، به سراغم می آمد، من هم می خواستم او را کنترل کنم و بگویم: «خیلی بد است». دلیلی که این کار را نمی کنم این است که ما ۲۵ سال است با همدیگر ازدواج کرده ایم و در طول این مدت متوجه شده ام که وقتی جنیفر این گونه صحبت می کند اصلاً قصد ندارد مرا در یک موقعیت تهدیدآمیز قرار دهد.

پس رمز موفقیت جان در ارتباط برقرار کردن با همسر قوی و زورگوش

چیست؟ او همسرش را متوجه می کند که صحبت هایش پذیرفتنی نبوده است. اما همچنین سعی می کند به معنای آنها هم گوش دهد. او می گوید: «من سعی می کنم با او همدلی کنم. من صدایش را در این معادله در نظر نمی گیرم. سعی می کنم آنها را توهین به خودم نبینم و در عوض، به حرف هایی که می زند واقعاً گوش کنم.»

و آنچه جنیفر سعی می کند با آن لحن تند و قطارگونه اش بگوید اغلب خیلی ساده است: به من احترام بگذار، به من توجه کن، مرا دوست داشته باش!

هم اکنون گرگ و امیلی بینش ارزشمندی درباره اینکه با وجود تفاوت هایشان، چگونه با همدیگر صحبت کنند، پیدا کرده اند. اما یک سؤال دیگر وجود دارد که آنها باید به آن پاسخ دهند: دقیقاً چرا این دو، میهمانی های شب های جمعه را تا این اندازه متفاوت تجربه می کنند؟ ما می دانیم که سیستم عصبی امیلی هنگامی که وارد اتاقی پر از آدم می شود، احتمالاً بیش از حد فعال می شود. و این را هم می دانیم که گرگ دقیقاً عکس این موضوع را احساس می کند: او به سمت مردم، گفت و گو کردن و برنامه های مختلف جذب می شود، به اصطلاح به سمت هر چیزی که به او آن سوخت دوپامینی و حس «دنبالش برو» بی که برون گراها به دنبالش هستند را می دهد. اما بیاید کمی بیشتر در آناتومی افراد خوش صحبت میهمانی ها کنکاش کنیم. کلید وصل کردن امیلی و گرگ در این جزئیات نهفته است.

چند سال پیش، ۳۲ زوج درون گرا و برون گرا، که همه آنها با همدیگر غریبه بودند، برای چند دقیقه ای با همدیگر گفت و گوی تلفنی داشتند. این، بخشی از آزمایشی بود که به وسیله یک متخصص اعصاب و روان به نام دکتر «متیو لیبرمن»، که در آن زمان یک دانشجوی فوق لیسانس در دانشگاه هاروارد بود، هدایت می شد. هنگامی که مکالمه هایشان تمام شد، از آنها خواستند که یک پرسش نامه را پر کنند و به این که در طول مکالمه چه احساسی داشته اند و چگونه رفتار کرده اند، هم امتیاز دهند. چقدر از شریک گفت و گو خوششان

آمد؟ چقدر دوستانه بودید؟ تا چه اندازه دوست دارید که دوباره با این فرد معاشرت کنید؟ همچنین از آنها خواسته بودند که خودشان را به جای شریک‌های مکالمه ایشان قرار دهند: چقدر طرف مقابل از شما خوشش آمد؟ چقدر نسبت به شما حساس بود؟ چقدر باعث می‌شد که شما به صحبت ادامه دهید؟

لیبرمن و تیمش پاسخ‌ها را با همدیگر مقایسه کردند و همچنین به مکالمات ضبط شده گوش دادند و درباره اینکه طرفین راجع به همدیگر چه احساسی داشتند قضاوت کردند. آنها متوجه شدند که برون‌گراها خیلی بیشتر از درون‌گراها، در ارزیابی این که شریک‌های مکالمه ایشان از آنها خوششان آمده یا نه، دقیق‌تر بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برون‌گراها در رمزگشایی نشانه‌های اجتماعی بهتر از درون‌گراها هستند. لیبرمن می‌نویسد که این موضوع تعجب‌آور نبود، زیرا این فرضیه معروف را منعکس می‌کرد که برون‌گراها در موقعیت‌های اجتماعی بهتر هستند، همان‌طور که لیبرمن از طریق پیچ و تاب‌های بیشتری که به آزمایشش داد، نشان می‌دهد. تنها مشکل این است که چنین فرضیه‌ای خیلی هم درست نیست.

لیبرمن و تیمش از گروهی شرکت‌کننده خواستند که پیش از پر کردن پرسش‌نامه به مکالمه‌ای که آنها هم شنیده بودند گوش بدهند. او متوجه شد که در این گروه، تفاوتی بین برون‌گراها و درون‌گراها در خواندن نشانه‌های اجتماعی وجود ندارد. چرا؟ پاسخ این است که افرادی که به مکالمات ضبط‌شده گوش دادند، بدون نیاز به انجام دادن کاری در همان لحظه، قادر به رمزگشایی نشانه‌های اجتماعی بودند. بر طبق مطالعات گوناگونی که پیش از آزمایش لیبرمن هم صورت گرفته، درون‌گراها تقریباً رمزگشاهای خوبی هستند. در واقع، یکی از این مطالعات به این نتیجه رسیده بود که درون‌گراها حتی از برون‌گراها هم رمزگشایی بهتری دارند.

اما وظیفه این مطالعات، بررسی این موضوع است که درون‌گراها تا چه میزان پویایی و حرکات اجتماعی را بررسی می‌کنند، نه اینکه آنها تا چه اندازه در آن شرکت می‌کنند. شرکت کردن، یک‌سری خواسته‌های کاملاً متفاوتی را نسبت به

بررسی کردن، در مغز به وجود می‌آورد. در واقع یک عملکرد، چند تکلف ذهنی نیاز دارد: توانایی پردازش اطلاعات کوتاه‌مدت بسیار در یک لحظه، بدون اینکه حواسش پرت شود یا بیش از حد اضطراب پیدا کند. این دقیقاً یک نوع عملکرد مغزی است که برون‌گراها برای آن مناسب‌ترند. به عبارت دیگر، برون‌گراها به این دلیل اجتماعی هستند که مغزشان در تنظیم و کنترل خواسته‌های مختلفی که به توجه‌شان نیاز دارد بهتر هستند؛ دقیقاً همان چیزی که گفت و گوهای میهمانی‌های شبانه، شامل آن می‌شوند. در مقابل، درون‌گراها اغلب از میهمانی‌هایی که آنها را مجبور می‌کند با افراد زیادی در ارتباط باشند، بیزار هستند.

در نظر بگیرید که ساده‌ترین ارتباط و تعامل بین دو نفر، به انجام دادن کارهای زیادی نیاز دارد؛ تفسیر کردن حرف‌های طرف مقابل، خواندن زبان بدن و حرکات صورت، با دقت نوبت صحبت را گرفتن و گوش دادن، پاسخ دادن به آنچه طرف مقابل می‌گوید، ارزیابی اینکه آیا منظور شما را می‌فهمد، تعیین اینکه آیا خوب ظاهر شده‌اید یا نه و در غیر این صورت، بررسی اینکه چگونه کاری کنید که بهتر به نظر برسید و یا موقعیت را ترک کنید. فکر کنید که انجام دادن و هماهنگ کردن همه این‌ها در یک لحظه، چه کار سختی است. تازه این فقط یک مکالمه فرد به فرد است. حالا عملکرد چندگانه‌ای را که در یک گفت و گوی گروهی، مانند میهمانی‌های شبانه، انجام می‌گیرد تصور کنید.

بنابراین وقتی درون‌گراها نقش مشاهده‌کننده را به عهده می‌گیرند، مانند وقتی که رمانی می‌نویسند یا به نظریه واحدی می‌اندیشند، یا در میهمانی‌ها ساکت و آرام می‌شوند، آنها شکست اراده یا کمبود انرژی را نشان نمی‌دهند، خیلی آرام مشغول کاری هستند که به طور مداوم در انجام دادن آن مهارت دارند.

آزمایش لیبرمن به ما کمک می‌کند که متوجه شویم چه چیزی باعث می‌شود که درون‌گراها از نظر اجتماعی مشکل پیدا کنند، اما نشان نمی‌دهد که آنها چگونه می‌توانند از این مشکل بیرون آمده و در اجتماع حضوری موفق داشته باشند.



مورد فرد بی ادعایی به نام «جان برگهف» را در نظر بگیرید. جان یک درون‌گرای کلیشه‌ای است که از ظاهر فیزیکی‌اش هم می‌توان این را فهمید: اندامی لاغر و قوی، بینی قلمی و گونه‌های استخوانی، و چهره‌ای متفکر با عینکی که بر چشم دارد. او خیلی اهل حرف زدن نیست، اما آنچه می‌گوید به‌خصوص زمانی که در گروهی صحبت می‌کند، کاملاً دقیق و فکرشده است. او می‌گوید: «اگر در اتاقی باشم که ۱۰ نفر دیگر هم حضور داشته باشند و انتخابی بین صحبت کردن و نکردن داشته باشم، من جزء آن دسته از افرادی هستم که حرف نمی‌زنند. زمانی که مردم می‌پرسند: «چرا تو هیچی نمی‌گویی» من دقیقاً همان فردی هستم که آنها منظورشان است.»

جان همچنین یک فروشنده ماهر است و از زمان نوجوانی‌اش هم همین‌طور بوده است. در تابستان سال ۱۹۹۹، زمانی که او هنوز یک دانش‌آموز دبیرستانی بود، او شروع به کار به عنوان یک توزیع‌کننده پایین‌مرتب کرد و مشغول فروش محصولات آشپزخانه «کوتکو» (Cutco) شد. برای این کار لازم بود که به خانه مشتری‌ها برود و چاقو بفروشد. یکی از وظایف فروش او این بود که خیلی صمیمی کاری را انجام دهد که در یک فروشگاه یا مغازه اتفاق نمی‌افتاد، بلکه در آشپزخانه مشتری‌ها صورت می‌گرفت و به آنها محصولی را می‌فروخت که هر روز از آن برای بریدن محصولات غذایی‌شان استفاده می‌کردند.

در طول ۸ هفته اول کار کردن جان، او به قیمت ۵۰ هزار دلار چاقو فروخت. همچنین به رتبه بهترین فروشنده کمپانی، در بین ۴۰ هزار کارمند تازه در آن سال انتخاب شد. در سال ۲۰۰۰ که همچنان جان سال آخر دبیرستان بود، مبلغی بیش از ۱۳۵۰۰۰ دلار در مأموریت‌هایش فروخت، و رکورد ۲۵ ساله ملی و منطقه‌ای را شکست. در همین حال، او همچنان در مدرسه، از نظر اجتماعی پسر عجیبی بود که خودش را در هنگام صرف ناهار در کتابخانه پنهان می‌کرد. در سال ۲۰۰۲، او ۹۰ مرد فروشنده دیگر را استخدام کرد و آموزش داد و مرز فروش را ۵۰۰ درصد نسبت به سال گذشته افزایش داد. از آن پس، جان «مربی‌گری توانمندسازی جهانی»، مربی‌گری شخصی خودش و آموزش روش‌های

فروش تجاری را راه‌اندازی کرده است. تا امروز او صدها سخنرانی، سمینار آموزشی، و مشاوره خصوصی برای بیش از ۳۰ هزار فروشنده و مدیر برگزار کرده است.

رمز موفقیت جان چیست؟ یک نتیجه مهم از آزمایشی به دست می‌آید که «آوریل تورن» انجام داده است، وی روان‌شناس رشد و استاد دانشگاه کالیفرنیا در سانتاکروز است. تورن ۵۲ خانم جوان - ۲۶ نفر درون‌گرا و ۲۶ نفر برون‌گرا - را جمع کرد و آنها را به ۲ گروه مکالمه‌ای متفاوت تقسیم کرد. هر نفر یک مکالمه ۱۰ دقیقه‌ای با شریکی از نوع خودش و همچنین یک مکالمه ۱۰ دقیقه‌ای دیگر با نوع «متضاد» خود داشت. تیم تورن مکالمه‌ها را ضبط کردند و از شرکت‌کننده‌ها خواستند که به مکالمات ضبط‌شده گوش دهند.

این آزمایش، نتایج جالبی دارد. درون‌گراها و برون‌گراها، هر دو معتقد بودند که درون‌گراها کمتر صحبت می‌کنند، با این تفاوت که جفت‌های درون‌گراها بیشتر تمایل داشتند بر روی یک یا دو موضوع جدی در مکالمه‌هایشان تمرکز کنند، اما جفت‌های برون‌گرا موضوع‌های سطحی‌تر و بیشتری را انتخاب می‌کردند. اغلب برون‌گراها از مشکلات و معضلات زندگی‌شان بحث می‌کردند؛ مدرسه، کار، دوستی و از این قبیل. شاید به علت همین علاقه عمیق‌شان به «صحبت کردن درباره مشکلات» است که اغلب نقش یک مشاور را برمی‌گزینند و به نوبت، هر یک به دیگری راجع به مشکلات مشاوره می‌دهند. در مقابل، برون‌گراها بیشتر اطلاعات عمومی در رابطه با خودشان، که وجه اشتراکی را با دیگری ایجاد می‌کرد، عنوان می‌کردند: «تو یک سگ جدید گرفتی؟ چقدر عالی. یکی از دوستانم حوضچه فوق‌العاده‌ای از ماهی‌های آب‌شور دارد.»

اما جالب‌ترین بخش آزمایش تورن این بود که تا چه اندازه هر دو نوع، قدر همدیگر را می‌دانستند؛ درون‌گراهایی که با آن دسته از برون‌گراهایی صحبت می‌کردند که موضوعات تشویق‌کننده و شاد انتخاب کرده بودند، مکالمه را راحت‌تر ادامه می‌دادند و حرف زدن با برون‌گراها را مانند «تنفس هوای تازه» توصیف کردند. در مقابل، برون‌گراها با شریک‌های درون‌گرایشان احساس

راحتی بیشتری می کردند و آزادانه مشکلات خود را بیان می کردند. آنها فشار شاد بودن بیهوده را احساس نمی کردند.

این موارد، نمونه های مفیدی از اطلاعات اجتماعی است. درون گراها و برون گراها گاهی اوقات مشترکاً احساس بازدارنده و گریزان می کنند، اما تحقیقات تورن نشان می دهد که تا چه اندازه هر یک می توانند به دیگری مسائل مختلفی را ارائه کنند. لازم است برون گراها بدانند که درون گراها، که اغلب به نظر می رسد بحث درباره مسائل سطحی به چشم شان نمی آید، شاید خیلی خوشحال شوند که همراه کسی به مکان های شلوغ و پر نور بروند. و درون گراها که اغلب احساس می کنند تمایلشان به صحبت کردن درباره مشکلات، حوصله دیگران را سر می برد، باید بدانند که آنها به دیگران کمک می کنند تا برای جدی بودن و بحث های اساسی، احساس امنیت کنند.

مطالعات تورن همچنین به ما کمک می کند تا موفقیت چشمگیر «جان برگهف» را در زمینه فروش، درک کنیم. او علاقه و وابستگی اش به مکالمات جدی و داشتن نقش مشاوره ای به جای وادارکننده را، به درمان دیدگاهش تبدیل کرده است. جان این چنین توضیح می دهد: «من از همان ابتدا متوجه شدم که افراد به دلیل اینکه آنچه را من می فروشم می فهمند، از من خرید نمی کنند بلکه آنها زمانی که احساس کنند درک شده اند، خرید می کنند.» جان همین طور از تمایل طبیعی اش به پرسیدن سؤالات مختلف و با دقت گوش دادن به جواب ها هم سود برده است: «من به نقطه ای رسیدم که می توانستم وارد منزل افراد بشوم و به جای تلاش برای فروش چاقو به آنها، صدها سؤال پی در پی از آنها بپرسم. می توانستم با پرسش های درست و به موقع، کل مکالمه را مدیریت کنم.»

جان امروز در تجارت مربی گری اش نیز همین کار را انجام می دهد: «من سعی می کنم خودم را با امواج رادیویی کسی که با او کار می کنم، هماهنگ کنم. به میزان انرژی که آنها انتقال می دهند دقت می کنم. برای من انجام دادن این کار راحت است، زیرا به هر حال بیشتر اوقات در اندیشه خودم سیر می کنم.»

اما آیا فروشندگان نیازی به هیجانی شدن و تشویق کردن دیگری ندارند؟ از

نظر جان خیر، زیرا: «بسیاری از افراد بر این باورند که فروشندگی نیازمند این است که تند صحبت کنید، یا بدانید که چگونه از کاریزمایتان برای تشویق کردن و پیش بردن فروش خود استفاده کنید. اینها برای داشتن یک روش برون گرایشی ارتباط برقرار کردن لازم است. اما در فروشندگی یک حقیقت وجود دارد: ما دو گوش و یک دهان داریم و باید از آنها به تناسب استفاده کنیم. من اعتقاد دارم که این همان چیزی است که باعث می شود، یک نفر در فروشندگی یا مشاوره دادن بدرخشد، اولین مرحله این است که واقعاً بتواند خوب گوش دهند. وقتی به فروشندگان برتر در سازمان و تشکیلاتم نگاه می کنم، هیچ یک از آن ویژگی های برون گرایشی، کلید موفقیت آنها نیست.»

## ۶۸

و حالا باز به بن بست گرگ و امیلی برگردیم. ما در حال حاضر دو نکته بسیار مهم را به دست آورده ایم: اول، بی علاقه امیلی به گفت و گوهای چندموضوعی، حقیقی و قابل توضیح است. دوم، زمانی که درون گراها توانایی انجام گفت و گو به روش خودشان را داشته باشند، ارتباط عمیق و لذت بخشی با دیگران برقرار می کنند. آنها زمانی که این دو واقعیت را پذیرفتند، راهی نیز برای بن بستشان پیدا کردند. به جای تمرکز کردن بر روی تعداد میهمانی های شبانه ای که برگزار می کنند، شروع به صحبت کردن راجع به شکل و قالب میهمانی ها کردند، در آخر به این نتیجه رسیدند که جای نشاندن همه بر سر میز شام، که همان گفت و گوهای چند نفره و چند موضوعی است، و امیلی از آنها بیزار بود، شام را به صورت بوفه سرو کنند که گروه های چند نفره کوچکتر و صمیمی تری، بر روی مبل ها و گوشه های خانه تشکیل می شوند. این کار به گرگ اجازه می دهد که مکان همیشگی خودش را در وسط اتاق و مرکز توجه داشته باشد و امیلی هم فضای همیشگی خودش در گوشه ای از خانه را پیدا کند که می تواند گفت و گویی دو نفره و صمیمی با یکی از میهمان ها داشته باشد.

به مجرد اینکه موضوع حل شد، این زوج حالا آزاد بودند که درباره اینکه

چه تعداد میهمانی در سال برگزار کنند با هم صحبت کنند. پس از یک گفت‌وگوی مسالمت‌آمیز، آنها قبول کردند که به جای ۵۲ میهمانی در سال، در ماه دو میهمانی - ۲۴ تا در سال - برگزار کنند. امیلی همچنان علاقه زیادی به این برنامه‌ها ندارد، اما گاهی اوقات برخلاف خودش از این میهمانی‌ها لذت می‌برد. و گرگ می‌تواند میزبان میهمانی‌هایی باشد که هم خیلی از آنها لذت می‌برد، هم هویتش را حفظ می‌کند و هم در یک زمان می‌تواند در کنار همه افرادی باشد که دوست دارد.

## «کفش‌دوزها و ژنرال‌ها»

چگونه بچه‌های آرام را در دنیایی که نمی‌تواند صدایشان را بشنود، تشویق کنیم؟

«مهم‌ترین بخش این وظیفه، با همه ملایمت و نازگی و جوانی، آغاز آن است؛ زمانی که شخصیت شکل می‌گیرد، و ادراک و تصور مطلوب، خیلی راحت‌تر به دست می‌آید.»

پلاتو، جمهوری

مارک تواین، یک بار داستان مردی را گفت که تمام دنیا را برای یافتن بهترین ژنرالی که تاکنون زیسته بود، جست‌وجو کرد. هنگامی که فهمید شخصی که به دنبالش است، فوت کرده و به بهشت رفته است، سفری به «دروازه مرواریدار»<sup>۱</sup> ترتیب داد. سن پیتز، مردی با چهره‌ای معمولی را به او نشان داد. مرد اعتراض کرد: «این بهترین ژنرال دنیا نیست. من او را هنگامی که در زمین زندگی می‌کرد هم می‌شناختم و او فقط یک کفش‌دوز بود.» سن پیتز گفت: «می‌دانم، ولی اگر او یک ژنرال بود حتماً بهترین ژنرال دنیا می‌شد.»

همه ما باید به دنبال کفش‌دوزهایی باشیم که ممکن بود بهترین ژنرال‌ها شوند. تأکید این سخن بر بچه‌های درون‌گرایی است که اغلب استعداد و مهارت‌هایشان زمانی که در خانه، مدرسه یا زمین بازی هستند، سرکوب و خفه

۱. به عقیده برخی از مسیحیان دروازه مرواریدوار، دروازه ورودی راهی است که به بهشت می‌رود. (مترجم)



می‌شوند. این داستان اختطاردهنده‌ای را در نظر بگیرید که دکتر «جری میلر»، روان‌شناس کودک و مدیر مرکز خانواده و فرزند در دانشگاه میشیگان، برایم تعریف کرد. دکتر میلر بیماری به نام «اتان» داشت که والدینش او را برای درمان چهار مورد مجزا و متفاوت نزد او برده بودند. هر بار، والدین همان ترس که بچه‌شان یک مشکلی دارد را بیان کردند. دکتر میلر به آنها اطمینان داد که فرزندشان کاملاً سالم و خوب است.

دلیل نگرانی ابتدایی آنها کاملاً مشخص بود؛ اتان ۷ ساله بود و برادر ۴ ساله‌اش، او را بارها کتک زده بود. اتان با او مقابله نکرده و کشتی نگرفته بود. والدین او - که هر دو اجتماعی بودند و در شغل‌های مشارکتی پر قدرت مسئولیت‌پذیر بودند، و با علاقه زیادی به رقابت در ورزش‌هایی چون گلف و تنیس می‌پرداختند - با خشونت پسر کوچک‌ترشان مشکلی نداشتند، اما نگران بودند که متفعل و تودار بودن اتان، «در تمامی زندگی‌اش باقی بماند».

همان‌طور که اتان بزرگ‌تر می‌شد، والدینش بیهوده سعی کردند کم‌کم «روح مبارزه‌طلبی» را در او تزریق کنند. آنها او را به زمین بازی بیس‌بال و فوتبال می‌فرستادند، اما اتان فقط می‌خواست به خانه بازگردد و مطالعه کند. او حتی در مدرسه هم اهل رقابت نبود. با اینکه خیلی باهوش بود، اما دانش‌آموز دوم بود. می‌توانست نمرات بهتر هم بگیرد، اما ترجیح می‌داد بر روی سرگرمی‌هایش به‌خصوص ساختن مدل ماشین‌ها تمرکز کند. او دوستان کمی داشت، و هرگز در چرخه زندگی اجتماعی کلاس درس حضور نداشت.

والدین «اتان» که نمی‌توانستند رفتار عجیب و او را درک کنند، احساس کردند که شاید او افسرده است. اما دکتر میلر می‌گوید که مشکل اتان، افسردگی نبود بلکه یکی از موارد قدیمی و همیشگی «نامتناسبی و ناسازگاری والدین و بچه» بوده است. اتان قد بلند و لاغر بود و اندامی غیرورزشکارانه داشت؛ او دقیقاً نمونه کلیشه‌ای فردی گوشه‌گیر بود. والدینش خیلی اجتماعی و پرمدعا بودند: «همیشه لبخند می‌زدند و همیشه در حالی که اتان را پشت سرشان جا گذاشته بودند و توجهی به او نداشتند، مشغول حرف زدن با دیگران بودند».

نگرانی‌های آنها درباره اتان را با تشخیص و ارزیابی دکتر میلر مقایسه کنید: دکتر میلر با اشتیاق می‌گوید: «او دقیقاً شبیه مدل کلاسیک یک بچه هری‌پاتری بود، او همیشه مشغول مطالعه بود و از هر نوع بازی تخیلی لذت می‌برد. دوست داشت چیزهای جدیدی بسازد. چیزهای زیادی برای گفتن و در میان گذاشتن با شما داشت. بیشتر از آنچه والدینش او را پذیرفته باشند، او آنها را پذیرفته بود. او آنها را افرادی عجیب و آسیب‌پذیر توصیف نمی‌کرد، بلکه آنها را متفاوت از خودش می‌دانست. همین کودک در خانه‌ای دیگر می‌تواند یک بچه نمونه باشد.» اما والدین اتان، هیچ وقت راهی برای دیدن او به این صورت پیدا نکردند. آخرین چیزی که دکتر میلر شنید این بود که آنها روان‌شناس و مشاور دیگری پیدا کرده‌اند که فرزندشان را «درمان» کند. و حالا دکتر میلر آن شخصی است که نگران اتان است. او می‌گوید: «این یک مورد مشخص و واضح از مشکل بیماری «درمان‌زاد» است. این درست همان چیزی است که درمان، شما را بیمار می‌کند. درست همان نمونه قدیمی و کلاسیکی است که شما برای درمان پسری که از نظر گرایش جنسی مشکل دارد، استفاده می‌کنید تا او به اصطلاح گرایش درست را پیدا کند. من برای آن بچه نگران هستم. این والدین واقعاً افراد درست و باتوجهی هستند. آنها احساس می‌کنند که بدون درمان او، نمی‌توانند او را برای حضور در جامعه آماده کنند. و اینکه به شور و شوق بیشتری در درون خودش احتیاج دارد. شاید در این مورد آخر درست باشد، نمی‌دانم. اما چه حقیقت داشته باشد یا نداشته باشد، من عقیده راسخی دارم که تغییر دادن او غیرممکن است. من نگرانم که آنها یک پسربچه کاملاً سالم را از بین ببرند و تأثیرهای مخربی به ذات و احساس او بزنند، و او را از خودش بیزار کنند.»

البته، وقتی که والدینی برون‌گرا، فرزند درون‌گرا دارند، نباید تناسب بدی وجود داشته باشد. دکتر میلر می‌گوید که هر پدر و مادری، با کمی درک و تفکر می‌توانند تناسب و سازگاری خوبی با هر نوع بچه‌ای داشته باشند. اما لازم است که والدین از کمی اولویت‌های خود را نادیده بگیرند تا ببینند که دنیا از دیدگاه بچه‌های آرام و ساکت‌شان چگونه است.

مورد «جوئیس» و دختر هفت‌ساله‌اش به نام ایزابل را در نظر بگیرید. ایزابل یک دختر جذاب و شیطان سال دومی است، که دوست دارد صندل‌های براق بپوشد و دستبندهای رنگارنگ دستش کند. او دوستان صمیمی زیادی دارد و تقریباً با بیشتر همکلاسی‌هایش در ارتباط است. او از آن دخترهایی است که وقتی کسی روز بدی را گذرانده باشد، آغوشش را باز می‌کند و او را در آغوش می‌گیرد؛ او حتی هدیه‌های تولدش را به خیریه می‌بخشد. به همین دلیل است که مادرش جوئیس، زنی جذاب و خوش‌طینت که رفتاری محکم و استوار دارد، از شنیدن مشکلات ایزابل در مدرسه کاملاً گیج شده بود.

در سال اول، ایزابل در حالی به خانه بازمی‌گشت که نگران دختر قلدر کلاس بود که نظرات بد و زشتش را روانه هر کسی می‌کرد و ایزابل از شنیدن آنها ناراحت می‌شد. با وجود اینکه آن دختر قلدر اغلب با بچه‌های دیگر کلاس درگیر می‌شد، اما ایزابل ساعت‌های زیادی را صرف کالبدشکافی و تشریح کلمات زشت او، هدف و قصد اصلی‌اش از این کار و حتی این که او از چه چیزی در خانه رنج می‌برد که باعث می‌شود او این‌گونه رفتار ترسناکی در مدرسه داشته باشد، می‌کرد.

در سال دوم، ایزابل از مادرش می‌خواهد که بدون هماهنگی با او، برنامه بازی ترتیب ندهد. اغلب ترجیح می‌داد در خانه بماند. هنگامی که جوئیس به دنبال ایزابل به مدرسه می‌رفت، اغلب می‌دید که دخترها در گروه‌های مختلف جمع شده‌اند و او تک و تنها در زمین بازی مشغول پرتاب توپ بسکتبال است. جوئیس می‌گوید: «او خیلی با دیگران قاطی نمی‌شد. من مجبور شدم برای بازگرداندن او کمی دیرتر به مدرسه بروم؛ دیدن این صحنه برای من خیلی ناراحت‌کننده بود.» جوئیس متوجه نمی‌شد که چرا دختر شیرین و دوست‌داشتنی‌اش، علاقه داشت تا این اندازه وقتش را به تنهایی بگذراند. او نگران بود که شاید دخترش مشکلی پیدا کرده باشد. شاید برخلاف آنچه او همیشه درباره رفتار همدلانه دخترش فکر می‌کرد، ایزابل در توانایی ارتباط برقرار کردن با دیگران

مشکل داشته باشد؟ زمانی که من پیشنهاد کردم که شاید دختر جوئیس یک درون‌گرا باشد و برایش توضیح دادم که درون‌گرایی چگونه است، او نیز در رابطه با تجربیات ایزابل در مدرسه، متفاوت فکر کرد. از دیدگاه ایزابل، این رفتارها اصلاً هشداردهنده به نظر نرسید.

او بعدها به من گفت: «من به استراحت پس از مدرسه نیاز دارم. مدرسه سخت است، زیرا افراد زیادی در کلاس حضور دارند، به همین علت خسته می‌شوید. من از اینکه مادرم برایم برنامه‌ریزی کند، بدون اینکه آن را با من هماهنگ کند، عصبانی می‌شوم، زیرا نمی‌خواهم احساسات دوستانم را جریحه‌دار کنم. اما ترجیح می‌دهم در خانه بمانم. در خانه دوستم، شما باید کارهایی را انجام دهی که دیگران می‌خواهند. من دوست دارم پس از مدرسه با مادرم وقت بگذرانم، اما نمی‌توانم از او یاد بگیرم. او بیشتر از من زندگی کرده است. ما گفت و گوهای متفکرانه‌ای داریم. من دوست دارم گفت و گوهای متفکرانه داشته باشم، برای اینکه دیگران را خوشحال می‌کند.»<sup>۱</sup>

ایزابل با همان عقل و خرد سال دومی‌اش، دارد به ما می‌گوید که درون‌گراها با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند؛ البته که این کار را می‌کنند. اما آنها این کار را به روش خودشان انجام می‌دهند.

حال که جوئیس نیازهای ایزابل را درک کرده است، این مادر و دختر به آسانی و خوبی با همدیگر همفکری دارند و به کمک هم، روش‌هایی برای بهتر بودن روزهای مدرسه ایزابل پیدا می‌کنند. جوئیس می‌گوید: «پیش از این، من ایزابل را مجبور می‌کردم که به بیرون برود و مدام با افراد دیگر در ارتباط باشد و تمام اوقات پس از مدرسه‌اش را، پر از فعالیت‌های مختلف می‌کردم. حالا متوجه شده‌ام که چقدر مدرسه برای او پر از استرس و اضطراب است و به

۱. یادداشت نویسنده: برخی از افرادی که این کتاب را پیش از چاپ خوانده بودند، به من گفتند که این جملات ایزابل نمی‌تواند حقیقی باشد؛ هیچ دختر سال دومی نمی‌تواند این‌گونه حرف بزند!؛ اما این جملات دقیقاً همان چیزی است که او گفت.

همین دلیل با همدیگر بررسی می‌کنیم که تا چه اندازه معاشرت کافی است و چه زمان‌هایی بهتر است اتفاق بیفتد.» از نظر جویس، این که ایزابل دوست داشته باشد در اتاقش به تنهایی وقتش را سپری کند، یا زودتر از بقیه، جشن‌های تولد را ترک کند اشکالی ندارد. او همچنین متوجه شده است از آنجایی که ایزابل هیچ یک از این رفتارها را مشکل نمی‌داند، دلیلی وجود ندارد که از نظر او مشکل باشد.

جویس همچنین به این بینش که چگونه به دخترش کمک کند تا سیاست‌های زمین بازی را مدیریت کند هم دست یافته است. یک بار، ایزابل نگران بود که چگونه زمانش را بین سه تا از دوستانش که با همدیگر سازگار نبودند، تقسیم کند. جویس می‌گوید: «غریزه اولیه من این خواهد بود که بگویم نگران نباش! فقط با همه آنها بازی کن! اما حالا فهمیده‌ام که ایزابل شخصیت متفاوتی دارد. او در این که چگونه در زمین بازی، همه این افراد را در یک زمان و با همدیگر هماهنگ کند، مشکل دارد. بنابراین ما با هم درباره اینکه با چه کسی و در چه زمانی بازی کند، حرف زدیم و جملاتی را با هم مرور کردیم که او می‌توانست به دوستانش بگوید تا موقعیت و فضا را آرام‌تر کند.»

یک بار دیگر، وقتی ایزابل کمی بزرگ‌تر شده بود، از اینکه دوستانش در زمان ناهارخوری بر روی دو میز مختلف می‌نشستند، احساس ناراحتی می‌کرد. یکی از میزها با دوستان آرام و ساکتش پر شده بود و دیگری با بچه‌های برون‌گرای کلاس اشغال شده بود. ایزابل گروه دوم را با کلمات «شلوغ، هر لحظه مشغول صحبت کردن، نشستن روی همدیگر!» توصیف می‌کرد. اما او ناراحت بود، زیرا بهترین دوستش آماندا، دوست داشت که سر میز گروه «دیوانه‌ها و شلوغ‌ها» بنشیند، هرچند که او با گروه «آرام و ساکت‌تر» هم دوست بود. ایزابل احساس درماندگی می‌کرد. کجا باید می‌نشست؟ جویس در ابتدا فکر کرد که میز «شلوغ‌ها» جالب‌تر به نظر می‌رسد. اما از ایزابل پرسید که کدام یک را ترجیح می‌دهد. ایزابل برای لحظه‌ای فکر کرد و گفت: «شاید همیشه در کنار

آماندا بنشینم، اما دوست دارم که فضایی آرام‌تر را انتخاب کنم و در هنگام ناهار از همه چیز فاصله بگیرم.»

جویس فکر کرد چرا تو باید بنخواهی که این کار را انجام دهی؟ اما پیش از اینکه آن را با صدای بلند بگوید، جلو خودش را گرفت. او به ایزابل گفت: «به نظرم خوب است، آماندا هنوز تو را دوست دارد، او فقط از آن میز واقعاً خوشش می‌آید. اما به این معنی نیست که تو را دوست ندارد، تو هم باید به خودت زمان آرامشی را که نیاز داری بدهی.»

جویس می‌گوید، درک درون‌گرایی، روش تربیتی و مادر بودن او را تغییر داد، و باور نمی‌کند که تا این اندازه طول کشید: «زمانی که می‌بینیم ایزابل خود واقعی‌اش است، به آن اهمیت می‌دهم، حتی اگر تمامی دنیا به او بگوید که باید روی میز دیگر بنشیند. در واقع، نگاه کردن به میزها از دیدگاه او، به من کمک می‌کند که فکر کنم دیگران ممکن است مرا چگونه ببینند و چقدر لازم است هوشیار باشم و حالت «دفاعی» برون‌گرایی‌ام را مدیریت کنم تا همراهی دیگران مانند دختر شیرینم را از دست ندهم.»

جویس همچنین حالت احساسی ایزابل را هم درک می‌کند. او می‌گوید: «ایزابل روح بزرگی دارد، شما فراموش می‌کنید که او فقط یک بچه است. زمانی که با او صحبت می‌کنم، آن لحن خاصی که مردم برای حرف زدن با بچه‌ها به کار می‌برند را پیش نمی‌گیرم و کلمات و لغاتم را تغییر نمی‌دهم. من با او همان‌طوری حرف می‌زنم که با افراد بزرگ‌سال دیگر صحبت می‌کنم. او خیلی حساس و خیلی باتوجه است. او نگران سلامتی و خوب بودن دیگران است. او به راحتی می‌تواند درهم بشکند، اما همه اینها با همدیگر هستند و من اینها را در رابطه با دخترم دوست دارم.»

جویس به اندازه هر مادری که می‌شناسم، با توجه و مراقب است، اما او به علت تفاوت‌های خُلق و خویش، شیب منحنی یادگیری از مادر به فرزندش را داشته



است. اگر او خودش یک درون‌گرا بود، آیا از تناسب و سازگاری مادر-فرزندی طبیعی تری لذت نمی‌برد؟ لزوماً نه، والدین برون‌گرا هم می‌توانند به نوبه خود چالش‌هایی داشته باشند. گاهی اوقات خاطرات کودکی دردناک، می‌توانند در این مسیر قرار بگیرند.

«امیلی میلر»، یک مددکار اجتماعی بالینی در «آن آربر میثیگان» است. او با من در رابطه با دختر کوچکی به نام آوا صحبت کرد که درمانش کرده بود و بیمار کم‌رویی بود که تا حدی او را از پیدا کردن دوست، یا تمرکز داشتن در کلاس بازمی‌داشت. اخیراً هنگامی که از او خواستند به گروه خواننده‌ها در جلو کلاس بپیوندند، گریه کرد و مادرش سارا تصمیم گرفت از میلر کمک بگیرد. زمانی که میلر از سارا که یک روزنامه‌نگار تجاری موفق بود خواست که در درمان آوا به او کمک کند، سارا به گریه افتاد. او هم یک بچه خجالتی بود و از اینکه این خصلت وحشتناک را به آوا داده بود، احساس گناه می‌کرد. سارا می‌گوید: «من اکنون خیلی بهتر این کم‌رویی را پنهان می‌کنم، اما همچنان مانند دخترم هستم. من می‌توانم به همه نزدیک شوم، اما تا زمانی که پشت دفترچه روزنامه‌نگاریم قرار دارم.»

میلر می‌گوید که عکس‌العمل سارا برای والدین برون‌گرا، نمای یک کودک خجالتی غیرمعمول نیست. سارا نه تنها کودکی خودش را دوباره زنده می‌کرد، بلکه او همچنین بدترین خاطراتش را به آوا تزریق می‌کرد. اما سارا نیاز دارد که بفهمد که او و آوا حتی اگر به نظر می‌رسد که خلق و خوی مشابهی را به ارث برده‌اند، یکسان نیستند. آوا همچنین تحت تأثیر پدرش و فاکتورهای متعدد محیطی نیز قرار دارد. بنابراین خلق و خویش به حالت‌های متفاوتی بروز پیدا می‌کند. پریشانی سارا نباید دخترش را تحت تأثیر قرار دهد، و البته صدمه‌های زیادی داشته است که نشان می‌دهد تحت تأثیر قرار خواهد داد. با یک راهنمایی درست، ممکن است آوا به جایی برسد که کم‌رویی‌اش، که چیزی بیشتر از یک رنجش و آزار کوچک و نامتداول بود، نباشد.

اما به عقیده میلر حتی والدینی که هنوز باید بر روی اعتماد به نفس خود کار

کنند، نیز می‌توانند به اندازه زیادی برای کودکان خود مفید باشند. از طرف والدینی که احساسات و رفتار فرزندشان را درک می‌کنند، نصیحت کردن ذاتاً معتبر است. اگر پسران در اولین روز مدرسه اضطراب دارد، گفتن اینکه شما هم در اولین روز مدرسه همین احساس را داشتید و هنوز هم گاهی اوقات در محل کارتان چنین احساسی دارید و به مرور زمان بهتر می‌شود، به او خیلی کمک خواهد کرد. حتی اگر او حرف شما را باور نکند، باز هم شما نشان داده‌اید که او را درک می‌کنید و می‌پذیرید.

شما همچنین می‌توانید از قدرت همدلی و همفکری کمک بگیرید تا درست تصمیم بگیرید که چه زمانی لازم است او را تشویق کنید تا با ترس‌هایش روبه‌رو شود، و چه زمانی این کار برای او خیلی کوبنده و سخت است. برای مثال، احتمالاً سارا می‌داند که آواز خواندن گروهی در مقابل بچه‌های کلاس برای آوا، سخت خواهد بود. اما او احتمالاً احساس کرده است که آواز خواندن به تنهایی در گروهی بسیار کوچک و دوستانه، یا به همراه دوست صمیمی‌اش، چه‌بسا قدم اولیه قابل مدیریتی باشد، حتی اگر آوا در ابتدا به آن موضوع هم اعتراض کند. به عبارت دیگر، او می‌تواند بفهمد که چه زمانی باید برای آوا تصمیم بگیرد و تا چه اندازه انجام این کار درست خواهد بود.

«الن آرون» روان‌شناس، که بر روی حساسیتی که در بخش ۶ توصیفش کردم کار می‌کرد، وقتی راجع به جیم، یکی از بهترین پدرهایی که می‌شناسد، می‌نویسد، پیشنهاد می‌کند که با بیش‌تری به این سؤالات بیندیشیم. جیم یک برون‌گرای بی‌خیال است که دو دختر جوان دارد. اولین دخترش بتسی، دقیقاً شبیه اوست، اما دختر دومش لیلی خیلی حساس‌تر است؛ یک مشاهده‌گر مشتاق اما مضطرب دنیای خودش. جیم دوست آرون است و به همین دلیل همه چیز را درباره حساسیت و درون‌گرایی می‌داند. او روش زندگی و این‌طور بودن لیلی را پذیرفته بود، اما در عین حال دوست نداشت که دختری خجالتی و کم‌رو بار بیاید.

مکان‌ها و برنامه‌های تازه هم عکس‌العمل نشان می‌دهند. بنابراین، احتیاط فرزندتان را نسبت به موقعیت‌های جدید، با ناتوانی در برقراری ارتباط با دیگران، اشتباه نگیرید. واکنش او به علت ظهور چیزهای جدید، و تحریک بیش از حد بود و نه به علت ارتباط بشری. همان‌طور که ما در بخش قبلی دیدیم، سطح درون‌گرایی - برون‌گرایی، نه با سازگاری و نه با لذت از صمیمیت و نزدیکی ربطی ندارد. درون‌گراها دقیقاً به همان اندازه بچه‌های دیگر، به دنبال همراهی دیگران هستند، فقط گاهی میزان درجه آن متفاوت است.

کلید اصلی این است که فرزندتان را به تدریج در معرض موقعیت‌ها و افراد جدید قرار دهید. دقت داشته باشید حتی زمان‌هایی که او خیلی شدید و افراطی به نظر می‌رسد، به محدودیت‌هایش احترام بگذاریم. این کار بچه‌های با اعتماد به نفس بیشتری را نسبت به حمایت یا تأکید بیش از حد تحویل می‌دهد. اجازه دهید او بفهمد که احساساتش نرمال و طبیعی است، و همچنین مفهومی برای ترسیدن وجود ندارد: «می‌دانم که شاید بازی کردن با کسی که او را نمی‌شناسی، کمی عجیب و غریب به نظر برسد، اما مطمئن هستم که آن پسر خیلی دوست دارد با تو ماشین بازی کند.»

با فرزندتان قدم بزنید و سعی کنید به روش او ببینید. خیلی او را به جلو هل ندهید، اگر خیلی کوچک است و لازم است شما اولین معرفی را بین او و بچه‌های دیگر انجام دهید این کار را برایش بکنید و از دور حواستان به او باشد، یا اگر خیلی کوچک است دست مهربان و حمایت‌کننده‌ای بر پشت او داشته باشید، تا زمانی که به نظر برسد او از حضور شما استفاده می‌کند و برایش مفید است. زمانی که خطرات اجتماعی می‌کند، بگذارید بفهمد که شما تلاشش را تحسین می‌کنید: «دیدم که دیروز سراغ آن بچه‌های جدیدی که آمدند رفتی. می‌دانم که این کار برایت کمی سخت بوده و به همین دلیل به تو افتخار می‌کنم.»

همین کار برای موقعیت‌های جدید هم به کار می‌رود. بچه‌ای را تصور کنید که بیشتر از هم‌سن و سال‌هایش، از اقیانوس می‌ترسد. والدین متفکر و دقیق متوجه می‌شوند که این ترس طبیعی و حتی تا حدودی عاقلانه است؛ به هر حال

آرون می‌نویسد، بنابراین او: «مصمم شد که هر موقعیتی در زندگی که پتانسیل لذت‌بخش بودن را داشت، به لیلی معرفی کند؛ از موج سواری در اقیانوس گرفته تا بالا رفتن از درخت، امتحان غذاهای جدید برای میهمانی‌های خانوادگی، فوتبال و همچنین تغییر دادن لباس‌هایش به جای پوشیدن یک لباس راحت همیشگی. در هر یک از این لحظه‌ها، لیلی در ابتدا فکر می‌کرد که این تجربیات جدید، ایده‌های خوبی نیستند و جیم همیشه به عقیده او احترام می‌گذاشت. او با وجود اینکه گاهی اوقات، خیلی مشوق خوبی بود اما هرگز لیلی را مجبور به کاری نکرد. او به آرامی، فقط دیدگاهش را درباره موقعیت پیش آمده - لذت و امنیتی که در آنها وجود داشت و همچنین شباهتش به چیزهایی که لیلی دوست داشت - با او در میان می‌گذاشت. او منتظر برق کوچکی در چشم‌های لیلی می‌ماند، که بگوید می‌خواهد به دیگران بپیوندد، حتی اگر هنوز نمی‌تواند و آمادگی‌اش را ندارد.

«جیم همیشه این موقعیت‌ها را با دقت بررسی می‌کرد تا مطمئن شود که لیلی در آخر دل‌زده نمی‌شود و نمی‌ترسد، ولی در عوض موفقیت و لذت را تجربه می‌کند. گاهی اوقات، پشت او را می‌گرفت تا کاملاً آماده شود. علاوه بر همه اینها، او آنها را به عنوان یک درگیری درونی نگه می‌داشت، نه یک درگیری و جدال بین خودش و دخترش... و اگر او یا هر کس دیگری درباره ساکت و مردد بودن لیلی نظری می‌دادند، پاسخ بی‌درنگ او این بود: «این فقط سبک و روش توست. بقیه سبک و روش متفاوتی دارند. اما این مال توست. تو نیاز داری که زمان کافی برای فکر کردن و مطمئن شدن را داشته باشی.»

جیم همچنین می‌داند که بخشی از سبک و روش او، همراهی کردن با هر کسی است که دیگران اذیتش می‌کنند؛ انجام دادن کارهای دقیق، توجه کردن به هر اتفاقی که در خانواده می‌افتد، و بهترین تحلیلگر و متخصص فوتبال در لیگ‌شان بودن است.»

یکی از بهترین کارهایی که شما می‌توانید برای یک بچه درون‌گرا انجام دهید، کار کردن به همراه او بر روی واکنشش به چیزها و اتفاق‌های جدید و تازه است. به یاد داشته باشید که درون‌گراها نه تنها به آدم‌های جدید، بلکه به

اقیانوس ترسناک است. اما آنها به او اجازه نمی‌دهند که تابستان را روی تپه‌های شنی امن بگذراند و نیز او را در آب هم پرتاب نمی‌کنند و انتظار شنا کردن از او را ندارند. در عوض، راه به او نشان می‌دهند؛ در حالی که تشویقش می‌کنند چند قدمی به جلو بردارد، ناخرسندی و نارضایتی او را هم درک می‌کنند. شاید چند روز را در ساحل و در حالی که موج‌های اقیانوس هم در فاصله امنی با آنها وجود دارند، به بازی پردازند. سپس یک روز شاید در حالی که بچه را روی شانه‌هایشان گذاشته‌اند، به نزدیکی دریا بروند. آنها منتظر یک هوای مناسب یا موج کوتاه می‌مانند تا ابتدا نوک انگشت پا، سپس کف پا و بعد هم تا زانو را در آب کنند. آنها عجله نمی‌کنند؛ هر قدم کوچک در دنیای کودکان، یک گام بسیار بلند است. سرانجام زمانی که او یاد می‌گیرد مثل یک ماهی شنا کند، به یک نقطه عطف قاطعی در رابطه‌اش، نه تنها با دریا، بلکه با ترسش رسیده است.

به تدریج فرزندان یاد می‌گیرد که سوراخ کردن دیوار، رنج و سختی‌اش و پیش رفتن برای رسیدن به قسمت جالب و هیجان‌انگیز آن طرف دیوار، ارزشش را دارد. او یاد می‌گیرد که چگونه خودش این کار را به تنهایی انجام دهد. همان‌طور که دکتر «کنث رایبن» مدیر مرکز بچه‌ها، روابط و فرهنگ در دانشگاه مریلند، می‌نویسد: «اگر شما در کمک کردن به فرزند جوانتان در یادگیری تنظیم و مرتب کردن احساسات و رفتارشان به یک روش ملایم و حمایت‌کننده استوار باشید، یک اتفاق جادویی و معجزه‌وار خواهد افتاد؛ به وقتش، ممکن است فرزندان را ببینید که در سکوت، مشغول مطمئن کردن خودش با این جمله است: «آن بچه‌ها دارند خوش می‌گذرانند. می‌توانم پیش آنها بروم.» او در حال یادگیری تنظیم و تعدیل کردن ترس و احتیاط است.»

اگر می‌خواهید که فرزندان چنین مهارت‌هایی را یاد بگیرد، او را «خجالتی» خطاب نکنید او این برچسب را باور می‌کند و اضطراب و نگرانی‌اش را صفتی مشخص و ثابت، به جای احساسی که می‌توان آن را کنترل کرد، می‌پذیرد. او همچنین به خوبی می‌داند که «خجالتی» یک کلمه منفی در جامعه است.

افزون بر آن، او را به علت کم‌رویی‌اش سرزنش نکنید. اگر می‌توانید، عالی

است که وقتی هنوز فرزندان خیلی کوچک است و اثرات کمی از تردیدهای اجتماعی وجود دارد، به او مهارت‌های خودمحوری را یاد دهید. با احوال‌پرسی کردن با غریبه‌ها به روشی دوستانه و ملایم، و نیز با جمع شدن در کنار دوستان‌تان، الگوی مناسبی برای او باشید. مشابهاً، برخی از همکلاسی‌هایش را به منزل دعوت کنید. به او بیاموزید وقتی در کنار دوستانتان هستید، درست نیست که برای گفتن نیازهایش، در گوشتان حرف بزند، یا شلوار شما را بکشد، لازم است که صحبت کند. مطمئن شوید که روابط اجتماعی‌اش با انتخاب کردن بچه‌هایی که خشن نیستند و همچنین گروه‌های بازی که به آنها احساس دوستانه‌ای دارد، خوشایند شود. بگذارید فرزندان اگر احساس اطمینان و اعتماد به نفس بیشتری پیدا می‌کند، با بچه‌های کوچک‌تر از خودش بازی کند و اگر از بچه‌های بزرگ‌تر الهام می‌گیرد، با آنها بازی کند. اگر او با بچه خاصی هماهنگ نمی‌شود و سازگاری ندارد، او را مجبور نکنید!

شما باید بخواهید که بیشتر تجربیات اولیه اجتماعی او مثبت باشد. وارد شدن به موقعیت‌های اجتماعی جدید را تا جایی که ممکن است برای او به‌طور آهسته و تدریجی، برنامه‌ریزی کنید. برای مثال، وقتی به یک جشن تولد می‌روید، از پیش با او درباره این که میهمانی به چه شکلی خواهد بود و او چگونه باید با دوستانش سلام و احوال‌پرسی کند صحبت کنید. (ابتدا من خواهم گفت: «جوئی تولدت مبارک» و بعد: «سلام سابرینا!»). و سعی کنید زود به میهمانی برسید. وقتی شما یکی از میهمان‌های اولیه باشید، خیلی آسان‌تر است، چون فرزندان به جای اینکه احساس کند باید به گروه‌هایی که از قبل با هم جوش خورده‌اند پیوندند، فکر کند دیگران به محیطی که او صاحب آن است می‌پیوندند.

در همین راستا، اگر فرزندان پیش از شروع مدرسه می‌ترسد و اضطراب دارد، او را به دیدن کلاس درسش ببرید و به صورت ایده‌آل‌تر آن، دیدن و صحبت کردن شخصی او با معلمش، و همین‌طور با دیگران از قبیل مدیر، ناظم، بابای مدرسه و کارکنان بوفه ببرید. شما می‌توانید در این‌باره خیلی زیرک و دقیق باشید: «من هرگز کلاس درس تو را ندیده‌ام، نظرت چیست که برویم و



یک سری به آنجا بزنیم؟» با همدیگر جای سرویس بهداشتی و قوانینی که برای رفتن به آن وجود دارد، مسیر کلاس تا بوفه و جایی که سرویس مدرسه او را سوار می‌کند را بررسی کنید. در طول تابستان هم با همکلاسی‌های سازگارش قرار بازی بگذارید.

شما همچنین می‌توانید به کودکان، استراتژی‌های راحتی اجتماعی را بیاموزید تا در لحظه‌های ناراحتی و مشکل از آنها استفاده کند. او را تشویق کنید تا خودش را با اعتماد به نفس نشان دهد، حتی اگر این احساس را ندارد. ۳ یادآوری خوب در این راه وجود دارد؛ لبخند زدن، صاف ایستادن و ارتباط چشمی برقرار کردن. به او بیاموزید که در میان جمع‌های شلوغ، دنبال چهره‌های آشنا بگردد.

بابی یک پسر بچه ۳ ساله است که دوست ندارد به پیش‌دبستانی شهرشان برود، چرا که در زمان‌های تفریح، کلاس از حالت محدوده امنش خارج می‌شود و در پشت بام با بچه‌های بزرگ‌تر مشغول بازی می‌شوند. او آنقدر احساس ترس می‌کند که فقط دوست دارد در روزهای بارانی به مدرسه برود، که هیچ زمانی برای بازی در پشت‌بام در نظر گرفته نمی‌شود. والدینش به او کمک کردند که ببیند در بازی کردن با کدام یک از بچه‌ها احساس راحتی بیشتری دارد.

اگر احساس می‌کنید که نمی‌توانید این کارها را انجام دهید، یا فرزندتان به تمرین‌ها و آموزش‌های بیشتری نیاز دارد، از متخصصان کودک بخواهید که در نزدیکی محل زندگی‌تان برای کودکان، کارگاه‌های مهارت‌های اجتماعی برگزار کنند. این کارگاه‌ها به بچه‌ها کمک می‌کند تا یاد بگیرند چگونه وارد یک گروه بازی شوند، خودشان را به همسازی‌های جدید معرفی کنند و زبان بدن و حالت‌های صورت را بخوانند. و همچنین آنها می‌توانند به فرزندتان، در کنار آمدن و هدایت کردن آنچه برای بیشتر بچه‌های درون‌گرا سخت‌ترین است، یعنی مدرسه رفتن، کمک کنند.

یک صبح پنج‌شنبه اکتبر است، و کلاس سال پنجم مدرسه عمومی شهر نیویورک

### کفشدوزها و زرنال‌ها ۳۴۹

درباره سه رکن دولت آمریکا برگزار می‌شود. بچه‌ها چهار زانو روی فرش در یک گوشه روشن اتاق نشسته بودند، در حالی که معلمشان روی یک صندلی نشسته بود و جزوه‌هایش را روی پایش گذاشته بود. چند دقیقه‌ای را برای توضیح برخی مفاهیم صرف کرد. سپس نوبت فعالیت‌های گروهی برای به کار بردن درس شد. معلم می‌گوید: «این کلاس درس پس از ناهار خیلی شلوغ و به‌هم‌ریخته می‌شود. آدامس زیر میزها پیدا می‌کنید، آشغال‌های غذا هر طرف دیده می‌شود و تکه‌های پنیر سرتاسر زمین پخش شده‌اند. ما دوست نداریم اتاقمان خیلی به‌هم‌ریخته باشد. دوست داریم؟» دانش‌آموزان سرشان را به نشانه نفی تکان می‌دهند. معلم می‌گوید: «امروز ما می‌خواهیم با همدیگر کاری درباره این مشکل انجام دهیم.»

او کلاس را به سه گروه هفت‌نفره تقسیم می‌کند؛ گروه قانون‌گذار، که وظیفه‌شان وضع کردن قوانینی برای مرتب و تنظیم کردن رفتار هنگام ناهار خوردن است، گروه اجرایی که باید تصمیم بگیرند چگونه قانون را اعمال کنند، و یک گروه قضایی، که باید سیستمی برای داوری و قضاوت بچه‌های شلوغ و بی‌نظم در نظر بگیرند. بچه‌ها به سرعت و با هیجان در گروه‌های خود جمع شدند و در سه گروه بزرگ نشستند. نیازی به جابه‌جایی هیچ مبلمانی وجود نداشت. چون خیلی از دکور اتاق به منظور کارهای گروهی طراحی و تزئین شده بود. میزهای کلاس نیز به گروه‌های هفت‌ردیفی چیده شده بودند. اتاق در یک لحظه منفجر می‌شود. برخی از بچه‌هایی که در طول سخنرانی ۱۰ دقیقه‌ای، حوصله‌شان سر رفته بود، حالا مشغول صحبت و بحث با همکلاسی‌هایشان بودند.

اما این موضوع درباره همه آنها صادق نیست. وقتی شما بچه‌ها را به عنوان یک شلوغی بزرگ می‌بینید، آنها شبیه اتاقی پر از افراد شاد و خوشحال هستند، اما وقتی روی تک‌تک بچه‌ها تمرکز می‌کنید - مانند مایا، یک دختر موقرمرز که آنها را دم‌اسبی بسته بود، عینک به چشم داشت و در چهره‌اش یک حالت رویاپردازی دیده می‌شد - تصویر کاملاً متفاوتی را به دست می‌آورید.

در گروه مایا «گروه قوه مجریه»، هر کسی به نوبت مشغول حرف زدن است.

مایا عقب می‌کشد. سامانتا که یک دختر قدبلند است و تی‌شرتی بنفش پوشیده، مسئولیت را قبول کرده است. او یک کیسه مخصوص ساندویچ را از کیفش بیرون می‌آورد و اعلام می‌کند: «هر کسی که این کیسه به دستش می‌رسد باید حرف بزند!» بچه‌ها کیسه را دست به دست می‌چرخانند و هر یک نظرش را عنوان می‌کند. آنها مرا به یاد بچه‌های «سالار مگس‌ها» می‌اندازند که با تفکر مدنی پوسته‌های صدف‌هایشان را دور هم می‌چرخانند، تا حداقل همه چیز شلوغ و قاطی نشود. وقتی کیسه به دست مایا می‌رسد، کاملاً دستپاچه به نظر می‌رسد. او می‌گوید: «من موافقم» و کیسه را دقیقاً مانند این که یک سیب‌زمینی داغ در دستش باشد، به دیگری می‌دهد.

کیسه بارها دور میز می‌چرخد. هر بار مایا کیسه را بدون گفتن حرفی به بغل دستی‌اش می‌دهد. سرانجام بحث و گفت‌وگو به پایان می‌رسد. مایا مشکل‌دار به نظر می‌رسد. من حدس می‌زنم که او از این که با گروه همکاری نکرده، خجالت کشیده است. سامانتا از روی دفتر یادداشتش، لیستی از کارهای اجرایی را که گروه آن را عنوان کرده بود می‌خواند. او می‌گوید: «قانون شماره یک! اگر قوانین را زیر پا بگذارید، شما از دست می‌دهید...» مایا مداخله می‌کند: «صبر کنید! من یک ایده دارم!» سامانتا با کمی بی‌حوصلگی می‌گوید: «بگو». اما مایا که مثل بسیاری از درون‌گراهای حساس با نشانه‌های دقیق و ظریف عدم پذیرش سازگار است، بی‌حوصلگی را در صدای سامانتا متوجه می‌شود. او دهانش را برای حرف زدن باز می‌کند، اما چشمانش را تنگ می‌کند تا حرفی بیهوده و نادرست را به زبان نیاورد. کسی نمی‌تواند صدای او را بشنود. هیچ کس سعی نمی‌کند. یک دختر باحال و شیطان در گروه - که بسیار خوش‌ژست و خوش‌پوش است - آهی می‌کشد. مایا با دستپاچگی عقب می‌کشد و همان دختر شیطان می‌گوید: «خب سامانتا، می‌توانی به خواندن قوانین ادامه دهی.»

معلم از گروه قوه مجریه می‌خواهد که کارشان را یک بار دیگر هم مرور کنند. هر کسی برای یافتن اعتبار بیشتر، با دیگری رقابت می‌کند. همه به غیر از مایا. سامانتا باز هم مسئولیت را به عهده می‌گیرد، صدایش را همان‌طور بلندتر

می‌کند تا بقیه گروه ساکت شوند. گزارش او خیلی هم معنی نمی‌دهد. اما خیلی با اعتماد به نفس و خوش‌برخورد است و به همین دلیل مشکلی به نظر نمی‌رسد. مایا نزدیک به گروه نشسته و خودش را جمع کرده و در حال نوشتن اسمش بر روی دفتر یادداشتش است. بارها و بارها با کلمات درشت اسمش را می‌نویسد، گویی که می‌خواهد دوباره هویتش را بروز دهد. حداقل به خودش.

پیش از آن، معلم مایا به من گفته بود که او یک دانش‌آموز بسیار باهوش است که انشاها و گزارش‌های فوق‌العاده‌ای می‌نویسد. او یک بازیکن عالی بیس‌بال است. او با دیگران مهربان است و به آنهایی که از درس‌ها عقب مانده‌اند، پیشنهاد می‌دهد که درس‌ها را برایشان توضیح دهد. اما در آن روز هیچ یک از صفات و ویژگی‌های مثبت مایا به چشم نمی‌آمد و مشخص نبود.

## ۷۳

هر پدر و مادری حق دارند از این موضوع نگران باشند که آیا این تجربه فرزندشان از یادگیری، اجتماعی شدن و یا از خودش است. مایا یک درون‌گراست، او در کلاس‌های درسی شلوغ و تحریک‌پذیر که در آن درس‌ها در گروه‌های بزرگ آموزش داده می‌شوند، راحت نیست. معلمش به من گفت که او در محیط‌های درسی آرام خیلی بهتر عمل می‌کرد، چون می‌توانست با دیگر بچه‌هایی که به اندازه او سخت‌کوش و دقیق بودند کار کند، و همچنین بیشتر زمان خودش را به کارهای انفرادی بپردازد، البته که مایا احتیاج دارد یاد بگیرد خودش را با گروه هماهنگ کند، اما آیا تجربیاتی مشابه همانی که من شاهدش بودم، به او این مهارت را یاد خواهد داد؟

حقیقت این است که بسیاری از مدارس، برای برون‌گراها طراحی شده‌اند. «جیل بوروس» و «لیزا کانتزینگ» محققان آموزشی کالج «ویلیام» اند. مری می‌نویسد که درون‌گراها به آموزش‌ها و دستورالعمل‌های متفاوت‌تری از برون‌گراها نیاز دارند. و اغلب، «برای این دانش‌آموزان، آموزش‌های خیلی کمی تدارک دیده می‌شود. البته به جز مشاوره و نصیحت مداومی که آنها را به اجتماعی شدن و

گروهی شدن، تشویق می‌کند.» ما تمایل به فراموش کردن این نکته داریم که در آموزش‌های گروهی کلاسی، هیچ چیز مقدسی وجود ندارد و این که ما آموزش بچه‌ها را بدین طریق سازمان‌دهی می‌کنیم، نه به علت این که بهترین روش برای یادگیری است، بلکه به این دلیل که مقرون به صرفه است و همچنین چه کار دیگری می‌توانیم برای بچه‌ها بکنیم، وقتی همه بزرگ‌ترها سر کار هستند؟

اگر فرزندان ترجیح می‌دهد خودش کار کند و معاشرت فرد به فرد داشته باشد، هیچ مشکلی ندارد. او فقط روش و سبکش با مدل و نمونه شایع همیشگی، متفاوت است. هدف مدرسه‌ها باید تربیت و آماده کردن بچه‌ها برای ادامه زندگی خود باشد، اما اغلب آن چیزی که لازم است بچه‌ها خودشان را برایش آماده کنند، نجات یافتن و درست سپری کردن روزهای مدرسه است.

محیط مدرسه، از دیدگاه یک بچه درون‌گرا می‌تواند خیلی غیرطبیعی باشد. بچه‌ای که دوست دارد با دقت کافی روی پروژه‌هایی که به آنها علاقه دارد کار کند و با یکی دو تا از دوستانش وقت بگذراند. صبح، درهای اتوبوس باز می‌شود و بچه‌ها را در شلوغی سرسام‌آور و به هم ریخته‌ای، پیاده می‌کند. کلاس‌های درسی، زیر سلطه بحث‌های گروهی است که در آن معلم، بچه‌ها را مجبور می‌کند حرف بزنند و در بحث شرکت کنند. او در سالن غذاخوری پرسروصدایی غذایی را می‌خورد که برای نشستن بر روی میزهای شلوغ مجبور است زرنگ و تیز باشد. بدتر از همه این که، زمان بسیار کمی برای فکر کردن و ساختن و اختراع کردن وجود دارد. ساختار روز تقریباً به گونه‌ای طراحی شده که به جای برانگیختن انرژی او، آن را کاملاً از بین ببرد.

چرا ما این موقعیت‌های تک‌بعدی را می‌پذیریم، با وجود این که می‌دانیم بزرگ‌ترها خودشان را به این طریق سر و صورت نمی‌دهند؟ گاهی اوقات از اینکه چقدر بچه‌های درون‌گرا و نخبه به بزرگسال‌های امن و شاد تبدیل می‌شوند، متعجب می‌شویم. ما این موضوع را به دگرگونی شباهت می‌دهیم. اگرچه شاید این بچه‌ها نباشند که تغییر می‌کنند، بلکه محیط اطرافشان دگرگون شده باشد. به عنوان یک فرد بزرگسال، آنها می‌توانند شغل، همسر و چرخه‌های

اجتماعی که مطابق با خلق و خوی‌شان است را انتخاب کنند. آنها نیازی به زندگی در هر فرهنگی که در آن قرار گرفته‌اند، ندارند.

تحقیقاتی که در زمینه‌ای به نام «محیط مناسب و سازگار فرد» صورت گرفته، نشان می‌دهد که به گفته روان‌شناس «برایان لیتل»، افراد زمانی شکوفا می‌شوند که: «در کارها، فعالیت‌ها یا نقش‌هایی متعهد شوند که با شخصیت و خصوصیات آنها موافق و هماهنگ باشد.» عکس این موضوع هم درست است؛ بچه‌ها هنگامی که از نظر عاطفی تهدید شوند و در معرض خطر قرار بگیرند، یادگیری را متوقف می‌کنند.

هیچ کسی این موضوع را بهتر از «لوآن جانسون» نمی‌شناسد. او یک افسر سابق دریایی و معلم مدرسه است که به خصوص به علت تعلیم و تربیت برخی از بچه‌های شیطان و مشکل‌دار در سیستم مدرسه عمومی کالیفرنیا شهرت دارد. (مایکل پیففر، نقش او را در فیلم «ذهن‌های خطرناک» بازی کرده است.) من جانسون را در خانه‌اش در «Truth or Consequences» در نیومکزیکو ملاقات کردم تا تجربیات بیشتری از او درباره آموزش دادن به بچه‌های مختلف و گوناگون به دست آورم.

جانسون در کار کردن با بچه‌های بسیار خجالتی هم مهارت داشت، که البته اتفاقی هم نیست. یکی از تکنیک‌های او این است که با بچه‌ها این موضوع را در میان می‌گذارد که خودش هم چقدر خجالتی بوده است. یکی از اولین خاطراتش این بود که مجبور بود در مهد کودک روی چهارپایه بایستد، زیرا او ترجیح می‌داد در گوشه‌ای بنشیند و کتاب بخواند، اما معلمش می‌خواست که او با دیگران معاشرت داشته باشد. او به من گفت: «بسیاری از بچه‌های خجالتی از این که می‌فهمند معلمشان هم به اندازه خودشان خجالتی بوده است، هیجان‌زده می‌شوند. من یک دختر بسیار خجالتی را در کلاس انگلیسی‌ام به یاد می‌آورم که مادرش از من به علت این که به دخترش گفته بودم باور دارم در آینده قله‌های بیشتری را فتح خواهد کرد و نیازی به نگرانی از خجالتی بودنش در دبیرستان نیست، تشکر کرد. او گفته بود که همین یک نظر، تمام دیدگاه دخترش به زندگی را



تغییر داده بود. تصور کنید؛ یک نظر فی البداهه چنین تأثیر عمیقی بر روی یک بچه حساس گذاشته است.»

جانسون می گوید، وقتی بچه‌های خجالتی را تشویق به حرف زدن می‌کنید، با فوری و اجباری کردن موضوع، کمک می‌کنید تا آنها موانع خود را فراموش کنند. او پیشنهاد می‌کند که از بچه‌ها بخواهید که موضوعات داغی را برای بحث کردن انتخاب کنند، مانند: «پسرها زندگی خیلی راحت‌تری نسبت به دخترها دارند.»

جانسون که به رغم ترس بیش از حدش از سخنرانی در ملاعام، یک سخنران همیشگی در رابطه با موضوع آموزش است، می‌داند که این کار چقدر خوب جواب می‌دهد. او می‌گوید: «من بر کم‌رویی‌ام غلبه نکردم. یک گوشه‌ای نشسته است و مرا صدا می‌زند. اما من علاقه و شور و شوق زیادی برای تغییر دادن مدارسمان دارم، بنابراین به محض اینکه شروع به سخنرانی می‌کنم، این علاقه و اشتیاق بر کم‌رویی‌ام غلبه می‌کند. اگر شما چیزی را پیدا کردید که علاقه و اشتیاقتان را تحریک کرد و یا چالش و مقابله‌ای را برایتان آسان‌تر کرد، برای مدتی خودتان را فراموش خواهید کرد. گونه‌ای تعطیلات احساسات است.»

اما بچه‌هایتان را مجبور به سخنرانی در کلاس نکنید، مگر اینکه برای آنها اسباب و لوازمی فراهم کرده باشید که با اعتماد به نفس منطقی بدانند که همه چیز خوب پیش خواهد رفت. اجازه دهید فرزندان با یک همکلاسی و در یک گروه کوچک تمرین کنند، و اگر هنوز می‌ترسید، او را مجبور نکنید. متخصصان بر این باورند که تجربیات منفی سخنرانی در ملاعام در دوران کودکی، می‌تواند ترسی همیشگی از صحنه را در بچه‌ها باقی بگذارد.

بنابراین چه سبک محیط مدرسه‌ای می‌تواند برای دنیا بهتر باشد؟ در ابتدا، چند نظر و پیشنهاد برای معلم‌ها:

- به درون‌گرایی به‌عنوان چیزی که نیاز به درمان دارد نگاه نکنید. اگر یک بچه درون‌گرا در مهارت‌های اجتماعی به کمکی احتیاج دارد، آنها را به او بیاموزید، یا کلاس‌های آموزشی خارج از مدرسه را به او پیشنهاد

کنید؛ درست همان‌طوری که برای دانش‌آموزی که به تمرین و آموزش بیشتری در زمینه ریاضی یا علوم احتیاج دارد، رفتار می‌کنید. اما این بچه‌ها را به علت آنچه هستند، ستایش کنید.

«پت آدامز»، مدیر سابق مدرسه امرسون، برای بچه‌های نخبه شهر «ان آربر میشیگان» به من گفت: «یک نظر و پیشنهاد معمولی بر روی کارت‌های گزارشی بسیاری از بچه‌ها این است: کاش مولی بیشتر در کلاس صحبت می‌کرد.» اما در اینجا ما درک کرده‌ایم که بسیاری از بچه‌ها درون‌گرا هستند. ما سعی می‌کنیم که آنها را از فضای درونی خودشان بیرون بیاوریم، اما این موضوع را خیلی بزرگ و مهم جلوه نمی‌دهیم. ما به بچه‌های درون‌گرا به عنوان بچه‌هایی که سبک یادگیری متفاوتی دارند نگاه می‌کنیم.»

• مطالعات نشان داده است که یک‌سوم تا نیمی از ما درون‌گرا هستیم. این نکته نشان می‌دهد که شما بیش از آنچه فکر می‌کنید، بچه‌های درون‌گرا در کلاستان دارید. حتی در سنین جوانی، برخی درون‌گراها در رفتار کردن مانند برون‌گراها کاملاً ماهر می‌شوند و تشخیص دادن آنها کمی سخت می‌شود. روش‌های تدریس خود را به گونه‌ای انتخاب کنید که برای هر دو نوع مناسب باشد. برون‌گراها به کارهای پرجنب‌وجوش، تحریک‌پذیر و دسته‌جمعی علاقه دارند. درون‌گراها خواندن، زمان‌های آرام و پروژه‌های مستقل و فردی را ترجیح می‌دهند. سعی کنید این کارها را عادلانه در کلاس تقسیم کنید.

• درون‌گراها اغلب یک یا دو علاقه عمیق و شدید دارند، که لزوماً با همکلاسی‌هایشان به اشتراک گذاشته نمی‌شود. گاهی اوقات آنها به علت نیرو و تحمیل این علایق، احساس عجیب و غریبی می‌کنند، در حالی که مطالعات نشان داده است که در واقع این نوع شدت، یک پیش‌زمینه رشد و توسعه استعداد است. این بچه‌ها را به علت علایقشان، تحسین و

تشویق کنید و به آنها کمک کنید تا دوستان همفکر پیدا کنند. حتی اگر در کلاس وجود ندارد، در خارج از کلاس این کار را انجام دهند.

• برخی از کارهای دسته‌جمعی برای درون‌گراها، خوب و حتی سودمند است، اما باید در گروه‌های کوچک - دوتایی یا سه‌تایی - انجام بگیرد و ساختار گروه به طور دقیقی تعریف شده باشد، تا هر بچه‌ای نقش و وظیفه خودش را درست بداند. «راجر جانسون»، معاون مدیر مرکز یادگیری مشارکتی دانشگاه مینسوتا، می‌گوید که: «بچه‌های خجالتی یا درون‌گرا، به طور ویژه از گروه‌های کوچکی که به درستی مدیریت شده‌اند، سود می‌برند، زیرا که «آنها عموماً در صحبت کردن با یک یا دو نفر از هم‌کلاسی‌هایشان، در جواب دادن به سؤالات، یا انجام دادن کاری، احساس راحتی می‌کنند، اما هرگز به بلند کردن دستشان و صحبت کردن در برابر کل کلاس فکر هم نمی‌کنند. خیلی مهم است که این دانش‌آموزان، موقعیت مناسبی برای ترجمه کردن افکارشان به زبان و حرف زدن پیدا کنند.»

تصور کنید که تا چه اندازه تجربیات مایا متفاوت می‌شد اگر که گروه او کوچک‌تر بود و یک نفر زمان می‌گذاشت و می‌گفت: «سامانتا، تو مسئول این هستی که بحث ادامه پیدا کند. مایا، کار تو یادداشت برداشتن و خواندن آنها برای گروه است.»

• از طرفی دیگر، تحقیقات اندرز اریکسون درباره اعمال و تمرین عمدی، در بخش سوم را به یاد آورید. در بسیاری از زمینه‌ها، خبره شدن بدون اینکه بدانید چگونه به تنهایی کار کنید، ناممکن است. از دانش‌آموزان برون‌گرایتان بخواهید که یک ورق از دفترچه دوستان درون‌گرایشان قرض بگیرند. به همه بچه‌ها یاد دهید که به طور مستقل کار کنند.

• «جیمز، مک‌کراسی»، پروفیسور ارتباطات، معتقد بود که جای نشستن بچه‌های آرام و ساکت را در فضاهای «شلوغ و پررفت و آمد» کلاس قرار ندهید. آنها در این فضاها صحبت نخواهند کرد، بیشتر احساس خطر

خواهند کرد و در تمرکز کردنشان مشکل پیدا می‌کنند. محیطی برای بچه‌های درون‌گرا درست کنید که راحت‌تر در کلاس مشارکت داشته باشند، اما آنها را مجبور نکنید. مک‌کراسکی می‌نویسد: «اجبار افراد جوان باهوش به حرف زدن و داشتن مشارکت زبانی، مضر است. ترس و هراس را افزایش می‌دهد و اعتماد به نفس را کم می‌کند.»

• اگر مدرسه‌تان سیاست پذیرش‌گزینی دارد، پیش از آنکه تصمیم‌های پذیرشی خود را بر مبنای اجرا و کارایی بچه‌ها در گروه‌های بازی قرار دهید، بار دیگر فکر کنید. بسیاری از بچه‌های درون‌گرا در گروه‌های افراد غریبه، ساکت می‌شوند و شما هرگز متوجه نخواهید شد که آنها به محض اینکه آرام و راحت باشند، چگونه خواهند بود.

در اینجا چند نکته و پیشنهاد برای والدین را یادآوری می‌کنیم. اگر شما به اندازه کافی خوش‌شانس هستید که بر روی مدرسه‌ای که فرزندتان می‌رود، کنترل داشته باشید، چه با انتخاب کردن یک مدرسه دولتی، یا نقل مکان کردن به محله‌ای که مدرسه عمومی‌اش را دوست دارید، یا فرستادن فرزندتان به مدرسه خصوصی، می‌توانید به دنبال مدرسه‌ای بگردید که:

- برای علایق فردی و مستقل ارزش قایل است، و بر استقلال فردی و خودمختاری تأکید می‌کند؛
- فعالیت‌های گروهی را به صورت متعادل و در گروه‌های کوچکی که با دقت هماهنگ شده، دنبال می‌کند؛
- برای مهربانی، مراقبت، همدردی و خوب بودن، ارزش قایل است؛
- بر روی داشتن راهروها، کلاس‌ها و سالن‌های مرتب و منظم تأکید دارد؛
- از کلاس‌های آرام و ساکت و همچنین کوچک تشکیل شده است؛
- معلم‌هایی را انتخاب می‌کند که به نظر می‌رسد خلق و خویهای خجالتی/جدی/درون‌گرا و احساس را درک می‌کند؛

- فعالیت‌های دانشگاهی / ورزشی / فوق‌برنامه خود را بر روی موضوعاتی متمرکز می‌کند که فرزند شما به آنها علاقه دارد؛
- به طرز جدی برنامه‌های ضد زورگویی اجرا کند؛
- بر روی یک فرهنگ واقع‌بینانه و صبورانه تأکید کند؛
- بچه‌ها و همکلاسی‌های متفکر را جذب کند. برای مثال براساس اولویت فرزندان، بچه‌های باهوش، ورزشکار یا هنری را.

دست‌چین کردن مدارس، ممکن است برای بسیاری از خانواده‌ها غیرواقعی باشد. اما مدرسه هر چه باشد، کارهای زیادی وجود دارد که شما می‌توانید برای رشد و پیشرفت کودک درون‌گرایتان انجام دهید. سعی کنید موضوعات و کارهایی که انرژی بیشتری به او می‌دهد را پیدا کنید و بگذارید همراه آنها پیش رود، حتی با معلم‌ها و مربی‌های خارج از مدرسه یا برنامه‌های جانبی، از قبیل نمایشگاه‌های علوم و کلاس‌های نویسندگی خلاق.

در فعالیت‌های گروهی، او را تشویق به پیدا کردن و پذیرفتن نقش‌ها و وظایف راحت‌تری در گروه‌های بزرگ‌تر کنید. یکی از مزایای کارهای گروهی، حتی برای درون‌گراها این است که اغلب نقش و وظایف مختلفی را پیش رو می‌گذارد. به فرزندان اصرار کنید که پیش‌قدم شود و خودش را مسئول یادداشت برداشتن، کشیدن نقاشی و طرح و یا هر نقشی که بیشتر برایش جالب است، معرفی کند. شرکت کردن و مشارکت داشتن، زمانی که بداند وظیفه‌اش چیست، خیلی راحت‌تر خواهد بود.

شما همچنین می‌توانید به او کمک کنید تا صحبت کردن را تمرین کند. به او بگویید که ایرادی ندارد زمانی را برای جمع‌بندی افکارش، پیش از صحبت کردن صرف کند، حتی اگر به نظر برسد که دیگران همه مشغول پریدن وسط هیاهو و بحث هستند. در همین زمان، به او توصیه کنید که زودتر شرکت کردن در بحث، خیلی راحت‌تر از صبر کردن برای پایان صحبت‌های همه و ایجاد تنش بیشتر بر اثر انتظار است. اگر او مطمئن نیست که چه بگوید، یا راحت نیست که نظرش را بیان کند، به او کمک کنید که نقاط قوتش را بیابد. آیا او

تمایل به پرسیدن سؤال‌های فکری دارد؟ این ویژگی‌اش را تحسین کنید و به او پیام‌بازید که گاهی اوقات سؤالات خوب، خیلی مفیدتر از پاسخ‌های مطرح شده است. آیا او تمایل دارد که به هر چیزی از دیدگاه خاص خودش بنگرد؟ به او پیام‌بازید که این ویژگی چقدر با ارزش است، و برایش توضیح دهید که چگونه باید آن را با دیگران به اشتراک بگذارد.

سناریوهای زندگی واقعی را بررسی کنید: برای مثال، والدین مایا می‌توانستند در کنار او به بررسی این‌که چگونه می‌توانست تمرین گروه اجرایی را متفاوت‌تر انجام دهد، بپردازند. در موقعیت‌های خیلی خاص، نقش بازی کردن را امتحان کنید. مایا می‌توانست به زبان خودش گفتن این جمله‌ها را تمرین کند: «من یادداشت‌ها را برمی‌دارم!» یا: «چطور است قانونی وضع کنیم که هر کسی که بر روی زمین آشغال می‌ریزد، مجبور باشد ۱۰ دقیقه آخر وقت ناهار را صرف جمع کردن آشغال بکند؟»

فهمیدن این موضوع بستگی به این دارد که مایا درباره اینکه در طول مدرسه چه اتفاقی افتاده بود و چگونه گذشته بود، با شما حرف بزند. حتی اگر عموماً آماده گفتن آنها هم باشند، بسیاری از کودکان تجربیاتی را که باعث شده احساس شرمندگی پیدا کنند عنوان نخواهند کرد. هر چقدر بچه شما جوان‌تر باشد، این احتمال بیشتر وجود دارد که با شما درباره این مسائل صحبت کند، بنابراین بهتر است این روند را خیلی زود، حتی اوایل شروع مدرسه‌اش آغاز کنید.

از فرزندان به روشی ملایم و عاری از لحن قضاوت‌مندانانه، با سؤال‌هایی واضح و مشخص، اطلاعات بگیرید. به جای گفتن «روزت چگونه بود؟»، جمله «امروز در کلاس ریاضی چه کار کردی؟» را امتحان کنید. به جای «آیا معلمت را دوست داری؟» از او بپرسید: «چه چیزی راجع به معلمتان را دوست داری؟» یا «چه چیزی را خیلی دوست نداری؟» به او اجازه دهید تا زمان کافی برای فکر کردن و پاسخ دادن را داشته باشد. سعی نکنید با لحن مشخص والدین، که در همه جا شنیده می‌شود، از او بپرسید: «امروز مدرسه خوش گذشت؟» او احساس می‌کند که چقدر این موضوع مهم است، و باید حتماً جوابش بله باشد.



اگر هنوز هم نمی‌خواهد صحبت کند، صبر کنید. گاهی اوقات او احتیاج دارد پیش از آماده شدن، ساعت‌ها خودش را بسازد. شاید متوجه شوید که او فقط در زمان‌های آرام و خودمانی، مانند حمام رفتن و خوابیدن با شما صحبت می‌کند. اگر این طور است، سعی کنید چنین موقعیت‌هایی را در طول روز به وجود آورید و اگر او به جای شما با دیگران صحبت می‌کند، مانند یک پرستار قابل اعتماد، عمه، خاله، یا خواهر و برادر بزرگ‌ترش، غرورتان را زیر پا بگذارید و کمک بخواهید.

بالاخره سعی کنید نگران نشوید، حتی اگر همه نشانه‌ها نشان دادند که فرزند درون‌گرای شما، محبوب‌ترین بچه در مدرسه نیست. کارشناسان رشد و پرورش بچه‌ها می‌گویند که برای احساسات و رشد اجتماعی او بسیار مهم است که یک یا دو رابطه دوستی ثابت داشته باشد، اما محبوب بودن اصلاً ضروری نیست. بسیاری از بچه‌های درون‌گرا با مهارت‌های اجتماعی عالی بزرگ می‌شوند، اگرچه که علاقه دارند به روش خودشان عضو گروه‌ها شوند - پیش از آنکه به سمت آنها روند، کمی صبر کنند یا فقط برای مدت کوتاهی در گروه، مشارکت داشته باشند. این هم مشکلی نیست.

فرزند شما نیاز دارد که مهارت‌های اجتماعی به دست آورد و دوست پیدا کند، نه اینکه به پرتحرک‌ترین و فعال‌ترین بچه مدرسه تبدیل شود. این حرف بدین معنی نیست که محبوبیت، جذابیت ندارد. احتمالاً شما چنین چیزی را هم همان‌طور که آرزو می‌کنید او چهره‌ای جذاب‌تر، استعداد ورزشی، هوش یا شوخ‌طبعی داشته باشد، برایش آرزو می‌کنید. اما اطمینان پیدا کنید که علائق و آرزوهای خود را به او تحمیل نکنید و به یاد داشته باشید که راه‌های زیادی به یک زندگی رضایتمند و شاد ختم می‌شود.

بسیاری از آن‌ها در علائق و اشتیاق‌هایی خارج از کلاس درس پیدا می‌شوند. در حالی که برون‌گراها بیشتر احتمال دارد از یک سرگرمی و تفریح به فعالیت

دیگری جذب شوند، درون‌گراها عموماً به علایقشان وفادار می‌مانند. این موضوع به آنها همان‌طور که بزرگ می‌شوند، مزایای زیادی را می‌دهد، زیرا اعتماد به نفس حقیقی از خبرگی و صلاحیت می‌آید، نه از راه‌های دیگر. محققان دریافته‌اند که تعهدات عمیق به یک فعالیت، راهی ثابت شده به سوی شادی و سرزندگی است.

علائق و استعداد‌های خوب‌رشدیافته می‌توانند منبع بسیار خوبی برای اعتماد به نفس فرزندان باشند؛ به رغم اینکه تا چه اندازه خودش را متفاوت از همکلاسی‌هایش ببیند. برای مثال، مایا که یک عضو ساکت و آرام گروه اجرایی بود، دوست دارد که هر روز پس از مدرسه، به خانه برود و مطالعه کند. اما او همچنین بیس‌بال را با همه فشارهای اجتماعی و اجرایی‌اش، دوست دارد. او هنوز هم روزی را که پس از شرکت در مسابقات و درجه‌بندی، عضو تیم شد به یاد دارد. مایا خیلی ترسیده بود، اما همچنین احساس قدرت می‌کرد، توانایی ضربه زدن به توپ با چوب مخصوص. او بعدها دقت کرد: «احساس می‌کنم که همه آن تمرین‌ها و سخت‌گیری‌ها، بالاخره جواب داد. فقط لبخند می‌زدم. خیلی هیجان زده بودم و به خودم افتخار می‌کردم، و این احساس هرگز از من دور نشد.»

برای والدین، هماهنگ کردن موقعیت‌هایی که این احساسات عمیق رضایت برانگیخته می‌شود همیشه آسان نیست. برای مثال، ممکن است فکر کنید که باید کودک درون‌گرایتان را به بازی ورزشی که در شهرتان به بلیت دوست‌یابی و اعتماد به نفس مشهور است، تشویق کنید. و این کار اگر او از چنین ورزشی لذت می‌برد و در آن خوب است، همان‌طور که مایا در زمینه بیس‌بال بود، کار درستی است. تیم‌های ورزشی می‌توانند برای هرکسی نعمت بزرگی باشند، به‌خصوص برای بچه‌هایی که در غیر این صورت، احساس ناراحتی در پیوستن به گروه می‌کنند.

اما به فرزندان اجازه دهید در انتخاب فعالیت‌هایی که بیشتر دوست دارد، خودش مسئولیت را به عهده بگیرد. شاید او هیچ تیم ورزشی را دوست نداشته باشد و این اصلاً اشکالی ندارد. به او کمک کنید دنبال فعالیت‌هایی برود که در

آنها با بچه‌های جدیدی ملاقات می‌کند، اما فضای شخصی خودش را هم دارد. قدرت وضعیت و جایگاهش را ترویج دهید. اگر از نظر شما علاقه و اشتیاقش خیلی انزواگرایانه است، به یاد آورید که حتی فعالیت‌های فردی مانند نقاشی کردن، مهندسی یا نوشتن خلاقانه، می‌تواند منجر به جمع‌هایی با همکاری علاقه‌مند شود.

دکتر «میلر» می‌گوید: «من بچه‌هایی را می‌شناسم که با علایق مشترک مانند شطرنج، بازی‌هایی که در آن نقش‌های مختلف را بازی می‌کنند، یا حتی بحث کردن درباره‌ی علایق عمیق‌تری مانند ریاضی و علوم، دیگران را پیدا کرده‌اند.»

«ریکا والاس-سگال» که به عنوان مدیر آزمایشگاه نویسندگی در شهر نیویورک، کارگاه‌های آموزشی نویسندگی خلاق را تدریس می‌کند، می‌گوید که دانش‌آموزانی که برای کلاس‌هایش ثبت‌نام می‌کنند «اغلب بچه‌هایی نیستند که قادر به صحبت کردن طولانی درباره‌ی مد و افراد مشهور باشند. احتمال خیلی کمی وجود دارد که آن بچه‌ها در این کارگاه‌ها شرکت کنند. شاید به این دلیل که آنها تمایل کمتری به آنالیز کردن و تفکرات عمیق دارند، این فقط نقطه‌ی امن و راحت آنها نیست. این چنین بچه‌های خجالتی اغلب تشنه‌ی بررسی و به چالش کشیدن ایده‌ها، ساختارشکنی آنها، و فعالیت کردن بر روی آنها هستند، و به طرز عجیب و کاملاً برعکسی، زمانی که به آنها اجازه داده می‌شود بدین طریق تعامل برقرار کنند، اصلاً خجالتی نیستند. آنها با همدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، اما در یک ناحیه‌ی عمیق‌تر، جایی که به وسیله‌ی برخی از همکلاسی‌هایشان خسته‌کننده و حوصله‌سریب در نظر گرفته می‌شود.» و این بچه‌ها البته که وقتی آماده باشند پیش می‌آیند. بیشتر بچه‌های کارگاه نویسندگی کارهایشان را در کتاب‌فروشی‌های محلی، با صدای بلند می‌خوانند و تعداد زیادی مسابقات ملی با ارزش نویسندگی را برده‌اند.

اگر فرزندان به انگیزش بیشتر متمایل است، بنابراین خوب است که فعالیت‌هایی از قبیل هنر یا دو و میدانی مسافت طولانی، که کمتر وابسته به اجرا و کار تحت فشار است را انتخاب کند. با این حال اگر به فعالیت‌هایی علاقه دارید که به اجرا و کار برجسته نیاز دارد، شما می‌توانید به او کمک کنید تا موفق بشود.

زمانی که کودک بودم، به پاتیناژ علاقه داشتم. می‌توانستم ساعت‌ها در میدان

یخ‌بازی وقت بگذرانم، ژست‌ها و حرکات مختلف را تمرین کنم. با خوشحالی به این طرف و آن طرف بچرخم و در هوا پرواز کنم. اما در روز مسابقاتم خراب می‌کردم. شب پیش از آن نمی‌خوابیدم و هنگام نمایش حرکاتی که تمرین کرده بودم، زمین می‌خوردم. در ابتدا آنچه دیگران به من گفته بودند را باور کرده بودم — اینکه با عصبانیت و اضطراب، درست مانند دیگران رفتار می‌کنم — اما پس از آن، مصاحبه‌ای را در تلویزیون با قهرمان مدال طلای المپیک کاترینا ویت دیدم. او گفت که اضطراب قبل از مسابقات به او آدرنالین مورد نیاز برای پیروز شدن در مسابقات را داده بود.

من آن زمان می‌دانستم که کاترینا و خودم دو فرد کاملاً متفاوت هستیم، اما ده‌ها سال طول کشید تا بفهمم چرا این تفاوت وجود دارد. اعصاب او آنقدر معتدل و ملایم بود که او را پرنرژی می‌کرد، در حالی که اعصاب من به اندازه‌ای گرفته و تنگ بود که مرا خفه می‌کرد. در همان زمان، مادرم که خیلی حامی و مشوقم بود، از مادران دیگر پرسید که چگونه دخترهایشان اضطراب پیش از مسابقه را کنترل می‌کنند، و با دیدگاهی که او امیدوار بود حال مرا بهتر کند، بازگشت. او گزارش داد: «کریستین هم مثل تو استرس دارد. مادر رنه هم گفت که او شب پیش از مسابقه کلی می‌ترسد. اما من کریستین و رنه را خیلی خوب می‌شناختم و مطمئن بودم که به اندازه‌ی من نمی‌ترسیدند. احساس می‌کنم اگر آن موقع خودم را بهتر می‌شناختم، بیشتر کمک می‌کرد.»

اگر شما والدین یک پاتیناژباز یا کسی که بعداً قصد دارد این ورزش را ادامه بدهد، هستید، به او کمک کنید که بپذیرد رفتار عصبی و مضطرب زیادی دارد، بدون اینکه به او، ایده‌ی موفق شدن را بدهید، و اینکه آنها، موفقیتش را از بین می‌برد. چیزی که او بیشتر از همه از آن می‌ترسد، شکست در ملاءعام است. او نیاز دارد تا با عادت کردن به مسابقه و حتی شکست خوردن، این ترس را از بین ببرد. او را تشویق کنید که در مسابقات کم‌خطر که دور از محل زندگی‌تان است و تقریباً برای همه ناشناس است، شرکت کند. اطمینان پیدا کنید که او کاملاً تمرین کرده باشد. اگر برای مسابقه دادن در یک میدان یخ‌بازی ناآشنا،

برنامه‌ریزی می‌کند، سعی کنید که پیش از آن چند بار در آنجا تمرین کرده باشد. با او دربارهٔ اتفاقاتی که ممکن است رخ دهد و اینکه چگونه با آنها برخورد کند، صحبت کنید: «اگر زمین خوردی و نفر آخر شدی چه؟ زندگی همچنان ادامه دارد دیگر؟ نه؟» و به او کمک کنید تا تصور کند، اگر اجرایش را در آرامش و با ملایمت انجام دهد، چگونه خواهد بود.

## ۷۵

رها کردن یک علاقه و اشتیاق نه‌تنها برای مدت زمانی که فرزندتان در دورهٔ دبستان، راهنمایی یا دبیرستان است، بلکه خیلی فراتر از آن نیز می‌تواند یک زندگی را تغییر دهد. داستان دیوید ویس، روزنامه‌نگاری اهل موسیقی را در نظر بگیرید. دیوید، نمونهٔ خوبی از شخصی است که با احساسی مشابه چارلی براون بزرگ شده است و سعی کرده است که زندگی خلاق، پرمفهوم و مفیدی را بسازد. او همسر و پسر نوزادشان را دوست دارد، و از کارش لذت می‌برد. او چرخه‌ای وسیع و جالب از دوستان را دارد و در شهر نیویورک زندگی می‌کند که به نظرش پویاترین مکان در دنیا، برای علاقه‌مندان موسیقی است.

اگر شما زندگی را با دستگاه سنجش عشق و کار بسنجید، دیوید موفقیتی فوق‌العاده به دست می‌آورد. اما حداقل برای دیوید همیشه خیلی واضح و روشن نبوده است که زندگی‌اش به این خوبی و همراه با رهایی باشد. او کودکی خجالتی، و عجیب و غریب بود. آنچه برایش جالب بود، نوشتن و موسیقی بود. او اظهار می‌دارد که: «مردم همیشه به من می‌گفتند که اینها بهترین سال‌های زندگی‌ات هستند و من با خودم فکر می‌کردم، امیدوارم این‌طور نباشد! من از مدرسه متنفر بودم. یادم می‌آید که فکر می‌کردم باید به هرطریقی از اینجا بیرون بروم. سال ششم مدرسه بودم که فیلم «Revenge of the nerds» در سینماها پخش شد و من احساس می‌کردم عضوی از عوامل تهیهٔ فیلم هستم. می‌دانستم که باهوشم اما در حومهٔ دیترویت بزرگ شده بودم که مثل ۹۹ درصد بقیهٔ کشور بود؛ اگر خوش‌قیافه و ورزشکار بودی، اذیت نمی‌شدی. اما اگر خیلی باهوش به

نظر می‌رسیدی، این چیزی نبود که بچه‌ها به خاطرش به تو احترام می‌گذارند. بیشتر احتمالش می‌رفت که سعی کنند تا تو را زمین هم بزنند. یکی از بهترین صفاتم بود که واقعاً از آن لذت می‌بردم، اما همچنین صفتی بود که باید آن را مهار می‌کردی و مراقبش می‌بودی.»

پس چگونه از آن جایگاه به اینجا رسید؟ کلید موفقیت دیوید، نواختن درامز بوده است. دیوید می‌گوید: «من به طریقی کامل بر روی مسائل دوران کودکی‌ام غلبه کردم. و دقیقاً می‌دانم که چه‌طور این کار را کردم؛ شروع به نواختن درامز کردم. درامز الههٔ شعر و موسیقی من است. وقتی در دوران متوسطه بودم، گروه جاز دبیرستان برایمان اجرا کردند و در تمام مدت اجرا من فکر می‌کردم که از همه باحال‌تر، پسری بود که پشت مجموعهٔ طبل‌ها نشسته بود. برای من درامزها مانند ورزشکارها بودند. اما ورزشکارهای موسیقی، و من عاشق موسیقی بودم.»

در ابتدا برای دیوید، درام زدن بیشتر یک نوع اعتبار اجتماعی بود، او دیگر از میهانی‌هایی که توسط پسرهایی برگزار می‌شد که دو برابر بلندتر از او بودند، اخراج نمی‌شد. اما خیلی زود برایش حکم چیزی عمیق‌تر را پیدا کرد: «ناگهان متوجه شدم که درام زدن، نوعی از بیان و حالت‌های خلاقانه است و ذهنم را درگیر خودش کرد. ۱۵ سالم بود. همان زمان تصمیم گرفتم پیگیرش باشم و به طور حرفه‌ای آن را دنبال کنم. تمام زندگی‌ام به علت درامز تغییر کرد و همچنان هم ادامه دارد و متوقف نشده است.»

دیوید هنوز هم به شدت، ۹ سالگی خودش را به یاد می‌آورد. او می‌گوید: «احساس می‌کنم هنوز با آن فرد در ارتباطم. هر زمان مشغول انجام کاری هستم که احساس می‌کنم خیلی جالب است، مثلاً اگر در خانه‌ای در نیویورک که پر از آدم‌های مختلف است باشم و مشغول مصاحبه کردن با آلیشا کیز یا شخصی از این قبیل، پیامی برای آن فرد ۹ ساله می‌فرستم و برایش توضیح می‌دهم که همه چیز خیلی خوب پیش رفت. احساس می‌کنم وقتی ۹ سالم بود این نشانه را از آینده دریافت می‌کردم و یکی از چیزهایی بود که به من قدرت ادامه دادن و



پیش رفتن می داد. توانایی به وجود آوردن این چرخه که چه کسی هستم و چه کسی در آن زمان بودم را داشتم.»

یکی دیگر از چیزهایی که به دیوید قدرت می داد، والدینش بودند. آنها بیشتر از آن که بر روی رشد و پرورش اعتماد به نفس کار کنند، سعی می کردند تا او راهی برای مفید بودن پیدا کند. مهم نبود که او به چه چیزی علاقه دارد، مهم این بود که او از آن کار لذت ببرد و آن را ادامه دهد. دیوید به یاد می آورد که پدرش یک طرفدار مشتاق فوتبال بود اما: «آخرین نفری بود که به او می گفت چرا به زمین فوتبال علاقه نداری و فوتبال بازی نمی کنی؟» او مدتی بیانو می نواخت، سپس سراغ ویولونسل رفت. وقتی به والدینش اعلام کرد که به درام زدن علاقه پیدا کرده است، آنها تعجب کردند اما هرگز تردید پیدا نکردند. آنها علاقه و اشتیاق جدید او را پذیرفتند. در واقع این کار، روش آنها برای پذیرفتن پسرشان بود.

## ۷۶

اگر داستان تغییر و دگرگونی دیوید ویس در ذهن شما طنین انداخت، دلیل خوبی وجود دارد. این دقیقاً نمونه کاملی از آن چیزی است که «دن مک آدامز» روان شناس، آن را داستان زندگی رهایی بخش، و نشانه ای از سلامت ذهنی و خوب بودن است، می نامد.

مک آدامز، در مرکز «فولی» برای مطالعات زندگی در دانشگاه نورث وسترن، داستان هایی را که افراد درباره خودشان می گویند مطالعه می کند. مک آدامز بر این باور است که اگر همه ما نویسنده بودیم، داستان زندگی خود را با تمامی آن یعنی آغاز، پیچیدگی ها، نقاط عطف و سرانجامش می نوشتیم. شیوه ای که ما اتفاقات گذشته مان را توصیف می کنیم به طرز عمیقی بر میزان رضایتمان از زندگی کنونی، تأثیر می گذارد. افراد ناراضی، اغلب اتفاقات گذشته را مانند چیزی که اتفاقات خوب پیش رو را خراب کرده است، می بینند («هرگز پس از اینکه همسر مرا ترک کرد نتوانستم همان آدم سابق باشم.»)، در حالی که افراد بالغ

این اتفاقات را مانند موهبتی پنهانی می بینند («طلاق گرفتن یکی از دردناک ترین اتفاقات زندگی ام بود، اما الان با همسر کنونی ام بسیار خوشبخت تر هستم.») آنهايي که زندگي را به طور کامل درک می کنند، و آن را به افراد فامیل، جامعه و همچنین خودشان بروز می دهند. تمایل یافتن معنی و مفهومی را در برابر موانع زندگی شان دارند. مک آدامز به شیوه ای، زندگی جدیدی را به دیدگاه افسانه شناسی غربی تزریق کرد: «و آن این است که هر جایی لغزیدیم، همان جا گنجمان وجود دارد.»

برای بسیاری از درون گراها مانند دیوید، نوجوانی یک لغزشگاه عالی، جنگلی تاریک و درهم، نداشتن اعتماد به نفس و نارضایتی های اجتماعی است. در دوران متوسطه و دبیرستان، پول رایج، شادابی و اجتماعی بودن است؛ صفاتی از قبیل متفکر و حساس بودن خیلی ارزش ندارد. اما بسیاری از درون گراها در نوشتن داستانی مشابه دیوید موفق می شوند، لحظه های چارلی بروان ما قیمتی است که ما باید برای نواختن طبل هایمان در دهه های دیگر بپردازیم.

## نتیجه

### سرزمین عجایب

«فرهنگ ما، زندگی به عنوان برون گرا را یک حسن می‌داند. ما سیر و سیاحت‌های درونی و جست و جوی مرکز و درون خود را نفی می‌کنیم. بنابراین خودمان را گم کرده‌ایم و باید دوباره پیدایش کنیم.»

آنائیس نین

چه شما خودتان یک درون‌گرا باشید و چه کسی که دوستش دارید یا با او کار می‌کنید درون‌گرا باشد، امیدوارم که شخصاً از دیدگاه و نظرات این کتاب استفاده کرده باشید. در اینجا طرحی را ارائه می‌کنم که همراهتان داشته باشید:

عشق ضروری است، جمع‌گرایی انتخابی است، نزدیکان و عزیزانتان را گرامی بدارید، با همکارانی که دوست دارید و به آنها احترام می‌گذارید، کار کنید، در آنهایی که ممکن است در رده‌های پیشین بیفتند یا کسانی که از بودن با آنها به علت خودشان لذت می‌برید، آشنایی و آگاهی‌های تازه‌ای را بجویید؛ و نگران معاشرت کردن با دیگران نباشید. روابط دوستانه همه را خوشحال می‌کند، نیز درون‌گراها را، اما به کیفیت بیشتر از کمیت بیندیشید.

یکی از رازهای موفقیت زندگی این است که خودتان را در مسیر درست روشنایی و کانون توجه قرار دهید. برای برخی این روشنایی کانون توجه در وسط خیابان و زیر نورافکن‌های بزرگ است، برای دیگران یک میز کوچک و نور آن کافی است. از توانایی و قدرت‌های طبیعی خود - پشتکار، تمرکز، بینش

و حساسیت - برای انجام دادن کاری که دوست دارید، و کاری که برایتان اهمیت دارد بهره بگیرید. مشکلات را حل کنید، هنرنمایی کنید و کاری هنری تهیه کنید، عمیق فکر کنید.

نقشتان را در دنیا پیدا کنید و مطمئن شوید که به دنیا کمک می‌کنید و آن را انجام می‌دهید. اگر این نقش به سخنرانی در ملاعام، گسترش شبکه دوستان و آشنایان، یا هر فعالیت دیگری که انجام دادنش برایتان راحت نیست احتیاج داشت، باز هم انجامش دهید. اما بپذیرید که این کارها برایتان سخت هستند، از آموزش‌هایی که کمک می‌کند برایتان راحت‌تر شوند کمک بگیرید و وقتی به نتیجه رسیدید، به خودتان پاداش دهید.

شغلتان را به عنوان گوینده تلویزیون رها کنید و مدرکی در علوم کتابداری بگیرید. اما اگر گویندگی تلویزیون کاری است که دوست دارید، پس یک شخصیت برون‌گرا بسازید تا در طول روز احساس راحت‌تری بکنید. قانون تجربی و موفقیت در برنامه‌های شبکه‌ای و شلوغ این است؛ یک رابطه دوستانه جدید و بر پایه صداقت، بهتر از ده‌ها کارت تجاری مختلف است. پس از آن، سریع به خانه بازگردید و خودتان را روی مبل راحتی، رها کنید. لانه‌های امن و پنهان خود را بازبایید. به نیاز معاشرت کردن عزیزانتان و همچنین نیاز خود به تنهایی احترام بگذارید (نیز برعکس اگر شما یک برون‌گرا هستید).

اوقات فراغت خود را همان‌گونه که دوست دارید بگذرانید، نه به آن شیوه‌ای که فکر می‌کنید باید، رفتار کنید. شب سال نو در خانه بمانید، اگر این‌گونه راحت‌تر هستید. ملاقات و انجمن‌های گروهی را کنار بگذارید. از خیابان عبور کنید تا از گفت و گوهای بیهوده با آشنایی که اتفاقی دیده‌اید، اجتناب کنید. کتاب بخوانید. آشپزی کنید. بدوید. داستانی بنویسید. با خودتان قرار بگذارید که در چند تا از برنامه‌های اجتماعی شرکت خواهید کرد.

اگر فرزندان‌تان آرام و ساکت هستند، به آنها کمک کنید تا در مواجهه با افراد و مکان‌های جدید احساس خوبی داشته باشند، اما همچنین اجازه دهید که خودشان باشند. آنها را به علت اصالت ذهنشان تشویق کنید. به قدرت وجدان و

آگاهی و صداقت دوستی‌هایشان افتخار کنید. از آنها انتظار نداشته باشید که گروه‌های دیگر را دنبال کنند. در عوض آنها را تشویق کنید که علایق خودشان را پی بگیرند. وقتی که در زمینه‌های مورد علاقه‌شان فعالیت می‌کنند، چه نوازندگی درامز باشد، چه بازی بیس‌بال و یا هرچیز دیگری، حمایت کنید.

اگر معلم هستید، از دانش‌آموزان اجتماعی و جمع‌گرای خود لذت ببرید. اما یادتان نرود که به این بچه‌ها توجه داشته باشید. بچه‌های خجالتی، آرام، تودار، آنهایی که به تنهایی علاقه زیادی به آزمایش‌های شیمی، طبقه‌بندی پرندوها و هنر قرن نوزدهم دارند، آنها را نیز تشویق کنید. آنها هنرمندها، مهندسان و متفکرین فردا هستند.

اگر مدیر هستید، به یاد داشته باشید که یک‌سوم تا نیمی از نیروی کاری شما احتمالاً درون‌گرا هستند، چه این نیروها خود را نشان دهند، و چه نشان ندهند. درباره این‌که فضاهای سازمان و شرکت‌تان را چگونه طراحی و دکور کنید، مجدداً بیندیشید. از درون‌گراها انتظار نداشته باشید که در رابطه با ایده‌های کاری باز، به هیجان آیند یا به میهمانی‌های تولد در هنگام صرف ناهار علاقه نشان دهند. از توانایی و قدرت درون‌گراها بیشترین بهره را ببرید؛ اینها افرادی هستند که می‌توانند به شما کمک کنند تا عمیقاً فکر کنید، استراتژی‌های جدید را طرح‌ریزی کنید، مشکلات پیچیده را حل کنید و در معدن زغال سنگ طلا پیدا کنید.

همچنین، خطر تفکر گروهی جدید را به یاد داشته باشید. اگر به دنبال خلاقیت هستید، از کارمندان‌تان بخواهید که مشکلات را پیش از به اشتراک گذاشتن ایده‌ها، به تنهایی حل کنند. اگر می‌خواهید از نظر و عقل گروه استفاده کنید، آنها را به صورت الکترونیکی و یا با نوشتن جمع‌آوری کنید، و اطمینان پیدا کنید که افراد نمی‌توانند ایده‌های همدیگر را ببینند، مگر اینکه هر کسی موقعیت شرکت کردن در بحث را پیدا کرده باشد.

روابط رودررو مهم هستند، زیرا اعتماد را به وجود می‌آورند، اما روابط گروهی، موانع اجتناب‌ناپذیری را در برابر تفکر خلاق ایجاد می‌کنند. سعی کنید



محیطی فراهم کنید که افراد در گروه‌های کوچک، بتوانند با همدیگر ارتباط رودررو برقرار کنند. ابراز وجود یا قدرت سخنوری را با داشتن ایده‌های خوب یکی نکنید و اشتباه نگیرید. اگر شما نیروی کاری فعالی دارید (و امیدوارم که این‌گونه باشد) به یاد داشته باشید که آنها شاید زیر نظر یک رهبر درون‌گرا، بهتر از یک مدیر کاریزماتیک و برون‌گرا کار کنند.

هر کسی که هستید، به یاد داشته باشید که آنچه از ظاهر افراد می‌بینید، واقعیت نیست. برخی افراد مانند برون‌گراها رفتار می‌کنند، اما تلاش برای چنین رفتاری به قیمت انرژی، اعتبار و حتی سلامت جسمی آنها تمام می‌شود. برخی دیگر تودار یا گوشه‌گیر به نظر می‌رسند، اما منظر درونی آنها پر از مسائل درام و مختلف است. بنابراین این بار اگر شخصی را با چهره‌ای خونسرد و صدایی ملایم دیدید، به یاد آورید که شاید در ذهنش مشغول حل کردن یک معادله، نوشتن یک نت یا طراحی یک کلاه باشد. به این معنی که او شاید در حال گسترش دادن نیروی سکوت است.

ما از افسانه‌ها و داستان‌های مختلف یاد گرفته‌ایم که انواع مختلف نیروها در این دنیا وجود دارند. به یک کودک شمشیر نورانی داده شده است، دیگری آموزش جادو دیده است. رمز موفقیت این نیست که همه نیروهای موجود را جمع کنیم، بلکه درست استفاده کردن از قدرتی است که به شما داده شده است. به درون‌گراها، کلید باغ‌های پنهان پر از موفقیت داده شده است. برای تصرف چنین کلیدی باید مانند آلیس به سمت لانه خرگوشش غلت بخورید. او رفتن به سرزمین عجایب را انتخاب نکرد؛ اما از آن ماجرای بسیار نو، عالی و جالب ساخت.

به هر حال «لوئیس کارول» هم خودش یک درون‌گرا بود. بدون حضور او، «هیچ آلیس در سرزمین عجایبی» وجود نداشت. و اکنون، دیگر این موضوع نباید ما را متعجب کند.

## بیانیه‌ای برای درون‌گراها

۱. واژه‌ای برای «افرادی که بیش از حد در خودشان هستند» وجود دارد: متفکرها
۲. تنهایی، خالق / نوآوری و خلاقیت است.
۳. نسل بعدی بچه‌های آرام، باید به‌گونه‌ای بزرگ شوند که توانایی و قدرت‌های خودشان را بشناسند؛ آنها می‌توانند.
۴. بعضی وقت‌ها تظاهر کردن به برون‌گرایی کمک می‌کند. همیشه وقت برای آرام بودن در موقعیتی دیرتر وجود دارد.
۵. اما در درازمدت، صادق ماندن با خلق و خویبتان، کلید پیدا کردن شغلی است که دوست دارید و یا کاری که برایتان اهمیت دارد.
۶. یک رابطه دوستانه واقعی و جدید، ارزشی بیشتر از یک مُشت پر از کارت‌های تجاری افراد مختلف دارد.
۷. برای اجتناب از شروع گفت‌وگوی کوتاهی در خیابان، اشکالی ندارد مسیر خود را تغییر دهید.
۸. «رهبری آرام و ساکت»، به کار بردن کلمات متناقض نیست، و تضادی هم با هم ندارد.
۹. عشق ضروری است؛ جمع‌گرایی اختیاری است.
۱۰. «با روشی پسندیده و ملایم، می‌توانید دنیا را تکان دهید.»

نام کتاب	نویسنده	مترجم
تک وازه‌ای که زندگی شما را تغییر می‌دهد	جان گوردن، دن بریتن، جیمی بیچ	یاسین قاسمی
مردها زن‌ها را از دست می‌دهند چرا؟	جس مک کان	مهرآوه فیروز
قدرت نه مثبت	ویلیام اوری	مهدی قراچه‌داغی
چگونه خار پستی را در آغوش بگیریم	دبی جاف الیس	منیژه جلالی
شادی بی دلیل	مارسی شیموف	توران‌دخت تمدن مالکی
چراغ دل شوهرت را روشن کن	الن کریدمن	عباس چینی
جای پای خداوند در هر معجزه	نیل دونالد والش	فراتنگ سالاری
چراغ دل زنت را روشن کن	الن کریدمن	عباس چینی
چگونه مانند لئوناردو داوینچی فکر کنیم؟	مایکل جی گلب	مهدی قراچه‌داغی
مثل یک مرد فکر کن مثل یک زن رفتار کن	استیو هاروی	مهرآوه فیروز
سرنوشت شما در ۵ سال آینده	دن زادرا	مریم هاشمی
انسان ذهن است و دیگر هیچ	پیمان آزاد	
قانون جذب	مایکل جی	مهدی قراچه‌داغی
شفای قلب	لوییز ال. هی	یاسین قاسمی
سطل شما چقدر پر است؟	تام راث، دونالد کلیفتون	منیژه جلالی
گفتگوی روانشناس با دخترش	پیمان آزاد	

نام کتاب	نویسنده	مترجم
گرگ‌ها باعث صمیمیت می‌شوند	امید باقی‌زاده	
هنر رسیدن به آنچه می‌خواهید	راب یونگ	مهدی قراچه‌داغی
زبان عشق برای مردها	گری چاپمن	توران‌دخت تمدن (مالکی)
چگونه با فرزندان‌تان گفت و گو کنید	پنی او‌تز	رویا ملایری
پول و قانون جذب	استر هیکس، جری هیکس	مهرآوه فیروز
توصیه‌های پدر تروتمند، پدر فقیر	رابرت تی کیوساکی، شارون آل لشر	اشرف عدیلی
فوت و فن‌های عشق ورزیدن	تامس دبلیو مک نارت، رابرت اچ فیلیپس	هدیه تقوی
هشتمین عادت	استیون کاوی	اصغر اندرودی
اگر زندگی بازی است، این قوانینش است	کارتر اسکات شری	مریم بیات؛ مهدی قراچه‌داغی
قوانین زندگی بدون ترس	گای فینلی	دکتر فرهاد امینی
قوانین ریسک کردن	لیبی گیل	توران‌دخت تمدن مالکی
زبان آشتی	پیمان آزاد	
موفقیت را پایانی نیست، شکست وجود ندارد	رابرت هرولد شولز	مهدی قراچه‌داغی؛ فرخنده فیض‌آبادی
۱۰۰ راه به سوی شادی	تیموتی جی شارب	منیژه جلالی
چگونه ره ۱۰۰ ساله را ۱ شبه طی کنیم؟	دونالد میلر	فرخنده فیض‌آبادی
خداوند شفابخش است	مردیت لیدی یانگساونرز	گلاره گل محمدی
شکلات برای موهبت‌های زنان	کی‌آلباوا	عفت حیدری؛ مینا محمود نژاد

نام کتاب	نویسنده	مترجم
قدرت تمرکز	چک کنفیلد، مارک ویکتور هسن، لس هیویت	مرجان اندرودی
تأییدات مثبت درها را می‌گشایند	لونیزال‌هی	مهدی قراچه‌داغی
از خدا بخواه او می‌دهد	استر هیکس، جری هیکس	توران‌دخت تمدن مالکی
بینش آسمانی	جیمز ردفیلد	میترا معتضد
معمای رهایی ذهن	پیمان آزاد	
چگونه می‌توان یک فیل را تقویت کرد	آلن پیز؛ باربارا پیز	هدیه تقوی
رازهایی درباره کودکان شاد	استیو بیدالف	گلی نژادی
کلید را بزن	چیپ هیث	میترا معتضد
خرد روزانه برای کسب توفیق	وین دبلیودایر	توران‌دخت تمدن (مالکی)؛ اصغر اندرودی
انسان، ذهن و رهایی	پیمان آزاد	
فرمول موفقیت	جری بروکدر	مهدی قراچه‌داغی
غلبه بر افسردگی و اضطراب	پیمان آزاد	
راز بیداری انسان	پیمان آزاد	
راز همدم	اریل فورد	مهدی قراچه‌داغی
تغییر و دگرگونی	وین دایر	منیژه جلالی
معجزات امروزی	لونیزال‌هی	مهدی قراچه‌داغی
درنگ نکن حرکت کن	ریچارد برنسون	منیژه جلالی



نام کتاب	نویسنده	مترجم
انرژی بیشتر اشتیاق بیشتر نتایج بیشتر!	هری پل؛ راس رک	منیژه جلالی
به خدایی که تو را باور دارد ایمان بیاور	رابرت شولر	فرانک سالاری
خداوند چاق‌ها را دوست دارد	جنین راث	توران‌دخت (مالکی) تمدن
دست‌های خدا بسته نیست ویکتوریا استین	فرانک سالاری	
چگونه دروغگو را بشناسیم شلی هاگن	علم ناز حسن‌زاده	
آشپزی رژیمی اتکینز	دکتر رابرت سی. اتکینز	میترا معتضد
چگونه در کمتر از ۸ دقیقه همه را به گفتن بله واداریم	کوبین هوگان	میترا معتضد
راه	محسن حسینی	
رازهای بارداری و زایمان	یاسین قاسمی	
قوانین جنگل، بلنگ‌ها به کتاب احتیاج ندارند	یوسی گینزبرگ	مهدی قراچه داغی؛ مهراوه فیروز