

۱۴۰۳/۲/۱۸
۲۴۵۵۳۲۴

دریاسالار ویلیام اچ. مک‌ریون
بازنشسته نیروی دریایی ایالات متحده امریکا و مؤلف برتر
پرفروش‌ترین کتاب‌های نیویورک تایمز

«تخت‌خوابت را مرتب کن»

و

«داستان‌های دریا»

خردِ آبرغوک

رهبری، کارها را ساده می‌کند (اما آسان نمی‌کند)



انتشارات لیوسا

سرشناسه	مکریون، ویلیام هری
عنوان و نام پدیدآور	McRaven, William H. (William Harry)
مشخصات ظاهری	خرد آبرغوک / ویلیام اچ. مکریون / مینا الیاسی ۱۶۰ ص
عنوان اصلی	The wisdom of the bullfrog
موضوع	رهبری، ارتباط
رده‌بندی کنگره	HD۵۷۷
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	۹۵۲۲۲۶۳



- نام کتاب: خرد آبرغوک
- نویسنده: ویلیام اچ. مکریون
- مترجم: مینا الیاسی
- ویراستار: مهتاب مردفرد
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۰-۳۹۰-۱
- نوبت چاپ: اول
- سال چاپ: ۱۴۰۳
- تیراژ: ۱۰۰ نسخه
- چاپ / صحافی: رامین
- قیمت: ۱۵۰۰۰۰ تومان

 ۶۶۴۶۶۹۵۹ - ۶۶۹۶۳۰۳۵	 ۶۶۴۶۶۵۷۷
 ۳۰۰۰۲۴۰۰۴۲	 www.dorsabook.ir
 www.nashreliusa.com	 liusa@nashreliusa.com
 instagram.com/dorsaliusa	 telegram.me/dorsaliusa

خیابان انقلاب، بین خیابان وصال و قدس (جنب سینما سپیده)، کوچه اسکو،
پلاک ۱۲، طبقه همکف. (کدپستی: ۱۴۱۷۸-۱۳۸۷۳)

فهرست مطالب

۶	سپاسگزاری‌ها
۷	درباره‌ی نویسنده
۸	پیش‌گفتار
	فصل اول
۱۴	مردن پیش از بدن‌امی
	فصل دوم
۲۳	هرگز نمی‌توانید اعتماد را تزریق کنید
	فصل سوم
۲۹	وقتی فرمانده‌اید، فرمان بدهید
	فصل چهارم
۳۸	قایق بادی قورباغه‌ای خود را بسازید
	فصل پنجم
۴۷	تنها روز آسان، دیروز بود
	فصل ششم
۵۴	در مسیر صدای شلیک حرکت کنید
	فصل هفتم
۶۲	خودجوش باشید

فصل هشتم

آنکه جسارت می‌ورزد، برنده می‌شود ۶۹

فصل نهم

امید، راهکار نیست ۷۸

فصل دهم

در اولین رویارویی با دشمن، هیچ اثری از طرح و نقشه‌ی اولیه ۸۳

فصل یازدهم

برنده بودن، بها دارد ۹۰

فصل دوازدهم

یک چوپان باید بوی گله‌اش را بدهد ۹۸

فصل سیزدهم

نیروهای خود را به صف کنید ۱۰۶

فصل چهاردهم

انتظار آن چیزی را داشته باشید که در جستجویش هستید ۱۱۵

فصل پانزدهم

ارتباط، ارتباط، ارتباط ۱۲۲

فصل شانزدهم

به هنگام تردید، فشار کار را افزایش دهید ۱۳۲

فصل هفدهم

پشت میز طویل سبز رنگ خود بایستید ۱۳۷

فصل هجدهم

همیشه یک رفیق برای شنا داشته باشید ۱۴۳

نتیجه ۱۵۰

آسان است ۱۵۸

درباره‌ی نویسنده

دریاسالار ویلیام اچ. مک‌ریون، بازنشسته‌ی نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا نویسنده‌ی شماره‌ی یک نیویورک تایمز برای کتاب‌های پرفروش تخت‌خوابت را مرتب کن و داستان‌های دریا: زندگی من در عملیات‌های ویژه و رمزقهرمان: درس‌های آموخته شده از زندگی‌های خوب زیسته شده است. او طی سی و هفت سال به‌عنوان نیروی عضو SEAL، در تمام سطوح فرماندهی کرد. به‌عنوان یک دریاسالار چهار ستاره، آخرین وظیفه‌اش، فرماندهی کل نیروهای عملیات ویژه‌ی ایالات متحده بود. او پس از بازنشستگی از نیروی دریایی، از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۸ به‌عنوان رئیس دانشگاه تگزاس خدمت نمود. او هم اکنون در شهر آستین ایالت تگزاس به همراه همسرش جورجین زندگی می‌کند.

پیش‌گفتار

در ورودی مرکز آموزشی واحد تخریب زیرآب ارتش، یک هیولای خرنده به بلندی شش فوت؛ نیم انسان، نیم ماهی با چشمان سیاه برآمده و دست‌ها و پا‌های شبکه‌ای قرار دارد. با آب شش‌های برآمده و یک نیزه‌ی سه شاخه در یک دست، علامتی در گردن دارد که می‌گوید پس تو می‌خواهی غواص بشوی! این جانور ساکن مرداب سیاه، با این عبارت هر دانشجوی افسری را که از روی عرشه‌ی کوچک عقب کشتی نامحوطه‌ی آسفالتی تمرینات صبحگاه، معروف به آسیاب، قدم می‌زد را به چالش می‌کشید - آسیاب، جایی که قرار بود در شش ماه آینده محل ساعت‌ها تمرین طاقت‌فرسای بدن‌سازی باشد، خشونت تمام‌نشدنی توسط جنگاورانی که گرگ باران‌دیده‌ی میدان‌های نبرد بودند و حاصل آن دردهای جسمانی و روانی بود که هرگز مثل و مانند آن را ندیده بودند. علاوه بر این تلاش‌ها، ساعت‌های متمادی شنا در اقیانوس با سرمای استخوان‌سوز آن، مایل‌ها دویدن روی شن‌های نرم، مسیرهای سخت بامانع و هفته‌ی جهنمی^۱ جانکاه را نیز بیفزایید.

۱. Hell Week: داوطلبان نیروی دریایی در طول پنج روز و نیم، روزانه بیش از بیست ساعت فعالیت فیزیکی انجام می‌دهند، کمتر از چهار ساعت می‌خوابند، محیط آنها، سرد و نمناک است. این هفته به منظور آزمایش و رشد سرسختی ذهنی و توانمندی‌های جسمانی، رهبری، شناختی، مهارت‌های ارتباطی و کار گروهی طراحی شده است. م.

سی‌وچهار سال بعد از اینکه من آموزش نیروهای تخریب زیرآب در SEAL^۱ را شروع کردم، با عنوان غوک بزرگ آمریکایی متبرک شدم.^۲ در طول تقریباً چهار دهه خدمت، درس‌های بسیاری درباره‌ی غواص بودن و رهبری غواصان آموختم. در عین حال، مفتخر به آموزش تعداد بی‌شمار دیگری نیز بوده‌ام: کلاه‌سبزه‌ها، تکاوران، خلبانان نیروی هوایی و اپراتورهای فنون نظامی ویژه، مهاجمان دریایی، پیاده‌نظام‌ها، افسران کشتی و زیردریایی، متخصصان اطلاعاتی و اجرایی قانون، کارمندان دولت، پزشکان، محققین، تکنسین‌ها، دانشجویان و اساتید. آموزش در دانشکده‌ی افسری نیروی دریایی تا دریاسالاری چهارستاره و پس از آن ریاست دانشگاه تگزاس، هر روز، هر هفته، هر ماه، هر سال و هر دهه درس‌های جدید درباره‌ی رهبری برایم به ارمغان آورد. بعضی درس‌ها آسان به دست آمدند، برخی با زحمت و دردسر فراوان، اما در نهایت همگی ارزشمند بودند. تمام درس‌ها در چالش‌های سراسر زندگی و در جای درست، کمک‌های بزرگی به من نمودند.

اما فرقی ندارد شما دانشجوی افسری باشید یا یک دریاسالار، رهبری و فرماندهی هرگز کار آسانی نیست. حتی کسانی که به ظاهر بار مسئولیت را به راحتی حمل می‌کنند نیز، اغلب با مشکل روبه‌رو می‌شوند. کارل فون کلازویتس^۳ ژنرال بزرگ قرن نوزدهم که کتاب جامع در باب جنگ را نوشت، در قسمتی از آن گفت: «همه چیز در جنگ ساده است، اما چیزهای ساده

۱. یگان ویژه نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا که در سال ۱۹۶۴ تشکیل شد و قابلیت حمله‌ی زمینی، هوایی و دریایی به صورت همزمان را داراست. م.

۲. Bull Frog. غوک بزرگ آمریکایی، استعاره‌ای برای غواصان و عنوانی که در زمان دریافت از سلف خود، فرد باید طولانی‌ترین خدمت مستمر فعال را در نیروی دریایی ایالات متحده داشته باشد. این عنوان تا سال ۲۰۰۷ عنوانی غیررسمی و درون‌گروهی بود. تعداد افرادی که به این عنوان دست یافته‌اند، اندک و حدود بیست نفر در تاریخ نیروی دریایی است. م.

3. Carl von Clausewitz

دشوارند.» در سال ۲۰۰۹، در سفر بازگشتم به افغانستان، یک مجله‌ی سیاست خارجی را مطالعه می‌کردم. دو مقاله به قلم دو نفر از دانشگاهیان ساحل شرقی نوشته شده بود. آنها توضیح می‌دادند که چرا ارتش ایالات متحده، بهترین راه پیروز شدن در جنگ افغانستان را نمی‌یافت و متکبرانه عنوان کرده بودند که اگر ارتش فقط جاده بسازد، می‌تواند روستاها را به ولسوالی‌ها متصل کند. سپس با سرک‌های بیشتر، می‌توانستند ولسوالی‌ها را به ولایات و در نهایت ولایات را به پایتخت وصل کنند. ساختن این جاده‌ها به افغان‌ها امکان می‌دهد پیشرفت کنند و به اندازه‌ی کافی قوی باشند تا طالبان را شکست دهند. تمام آنچه ارتش باید انجام می‌داد، ساختن جاده بود. واقعاً شوخی نبود! چرا ما به این مسئله فکر نکرده بودیم؟ البته که به آن اندیشیده بودیم! اما وقتی آدم‌ها به شما شلیک می‌کنند و سعی دارند شما را منفجر کنند، ساختن جاده، خیلی سخت می‌شود. و خب، خواننده‌ی عزیز! این همان ماهیت اصلی رهبری است. همه چیز در رهبری ساده است، اما ساده‌ترین چیزها در ذات خود، دشوارند. می‌توان راحت گفت: «زنان و مردانی صادق و باحلق باشند» یا «به‌عنوان رهبر، خود، شروع‌کننده باشید» یا اینکه «مراقب افراد خود باشید»، اما انجام دادن این کارها، سخت است. چرا؟ چون ما انسانیم و هر یک از ما، کم و کسرهای و نقاط ضعف خود را داریم و این کمبودها، به یقین رهبری ما را تحت‌تأثیر خود قرار می‌دهد. اما به اندازه‌ای که رهبری کردن دشوار است، پیچیده نیست.

در ساده‌ترین شکل، رهبری «اجرا و تکمیل یک تکلیف با افراد و منابع موجود، با حفظ یکپارچگی و تمامیت سازمان مطبوع» است. یک رهبر خوب، هم می‌داند چگونه الهام‌بخش مردان و زنانی که برای او کار می‌کنند، باشد و هم می‌تواند افراد و منابع ضروری برای تکمیل کار را مدیریت کند. اما رهبری فقط به پایان رساندن و انجام یک مأموریت نیست. رهبری عملکردی از جنس حفظ یا ارتقا اعتبار مؤسسه‌ی مورد نظر است. بسیار پیش آمده در برنامه‌های

ورزشی دانشگاهی، سرگذشت افرادی را خوانده‌ایم که در آمادگی جسمانی و ورزشی عالی بودند؛ ولی بعدتر در رسوایی تقلب اسیر شدند. یا مؤسسه‌ای مالی که سهام‌دارانش پول‌های زیادی درمی‌آوردند، اما در نهایت به علت نقض قانون، نابود شد. اگر به‌عنوان یک رهبر، در مؤسسه‌ای که هدایت آن را به عهده دارید، شکست بخورید، در این صورت بازنده‌اید - تمام! تکرار می‌کنم: رهبری سخت است، اما پیچیده نیست. برای درست انجام دادن آن، نیاز به نمودارهای سطح بالا و خاص، فرمول‌های ریاضی یا الگوریتم پیچیده نیست، اما بطور حتم نیاز به راهنمایی هست.

با این اوصاف، چگونه می‌توان ماهیت دشوار رهبری را ساده کرد؟ خب، هزاران سال است که ارتش‌ها برای انگیزه دادن، الهام‌بخشی و راهنمایی فرماندهان و افراد دیگر، بر شعارها، باورها و عقاید، داستان‌های اخلاقی، تمثیل‌ها و روایات گوناگون تأکید داشته‌اند. پندها و حکمت‌ها، به منظور تقویت رفتارهای خاصی به خدمت گرفته می‌شوند. آنها می‌توانند محرک حافظه، پاسخ پاولفی و جریان الهام‌بخش برای افراد باشند تا در زمان مقتضی تأثیرات خود را بر عملکرد آنها در قلب عدم قطعیت بگذارند.^۱

در طول خدمتم در ارتش، به شدت بر این گفتارها برای هدایت اعمالم تکیه داشتم. هرگاه در آستانه‌ی تصمیم‌گیری دشواری بودم، از خود می‌پرسیدم، "آیا قادری پشت میز طویل سبزرنگ بایستی؟" از زمان جنگ جهانی دوم، میزهای کنفرانس مورد استفاده در اتاق‌های هیأت مدیره‌ی نظامی، از قطعات بلند و باریک اسباب و اثاثیه با پوشش نمد سبز، ساخته می‌شد. به هنگام دادرسی‌های رسمی، وقتی نیاز به چند افسر برای قضاوت در مورد یک موضوع بود، افسران باید دور یک میز جمع می‌شدند. نکته‌ی داستان ساده بود. اگر شما نمی‌توانستید

۱. نویسنده پندها و حکمت‌ها و تمثیل‌ها را مانند محرکی برای بازنمایی پاسخ درست در زمان‌هایی به‌شمار می‌آورد که در آن، افراد دچار تردید و عدم قطعیت در تصمیم‌گیری هستند. م.

ادله‌ی خوبی برای افسران نشسته به دور میز سبز رنگ طویل بیاورید، باید عملکرد خود را مورد بازبینی قرار دهید. زمانی که می‌خواستم تصمیم مهمی بگیرم، از خود می‌پرسیدم، «آیا می‌توانم پشت میز سبز طویل بایستم و از تصمیماتی که گرفته‌ام، رضایت داشته باشم؟» این پرسش یکی از اصولی‌ترین سؤالاتی است که یک فرمانده باید از خود داشته باشد، و حکایت قدیمی ذکر شده در کتاب همیشه به من کمک و یادآوری کرده است که باید چه قدمی بردارم.

اما شعارها و نقل قول‌های دیگری نیز وجود دارند که تأثیری یکسان دارند. *آتش به اختیار*^۱ تکاوران ارتش؛ شعار سرویس هوایی ویژه‌ی بریتانیا؛ *آنکه جرأت می‌ورزد، می‌برد*؛ و عبارت تأکیدی نیروهای SEAL^۲: *تنها روز آسان، دیروز بود*؛ تمام این عبارات و نقل قول‌ها، تاریخی روایی دارند که رهبران آن عصر را به سمت اتخاذ تصمیمات عمیق رهنمون می‌شوند. آنها انگیزه‌ی عمل در گرماگرم نبرد، در خدمت تقویت عزم رهبران و تهییج سربازان بوده‌اند. این جملات، تنها واژه‌هایی خام نیستند که پشت هم ردیف شده باشند، بلکه عباراتی برخاسته از تجربه‌اند که در بوته‌ی آتش جنگ، امتحان و اغلب با خون نوشته شده‌اند. کلماتی که در رویارویی با مشکلات و شکل دادن پاسخ‌های ما به آنها، ارزش به خاطر سپردن می‌یابند.

من هجده نقل قول از این عبارات قصار را که در طول زندگی حرفه‌ای راهنمایم بوده است را در این کتاب جمع‌آوری کرده‌ام: شعارها، تمثیل‌ها، آیین‌ها، باورها و داستان‌هایی که در هر مأموریت یا شغل جدید یا چالشی بسیار سخت که در امر رهبری داشتم، بسیار کمکم می‌کردند.

1. Sua Sponte

۲. Sea Air, Land: مخفف واژه‌های انگلیسی دریا، هوا و زمین. م.

هجده فصل، ترکیبی از ویژگی‌های شخصی و اقدامات حرفه‌ای است. هر رهبر باید ویژگی‌های خاصی داشته باشد و اگر باور داریم که به‌درستی هدایت می‌شوند، باید در زندگی شخصی رهبران نیز باید به ظهور و بروز برسند. اما شخصیت قوی به تنهایی، برای موفقیت کافی نیست. به‌عنوان رهبر، شما باید برای ساختن یک نقشه‌ی راه، دست به عمل بزنید، درباره‌ی مفاد آن صحبت کنید، پیشرفت آن را بررسی نمایید، از افراد بازخورد و پاسخ بخواهید و خود نیز پاسخگو باشید. ویژگی شخصی و عملکردها، در مجموع، بلوک‌های سازنده‌ی رهبران بزرگانند.

مسیر تبدیل شدن به غواص بزرگ، آسان نیست. هیچ راهی به سمت قله وجود ندارد، امیدوارم در این صفحات، خردی بیابید که مسیرتان در سفر به قله را آسان‌تر کند.