

آناتومی پیشرفت

راه و رسم
خلاصی یافتن
از درهای
بسته

آدام آلتر

مترجم: میثم همدمی

سرشناسه	:	آلتر، آدام. Alter, Adam
عنوان و نام پدیدآور	:	آناتومی پیشرفت / آدام آلتر. ترجمه میثم همدمی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	:	۳۲۸ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۴۴-۹
فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Anatomy of a breakthrough, 2023
موضوع	:	غلبه بر موانع پیشرفت
رده‌بندی کنگره	:	BF ۶۳۷
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۸ / ۱
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۹۴۵۷۲۴۸

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.



مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین، با گرفتن کپی‌رایت نسخه فارسی کتاب

.INKWELL MANAGEMENT LLC از Anatomy of a Breakthrough

اقدام به انتشار کتاب با نام «آناتومی پیشرفت؛ راه و رسم خلاصی یافتن از

درهای بسته» کرده است.

طبق این اجازه رسمی، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی و الکترونیکی

برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد آن توسط سایر مترجمان

و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی و اخلاق حرفه‌ای است.


عنوان	:	آناتومی پیشرفت
مؤلف	:	آدام آلتر
مترجم	:	میثم همدمی
ویراستار	:	مریم قیاسوند
طراح جلد	:	الناز ناصر آج‌بیشه
صفحه‌آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۲، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۴۴-۹
قیمت	:	۲۴۵,۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم‌گامی در جهت حفظ محیط‌زیست نیز برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

سخن مترجم

بیج جاده پایان جاده نیست.

_ هلن کلر

تک تک ما بارها در مسیر زندگی مان به در بسته خواهیم خورد؛ شاید طی تحصیل با موانعی مواجه شویم؛ شاید حین یافتن شغل یا راه اندازی کسب و کاری تازه، به دیواری بلند بربخوریم؛ شاید طی نگارش یک داستان یا سرایش یک شعر، به بن بست برسیم؛ چه بسا در یافتن شریک عاطفی متناسبمان ناکام بمانیم یا شاید در دل رابطه عاطفی نامطلوبی گیر بیفتیم. زندگی چالش مداوم است و خوردن به در بسته سرنوشت محتوم همه ماست.

در مواجهه با این درهای بسته، چه کاری از دست ما بر می آید؟ چطور می توانیم از سد آن ها عبور کنیم؟ آیا عبور از تمامی درهای بسته شدنی یا لازم است؟ چطور می توانیم به رغم ناملایمات ناگزیر زندگی، احتمال پیشروی و موفقیتمان را افزایش دهیم؟

آدام آلترا^۱ در کتاب خود کوشیده است با اتکا به آخرین و معتبرترین پژوهش های روان شناختی و جامعه شناختی، پاسخ هایی به این پرسش ها و پرسش های مرتبط دیگر بدهد و به ما کمک کند از شر درهای بسته خلاصی یابیم. او نشان می دهد که می توانیم از درجاذگی ها رها شویم، می توانیم پس از زمین خوردن برخیزیم و می توانیم بار دیگر به پیش برویم.

میثم همدمی^۲

پاییز ۱۴۰۲

1. Adam Alter

۲. برای ارتباط با بنده می توانید از ایمیل meysamhamdammi@gmail.com یا شناسه اینستاگرام [meysam_hamdami](https://www.instagram.com/meysam_hamdami) استفاده کنید؛ تمامی پیام های شما را می خوانم و پذیرای انتقادات و نظرات شما خواهم بود.

فهرست

پیش‌درآمد. قانون نخست این است که قطعاً به در بسته خواهید خورد ۹

بخش نخست) کمک ۳۱

۱. چرا خوردن به در بسته اجتناب‌ناپذیر است؟ ۳۳

۲. تسلیم نشوید ۵۵

۳. تله‌ها و فریب‌ها ۷۷

بخش دوم) قلب ۹۹

۴. بازدم ۱۰۱

۵. قبل از دست به کار شدن، درنگ کنید ۱۲۳

۶. خوب شکست خوردن ۱۴۳

بخش سوم) عقل ۱۶۷

۷. بررسی اصطکاک‌ها و هنر ساده‌سازی ۱۶۹

۸. ترکیب مجدد و تغییر مسیر ۱۹۵

۹. تنوع بخشی و جمع سپاری ۲۲۱

بخش چهارم) عادت ۲۴۵

۱۰. آزمایش ۲۴۷

۱۱. کاوش و بهره برداری ۲۶۹

۱۲. اقدام کردن مهم تر از همه چیز است ۲۹۱

جمع بندی. ۱۰۰ روش برای خلاصی از درهای بسته ۳۰۹

۳۲۳ قدردانی

دربارۀ نویسنده ۳۲۵

پی نوشت ها ۳۲۶

تقدیم به سار، سم و ایس
که الهام بخش بزرگ‌ترین پیشرفت‌های من بوده‌اند

پیش درآمد

قانون نخست این است که قطعاً به در بسته خواهید خورد

برین دیسولنیرز^۱، در سال ۱۹۸۹، در شهر ساکرامنتوی ایالت کالیفرنیا متولد شد.^[۱] او که در منزل و در دامان مادر آمریکایی و پدر فرانسوی-آمریکایی اش خواندن و نوشتن آموخت، به مصرشناسی و جادو-و البته بیش از همه، به بازیگری-علاقه مند بود. در شش سالگی، به عنوان کم سن ترین هنرآموز در تئاتر کنسرواتوار آمریکایی^۲ شهر سانفرانسیسکو ثبت نام کرد و سه سال بعد، در برنامه تلویزیونی تونایت شو همراه با جی لنو^۳ ظاهر شد. همین حضور کوتاه مقدمه نقش آفرینی های تلویزیونی دیگر او شد که نخست، نقش های بازیگر مهمان بودند و بعد، به نقش های فرعی تکراری و در نهایت، به نقش های اصلی سریال های تلویزیونی محبوب بدل شدند. منتقدان نقش آفرینی های تلویزیونی هموارکننده مسیر او به سوی بازیگری، کارگردانی و نویسندگی در سینما را ستوده اند.

چند سال بعد، دیسولنیرز-که اکنون با نام بری لارسون^۴ شناخته می شود- به خاطر نقش آفرینی در فیلم/تاق^۵، به هفتاد و چهارمین زن برنده جایزه آکادمی اسکار،

1. Brianne Desaulniers

۲. The American Conservatory Theatre: تئاتر کنسرواتوار آمریکایی در واقع شرکتی است که علاوه بر روی صحنه بردن نمایشنامه های کلاسیک و معاصر تئاتر، مدرسه ای برای آموزش بازیگری نیز دارد -م.

3. The Tonight Show with Jay Leno

4. Brie Larson

5. Room

بزرگ‌ترین جایزهٔ سینمایی جهان، بدل شد. لارسون علاوه بر جایزهٔ اسکار، بیش از هفتاد جایزهٔ دیگر را در حوزهٔ بازیگری از آن خود ساخته و در نقش اصلی فیلم *کاپیتان مارول*^۱ نیز خوش درخشیده است. مسیر پیشرفت لارسون به قصه‌های پریان می‌ماند: آغازی زود هنگام و متشکل از چندین قدم کوچک که در نهایت موفقیت‌هایی بزرگ را به دنبال می‌آورند.

مشکل چنین گزارشی از مسیر پیشرفت حرفه‌ای لارسون این است که سال‌های توأم با ناکامی او را نادیده می‌گیرد. لارسون نیز، همچون بسیاری از بازیگران، قبل از آنکه بدرخشد، سال‌ها به در بسته می‌خورد. او همواره نگران این بود که مبادا طرد شود و تن‌انگاره‌ای منفی از خود داشت، به نحوی که در بخش اعظم عمر خود "احساس خودزشت‌پنداری" می‌کرد. والدین او از هم طلاق گرفتند و مادرش به همراه لارسون و دختر دیگرش، میلیون، به لس‌آنجلس نقل‌مکان کرد تا بدین ترتیب آن‌ها به هالیوود نزدیک‌تر باشند. لارسون آن دوران را این‌طور به خاطر می‌آورد: «ما در آپارتمان یک‌اتاقهٔ مزخرفی ساکن بودیم. تخت‌خواب‌هایمان تاشو بودند و از دیوار باز می‌شدند و هر کدامان فقط سه دست لباس برای پوشیدن داشتیم.» او صدها بار برای ده‌ها نقش مختلف، از بازیگری در نقش‌های تبلیغاتی گرفته تا برنامه‌های زندهٔ تلویزیونی، آزمون داد و در تمامی آن‌ها رد شد.

آنچه لارسون را از اغلب بازیگران طراز اول دیگر متمایز می‌کند شفافیت او در باب دشواری‌هایی است که پشت سر گذاشته است. وی در ۱۳ آگوست سال ۲۰۲۰، ویدئویی چهارده دقیقه‌ای با عنوان داستان آزمون‌های بازیگری‌ام! (قسمت ۱)^۲ منتشر کرد و در آن، رو به دوربین گفت: «من فکر کردم بهتر است قدری دربارهٔ مسیر شغلی‌ام صحبت کنم، چون به گمانم در اغلب مواقع، عمدهٔ تمرکزها به موفقیت‌های من معطوف بوده‌اند، نه به دشواری‌های مسیرم و اینکه تاکنون چند بار رد شده‌ام. شما نمی‌دانید چه نقش‌های پرشماری بوده‌اند که من نتوانستم آن‌ها را به دست بیاورم. پس فکر کردم شاید صحبت در این باره جالب باشد.»^[۲]

این ویدئو و قسمت‌های بعدی آن که دربرگیرندهٔ بیست سال سرخوردگی‌اند، با اولین آزمون بازیگری لارسون برای یک فیلم کوتاه تبلیغاتی در سن هفت‌سالگی شروع

-
1. Captain Marvel
 2. Audition Storytime! (pt. 1)

می‌شود: لارسون که همراه با سایر هم‌سن‌وسالان پرشوقش در اتاقی حضور دارد، تنها پس از صرف چند ثانیه وقت با کارگردان رد می‌شود. او از اینکه کارگردان از او نخواست تگ‌گویی از پیش تمرین شده‌اش را اجرا کند، به‌گریه افتاده است. لارسون می‌گوید: «بعد، یکی از کارگردانان مسئول گزینش بازیگر به مدیر برنامه‌هایم گفت که من به قدری بد هستم که او دیگر برای هیچ‌کاری از من دعوت نمی‌کند و چنین هم کرد.» بعد لارسون مجموعه‌ای از فیلم‌ها و سریال‌هایی را فهرست می‌کند که نتوانسته بود در آن‌ها نقشی بگیرد: دختر سخن‌چین^۱، بازی‌های گرسنگی^۲، سرزمین فردا^۳، مجموعه فیلم‌های جنگ ستارگان^۴، خانه هوشمند^۵، بچه‌های جاسوس^۶ و نظریه بیگ‌بنگ^۷. لارسون پس از اعلام هر یک از این فیلم‌ها سخن طنزآمیزی بیان می‌کند، اما اگر ویدئو را در لحظه درست متوقف کنید، لحظات گذرایی از درد را در سیمای او می‌بینید. این‌ها خاطرات خوشی به حساب نمی‌آیند و به‌رغم موفقیت‌های بعدی او، همچنان خاطراتی ناخوشایند باقی مانده‌اند.

در قسمت دوم ویدئوی "آزمون‌های بازیگری‌ام"، لارسون روی غلتک می‌افتد و تعداد بیشتری از شکست‌هایش در آزمون‌های بازیگری را ردیف می‌کند: «من قبل‌تر هم بختم را آزموده بودم و برای فیلم‌هایی امتحان دادم که در تمامی‌شان رد شدم: جونو^{۱۳}، آستانه^۹، خانه هوشمند، سرزمین فردا، آوازخوان حرفه‌ای^{۱۰}، به سوی جنگل^{۱۱}، جوانان طغیان^{۱۲}، پیتر پین^{۱۳}، بایست و بسوز^{۱۴} و نظریه بیگ‌بنگ. وای خدای من، خیلی ناراحت‌کننده است، منتها بچه‌ها من هنوز سرپا هستم.» لارسون اذعان

-
1. Gossip Girl
 2. The Hunger Games
 3. Tomorrowland
 4. The Star Wars movies
 5. Smart House
 6. Spy Kids
 7. The Big Bang Theory
 8. Juno
 9. Brink
 10. Pitch Perfect
 11. Into the Woods
 12. Youth in Revolt
 13. Peter Pan
 14. Halt and Catch Fire

می‌کند که این تعداد شکست زیبا به حساب نمی‌آیند و درعین حال، کلامش را با پیامی امیدوارکننده به پایان می‌رساند: «در ۹۸ تا ۹۹ درصد مواقع، من جواب منفی شنیدم. می‌دانم درک این موضوع کار سختی است، فکر کردن به اینکه من در صدها آزمون بازیگری مختلف شرکت کرده و در همه آن‌ها شکست خورده‌ام و با وجود این، ادامه داده‌ام.»^[۳]

لارسون مظهر موفقیت در بازیگری است. او جوایز فراوان، شهرت بسیار، تحسین‌های متعدد از سوی منتقدان و اعتبار بالایی کسب کرده است. اما به گفته خود او، در ۹۹ درصد مواقع به در بسته خورده است. ویدئوهای لارسون در یوتیوب صدها هزار بار توسط افراد مختلف دیده شده و با بخش‌هایی از آن‌ها، قطعات ویدئویی کوتاه الهام‌بخشی ساخته شده‌اند. روایت لارسون برای ما قابل توجه است، چراکه چنین روایتی آشکارکننده ناهمواری‌های مسیری هستند که از دور بسیار هموار به نظر می‌رسد. بسیاری از بازیگران مشهور و افراد موفق سایر حوزه‌ها، در باب جزئیات دردناک گیر افتادن پشت درهای بسته این چنینی، معمولاً این گونه سخن نمی‌گویند، به همین دلیل وقتی مسیر پیشرفت خودمان را پراز دست‌انداز می‌بینیم، اغلب حس تنهایی و جدافتادگی به سراغمان می‌آید.

همه افراد، در تمامی حوزه‌های قابل تصور زندگی، به نحوی به در بسته خواهند خورد؛ چه‌سا افرادی در مشاغل ناخوشایند یا در روابط عاطفی نامطلوب گیر بیفتند؛ شاید به عنوان نویسنده، نقاش، آهنگساز، دانشمند یا کارآفرین به در بسته بخورند؛ گاهی اوقات آنان تا چندین روز و گاه تا سال‌ها پشت درهای بسته گیر می‌افتند. گاه به طور اتفاقی به پیشرفت‌هایی نائل می‌آیند و گاه برای تمام عمر در باتلاق مشکلات گرفتار می‌شوند. ما روایت‌های کمی درباره مواجهه با این درهای بسته می‌شنویم، چراکه اغلب زیر بمباران داستان‌های عامه‌پسند موفقیت قرار داریم. شنیدن داستان این موفقیت‌ها ما را به باور می‌رساند که سایرین در مسیر زندگی‌شان، کمتر از ما با موانع روبه‌رو می‌شوند. شاید گاهی، ستاره‌ای نظیر بری لارسون خط بطلانی بر این قصه‌های دروغین بکشد، منتها در اغلب مواقع، تجربه خوردن به درهای بسته در نظرمان شبیه به نقصی می‌آید که گویی بیش از دیگران ما را به ستوه آورده است. واقعیت این است که تک‌تک ما در مسیرمان با موانعی روبه‌رو می‌شویم و خوردن به

درهای بسته، بیش از آنکه یک نقص باشد، یکی از مؤلفه‌های طبیعی در مسیر نیل به موفقیت به حساب می‌آید. پس چرا به موانع پیش روی خودمان راحت‌تر از موانع پیش روی دیگران پی می‌بریم؟ آیا شناسایی موانع پیش روی خودمان از شناسایی موانع مسیر دیگران ساده‌تر است؟

دست‌کم دو دلیل برای این وضعیت وجود دارد: دلیل نخست به پدیده‌ای روان‌شناختی با عنوان "عدم توازن بادهای مخالف / بادهای موافق"^۱ باز می‌گردد که توسط پژوهشگرانی با نام‌های شای داویدای^۲ و تام گیلوویچ^۳ شناسایی شده است؛^[۴] این عدم توازن می‌گوید که ما به موانع پیش روی خودمان (بادهای مخالف)، بسیار بیشتر از موهبت‌هایمان (بادهای موافق) توجه نشان می‌دهیم و همین عامل به نوبه خود ما را به سوی این باور رهنمون می‌سازد که ما، در قیاس با دیگران، با موانع بیشتری مواجه هستیم. داویدای و گیلوویچ این پدیده را با کمک بازی واژه‌سازی^۴ نشان می‌دهند که طی آن بازیکن به حروفی بر می‌خورد که مدنظرش نیستند. تصور کنید قطعات حاوی حروف "ل، ل، س، س، و ش" به دست شما می‌افتند و شما باید یکی از نوبت‌هایتان را قربانی یافتن حرفی تازه کنید، در غیر این صورت، تا چندین دور بازی در واژه‌سازی به در بسته خواهید خورد. هرگاه که می‌کوشید واژه‌ای بسازید، در ذهنتان به بخت بد خود می‌اندیشید. در مقابل، اگر بخت یارتان باشد و مجموعه مناسبی از کلمات به دستتان بیاید هم، چنین بختی دوام چندانی نخواهد یافت. به محض اینکه فرصتی نصیبتان شود، با آن قطعات بازی خواهید کرد و بدین ترتیب آن‌ها را مصرف می‌کنید. در سایر حوزه‌ها نیز چنین وضعیتی حاکم است: اگر در ترافیکی سنگین در حال رانندگی بوده و از میان دو لاین جاده در گنْدترین لاین قرار داشته باشید، با سرخوردگی شاهد لایی کشیدن خودروهایی خواهید بود که به لاین دیگر می‌روند، حال آنکه اگر سوار یکی از همان خودروها بودید، تمرکزتان به جاده معطوف می‌شد. ما زمان و انرژی زیادی را صرف موانع می‌کنیم، چرا که تنها راه غلبه بر موانع را اتخاذ چنین رویکردی می‌دانیم. شما نمی‌توانید بدون مدنظر قرار دادن گزینه‌های

1. The Headwinds/Tailwinds Asymmetry

2. Shai Davidai

3. Tom Gilovich

۴. Scrabble: بازی واژه‌سازی نوعی بازی رومیزی است که طی آن قطعات حاوی حروفی شبیه به جدول کلمات متقاطع به بازیکنان عرضه می‌شود و آنان باید با قطعاتی که به دستشان می‌افتد به واژه‌سازی دست یازند -م.

پیش رویتان و اقدام بر اساس آن‌ها، عملکردتان را در بازی واژه‌سازی یا طی رانندگی در ترافیکی سنگین بهبود ببخشید.

به علاوه، داویدای و گیلوویچ دریافته‌اند که ما در همان حین که بر موانع مسیر خودمان تمرکز داریم، تمایل داریم از دشواری‌های رنج دیگران هم چشم‌پوشیم. این پژوهشگران طی آزمایشی از گروه‌های دونفره دانشجویان دانشگاه کرنل خواستند به بازی سؤالات چالش‌برانگیز مشغول شوند؛ برخی شرکت‌کنندگان با مجموعه سؤالاتی آسان مواجه می‌شدند - مثلاً پرسش‌هایی راجع به کم‌دی‌های تلویزیونی یا انیمیشن‌های معروف - حال آنکه از برخی دیگر سؤالات دشواری مثلاً در باب موسیقی دوران باروک یا ادبیات روسیه پرسیده می‌شد. پس از پایان بازی، آشکار شد که شرکت‌کنندگان سؤالات آسان پرسیده‌شده از رقبایشان را بهتر به خاطر می‌آوردند تا سؤالات دشوار پرسیده‌شده از رقبای خود را، حال آنکه در به خاطر آوردن سؤالات پرسیده‌شده از خودشان به این نوع سوگیری دچار نیستند. گیلوویچ، طی مطالعه دیگری، نشان داد که مردم اغلب باور دارند مالیات‌ها و مقررات وضع‌شده بیشتر به آنان آسیب می‌رسانند تا سایرین، حتی زمانی که در واقع چنین حالتی صادق نباشد.

دلیل دوم برای این باور که موانع پیش روی ما غیرعادی‌اند دشوار بودن آگاهی یافتن از چالش‌های سایر افراد است. افراد اغلب تمایل دارند به شکلی خصوصی، پشت درهای بسته یا در ذهن خودشان با مشکلاتشان دست‌وپنجه نرم کنند، بنابراین آنچه ما می‌بینیم پیامد پرزرق‌وبرق تمامی این تقلهاست. ما جایزه اسکار بری لارسون را می‌بینیم، ولی نمی‌توانیم دهه‌ها تلاش او پیش از رسیدن به این جایزه را ببینیم. ضمناً رسانه‌ها هم به جای پرداختن به داستان‌های معمولی و در نتیجه کمتر جذاب میلیاردها انسان پرتلاش دنیا، عزمشان را جزم می‌کنند تا داستان موفقیت‌های عظیم - راجر فدررو و سرنا ویلیامز^۱؛ جف بیزوس و مارک زاکربرگ^۲؛ مریل استریپ و دنیل دی لویس^۳ - را روایت کنند. به همین نحو، حساب‌های کاربری ما در شبکه‌های اجتماعی نیز به‌غایت پرزرق‌وبرق و عامه‌پسند هستند. حتی ما آن دسته از خرده-اینفلوئنسرهایی را دنبال می‌کنیم که تصاویری تصفیه‌شده از زندگی‌شان را با ما به اشتراک می‌گذارند؛

-
1. Roger Federer and Serena Williams
 2. Jeff Bezos and Mark Zuckerberg
 3. Meryl Streep and Daniel Day-Lewis

آنان لایه‌ای نازک از بهترین لحظاتشان را نشانمان می‌دهند و مشکلاتشان را پشت پرده نگاه می‌دارند. در مجموع، دیدن چالش‌های زندگی سایرین کار دشواری است، از این رو ما به‌خطا تصور می‌کنیم که در دسرهای زندگی بیش از همه ما را هدف قرار می‌دهند.

در اوایل سال ۲۰۲۱، ارزش سهام شرکت ایربی‌ان‌بی^۱ از ۱۰۰ میلیارد دلار فراتر رفت و بدین ترتیب، این شرکت در جمع صد شرکت برتر سهامی عام جهان قرار گرفت. سه بنیان‌گذار این شرکت، بری‌ان چسکی^۲، جو گبیا^۳ و ناتان بلکارچک^۴، هر یک ۱۳ میلیارد دلار ثروت کسب کردند. از بین این سه نفر، چسکی چهرهٔ شرکت و مدیرعامل آن محسوب می‌شود. چسکی نیز، همچون بری لارسون، در باب چالش‌ها و درهای بستهٔ مسیر پیشرفت شرکت ایربی‌ان‌بی رویکردی شفاف داشته است.

شرکت ایربی‌ان‌بی بنا به یک ضرورت متولد شد؛ چسکی و گبیا در کالج با هم آشنا شده بودند. پس از فارغ‌التحصیلی، چسکی به لس‌آنجلس نقل‌مکان می‌کند و گبیا روانهٔ سانفرانسیسکو می‌شود. مشاغلی که این دو پس از کالج بدان روی آوردند چندان الهام‌بخش نبودند، بنابراین چسکی به آپارتمان گبیا در سانفرانسیسکو نقل‌مکان می‌کند تا بتواند بخت خود را برای بدل شدن به یک نوآفرین در حوزهٔ فناوری بیازماید. چسکی، طی مصاحبهٔ سال ۲۰۱۵ در دانشگاه استنفورد، وضعیت آن روزهایش را چنین به یاد می‌آورد: «در آن زمان، من فقط هزار دلار در حسابم پول داشتم و تا سانفرانسیسکو رانندگی می‌کردم.»

سال ۲۰۰۷ بود. پس از رسیدن به سانفرانسیسکو، دریافتم که سهم من برای پرداخت اجارهٔ آپارتمانم ۱،۲۰۰ دلار است. من ابداً قادر به پرداخت هزینهٔ اجاره نبودم. در همان زمان، قرار بود یک کنفرانس بین‌المللی طراحی در سانفرانسیسکو برگزار شود و همین رویداد سبب شده بود کل هتل‌های آن منطقه پر شوند.

ما با خودمان فکر کردیم که با توجه به وضع پیش‌آمده، بسیاری از

-
1. Airbnb
 2. Brian Chesky
 3. Joe Gebbia
 4. Nathan Blecharczyk

طراحانی که برای شرکت در کنفرانس راهی سانفرانسیسکو می‌شوند جایی برای اقامت نخواهند داشت. ما هیچ پولی در بساط نداشتیم، ولی اگر می‌توانستیم برای مهمانان کنفرانس طراحی، تخت‌خوابی برای استراحت و صبحانه‌ای برای خوردن دست‌وپا کنیم، چه؟ مشکل اینجا بود که ما تخت‌خوابی هم نداشتیم، البته به جز سه تخت بادی. اینجا بود که به نام تخت بادی و صبحانه [Air Bed and Breakfast] رسیدیم که به نام نخستین وبسایت ما، airbedandbreakfast.com، بدل شد. در نهایت توانستیم در طول مدت کنفرانس، از سه نفر در آپارتمانمان میزبانی کنیم. با خودمان فکر کردیم چه راه جالب و بامزه‌ای برای کسب درآمد یافته‌ایم.

پس از چنین تجربه‌ای بود که جو [گبیا] یکی از هم‌خانه‌های سابقش به نام ناتان بلکارچک را هم به تیممان آورد و ما تصمیم گرفتیم تا کارمان را در قالب یک شرکت ادامه دهیم. ایده اصلی‌مان این بود: چه می‌شد اگر می‌توانستیم منزل شخصی افراد را اجاره کنیم، درست مثل مواقعی که اتاقی را در یک هتل، در هر کجای دنیا رزرو می‌کنیم؟^[۵]

از این منظر، به نظر می‌رسد ایده مطرح‌شده نوعی "کسب‌وکار کم‌اهمیت باشد که چند نفر از برویچه‌های تازه فارغ‌التحصیل‌شده از کالج در کنار هم به راه انداخته‌اند. حتی خود چسکی در آغاز مصاحبه با خنده اذعان کرده بود که چند نفری به او گفته‌اند: «ایر بی بدترین ایده‌ای است که تا به حال جواب داده است.»

در ابتدا، شرکت متزلزل بود. چسکی آن دوران را چنین به خاطر می‌آورد: «ما سه بار در سال ۲۰۰۸، به طور جداگانه شرکت را راه‌اندازی کردیم». در واقع پس از سومین تلاش، شرکت به پانزده فرشته سرمایه‌گذار^۱ معرفی شد. هفت تن از این افراد هیچ پاسخی ندادند و چهار نفرشان گفتند که این ایده با اصول آنان همخوانی ندارد، یک نفر گفت که این حوزه از بازیابی را نمی‌پسندد و سه نفر هم فقط گفتند که این ایده را قبول نمی‌کنند. چسکی و گبیا با چند کارت اعتباری که برای روز مبادا نگه داشته بودند، شرکت خود را تأسیس کردند و خیلی زود، ۳۰,۰۰۰ دلار بدهی بالا آوردند.

1. angel investor

چسکی نیز، همچون بری لارسون، با رویکردی شفاف موانع پیش روی خود را شرح می‌دهد. او در تابستان سال ۲۰۱۵، تصاویر ایمیل‌هایش را که با پاسخ منفی مواجه شده بودند در وبلاگ مدیوم منتشر کرد.^[۶] آن‌ها در ایمیل‌های دریافتی با چنین عبارتهایی به رگبار بسته شده بودند: «ما در اینجا از این قبیل کارها انجام نمی‌دهیم»، «پیشنهاد شما در کانون توجه ما قرار ندارد»، «ظرفیت بالقوهٔ این بازار به قدر کافی بزرگ به نظر نمی‌رسد» و «ما همیشه با مقولهٔ کسب‌وکارهای مرتبط با سفر به مشکل برخوردیم». ما اکنون می‌دانیم که شرکت ایربی‌ان بی این نخستین طوفان‌ها را پشت سر گذاشته و از آن‌ها جان سالم به در برده است. تیم شرکت با ده‌ها تن از میزبانان اولیهٔ خود دیدار کرد تا دریابد چه عواملی برای رسیدن به نتیجهٔ نهایی مثبت کارسازند و کدام عوامل کارساز نیستند. طی آن سال، خود بنیان‌گذاران شرکت هم در آپارتمان‌های اجاره‌شده توسط ایربی‌ان بی زندگی می‌کردند تا از نزدیک کیفیت خدماتشان را تجربه کنند. چه عواملی سبب می‌شد تا تجربهٔ اقامتی سه‌ستاره به تجربه‌ای پنج‌ستاره - یا به قول چسکی - تجربهٔ عالی هفت‌ستاره بدل شود؟ سرانجام شرکت ایربی‌ان بی ابتدا در نیویورک و سپس در شهرهای دیگر آمریکا رشد کرد و سرمایه‌گذاران آن را جدی گرفتند. این شرکت در سال ۲۰۰۹، رقمی معادل ۶۲۰،۰۰۰ دلار، در سال ۲۰۱۰، رقم ۷ میلیون دلار و در سال ۲۰۱۱، رقم ۱۱۲ میلیون دلار سرمایه جذب کرد. به‌رغم مواجههٔ این شرکت با موانع پرشمار، اغلب افراد عمدتاً نه بر ناهمواری‌های مسیر طی‌شدهٔ شرکت، که بر مقصد موفق آن تمرکز می‌کنند.

ایربی‌ان بی از لحاظ پیشروی در مسیر پر از دست‌انداز خود به سوی شکوفایی، استثناً به حساب نمی‌آید؛ اگر به گول دیگری چون شرکت آمازون بنگرید، دوباره همین موانع را بر سر راهش خواهید یافت. دن رُز^۱ کسی بود که از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۶ مدیریت بخش‌های خرده‌فروشی شرکت آمازون را بر عهده داشت و به راه‌اندازی خط تولید کیندل^۲ نیز یاری رساند. رُز، در سپتامبر سال ۲۰۲۰، با رشته توثیت‌هایی نشان داد که شرکت، مدت کوتاهی پس از پیوستن او به شرکت در سال ۱۹۹۹، با چه دشواری‌هایی دست‌وپنجه نرم می‌کرده است؛

آمازون در جولای سال ۱۹۹۵ راه‌اندازی شد و طی هفت سال نخست

1. Dan Rose

۲. Kindle: کیندل دستگاه کتاب‌خوان الکترونیکی ساخته‌شده توسط شرکت آمازون است - م.

آغاز کارش، در نزدیکی تمامی کریسمس‌ها، در آستانه نابودی قرار می‌گرفت. من در سال ۱۹۹۹ به شرکت ملحق شدم و خودم هم به طور مستقیم چگونگی این وضعیت را تجربه کردم. از اواخر ماه نوامبر، تمامی کارکنانی که با شرکت قرارداد همکاری داشتند ظرف شش هفته بسته‌هایشان را به انبارهای اصلی تحویل دادند. اتفاقی که من شاهدش بودم این بود:

به‌رغم همه تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌های قبلی، شرکت ابداً نمی‌توانست تقاضاهای دوران تعطیلات کریسمس را برآورده سازد. ۴۰ درصد تمامی سفارش‌های سالانه شرکت طی شش هفته حفاصل عید شکرگزاری تا سال نو ثبت می‌شدند... در کریسمس سال ۱۹۹۵، تمامی کارکنان طرف قرارداد و از جمله خود مدیر شرکت، جف بیوزوس، ۶ هفته متوالی به بسته‌بندی سفارش‌ها مشغول می‌شدند. از آن زمان، جف با خودش عهد بست که دیگر هیچ‌گاه اجازه ندهد چنین وضعی تکرار شود... منتها تا سال ۱۹۹۹ و زمان پیوستن من به شرکت، این روند به سنتی هرساله بدل شده بود...

دسته‌بندی اقلام، بسته‌بندی‌شان در جعبه‌ها، آن هم هرروزه ده ساعت به مدت شش هفته تمام کار طاقت‌فرسایی بود. من از تک‌تک افرادی که چنین وظایفی را بر عهده داشتند عمیقاً قدردانی می‌کنم. کار سختی است، پاهایت درد می‌گیرند، چشمانت سیاهی می‌روند... خیلی فرساینده است.^[۷]

سرانجام جف بیوزوس جف ویلکه^۱ را به خدمت گرفت. ویلکه همان کسی بود که شرکت روبه‌رشد آمازون را از اشتباه کردن نجات داد. وی به سبب تجربه‌اش در حوزه تولید، شرایطی فراهم آورد تا انبارهای آمازون به ماشین‌هایی به‌غایت منظم بدل شوند و درنهایت شرکت بتواند گزینه تحویل در همان روز و تحویل در روز بعد را به خدماتش اضافه کند و بدین ترتیب، زمینه جذب مشتریان مشترک خدمات آمازون^۲ را هم فراهم کند. نقش ویلکه در موفقیت شرکت آمازون به قدری پررنگ بود که او

1. Jeff Wilke
2. Prime membership service

درنهایت به سمت مدیرعاملی بخش مصرف‌کنندگان جهانی آمازون منصوب شد و این‌گونه پس از جف بیزوس به نفر دوم آمازون بدل شد. ویلکه طی مصاحبه‌ای که اندکی پیش از بازنشستگی‌اش در ژانویه سال ۲۰۲۱ انجام داد، به دورانی اشاره می‌کند که طی آن، آمازون به در بسته خورده بود:

من یک دفترچه بازی داشتم که ماحصل تجربیاتم طی کار در حوزه تولید بود و رهنمودهای همین شیوه‌نامه را در بخش خرده‌فروشی‌های آمازون پیاده کردم. درواقع، اولین باری بود که برخی از این تکنیک‌ها در حوزه خرده‌فروشی به کار گرفته می‌شدند. خوشبختانه آن‌ها کارساز افتادند؛ مدت‌زمان چرخه‌های کاری را بسیار کوتاه کردند و هدررفت و نقایص فرایند کار را نیز به حداقل رسانیدند. همین وضع سبب شد ما خدمات ویژه مشتریان آمازون پرایم را راه‌اندازی کنیم؛ درواقع پدیدآیی این دسته از خدمات اشتراکی مرهون همین تغییرات بود.^[۸]

ما بر موفقیت‌های عظیم آمازون تمرکز می‌کنیم، نه چالش‌هایی که این شرکت با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کرده است. اما دنیایی موازی را فرض کنید که در آن، آمازون نمی‌توانست بر موانع اولیه مسیرش غلبه کند. در این حالت، چه اتفاقی رخ می‌داد؟ در چنین دنیایی، آمازون هم مانند بسیاری از شرکت‌های نوپای دیگر زیر وزن سنگین موفقیت‌های خودش له می‌شد. این آمازون دنیای موازی در سومین یا چهارمین دوره تعطیلات کریسمس، در اواخر دهه ۱۹۹۰، صدها هزار سفارش آنلاین خرید کتاب از سوی مشتریانش دریافت می‌کرد. تیم آماده‌سازی سفارشات برای پاسخ دادن به این تقاضاهای زیاد، مجبور می‌شد هرروزه بیست ساعت کار کند. درنهایت، بسیاری از سفارش‌ها دیر به دست مشتریان می‌رسیدند و آنان را خشمگین می‌کردند. بچه‌ها صبح کریسمس از دریافت آخرین نسخه کتاب‌های داستان هری پاتر محروم می‌شدند و والدین هم نمی‌توانستند به کتاب پرفروش استیون کینگ^۱ دست پیدا کنند. سهام شرکت طی ماه می سال ۱۹۹۷ به طور عمومی عرضه می‌شد،^[۹] اما در سال ۱۹۹۸ یا ۱۹۹۹ به واسطه بازخوردهای منفی فراوان به شرکت، ارزش سهامش به شدت افت می‌کرد (حتی در دنیای واقعی نیز بسیاری از بازخوردهای آغازین ارائه‌شده به

آمازون کاملاً منفی بودند، به طوری که مجلهٔ *اسلیت*^۱ شرکت آمازون را Amazon.con [con به معنای کلاهبردار] و *وال استریت ژورنال*^۲ این شرکت را Amazon.bomb [bomb به معنای شکست مفتضحانه] نامیده بود. تا اوایل سال ۲۰۰۰، آمازون دنیای موازی از درون فرو می‌پاشید و از آنجایی که دیگر نمی‌توانست توجه روزنامه‌ها، وب‌سایت‌ها و منتقدان مطرح را به خود جلب کند، از دیدگان عموم هم محو می‌شد. شرکت به در بسته خورده بود و همچون هزاران شرکتی که هرروزه تعطیل می‌شوند هیچ‌کس به دنبال فهم چرایی زوال آن نمی‌گشت.

لب کلام اینکه صرف‌نظر از موفقیت‌ها یا شکست‌های یک کسب‌وکار، مشاهدهٔ چالش‌هایی که شرکت با آن‌ها مواجه بوده است کار دشواری است. چالش‌های قبلی زیر سایهٔ موفقیت‌های بعدی پنهان می‌شوند، حال آنکه شکست به قدری کم‌اهمیت به نظر می‌رسد که توجه ما را به خود جلب نمی‌کند. به جای این‌ها، ما در معرض داستان موفقیت‌های شگرف اپل، گوگل، فیس‌بوک و گروهی از نخبگان استثنایی قرار می‌گیریم که روایت‌هایی به‌غایت مشابه با هم دارند.

بری لارسون، شرکت ایربی‌ان‌بی و شرکت آمازون تنها سه نمونه از این موارد پرشمار هستند و نیازی نیست که برای یافتن چنین مواردی ذره‌بین به دست بگیرید. کافی است برجسته‌ترین داستان‌های موفقیت در فرهنگمان را یک یا دو لایه عمیق‌تر واکاوی کنید، آنجاست که قهرمانانی مستأصل را خواهید یافت. وقتی یکی از تهیه‌کنندگان هالیوود فرد آستر^۳ جوان را به دلایلی مثل "فقدان توانایی در بازیگری، داشتن موهای کم‌پشت، توانایی ناچیز در رقصیدن" رد کرد، آستر دانست که به در بسته خورده است.^[۱۰] هنگامی که نخستین استودیوی والت

1. Slate

2. the Wall Street Journal

۳. Fred Astaire: فرد آستر (۱۸۹۹-۱۹۸۷) رقصنده، طراح رقص، خواننده و بازیگر فیلم‌ها و تئاتر برادوی آمریکایی بود که از سوی موسسهٔ فیلم آمریکا به عنوان "پنجمین ستارهٔ بزرگ در تمامی ادوار صنعت فیلم‌سازی" برگزیده شده است. فعالیت‌های او بسیاری از رقصنده‌ها و از جمله مایکل جکسون را تحت تأثیر قرار داد -م.

دیزنی^۱، استودیو لَف-او-گرم^۲، ورشکست شد، دیزنی به مدت پنج سال، قبل از طراحی یک موش کارتونی که قرار بود به نماد خوش‌شانسی استودیوی جدید تبدیل شود، نتوانست هیچ‌کاری انجام دهد. چاک کلوز^۳، نقاش سبک فوق‌واقع‌گرایی [آمریکایی]، در سال ۱۹۸۸، در اثر یک حملهٔ تشنج، تقریباً از گردن به پایین فلج شد. کلوز که به مدت چند دهه برای کشیدن نقاشی‌های فوق‌واقع‌گرایانه‌اش بر حرکات ظریف دستش تکیه داشت، اکنون دیگر نقاشی کشیدن را ناممکن می‌یافت. او ابتدا مایوس بود، اما با گذر زمان یاد گرفت با قلم‌مویی که به مچ دست خود می‌بست، با سبکی نو و رسا به نقاشی بازگردد. کلوز در همان حال بیرون آمدن از مه سنگین اندوه، ادعا کرد: «الهام گرفتن مختص افراد تازه‌کار است؛ باقی ما لازم است بایستیم و به کار کردن مشغول شویم. اگر منتظر ابرها بمانید تا به هم بخورند و به واسطهٔ آن‌ها برقی به مغزتان اصابت کند، هیچ‌گاه کار خارق‌العاده‌ی انجام نخواهید داد.»^[۱]

آنچه بیشتر با خود من ارتباط دارد داستان‌های فراوانی هستند که به انسداد فکری مژمن^۴ در نویسندگان مربوط می‌شوند: رالف ایلسون^۵ کتاب پرفروش مرد نامرئی^۶ را در سال ۱۹۵۲ نگاشت و پس از آن تا آخر عمرش، یعنی تا سال ۱۹۹۴ و در واقع طی نیمهٔ بیشتر عمرش، نتوانست دنبالهٔ کتاب خود را بنویسد. وی طی چهار دههٔ بعدی عمر خود، برای رمان برنامه‌ریزی‌شدهٔ دومش حدود ۲ هزار صفحه مطلب نگاشت و گرد هم آورد. ایلسون در این باره نزد سال بلو^۷، دوست و همکارش، چنین شکوه می‌کند: «انسداد فکری نویسنده در من به بزرگی هتل ریتز است»، هارپر لی^۸ هم سرنوشتی

۱. Walt Disney: والت دیزنی (۱۹۰۱-۱۹۶۶) انیمیشن‌ساز، تهیه‌کنندهٔ سینما و کارآفرین بزرگ آمریکایی، از پیشگامان صنعت انیمیشن‌سازی و رکورددار بیشترین جوایز اسکار و نامزدی این جوایز در قامت تهیه‌کنندهٔ فیلم است؛ او ۵۹ بار نامزد دریافت جایزهٔ اسکار شد و ۲۲ بار به کسب این جایزه نائل آمد -م.

2. Laugh-O-Gram

3. Chuck Close

4. chronic writer's block

5. Ralph Ellison

۶. Invisible Man: مرد نامرئی اثر رالف ایلسون در واقع بر مسائلی تمرکز دارد که آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار در اوایل قرن بیستم با آن‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کرده‌اند و نباید آن را با رمان علمی-تخیلی مرد نامرئی اثر سال ۱۸۹۷ نویسندهٔ انگلیسی، ایچ. جی. ولز (H. G. Wells) اشتباه گرفت -م.

7. Saul Bellow

8. Harper Lee

شبیبه به الیسون داشت؛^[۱۲] وی در سال ۱۹۶۰ و در ۳۴ سالگی، رمان کشتن مرغ مقلد^۱ را منتشر کرد و تنها دنباله^۲ این رمان با نام برو و دیده بانی بگمار^۲ را در هشتاد و نه سالگی یعنی در سال ۲۰۱۵ و درست یک سال قبل از مرگش منتشر کرد. گرچه بخش عمده کتاب دوم او در واقع در اواسط دهه ۱۹۵۰ و پیش از انتشار کتاب کشتن مرغ مقلد نگاشته شده بود، وی به مدت ۵۵ سال روی پیش نویس این کتاب کار کرد و آن را «اصلاح کرد. او در این باره به یکی از دوستانش می گوید: «می دانم که دیگر نمی توانم بنویسم. حدوداً سیصد نفر با من دوست هستند و مدام سرزده برای صرف قهوه به خانه ام می آیند. سعی کردم صبح ها از ساعت شش صبح بیدار شوم [تا به کار نوشتن برسم]، اما بعد از آن سروکله^۳ دوستان سحرخیزم هم پیدا شد.»

جورج آر. آر. مارتین^۳، نویسنده^۴ مجموعه رمان های ترانه^۴ یخ و آتش^۴ که الهام بخش ساخت سریال تلویزیونی بازی تاج و تخت^۵ شده اند، سه کتاب نخست این مجموعه اش را در سال های ۱۹۹۶، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ منتشر کرد. چهارمین و پنجمین رمان های مجموعه در سال های ۲۰۰۵ و ۲۰۱۱ وارد بازار شدند و تا به امروز - بیش از یک دهه است - هنوز خبری از رمان ششم و هفتم او نیست. خود مارتین درباره^۴ تقلاهایش برای نگارش ادامه^۴ مجموعه رمان هایش، رویکردی صادقانه داشته است؛ او در این باره می گوید: «می دانم که خیلی ها به خاطر تمام نشدن کتاب ششم من از دستم عصبانی هستند؛ خودم هم از دست خودم عصبانی ام. کاش چهار سال پیش تمامش می کردم، کاش حالا تمام شده بود، ولی این طور نیست... نمی دانم چه مرگم شده است؟ در هر حال، باید تمامش کنم.»^[۱۳]

البته که مارتین از تقلاهایش با انسداد فکری نویسنده شرمگین نیست، اما حتی در مورد او نیز موفقیت ها درخشان تر از تقلاها به نظر می آیند. متوسط میزان بازدید قسمت های سریال بازی تاج و تخت در اوج خود ۴۴ میلیون بوده است. طرفداران این سریال تحت تأثیر غنای جهان خلق شده توسط مارتین و مهارت او به عنوان نویسنده^۴ داستان های علمی-تخیلی هستند. آنچه آنان در وهله^۴ نخست می بینند مردی است که

-
1. To Kill a Mockingbird
 2. Go Set a Watchman
 3. George R. R. Martin
 4. A Song of Ice and Fire
 5. Game of Thrones

نوشته‌هایش الهام‌بخش بنا شدن یک امپراتوری سرگرمی ۳میلیارد دلاری بوده است. از همان زمانی که بشر نویسندگی را آغاز کرده است، انسداد فکری نویسنده هم او را آزار داده است. اما منشأ رسمی این پدیده به ساموئل تیلور کولریج^۱، شاعر [انگلیسی]، باز می‌گردد. کولریج در سی‌ودومین سالروز تولد خود در سال ۱۸۰۴، با شکوه می‌گوید که تلاش جهت نوشتن "وحشتی عظیم و وصف‌ناپذیر" در او بر می‌انگیزد. وی، طی سال بعدی زندگی‌اش، "در کمتر از یک ماه" تسلیم اعتیاد به تریاک می‌شود. کولریج می‌نویسد: «افسوس و شرم بر من که هیچ کاری نمی‌کنم!» در سال ۱۹۴۹، یک روان‌پزشک اتریشی به نام ادموند برگلر^۲ با نگرستن از پس دریچه نظریات فروید، اصطلاح انسداد فکری نویسنده را ابداع کرد؛ برگلر باور داشت نویسندگانی که در دوران شیرخوارگی از نوشیدن شیر مادرشان محروم می‌شوند یا آنانی که با بطری شیر تغذیه می‌شوند، بعدها هرگاه به فشار روانی بر بخورند، با انسداد فکری نویسنده مواجه خواهند شد که سبب می‌شود منابع ارزشمند روان‌شناختی‌شان را برای مقابله با این وحشت‌زدگی به کار گیرند. برخی از متخصصان امروزی بر این باورند که انسداد فکری نویسنده پدیده‌ای واقعی نیست، بلکه عمدتاً نتیجه طبیعی تعلل‌ورزی، ضعف در برنامه‌ریزی، تدوین راهبرد غلط یا فقدان ایده‌های مناسب است. در هر حال این پدیده را هر چه نام نهمیم، حس خوردن به در بسته تقریباً برای تمامی نویسندگانی که درصد آفرینش‌های خلاقانه‌اند وضعیتی آشنا به حساب می‌آید.

همین "موانع" سایر امور خلاقانه را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ [۱۴] کلود مونه^۳ در بخش عمده حریف نقاشی ۶۷ساله خود، الگویی از هنرمندی موفق و مولد تلقی می‌شد. مونه بین دهه‌های ۱۸۶۰ تا ۱۹۲۰ حدود ۲،۵۰۰ اثر نقاشی کرد، الهام‌بخش شکل‌گیری مکتب هنری امپرسیونیسم شد و صدها تن از هنردوستان انگلیسی مجموعه تابلوهای نیلوفرهای آبی^۴ وی را به عنوان آثار مورد علاقه‌شان برگزیدند. [۱۵] اما حتی مونه نیز طی دورانی طولانی با مانع خلاقیت مواجه شد؛ در اواخر سال ۱۹۱۱، همسر دوم مونه، آلیس هوشیدی^۵، درگذشت و مونه را غرق در پریشانی ساخت.

-
1. Samuel Taylor Coleridge
 2. Edmund Bergler
 3. Claude Monet
 4. Water Lilies series
 5. Alice Hoschedé

مونه پس از مرگ همسرش، ده‌ها یا چه‌بسا صدها بوم نقاشی خود را از بین برد و به مدت دو سال تمام نتوانست نقاشی کند. نقاشان دیگری هم، از جکسون پولاک گرفته تا پابلو پیکاسو^۱، دوره‌های مشابهی از استیصال خلاقانه را در خود توصیف کرده‌اند که ماه‌ها یا حتی سال‌ها آنان را از آفرینش حتی یک اثر هم باز داشته بودند. باین‌همه، ما این افراد را به خاطر موفقیت‌هایشان به خاطر می‌آوریم، نه به سبب چالش‌هایشان، درست همان‌گونه که کولریج و مونه را نیز به خاطر موفقیت‌هایشان به خاطر می‌آوریم.

آنچه ما امروز در بری لارسون، شرکت ایربی‌ان‌بی، شرکت آمازون، نویسندگان، نقاشان و آهنگسازان مشهور، اما گاه مستأصل می‌بینیم عکس پر زرق و برق و "بعد از" روتوش آنان است. عکس‌های "قبل از" روتوش آنان که معمولاً از دیدگان ما پنهان‌اند، چنین صاف و بی‌عیب نیستند. آن‌ها پیش‌تر مملو از تردید و اضطراب بوده‌اند. هر یک از این موفقیت‌های عظیم، تا پیش از عبور از درهای بسته، با خطر بالای شکست کامل مواجه بوده‌اند. به ازای هر داستان موفقیت‌آمیزی که در برابر عموم روایت می‌شود، صدها یا هزاران روایت خصوصی توأم با استیصال وجود دارد.

در اوایل سال ۲۰۲۰ و درست پیش از بروز همه‌گیری بیماری کووید [کرونا]، من از صدها نفر به طور آنلاین نظرسنجی کردم. قبلاً در مورد سرخوردگی‌های بازیگران، نویسندگان و کارآفرینان برجسته مطالبی خوانده بودم، اما می‌خواستم در مورد تجربه خوردن به درهای بسته در باقی افراد بیشتر بدانم. برخی از پاسخ‌دهندگان در فقر زندگی می‌کردند، اما برخی دیگر به شکل فاحشی ثروتمند بودند؛ برخی بیکار بودند و برخی هم از غول‌های حوزه تجارت به حساب می‌آمدند؛ برخی خود را همیشه بازنده قلمداد می‌کردند، اما برخی دیگر خود را همسان قهرمانان المپیک می‌پنداشتند. برخی در دام روابط بد و مشاغل کسالت‌بار گیر افتاده بودند، اما برخی روابط زناشویی شاد و حرفه موفق داشتند.

من از مطالب آن دسته از افرادی که به قدر کافی به پرسش‌های نظرسنجی‌ام پاسخ

1. Jackson Pollock
2. Pablo Picasso

داده بودند، حداقل سه نکته دستگیرم شد:

نخست آنکه دریافتم به در بسته خوردن پدیده‌ای همگانی است. نکتک پاسخ‌دهندگان گفته بودند که در همان لحظه دست‌کم در یکی از حوزه‌های زندگی‌شان به در بسته خورده‌اند: برخی در روابط بد و برخی در مشاغل راكد گیر افتاده بودند؛ برخی قادر به کاهش، افزایش یا ثابت نگه داشتن وزنشان نبودند؛ برخی در راه انداختن کسب‌وکاری جدید، پذیرش گرفتن از دانشگاه، پرداخت قسط‌های وام یا پس‌انداز برای آینده‌شان با مشکل مواجه شده بودند. برخی افراد برای حل کردن مشکلاتی دیرپا درصدد یافتن راه‌حلهایی خلاقانه بودند؛ برخی می‌پنداشتند که راه‌حل آشکار است اما نمی‌توانند "از جایشان جُم بخورند."

من با اندازه‌گیری مدت‌زمانی که افراد برای پاسخ‌دهی به هر سؤال نظرسنجی اختصاص داده بودند، دریافتم که آنان برای شناسایی نقطهٔ گیرافتادگی‌شان به طور متوسط به کمتر از ده ثانیه زمان نیاز دارند. هفتاد درصد افراد گفته بودند که "خیلی راحت" این نقطه به ذهنشان خطور کرده است، چراکه فکر کردن بدان هرروزه بخش زیادی از انرژی ذهنی‌شان را صرف خود می‌سازد. نیمی از این افراد سال‌ها یا دهه‌ها بود که به در بسته خورده بودند و ۸۰ درصدشان بیش از یک ماه از زمان گیرافتادگی‌شان سپری می‌شد. ۷۹ درصد آنان اندیشیدن به مشکلشان را سبب‌ساز بروز "هیجانات بسیار منفی یا بی‌نهایت منفی" در خود توصیف کردند. و جالب اینکه گرچه بسیاری از آنان افراد ثروتمندی محسوب نمی‌شدند، حاضر بودند برای خلاصی از این وضعیت، هزاران دلار هزینه کنند یا قید بخش بزرگی از دارایی‌هایشان را بزنند.

دومین نکته این بود که افراد نمی‌دانند به در بسته خوردن تا چه اندازه پدیدهٔ متداولی است. بسیاری از افراد گفته بودند که به حسی از تنهایی و جداافتادگی دچارند و تصور می‌کنند در همان حالی که باقی افراد دنیا در حال پیشرفت هستند، آن‌ها صرفاً درجا می‌زنند. آنان ترکیبی از اضطراب، تردید، ترس، خشم و رخوت را توصیف کردند. روان‌شناسان چنین وضعی را نمود مرسومی از جهل کثرت‌گرا^۱ می‌نامند؛ گرایش به این باور که شما جهان را متفاوت از افراد دیگر می‌بینید، حال آنکه در واقع شما هم حسی شبیه به دیگران دارید.^[۱۶] برای مثال، اگر از دانشجویان کالج بپرسید که تا چه حد با

هنجارهای مصرف الکل در محوطه کالج موافق هستند، اغلب آنان به شما خواهند گفت که باور دارند دانشجویان در خفا مقادیر بالایی الکل می‌نوشند، اما متوسط دانشجویان در محوطه کالج مشکلی با هنجارهای نوشیدن الکل ندارند.^۱ چنین مشکلی بدان سبب است که رفتارها قابل مشاهده‌اند، اما باورها و نگرش‌ها از دیده‌ها پنهان هستند. اغلب دانشجویان آشکارا به هنجارهای نوشیدن الکل در محوطه کالج اعتراضی نشان نمی‌دهند - و برخی نیز آشکارا مقادیر زیادی الکل می‌نوشند - بنابراین دانشجویان به این باور می‌رسند که دیدگاه آنان با سایرین متفاوت است. من در موقعیت‌های مختلف خوردن به در بسته نیز همین الگو را یافته‌ام: افراد تصور می‌کنند دیگران در زندگی‌شان در حال پیشرفت مداوم‌اند و تنها خود آنان و اقلیتی محدود از افراد هستند که به در بسته خورده‌اند.

سومین نکته‌ای که بدان پی بردم این است که موارد متنوع "به در بسته خوردن" در پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی من در دو دسته کلی قرار می‌گرفتند: مواعی که از بیرون بر فرد تحمیل شده‌اند و مواعی که از درون خود فرد سرچشمه گرفته‌اند. چه‌سا مواعی تحمیل شده بیرونی حل‌ناشدنی باشند. اگر بخواهید طی عالم‌گیری یک بیماری خاص و مسدود بودن مرز میان کشورها از نیویورک به پاریس سفر کنید، به لحاظ فیزیکی به در بسته خورده‌اید. اگر مایل به خریداری یک خودروی فراری هستید، اما از پس خریدن یک خودروی هوندای دست‌دوم هم بر نمی‌آید، به لحاظ مالی به در بسته خورده‌اید. این دسته از مواعی بازتاب‌دهنده محدودیت‌هایی هستند که بسیاری از اوقات رفع‌ناشدنی و تا حد زیادی در چارچوب مباحث این کتاب قرار نمی‌گیرند. ضمناً این مواعی نسبتاً نامتداول هستند؛ من طی نظرسنجی‌ام دریافت‌م که این مواعی به‌راستی نفوذناپذیر به شکل حیرت‌آوری نادر هستند و صرفاً حدود ۱۰ درصد تمامی موارد پدیدآورنده انفعال مزمن را تشکیل می‌دهند. افراد خواسته‌های متعددی دارند که نمی‌توانند بدان‌ها دست یابند، منتها خواسته‌هایی افراد را به ستوه می‌آورند که افراد باور دارند باید به آن‌ها برسند یا می‌توانند به آن‌ها برسند. من عمدتاً به این مواعی

۱. مثال دیگری که برای تشریح ملموس‌تر جهل کثرت‌گرایانه می‌توان ارائه کرد باور افراد پیرامون سرنوشت رمانتیک‌شان است؛ بسیاری از افراد در میانسالی تصور می‌کنند که به سبب شکست‌های عشقی، روابط عاطفی نامطلوب یا نیافتن شریک ایدئال زندگی‌شان، نگویند بختانی منحصر به فرد هستند، حال آنکه در واقع چنین زخم‌هایی بسیار متداول‌اند و اکثریت افراد به نحوی با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کرده‌اند. مسئله اینجاست که ما از درونیات و تجارب رمانتیک دیگران اطلاعی نداریم، حال آنکه به نحوی بلافصل با تجارب رمانتیک خودمان و هیجانانگیزی ناشی از آن‌ها آشنا هستیم. -م.

درونی علاقه‌مند هستم، یعنی همان ۹۰ درصدی‌هایی که رفع‌شدنی هستند. شاید غلبه بر این موانع دشوار باشد، اما عملاً عبور از آن‌ها شدنی است. برای آنکه دریابید چنین موانعی چطور به نظر می‌رسند، نمونه کوچکی از نظرسنجی‌ام را اینجا می‌آورم:

پاسخ‌دهنده شماره ۶: «من در دهه چهارم عمرم به سر می‌برم. به نظرم می‌رسد که نمی‌توانم پولی پس‌انداز کنم. همیشه برای خرج کردن فوری پول‌هایم راهی پیدا می‌کنم و نمی‌توانم جلوی خرج کردن‌هایم را بگیرم. پس‌انداز کردن برایم غیرممکن شده است. نمی‌دانم چطور باید از پس مخارج زندگی آینده‌ام بریبایم و از این رو، همیشه در حالتی از اضطراب و ترس به سر می‌برم.»

پاسخ‌دهنده شماره ۱۰۷: «من سعی کرده‌ام نواختن پیانو را یاد بگیرم. پیشرفتم در ابتدا خوب بود، منتها حس می‌کنم طی یکی دو سال اخیر هیچ پیشرفتی نداشته‌ام. کماکان به تمرینات اصولی‌ام ادامه می‌دهم، ولی حسم آن است که به در بسته خورده‌ام و نگرانم دیگر هرگز در نوازندگی پیشرفت نکنم و این حس را دارم که در حال تلف کردن وقتم هستم.»

پاسخ‌دهنده شماره ۳۸۴: «من در شغل مزخرفی گیر افتاده‌ام و دوست دارم بتوانم کسب‌وکار خودم را به راه بیندازم. می‌خواهم پیشرفت کنم، ولی نگران وضعیت مالی‌ام هستم و درباره خارج شدن از شغل فعلی‌ام تردید دارم. فکر کردن به این موضوع مرا بی‌انگیزه کرده و باعث می‌شود از هیجان‌اتم دوری کنم.»

پاسخ‌دهنده شماره ۴۴۳: «من یک نقاش هستم. مدتی است که به وضعیتی یکنواخت رسیده‌ام و ظاهراً نمی‌توانم بیش از این پیشرفت کنم. باید خیلی تمرین کنم - باید بکوب کار کنم - تا مهارتم را در نقاشی کردن چهره‌ها و مناظر بهبود ببخشم. باید خلاق‌تر بودن و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلاتم را یاد بگیرم.»

با خواندن هر یک از این عبارات می‌توانید فریاد استیصال را بشنوید: پاسخ‌دهنده شماره ۶ فاقد اراده لازم برای صرفه‌جویی کردن در پولش است؛ پاسخ‌دهنده شماره ۱۰۷ در مسیر یادگیری مهارتی نو درجا می‌زند؛ پاسخ‌دهنده شماره ۳۴۸ از ترک کردن شغلی باثبات و درعین حال کسالت‌بار و رفتن به سوی کسب‌وکاری مخاطره‌آمیز می‌ترسد و پاسخ‌دهنده شماره ۴۴۳ نیز در مسیر حرفه خلاقانه‌اش به مانع برخورد کرده است. روایت‌های این افراد صرفاً چهار نمونه کوچک از روایت‌های چندصد پاسخ‌دهنده دیگر

نظرسنجی و قطعاً مشتی ناچیز از خروارها روایت میلیاردها انسان کره زمین اند. تک تک این افراد حاضر بودند برای رهایی از در بسته پیش رویشان، صدها یا هزاران دلار پول خرج کنند. از جمله افرادی که به نحو متناقضی چنین تمایلی داشت، پاسخ‌دهنده شماره ۶ بود که نمی‌دانست چطور باید پول پس‌انداز کند، درعین حال حاضر بود برای خلاصی از این مخمصه ۵۰۰ دلار پول خرج کند.

همان‌طور که پاسخ‌دهندگان نظرسنجی من نشان دادند، زنده بودن یعنی جدال با درهای بسته. افراد در خانه و محل کارشان، به لحاظ مالی یا فکری، به شکل فردی یا بین‌فردی، در نقش‌های خلاقانه یا کارآفرینانه، به عنوان ورزشکار یا متفکر و به‌تنهایی یا در قالب یک گروه، به در بسته می‌خورند. اصطلاح خوردن به درهای بسته^۱ می‌تواند در مورد طیف وسیعی از بافت‌ها و تجارب متنوع صدق کند، درعین حال، به باور من سه معنا دارد: (۱) اینکه شما موقتاً قادر به پیشرفت در حوزه موردنظرتان نیستید؛ (۲) اینکه شما به قدری دچار انفعال بوده‌اید که احساس ناراحتی روان‌شناختی به سراغتان بیاید و (۳) اینکه عادات و راهبردهای سابق شما مشکلاتتان را حل نمی‌کنند. پس مراد ما از خوردن به در بسته چیزی بیش از یک ناخشنودی گذراست که بتوان آن را با به‌کارگیری دقیق روش‌های سابق حل کرد. برای خلاصی از این وضع، به ترکیب مناسبی از ابزارهای هیجانی، عقلانی و رفتاری نیازمندیم و کتاب *آناتومی پیشرفت*^۲ راهنمایی راهبردی برای جدال با درهای بسته است. این جدال از چهار نبرد متمایز تشکیل شده است که چهار بخش کتاب را تشکیل می‌دهند:

بخش نخست کتاب "کمک" نام دارد و به تشریح تجربه خوردن به در بسته می‌پردازد. هنگامی که شما بپذیرید چنین پدیده‌ای مشکلی همگانی است، می‌توانید از خودتان بپرسید که چگونه می‌توان آن را یکی از مؤلفه‌های پیشرفت تلقی کرد و نه نقصی

۱. «خوردن به در بسته» معادلی است که در این کتاب برای اصطلاح stuck برگزیده شده است؛ stuck را می‌توان به نحوی واژه‌به‌واژه گیرافتادگی نیز ترجمه کرد، اما «خوردن به در بسته» گرچه بلندتر است، با ذهنیت مخاطب فارسی‌زبان همسویی و انس بیشتری دارد و بهتر می‌تواند توصیف‌کننده موانع مختلف سبب‌ساز درجاذگی ما در حوزه‌های متنوع زندگی باشد. طبعاً در برخی بخش‌های کتاب، متناسب با بافت و لحن جملات از معادل‌های مشتق‌شده از «گیر افتادن» نیز استفاده شده است. -م.

نامعمول. چرا خوردن به درهای بسته پیش فرضی طبیعی است، حال آنکه پیشروی مداوم پدیده‌ای نادر به شمار می‌آید؟ چرا بسیاری از روایت‌های موفقیت‌آمیزی که نزد همگان مشهور می‌شوند با دشواری‌های طولانی و دور از دیدگان ما همراه‌اند؟ چرا مسیر پیشروی افراد در بسیاری از حوزه‌ها، از کارآفرینان و ورزشکاران گرفته تا بازیگران، نقاشان و نویسندگان با موانعی سد می‌شود؟

بخش دوم کتاب "قلب" نام دارد و بر پیامدهای هیجانی خوردن به درهای بسته تمرکز می‌کند. به در بسته خوردن دردناک و اضطراب‌آور است و می‌تواند حس تنهایی را در ما برانگیزد. این بدان سبب است که اصطکاک ناشی از این پدیده طبیعتاً ماهیتی منزوی‌کننده دارد. طی این وضعیت، شما ناچار می‌شوید به شدت روی مانع مسیر پیش‌رویتان تمرکز کنید و بنابراین به راحتی میلیون‌ها انسان یا سازمان مستأصل دیگر محبوس در پیله‌های انزوای جداگانه خودشان را نادیده بگیرید. گام حیاتی برای خلاصی از درهای بسته تسلط یافتن بر واکنش‌های هیجانی‌مان است، چراکه بسیاری از واکنش‌های شهودی ما در چنین وضعیتی بیش از آنکه به پیشروی‌مان کمک کنند، ما را در باتلاق درج‌زدگی بیشتر فرو می‌برند. گاهی بهتر است سرعتمان را کاهش دهیم و در مورد واکنش‌های شهودی‌مان تردید کنیم تا بهترین مسیر را در برابرمان ببینیم.

بخش سوم کتاب "عقل" نام دارد که از حالات پرشور هیجانی به سوی راهبردهای ذهنی حساب‌شده تغییر جهت می‌دهد. خلاصی از درهای بسته تا حدی مستلزم پیروی از برنامه‌های ذهنی صحیح است. خوردن به در بسته زندگی‌تان را پیچیده می‌کند و اغلب بهترین راه برای پیشروی، ساده‌سازی مشکل، شناسایی فرصت‌ها برای بیرون زدن از مسیر انحرافی فعلی و دریافتن این نکته است که به‌کارگیری داده مغزهای متعدد اغلب - و البته نه همیشه - بهتر از اتکای صرف به ایده‌های خودتان است.

چهارمین و واپسین بخش کتاب "عادت" نام گرفته است و بر آن دسته اقداماتی تأکید دارد که شما را از نقطه درج‌زدگی به نقطه پیشروی می‌رسانند. مهم‌ترین اصل این است که حتی اگر حرکت روبه‌جلویی ندارید، دست به اقدامی بزنید. اقدامات عناصر‌رهایی‌بخش مهم ما برای عبور از درهای بسته‌اند، چراکه ناگزیر حرکت کردن را جایگزین سکون می‌سازند. برخی اقدامات مفیدتر از برخی اقدامات دیگر هستند و بخش چهارم کتاب به بررسی پربازده‌ترین این اقدامات و برترین ترتیب‌های دست

یازیدن بدان‌ها خواهد پرداخت.

اما پیش از کار کردن روی قلب، عقل و عاداتتان، باید دریابید که خوردن به در بسته به چه معناست، چرا چنین پدیده‌ای به‌غایت رایج است و چرا در طول هر تجربه‌ای با هر مدت‌زمانی، به احتمال زیاد به در بسته خواهید خورد. بنابراین ما از مطالعات کلارک هال^۱، روان‌شناس آمریکایی، کمک می‌گیریم که سازوکارهای خوردن به درهای بسته را تحت بررسی قرار داده است.

بخش نخست

کمک

چرا خوردن به در بسته اجتناب‌ناپذیر است؟

کلارک هال دوران تحصیل خود را صرف مطالعهٔ موش‌های سرگردان در مازها^۱ کرد که البته نمودی استعاری داشت، چرا که دوران جوانی خود هال پر بود از مسیرهای بن‌بست. هال در سن هجده‌سالگی ناچار شد به عضویت فرقه‌ای مذهبی در آید، البته موفق شد از آن فرار کند. او ابتدا با بیماری حصبه مبارزه کرد، بعد به نبرد با فلج اطفال پرداخت و توانایی راه رفتن و بینایی‌اش را تقریباً از دست داد. او وضعیتش را چنین به خاطر می‌آورد: «چشمانم به قدری ضعیف شده بودند که کتاب *اصول روان‌شناسی*^۲ ویلیام جیمز^۳ را مادرم برای من خواند.» هال حوزه‌های ریاضیات، فیزیک و شیمی را آزمود، اما این رشته‌ها بارقهٔ هیچ شوقی را در او برنیفروختند. تا اینکه آشنایی با کتاب کلاسیک جیمز به سکوی پرتابی بدل شد که او را به سوی پژوهش‌های درخشانی در حوزهٔ روان‌شناسی سوق داد.

هال سه دهه از عمرش را در جایگاه استادی دانشگاه بییل گذراند و طی این مدت، به مطالعهٔ حرکت موش‌ها در ماز مشغول شد.^[۱] او و همکارانش بر سر اینکه کدام موش می‌تواند سریع‌تر از ماز خلاصی یابد، با هم شرط می‌بستند و بازنده می‌بایست سایرین را به شیربستنی دعوت کند. هال به نحو حیرت‌انگیزی مبتکر بود. بنا به گفتهٔ

۱. Maze: ماز مجموعه‌ای از مسیرهای برپیچ‌وخم و مملو از راه‌های بن‌بست است که موش باید با یافتن مسیر درست و عبور از آن خود را به هدف نهایی‌اش - که معمولاً دستیابی به غذا یا صرفاً خلاصی از ماز است - برساند -م.

2. Principles of Psychology
3. William James

دوست و همکارش، کارل هاولند^۱، در اواخر دهه ۱۹۴۰ و اوایل دهه ۱۹۵۰، بیشترین پژوهش‌های حوزه روان‌شناسی جهان به مطالعات هال استناد می‌کردند. هاولند می‌گوید: «مسیر علمی هال از چند مرحله تشکیل می‌شود که هر کدام به‌تنهایی می‌تواند برای تمام عمر حرفه‌ای یک فرد، افتخاری بزرگ به حساب بیاید.»

هال دهه‌ها از عمرش را صرف تماشای موش‌هایی کرد که در پیچ‌وخم‌های مازها می‌چرخیدند، چراکه او نیز، همچون اغلب روان‌شناسان هم‌عصرش، از علاقه‌مندان به حوزه یادگیری و رفتار بود. مازها به او این امکان را می‌دادند تا سرعت حرکت این حیوانات را در محیطی کنترل‌شده اندازه‌گیری کند. او طی مشاهداتش بارها و بارها به الگوی یکسانی برخورد: موش‌ها هرگاه به خروجی ماز نزدیک می‌شدند، به سرعت حرکتشان می‌افزودند، اما در آغاز یا میانه پیشروی‌شان در ماز حرکت کندی داشتند و گاهی هم به کلی از حرکت باز می‌ایستادند. انتهای ماز به آهنربایی می‌ماند که با نزدیک‌تر شدن موش‌ها بدن، آن‌ها را با نیروی بیشتری به سوی خود می‌کشید. چنین وضعی صرف‌نظر از طولانی یا کوتاه بودن ماز و سراسرت بودن یا پیچیده بودنش صادق بود. هال چنین الگویی را «اثر شیب هدف»^۲ نامید. گرچه سطح کف ماز عاری از شیب و کاملاً مسطح بود، به نظر می‌رسید که موش‌ها، در طول مسیر پیش رویشان در ماز، سطح آن را با کیفیت‌های مختلفی برداشت می‌کردند. ظاهراً آنان در مراحل آغازین ورود به ماز، به نحوی تقلا می‌کردند که گویی در حال بالا رفتن از سربالایی هستند، اما وقتی هدف نهایی در معرض دیدشان بود، طوری می‌دویدند که گویی در سراسیمی قرار گرفته‌اند.

روان‌شناسان، ظرف نود سال پس از توصیف این اثر توسط هال، نشان دادند که چنین اثری در انسان‌ها نیز صادق است. پژوهشگران، طی آزمایش منتشرشده در سال ۲۰۰۶، به بررسی سرعت خریداری ده فنجان قهوه توسط مشتریان در مسیر دستیابی به فنجان قهوه رایگان یازدهم پرداختند؛^[۴] فاصله میان خریداری فنجان اول و دوم ۲۰ درصد طولانی‌تر از فاصله میان خریداری فنجان نهم و دهم بود که نشان می‌داد مصرف‌کنندگان قهوه با نزدیک‌تر شدن به فنجان رایگان یازدهم انگیزه بیشتری پیدا می‌کردند. طی آزمایشی دیگر، به بازدیدکنندگان یک وبسایت رتبه‌بندی

1. Carl Hovland
2. goal gradient effect

موسیقی یک بُن خرید ۲۵ دلاری برای استفاده در وبسایت آمازون هدیه داده می‌شد. البته، به این شرط که بازدیدکنندگان کیفیت ۵۱ ترانه را بر حسب ۵۰ مقیاس مختلف درجه‌بندی کنند؛ در مجموع، تعداد ۲،۵۵۰ رتبه‌بندی را انجام دهند. احتمال دست کشیدن از ارزیابی در آغاز کار چهل برابر بیشتر از مراحل نزدیک شدن به هدف بود و در مراحل آخر، هر بار که افراد از سایت بازدید می‌کردند، به ارزیابی ترانه‌های بیشتری می‌پرداختند. برای مثال، کسانی که برای تکمیل کردن کارشان نیازمند چهار بار بازدید از وبسایت بودند، در نخستین بازدید خود، به طور متوسط شش ترانه و در چهارمین و واپسین بازدیدشان، به طور متوسط هجده ترانه را رتبه‌بندی می‌کردند. این افراد نیز، همچون موش‌های هال، هر چه فاصله بیشتری از هدف داشتند کُندتر به پیش می‌رفتند و احتمال بیشتری وجود داشت که دست از کار بکشند.

من بیش از بیست سال پیش و حین تحصیل در مقطع لیسانس، برای نخستین بار با اثر شیپِ هدفِ هال آشنا شدم. استادم به ما گفت که شواهدی از این اثر را در موش‌های آزمایشگاهی خود دیده بود، ولی این اثر پیچیده‌تر از آن بود که هال تصورش را می‌کرد. بیشتر موش‌ها با نزدیک شدن به خروجی ماز سرعت حرکتشان را بیشتر می‌کنند، اما موش‌های زیادی هم در آغاز حرکت در ماز سرعت بالایی دارند. به نظر می‌رسد موش‌ها به جای رفته‌رفته سریع‌تر حرکت کردن در امتداد مسیر ماز، از الگوی پیشروی سریع-آهسته-سریع پیروی می‌کنند. آنان وقتی وارد ماز می‌شوند، از فرط هیجان سروصدا به راه می‌اندازند، اما وقتی ماز پیچیده‌تر یا طولانی‌تر از حد انتظارشان است، خیلی زود مستأصل می‌شوند.

این الگوی پیشروی سریع-آهسته-سریع نیز، همچون اثر شیپِ هدفِ هال، در انسان‌ها هم مشاهده می‌شود. طی آزمایشی که همکارم، آندریا بونزی^۱، در دانشگاه نیویورک طراحی کرده بود، دانشجویانی که به تصحیح اشتباهات تایپی مقالات مشغول بودند در یافتن خطاهای تایپی مقاله پنجم، بیست درصد کُندتر از یافتن خطاهای مقاله دوم و هشتم عمل می‌کردند.^[۳] طی آزمایش دوم همکارم، دانشجویان باید می‌کوشیدند تا جایی که می‌توانند کلمات کوتاه‌تری را از دل نُه کلمه بلندتر ارائه شده بدان‌ها بیابند (مثلاً یکی از این کلمات *manager* بود که از دل حروف آن می‌شد

کلمات کوچک‌تر *man, game* و *name* را ساخت؛ دانشجویان طی تلاش پنجمشان، در قیاس با تلاش‌های دوم یا هشتمشان، به طور متوسط ۱۹ درصد کمتر کلمه می‌یافتند. همان‌طور که پژوهشگران این مطالعه خاطرنشان ساختند، به نظر می‌رسید آنان "در میانه مسیر گیر می‌افتند".

در تمام دورانی که پژوهشگران مطالعه پیرامون پیشبرد هدف را در سایر حوزه‌ها انجام می‌دادند، اثر شیب هدف همواره مشاهده شده است.^[۴] گذشته از حوزه مورد نظر، ظاهراً افراد، در میانه پیشروی در کارشان، سرعت خود را کاهش می‌دادند یا به کلی متوقف می‌شدند و وقتی می‌پنداشتند به هدف نزدیک شده‌اند، سرعتشان را بالا می‌بردند. این موضوع همواره مصداق داشت: زمانی که افراد تصمیم می‌گرفتند چه میزان به خیریه‌ها کمک کنند؛ چه مقدار کلمه بروکلی و گل کلم نه‌چندان خوشمزه، اما سالم را بخورند؛ چقدر از بدهی کارت اعتباری‌شان را تسویه کنند؛ وقتی به موعد دریافت پاداش نزدیک می‌شوند، چقدر به کارشان وفادار باشند و حتی هنگام رفتن به سمت کالایی که تصمیم به خرید آن گرفته‌اند، با چه سرعتی گام بردارند. همچنین، افراد در مواقعی که در میانه مسیرشان به سوی هدف به در بسته می‌خورند، با احتمال بیشتری رفتارهای غیراخلاقی نشان می‌دهند یا به خاطر پیشرفت، اصول اخلاقی‌شان را زیر پا می‌گذارند. به ویژه، در مواقعی که احساس درماندگی می‌کنند، بیشتر تمایل می‌یابند تا اصول اخلاقی والای خود را به نفع پیشروی‌شان قربانی کنند. تقریباً در یک‌یک حوزه‌های قابل‌تصور، زمانی که هدف دور به نظر می‌رسد، پیشروی افراد هم‌گند می‌شود یا چه‌بسا به کلی متوقف شود و زمانی که به نظر می‌آید اهداف در دسترس‌اند، پیشروی‌شان آهنگی سریع به خود می‌گیرد.

می‌توانید برای درک بهتر دلیل گیر کردن در میانه امور، کشتی اقیانوس‌پیمایی را تصور کنید که از بندر نیویورک به سوی بندر شهر ساوت‌همپتون^۱ [انگلیس] حرکت می‌کند. در همان حالی که کشتی در حال ترک کردن نیویورک است، ناخدا به عقب می‌نگرد تا ساختمان [مپایر] استیت را ببیند که به ازای هر کیلومتر پیشروی کشتی دورتر می‌شود. در این مرحله، فاصله گرفتن تدریجی به ازای هر کیلومتر پیشروی کشتی نمودی کاملاً آشکار دارد، چرا که ساختمان‌های نیویورک به تدریج کوچک و کوچک‌تر

1. Southampton

۱. چرا خوردن به در بسته اجتناب‌ناپذیر است؟ || ۳۷

دیده می‌شوند. دو هفته بعد، نوک جنوب غربی بریتانیا در برابر کشتی ظاهر می‌شود و ناخدا ورود کشتی به کانال مانش در میانه سواحل شمال غربی فرانسه و سواحل جنوب غربی بریتانیا را می‌بیند. بعد، کشتی به سوی شمال جزیره وایت می‌رود تا از آنجا به شهر ساوت‌همپتون برسد. بخش پایانی سفر مملو از نقاط دیدنی است که هر کیلومتر پیشروی را به وضوح نشان می‌دهند. نیویورک و سواحل بریتانیا و فرانسه با هزاران کیلومتر از آب‌های آزاد از هم جدا شده‌اند. زمانی که ناخدا در میانه سفرش قرار دارد و هر ساعت و هر روز تنها چیزی که می‌بیند پهنهٔ یکسره آبی اقیانوس است، کشتی شتابی را که هنگام ترک نیویورک یا نزدیک شدن به مقصد داشته است دیگر ندارد. اگر نیویورک را مبدأ و ساوت‌همپتون را مقصد هدف بدانیم، به راحتی دریابیم که چرا ملوانان احتمالاً در میانهٔ اقیانوس پهناور انگیزهٔ خود را از دست می‌دهند. اگر شما بخواهید ۴۵ کیلوگرم از وزنتان را کاهش دهید یا ۱۰,۰۰۰ دلار پول پس‌انداز کنید، بیستمین کیلویی که کم می‌کنید یا پنج هزار و دهمین دلاری که پس‌انداز می‌کنید پیشرفت چندان مهمی به نظرتان نمی‌رسد.

یکی از شیوه‌های برطرف کردن این سکون پهنهٔ میانی مسیر پیشرفت فشرده‌سازی یا حذف کامل این پهنه است. ساده‌ترین راه برای انجام دادن چنین کاری تقسیم کردن تجارب بزرگ‌تر در قالب تجارب فرعی کوچک‌تر است؛ این روش محدوده‌بندی باریک^۱ خوانده می‌شود. [۵] شما می‌توانید هر تجربه‌ای را یا رویدادی منفرد و بلندمدت قلمداد کنید یا با تکه‌تکه کردن آن به تجارب فرعی کوچک‌تر، ظاهری محدودتر بدان بدهید. به عنوان مثال، دوی ماراتن را در نظر بگیرید؛ دوی ماراتن در وسیع‌ترین بخش طیف محدوده‌بندی یک مسافت ۴۲ کیلومتری است. اما در باریک‌ترین بخش این طیف، زنجیره‌ای از هزاران گام جداگانه است. برای یک دوندۀ معمولی، طی کردن ماراتن مستلزم برداشتن ۶۰ هزار گام است. بسیاری از دوندگان در دشوارترین لحظات مسابقات ماراتن یا فراماراتن^۲، مدام مانترای^۳ "یک قدم در هر لحظه" را با خودشان تکرار می‌کنند، چراکه وقتی ماراتنی طولانی این چنین باریک‌سازی می‌شود، دیگر جایی

1. Narrow Bracketing

۲. Ultramarathon: فراماراتن آن نوعی از مسابقهٔ دو است که از ماراتن مرسوم طولانی‌تر است - م.
۳. Mantra: مانترا مجموعه‌ای از کلمات و آواهایی است که معمولاً در آیین‌های شرقی با آهنگی خاص به دفعات تکرار می‌شوند. باور بر این است که تکرار پیوسته و آهنگین مانترا ملکهٔ ذهن می‌شود، بدین ترتیب ذهن را به طور کامل به خود معطوف می‌سازد و در نهایت به فرد آرامش می‌بخشد - م.

برای قدرت‌نمایی پهنه سکون باقی نمی‌ماند.

شما می‌توانید همین منطق را برای هر هدفی، هر قدر هم دور و دراز باشد، به واسطه یکی از این دو رویکرد به کار بگیرید: یا هدف را به بخش‌های کوچکی تقسیم کنید که بازتاب‌دهنده بخش‌های فرعی واقعی آن هدف هستند یا اینکه اگر نمی‌توان هدفی را به طور طبیعی به مجموعه بخش‌های کوچک‌تری تقسیم کرد، به طور مصنوعی آن را به بخش‌های فرعی متعدد تقسیم کنید. مثلاً فرض کنید که هدفتان جابه‌جایی از شغل منفور فعلی به شغل مورد علاقه‌تان است. برای اغلب افراد، چنین روندی مساوی است با به در بسته خوردن. شما می‌توانید فرایند پیشروی‌تان را در قالب فهرستی از مشاغل جایگزین تدوین کنید. برای هر یک از این مشاغل جایگزین هم، به نوبه خود فهرستی از مزایا و معایب آن‌ها در قیاس با شغل فعلی‌تان تدوین کنید. بعد فهرستی بیافزینید که تمامی این مشاغل را از "مطلوب‌ترین" به "کمترین مطلوبیت" رتبه‌بندی می‌کند. سپس در مورد آن دسته‌ای از مشاغل فهرستتان تصمیم‌گیری کنید که بالاتر از "آستانه مطلوبیت" قرار می‌گیرند؛ به عبارتی، گروهی از مشاغلی را فهرست کنید که از شغل فعلی‌تان بسیار بهتر هستند و ارزش درخواست دادن دارند. درنهایت، درخواستتان را برای مشاغل برگزیده‌شده ارسال کنید و دست به دعا شوید. این‌ها قطعات واقعی و مادی در فرایند ارتقای شغلی هستند و می‌توانید پس از تکمیل کردن هر بخش از این قطعات، خود را به صرف یک شیرینی یا نوشیدنی مهمان کنید یا هر طور دیگری که مایلید این موفقیت‌های کوچک را جشن بگیرید. البته اهداف دیگری هم وجود دارند که تقسیم کردن طبیعی‌شان به هدف‌های فرعی کوچک‌تر کار آسانی نیست؛ اینجاست که خودتان باید محدوده‌های باریک‌مختص به خودتان را خلق کنید. مثلاً اگر می‌خواهید مبلغ ۳,۰۰۰ دلار را برای اولین قسط خرید خودرویی نو پس‌انداز کنید، می‌توانید با ترسیم کردن یک نمودار این مبلغ را به بخش‌های کوچک‌تر ۳۰۰ دلاری تقسیم کنید و باز هم به ازای هر بار تحقق بخشیدن به اهداف فرعی‌تان، خود را به یک شیرینی یا نوشیدنی مهمان کنید. قاعده حاکم بر چنین وضعیتی این است که اگر پهنه میانی مسیر پیشرفت را به کلی از بین ببرید، پس قاعدتاً دیگر نمی‌توانید در این پهنه گیر بیفتید.

میان‌های مسیر پیشرفت در سایر حوزه‌ها نیز مشکل‌سازند. یکی از قهرمانان فکری کلارک هال هرمان ابینگهاوس^۱، روان‌شناس آلمانی، بود. ابینگهاوس نیز، همچون هال، باور داشت که با مشاهده رفتار حیوانات می‌توان دریافت چه عواملی زمینه‌ساز کنش‌های آنان هستند. درحالی‌که هال از طریق موش‌ها به ارزیابی انگیزه می‌پرداخت، ابینگهاوس بر مطالعه یادگیری و فراموشی متمرکز بود.^[۲] ابینگهاوس در این باره می‌نویسد: «فرض ما این است شعری که از بر می‌شود و پس از آن دیگر هیچ‌گاه توسط فرد تکرار نمی‌شود، پس از شش ماه، فراموش خواهد شد. سپس، دیگر هیچ کوششی برای یادآوری نمی‌تواند این شعر را به آگاهی فرد بازگرداند.» ابینگهاوس مجذوب پدیده محو شدن همیشگی اطلاعات و غیرممکن بودن بازیابی‌شان بود، پس بر آن شد تا این آزمایش را روی خودش انجام دهد. او چند روز متوالی خود را با داشت تا هزاران کلمه سه‌هجایی یا سه‌حرفی بی‌معنا را حفظ کند و بعد آن‌ها را به خاطر بیاورد. ساعت‌ها یک جا می‌نشست و به کارت‌های کوچک حامل سه حرف، مثل GOS، FID و CUV، می‌نگریست و روز بعد می‌کوشید تا جایی که می‌تواند آن‌ها را به خاطر بیاورد. در فرایند به‌خاطرآوری کلمات توسط ابینگهاوس هم اثر شیب هدف هال مشاهده می‌شد، چراکه ابینگهاوس اولین و آخرین کلمات فهرست خود را بهتر از کلمات میانه فهرست به خاطر می‌آورد. کلمات میانی یا شکلی تمایزناپذیر از هم می‌یافتند یا اینکه به‌کلی از حافظه او رنگ می‌باختند. ابینگهاوس نیز، همچون هال، در میانه مسیر به در بسته خورده بود.

ابینگهاوس کوشید با خواندن ده‌ها یا حتی صدها بار کلمات، حافظه خود را به ویژه برای کلمات میانی فهرست بهبود ببخشد. چنین کاری به لحاظ ذهنی بسیار کسالت‌بار و طاقت‌فرسا بود، ولی او پشتکار داشت. درنهایت دریافت که پس از عبور از نقطه‌ای خاص، تلاش برای یادگیری یک، دو یا حتی چندبار کلمات فهرست دیگر فایده چندانی ندارد. رویکرد سفت‌وسخت او برای یادگیری محدودیت‌های خودش را داشت و این چنین بود که مفهوم اثر فلاتی^۲ یا در جا زدن متولد شد: تمایل به اتخاذ تکنیک‌هایی که در ابتدا کارسازند، اما با گذر زمان، اثرگذاری خودشان را از دست می‌دهند.^[۳] ابینگهاوس برای درک اینکه چرا در یادگیری کلمات سه‌حرفی به در بسته

1. Hermann Ebbinghaus
2. Plateau Effect

خورده است، زمان چندانی اختصاص نداد، اما با وسواس زیاد و تکرار چندین باره روش خود نشان داد که چنین پدیده‌ای همواره تکرار می‌شود. همان تکنیکی که دیروز شما را به جلو سوق داد، امروز شما را در جایتان گیر می‌اندازد.

اثر فلاتی نیز، همچون اثر شیب هدف، در موارد دیگر هم وجود دارد. ابینگهاوس بر مطالعه روند به‌خاطر سپاری مطالب متمرکز بود، اما پیروان فکری او در جاذدگی را طی صدها پژوهش و در ده‌ها فعالیت ذهنی و جسمی مختلف نشان دادند. اگر می‌کوشید دریابید چرا افراد به در بسته می‌خورند و چطور می‌توان از چنین وضعی خلاصی یافت، باید بدانید که حتی برترین راهبردها و رویکردها نیز هزارچندگاهی به بازننگری نیاز دارند؛ اگر در تلاشید وزن کم کنید، عضلاتتان را نیرومند سازید یا زبان جدیدی فرا بگیرید، نمی‌توانید به خوردن همان غذاهای همیشگی ادامه دهید، از روال تمرینی یکنواختی استفاده کنید یا به همان روش قبلی خود برای فراگیری کلمات جدید متکی باقی بمانید. این مشکل گونه‌ماسست، چراکه ما بندگان عادت هستیم؛ وقتی تکنیکی برایمان کارساز می‌افتد، تمایل می‌یابیم تا به جای تجدیدنظر رویکردهمان، بارها و بارها همان تکنیک را به کار بگیریم. این کار منطقی است، چراکه شروع کردن از نقطه صفر نیازمند تخصیص زمان و انرژی بسیاری است. منتها مسئله اینجاست که تکنیک‌های سابق در نهایت کارایی‌شان را از دست می‌دهند. همان رژیم غذایی، برنامه ورزشی یا برنامه فراگیری زبان که سابقاً کارساز بوده است، به مرور زمان، کارآمدی‌اش را از دست خواهد داد.

تازه‌ترین و محکم‌ترین شواهد نشان‌دهنده اثر فلاتی از مطالعه ۱۵ هزار نفری به دست آمده است که به مدت هفت سال از یک برنامه تمرینی فوق‌حداقلی پیروی کردند. [۸] شرکت هلندی فیت ۲۰^۱ به طراحی برنامه‌ای دست زد که این‌طور توصیف شده بود: «تمرینات سلامت شخصی، به مدت فقط ۲۰ دقیقه در هفته... بدون دردسر دوش گرفتن یا لباس عوض کردن». این برنامه شش تمرین ساده را شامل می‌شد که یک بار در هفته تکرار می‌شدند و در ابتدا، مؤثر به نظر می‌رسیدند. تمرین‌کنندگان طی حدوداً یک سال نخست پیروی از این برنامه، با آهنگی سریع قدرت بدنی بیشتری می‌یافتند، اما پس از طی این مدت، روند افزایش قدرت بدنی

۱. چرا خوردن به در بسته اجتناب‌ناپذیر است؟ || ۴۱

آنان بسیار گند یا به کلی متوقف می‌شد. این وضعیت هم در مورد زنان و مردان و هم جوانان و افراد با سنین بالاتر صادق بود. به علاوه، پژوهشگران نشان داده‌اند که وزنه‌برداران حرفه‌ای هم تا حدود یک سال قبل از رسیدن به نقطهٔ درج‌زدگی، با روندی سریع توان بدنی‌شان بالا می‌رود و پس از آن، اثر فلاتی دیگر صرفاً به آن برنامهٔ تمرینی بخصوص محدود نمی‌شود.

همان‌طور که این برنامهٔ تمرینی آشکار کرد، ما دست‌کم به دو دلیل گرفتار درج‌زدگی می‌شویم: نخستین دلیل خوگیری است؛ اگر مثلاً عضلات خاصی از بدنتان را تمرین می‌دهید، عضلات شما با همان نوع تمرین سازگار می‌شوند و دیگر رشد نمی‌کنند، مگر آنکه رویکرد تمرینی جدیدی را برگزینید. در مورد رژیم غذایی نیز، بدن شما به تدریج یاد می‌گیرد با غذای کمتر کنار بیاید. بنابراین فرایند سوخت‌وساز شما کند می‌شود و کالری‌های دریافتی دیگر با سرعت سابق نمی‌سوزند. وعده‌های غذایی کوچک‌تری که کاهش وزن‌تان را به همراه می‌آوردند، اکنون با آهنگی کندتر توسط بدن می‌سوزند. بنابراین روند کاهش وزن شما متوقف می‌شود و اینجاست که باید رژیم غذایی متفاوتی را بیازمایید. همین وضع در مورد هر فرایند دیگری که به شما می‌آموزد کارآمدتر باشید نیز صدق می‌کند. همین چالش پیش روی مسیر کاهش وزن، کسب آمادگی جسمانی یا درگیری عمیق در روند یادگیری مهارت‌های تازه (یا به‌خاطر سپاری فهرستی از کلمات سه‌حرفی) مانع از پیشرفت شما می‌شود. بهترین راه برای دور زدن مشکل خوگیری آزمودن راهبردهای جدید است.

دلیل دوم در جا زدن کوتاه‌نظری یا نزدیک‌بینی ماست؛ ما راه‌حل نسبتاً مطلوب کنونی را به راه‌حل عالی بلندمدت ترجیح می‌دهیم. باب سالیوان^۱، نویسنده، و هیو تامپسون^۲، ریاضی‌دان، مؤلفان کتاب *اثر فلاتی* این وضعیت را با مثالی توضیح می‌دهند:

تصور کنید برای رسیدن به جلسه‌ای عجله دارید. این جلسه بیست خیابان بالاتر از محل فعلی‌تان در منهتن نیویورک برگزار می‌شود. مشکل پول ندارید و دو گزینه پیش رویتان است: می‌توانید همین حالا سوار تاکسی شوید یا می‌توانید دو خیابان را به سمت جنوب و ایستگاه مترو پیاده بروید، چند دقیقه‌ای منتظر قطار بنشینید و با قطار

-
1. Bob Sullivan
 2. Hugh Thompson

خود را به بالای شهر برسانید. نیویورکی‌های باتجربه می‌دانند که وقتی برای رسیدن به این جلسه عجله دارند، مترو بسیار سریع‌تر از تاکسی آنان را به مقصد می‌رساند. بنابراین مایل‌اند پیاده مسافتی را تا جنوب طی کنند و به مترو برسند. از سوی دیگر، گردشگرانی که از شهرهای دیگر به نیویورک آمده‌اند گزینه‌ای را برمی‌گزینند که امکان پیشروی فوری را برای آنان فراهم آورد، هرچند با این گزینه [تاکسی] دیرتر از نیویورکی‌های باتجربه به مقصد می‌رسند. وقتی تاکسی‌گردشگران در ترافیک گیر می‌کنند، آنان درمی‌یابند که دچار درجازدگی شده‌اند، درحالی‌که باتجربه‌ها از خیر وسیلهٔ پیشروی دسترس‌پذیرتر [تاکسی] می‌گذرند و به جای آن، از وسیلهٔ پیشروی دورتر و البته در بلندمدت، سریع‌تر [مترو] استفاده می‌کنند. متأسفانه در اکثر حوزه‌ها، انسان‌ها رفتاری شبیه به گردشگران بی‌تجربه نشان می‌دهند، نه نیویورکی‌های باتجربه. ما حاضر نیستیم همین حالا چند قدمی به عقب برداریم، حتی اگر قرار باشد چنین تصمیمی در بلندمدت سرعت پیشروی بیشتر ما را به همراه داشته باشد. در اینجا راه‌حل دو بخش دارد: همیشه از خودتان بپرسید که آیا پیشرفت‌های کوتاه‌مدت را به دستاوردهای بلندمدت ترجیح می‌دهید و آیا مایلید تفاوت‌های میان مسیره‌های پیشرفت را فرا بگیرید. اغلب گردشگران احتمالاً تاکسی را به مترو ترجیح می‌دهند، ولی افرادی که برای کارهایشان وقت صرف می‌کنند، به این موضوع واقف می‌شوند که معمولاً مترو گزینهٔ بهتری است.

وقتی اثر شیب هدف و اثر فلاتی را به هم اضافه کنیم، با حاصل جمع جالبی مواجه خواهیم شد: شیب هدف سرعت پیشروی ما را در کوتاه‌مدت و میان‌مدت کند می‌کند، حال آنکه اثر فلاتی در بلندمدت به کندی پیشروی ما منتهی می‌شود. نیمهٔ پر لیوان این است که شما می‌توانید برای مقابله با هر دوی این وضعیت‌ها برنامه‌ریزی کنید، چراکه آن‌ها در نقاط پیش‌بینی‌پذیر مسیر طولانی پیشرفت رخ می‌دهند. اگر از همان آغاز مسیر انتظار مواجهه با آن‌ها را داشته باشید، با احتمال کمتری مانع پیشرفتتان خواهند شد. همین تمایل به دست‌بالا نگرفتن موانع و پیش‌بینی‌شان قبل از مواجهه با آن‌ها سبب‌ساز بسیاری از پیشرفت‌های بشری بودند. پانزده سال پس از

۱. چرا خوردن به در بسته اجتناب‌ناپذیر است؟ || ۴۳

درگذشت هال، یک روان‌کاو کانادایی به نام الیوت ژاک^۱ متوجه افولی قابل‌پیش‌بینی شد که بازتاب‌دهنده همان سکون مشاهده‌شده توسط هال در میانه مسیر پیشروی به سوی هدف بود. تفاوت ژاک با هال در اینجا بود که او طی بررسی‌هایش بر یک ماز یا یک تکلیف منفرد تمرکز نکرد، بلکه به بررسی پیشرفت و اصطکاک در سرتاسر زندگی آدمی علاقه‌مند بود.

ژاک در سال ۱۹۶۵ دریافت که ده‌ها تن از نوابغ خلاق، درست پیش از رسیدن به چهل‌سالگی، ذکاوتشان را از دست می‌دهند؛^[۲] وی اشاره می‌کند که خلاقیت باخ^۲ [آهنگساز آلمانی] پس از ۳۸ سالگی افول می‌کند؛ نبوغ گوته^۳ [ادیب آلمانی] در ۳۹ سالگی او را ترک می‌کند و میکل‌آنژ^۴ [هنرمند ایتالیایی] هم در اواخر سی‌سالگی آثار هنری کم‌شماری می‌آفریند. ژاک توضیح داد که این پدیده مشاهده‌شده در برخی بزرگسالان در واقع واکنش آنان به سایه مرگشان بود؛ آن‌ها در حال دست‌وپنجه‌نم کردن با "بحران میانسالی"^۵ بودند. بنا به باور ژاک، بحران میانسالی در افراد مختلف به اشکال متفاوتی نمود می‌یابد، اما معمولاً این بحران‌ها سبب می‌شوند افراد به این پرسش بیندیشند که آیا زندگی‌شان معنادار بوده است یا نه؟ بسیاری از افراد، حول‌وحوش چهل‌سالگی، برای نخستین بار با واقعیت همیشگی نبودن زندگی روبه‌رو می‌شوند.

ژاک در مجموع درباره ترسناک پنداشته شدن سایه مرگ توسط میانسالان درست می‌گفت، اما مفهوم بحران میانسالی او بسیار محدود بود؛ ما هر زمانی که به نظرمان می‌رسد زمان در حال گریختن از ماست، همین نوع از بحران را تجربه می‌کنیم. من وقتی ۲۹ ساله بودم، یعنی یک دهه جوان‌تر از تعریف ژاک از دوره میانسالی، با همین حس افول مواجه شدم. من که نزدیک به سه دهه از عمرم را گذرانده بودم، حس می‌کردم از آهنگ شتابان سپری شدن باقی عمرم فلج شده‌ام. راه‌حل این معضل،

-
1. Elliott Jaques
 2. Bach
 3. Goethe
 4. Michelangelo
 5. midlife crisis

همان‌طور که دیدیم، اتخاذ هدفی بلندمدت بود که به زندگی‌ام معنای تازه‌ای تزریق می‌کرد: تمرین کردن و دویدن برای شرکت در نخستین دوی ماراتن عمرم و نیز گردآوری پول برای یک مؤسسهٔ خیریهٔ پزشکی.

چند سال بعد، من و هال هرشفیلد^۱، همکارم، دربارهٔ چگونگی تطبیق تجربهٔ من، در قامت جوانی ۲۹ ساله، با پدیدهٔ بحران میانسالی صحبت کردیم.^[۱۰] ما می‌خواستیم دریابیم که آیا نزدیک شدن به نقاط عطف مهم به واسطهٔ سپری شدن سن - و نه فقط رسیدن به میانسالی - می‌تواند اصطکاکی وجودی^۲ پدید آورد یا نه. از آنجایی که در اغلب کشورهای جهان از نظام عددی مبتنی بر ده پیروی می‌شد، ما می‌خواستیم دریابیم که آیا هر دههٔ تازه‌ای از زندگی پس از سی‌سالگی می‌تواند آغازگر بحران معنایی جدیدی باشد یا نه. ما بر آن شدیم به دنبال علائمی بگردیم که نشان می‌دهند انسان‌ها معنای زندگی خود را، کمی قبل از رسیدن به دههٔ بعدی عمرشان، زیر سؤال می‌برند؛ یعنی وقتی به ۲۹ سالگی، ۳۹ سالگی، ۴۹ سالگی، ۵۹ سالگی و الی آخر گام می‌نهند (ما این دوران را سنین ختم‌شده به ^۳ نه نامیدیم).

شواهد گسترده‌ای از زمینه‌ها و معیارهای مختلف گردآوری شدند. وقتی هزاران نفر از مردمان سراسر جهان نظرسنجی ارزش‌های جهانی^۴، یک پروژهٔ پژوهشی بین‌المللی بررسی‌کنندهٔ ارزش‌ها و باورهای مردمان جهان، را تکمیل می‌کنند، به سؤالی بر می‌خورند که از آنان می‌پرسد: آیا زندگی‌شان را معنادار می‌دانند یا نه. همان‌طور که انتظار داشتیم انسان‌ها در سنین ختم‌شده به ^۳ نه با احتمال بیشتری معنای زندگی خود را زیر سؤال می‌برند.

این شیوه از واریسی زندگی برای افراد مختلف پیامدهایی متفاوت به دنبال دارد: برخی از نحوهٔ سپری کردن زندگی‌شان خوشنود و به سال‌های باقی‌ماندهٔ عمرشان خوش بین‌اند؛ برخی دیگر با نگاه به گذشته‌شان خشنودی کمتری بروز می‌دهند، اما روش‌های سازنده‌ای برای رهانیدن خودشان از درهای بسته پیدا می‌کنند. چنانکه خودم به مدد دوی ماراتن چنین کردم. برای مثال، ما دریافتیم که با احتمال بیشتری افرادی

-
1. Hal Hershfield
 2. existential friction
 3. nine-ending ages
 4. the World Values Survey

با سنین ختم‌شده به‌نُه در میان دوندگان دوی ماراتن حضور داشته باشند و افرادی که چندین دوی ماراتن را پشت سر گذاشته بودند در سنین ختم‌شده به‌نُه، سریع‌تر از یک یا دو سال قبل‌تر می‌دویدند. با این‌همه، به‌گروه سومی نیز برخوردیم که واریسی زندگی‌شان را هراسناک یافته بودند. در بین افراد این گروه، شواهدی یافتیم که نشانگر رفتارهای مخرب بودند: میزان خودکشی در میان افرادی با سنین ختم‌شده به‌نُه قدری افزایش می‌یافت و همچنین این افراد به احتمال بیشتری در وب‌سایت اشلی مدیسون -وب‌سایت دوست‌یابی برای روابط فرازناسویی- به فعالیت می‌پرداختند (شاید همین وضع در مورد زنان با سنین ختم‌شده به‌نُه نیز صدق کند، اما ما فقط دربارهٔ مردان به اطلاعات قابل‌اتکایی در این‌باره دسترسی داشتیم).

برخی از افراد چنین بحرانی را قدری زودتر یا دیرتر تجربه می‌کنند. گرچه رفتارهای مرتبط با این نوع بحران در سنین ختم‌شده به‌نُه به اوج خود می‌رسند، الگوی داده‌های به‌دست‌آمده بیشتر به یک موج می‌ماند: نگرانی افراد در باب معنای زندگی در سنین ختم‌شده به هشت افزایش می‌یابد، در سنین ختم‌شده به‌نُه به اوج خود می‌رسد و در سنین ختم‌شده به صفر [آغاز دههٔ بعدی عمر] روندی کاهشی می‌گیرد. نگرانی ناشی از این بحران بسیاری از افراد را در جای خودشان گیر می‌اندازد؛ آنان به جای حرکت روبه‌جلو یا یافتن راه‌هایی برای رهایی از این در بسته، گرفتار هیچ‌انگاری^۱ و خودویرانگری می‌شوند.

گرچه چنین اثری نمودی ظریف دارد، پژوهشگران دیگری نیز همین الگوی کلی را در مطالعاتشان بازتوصیف و تکرار کرده‌اند. طی یکی از این مطالعات، آشکار شد که انسان‌ها در همان حین که به لحظهٔ گذار بین دو دههٔ عمرشان نزدیک می‌شوند، بیش از آنکه به شادی‌های گذرا توجه کنند، به نحو فزاینده‌ای بر وجوه بلندمدت سلامت و بهزیستی‌شان تمرکز می‌کردند. در پژوهشی دیگر، پژوهشگران دریافتند که گرچه انسان‌ها هنگام نزدیک شدن به سال‌های پایانی یک دهه از عمرشان، با شدت بیشتری معنای زندگی‌شان را زیر سؤال می‌برند، لزوماً پس از گذر از این نقطه، زندگی‌شان را معنادارتر تصور نمی‌کنند. بسیاری از آنان این تجربهٔ درون‌نگرانه را تهدیدآمیز و طاقت‌فرسا می‌یابند.

چنین یافته‌هایی مهم‌اند، چون رفتارهایی که بررسی کردیم می‌توانند پیامدهایی سهمگین به دنبال آورند. اگر افراد با نزدیک شدن به دههٔ بعدی عمرشان، کمی بیشتر درصد درگیر شدن در روابط فرازنشویی بر می‌آیند یا حتی به خودکشی می‌اندیشند، پس متخصصان حوزهٔ سلامت روان و سیاست‌گذاران هم باید از وجود چنین الگویی آگاهی یابند. اگر بدانیم بسیاری از افراد هنگام ارزیابی زندگی‌شان دچار پریشانی می‌شوند، می‌توانیم آنان را تشویق کنیم که به جای مواجهه‌ای مخرب با این پریشانی، به شکلی سازنده با آن برخورد کنند؛ مثلاً به ورزش‌های جدیدی روی بیاورند، غذاهای سالم‌تری بخورند، برای دوران بازنشستگی‌شان پس‌انداز کنند یا در امور خیریه همکاری کنند.

هرچند پیش‌بینی بحران‌های سنین ختم‌شده به نُه آسان است، پیش‌بینی بسیاری از موانع دیگر زندگی دشوار است. این بحران‌ها نقاطی باتلاق‌مانند هستند که اغلب بیشترین آسیب‌ها را بر فرد وارد می‌آورند، چراکه بدون هیچ علامت هشداردهنده‌ای و اغلب زمانی سر می‌رسند که ما انتظارشان را نداریم. این تکان‌های غیرمنتظره همان پدیده‌ای هستند که بروس فایلر^۱ آن‌ها را زلزله‌های زندگی^۲ نام نهاده است.

بروس فایلر خودش را "روایت‌نگار زندگی"^۳ می‌نامد؛ او مجموعه روایت‌های زندگی شخصی افراد را درست به همان شیوه‌ای گردآوری می‌کند که یک تاریخ‌نگار به گردآوری شواهد تاریخی می‌پردازد. زندگی فایلر تا چند دهه روندی "صعودی" داشت؛ او به یک نویسنده و شخصیت تلویزیونی بسیار موفق بدل شد، به کار در یک سیرک پرداخت و با گارت بروکس^۴ همسفر شد و در نهایت با او ازدواج کرد و صاحب دخترانی دوقلو شد. بعد، به نظر آمد که به موانعی برخورد کرده است؛ به نوع نادری از سرطان استخوان مبتلا شد که برای بهبودی به شانزده دوره شیمی‌درمانی، جراحی‌های تهاجمی و چندین سال زمان نیاز داشت. در اثر این رکود بزرگ، به مرز ورشکستگی رسید و پدرش هم چند بار دست به خودکشی زد. افراد به شیوه‌های مختلفی درصد

-
1. Bruce Feiler
 2. lifequakes
 3. lifestorian
 4. Garth Brooks

۱. چرا خوردن به در بسته اجتناب‌ناپذیر است؟ || ۴۷

دستیابی به آرامش بر می‌آیند و آرامش فایلر هم از گفت‌وگو کردن با دوستان و غریبه‌ها حاصل می‌شد. شعار همیشگی فایلر این است: «وقتی دچار پریشانی شدی، به روایت‌ها روی بیاور.»

فایلر برایم تعریف کرد: «حس می‌کردم به در بسته خورده‌ام، پس به دنبال یافتن روایت‌هایی در بیرون از زندگی خودم روانه شدم.» او به محض اینکه سلامتی‌اش را به قدر کفایت برای سفر رفتن باز یافت، در عرض سه سال همهٔ پنجاه ایالت آمریکا را زیر پا گذشت و در همان حین، به گردآوری ۲۲۵ روایت از زندگی افراد پرداخت. همین روایت‌ها اساس کتاب پرفروش او -زندگی، پدیده‌ای همواره در حال گذار^۱- را تشکیل دادند. هر کدام از روایت‌ها منحصر به فرد بودند، اما فایلر با بزرگ‌تر شدن تعداد نمونه داستان‌هایش به الگویی منسجم برخورد که بر همهٔ تفاوت‌ها سایه افکند. او به من گفت: «از طریق گفت‌وگوهای طولانی هر روزهم دریافتیم که الگویی یکسان وجود دارد.»

شکست‌های فایلر غیرعادی نبود و در روایت‌هایی که او در سراسر کشور شنیده بود نیز چنین شکست‌هایی منعکس می‌شدند. ^[۱] اغلب این موانع انتخاب‌های خود افراد نبودند؛ بسیاری از آن‌ها، همچون از دست دادن شغل یا مبارزه با یک بیماری، ماهیتی ناخواسته داشتند. برخی از آن‌ها جزئی بودند -نظایرشان برای اکثر افراد، هر دوازده یا هجده ماه یک‌بار اتفاق می‌افتاد- اما تقریباً پس از هر ده آشفستگی جزئی زندگی، نوبت یک آشفستگی بزرگ می‌رسید. فایلر کوشید برای توصیف همهٔ این آشفستگی با تمامی تنوعشان، اصطلاحی خنثی بیابد و در نهایت، به اصطلاح زلزله‌های زندگی رسید.

فایلر در باب زلزله‌های زندگی می‌نویسد: «نقش این زلزله‌ها در زندگی ما همچون نقش گِرها در قصه‌هاست؛ قصهٔ خوش زندگی‌مان را پر از فراز و نشیب می‌کنند.» فایلر می‌گوید که این زلزله‌ها نقاطی باتلاق‌مانند هستند و می‌توانند مانع هر مسیری بشوند که می‌خواهیم طی کنیم. آن‌ها ما را از دنبال کردن آن نوع از زندگی پیش‌تر تصور شده‌مان باز می‌دارند و بدین ترتیب، با گیر انداختنمان ما را وادار می‌سازند که مسیر پیش روی زندگی‌مان را مورد بازنگری قرار دهیم. وی با بررسی روایت‌هایی که شنیده بود، زلزله‌های مختلف زندگی را بر اساس نوع و بسامدشان طبقه‌بندی کرد. افراد

ترتیب اهمیت مشکلاتشان را از زیاد به کم این چنین رده‌بندی می‌کردند: مشکلات پزشکی، مرگ و فقدان‌های عارض‌شده بر آنان، پایان یافتن روابط مهم، موانع مالی، از دست دادن شغل یا تغییرات شغلی، بلایای طبیعی و تغییرات شخصی در واکنش به جنبش‌هایی نظیر "زندگی سیاهان مهم است" یا "جنبش اعتراضی چای". از هر هشت زلزلهٔ زندگی، هفت مورد به رویدادهای شخصی مربوط می‌شد و یک مورد گروهی از افراد را تحت تأثیر قرار می‌داد. فایلر که کمی قبل از آغاز عالم‌گیری کووید-۱۹ نگارش کتاب خود را به پایان رساند، به من گفت که این عالم‌گیری بزرگ‌ترین زلزلهٔ جمعی زندگی "در طول صد سال اخیر" بوده است. به باور او این مانع، در مقایسه با موانع دیگر، مردم بیشتری را به نحوی عمیق‌تر از هر رویداد دیگر به یادمانده در خاطرهٔ افراد معاصر و زنده، تحت تأثیر قرار داد. ضمناً فایلر دریافته است که از هر ده زلزلهٔ زندگی، شش مورد رویدادهای غیرارادی هستند که به طور ناگهانی رخ می‌دهند و از هر هفت زلزلهٔ زندگی نیز، شش مورد دربردارندهٔ تغییر از ثبات به سوی بی‌ثباتی هستند. این بی‌ثباتی‌ها افراد را تکان می‌دهند و بسیاری از آنان را گیر می‌اندازند. زلزله‌های زندگی می‌توانند به قدری مخرب باشند که به طور متوسط تا پنج سال طول بکشند. فایلر می‌نویسد: «ما بخش عمده‌ای از زندگی‌مان را توأم با دوره‌های گذار سپری می‌کنیم. اگر فرض کنیم که ما، طی زندگی دوران بزرگسالی، سه تا پنج زلزله را از سر می‌گذاریم که هر کدامشان چهار، پنج یا شش سال و بیشتر به طول می‌انجامند، این یعنی بیش از سی و چند سال از عمرمان را در وضعیت توأم با تغییر می‌گذرانیم و این معادل نیمی از عمر ماست!»

مهم‌ترین مشخصه‌های زلزله‌های زندگی دشوار بودن پیش‌بینی آن‌هاست. شما نمی‌توانید زلزله‌های زندگی را همچون درج‌زدگی‌های قریب‌الوقوع مسیر زندگی پیش‌بینی کنید و برایشان برنامه بریزید. بنابراین برای مدیریت تغییرات ناخواستهٔ زندگی، باید جعبه‌ابزار کمکی عمومی در اختیار داشته باشید. فایلر می‌نویسد: «عبور از گذارهای زندگی یک مهارت است، ما می‌توانیم و باید در این حوزه تسلط پیدا

۱. tea party movement: جنبش اعتراضی چای یا جنبش تی پارتی جنبشی پدیدآمده در آمریکا است که از کاهش مخارج دولت آمریکا، کاهش مالیات‌ها، کاهش کسر بودجه و بدهی ملی آمریکا و تبعیت از قانون اساسی ایالات متحده حمایت می‌کند. در واقع این جنبش عمدتاً نه بر مسائل اجتماعی که بر مسائل اقتصادی تمرکز دارد و به سه اصل مسئولیت‌پذیری در قبال مالیات‌دهندگان، محدودسازی دولت و بازار آزاد پایبند است - م.

کنیم.» یک زلزله زندگی می‌تواند شما را غافلگیر کند، اما درک این واقعیت که زلزله‌های زندگی و سایر نقاط باتلاق مانند مسیر پدیده‌هایی محتوم به شمار می‌روند، شما را از آن دسته از افرادی که در وهله اول از خودشان می‌پرسند: «آخر چرا من؟!» چندین قدم جلوتر می‌اندازد. فایلر به من گفت فریادهای «آخر چرا من؟!» در واقع، واکنش‌های مدرن در مقابله با نقاط باتلاق مانند زندگی هستند که از تصور برگزیده و مصون بودن فرد نشئت می‌گیرند. او می‌گوید: «این واقعیت که ما این موضوع [خوردن به در بسته] را موضوعی حاشیه‌ای می‌دانیم و نه یک قاعده همگانی ناهنجاری تاریخی ۱۵۰ سال اخیر است.» در واقع، چنین وضعی بیشتر بازتاب‌دهنده «افسانه پیشرفت»، این باور عمدتاً غربی است که همه چیز به مرور زمان بهتر می‌شود. به سبب ظهور چارچوب علمی، پزشکی مدرن و بازارهای سهام با رشد متوسط سالانه ۷ درصدی، ما به این باور رسیده‌ایم که هر مشکلی قابل حل، رفع یا درمان است. به قول فایلر، ما گرفتار «باور غلط تسلط آدمی بر جهان طبیعی» شده‌ایم. وقتی به گذشته یا کشورهای درحال توسعه بنگرید، جوامعی را خواهید یافت که انتظار بروز آشفتگی در روند زندگی را دارند. هر زمان و هر کجایی که دین و فلسفه دست‌بالا را نسبت به علم داشته‌اند، انسان‌ها بیشتر پذیرای ایده پیش‌بینی‌ناپذیر و نامهربان بودن جهان بوده‌اند. آنجایی که علم و روایت‌هایی از قانون پیشرفت حاکم‌اند، جوامع در وهم مصنوعیت غرق می‌شوند.

فایلر وقتی کتاب خود را منتشر می‌کرد، نمی‌دانست کدام وجه کتابش بیشتر مورد توجه خوانندگان قرار می‌گیرد. پس از انتشار کتاب، اغلب ایمیل‌ها، نظرات و پرسش‌هایی که به سوی فایلر روانه شدند بر زلزله‌های زندگی تمرکز داشتند. فایلر در این باره می‌گوید: «می‌توانم بگویم که واکنش نخستی که از مخاطبان کتاب می‌گیرم "آخیش!" است.» خوانندگان پس از آشنایی با مفهوم زلزله‌های زندگی، به دو دلیل به تسلای خاطر می‌رسیدند: نخستین دلیل این است که این مفهوم برجسی عاری از قضاوت است که تمامی ما را در بر می‌گیرد. وقتی ما بتوانیم روی تجارب ذهنی‌مان نامی بگذاریم، به حسی از کنترل دست می‌یابیم و بدین ترتیب، کمتر احساس تنهایی می‌کنیم. منطق حکم می‌کند وقتی یک پدیده نامی دارد، پس نمی‌تواند مؤلفه‌ای صرفاً در ذهن شخص ما باشد. دلیل دوم و به نظرم مهم‌تر این است که مفهوم زلزله‌های زندگی بر آشفتگی ذاتی روند زیستن تأکید دارد. بر خلاف مدل پنج‌مرحله‌ای

کوبلر-راس^۱ در زمان سوگ (انکار، خشم، چانه‌زنی، افسردگی، پذیرش)، زلزله‌های زندگی می‌توانند در هر زمانی روی دهند و هر ترتیبی از هیجانات را در ما برانگیزانند. فایلر می‌خواست نشان دهد هیچ ترتیب شسته‌رفته‌ای از آشفتگی‌های مسیر زندگی وجود ندارد که برای تک‌تک افراد صدق کند. گاهی ممکن است به مدت ده سال از زلزله زندگی دور باشید و بعد با سه یا چهار زلزله هم‌زمان مواجه شوید. مثلاً فایلر درباره کشیش جوانی از اهالی ویرجینیا با نام اریک اسمیت^۲، چنین می‌نویسد: «[اسمیت] در مراسم تشییع پیکر مادرش و مراسم تشییع پیکر پدرش موعظه کرد، بعد کلیسا را ترک گفت تا به تدریس دانش آموزان دارای نیازهای ویژه بپردازد. افکار خودکشی داشت، به داروهای مسکن معتاد شده بود و ۲۷ کیلوگرم وزن از دست داده بود و تمامی این اتفاقات در بازه‌ای دوساله برای او رخ داده بودند.» این‌ها با تلاقی‌ترین موانع زندگی‌اند، چراکه منابع ذهنی مقابله‌ای شما را نه فقط به یک آشفتگی، که به چند آشفتگی عمیق مشغول می‌دارند. بزرگ‌ترین چالش شما این است که دریابید چقدر انرژی باید به هر یک از این آشفتگی‌ها اختصاص دهید تا انرژی کافی برای مقابله با آشفتگی‌های دیگر برایتان باقی بماند. تخصیص مناسب منابع محدود مؤلفه‌ای حیاتی برای رهایی از درهای بسته است. این مؤلفه به ویژه زمانی که در آستانه تحلیل‌رفتگی کامل و درست پیش از خط پایان قرار دارید، بسیار مهم است؛ چنین روندی به لحاظ استعاری درست است، چراکه شما باید با زلزله‌های زندگی مقابله کنید. ضمناً ورای حالت استعاری، در واقعیت نیز صدق می‌کند؛ مثلاً وقتی در حال دویدن به سوی خط پایان مسابقه هستید و در آستانه کم آوردن قرار دارید.

چندلر سلف^۳ از دوندگان خوب ماراتن به حساب می‌آید. او قهرمان المپیک یا قهرمانی در سطح ملی نیست، اما گاه در ماراتن‌ها و نیمه‌ماراتن‌ها برنده می‌شود و از این‌روست که او را "یک رده پایین‌تر از سرآمدان" می‌دانند. در سال ۲۰۱۷، وی با زمان ۲:۵۳:۵۷ در ماراتن دالاس برنده شد، هرچند پیروزی او چندان هم راحت به دست نیامد. در فاصله ۶/۵ کیلومتری خط پایان مسابقه، سلف پدر خودش را پشت سر

1. Kübler-Ross
2. Erik Smith
3. Chandler Self

گذاشت و در همان زمان، پدر با اشاره به او فهماند که با اختلافی بالا در رتبه اول قرار دارد. سلف از دریافتن این واقعیت سرمست شد. او بعد در این باره چنین می نویسد: «خیلی هیجان زده بودم! به زمان سنجم نگاه کردم و با خود اندیشیدم چه بسا بتوانم رکورد شخصی ام را هم بشکنم! ایستگاه نوشیدن مایعات مسیرم را نادیده گرفتم. با خودم گفتم به قدری خوب می دوم که لازم نیست وقتم را با خوردن احمقانه آب تلف کنم! هوا گرم نبود و فکر نمی کردم زیاد عرق کنم. به خط پایان نزدیک می شدم. بعد، خط پایان در برابرم نمایان گشت. متأسفانه سربالایی بود و پاهایم کم آوردند.»

تماشای صحنه "کم آوردن" پاهای سلف دشوار است. ^[۱۲] در همان حال، گزارشگر مسابقه می گوید: «خانمها و آقایان برنده ما اینجاست. معمولاً این تصویری نیست که انتظار داریم در پایان یک دوی ماراتن ببینیم.» سلف بعد از گذراندن ۹۹/۵۷ درصد مسیر مسابقه، تاب برداشتن قدمی دیگر را نداشت. یک دانش آموز دبیرستانی ۱۷ ساله که در پی سلف در حال دویدن بود، از دویدن دست کشید و سخاوتمندانه به سلف کمک کرد تا روی پاهای خودش بایستد. سلف چند بار دیگر پخش زمین شد، اما توسط دانش آموز به جلو برده شد و در نهایت با رتبه نخست از خط پایان عبور کرد. نظر مسئولان مسابقه این بود که چون کمکی که به سلف شده بود نه از سوی تماشاچیان یا مسئولان مسابقه، که از سوی رقیب او بود، پس پیروزی سلف قانونی است.

اگر قرار باشد به عملکرد سلف نمره بدهید، لابد می گویند که او ۹۹/۵۷ درصد امتیاز لازم را کسب کرده است. او در تخصیص انرژی اش عملکردی تقریباً بی نقص داشت. اگر به قدر کافی به تماشای ماراتن ها و رقابت های استقامتی بنشینید، ده ها ورزشکار را خواهید دید که به محض رسیدن به خط پایان، پخش زمین می شوند. برخی، همچون سلف، درست پیش از رسیدن به خط پایان کم می آورند. چنین پدیده ای تصادفی نیست، آن ها معمولاً از چند صد متر مانده به هدف، کار خود را تکمیل شده تلقی می کنند. آنان با پیش بینی هدف غایی^۱ هدایت می شوند. یعنی به معنای واقعی کلمه، آگاهی از نزدیک شدن نقطه پایانی (یا غایی) هدایتگر آنان است. ^[۱۳] پیش بینی هدف غایی دقت بالایی ندارد، حتی وقتی کاملاً می دانید چه فاصله ای را باید طی کنید. بنابراین، حتی ورزشکاران باتجربه نیز گاه تا پیش از رسیدن به خط پایان مسابقه،

بیش‌ازحد کالری مصرف می‌کنند. بدن سلف در آن حالتِ ولو شدن تجسم فیزیکی کاملی از خوردن به در بسته به حساب می‌آید.

مفهوم پیش‌بینی هدف غایی را اولین بار پژوهشگری آلمانی به نام هانس ولکه‌هارت اولمر^۱ توصیف کرد. اولمر در این باره می‌نویسد: «اگر ورزشکار زیاده‌ازحد سریع بدود، به خاطر خستگی زود هنگام قادر به رسیدن به خط پایان نیست. در عین حال، اگر زیاده‌ازحد آهسته بدود، به رکورد زمانی مطلوب خودش در مسابقه دست نخواهد یافت. بنابراین ناگزیر است میزان مصرف انرژی خودش در واحد زمان را با توجه به فاصله‌اش تا خط پایان تنظیم کند.» اولمر در مقاله خود به توصیف رفتار ورزشکاران پرداخته بود و در عین حال، می‌خواست بداند که پرنده‌گان مهاجر چگونه بدون فرود آمدن، قادرند یکسره مسافت‌هایی هزاران کیلومتری را پرواز کنند. مقاله او پر از محاسبات و نمودارهای پیچیده است، چراکه پیش‌بینی هدف غایی مفهومی پیچیده به حساب می‌آید. پرنده مهاجر باید به جهت وزش باد، میزان غذای مصرفی‌اش، زمان احتمالی تغذیه دوباره‌اش، دمای هوا و مواردی از این قبیل توجه کند. دوندۀ مارا تن نیز تکلیفی مشابه پیش روی خود دارد: علاوه بر پیش‌بینی سربالایی‌ها، جهت ورزش باد و دمای هوا باید بداند که آیا به نحوی نامتعارف احساس قدرت یا ضعف می‌کند یا نه. شما اگر دونده باشید، می‌دانید که برخی روزها پاهایی بسان فنر چابک دارید و برخی روزها پاهایتان چون بتن سفت‌اند. پیش‌بینی هدف غایی، حتی زمانی هم که دقیقاً می‌دانید خط پایان در کجا واقع شده است، کار سختی است.

ورزشکاران وقتی خط پایان را هدف قرار نداده باشند، آهسته‌تر خواهند دوید. اگر ندانید یک رویداد چه زمانی به پایان می‌رسد، نمی‌توانید به خرج کردن بی‌محابای ذخایر انرژی‌تان دست یازید. در پژوهشی آشکار شد زمانی که دوچرخه‌سواران مسیر سی کیلومتری (هجه‌مایلی) را دو بار به طور انفرادی طی می‌کنند و نقطه پایان صریحی به آنان داده نشده است، مسیرشان را به طور متوسط تقریباً دو دقیقه یا ۴ درصد کندتر از مواقعی تکمیل خواهند کرد که از خط پایان اطلاع دقیقی دارند. در پژوهشی دیگر، زمانی که به افرادِ درگیر در تکالیف ذهنی کسالت‌بار نمی‌گفتند انجام دادن تکلیفشان به نود دقیقه زمان نیاز دارد، آنان با آهنگی بسیار کندتر تکلیف را انجام می‌دادند. مهم‌تر

1. Hans-Volkhart Ulmer

آنکه با احتمال بیشتری به در بسته می‌خورند و برای بازیابی ذخایر ذهنی‌شان، حین کار زمان بیشتری را صرف استراحت می‌کردند.

وقتی به دنبال یافتن شغلی هستید، در حال پرورش کودکان خردسالتان هستید یا می‌کوشید از زندگی سالم‌تر و شادتری برخوردار شوید، خط پایان واضحی پیش رویتان وجود نخواهد داشت. بسیاری از این اهداف - همان اهدافی که برای اکثریت ما مهم هستند - ماهیتی نامحدود دارند، بنابراین محاسباتی که برای تحقق آن‌ها باید انجام دهیم بسیار پیچیده‌تر از محاسباتی خواهند بود که اولمر دربارهٔ پرنندگان مهاجر انجام داد. وقتی زلزله‌های زندگی - مثل عالم‌گیری کووید-۱۹ - را به این معادله بیفزایید، منابع جسمی، مالی و روانی شما بیش از پیش تحت فشار قرار خواهند گرفت. الکس هاچینسون^۱، نویسنده‌ای که بر استقامت آدمی تمرکز دارد، کووید-۱۹ را "ماراتنی بدون خط پایان" توصیف می‌کند. به باور هاچینسون، راه‌حل این بود که ماهیت پایان‌باز عالم‌گیری این بیماری را نه یک نقطه‌ضعف، که یک مزیت تلقی کنیم. هاچینسون در این باره می‌گوید: «به نظر می‌رسد اگر به جای پرسیدن "آیا می‌توانم خودم را به خط پایان برسانم؟" از خودتان بپرسید: "آیا می‌توانم همچنان ادامه دهم؟" با احتمال بیشتری به پاسخ مثبت از جانب خودتان خواهید رسید.» گیوم کالمتس^۲، دوندۀ فرانسوی رقابت‌های فراماراتن، نیز با نظر هاچینسون موافق است: «[وقتی خط پایانی وجود نداشته باشد] هرگز تصور مسافت باقی‌مانده از مسابقه شما را منکوب نخواهد کرد، چرا که اساساً نمی‌دانید مسافت باقی‌مانده چقدر است.»

راه‌حل کالمتس به نسخهٔ لازم برای رفع اصطکاک احتمالی در میانهٔ مسیر دستیابی به یک هدف بزرگ شباهتی تام دارد: هدف را به اجزای کوچک‌تری خرد کنید و به جای تمرکز بر تصویر بزرگ، بر زمان حال متمرکز باشید. اگر پهنای میانی وجود نداشته باشد، پس خبری از رکود میانی هم نخواهد بود و همین منطق برای اهداف نامحدود نیز صادق است. اگر هر مرحله، هر دقیقه یا هر واحد از تکلیفی بخصوص را به عنوان یک هدف مجزای کوچک در نظر بگیرید، دیگر فقدان خط پایان برایتان مسئلهٔ مهمی نخواهد بود. به بیان دیگر، کالمتس از طرفداران ذهن‌آگاهی در زمینهٔ پیگیری هدف است. ذهن‌آگاهی به حضوری ژرف در لحظه می‌ماند؛ ذهن‌آگاهی یعنی توجه

1. Alex Hutchinson
2. Guillaume Calmettes

به تکلیف در عین رابطه برقرار کردن با آن تکلیف.^۱ وقتی در لحظه حال حضور داشته باشید، احتمال سراسیمه عمل کردن جهت رسیدن به خط پایانی که در واقع وجود ندارد هم پایین‌تر خواهد آمد.

خوردن به در بسته اجتناب‌ناپذیر است. کلارک هال باور داشت که در تمامی مسیرهای طولانی، در مراحل آغازین چنین اتفاقی رخ خواهد داد، پیروان فکری وی باور داشتند در نقطه میانی مسیر چنین اتفاقی رقم می‌خورد و هرمان ابینگهاوس معتقد بود در اواخر مسیر این اتفاق رخ می‌دهد. در هر حال، ما احتمالاً در طول مسیرمان، در جایی بین شیب هدف، سکون میانی و اثر فلاتی، به در بسته خواهیم خورد. این تازه سوای آشفتگی‌ها و زلزله‌های محتومی است که در زندگی به نحوی غیرمنتظره بر سرمان آوار خواهند شد. حتی پس از تکمیل ۹۹ درصد فرایند کار، باز هم این احتمال وجود دارد که همچون چندلر سلف در آستانه رسیدن به خط پایان ماراتن دالاس، کم بیاوریم. سلف برای به پایان رساندن مسابقه تا می‌توانست خودش را به آب و آتش زد، اما واقعیت این است که اکثریت ما در اغلب مواقع خیلی زود دست از تلاش می‌کشیم. ما به محض نمایان شدن نخستین نشانه‌های اصطکاک، نگران از اینکه احتمالاً دیگر هرگز پیشرفتی نخواهیم داشت به پیله نومییدی می‌خزیم. قانون طلایی این است که خلاص شدن از در بسته تقریباً همیشه بیش از انتظارمان طول می‌کشد و در اغلب مواقع، ما در حالی تسلیم می‌شویم که فقط چند گام تا خط پایان فاصله داریم.

۱. به بیان دیگر، ذهن آگاهی یا توجه آگاهی (mindfulness) یعنی توجه محض به تجربیات زمان حال، بدون انجام دادن هرگونه قضاوتی در باب این تجارب -م.