

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشریفات دیپلماتیک در ارتباطات بین‌المللی

کاپریشیا پناویچ مارشال
رئیس سابق تشریفات ایالات متحده

مترجمان:

دکتر موسی الرضا وحیدی

منصور حسینی

دانشجوی دکتری علوم سیاسی دانشگاه آزاد

اثری از انتشارات هارپر کالینز

ژوئن ۲۰۲۰

سرشناسه	: مارشال، کاپریشیا پناویچ، ۱۹۶۴-م.
عنوان و نام پدیدآور	: Marshall, Capricia Penavic, ۱۹۶۴-
مشخصات نشر	: تشریفات دیپلماتیک در ارتباطات بین‌المللی/کاپریشیا پناویچ مارشال؛ مترجمان موسی‌الرضا وحیدی، منصور حسینی.
مشخصات ظاهری	: تهران: کانی مهر، ۱۴۰۰.
شابک	: ۴۲۶ ص.
وضعیت فهرست نویسی	: 978-600-93784-2-5
یادداشت	: فیپا
موضوع	: عنوان اصلی: Protocol : the power of diplomacy and how to make it work for you, 2020.
موضوع	: مارشال، کاپریشیا پناویچ، ۱۹۶۴-م.
موضوع	: Marshall, Capricia Penavic, ۱۹۶۴-
موضوع	: ایالات متحده. وزارت امور خارجه. دفتر رئیس تشریفات
موضوع	: Office of the Chief of Protocol . Department of State . United States
موضوع	: آداب کسب و کار
موضوع	: Business etiquette
موضوع	: مذاکرات بازرگانی
موضوع	: Negotiation in business
موضوع	: روابط بین اشخاص
موضوع	: Interpersonal relations
شناسه افزوده	: وحیدی، موسی‌الرضا، ۱۳۵۰- مترجم
شناسه افزوده	: حسینی، منصور، ۱۳۵۴- مترجم
رده بندی کنگره	: ۵۳۸۹HF
رده بندی دیویی	: ۵۲/۳۹۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۵۳۶۵۱۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا

تشریفات دیپلماتیک در ارتباطات بین‌المللی



انتشارات کانی مهر

تألیف :

مترجمان:

ناشر : کانی مهر

نوبت چاپ : اول

سال چاپ : ۱۴۰۰

چاپ: مهرگان

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

قیمت :

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۷۸۴-۲-۵

آدرس: خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، ساختمان ناشران، طبقه همکف، پلاک ۱۶/۲۲

تلفن: ۶۶۹۵۲۲۹۰-۶۶۴۹۰۳۱۵

فهرست مطالب

مقدمه مترجم ۱۱

مقدمه مولف ۱۵

فصل یک: قدرت فوق‌العاده و پنهان تشریفات

تشریفات: یک کتابچه راهنما ۲۹

موتورهای دوگانه تشریفات: پل زدن و متقاعد کردن ۳۱

تشریفات ابزار قدرت نرم ۳۳

منحنی‌های یادگیری: اهمیت تشریفات ۳۶

پیامدهای عدم توجه به تشریفات در ارتباطات ۳۸

تشریفات در کار و زندگی روزانه ۴۲

فصل دوم: مزیت آداب معاشرت (اتیکت)

تأثیر احترام: اصول اخلاق ارتباطی ۵۲

آیین‌ها و مراسم‌ها: قدرت نمادین و ارتباطی ۵۴

آداب نزاکت و تشریفات در تجارت ۵۷

پنج قانون اسمارت (SMART) در ارتباطات ۵۸

آداب نزاکت در موقعیت‌های مختلف اجتماعی ۶۳

فصل سوم: تصویرسازی هویت، فرهنگ، خصوصیات و اهداف ملی

- ما چه کسی هستیم ۶۹
- روش‌های افزایش کارآمدی در دیپلماسی و تجارت بین‌الملل ۷۵
- آمریکای تعامل‌گرا ۷۵
- طبیعت خونسرد آمریکایی ۷۸
- آمریکای پرهیاهو ۸۲
- آمریکای سخاوتمند ۸۵
- ایجاد یک هویت حرفه‌ای در ارتباطات بین‌المللی ۸۹

فصل چهارم: یادگیری تفکر، رفتار و تجارت دیگر فرهنگ‌ها

- آماده‌سازی: رکن اساسی در ارتباطات ۹۵
- هشت اصل رمزگشایی از یک فرهنگ ۹۶
- تبادل کارت ویزیت ۱۰۱
- اقدامات اولیه و زمان‌بندی ۱۰۱
- تقدم و سلسله‌مراتب ۱۰۴
- سنت‌های مذهبی ۱۰۷
- رنگین کمان دیپلماتیک ۱۰۹
- فضای شخصی ۱۱۰
- حالات چهره، حرکات و زبان بدن ۱۱۱
- خرده‌فرهنگ‌ها در کسب‌وکارهای ایالات متحده ۱۱۳
- منابع کسب اطلاعات ۱۱۵

فصل پنجم: زبان دیپلماسی: زبان اقناع

استفاده از ارتباطات به عنوان اهرم تأثیر گذاری:

- اهمیت قدرت صدا و مبادلات حضوری ۱۲۱
- مدیریت ترجمه ۱۳۰
- کنترل لحن کلام ۱۳۱
- روش صحبت کردن آپ‌تاک و وُکال فرای ۱۳۴
- تنظیم سرعت سخن گفتن ۱۳۶

۱۳۸.....	نحوه ارائه یک سخنرانی قوی.....
۱۳۹.....	حرکات چهره.....
۱۴۱.....	تکنیک‌های رمزگشایی از حالات چهره.....
۱۴۲.....	زبان بدن.....

فصل ششم: شبکه‌سازی: دیپلماسی در صحنه

۱۵۰.....	راهبردهای شبکه‌سازی در جلسات کاری و اجتماعی.....
۱۵۱.....	آسودگاه‌ها و سفرها.....
۱۵۴.....	رویدادهای ورزشی.....
۱۵۷.....	عضویت در باشگاه‌های سیاسی و تجاری.....
۱۶۲.....	روش‌های سازماندهی یک رویداد.....
۱۶۴.....	چگونه یک میهمانی کوکتل کاری برگزار کنیم.....
۱۶۵.....	قدردانی از میزبان.....

فصل هفتم: قدرت مکان

۱۷۰.....	معیارهای انتخاب مکان.....
۱۷۰.....	دفتر بیضی کاخ سفید.....
۱۷۳.....	فضای غیررسمی.....
۱۷۵.....	دیدار در خانه میزبان.....
۱۷۷.....	استراحتگاه دور از انظار عمومی.....
۱۸۴.....	مکان تاریخی.....
۱۸۸.....	موقعیت‌های تجربی.....
۱۸۹.....	فضاهای بیرونی.....
۱۹۱.....	مکان کاربردی.....
۱۹۲.....	سه ترفند بهره‌برداری از مزایای یک مکان.....

فصل هشتم: مهیا کردن اتاق

۲۰۴.....	راهبرد ترکیبی آموزش - تزئین.....
۲۰۷.....	اهمیت تاریخ در ارتباطات.....

۲۱۰.....	طرز نشستن صحیح: اصول چیدمان فضا.....
۲۱۲.....	طریقه نشستن ۱۰۱ در ملاقات‌ها.....
۲۱۶.....	تأثیر محیط فیزیکی بر مذاکره و تجارت.....
۲۱۸.....	اندازه اتاق.....
۲۱۸.....	نور طبیعی و مناسب.....
۲۱۹.....	فضای سبز و طبیعی.....
۲۲۰.....	روش‌های ایجاد محیط آرام‌بخش.....
۲۲۳.....	آذینگر به عنوان رئیس: چیدمان دفتر بیضی.....
۲۲۴.....	اتاق بیضی کلینتون: برجسته و ریاستی.....
۲۲۶.....	دفتر بیضی شکل اوباما: متعادل و فرمانده.....

فصل نهم: اهمیت غذا و آداب پذیرایی

۲۳۱.....	دیپلمات گرسنه (تأمین نیازهای اساسی میهمان).....
۲۳۲.....	مذاکرات خود را با پذیرایی مناسب تقویت کنید.....
۲۳۸.....	شام برای پیوند و تحت‌تأثیر قراردادن (روش‌های ارتقاء یک ضیافت).....
۲۳۹.....	آداب و رفتار میز غذا.....

فصل دهم: آداب و هنر هدیه‌دادن

۲۵۲.....	تشریح یک انتخاب.....
۲۵۳.....	راهنمای انتخاب هدیه.....
۲۵۳.....	مرحله اول: جمع‌آوری اطلاعات.....
۲۵۹.....	مرحله دوم: انتخاب هدیه.....
۲۶۰.....	مرحله سوم: کارت یادداشت هدیه.....
۲۶۲.....	عناصر یک هدیه تأثیرگذار.....

فصل یازدهم: پوشش و آراستگی ظاهری

۲۷۵.....	دیپلماسی مد.....
۲۸۱.....	لباس رسمی: آراستگی ظاهری.....
۲۸۴.....	قواعد پوشش در محل کار.....

راهنمای پوشش ۲۸۵

فصل دوازدهم: ساختار فکری دیپلماسی

همدلی: قلب دیپلماسی ۲۸۹
همدلی سطح بالاتر: درک متقابل ۲۹۱
حرکت در مسیر درست (همدلی نشانه ذهنیت سالم) ۲۹۷
ایجاد همدلی: آموزش ذهن‌یابی ۲۹۹
فروتنی: همزاد آرام همدلی ۳۰۰
تشریک‌مسابی و همکاری ۳۰۵

فصل سیزدهم: فهرست یادآور: آمادگی در بالاترین سطح

مزایای برنامه‌ریزی ۳۲۴
لایه‌های متعدد تشریفاتی ۳۳۰
تیک‌تاک ۳۳۰
بررسی سه‌گانه ۳۳۱
تمرین جلسه ملاقات ۳۳۲
اشتراک‌گذاری جزئیات ۳۳۴
وارسی منابع اطلاعاتی ۳۳۴
اصول برنامه‌ریزی برای یک سفر بین‌المللی ۳۴۷

فصل چهاردهم: یوگای تشریفات: برنامه‌ریزی و انعطاف

چه موقع و چگونه انعطاف‌پذیر باشیم ۳۴۶
پیش‌بینی تغییر / مانورهای یوگائی ۳۵۰
اهمیت ارتباطات و اطلاع‌رسانی تغییر ۳۵۳
رکز ۳۵۵
..... ۳۵۹

فصل پانزدهم: راهنمای مذاکره و ارتباط

تصویر کلی جهان: زنان در چه وضعیتی قرار دارند؟ ۳۶۱

- ۳۶۴..... ابزار دیپلماسی و تشریفات برای دستیابی به برابری جنسیتی
- ۳۶۴..... افزایش بهره‌هوشی جنسیت فرهنگی.....
- ۳۶۶..... قوانین ارتباطی در سفرهای خارجی.....
- ۳۶۹..... کاربست تشریفات یوگا برای مقابله با توکنیسم.....
- ۳۷۲..... اجتماعی‌شدن در عین زن بودن: شبکه‌سازی بهتر.....
- ۳۷۳..... کارهای مقدماتی را انجام دهید: ارزش خود را بدانید.....
- ۳۷۵..... به دنبال یک ذهنیت برابر باشید: اعتماد به نفس.....
- ۳۷۸..... در تنظیم تن و اندازه صدای خود دقیق باشید.....
- ۳۸۰..... اتاق پژواک.....
- ۳۸۰..... نظام پشتیبانی محیط کار.....
- ۳۸۲..... مشاوره با راهنما: خصوصیات بهترین مشاوران.....
- ۳۸۹..... حرف نهایی: مدیریت جلسات و شبکه‌سازی.....
- ۳۹۱..... ضمیمه: کتابچه راهنمای تشریفات و آداب معاشرت.....

مقدمه مترجم

تشریفات دیپلماتیک از گذشته‌ای دور به عنوان مولفه‌ای ضروری در ارتباطات بین‌المللی شناخته شده است. زمانی که نخستین سیاحان و بازرگانان اروپایی تصمیم به کشف جهان‌های نو در شرق و غرب عالم گرفتند و به دنبال تجارت و فتوحات جدید بودند، سریعاً متوجه شدند در صورتی تلاش‌هایشان به بار می‌نشیند که خود را با فرهنگ‌های تازه کشف‌شده وفق دهند و آداب و رسوم آن‌ها را بیاموزند. به تدریج و با گذر زمان مشخص شد که علاوه بر توجه به حساسیت‌های میان فرهنگی، پیشبرد ارتباطات نیازمند انعقاد معاهدات، نظم و انضباط و حفظ تقدم و سلسه مراتب است.

در ابتدا موقعیت نمایندگان کشورها در ارتباطات بین‌المللی براساس میزان قدرت و ثروت کشورهایی تعیین می‌شد که نمایندگی می‌کردند، اما امروزه این موضوع در چارچوب قواعد و نُرم‌های بین‌المللی به‌خصوص با تدوین کنوانسیون‌های دیپلماتیک ۱۹۶۱ و کنسولی ۱۹۶۳ وین، نظام‌مند شده است.

در حال حاضر، به‌رغم توسعه بی‌سابقه ارتباطات بین‌المللی به‌واسطه گسترش فناوری‌ها و شبکه‌های ارتباطی، اطلاعاتی و اجتماعی و تسهیل مسافرت‌های جهانی، نه تنها از اهمیت تشریفات در ارتباطات بین‌المللی کاسته نشده است، بلکه به نظر محققینی مانند ژان پائول ویجرز،^۱ مدیر موسسه تشریفات لاهه، تشریفات به اصل اساسی در موفقیت ارتباطات بین‌المللی تبدیل گردیده است. به نظر او، تشریفات ابزار ارتباطات معنی‌دار به منظور رسیدن به اهداف خاص است و روشی است که به‌واسطه آن دیپلماسی اجرا و هدایت می‌شود^۲ به نظر روزالی ریوت^۳، نویسنده کتاب «تشریفات دیپلماتیک، آداب اجتماعی، دولتمداری و اعتماد»، تشریفات نقش مهمی در برقراری و

1 . Jean Paul Wijers

2 . Protocol to Manage Relationships Today, Amsterdam University Press (Oct, 2020)

3 . Rosalie Rivett

حفظ ارتباطات، موفقیت مذاکرات بین‌المللی و کاهش تنش‌های سیاسی ایفا می‌کند.^۱ به نظر وی، تشریفات، نشانگر یک استاندارد قابل قبول در گفتمان دیپلماتیک و مذاکرات بین‌المللی است. به عبارت دیگر، برنامه و فرآیندی در رابطه با نحوه رفتار، گفتار و نوشتار در ارتباطات بین‌المللی است. به نظر ریوت، زبان و نحوه استفاده آن در اسناد بین‌المللی بخش مهمی از تشریفات است و نقش ظریف دیپلماسی، در نحوه کاربست زبان اهمیت پیدا می‌کند.

علاوه بر این، در عصر اطلاعات و ارتباطات که شفافیت اهمیت زیادی در ارتباطات بین‌المللی پیدا کرده است، نحوه واکنش دولتمداران و دیپلمات‌ها به رویدادهای داخلی و بین‌المللی نسبت به گذشته، از اهمیت و سرعت بیشتری برخوردار شده است، چون هر نوع رفتار و گفتار آن‌ها توسط تک‌تک شهروندان زیر ذره‌بین قرار می‌گیرد. بنابراین، نحوه واکنش یک دیپلمات یا سیاستمدار به یک بحران داخلی و بین‌المللی، نقش مهمی در نحوه برداشت دیگران از کشور و ملتی دارد که او آن‌ها را نمایندگی می‌کند، چون در دنیای ارتباطات، حتی حرکات بدن، یک ابزار قدرت هستند. به نظر خانم مارشال نویسنده این کتاب، این‌ها اقدامات کوچکی هستند که می‌توانند باعث تغییرات و پیامدهای بزرگ شوند و متأسفانه در بسیاری از کشورها توجه بایسته به آن‌ها نمی‌شود، در حالی که ابزار اصلی دیپلماسی کارآمد می‌باشند.

اما به‌رغم اهمیت تشریفات در جهان امروز، در ایران و حتی در وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران، برداشت حداقلی و محدود از آن وجود دارد و بیشتر در پوشش لباس، برگزاری مراسم‌ها، ضیافت‌ها و غیره خلاصه شده است. در حالی که تشریفات شامل کلیه ارتباطات کلامی و غیرکلامی در ارتباطات بین‌المللی اعم دیپلماتیک، تجاری و میان فرهنگی می‌شود و طیف گسترده‌ای از تکنیک‌ها و ظرافت‌های کلامی و غیرکلامی را در برمی‌گیرد.

از جمله دلایل انتخاب این کتاب «تشریفات دیپلماتیک در ارتباطات بین‌المللی» برای ترجمه، این است که خانم کاپریشیا پناویک مارشال^۲ مولف آن، به تشریفات دیپلماتیک به عنوان ابزار قدرت نرم در ارتباطات بین‌المللی و ابزار دیپلماسی کارآمد می‌نگرد.

خانم مارشال حدود دو دهه در کاخ سفید در دوران کلینتون و اوپاما به عنوان دبیر اجتماعی و رئیس تشریفات کاخ سفید خدمت کرده و در اکثر سفرهای خارجی خانم

1 . Diplomatic Protocol: Etiquette, Statecraft & Trust, Whittles Publishing (August, 2018)

2 . Capricia Penavic Marshall

کلینتون، وزیر امور خارجه، و رئیس‌جمهور اوباما همراه بوده و تجربه ارزنده‌ای در زمینه تشریفات و ارتباطات بین‌الملل کسب کرده است.

این کتاب که در ژوئن ۲۰۲۰ توسط انتشارات هارپر کالینز^۱ در ۳۹۵ صفحه منتشر شده است، شامل یک مقدمه، پانزده فصل و یک ضمیمه است که حاوی دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌های کلیدی و عملی در خصوص تشریفات می‌باشد.

زیبایی این اثر، بیان نکات تشریفات همراه با خاطرات جذاب از سفرهای رسمی به همراه وزیر امور خارجه به عنوان دبیر اجتماعی و رئیس‌جمهور به عنوان رئیس تشریفات ایالات متحده است که آن را از یک متن سنگین و علمی به اثری جذاب و خواندنی تبدیل کرده است. علاوه بر این، نویسنده برای اثبات نظرات خود به تحقیقات علمی تکیه زیادی می‌کند، در واقع این اثر، ترکیبی از تئوری و عمل می‌باشد.

نویسنده علاوه بر بیان نکات دقیق در مورد تشریفات در خلال مباحث، به بررسی فنون مذاکرات سیاسی و تجاری، ارتباطات میان‌فرهنگی، روابط عمومی، شبکه‌سازی، تصویرسازی، مدیریت جلسات، سخنوری، اقناع‌سازی، بازاریابی و فروش کالا و مهارت‌های رهبری و مدیریت نیز می‌پردازد.

نکته دیگر، نگاه به تشریفات از منظر یک زن است که نگاهی بسیار دقیق و جزئی-نگرانه به ارتباطات بین‌المللی دارد و نکات ارزنده‌ای در مورد نحوه ارتباطات مدیران زن در عرصه بین‌الملل ارائه می‌کند.

علاوه بر بیان نکات ارزشمند در مورد دیپلماسی، این کتاب همچنین کمک زیادی به شناخت عمیق از دیپلماسی و سیاست خارجی آمریکا و شیوه‌های مدیریتی و ارتباطی رهبران آن در عرصه بین‌الملل ارائه می‌نماید. بنابراین، مطالعه آن برای سفراء، دیپلمات‌ها، مدیران شرکت‌هایی که فعالیت بین‌المللی دارند، تجار، کنشگران بین‌المللی و دانشجویان رشته‌هایی که با عرصه بین‌الملل و شهروندان دیگر کشورها ارتباط دارند، بسیار راهگشا و آموزنده خواهد بود.

با توجه به تدریس چند ترم درس تشریفات در دانشکده روابط بین‌الملل وزارت امور خارجه، تلاش شده است تا ترجمه‌ای حرفه‌ای، روان و قابل فهم از کتاب ارائه شود و در مواردی که برخی مفاهیم یا موضوعات، نیاز به توضیح داشته‌اند، در پانوشته‌ها درج گردیده‌اند. با توجه به این که برخی از عناوین انتخابی توسط مؤلف، به خوبی معرف محتوی نیست و با توجه به روحیات مخاطب آمریکای شمالی تهیه شده‌اند، کمی تغییر

یافته تا به نحو بهتری بازگوکننده متن باشند. خانم مارشال در مقدمه به تفصیل به شرح زندگی خود و خانواده‌اش پرداخته است که به دلیل عدم ارتباط با بحث تشریفات، این قسمت تلخیص شده است.

این کتاب با همکاری آقای منصور حسینی، دانشجوی دکترای علوم سیاسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، به صورت مشترک ترجمه شده است. امید است که ترجمه این کتاب به ارتقاء مهارت‌های تشریفات کنشگران ایرانی در عرصه بین‌الملل کمک کرده و زمینه تحقیقات بیشتر را در این زمینه فراهم نماید.

در پایان لازم می‌دانم از جناب آقای دکتر محمد حسن شیخ الاسلامی، رئیس محترم مرکز مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه و جناب آقای دکتر سیدمحمدکاظم سجادپور، مشاور محترم وزیر امور خارجه و رئیس سابق مرکز، بابت فراهم کردن فرصت حضور اینجانب جهت تدریس در کارگاههای آموزشی مختلف دانشکده روابط بین‌الملل صمیمانه، تشکر و قدردانی نمایم. همچنین لازم است از سه نفر از دانشجویان دانشکده روابط بین‌الملل آقایان: سجاد عطارزاده وردین، محمد مهدی معدلی و خانم مهنوش ساچمه بابت همکاری در ترجمه اولیه سه فصل آخر این کتاب تشکر نمایم.

موسی الرضا وحیدی

پاییز ۱۴۰۰

m_vahidi710@yahoo.com

مقدمه مؤلف

تشریفات^۱ به عنوان قانون حاکم بر تعاملات حرفه‌ای، دولتی و اجتماعی، ابزاری قدرتمند در گفت‌وگوها است که می‌تواند باعث کاهش سردرگمی، ثبات دآوری، تقویت روابط و برتری شود. به عنوان کسی که بیش از چهار سال تجربه ریاست تشریفات دولت اوپاما را برعهده داشته و از آن به عنوان ابزاری برای توافقات موفق بین رهبران جهان استفاده کرده، می‌توانم با اقتدار بگویم که تشریفات ابرنیرویی مشروع است. در طول چهارسال خدمت به عنوان دبیر اجتماعی در دفتر ریاست جمهوری در زمان کلینتون، اعتقاد راسخ به آداب معاشرت و قدرت تعامل اجتماعی پیدا کردم، اما امروزه همه این قواعد رفتاری در معرض خطر قرار دارند. در اکثر مواقع، تشریفات در جلسات دولت و در گفت‌وگوهای عمومی نادیده گرفته می‌شود و مردم درک درستی از نقش آن در موفقیت کسب‌وکارها ندارند. عدم پایبندی به قواعد تشریفات می‌تواند منجر به هرج و مرج، توقف در پیشرفت امور، سوء تفاهم فرهنگی، درک اشتباه در مقدمات کار و از دست رفتن فرصت‌ها در برقراری ارتباط و انجام یک معامله تجاری و حتی منازعه بین ملت‌ها شود.

تشریفات دقیقاً چیست؟ تشریفات، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها برای رفتار اجتماعی و چارچوبی برای چگونگی تعامل و برقراری ارتباط است. ما در زندگی شخصی برای هرکاری از نحوه حرکت در پیاده‌رو (حرکت در سمت راست) تا برگزاری جشن‌ها و نحوه ارسال دعوتنامه، تشریفات خاصی داریم. تشریفات در کسب‌وکار، طرز نشستن (نشستن مدیرعامل در جایگاه بالا)، نحوه دست دادن (آغاز یک آشنایی با دست دادن محکم) و نوع پوشش در یک مراسم (کت و شلوار رسمی یا غیررسمی) را تعیین می‌کند. تشریفات به عنوان موتور محرک دیپلماسی، نقشه راهی برای هرگونه تبادل بزرگ یا کوچک، بین دیپلمات‌ها و رهبران، از مراسم‌های باشکوه تشریفات در هنگام ورود سران، تا نحوه نشستن در مذاکرات دوجانبه و یا روش تنظیم دقیق موافقتنامه‌ها فراهم می‌سازد.

چرا داشتن یک چارچوب برای دیپلماسی، دستورالعملی برای نحوه سلام و احوال‌پرسی یا فرآیند تبادل هدایا، اینقدر اهمیت دارد؟ آیا واقعاً تفاوت زیادی خواهد داشت اگر غذایی سرو کنید که در فرهنگ میهمان منع شده، عمل نوشیدن به سلامتی میهمان آلمانی یا ژاپنی را به طرز ناشیانه‌ای انجام دهید و یا در یک شام گروهی یا جلسه هیأت مدیره در صندلی اشتباهی بنشینید؟

با اطمینان تاکید می‌کنم که توفیر زیادی دارد. عمل شما فقط نقض تشریفات یا قانون‌شکنی نیست، بلکه بی‌اعتنایی به میهمان به جای احترام و ایجاد مانع در برقراری ارتباط است. مهم نیست که هدف شما در یک تعامل چیست - تأثیرگذاری و جذب دیگران و یا همراه کردن آن‌ها با خواسته‌های خود - ارتباط پیش نیاز تعامل است و شما نمی‌توانید این کار را با استفاده از تمام توانایی خود بدون در نظر گرفتن مؤلفه‌های تشریفات انجام دهید.

زمانی که یک هنجار فرهنگی را نادیده می‌گیرید یا فردی را درست مورد خطاب قرار نمی‌دهید، این تخلف عمق بیشتری پیدا کرده و بر احساسات و فحوای کلام طرف مقابل تأثیر منفی می‌گذارد. بیان اشتباه عنوان شغلی یک همکار آمریکای جنوبی می‌تواند باعث تحقیر او شود؛ یعنی دیگر زمین بازی برابری برای تعامل وجود ندارد. عدم رعایت سلسله‌مراتب در گروهی از همکاران آسیایی و مورد خطاب قراردادن مدیر میانی قبل از مدیرعامل، این پیام را مخابره می‌کند که شما به یادگیری هنجارهای فرهنگی آن‌ها اهمیت نمی‌دهید و به هویت حرفه‌ای آن‌ها توجهی ندارید. این موضوع، ممکن است باعث انحراف، کندی و حتی وقفه در تعامل و برقراری ارتباط شود. یا به‌طور ناخواسته تصور نادرستی از شخصیت و نیت شما ایجاد کرده، باعث حالت دفاعی طرف مقابل و سردرگمی غیرضروری در مبادلات شود. عدم شناخت از قوانین تعامل، بر عملکرد شما نیز تأثیرگذار است. ممکن است دچار تردید بیشتری شوید و برای جلوگیری از رنجش، در خود فرورفته و نتوانید ارتباط حیاتی مورد نیاز را برقرار نمایید.

تشریفات همچنین رفتارهای ما را تنظیم می‌کند. تعامل گرم و دوستانه، دیگران را به برقراری ارتباط متقابل ترغیب کرده و این سیگنال را ارسال می‌کند که آن‌ها چگونه رفتار کنند. ایجاد مشارکت قوی و پایدار بین دولت‌ها، کسب‌وکارها و حتی افراد، منوط به درک درست همتایان و ارتباط صحیح با آن‌ها است. حتی وقتی هدف شما ترغیب و اقناع دیگران باشد - همان‌گونه که اغلب در دیپلماسی یا تجارت چنین است - این هدف فقط با ایجاد و تقویت یک رابطه حاصل می‌شود. در یک گفت‌وگو باید اطلاعات کافی از طرف مقابل داشته باشیم و اطلاعات مرتبط با خودمان را نیز با او به اشتراک بگذاریم.

بایستی به تفاوت‌ها احترام گذاشت و اشتراکات را تقویت کرد. اگر چنین نکنیم، کشور، کسب‌وکار و یا فرد دیگری، به موضوع ورود کرده و جای ما را خواهد گرفت. هیچ تعامل و نشست حتی هسته‌ای، تجاری و یا شخصی وجود ندارد که از ابزارهای تشریفات و دیپلماسی نتواند به نحو درستی بهره‌مند شود.

هنگامی که در سال ۲۰۰۹ رئیس تشریفات شدم، به نقشی عمیقاً تاریخی قدم گذاشتم. وارث خردی شدم که بیش از هزار سال تکامل یافته بود. تشریفات، هم از نظر نقش و هم علم لغت، ریشه‌ای بسیار کهن دارد. کلمه تشریفات [پروتکل] ترکیبی از کلمات یونان باستان پروتوس^۱ (اولین) و کلو^۲ (ضمیمه کردن) است.

به نوشته‌ای می‌گفتند که در صدر صفحه نخست یک سند رسمی الصاق می‌شد. به بیان دیگر، تشریفات به معنای فراهم کردن زمینه برای یک تعامل است. اجداد مأمورین امروزی تشریفات، قاصدان یونانی بودند که به سایر دولت‌شهرها به منظور برقراری ارتباط با حاکمان در زمان جنگ و یا فراهم کردن مقدمات سفر یک هیأت رسمی، اعزام می‌شدند. امنیت فرستاده‌ها در طول مسیر حتی به وسیله دولت متخاصم تضمین می‌شد. فرستاده‌ها، سفرهای مکرری به سایر دولت‌شهرها انجام می‌دادند؛ اما برخلاف سفیران امروزی، برای مدت طولانی در یک سرزمین خارجی، اقامت نداشتند.

پس از این دوره، سیر تکامل تشریفات دیپلماتیک به تحولات اروپای غربی گره خورده است. صلح وستفالی - مجموعه‌ای از معاهدات بین جناح‌های متخاصم اروپایی - در سال ۱۶۴۸، مسأله‌ای را بنا نهاد که مردمان قرن بیست و یک، آن را امری بدیهی می‌دانند: حاکمیت سرزمینی، یعنی هر رهبری حق حاکمیت کامل بر قلمرو شناخته شده خود را دارد. سپس وزارتخانه‌های امور خارجه و هیأت سفراء در سراسر قاره به هدف نمایندگی و حفاظت از منافع کشورشان به وجود آمدند که به دولت-ملت‌های مختلف سفر می‌کردند.

اما عدم وجود قوانین حاکم بر چنین مراوداتی، نشست‌های دیپلماتیک را به یک نمایش تبدیل کرده بود. تلاش قدرت‌های نوظهور برای کسب بیشتر قدرت در قرون هفده و هجده، روابط خارجی مسالمت‌آمیز را با خطر اخلال مواجه ساخته بود. حتی محل نشستن در مراسم شام رسمی (تلاش سفراء برای کسب صندلی افتخار که کنار میزبان قرار دارد) یا نحوه ترتیب موکب‌های تشریفات، با رقابت همراه بود. چنین تصمیماتی عواقب ناگواری برای یک سفیر داشت، زیرا بیانگر نوع نگاه کشور میزبان

1 . Protos

2 . Kollao

نسبت به حاکم کشورش بود. در سال ۱۶۶۱ به دلیل یک حادثه ناخواسته در ترتیب کالسکه‌ها در انگلستان، اوضاع به وخامت گرایید. شهر لندن قرار بود از سفیر جدید سوئد استقبال کند تا استوارنامه خود را به اعلیحضرت چارلز دوم^۱، شاه انگلستان تسلیم نماید. طبق معمول، کالسکه سفیر سوئد می‌بایست پشت سر کالسکه چارلز دوم و جلوتر از کالسکه سایر کشورها تا کاخ وایت‌هال^۲ حرکت کند. در این روز، سفرای اسپانیا و فرانسه که همیشه برای کسب تقدم رقابت می‌کردند به دستور پادشاهان خود تلاش کردند تا با قرار گرفتن در پشت کالسکه سفیر سوئد، قدرت برتر کشور خود را نشان دهند. ظاهراً بدون مجموعه‌ای از قوانین برای تعیین ترتیب تقدم، آن‌ها بایستی واقعاً مبارزه می‌کردند. تنش آنقدر بالا گرفت که پادشاه با تهدید به مرگ شهروندان، آن‌ها را از همراهی با هر یک از طرفین نزاع برحذر داشت. اواسط بعدازظهر، فرانسوی‌ها و اسپانیایی‌ها، حمله خونینی را برای قرار گرفتن در موقعیت موردنظر آغاز کردند. در نهایت سفیر اسپانیا موفق شد با بستن افسار اسبش به کالسکه سفیر سوئد، مکان ممتاز را به دست آورد. تعدادی از مردم در این نزاع کشته و زخمی شدند. اما پیروزی اسپانیایی‌ها، کوتاه‌مدت بود، چون چند ماه بعد مجبور به عذرخواهی علنی شدند تا از یک جنگ همه‌جانبه جلوگیری کنند و برای همیشه تقدم را به فرانسه اعطاء نمایند.^۳

نظام دیپلماتیک به وضوح نیازمند نیرویی ثبات‌بخش بود برای کسانی که نسبت به جایگاه خود حساسیت داشتند. کنگره وین در سال ۱۸۱۵- معاهده قدرت‌های اروپایی به منظور بازسازی قاره اروپا پس از سقوط ناپلئون - این فرصت را فراهم کرد. یکی از نتایج کنگره، آیین‌نامه وین بود که نظامی بی‌طرف برای تقدم ایجاد کرد. («فرستادگان کشورها با عناوین یکسان براساس تاریخ و ساعتی که استوارنامه‌ی خود را به دولت پذیرنده ارائه کرده باشند، رتبه‌بندی می‌شوند.») این استدلال‌های عینی، ترجیح یک فرستاده بر دیگری (و جنگ‌های سلطنتی) را از بین برد. امروزه ترتیب تقدم کنگره، همچنان در تشریفات پابرجاست. آیین‌نامه وین همچنین نظامی برای امضای معاهدات ایجاد کرد: نظامی براساس نام کشور به ترتیب حروف الفبای فرانسوی که کماکان همه کشورها از آن پیروی می‌کنند.

با تسهیل حمل و نقل در قرن بیستم، سران دولت‌ها به جای این‌که فقط فرستاده‌ها را برای مذاکره اعزام کنند، امکان تعامل مستقیم پیدا کردند. با افزایش دیپلماسی چهره

1 . Charles II

2 . Whitehall Palace

۳ . علاقمندان به تاریخ می‌توانند برای مطالعه جزئیات بیشتر به یادداشت‌های روزانه ساموئل پپیز (Samuel Pepys) به آدرس pepysdiary.com مراجعه کنند.

به چهره بین رهبران، مؤلفه‌های جدید تشریفات مانند مراسم ورود و استقبال، اهدای هدیه و ... شکل گرفت. اجرای این امور نیازمند تعیین مقامی از هرکشور بود تا مراسم‌های مختلف را هماهنگ نماید: بدین ترتیب، رئیس تشریفات به‌وجود آمد.

اولین رئیس تشریفات در ایالات متحده، جیمز کلمنت دانکن^۱ در سال ۱۹۲۸ منصوب شد. رؤسای جمهور ایالات متحده و اکثر رهبران جهان ترجیح می‌دادند یک مرد در مراسم‌های رسمی در خدمت رئیس‌جمهور باشد، تا این‌که شرلی تمپل بلک^۲، در سال ۱۹۷۶ مانع جنسیت را از میان برداشت. باید یادآوری کنم که امروزه رؤسای تشریفات از پشتیبانی تعداد زیادی از مأموران مجرب از شغل‌های متفاوت مانند کارکنان خدمات عمومی، کارمندان دولت، مامورین دیپلماتیک و افراد سیاسی منصوب شده توسط رئیس‌جمهور یا وزیر امور خارجه، برخوردار هستند. تیم ما در تشریفات، کاملاً متحد و فعالیت آن مبتنی بر همکاری گروهی بود و من افتخار می‌کردم که رئیس‌جمهور اوباما و وزرای امور خارجه هیلاری کلینتون یا جان کری نمی‌توانستند کسی را در دفتر ما نام ببرند.

با توجه به روش‌های جدید ارتباطی و گسترش حوزه‌های سیاسی، تشریفات می‌بایست به‌طور مداوم تکامل یابد. به دلیل ماهیت در حال تغییر تشریفات و لزوم اتفاق نظر بین همه کشورها در این زمینه، اولین کنفرانس جهانی رؤسای تشریفات با حضور بیش از ۷۷ کشور و یکصد رئیس تشریفات در سال ۲۰۱۲ در محل وزارت امور خارجه آمریکا برگزار شد. در این نشست، شیوه‌ها و ایده‌های جدید مبادله و برنامه‌ای برای آینده ارائه شد. شرکت‌کنندگان توافق کردند هر دو سال یکبار نشستی برگزار نمایند که در سال‌های ۲۰۱۴ در سئول کره و ۲۰۱۶ در ابوظبی امارات متحده عربی برگزار شد.

شرکت‌کنندگان علایق یکسانی جهت استفاده از قوانین، سنت‌ها و ابزارها به‌منظور شناخت مشترک، پیشبرد اهداف سیاست خارجی، نزدیکی فرهنگ‌ها و یافتن مسیرهای مشترک برای موفقیت داشتند.

در هنگام فعالیت در جایگاه رئیس تشریفات، افتخار کاربست عوامل قدرت نرم تشریفات دیپلماتیک را داشتم. به نیابت از رئیس‌جمهور و به‌عنوان اولین نفر برای خوشامدگویی به رهبران جهان (یکی از بسیار وظائف هیجان‌انگیز این مقام)، دست هر یک از رهبران جهان را به گرمی می‌فشردم. در بطن نقش من، موضوعی فطری و آشنا

1 . James Clement Duncan
2 . Shirley Temple Black

وجود داشت - ایجاد ارتباط بین فرهنگ‌های مختلف بدون توجه به تفاوت‌ها - که بسیار مهم و شگفت‌انگیز بود.

اندکی پس از ترک پست ممتاز خود در وزارت امور خارجه و شروع به همکاری با بنگاه‌های تجاری، هیأت‌های مشاوره بین‌المللی، سازمان‌های غیرانتفاعی و اشخاص، از خلاء اطلاعات در مورد آئین‌نامه‌های مربوط به قواعد رفتار درست و عدم درک قدرت آن‌ها متعجب شدم. وقتی بینش و اطلاعات خود را به اشتراک گذاشتم، آن‌ها مشتاق بودند در مورد راهبردهای منحصر به فرد در تجارت یا تعاملات شخصی بیاموزند تا به آن‌ها در غلبه بر تفاوت‌های فرهنگی و تعاملات تأثیرگذار کمک نماید. جمله «لطفاً یک کتاب بنویسید» را بارها و بارها در نشست‌ها، میهمانی‌های شام، زمان‌های استراحت در آشپزخانه دفتر کارم ... شنیدم و لذا این کتاب را نوشتم.

آنچه در صفحات این کتاب وجود دارد تنها یک دستورالعمل صرف در مورد آداب معاشرت در تجارت و مبادلات اجتماعی نیست، بلکه رونمایی بزرگ از اقدامات و انطباق‌های بسیار ظریف و در عین حال قدرتمند است که به شما در برقراری ارتباط و تأثیرگذاری بر مرادوات کمک می‌کند؛ گزینه‌های مربوط به دکوراسیون اتاق که می‌تواند فکر و احساس حاضران را تغییر دهد، بهره‌گیری از نیروی مکان مناسب برای پشتیبانی از اهداف، طرز استفاده از غذا، هدیه و زبان برای ایجاد تأثیر قابل توجه. آنچه در دو منصب ارشد دولتی خود - دبیر اجتماعی کاخ سفید و رئیس تشریفات ایالات متحده - آموختم این بود که به جای نظارت صرف بر رعایت موارد فهرست شده در یک برنامه، راه‌هایی برای انجام هوشمندانه و متقاعدکننده امور وجود دارد. شما می‌توانید صرفاً کارها را انجام دهید یا از هر فرصتی برای تقویت روابط و موقعیت خود استفاده کنید.

چشم‌انداز ارتباطات سریع بین‌المللی، نیازمند تصمیمات مهم و اقدامات فوری در زمانی محدود است. یک لغزش می‌تواند میلیون‌ها دلار برای یک شرکت هزینه در بر داشته باشد و یک توهین ناخواسته یک رابطه بسیار حیاتی را با مشکل مواجه سازد. هر لحظه در هر تعاملی مهم است. تجهیز خود به ابزار تشریفات به منظور پل زدن بر تفاوت‌های فرهنگی و اثرگذاری بر نتیجه تعاملات، برای شما یک مزیت خواهد بود. طی تقریباً دو دهه مشاوره به رهبران بزرگ آمریکا، قدرت تشریفات مرا ناامید نکرده است، می‌دانم که شما را نیز ناامید نخواهد کرد.

فصل اول: قدرت فوق‌العاده و پنهان تشریفات

در لوس کابوس مکزیک مشغول بررسی جزئیات سیاسی و بازبینی فهرست یادآور تشریفات بودم. روز بعد قرار بود رئیس‌جمهور روسیه ولادیمیر پوتین و رئیس‌جمهور باراک اوباما برای اولین بار به عنوان رؤسای جمهور در نشست ۲۰۱۲ سران بیست اقتصاد بزرگ جهان، گروه بیست، در این مکان دیدار کنند. ایالات متحده رسماً میزبان نشست دوجانبه بین سران دو کشور بود. به عنوان رئیس تشریفات ایالات متحده، وظیفه من این بود که اطمینان حاصل کنم تعاملات بین دو رئیس‌جمهور دقیقاً طبق برنامه پیش می‌رود. احساس می‌کردم که برای مهمترین ملاقات قرن، نقش میانجی را بازی می‌کنم.

پرانرژی اما فشار روحی زیادی داشتم: این دیپلماسی در شدیدترین و سخت‌ترین حالت ممکن بود.

از کنار چند مأمور مخفی با ظاهری جدی که در حال مرور برنامه روز بودند؛ عبور کرده و به طبقه پایین رفتم. اگرچه امکانات طبقه بالا خیره‌کننده بود، اما نه جنبه زیبایی بلکه جنبه عملی این نشست مهم بود. فهرست بسیار خاص از بایدها داشتم.

وظیفه من بود که شرایط را به بهترین نحو سازماندهی کنم تا رئیس‌جمهور و تیم او به اهداف دیپلماتیک برسند. اندازه اتاق، دکوراسیون، چینش صندلی‌ها، چیدمان میز - این جزئیات «کوچک» بسیار بیشتر از آنچه مردم تصور می‌کنند، اهمیت دارد.

از لحظه شروع جلسه، دفتر ما با تیم سیاست خارجی رئیس‌جمهور در ارتباط بود تا ضمن اطلاع از اهداف کلیدی کشور، دریابند که چگونه می‌توانند به سنگین‌تر شدن کفه ترازوی مذاکره به نفع آمریکا کمک کنند. در بین همه رهبرانی که رئیس‌جمهور اوباما

ملاقات می‌کرد، رئیس‌جمهور پوتین تنها کسی بود که مذاکرات را بازی با حاصل جمع صفر می‌دید. به بیان دیگر، یک طرف برنده و دیگری باید بازنده می‌بود. اهمیت این نشست به این دلیل بود که یک ماه قبل رئیس‌جمهور پوتین با رد دعوت شرکت در نشست سران گروه هشت در کمپ دیوید و اعزام نخست‌وزیر دیمیتری مدودوف به جای خود، ایالات متحده را تحقیر کرده بود. فردا قرار بود روابط دو کشور بار دیگر تنظیم شده و تعادل قدرت بین آن‌ها برقرار گردد. وظیفه ما بود از همه ابزارهای تشریفاتی استفاده کنیم تا قدرت را به مسیر مدنظر خود سوق دهیم. می‌دانستیم که به محیطی صمیمی نیاز داریم تا این دو رهبر قدرتمند را به مواجهه با یکدیگر و حل موضوعات حساس در روابط دوجانبه وادار نماید.

ابتدا بر چیدمان اتاق متمرکز شدم. آسل رابرتز^۱، مامور ارشد تشریفات ایالات متحده، به دلیل وجدان کاری و درک بالایی که از ظرافت‌های دیپلماسی داشت، بسیار مورد احترام است. عکس‌ها و فیلم‌هایی از محل اتاق ملاقات برای من ارسال کرده بود، اما لازم بود تا محیط را از نزدیک ببینم. در ورودی اتاق، یک بوم نقاشی سفید بود که می‌توانستم تصویری از موفقیت دیپلماتیک را در ذهنم تجسم نمایم. اتاق کمی باریک بود و معرفی‌ها در این مکان آغاز می‌شد. می‌دانستیم که رئیس‌جمهور آمریکا دوست دارد فضای کافی شخصی داشته باشد. این موضوع باعث برهم خوردن مذاکره نمی‌شد، اما یک نکته منفی بود. همه چیز باید در جهت ایجاد آرامش و بسیار سریع انجام می‌شد.

ارتفاع کم سقف اتاق، نسبتاً مناسب بود. افراد در اتاق‌های با سقف کوتاه عینی‌تر فکر می‌کنند، برخلاف اتاق‌هایی با سقف بلندتر که ظاهراً باعث تفکر انتزاعی‌تر می‌شود. رهبران روسیه و آمریکا به همراه هیأت‌های همراه ممکن بود فردا در موضوعات خاصی به توافق برسند، بنابراین سقف کوتاه، ایده‌آل بود. فضای کافی برای قراردادن پرچم کشورها در یک سر اتاق وجود داشت. میز اصلی در وسط بود. یک ورودی پرده خورده در سر دیگر اتاق قرار داشت که امکان حرکت بدون توجه و با احتیاط میهمانداران خدمات غذایی ریاست جمهوری را فراهم می‌کرد. آن‌ها جزو کارکنان مجرب بخش خدمات غذایی نیروی دریایی ایالات متحده در «وست‌وینگ» بودند که در سفرهای خارجی، رئیس‌جمهور را همراهی می‌کردند. نگرانی‌های امنیتی نیز در آرایش اتاق دخیل بود: وجود دیوارهای سخت از سه طرف (یک دیوار می‌تواند پنجره داشته

1. Asel Roberts

باشد ولی هرگز نباید پشت مدیران به دیوارهای پنجره‌دار باشد) و فقدان فضاهای وسیع خالی، تأمین امنیت را تسهیل می‌کند.

مورد بعدی، پیدا کردن میزی برازنده بود که برای استفاده دوگانه به‌اندازه‌ی کافی بزرگ و کوچک باشد. تا دوازده نماینده اصلی - ۶ روس و ۶ آمریکایی - را در خود جای دهد و با حداقل فاصله، امکان تماس مستقیم چشمی را فراهم سازد. با توجه به سیاه شدن پنجره‌ها به دلایل امنیتی و حس غم‌افزای تاریکی، من و تیم تشریفات به‌دنبال چراغ‌های ایستاده گشتیم. میز مذاکره با گل‌های محلی سفید و سبز - البته بدون عطر و بو با توجه به احتمال آلرژی یکی از میهمانان - تزئین شد. آن‌ها را وسط میز گذاشتیم تا ساده و مؤثر باشند. ساقه‌ها بریده شد تا مانع دید نشوند. گل‌ها باعث آرامش بیشتری می‌شوند و این چیزی بیش از یک ترفند تزئینی است. از جمله وظایف اصلی تشریفات این است که بازدیدکننده احساس کند که به خوبی مورد استقبال قرار گرفته است. بنابراین در حالی که می‌خواستیم رئیس‌جمهور پوتین، وزن جلسه را درک کند، مایل بودیم اتاق ملاقات نیز حالت زن^۱ - یعنی تعادل، آرامش و هارمونی - را منعکس کند، چون پیش‌بینی می‌شد که نشست طولانی و پرتنش باشد. علاوه بر این، شایع شده بود که رئیس‌جمهور پوتین تمایل دارد وزیر امور خارجه هیلاری کلینتون در این مراسم حاضر نشود ... اما او شرکت کرد (و باید شرکت می‌کرد). هیلاری کلینتون از روند ناعادلانه انتخابات روسیه انتقاد کرده و پوتین هم او را متهم به تحریک خشونت در دوران انتخابات کرده بود. حضور هیلاری کلینتون ممکن بود پوتین را آزار دهد - دلیل دیگری برای ایجاد فضایی دلپذیرتر.

درخواست کرده بودم که تکه‌های کوچک از نان‌های محلی، کلوچه و غذاهایی که روی نان می‌مالند (مانند کره، مربا، عسل ...) و آجیل آماده کنند. در سال اول کاری آموختم که یک دیپلمات گرسنه، دیپلمات خوشحالی نیست و دیگر این‌که، هرگز قدرتی که غذا بر حالت فرد و روابط دارد را دست کم نگیرم. صحنه به خوبی آماده شده بود. تنها چیزی که کم داشتیم، حضور رؤسای جمهور بود.

روز بعد طبق عادت همزمان با طلوع خورشید از خواب بیدار شدم. چند حرکت سلام خورشید [یوگا] در بالکن انجام دادم. شوهر بسیار خوش اندام متخصص قلبم، با یک پخش‌کننده دی وی مسافرتی و یک حلقه دی وی پی اکس ۹۰ یوگا معتادم کرده است. بهترین روش برای گرم کردن ذهن و بدن برای چنین روزی، استفاده از

یوگای قدرتی است که به من آرامش می‌دهد. بین حرکاتم، نگاه کوتاهی به رئیس‌جمهور اوباما انداختم که در ساحل قدم می‌زد، از آنجا که محیط اقیانوس امن بود، تیم حفاظت کمی فاصله گرفته بود تا حریم خصوصی داشته باشد. ظاهراً او نیز آیین پیش از ملاقات خاص خود را داشت تا ذهنش را برای آن آماده کند.

من یک لباس پنبه‌ای بدون آستین با کت کوتاه جلو باز^۱ سبز رنگ - مطابق با آداب و رسوم رنگ و نگار کشور میزبان (دیپلماسی مد در عمل) - پوشیدم. کفشی با پاشنه چهار اینچی انتخاب کردم که به من در مقابل رئیس شش فوت و یک اینچی، اعتماد به نفس می‌داد. جزئیات باقی مانده را چندین بار با آسل و تیم کاخ سفید مرور کردم. من وسواس دارم اما آن روز با این همه خطر، خیلی بیشتر داشتم.

ساعت ۱۰:۳۰ صبح، جلوی استراحتگاه، در انتظار کاروان اتومبیل حامل هیأت روس بودم. جلسه قرار بود ساعت ۱۰:۴۵ آغاز شود. مأمور تشریفات روس‌ها که مردی جدید و تازه کار بود، در سمت راست من ایستاده بود. برخلاف افسر سابق بسیار حرفه‌ای روس‌ها وی مضطرب و خیس عرق بود. ساعت ۱۱:۰۵ شد. رئیس‌جمهور پوتین رسماً دیر کرده بود. به نظر می‌رسید عمدی باشد. یک بازی سیاسی قدرت با هدف به‌هم‌ریختن هیأت آمریکایی؟ تأخیر، بسیار آزاردهنده بود، اما خیلی نگران نبودم.

بالاخره در ساعت ۱۱:۱۰، اشاره‌ای از مأمورین امنیتی دریافت کردم که کاروان حامل هیأت روسی نزدیک می‌شود. درب لیموزین را باز کردند و رئیس‌جمهور پوتین پیاده شد. چهره‌ای خوددار داشت که به خوبی می‌شناختم - نه گرم، نه سرد، کاملاً رسمی. ناگهان متوجه شدم که با کفش‌های پاشنه بلند، تقریباً با او چشم در چشم هستم (گویا خواسته بود خانم‌هایی که به کرمین می‌روند کفش پاشنه‌دار نپوشند).

دستم را برای خوشامدگویی به سمت او دراز کردم. به عنوان رئیس تشریفات و نماینده رسمی رئیس‌جمهور، در مواجهه با میهمان مدعو، همیشه اول من برای دست‌دادن با رؤسای جمهور، نخست‌وزیران، پادشاهان و ملکه‌ها، پیش‌دستی می‌کردم. این حرکت ساده که نماد پل بین دو رهبر و دو ملت بود، مو به تنم سیخ می‌کرد. در آن روز همانند دفعات قبلی، با غرور گفتم: «از طرف رئیس‌جمهور و دولت ایالات متحده به شما آقای پوتین خوشامد می‌گوییم.» سپس با وزیر امور خارجه، سرگئی لاوروف، دست دادم، قبلاً او را چندین بار ملاقات کرده و ارتباط صمیمانه‌ای داشتیم. رئیس‌جمهور پوتین، وزیر لاوروف و سایر اعضای هیأت را به همراه مأمور امنیتی راهنمایی کردم تا از

1 . Bolero jacket

پله‌ها پایین بروند. وقتی به اتاق ملاقات رسیدیم، به سراغ مترجم روسی رفتیم تا مطمئن شوم که دقیقاً کنار رهبرش نشسته باشد. می‌ترسیدم که در آن شلوغی از قلم افتاده باشد. مترجمان معمولاً خوددار هستند و به‌رغم اهمیت بسیار زیادی که دارند، هرگز نفهمیدم چرا اغلب تا لحظه آخر فراموش می‌شوند. فهم اشتباه یک واژه، ممکن است توافقی را به خطر بیندازد.

رئیس‌جمهور اواما در آستانه در ایستاده بود. او از همه بلندتر بود، اما فقط قد بلند نبود که به او هیبتی خاص می‌داد: اعتماد به نفس، آرامش و تمرکز او یک اطمینان‌خاطری را منتقل می‌کرد؛ لبخند او کاملاً درست بود - دوستانه اما نه چندان مشتاق - و برقی از انتظار در چشمانش وجود داشت. هیأت ایالات متحده پشت سر او در اتاق تا حدودی نمایان بود. رئیس‌جمهور اواما پس از تعارفات اولیه و دست‌دادن با رئیس‌جمهور پوتین، هیأت آمریکایی را معرفی کرد و کنار ایستاد تا وزیر امور خارجه، کلینتون، را معرفی نماید.

«هیلاری کلینتون، وزیر امور خارجه، را که به یاد دارید؟» فوراً چشمانم به طرف هیلاری چرخید - با توجه به ابهامات موجود، چگونه می‌خواست خودش را معرفی کند؟ هیلاری فوراً لحن محترمانه گرفت و با عباراتی کاملاً مؤدبانه و دیپلماتیک با او احوال‌پرسی کرد و دست داد. مکث مشخصی در حرکات همه وجود داشت، سپس رئیس‌جمهور پوتین که به نظر می‌رسید با دیدن وزیر غافلگیر شده، با مهربانی پاسخ داد و به شیوه‌ای موقرانه همانند کلینتون با او احوال‌پرسی کرد. به نظر می‌رسید که برای دقایقی همه در حالت انتظار محض ایستاده بودند، اما در واقع آن لحظه فقط به‌اندازه یک پلک زدن طول کشید. (نمایش دیپلماسی) معرفی ادامه پیدا کرد و سپس همه سر جای خود قرار گرفتند. برای مدت کوتاهی به محل مخصوص پیشخدمت‌ها رفتیم تا اطمینان حاصل کنم که همه کارها طبق برنامه پیش می‌رود - یک موضوع الزام‌آور برای چنین نشست‌های تاریخی. آن‌ها با دقت در حال آماده‌سازی قهوه و چای برای پذیرایی بودند. گفت‌وگوها آغاز شده بود. همه‌چیز مرتب بود. وقتی تلفن همراهم زنگ زد و جلسه بعدی را یادآور شد، مطمئن شدم که شرایط را به بهترین نحو برای موفقیت مهیا کرده‌ایم. دو ساعت بعد که همه اتاق را ترک کردند از چهره آن‌ها می‌شد تشخیص داد که جلسه خوبی بوده است. عکس‌های گرفته‌شده از جلسه هم حاکی از این واقعیت بود: دو مرد که مستقیم در چشم هم نگاه می‌کردند، به تناوب جدی، آرام و خندان بودند. بیانیه مطبوعاتی مشترک (بیانیه رسمی برای اصحاب رسانه به منظور بیان نتایج ملاقات)، جنبه‌های مثبت را برجسته کرده بود. رئیس‌جمهور پوتین اظهار داشت که به

«زمینه‌های مشترک فراوانی» از جمله سوریه دست یافته‌اند و از رئیس‌جمهور اوباما به واسطه کمک ایالات متحده در تسهیل پیوستن روسیه به سازمان تجارت جهانی قدردانی کرد. رئیس‌جمهور اوباما با تاکید بر موضوع سوریه اظهار داشت که دو طرف توافق نمودند با کمک یکدیگر، تعارضات منطقه‌ای را حل و فصل نمایند. این جلسه در آن زمان به‌طور کلی یک موفقیت به نظر می‌رسید، چرا که بنیان‌های محکمی را برای تعاملات آتی ایجاد می‌کرد. دیپلماسی همیشه یک رقابت طولانی مدت است، تلاشی مستمر در طول زمان که بر خود متکی است. در این روز، تشریفات کمک کرده بود تا اطمینان حاصل شود که اولین قدم امیدوارکننده بوده است. همچنین آموختم که وقتی کارها به خوبی پیش نمی‌رود، رئیس‌جمهور اوباما به من می‌گوید که چه کاری درست انجام نشده است. اما امروز او لبخند سریع و جذابی به من زد. یکسال بعد نتایج کاملاً متفاوت بود، هنگامی که شاهد دیدار مجدد اما سرد و غیرسازنده بین دو رهبر در اجلاس سران گروه هشت در محل اقامتگاه لاف‌ارن ریزورت^۱ در ایرلند شمالی بودم. روس‌ها این بار میزبان ملاقات دو رهبر بودند و برگزاری این جلسه یک مطالعه مقایسه‌ای برای من بود. وقتی شما میزبان هستید، انتخاب همه امور از محل برگزاری تا نحوه نشستن و تعیین چارچوب تعامل با شما است. انصافاً فضای سیاسی پرتنش تر بود. ایالات متحده رئیس‌جمهور سوریه، بشار اسد، (متحد پوتین) را متهم به استفاده از سلاح‌های شیمیایی کرده بود. اما فضایی که تیم روسی ترتیب داده بود، به مذاق هیچ‌کس خوش نیامد. این فضا فقط فاصله سیاسی بین دو طرف را افزایش می‌داد. وقتی به محل ملاقات رسیدم، با چهره‌ای مملو از ترس رو به آسل کردم که این بار هم افسر تشریفات ما در اجلاس بود. او به نشانه تایید گفت «می‌دانم!». می‌دانستیم که فضای ملاقات از پیش برای یک فاجعه آماده شده بود. اولین اشتباه: آن‌ها یک چادر بزرگ روباز انتخاب کرده بودند که رهبران و هیأت‌ها در آن گم می‌شدند. نورپردازی دلگیر بود و گرمایی به محیط نمی‌داد. همه چیز خیلی خشک و بی‌روح بود. صندلی‌ها تنها با یک میز کوچک در بین آن‌ها، کنار هم قرار گرفته بودند (شیوه‌ای که آن را گفت‌وگوی غیررسمی می‌نامیم).

به چند دلیل این چنین چیدمانی نامساعد بود: اول این که مانع مذاکره مستقیم چهره به چهره می‌شد. این گونه چینش صندلی‌ها تنها سه چهارم از چهره دیگری را نمایان می‌سازد و باعث می‌شود مذاکره تحمیلی به نظر برسد (تصاویر مربوطه را در گوگل جستجو کنید تا تأثیرات آن را ببینید). دوم این که چون اتاق بزرگ و پراکنده بود، فقط فضای خالی در جلوی آن‌ها برای تماشا کردن وجود داشت... غیر حرفه‌ای بود.

1 . Lough Erne Resort in Northern Ireland

هرچند صندلی‌ها انتخاب خوبی بودند اما میز مقابل آن‌ها با پایه‌های کوتاه، مناسب پذیرایی از رهبران نبود. (البته تشریفات گاهی باید با امکانات موجود انجام وظیفه کند). این چیدمان مناسب ملاقات طولانی نبود. (بعضی اوقات این روش چینش صندلی‌ها مناسب است که در فصل ۸ توضیح خواهم داد). سرانجام این که ما متوجه شدیم که قرار نیست هیچ نوع غذا یا آبی سرو شود. تنها مزیت، مفروش بودن مکان بود که به گفت‌وگوها، کمی گرما می‌بخشید. همان‌طور که تحقیقات نیز نشان داده، مکان مفروش در مقایسه با زمین سخت، به فرد احساس آرامش بیشتری می‌دهد. البته فرش نمی‌تواند همه عناصر متناقض را جبران کند. مهم نیست که آسل که به روسی به صورت روان صحبت می‌کرد، چه پیشنهادی به مأمور تشریفات روسی داده بود، اما به دلیل این که برای وی اهمیتی نداشته و یا متوجه تأثیر چیدمان بر آن لحظه دیپلماتیک نبوده، پیشنهاد آسل را نادیده گرفته بود. آیا عدم وجود تشریفات و بی‌توجهی به همه جزئیاتی که ما با دقت کامل در لاس کابوس^۱ مکزیک اجرا کردیم، بر ملاقات تأثیر می‌گذارد؟ نتیجه، پاسخ این سؤال را می‌دهد، خوب پیش نرفت. زبان بدن آن‌ها به سرعت تنش آفرین شد، بدیهی بود که هیچ‌یک از رهبران، قادر به اثبات موضع خود نیستند. به-هرحال، هیچ کاری از دست ما بر نمی‌آمد؛ این خاصیت جلسه ملاقات آن‌ها بود. تصاویر نشان می‌داد که دو رئیس‌جمهور با چهره‌ای ناراحت، از یکدیگر روی برگردانده، رو به جلو یا به فرش خیره شده بودند. بیانیه مشترک مطبوعاتی، همانند سال گذشته مثبت نبود، دو رئیس‌جمهور به سختی در پاسخ به سؤالات خبرنگاران به یکدیگر نگاه می‌کردند. پوتین بر اختلاف‌نظرها تأکید نمود و از رژیم رئیس‌جمهور اسد دفاع کرد. اظهارات رئیس‌جمهور اوباما سنجیده‌تر بود، اما او نیز دیدگاه متفاوت در مورد سوریه را تکرار کرد. این نشست که می‌توانست از فرصت ایجاد شده در سال قبل بهره برده و باعث بهبود روابط شود، متوقف شده بود. تشریفات، همراه با یک نتیجه امیدوارکننده، ناپدید شده بود. در دوران خدمتم در دولت، ابتدا به عنوان دبیر اجتماعی در دولت کلینتون و بعد به عنوان رئیس تشریفات دولت اوباما، من شاهد بودم که چگونه یک سلام و احوال‌پرسی مناسب فرهنگی - یک تعظیم، دست دادن یا تکان دادن سر - نشان‌دهنده احترام و تمایل به تعامل است و این که چگونه یک گام اشتباه می‌تواند عکس آن را منتقل نماید. من فهمیدم که برگزاری یک مراسم استقبال باشکوه تنها نمایشی بهت‌آور به منظور تحت‌تأثیر قراردادن یک رهبر خارجی نیست؛ بلکه خوشامدگویی زیرکانه‌ای است که شرکت‌کنندگان را برای تعامل جدی آماده می‌کند. آداب ضیافت شام رسمی دولتی - از چیدمان صندلی‌ها تا چینش میز تا آیین نوشیدن به سلامتی - از آدابی تشکیل می‌شود که به معنای واقعی کلمه افراد را دور میز جمع

می‌کند و به آن‌ها طرحی برای تعامل می‌دهد. تشریفات، پیشرفت را تسهیل می‌کند و اگر به خوبی مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند بین موفقیت و شکست تفاوت ایجاد نماید. وقتی در سال ۲۰۱۳ دولت را به مقصد بخش خصوصی ترک کردم، می‌دانستم که دنیای تشریفات را پشت سر رها نمی‌کنم. تشریفات و نیاز به آن همه‌جا وجود دارد. چشم متخصص من نیز همانند پلیسی که در حین انجام وظیفه نیست، اما در مورد اتفاقات اطراف خود پرونده تشکیل می‌دهد، دیپلماسی را ناخواسته در اطرافم جستجو می‌کرد. وقتی در تعطیلات، میزبان بستگان بودم، دقیقاً همان پویایی ضیافت‌های شام وزارت امور خارجه را در میز غذای خود نیز می‌دیدم. من خودم را در همه موقعیت‌ها از جمله جلسات والدین برای جمع‌آوری کمک‌های مالی مدرسه، جلسات طوفان فکری با مشتریان و هنگام ارائه مشاوره به کارمندان جوان به منظور یافتن گام‌های بعدی، در حال استفاده از مهارت منحصر به فرد خود در برقراری ارتباط شخص الف با شخص ب و متقاعد کردن دوطرف به منظور یافتن زمینه‌های مشترک یا دستیابی به توافق می‌دیدم. من همچنین توسط یکی از دوستان و همکارانم استخدام شدم تا جزئیات مراسم‌های عروسی، جلسات غیررسمی کاری، جشن‌های فارغ‌التحصیلی و... را تنظیم نمایم. تقریباً هر وقت به میهمانی شام می‌رفتم، میزبان یا شرکت تهیه‌کننده غذا، من را به داخل آشپزخانه یا سالن غذاخوری می‌کشاند تا در خصوص برنامه میهمانی، چینش میز و چیدمان صندلی‌ها اظهار نظر کنم. البته آن‌ها میزبان رهبران دنیا نبودند، اما دوستان و بستگان، شایسته بهترین‌ها هستند و همه به دنبال کسب اعتبار و اجرای موفق میهمانی هستند.

همه ما تقریباً هرروز درگیر دیپلماسی و ایجاد روابط هستیم. هر مذاکره‌ای منوط به توانایی شما در برقراری ارتباط با همتایان است و این که آن‌ها را ترغیب نمایید تا کمی از منظر شما مسائل را ببینند. در واقع، همه ما در جلسات کوچک با همکاران، خانواده، دوستان یا معلمان فرزندانمان شرکت می‌کنیم. همان ابزار تشریفات که مراسم‌های جهانی را شکل می‌دهد، قدرت این را دارد که پوتین‌ها و اوباما‌های زندگی شما را متقاعد نماید. قدرت تشریفات و دیپلماسی خواه در حال مجاب کردن یک مشتری جدید، توافق بر سر یک برآورد قیمت منصفانه با پیمان کار پشت بام یا داوری در یک تعامل پرتنش در جمع خانواده (گاهی اوقات سخت‌ترین نوع دیپلماسی!)، مدیریت نیروهای پنهان در چنین موقعیت‌هایی، می‌تواند قدرت دیپلماسی و تشریفات را در اختیار شما قرار دهد.

تشریفات: یک کتابچه راهنما

تشریفات دقیقاً چیست؟ این سؤال بود که من با کارآموزان دولت تا رؤسای جمهور مطرح می‌کردم. پاسخ کوتاه این است: تشریفات مجموعه قوانینی است که رفتار را مدیریت می‌کند. صنایع مختلف در همه زمینه‌ها تشریفات مختص به خود دارند. بیمارستان‌ها برای انجام ایکس - ری، ارتش برای سلام نظامی و یک رستوران برای رسیدگی به شکایت مشتری، تشریفات دارند.

پاسخ مبسوط این است: تشریفات دولتی، چارچوبی است که دیپلماسی درون آن اتفاق می‌افتد، ساختاری است که مقامات عالی‌رتبه را در خود جای می‌دهد، چون آن‌ها گفت‌وگو و مذاکرات مهمی انجام می‌دهند که بر زندگی مردمی که آن‌ها را نمایندگی می‌کنند، تأثیرگذار است. کارشناس برجسته و یکی از فوق العاده‌ترین رؤسای تشریفات، سلوا لاکي روزولت^۱، که در دوران ریاست جمهوری رونالد ریگان بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۸۹ خدمت می‌کرد و کتابی با عنوان (نگهبان دروازه^۲) نوشته است، در تعریف تشریفات می‌گوید: «قوانینی که برخلاف محتوا، بر رفتار ما در روابط بین‌الملل حاکم است.» به بیان دیگر، تشریفات این است که یک چیزی چگونه گفته و انجام می‌شود و بیشتر با چگونگی گفتن و عمل کردن ارتباط دارد.

در حالی که تشریفات دولتی مطمئناً دستورالعمل‌های رفتاری مانند آداب سلام و احوال‌پرسی و رعایت احترام به پرچم را شامل می‌شود، اما بسیار گسترده‌تر از پیروی از قانون است؛ فضایی مساعد برای تعاملات ثمربخش ایجاد می‌کند. دوست من، لری دانهام^۳، که دستیار رئیس تشریفات در سه دولت متوالی بود، توضیح می‌دهد که یک متخصص تشریفات «باید مشکلات و نابسامانی‌ها را قبل از وقوع پیش‌بینی نماید، درک صحیحی از تفاوت‌های فرهنگی داشته باشد و پیام‌هایی که ظاهر و زبان بدن یک شخص منتقل می‌کند را بداند.» اغلب فکر می‌کنم که اگر قرار بود تشریفات، اندامی در بدن دولت باشد، مغز بود تا اطمینان حاصل کند که سیگنال‌های عصبی به‌درستی پیام مخابره نمایند و تمام اعضای بدن، اوج عملکرد خود را به نمایش بگذارند.

موضوع مهم و مرموز دیگر، دیپلماسی است، که تعامل با کشورهای دیگر به منظور تحقق اهداف سیاست خارجی می‌باشد. چنانچه کشور ما بدنبال تقویت یک اتحاد،

1 . Selwa Lucky Roosevelt

2. Keeper of the Gate

3 . Larry Dunham

رسیدگی به یک شکایت یا پیدا کردن راه‌حلی برای یک مشکل مشترک باشد، شما برای رسیدن به توافق، به دیپلماسی نیاز دارید. (این تعریف کتب درسی است.)

روش دیگر، تفکر در مورد دیپلماسی، در سطح انسانی است. شنیده‌ام که بسیاری از دیپلمات‌های باهوش، دیپلماسی را به‌ایجاد روابط تشبیه می‌کنند. جو بایدن، معاون اول رئیس‌جمهور و استاد دیپلماسی، هنگامی که در مراسم افتتاحیه «مرکز دیپلماسی و تعامل جهانی پن بایدن»^۱ در سال ۲۰۱۸ سخنرانی می‌کرد، لب کلام را این‌گونه عنوان نمود: «همه سیاست‌ها در اجراء و هدایت سیاست خارجی، امری شخصی است.»

کلینتون، وزیر امور خارجه، یکی از دیپلمات‌های بزرگ زمان ما، دیپلماسی را اینگونه تعریف می‌کند: «روندی که در آن شما سعی می‌کنید با دیگران به تفاهم برسید و مسائل بین خود و کشورهایتان را حل و فصل نمایید.» او اضافه می‌کند: «و همان‌گونه که وینستون چرچیل گفت: دیپلماسی، جنگ را شکست می‌دهد.»

بنابراین وقتی دو رهبر یا نماینده با یکدیگر ملاقات می‌کنند، آن‌ها رقص دیپلماسی را آغاز می‌کنند و تشریفات، قوانین آن رقص را تعیین می‌کند. آن رقص بسته به روابط طرفین - دوستان جدید، رفقای قدیمی یا دوستان ظاهری - و اهداف سیاسی، می‌تواند یک والس^۲ موزون ساده یا یک تانگوی آتشین و پرسرو صدا باشد.

در سطح عملی، تشریفات - و کارهای آماده‌سازی آن در پشت صحنه - امکان اجرای دیپلماسی را فراهم می‌سازد. برای هر توافقی که امضاء می‌شود، نیاز به تعیین مکان مناسب، چینش اتاق، تهیه کاغذ و قلم و ... می‌باشد. (قابل تصور نیست که فقط برای انتخاب خودکار چه فرآیندی طی می‌شود، این خودکارها برای هر رئیس‌جمهور منحصر به فرد هستند و اغلب پس از امضاء به عنوان یک یادگاری تاریخی، اهداء می‌شوند.) یک نفر در هر ضیافت شام دولتی، نقشه چیدمان صندلی‌ها را طراحی می‌کند، تا مقام الف به امید طرح موضوع ایکس، کنار مقام ب قرار گیرد. ممکن است که ریز جزئیات تشریفات در یک فضای کلی بی‌اهمیت به نظر برسد، اما وقتی به‌درستی انجام نشود، نتیجه اش بی‌نظمی خواهد بود. شرکت‌کنندگان ممکن است کاملاً متوجه نشوند که چرا یک جلسه به طرز شگفت‌انگیزی خوب برگزار شد، اما آن‌ها انجام موفق کار را حس می‌کنند و به ادامه کار تشویق می‌شوند. فراتر از ارائه یک نقشه راه برای رفتار، یک هدف گسترده‌تر با کاربرد جهانی در تشریفات وجود دارد که هنگام مشاهده مذاکره

1 . Penn Biden Center for Diplomacy and Global Engagement

۲ . والس (waltz) یک نوع رقص کلاسیک محلی و سالی است که رقصنده‌ها یکدیگر را هنگام رقص نگاه می‌دارند.

رهبران دنیا و اجرای مقدمات تسهیل مذاکرات، به آن پی بردم: تشریفات به شما امکان می‌دهد تا به محور امور تبدیل شوید.

این یک سلاح مخفی است که تعادل را به نفع شما به هم می‌زند، تغییری یک یا دو درجه‌ای در امور، تفاوت ایجاد می‌کند. چگونه به محور امور تبدیل شوید؟

با تمرکز بر موتورهای قدرتمندی که سوخت دیپلماسی است، یعنی ایجاد رابطه و متقاعد کردن.

موتورهای دوگانه تشریفات: پل زدن و متقاعد کردن

تشریفات - در کاخ سفید یا خانه شما - چند کارکرد مهم دارد، اما دو هدف اساسی آن: پل زدن و اقناع کردن است. پل زدن - یعنی برقراری ارتباط با همتایان - و اقناع کردن - یعنی ترغیب دیگران به دیدن امور از منظر شما - محور هر مذاکره ثمربخشی است. تقریباً هر ژست و حرکت، روش یا راهبرد موجود در جعبه ابزار تشریفات من، در خدمت یکی از این دو هدف یا اغلب هر دو می‌باشد.

من متوجه شدم که روزانه به این دو اصل، برای اتخاذ ده‌ها تصمیم کوچک و بزرگ، متکی هستم. چه در حال تنظیم استادانه فهرست غذا برای ضیافت نهار یک رئیس دولت بودم یا تصمیم می‌گرفتم که آیا شرکت رئیس‌جمهور اوباما در مراسم فرهنگی کشور میزبان به مصحلت است؟ استفاده از این سنگ محک دوگانه - آیا به ایجاد ارتباط یا اعمال نفوذ کمک می‌کند؟ - همیشه من و رئیس‌م را در مسیر درستی هدایت می‌کرد.

در جریان یک سفر رسمی^۱ به پکن در سال ۲۰۰۹، با یک مسأله غیرعادی در مورد نودل (رشته فرنگی) مواجه شدم. ما در میانه یک ضیافت شام رسمی صمیمی در مکان تاریخی میهمان‌سرای دولتی دیاوتای^۲، کمپ دیوید دولت چین، بودیم که محل برگزاری جلسات بسیار ویژه بود. دو رهبر در حین خوردن شامی خوشمزه شامل میگوهای سنتی چینی و دیگر غذاها، در خصوص چالش‌های اقتصادی بحث می‌کردند.

اواسط ضیافت بود که مأمور ارشد تشریفات ما، پنی پرایس^۳، کارمند قدیمی وزارت امور خارجه - او ساکت و در عین حال مقتدر و مورد احترام همتایان چینی بود - با رئیس تشریفات رئیس‌جمهور «هو»^۴ به کنار من آمد. او بدون مقدمه پرسید که آیا

1 . State Visit

2 . Diaoyutai State Guesthouse

3 . Penny Price

4 . Hu's chief of protocol

رئیس‌جمهور اواما در مراسم فرهنگی درست کردن گروهی نودل شرکت می‌کند. وی توضیح داد این جزء رسوم چینی‌ها است که برای گردهم آوردن مردم طراحی شده و برای اولین ملاقات بسیار مهم است.

رجی لاو، مشاور مورد اعتماد رئیس‌جمهور، حرف آخر را برای تغییر در برنامه سفر می‌زد. بنابراین به سوی او رفتم (آن‌هایی که در میز اصلی نبودند، در راهروی پشتی، دورهم جمع شده بودند) و درخواست را شرح دادم. کمی مکث کرد و پرسید آیا با توجه به این‌که این برنامه در دستور کار رسمی قرار ندارد، واقعاً لازم است رئیس‌جمهور این کار را انجام دهد. من به دو اصل تشریفاتی خودم رجوع کردم: آیا شرکت در این مراسم، به ایجاد ارتباط یا نفوذ کمک می‌کند؟ می‌دانستم که هر دو کار را انجام می‌دهد. کاملاً مشخص بود که برای چینی‌ها مهم است.

شرکت رئیس‌جمهور ایالات متحده در یکی از سنت‌های آشپزی آن‌ها، نشانگر تمایل به درک فرهنگ چینی بود که باعث خوشنودی حاضرین نیز می‌شد. من با اشتیاق موافق برقراری ارتباط از طریق غذا بودم و از تجربه سال‌ها سفر به دور دنیا با بانوی اول کلینتون آموختم که همسفره شدن یا پختن نان با دیگران، یکی از راه‌های مؤثر برای ایجاد رابطه بین فرهنگ‌ها است. به اشتراک‌گذاری سنت‌های آشپزی به احساسات دامن می‌زند و عمق نفوذ فرهنگی آن بسیار بالاتر از مذاکرات سیاسی است.

یکی از سخت‌ترین جنبه‌های شغل من و حلقه مشاوران رئیس‌جمهور، این بود که وقتی احساس می‌کردیم رئیس‌جمهور به پاسخ منفی تمایل دارد، وارد موضوع شده و بگوییم، بله یا برعکس.

این اولین سفر خارجی من با رئیس‌جمهور اواما بود و هنوز به دنبال راهی بودم که با او و کارمندان هماهنگ باشم. اما شغل من - ارزش من - ارائه راهنمایی به وی در مسائل فرهنگی تشریفات بود. (از زمان خدمتم نزد رئیس‌جمهور سابق آموختم کسانی که صرفاً برای همکاری و ماندن کنار دیگران، خود را سازگار می‌کنند، بی‌ارزش هستند.)

سپس به «رجی» و تیم همراهمان توضیح دادم که واقعاً بهتر است رئیس‌جمهور این کار را انجام دهد. می‌دانستم که باید علت را برای خود رئیس‌جمهور توضیح دهم. پیش او رفتم و درگوشش آرام زمزمه کردم: «بخشید آقا. برنامه امشب برای درست کردن نودل بسیار اهمیت دارد و من به شدت از شرکت شما در این مراسم، حمایت می‌کنم.» رئیس‌جمهور اواما، مات و مبهوت به من نگاه کرد. عملاً می‌توانستم حباب فکری شکل

گرفته بالای سر او را ببینم: چی؟ شما فکر می‌کنید که این ایده خوبی است؟ اما او چنین حرفی را نزد، خیلی ساده گفت: «باشه، نودل درست می‌کنیم.»

این موافقت، باعث تفاوت شد. همه شانه به شانه با حضور سرآشپز در میان رهبران دو کشور ایستاده و مشغول تماشای مراسم بودند. همه از این که بخشی از چنین تجربه فرهنگی هستند، از ته دل می‌خندیدند و لذت می‌بردند. معمولاً در چین، نودل‌های قدکشیده به عنوان غذای خاص و نماد طول عمر، سرو می‌شود. پیامی که چینی‌ها برای این رابطه منتقل می‌کردند: ما می‌خواهیم که این دوستی بین‌المللی پایدار بماند. به‌طور غیرقابل‌انتظاری، چینی‌ها و آمریکائی‌ها به صورت جدا در دو طرف میز نبودند - بلکه تلاشی مشترک و لحظه‌ای احساسی شکل گرفته بود که روابط آن‌ها را تغییر داد. فضای مملو از احساس خفقان مذاکرات، حالا آرام‌تر شده بود.

تشریفات ابزار قدرت نرم

البته من اولین نفر در تاریخ اداره تشریفات آمریکا نبودم که از جادوی ارتباطی و تأثیرگذار تشریفات برای تقویت دیپلماسی استفاده می‌کردم. من براساس اصولی کار می‌کردم که در طول قرن‌ها ارتباطات دیپلماتیک، ایجاد شده است. من همچنین بر خرد سازمانی رؤسای پیشین تشریفات پایبند بودم که از رئیسی به رئیس دیگر، منتقل شده است. من همچنین از نظریه‌های علم سیاست بهره می‌بردم که معمولاً در جلسات وزارت امور خارجه به ریاست هیلاری کلینتون و جان کری مورد بحث قرار می‌گرفت.

رویکرد متداول دیپلماسی در دوره ریاست من، «قدرت نرم»^۱ نامیده می‌شد، اصطلاحی که در سال ۱۹۹۰ توسط جوزف نای،^۲ مدیر سابق مدرسه دولتی کندی دانشگاه هاروارد،^۳ ابداع شد. قدرت نرم، ابزاری است که نه با اجبار، بلکه با جذب و اغوا تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، قدرت نرم، این است که طرف مقابل را متقاعد کنید آنچه که شما می‌خواهید، او نیز بخواهد، نه این که او را برخلاف میلش، وادار به انجام کاری نمائید. ابزارهای قدرت نرم اغلب منابع فرهنگی مانند غذا، زبان، ورزش، لباس، هنر و موسیقی هستند. داشتن گزینه‌های بدون گوشت در فهرست غذای هیأت‌های که دین آن‌ها، گاو را تکریم می‌کند، حاکی از احترام است (و بذر احترام متقابل را برای شما می‌کارد)؛ استفاده از حرکت ناماسته^۴ در هنگام سلام و احوال‌پرسی با سفیران

1 . Soft power

2 .Joseph Nye

3 . Harvard's Kennedy School of Government

۴ . در هند، «ناماسته» کنار هم قرار دادن دست‌ها همانند حالت دعا و تکان دادن سر، نشان‌دهنده احترام است.

هندی، حاوی این پیام است که «من وقت گذاشته‌ام تا گویش شما را یاد بگیرم»، و این موضوع موجبات تحسین شما را فراهم می‌آورد؛ پوشیدن لباس به رنگ ملی یک کشور، تمایل شما به مشارکت در آداب و رسوم آنها را نشان می‌دهد، کاری که مگان مارکل^۱، عروس خاندان سلطنتی، در سفر خود به تونگا^۲ در سال ۲۰۱۸ انجام داد. او لباس قرمز گلدوزی شده‌ای به احترام پرچم این کشور پوشید.

همه ما، برخی از انواع قدرت نرم را در محل کار، قرار ملاقات، تربیت فرزندان و موارد دیگر بکار برده‌ایم. وقتی یک بطری «سان‌سر»^۳ خنک برای همسایه نوشیدنی دوست خود سرو می‌کنید که نامه‌های جمع شده در زمان تعطیلات را برای شما می‌آورد، این قدرت نرم است. وقتی یک مشتری بین‌المللی را به تماشای یک مسابقه در میجر لیگ بیس بال دعوت می‌کنید و باعث می‌شوید که او هیجان سرگرمی مورد علاقه آمریکایی‌ها را تجربه کند و احساس نماید که به فرهنگ ما ارتباط دارد؟ این قدرت نرم است. در واقع، قدرت نرم، درک ضرورت یک رابطه، توسعه آن از طریق ارتباطات فرهنگی و ایجاد پیوندی است که دوام داشته و برای هر دو طرف مفید باشد.

قدرت سخت،^۴ بکارگیری ابزارهای اجبار از جمله قدرت نظامی - یا نمایشی از آن - تحریم‌های اقتصادی یا محدودیت دسترسی به منابع طبیعی است. یک کشور یا شخص عالی‌رتبه را مجبور می‌کند کاری را انجام دهد که تمایلی به انجام آن ندارد. مبارزه ایالات متحده با تروریسم یا تحریم‌های تجاری علیه کوبا و ایران، شامل قدرت سخت می‌شوند. به منظور سرعت بخشیدن به راهبردهای دیپلماتیک بین‌المللی، اصطلاح قدرت هوشمندانه^۵ توسط جوزف نای ابداع و به‌وسیله وزیر امور خارجه کلینتون رواج یافت. این نوع قدرت، ترکیبی از رویکردهای قدرت نرم و سخت و همچنین روش‌هایی است که خارج از ظرف این دو نوع قدرت قرار داشته و برای نفوذ یا اجبار استفاده می‌شود مانند رسانه‌های اجتماعی که بسیاری از رؤسای کشورها، حساب‌های شخصی در توئیتر دارند. قدرت هوشمندانه، همچنین کاربرد، نبوغ و خلاقیت در دیپلماسی است. به عبارت دیگر، رمزواژه‌ای برای گریز از تکرار برحسب عادت و تفکر طوطی‌وار؛ اینکه چگونه می‌توانید مهارت‌های شخصی و فکری، منابع فرهنگی، سرمایه‌گذاری اقتصادی و دیگر موارد را به منظور ایجاد اعتماد پایدار و رفع مشکلات بکار بگیرید؟

1 . Meghan Markle
2 . Tonga
3 . Sancerre
4 . Hard power
5 . Smart Power

یک ابزار قوی قدرت هوشمند که برای ده‌ها سال، پل‌های دیپلماتیک را ایجاد کرده است: تبادلات فرهنگی مردم با مردم است که باعث افزایش تعاملات بین‌المللی و بازسازی چهره آمریکا در سراسر جهان می‌شود. برنامه‌های شبکه‌سازی جهانی مانند تعاملات علمی یا حرفه‌ای، تبادل ایده‌ها و تجربیات بین دانشجویان و متخصصان فرهنگ‌های مختلف به افزایش درک متقابل کمک می‌کند.

لی ساترفیلد^۱، معاون من در زمان تصدی ریاست تشریفات، از رویکرد مشابهی در بخش خصوصی در «مرکز بین‌المللی مریدیان»^۲ به عنوان معاون اجرایی و مدیرعامل این مرکز، استفاده می‌کرد.

«در مرکز مریدیان، همانند تلاش‌های ما در وزارت امور خارجه، از قدرت هوشمند تبادل رهبری جهانی، به منظور پیوند بین مردم متعلق به فرهنگ‌های مختلف استفاده می‌کنند و برای فعالان کسب‌وکار، تجارت، خیریه، دانشگاهی و علوم انسانی، موقعیت‌هایی برای تبادل ایده و حل مسائل مشترک، ایجاد می‌کنند.

دفتر تشریفات، از ابزارهای قدرت نرم و هوشمند، با همان دقتی استفاده می‌کرد که یک جراح، وسایل مورد نیاز برای عمل جراحی را انتخاب می‌کند. وقتی یک دیدار رسمی در پیش بود، اهداف سیاسی توسط تیم امنیت ملی به اطلاع من می‌رسید - شاید این اهداف، ارائه تعهدی جدید یا تنظیم مجدد یک رابطه ناپایدار بود. به منظور ارائه یک طرح تشریفات بدون نقص، ده‌ها سؤال طرح می‌شد. «آیا می‌توانید اهداف را به‌طور خلاصه بیان نمایید؟ ما به دنبال برجسته‌کردن چه چیزهایی هستیم؟ آیا در مورد انتظارات مقامات بازدیدکننده، اطلاعی دارید؟

بعد از دریافت پاسخ، با مجرب‌ترین کارمندان تشریفات دورهم جمع می‌شدیم تا بهترین طرح راهبردی را برای بازدید یک رهبر میهمان ترسیم نمائیم. آیا باید به رئیس‌جمهور پیشنهاد دهیم که بازدیدکنندگان در بلیر هاوس^۳ - میهمانسرای رسمی رئیس‌جمهور - اسکان یابند تا با قرار گرفتن در فهرست میهمانان شاخص از جمله شارل دوگل، نلسون ماندلا و ملکه الیزابت دوم - احساس احترام و افتخار کنند. چه هدیه‌ای باید انتخاب شود تا نشان‌دهنده تعهد به موضوعی باشد که آن‌ها نسبت به آن احساس شور و حرارت دارند؟ آیا یک غذای ویژه در یک مکان منحصر به فرد، به توسعه روابط کمک می‌کند؟ مهم‌تر از این موضوعات، پیدا کردن راهی برای ارتباط انسانی است.

1 . Lee Satterfield

2 . Meridian International Center

3 . Blair Hous

دیپلماسی در نهایت حتی با وجود فرایندهای درست، نوعی تعامل انسانی می‌باشد، چه احساسی هریک از طرفین نسبت به دیگری دارد؟ اگر مسیرهای مختص خود را برای ارتباط پیدا نکنید - کشف این واقعیت که آن‌ها چه کسی هستند و نشان دهید که شما چه کسی هستید - هرگز اعتماد لازم برای موفقیت را به دست نخواهید آورد.

ابزار قدرت نرم تشریفات به‌طور کلی در سه ظرف قرار می‌گیرد:
 ابزارهای ارتباطی، شامل سلام و نحوه احوال‌پرسی، زبان، هوش فرهنگی و حرکات؛
 ابزارهای فیزیکی، مانند چیدمان، تزئینات، غذا، هدایا و پوشش؛
 ابزارهای ذهنی نگرش‌هایی که دیپلماسی را تقویت می‌کند، مانند انعطاف داشتن و استفاده از همدلی.

تیم تشریفات، برای هر موضوع، ماه‌ها وقت صرف می‌کند تا بهترین ترکیب از گزینه‌های مختلف را انتخاب نماید و ابزارها را براساس کشورها، نمایندگان و اهداف سیاسی، سازگار نماید. هریک از این ابزارها می‌توانند به تنهایی یک محور قدرت باشند. در فصل‌های بعدی این رهیافت‌ها را بررسی خواهیم کرد تا شما بتوانید راهبردهای کاری و نشست‌های شخصی خود را با آن منطبق نمائید. ترکیب این ابزارها، همانند سازها در ارکستر، تأثیر را بیشتر خواهد کرد.

منحنی‌های یادگیری: اهمیت تشریفات

شروع کار در دفتر تشریفات، فرآیندی آموزشی برای من و همکارانم درخصوص شخصیت، منش و سبک مدیریت بود. برخی از کارمندان کاخ سفید، اعتقاد راسخی به قدرت تشریفات نداشتند. برای من قابل درک بود، چون آن‌ها بر موارد با اهمیت‌تر فهرست خواسته‌های موردنظر کشور در سال ۲۰۰۹ - یعنی بازسازی اقتصادی و خروج از بزرگترین رکود- متمرکز بودند. می‌دانستم که برای تغییر نظرات آن‌ها، لازم است رئیس‌جمهور را مجاب نمایم. خوشبختانه، من از شخصی که نفوذ خارق‌العاده‌ای بر رئیس‌جمهور او‌باما داشت، کمک گرفتم: بانوی اول، میشل او‌باما در هفته‌های اول با من همکاری کرد تا توجه رئیس‌جمهور را قبل از ملاقات با مقامات برجسته خارجی به سمت من معطوف نماید. رئیس‌جمهور به‌طور پیوسته توسط گروهی از افراد در جریان قرار می‌گرفت که در پی روزنه‌ای بودند تا به وی حسی از تشریفات را القاء نمایند. بانوی اول به‌طور غریزی به اهمیت هوش فرهنگی پی برده بود؛ یعنی انجام کار درست و به-کاربردن عبارات مناسب در مواجهه با مقامات خارجی به شما کمک می‌کند تا به سطحی فراتر از جزئیات سیاسی برسید. وقتی او می‌دید که من با صبر و حوصله منتظرم

تا یادآوری‌های سریع را به شوهرش ارائه نمایم، اغلب با آرنج او را متوجه می‌کرد: «باراک، پاتریشیا می‌خواهد که فقط چند دقیقه به حرف‌هایش گوش کنی.» سپس او به طرف من می‌چرخید، دست‌هایش را روی شانه‌های من می‌گذاشت، با چشمان مهربانش به من نگاه می‌کرد و می‌گفت: «بسیار خوب، پاتریشیا بگو.» سپس مهمترین فهرست بایدها و نبایدها را به صورت اجمالی توضیح می‌دادم. یادداشت‌های کاملی نیز که توسط کارمندان تشریفات آماده شده بود، قبل از جلسه به تیم او تحویل می‌دادم. رئیس‌جمهور را در مورد چیدمان صندلی‌ها آگاه کرده و کتابی نیز بنام «کتاب چهره» که حاوی تصاویر رهبران و نمایندگان هیأت خارجی به همراه آوای املای اسامی آنها بود، تقدیم می‌شد تا از توهین کلامی جلوگیری شود. پس از گذشت چندماه از ریاست جمهوری او، ما که تعدادی از عناصر تشریفاتی طبق برنامه پیش نرفت - و منجر به ایجاد فشار منفی رسانه‌ای و انحراف توجه‌ها از دستور کار سیاست خارجی دولت او شد - از برگزاری این جلسه‌های توجیهی با آغوش باز استقبال کرد. اغلب پیش از نشست‌های دوجانبه، یادآوری‌های سریع را درخواست می‌نمود. حتی جنبه‌های ظاهری تشریفات مراسم‌ها، بیشتر مورد علاقه او بود. در سفر رسمی ما به هند در سال ۲۰۱۰، او با ما یک مراسم ورود خیره‌کننده با اسب‌های باشکوه و فیل‌های تزئین‌شده در دهلی نو و مراسم عصرانه با حضور نخست‌وزیر و اجرای یک ارکستر در پشت شترها، مورد استقبال قرار گرفت. فارغ از عامل شکوه و حیرت، هدف مراسم - حداکثر احترامی که یک کشور باید برای میهمان قائل شود - از دید او گم‌نشد. او با ما در پایان مراسم استقبال، رو به من کرد و گفت: «کاپریشیا، ما هم می‌توانیم تعدادی اسب برای مراسم‌های ورود در کاخ سفید داشته باشیم؟ یا تعدادی فیل؟ ما چه چیز جذابی داریم؟» جملات او تا حدودی شوخی بود، اما منظورش را فهمیدم: ما چه کاری می‌توانیم انجام دهیم تا بازدیدکنندگان همانند حالت الان من، احساسی خاص و ذوق‌زدگی داشته باشند؟ (از بخش نظامی واشنگتن در خصوص آوردن اسب‌ها به «ساوث لاون»^۱ کاخ سفید سؤال کردم و با یک نه محکم مواجه شدم، چون ممکن است صدای جمعیت و نور فلاش دوربین‌ها، اسب‌ها را بترساند و منجر به رم‌کردن اسب‌ها و هرج و مرج شود - صحنه‌ای که برای خوشامدگویی آمریکایی مناسب نیست.) در تمام مدت حضور در این مقام، هر روز هنگام برنامه‌ریزی تعاملات جهانی رئیس‌جمهور، موضوع اصلی که ذهنم را به خود مشغول می‌کرد این بود که هر یک از تعاملات، باید خاص باشند.

پیامدهای عدم توجه به تشریفات در ارتباطات

گاهی اوقات احساس می‌کردم مردم فقط زمانی به اهمیت و تأثیر تشریفات پی‌می‌برند که به نحو ضعیفی اجراء شود، چون پیامدهای منفی آن کاملاً آشکار می‌شود. مطبوعات همیشه به دنبال داستان هستند و یک گام اشتباه در تشریفات، به یک سوژه جذاب برای پیشبرد اهداف عوام‌فریبانه آن‌ها تبدیل می‌شود. خطاء در تشریفات و انعکاس خبری آن، می‌تواند تمرکز بر مسائل مهم‌تر را تحت‌الشعاع قرار دهد. این اتفاق برای همه رؤسای جمهور آمریکا رخ داده است. آن‌ها انسان هستند و اشتباهات فردی انجام می‌دهند، اما خبط آن‌ها، برخلاف ما، در سراسر کره خاکی، بازتاب پیدا می‌کند:

رئیس‌جمهور ترامپ،^۱ سلام نظامی یک ژنرال کره شمالی را در نشست سران در سنگاپور در سال ۲۰۱۸ پاسخ داد (رؤسای جمهور لازم نیست به سلام نظامی اعضای ارتش پاسخ دهند. او به دلیل ابراز احترام به یک عضو رده‌پایین کشور متخاصم، مورد انتقاد قرار گرفت). وقتی رئیس‌جمهور جرج دبلیو بوش^۲ با یک ماساژ به ظاهر ناخواسته با صدر اعظم آنگلا مرکل،^۳ خوش و بش کرد، برخی مطبوعات این بحث را طرح کردند که آیا این اقدام، عملی صرفاً دوستانه بود یا یک رفتار ناشایست تلقی می‌شود. از همه وحشتناک‌تر، اقدام رئیس‌جمهور جیمی کارتر بود؛ در هنگام سفر رسمی به بریتانیا در سال ۱۹۷۷، بر لب‌های ملکه الیزابت دوم^۴ بوسه زد. در مورد این حادثه، از ملکه نقل شد که: «من سریعاً یک قدم به عقب رفتم، اما نه به اندازه کافی.»

بدتر از یک نقض تشریفاتی - که فقط چرخه اخبار را از آن خود می‌کند - غفلت یا یک گام اشتباه تشریفاتی است که باعث رنجش یک مقام عالی‌رتبه و حتی یک کشور خواهد شد. من شاهد بوده‌ام که عدم پوشش سر (توسط خانم‌ها) در هنگام همراهی با یک رهبر در بازدید از یک مسجد، پخش اشتباه سرود ملی، ایستادن در طرف نادرست (یا جلوی) یک رهبر، همگی موجب وخامت و تیرگی روابط می‌شوند. در واقع من نیز مرتکب یک خطای تشریفاتی سطح بالا شدم. رهبران اتحادیه کشورهای جنوب شرق آسیا (آسه‌آن)^۵ برای دومین نشست تاریخی سران با ایالات متحده در ۲۴ سپتامبر ۲۰۱۰ در شهر نیویورک گردهم آمدند.

1 . President Trump

2 . George W. Bush

3 . Chancellor Angela Merkel

4 . Elizabeth II

5 . Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)

رئیس‌جمهور اوباما، میزبان رهبران در هتل «والدورف آستوریا»^۱ بود تا در مورد مسائل اقتصادی بحث و تبادل نظر کنند. تیم تشریفات ما ۲۴ ساعته مشغول تدارک جلسات رئیس‌جمهور و وزیر امور خارجه کلینتون برای مجمع عمومی سازمان ملل بود که در همان هفته برگزار می‌شد. اگر بگویم خطای من به دلیل خستگی مفرط بود، کتمان حقیقت است. قبل از آغاز نشست اصلی سران آسه‌آن، پشت یک پرده، در حال خوش و بش، استقبال و تعیین جای نشستن هر نماینده به ترتیب تقدم بودم. (تقدم، ترتیب قرارگیری رسمی است که براساس آن، جای سران کشورها و دولت‌ها در یک نشست دیپلماتیک، سازمان‌دهی می‌شود). گروه‌های فیلمبرداری از سراسر جهان نیز بیرون و مقابل مکان برگزاری، در موقعیت خود قرار گرفته بودند. پرچم کشورها، روی یک میز بلند، پشت سر رهبران قرار داشت. رئیس‌جمهور اوباما و دیگر رهبران سرجای خود قرار گرفتند. تصور می‌کردم که می‌توانم قبل از وظیفه بعدی، کمی نفس بکشم، اما همین که رئیس‌جمهور ایستاد تا سخنرانی افتتاحیه را انجام دهد، انبوهی از پیام‌ها در بلک بری^۲ (تلفن همراه هوشمند مورد علاقه من در آن زمان) ظاهر شد. ناتالی جونز^۳، دستیار رئیس‌مراسم‌ها، که خونسردی و توجه او به جزئیات را بسیار تحسین می‌کنم - و کسی که باید بیرون می‌بود - ناگهان وحشت زده، جلوی من ظاهر شد. «کاپریشیا، مشکلی پیش آمده است.» او زنی بود که به راحتی برآشفته نمی‌شد، اما صدایش لرزان بود. او گفت: «به نظر می‌رسد که پرچم فیلیپین وارونه آویزان شده و رسانه‌های اجتماعی و مطبوعات به آن توجه خاصی کرده‌اند.» قلبم ایستاد. نه فقط به این دلیل که بی‌احترامی اساسی به آن کشور بود - تشریفات پرچم، یکی از اولویت‌های اصلی است که انتظار می‌رود، کشور میزبان به خوبی آن را اجراء کند - بلکه در این مورد، تصویر موجود، پیام خیلی خاصی را ارسال می‌نمود: پرچم وارونه در فیلیپین، نشان‌دهنده این است که یک کشور در حالت جنگ قرار دارد. برگشتم و متوجه شدم تعدادی از مقامات عالی‌رتبه شورای امنیت ملی و وزارت امور خارجه مانند کامیون‌های ماک^۴ که در سرازیری بزرگراه، سرعت می‌گیرند، به سمت من می‌آیند. ترس من را تایید کرد: قضیه بسیار مهمی بود. یکی از آن‌ها با نگرانی گفت:

«کاپریشیا، ما باید فوراً با تو صحبت کنیم.» در حالی که دل‌شوره، سرخی صورت و تپش شدید قلب داشتم، همراه آن‌ها به محلی خارج از تالار حرکت کردم. این اتفاق

1 . Waldorf Astoria

2 . BlackBerry

3 . Natalie Jones

4 . Mack trucks

چگونه افتاد؟ ما برای جلوگیری از وقوع چنین مواردی، تشریفات داریم! سپس بی‌درنگ سؤالات مشابهی پشت‌سرهم پرسیدند: چگونه این اتفاق افتاده است؟ چگونه می‌توانیم این مشکل را برطرف کنیم؟ چگونه رئیس‌جمهور بعد از این اتفاق می‌تواند به جلسه با رئیس‌جمهور آکینو برود؟ ظاهراً رئیس‌جمهور اوباما قصد داشت بلافاصله پس از سخنرانی افتتاحیه، موضوعات مهمی را با بنیتو آکینو^۱، رئیس‌جمهور فیلیپین، طرح نماید. او حالا با یک احساس ضعفی وارد این مذاکره می‌شد.

این جرم، مستحق اخراج بود، اما باید از این ترس، رها می‌شدم و بر رفع مشکل تمرکز می‌کردم. می‌دانستم که لازم است اقدامی فوری انجام دهم و از آن‌ها خواستم که اجازه دهند ببینم که دقیقاً چه اتفاقی رخ داده است. مأمور تشریفات آن نقطه را در صفحه دوربین می‌دیدم که به‌طور کاملاً مشخص می‌لرزید. هرچند واقعاً پرچم وارونه آویزان نشده بود، اما چون برعکس شده بود، این‌گونه به نظر می‌رسید. طرف جلو، رو به عقب و طرف عقب، رو به جلو بود. نوار قرمز - که باید در پایین می‌بود - به‌واسطه نحوه برافراشتن، در بالا قرار گرفته بود.

تیم تشریفات را جمع کردم و توضیح دادم که این اتفاق به دلیل ملاقات پیش‌روی رئیس‌جمهور ما با رهبر فیلیپین، افتضاح بود. سپس با محرم اسرارم، خانم علی روبین^۲، مشورت کردم. علی، رئیس دفترم در تشریفات بود. در مواقع ضروری به او مراجعه می‌کردم. او با صراحت و قضاوت صحیح صحبت می‌کند، و درک می‌کرد که در کانون توجه گسترده‌ای هستیم. وی توصیه کرد «ریشه‌یابی کنیم»، بنابراین جزئیات آماده‌سازی خود را مرور کردیم و حلقه گمشده مشخص شد: وظیفه پرچم را بدون اطلاع من به یک کارمند خارج از کادر تشریفات محول کرده بودند که پیشنهاد کمک داده بود. همه کارمندان تشریفات، قانون را می‌دانستند - همیشه قرار بود سه جفت چشم، پرچم‌ها را بازبینی کنند. این اولین و مهمترین قانون من بود، در این مسأله نیز خودم را مقصر می‌دانستم، چون بازبینی نهایی را انجام نداده بودم. به او گفتم: «در این باره در جلسه عصر بحث خواهیم کرد.» «بهتر است موضوع را عوض کنیم و بر رویداد بعدی تمرکز نماییم. ما هنوز روز طولانی پیش‌رو داریم.» ده‌ها موضوع داشتیم که می‌خواستیم به تیم بگویم اما در حال حاضر باید آتش خشم خود را فرو می‌نشاندم.

من به سوی تیم امنیت ملی برگشتم که منتظر پاسخ بودند. چگونگی این حادثه را توضیح دادم، مسئولیت کامل آن را پذیرفتم، تایید کردم که این یک اشتباه ناخواسته

1. Benito Aquino
2. Ali Rubin

بوده است. به آن‌ها گفتم که بی‌درنگ هم از رئیس‌جمهور آکینو (از طریق سفیرش) و هم از رئیس‌جمهور اوباما عذرخواهی خواهیم کرد. پیشنهاد کردم که سفارت ما یک عذرخواهی رسمی صادر کند و اعلام نماید که این اتفاق سهوی بوده است. آن‌ها پذیرفتند که این بهترین گام بعدی است.

همزمان که به سمت مکان بسیار امنیتی با سه ردیف پرده در کنار تالار، محل دورهمی بین جلسات رئیس‌جمهور و کارمندان، حرکت می‌کردم، به خودم گفتم: «پاتریشیا، وقت آن است که قدمی برداری.» در حالی که به او نزدیک می‌شدم، گفتم: «آقای رئیس‌جمهور، می‌توانم مطلبی را بیان نمایم؟» سرم را پائین انداختم و از ته قلب گفتم: «آقای رئیس‌جمهور، نمی‌دانم چگونه به خاطر اشتباه سهوی که در مورد پرچم فیلیپین انجام دادم، عذرخواهی نمایم. از این که شما را در چنین موقعیتی قرار دادم، بسیار متأسفم.» او طبق معمول با خونسردی و مهربانی پاسخ داد - تشکر می‌کنم کاپریشیا، در حال حاضر مشکلی نیست، همه چیز خوب است.» اما از نگاه مضطرب او فهمیدم که او نیز متوجه جدی بودن این موضوع بود. من از یکی از اعضای ارشد هیأت فیلیپین که در مهربانی و درک، فوق‌العاده بود نیز عذرخواهی نمودم. من هرگز آن لحظه و تأثیر بخشش را فراموش نخواهم کرد. تمام روز نگران بودم. از ژنرال جیم جونز، مشاور امنیت ملی، سؤال کردم که آیا لحظه ناراحت‌کننده‌ای بین رؤسای جمهور اوباما و آکینو در نشست دوجانبه وجود داشت و آیا مسأله پرچم مورد بحث قرار گرفت. جیم به من اطمینان داد که همه چیز خوب است. او جزئیات را فاش نکرد، فقط گفت که تقریباً فراموش شده است. تسکین پیدا کردم. حدس می‌زنم چون بلافاصله مسئولیت کار را پذیرفتیم، به سرعت برای اصلاح آن اقدام کردیم و آن را از روی میز برداشتیم. کل هفته احساس بدی داشتم. باعث ناامیدی رئیس‌جمهورم شده بودم و منتظر اخراج بودم که خوشبختانه اتفاق نیفتاد. اخیراً با جیم راجع به این حادثه صحبت کردم؛ او تایید کرد که ما به خوبی از پس آن برآمدیم، در غیر این صورت می‌توانست عواقب جدی داشته باشد: «تشریفات پرچم، یکی از ساده‌ترین کارها است که انتظار نمی‌رود اشتباه شود. در این مورد، عذرخواهی از رؤسا انجام و مشکل برطرف شد. هر دو رئیس‌جمهور فهمیدند که فقط یک اشتباه ساده بود و مباحث آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار نداد. اگر خطا کشف و برطرف نشده بود، ممکن بود هیأت فیلیپینی به جای یک اشتباه ساده، آن را تحقیری عمدی فرض کند.» این حادثه، درس بسیار بزرگی برای من و تیم تشریفات بود. آنها

فهمیدند که این اقدام چقدر می‌توانست برای مردم فیلیپین توهین‌آمیز باشد و مذاکرات بین هیأت‌ها را به تلخی بکشاند. من جلسه جمع‌بندی را در اتاقم برگزار کردم. تعدادی از اعضای تیم تشریفات، مسئولیت اشتباه را به گردن گرفتند. (روزنه امید در این لحظه پر اضطراب این بود که ما یک تیم بودیم و به جای این که همدیگر را قربانی کنیم، در مقابل مشکل ایستادیم.) به آن‌ها یادآوری کردم که هرگز نباید مسئولیت خود را به دیگران واگذار کنند. مأموران ما متخصص تشریفات بودند و امکان نداشت که ادارات دیگر همانند ما زیر و بم امور را بدانند. «لی»، بهترین دوست و مشاور دانای من، بعد از جلسه توصیه کرد که جلسات آموزش تشریفات پرچم را برای کل تیم تشریفات و اعضای جدیدالورود از ارتش منطقه واشنگتن، برگزار کنیم تا بتوانیم بلافاصله آن‌ها را در پست‌های موردنظر قرار دهیم. این حادثه، فرصت مشاوره بسیار بزرگی برای من به وجود آورد. تصمیم دارم اشتباهم را در یک حلقه فیلم ضبط کنم و حتی زمانی که مورد عفو رئیس‌جمهور قرار گرفتم، کماکان آن را در ذهنم تکرار کنم. خوشبخت بودم که در دوران مسئولیت در تشریفات از یک تیم حرفه‌ای فوق‌العاده بهره می‌بردم. همان قدر که آن‌ها متکی به مدیریت من بودند، من نیز به آن‌ها وابسته بودم. به‌رغم این که از پیشینه کاری متفاوتی برخوردار بودیم، اما همانند یک واحد یکپارچه، منسجم عمل می‌کردیم. آن‌ها مرا در محاصره مشاوره صریح، نیروی خلاق و فداکاری مطلق قرار داده بودند. همه ما آنجا بودیم تا براساس نظر رئیس‌جمهور و وزرا خدمت کنیم و این کار را براساس تکلیف و با افتخار به کشور انجام می‌دادیم.

تشریفات در کار و زندگی روزانه

ممکن است شما پست رسمی و دولتی نداشته باشید، اما همه روزه به نوعی درگیر تشریفات هستید. ابزار تشریفات می‌تواند به شما کمک کند تا در هر موقعیتی از آن به عنوان اهرم قدرت استفاده کنید - چه در اتاق جلسه مدیران، چه جلسه انجمن اولیاء و مربیان یا محل غذاخوری منزل خود. در دنیای تجارت، سود خالص شرکت‌ها به دلیل نادیده گرفتن تشریفات، آسیب می‌بیند و ضعف در ایجاد رابطه با یک فرهنگ یا مشتری می‌تواند به اعتبار و شهرت شرکت، آسیب برساند. در سال ۱۹۹۴، مک دونالد بریتانیا^۱، پرچم تمام تیم‌های حاضر در مرحله نهایی جام جهانی که حامی مالی آن‌ها

بود را بر روی دو میلیون جعبه مخصوص غذای بیرون بر، معروف به هپی میلز^۱، چاپ کرد.

ایده بازاریابی بسیار خوبی بود، اما متاسفانه شرکت مک دونالد در مورد عربستان سعودی درست تحقیق نکرده بود. پرچم عربستان سعودی، حاوی تصویر شهادتین است؛ اظهار به ایمان که به عنوان یکی از اصول پنج‌گانه دین اسلام در قرآن آمده است و باید در نمایش آن بسیار دقت شود. چاپ این پرچم بر روی پاکت کاغذی حاوی غذای آماده و انداختن آن در سطل زباله، معادل لگدمال کردن پرچم آمریکا است. این اقدام موجب رنجش همه مسلمانان شد. (مک دونالد از این اشتباه عذرخواهی و دیگر از این پاکت‌ها استفاده نکرد.)

استفاده از ابزار تشریفات می‌تواند در مذاکرات، به فعالان عرصه‌های ملی یا محلی، کمک نماید. وقتی چارچوب مناسب فراهم شود، مردم احساس می‌کنند که در موقعیت خوبی قرار دارند تا نسبت به برقراری روابط مهم بین فردی اقدام کنند. مثالی ذکر می‌کنم از دورانی که مشاور بودم. در سال ۲۰۱۸ برای انجام کارهای تشریفات اجلاس انجمن جهانی تجارت^۲ استخدام شدم. یک نشست بسیار سطح بالا در شهر نیویورک که بیش از هفتاد رئیس دولت و بالغ بر دویست مدیرعامل برجسته بین‌المللی برای حل مسائل اقتصاد جهانی مرتبط با تجارت، نوآوری و توسعه پایدار، در آن گردهم می‌آمدند. از نگاه خودم به دنبال برقراری ارتباط بین دو فرهنگ - بخش خصوصی و دولتی - بودم. علاوه بر این، سازمان خیریه بلومبرگ - که رئیس آن مایکل بلومبرگ^۳ است و اصرار دارد تا همه مایک خطابش کنند - به خودی خود یک فرهنگ، ولی در عین حال آرام بود. من به چارچوبی احتیاج داشتم تا در عین این که حال و هوای میزبان، «هی، من فقط مایک هستم» را منتقل می‌کند، رابطه مدیران اجرایی و سران دولت‌ها را نیز تسهیل نماید.

برای چارچوب مورد نظر، طبق سنت تشریفات دیپلماتیک، یک برنامه دقیق با جزئیات ترسیم کردم. (من همچنین از وجود مدیران با هوش و با استعداد بلومبرگ، مایا جانسون و نانسی کاتلر^۴، بهره می‌بردم که فرهنگ تجارت و اهمیت تشریفات را درک می‌کردند.) مثل همیشه با شناسایی اهداف شروع کردم: نمایش ابراز احترام و حساسیت فرهنگی، فراهم کردن امکان انجام برنامه‌های فشرده اما به صورت آرام و تأکید بی‌تکلف

1. Happy Meals

2. Global Business Forum (GBF)

3. Michael Bloomberg

4. Maia Johnson and Nancy Cutler

بر اهمیت اجلاس. هرچند «مایک» سه دوره شهردار نیویورک بوده، اما این اجلاس فقط مختص نیویورک نبود؛ رویدادی بین‌المللی بود که بایستی حس جهانی می‌داشت. دیپلماسی غذا در این اجلاس جهانی اهمیت ویژه‌ای داشت. به تیم تهیه غذای بلومبرگ تأکید کردم که فهرست غذا باید به دستورالعمل‌های بین‌المللی فرهنگی و مذهبی پایبند باشد: آیا غذای بدون گوشت گاو برای شرکت‌کنندگان هندی و غذای بدون گوشت خوک برای میهمانان اسرائیلی داریم؟ آیا غذای آشنا برای هیأت‌های خاورمیانه وجود دارد؟ فهرست‌های غذا، عالی بودند. سپس شخصاً پیش‌نویس همه دعوتنامه‌های تهیه شده توسط کارمندان بخش مکاتبات را بررسی می‌کردم؛ تا اطمینان حاصل کنم که خطاب‌ها و عناوین افراد درست درج شده باشد و ناخواسته مطلبی توهین‌آمیز به فرهنگی خاص در متن ایمیل نیامده باشد.

من اختیاری در مورد انتخاب محل برگزاری اجلاس - هتل زیبای پلازا^۱ که قبلاً رزرو شده بود- نداشتم. انتخابی درست که کمبود سرویس‌های بهداشتی عمومی در طبقه همکف را جبران می‌کرد. همیشه قبل از رزرو مکان برگزاری مراسم، اطمینان حاصل نمایم که تعداد سرویس‌های بهداشتی نسبت به تعداد میهمانان شما کافی باشد. اما چند روز قبل از برگزاری مراسم، می‌توانستم اتاق‌های کنفرانس را بسته به اهداف هر ملاقات، باز طراحی نمایم. دو مأمور سابق تشریفات، کارل گری و نیک اشمیت،^۲ را فراخواندم که سال‌ها با من همکاری می‌کردند و به‌طور غریزی بر فرآیندهای تشریفات تسلط داشتند. ما هیچ تزئیناتی انجام ندادیم، فقط تغییرات کوچکی به منظور حس تجربه بهتر و تسهیل در کار مهم پیش رو، صورت دادیم. میزهای کوچک نامناسب را در محل اتاقی که قرار بود سند رسمی امضاء شود، با میزهای برازنده و زیبا جایگزین کردیم تا طرفین دور یک میز قرار گیرند. میزها را با رومیزی‌های سفید ثابت پوشاندیم و بهترین انواع خودکارها را برای امضاء روی میز قرار دادیم. اتاقی را برای عکس گرفتن آماده کردیم، یک میز را به جای این‌که در وسط باشد با زاویه‌ای در کنار اتاق قرار دادیم تا عمق بیشتری به عکس بدهد. ما صندلی‌های کاربردی را با صندلی‌های شیک و مد روز عوض کردیم تا اهمیت این مراسم را منعکس کنیم.

چند روز قبل از برگزاری مراسم، «کتب چهره» (حاوی بیوگرافی و تصاویر هیأت‌ها) را در اختیار تیم استقبال بلومبرگ قرار دادم و از آن‌ها خواستم که تلفظ اسامی میهمانان را تمرین کنند تا بتوانند هر رهبری را به خوبی بشناسند و به نحو درست

1. Plaza Hotel

2. Carl Gray and Nick Schmit,

سلام و احوال‌پرسی نمایند (قدرت نرم زبان در عمل!). از تیم استقبال مجدداً خواستم که عناوین و اسامی چاپ شده را بار دیگر بررسی کنند تا ناخواسته مرتکب توهین به رهبر یک کشور یا یک مدیرعامل نشوند، چون در این صورت ممکن است باعث احساس تحقیر شخص و رقبت کم‌تر وی به مذاکره شوند.

ما بارها مسیر تردد مقامات از نقطه الف به نقطه ب را تکرار کردیم تا شرکت‌کنندگان به جای این‌که نگران رسیدن به مقصد بعدی باشند، بتوانند بر مذاکرات مهمی تمرکز نمایند که به خاطر آن به‌اینجا آمده بودند. افراد را در روز مراسم، در نقاط مختلف مورد نظر قرار دادم و از آن‌ها خواستم از گوشی‌های بی‌سیم واکسی تاکی^۱ و برنامه‌های پیام‌رسان امن استفاده کنند تا مسئول هر نقطه بداند که چه زمانی یک رهبر از مسیر آن‌ها می‌گذرد. سه بار چک کردم تا اطمینان یابم که پرچم هر کشوری به خوبی در طرفین ورودی قرار گرفته باشد تا همه سران کشورها از زمان ورود، احساس احترام نمایند. هر عنصر کوچک، بخشی از یک کل بزرگتر است، همانند هریک از نت‌ها که در کنار هم یک قطعه موسیقی را می‌سازند. این رویداد به خوبی برگزار شد. نقطه اوج آن‌روز، زمانی بود که مایک^۲ ضمن ابراز قدردانی عمیق از این موفقیت، کارمندان برگزاری مراسم را با بهترین تعارف مورد خطاب قرار داد: «سال آینده می‌بینمتون!»

اگر هریک از این عناصر، نادیده گرفته شود، ممکن است یک رابطه تجاری یا توافق بر سر یک هدف به خطر بیفتد. بیان اشتباه اسامی و عدم تسلط بر زبان می‌تواند این برداشت را ایجاد نماید که یک معامله، جدی گرفته نشده است. وقتی تیم تجاری استفان کاری^۳، قهرمان لیگ حرفه‌ای آمریکا، با مدیران نایک^۴ در سال ۲۰۱۳ ملاقات کردند، امیدوار بودند که قرارداد معرفی محصولات را تجدید نمایند و از او به عنوان چهره کفش ورزشی جدید نایک، استفاده کنند. طبق گزارش سایت «ESPN.com»، یکی از مقامات نایک به طرز ناباورانه‌ای نام استفان کاری را در طول جلسه، اشتباه تلفظ می‌کرد و او را «استفان»، خطاب می‌نمود که از قضا، این نام شخصیت دوم «استیو اورکل»^۵ در برنامه کم‌دی تلویزیونی «مسائل خانوادگی»^۶ بود. سپس یک اسلاید پاورپوینت با نام «کوین دورانت»^۷، دیگر بازیکن لیگ حرفه‌ای آمریکا، در زیر عکسی از

1 . Walkie-talkies
2 . Mike
3 . Stephen Curry
4 . Nike
5 . Steve Urkel
6 . Family Matters
7 . Kevin Durant

«کاری» نمایان شد. پیامی که این موضوع بیش از یک اشتباه تایپی واضح، مخابره کرد حاکی از عدم آمادگی شرکت، و نداشتن تعهد کامل به «کاری» بود. «کاری» مدت کوتاهی پس از این اتفاق، با شرکت رقیب، «آندر آرمور»^۱ قرارداد امضاء نمود تا میلیاردها دلار بر درآمد آن‌ها بیافزاید.

عدم درک تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند از کسب سود و رشد جلوگیری نماید. وقتی فروشگاه هوم دیپو^۲ در سال ۲۰۰۶ در چین آغاز بکار کرد، آن‌ها نسبت به تحقیق درخصوص عادت غالب خریداران چینی، کوتاهی کردند. چینی‌ها تمایلی به انجام پروژه‌ها توسط خودشان ندارند. از آنجا که مالکیت خانه‌ها توسط طبقه متوسط در چین، موضوعی تقریباً جدید است، آن‌ها با پروژه‌های تعمیراتی آشنا نیستند، ترجیح می‌دهند، از طرح‌های ساده سبک غربی همانند آی‌کیا^۳ استفاده کنند که با فرهنگ چینی سازگارتر است. تا سال ۲۰۱۲، هوم دیپو، تمام شعبه‌های خود را در چین تعطیل کرد.

استفاده از تشریفات در روابط شخصی نیز می‌تواند تحول آفرین باشد. همه‌چیز از نحوه دست دادن تا دعوت به جشن خانه‌دار شدن تا یادداشت تشکر، چارچوبی برای ارتباط یک رقص دیپلماتیک در میان دوستان، اقوام و والدین است. استفاده از تکنیک‌های قدرت نرم، به شما در زمان دلجویی از همسایگان که از بازسازی پرسروصدای خانه شما خسته شده‌اند (بعد از اتمام کار، گیاهانی به همه همسایگان به نشانه عذرخواهی تقدیم کردم) یا استفاده از یک موقعیت یا رابطه به نفع خود، کمک می‌کند. حرکات ظریف و رعایت آداب - وسیله زینت بخش وسط میز شام دورهمی خانواده، هدیه‌ای که به یک میهمانی سالگرد می‌آورید، طرز گام برداشتن در یک میهمانی کوکتل در ایام تعطیلات - می‌تواند بر تعاملات شما تأثیر بگذارد و به تحقق اهدافتان کمک نماید.

وقتی رویداد مهم فارغ‌التحصیلی فرزندتان را جشن می‌گیرید، با انجام چند کار ظریف و خاص، می‌تواند یک میهمانی سرگرم‌کننده را به سطح بالاتری ارتقاء دهید که برای همه خاطرانگیز باشد. به عنوان مثال، از فرزند فارغ‌التحصیل خود بخواهید که جلوی درب از میهمانان استقبال نماید، به آن‌ها خوشامد بگوید و زمانی که با آن‌ها دست می‌دهد، مستقیم در چشم آن‌ها نگاه کند - شاخص‌های اجتماعی که از سن پنج

1 . Under Armour

2 . Home Depot

3 . Ikea

سالگی به پسر ام موخته ام - تا حاضران در میهمانی احساس احترام نمایند و نقش فرزند شما را از فارغ‌التحصیل به یک بزرگسال تغییر دهد.

هدیه شما می‌تواند به اندازه چندین جلد کتاب حرف بزند. هدیه‌ها در دیپلماسی، نشانگر گرمی رابطه، فرصتی برای ابراز احترام و تمایل به تعمیق شراکت هستند. من پس از خدمت در پست ریاست تشریفات، دیگر هرگز به یک هدیه مانند گذشته نگاه نکرده‌ام. بله درست است که بیشتر فارغ‌التحصیلان پول نقد می‌خواهند اما آن‌ها در سال‌های آتی برای یک هدیه با اهمیت شخصی، ارزش قائل خواهند شد.

«سو»^۱، مادر دوست من مری استریت^۲، هنگام فارغ‌التحصیلی از دانشکده حقوق یک یادگاری بسیار خاص به او داد: یک قاب عکس حاوی تصویر سیاه و سفید مری که دور آن تصاویر چهره خانواده و اجدادش قرار گرفته بود. اطمینان دارم هر وقت به آن قاب عکس نگاه کند، احساس نزدیکی و غرور می‌نماید. (رمز و راز هدیه‌ای ارزشمند و چگونگی اهداء آن در فصل ۱۰ آمده است.)

اخیراً قدرت عمیق تشریفات در برقراری ارتباط را در یکی از رویدادهای سخت و مهم زندگی‌ام به خاطر آوردم: مراسم تدفین پدرم. او پس از این‌که به‌طور ناگهانی در فوریه ۲۰۱۸ به زمین افتاد، از دنیا رفت.

می‌دانستم که باید دو مراسم به احترام او در اوهایو^۳ و زادگاهش شیروکی بریژگ، بوسنی و هرزگوین^۴ (کرواسی سابق) برگزار کنیم. مراسم و پذیرایی در چاردون، اوهایو^۵، بیشتر خانوادگی بود، اما دوستانی از کلیولند و واشنگتن دی سی^۶ از جمله وزیر سابق امور خارجه کرواسی^۷ به مراسم آمدند. رئیس‌جمهور و وزیر امور خارجه کلینتون - که شخصاً به مادرم تلفن زدند - و همچنین رئیس‌جمهور اوپاما و رئیس‌جمهور کرواسی کولیندا گرابار کیتروویچ^۸، در تمجید از پدرم، نامه‌های تسلیت تکان‌دهنده‌ای به من و مادرم نوشتند. برنامه‌ریزی مراسم ادای احترام به پدر در کرواسی به من اجازه داد تا زندگی او در ایالات متحده را به مزارع انجیر خانه‌اش، خانواده و روستایی وصل کنم که ترک کرده بود. برگزاری مراسمی با پذیرایی از کل روستا به ما فرصت تأمل، سوگواری و

1 . Sue

2 . Mary Streett

3 . Ohio

4 . Široki Brijeg, Bosnia and Herzegovina

5 . Chardon, Ohio

6 . Cleveland and DC

7 . Miomir Žužul

8 . President Kolinda Grabar Kitrović, of Croatia

التیام در کنار یکدیگر را داد. با همکاری عمومی، یک مراسم عشای ربانی به سبک کروات‌ها به احترام پدر با حضور ده کشیش برنامه‌ریزی کردیم. سپس من برای این که مراسم را به‌طور تمام و کمال به سبک فرانک پناویچ^۱ برگزار کرده باشم، میهمانی در رستوران محلی مورد علاقه پدر، بوراک^۲، نزدیک رودخانه زلال^۳ برگزار کردم. وقتی به همراه همسر و پسر در کنار هر فردی می‌نشستم، به همه رؤسای جمهور، نخست‌وزیران و خاندان سلطنتی که افتخار استقبال داشتیم و به همکاری‌های بین‌المللی که از طریق تشریفات و دیپلماسی تسهیل کرده بودم نیز فکر می‌کردم. بسیار خرسند بودم که آن تجربیات به من کمک کرد تا از پدر عزیزم مانند مردی بزرگ در این مراسم مهم تجلیل نمایم: یادآوری زندگی او و ایجاد ارتباطات پایدار میان کسانی که دوستشان داشت.

1 . Frank Penavic–style

2 . Borak

3 . Lištica River

فصل دوم: مزیت آداب معاشرت^۱

چند سال پیش در تعطیلات سالیانه در میهمانی شامی به میزبانی یکی از افراد موفق در یکی از رستوران‌های ایتالیایی معروف در واشنگتن دی سی - کافه میلانو - شرکت کردم. دور هر میز، ترکیبی از فرمانداران، اعضای کنگره، مدیران ارشد شرکت‌های مختلف، مدیران گالری و دیگر افراد برجسته از جامعه واشنگتن دی سی، نشسته بودند. آیین نوشیدن به سلامتی در شرف انجام بود که با یک لحظه ناخوشایند مصادف شد: همه در جستجوی لیوان‌هایشان به میز نگاه کردند - که پر از کارد و چنگال، بشقاب و لیوان بود. به‌طور غریزی لیوان را از سمت راست برداشتم و نان را به آرامی در سمت چپ لمس نمودم تا با این حرکت، سایر میهمانان را از سردرگمی همیشگی «کدام مال من است؟»، نجات دهم.

مردی که کنارم نشسته بود، با اوقات تلخی به من گفت: «چرا دست به نان من زدی؟» توضیح دادم که چون در سمت چپ من قرار دارد، پس نان من است، اما او مؤدبانه مخالفت می‌کرد. نمی‌خواستیم او را در جمع شرم‌زده نمایم، بنابراین قبول کردم. اما خوشبختانه یک نفر مداخله کرد و گفت: «اطمینان دارم که رئیس سابق تشریفات می‌داند که کدام نان برای او است.» من از این فرصت استفاده کردم تا درسی در مورد آداب میز غذا با افراد دور میز به اشتراک بگذارم: با هر دو دست علامت مشخصه

۱. آداب معاشرت/ ایتیکت (Etiquette): قواعد مربوط به رفتار مؤدبانه در جامعه و یا در میان اعضای یک حرفه یا گروه خاص است. (فرهنگ آکسفورد)، مجموعه‌ای از قوانین و آداب و رسومی که رفتارهای پذیرفته شده را در گروه‌ها یا موقعیت‌های خاص اجتماعی تعریف می‌کند. (فرهنگ کمبریج) در واقع، مجموعه‌ای از قوانین هستند که به مردم کمک می‌کنند تا بدانند چگونه در شرایط خاص رفتار کنند.

اوکی را بسازید. دست چپ شبیه حرف b^1 - نان و دست راست شبیه حرف d^2 - نوشیدنی خواهد شد. بفرمایید! «آهی از افراد دور میز ما بلند شد، اما آن مرد سمت چپی، چیزی نگفت و به خوردن برش نان من ادامه داد تا آن شب بی‌نان بمانم (و من نان ترد کافه میلانو را دوست داشتم!).»

آداب نزاکت/ اتیکت - قوانین متعارف حاکم بر تعاملات اجتماعی - در بسیاری از تشریفات دولتی، تعبیه شده است. ضیافت‌های رسمی نهار و شام دولتی براساس آداب مناسب میز برگزار می‌شوند (سرپیش‌خدمت‌های کاخ سفید، به همه اعضای تیم تشریفات آموزش می‌دهند)؛ دعوتنامه شرکت در مراسم‌های کاخ سفید بر مبنای آداب مناسب پاکت‌نامه، برچسب می‌خورند؛ نوع پوشش همیشه برای هر مراسمی - چه رسمی^۳، کوکتل^۴ یا معمولی/غیررسمی^۵ - از قبل در دعوتنامه مشخص می‌شود. در واقع، آداب معاشرت در دیپلماسی بسیار حیاتی است، به‌همین منظور، یک اداره در تشریفات با عنوان بخش مراسم‌ها^۶، وجود دارد که مسئول تعیین جزئیات رفتار اجتماعی و مراسم‌های رسمی می‌باشد.

چرا آداب نزاکت یا اتیکت اینقدر مهم است؟ پاسخ من در خصوص یک چینش دیپلماتیک یا میز شام خانوادگی یکسان است: آداب معاشرت، انتظارات افراد را در مورد چگونگی تعامل برآورده می‌کند - نقشه راه طرز رفتار مناسب است که ارتباطات را آسان-تر و پیام‌ها را معنادار می‌سازد. آداب معاشرت شایسته می‌تواند شما را در طرف درست یک تعامل اجتماعی سخت و حساس قرار دهد یا اگر ناشایسته انجام شود، می‌تواند موجب سردرگمی غیرضروری شود. ما هرروزه، بدون این‌که متوجه باشیم، درگیر آداب معاشرت هستیم. بسیاری از مردم، به آداب به عنوان قوانینی می‌نگرند که در گذشته دور به وجود

1 . Bread

2 . Drink

۳. پوشش رسمی کروات سیاه (Black tie attire)، قواعد پوشش مناسب ضیافت‌های رسمی شب است که مردان را ملزم به پوشیدن کت و شلوار تیره با پیراهن سفید، کفش چرم رسمی سیاه و پاپیون سیاه (Bow Tie) می‌کند؛ پوشیدن جلیقه نیز با کت و شلوار اختیاری است.

۴. پوشش کوکتل (Cocktail attire)، قواعد مربوط به پوشش رسمی است، رسمیت آن کمی کم‌تر از پوشش کروات سیاه و کمی بالاتر از پوشش تجاری معمولی یا اسپورت (Business casual) می‌باشد. برخی پوشش کوکتل را با پوشش بیزنس رسمی (Business attire) برابر می‌دانند که مناسب رویدادهای کاری حرفه‌ای و تجاری است. پوشش مناسب بیزنس رسمی برای مردان کت و شلوار رنگ‌های تیره (خاکستری و سرمه‌ای)، کفش رسمی سیاه، کروات ساده و پیراهن دکمه دار (ترجیحاً سفید یا آبی روشن) و کمر بند مشکی می‌باشد. برای زنان نیز کت و دامن با رنگ‌های سنگین و محافظه کارانه می‌باشد.

۵. پوشش معمولی (Casual)، مناسب رویدادهای عادی و غیررسمی است.

آمده‌اند تا به مردم متمدن، طریقه سلام و احوال‌پرسی، ملاقات و غذاخوردن را بیاموزند؛ ظاهراً این‌گونه است. اما فراتر از هدف آشکار و کاربردی آداب معاشرت، دنیایی پنهان از ارتباطات و ابزار نفوذ نهفته است. آداب معاشرت مانند یک شکلک / صورتک^۱، کد و رمزی است که نیت و احساس را منتقل می‌کند. یک دست دادن محکم، دعوتنامه‌ای است که می‌گوید: «من یک دوست هستم و نه یک دشمن» یا نوعی ابراز اشتیاق است قبل از یک مذاکره. استفاده از یک عنوان مناسب در هنگام خطاب کردن – مونسین‌یور^۲، جناب، خانم، افسر – نوعی احترام‌گذاشتن است و نقش فرد را در جامعه تقویت می‌کند. حرکات و ژست‌ها نیز بازگوکننده یک تاریخ هستند: سلام کردن با مشت و کف دست در چین به عنوان تعارفات اولیه در مناسبت‌های خاص، به احتمال زیاد به قرن‌ها قبل برمی‌گردد و حاکی از این بوده است که در هیچ‌یک از دست‌ها، اسلحه‌ای وجود ندارد و مشت «مبارز» (معمولاً مشت دست راست) که با کف دست نگه‌داشته می‌شد، نشان‌دهنده این بود که با نیت صلح آمده است.

آداب نزاکت و دو موضوع مرتبط به آن – آیین‌ها و مراسم‌ها – این فرصت را به افراد خارج از یک فرهنگ می‌دهند تا با مشارکت در قوانین رفتاری مورد توافق، بخشی از آن فرهنگ شوند. وقتی شش ساله بودم، مادرم من را در کلاس آداب خانم منرز^۳ در مرکز ارتباطات محله‌ای که زندگی می‌کردیم، ثبت‌نام کرد. او اصرار داشت که من روش درست ایستادن و راه‌رفتن همانند یک خانم – بالانگه داشتن سر و مستقیم به جلو نگاه کردن – را یاد بگیرم. با نگاه به گذشته، معتقدم مادرم هرگز مایل نبود احساس عدم تعلق و بیگانگی در یک مکان داشته باشم. امیدوار بود که بیشتر مورد پذیرش جامعه قرار گیرم و تبعیض اقتصادی و نژادی مانع پیشرفت من نشود. زیبایی‌های قوانین نزاکت این است که در حالی که بخش تفکیک‌ناپذیر از یک صحنه هستند، با ظرافت در پشت صحنه مانند یک عامل مخفی عمل می‌کنند و کارکردهایی مانند – پذیرش، تاریخ، قصد و نیت – را انجام می‌دهند. رفتارهای پسندیده و مؤدبانه^۴، شکلی از قدرت نرم هستند. اگر اتیکت و آداب معاشرت به خوبی در بخش دولتی، تجاری و روابط شخصی اجراء شود، بر تعاملات تأثیرگذار است و می‌تواند درب‌ها را به روی فرد بگشاید.

1. Emoji

۲. مونسین یور (Monsignor)، عنوانی است که به برخی از بزرگان کلیسای کاتولیک می‌دهند.

3. Miss Manners

۴. رفتارهای پسندیده و مؤدبانه (Good Manners)، مانند احترام، مهربانی و با ملاحظه بودن، بنیان شهروندی خوب است. در واقع، اتیکت و آداب اجتماعی، زبان رفتارهای پسندیده (Good Manners) می‌باشد.

تأثیر احترام: اصول اخلاق ارتباطی

آداب نزاکت همواره چیزی را نجوا می‌کند، اما یکی از اساسی‌ترین پیام‌های آن، احترام اصولی است. وقتی به کارهای خوب اجتماعی وارد می‌شوید - به ویژه زمانی که تلاش می‌کنید آداب فرهنگ دیگری را بیاموزید - در واقع به همتایان خود ارج می‌نهدید و در نتیجه، آن‌ها برای همکاری مشتاق‌تر می‌شوند. آداب معاشرت از «تأثیر و نتیجه احترام»^۱ بهره می‌برد و به آن مرتبط می‌باشد. اصطلاحی که پال مشانکو^۲ در کتابش با همین عنوان ابداع کرد. اساس تحقیق در این کتاب در مورد چگونگی واکنش مغز به وضعیت محل کار است. یک مطالعه در «مجله اصول اخلاق تجاری»^۳ نشان می‌دهد، کارمندانی که احساس احترام از جانب مدیران خود دارند - با روش‌های مختلف از جمله رعایت ادب و گوش‌دادن فعال^۴ و با دقت - در مقایسه با کارمندانی که احساس احترام نمی‌کردند، بانگیزه‌تر بوده و عملکرد بهتری داشتند.

نویسنده دیگر این تحقیق، نیلز ون کوآکوبیک^۵، اشاره می‌کند که احترام گذاشتن با «خوب و مؤدب بودن» تفاوت دارد. رفتار محترمانه شامل منصف بودن، اعتمادداشتن و جدی گرفتن زیردستان است. احترام، عملکردی ۳۶۰ درجه‌ای دارد و زمینه ارتباط قوی بین مدیران و کارمندان را فراهم می‌سازد.

آداب نزاکت، تعیین می‌کند که ما چه کسی هستیم یا نیستیم. قوانین رفتار اجتماعی نشان می‌دهد که چه وقتی با یک برنامه سازگار می‌شویم. در جلسه کارمندان، شما می‌توانید مدیرعامل را تشخیص دهید، چون معمولاً در صندلی بالای میز جلسه می‌نشیند. در هنگام معارفه در نشست‌های تجاری، ابتدا اشخاص با مقام بالاتر دست خود را به سمت اشخاص با مقام پایین‌تر دراز می‌کنند. در هنگام احوال‌پرسی با بیشتر افراد خاندان سلطنتی در سراسر دنیا، از آفریقا تا آسیا و اروپا، نباید دست داد مگر این که آن‌ها دست خود را جلو بیاورند. شاید هیچ کشوری به اندازه بریتانیا و خاندان سلطنتی آن در رعایت آداب و منزلت سلطنتی شناخته شده نیست. قوانین خاندان سلطنتی در رفتار - از پیاده روی (شاهزاده فیلیپ^۶ باید چند قدم پشت همسرش، ملکه

1 . The Respect effect

2 . Paul Meshanko

3 . Journal of Business Ethics

۴. شنیدن فعال و با دقت (Attentive listening/ Active listening)، تمرکز و توجه با تمام وجود به صحبت‌های مخاطب به منظور درک پیام وی است. زبان بدن مانند تداوم نگاه چشمی، عدم گارد دفاعی، تمایل بدن رو به جلو نیز باید با آن هماهنگ باشد.

5 . Niels Van Quaquebeke

6 . Prince Philip

در همه مناسبت‌های رسمی حرکت کند) تا نشستن (شما نباید قبل از ملکه بنشینید و هنگام ورود او به اتاق، باید بایستید) - با توجه به جایگاه والای اجتماعی آن‌ها، جای هیچ سؤالی باقی نمی‌گذارد. (من سریال تاج را در شبکه نتفلیکس^۱ دیدم و دریافتم که قوانین سلطنتی در واقع جزئی از شخصیت آن‌ها است.)

من از دیدار شخصی با علیاحضرت، ملکه الیزابت دوم، فرمانروای بریتانیای کبیر و شمال ایرلند، در کاخ باکینگهام، در هنگام سفر رسمی رئیس‌جمهور اوباما در سال ۲۰۱۱، هیجان زده بودم. طبق تشریفات سلطنتی، مراقب بودم تا دست به علیاحضرت نزنم. کمک به او در حمل کیفش نیز ممنوع است، خط قرمزی که تقریباً از آن عبور کردم، وقتی که سعی داشتم برای کمک، کیف‌دستی او را قبل از قدم گذاشتن به محوطه چمن کاخ برای مراسم ورود رئیس‌جمهور و خانم اوباما از او بگیرم. در زمان ریاست بر دفتر و تشریفات کاخ سفید، براساس قواعد تشریفات عادت داشتم از خانم‌ها سؤال کنم در صورت تمایل، کیف آن‌ها را در زمان اجرای مراسم رسمی نگه دارم تا آزاد و راحت باشند. اما مسئول تشریفات کاخ، انگار که یک عملیات اضطراری MI6 (سازمان اطلاعات مخفی بریتانیا) است، مانع آن شد.

متأسفانه نتوانستم سؤالی که در ذهن بسیاری از علاقمندان خاندان سلطنتی وجود دارد را نپرسم: «چه چیزی در کیف است؟» او با وحشت به من نگاه کرد. «ما نمی‌دانیم داخل کیف چیست؛ فقط هرگز به کیف دست نمی‌زنیم.» (از آن زمان فهمیدم شاید کیف‌دستی او بیش از یک وسیله برای جای دادن رژلب و آبنبات‌های نعنائی باشد، زیرا ممکن است از آن برای علامت‌دادن به اطرافیان استفاده نماید:

به‌طور مثال، وقتی کیف را روی میز قرار می‌دهد یعنی آماده است تا پنج دقیقه دیگر محل را ترک کند. ظاهراً یک تلفن همراه نیز برای ارتباط با نوه‌هایش در کیف دارد.) قوانین دیگری نیز در هنگام تعامل با او وجود دارد، از جمله: سخن‌نگفتن با او مگر این‌که اول صحبت کند، و هرگز به او پشت نکنید. این‌ها فرامین متکبرانه نیستند - بخشی از آن چیزی هستند که ملکه را ملکه کرده است. عصر همان روز، چیزهای زیادی درباره او کشف کردم. فهمیدم که علیاحضرت عادت دارد پس از شام برای استراحت خارج شود، اما در عوض، خودش پس از مراسم با میهمانان گرم صحبت می‌شود - البته او عقیدش را بروز نمی‌داد. با تعدادی از همکارانم مشغول صحبت بودم که متوجه شدم او به سمت ما می‌آید. درست روبروی من ایستاد و به آرامی با انگشتش روی شانه من

زد. «عصر بخیر، شما کی هستید؟ شما را در طول روز همه جا می‌دیدم.» شانه‌هایم را صاف کرده و خود را معرفی کردم. «عصر بخیر علیاحضرت، من کاپریشیا پناویچ مارشال رئیس تشریفات رئیس‌جمهور اوباما هستم.» او پاسخ داد: «کار بسیار سختی است، آفرین.» از لحن کلام و بیان او می‌توانم بگویم که او فارغ از همه مردم - زنی که قوانین بر زندگی‌اش حاکم است - بر نقش من تأکید و خالصانه آن را تأیید نمود. او سپس با حرکت آرام سر، از میهمانان قدردانی کرد و با این کار مذاکره لفظی ما در مورد تشریفات را معنادارتر کرد.

آیین‌ها و مراسم‌ها: قدرت نمادین و ارتباطی

وقتی قوانین اجتماعی با ورود به صحنه‌های عملی، جزئی‌تر و نمادین‌تر می‌شوند - همانند هنر طرح و تنظیم رقص‌های فردی و جمعی که به هماهنگی نیاز دارد - شما به اقیانوسی از آیین و مراسم گام می‌گذارید. آیین‌ها اغلب به صورت گروهی انجام می‌شوند، در حالی - که آداب معاشرت / اتیکت معمولاً (البته نه همیشه) تک به تک انجام می‌گیرد. (بعضی وقت‌ها از آداب معاشرت به عنوان مراسمی کوچک بین دو نفر یاد می‌شود).

جوانب جذاب یک مراسم - عظمت عمومی یک مراسم ورود (مقامات) یا تزئینات یک جشن تولد - حاکی از این است که «شما خاص و ویژه هستید!» اما جلال و جبروت یک مراسم، مهم‌تر از تعریف و تمجید است. وقتی آیین‌ها به صورت گروهی اجرا می‌شوند، مزایای روان‌شناختی و اجتماعی را اندازه‌گیری می‌کنند. همان‌گونه که در مراسم یادبود اخیر پدرم دریافتم، تشریفات مذهبی مشترک یک مراسم کفن و دفن، به کاهش غم و اندوه کمک می‌کند. شعارهای قبل از بازی یک تیم ورزشی، موجب ایجاد انگیزه در بازیکنان و هواداران می‌گردد.

حتی مراسم‌هایی که کارویژه خاصی ندارند می‌توانند تأثیر مثبتی داشته باشند. روان‌شناسان در نیوزلند، برای آگاهی از تأثیر آیین‌های گروهی بر تعاملات بعدی، مجموعه‌ای از حرکات یا سرودها را به چندین گروه دادند و نتایج را بررسی کردند. آن‌ها دریافتند، کسانی که با هم در یک زمان خاص حرکت می‌کنند یا آواز می‌خوانند، در مقایسه با افرادی که خارج از زمان مقرر، حرکت کرده یا آهنگ می‌خوانند، در بازی‌هایی که با خطر و پول همراه است، همکاری بیشتری با یکدیگر دارند. چنانکه نویسنده دیگر این تحقیق، پل ردیش^۱، توضیح می‌دهد، وقتی هدف یک گروه، همزمانی است - و افراد

1 . Paul Reddish

این همزمانی را درک می‌کنند - حلقه بازخورد مثبتی ایجاد می‌شود و تمایلات همکاری گروه را افزایش می‌دهد. شاید رفتن به کلاس رقص گروهی یا زومبا به همراه مشتریان یا همکاران صرفاً سرگرم‌کننده نیست - بلکه راهبردی هوشمندانه است.

یکی از مراسم‌های ارزشمندی که افتخار برگزاری آن را داشتیم، نثار تاج گل بر مقبره سرباز گمنام در قبرستان آرلینگتون^۱ بود. بسیاری از کشورها، آیین مشابهی برای بزرگداشت سربازان گمنام کشته شده برگزار می‌کنند. در کشور ما، رئیس‌جمهور در روز کهنه سربازها، تاج گل نثار این مقبره می‌کند، این سنت به سال ۱۹۲۱ برمی‌گردد که اولین سرباز گمنام کشته شده ایالات متحده در جریان جنگ جهانی اول در فرانسه، در قبرستان آرلینگتون دفن شد.

رهبرانی که از ایالات متحده دیدار می‌کنند نیز اغلب در قالب بخشی از سفر رسمی، تاج گلی بر روی این مقبره می‌گذارند و یا از قبر یک رئیس‌جمهور پیشین بازدید می‌کنند. در چنین مواردی، رئیس تشریفات به جای رئیس‌جمهور هیأت را همراهی می‌کند. افتخار همراهی بسیاری از رهبران و افراد خاندان سلطنتی به این مقبره را داشته‌ام، از جمله شاهزاده هری در سال ۲۰۱۳ که از قبر سربازی بازدید کرد که در افغانستان، جایی که شاهزاده دو دوره خدمت کرده بود، از دنیا رفته است.)

قدرت نمادین و ارتباط‌دهنده این آیین‌ها، هرگز از وجود من محو نشده است. وقتی کشور میزبان از یک رهبر بازدیدکننده، دعوت می‌کند تا در این آیین شرکت نماید، راهی برای تعامل بین دو ملت، فراتر از گفت‌وگوها و سیاست‌ها، فراهم می‌شود. هیچ کلمه‌ای گفته نمی‌شود، هیچ معاهده‌ای امضاء نمی‌شود، اما با این وجود، ملت‌ها در حال تقویت یک پیوند هستند. کشور میزبان، با دعوت از میهمان برای شرکت در یک مراسم مقدس، اعتماد خود را نشان می‌دهد و میهمان نیز با مشارکت خود، به میزبان احترام می‌گذارد.

آیین نثار تاج گل، زمانی بیشتر معنادار می‌شود که رهبران با شرکت در یک مراسم یادبود جنگ، تاریخ مشترکی از فداکاری را در کنار هم و به عنوان متحد، ارج می‌نهند؛ مانند خانم کلینتون و رئیس‌جمهور کره جنوبی، لی میونگ-باک^۲، که در سال ۲۰۱۰ به مناسبت شصتمین سالگرد شروع جنگ کره، با اهداء تاج گل در محل یادبود کهنه سربازان جنگ، ادای احترام کردند. در واقع، رئیس‌جمهور کره به حدود ۴۰ هزار سرباز آمریکایی کشته شده (شامل هشت هزار و دویست مفقود) ادای احترام می‌کرد که در

1 . Arlington Cemetery

2 . Lee Myung-bak

جریان کمک ایالات متحده به درخواست کره جنوبی پس از حمله کره شمالی کمونیست، کشته شده بودند. من با وزیر امور خارجه کلینتون در مورد اهمیت این مراسم‌های مشترک بزرگداشت و تأثیر عمیق آن‌ها بر روابط دیپلماتیک صحبت کردم. او به من گفت: «شرکت در این گونه آیین‌ها، بیانگر این واقعیت است که شما انسانیت، رنج و تجربیات یک کشور را به رسمیت می‌شناسید و ارتباطات شخصی و جمعی ایجاد می‌کنید.»

اقدامات مقدماتی زیادی برای یک مراسم نثار تاج گل صورت می‌گیرد. تشریفات این مراسم بیشتر نظامی است و قوانین زیادی در مورد زمان‌بندی حرکات وجود دارد، اما همیشه طبق برنامه پیش نمی‌رود. نخست‌وزیر استرالیا، جولیا گیلارد^۱، در سال ۲۰۱۱ از رئیس‌جمهور اوباما برای مراسم نثار تاج گل در آرامگاه یادبود جنگ این کشور، دعوت کرد. ایالات متحده و استرالیا، سابقه دوستی محکمی دارند و استرالیایی‌ها در جنگ‌های متعددی از جمله جنگ افغانستان و جنگ دوم جهانی، در کنار آمریکایی‌ها جنگیده‌اند.

حلقه تاج گل در آب نگهداری می‌شد تا گل‌های قرمز، سفید و آبی آنکه براساس رنگ پرچم کشورمان انتخاب شده بودند - برای مراسم تازه بماند. دقایقی قبل از ورود رئیس‌جمهور و نخست‌وزیر به اتاق یادبود، یکی از دستیاران سفارت، تاج گل را از داخل جعبه‌اش خارج کرد تا بر روی سه‌پایه قرار دهد، اما تمام نیمه پایین که خیلی خیس شده بود، متلاشی شد و به زمین افتاد و فقط قسمت فوقانی سالم ماند. همه در شوک و ترس فرو رفته بودند و کاری نمی‌کردند. اما از آنجا که تاج گل ما بود که قصد داشتیم به استرالیایی‌ها تقدیم کنیم، باید خودمان آن را درست می‌کردیم. خم شدم (ناخواسته و به‌طور کامل به اصحاب رسانه پشت کردم) تا ساقه‌های سبز و گل‌هایی که قابل استفاده بود را جمع نمایم. به سرعت سعی کردم به بهترین شکل ممکن آن‌ها را لایه‌بندی و محکم نمایم تا تاج گل را احیاء کنم.

شخص پیشرو رئیس‌جمهور که کنار من بود، فوری هشدار داد: «کاپریشا، دو دقیقه تا رسیدن رهبران وقت باقی است.» سریع و با حالت عصبانی به عملیات نجات تاج گل ادامه دادم. تاج گل احیاء شده را روی سه پایه قراردادام. باقی‌مانده‌ها را با پا، به زیر یک نیمکت هدایت کردم و به محض این‌که صدای پاشنه‌های نخست‌وزیر را از ورودی مرمر شنیدم، سرجای خود در میان هیأت قرار گرفتم. نگاهی به والری ژارت^۲، مشاور ارشد و مورد اعتماد رئیس‌جمهور انداختم تا توجه او را جلب نمایم. او که همواره تلاش‌های من

1 . Julia Gillard

2 . Valerie Jarrett,

را تحسین می‌کرد، لبخند آرامی زد و با علامت انگشتان ضربدری^۱، برایم آرزوی موفقیت کرد. وقتی دو سرباز بادقت، تاج گل را از روی سه‌پایه برداشته و به آرامی بالای مقبره گذاشتند، نفس همه ما در سینه حبس شده بود. سپس رئیس‌جمهور اوباما زانو زد و دستانش را روی آن گذاشت (به ندرت خود رهبران تاج گل را بلند می‌کنند و روی مقبره قرار می‌دهند، شاید به دلایلی که شاهد آن بودیم). کهنه سربازان مورد احترام قرار گرفتند و شرمندگی برطرف شد.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، خبر این اشتباه سهوی را یکی از رسانه‌ها گزارش کرد. اما این اتفاق در مقایسه با آنچه که می‌توانست داستان بزرگتری باشد، لغزشی جزئی محسوب می‌شد: رئیس‌جمهور یک تاج گل بهم‌ریخته را روی مقبره یادبود، قرار داد که می‌توانست بازتاب‌های ماندگاری داشته باشد: یکی از موضوعات مورد نظر رئیس‌جمهور برای گفت‌وگو در این بازدید، افزایش حضور نظامی ایالات متحده در استرالیا به منظور ایجاد توازن در برابر قدرت رو به رشد نظامی چین بود. این مراسم به‌طور مستقیم با دیپلماسی روز ارتباط داشت. اتفاق تاج گل، آنقدر بزرگ نبود که از ارزش یک آیین افتخار به هنگام بکاهد، لذا به موضوع همان روز محدود شد.

آداب نزاکت و تشریفات در تجارت

وقتی در دولت بودم، درک عمیقی پیدا کردم که حرکات ریز، ژست‌ها و قوانین اجتماعی بسیار گویا هستند و می‌توانند آهنگ و نتیجه یک تعامل را تحت‌تأثیر قرار دهند. امروز به عنوان مشاور بخش خصوصی، همه مشتریانم را تشویق می‌کنم که به جنبه‌های مربوط به آداب معاشرت و تشریفات کار، خواه به عنوان میزبان یک جلسه یا میهمان یک ناهار کاری، بیشتر توجه کنند. سلام و احوال‌پرسی، ژست‌ها و دیگر قوانین رفتار، کمک‌کننده‌های مهمی برای رسیدن به هدف هستند، به آرامی زمینه تعامل را تقویت می‌کنند به حدی که همتای شما احساس احترام می‌کند و آماده همکاری بیشتری می‌گردد.

بدیهی است که همیشه لازم نیست اتیکت و آداب معاشرت خیلی رسمی باشد، باید با شرایط محیطی سازگار باشد. نیازی نیست که برای ناهار کاری غیررسمی، میز کنفرانس را با چنگال دسر، ظرف نان و کارت نام افراد، آماده کنید – این تدارکات بیش از اندازه است. اما می‌توانید کارهای کوچکی انجام دهید که مراسم را خوشایندتر نماید.

1 . Crossed-fingers signal

دستمال‌های سفره پارچه‌ای^۱ که به زیبایی تاشده و بر روی بشقاب قرار داده شده‌اند، بلافاصله احساسی در میهمان ایجاد می‌نماید که گویا کار بزرگی انجام شده است. شما چه کاری می‌توانید انجام دهید تا میهمانان حسی خاص پیدا کنند؟ علاوه بر آداب و رسوم بنیادین یک جامعه متمدن - در فضای عمومی و در جمع با تلفن همراه خود بلند صحبت نکنید، با دهان بسته غذا بخورید - محل کار، مشی و روال مختص به خود را دارد. در طول این سال‌ها با ناراحتی نظاره‌گر افرادی بوده‌ام که در زمان ایجاد رابطه، لحظات مهمی را - به علت عدم پایبندی به آداب معاشرت یا نبود تشریفات مشخص به دلیل تحول در ارتباطات و پیشرفت فناوری - از بین برده‌اند. خوشبختانه گام‌های اشتباه به راحتی و با کمی آگاهی قابل اجتناب هستند. این‌ها قوانین اسمارت و غیرقابل مذاکره من هستند که در هر دفتری که کار کرده‌ام برای کارمندان بجا گذاشته‌ام و هنوز نیز به مشتریان خود توصیه می‌کنم آن‌ها را رعایت نمایند. در ادامه قوانین اسمارت بیان می‌شوند و در فصول بعدی نیز به تفصیل به بررسی آداب تجارت بین‌الملل، آداب میز، آداب پوشش، ژست‌ها و سلام و احوال‌پرسی خواهم پرداخت.

پنج قانون اسمارت (SMART) در ارتباطات

۱. اس (S) - آداب دست دادن. با هر کسی که برای اولین بار ملاقات می‌کنید، دست بدهید (مگر این که سرماخورده باشید که در این صورت باید سر خود را تکان داده و وضعیت خود را توضیح دهید). دست طرف مقابل را محکم بگیرید (نه در حد له کردن)، به چشمان فرد مقابل نگاه کنید و دستان او را حدود سه ثانیه نگاه دارید. زمان ایده‌آل از نظر علمی همین میزان است. بیش از آن، ناخوشایند است؛ کم‌تر از آن نیز شما را فردی بی تفاوت جلوه می‌دهد. (مصافحه تقریباً آدابی جهان است، اما بسته به هر کشوری، متفاوت می‌باشد. اطلاعات مفیدی در این زمینه در بخش آخر کتاب وجود دارد).

۲. ام (M) - مانند یک حرفه‌ای، سلام و احوال‌پرسی نمائید.

ترتیب تقدم را به درستی رعایت کنید. در هنگام معرفی، ابتدا نام ارشدترین شخص را ببرید: «رئیس جمهور اوباما، اجازه می‌دهید سفیر سنگاپور را به شما معرفی نمایم.» سپس، شخصی که دارای مقام پایین‌تر است به فرد ارشدتر معرفی شود (این کار

1. Cloth Napkins

2. Shake hands

3. Meet and greet like a pro

به بقیه امکان مجددی می‌دهد تا نام‌ها و طرز بیان نام‌ها را بخاطر بسپارند). اگر مقام هر دو، نسبتاً برابر باشد، من برای رعایت احترام، ترتیب تقدم را به شخصی می‌دهم که مسن‌تر به نظر می‌رسد.

عناوین رسمی افراد را بکار ببرید. همکاران، مدیران و زیردستان را با نام رسمی آن‌ها خطاب نمایید - آقای کارزا، خانم جانسون - مگر این‌که به شما اجازه دهند آن‌ها را با نام کوچک صدا کنید.

در صورت فراموشی نام کسی، سؤال کنید. اگر راه‌حل جایگزین وجود نداشت (مانند گوش کردن به شخصی در حال معرفی خود)، من مؤدبانه - و با عذرخواهی - نام آن شخص را سؤال می‌کنم، چون گناه بزرگ‌تر این است که او را اشتباه خطاب نمایم. توصیه کاربردی: برای یادآوری اسم‌های جدید، یک داستان قافیه‌دار بسازید - به‌طور مثال، مری، با قایق به فروشگاه لبنیاتی رفت^۱. جلف و بی‌مزه به نظر می‌آید، اما جواب می‌دهد.

زمان مناسب نشستن و ایستادن را بدانید. هنگامی که شخصی به یک جلسه کوچک تجاری وارد می‌شود که در حال برگزاری است، از جای خود بلند شده و بایستید. اگر تعداد بیشتر از شش نفر باشد، من این کار را نمی‌کنم، چون باعث اختلال در جلسه می‌شود. اگر فرد تازه‌وارد بخواهد برای سلام و احوال‌پرسی با همه، دور میز بچرخد، من ترجیح می‌دهم بایستم، (چون بازی قدرت ظریف کسی که وقتی نشسته‌اید بالای سر شما می‌ایستد را نمی‌پسندم). اما همچنان در هنگام ورود یک مقام ارشد دولتی (وزیر یا سخنگوی کاخ سفید) به یک اتاق، حتما می‌ایستم.

۳. ای (A) ۲ - آداب آسانسور و درب را به خوبی رعایت نمایید.

در داخل آسانسور: در صورتی که به طبقات بالا می‌روید، کنار بایستید. چنانچه نزدیک صفحه دکمه‌های آسانسور قرار دارید، دکمه طبقات را برای دیگرانی که وارد می‌شوند نیز بزنید. کنار بایستید تا افراد پشت سر شما بتوانند خارج شوند، سپس سر جای خود برگردید. اجازه دهید که ابتدا سالمندان و رؤسای شما سوار شوند.^۳

1 . Mary took the ferry to the dairy

2 . Ace elevator and door etiquette.

۳ . در هنگام ورود و خروج به هر مکانی، حق تقدم همیشه با مقامات عالی رتبه است. اما در آداب مربوط به آسانسور، چنانچه یک هیأت سیاسی و یا تجاری با هم از آسانسور استفاده می‌کنند و همگی به یک طبقه خاص می‌روند. در این صورت، ابتدا باید مقامات سطح پایین وارد شوند، تا مقامات عالی رتبه به راحتی بتوانند از آن خارج شوند.

در جلوی درب: اگر شما اول هستید، درب را برای افراد پشت سر (زن و مرد) نگه دارید؛ این یک رفتار مؤدبانه است. چنانچه فردی اصرار به نگه‌داشتن درب برای من داشته باشد، به او اجازه می‌دهم، زیرا اصرار بر بازکردن توسط خودم، همواره ناخوشایندتر است.

۴. آر (R) ۱ – **وقفه و اخلال را محدود نمایید.** توقف و بی‌نظمی در فرآیند انجام کار، با سرعت روزافزون فناوری و ارتباطات شایع‌تر می‌شود. فرهنگی که به راحتی با ایجاد وقفه در انجام کار کنار می‌آید، برای تجارت مناسب نیست: کارمندانی که وقفه‌های مکرر را گزارش می‌دهند، میزان خستگی بیشتری دارند. طبق مطالعه محققان دانشگاه دولتی میشیگان،^۲ میزان خطا پس از وقفه‌ها، دو برابر می‌شود. اینجا به نحوه کاهش دخالت و مزاحمت ناخواسته می‌پردازیم:

در ورود سرزده و ناگهانی بازنگری کنید. کارمندان جدید، به‌طور خاص، متهم هستند که سرزده و بدون اطلاع وارد دفتر یا اتاق همکاران خود می‌شوند تا جواب فوری یک سؤال را بگیرند. «امیدوارم که مزاحم شما نشده باشم...» اما آن‌ها در واقع این کار را همین الان کرده‌اند. بهتر است از قبل اجازه بگیرید. در صورت ضرورت برای دیدن حضوری آن‌ها، یک پیام متنی یا ایمیل فوری ارسال نمایید.

از مزاحمت‌های تلفنی بپرهیزید. تلفن همراه خود را در حالت بی‌صدا یا لرزان نگه دارید و آن را روی میز دفتر کار یا میز جلسه نهار کاری قرار ندهید؛ این نشان می‌دهد که شما توجه کامل به رئیس / مشتری خود ندارید. اگر منتظر تماس خیلی ضروری هستید، از قبل همراهان خود را مطلع نمایید (سپس در صورت تماس، مؤدبانه عذرخواهی کنید).

توجه: در مسافرت‌های بین‌المللی به نشانه‌ها در فرهنگ میزبان توجه کنید. به عنوان مثال، مردم در اسپانیا و ایتالیا ممکن است تلفن خود را روی میز بگذارند، یا در جلسه به تماس تلفنی پاسخ بدهند یا از زیر میز پیام بفرستند. هرچند در دیگر کشورها مانند ژاپن، صحبت کردن با تلفن در حضور غریبه‌ها، بی‌ادبانه تلقی می‌شود.

مراقب باشید با استفاده از هدفون باعث اهانت به دیگران نشوید. استفاده از هدفون، راهی عالی برای نشان دادن این است که نباید کسی مزاحم شما شود، اما اگر در

1 . Restrict interruptions

2 . Michigan State University

یک گفت‌وگوی واقعی هستید هدفون‌ها را کاملاً بردارید: کامل برداشتن هدفون‌ها، علامت این است که مزاحمتی برای شما ایجاد شده است. هندزفری هم همین شرایط را دارد.

۵. تی (T) ۱ - از مردم تشکر کنید و جلسات را به نحو رضایت‌بخشی به پایان برسانید.

میزبان برخوردار از مبادی آداب باشید. هنگام خاتمه جلسه‌ای که میزبان آن هستید، فرد را تا محل خروجی مشایعت کنید. با این اقدام، میهمان شما احساس می‌کند که به او اهمیت می‌دهید. همیشه جلسه را با پایانی خوش به اتمام برسانید.

میهمان قدرشناسی باشید. اگر شما به جلسه مهمی دعوت شدید، همیشه علاوه بر ایمیل، یادداشت تشکر دست‌نویسی هم ارسال نمایید؛ ایمیل‌ها ممکن است در یک صندوق ورودی به هم ریخته پیام‌ها، گم شوند، اما یادداشت‌ها همیشه مورد توجه قرار می‌گیرند.

قطع ارتباط نکنید. اگر شما از طریق ایمیل یا پیام به کسی معرفی شده‌اید و قصد خاتمه‌دادن به این تبادل را دارید، همواره پاسخ بدهید حتی با گفتن «نه، متشکرم» یا «حالاً نه، با هم در تماس خواهیم بود.» متأسفانه، قطع ارتباط و خارج‌شدن ناگهانی از یک رشته بحث یا تعامل، به خصوص وقتی پاسخی مورد انتظار است - به‌طور فزاینده‌ای در دنیای کسب‌وکار جهانی به ویژه بین کارمندان جوان‌تر، امری قابل پذیرش می‌شود. حتی از همکارانم شنیده‌ام که از آن به عنوان «راهبردی مؤثر جهت بهره‌برداری از یک رابطه» یاد می‌کنند. این اقدام کاملاً اشتباه و بی‌ادبانه است. وقتی تعامل شما بر مبنای احترام اصولی است، از قدرت بیشتری بهره خواهید برد و از توهین‌های احتمالی جلوگیری می‌نمایید. این به شما اجازه می‌دهد تا در صورت لزوم به آسانی ارتباط مجدد برقرار نمایید.

پس از این که درکی از روند امور پیدا کردید، می‌توانید رفتارها را سازگار نمایید. وقتی آداب معاشرت، صریح و روشن نیست، از قوانین سنتی تبعیت کنید (برای مثال، انتخاب نوع پوشش با احتیاط بیشتر، یا استفاده از عناوین رسمی در ارتباط) و براساس شرایط و با شناخت مردم و فرهنگ دیگران، تصمیم بگیرید که چه کاری را انجام ندهید. به‌طور کلی: هرچه سن شخص بیشتر باشد، این احتمال که از شما انتظار رفتار رسمی‌تری داشته باشد، بیشتر خواهد بود. با توجه به این که قواعد رفتاری طی دهه‌ها تغییر می‌کنند، بنابراین ممکن است یک فرد ۵۵ ساله، رفتار مورد قبول یک فرد ۲۵ ساله را نپذیرد (و بالعکس).

چنانچه در موقعیتی هستید که می‌توانید آداب تشریفات دفتر کار را وضع یا اصلاح نمایید، همه کارمندان را از علت آن مطلع کنید - شاید شما با این تغییرات به کارمندان اجازه داده باشید تا تلفن همراه خود را تا زمانی که در حالت بی‌صدا است، به جلسات بیاورند، یا تشریفات دعوت از کارمندان برای شرکت در جلسات سطح بالا را تغییر داده باشید. اگر در خصوص تغییرات ایجاد شده، توضیح کاملی ارائه ندهید، ممکن است افراد ابهامات را براساس نظر خود تفسیر کنند و تعبیر درستی از اهداف شما نداشته باشند.

این سیاست هشیارانه در مورد رؤسای جمهور نیز کاربرد دارد و وقتی تغییرات ایجاد شده در تشریفات و آداب معاشرت توضیح داده نمی‌شوند، منجر به سردرگمی می‌گردد.

وقتی پست رئیس تشریفات را برعهده گرفتیم، تیم رئیس‌جمهور اوباما در نظر داشت که مراسم‌ها را ساده برگزار نماید و برخی از عناصر رسمی مراسم ورود سران کشورها مانند پرچم‌های ردیف‌شده در زمین‌های جنوب کاخ سفید و گروه مارش نظامی را حذف کند. این حق رئیس‌جمهور است که سنت گذشته را نقض کند و سبک خاص خود را در دفترش داشته باشد. هرچند این تغییرات واضح، برای میهمانان خارجی گیج‌کننده بود، آن‌ها این ارزش را درک می‌کردند و انتظار تشریفات باشکوه و احترام کامل داشتند. برای کارمندان تشریح نمودم که هدف این عناصر تشریفات، ایجاد آهنگی مناسب برای شروع یک بازدید است و این که میهمانان بلافاصله احساس استقبال و احترام کنند؛ سرانجام دولت مزایای انجام این کار را دید و چراغ سبز نشان داد تا این عناصر جدایی‌ناپذیر انجام شوند.

یکی از سخت‌ترین درس‌هایی که همه رؤسای جمهور باید بیاموزند این است که چگونه به عنوان رئیس‌جمهور و نه صرفاً به عنوان یک شخص، در دفتر کار حاضر شوند. نمادگرایی، آداب تشریفات و مراسم‌های مرتبط با مقامشان، بخشی از وجود آن‌ها می‌شود. شما دیگر فقط باراک اوباما، جورج اچ. دبلیو. بوش، بیل کلینتون، جیمی کارتر، یا دونالد ترامپ نیستید؛ شما رئیس‌جمهور اوباما، رئیس‌جمهور بوش، رئیس‌جمهور کلینتون، رئیس‌جمهور کارتر، رئیس‌جمهور ترامپ هستید و همین سنت‌های خاص چنین عنوانی به شما می‌دهند. رئیس‌جمهور کارتر، به عنوان مثال، اصرار داشت چمدانش را خودش حمل کند تا نشان دهد که جزئی از مردم است. مشکلی نیست، درست؟ خوب، این کار ممکن است هیأت‌ها را در سفرهای خارجی سردرگم نماید - آیا این مردی که چمدان‌های خود را حمل می‌کرد، واقعا رئیس‌جمهور ایالات متحده بود؟

در دو سال گذشته شاهد بوده‌ام که برخلاف قواعد تشریفات سنتی که شما را ملزم می‌نماید جایگاه افتخار^۱ را که در سمت راست قرار دارد چه در حالت ایستاده و چه نشسته به میهمان اختصاص بدهید، بعضی اوقات رهبرانی که از ایالات متحده بازدید می‌کنند در سمت چپ رئیس‌جمهور ترامپ قرار می‌گیرند. هرچند درک می‌کنم که رئیس‌جمهور ترامپ گفته است که او احساس می‌کند تشریفات باید انعطاف داشته باشد. اما اگر این تغییر به اطلاع هیأت همراه رهبر بازدیدکننده و به‌طور کلی به همه دنیا، به‌خصوص شهروندان کشور بازدیدکننده، نرسیده باشد، ممکن است یک اشتباه - که موجب ناراحتی و سردرگمی می‌شود - و یا سیگنالی عمدی در تغییر رویکرد یا سیاست تلقی گردد.

آداب نزاکت در موقعیت‌های مختلف اجتماعی

به‌رغم این واقعیت که روابط شخصی ما کم‌تر رسمی است، آداب نزاکت می‌تواند در حوزه شخصی نیز تأثیر مشابهی داشته باشد. ما همواره در حال برقراری ارتباط هستیم - با دوستان، اعضای خانواده، در زمان بازی فوتبال بچه‌ها، نمایندگی‌های تلویزیون و اینترنت که به ما در برقراری اینترنت کمک می‌کنند - بدین ترتیب آداب همیشه تأثیرگذار است.

وقتی به عنوان دبیراجتماعی کلینتون در کاخ سفید خدمت می‌کردم - موقعیتی که به طور دیوانه وار نیازمند مراقبت نسبت به زبان و رفتار اجتماعی است - تبدیل به دایره‌المعارفی متحرک از دانش عملی آداب نزاکت شدم. این شغل نیازمند برنامه‌ریزی رویدادهای اجتماعی رسمی مانند جشن‌های ایام تعطیلات، مراسم چای، شام و برگزاری کنفرانس‌های مطبوعاتی و اعلان مواضع در ساختمان شماره ۱۶۰۰ خیابان پنسیلوانیا^۲ می‌شد. حتی اگر این نقش به گردهمایی‌های اجتماعی نیز محدود می‌شد، بازهم کار بسیار سختی بود. برای کلینتون‌ها دعوت از هزاران نفر از مردم برای شرکت در یک پیک‌نیک تابستانی امری عادی بود. تقریباً همه روزه در هر اتاق کاخ سفید رویدادی در حال برگزاری بود. دفتر تشریفات با تیمی توانمند به همراه کارآموزان و داوطلبان فوق‌العاده خوب در تمام مدت شبانه‌روز مشغول طراحی فهرست غذا، بازبینی فهرست میهمانان، طراحی چیدمان صندلی‌ها و ارسال دعوتنامه بودند: یکی از کارکنان بر کار خوشنویسان به صورت تمام وقت نظارت می‌کند - این کار زمانی صورت می‌گرفت که

1 . Seat of honor

2 . Pennsylvania Avenue,

هنوز ارسال دعوتنامه‌ها از طریق ایمیل امری عادی نشده بود (کاخ سفید بعضی وقت‌ها از دعوتنامه‌های ایمیلی استفاده می‌کند، روشی که در زمان ریاست جمهوری جورج دبلیو بوش مورد استفاده قرار می‌گرفت).^۱

زمانی که دستیار ویژه بانوی اول بودم، آن استاک^۲، دبیر قبلی اجتماعی را به‌طور ناملموس زیرنظر داشتم. «آن» در این شغل، فوق‌العاده بود و تماشای عملکرد او درک عمیقی - از اقدامات مورد نیاز و چگونگی انجام ظرافتمندانه و مؤثر کارها - به من می‌داد. از دبیران اجتماعی سابق نیز توصیه‌ها و حمایت‌های ذی‌قیمتی دریافت می‌کردم. دوست داشتم بهترین شیوه‌های کار آن‌ها را دنبال نمایم: لتیشیا «تیش» بالدريج^۳، دبیر اجتماعی ژاکلین کندی و «بزرگ زن آداب» اصرار داشت کسی در کاخ سفید کفش جلوباز نپوشد، من نیز بر رعایت این قانون اصرار داشتم؛ دبیر اجتماعی آرام و آماده به خدمت رئیس‌جمهور ریگان، گال هاجز برت^۴، به من آموخت که می‌توانم آهنگ یک رویداد را با فهرستی جذاب از میهمانان تنظیم کنم؛ دبیر اجتماعی برازنده و باصراحت رئیس‌جمهور جانسون، خانم بس آبل^۵، که در عین شوخ‌طبعی، در کار جدی بود، به من با داستانی پندآموز در مورد «دعوت ملت‌مسانه» هشدار داد: او در مراحل پایانی آماده‌سازی شام رسمی پادشاه نروژ بود که یکی از همکارانش تماس فوری دریافت کرد. همسر او به دلیل بیماری سرطان در بستر مرگ است و آخرین آرزوی او دعوت به این شام بود. ظرفیت میهمانان تکمیل بود، اما خانم بس چنان برای او ناراحت شد که بلافاصله به رئیس‌جمهور جانسون مراجعه کرد و مجوز دو میهمان بیشتر برای شام را گرفت. بس یکسال بعد با کمال تعجب، آن مرد و همسرش را به‌طور اتفاقی در سلامت کامل دید. من همچنین از مشورت مشهورترین بانوان صحنه اجتماعی واشنگتن دی-سی^۶ بهره می‌بردم. آن‌ها در خصوص آداب معاشرت به من مشاوره می‌دادند. همچنین سوابق مورد نیاز افراد مشهور در واشنگتن دی‌سی را از آن‌ها دریافت می‌کردم. وقتی دبیر اجتماعی می‌شوید، شما به عنوان فرد قابل اعتماد، پیام‌ها و تلفن‌های ضروری را دریافت می‌کنید یا در میهمانی‌های شام، دوره‌های ایام تعطیلات و جشن‌ها مورد مشورت قرار می‌گیرید. من این شرایط را دوست دارم.

۱ . برای مقامات عالی رتبه، بایستی دعوتنامه برای مراسم‌ها به صورت مکتوب و در صورت امکان توسط پیک ارسال شود.

2 . Ann Stock

3 . Letitia "Tish" Baldrige

4 . Gahl Hodges Burt

5 . Bess Abell

6 . Washington, DC.

به‌طور کلی، وقتی براساس اصل طلایی: «با همه رئوف و مهربان باشید» عمل می‌نمایید، کم‌تر اشتباه می‌کنید. ایجاد احساس خاص بودن در دیگران، همیشه رضایت بزرگی برای من به همراه داشته است. دسته گلی غافلگیرکننده برای کسی بفرستید تا بدانند به فکر او هستید؛ اولین نفری باشید که نوشیدنی به سلامتی را با شخصی انجام می‌دهید که به ندرت استعداد و کار خوب او دیده می‌شود؛ در یک رویداد محلی از ظروف چینی و دستمال‌های میهمانی خوب استفاده کنید؛ هنگام صحبت با دیگران عینک آفتابی خود را بردارید. این تلاش‌ها، کم یا زیاد، نشان می‌دهد که شما به دیگران توجه می‌کنید. اجرای مطمئن این اقدامات کوچک و اجتناب از خطا و لغزش می‌توانند مهم‌ترین ابزار شما در ایجاد یک رابطه قوی و مستحکم باشد.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد همه مسائل آداب نزاکت و پاسخ به برخی سؤالات آداب اجتماعی به عنوان مثال، نحوه پاسخ به عدم پذیرش یک دعوت، عکس‌العمل مناسب در زمانی که یک میهمان چیزی را می‌شکند، یا چگونگی برخورد با کسی که می‌خواهد در خانه شما سیگار الکتریکی بکشد، به کتابچه راهنمای تشریفات و آداب در بخش ضمیمه این کتاب مراجعه نمایید.

فصل سوم:

ضرب هوش فرهنگی: شما در جهان چه کسی هستید؟ (تصویرسازی هویت، فرهنگ، خصوصیات و اهداف ملی)

هر وقت از هواپیمای حامل رئیس‌جمهور^۱ در یک کشور دور پیاده می‌شدم و تلاش می‌کردم سوار کاروان ماشین‌های تشریفات شوم، لحظه‌ای در باند فرودگاه توقف می‌کردم تا بوه‌ها، صداها و چشم‌انداز آن کشور جدید را درک نمایم. من از کشف چیزهای جدید و خاص لذت می‌بردم، مانند زیرچشمی نگاه کردن به هدیه‌ای که قرار بود دریافت کنم. سپس کاروان تشریفات با سرعت به سمت هتل یا اولین مکان مورد نظر حرکت می‌کرد، چون رئیس‌جمهور و وزیران مایلند، کارها را در اسرع وقت انجام دهند.

همیشه مشاهدات بعدی من گیج‌کننده بود. بیلبوردهای مرغ سوخاری کنتاکی^۲ و مک دونالد^۳ یا اطلاعیه‌هایی برای ورود بیانسه^۴ {خواننده آمریکایی} به کنسرت را در مسیر می‌دیدم. در ماشین‌های ما نیز موسیقی آمریکایی پخش می‌شد - موسیقی‌های زیبا از دهه ۱۹۷۰ یا ۸۰ از فلیت‌وود مک^۵ یا لیونل ریچی^۶ («تمام طول شب»^۷ که به نظر محبوب می‌آمد). این تضادها، برای من جذاب بود: کشورهایی با ارزش‌ها و آداب و

1. Air Force One

2. Kentucky Fried Chicken

3. McDonald's

4. Beyoncé

5. Fleetwood Mac

6. Lionel Richie

7. All Night Long

رسوم متفاوت نسبت به ایالات متحده - از جمله کشورهای که برای ما به عنوان یک جامعه، ارزش کم‌تری قائل هستند و معترض دولت آمریکا نیز می‌باشند - هنوز بسیاری از جنبه‌های فرهنگ ما را می‌بلعند.

همه کشورها، هویتی از خود به نمایش می‌گذارند که به ندرت تصویر کاملی از آن است. آنچه از طریق رسانه یا بازار مصرف به خارج از کشور می‌رسد، ممکن است در خصوص جنبه‌های مثبت یا منفی یک فرهنگ اغراق نماید. هر سفر خارجی به من فرصت می‌داد بر تصاویر سیاه و سفید خفیفی که هم‌تایان از ما داشتند، تأثیر بگذارم تا سوء برداشت‌ها را اصلاح نمایم و بر جنبه‌های متعارفی که از فرهنگ‌مان پذیرفته‌اند نیز ارج نهم. باید بهترین و دقیق‌ترین نسخه آمریکا را ارائه می‌کردم.

یکی از عناصر اصلی دیپلماسی موفق در دولت و تجارت، انتقال دقیق شخصیت و اهداف شما است. انجام درست آن نیازمند خودشناسی است: ما به عنوان شهروندان ایالات متحده چه کسانی هستیم؟ حتی در داخل کشور خودمان، براساس وابستگی‌های مذهبی، ریشه‌های قومی، ارزش‌های خانوادگی، تحصیلات، وابستگی‌های سیاسی و غیره، تعاریف مختلفی از آمریکایی بودن، وجود دارد. هویت می‌تواند با گذشت زمان تغییر کند، به خصوص زمانی که خود را در معرض تجربیات جدید قرار می‌دهیم، اما مانند تنظیمات کارخانه یک تلویزیون یا تلفن، همه ما هم تنظیمات از پیش تعیین شده داریم. وقتی مذاکره می‌کنیم، همه‌این تنظیمات از پیش تعیین شده - تعصبات، ویژگی‌های شخصیتی و روش تعامل - همراه ما هستند.

شناخت دقیق این پیش‌فرض‌ها، داشتن درک چگونگی تفسیر آن‌ها توسط دیگران، تنظیم مجدد آن‌ها در صورت نیاز و برقراری ارتباط هوشمندانه، یک محور قدرت است و می‌تواند موجب برتری شما در هر تعاملی شود. برندسازی هویت، شکلی از هوش فرهنگی است - توانایی همکاری با مردمی که در فکر و عمل با شما تفاوت دارند- و این کار بخش مهمی از شغل من به عنوان رئیس تشریفات بود. در هر تعاملی، علاوه بر لزوم تعمق در فرهنگ‌های دیگر و شناخت آداب و رسوم آن‌ها، لازم بود واکنش آن‌ها نسبت به همه عوامل مربوط به آمریکایی بودن و این‌که برای رسیدن به هدف، کدامیک از پیش‌فرض‌ها را حفظ یا تنظیم مجدد نمایم، نیز باید در نظر می‌گرفتم.

در دنیای تجارت، شرکت‌ها همواره این کار را به شکل برندسازی انجام می‌دهند - آن‌ها هویتی را ایجاد و منتقل می‌کنند به امید این‌که با مشتریانی ارتباط برقرار نمایند که می‌خواهند از طریق یک محصول یا خدمت در این هویت سهیم باشند. در روابط اجتماعی نیز شناخت خود و شراکت راهبردی بسیار مهم است. چه بخشی از خود را

مایلید برای برقراری ارتباط به نمایش بگذارید؟ کشف نقاط مشترک، زمینه را برای موفقیت دیپلماسی و توسعه روابط فراهم می‌کند.

ما چه کسی هستیم^۱

آمریکایی بودن یعنی چه؟ جذاب‌ترین خصوصیات ملی ما چیست؟ و چگونه می‌توانیم از آنها به عنوان یک اهرم برای تقویت روابط استفاده کنیم؟ این‌ها سئوالاتی هستند که کارمندان تشریفات مدام از خود می‌پرسند. در اوایل تصدی پست تشریفات در دوران وزارت خانم هیلاری کلینتون، او به همه کارمندان وزارت امور خارجه دستور داد، روش‌هایی برای افزایش کارآمدی دیپلماسی آمریکا بیابند. چگونه می‌توانیم از هر ابزار دیپلماسی، به ویژه قدرت نرم، در راستای تحکیم روابط با دیپلمات‌های خارجی استفاده کنیم؟ من و همه کارمندان تشریفات، این مأموریت را با آغوش باز پذیرفتیم. با متخصصان مختلفی خارج از وزارت امور خارجه، در زمینه‌های گوناگون کار کردم که به صورت داوطلبانه به ما در پیدا کردن راه‌های بدیع استفاده از منابع فرهنگی در دیپلماسی کمک می‌نمودند. افرادی مانند خوزه آندره^۲، سرآشپز باتجربه اسپانیایی-آمریکایی و فعال حقوق بشر؛ دیوید آدلر^۳، متخصص برگزاری رویدادها و مدیرعامل رسانه بی‌باز^۴؛ و جان اسکیز^۵، بنیانگذار ام‌تی‌وی و رئیس شرکت‌های سرگرمی آی‌ه‌ارت‌مدیا^۶ را انتخاب کردم. از همه مهم‌تر، جلسات دونفره‌ای با رؤسای پیش از خودمان مانند سلوا لاکی روزولت^۷، پیشکسوت رؤسای سابق تشریفات، و لوید هند^۸، رئیس تشریفات رئیس‌جمهور جانسون، برگزار کردم. آن‌ها برنامه‌های ارزشمندی را آغاز نموده بودند که احساس می‌کردند باید از دولتی به دولت دیگر ادامه یابد؟

دفتر ما اساساً آمریکا را معرفی می‌کرد و باید می‌فهمیدیم که چگونه می‌توان دیپلمات‌ها را در مورد ارزش‌ها و دارایی‌های کشورمان به بهترین شکل و فراتر از

۱. نویسنده در این بخش تلاش می‌کند تا تصویری از هویت و طرز فکر آمریکایی ارائه دهد. چهار تصویر ارائه شده از آمریکا توسط نویسنده ممکن است با واقعیات و برداشت خیلی کشورها از سیاست و رفتار بین‌المللی آمریکا همخوانی نداشته باشد، اما با توجه به ماهیت آموزشی این کتاب به خواننده درک عمیقی از شخصیت و طرز فکر رهبران آمریکا در مورد خود و دیگران ارائه می‌دهد که برای شناخت سیاست‌های این کشور در جهان ضروری است.

2. José Andrés

3. David Adler

4. BizBash media

5. John Sykes

6. IHeartMedia

7. Selwa "Lucky" Roosevelt

8. Lloyd Hand

روش‌های سنتی، آگاه کنیم. بسیاری از سفرای خارجی در ایالات متحده، بعد از بازگشت به کشور خود در پست‌های مهمی مشغول به کار می‌شوند - سفیر کرواسی^۱ در ایالات متحده، در سال ۲۰۱۵ رئیس‌جمهور شد و سفیر مصر، در سال ۲۰۱۴، به عنوان وزیر امور خارجه انتخاب شد. بنابراین ایجاد وابستگی محکم آن‌ها به کشور و مردم ما، پیروزی بزرگی در بازی طولانی دیپلماسی است و این جوهره قدرت هوشمندانه می‌باشد. به همین منظور، بخش مشارکت دیپلماتیک^۲ را راه‌اندازی کردیم که در همه برنامه‌های آن یک چیز مشترک بود: منابع فرهنگی خود را هوشمندانه به اشتراک بگذاریم تا ارتباطات دیپلماتیک و شخصی محکم‌تری ایجاد کنیم. (همچنین فرصت بیشتری در اختیار من قرار می‌داد تا در جامعه دیپلماتیک حضور پیدا نمایم.) پس از چند بار آزمون و خطا، با افتخار سه برنامه جدید را اجراء و برنامه چهارمی را دوباره احیاء کردم:

(۱) برنامه «مجموعه سخنگوهای از اعضای دولت»، به صورت جلسات دوره‌ای پرسش و پاسخ با حضور مقامات ارشد دولتی، {که دیدگاه‌های خود را در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات در اختیار علاقمندان قرار می‌دادند.} در آن زمان، رئیس‌جمهور همه نظرات خود را توثیق نمی‌کرد، لذا این برنامه، فرصت مناسبی برای تعامل هیأت‌های دیپلماتیک با اعضای هیأت دولت فراهم می‌کرد.

(۲) میزگردهای مشارکت دیپلماتیک که هیأت‌های دیپلماتیک را در گروه‌های کوچک دورهم گرد می‌آورد تا مسائل منطقه‌ای یا سایر چالش‌ها را با مقامات دولت ایالات متحده به بحث بگذارند. این میزگردها با حضور سفرای ایالات متحده در کشورهای دیگر، سفیران آن کشورها در ایالات متحده و مدیران کسب‌وکارهای بزرگ برگزار می‌شد که در روابط دو کشور ذی‌نفع بودند. ما این جلسات گلچین‌شده برای ایده‌پردازی را راه‌اندازی کردیم، زیرا، در واقع، به ندرت اتفاق می‌افتاد که این ذی‌نفعان در کنار هم قرار گیرند و پشت درب‌های بسته، به صورت غیررسمی و با دستور کار باز در خصوص رویکردهای جدید گفت‌وگو کنند.

(۳) برنامه تبادل فرهنگی، روش‌های جدید و خلاقانه‌ای در اختیار ما قرار می‌داد تا تعاملات معناداری با محافل بین‌المللی دیپلماتیک داشته باشیم. یکی از مشغولیت‌های مورد علاقه من، برنامه «نشان بدهید و بگوئید»^۳ بود که در کاخ پلیس^۴ طی بازدیدهای

1 . Croatia

2 . Diplomatic Partnership Division (DPD)

3 . Show-and-Tell

4 . Blair Hous

رسمی بین دانش آموزان واشنگتن دی سی و فرزندان و دانش آموزان سفارتخانه کشور بازدیدکننده از ایالات متحده برگزار می شد. بچه ها یاد می گرفتند که چگونه غذاهای محلی بپزند، به روش سنتی برقصند و با شوق در خصوص همه چیز از ورزش تا پوشاک تا کارهای روزمره مدرسه تبادل نظر می کردند. شرکت اسکولاستیک^۱، این رویداد را پوشش می داد تا بچه ها در سراسر آمریکا بتوانند تجربه ای از دنیای خارج از مرزهای کشور به دست آورند.

برنامه بعدی، «آمریکا را تجربه کنید»^۲، یکی از گل های سرسبید بخش مشارکت دیپلماتیک بود که قبل از ورود من توسط سلف بلافلسم، نانسی جی برینگر^۳، راه اندازی شد. نانسی در پست ریاست تشریفات رئیس جمهور جورج دبلیو بوش و به عنوان سفیر در مجارستان خدمت کرده بود. او بسیار مهربان بود و برخورداری هر دو ما از فرزند پسر، باعث شد تا بلافاصله پیوندی بین ما ایجاد شود. (نصیحت ارزشمند مادر او این بود که: فرزندت را وارد زندگی کاریت کن؛ این فرصتی عالی برای یادگیری است و باعث می شود خود را بخشی از این تجربه بدانی.) او در حوزه کاری فقط یک هدف داشت: راجع به نوآوری هوشمندانه اش یعنی برنامه «آمریکا را تجربه کنید»، با من صحبت کند. خیلی سریع متوجه شدم که باید به این برنامه رسمیت ببخشم تا به سرانجام تلاش های قبلی در وزارت امور خارجه دچار نشود که معمولاً با پایان کار رئیس تشریفات، متوقف می شوند. (خوشبختانه این برنامه کماکان با قدرت اجرا می شود.)

«آمریکا را تجربه کنید» طراحی شد تا با بردن سفرای خارجی و همسرانشان به خارج از واشنگتن دی سی و نمایش تنوع و زیبایی آمریکا و مردمانش، آن ها را سرشار از احساس مثبت و تجربه از بهترین های آمریکا نماید. با نانسی موافق بودم که دیپلمات های خارجی فقط با مواجهه با شهروندان دی سی که ارتباط کمتری با دیگر نقاط کشور دارند، به درک کاملی از آمریکا نمی رسند. هدف ما این بود که دیپلمات ها نه صرفاً به عنوان کارگزار دولت خارجی، بلکه به عنوان بازدیدکنندگان کنجکاو، درک بهتری از آمریکای واقعی پیدا کنند و سپس از این دانش برای تحکیم پیوند بین کشورهایمان استفاده نمایند. همچنان یک دیپلمات برای یافتن تکه ای از خود در گوشه ای کوچکی از آمریکا - یک مهاجر ایرلندی در انکوریج آلاسکا^۴، یا فرهنگ و غذای

1 . Scholastic

2 . Experience America

3 . Nancy G. Brinker

4 . Anchorage, Alaska

فرانسوی در نیوآرلینز^۱ - به خوبی نشان می‌دهد که چه کشور متنوعی هستیم و چقدر خوب از مردم جهان استقبال می‌کنیم.

برنامه «آمریکا را تجربه کنید» همچنین این فرصت را به سفر می‌دهد تا از موقعیت خود نهایت استفاده را ببرند. معمولاً سفیر، عالی‌ترین مقام در هیأت دیپلماتیک است و ایجاد ارتباطات مفید، نقش اساسی در موفقیت او دارد. نانسی، به عنوان سفیر سابق، معتقد بود که بردن دیپلمات‌ها به تمام نقاط کشور پهناور آمریکا و معرفی آن‌ها به جوامع، کسب‌وکارها و سازمان‌های مختلف می‌تواند فرصت‌هایی را به‌وجود آورد که منجر به موفقیت آن‌ها در کارشان خواهد شد.

در یکی از سفرها، نانسی چهل سفیر را برای بازدید از محل سکونت رئیس‌جمهور وقت، جورج دبلیو بوش، به شهر تگزاس برد تا بتواند آن‌ها را از تصمیم رئیس‌جمهور وقت مطلع نماید. هر بینش شخصی که می‌توانستیم درباره رئیس‌جمهور ایالات متحده به عنوان رهبر جهان آزاد به این دیپلمات‌ها بدهیم، مرواریدی از خرد بود که دیپلمات‌ها در اختیار مقامات عالی کشور خود قرار می‌دادند. مشاهده محل زندگی خانواده چهل و سومین رئیس‌جمهور آمریکا، می‌توانست راهنمایی برای آن‌ها در مذاکرات دیپلماتی باشد. سفر از مزرعه بزرگ بوش در کرافورد^۲ بازدید و با مدیران حوزه‌های فناوری و انرژی پاک ملاقات کردند و متوجه شدند که رئیس‌جمهور بوش در زمانی که فرماندار بود، سیاست‌های انرژی‌های تجدیدپذیر را دنبال می‌کرد تا این ایالت را به شاخص‌ترین ایالات آمریکا در تولید انرژی بادی تبدیل کند. آن‌ها در این سفر همچنین با مدیران حوزه بهداشت و درمان از جمله مرکز سرطان ام‌دی اندرسون در هوستون^۳ که شهرت جهانی دارد، ملاقات کردند.

من نیز به همراه تیم بخش مشارکت دیپلماتیک برنامه‌ریزی کردیم که در اولین سفر برنامه «آمریکا را تجربه کنید» به شیکاگو^۴ برویم، «شهر بادی»^۵ که رئیس‌جمهور اوباما و وزیر خارجه کلینتون از این شهر آمده بودند. هدف این بود که به درک درستی از دیدگاه‌های آن‌ها برسیم. ما همچنین دیپلمات‌هایمان را به آتلانتا^۶ بردیم تا در مورد جنبش حقوق مدنی آگاهی کسب کنند؛ به لس‌آنجلس^۷، خانه صنعت سرگرمی کشور و

1 . New Orleans

2 . Crawford

3 . MD Anderson Cancer Center in Houston

4 . Chicago

5 . Windy City

6 . Atlanta

7 . Los Angeles

دنیا؛ به نیوآرلینز^۱، زادگاه موزیک جاز و شهری با فهم عمیقی از امداد در سوانح؛ به ایالت ناهموار وایومینگ^۲ که دیپلمات‌ها به واسطه سبک زندگی غرب وحشی و تاریخچه مهاجران اولیه، بسیار هیجان زده شدند؛ به لیتل راک آرکانزاس^۳، که سفرا مورد پذیرایی بسیار گرم جنوبی‌ها از جمله ضیافت کلینتون، رئیس‌جمهور اهل آرکانزاس قرار گرفتند؛ و به آلاسکا^۴، شهر یخچال‌های طبیعی، جنگل‌ها، دریاچه‌ها و برخی از جوامع بومیان رفتیم. انتخاب هر کدام از این سفرها، با هدف پررنگ کردن ویژگی‌ها و شخصیت ملی ما صورت می‌گرفت. این بازدیدها - از ملاقات با تاجران تا بازدید از موزه‌ها و میهمانی صمیمی شام مردم محلی در خانه‌های آن‌ها - معمولاً با همکاری بخش خصوصی و عمومی سازماندهی می‌شد. همه شرکت کنندگان این برنامه را دوست داشتند: لهجه‌های متمایز محلی، غذاهای محلی و اظهارات کنجکاوانه («شما چه چیزی در قزاقستان می‌خورید؟ واقعاً اعضای خاندان سلطنتی در موناکو چکاره هستند؟»).

لحظات بسیار فوق‌العاده‌ای بود، اما سفر به آتلانتا^۵ در سال ۲۰۱۰، بسیار متمایز بود چون به‌طور غیرمنتظره‌ای پرمحتوا شد. پس از بازدید از استودیوی سی‌ان‌ان (جایی که سفیر کوزوو به کارکنان این شبکه اطلاع داد که در نقشه جهان که همه‌روزه روی صفحه ظاهر می‌شود، نام کشورش نیست - این موضوع، روز بعد اصلاح شد)، ما از مرکز بازدیدکنندگان مارتین لوترکینگ جونیور^۶ دیدن کردیم و از جان لوئیس^۷، نماینده مجلس و قهرمان جنبش حقوق مدنی، شنیدیم که در مورد تاریخ ویرانگر برده‌داری و ظهور جنبش حقوق مدنی صحبت می‌کرد. او از تجربه راهپیمایی در کنار مارتین لوترکینگ جونیور گفت و با اشتیاق راجع به اهمیت انقلاب بدون خشونت و توجه به دستاوردهای گذشته ما در مواجهه با منازعات امروز صحبت نمود.

پس از او، سفیر آفریقای جنوبی در ایالات متحده، ابراهیم رسول^۸، صحبت کرد که مدتی را در جوانی در کنار نلسون ماندلا با جرم‌های مشابه در زندان بود. او گفت: «مثال کشور شما به من کمک کرد به مبارزه با آپارتاید در کشور خودم ادامه دهم تا در

1 . New Orleans

2 . Wyoming

3 . Little Rock, Arkansas

4 . Alaska

5 . Atlanta

6 . Martin Luther King Jr. Visitor Center

7 . John Lewis

8 . Ebrahim Rasool

تاریک‌ترین دوران، قدرت پیدا کنیم.» همه اشک می‌ریختند. لحظه تأثیرگذاری بود. همه ما پیوند احساسی بین این دو مرد و ظرفیت ارتباط تاریخ مشترک آن‌ها را احساس کردیم. تاریخ، ابزاری باورنکردنی برای ایجاد وحدت است، منبع قدرت نرمی که باید بیشتر از آن بهره برد. همه ما به داستان‌های منشأ پیدایش، علاقه داریم. چگونه یک کشور، یک کسب‌وکار و یا یک شخص به‌اینجا رسیده است؟ سیر تحول، مردم را جذب می‌کند و راهی منحصربه‌فرد برای احساس ارتباط به شما ارائه می‌دهد. سفر آتلانتا یک حقیقت غیرعادی و دور از ذهن را نیز تأیید کرد، حقیقتی که تا امروز در تمام سفرها و تعاملاتم رعایت کردم: بر بخش‌های تاریخ تاریختان سرپوش نگذارید. ما می‌خواستیم که دیپلمات‌ها بخش پنهان تاریخ کشورمان در نژادپرستی را هم ببینند. تلاش برای محو آن، فرصتی از دست رفته برای پرداختن به بخش اصلی از هویت ملی ما بوده است. آنچه که یک کشور، کسب‌وکار یا شخص را متمایز می‌کند، تنها موفقیت‌ها نیست بلکه کشمکش‌ها و واکنش به چالش‌ها را هم شامل می‌شود.

من نیز آمریکا را تجربه می‌کردم، چون در موقعیت منحصربه‌فردی قرار داشتم تا با ویژگی‌های به شدت متفاوت مردم آمریکا بیشتر آشنا شوم و نحوه برخورد میهمانان بین‌المللی با این خصوصیات را مشاهده نمایم. این آگاهی، مکمل تجربه خارجی من بود: درک این موضوع که از دید دیگران ما چه کسی هستیم و همچنین یاد بگیرم که گزینه‌هایم را چگونه در تعامل با شخصیت‌های عالی رتبه خارجی، تقویت نمایم. ویژگی‌های بسیاری وجود دارد که ما را تعریف می‌کند، اما چهار ویژگی زیر، نقش کلیدی در دیپلماسی و تجارت بین‌الملل دارند. همه افرادی که در خارج از کشور یا با همکاران خود در داخل ایالات متحده، تجارت می‌کنند، می‌توانند با آگاهی از نوع نگاه دیگران نسبت به این ویژگی‌ها و اصول‌مند کردن آن‌ها در برقراری ارتباط و فرایند اقناع‌سازی بهره ببرند.

روش‌های افزایش کارآمدی در دیپلماسی و تجارت بین‌الملل

۱. آمریکای تعامل‌گرا

«فقط انجام بده!» شعار تبلیغاتی موفق نایک^۱ می‌توانست به سادگی این شعار آمریکایی باشد: ما کارها را به سرعت تمام می‌کنیم. سبک تعامل ما در تجارت - تمرکز ذهنی بر انعقاد یک قرارداد به نحو مؤثر و بدون دخالت احساسات - مشخصه یک آمریکایی است. ما سرزمین فرصت‌ها هستیم و از آنجایی که در سال ۱۷۷۶ به موتور اصلی راه‌اندازی شرکت‌های نوپا تبدیل شدیم، شیوه سریع رسیدن به هدف را تشویق می‌کردیم. رونق سریع کشور ما طی قرن‌ها، فضای پایدار خطرپذیری و پاداش ایجاد کرده است و سیاست‌های سرمایه‌داری، باعث تشویق کارآفرینی شده‌اند. ایالات متحده در سرمایه‌گذاری خطرپذیر، رتبه اول را دارد و از رشد سالم و پایدار شرکت‌های نوپا برخوردار می‌باشد. این فضای «می‌توان»، سبکی از تجارت را ایجاد کرده که تعاملی، و مشتاق «انجام معامله بعدی» است.

افزون بر این، بر خلاف برخی کشورها، همبستگی طبقاتی در آمریکا پایین است و این برقراری ارتباط را برای اشخاص معمولی آسان‌تر می‌کند. انجام یک معامله، کم‌تر به وضعیت اجتماعی شخص و خاندان او و بیشتر به کسب‌وکاری که در آن دخیل است، بستگی دارد (هرچند هنوز، شناخت قبلی، فاکتور مهمی در تجارت است). در نتیجه فضای نسبتاً دموکراتیک، همانند خیلی از کشورها، که قبل از ورود به یک تعامل، به دنبال شناخت طرف مقابل هستند، این کار را نمی‌کنیم. فضای کسب‌وکار در آمریکا پرشتاب است. سالانه ساعات بیشتری نسبت به بسیاری از کشورهای پیشرفته کار می‌کنیم و از حداقل ایام تعطیلات اجباری برخورداریم.

این روش سهل‌گیرانه، در تعامل با افراد با رویکرد مشابه مؤثر است. اما در فرهنگ‌هایی که آشنایی قبل از تعامل، ضروری است، ممکن است موفق نباشد. تمایل ما به حرکت پیوسته رو به جلو در تعامل نیز ممکن است دوراندیشانه نباشد. این شعار منسوخ شده فیس‌بوک، «سریع حرکت کن و مرزها را بشکن!»، نمونه‌ای بارز است.

چند سال قبل، یک شرکت آمریکایی که به تازگی تجارت خارجی خود را به اروپا توسعه داده بود، از من مشورت خواست. قرار بود بهترین روش‌ها در روابط بین‌الملل را به آن‌ها بیاموزم. به آن‌ها توصیه کردم که کارمندانی که خارج از کشور هستند، به سبک

ارتباطی کشور متوقف فیه عمل کنند و روش‌های دفتر مرکزی در ایالات متحده را ملاک قرار ندهند. در غیر این صورت، در برقراری ارتباط، دچار مشکل می‌شوند. سپس این شرکت تصمیم درستی گرفت و به کارمندان خود در خارج از کشور اجازه داد تا نشان تجاری و فعالیت خود را با توجه به فرهنگ هر کشور در نظر بگیرند - به طور نمونه، نام بیرونی شرکت به منظور درج زبان ملی محل و استخدام محلی‌ها و شراکت با افراد و شرکت‌های محلی، تغییر یافت. آن‌ها از این راهبرد در داخل ایالات متحده نیز استفاده کردند که موفقیت‌آمیز بود. آن‌ها پی بردند که تفاوت‌های منطقه‌ای در ایالت‌های آمریکا مهم است و مشتریان به کسب‌وکاری که نام و علامت تجاری آن منعکس‌کننده نوع نگرش و فضای محل باشد، واکنش بهتری نشان می‌دهند. (به عنوان مثال استفاده از کلماتی مانند *دوستانه* یا *آفتابی* در تبلیغات بازاریابی برای مناطقی که این نگرش‌ها ارزش هستند.) آن شرکت این درک فرهنگی را در مقیاس جهانی به کار برد.

اما مانند هر کسب‌وکاری که در سطح بین‌الملل فعالیت می‌کند، چالش‌هایی نیز برای این شرکت به وجود آمد. یکی از شرکای اروپایی آن‌ها، کارها را به آرامی پیش می‌برد و اجازه نمی‌داد کسی از برنامه‌ها مطلع شود. کارمندان شرکت در ایالات متحده این رفتار را نوعی سهل‌انگاری تفسیر می‌کردند. من توانستم به مدیران آمریکایی توضیح دهم که چرا بخش بین‌الملل به این شکل رفتار می‌کند - این تنبلی نبود، بلکه یک قاعده فرهنگی در کسب‌وکار بود. چگونه می‌توانستم به آن‌ها توصیه کنم که بر تلاش‌هایشان بیافزایند، بدون این که از رویکرد «رد پای آمریکایی» پیروی کنند.

رویکردی که در بسیاری از کشورها مورد پسند نیست. همواره در دیپلماسی بین‌المللی با این تفاوت‌ها مواجه هستیم، اما چون تشریفات داریم، این چارچوب به همه کمک می‌کند مسیر مشابهی را دنبال کنند و در نتیجه اشتباهات فرهنگی کم‌تری ایجاد می‌شود. اکثر رهبران دنیا، صرفاً به روش خاص خود وارد یک تعامل دوجانبه نمی‌شوند - مثلاً شکل ملاقات را عوض کنند، بر حضور مطبوعات در جلسات غیرعلنی اصرار بورزند، موضوعاتی که قبلاً توافق شده از دستورکار خارج نمایند، به‌رغم توافق اولیه، اعضای هیأت را افزایش دهند - آن‌ها این کار را نمی‌کنند، زیرا قواعد تعامل را تشریفات تعیین می‌کند. رویه‌های بین‌المللی، مسیر را مشخص می‌کند و امکان ایجاد وضعیت‌های قابل پیش‌بینی و مورد انتظار در تبادلات را امکان‌پذیر می‌سازد. باید مقدمات هر کاری انجام شود، سرودهای ملی نواخته شوند و مراسم‌های محلی که نمایانگر ارزش‌ها و هویت‌ها هستند، اجرا گردند.

حتی در سفرهای رئیس‌جمهور نیز چالش‌های پیش‌بینی نشده‌ای به‌وجود می‌آید که می‌تواند تشریفات را تحت‌الشعاع قرار دهد، بدین ترتیب، تعصبات فرهنگی اجازه حضور پیدا می‌کنند و اقدامات از پیش طراحی شده، کنترل مراسم را به‌دست می‌گیرند.

در نوامبر ۲۰۱۰، رئیس‌جمهور اوباما برای بازدید رسمی از هند دعوت شده بود. همه ما از این سفر بسیار هیجان‌زده بودیم، هرچند، این نگرانی وجود داشت که هنوز بسیاری از جزئیات برنامه توسط همتایان هندی به اشتراک گذاشته نشده بود. وقتی در دهلی فرود آمدیم، با شیلپا پساو^۱، کارمند ارشد تشریفات دیدار کردم که با شناختی عمیق از فرهنگ و برخورداری از قدرت تصمیم‌گیری دقیق، به خوبی در دفتر تشریفات خدمت می‌کرد. او به من گفت که تمام موارد تشریفاتی مورد انتظار شما در نظر گرفته شده است، اما تیم مطبوعاتی نگرانی‌هایی دارند که لازم است مورد توجه قرار گیرد. به نظر می‌رسید برنامه کنفرانس مطبوعاتی رئیس‌جمهور، از جمله مکان و قالب تعامل با مطبوعات، نهایی نشده بود - بسیاری از جزئیاتی که معمولاً قبل از رسیدن ما به اطلاع کارمند پیشرو می‌رسد. آن‌ها لحظه به لحظه بی‌قرارتر می‌شدند. بلافاصله برای کمک به آن‌ها و به منظور روشن شدن موضوع، درخواست جلسه‌ای با رئیس تشریفات هند کردم، کارمندان هیأت آمریکایی را هم دعوت کردم تا بتوانند سؤالات خود را طرح نمایند. همه در اتاق کوچکی کنار محل برگزاری اولین نشست دوجانبه رهبران دو کشور، دور هم جمع شدیم. یک دستیار مطبوعاتی جوان که به‌طور قابل ملاحظه‌ای مضطرب بود تا بفهمد خبرنگاران در کدام رویداد مطبوعاتی اجازه حضور دارند، به روش آشنای آمریکایی، شروع به پرسیدن سؤالات پیاپی کرد. متوجه شدم که همتای هندی من دارد عصبانی می‌شود و او را نادیده می‌گیرد. طبیعت افرادی که در هند به ویژه در دولت، با آن‌ها روبرو شده بودم، بسیار مؤدبانه و درعین حال رسمی بود. انتظار این بود که چنین جلساتی، سرعت و تشریفات مشخصی داشته باشد - معرفی رسمی نیز مهم بود، رسم متداول این است که معمولاً نگرانی‌های کارمندان سطح پایین‌تر توسط اعضای عالی‌رتبه در یک جلسه طرح شود، اما تعجیل و شتاب‌زدگی این خانم جوان، برخلاف روش کار هندی‌ها بود.

من دلیل عصبانی شدن زن جوان را می‌فهمیدم. من هم در موقعیت مشابه او بوده‌ام، تلفن مرتب زنگ می‌خورد و مقامات ارشد خواستار اطلاعات جدید و به‌روز هستند. اما اصرار او، نوعی گستاخی و ناشکیبایی تعبیر شد. سعی کردم با شلیک نگاهم، او را آرام

کنم، اما نتوانستم توجهش را جلب نمایم. در کسری از ثانیه تصمیم گرفتم، توقفی در جلسه ایجاد کنم، تا او را از اتاق بیرون بکشم. می‌دانستم که اگر تنها برگردم و رفتاری صبورانه و محترمانه داشته باشم، می‌توانم اطلاعات مورد نظر او را به‌دست آورم. (او بیش از حد تنش ایجاد کرد، در حالی که فکر نمی‌کنم او اصلاً می‌دانست که چرا همتای هندی من به سؤالات او پاسخ نمی‌داد.) تنها برگشتم و توانستم اطلاعات مورد نیاز او را به‌دست آورم. او بعداً از این که من مداخله کردم، احساس رضایت می‌کرد. به او توضیح دادم که سرعت هندی‌ها در کار، آرام‌تر و یکنواخت‌تر از سرعت معمولاً یکصد مایل در ساعت آمریکایی‌ها است. آن‌ها همچنین توجه ویژه‌ای به تشریفات دارند. برای این که یک رفتار تند و سریع، به ناشکیبایی یا حق به‌جانب بودن تعبیر نشود، چند نکته را توصیه می‌کنم:

- **به فضای حاکم بر اتاق توجه کنید.** در صورتی که حس افراد دور میز را بدانید، می‌توانید سبک ارتباطی خود را تنظیم کنید. اگر آن‌ها بی‌قرار هستند، ممکن است اضطراب زیادی دارند و شما باید رویکرد آرام‌تری در پیش بگیرید. اگر به‌نظر می‌رسد که به مشارکت در بحث علاقه‌ای ندارند، از آن‌ها سؤال پرسید تا درگیر شوند. اگر صحبت شما را قطع می‌کنند، شاید احساس بی‌حوصله‌گی یا ناراحتی دارند. بهتر است این مواجهه مستقیم را با این جمله پاسخ دهید: «اجازه دهید بروم سر اصل مطلب!».
- **در اواسط گفت‌وگو یک وقفه کوتاه ایجاد کنید.** لازم نیست بلافاصله به هر موضوعی واکنش نشان دهید. اجازه دهید صحبت‌های طرف مقابل کاملاً برای شما جابجافتد و آن را بفهمید، از یک مکث کوتاه بدین منظور استفاده نمائید. مردم معمولاً با وقفه در گفتار، راحت نیستند و مجبور می‌شوند سکوت را پر کنند که بینشی از تفکر آن‌ها به شما می‌دهد.
- **جهت جلسه را به سمت خود تغییر دهید.** با طرح سؤالاتی در مورد طرف مقابل و مسائل مورد نظرش، آن‌ها را وادار کنید تا اطلاعات بیشتری در مورد اهداف خود ارائه کنند. این کار سرعت گفت‌وگو را کاهش می‌دهد، تا هم شما و هم آن‌ها بتوانید دوباره تمرکز پیدا کنید.

۲. طبیعت خونسرد آمریکایی

خصوصیت آرام و اعتماد به نفس آمریکایی، لزوماً در دیگر فرهنگ‌ها یک هنجار نیست. آمریکایی‌ها از نظر رعایت آداب، بیشتر بی‌تکلف و غیررسمی هستند و به همین

دلیل به آن‌ها به عنوان آدم‌های راحت و سهل‌گیر نگاه می‌کنند. طبیعت خویشتن‌دار آمریکایی می‌تواند مزیت بزرگی در مذاکرات باشد؛ که نوعی آرامش و خاطر جمع‌ی به طرف مقابل بدهد. اما روی دیگر سکه این است که فضای بیش از حد آرام، ممکن است به عنوان نخوت و بی‌علاقگی تفسیر شود، بنابراین عامل خودمانی و غیررسمی بودن، باید به دقت تنظیم شود.

هیچ‌کس مانند رئیس‌جمهور اوباما تجلی یک انسان خونسرد نبود. نام مستعار، اوبامای بدون ماجرا^۱، در دو دوره ریاست جمهوری با او ماند. رئیس‌جمهور اوباما همچنین خصوصیت ذاتی یک ستاره راک را نیز دارد. من (و دیگران) این خصوصیت را در نشست سران کشورهای جهان حس کردیم. هر هیأتی که وارد محل برگزاری نشست می‌شد، حال و هوای خاص خود را داشت - کمی شبیه صحنه فیلم «دارودسته‌های نیویورکی» اثر مارتین اسکورسیزی^۲ که هویت هر گروهی با قدم‌ها و حال و هوای رهبرشان تنظیم می‌شد. پیاده‌روی هدفمند فرانسوی‌ها و تکاپوی تجاری برزیلی‌ها با هیجان کشورهای غیرعضو گروه جی-۲۰ که برای اولین بار به نشست سران دعوت شده بودند، در تعارض بود. ما - آمریکایی‌ها - آرامش و حسی داشتیم که براساس حس رئیس‌جمهور خونسرد و بااعتماد به نفس ما تنظیم می‌شد. قدم زدن رئیس‌جمهور، ترکیبی از گام‌های استوار، آرام و بلند، آهنگی استوار داشت که همه ما تلاش می‌کردیم، وقتی دنبال او می‌رویم همانند او قدم برداریم. از لحظه‌ای که از «بیست»^۳ - نام مستعار لیموزین رئیس‌جمهور - خارج می‌شد، گویا نورافکنی بر روی او نور می‌انداخت: رئیس‌جمهور ایالات متحده وارد می‌شود.

لبخند سریع او نیز بخشی از جذابیتش بود و می‌توانست به هر کسی - اعم از دیکتاتورها، مجریان برنامه‌های گفتگومحور، روزنامه‌نگاران - آرامش بدهد. رئیس‌جمهور اوباما، توانایی ذاتی در برقراری ارتباط داشت و با هرکسی احساس راحتی می‌کرد. چنین اعتماد به نفس طبیعی را در رئیس‌جمهور بیل کلینتون هم مشاهده کرده بودم که با گام‌های آرام و استوار، شخصیتی همه‌جانبه و نگاهی متفکرانه، از خود اعتماد به نفسی همراه با آرامش به نمایش می‌گذاشت. هر دو رئیس‌جمهور «بوش» نیز فضای «از پس این برمی‌آیم» از خود به نمایش می‌گذاشتند. رئیس‌جمهور جورج ایچ. دبلیو. بوش همیشه خونسرد و آرام بود - همه مأموران سابق سازمان سیا این‌گونه هستند - و

1. No-Drama Obama

2. Martin Scorsese's movie Gangs of New York

3. Beast

رئیس‌جمهور جورج دبلیو. بوش، علاوه بر این که شخصی دلپذیر و قابل احترام بود، اطمینان خاطر خاصی نیز داشت. سنگینی نقش رئیس‌جمهور آمریکا بودن، فرد را آماده پذیرش نقش‌های چندگانه می‌کند.

طبیعت آرام رئیس‌جمهور اواما، ابزاری برای دیپلماسی هوشمندانه بود و رفتار سنجیده او در بیشتر رویدادها، با شیرین کردن تلخی یک تعامل متشنج، کار من را آسان‌تر می‌کرد. هیأت ما در آوریل ۲۰۱۰ به پراگ رفت، جایی که روسیه و ایالات متحده قصد داشتند موافقتنامه دوجانبه نیو/استارت (معاهده کاهش تسلیحات راهبردی)^۱ را امضاء نمایند، معاهده‌ای که چند بار مورد مذاکره قرار گرفته بود (همه آن‌ها موفقیت‌آمیز نبودند). جمهوری چک^۲ (یا از سال ۲۰۱۶ با نام چک) به عنوان کشور میزبان، نقش مهمی در پشتیبانی این نشست ایفاء می‌کرد. وقتی کشور ثالثی نقش میزبانی را برعهده دارد، می‌خواهد نقش خود را برجسته نماید و در حاشیه قرار نگیرد.

مسئولان چک، برنامه خوبی ترتیب داده بودند، اما نگرانی آن‌ها به دلیل اهمیت دستور کار نشست، مشهود بود. آن‌ها را سرزنش نمی‌کنم: ایالات متحده معمولاً با هیأتی بزرگ و به صورت جسورانه وارد کشورها می‌شود و بعضی وقت‌ها همتایان ما غافلگیر می‌شوند و به‌طور غیرارادی برای مدیریت حضور تعداد زیادی از مقامات، موانعی - درب‌ها، گیت‌ها و حتی افراد! - ایجاد می‌کنند.

اما تعداد موانع در آن روز، بیش از اندازه بود. خود رئیس‌جمهور اواما به سختی از درب‌های کاخ پراگ، دفاتر ریاست جمهوری، عبور کرد، مکانی که قرار بود محل نشست‌های دوجانبه و امضای موافقتنامه باشد. من مثل چسب به او چسبیدم تا بتوانم عبور کنم. هنگام ورود، درب اتاق نشست دوجانبه، به صورت مترجم ما کوبیده شد. چرخیدم و با حالتی کاملاً شوکه، به همتای چکی خود، نگاه کردم، فقط دیدم که نگاهش را از من برمی‌گرداند. او فرد تازه‌کاری بود که به وضوح سخت کار می‌کرد (عرق روی پیشانی‌اش بیانگر این موضوع بود)، اما - با تعیین این که چه کسی وارد شود و چه کسی وارد نشود - از وظیفه خود خارج شده بود و به عواقب آن فکر نمی‌کرد. با صدای بلند اعتراض کردم که ما به مترجم‌مان نیاز داریم، و رئیس‌جمهور اواما بلافاصله متوجه شد که با همتای خودم برای ورود مترجم مشکل پیدا کرده‌ام. رئیس‌جمهور، بسیار

1 . New START (Strategic Arms Reduction Treaty)

2 . Czech Republic

خونسرد به سمت رئیس‌جمهور چک، واتسلاف کلاوس^۱، چرخید که ما را تا اتاق محل نشست همراهی کرده بود - و مترجم مخصوص خود را کنارش داشت - نظر او را جلب نمود، به مترجم اهل چک نگاه کرد، و سپس نگاهش را به سمت من چرخاند که سعی می‌کردم درب را به‌زور باز کنم. او پیام خود را بدون گفتن حتی یک کلمه، منتقل کرد، «بدون مترجم من، اوقات سختی را برای مذاکره با یکدیگر خواهیم داشت.» رئیس‌جمهور کلاوس بلافاصله به هیاهو پی‌برد و با تکان سر به سمت همتای تشریفاتی من، به او دستور داد که به مترجم اجازه ورود بدهد. این رفتار آرام رئیس‌جمهور اواما موجب شد که تنش مرتفع گردد و عقل سلیم غالب شود.

توانایی او در حفظ خونسردی - هرگز یکبار هم ندیدم از کوره در برود - حتی در بین کارمندان خودش هم، یک مرهم بود. یک روز بعدازظهر که منتظر رئیس‌جمهور اواما و وزیر امور خارجه کلینتون در اتاق بیرونی دفتر بیضی بودم، تعدادی از کارمندان را دیدم که بسیار عصبانی هستند، چون وزیر امور خارجه وقتی فهمیده بود مطالبی که توسط دستیاران سیاسی او تهیه شده، خیلی دقیق نیستند، عصبانی شده بود. زمان کوتاه بود - این مطلب مربوط به یک اعلامیه مهم و قریب‌الوقوع سیاست خارجی بود - بنابراین کارمندان به تکاپو افتادند. آن‌ها سراسیمه تلفن‌های بلک‌بری خود را نگاه کردند اما رئیس‌جمهور اواما به راحتی دست وزیر را گرفت و به اتاق بیرون دفتر بیضی برد، جایی که برایان موستلر^۲، مدیر امور دفتر بیضی رئیس‌جمهور (و یک دستیار قابل اعتماد و خوش تیپ)، بسیاری از جزئیات امور رئیس‌جمهور را در رایانه‌اش مدیریت می‌کرد. (در دفتر بیضی، هیچ کامپیوتری نیست، تاحدی به دلیل نگرانی‌های امنیتی است، اما دلیل اصلی این است که ظاهر آن، تشریفاتی به نظر برسد - وجود صفحه نمایش‌های رایانه، کابل‌ها و مودم‌ها، موجب کاهش چنین احساسی می‌شود). آنجا، در رایانه برایان، رئیس‌جمهور و وزیر امور خارجه نشستند و با جدیت به جزئیات پرداختند تا اطلاعات و زبان مناسب را پیدا کنند. واکنش آرام رئیس‌جمهور اواما وضعیت را از حالت اضطراری و خطر به حالت عادی برگرداند. من از جزئیات سیاست اطلاع نداشتم اما آن لحظه به خاطرمانده است: حفظ آرامش در شرایط سخت می‌تواند موجب موفقیت شود. وقتی حس خونسردی به طرز ماهرانه‌ای به کار گرفته شود، بازی را تغییر می‌دهد و از شدت شرایط پراضطراب می‌کاهد. اما خطر «خونسردی» آمریکایی این است که می‌تواند بسته

1 . Václav Klaus

2 . Brian Mosteller

به یک فرهنگ، بی‌ادبانه بنظر برسد. برای این که یک برخورد خودمانی و آرام، بی‌ادبی تعبیر نشود، موارد ذیل را به ذهن بسپارید:

• **بدن‌تان را در حالت ایده‌آلی قرار دهید.** حالتی نسبتاً آرام به خود بگیرید که در عین نشان دادن توجه به طرف مقابل، احساس راحتی داشته باشید. اما حالت خیلی راحت - به عنوان مثال، لم‌دادن به صندلی - می‌تواند علامت بی‌علاقگی و بی‌احترامی باشد. مطالعات نشان می‌دهد که هرچه فرد احساس مثبت‌تری نسبت به طرف مذاکره داشته باشد، بدنش را بیشتر به جلو خَم می‌کند، در حالی که اگر شخصی برای طرف مقابل، احترام قائل نباشد، بسیار راحت و بیخیال ظاهر می‌گردد.

• **مراقب عادت‌های عجیب خود باشید.** وقتی ما خیلی احساس راحتی و رضایت داریم، ممکن است مراقب رفتارمان نباشیم و ناخواسته رفتارهایی غیرعادی مانند ور رفتن با موها، بازی کردن با خودکار، آدامس جویدن و حتی استفاده از تلفن همراه به عنوان تکیه‌گاه، انجام دهیم. جدا از این که این رفتارها، موجب حواس‌پرتی می‌شوند، می‌توانند کاملاً بی‌ادبانه به نظر آیند.

• **مراقب زبان خود باشید.** احساس بیش از حد غیررسمی کردن در جلسه و استفاده از اصطلاحات غیررسمی و مد روز، می‌تواند کلام را به جایی برساند که غیراحترام آمیز، مستثنی‌کننده یا گیج‌کننده به نظر آید. از واژگان مؤدبانه {دیپلماتیک} و بین‌المللی استفاده کنید.

۳. آمریکای پرهیاهو

آمریکا براساس ایده آزادی‌های فردی بنا نهاده شده است. توانایی پرستش، رأی‌دادن، کارکردن، عشق ورزیدن و انتخاب آزادانه روش زندگی - و دانستن این موضوع که چراغ راه کشورهای هستیم که برای دستیابی به این آزادی‌ها تلاش می‌کنند - راهی غبطه‌برانگیز برای زندگی کردن است. قانون اساسی به مردم آمریکا این حق را می‌دهد، زندگی را بسازند که آرزویش را دارند (البته هنوز بسیاری از ساکنان آن، از این فرصت‌ها بی‌بهره‌اند)، بنابراین جای تعجب نیست که ما غرور ملی بالایی داریم. در طول زندگی حرفه‌ای خود در دولت، به ویژه به عنوان رئیس تشریفات، عملاً متحد زیادی با این دیدگاه که چقدر کشور و مردم ما فوق‌العاده هستند، در هر تعامل بین‌المللی وارد شده‌ام. طبیعت پرهیاهو، پر افتخار و متکی به خود، ویژگی است که ما را استثنایی می‌کند. البته من در مورد ویژگی‌های مثبت غرور ملی صحبت می‌کنم که در یک طرف

زنجیره مباحثات قرار دارند. در طرف دیگر، «آمریکائی زشت» است که باید به هر قیمتی از آن اجتناب کرد، یعنی فرهنگ رفتار کلیشه‌ای گستاخانه و فاقد احساس که از زبان بی‌ادبانه استفاده می‌کند و اطرافیان را آزار می‌دهد. من با این عبارت معروف میشل اوباما^۱ زندگی می‌کنم - «وقتی آن‌ها پایین می‌روند، ما بالا می‌رویم!» کلمات خردمندانه‌ای که برای همه شرایط مناسب است.

ما آمریکایی‌ها، به‌رغم مزایای آشکار اعتماد به نفس و غرور، برخی اوقات باید با احتیاط گام برداریم. در صحنه دیپلماتیک بین‌الملل دریافته‌ام که تعدیل در میزان رک‌گویی و صراحت در بیان، به تنظیم روابط با هم‌تایان کمک می‌کند، لزوماً نباید در هر ارتباطی، نیروی مسلط باشید. منظور نادیده‌گرفتن ویژگی‌های منحصر به فرد آمریکایی نیست، چون براساس برخی از ویژگی‌های شخصیت یک آمریکایی، می‌توانستم ارتباطات محکمی برقرار نمایم. اما باید از این صفات آگاه باشید و آن‌ها را در صورت نیاز، تلطیف نماید. چارچوب و آداب تشریفات به من کمک می‌کرد تا مطابق اصول عمل نمایم. من همچنین برای جلوگیری از شکست در ارتباطات و آزرده‌گی و توهین ناخواسته به دیگران، به تعدادی راهبرد ایمن متکی هستم:

• **کنجکاو باشید.** یکی از راه‌های کنترل رک‌گویی و صراحت بیان به نحو مثبت، ابراز کنجاوی است. در مورد عادت‌های غذایی، طرز پوشش و دیگر سنت‌های فرهنگی سؤال کنید. اگر به مراسم‌های سنتی، دعوت شدید، حتما شرکت کنید: اگر به شما پیشنهاد شد، لباس ملی آن‌ها را بپوشید. غذای غیرمعارف را امتحان کنید - من در مراسم دیپلماتیک، سوپ باله کوسه (در بسیاری از ایالت‌های آمریکا غیرقانونی است)، سوسیس خونی و چربی نهنگ خورده‌ام. توجه نشان دادن به مقامات خارجی به معنی اهمیت‌دادن به روابط است. سؤال کردن از یک سفیر در مورد فرزندان یا تعطیلات خانوادگی، سطح روابط را تغییر می‌دهد و دریچه‌ای به روابط عمیق‌تر می‌گشاید. همین روابط شخصی بود که اغلب موفقیت‌های چشمگیر برای من رقم زد.

رئیس‌جمهور بیل کلینتون، استاد استفاده از کنجکاوی برای فائق آمدن بر شکاف‌های فرهنگی بود. با اشتیاق به سخنان طرف مقابل گوش می‌کرد تا بتواند به نیازهای آن‌ها پی ببرد. توانایی او در برقراری ارتباط - و ایجاد این حس در شما که در یک اتاق دویست نفره، مهم هستید - فوق‌العاده بود و این تا حد زیادی به علاقه سیری-ناپذیر او در شنیدن داستان‌های دیگران ارتباط داشت. در دوران خدمت به عنوان دبیر

اجتماعی، بارها در مراسم‌ها در آشپزخانه یا سالن پشتی او را می‌یافتم که با آشپزها، نظافتچی‌ها یا پیشخدمت‌ها در حال نوشیدن و گفت‌وگو در مورد جزئیات زندگی آن‌ها بود، سرش را تکان می‌داد و می‌گفت: «شما اهل کجا هستید؟ من مردم آنجا را می‌شناسم - آیا شما هم فلانی را می‌شناسید؟ آن‌ها مردم خوبی هستند، درست است؟» او از این مجموعه داستان‌ها، استفاده می‌کرد تا به فکر و تجربه مردم سراسر کشور و دنیا پی ببرد.

• **همه اشتباه می‌کنند** شما می‌توانید به کشور خود افتخار کنید، اما نباید اجازه دهید که این موضوع شما را از پذیرش نقاط ضعف یا به اشتراک‌گذاری داستان‌های انسانی، باز دارد. مقام سفیری در ایالات متحده، بالاترین پست دیپلماتیک، برای دیگر کشورها است. اما بسیاری از سفراء با ترس و وحشت به واشنگتن وارد می‌شوند و نگران انجام یک حرکت اشتباه هستند. وقتی در دیدار با سفراء اعتراف کردم که من هم یک روز کامل را قدم زنان با خط چشم پخش شده یا با زیپ باز دامن، سپری کرده‌ام، آن‌ها کمی احساس راحتی کردند و با من ارتباط برقرار نمودند. خانمی که قوانین رفتار را در این کشور به بقیه می‌آموزد، خود او گاهی اوقات، اشتباه می‌کند.

این ویژگی که نمی‌توانستم، کسی غیر از خودم باشم، برای جایگاهم مفید بود. یکسال رئیس‌جمهور اوباما در جریان مجمع عمومی سازمان ملل متحد، میزبان مراسم سنتی سران کشورها و رؤسای هیأت‌ها در موزه تاریخ طبیعی آمریکا^۱ در شهر نیویورک بود. همه چیز تا زمان ترک مراسم خوب پیش رفت. ما همیشه محل خاصی برای ورود و خروج رئیس‌جمهور ایالات متحده، جدا از سایر مقامات، اختصاص می‌دهیم و حرکت همه میهمانان را در زمان ورود و خروج رئیس‌جمهور متوقف می‌کنیم. معمولاً این وقفه فقط یک یا دو دقیقه طول می‌کشد اما آن شب، مشکل جزئی پیش آمد.

من در حال خداحافظی با سران کشورها بودم و در حالی که رئیس‌جمهور کنیا، موآی کیباکا^۲، مقابل من ایستاده بود، ناگهان صف خروج متوقف شد. به او گفتم که این وقفه چند لحظه بیشتر نخواهد بود و در مورد این که آیا شب خوبی را گذرانده بود از او سؤال کردم. چند جمله دلپذیر بین ما رد و بدل شد. اما انتظار طولانی و ناخوشایند شد. با سرعت سراغ نماینده سرویس مخفی ایالات متحده^۳ در کنار درب رفتم تا با او صحبت کنم. او به من گفت که رئیس‌جمهور در حال استفاده از دستشویی آقایان است. خوب،

1 . American Museum of Natural History

2 . Mwai Kibaki of Kenya

3 . United States Secret Service (USSS)

نمی‌توانستم این موضوع را با رئیس‌جمهور کنیا در میان بگذارم، بنابراین برگشتم و گفتم که این وقفه کمی طولانی‌تر خواهد بود و شروع به داستان‌سرایی کردم تا حواس او را پرت کنم. به او راجع به اولین سفرم به کنیا گفتم که با دوست‌پسر هم دانشکده‌ای به منظور دیدار خانواده‌اش رفتیم: بازارهای شلوغ، ماهی‌های تازه صیدشده، و چقدر از نور ماه در سواحل مومباسا لذت بردیم. رئیس‌جمهور که کاملاً مجذوب شده بود، مایل بود بیشتر راجع به رابطه ما بشنود. وقتی مأمور سرویس مخفی علامت داد که مسیر باز شده و او می‌تواند محل را ترک نماید، کمی مأیوس شد. داستان من نه تنها هرگونه ناراحتی را برطرف کرد، بلکه ارتباط بسیار خوبی هم با او برقرار کردم. وقتی اواخر هفته او را دیدم، یادآوری کرد که باید داستانم را تمام کنم.

• **از طرح مباحث حساس و ممنوعه خودداری کنید.** مشکلی نیست اگر از یک داستان خنده‌دار یا نسبتاً قبیح برای برقراری ارتباط استفاده کنید، اما مراقب باشید به قلمرو امور بیش از حد خصوصی مانند مسائل جنسی یا پزشکی وارد نشوید. افزون بر این، از طرح داستان‌های سیاسی که ممکن است باعث دلخوری و شروع بحث خارج از کنترل شود نیز اجتناب کنید. من همیشه سعی می‌کنم آخرین اطلاعات در مورد مسائل ممنوعه فرهنگی همه کشورها را فرا بگیرم تا موضوعی که آن‌ها غیرمجاز می‌دانند، مطرح نکنم.

۴. آمریکای سخاوتمند

وقتی هیلاری کلینتون بانوی اول بود، اصول راهنمای او برای سفرهای بین‌المللی، ساده و خالص بود: هر جا نیاز باشد، خواهیم رفت. وقتی در سال ۱۹۹۵ به دهلی نو در هند، سفر کردیم، او می‌خواست مطمئن شود که بازدید از یکی از پرورشگاه‌های مادر ترزا^۱ برنامه‌ریزی شده است. ساختمان‌های آنجا خیلی شلوغ بود، اما به حدکافی به کودکان توجه می‌شد. هیلاری قبل از سفر از کمبودهای اساسی پرورشگاه‌ها اطلاع یافت و بنابراین اقلامی که بیشترین نیاز مبرم آن‌ها را برطرف می‌کرد، هدیه آورده بود. از کسب‌وکارهای آمریکایی خواسته شده بود تا کیت‌های پزشکی، اسباب‌بازی، و لوازم مورد نیاز بچه‌ها در مدرسه را اهداء نمایند. مادر ترزا به طرز باورنکردنی تحت تأثیر درایت خانم هیلاری و سخاوت و روحیه خیرخواهانه آمریکایی‌ها، قرار گرفت.

^۱ . Mother Teresa

می‌توانم تصدیق کنم که تقریباً تمام کشورهای جهان نسبت به بازدیدکنندگان لطف دارند و سعی می‌کنند آنها احساس خاص بودن، پیدا کنند. اما به نظر من، نشان سخاوتمندی آمریکایی‌ها، خاص است. همان‌طور که مجسمه آزادی گواهی می‌دهد، آمریکا برای قرن‌ها پذیرای انبوهی از مردم مشتاق برای رسیدن به آزادی بوده است. ایالات متحده نسبت به دیگر کشورهای جهان، مهاجران بیشتری دارد (اگرچه براساس گزارش مؤسسه سیاست‌های مهاجرتی^۱، از سال ۲۰۱۸، جایگاه نخست خود به عنوان پرچم‌دار جهانی اسکان پناهندگان را به کانادا واگذار کرده است)؛ نزدیک به ۱۴ درصد از جمعیت آن، یا ۴۴.۵ میلیون نفر، متولد خارج هستند (افزایش مداوم ۵ درصد از سال ۱۹۷۰).

ما انسان دوست نیز هستیم. طبق گزارش بنیاد کمک‌های خیرخواهانه^۲، آمریکایی‌ها در سال ۲۰۱۸، رتبه چهارم را در زمینه کمک‌های خیرخواهانه در جهان کسب کردند، تقریباً ۶۰ درصد مردم آمریکا اعلام کردند که در یک ماه گذشته، به یک خیریه یا غریبه پول داده یا کمک کرده‌اند و یا برای کارهای داوطلبانه، وقت گذاشته‌اند. این نوع انسان‌دوستی، برگرفته از اعتقادات دموکراتیک جامعه آمریکا است و در قانون اساسی نیز بیان شده که همه از حقوق برابر برخوردار هستند و پیشرفت یک نفر برابر با پیشرفت همه است. اما مفهوم انسان‌دوستی در خیلی از کشورها مبهم است. به عنوان مثال، روز شکرگزاری را در نظر بگیرید که ما یک روز را در سال به آن اختصاص داده‌ایم تا اطمینان یابیم، همه یک غذای خوشمزه و یک نفر برای قسمت کردن غذا با او را دارند. در بسیاری از کشورها، اختصاص یک روز برای احسان و نیکوکاری، امری عادی نیست. پس از چندین جلسه بحث و گفتگو با سفرای مختلف در دوران ریاست دفتر تشریفات، فهمیدم که چقدر آرمان‌ها و سنت شکرگزاری گیج‌کننده است. بنابراین، علی روبین^۳، خلاق‌ترین دیپلمات ما، با همکاری رستوران‌ها و تاریخدانان محلی، رویداد سالان‌ای برای هیأت‌های دیپلماتیک خارجی در بلیرهاوس^۴ طراحی کرد که نه تنها داستان روز شکرگزاری، نیک‌خواهی و غذاهای خوشمزه سنتی آمریکا را روایت می‌کرد، بلکه معرف آداب و رسوم دیرینه نوع‌دوستی و امور داوطلبانه ما نیز بود. (واقعیت جالب: نیکوکاری آمریکایی‌ها طی انقلاب صنعتی افزایش یافت، وقتی غول‌های صنعتی، بخشی از ثروت عظیمی خود را در امر آموزش، علوم و هنر سرمایه‌گذاری کردند، چون این کار را

1. The Migration Policy Institute
 2. Charities Aid Foundation (CAF)
 3. Ali Rubin
 4. Blair House

«هزینه‌ای» برای یک جامعه بهتر می‌دیدند). روبین، با کمک سرآشپز، هر غذایی را با شرح اهمیت و تاریخچه آن به نمایش گذاشت و من در مورد اهمیت روز شکرگزاری و تاریخچه امور خیریه در آمریکا صحبت کردم. سفرای خارجی و خانواده آن‌ها از ارائه این اطلاعات و وجود چنین ابتکاری برای یکی از خاص‌ترین جشن‌های کشورمان، قدردانی کردند.

بنابراین، با چنین روحیه ملی سخاوتمندانه‌ی، آیا ممکن است در تمرین این فتوت و گشاده‌دستی با دیگران اشتباهی رخ دهد؟ پاسخ به نحوه برداشت و درک آن توسط دیگران بستگی دارد. به‌رغم اشتراکات، سخاوتمندی در هر ملتی متفاوت است. مطالعه تعدادی از کشورها (اتریش، چین، دانمارک، ترکیه، روسیه، بریتانیا، و ایالات متحده)^۱ در سال ۲۰۱۵ در این زمینه، جالب است. این مطالعه به سرپرستی نیکولاس اپلی^۲، دکتر روان‌شناس و نویسنده کتاب «حکیم ذهن»^۳، از شرکت‌کنندگان می‌خواهد داستانی بخوانند که در آن مبلغی پول به یک مرد داده می‌شود و به او می‌گویند که می‌تواند مقداری دلخواه از این پول را با مرد دیگری تقسیم کند. مردم از کشورهای مختلف سه روایت مختلف از این داستان را خواندند: در برخی روایت‌ها، مرد پول را به‌طور مساوی تقسیم می‌کند؛ در دیگر روایت‌ها، او کم‌تر یا بیشتر تقسیم می‌کند. سپس از شرکت‌کنندگان خواسته شد که ویژگی‌های مرد را با دو واژه‌ی «مهربانی» و «شایستگی» ارزیابی کنند. برخی از نتایج، با انتظار شما مطابقت دارد: هرچه سخاوتمندی بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد تا مرد به عنوان فردی مهربان ارزیابی شود. با این حال، دو کشور تفاوت‌های مشخصی با بقیه داشتند: در چین، بخشیدن همه پول، مطلوب‌تر از بخشیدن نیمی از آن است؛ و در ترکیه، نگاهی منفی به بخشیدن همه پول، نسبت به بخشیدن نیمی از آن، وجود داشت. به نظر دکتر اپلی، «شاید در ترکیه، بخشیدن همه دارایی مشکوک به نظر می‌آید، گویی که شما سعی دارید شخص دیگر را فریب دهید.» وقتی صحبت از شایستگی شد، در اکثر کشورها، بخشیدن بیش از نیمی از پول، شایستگی کم‌تری فرض می‌شد، به استثنای چین که بخشش بیش از نیمی از پول، شایستگی بیشتر دیده می‌شد: فرهنگ‌های آسیایی در مقایسه با فرهنگ‌های غربی، برای ویژگی‌هایی مانند سخاوتمندی که گروه را بیشتر بهره‌مند می‌سازد، به نسبت استقلال، که یک فرد را منتفع می‌کند، ارزش بیشتری قائل هستند.

1 . Austria, China, Denmark, Turkey, Russia, the United Kingdom, and the United States

2 . Nicholas Epley

3 . Mindwise

دکتر جان فلاور^۱، مدیر مطالعات چین در مدرسه سیدول فرندز واشنگتن، دی سی^۲، می‌گوید: «در چین، بیشتر بخشیدن حکایت از شبکه اجتماعی بزرگ‌تر شما دارد، و هرچه بیشتر بخشید، بیشتر به دست می‌آورد، و کارهای بیشتری می‌توانید انجام دهید». او توضیح می‌دهد که هدیه، در جامعه‌ای که برای جمع، بیشتر از فرد، ارزش قائل است، راهی برای ایجاد و حفظ ارتباطات اجتماعی است. نتیجه: تا وقتی که شما با یک فرهنگ کاملاً آشنا نیستید و نمی‌توانید سخاوت خود را به خوبی تنظیم کنید، یک قاعده خوب این است که در انصاف، اعتدال داشته باشید.

در دیپلماسی مطمئناً می‌خواهید سخاوت کشور خود را نشان دهید، اما نه آنقدر که طرف مقابل احساس کند چیزی به شما بدهکار است. لطف متقابل در سیاست عادی است، اما در دیپلماسی امر پسندیده‌ای نیست. هدف دیپلماسی، یافتن زمینه‌های مشترک است - شما همه در یک کشتی هستید، خواه روی آب شناور، و خواه در حال غرق شدن باشید. مذاکره باید در مورد نحوه شناور نگه‌داشتن و حرکت روبه جلو با یکدیگر باشد. در مذاکرات تجاری و شخصی، تمایل طبیعی خود به مهربانی و سخاوت را سرکوب نکنید، اما از وجود مشکلات زیر آگاه باشید:

- **از رویکرد بیش از حد افراطی، اجتناب کنید**، می‌تواند نتیجه معکوس بدهد. ممکن است شخصی را که مورد هدف قرار داده‌اید، به ماهیت کار شما پی ببرد، یا همکارانتان متوجه این رفتار شما گردند و به وجود یک دستور کار مخفی، مشکوک شوند. همه ما در جلساتی حضور داشته‌ایم که یک نفر مشغول تملق‌گویی به دیگری است و شما می‌خواهید بگویید، «بس است!»
- **مراقب سخاوت بیش از حد باشید**، ممکن است به اشتباه تعبیر به ترحم شود. همتای بین‌المللی شما احساس غرور دارد و اگر به جای سخاوت، احساس ترحم کند، حس شرمندگی خواهد داشت.
- **اصالت داشته باشید**، وقتی یک هدیه می‌دهید یا از کسی تعریف می‌کنید، سعی کنید احساس نشود که از روی وظیفه این کار را انجام داده‌اید، همانند این جمله «این کار را بر حسب وظیفه، انجام می‌دهم.» مردم به سرعت متوجه این رفتار می‌شوند. در عوض، باعلاقه، مفهوم و ماهیت این حرکت را بپذیرید و برای برقراری یک ارتباط حقیقی، ابراز تمایل نمایید.

1. Dr. John Flower

2. China Studies at Sidwell Friends School of Washington, DC.

ایجاد یک هویت حرفه‌ای در ارتباطات بین‌المللی

همان‌طور که خصوصیات یک کشور، آن را معرفی و باعث اتحاد مردمش می‌شود، یک نشان و فرهنگ تجاری نیز، ضمن معرفی یک کسب‌وکار، کارمندان را متحد می‌سازد. در واقع بسیاری از کسب‌وکارها، همانند یک کشور در مقیاسی کوچک هستند و هر کدام دارای زبان خاص (واژه‌های اختصاری، رموزواژه‌ها)، آداب و رسوم (یک ساعت استراحت برای نهار، خاموش کردن تلفن در جلسات کاری)، رویکرد اخلاقی (شفافیت، کارگروهي) و لباس ملی (قواعد پوشش) می‌باشند. برای شکل‌گیری هویت باطنی یک کسب‌وکار (فرهنگ سازمانی - افکار و رفتارهای مشترک کارمندان) و هویت بیرونی آن (نشان تجاری)، اقدامات زیادی، انجام می‌شود. در دیپلماسی بین‌المللی نیز، اطلاع از ماهیت کسب‌وکار، برداشتی که از آن می‌شود، و این که شما می‌خواهید چه برداشتی از آن صورت گیرد، به پیشرفت کار شما کمک می‌کند.

کسب‌وکارهای موفق، تلاش و منابع زیادی را صرف توسعه و حفظ یک هویت قوی می‌کنند. این واقعیت، در مورد فرهنگ سازمانی یک شرکت نیز صدق می‌کند، مفهومی که اکنون کانون اصلی توجه کسانی است که می‌خواهند برنده بازی باشند. به گفته دکتر جیمز هِسکِت^۱، استاد تدارکات تجاری در مدرسه بازرگانی هاروارد^۲ و نویسنده کتاب «چرخه فرهنگ»^۳، کسب‌وکارهایی که دارای فرهنگ قوی و تعریف‌پذیر هستند، در مقایسه با شرکت‌هایی که فرهنگی ضعیف یا مبهم دارند، سود بالاتری را کسب می‌کنند. چرا؟ چون یک ... فرهنگ قوی، مدیران و کارمندان را بیشتر درگیر می‌کند که این منجر به گردش مالی کم‌تر می‌شود؛ گردش مالی بیشتر برای شرکت هزینه دارد؛ هزینه‌هایی مانند جذب، استخدام، آموزش و تعامل با مشتری (معمولاً مشتریان دوست ندارند به‌طور مکرر، مجبور شوند با افراد جدیدی در یک شرکت ارتباط برقرار نمایند). البته، کیفیت فرهنگ به‌اندازه قوی بودن آن اهمیت دارد. هِسکِت^۴ از شرکت هواپیمایی ساوث‌وست^۵، به عنوان نمونه‌ای از یک فرهنگ مثبت و قوی نام می‌برد. براساس گزارش فوربس^۶، تأکید شرکت ساوث‌وست بر برنامه‌های شناخت کارمندان و نهادینه کردن ارزش‌های شرکت در رفتار آنها، منجر به نرخ گردش مالی داوطلبانه بسیار پایینی شده است.

1. James Heskett
2. Harvard Business School
3. The Culture Cycle
4. Heskett
5. Southwest Airlines
6. forbes.com

شما به عنوان یک مدیرعامل، یک مدیر میانی، یا یک کارآفرین، می‌توانید با بهبود خصوصیات فرهنگی ذیل، هویت و فرهنگ کسب‌وکار یا گروه و یا نشان تجاری شخصی خودتان را تقویت کنید.

• **رویکرد اخلاقی خود را تعریف کنید.** شما یا شرکت‌تان، مظهر چه ارزش‌ها و باورهای هستید که براساس آن با کارمندان، مشتریان، سهامداران و جهان، ارتباط برقرار می‌کنید؟ آیا در داخل شرکت، از کارمندان می‌خواهید کنجکاو و پرسشگر باشند؟ یا از سازوکارهای نهادینه شده، پیروی کنند؟ آیا می‌خواهید که ساختار سازمانی شرکت شما، سلسله‌مراتبی یا بیشتر مساوات طلب و مسطح باشد؟ هرچه هویت قوی‌تر باشد، راحت‌تر و سریع‌تر می‌توانید پیام مدنظر خود را منتقل کنید و سیاست‌ها و پروژه‌های جدید را برای اجرا، انتخاب نمایید. این موضوع در مورد مشتریان شما هم صدق می‌کند. «آدری گلمن^۱، یکی از بنیانگذاران دِوینگ، باشگاه اجتماعی و اشتراکی کاملاً زنانه با سیزده مکان در حال گسترش در هفت شهر، می‌گوید: «فکرمی‌کنم بهترین نشان‌های تجاری که الهام‌بخش هستند، دارای دیدگاه خاص خود می‌باشند و تلاش نمی‌کنند همه را راضی نگه دارند و محصول آن‌ها برای همه مناسب باشد.» به نظر من نیز، بدون ورود به مباحث سیاسی و برابری زن و مرد، نمی‌توان به‌طور قابل باوری با زنان هزاره در افغانستان صحبت کرد. اگر می‌خواهید به کتاب جیبی این قشر از جامعه دسترسی داشته باشید، پس باید به روشی قابل اعتماد به مسائلی بپردازید که مورد علاقه آن‌ها است.»

رویکرد اخلاقی می‌تواند در کل شرکت یا یک بخش خاص آن حاکم باشد. شرکت اوراکل^۲ به عنوان یک غول فناوری، طی چنددهه، صاحب ده‌ها شرکت شد. همه این شرکت‌ها قبل از پیوستن به شرکت مادر، دارای فرهنگ خاص خود بودند. اوراکل به‌طور هوشمندانه به این شرکت‌ها اجازه داد تا بخشی از فرهنگ خود را که در موفقیت آن‌ها مؤثر بوده، حفظ نمایند. میشل هالست^۳، معاون گروه بازاریابی و مشارکت‌های راهبردی فضای ابری داده‌های شرکت اوراکل، می‌گوید: «وقتی اوراکل، شرکت دیتالاجیکس^۴ که اکنون بخشی از فضای ابری داده‌های شرکت اوراکل است را خرید، به ما آزادی بسیار زیادی داد تا به ادامه روش‌هایی بپردازیم که به ما اجازه می‌دهد استعدادها را برتر را جذب و حفظ نماییم.» یکی از آن سیاست‌ها، «تعطیلات نامحدود» است که به دلیل

1 . Audrey Gelman, cofounder of the Wing

2 . Oracle

3 . Michelle Hulst

4 . Datalogix

موفقیتی که داشت در سطح شرکت بکار گرفته شد. هدف آن توانمندسازی و اعتماد به کارمندان است. (بخشی از شعار شرکت: «ما اطمینان داریم که شما هرچقدر هم به تعطیلات بروید، کارتان را انجام می‌دهید.»)

به عنوان بخشی از تیم منابع انسانی خود، یک مأمور فرهنگی، استخدام کنید. از آنجاکه فرهنگ برای حفظ و افزایش بهره‌وری کارمندان بسیار مهم است، برخی شرکت‌ها، نقش‌هایی به فرهنگ اداری اختصاص داده‌اند. فضای ابری داده‌های شرکت اوراکل، «اداره فرهنگ» را ایجاد نمود که وظیفه آن در عین همسویی با فرهنگ گسترده‌تر شرکت اوراکل و دیگر شرکت‌های خریداری‌شده، حفظ فرهنگ فضای ابری داده‌های شرکت اوراکل است. هالست می‌گوید: «هر کسب‌وکاری که به فضای ابری داده‌های شرکت اوراکل اضافه می‌شود، شخصیت مختص خود را دارد که برای عملکرد مؤثرش مورد نیاز است و همه افرادش به نشان تجاری خود وفادار هستند. چگونه می‌توانید کسب‌وکارهایی با فرهنگ مختلف را دور هم جمع کنید تا در خدمت کسب‌وکار اصلی باشند؟ «مأموران فرهنگ ما بر این امر متمرکز هستند. این مأموران برخی اوقات، بخشی از وقت خود را به بخش‌ها، دفترها، یا حتی شهرها اختصاص می‌دهند تا بخش‌های فعال را شناسایی و انگیزه ایجاد کنند. آن‌ها ممکن است مکانی مرکزی به عنوان پاتوق ایجاد نمایند یا کلاس‌هایی مفرح مثل یوگا پیشنهاد دهند، تا کارمندان، خارج از بخش‌های خود دور هم جمع شوند.»

مأموران فرهنگ، همچنین نقش بزرگی در روند شروع به کار کارمندان جدید و آشنایی آنها با فضای کار و اطمینان از توجه به تنوع جنسیتی و نژادی دارند. همواره از تعداد شرکت‌های نوپای بزرگ به‌ویژه در فضای فناوری شگفت‌زده شده‌ام که از ابتدای تأسیس، سیاست‌هایی را در پیش گرفته‌اند که اطمینان حاصل کنند، رفتار تبعیض‌آمیز در این شرکت‌ها تحمل نمی‌شود. تشریح این قواعد کارآمد در ابتدای کار - به‌وسیله یک مأمور فرهنگی یا اداره منابع انسانی - می‌تواند از مسائل پرهزینه و مخرب بعدی پیشگیری نماید.

• **تجربیات مشترک پیرامون ارزش‌ها و هویت شرکت ایجاد کنید.** اگر کمک‌های خیرخواهانه برای شرکت یک ارزش مهم محسوب می‌شود، به کارمندان مرخصی بدهید تا در کارهای داوطلبانه شرکت کنند، پس از یک حادثه، میزبان اهداء خون در شرکت خود باشید، یا شما هم، وجوهی منطبق با کمک نیکوکارانه کارمند، اختصاص دهید. اگر احترام به گذشته یا سنت‌ها، بخش مهمی از رویکرد اخلاقی شرکت شما است، تخفیف‌هایی برای بازدید از موزه یا سفر یک‌روزه بیرون از شرکت برای بازدید

از بناهای یادبود، ترتیب دهید. حتی ارتش ایالات متحده که در انجام کار جدی و سخت‌گیر به نظر می‌رسد، از مشارکت افراد جدیدالورود در فعالیت‌های جمعی، مانند بازدید از بناهای یادبود که سازنده هویت تاریخی هستند و تجاری برای گروه‌سازی و انسجام واحد ایجاد می‌کند، حمایت می‌نماید.

در شورای آتلانتیک، جایی که من سفیر مقیم هستم، کاهش فاصله بین نسل‌ها و ایجاد محیطی بدون تبعیض بین گروه‌های سنی، یک اولویت است. طبق برنامه‌ای تدوین شده توسط فرد کمپ^۱، مدیرعامل و رئیس شورا، به کارمندان جدید و جوان، نقش‌های کلیدی عملیاتی در رویدادهای مهم شورا و مجامع بین‌المللی ارائه می‌گردد. این فرصت، اعضای جوان‌تر گروه را در معرض دید اعضای هیئت مدیره شورا، شرکا و مقامات ارشد دولتی - و شرکت‌کنندگان بخش خصوصی - قرار می‌دهد تا قدرت تجمع جوامع صاحب نفوذ را از نزدیک مشاهده کنند. این تجربیات، همچنین گروه را با مأموریت‌های شورا بیشتر آشنا کرده و به آن‌ها اجازه می‌دهد شبکه‌های حرفه‌ای خود را تعمیق بخشند.

• **پذیرای تنوع باشید.** طبق مطالعه‌ای که اخیراً توسط شرکت مکنزی و کامپنی^۲ انجام شده، تنوع در محل کار، محرک نوآوری و سود است. تجزیه و تحلیل سال ۲۰۱۸ آن‌ها، با عنوان «موفقیت از طریق تنوع»، اطلاعات یک‌هزار شرکت از دوازده کشور را مورد بررسی قرار داده است. آن‌ها دریافتند، شرکت‌هایی که سهم بیشتری برای زنان و نژادهای مختلف در پست‌های مدیریتی در نظر گرفته‌اند، از نظر مالی نیز عملکرد بهتری داشته‌اند. برخی از یافته‌های مهم آن‌ها عبارتند از: شرکت‌های واقع در یک‌چهارم بالای تنوع جنسیتی، ۲۱ درصد احتمال داشت که بیش از حد متوسط سود کنند؛ شرکت‌های واقع در یک‌چهارم بالای تنوع نژادی، ۳۳ درصد بیش از حد متوسط احتمال سوددهی داشتند، این رقم برای شرکت‌های دارای تنوع در سطح هیأت مدیران به ۴۳ درصد می‌رسید. (عکس این قضیه نیز صادق بود: شرکت‌های در یک‌چهارم پایین تنوع، از احتمال کم‌تری برای کسب سود بیش از حد متوسط برخوردار بودند.) چرا تنوع با موفقیت برابر است؟ تاحدی به‌این دلیل است که شرکت‌های با تنوع بیشتر، قادر به جذب استعدادهای بهتر هستند و می‌توانند تجارب متنوع‌تری به مشتریان خود ارائه دهند که این امر رضایت بیشتر مشتری‌ها را به همراه دارد. (در مورد چالش‌های زنان در مـذاکره در فصل ۱۵ بحث خواهیم کرد.)

1. Fred Kempe

2 McKinsey & Company

فصل چهارم:

ضرب هوش فرهنگی: آن‌ها در جهان چه کسانی هستند؟ (یادگیری نحوه تفکر، رفتار و تجارت دیگر فرهنگ‌ها)

تقریباً در وسط‌های صف استقبال در بلوهاوس شهر سئول^۱، محل اقامت رئیس‌جمهور کره جنوبی، بودم - جایی که باید مقامات عالی‌رتبه ایالات متحده را به میزبانان معرفی می‌کردم - که متوجه شدم یک تخلف تشریفاتی در شرف وقوع است. نمایندگان ایالات متحده و کره جنوبی در مراسم معارفه در حال تبادل کارت ویزیت بودند، آیینی که در بسیاری از کشورها و تقریباً همیشه در کشورهای آسیایی، به عنوان پیش‌درآمد جلسات است. هر حرکت اعضای هیأت‌مان را به دقت زیرنظر داشتیم، چون این بازدید در سال ۲۰۱۲ از اهمیت زیادی برخوردار بود. رئیس‌جمهور اوباما^۲ و لی میونگ - باک^۳ قرار بود در مورد مسائل تجاری و امنیت هسته‌ای - از جمله آزمایش موشک‌های دوربرد کره شمالی و افزایش رفتار خشونت‌آمیز این کشور - گفت‌وگو کنند، بنابراین، همه فرآیندهای تشریفاتی باید به بهترین شکل اجرا می‌شد. به هیچ‌وجه نمی‌توان به کره‌ای‌ها بی‌احترامی کرد. اما ناگهان، چشمان آموزش‌دیده من متوجه یک خط قرمز شد، خطایی که می‌توانست به صورت مارپیچی به دیگران نیز سرایت کند. یکی از مقامات بسیار ارشد آمریکایی وقتی کارت ویزیت دریافت کرد؛ کارت را با یک دست گرفت و هرگز به آن نگاه نکرد، در عوض، طبق عادت آمریکایی، به ارتباط چشمی و گفت‌وگو ادامه داد. او باید با دقت به کارت نگاه می‌کرد. او سپس قصد داشت کارت را در جیب عقب شلوارش قرار دهد که به سرعت به سمت او خیز برداشتم تا از این شرایط توهین‌آمیز و تسری آن به بقیه هیأت جلوگیری کنم.

1 . Blue House in Seoul

2 . Presidents Obama

3 Lee Myung-bak

هنر مبادله کارت ویزیت در کره جنوبی یک موضوع جدی است و قراردادن یک کارت در جیب عقب شلوار، به معنای نشستن بر روی هویت فرد به صورت واقعی یا استعاری است. از پشت به آن مقام آمریکایی نزدیک شدم و به آرامی آرنج او را گرفتم تا مانع این کار شوم و درگوشش نجوا کردم که باید برای یک لحظه به کارت نگاه کند و با احترام در تک جیب روی کت بالای قلبش قرار دهد. او دقیقاً همین کار را انجام داد، از بروز فاجعه جلوگیری نمود و بعداً از من تشکر کرد - او یادداشت تشریفاتی را خوانده بود، اما در آن لحظه این جزئیات از خاطرش رفته بود.

احتمالاً بدون آن مداخله، این دیدار آسیب می‌دید. ما در کره جنوبی بودیم و مطمئناً یک حرکت نادرست فرهنگی به این بزرگی، می‌توانست بر نظر هیأت کره جنوبی نسبت به نماینده ما - شخصی عالی‌مقام که یک هنجار مهم فرهنگی را به درستی رعایت نکرده بود - اثر سوء بگذارد و عواقب آن احتمالاً به گفت‌وگو نیز سرایت می‌کرد و فحوای مذاکرات را تغییر می‌داد. این اتفاق ممکن بود موجب برخورد سرد هیأت کره جنوبی با این مقام ایالات متحده در جلسات بعدی شود. از این گذشته، در صورتی که نام چاپ شده دیپلمات‌ها بر روی کارت‌های روی میز، اشتباه تایپی داشته باشد، آن‌ها ممکن است جلسات دوجانبه را ترک کنند.

همان‌طور که تجارت آزاد راه خود را به تمام نقاط جهان را پیدا می‌کند، برای آمریکایی‌ها مهم است که تشخیص دهند همه، در انجام کارها به روش ما عمل نمی‌کنند. ما دیگر تنها ابرقدرت اقتصادی جهان نیستیم و نمی‌توانیم از دیگران انتظار داشته باشیم فقط طبق قوانین ما رفتار کنند. بسیاری از مردم جهان به نحوی تربیت شده‌اند تا درک کنند که موفقیت در جهان امروز، نیازمند حساسیت‌داشتن نسبت به تفاوت‌های فرهنگی است و این درس‌ها در تعدادی از کشورها در سنین جوانی آموزش داده می‌شود: براساس تحقیق انجام‌شده توسط مرکز پیو^۱، به‌طور متوسط ۹۲ درصد از دانش‌آموزان ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان در کشورهای اروپایی، یک زبان خارجی می‌آموزند، در حالی که این میزان در دانش‌آموزان آمریکایی ۲۰ درصد است. موازنه در جهان در حال تغییر است و ما باید راه‌هایی پیدا کنیم تا در محیط سیال بین‌المللی به خوبی ایفاء نقش نماییم. انتظار می‌رود که هرچه بیشتر قوانین رفتاری فرهنگ‌های مختلف را بیاموزیم و این یک کار هوشمندانه است. درک اصول یک فرهنگ دیگر، یک محور قدرت است. نه تنها ارتباط را آسان‌تر می‌کند، بلکه نشان‌دهنده احترام و گشودگی

در ایجاد یک ارتباط واقعی است. به علاوه، یادگیری قوانین تعامل به شما اجازه می‌دهد بر محتوای یک جلسه تمرکز نمایید: اگر نگران از دست‌دادن یک نشانه و یا انجام یک ژست و حرکت اشتباه باشید، از خلاقیت و انعطاف لازم بی‌بهره خواهید بود. شاید از همه مهمتر این باشد:

ضریب هوش فرهنگی به شما به عنوان شخصی مشروعیت می‌بخشد که شایسته مذاکره است. شما هنجارهای آن‌ها را جدی می‌گیرید، بنابراین یک شریک بالقوه مصمم محسوب می‌شوید. صادقانه بگوییم، این جایی است که بسیاری از کسب‌وکارهای آمریکایی اشتباه می‌کنند. همیشه این جمله را زیاد می‌شنوم: «اوه، بله، ما یک شرکت جهانی هستیم»، اما بعد می‌فهمم که آن‌ها هیچ گام عینی برای یادگیری نحوه تفکر، رفتار و تجارت دیگر فرهنگ‌ها، برنداشته‌اند. در نتیجه، آن‌ها سازگاری لازم در رویه‌های عملیاتی را انجام نداده‌اند تا بتوانند مشارکت قوی در خارج از کشور ایجاد نمایند. پیامی که آن‌ها، حتی ناخواسته، مخابره می‌کنند، به اندازه فقدان یک ضریب هوش فرهنگی، آسیب‌رسان است:

«راه من یا هیچ راه دیگری.» یک مبنای بسیار بهتر برای یک شراکت جهانی موفق این است که وقت بگذارید و اقداماتی را انجام دهید تا تعاملات بین‌المللی نتیجه بخشی ایجاد نمایید.

آماده سازی: رکن اساسی در ارتباطات

در مراودات بین‌المللی، تهیه مقدمات و آماده‌سازی، رکن اساسی است. من قبل از سفرها یا میزبانی از بازدیدکنندگان رسمی از ایالات متحده، تحقیقات زیادی جهت جمع‌آوری اطلاعات در مورد نشانه‌ها و سنت‌های خاص که موجب ارتقاء هر جلسه شود، انجام می‌دادم. **توصیه کاربردی:** به سفارت آمریکا، مستقر در کشوری که قصد سفر دارید یا به سفارت کشوری که میزبان هیأت آن‌ها در آمریکا هستید، ایمیل یا تلفن بزنید، زیرا احتمال تغییر سریع در رسوم به ویژه با تغییر در رهبری یک کشور وجود دارد. سفارت‌خانه‌ها همیشه از به‌اشتراک‌گذاری جزئیات فرهنگی هیجان‌زده می‌شوند و اغلب بروزترین اطلاعات را دارند. (برای اطلاع از شماره‌های تلفن و آدرس‌های ایمیل سفارت‌خانه‌ها به وبسایت وزارت امور خارجه آمریکا به آدرس www.usembassy.gov مراجعه نمایید). پیشاپیش، زندگی‌نامه مقامات خارجی را به دقت مطالعه می‌کردم و چند برنامه تلویزیونی می‌دیدم تا آخرین اخبار و اطلاعات مربوط به فرهنگ آن‌ها را

به‌دست آورم. من این کار را فقط برای لذت‌بردن انجام نمی‌دادم، بلکه بدین خاطر که دریافته بودم، قواعد فرهنگی و عبارات محاوره‌ای را می‌توان با تماشای پشت سرهم، چند قسمت از برنامه‌های تلویزیونی، به عنوان مثال یک سریال اجتماعی عامه‌پسند، فراگرفت. در حالی که همه دنیا بیانسه^۱ را می‌شناسند، اما وقتی به یکی از ستاره‌های پاپ در حال ظهور آن‌ها اشاره می‌کنید، آن‌ها را به وجد می‌آورید. من همچنین از آخرین اخبار آن کشور نیز مطلع می‌شدم، بنابراین می‌دانستم که چه موضوعاتی برای تعامل طرح کنم و از چه موضوعاتی باید اجتناب کرد.

هشت اصل رمزگشایی از یک فرهنگ

هشت اصل من در رمزگشایی از یک فرهنگ، همان مواردی است که یک شخص در تجارت با دیگر کشورها و قبل از برگزاری جلسات باید به آن‌ها توجه کند. (برای اطلاعات بیشتر به بخش ضمیمه مراجعه نمایید.)

۱ سلام و احوال‌پرسی

دست‌دادن، تعظیم کردن، سرتکان‌دادن، یا خم‌کردن سر و زانو به نشان احترام، کدامیک؟ بستگی به کشور، جنسیت و موقعیت شما و آن‌ها دارد - و درست انجام دادن این کار بسیار مهم است. یک سلام و احوال‌پرسی مناسب جدا از این‌که اولین مواجهه تأثیرگذار را رقم می‌زند، می‌تواند از هرگونه آسیبی جلوگیری نماید.

تحقیقات نشان می‌دهد که افراد با چند ثانیه نگاه به دیگران، تمایل به قضاوت سریع در مورد میزان قابل اعتماد بودن و صلاحیت آن‌ها دارند. روان‌شناسان این حالت را برش نازک از واقعیت^۲ می‌نامند و همه ما این کار را انجام می‌دهیم. خبر خوب این‌که: اگر برداشت در نگاه اولیه از فردی منفی باشد، می‌توان براساس تعاملات بعدی آن را بازسازی و احساس مثبت ایجاد کرد. لذا طریقه سلام و احوال‌پرسی، اولین فرصت شما برای غلبه بر قضاوت فوری منفی است. تقریباً همیشه، کشور میزبان سلام و احوال‌پرسی را آغاز می‌کند، بنابراین اگر شما میهمان هستید، صبر کنید تا آن‌ها پیش قدم شوند و سپس از قوانین ذیل پیروی کنید:

- **دست‌دادن:** با گسترش بیشتر فرهنگ غربی در جهان، دست‌دادن در اولین ملاقات به هنجاری جهانی در اکثر کشورها تبدیل شده است. دست دادن همراه با

1 . Beyoncé

2 . Thin-Slicing

لبخند از حدود ۲۸۰۰ پیش از میلاد وجود داشته است. مورخان معتقد بودند این کار، نماد انتقال قدرت از خدا به حاکم زمینی است. رئیس تشریفات پاکستان، که تاریخچه قواعد اجتماعی منطقه خود را در اولین کنفرانس جهانی رؤسای تشریفات در سال ۲۰۱۲ در وزارت امور خارجه آمریکا به اشتراک می‌گذاشت، معتقد بود که شاید با استفاده از دست‌دادن، افراد نشان می‌دادند که اسلحه‌ای در آستین خود مخفی نکرده‌اند، زیرا اگر شما خنجر پنهان شده‌ای را در چنگ داشته باشید، نمی‌توانید دست بدهید.

قاعده کلی، استفاده از یک رویکرد گلدیلوکس^۱ است: یک گیره محکم و راحت که نه خیلی سفت و نه خیلی شُل است. ممکن است بسته به هر کشور آن را تنظیم نمایید، از روش میزبان پیروی کنید. به عنوان مثال، در آسیا، دست‌دادن نرم و شُل متداول است و برخی فقط از نوک انگشتان، برای دست‌دادن استفاده می‌کنند. (برای مشاهده راهنمای کشور به بخش ضمیمه مراجعه کنید).

همین‌طور که دست خود را تکان می‌دهید، کمی خم شوید تا حس خوشامد را به معرض نمایش بگذارید. در همه‌جای جهان با دست راست، دست می‌دهند. حتی رؤسای جمهور چپ دست - باراک اوباما، بیل کلینتون، جورج دبلیو اچ بوش، و رونالد ریگان - با دست راست به رهبران کشورها خوشامد می‌گفتند. بعضی از رؤسای جمهور در زمان دست‌دادن طرف مقابل را به سمت خود می‌کشند. رئیس‌جمهور ترامپ، «زورآزمایی ترامپ» را ابداع کرد، او تلاش می‌کند تا همتایانش را به طرف خودش بکشد و آن‌ها را در منطقه شخصی خود نگه دارد. این روش، برخی اوقات منجر به کمی زورآزمایی جسمانی می‌شود، مانند روش دست‌دادن با امانوئل مکرون، رئیس‌جمهور فرانسه، که به نظر می‌رسید که در حال آره کردن یک کنده درخت هستند.

نکته کلیدی: وقتی در حال دست‌دادن هستید، مستقیم به چشمان طرف مقابل نگاه کنید، چون باعث تقویت ارتباط عاطفی می‌شود و کمک می‌کند تا آن شخص را بهتر به خاطر بسپارید. (هشدار مهم: در آسیا، ارتباط چشمی خود را به حداقل برسانید و نگاه ملایمی داشته باشید.) زمانی که با خاندان سلطنتی در سراسر جهان، از جمله آفریقا و کشورهای عربی، دست می‌دهید، اگر آن‌ها اول دستشان را دراز کردند، دست بدهید و همزمان با دست‌دادن، کمی سرخود را تکان دهید، باید به آرامی انگشتانشان (نه همه دست) را بگیرید.

• **تعظیم و سر تکان دادن.** پیش از بازدید از بریتانیا، یکی از دستیاران دولت ایالات متحده از من سؤال کرد که آیا رئیس‌جمهور مقابل ملکه تعظیم می‌کند. «قطعاً خیر، آیا شما علت را می‌دانید؟» مشاور سرش را تکان داد. پاسخ دادم: «۱۷۷۶!» ما سخت در آن سال جنگیدیم تا رئیس‌جمهور آمریکا هرگز دوباره موقعیت و قدرت را در برابر هر پادشاهی واگذار نکند، فقط یک تکان جزئی سر کافی است.

در سال ۲۰۰۹، موضوع تعظیم، به بحث اصلی یک بازدید بین‌المللی سطح بالا تبدیل شد. رئیس‌جمهور اوباما در اولین بخش از شروع سفر آسیایی، به توکیو رفت تا با امپراتور و نخست‌وزیر ژاپن دیدار نماید. البته من برای انجام کارهای مربوط به مقصد بعدی بازدید رسمی رئیس‌جمهور، به چین پرواز کرده بودم، چون به گونه‌ای پیش می‌رفت که بسیار چالش برانگیز شده بود. اما یک دستورالعمل فرهنگی در مورد نحوه ارتباط با ژاپنی‌ها، از جمله توصیه‌های مفید در زمان خوشامدگویی برای رئیس‌جمهور آماده کرده بودم: از جمله این‌که در فرهنگ ژاپنی در مقابل امپراتور تعظیم می‌کنند، اما رئیس‌جمهور ایالات متحده نباید این کار را انجام دهد؛ و هنگامی که امپراتور دستش را دراز کرد، مناسب است که با او دست بدهد.

البته برای افراد دیگر تعظیم در مقابل امپراتور، بهترین شکل سلام و احوال‌پرسی است. این عمل حاکی از احترام و فروتنی است، و هرچه بیشتر خم شدن، نشان‌دهنده ارادت بیشتر است. با این حال، چون رئیس‌جمهور اوباما رئیس یک کشور است، هیچ اثری از برتری یا حقارت بین آن‌ها وجود ندارد.

روزی که رئیس‌جمهور اوباما با امپراتور دیدار کرد، گزارش آن را تلفنی از مأمور ارشد تشریفات ایالات متحده در ژاپن دریافت کردم: «کاپریشیا، رئیس‌جمهور تعظیم کرد، چکاری باید انجام دهیم؟» واقعاً کاری نمی‌شد کرد. فیلم حادثه را محض اطلاع خودم دیدم. وقتی امپراتور دستش را پیش آورد، با او دست داد، دست او را نگه داشت -حالتی خوب- و بعد از کمر خم شد، پایین و پایین رفت. لحظه خجالت‌آوری بود. برای او احساس شرم کردم و مصمم شدم که هیچ مسأله‌ای در بخش بعدی سفر پیش نیاید.

وقتی هیأت به چین رسید، دیوید آکسلرود^۱، مشاور ارشد رئیس‌جمهور، از من پرسید: «کجا بودی؟» می‌دانستم که به تعظیم اشاره می‌کند. سپس خندید و با کنایه گفت:

«بهتر است بگوییم که او کلیدهایش را انداخت و به دنبال آن‌ها می‌گشت.» هر دو می‌دانستیم که رسانه‌ها به این موضوع خواهند پرداخت. همان‌طور که انتظار داشتیم، در اخبار روز بعد منعکس شد: یک نویسنده لس‌آنجلس تایمز^۱ با طعنه نوشت: «چقدر او پایین خواهد رفت و آمریکا را تحقیر خواهد کرد؟» و تحلیل‌گران محافظه‌کار از این لحظه استفاده کردند تا روایت اوبامای ضد آمریکایی را پیش ببرند، حتی یکی از وبلاگ‌نویسان این ژست را «خیانت» خواند. این یکی از دلایل اهمیت تشریفات است - اهمیت اولین ملاقات دو رهبر بزرگ با یک گام اشتباه، تحت‌الشعاع قرار گرفت. در دفاع از رئیس‌جمهور باید بگوییم که او به‌طور غریزی، مؤدب و فروتن بود. او همیشه برای بزرگترها احترام قائل بود، رسمی که به اعتقاد من در دوران کودکی در اندونزی آموخته بود. احتمالاً این تعظیم مورد استقبال امپراطور قرار گرفته بود. از دید ژاپنی‌ها زننده نبود چراکه فرهنگ آن‌ها برای احترام به بزرگترها و به‌طور کلی فروتنی، ارزش زیادی قائل است. «اشتباه» او ممکن است به جریان بحث‌های پشت درهای بسته کمک کرده باشد. ایالات متحده در پس‌تغییرات چشم‌گیر در حال شکل‌گیری در منطقه، در صدد تقویت روابط با متحدان آسیایی خود بود. نمایش فروتنی و تواضع در کشوری که در انتخابات اخیر خود یک رشته تقریباً ناگسستنی از پنجاه سال حکومت یک حزب را پاره کرده بود و موضع مشخصی نسبت به ایالات متحده نداشت، احتمالاً وضعیت کشور ما را نزد ژاپنی‌ها ارتقاء می‌بخشید.

• **تعظیم کردن خانم‌ها.** به همان دلیلی که مردها تعظیم نمی‌کنند، به زنان آمریکایی نیز توصیه نمی‌شود در مقابل خاندان سلطنتی بریتانیا تعظیم کنند، اما تکان دادن جزئی سر برای مردان و زنان استاندارد است. یک نکته: اگر یک شهروند عادی نتواند در مقابل تعظیم‌نکردن مقاومت نماید، کارمندان دولت ایالات متحده که در بازدید رسمی حضور دارند، نباید چنین کاری انجام دهند. یک دیپلمات سابق ایالات متحده مقابل یک شاهزاده بازدیدکننده به عنوان تعظیم خیلی خم شد که موجب بروز نگرانی‌هایی در رسانه‌ها و محافل سیاسی گردید و وزارت امور خارجه، برای مهار خسارت وارده، به اجبار توضیحی مبنی بر عدم وجود تبعات سیاسی حاصل از این تعظیم ارائه کرد. هدف از تعظیم، احترام زیاد بود، اما انعکاس مناسبی در مطبوعات نداشت. از طرف دیگر، شهروندان بریتانیا نیز مانند

شهروندان کشورهای دیگر اروپایی که تحت حکومت خاندان سلطنتی به سر می‌برند، معمولاً به پادشاه خود تعظیم می‌کنند.

• **بوسه.** شاید هیچ چیز به اندازه بوسیدن برای آمریکایی‌ها، گیج‌کننده نباشد. آیا بر یک گونه بوسه می‌زنید؟ آیا با لب‌هایتان بر گونه طرف مقابل، بوسه می‌زنید؟ (معمولاً نه، به‌خصوص اگر رژ لب زده‌اید.) عموماً بوسه بر گونه‌ها مختص جلسات اجتماعی است، اما در جلسات تجاری و در برخی کشورها، حتی در اولین جلسه و به ویژه اگر زن باشید، ممکن است در یک محیط کاری با آن مواجه شوید.

نکات آموزشی: در هنگام بوسیدن با سمت راست شروع کنید - یعنی گونه راست صورت شما به گونه راست آن‌ها - به استثنای ایتالیا، پرتغال، و کرواسی که باید از گونه چپ شروع کنید. عموماً شما در محیط تجاری و اداری، گونه‌ها را لمس نمی‌کنید - شما فقط این حرکت را وانمود می‌کنید - در حالی که در موقعیت‌های اجتماعی، به آرامی گونه‌ها را لمس می‌کنید. غنچه‌کردن لب یا صداها یا مچ یا بوسه وجود ندارد، هیچ اشاره احساسی یا عاشقانه نیز وجود ندارد. این که چند دور این حالت را تکرار کنید، بستگی به هر کشوری دارد و بهتر است از یک شخص محلی راهنمایی بگیرید. به‌طور کلی، در اکثر کشورهای آمریکای لاتین، یک گونه است؛ در بسیاری از کشورهای اروپای مرکزی، دو گونه؛ و در اکثر کشورهای اروپای شرقی و روسیه، سه بار بوسه بر گونه‌ها تکرار می‌شود. حتی در داخل کشورها هم تفاوت‌هایی وجود دارد. در کشورهای با فرهنگ‌های متنوع قومی، مانند برزیل، تعداد بوسه‌ها از منطقه به منطقه و شهر به شهر فرق می‌کند. در خاورمیانه، بوسیدن در روابط تجاری و اداری در هنگام سلام رایج نیست، هرچند که در میان خانواده و دوستان (البته نه بین جنس مخالف) انجام می‌شود. در آفریقا، بوسیدن گونه رایج است، البته در کشورهای مختلف این قاره متفاوت است. به عنوان مثال، در آفریقای جنوبی، مردم اگر یکدیگر را بشناسند، احتمال بیشتری دارد که به جای گونه‌ها، لب‌ها را ببوسند. (برای اطلاعات بیشتر به ضمیمه مراجعه کنید).

اگر این موضوع برای شما گیج‌کننده است، برای من هم همین‌طور! سفیر لوکزآمبورگ در ایالات متحده، معمولاً وقتی برای سومین بوسه حرکت می‌کرد و من آمادگی نداشتم، سربه‌سر من می‌گذاشت: «کاپریشیا، به خاطر بسپار، سه تا.» اشتباه بوسیدن معمولاً بخشیده می‌شود؛ اما توهین واقعی زمانی است که اصلاً هیچ کاری نکنید، بنابراین، اگر دیدید که میزبان قصد دارد این کار را بکند، شما هم انجام دهید. اما اگر آن‌ها شروع کننده نبودند، شما هم هیچ حرکتی نکنید.

در یک دهه گذشته متوجه شدم که بوسه بر گونه‌ها، راه خود را در زبان اجتماعی آمریکا پیدا کرده است. افزایش میزان جهانگردی یا شاید فزونی تعداد مهاجران ساکن ایالات متحده، ممکن است دلیل متداول شدن بوسه باشد. یا شاید مردم دریافته‌اند که وقتی نمی‌توان نام شخصی را به خاطر آورد، این کار، بهترین راه برای مخفی کردن این حقیقت است.

۱. تبادل کارت ویزیت

کره جنوبی تنها کشوری نبود که مجبور بودم ارائه کارت ویزیت بین هیأت‌ها را از نزدیک کنترل کنم. بسیاری از کشورها برای هنر تبادل کارت ویزیت، ارزش قائل هستند. این آیین در ژاپن، میشی کوکان^۱ نامیده می‌شود که به اندازه هنر طراحی و تنظیم رقص باله و برنامه‌ریزی زمان شروع بازار سهام، اهمیت دارد. ژاپنی‌ها، کره‌ای‌ها، چینی‌ها، و تایوانی‌ها - کارت ویزیت را بازتابی از خود شخص می‌دانند. بدون تبادل مناسب، هیچ تجارتی اتفاق نمی‌افتد و اگر به‌طور ناشیانه انجام شود، رابطه را به خطر می‌اندازد. بلافاصله پس از سلام و احوال‌پرسی، ابتدا افرادی که بالاترین مقام را دارند، کارت ویزیت مبادله می‌کنند. به‌طور کلی، بازدیدکننده، کارت را با دو دست ارائه می‌کند و دریافت‌کننده نیز با دو دست کارت را می‌پذیرد. (اگر دو دست شما آزاد نبود، با دست راست کارت را ارائه کنید و با دست چپ بگیرید، مگر در جاهایی مانند هند، آفریقا، و خاورمیانه که دست چپ ناپاک محسوب می‌شود.) بهتر است که بر یک طرف کارت، اطلاعات خود را به زبان کشور میزبان و در سمت دیگر به زبان کشور خود چاپ کنید، و از مواد محکم‌تر استفاده کنید تا کارت شما دوام بیشتری داشته باشد (امانه خیلی سنگین شبیه کارت اعتباری). همیشه کارت زیادی برای توزیع به همراه داشته باشید. وقتی یک کارت را دریافت کردید، لحظه‌ای صرف نگاه کردن به دو طرف آن نمایید و قبل از این‌که با دقت در تک جیب روی سینه‌گت یا در کیف‌دستی قرار دهید، برای دریافت کارت، ابراز قدردانی کنید.

۲. اقدامات اولیه و زمان‌بندی

• اقدامات اولیه. آمریکایی‌ها تمایل دارند تا روابط اجتماعی خود را از تجارت جدا کنند. ما به‌طور کلی در جلسات تمایل داریم بی‌درنگ وارد دستور کار شویم و گپ و

گفت‌های بیش از حد را وقت تلف کردن می‌دانیم. ما در این روراستی تنها نیستیم. به عنوان مثال، آلمان‌ها حتی کم‌تر تمایل به گفتگوهای کوتاه دارند و ترجیح می‌دهند به یک دستور کار دقیق پایبند باشند.

با این حال، در بسیاری از کشورها، گفت‌وگوهای کوتاه، خیلی هم کوتاه نیستند - بلکه دروازه اصلی ورود به چشم انداز کسب‌وکار هستند. قبل از گفت‌وگو در مورد حاشیه سود، یک نوشیدنی و میان وعده سبک به اشتراک گذاشته می‌شود. در آمریکای لاتین، برزیل، خاورمیانه، هند، و آفریقا، نسبت به افرادی که یکدیگر را نمی‌شناسند، تردید وجود دارد. من از بحث در مورد هنجارهای فرهنگی با کارمندان فوق‌العاده با استعداد مرکز آمریکای لاتین آدرین آرشت^۱ بسیار لذت می‌بردم. از بحث‌هایمان - و از سفرهایم به آمریکای لاتین - آموختم که روابط شخصی در تجارت بسیار مهم است و مرسوم است که مشتریان بالقوه، شما را پیش از بستن قرارداد به خانه خود دعوت نمایند.

فرهنگ‌های لاتین، کاملاً اجتماعی هستند، بنابراین شما می‌توانید پیش از طرح موضوع کسب‌وکار، یک ساعت در مورد مسائل شخصی صحبت کنید. از آنجا که بسیاری از کسب‌وکارها در آمریکای لاتین خانوادگی هستند، تأکید بیشتری بر تعامل خانوادگی وجود دارد. در عوض، هرگاه این اعتماد را کسب کردید، آن‌ها به قول شما اطمینان پیدا می‌نمایند و معاملات، کم‌تر حالت رسمی به خود می‌گیرد.

دکتر جی. پیتر فام^۲، معاون رئیس و مدیر مرکز آفریقایی شورای آتلانتیک^۳ و همچنین فرستاده ویژه در امور منطقه دریاچه‌های بزرگ آفریقا در وزارت امور خارجه، می‌گوید: در اکثر کشورهای آفریقایی نیز روابط شخصی چنان در انجام کسب‌وکار مهم است که شاید بخواهید یک راهنمای محلی استخدام نمایید تا مقدمات را تسهیل کند. «معرفی شما به یک رابط تجاری که از قبل با آن‌ها ارتباط دارد، موجب روان‌تر شدن امور می‌گردد.» دکتر فام توصیه می‌کند اگر ارتباط متقابل یا راهنمای آگاه به امور ندارید، جلسه اول را برای آشنایی با همتای خود اختصاص دهید و موضوع کسب‌وکار را مطرح نکنید، مگر این‌که، این آشنایی جدید شما، بحث را آغاز نماید. برای صحبت کردن در مورد کار، تا جلسه دوم صبر کنید. همان‌طور که به سراسر دنیا سفر می‌کردم، این لحظات اختصاص‌یافته برای آشنایی را درک می‌کردم. آن‌ها به اجبار سرعت را کاهش می‌دادند و این بازیگران را قادر می‌ساخت تا با یکدیگر ارتباط شخصی برقرار نمایند.

1. Adrienne Arshat Latin America Center

2. J. Peter Pham

3. Africa Center at the Atlantic Council

پیوندهای اجتماعی را نه صرفاً به عنوان یک گام اجباری، بلکه به عنوان یک فرصت واقعی برای تقویت روابط خود در نظر بگیرید.

• **زمان بندی.** جدول زمانی انجام معاملات تجاری در سایر کشورها ممکن است طولانی‌تر از ایالات متحده باشد. آمریکایی‌ها، پیش‌خدمت‌های سفارش‌گیر فوری چندکاره هستند که در ساعت نهار به ده‌ها مشتری عجول سرویس می‌دهند، در حالی - که بسیاری از هم‌تایان بین‌المللی ما، پیش‌خدمت‌های لباس رسمی پوشیده‌ای هستند که در آرامش، یک تجربه سه ساعته غذاخوردن را طراحی می‌کنند. سرعت زیاد ما تا حدی مؤثر است، چون اکثر کسب‌وکارها در ایالات متحده کاملاً مستقل از دولت عمل می‌کنند. در کشورهایی که دولت دخالت بیشتری در کسب‌وکار دارد - مانند چین، ترکیه، برخی کشورهای آفریقایی، یا خاورمیانه - مرسوم است که مهلت انجام کارها به صورت طولانی مدت تنظیم شود.

ژاپن، به‌طور خاص، روند مشخصی دارد، اما لزوماً به دلیل بروکراسی اداری دولت نیست. در یک جامعه‌ای که اساس کسب‌وکار بر اجماع است، هریک از اعضای تیم نظر می‌دهند، روشی که *نِماوِاشی*^۱ نامیده می‌شود. این فرآیند با طرح پیشنهاد غیررسمی آغاز می‌شود، سپس اطلاعات بسیار زیادی از همه دست‌اندرکاران، به ویژه افراد عالی‌رتبه - اغلب از طریق گفتگوهای یک به یک یا جلساتی در قالب گروه‌های کوچک - دریافت می‌گردد، و آن‌گاه مورد حمایت قاطع قرار می‌گیرد. *نِماوِاشی* از فرآیند تصمیم‌گیری یک شرکت یا سازمان در برابر اختلاف نظر یا عدم تعهد، محافظت می‌کند. از این‌رو، شما اغلب به بازدیدهای متعددی نیاز دارید تا نشان دهید که نسبت به رابطه و پروژه، جدی هستید. در آمریکای لاتین نیز که به همین گونه، بسیاری از کسب‌وکارها خانوادگی هستند، ممکن است هریک از اعضای خانواده، پیش از اتخاذ یک تصمیم، مورد مشورت قرار گیرد.

یادداشتی در مورد زمان بندی برنامه‌ها: در آمریکا معمول است که ساعت ۱۰ شب به ایمیل کاری بپردازید یا در روزهای تعطیل یا آخر هفته اقدام به تبادل اطلاعات و گزارش‌دهی با همکاران‌تان کنید. این کار در بسیاری از کشورها مانند آلمان و برزیل ممنوع است. برنامه هفتگی کار نیز در سراسر دنیا متفاوت است. روزهای کاری هفته در خاورمیانه عموماً از یکشنبه تا پنجشنبه است. اما ممکن است مردم در اسپانیا، یونان،

ایتالیا، فیلیپین، و برخی کشورهای آمریکای لاتین، از ساعت ۱ یا ۲ بعدازظهر تا ۳ یا ۴ بعدازظهر بخوابند، هرچند این سنت در مناطق شهری در حال کم‌رنگ‌شدن است.

۳. تقدم و سلسله‌مراتب

اولین سفر رسمی من به عنوان رئیس تشریفات در سال ۲۰۰۹ به چین بود، کشوری که نباید تقدم و سلسله‌مراتب در آن نادیده گرفته شود. در دیدار رئیس‌جمهور اوباما و رئیس‌جمهور هو جینتاو^۱ - اولین دور ریاست آن‌ها بر دولت‌هایشان - بسیار انتظار می‌رفت که موضوعات مهمی از جمله عدم توازن در تجارت بین دو کشور و برنامه هسته‌ای ایران مورد مذاکره قرار گیرد. کارکنان تیم پیشرو رئیس‌جمهور اوباما زودتر به پکن رسیده بودند تا به جزئیات بپردازند و وقتی من چند روز دیرتر رسیدم، آن‌ها را دلسرد یافتم. بسیاری از موضوعات هنوز در دستور کار سفر بود که باید مورد بحث قرار می‌گرفت. ما فقط یک برنامه کلی از این بازدید داشتیم، اما هیچ‌گونه جزئیات خاصی از جمله این که کدام نمایندگان به جلسات اصلی دعوت شده بودند و شکل شام رسمی، از طرف کشور میزبان ارائه نشده بود. این مسأله غیرمعمول بود، اما احتمال می‌دادم که دلیلی منطقی داشته باشد. خوشبختانه پنی پرایس^۲ به عنوان یک مأمور حرفه‌ای تشریفات با سال‌ها تخصص دیپلماتیک، به‌خصوص در امور چین، همراه من بود. او با دانستن این موضوع که چینی‌ها جزئیات خاص را فقط با من مذاکره می‌کنند - امری مرسوم برای فرهنگی که به رتبه و مقام اهمیت زیادی می‌دهد - کنترل امور را در حد امکان در اختیار داشت. از پنی خواستم که از طرف من از همتایان مان درخواست ملاقات کند و به آن‌ها اطلاع دهد که من طبق برنامه زمان‌بندی آن‌ها آماده خواهم بود (ژستی برای احترام)، او به سرعت جلسه را هماهنگ کرد.

من و پنی از یکی از نیروهای پیشرو ریاست جمهوری ایالات متحده دعوت کردیم تا ما را همراهی نماید. در راه به او توضیح دادم: «اولین کلامی که شما مبادله می‌کنید، همیشه مهم‌ترین است؛ شما با تأکید بر این که همه ما درکنار هم به خوبی همکاری خواهیم کرد، آهنگ بازدید را تنظیم می‌کنید. مهم است که ما یکدیگر را بشناسیم و بفهمیم که چرا آن‌ها درخواست ملاقات شما را نپذیرفتند.» ما به محل دفاتر دولت رسیدیم و من با سؤال کردن از عضو ارشد تیم تشریفات چین - با عبارات مثبت و بدون قضاوت - شروع کردم: «ما چه کاری از طرف خودمان می‌توانیم انجام دهیم تا در

1 . Hu Jintao

2 . Penny Price

خصوص این بازدید شفاف سازی نماییم؟ چگونه می‌توانیم در موفقیت این بازدید برای هر دو طرف، کمک کنیم؟»

او بلافاصله جزئیات برنامه‌ها را به‌طور کامل توضیح داد و مفیدتر از این نمی‌شد. ما در گفتگوها متوجه شدیم که تیم تشریفات آن‌ها با افراد پیشرو ما دیدار نمی‌کنند، چون نمی‌دانستند که این افراد در کجای سلسله‌مراتب تشریفات قرار دارند. به دلیل بالا بودن سطح این بازدید، سلسله‌مراتب در اولویت قرار داشت و ملاقات با من به عنوان رئیس تشریفات، ضروری بود. دقیقاً همان‌طور که احتمال می‌دادم. ما در کشور آن‌ها بودیم، بدین خاطر با راهنمایی آن‌ها پیش می‌رفتیم.

سلسله‌مراتب و تقدم، اجزای اصلی دیپلماسی هستند. اشتباه در این خصوص، توهین به فرد و کشوری است که در آن خدمت می‌کنند. رتبه‌بندی، حتی در تعاملات تجاری، در سایر کشورها نسبت به ایالات متحده اهمیت بیشتری دارد. عنوان، جایگاه، ثروت، ارتباطات خانوادگی، و سن یک شخص می‌تواند سلسله‌مراتب را تعیین کند.

یادگیری ترتیب تقدم مهم است تا به‌طور اتفاقی از قواعد فرهنگی عبور نکنید. بسیار مهم است که با همه افراد از پیش خدمت تا مدیرعامل، با ادب و نزاکت یکسان برخورد شود. شعار زندگی من این است: اگر به همه لطف و مهربانی کنید، هرگز اشتباه نخواهید کرد. متداول ترین تشریفات مربوط به سلسله‌مراتب در دیپلماسی بین‌المللی و مذاکرات تجاری به شرح ذیل است:

• **ورود به اتاق و سلام و احوال‌پرسی.** به‌طور معمول، ابتدا ارشدترین فرد و پس از او، افراد به ترتیب ارشدیت وارد می‌شوند. چند مورد استثناء وجود دارد، اغلب مربوط به سن است. به عنوان مثال در ژاپن و آلمان، مسن‌ترین شخص عالی‌رتبه اول وارد می‌شود. ترتیب سلام و احوال‌پرسی هم به همین‌گونه است. معمولاً بالاترین مقام کشور میزبان، ابتدا دست خود را دراز می‌کند.

• **عناوین.** مردم در آمریکا خیلی سخت‌گیر نیستند و پس از معارفه اولیه، از نام کوچک استفاده می‌کنند. در جاهایی مانند برزیل، ایسلند و کانادا هم همین‌طور است. اما در بسیاری از کشورها این‌گونه نیست. در آلمان، عناوین و نام خانوادگی در کل زمان جلسه و جلسات احتمالی بعدی استفاده می‌شود. عناوین همچنین در اکثر کشورهای آمریکای لاتین، هند، آفریقا، و خاورمیانه مهم هستند و به عنوان بخشی از هویت شخص به آن می‌نگرند. به عنوان مثال، استفاده از واژه «دکتر» قبل از اسم کوچک یا نام خانوادگی یک شخص، نشانگر این است که شما برای تحصیلات و تخصص او ارزش قائل

هستید. دکتر فام، که احتمال می‌دهد این موضوع به رنگین پوستی ارتباط داشته باشد، می‌گوید: «در کشورهای آفریقایی، شما هرگز فردی را حتی پس از آشنایی با او، به اسم کوچک خطاب نکنید، مگر این‌که به شما اجازه دهد.» به نظر دکتر فام این امر به دلیل تاریخ غم‌انگیز استعمار و مبارزه آنها با نژادپرستی برای مدت طولانی است، لذا هرکسی ممکن است خودمانی‌شدن بیش از حد از جانب دوستان جدید را اگر تحقیر آشکار در نظر نگیرد، به عنوان نشانه‌ای از خودبرتربینی تلقی نماید.

• **نحوه نشستن.** ارشدترین فرد هر کشور باید در مرکز طرفی از میز که از نظر اندازه طولی بزرگ‌تر است بنشیند، نه در بالای میز که اغلب مختص شام‌های اجتماعی است. این موضوع اجازه می‌دهد که صدای او توسط بقیه افراد و بالعکس به راحتی شنیده شود. ارشدترین فرد بعدی باید سمت راست بنشیند و مقام بعدی در سمت چپ و به همین ترتیب ادامه می‌یابد. مترجمان معمولاً کنار شخصی می‌نشینند که برای او ترجمه می‌کنند. اما اگر آنها متبحر باشند - یا اگر بازدید بیشتر یک دیدار اجتماعی باشد - می‌توانند مستقیماً پشت آن شخص بنشینند. (در فصل ۸ بیشتر راجع به هنر نشستن راهبردی بحث می‌کنم)

• **تصمیم‌گیری.** در کشورهایی که سلسله‌مراتب حساس و مطلوب است - مانند هند، چین و روسیه - تصمیمات فقط به وسیله مسئولین رده‌بالا اتخاذ می‌شود. در این کشورها، همراه آوردن کارمندان عالی‌رتبه به نفع شما است و به تسریع در فرآیند معاملات کمک می‌کند. در کشوری مانند ژاپن - به‌رغم روند برابری در تصمیم‌گیری و اجماع‌سازی - سلسله‌مراتب هنوز هم در نحوه اداره یک کسب‌وکار نقش دارد. میشل هالست^۱، معاون رئیس گروه فضای ابری اوراکل^۲، در معاملات بین‌المللی خود از سلسله‌مراتب استفاده می‌کند. او توضیح می‌دهد: «در اوراکل، فرهنگ سلسله‌مراتبی حاکم نیست، اما در ژاپن، اگر به سطوح سلسله‌مراتب احترام نگذاریم، در معرض آسیب خواهیم بود. حتی اگر افرادی از گروه من در چند سطح پایین‌تر می‌توانستند از عهده مذاکرات با یک مشتری احتمالی برآیند، جهت تسریع در انجام کار در جلسه اول شرکت می‌کردم. در غیر این صورت، ممکن است فکر کنند که ما همانند یک شریک برای آنها ارزش قائل نشده‌ایم.» از سوی دیگر، در کشورهایی که داشتن روابط شخصی مهم هستند - مانند آمریکای لاتین، آسیا، و آفریقا - و ممکن است سلسله‌مراتب از درجه اهمیت کم‌تری نسبت به آشنایی، برخوردار باشد، سعی کنید شخصی که از قبل دارای

1 . Michelle Hulst
2 . At Oracle

روابط است یا حتی مسئولی از سفارت که می‌تواند به عنوان واسطه عمل کند به همراه خود بیاورید.

۴. سنت‌های مذهبی

سؤال کنید که آیا لازم است در برنامه‌ها به دلیل برگزاری مراسم‌های مذهبی یا تعطیلات ملی، تغییراتی اعمال شود. آن‌ها از شما بابت این پرسش تشکر خواهند کرد، به ویژه اگر میزان دانش خود را نسبت به فرهنگ آن‌ها نشان دهید، حاکی از سازگاری قبلی شما با ویژگی‌های فرهنگی آن‌ها است. حداقل در خصوص موارد ذیل تحقیق و پرس‌وجو کنید:

• **روزهای روزه‌داری.** روزه داری، سنتی است که در برخی ایام خاص – در یهودیت (از جمله یوم کیپور)^۱، مذاهب مسیحی و ارتدکس مسیحی (به ویژه ایام لنت^۲، چهل روز قبل از عید پاک)^۳، بودایی (از جمله روزهای ماه کامل)، و در اسلام در ماه رمضان – صورت می‌گیرد. اکثر مسلمانان در ماه رمضان روزه می‌گیرند و بسیاری از افراد روزه دار از طلوع آفتاب تا غروب خورشید از خوردن و آشامیدن خودداری می‌کنند، یعنی صبحانه، نهار و شام تجاری برگزار نمی‌شود. مسلمانان اغلب بعد از غروب آفتاب، با خانواده و دوستان غذا می‌خورند تا روزه خود را بازکنند – این غذا افطار نام دارد – بنابراین، بهتر است برنامه‌ای برای دعوت مشتری به شام بعد از غروب آفتاب ترتیب دهید. (با این حال، در واشنگتن دی سی مرسوم است که سفر میزبان افطار باشند). در صورت امکان بهتر است جلساتی که خارج از ساعات غذا برگزار می‌شوند، به بعد از رمضان موکول شوند. اگر برگزاری جلسه‌ای ضرورت دارد، تا حد امکان در اوایل روز برنامه‌ریزی کنید.

در دفتر تشریفات، هنگام تعامل با دیپلمات‌های مسلمان، توجه ویژه‌ای به قوانین ماه رمضان داشتیم. هنوز هم ممکن است گیج کننده باشد. در سال ۲۰۱۰، بازدید پادشاه اردن، عبدالله دوم، رئیس‌جمهور مصر، حسنی مبارک و رئیس‌جمهور تشکیلات خودگردان فلسطین، محمود عباس، به منظور حضور در مذاکرات صلح خاورمیانه با ماه رمضان مصادف شد. در نظر داشتیم تا همزمان با غروب خورشید، نوشیدنی و آجیل و

1 . Yom Kippur

2 . Lent

3 . Easter

غذاهای دیگر به صورت لقمه‌های کوچک سرو کنیم. اما سؤال این بود که دقیقاً چه زمانی؟ نمی‌خواستیم بعد از یک روز کامل روزه‌داری، در زمان نادرستی به آن‌ها غذا بدهیم. رهبران عصر همان روز به همراه سفیر مصر در ایالات متحده و دیگر شخصیت‌های برجسته مصر در اتاق آبی کاخ سفید بودند، جایی که آن‌ها را قبل از ورود به اتاق قدیمی «غذاخوری خانواده» برای صرف شام، نگه داشتیم. چند پیش‌خدمت بیرون از اتاق با میان وعده‌هایی در یک بشقاب منتظر بودند تا با اشاره من وارد شوند. به مدت بیست دقیقه به آرامی سؤال می‌کردم («می‌توانیم میان وعده‌ها را سرو کنیم؟») و هر کدام از منابع، پاسخ متفاوتی می‌دادند. تیم تشریفات به من گفت که روزه باید در ساعت ۷:۳۸ بعد از ظهر، براساس زمان تعیین‌شده برای غروب آفتاب از سوی رصدخانه نیروی دریایی ایالات متحده، باز شود. اما یک کارشناس از شورای امنیت ملی که همراه ما بود، ساعت ۷:۳۰ را اعلام کرد. سامه شکر^۱، سفیر مصر، دیپلمات فوق‌العاده‌ای که هرگز از گوش کردن به توصیه‌های او پشیمان نشدم – و کسی که بعدها به عنوان وزیر امور خارجه منصوب شد – زمان سومی، ۷:۴۰، را با ارائه توضیح، به من پیشنهاد کرد. طبق توصیه او عمل کردم، او به من گفت که سفارت مصر، همانند اکثر سفارتخانه‌های کشورهای مسلمان، زمان رسمی افطار دارند، بنابراین، آن‌ها می‌توانند در خصوص ساعت دقیق به دیگران در سراسر کشور مشورت بدهند.

• **لباس پوشیدن.** هنگام بازدید از عبادتگاه‌ها، مانند افراد محلی لباس بپوشید، کاری که ممکن است به عنوان بخشی از یک گردش فرهنگی، به انجام آن دعوت شوید. در بیشتر عبادتگاه‌ها انتظار می‌رود، لباس گشادی بپوشید که بیشتر بدن شما (شانه‌ها، ران‌های پا، سینه، گردن، شکم) را بپوشاند. زنان برای ورود به مسجد باید سر خود را با چیزی مانند روسری بپوشانند. گاهی اوقات ممکن است از مردان نیز خواسته شود تا سر خود را بپوشانند و احتمال دارد معیارهای مشابهی هم در کنیسه سنتی یهودیان اعمال گردد. پوشاندن سر – یا حداقل پوشاندن شانه – نیز برای خانم‌ها در برخی کلیساهای کاتولیک، توصیه می‌شود.

نکته مسافرتی: خانم‌ها لازم است یک روسری بزرگ به همراه داشته باشند و این روسری می‌تواند برای اهداف مختلفی از جمله پوشاندن سر، شانه و دست‌ها یا به عنوان پوشش کمر یا ساری، استفاده شود و ممکن است برای برخی معابد هندو و بودایی

خاص ضروری باشد. در مساجد لازم است که کفش‌ها را در آورید، بنابراین، قبل از ترک هتل، جوراب‌های خود را کنترل کنید که سوراخ نباشند.

۵. رنگین‌کمان دیپلماتیک

رنگ‌های خاص، معانی متفاوتی در برخی کشورها دارند، بنابراین، وسایل همراه‌تان را با آن سازگار نمائید. رنگ قرمز در آمریکا به معنی شور و اشتیاق و قدرت است؛ این رنگ در چین علامت شانس، شادی، و جشن است. رنگ سفید در آمریکا برای مراسم‌های عروسی پوشیده می‌شود؛ بسیاری از کشورهای آسیایی این رنگ را برای مراسم‌های ترحیم می‌پوشند. می‌توانید ببینید که چگونه توجه به رنگ در لباس، وسایل تزئینی (از جمله گل) و هدایا می‌توانند یک رابطه را تقویت یا تخریب نمایند.

بانوان اول و اعضای خاندان سلطنتی، به خوبی از این موضوع اطلاع دارند. میشل اوباما^۱ به‌طور مرتب از رنگ به عنوان تمجید و احترام به یک کشور استفاده می‌کرد. هنگام بازدید رسمی نخست‌وزیر هند، مانموهان سینگ^۲، و همسرش از ایالات متحده، بانوی اول به طرز ماهرانه‌ای یک لباس ابریشمی زربافت زعفرانی رنگ پوشید (زعفران یکی از رنگ‌های پرچم هند است). کاترین، دوشس کمبریج (کیت میدلتون)^۳، نیز با پوشیدن لباس‌هایی با رنگ‌ها و طرح‌هایی کاملاً دقیق در بازدیدهای بین‌المللی، مانند پوشیدن لباس بلند سبز تیره براق (رنگ سبز پرچم پاکستان) در بازدید از پاکستان در سال ۲۰۱۹، به دیپلماسی مد رنگارنگ مشهور است. (او همچنین در سفر به بوتان در سال ۲۰۱۶، لباسی با نقش گل کونار - گل ملی این کشور - انتخاب کرد).

اکثر رؤسای جمهور نیز به رنگ و مد حساسیت زیادی دارند. رئیس‌جمهور اوباما در سفری که در سال ۲۰۱۱ به اندونزی داشت، یک پیراهن باتیک^۴ سنتی اندونزیایی به رنگ سبز دودی، قرمز، سفید، و مشکی - رنگ‌های غالب در فرهنگ آن‌ها - پوشید. نه تنها این حرکت رئیس‌جمهور نوعی تمجید و احترام به میزبان بود، بلکه احتمالاً او را یاد دوران کودکی در آن کشور و مادرش می‌انداخت که تکه‌های باتیک را می‌پوشید و جمع‌آوری می‌کرد. رئیس‌جمهور کلینتون خیلی کراوات دوست داشت، بعضی اوقات رنگ کراواتش را مطابق رنگ‌های پرچم کشور محل بازدید، انتخاب می‌کرد. در سفر به دانمارک در سال ۱۹۹۷ - به عنوان اولین رئیس‌جمهور ایالات متحده در بازدید از آن

1. Michelle Obama

2. Manmohan Singh

3. Catherine, the Duchess of Cambridge (Kate Middleton)

4. Batik shirt

کشور - یک کراوات قرمز روشن به احترام پرچم قرمز و سفید دانمارک پوشید. او در سال ۱۹۹۹ در بازدید از یونان، در انطباق با رنگ آبی پرچم این کشور، یک کراوات آبی خیلی روشن بست.

ضریب هوشی تشخیص رنگ حتی می‌تواند کسب‌وکار شما را از زیر بار مشکلات خارج کند. هنگامی که شرکت یونایتد ایرلاینز^۱ در اواسط دهه ۱۹۸۰، جایگزین شرکت پان امریکن^۲ در مسیرهای هوایی اقیانوس آرام شد، یک پرواز درجه یک از هنگ‌کنگ راه‌اندازی کرد و به کارکنان و مسافران گل می‌خک سفید داد. متأسفانه، همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، در آن قسمت از جهان، گل‌های سفید، نماد مرگ و بدبختی هستند - البته قصد شرکت یونایتد، تأکید بر چنین مفاهیمی در پروازهایش نبود. این شرکت هواپیمایی به سرعت گل‌های می‌خک قرمز را جایگزین کرد که بار معنایی مثبت‌تری در هنگ‌کنگ و مناطق اطراف آن دارند. برای مشاهده توصیه‌هایی در خصوص انتخاب رنگ لباس در کشورهای دیگر به بخش ضمیمه مراجعه کنید.)

۶. فضای شخصی

من هرگز قسمت سریال کلاسیک ساینفلد^۳ را فراموش نمی‌کنم که در آن، دوست پسر «الین» به طرز ناخوشایندی در یک اینچی صورت «جری» ایستاده بود و صحبت می‌کرد، این موضوع باعث شد تا جری به او لقب «محو‌ره‌کننده نزدیک» و به بینندگان عنوان «سخنوران متجاوز به فضای شخصی» بدهد. شهر نیویورک در سال ۲۰۱۴ با هدف ایجاد فضای بیشتر در قطارهای شلوغ، کارزاری برای برحذر داشتن متروسواران از نشستن با زانوهای باز و تنگ‌کردن جای مسافران بغلی، آغاز کرد. فضای شخصی^۴ کاملاً شخصی است. من رؤسای جمهوری را دیده‌ام که در هنگام گفتگوی مستقیم، بیش از حد به سران دیگر کشورها، نزدیک می‌شوند. آمریکایی‌ها، فضای شخصی خود را دوست دارند. ما عملاً یک خط نقطه‌چین داریم که اشاره می‌کند از جایی که منطقه ما شروع و منطقه شخص دیگر خاتمه می‌یابد، «عبور نکنید». در کشورهای دیگر، چنین محدودیتی وجود ندارد و در نتیجه باعث ایجاد حدی از صمیمی می‌شود که فارغ از

1 . United Airlines
2 . Pan Amrican
3 . Seinfeld
4 . Personal Space

نیتی که در ابراز دوستی وجود دارد، می‌تواند برای آمریکایی‌ها، احساس ناخوشایند- حتی پرخاشگرانه - ایجاد کند.

اطلاع از محدودیت‌های فضای فرهنگی می‌تواند به شما کمک کند تا از ارسال پیام اشتباه یا برداشت غلط از پیام شخص دیگر، اجتناب نمایید. یک مطالعه جذاب که در سال ۲۰۱۷ در مجله روان‌شناسی بین‌فرهنگی^۱ منتشر شده است، دستورالعمل‌هایی را برای میزان حفظ فاصله از افراد ارائه می‌کند:

محققان دریافته‌اند در فضایی که مردم برای صحبت کردن با یک غریبه راحت هستند، از یک فضای صمیمی ۳۰ اینچی (در آرژانتین) تا فضای خیلی دور ۵۳ اینچی (در رومانی) متفاوت است. به‌طور کلی، مردم در خاورمیانه، شرق اروپا، و آسیا، فاصله بیشتر را ترجیح می‌دهند، در حالی که مردم آمریکای جنوبی، مدیترانه، روسیه و اوکراین، دوست دارند همه‌چیز نزدیک باشد. مردم کشورهای آمریکای شمالی، شمال اروپا، آمریکای جنوبی، آفریقا و اندونزی، جایی در این بین قرار می‌گیرند.

بهترین سنجه: خود را با نشانه‌هایی وفق دهید که از میزبان در خصوص میزان فضای شخصی دریافت می‌کنید. اگر خیلی احساس نزدیکی می‌کنید، به سرعت عقب نروید، این می‌تواند نشانه بی‌ادبی باشد. در عوض، کاری را انجام دهید که من «آهان... رقص پا» می‌نامم: همان‌طور که گوش می‌کنید، وضعیت خود را از یک سمت به سمت دیگر تغییر دهید و در تأیید یک نکته، همزمان که «آهان» می‌گویید، به آرامی کمی عقب بروید. کسی متوجه نخواهد شد.

۷. حالات چهره، حرکات (ژست‌ها) و زبان بدن

بیشتر اوقات، پاهای بلند رئیس‌جمهور اوپاما یک ویژگی مثبت بود که به او حالتی برجسته و آمرانه می‌داد. اما همین پاها در خاورمیانه و آسیا مایه دردسر بودند. در این منطقه از جهان، نشان دادن کف‌کفش، توهین است و نشستن با پاهای بلند روی هم افتاده و مخفی کردن کف‌کفش، مهارت می‌خواهد. رئیس‌جمهور اوپاما تلاش می‌کرد تا به این رسم احترام بگذارد، اما پاهای او آنقدر بلند بودند که انجام این کار برایش سخت بود. وقتی به آرامی به او یادآوری می‌کردم، می‌گفت: «دارم سعی می‌کنم، کاپریشیا.» فرهنگ‌های مردم خاورمیانه و آسیا، از آن‌جا که کف‌کفش، پایین‌ترین بخش بدن است، آن را کثیف و پست می‌دانند. (تصادفی نبود که وقتی یک روزنامه‌نگار عراقی طی یک

کنفرانس خبری در بغداد در سال ۲۰۰۸، یک جفت کفش به سمت رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش پرتاب کرد، می‌خواست نارضایتی خود را از او ابراز کند.) علاوه بر موارد فوق، به مقامات توصیه می‌کنم در بازدیدهای خارجی، اشارات غیرکلامی ذیل را به خاطر داشته باشند:

• **لبخندها.** لبخند بزَن تا دنیا هم به تو لبخند بزند، آیا این درست است؟ نه همیشه. ترجمه ضعیف یک ضرب‌المثل بسیار معروف روسی می‌گوید: «خندیدن بدون علت، نشانه حماقت است.» قوانین کلی وجود دارد که باید رعایت شود، اما بهتر است در کشوری که از آن بازدید می‌کنید، در مورد نحوه مواجهه با لبخند سؤال کنید. براساس تحقیقات، در اکثر کشورهای غربی دموکراتیک، شخصی که لبخند می‌زند، نسبت به شخصی که لبخند نمی‌زند، صادق، خودمانی‌تر و باهوش‌تر به نظر می‌رسد. با این حال، طبق مطالعه روان‌شناس اجتماعی «کوبا کریس»^۱ از آکادمی علوم لهستان، در کشورهایی که فساد زیادی وجود دارد، لبخند، ممکن است به عنوان نشانه صداقت یک فرد برداشت نشود. علاوه بر این، کریس توضیح می‌دهد که در کشورهایی که نمی‌توان اقتصاد و آینده را پیش‌بینی کرد و مردم، کم‌تر خطرپذیر هستند، لبخند زدن می‌تواند شما را به گونه‌ای نشان دهد که گویی از هوش کم‌تری برخوردار هستید. (برای آداب خندیدن در کشورهای مختلف به بخش ضمیمه مراجعه کنید.)

• **حرکات (ژست‌ها).** رئیس‌جمهور جورج اچ. دبلیو. بوش^۲ در سال ۱۹۹۲ در هنگام بازدید از استرالیا و در حالی که لیموزین او در خیابان‌های کانبرا در حال حرکت بود، دو انگشتش را به نشانه علامت صلح شبیه حرف «وی» انگلیسی - کف دست رو به بدن - بالا آورد.^۳ او بدون هیچ حرفی، همه کسانی که نظاره‌گر عبور او بودند را ناخواسته رنجاند. در استرالیا، نشان دادن علامت صلح در حالی که کف دست به سمت بدن شخص باشد، معادل نشان دادن انگشت میانی به یک فرد در ایالات متحده است و نوعی توهین محسوب می‌شود. در بریتانیا، نیوزلند، و ایرلند نیز همین‌طور است. در عراق، علامت شست دست به سمت بالا، نوعی فحش (بیلاخ) است. علامت اوکی {وصل کردن دو انگشت اشاره و شست به گونه‌ای که شبیه یک گردی شوند} در فرانسه به همین معنی به کار نمی‌رود، بلکه معمولاً نشان صفر است. اگر به زبان اشاره

1 . Kuba Kryś

2 . George H. W. Bush

۳ . در نمایش علامت V با انگشتان دست، اگر پشت دست به سمت شخص اشاره‌کننده و کف دست به سمت ناظر بیرونی باشد، به معنای صلح یا پیروزی است.

یک کشور مسلط نیستید، بهتر است، به جای زبان اشاره، از کلمات استفاده کنید. اگر به یک همکار پیام می‌دهید، مراقب ایموجی‌ها نیز باشید. (برای راهنمای بیشتر به بخش ضمیمه مراجعه کنید).

• **زبان بدن.** همان حرکات بلند دست که در جلسات کارکنان برای اشاره به نکته‌ای انجام می‌دهید، می‌تواند در ژاپن - که حرکات بلند دست و بازو بی‌ادبی تلقی می‌شود - نتیجه معکوس بدهد. نشستن با حالت ضربدری پاها یا مچ پاها، در ایالات متحده، حالت مناسبی است، اما انجام این کار در فرهنگ بسیاری از کشورهای آسیایی و خاورمیانه، غیررسمی به نظر می‌رسد - بهتر است به گونه‌ای بنشینید که پاها صاف و کنارهم باشند. تکان دادن سر به علامت بله، در کشورهای خاصی از جمله یونان، آلبانی و بلغارستان، به معنای «نه» است. بهترین روش برای الگوبرداری از زبان بدن مناسب، مطالعه در مورد کشور میزبان و تقلید حرکات آن‌ها می‌باشد.

خرده فرهنگ‌ها در کسب‌وکارهای ایالات متحده

برای مواجهه با یک فرهنگ خارجی، نیازی به عبور از یک مرز بین‌المللی نیست. هر کسب‌وکاری در کشور شما - حتی بخش‌های مختلف یک شرکت - دنیاهایی کوچک با تشریفات نانوشته در مورد آداب جلسات و نشستن در ملاقات‌ها و ضیافت‌ها، طرز لباس پوشیدن، زبان بدن، زبان مخصوص دفترکار و فرهنگ سازمانی می‌باشند. هنگامی که وارد یک شغل جدید می‌شوید یا با سازمان و شرکت جدیدی همکاری می‌کنید، مهم است که به حال و هوای محیط جدید پی ببرید و خود را با آن شرایط وفق دهید. مذاکره از لحظه خروج شما از آسانسور آغاز می‌شود. به خاطر داشته باشید که مردم، بلافاصله شما را براساس ظاهر و حالات چهره مورد قضاوت قرار می‌دهند. آن‌ها دقت خواهند کرد که آیا طبق فرهنگ سازمان آن‌ها لباس پوشیده‌اید و اگر در سلام و احوال‌پرسی یا ذکر نام یا عنوان آن‌ها اشتباه کنید، قطعاً به خاطر خواهند آورد. یک مدیر باهوش می‌تواند با رمزگشایی از تفاوت‌های ظریف فرهنگی، اوضاع را کنترل نماید و یک دستیار می‌تواند با یادگیری خلاصه‌نویسی سریع گزارشات، پله‌های ترقی را سریع‌تر طی کند.

در اولین دوره کارورزی در حالی که در دانشکده حقوق بودم، هیچ‌یک از این کارها را انجام ندادم و به قیمت از دست‌دادن یک شغل، برایم تمام شد. بسیار مبادی آداب بودم و طبق قانون و اصول رفتار می‌کردم و فقط هنگامی که از من خواسته می‌شد در جایی

حضور پیدا می‌کردم. اما کاری که نادیده گرفتم این بود که باید اتاقم را ترک می‌کردم و بیشتر با حال و هوای شرکت آشنا می‌شدم. اگرچه این یک شرکت حقوقی محافظه‌کار در کلیولند^۱ بود، اما فرهنگی بسیار تعاملی، راحت و غیررسمی داشت. من کارآموز شبیح شدم، کسی که هرگز دیده نشد. با همکارانی که می‌توانستند من را در پرونده‌ها و پروژه‌هایی دخالت دهند تا بیشتر در نظر هیأت استخدام مطرح شوم، ارتباط برقرار نمودم. تعجبی نداشت که پیشنهاد کاری دریافت نکردم.

بنابراین، به مشتریان توصیه می‌کنم به منظور تأثیرگذاری درست، در هنگام شروع یک رابطه جدید تجاری یا کسب یک موقعیت جدید به عناصر زیر توجه داشته باشند:

- **نشستن.** محل نشستن دستیاران نسبت به کارمندان ارشد، کجا است؟ اگر دستیار یا کارآموز در یک گوشه‌ای مشغول یادداشت برداری است و در میز اصلی حضور ندارد، محل نشستن براساس سلسله‌مراتب تعیین می‌شود.

- **شیوه کار جلسه.** چه کسی جلسه را اداره می‌کند؟ آیا همیشه رئیس، جلسه را اداره می‌کند یا بسته به دستور کار، این مسئولیت متغیر است؟ آیا دستور کارها دقیقاً طبق دستورالعمل دنبال می‌شوند یا این که خیلی سفت و محکم نیستند و به همه اجازه طرح سؤالاتی را می‌دهند که به‌طور مستقیم به موضوع مرتبط نیست؟

- **عرف پوشش.** آیا جمعه‌های غیررسمی اجازه می‌دهند به جای کت و شلوار، شلوارهای کتان خاکی رنگ و به جای کفش‌های با زیره تخت، کفش‌های پاشنه بلند پوشید؟ یا اختیار کامل برای پوشیدن شلوار لی پاره و صندل‌های بیرکن‌استوکس^۲ وجود دارد؟ آیا کارمندانی که با مشتریان ملاقات می‌کنند، نسبت به افراد پشت صحنه، پوشش متفاوتی دارند؟ یک قانون کلی خوب: لباس خود را از یکی از ارشدترین افراد دفتر الگوبرداری کنید، زیرا او سفیری برای شرکت و نمونه‌ای برای دیگران است.

- **زبان.** آیا همه افراد از عبارات محاوره‌ای استفاده می‌کنند و داستان‌های شخصی را به اشتراک می‌گذارند؟ یا جلسات و تعاملات، کاملاً متمرکز و فقط کاری است؟ آیا همه با اسم کوچک یکدیگر را صدا می‌زنند؟

- **وضعیت دفتر.** دکور و طراحی چه پیامی از یک فرهنگ مخابره می‌کنند؟ دفاتر باز، با اتاق‌های مکعبی یا میزهای اشتراکی، نسبت به جاهایی که اکثر افراد، دفترکار مجزا دارند، بیشتر غیررسمی و مبتنی بر کار تیمی هستند. دیوارهای رنگ روشن - یا

1. Cleveland

2. Birkenstocks

دیوارهای تخته سیاهی یا چوب پنبه‌ای - شرکتی را منعکس می‌کنند که برای خلاقیت ارزش قائل است. شرکتی که محصولات مربوط به سال‌های گذشته یا تصویر بنیانگذاران و مدیران عامل خود را به نمایش می‌گذارد، بر سنت و تاریخ تاکید دارد.

منابع کسب اطلاعات

شما از طریق مشاهده نمی‌توانید اطلاعات زیادی به دست آورید، لذا لازم است با خواندن کتاب راهنمای کارمندان و تماس با اداره منابع انسانی، به دنبال اطلاعات بیشتری باشید. علاوه بر موضوعات معمول (نوع پوشش، سیاست تعطیلات، روزهای بیماری)، در هنگام ملاقات با مسئول منابع انسانی یا مدیر مستقیم خود، این سه مسأله را مطرح نمایید:

۱. **مدیرعامل را چگونه باید خطاب کنم؟** برخی رئیس‌ها، آقا یا خانم را ترجیح می‌دهند در حالی که برخی دیگر می‌خواهند که به اسم کوچک (حتی توسط کارآموزان) یا نام مستعار خطاب شوند.

۲. **ساعت و برنامه محل کار چگونه است؟** اگر یک برنامه دقیق وجود دارد، کمی زود به محل کار برسید (حدود پانزده دقیقه زودتر از مدیرعامل وارد محل کار شوید) و در صورت امکان، قبل از مدیرتان محل را ترک نکنید.

۳. **معیار موفقیت در شرکت یا بخشی که کار می‌کنید، چیست؟** پی به ارزش‌های شرکت ببرید و دریابید که چگونه می‌توانید خط سیر خود را به گونه‌ای ترسیم نمایید که آن هدف‌های قطعی محقق شوند.

روش هوشمندانه دیگر برای رمزگشایی از فرهنگ محل کار این است؛ از افرادی که آنجا کار می‌کنند، پرسید. یک دستیار یا همکار را برای صرف نهار در خارج از شرکت دعوت کنید و اقدام به برقراری ارتباطات نمائید. به عنوان تازه وارد، سؤالات خود را در روزهای اول پرسید. نکته مهم این است که شاید شما نخواهید بی‌تجربگی خود را برای دیگران نمایان کنید که مبادا در آینده از آن سوء استفاده کنند، بنابراین با سؤالاتی شبیه «فرهنگ نهار اینجا چگونه است؟» شروع کنید و بعد از برقراری ارتباط و اعتماد به افراد می‌توانید در مورد مسائل مهم سؤال کنید.

وقتی در سال ۲۰۰۱، کاخ سفید را ترک کردم و برای اولین بار وارد بخش خصوصی شدم، برای یک شرکت نوپای رسانه‌ای کار می‌کردم که توسط سه زن سرسخت و توانمند اداره می‌شد: تونی کوک بوش^۱، که اکنون معاون اجرایی و رئیس بخش جهانی

امور دولت در رسانه‌های خبری است؛ سوفیا کولیر^۱، شرکت نوشیدنی طبیعی سوهو^۲ را تاسیس نمود و یک نابغه سرمایه‌گذار و هنرمندی فوق‌العاده است؛ و چولا رینالدز^۳، سرمایه‌گذاری خطرپذیر که یکی از باهوش‌ترین و با بصیرت‌ترین افرادی است که من می‌شناسم. چند هفته اول، با یادگیری زیر و بم فرهنگ شرکت‌های خصوصی، احساس ماهی بیرون از آب را داشتم. کارمندان ما زیاد نبودند، بنابراین همه کارهای اساسی را با هم انجام می‌دادیم. یک نفر در جلسه‌ای از من خواست تا یک برنامه صفحه گسترده اکسیل برای منطقه هدف تهیه کنم. پاسخ من این بود «حتماً، مشکلی نیست!» اما صدای درونم می‌گفت که چگونه آن را درست کنم؟ من در شغل دولتی خیلی با رایانه کار نکرده بودم. آن موقع فهمیدم که همکاران جوان که زندگی در کاخ سفید را برای من شگفت‌انگیز کرده بودند، تکیه‌گاه نیز بودند، زیرا برای انجام کارها به جادوی فناوری آن‌ها متکی بودم. (تا به امروز همواره به مشتریان توصیه می‌کنم به جای این که همیشه کارها را به دستیاران بسپارند، برای عقب نیافتادن، خود مهارت‌های فناوری را بیاموزند. از لیندا ریکمن^۴، که دفتر کارش کنار دفتر من بود، چند سؤال پرسیدم - از جمله اندازه فونت کلمات - تا این که او با کمال لطف پیشنهاد کرد که گام به گام این روند را با من انجام دهد. خیلی زود مشخص شد لیندا همکاری است که از من حمایت می‌کند و در عوض به او کمک کردم با استفاده از جعبه ابزار تشریفات، با مشتریان ارتباط برقرار نماید. ما استعداد و اطلاعاتمان را به اشتراک گذاشتیم و کل شرکت از آن بهره‌مند شد. شاکر بودم که یک فرهنگ همکاری در این شرکت وجود داشت.

1 . Sophia Collier

2 . Soho Natural Soda

3 . Chula Reynolds

4 . Linda Rickman

فصل پنجم: زبان دیپلماسی: زبان اقناع

در دیپلماسی، دقت مهم است. کلمات، لحن، حالات چهره و زبان بدن باید واقعیت‌ها و منظور واقعی شما را منتقل نمایند. دقت، زیربنای اعتماد است و اعتماد برای ایجاد روابط ضروری است. برخلاف سیاست که اغلب به دنبال کنترل چگونگی درک حقیقت است، دیپلماسی موفق نیازمند درک و نمایشی کاملاً روشن از سوی طرفین می‌باشد. شما علاوه بر دقیق بودن، باید در انتخاب کلمات، لحن، حرکات و حالت بیان اصطلاحات، با آینده‌نگری و ذهنی باز عمل کنید. شما می‌خواهید هر سیگنالی - هر چقدر هم ظریف باشد - اهداف شما را توسعه دهد.

روز بازدید رسمی رئیس‌جمهور مکزیک، فلیپ کالدرون^۱، از کاخ سفید در سال ۲۰۱۰ بهتر از این نمی‌توانست آغاز شود. همه - پرچمداران، اسکورت‌های نظامی، هیأت‌ها - قبل از زمان شروع برنامه در ساعت ۹:۳۰ در نقاط تعیین شده، مستقر بودند. حتی الهه طبیعت نیز با اهدای آسمان آفتابی (بدون باران) و یک دمای مطبوع ۶۵ درجه، به خوبی ایفای نقش کرده بود. هزاران نفر تماشاگر، محوطه چمن جنوبی را احاطه کرده بودند که قرار بود رئیس‌جمهور کالدرون در آنجا سخنرانی آغازین خود را انجام دهد. این دیدار بین کشورهای ما، همسایگان هم‌مرز متحد که اقتصاد و مردمش به هم گره خورده‌اند، نوید دستورکاری را می‌داد که هیجان انگیز و جدی بود:

توسعه یک رابطه تجاری پررونق متقابل؛ مبارزه با افزایش نفوذ و خشونت کارتل‌های مواد مخدر؛ و اصلاح سیاست‌های مهاجرتی برای رفتار منصفانه با اتباع مکزیکی. ایالت آریزونا^۲ به تازگی قانونی را تصویب کرده بود که به پلیس ایالتی اختیارات گسترده‌ای اعطاء می‌کرد تا از همه افراد مظنون به اقامت غیرقانونی در آمریکا بازجویی نماید، و

1 . Felipe Calderón
2 . Arizona

همراه نداشتن مدارک مهاجرتی در هر شرایطی، جرم کیفری محسوب می‌شد (موضوعی که رئیس‌جمهور کالدرون، نقض حقوق بشر تلقی می‌کرد). دوربین رسانه‌ها روی تریبون ردیف شده بودند تا مراسم ورود را ضبط کنند و برای میلیون‌ها نفر در سراسر جهان مخبره نمایند. این همان لحظه‌ای است که همه رهبران بازدیدکننده، انتظارش را می‌کشند: ایستادن کنار رئیس‌جمهور ایالات متحده با پس زمینه کاخ سفید. مترجمان، که به عنوان صدای رهبرانشان عمل می‌کنند، چند فوت پشت صحنه اصلی، در دو تریبون مستقر شده بودند. رئیس‌جمهور کالدرون سخنرانی آغازین خود را با زبان اسپانیایی ایراد کرد، همان‌گونه که اکثر رهبران، سخنرانی‌های عمومی خود را برای رسانه‌های ملی کشورشان به زبان مادری ارائه می‌دهند.

رئیس‌جمهور کالدرون یک جنبه غیرجدی و شوخ هم دارد، اما او امروز، ملاحظه‌کار و جدی بود. او می‌دانست که رابطه بین این دو دوست قدیمی - ایالات متحده و ایالات متحده مکزیک^۱ (نام رسمی کشور مکزیک) - به تبادل کلماتی نیاز داشت که به‌طور سنجیده بر تعهدات آن‌ها به یکدیگر و جهان تصریح نماید. او اظهارات خود را با لحنی دوستانه آغاز کرد و خیلی کوتاه، با همه به انگلیسی سلام و احوال‌پرسی کرد، اما پس از چند جمله، لحن صدای او کمی افت کرد. مترجم او در آن روز، یک مرد با تجربه بود که به جای مترجم همیشگی رئیس‌جمهور کالدرون ایستاده بود، با از قلم انداختن چند فعل، پس و پیش کردن عبارات کلیدی و مکث‌های طولانی نامناسب پس از صحبت‌های رئیس‌جمهور، شروع متزلزلی داشت. به‌طور معمول، ترجمه هر عبارت بلافاصله انجام می‌شود و من می‌دیدم که رئیس‌جمهور کالدرون در طول وقفه‌ها، چند جرعه آب می‌نوشید، احتمال می‌دهم که وی برای مدیریت زمان‌های سکوت این کار را انجام می‌داد. من اسپانیایی را به خوبی می‌فهمم و بلافاصله می‌توانستم بگویم که اظهارات رئیس‌جمهور کالدرون برای انتقال صمیمیت و احترام، در ترجمه گم شده بود. در ابتدا فکر کردم به خاطر فشار روحی باشد - صحنه‌ای بزرگ‌تر از کاخ سفید وجود ندارد و حتی مترجمان پیشکسوت نیز می‌توانند در مقابل این فشار تسلیم شوند.

اما در ادامه، سخنرانی او از یک حالت ناهموار به وضعیت اختلال رسید. کلمات روشن و موجز رئیس‌جمهور کالدرون - که در این مرحله بر موضوع حساس مهاجرت تمرکز داشت، به صورت درهم برهم ارائه شد و پیام و لحنی متفاوت از منظور اصلی او را منعکس می‌کرد. اظهارات به دقت انتخاب‌شده و شیوای او به ملغمه‌ای از کلمات و

1. The United Mexican States

ایده‌هایی تبدیل شد که مفاهیم کلیدی را به درستی منتقل نمی‌کردند و معلوم نبود رئیس‌جمهور به چه گروه‌هایی اشاره دارد.

رئیس‌جمهور کالدرون (ترجمه دقیق از زبان اسپانیولی): می‌دانم که ما به بهبود شرایط شرافتمندانه، قانونی و بسامان زندگی همه کارگران مهاجر علاقمند هستیم. بسیاری از آن‌ها، به‌رغم سهم قابل‌ملاحظه‌ای که در اقتصاد و جامعه ایالات متحده دارند، هنوز در سایه زندگی می‌کنند و کسی به آن‌ها توجه نمی‌کند و گاهی اوقات، در مناطقی مانند آریزونا، حتی با تبعیض هم مواجه هستند.

مترجم (ترجمه شفاهی): ما می‌توانیم این کار را با جامعه‌ای انجام دهیم که یک زندگی شرافتمندانه و روشی بسامان را برای دو کشور ما ترغیب خواهد کرد، چه کسانی هستند، برخی از آن‌ها، هنوز با قوانینی همچون قانون آریزونا که مردم ما را با تبعیض مواجه می‌نماید، اینجا در سایه زندگی می‌کنند.

مترجم را می‌دیدم که تقلباً می‌کرد، صورتش سرخ شده بود و عرق پیشانی‌اش را پاک می‌کرد. سپس به مترجم رئیس‌جمهور اوباما - پاتریشیا (پاتسی) آریزوا، مترجم ارشد اداره خدمات زبان وزارت امور خارجه ایالات متحده که یک نابغه زبان شناس، مورد اعتماد و باسابقه بود - نگاه کردم. دیدم که او مضطرب است و می‌خواهد برای کمک ورود کند، اما بهتر از هر کسی می‌دانست که براساس اصول تشریفات، صحبت‌های رئیس‌جمهور نمی‌تواند غیر از مترجمی که توسط آن کشور تعیین شده، ترجمه شود.

رئیس‌جمهور کالدرون به خاطر اعتبار مترجم به صحبت‌های خود ادامه داد، اما به وضوح ناراحت بود. از آنجا که همیشه پشت رئیس‌جمهور ایالات متحده می‌ایستادم، نمی‌توانستم صورت رئیس‌جمهور کالدرون را ببینم. اما بعداً که فیلم اظهارات او را تماشا کردم، دیدم که با ترجمه هر جمله قیافه خود را درهم می‌کشید، به پایین نگاه می‌کرد، به آرامی سرش را تکان می‌داد و جلو و عقب می‌رفت. انگلیسی او بسیار خوب است و مطمئناً متوجه عبارات درهم ریخته و بی‌ربط می‌شد.

ما همه مات و مبهوت بودیم. او مردی بود که در حرفه‌اش سرآمد بود. نگاه اجمالی به خانم اوباما انداختم، او نیز فهمیده بود که ترجمه به خوبی پیش نمی‌رود. بانوی اول مارگاریتا زاوالا، همسر رئیس‌جمهور کالدرون، کنار خانم اوباما ایستاده بود، در گوش او نجوا می‌کرد، و من فقط می‌توانم آنچه او می‌گفت را تصور نمایم. بلافاصله بعد از مراسم،

با سفیر مکزیک، آرتورو ساروخان^۱، مشورت نمودم، دیپلماتی بسیار مورد احترام و دوستی آنقدر نزدیک که می‌توانستم صریح با او صحبت کنم. او نیز شوکه شده بود، هرچند او حدس می‌زد که شاید علت این مسأله علاوه بر دلهره‌های مراسم سخنان آغازین، این واقعیت باشد که مترجم از قبل، فرصت مرور سخنرانی را نداشته است. (اکثر مترجمین پیشاپیش متن را دریافت می‌کنند تا مرور کنند، اما دستیار رئیس‌جمهور کالدرون که فردی دانشگاهی بود و نه دولتی و از روند کار اطلاع نداشت، متن سخنرانی را پس از ورود رئیس‌جمهور کالدرون به کاخ سفید، مستقیماً به او داده بود و از ارائه یک نسخه به مترجم غفلت کرده بود.)

این لحظه‌ای نبود که رئیس‌جمهور کالدرون برای خود یا کشورش تصور می‌کرد. شما، به عنوان رهبر بازدیدکننده، در عالی‌ترین جایگاه هستید و فقط یک فرصت برای تأثیرگذاری درست دارید، فرصتی که در تاریخ ثبت می‌شود. موقعیت و فرصت‌های آینده مردم کشور شما در معرض خطر است. آغاز آن روز با یک ترجمه غلط، باعث سوءتفاهم ناخوشایندی گردید که قبل از ورود به مباحث دوجانبه، می‌بایست بین رهبران، هیأت‌ها و از همه مهم‌تر، مطبوعات برطرف می‌شد.

رئیس‌جمهور اوباما و وزیر خارجه کلینتون از من خواستند که ببینم چه خبر است و حتی پیشنهاد دادند که هر طریق ممکن، کمک کنند. به آن‌ها اطمینان دادم که من و پاتسی و سفیر ساروخان در حال بررسی هستیم، اما به آن‌ها یادآوری کردم که این مسأله واقعاً به مکزیک مربوط می‌شود و ما به عنوان آمریکایی، نمی‌توانیم کار زیادی انجام دهیم. سفیر ساروخان، که مشاور نزدیک به رئیس‌جمهور کالدرون نیز بود، به رؤسای جمهور پیشنهاد کرد، نشست‌های دوجانبه خصوصی مهم را به زبان انگلیسی انجام دهند و به آن‌ها اطمینان داد که خودش برای ترجمه لغات فنی ورود خواهد نمود. مترجم مکزیک، چند گفت‌وگوی بعدی را ترجمه کرد، اما کلمات درهم برهم او، باعث پیچیدگی غیرضروری یک گفت‌وگوی از قبل پیچیده و حساس می‌شد.

در نهایت، این رئیس‌جمهور کالدرون بود که آن روز و شب را نجات داد. او پس از سرگرمی بعد از شام توسط بیانسه^۲، خیلی ناراحت بود. او می‌خواست که اظهارات پایانی‌اش، روشن و واضح دریافت گردد. در حالی که کنار رئیس‌جمهور اوباما ایستاده بود و از او بابت این بازدید ویژه و از بیانسه برای اجرایش، تشکر می‌کرد، با نگاهی حاکی از

1. Arturo Sarukhan

۲. بیانسه (Beyoncé) خواننده، بازیگر و تهیه‌کننده موسیقی آمریکایی است.

«دوباره شروع می‌کنیم» مکث کرد و بلافاصله به زبان انگلیسی روان ادامه داد و سرانجام، منظورش را از زبان خودش بیان کرد. آسوشیتدپرس^۱، سخنان آغازین مترجم مکزیکی را «یک ترجمه انگلیسی سخته‌دار و از نظر دستوری نامنسجم» نامید، و هیأت مکزیکی به صورت رسمی اشتباه خود را پذیرفت. (بلافاصله پس از افتضاح سخنان آغازین، با همکاری سفیر و شورای امنیت ملی کاخ سفید، تمام بیانیه‌های مطبوعاتی را نگه داشتیم تا اظهارات رئیس‌جمهور کالدرون، پیش از انتشار در مطبوعات، توسط سفارت مکزیکی به انگلیسی درست ترجمه شوند.) اگرچه ممکن است ترجمه بر روی کاغذ تغییر کند، اما فیلم و آن لحظه سخنان آغازین برای همیشه باقی خواهد ماند.

استفاده از ارتباطات به عنوان اهرم تأثیرگذاری: اهمیت قدرت صدا و مبادلات حضوری

راه‌های مؤثر زیادی وجود دارد تا از ارتباطات بتوانید به عنوان اهرمی برای تأثیرگذاری مثبت و متقاعدکننده استفاده کنید و به هیچ مترجمی هم نیاز نیست. وقتی برای متقاعد نمودن شخصی تلاش می‌کنید، اولین توصیه من این است که با او حرف بزنید، «پیام ارسال» نکنید. به جای ارسال ایمیل یا پیامک، تلفن را بردارید، برنامه مختص برقراری ارتباط تصویری را باز کنید، یا یک نشست حضوری ترتیب دهید. موضوع را به صورت کلامی پیش بردن - و ترجیحاً استفاده از یکی از همکاران برای کمک به رمزگشایی حالات چهره - برای شما یک مزیت ایجاد می‌کند. گفت‌وگوی چهره به چهره بهترین حالت است، چون تحقیقات نشان می‌دهد که داشتن مخاطب حضوری، عملکرد کلامی شما را بهبود می‌بخشد، به ویژه اگر از قبل بر آنچه که می‌خواهید بگویید، تسلط داشته باشید (تمرین کنید!). (توصیه کاربردی: به گونه‌ای رفتار کنید که گویا از همه جهت یک نشست حضوری خصوصی است - ظاهر و پوشش شایسته‌ای داشته باشید و اطمینان حاصل نمایید که پس‌زمینه شما نیز مناسب باشد. اگر لازم است که به مطلب نوشته شده اشاره نمایید، آن نوشته را روی دیوار پشت صفحه نمایش یا تلفن قرار دهید تا وقتی به پایین نگاه می‌کنید، طرف مقابل، روی سر شما را تماشا نکند. اگر منابع شما به صورت الکترونیکی هستند، آن‌ها را روی دستگاه‌تان باز نگه دارید.)

حتی یک تماس تلفنی ساده می‌تواند به شما کمک کند. تحقیقات نشان داده است که مسئولین استخدام وقتی توصیف کوتاهی از یک داوطلب می‌شنوند - در مقایسه با خواندن عین همان محتوا - شخص مورد نظر را فردی خردمندتر و باهوش‌تر تشخیص می‌دهند. دکتر نیکلاس اپلی^۱، که درباره چگونگی قضاوت مردم در مورد دیگران تحقیقات کرده است، می‌گوید: «صدا، خصوصیات منطقی و خردمند بودن یک فرد را بهتر از نوشته منتقل می‌کند». (هرچند دلایل موجهی برای استفاده از ایمیل وجود دارد: ایمیل، سابقه کتبی از مکاتبه است، و با یک کلیک می‌توانید افکار خود را برای ده‌ها نفر ارسال نمایید. اما بهتر است از ایمیل برای امور معمولی و نه لحظات سرنوشت‌ساز استفاده کنید).

در دفتر تشریفات - و در فرهنگ وزارت امور خارجه - همه ما از قدرت صدا و تبادل نظر حضوری به خوبی آگاه بودیم. از دستیار رئیس تشریفات در بخش مدیریت، «رزماری پاولی»^۲ که چنددهه تجربه مدیریت رئیس ستاد ریچارد هالبروک^۳ را داشت، آموختم که موارد مربوط به مدیریت کارمندان و پشتیبانی را شخصاً مدیریت نمایم. پس از جلسه‌ای که در آن مشخص شد، نیاز به کارمند جدید داریم، من را این‌گونه راهنمایی کرد: «کاپریشیا، در صورتی که شخصاً، به عنوان رئیس بخش، درخواست افزایش کارمند کنید، بهتر نتیجه می‌دهد تا این‌که از طریق من یا به صورت کتبی درخواست نمایید.» بنابراین، شخصاً به اداره آن‌ها رفتم تا پنج دقیقه با ارزش برای شنیدن موضوع من، اختصاص دهند. رزماری صددرصد حق داشت: ارتباط چهره به چهره به من اجازه داد بر نکاتی تأکید کنم که ممکن بود در ایمیل گم شوند. یقین دارم، جلسه حضوری نیاز واقعی ما و این‌که صرفاً یک درخواست منطقی بود را مورد تأکید قرار داد. به این طریق به خواسته‌ام رسیدم.

افسران ما همچنین در روش‌های صحبت کردن با دیپلمات‌ها به منظور انتقال دقیق پیام‌ها مهارت دارند. یک قانون طلایی که ما همیشه دنبال می‌کنیم: تا حد امکان در صحبت کردن و انتقال پیام دقیق و مشخص باشید، از درک موضوع اطمینان حاصل کنید و در صورت لزوم آن را تکرار نمایید. در دیپلماسی، اگر زبان مبهم باشد منجر به سردرگمی می‌شود و در نتیجه باعث سوء تفاهم و قطع ارتباط خواهد شد. گلدیس

1 . Nicholas Epley

2 . Rosemarie Pauli

3 . Richard Holbrooke

بولودا^۱، دیپلمات برجسته اداره ما که اغلب برای مشورت به او مراجعه می‌کردم، یکی از هدفمندترین سخنرانان بود. در ابتدا که شاهد بحث و گفت‌وگوی او با هیأت‌ها و سفیران خارجی بودم، فکرمی‌کردم که او به دلیل تفاوت‌های زبانی، مباحث را تکرار می‌کند؛ اما او برای شفافیت این کار را انجام می‌داد. او در هنگام آموزش افسران تشریفات در برنامه‌ای که «انجام وظیفه یا کشیک» نامیده می‌شد (آمادگی برای انجام مسائل اضطراری مربوط به هیأت‌های دیپلماتیک که مشمول اجرای قانون می‌شدند) به همین روش عمل می‌کرد. در چنین شرایطی، عدم تشخیص وضعیت فرد، می‌تواند به معنای تفاوت بین بازداشت یا اخراج فوری او از کشور باشد: به دیپلمات‌ها هنگام ورود به کشور، مزایا و مصونیت‌های مشخصی اعطاء می‌شود (البته این به میزان زیادی به مقام آن‌ها بستگی دارد و همه آن‌ها از وضعیت یکسانی برخوردار نیستند). گلدیس بسیار نکته‌بین و سخت‌گیر بود و سعی می‌کرد که همه افسران کشیک، دقیقاً بفهمند که چگونه به تماس‌ها براساس سطح مصونیت دیپلمات‌ها، پاسخ بدهند.

این میزان جزئیات و تکرار به ویژه برای مشتریان بین‌المللی مهم است. در برخی از کشورها، ارائه ناخواسته اطلاعات غلط و ایجاد سوء تفاهم، می‌تواند به تلاش هدفمند برای شرمسار کردن آن‌ها تعبیر شود. البته، ما باید به دقت اشتیاق خود را در ابلاغ اطلاعات خاص در مقابل نیاز به حفظ برخی جزئیات به صورت خصوصی، مورد ارزیابی قرار می‌دادیم، به ویژه هنگامی که این جزئیات مزیت محسوب می‌شوند یا هنوز قطعی نشده باشند (شما هرگز نمی‌خواهید که شتابزده عمل کنید و سپس اظهار ندامت کنید).

روش‌های ابلاغ مواضع و انتقال پیام

عبارات و روش‌های استاندارد وجود داشت که ما برای ابلاغ مواضع خود به‌طور واضح و هوشمندانه از آن‌ها استفاده می‌کردیم:

• **وقتی جواب یک سؤال را نمی‌دانید:** من هرگز به رئیس‌جمهور، وزیر امور خارجه، یا به بقیه با عبارت «من نمی‌دانم» پاسخ نداده‌ام، چون به نظر من، جوابی توأم با تنبلی و ناشیانه به نظر می‌رسد. «من نمی‌دانم» حداقل بر بی‌اطلاعی و بی‌خبری شما تاکید می‌کند و این‌که هیچ قصدی برای کسب اطلاعات ندارید. معتقدم با کمی تکاپو و مقداری وقت گذاشتن، همیشه می‌توانم اطلاعاتی در پاسخ به یک پرسش ارائه نمایم. به جای نمی‌دانم، می‌گویم «صبر کنید، در حال جمع‌آوری اطلاعات کامل برای شما

1. Gladys Boluda

هستم.» البته برای رئیس‌جمهور، با تمام انرژی و قدرت این کار را انجام می‌دادم، به سرعت اتاق را ترک و فردی را برای کمک پیدا می‌کردم، سپس به محض رسیدن به پاسخ، گزارش می‌دادم. برای هم‌تایان، بسته به شرایط، شاید بگویم، «فعالاً همین قدر می‌دانم. با تحول و پیشرفت امور، بلافاصله شما را در جریان خواهم گذاشت.»

• **وقتی درخواست اطلاعات می‌کنید:** بازهم، دقت و تکرار دوستان شما هستند. هنگامی که از جزئیات سؤال می‌کنم، تا حد امکان به جنبه‌های مهم و جزئیات عملی می‌پردازم. بله، ممکن است این موضوع باعث عصبانیت افراد گردد، اما چون مسائل زیادی در کلیت موضوع گم می‌شوند، ارزش ریزش را دارد. این روش در مکتوب کردن درخواست‌هایتان نیز بسیار کمک کننده است؛ من علاقه شدیدی به یک فهرست منظم و تقسیم‌بندی شده دارم تا بتوانم اطلاعات مکتوب را به صورت شفاهی با همکارانم مورد به مورد بررسی نمایم. وقتی دونفری یک سند را مرور می‌کنید، امکان نادیده گرفتن یا سوء برداشت در مورد موضوعات وجود نخواهد داشت. سپس، جزئیات بسیار مهم را برای تاکید بیشتر، تکرار می‌کنم. اگر در ارسال پاسخ، تعللی صورت گیرد، درخواست خود را تکرار می‌نمایم، البته با بیان متفاوت تا باعث دلخوری طرف مقابل نشود و در عین حال حاکی از فوریت باشد. من به نوبت هم از روش کتبی و هم شفاهی استفاده می‌کنم، و درخواستم را همیشه صبح اول وقت ارسال می‌نمایم تا اولین موضوع روز آن‌ها برای انجام‌دادن باشد، به امید این که وقت کافی داشته باشند تا ظرف چند ساعت آتی، برای پاسخ تصمیم بگیرند (مزیت کسی که ساعت ۵ صبح بیدار می‌شود).

• **وقتی شما مجبورید نه بگویید:** هیچ کس دوست ندارد، نه بشنود. من تلاش می‌کنم که هیچ وقت این کلمه را به زبان نیاورم. در دیپلماسی، مفهوم عمل متقابل و رفتار یکسان وجود دارد، بنابراین همیشه نتایج یک نه را با پیامدهای آتی آن، مورد ارزیابی قرار دهید. هر قدر هم سعی کنید درخواست‌های افراد را برآورده سازید، همیشه امکان پذیر نیست. در مقام رئیس تشریفات - به عنوان پلی بین هیأت‌های دیپلماتیک و کاخ سفید و وزارت امور خارجه - اغلب من در خصوص درخواست‌های فوری سفرا برای تغییر در تدارکات یک بازدید، اظهار نظر می‌کردم. وقتی متوجه می‌شدم که برآورده ساختن درخواست آن‌ها، دشوار است، سعی می‌کردم اوضاع را با کم‌ترین پیامد منفی، مدیریت کنم: اول، با تأیید درخواست آن‌ها، اضطراب ناشی از یک تقاضای فوری را کاهش می‌دادم - «من می‌فهمم که شما چه می‌خواهید و اهمیت درخواست شما را درک می‌کنم.» سپس، مراحل مختلفی را که برای تسهیل تقاضای آن‌ها طی کرده‌ایم،

توضیح می‌دادم تا آن‌ها کاملاً متوجه فرآیند شوند و به نیت واقعی ما برای کمک کردن، پی ببرند. «عالیجناب، لطفاً درک کنید که با قید خیلی فوری درخواست شما، به الف، ب، و حتی ث ارجاع و پیگیری شده است.» سپس، تعدادی راه حل، هرچند کوچک، ارائه می‌کردم. اگر آن‌ها فشار می‌آوردند، مسئولیت را متوجه روندهای تشریفاتی می‌کردم: «من فوریت را درک می‌کنم، اما به دلیل روند کار، در حال حاضر قادر به انجام درخواست شما نیستیم.» اگر گفتنِ نه برای شما دشوار است، مهم است که انتظارات را شفاف، (نه با ابهام)، بیان نمایید. باقی گذاردن یک روزنه امید، وقتی درخواست آن‌ها با عدم پذیرش قطعی مواجه می‌شود، فقط اضطراب فعلی آن‌ها را تبدیل به لایه‌هایی از سردرگمی، ناکامی، و در نهایت عصبانیت می‌کند.

• **وقتی شما یک جواب نه می‌گیرید:** وقتی شما از طرف رئیس‌جمهور ایالات متحده مذاکره می‌کنید، فوری یک نه را نمی‌پذیرید. برای من، تقریباً انجام هرکاری امکان‌پذیر است، به خصوص اگر با کسی رابطه مستحکمی برقرار کرده باشم. اولین چیزی که می‌گویم این است، «بیایید موضوع را بررسی کنیم.» مرور حقایقی که منتهی به این لحظه شده است، به من فرصت می‌دهد تا اطلاعاتی راجع به آنچه که مانع بله گفتن شده است را پیدا کنم. سپس، می‌توانم راه‌حلی پیشنهاد نمایم که شاید آن‌ها فکرش را هم نکرده باشند. («می‌دانم، این یک چالش است. چگونه؟...») در تمام مدت، نسبت به شرایطی که آن‌ها درگیر هستند، اظهار همدردی می‌کنم: «می‌فهمم که این موضوع چقدر برای شما چالش‌انگیز است و تلاش‌های شما را درک می‌کنم.» این همدردی به آن‌ها می‌فهماند که من برای این رابطه ارزش قائل هستم، و این باعث حفظ یک پیوند محکم برای تعاملات آتی می‌شود. مذاکرات، اغلب یک بازی طولانی است و بارها پس از این که با لطافت، از عهده یک نه سخت برمی‌آدم، درخواست ویژه‌ای داشتم که به طرز شگفت‌انگیزی به سرعت برآورده می‌شد.

زمان‌هایی هم وجود داشت که به سادگی نمی‌توانستم جمله «متأسفانه باید به اطلاع شما برسانم» را بپذیرم. رئیس‌جمهور اوباما در نشست سران گروه بیست در مکزیک در سال ۲۰۱۲ از جلسه مجمع عمومی خبرداد که نیاز به یک اتاق برای نشست چندجانبه لحظه آخری با تعدادی از رهبران اتحادیه اروپا دارد. به ساعت نگاه کردم و متوجه شدم که فقط ۱۰ دقیقه برای پیدا کردن جای مناسب، فرصت دارم. روند مرسوم این است که درخواست اتاق از طریق برگزارکننده نشست صورت گیرد، اما می‌دانستم که این درخواست دیر هنگام، نتیجه بخش نیست، زیرا همه فضاها از قبل اختصاص یافته بودند.

ما برای احتیاط، یک اتاق کوچک برای نشست دوجانبه در اختیار داشتیم، اما این اتاق برای یک نشست چندجانبه و فضای تعاملی متشکل از رهبران و یک نفر همراه، مناسب نبود. بلافاصله دوستم، سفیر برجسته آلفردو روجریو پترز^۱ و مدیرکل تشریفات مکزیک را پیدا کردم که پس از یک بررسی کوتاه، با اظهار تأسف بیان داشت، «متأسفم کاپریشیا، جای خالی وجود ندارد.» در این لحظات نزدیک به ناامیدی، وضعیت را به‌طور صریح و ساده (بدون افشای جزئیات) و با تأکید بر فوریت برای سفیر براوو^۲ توضیح دادم: «لطفاً ماهیت حیاتی درخواست من را درک کنید.» از آن‌جا که رابطه خوبی با او داشتیم، اضافه کردم، «این لطف بزرگی است، و ... من این اتاق را تا ده دقیقه دیگر می‌خواهم.» هرچند ماهیت شرکت‌کنندگان در جلسه را به او نگفتم، او پیام را دریافت کرد. با سرعت اطراف مرکز همایش را بررسی کردیم تا به مکانی رسیدیم (سنگاپور می‌خواست یک اتاق را به دلیل لغو برگزاری یک جلسه، ترک نماید. پس از تبادل چند پرچم، بلافاصله به سمت محل جلسه مجمع عمومی رفتیم و رئیس‌جمهور و دیگر رهبران را بدون این‌که هرگز متوجه اضطراب ناشی از پیدا کردن اتاق شوند، به آنجا هدایت کردیم. در موارد نادری که در مبارزه شکست می‌خوردم، حدس می‌زدیم که یک نمایش قدرت در کار است، و آن را برای آینده ثبت می‌کردم - عمل متقابل می‌تواند هسته اساسی در دیپلماسی باشد.

• **وقتی که باید عذرخواهی کنید:** من از یک فرمول ساده پیروی می‌کنم: با «متأسفم» شروع می‌کنم، سپس آن چیزی که برای آن متأسف هستیم را به همراه یک توضیح می‌آورم. «متأسفم که مطابق استاندارد شما نبود. به دلیل اقدامات امنیتی، مجبور شدیم اینگونه هماهنگ کنیم.» اساساً اگر عذرخواهی‌ها به‌صورت کلی و نه با توضیح، بیان شوند، مؤثرتر هستند. هیچ‌کس نمی‌خواهد پس از «متأسفم»، کلمه «اما» را بشنود، چون باعث ایجاد تصویری از بی‌میلی در پذیرش اشتباه از جانب شما می‌شود. بعضی اوقات که عذرخواهی بیشتر جنبه شخصی داشته باشد، جمله «درک می‌کنم که این عذرخواهی وضعیت را تغییر نمی‌دهد، اما مایلم بدانید که چقدر متأسف هستیم» را اضافه خواهیم کرد.

چند نکته مهم: خانم‌ها تمایل دارند در هر شرایطی بگویند «متأسفم»، شاید توجه نمی‌کنند که یک عذرخواهی غیرضروری، به طرز ظریفی حاکی از عدم اعتماد به نفس

1. Alfredo Rogerio Pérez Bravo
2. Ambassador Bravo

آن‌ها است. آدرین آرشت^۱ دوست عزیزم و یک تاجر فوق‌العاده، اغلب به من یادآوری می‌کرد که این عادت را کنار بگذارم، «برای چه چیزی متأسف هستی؟» باید اعتراف کنم، «خوب، حدس می‌زنم، هیچ‌چیز!» از طرف دیگر، اگر مسئولیت این اشتباه با شما است، شخص دیگری را مورد سرزنش قرار ندهید. در دیپلماسی، همه ما برای ایالات متحده آمریکا کار می‌کردیم، و یک نظر منفی نسبت به هر کدام از ما، همه را متأثر می‌نمود. به علاوه، وقتی شما از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنید، این‌گونه القاء می‌نمایید که قابل اعتماد نیستید. افرادی را در سطوح بالا دیده‌ام که از پذیرش مسئولیت خودداری می‌کنند، و من همیشه این واقعه را با این تصور که «نمی‌توانم به‌طور کامل به آن افراد اعتماد کنم»، ثبت می‌نمودم.

علاوه بر عبارات بالا، سه قانون دیگر کلامی وجود دارد که برای برقراری ارتباط شفاف، از آن‌ها پیروی می‌کنم:

۱. از به کار بردن واژه‌های عامیانه و استعاره‌ها پرهیز کنید. شفافیت مثل ستاره قطبی، چراغ راه شما است، و زبان رایج و مطابق مُد روز می‌تواند شما را به سرعت از مسیر خارج کند. این ملاحظه در خصوص استفاده از حروف اختصاری و ایموجی‌ها، دوچندان می‌شود، مثلاً وقتی به یک شخص برای تماس کاری، پیامی ارسال می‌کنید احتمال دهید که با این سبک سخن و نگارش آشنا نباشد، یا فردی که حیوان خانگی دارد، با مشاهده چهره‌های خندان و علامت اوکی، خشمگین شود (به خاطر داشته باشید معنی علامت اوکی در همه فرهنگ‌ها یکسان نیست). استفاده از زبان استاندارد به ویژه در هنگام تعامل با همکاران بین‌المللی - که آشنایی خیلی کم‌تری با اصطلاحات زبان فنی و صنفی دارند، چه رسد به مفهوم گفتارها و ضرب‌المثل‌های فرهنگی - بسیار مهم است. شخصی که همیشه او را در این زمینه تحسین کرده‌ام، قاضی دیوان عالی، سونیا سوتومایر^۲ است. ممکن است تصور کنید که یک قاضی دیوان عالی صرفاً از زبان فاخر و فنی استفاده می‌کند، اما او عامدانه کلماتی قابل فهم برای همه انتخاب می‌کند؛ چه در هنگامی که با بچه‌ها در خصوص اهمیت کتاب در زندگیش صحبت می‌کند و یا در حال گفت‌وگو با یک کمیته قضایی تایید سنا، یا شنوندگان رادیوی ملی باشد. این قاضی اسپانیایی زبان فارغ‌التحصیل مدرسه حقوق پیل، تلاش می‌کند، با آرام و صریح صحبت کردن و نوشتن، کلامش همه‌شمول باشد، تا نیازی نباشد کسی برای اطلاع از منظورش، سؤال کند. افزون بر این، مراقب استفاده نادرست از اصطلاحات عامیانه و

1. Adrienne Arsht

2. Sonia Sotomayor

گفتارهای غیرمعمول نیز باشید. طبق اظهار پسر، من در چندین مناسبت، درک درستی از طرز صحبت کردن نسل هزاره نداشته‌ام. برای مدت‌های طولانی، فکر می‌کردم که «چندش»^۱ یک تعارف است، همان‌طور که از کلمه بیماری^۲ برای گفتن یک چیز جالب و خفن^۳ استفاده می‌شود («وای، آن ماشین بیمار است!»^۴) وقتی او را می‌دیدم لباسی پوشیده که من دوست دارم، می‌گفتم، «این خیلی چندش است!»^۵ تا این که یک روز، موضوع را برای من روشن کرد و گفت که این کلمه فقط کوتاه‌شده کلمه‌ی «مشمزکننده»^۶ است. تمام زمان‌هایی که از این کلمه نادرست استفاده کرده بودم، به عقب برگشتم و به اندازه مرگ هزار مادر، مُردَم.

۲. از کلمات رکیک استفاده نکنید. طی دهه‌های مختلف در پست‌های دولتی، تجربه فوق‌العاده‌ی کار با جوانان زیادی را داشته‌ام و دیده‌ام که چگونه رواج یافتن و فراگیر شدن (ترند شدن) یک موضوع، در شیوه سخن گفتن آن‌ها بازتاب پیدا می‌کند. در ده سال گذشته، متأسفانه مشاهده کرده‌ام که زبان، بیشتر مبتذل و غیررسمی شده است؛ به‌طور منظم از کلمه چهار حرفی «فاک» استفاده می‌شود. بددهانی باعث می‌شود که شخصی مبتذل به نظر برسد و برای شنونده نیز ناهنجار است. من با یک همسایه دوست داشتمی، آقای لوئیس پرلمان^۷، که یک وکیل بود، بزرگ شدم و هر هفته یک کلمه به من یاد می‌داد تا به فهرست واژگانم اضافه کنم. او برای من توضیح داد که بایستی در انتخاب کلمات در حیطة کاری، دقیق باشیم. هرگز توصیه او را فراموش نمی‌کنم: در مورد یادگیری فنون زبان، تنبل نباش. (توصیه‌ای عالی برای فراتر رفتن از قلمرو ناسزاگویی.) همیشه کلمات بهتری از فحش برای توصیف یک لحظه یا احساس بهتر، وجود دارد.

۳. مراقب سرواژه‌ها باشید. نام سازمان‌های دولتی ممکن است پنج یا شش کلمه باشد، بنابراین بسیاری از کارمندان از کوتاه واژه‌ها به عنوان یک میان‌بر زبانی استفاده می‌کنند. در صورتی که بدانید کلمات کوتاه‌شده، مخفف چه کلمه‌ای هستند، استفاده از آن‌ها، آسان و مفیدتر است، در غیر این صورت، کاملاً گیج‌کننده می‌شوند. من هیچ‌وقت نگاه متحیر کارمندان جدید را وقتی در جلسه‌ای که با بمباران پی‌درپی واژه‌های کوتاه

1 . Cringe

2 . Sick

3 . Cool

4 . Wow, that car is sick!

5 . That's so cringe!

6 . Cringeworthy

7 . Louis Perelman

شده مواجه می‌شوند، فراموش نمی‌کنم. می‌دانم که آن‌ها از درون فریاد می‌کشیدند، «این چه کوفتیه که دارند در موردش صحبت می‌کنند!» درد آن‌ها را حس می‌کردم. در اولین روز کاری به عنوان دستیار شخصی بانوی اول، هیلاری کلینتون در سال ۱۹۹۳، وظیفه هیجان‌انگیز رساندن لباس توری و سنگ‌دوزی شده مراسم تحلیف او از کاخ بلیر^۱ به کاخ سفید، جایی که به‌طور معمول رئیس‌جمهور منتخب و بانوی اول شب قبل از مراسم تحلیف را در آنجا می‌گذرانند، به من سپرده شد. فهمیدم که فقط باید از خیابان عبور کنم و لباس را آنجا تحویل دهم. یکی از همکاران به من گفت که برای عبور از گیت امنیتی، «دست تکان بده». آه، دست تکان دادن. فکر کردم چقدر عجیب است.

به سمت گیت امنیتی اصلی کاخ سفید رفتم و برای گارد امنیتی دست تکان دادم و انتظار داشتم، گیت را برای من باز کند و اجازه عبور بدهد. او به من توجهی نکرد، عجیب به نظر می‌رسید. بنابراین، دوباره دست تکان دادم. باز هم توجهی نکرد. من که از مقدمات آماده‌سازی برنامه تحلیف، خسته شده بودم، به‌طور غیرمنطقی، به تکان دادن دست ادامه دادم. (قطعاً حباب بالای سر آن گارد چنین بود: «خانمی دیوانه با یک لباس!! خنده‌دار است!») اینکار چند دقیقه طول کشید تا این‌که دوستی که از زمان کارزار انتخاباتی می‌شناختم، مایکل «مایک» لوفرانو^۲، از گیت عبور کرد. از من پرسید: «کاپریشیا، داری چکار می‌کنی؟»

جواب دادم: «دارم دست تکان می‌دهم تا آن‌ها به من اجازه ورود بدهند.» او سپس توضیح داد که ویوز^۳ بیانگر سیستم ورود کارگران و بازدیدکنندگان است، فهرستی غربال شده از میهمانان تأییدشده که به آن‌ها اجازه ورود خودکار (بدون معطلی) به کاخ سفید داده می‌شود. از این‌که فکر می‌کردم گارد امنیتی به یک غریبه فقط با تکان دادن دست، اجازه ورود می‌دهد، بسیار شرمنده شده بودم. سپس مایک با گارد صحبت کرد، و آن‌ها او را راهنمایی کردند تا تاریخ تولد و شماره تأمین اجتماعی من را بدهد تا بتوانم - طبق قوانین تشریفات - اجازه «ورود خودکار» پیدا کنم و لباس را به موقع به هیلاری برسانم که برای آن اولین شب مهم، بپوشد. از آن پس، وقتی نمی‌فهمیدم که افراد چه می‌گویند، دقیقاً سؤال می‌کردم. در ماه‌های اول به عنوان رئیس تشریفات، جلسات و گفت‌وگوها را با این جمله شروع می‌کردم که همانند زبان رایج در وزارت امور خارجه، «من دولتی صحبت نمی‌کنم». این جمله، اشاره به شخصی

1 . Blair House

2 . Michael "Mike" Lufrano

3 . WAVES stood for Workers and Visitors Entry System

بود که به صورت پی‌درپی از میانبرهای کلامی غیرقابل فهم درگفت‌وگو استفاده می‌کرد، تا آن‌ها را توضیح بدهد.

مدیریت ترجمه

مشتریانی که در سطح بین‌المللی تجارت می‌کنند، اغلب می‌پرسند: ترجمه چگونه مدیریت می‌شود؟ سطح و ماهیت مبادله - غیررسمی، دو نفره، یک گردهمایی بزرگ، رویدادی تلویزیونی با مطبوعات آزاد - نوع ترجمه را تعیین می‌کند. من از برخی از انواع ترجمه، در صورت امکان، حمایت می‌کنم. معمولاً برای موقعیت‌هایی که بیشتر ماهیت معارفه‌ای و اجتماعی دارند، یک مترجم مشترک خوب است، اما در جریان جلسات، شما به مترجم شخص دیگری اعتماد نمی‌کنید و نمی‌خواهید که صدای شما باشد. شما نیاز به شخصی دارید که صرفاً برای شما صحبت کند و در انتقال معنی و پیام گفتگوها، قابل اعتماد باشد.

زمانی که جلسه‌ای طبق برنامه در حال انجام است، من آموخته‌ام که ارجحیت را به ترجمه بدهم، اما لازم است که بدانم چگونه (همزمان، متوالی، درگوشی، هدست) و چه کسی (مترجم ما، آن‌ها یا هر دو).

در اوایل دوره تصدی در اداره تشریفات، متأسفانه در آخرین لحظات، به خصوص هنگام جلسه با کشورهای هم‌پیمان مانند فرانسه، به فکر ترجمه می‌افتادیم. قرار بود رئیس‌جمهور اوباما برای صرف یک غذای غیررسمی با رئیس‌جمهور فرانسه، نیکولای سارکوزی^۱، در ایالات متحده دیدار کند. مترجم رئیس‌جمهور سارکوزی، سابقه سال‌ها فعالیت در وزارت امور خارجه را داشت و گفته بود که برای ترجمه هر دو رهبر، مشکلی ندارد، در واقع پیشنهادی سخاوتمندانه بود، اما می‌دانستم که منطقی نیست.

در آسانسور در حال رفتن به سمت مکان صرف غذا بودیم که پیشنهاد دادم سریعاً مترجم ایالات متحده را بیاوریم، اما یک دستیار رئیس‌جمهور مانع شد و گفت که رئیس‌جمهور اوباما با استفاده از مترجم فرانسوی مشکلی ندارد. چاره‌ای جز صرف نظر کردن نداشتیم؛ با توجه به این که باید از قبل به این موضوع فکر می‌کردم، خیلی مناسب نبود که از رئیس‌جمهور اوباما تقاضا کنم نظر خود را تغییر دهد یا منتظر بماند. اما از آن به بعد، دیگر هیچ‌گاه در جریان برگزاری جلسات - چه در بازدیدهای داخلی و چه بین‌المللی - تقاضای مترجم نکردم، بلکه از قبل برای آن برنامه‌ریزی می‌نمودیم.

1 . Nicolas Sarkozy

مترجمان ما، قدردان میزان توجه زیاد ما به خدمات آن‌ها بودند. آن‌ها آموزش دیده‌اند که عقاید خود را در کار ترجمه وارد نکنند و از انظار به دور باشند (خوشبختانه، من با این موضوع مشکلی ندارم). (اطلاعات جزئی جالب: بیش از یک اتاق در محل «اتاق بحران / وضعیت» وجود دارد، مکانی با امنیت بسیار بالا که در طبقه همکف پشت درب غربی دفتر اجرایی، قرار دارد. هنگامی که وارد این مکان می‌شوید و وسایل الکترونیک خود را در یک محفظه قرار می‌دهید - تلفن‌ها می‌توانند به عنوان یک میکروفون برای استراق سمع، حتی در صورت خاموش بودن، عمل کنند - به یکی از چندین اتاقی می‌روید که جلسات در آنجا برگزار می‌شود. بزرگترین اتاق بحران که اغلب در فیلم‌ها یا مطبوعات نشان داده می‌شود، معمولاً برای جلسات ریاست جمهوری با تعداد افراد بسیار از وزارتخانه‌های مختلف اختصاص می‌یابد.)

داشتن مترجم از طرف خودتان، با کشورهایایی که روابط متشنج یا متمایل به خصومت دارید، حتی الزام بیشتری پیدا می‌کند. وقتی وزیر سابق امور خارجه، رِکس تیلرسون^۱، را در سی‌ان‌ان دیدم که بدون مترجم با رئیس‌جمهور ترکیه، رجب طیب اردوغان^۲، دیدار می‌کرد، تعجب نمودم. نشست دوجانبه سال ۲۰۱۸ آن‌ها به منظور بحث در خصوص تنش‌های فزاینده در ناتو و درگیری در سوریه بیش از ۳ ساعت طول کشید، و تیلرسون به وزیر امور خارجه ترکیه اجازه داد تا کل مدت جلسه برای او ترجمه کند. نه تنها این اتفاق نقض تشریفات ایالات متحده بود، بلکه ضعف دیپلماسی نیز محسوب می‌شد و می‌توانست توازن در تصمیم‌گیری‌ها را به نفع ترکیه، تغییر دهد. اگرچه گفته می‌شود تیلرسون به‌زعم خود روابط کاری محکمی با رئیس‌جمهور اردوغان ایجاد کرده بود، اما از منظر یک ناظر بیرونی این‌گونه نبود و به هیچ‌وجه تیلرسون مطمئن نبود که سخنان او و طرف مقابل، به درستی ترجمه شده است.

کنترل لحن کلام

من هرگز صدای طبیعی خودم را دوست نداشته‌ام و همیشه یکنواخت و ناپیوسته به نظرم می‌رسد؛ به همین خاطر، سخت تلاش کردم تا با حالتی بیشتر متین و تعارف‌آمیز صحبت کنم. صدای الهام‌بخش من، خانم آلکسیس هرمان^۳ است که وزیرکار رئیس‌جمهور کلینتون بود و اکنون عضو هیأت مدیره‌های مختلف و مدیرعامل شرکت

1 . Rex Tillerson

2 . Recep Tayyip Erdoğan

3 . Alexis Herman

نیوونچرز^۱ است. او به شیوه‌ای کاملاً رسا و صمیمی صحبت می‌کند. واژگان خود را هدفمند و منسجم از نظر معنی انتخاب می‌نماید و با لحنی آرام‌تر از حد معمول صحبت می‌کند. من متوجه شدم که مردم با دقت به سخنان او گوش می‌دهند، بدین خاطر، سعی کردم که آهنگ او را اتخاذ نمایم.

الگوبرداری از صدای شخصی مانند آلکسیس به نظرم ایده خوبی می‌رسد: براساس مطالعه اخیر شرکت کوآنتیفاید کامیونیکیشنز،^۲ یک شرکت علوم رفتاری که با مدیران عامل شرکت‌های مختلف همکاری می‌کند تا مهارت‌های ارتباطی آن‌ها را بهبود ببخشد، شرکت‌کنندگانی که به متخصصان مالی رسانه‌ها گوش کرده و برنامه آن‌ها را تماشا کرده‌اند، بیشتر از محتوای سخنان، تحت تأثیر لحن و وضعیت گوینده قرار گرفته بودند. در واقع، کیفیت صدا، ۲۳ درصد بر برداشت شنونده تأثیر داشت، در حالی که محتوا تنها ۱۱ درصد تأثیرگذار بود (منش و ظاهر هم، درصد بالایی را شامل می‌شد - بیشتر از محتوا). گوینده‌هایی که صدایشان صاف و محکم بود - نسبت به گوینده‌هایی که صدای ضعیف توام با نفس نفس داشتند - اصیل‌تر، دارای ارتباط عاطفی و قدرت انتقال بیشتری ارزیابی شده بودند. نوح زندان^۳، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت کوآنتیفاید کامیونیکیشنز، می‌گوید: «مردم وقت زیادی برای آماده‌سازی محتوایی که می‌خواهند بگویند صرف می‌کنند و به اندازه کافی برای چگونه گفتن، وقت نمی‌گذارند.»

یک ترفند برای این که صدایتان گوش خراش و ناهنجار به نظر نرسد و شنوندگان به صدای شما گوش بدهند این است که لحن خود را در هنگام صحبت کردن مدام تغییر دهید. زندان می‌گوید: «مغز انسان، غافلگیری را دوست دارد، بنابراین، یکنواخت صحبت نکنید.» در صورت نیاز برای تأکید بر مطلبی، صدای خود را بلندتر کنید، سپس آن را کاهش دهید تا مثل روبات یا شخصی که در حال فریادکشیدن است، به نظر نرسید. این تغییرپذیری، انرژی صوتی نام دارد، و هرچه گویندگان این کار را بیشتر انجام دهند، اعتبار بیشتری پیدا می‌کنند. به نظر می‌رسد که همه رؤسای جمهور در دوران ریاست خود، به دنبال تقویت این استعداد هستند. من شاهد پیشرفت صدای رئیس‌جمهور کلینتون طی ماه‌ها و سال‌ها بوده‌ام. در چند ماه اول، لحن صدای پایینی داشت، بخشی از این مسأله به علت لحن کش‌دار جنوبی او بود. اما پس از چند ماه حضور در این پست، متوجه شدم که او شروع به تغییر لحن و گام صدای خود کرده است، به‌ویژه

1 . New Ventures

2. Quantified Communications (QC)

3 . Noah Zandan

هنگامی که برای یک سخنرانی ملی، پشت تریبون قرار می‌گرفت و تصمیم داشت بر پیام‌های مهم روز تأکید بیشتری نماید. شما به وضوح می‌توانید این تفاوت را در سخنرانی و آهنگ کلام او، بین اولین «سخنرانی سالانه در خصوص وضعیت کشور» در سال ۱۹۹۳ تا سخنرانی سال بعدش مشاهده نمایید.

به نوعی همه ما از کودکی آموخته‌ایم به انرژی صوتی از طریق قصه‌گویی توجه کنیم که به‌طور طبیعی شامل تغییر در آهنگ، لحن و زیر و بمی صدا و همچنین مکث‌های به موقع می‌شود. حتی در بزرگسالی هم به تغییرات صوتی گوش می‌کنیم، چون به ما کمک می‌کند که محتوای داستان را دنبال نماییم.

سوتومایر^۱، قاضی دیوان عالی، استاد انرژی صوتی است که با آهنگ موزون در کلامش، شما را مجذوب می‌کند، مانند فرد کِمپ^۲ در شورای آتلانتیک که رهبری به شدت برانگیزاننده است. فرد کِمپ از استعداد داستان‌سرایی خود به عنوان یک روزنامه‌نگار سابق استفاده می‌کند تا به تدریج به نقطه‌ای برسد که با لحن و مکث‌هایش ایجاد می‌کند، سپس صدای خود را در پایان به تدریج به اوج می‌رساند، گاهی اوقات نفس عمیقی می‌کشد، طوری که گویا خودش هم کمی از نتیجه‌ی کار، متعجب شده باشد.

ماندن در نقطه مطلوب آهنگ صدا، نیاز به تلاش و هشیاری دارد، به‌خصوص اگر صدای شما به‌طور طبیعی به آن سمت نرود. به خانم‌ها و آقایان توصیه می‌کنم که صدای خود را ضبط کنند و به آن گوش دهند. سال‌ها پیش، بعد از این‌که نواری از خودم در حال بازدید از کاخ سفید به همراه وُلَف پلینتز از سی‌ان‌ان^۳ به منظور نشان‌دادن لوازم زینتی به او (یکی از وظایف سرگرم‌کننده من در زمان فعالیت به عنوان دبیراجتماعی)، دیدم، از شنیدن لحن صدای خودم شوکه شدم. وقتی یک سخنرانی عمومی دیگری از خودم تماشا کردم که در انجمن افسران تشریفات در وزارت امور خارجه در اوج دوره کاری در تشریفات، صحبت می‌کردم، باردیگر لحنم به من یادآوری شد. در ابتدا چون عصبی بودم گام صدای من بالا بود، با ادامه سخنرانی و آرام‌تر شدن، گام صدایم پایین آمد.

ترفندی که توصیه نمی‌کنم: استفاده از لهجه بریتانیایی به منظور ارتقاء سطح مکالمه و یا اهمیت یک پیام است، کاری که آمریکایی‌های انگلوفیل^۴ ممکن است

1 . Sotomayor

2 . Fred Kempe

3. CNN's Wolf Blitzer

4. Anglophile Americans

خواسته یا ناخواسته انجام دهند (به همین ترتیب، مردم ممکن است به تدریج خود را به لهجه جنوبی کیش‌دار عادت دهند تا به‌طور ضمنی حاکی از نوعی نجابت خاص باشد). وقتی وارد پست ریاست تشریفات شدم، ناآگاهانه برای چندماه از علیاحضرت ملکه تقلید می‌کردم. از این موضوع اطلاع نداشتم تا این‌که پسر من که آن موقع ۹ سال داشت، بعد از این‌که نحوه معرفی وزیر امور خارجه کلینتون توسط من را در رویدادی در وزارت امور خارجه شنیده بود، از من پرسید: «مامان، چرا شبیه یک انگلیسی حرف می‌زنی؟» ما وزیر امور خارجه را در آسانسور خصوصی‌اش از طبقه هشتم به هفتم همراهی می‌کردیم، و او بلافاصله وارد بحث ما شد و گفت: «بله! تو این کار را انجام می‌دهی! شاید لازم باشد به یک مربی لهجه مراجعه کنید.» من فهمیدم که ناآگاهانه لهجه‌ای به نظر «مناسب» اتخاذ کرده بودم که به من در تعریف موقعیت جدیدم کمک می‌کرد. مدل مو و لباس‌هایم را تغییر داده بودم تا ظاهری مناسب داشته باشم و در تلاش برای نقش‌آفرینی کامل در جایگاه جدیدم، به تدریج به لهجه مصنوعی بریتانیایی عادت کردم. بلافاصله پیگیرشدم تا به پیشنهاد وزیر، به یک مربی لهجه مراجعه نمایم (بهترین توصیه‌های او برای من را می‌توانید در بخش ضمیمه ملاحظه کنید).

روش صحبت کردن آپ‌تاک و وُکال فرای

اجازه دهید راجع به آپ‌تاک^۱ صحبت کنیم. آپ‌تاک {یک الگوی گفتاری و} نوعی عادت است که در آن عبارات و جملات به‌طور معمول با صدای بلند و با لحنی پرسشگرانه پایان می‌یابند. {مثال: من یک نرم‌افزار جدید طراحی نموده‌ام، فکر کردم شاید دوست داشته باشید یک نگاه به آن بیندازید} گفته می‌شود که آپ‌تاک در میان زنان جوان ایالات متحده بیش از مردان جوان (هرچند هردو جنس از آن استفاده می‌کنند) یا افراد مسن، شایع‌تر است. با این‌که سعی دارم قضاوت نکنم، اعتراف می‌نمایم که این موضوع آزاردهنده است و من تنها نیستم: برخی تحقیقات نشان می‌دهند، شنودگان برای کسانی که از این روش استفاده می‌کنند، اعتبار کم‌تری قائل می‌شوند، شاید به این علت که گویا اظهارات خود را زیر سؤال می‌برند یا تصویری القاء می‌کنند که گفته‌هایشان جدی نیست. با این‌حال، بسته به فرهنگ و متن، ممکن است به آپ‌تاک با دیدی مثبت‌تر و به عنوان روشی برای دخیل کردن دیگری در موضوع و یا نشان دادن احترام، نگاه شود.

روش نزدیک به آپ‌تاک، وُکال‌فِرای^۱ است- یعنی رهاکردن پایین‌ترین انتهای محدوده صوتی در انتهای یک جمله (صدای بم و گرفته) - که در بین افراد جوان، به ویژه خانم‌ها، طی یک دهه گذشته، شایع‌تر بوده است. هرچند به عقیده برخی، روشی است برای تقلید محدوده صدای مردانه و تأکید بر قدرت و اختیار بیشتر (جالب است بدانید که، طبق تحقیق مدرسه بازرگانی فوکوآی دانشگاه دوک،^۲ هرچه صدای مدیرعامل پایین‌تر باشد، اقتدار بیشتری کسب می‌کند.)، اما متأسفانه نتیجه برای کسانی که به این روش صحبت می‌کنند، خوب نبوده است. مطالعه محققان دانشگاه دوک در سال ۲۰۱۴ نشان می‌دهد که شنوندگان، گویندگان مرد و زنی را که از روش وُکال‌فِرای استفاده می‌کنند، در رده افراد کم‌تر شایسته، دارای تحصیلات پائین و کم‌تر قابل اعتماد با شانس استخدام پائین، دسته‌بندی کرده‌اند.

توجه به این نکته مهم است که بسیاری از مردم به‌رغم دفاع از حق زنان برای صحبت کردن به این مسأله اشاره می‌نمایند که هیچ‌کس، به مردان به دلیل استفاده از وُکال‌فِرای ایراد نمی‌گیرد، لذا فکر می‌کنند همه باید از انتقاد دست بردارند.

ایرا گِلَس^۳ در سال ۲۰۱۵ در پاسخ به بازخورد ایمیلی در خصوص شکایت از صدای چند خبرنگار زن در برنامه‌اش، بخشی از برنامه خود «این زندگی آمریکایی» را در رادیو ملی قطع کرد. او اعتراف کرد که صدایش وُکال‌فِرای دارد، اما هیچ‌کس از او به این دلیل، انتقاد نکرده بود. این موضوع شاید نوعی تبعیض جنسیتی باشد و در زنان بیشتر جلب توجه می‌کند، چون صدایشان بلندتر است - وقتی محدوده صدای خود را رها می‌کنند، واقعاً به چشم می‌آید. شواهدی نیز وجود دارد که حکایت از اختلاف بین نسل‌ها است.

تحقیقات پنی اِکِرِت^۴، استاد زبان‌شناسی در استنفورد،^۵ نشان می‌دهد که افراد بالای چهل سال از وُکال‌فِرای آزرده می‌شوند و از نظر آن‌ها کسانی که از این روش استفاده می‌کنند، افرادی توانا و معتبر نیستند، در حالی که برای افراد زیر چهل سال این موضوع اهمیت زیادی ندارد. با این حال، هنوز هم به دیگران توصیه می‌کنم که از شدت آن بکاهید و فقط توجه داشته باشید که این مسأله می‌تواند شما را خشمگین نماید.

1 . VOCAL FRY

2 . Duke University's Fuqua School of Business

3 . Ira Glass

4 . Penny Eckert

5. Stanford

تنظیم سرعت سخن گفتن

تنظیم سرعت سخن گفتن ویژگی دیگری است که من به‌خصوص در هنگام صحبت با فردی از یک کشور دیگر، بسیار به آن توجه می‌کنم. من با سرعت کم‌تری سخن می‌گویم تا آن‌ها همه کلمات را متوجه شوند. به‌طور کلی، سعی می‌کنم در منطقه میانی قرار بگیرم. برای همه ما پیش‌آمده وقتی که شخصی خیلی آهسته سخن می‌گوید، آرزو می‌کنیم زودتر از دست کلمات او خلاص شویم.

تحقیقات نشان می‌دهد، کسانی که با سرعت لاک‌پستی صحبت می‌کنند، نسبت به کسانی که سریع‌تر صحبت می‌کنند، از اعتبار کم‌تری برخوردار هستند. استفاده از رفتارهایی که باعث تعویق کلام می‌شود - از جمله مکث‌های ناخوشایند و اصلاح اظهارات خود با گفتن مکرر «به عبارت دیگر ...» یا «منظورم این است که ...» (هرچند اگر یک مکث به خوبی هماهنگ شده باشد، اشکالی ایجاد نمی‌کند). - به همان اندازه نسنجیده است. همین وضعیت در مورد کلمات پرکننده نیز صادق است - مانند هوم، اوه - خواه برای پرکردن سکوت زمانی که به دلیل اضطراب به دنبال کلمه مناسب می‌گردیم، یا می‌خواهیم به شنونده نشان دهیم که در حال فکر کردن هستیم و صحبت‌های ما هنوز تمام نشده است. البته تحقیقات نشان می‌دهد استفاده از یک کلمه پرکننده بهتر از یک سکوت ناخوشایند است. مشکل زمانی رخ می‌دهد که بیش از حد از کلمات پرکننده استفاده شود که این می‌تواند به اعتبار شما و پیامتان آسیب بزند و باعث شود مردم به صحبت‌های شما گوش ندهند. برخی مطالعات از جمله داده‌های شرکت کوآنتیفاید کامیونیکیشنز^۱، نشان می‌دهد که استفاده از یک کلمه پرکننده در یک دقیقه خوب است و می‌تواند حاکی از صداقت باشد، به‌خصوص در موقعیت‌های غیررسمی و فی‌البداهه (چون سخنرانی خیلی بی‌عیب و نقص در چنین موقعیت‌هایی، ممکن است نشان‌دهنده این باشد که شما از قبل تمرین و مطالعه کرده‌اید). اما وقتی بیش از حد از چنین کلماتی استفاده می‌کنید - به ویژه در متن‌های رسمی مانند یک سخنرانی یا مصاحبه - در منطقه خطر قرار دارید. به علاوه، برخی یافته‌ها نشان می‌دهند که هرچه افراد بیشتر از آن‌ها استفاده کنند، به نظر جوان‌تر و دارای تحصیلات کم‌تر به نظر می‌رسند. اگر می‌توانید از آن‌ها استفاده نکنید، این کار را انجام دهید؛ اگر یک کلمه ناخواسته از دهان شما بیرون برید، نفس نفس نزنید، فقط ادامه دهید.

در نقطه مقابل، شخصی قرار دارد که آنقدر سریع صحبت می‌کند که ذهن شما قادر به گرفتن و پردازش هجمه کلمات او نیست. دوست باهوش من و رئیس ستاد کارکنان وزیر کلینتون، چریل میلز^۱ (اکنون مدیرعامل گروه بلک‌بری است)، ده مرتبه سریع‌تر از افرادی عادی صحبت می‌کند. او یک وکیل است و بخشی از نبوغ او این است که می‌تواند کلمات و مفاهیم را به سرعت با هم ترکیب نماید.

بعضی وقت‌ها مجبورم که حرف او را قطع کنم و بگویم: «چریل، من نمی‌توانم همگام با تو پیش بروم، چه می‌گویی؟» او یک رفیق است، بنابراین می‌توانم این کار را بدون ترس از ناشایست و بی‌ادبانه به نظر رسیدن، انجام دهم. اما در یک محیط تجاری یا دولتی، منتظر وقفه‌ای طبیعی در گفت‌وگو می‌مانم و یا دوباره آنچه را که شنیدم به صورت سؤال تکرار می‌کنم تا آن‌ها بتوانند آن شنیده را تصحیح یا تأیید نمایند. یا مؤدبانه از آن شخص سؤال می‌کنم تا در صورت امکان، آنچه را که شنیدم برای تأیید اطلاعات تکرار کنم (این کار همچنین برای من وقفه‌ای ایجاد می‌کند تا اطلاعات پردازش نمایم). فهم کامل و شفاف، آنقدر مهم است که ترجیح می‌دهم حتی قضاوت منفی در مورد من بشود تا این‌که بخواهم از قافله عقب بیفتم. از دست‌دادن اطلاعات کلیدی یا عدم درک یک چیزی، گزینه مناسبی نیست.

بعد تصمیم به تغییر لهجه بریتانیایی، برای برخورداری از راهنمایی‌های یک معلم ارتباطات، سراغ کیکی مک‌لین^۲ رفتم. دوست با استعدادم با توضیح این مطلب که اغلب چون فکر می‌کنیم شنونده خسته است یا موضوع را نمی‌گیرد، تند صحبت می‌کنیم، لذا وی به من توصیه کرد که کمی آهسته‌تر صحبت کنم. ما اغلب از کلمات پرنکننده در گفت‌وگوها استفاده می‌کنیم چون اضطراب داریم و در بیان نکات عجله می‌کنیم.

فقط اگر کمی ترمز را فشار دهیم، دیگر نیازی به کلمات پرنکننده یا استرس نیست. این کار را با ایستادن جلوی آئینه یاد گرفتم. نکته صحبت جلو آئینه این بود که بفهمم در هنگام صحبت کردن از منظر دیگران چگونه به نظر می‌رسم و این کمک کرد سرعتم را کاهش دهم و آرام باشم.

1 . Cheryl Mills

2 . Kiki McLean

نحوه ارائه یک سخنرانی قوی

من سخنرانی‌های زیادی انجام داده‌ام، اما هنوز هم درست قبل از ظاهر شدن روی صحنه، دلشوره می‌گیرم. اگر دلشوره نگیرم، خوب پیش نخواهد رفت؛ دلشوره علامت این است که هیجان‌زده و آماده هستم. دوستم کیکی مک‌لین^۱ پنج نکته مهم ذیل را یاد داد که راهنمای خوبی برای من بوده است:

۱. **مقدمه را حفظ کنید.** لازم نیست که کل سخنرانی را به خاطر بسپارید، اما به حفظ کردن اظهارات مقدماتی - تشکر از میزبان به خاطر دعوت از شما و ذکر چند جمله در خصوص علت حضورتان در آنجا - به شما اجازه می‌دهد تا از همان ابتدا، با اتخاذ لحنی راحت و صمیمی با مخاطبان به صورت طبیعی صحبت کنید.

۲. **محل مکث را با مداد مشخص کنید.** دقیقاً جایی که می‌خواهید مکث کنید - برای تأکید، تغییر سرعت، یا لحظه‌ای برای نگاه کردن به مخاطبین - بر روی کاغذ مشخص کنید. وزیر امور خارجه کلینتون اغلب با چند برگه‌ی سفید پشت تریبون قرار می‌گیرد. او این توانایی را دارد که بدون یک متن مکتوب، تفکراتش را به یک سخنرانی تبدیل کند. اما او از برگه‌های سفید برای پایین نگاه کردن، تغییر سرعت و دسته‌بندی مجدد افکار پیش از سر بلند کردن و برقراری ارتباط دوباره با جمعیت، استفاده می‌کند.

برای افرادی مثل من که باید سخنرانی خود را از روی متن انجام دهند، لازم است برای برقراری ارتباط بصری با مخاطبین، کم‌تر به برگه‌ها نگاه کنند. من سعی می‌کنم یک یا دو نفر را در سمت راست، چپ و وسط پیدا کنم که مستقیم به آن‌ها نگاه نمایم. اغلب ما چنان محو سخنرانی می‌شویم که فراموش می‌کنیم در حال گفت‌وگو با همه افراد حاضر در اتاق هستیم. این ارتباط عاطفی، یکی از مهمترین عناصر یک سخنرانی قوی است.

۳. **نقص برگرداندن صفحه را برطرف نمایید.** همه ما مشاهده کرده‌ایم که ورق زدن وسط سخنرانی باعث ایجاد صدا و از دست رفتن رشته کلام از دست سخنران شده است. برای جلوگیری از این مسأله، جمله آخر صفحه قبل را در بالای صفحه بعد بنویسید تا بدون مشکل ادامه دهید.

۴. **چنان بایستید که گویی به صحنه تعلق دارید.** بی‌قرار نباشید. دستان خود را به آرامی در دو طرف تریبون قرار دهید تا تریبون را مال خود کنید. (تریبون را محکم نگیرید، در این صورت، پرخاشگر و عصبی به نظر خواهید رسید.) اگر امکان دارد از پشت

1. Kiki McLean

تربیون کنار بروید. قدم زدن و چرخیدن به سمت قسمت‌های مختلف که مخاطبان حضور دارند، به شما کمک می‌کند که ارتباط بهتری با آن‌ها برقرار نمایید.

۵. **تمرین کنید!** نیاز نیست آنقدر تمرین کنید که متن را حفظ شوید، فقط تا جایی که احساس راحتی با کلمات، ایده‌ها، اسامی و جریان صحبت داشته باشید. (خواندن پیشاپیش متن، به شما کمک می‌کند جاهایی را که نیاز به بازنگری دارد، مشخص نمایید.) بانوی اول میشل اوباما^۱ اغلب زیاد تمرین می‌کند و این باعث اونس او با کلمات می‌شود و این به او راحتی و فراغت بالی می‌بخشد که انگار کلمات به او تعلق دارند.

حرکات چهره

در دیپلماسی، کوچک‌ترین حالت چهره می‌تواند باعث برداشت اشتباه شود. لذا بایستی خیلی مراقب باشید، نه تنها در مورد آنچه کلمات شما منتقل می‌کند، بلکه در مورد آنچه چهره شما می‌گوید. عادت بالابردن ابروها، جمع کردن لب‌ها، یا یک لبخند ناگهانی و سرد می‌تواند باعث سردرگمی مخاطبین و یا برداشت اشتباه شود. به خاطر دارم که جلسه وزیر امور خارجه مایک پومپئو^۲ با سلمان^۳ پادشاه و محمدبن سلمان^۴ شاهزاده عربستان سعودی در ریاض در سال ۲۰۱۸ را از تلویزیون تماشا می‌کردم، جلسه‌ای که بیشتر با تمرکز بر مرگ روزنامه‌نگار واشنگتن پست و مخالف سعودی، جمال خاشقچی^۵، سازماندهی شده بود. وزیر پومپئو، که یک سیاستمدار با سابقه است، در کمال تعجب هنگام عکس گرفتن با شاهزاده لبخند زد. این لحظه، طوفانی از اظهارنظرها و تحلیل خبری در رسانه‌های اجتماعی ایجاد کرد: حالت چهره او ناخواسته این پیام را ارسال کرد که گویی همه‌چیز خوب و طبق روال عادی پیش می‌رود، در حالی که این‌گونه نبود.

اگرچه در دیپلماسی رفتار صمیمی مهم است، اما سیمای وزیر پومپئو، زمانی که باید نگرانی و جدیت را مخابره می‌کرد، حاکی از رضایت بود. چهره بیرونی دیپلماسی - یا هرگونه مذاکره‌ای - باید با اهداف آن سازگار باشد و هر حرکت کوچکی می‌تواند قدرت را به نفع شما و یا در خلاف آن به حرکت درآورد. چهره شما یک ابزار قدرتمند مانند یک علامت ایست یا یک چراغ سبز است. کسی که از چهره بی‌روح و عاری از بیان

1 . Michelle Obama

2 . Mike Pompeo

3 . Saudi Arabia's King Salman

4 . Crown Prince Mohammed bin Salman in Riyadh

5. Jamal Khashoggi

(پوکرفیس) به نحو بسیار موفقیت‌آمیزی استفاده می‌کرد، ژنرال کالین پاول^۱ بود. او که سابقه نظامی دارد، تقریباً در همه موقعیت‌ها، چهره خشک و بی‌حالت خود را حفظ می‌نمود و هرگز خونسردی خود را از دست نمی‌داد، این امر کمک می‌کرد تا در مذاکرات برتری خود را حفظ کند و از جمله دلایلی بود که باعث موفقیت او به عنوان وزیر امور خارجه‌ی رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش و رئیس ستاد مشترک ارتش در دولت‌های جورج دبلیو بوش پسر و بیل کلینتون، شد.

ما در دفتر تشریفات از حالت‌های صورت به‌عنوان کد موریس در پشت صحنه استفاده می‌کردیم. همانند مریل استریپ^۲ در فیلم «شیطان پرادا می‌پوشد»^۳، هنگامی که به مجموعه‌ی (کلکسیون) یک طراح نگاه می‌اندازد و کمی لب‌هایش را جمع می‌کند تا عدم علاقه‌اش را به یک لباس نشان دهد (اتاق به لרزه می‌افتد و لباس به سرعت دور می‌شود)، حرکات صورت ما دنیایی از معنی را منتقل می‌کنند. ما در نشانه‌های پنهان چهره - ابروهای بالارفته، نگاه‌ها و حرکات لب‌ها - متخصص شده بودیم، زیرا بعضی اوقات آن‌ها تنها وسیله «گفت‌وگویی» ما بودند. طی نشست‌ها و رویدادهای مهم، بیشتر ما کارمندان دولت باید سکوت اختیار نموده و در موضوع مورد بحث دخالت نمی‌کردیم. اما چون ما بسیاری از جزئیات جلسات را هدایت می‌کردیم - چه کسی و چه موقع وارد می‌شود، ممکن بود سفیر یک کشور یک نفر را بدون هماهنگی با خود به جلسه بیاورد و ما باید تصمیم می‌گرفتیم که همراه در چه جایی باید بنشینند - باید در لحظه با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کردیم.

بعضی اوقات شبکه بی‌سیم خراب می‌شود و اوضاع را پیچیده‌تر می‌کند. بنابراین، ابتکار عمل به خرج می‌دادیم: یک ابروی بالافزوده و یک نگاه تیز به سمت یک صندلی خالی بلافاصله به یک عضو تیم می‌گفت که ما باید بفهمیم میهمان کجاست. دو ابروی بالارفته و یک چشم بیش از حد معمول باز - همراه با ضربه‌ای روی مچ دست - بدین معنی است که «وقت تمام است، فوراً یک نفر را پیدا کنید که صندلی را پر کند! بنابراین، میهمان محترم، احساس بی‌احترامی نخواهد کرد.» چرخش سریع انگشتان به این معنی بود که به کارها سرعت دهید چون از برنامه عقب هستیم. اگر مردم به ما توجه می‌کردند، فکر می‌کردند ما مربیان بیس‌بال هستیم که دوندها را تهیج می‌کنیم به بیس دیگر بروند یا در جای خود بایستند. ما در خواندن چهره‌ها و حرکات یکدیگر

1 . General Colin Powell

2 . Meryl Streep

3 . The Devil Wears Prada

آنچنان مهارت پیدا کرده بودیم که وزیر امور خارجه بعد از یک رویداد، تیم ما را دقیق و مخفی کار ارزیابی کرد - ما از شنیدن این اظهارنظر بسیار خوشحال شدیم!

تیم ما یک مزیت داشت، یکدیگر را به خوبی می‌شناختیم و اهداف یکسانی در ذهن داشتیم - همانند اردک‌ها در دریاچه، درحالی‌که به شدت زیر سطح آب همانند پارو، پا می‌زنند، روی سطح به آرامی سر می‌خورند. اما درک حالت‌های صورت شخصی که به خوبی نمی‌شناسید - مثلاً، رئیس کمیته برنامه‌ریزی که برای اولین بار با او ناهار می‌خورید یا یک مشتری که در حال مجاب کردن او هستید - رویدادی مهم و متفاوت است. خواندن چهره آن‌ها بسیار مشکل‌تر است، چون ممکن است سعی کنند مانند شما، آنچه در ذهن دارند را کنترل کنند. اگر اولین چیزی که به فکر شما می‌رسد، «واقعاً؟ چه ایده مسخره‌ای!» باشد، اجازه نمی‌دهید که چهره شما حالت درهم‌کشیده به خود بگیرد.

اگرچه برخی متخصصان زبان تصور می‌کنند که زبان ناخودآگاه بدن نسبت به حالت‌های صورت، فشارسنج دقیق‌تری برای ارزیابی احساسات است، برخی تکنیک‌ها برای رمزگشایی صورت وجود دارند که می‌توانید از آن‌ها برای ارزیابی وضعیت ذهن هم‌تای خود استفاده کنید و تأثیر مثبتی بر او بگذارید.

تکنیک‌های رمزگشایی از حالات چهره

گذشته از لبخند یا اخم ساده، حالات و حرکات دیگری برای پی بردن به افکار یک نفر دیگر وجود دارد:

• **به تعداد پلک‌زدن آن‌ها توجه کنید.** شما دانشمند نیستید و نمی‌توانید با سرعت‌سنج، تعداد چشم‌زدن آن‌ها را ثبت کنید. اما اگر زیاد، یا سریع‌تر از حد معمول، پلک می‌زنند، شاید نشانه این است که احتمالاً دچار فشار عصبی هستند یا دروغ می‌گویند. (واقعیت جالب: متوسط تعداد چشم‌زدن حدود هفده بار در دقیقه، و هنگام مکالمه بیشتر است.)

• **به حرکات ابرو دقت کنید.** یک بالا - پایین انداختن سریع ابرو ممکن است علامتی ناخودآگاه برای خیرمقدم یا علاقمندی باشد. نخست‌نی‌سانان^۱ بدین طریق با

۱. نخست‌نی‌سانان یا نخست‌نی‌ها (Primates) از راسته‌های پستانداران از فروروده جفت‌داران هستند که شامل تمامی میمون‌ها، کپی‌ها و انسان می‌شود.

یکدیگر سلام و احوال‌پرسی می‌کنند و دانشمندان، تصور می‌کنند که این روشی برای جلب توجه به سمت صورت (با بالابردن) و سپس آماده‌کردن فضا (پایین انداختن) برای علامت‌های بیشتر تعامل است.

• **وقتی طرف مقابل لبخند می‌زند، به چشم‌های او نگاه کنید.** همه ما می‌توانیم تشخیص دهیم که چه موقع با لبخندی واقعی یا اجباری مورد استقبال قرار می‌گیریم و علم نیز این موضوع را تأیید می‌کند: یک لبخند واقعی، ماهیچه‌های دور چشم شما را درگیر می‌کند، درحالی‌که یک لبخند ساختگی، فقط عضلات نیمه پایین صورت را درگیر می‌نماید (به استثنای کسانی که بوتاکس استفاده کرده‌اند). جای تعجب نیست که براساس تحقیقات، مردم، یک لبخند مشروع را در مقایسه با لبخند ساختگی، صمیمی‌تر ارزیابی می‌کنند. بنابراین، وقتی دندان‌های سفید مرواریدگونه خود را نمایان می‌کنید، سعی کنید لبخندتان قلبی باشد تا باعث شود که همتایتان به شما اعتماد کند.

• **به حس درونی خود گوش کنید.** بیشتر مردم در مخفی‌کردن احساسات، به ویژه در هنگام مذاکره که خیلی چیزها در معرض خطر است، بسیار مهارت دارند. با این حال، اگر حس ششم شما می‌گوید که یک چیزی درست نیست، این نکته را مدنظر قرار دهید: تحقیقات نشان می‌دهد که مردم وقتی تلاش می‌کنند تا یک احساسی را پنهان نمایند - خواه ترس، انزجار، تحقیر، غافلگیری یا خوشحالی - حرکت‌های ریزی را - جلوه‌هایی از احساس که کم‌تر از کسری از ثانیه طول می‌کشد - به نمایش می‌گذارند. این حالت‌های آنی، آن قدر سریع اتفاق می‌افتند که بیشتر مردم، آگاهانه متوجه آن‌ها نمی‌شوند، اما شواهدی وجود دارد که می‌توانید، بیشتر به‌صورت ناخودآگاه (و آگاهانه اگر واقعاً در چهره‌خوانی تبحر داشته باشید)، مورد استفاده قرار دهید. بنابراین، اگر حس درونی شما می‌گوید که طرف مقابل کاملاً شفاف عمل نمی‌کند، شاید مغز شما در حال خواندن حالات ریز طرف مقابل است.

در نهایت، به گفته کارشناسان، هر قدر هم این تصور وسوسه‌برانگیز باشد که می‌توانیم براساس حرکات و حالات یک نفر بگوییم که دارد دروغ می‌گوید، واقعاً دماغ پینوکیویی برای فریب وجود ندارد. بخشی از علت این است که: دروغ‌گوها نمی‌خواهند گرفتار شوند، بنابراین، در پنهان کردن مقاصد خود مهارت پیدا می‌کنند.

زبان بدن

در دیپلماسی، بارها دریافته‌ام که زبان بدن، سخنی بدون صدا و پنجره‌ای به فضای فکری طرف مقابل است. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که زبان بدن، شامل حرکات، ژست‌ها و حالت قرارگیری، بعضی اوقات، در مقایسه با حالت‌های چهره، نشانه دقیق‌تری برای پی‌بردن به فکر و احساس یک شخص است. در یک مطالعه بسیار جذاب که در سال ۲۰۱۲ در مجله ساینس به چاپ رسید، محققان از شرکت‌کنندگان می‌خواهند که احساسات افراد حاضر در عکس‌هایی را تشخیص دهند که احساسات شدید خود در لحظه‌ی واقعی پیروزی، شکست، غم یا شادی را بروز می‌دهند. افرادی که فقط براساس چهره قضاوت می‌کردند، تنها در ۵۰ درصد مواقع درست تشخیص دادند، اما آن‌هایی که فقط بدن – یا بدن به همراه صورت – را می‌دیدند، دقیق‌تر عمل کردند. اکساندر تودوروف،^۱ استاد روان‌شناسی دانشگاه پرینستون،^۲ نویسنده این مطالعه می‌گوید: «بدن اطلاعات بیشتری نسبت به چهره، به‌خصوص در هنگام احساسات شدید، مخابره می‌کند.»

نتیجه بحث این نیست که باید دکترای زبان بدن بگیرید (و من، در ادامه، به شما سرنخ‌هایی داده‌ام که نیاز نداشته باشید). منظور این است که وقتی سعی می‌کنید فکر کسی را بخوانید، زبان بدن آن شخص را نادیده نگیرید. به همان اندازه، آگاهی از سیگنال‌های بی‌صدای مخابره‌شده از جانب خودتان نیز اهمیت دارد، زیرا ممکن است با مقصود مورد نظر شما همسو نباشد.

• بی‌قراری

بازی با دکمه‌ی سردست/اکراوات/گردنبند/کیف پول، این سیگنال را مخابره می‌کند که شما عصبانی، ناراحت یا خسته هستید. رئیس‌جمهور جورج ایچ. دبلیو بوش این کار را در سال ۱۹۹۲ در یک مناظره ریاست جمهوری با بیل کلینتون و راس پروت^۳ انجام داد. او در حال پاسخ به سؤال یکی از مخاطبان در مورد رکود اقتصادی بود و دقیقاً قبل از پاسخ، ساعت خود را نگاه کرد – شاید برای تعیین میزان وقت باقی مانده از مناظره و تخمین مدت زمان پاسخ‌هایش، یا شاید به‌عنوان یک حرکت ناآگاهانه – اما این حرکت، سیگنالی را ارسال کرد که او بی‌تاب یا خسته است. اگر نمی‌توانید دستان خود را بدون حرکت نگه دارید، در این شرایط بهترین کار ممکن را پیدا کنید – شاید اگر دور یک

1 . Alexander Todorov

2 . Princeton University

3 . Ross Perot

میز هستید، دستاتان را زیر میز نگه دارید، یا وقتی ایستاده‌اید، آنها را جلو یا پشت سر در یکدیگر قلاب کنید، یا یک خودکار یا لیوان قهوه نگه دارید، - اما نباید وسیله‌ای باشد که ممکن است با آن بازی کنید.

• نشستن

موقع نشستن، حالت تعادل را حفظ کنید، حالت خشک و بی‌حرکت به خود نگیرید. تحقیقات نشان داده است افرادی که احساس خطر می‌کنند یا با شخصی صحبت می‌کنند که او را دوست ندارند، سرسخت و عصبی به نظر می‌رسند. از طرف دیگر، خیلی هم راحت نباشید، به طوری که در کوسن‌های مبل غرق شده‌اید و درشرف خوابیدن یا تماشای شبکه نت‌فلیکس هستید.

نقطه مطلوب: کمی به جلو خم شوید تا نشان دهید که به طرف مقابل توجه دارید. وزیر امور خارجه کلینتون برای این که به نظر نرسد که گویی روی صندلی رها شده است (معمولاً صندلی‌ها برای خانم‌ها، خیلی عمیق هستند)، برای جبران، بالشی، پشت خود قرار می‌داد. هرچه یک شخص احساس مثبت‌تری نسبت به یک موضوع یا شریک گفت‌وگو داشته باشد، احتمال بیشتری دارد که به سمت آن شخص متمایل شود. با نگاه کردن به عکس‌های خودم - و تماشای کریستین لاگارد^۱ زیبا، مدیرعامل سابق صندوق بین‌المللی پول و رئیس بانک مرکزی اروپا- متوجه شدم، وقتی بهترین حالت را دارم که کمی به سمت جلو، به سمت لبه صندلی، می‌نشینم - اما نه این که مثل الاکلنگ بالا و پایین بروم! - در حالی که پاهایم در کنار همدیگر و به یک طرف خم شده‌اند، مچ پاهایم روی هم قرار می‌گیرند تا یک خط زیبا ایجاد کنند.

• ایستادن

به نظر می‌رسد رؤسای جمهور جایگاهی دارند که می‌گویند مالک فضا هستند: پاهای کمی از هم فاصله دارند، دست‌ها را با اطمینان در کنار خود قرار می‌دهند و با شانه‌های گارد گرفته آماده مواجهه با مسائل دشوار هستند. رئیس‌جمهور جورج ایچ. دبلیو بوش این حالت را به خوبی به نمایش می‌گذاشت. همان‌طور که او با شانه‌های گارد گرفته، محکم و استوار و گام‌های سنجیده برای توضیح یک موضوع فوری به سمت تریبون می‌رفت، شما همواره احساس می‌کردید که کشور به اهلش سپرده شده است.

من همچنین متوجه برخی زنان مدیرعامل شده‌ام - مانند گینی رامتی^۱، مدیرعامل سابق آی.بی.ام.^۲ - که صاف و بلندقامت و با اعتماد به نفس می‌ایستند و فضا را در اختیار می‌گیرند. جدا از طرز ایستادن، سخت‌ترین بخش برای بیشتر افراد این است که دریابند هنگام ایستادن با بازوها و دست‌هایشان چکار کنند. آیا آن‌ها را روی هم بگذارند؟ آن‌ها را جمع کنند؟ آویزان کنند؟ مهمترین مسأله این است که حالت قرارگیری بازو که برای شما راحت و در عین حال باعث ایجاد اعتماد به نفس می‌شود را پیدا کنید. خواه دستان‌تان در جلو یا پشتتان قلاب شده باشد، در جیب قرار دهید، یا کنارتان آویزان باشند، بدن‌تان باید احساس راحتی داشته باشد. (من حالت دست به سینه ایستادن را توصیه نمی‌کنم، چون منتقل‌کننده سیگنال مبارزه‌طلبی یا خستگی است - حتی اگر آن شخص واقعاً چنین احساسی نداشته باشد.)

توصیه کاربردی: اگر ایستاده‌اید و صحبت می‌کنید، از حرکات سر و دست هم استفاده کنید؛ این کار به شنوندگان شما این احساس را می‌دهد که گویی درباره موضوع مورد بحث خود، هیجان دارید، اما حرکات را کنترل کنید تا حواستان پرت نشود. (مثل هر توصیه کاربردی، تمرین کنید!) نوح زندان^۳، مدیرعامل کوانتیتیفید کامیونیکیشنز، می‌گوید: «و تنها به تکرار یک ژست متکی نباشید.» همانند مغز که تنوع صدا را دوست دارد، تنوع ژست‌ها نیز باعث می‌شود که افراد به شنیدن سخنان شما ادامه دهند.

برنامه گرفتن عکس بانوی اول هیلاری کلینتون برای صفحه روی جلد مجله «میرابلا»^۴ را به خاطر می‌آورم که در آن شرکت کردم. او واقعاً تحمل عکسبرداری را نداشت، اما با درک ارزشی که آن‌ها به مقام بانوی اول آمریکا می‌نهادند، تمام سعی خود را کرد. او یک کت وشلوار با یک ژاکت غیررسمی پوشیده بود و مشخص بود که نمی‌داند با دستانش چکار کند و به طرز ناخوشایندی، ایستاده بود. در حالی که دست‌هایش در کنار بدنش قرار داشت، عکاس فرانسوی او را با لهجه‌ای دوست‌داشتنی، ترغیب کرد تا حرکتی با دستش انجام دهد و گفت: «هیلاری، آستین‌های کتت را بالا بزن، دست‌هایت را کاملاً در جیبت قرار بده و به من نگاه کن.» او گفت و - کلیک کرد! - عکس گرفته شد. مشکل دست او حل شد و به او احساس و ظاهری مطمئن داد و یک عکس روی جلد بسیار خیره‌کننده..

1 . Ginni Rometty

2 . IBM

3 . QC's Noah Zandan

4 . Mirabella magazine

فصل ششم:

شبکه‌سازی: دیپلماسی در صحنه

سفر رسمی نخست‌وزیر دیوید کامرون^۱ به ایالات متحده در سال ۲۰۱۲ در ماه هیجانی مارس صورت پذیرفت که مسابقات بسکتبال مردان اتحادیه ملی ورزش دانشگاهی برگزار می‌شود و در صدر برنامه‌های دفاتر شرط‌بندی و تلویزیون‌ها در سراسر کشور (از جمله اتاق پذیرایی خودم) قرار می‌گیرد. نخست‌وزیر کامرون هرگز مسابقات بسکتبال آمریکا را تجربه نکرده بود، بنابراین، چه کسی بهتر از رئیس‌جمهور اوباما طرفدار بسکتبال، برای به اشتراک‌گذاری و توضیح این دلبستگی ملی وجود داشت.

رئیس‌جمهور عشق طولانی به بسکتبال دارد و در زمان جوانی در هاوایی، در دانشگاه و هر زمانی که در طول سفرهای انتخاباتی ریاست جمهوری خود با یک سالن ورزشی روبرو می‌شد، بازی می‌کرد. هنگامی که وارد کاخ سفید شد، زمان مشخصی را در زمین محل اقامت خود می‌گذراند و برگزاری بازی‌های رقابتی بین کارکنان را تشویق می‌کرد. درست قبل از این که دو رهبر به طرف شهر دیتون، اوهایو^۲ حرکت کنند تا به تماشای اولین چهار بازی (اولین بازی پلی‌آف مسابقات) بنشینند، من از نخست‌وزیر در اتاق پذیرش دیپلماتیک کاخ سفید در نزدیکی محوطه جنوبی استقبال کردم، جایی که هلیکوپتر مارین وان^۳ رئیس‌جمهور منتظر او بود. به‌طور معمول، این دیدارهای دوجانبه طبق یک برنامه سنتی انجام می‌شود: یک استقبال در وست اگزکتیو درایو^۴ (نزدیک دفتر بیضی)؛ پوشیدن لباس رسمی؛ و همراهی تا اتاق روزولت به منظور امضای کتاب میهمان و منتظر علامت ورود ماندن برای رفتن به اتاق بیضی جهت دیدار با

1 . David Cameron

2. Dayton, Ohio

3 . Marine One

4 . West Executive Drive

رئیس‌جمهور. اما امروز کارها کم‌تر طبق روال معمول پیش رفت و می‌توانستم احساس نخست‌وزیر را درک کنم که حس می‌کرد محیط، خیلی مناسب او نیست. او در حال رفتن با لباس خود، یک پیراهن یقه‌دار ذغالی، پولیور بافتنی مشکی، و شلوار جین تیره (یک لباس به خوبی انتخاب شده بسکتبال) بود. نخست‌وزیر کامرون قدبلند و کاملاً خوش‌تیپ است، اما او در لباس غیررسمی، در حالی که دست‌هایش را در جیب‌هایش فروبرده بود و بیشتر به یک دانشگاهی شباهت داشت تا یک رهبر جهانی، کمی قوز کرده به نظر می‌رسید. امروز یک کارمند انگلیسی تمام وقت در کنار ما نبود، یک آجودان مخصوص حضور داشت که معمولاً بسیار آرام بود، اما امروز بی‌قرار به نظر می‌رسید و از من سؤالات مختلفی می‌پرسید: آیا لباس نخست‌وزیر مناسب است؟ (بله) برنامه دقیقاً چگونه است؟ (آزاد). سپس، رئیس‌جمهور اواما آرام وارد اتاق شد، لبخند فراخ خود را زد و با هیجان در مورد آنچه که تصمیم به انجام داشتند، شروع به صحبت کرد. نخست‌وزیر عنوان کرد که از برنامه بعدی و قوانین بازی اطلاع ندارد و رئیس‌جمهور همان‌طور که با او به سمت مارین‌وان حرکت می‌کرد، اطمینان داد: «مشکلی نیست، منظورت را فهمیدم.» رئیس‌جمهور اواما در هوا جزئیات کامل این ورزش، از جمله فرایند پیش‌بینی این که کدام تیم جزء چهار تیم پایانی قرار می‌گیرد را برای نخست‌وزیر توضیح داد. سپس، دو رهبر در میان هواداران تیم‌های رقیب - وسترن کنتاکی و می‌سی‌سی‌پی ولی‌استیت^۱ نشستند و در حالی که هات‌داگ به دست داشتند، بازیکنان را تشویق می‌کردند.

آیا این برنامه، زمینه‌ای برای شکوفایی رابطه بسیار نزدیک بین دو رهبر در یک بازی هیجان‌انگیز بسکتبال بود؟ قطعاً، اما فقط این نبود. این برنامه پل‌زنی و متقاعدسازی دیپلماتیک در لباس تفریح بود. گنجاندن بسکتبال و هات‌داگ در دستورکار، یک اقدام حساب شده بود. رئیس‌جمهور اواما قصد داشت یک رابطه مهم را از ساختار رسمی ضیافت‌های شام دولتی و گفت‌وگوی دوجانبه خارج و به محیطی غیررسمی‌تر وارد کند تا یک شراکت دوستانه دوفره ایجاد نماید. حتی اگر این دو نفر در خلال بازی در مورد مبارزه با تروریسم یا بهار عربی بحثی نکرده باشند، اما همچنان با درک عمیق‌تر از شخصیت یکدیگر، در حال بهبود شراکت خود بودند. و رئیس‌جمهور اواما چیزهای در مورد خودش و هویت کشورش افشا می‌کرد: «این که من چه کسی هستم، و این که آمریکا کیست را مایل‌م شما نیز بدانید.»

1. Western Kentucky and Mississippi Valley State

این عنصری از پل زدن برای تعامل بود. بخش متقاعدسازی چی؟ رئیس‌جمهور اباما با آموزش قوانین بسکتبال به نخست‌وزیر کامرون، اقتدار خود را – البته براساس پرتاب‌های آزاد و خطا – بنا می‌نهاد و کمی برتری روانی برای مذاکرات روز بعد به دست می‌آورد. نمایش تخصص در یک محیط اجتماعی، قدرت پویای نامحسوسی ایجاد می‌کند که می‌تواند به مذاکرات کاری نیز تعمیم یابد. (انصافاً، رئیس‌جمهور اباما، در یک مصاحبه بین دو نیمه، به‌طور دیپلماتیک اشاره کرد که نخست‌وزیر کامرون، قوانین بازی کریکت را بعداً به او آموزش خواهد داد.)

آن‌ها واقعاً یکدیگر را دوست داشتند و من روابط گرم آن‌ها را که در دیدارهای قبلی ایجاد شده بود، دیده بودم. آن‌ها در زمان استراحت نشست سران به سمت یکدیگر می‌رفتند، در گوشه‌ای ایستاده و گپ می‌زدند. این دو رهبر در جلسه‌ای در انگلیس، تیمی دونفره تشکیل دادند تا در مقابل دانش‌آموزان یک مدرسه راهنمایی در جنوب لندن، یک مسابقه پرشور پینگ‌پنگ برگزار نمایند. رئیس‌جمهور و نخست‌وزیر به سختی توسط دو نفر دانش‌آموز شانزده‌ساله شکست خوردند – و نخست‌وزیر بعداً یک میز پینگ‌پنگ به رئیس‌جمهور اباما هدیه داد تا این بازدید را به یاد او بیاورد.

این حس رفاقت ایجادشده در حاشیه زمین بسکتبال، موجب تعمیق هرچه بیشتر ارتباط آن دو شد و چرخ‌ها را برای ادامه بازدید سال ۲۰۱۲ روان نمود. براساس بیانیه مطبوعاتی مشترک در پایان بازدید نخست‌وزیر کامرون از آمریکا، رهبران دو کشور توافق کردند نسبت به درگیری در افغانستان، رویکردی هماهنگ اتخاذ نمایند؛ از انتقال دموکراتیک قدرت در خاورمیانه و شمال آفریقا حمایت کنند و اقداماتی برای جلوگیری از دستیابی ایران به سلاح‌های هسته‌ای انجام دهند. آغاز این سفر با تماشای بازی بسکتبال، هدفمند و حاصل همکاری من با معاون رئیس ستاد کارکنان، آلیسا ماستروموناکو^۱ بود. گروه ما همه سعی خود را کرد تا اطمینان حاصل نماید که همیشه روالی هدفمند و سیاست‌محور در برنامه بازدیدهای رسمی و دولتی وجود دارد. شروع این بازدید پرمخاطره با یک رویداد ورزشی در قلب آمریکا، اوهایو، بهترین قدرت نرم ممکن بود.

پس از سال‌ها برنامه‌ریزی رویدادهای مختلف محرمانه و دوستانه برای شاهزادگان، رؤسای جمهور، و نخست‌وزیران، یادگرفته‌ام که تقویم اجتماعی به‌اندازه تقویم کاری مهم است. معاشرت، می‌تواند آرامش ذهنی برای شروع ارتباطی را ایجاد کند که به راحتی در

1. Alyssa Mastromonaco

جلسات رسمی به وجود نمی‌آید. به تجربه دریافته‌ام که رویدادهای «کاری-اجتماعی»، بهترین کارکرد را در محیط خارج از اداره دارند. ایجاد رابطه، نقش مهمی در موفقیت‌های دیپلماتیک و تجاری ایفا می‌کند، و برقراری ارتباط نزدیک خارج از تشریفات محیط متعارف کاری، به ایجاد اتحاد و پیوند محکم کمک می‌نماید، همان روابط بنیادی انسانی که باعث می‌شود شما به شخصی اعتماد کنید و او را دوست داشته باشید. من بارها شاهد جادوی ساعت اجتماعی، هم در رزگاردن^۱ و هم بیرگاردن^۲ بوده‌ام. شناخت مشتریان، همکاران و حتی معلمان فرزندانان به روش‌هایی خارج از روابط کاری معمول، عامل مؤثری برای ارتقاء روابط به سطح بالاتری می‌باشد.

راهبردهای شبکه‌سازی در جلسات کاری و اجتماعی

اساساً ذهن در حالت استراحت کار می‌کند. براساس مطالعه سال ۲۰۰۸ مجله «پلوس-وان»^۳، لحظات طلایی کشف، بیشتر در زمان تمدد اعصاب رخ می‌دهد تا زمانی که متمرکز بر کاری هستیم. وقتی ذهن ما آرامش دارد - در مقایسه با یک ذهن درگیر که اغلب به بن‌بست می‌خورد- از احتمال بیشتری برای تولید ایده‌های ناگهانی و بی‌دلیل برخوردار است. علاوه بر این، وقتی افراد در شرایط روحی مثبتی هستند، احتمال بیشتری دارد که بتوانند مشکلات را حل کرده و خلاقانه فکر کنند و شما نمی‌توانید تأثیر یک میهمانی، مسابقه ورزشی، یا تفریح آخر هفته را در افزایش روحیه انکار کنید. حتی لحظات کوتاه معاشرت هم مفید هستند: تحقیقات دانشگاه میشیگان^۴ نشان می‌دهد مکالمه‌های ساده آشنایی، حتی برای ده دقیقه، کارکردهای اجرایی مغز، از جمله حافظه و حل مشکل را تقویت می‌کنند.

به گفته نویسنده این مطالعه، دکتر اوسکار یبارا^۵، استاد روان‌شناسی دانشگاه میشیگان، معاشرت، با فراخوانی مهارت‌های شناختی مانند همدلی و نوبتی صحبت کردن، در واقع درگیر برخی ورزش‌های ذهنی می‌شود. معاشرت، اساساً یک تمرین گرم‌کننده عالی برای رویداد اصلی یعنی مذاکرات کاری است که به تمرکز و خلاقیت بیشتری نیاز دارد.

1 . Rose Garden

2 . Beer garden

3 . PLOS One

4 . University of Michigan

5 . Oscar Ybarra

در ادامه چهار نوع راهبرد شبکه‌سازی در جلسات مختلف کاری و اجتماعی بررسی می‌شود که به نظر من در شکل‌گیری و تقویت روابط، بسیار موفق عمل می‌کنند.

۱. آسودگاه‌ها و سفرها

آسودگاه‌ها (محل استراحت ذهن به دور از شلوغی) و سفرها - از سفرهای یک‌روزه تا مسافرت‌های تفریحی یک هفته‌گی - فرصتی را برای مشتریان و کارمندان فراهم می‌آورند تا به روش‌های منحصر به فرد با هم ارتباط برقرار نمایند. بازدید از مکان‌های جدید، مغز را برای خلاقیت فکری تحریک می‌کند. سفرهای پیاده تفریحی یا کاری - به ویژه به فرهنگ‌های خارجی - باعث افزایش انعطاف‌پذیری شناختی یا انعطاف‌پذیری عصبی می‌شود که شامل توانایی حل مشکلات به روش‌های مختلف است. مسافرت با دیگران همچنین خاطرات مشترکی را شکل می‌دهد که می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای روابط آینده باشد.

هم‌افزایی غیرمنتظره دیپلمات‌های خارجی که در سفر «آمریکا را تجربه کنید» به آلاسکا در ژوئن ۲۰۱۱ شرکت کردند، نمونه بارزی از ایجاد روابط ارزشمند خارج از اتاق کنفرانس است. با توجه به این که ۳۵ سفیر را ۳۳۰۰ مایل دور کشور می‌بردیم، و آن‌ها شخصاً هزینه‌های سفر و اسکان خود را می‌پرداختند، می‌خواستیم که این سفر، شگفت‌انگیز باشد. ما پشتیبانی زیادی در میدان نداشتیم، و من می‌خواستیم اطمینان حاصل کنم که بهترین جنبه‌های این قسمت منحصر به فرد از کشورمان - بزرگ‌ترین ایالت - را در مدت زمان کوتاهی به نمایش گذاشته باشیم. کاترین استیونز^۱، یک دوست صمیمی و بیوه سناتور سابق آلاسکا^۲، مشاوره ارزشمندی ارائه کرد و یک برنامه آموزش مبتکرانه، شامل چند جلسه توجیهی و بازدیدهای میدانی با تمرکز بر مسائل حساس زیست‌محیطی و منابع طبیعی ایالت، تهیه کرد. او با من و سارا نولان^۳ بسیار مرتب و صبور که مسئول بخش مشارکت‌های دیپلماتیک بود و دوست نوآورم، گریس گارسیا^۴ (یک مشاور ارشد تشریفات)، در همه جزئیات سفر همکاری کرد. ما به همراه تیم تشریفات، جاه‌طلبانه‌ترین و بحث‌انگیزترین سفر تا به امروز را برای نمایندگی‌های سیاسی ترتیب دادیم.

1. Catherine Stevens

2. Alaskan Senator Ted Stevens

3. Sarah Nolan

4. Grace Garcia

طولانی‌ترین روز تابستان بود، بنابراین، فعالیت‌های روزانه دیپلمات‌ها را از صبح زود آغاز می‌کردیم و تا آخر شب ادامه می‌دادیم. در آخرین روز سفر، به دنبال یک سفر تفریحی دریایی و حیات وحش یک‌روزه با مقامات محلی سازمان حفاظت از محیط زیست در خلیج رستاخیز^۱، با کارشناسان وزارت کشور، سوار بر یک قطار سقف‌شیشه‌ای به سمت آنکورِیج^۲ بازگشتیم تا در مورد یخچال‌های طبیعی در حال ناپدیدشدن که در خط ساحلی شناور بودند، بیشتر بدانیم.

سوروسات میهمانی کوکتل: آلاسکا فعال‌ترین یخچال‌های طبیعی را در مقایسه با سایر مکان‌های دارای سکنه در جهان دارد. ما یک نوازنده گیتار و باس و تعدادی آهنگ آماده نواختن، برای سرگرمی حضار همراه آوردیم، سفیر شیلی از دنیس چنگ^۳، معاون عاشق سرگرمی و پراستعداد رئیس تشریفات، سؤال کرد که آیا می‌تواند یک گیتار قرض بگیرد. دنیس، که عاشق کارائوکه^۴ بود، او را ترغیب کرد این کار را انجام دهد - که او هم انجام داد. اطلاع نداشتیم، سفیر یک نوازنده ماهر است (بسیاری از دیپلمات‌های همراه ما استعدادهای پنهانی داشتند) و شروع به نواختن آهنگ «رضایت^۵» از گروه رولینگ استونز^۶ کرد. او دیگران را تشویق نمود تا با او هم‌آهنگ شوند، و پیشنهاد او مورد استقبال سفیران ایرلند، کرواسی، ژاپن، غنا، و پرو قرار گرفت که به عنوان خوانندگان کمکی ملحق شدند، ترکیب لهجه‌ها فوق‌العاده بود. واگن قطار مملو از هیجان شده بود - همه کف می‌زدند و می‌خندیدند - و دیگر سفرا نیز میکروفون را همان‌طور که دست‌به‌دست می‌شد، می‌گرفتند (از جمله خودم، چون عاشق آهنگ خواندن هستم). این لحظه برای همه ما لحظه ایجاد پیوند بود. در ابتدای سفر همه سفرا با هم برخورد رسمی داشتند، اما اکنون، آن‌ها لحظه‌ای غیرمعمول را سپری می‌کردند. داستان خود را به دور شانه‌های یکدیگر می‌انداختند تا با کشورهای بی‌گانه‌ای که به‌طور معمول با آن‌ها تعامل نمی‌کردند، روابط جدیدی ایجاد نمایند. تلاش‌های ما برای از بین بردن اختلافات، فراتر از مرزهای مورد تصور بود، و خطوط بین کشور ما و فرهنگ‌های میهمانانمان به شکلی زیبا، کم رنگ شد. در آن سفر، دوستی‌های جدیدی ایجاد گردید و با فراهم نمودن

1 . Resurrection Bay
 2 . Anchorage
 3 . Dennis Cheng
 4 . karaoke
 5 . Satisfaction
 6 . Rolling Stones

زمینه‌های بهبود روابط بین خودِ سفیران و کشورهايشان، تجربه دیپلماتیک هم افزایش یافت.

هنگامی که برای خلوت‌گزینی، خارج شهر رفتن، و سفرها (دیدارهای خانوادگی و حتی رفتن به تعطیلات با دوستان) برنامه‌ریزی می‌کنید، این مؤلفه‌ها را در نظر بگیرید تا اطمینان حاصل نمایید که گردش خارج از شهر یک پیروزی است:

• **با اهدافی مشخص در ذهن، برنامه‌ریزی کنید.** اگر هدف شما ایجاد پیوند بین کارمندان است، به‌ویژه آن‌هایی که یکدیگر را خوب نمی‌شناسند – مثلاً می‌خواهید بین حسابداران در طبقه نوزدهم با کارکنان بخش بازاریابی در طبقه دهم، ارتباط برقرار کنید – یک محیط غیررسمی انتخاب کنید و برای فعالیت‌های پیونددهنده برنامه‌ریزی نمایید، از جمله پروژه‌های مشارکتی مانند مسابقه‌ی بازی چارخونه که بیشتر بر شناخت تیم و مشارکت متمرکز باشد. سوزان بروفی، مدیرعامل گلاور پارک گروپ^۱، یک شرکت بازاریابی و ارتباطات بحران در واشنگتن دی سی، می‌گوید: «یکی از اهداف برنامه‌های سالانه خلوت‌گزینی خارج از شرکت ما این است که کارمندان را به افرادی معرفی کنیم که معمولاً در تعاملات روزانه‌ی کاری با آن‌ها آشنا نمی‌شوند. سوزان را در سال ۱۹۹۳ در کاخ سفید ملاقات کردم. او معاون دستیار رئیس‌جمهور کلینتون و معاون رئیس امور قانون‌گذاری بود. «ما کارکنان شش بخش مختلف شرکت را به صورت عمودی و افقی، از سطوح بالا و پایین با هم ترکیب می‌کنیم، ما پیر و جوان را برای بازی مسابقه‌ی جستجو، تیراندازی به اهداف پرتابی، پروژه‌های داوطلبانه و دیگر فعالیت‌ها، کنار هم قرار می‌دهیم.» اگر هدف ایجاد ارتباط بین افرادی است که واقعا غریبه هستند، لحظاتی را برای گرم شدن روابط برنامه‌ریزی کنید تا افراد را به روشی سرگرم‌کننده و به آرامی مجبور کنید از حاشیه امن خود خارج شوند. در دیگر سفرهای «آمریکا را تجربه کنید»، مانند سفر به نیوآرلینز، محل‌هایی را برای رفتن انتخاب می‌کردیم که مطمئن باشیم سفر را برای راحت‌بودن تشویق می‌نماید. در این فهرست: کافه دوموند^۲، کافه‌ای با قهوه و پیراشکی بسیار پرترفدار قرار داشت که آن‌ها شیرینی‌های خوشمزه را در ایوان فضای باز استشمام می‌کردند و در زیر نور شهر موسیقی جاز، گوش می‌دادند. من همچنین فرصتی برای آن‌ها فراهم کردم تا در برنامه رقص آزادی که در جوامع آفریقایی-آمریکایی در نیوآرلینز برگزار می‌شود، شرکت نمایند که پس از شام آشنایی، شروع می‌شد. ما واقعاً می‌خواستیم که سفر بايستند، دستمال‌هايشان را در دست بگیرند و

1. Susan Brophy, at Glover Park Group
2. Café Du Monde

پیرند، بنابراین مارک والش^۱ معاون خلاق تشریفات، با دستمال سفید در دست، در حالی که شهردار میچ لاندریو^۲ را تشویق می‌کرد به او بپیوندد، به صحنه آمد. وقتی دیپلمات‌ها، شهردار را دیدند، آن‌ها نیز جرأت پیدا کردند همان کار را انجام دهند. انفجار اتفاق افتاد، و وقتی دیپلمات‌ها را ولو بر روی صندلی‌هایشان در اتوبوس دیدم که با نشاط بودند و با دیگر دیپلمات‌هایی که هنوز به خوبی آن‌ها را نمی‌شناختند، راجع به این مراسم صحبت می‌کردند، فهمیدم که برنامه مؤثر بوده است.

• در هزینه‌گرد خود به سفر اولویت دهید و در تأمین بودجه، خلاق باشید.

مسافرت ممکن است حوزه‌ای به نظر برسد که بتوان در کاهش هزینه‌ها منظور کرد، اما براساس نظرسنجی انجام شده توسط گروه‌های مسافرت کاری، ارتباط مشخصی بین مسافرت و سود بیشتر وجود دارد. انجام تعاملات برنامه‌ریزی‌شده پرسنل خیلی مهم است، حتی اگر دستور کار صرفاً نمایشی باشد و کار مهمی برای انجام نباشد. برای پرداخت هزینه‌های سفر به روش‌های خلاقانه چاره‌اندیشی نمایید. ما اغلب، در دفتر تشریفات، برای رویدادها و سفرها، به دنبال مشارکت خصوصی - دولتی بودیم. انجام این کار به ما اجازه می‌داد هزینه‌ها را تقسیم نماییم، اما، مهم‌تر از همه، باعث تقویت روابط ما با سازمان‌های مشارکت‌کننده می‌شد.

• تنوع ایجاد کنید. اگر به یک سفر سالیانه کاری یا خانوادگی می‌روید، همان

کارهای گذشته را انجام ندهید، برنامه جدیدی تدارک ببینید. در ادامه به برخی ایده‌های جایگزین برای تغییر و تحول مسائل، در حالی که از اهداف کاری/بازی حمایت می‌کنید، اشاره شده است.

۲. رویدادهای ورزشی

اگر به دنبال این هستید که یک رابطه رسمی را به قلمرو همکارانه و غیررسمی منتقل کنید، باید به وضعیت رابطه توجه کافی داشته باشید. رویدادهای ورزشی، جدا از سرگرم‌کنندگی، روشی طبیعی برای تقویت رابطه هستند. باعث می‌شوند تا آداب و پوشش رسمی محل کار، کنار گذاشته شود. در این رویدادها، فضای کم‌تر رسمی و خشک و بیشتر راحت و فی البداهه وجود دارد. به علاوه، احساسی شدن هواداران در یک مسابقه بر خلاف یک ملاقات نیز قابل پذیرش است.

1. Mark Walsh
2. Mitch Landrieu

هنگامی که در سال ۲۰۱۲ بایدن معاون وقت رئیس‌جمهور، شی‌جین‌پینگ،^۱ معاون وقت رئیس‌جمهور چین را تا لس‌آنجلس همراهی می‌کرد، به تیم خود به‌جد پیشنهاد نمود که معاون رئیس‌جمهور چین، در مسابقه تیم لس‌آنجلس لیکرز^۲ حضور یابد. بازدیدی که برای تقویت رابطه آن‌ها طراحی شده بود. ما متوجه شده بودیم که معاون رئیس‌جمهور «شی»، بسکتبال دوست دارد، لذا تیم بایدن با درک اثربخشی دیپلماسی ورزشی، بر این نظر بود که شرکت معاون «شی» در این بازی می‌تواند در چارچوب راهبرد درازمدت آمریکا، زمینه‌ای برای ایجاد پیوند بین تیم چینی و تیم ایالات متحده ایجاد کند. معاون «شی»، آماده می‌شد تا سال آینده رئیس‌جمهور چین شود و بسیار مهم بود که فرصت‌های رسمی و غیررسمی در اختیار او قرار دهیم تا رهبری و فرهنگ ما را قبل از به‌دست گرفتن زمام امور بشناسد، موضوعی که کمک می‌کند تا از تردید اولیه در شروع یک رابطه جدید اجتناب شود.

جفری پری‌اسکات،^۳ معاون ارشد مشاور امنیت ملی معاون رئیس‌جمهور بایدن و مشاور ارشد او در امور آسیا، در مصاحبه اخیر به من گفت: «علاوه براین، معاونین رئیس‌جمهور معمولاً کم‌تر از رؤسای جمهور ذهن از پیش طراحی شده دارند، بنابراین، ملاقات با معاون رئیس‌جمهور «شی» قبل از این که در نقش رهبری قرار بگیرید و برنامه‌ریزی شده‌تر شود، یک حرکت هوشمندانه برای شناخت او از شما در روزهای پیش‌رو است، برای وقتی که باید با برخی مسائل سخت مواجه می‌شدیم.»

معاون رئیس‌جمهور «شی» به مرکز استیپلز^۴ وارد شد و در بخش ویژه استقبال، با افراد مهمی مانند فرماندار جری براون^۵، شهردار لس‌آنجلس، آنتونیو ویلارایگوسا^۶ و مدیر استودیو جفری کاتزبرگ^۷، مواجه شد. ورود افراد و احوال‌پرسی آن‌ها را رصد می‌کردم و هر دفعه که درب باز می‌شد با یک بازدیدکننده دیگر غافلگیر می‌شدم: مَجیک جانسون!^۸ دیوید بکهام!^۹ حضور در چنین مناسبت‌هایی باعث شد که معاون رئیس‌جمهور «شی» از رفتار معمول و محافظه‌کارانه خود فاصله بگیرد و از هر دقیقه آن لذت ببرد. این رویداد، فرصتی برای او فراهم کرد تا تصویری دوستانه و راحت از او در

1 . Xi Jinping of China

2 . LA Lakers

3 . Jeffrey Prescott

4 . Staples Center

5 . Governor Jerry Brown

6 . LA Mayor Antonio Villaraigosa

7 . Jeffrey Katzenberg

8 . Magic Johnson

9 . David Beckham

ذهن رسانه‌ها، رهبری و شهروندان آمریکا نقش ببندد. آن عصر، به یک نقطه اتکاء برای شراکتی برنامه‌ریزی شده بین یک ابرقدرت دموکراتیک مدرن و یک ابرقدرت کمونیست در حال ظهور تبدیل شد.

جمع کردن همه این افراد در جلسه‌ای در وزارت امور خارجه، انجام شدنی بود، اما حال و هوا کاملاً متفاوت می‌شد و احتمالاً نتیجه‌اش منجر به چنین شراکت قوی جدید بین دو کشور قدرتمند نمی‌شد. یکی از نکات شگفت‌انگیز در مورد تماشاگران ورزشی، هم‌افزایی شگفت‌آور بین افراد همه اقصاء جامعه است. شما واقعاً هرگز نمی‌دانید که قرار است ارتباطی برقرار گردد، اما حداقل فرصت خلق می‌کنید تا چیزی ریشه بگیرد.

برای پیشی جستن، بند کفش‌های خود را ببندید و وارد زمین، میدان یا چمن شوید. کمی رقابت، باعث ساخت روابط نزدیک‌تری می‌شود تا این که در سکوی تماشاگران بنشینید. رفاقتی که در طول تمرین‌ها برای مسابقه خیریه بیس‌بال کنگره ایجاد می‌شود - دموکرات‌ها در مقابل جمهوری خواهان - افسانه‌ای است و این رفاقت فراتر از زمین، به سنا و مجلس نمایندگان کشیده می‌شود. رسانه‌ها اغلب برای بازی منظم گلف توسط ترامپ، سخت می‌گیرند، اما، او مانند بسیاری از صاحبان کسب‌وکار، ممکن است، با در نظر گرفتن این که با چه کسانی بازی می‌کند - سناتورهای باب کورکر^۱، راند پاول^۲، و لیندسی گراهام^۳؛ نخست‌وزیر ژاپن شینزو آبه^۴ و مدیران کسب‌وکارها - کار را با اوقات فراغت ترکیب می‌کند. معاملات در زمین چمن، بین ضربه‌ها، و در ماشین بازی گلف انجام می‌شود.

رئیس‌جمهور کلینتون نیز طرفدار پروپاقرص گلف بود که با هم‌تایان و کارمندان خود بازی می‌کرد. در یک سفر کاری به سنت توماس^۵ - جایی که او و هیلاری با کمال لطف به من اجازه دادند تا شوهرم، راب، را هم بیاورم، چون تعطیلات کریسمس بود و من باید کار می‌کردم - او از ما خواست که چند توپ با او بزنیم. من برای بازی کردن با او مردد بودم چون می‌دانستم که خبرنگاران همیشه مترصد هستند تا وقتی رئیس‌جمهور آفتابی می‌شود از او به همراه هم‌بازی‌اش فیلم بگیرند. اما راب خیلی گلف دوست داشت، و می‌دانستم که اگر من نمی‌پذیرفتم، او به تنهایی نمی‌رفت.

-
1. Bob Corker
 2. Rand Paul
 3. Lindsey Graham
 4. Shinzō Abe
 5. St. Thomas

در حالی که مدام در ذهنم تکرار می‌کردم: «فقط توپ را بزن، مهم نیست کجا می‌رود، توپ را روی «تی» قرار دادم. با حالتی عصبانی چرخیدم و خوشبختانه، زدمش و خیلی خوب، شاید خودم این‌طور فکر می‌کردم. اما رئیس‌جمهور کلینتون، که عاشق آموزش و بهبود بازی افرادش است، قدم‌زنان نزدیک شد و توپ دیگری روی «تی» قرار داد. او در حضور همه خبرنگاران من را راهنمایی کرد که چگونه طرز ایستادنم را بهتر کنم. «نه، نه، کاپریشیا، تو باید به گونه‌ای بایستی که پاهایت این مقدار از هم فاصله داشته باشند»، و بعد شروع به ایرادگرفتن از چرخش من کرد. «تو باید آهسته، اینطوری به عقب برگردی.» پس از این که رئیس‌جمهور کلینتون نحوه ایستادن بسیار بد من را اصلاح کرد، با او سوار ماشین مخصوص گلف شدم تا به حفره بعدی برویم - خوشبختانه، اصحاب مطبوعات پشت سر ما محو می‌شدند - و او با سرعت حرکت کرد، در حالی که با یک دست نوشابه رژیمی کوکای (که به همه‌جا می‌پاشید) خود را گرفته بود و با آرامش با دست دیگر رانندگی می‌کرد، به سمت من می‌چرخید و صحبت می‌کرد و خیلی با سرعت از پیچ‌های مسیر عبور می‌کرد. من از تماشای حالت آرام او لذت می‌بردم: رؤسای جمهور (و رؤسای جمهور پیشین) به دلیل مسائل امنیتی هرگز اجازه رانندگی ندارند، و یکی از معدود دفعاتی که این اجازه به آن‌ها داده می‌شود، در ماشین مخصوص گلف است.

رئیس‌جمهور کلینتون از این فرصت ایجاد شده برای سرعت رفتن در طول مسیر، بدون توجه به سنگ‌ها و چمن‌های کنده‌شده زمین گلف، کیف می‌کرد.

۳. محیط باشگاه (عضویت در باشگاه‌های سیاسی و تجاری)

با گذشت حدود یک سال از فعالیت در ارائه مشاوره، متوجه شدم، در زمان حضورم در دولت، به ندرت فرصت تعامل با بخش خصوصی را داشتم. خدمت من به دولت - رئیس‌جمهور، کشور، سفرا - همیشه در اولویت بود.

اما برای کار در بخش خصوصی لازم بود تا روش‌های قبلی‌ام را اصلاح نمایم. تازه متوجه شدم که شرایط معمول من - فضای مشترک دفتر کارم، دفتر کارخانگی، و بعضی اوقات استارباکس - فرصت کافی برای ملاقات افراد جدید (و مشتریان بالقوه) خارج از دایره متداول را به من نمی‌دادند. تغییر محیط، آثار مثبت و منفی نیز در بردارد:

دیگران، با محدود کردن دیدگاه خود در خصوص توانایی شما، مایلند شما را با زمینه‌های آشنای قبلی مرتبط سازند که در آن‌ها با شما در تعامل بوده‌اند. وقتی با کسی

از محیط گذشته در مکانی جدید برخورد می‌کنم، او می‌گوید: «کاپریشیا، اینجا چکار می‌کنی؟»

این موضوع به من فرصت می‌داد تا به شرح فعالیتی پردازم که دقیقاً مطابق با آن چیزی نبود که آن‌ها از من می‌دانستند. دیدن من در یک فضای متفاوت باعث می‌شد آن‌ها به‌گونه‌ای دیگر در مورد من فکر کنند. شروع به یافتن روش‌های جایگزین نمودم تا مسیرهایی برای شبکه‌سازی بازکنم. وقتی که دوست من جی دان^۱، که به شرکت ارتباطات راهبردی او مشورت می‌دهم، من را برای نهار در باشگاه متروپولیتن^۲ - یک مکان تاریخی در واشنگتن، دی‌سی، که یکصدوپنجاهمین سالگرد تأسیس خود را در سال ۲۰۱۳ جشن گرفت - دعوت نمود، فضای کاملاً جدیدی کشف کردم که در آن، با جامعه تجاری ارتباط برقرار نمایم. تا آن زمان، به این باشگاه‌های خصوصی توجه نمی‌کردم - عضویت در یکی از این باشگاه‌ها در واشنگتن، دی‌سی، می‌توانست بسیار گران باشد، و به‌عنوان کارمند دولت، از عهده هزینه عضویت بر نمی‌آمدم. وقتی وارد اتاق غذاخوری شدیم، با صحنه‌ای پرتکاپو از افراد سرشناس در حوزه تجارت، سیاست، جامعه، رسانه و هنر مواجه شدم. چندین زن شناخته‌شده از گوگل، اسمیت-سونیان^۳ (موزه ملی ایالات متحده)، و سایت خبری هیل^۴، مشغول خوردن، صحبت کردن و مشخصاً ایجاد ارتباط دیدم. روابط در سراسر اتاق در حال شکل گرفتن بود.

سال‌ها عضو چند باشگاه حرفه‌ای بودم - و در هیأت مدیره این سازمان‌ها حضور داشتم - اما این موضوع همیشه به نظرم در امتداد طبیعی شغلم و راهی برای پیشبرد آن بود. این باشگاه‌های خصوصی شبکه‌ای از افراد بخش‌های مختلف بودند. به‌رغم هزینه گزاف، احساس کردم که مجبورم به باشگاه اقتصادی واشنگتن بپیوندم، اساساً به این دلیل که دیوید روبن‌اشتاین^۵، بنیانگذار غول سهام خصوصی «گروه کارلایل»^۶، رئیس آن است و سالانه چندین رویداد و گفت‌وگوی مهم با شرکت تعداد زیادی از میهمانان برجسته برگزار می‌نماید. او را از زمانی می‌شناسم که رئیس تشریفات بودم، و واقعاً ارزش داشت او را درحین کار در باشگاه اقتصادی ببینم و به‌عنوان الگو از او بیاموزم. (اگر تا به حال یکی از مصاحبه‌های جذاب او را ندیده یا نشنیده‌اید، می‌توانید به پادکست

1 . Jay Dunn

2 . Metropolitan Club

3 . Smithsonian

4 . Hill

5 . David Rubenstein

6 . Carlyle Group

او در برنامه «دیوید روبن‌اشتاین شو»^۱ در سایت اخبار بلومبرگ^۲ مراجعه نمایید. نه تنها می‌دانستم که می‌توانم از سؤالات دقیق آمیخته با طنز او از مصاحبه‌شوندگانش (به‌عنوان نمونه بنیان‌گذار و مدیرعامل آمازون جف بزوس^۳، مدیرعامل جنرال موتورز مری باررا^۴، و وزیر بازرگانی ویلبور راس)^۵ چیز یاد بگیرم، اما هنوز هم از شرکت در این رویداد اجتماعی لذت می‌برم، زیرا دیوید جذبه‌ای خاص برای هر فرد از هر حرفه‌ای دارد.

علاوه بر باشگاه‌های خصوصی، روش‌هایی با مزایای مشابه و کم‌هزینه‌تر نیز برای شبکه‌سازی وجود دارد. فضاهای مشترک کاری یک اقدام هوشمندانه است، به‌ویژه هنگامی که برای یک حرفه یا عضویت خاصی هدف‌گذاری شده باشد. «دوینگ»^۶ (که در فصل سوم به آن اشاره نمودم)، یک فضای کاری مختص اعضای جامعه زنان با چندین مکان در سراسر کشور، گزینه‌ای عالی برای زنان است. اعضای آن‌ها شامل جوانان تازه فارغ‌التحصیل شده، کارآفرینان، و زنان قدرتمندی هستند که به خوبی در حرفه خود جا افتاده‌اند. گذشته از فراهم‌نمودن فضایی مدرن و شیک برای کار کردن - و پایگاهی برای آن‌هایی که به داخل و خارج شهر سفر می‌کنند - (آن‌ها دوش، مکانی برای نگهداری از کیف، تعویض لباس و حتی یک فضای خصوصی برای شیردادن بچه‌ها دارند) - کارگاه‌های حرفه‌ای (مذاکره در مورد افزایش حقوق، سخنرانی عمومی و غیره) و کلاس‌های صنایع دستی برگزار می‌نمایند.

بنیانگذار «دوینگ» آدری گلمن^۷، که من او را در مبارزات انتخاباتی سال ۲۰۰۸ هیلاری کلینتون ملاقات کردم، می‌گوید: «کلاس‌های صنایع دستی به شما اجازه می‌دهد که به مغز خود استراحت دهید و به اعضا کمک کنید تا ارتباط برقرار نمایند.» «شما خود را در کنار تنها زن شریک در صندوق سرمایه‌گذاری یا سردبیر مجله زنان یا وبسایتی که برای ورود کسب‌وکار تازه تأسیس خود به آن، لحظه‌شماری می‌کنید، می‌بینید. گلمن می‌گوید که ده‌ها شرکت تازه تأسیس، از ارتباطات ایجاد شده در «دوینگ» شکل گرفته‌اند.

در زیر چند پیشنهاد دیگر به منظور کمک به شما برای دسترسی به شبکه‌های جدید ارائه شده است:

- 1 . David Rubenstein Show
- 2 . Bloomberg News
- 3 . Amazon founder and CEO Jeff Bezos
- 4 . General Motors CEO Mary Barra
- 5 . Wilbur Ross
- 6 . The Wing
- 7 . Audrey Gelman

• به رستوران‌هایی بروید که هم افراد مهم را ببینید و هم آن‌ها شما را ببینند. من طرفدار پروپاقرص شبکه‌سازی در رستوران‌ها هستم، جایی که شما می‌توانید در نزدیکی افراد مهم در بخش صنعت بنشینید و فقط یک زرزو تا یک آشنایی اتفاقی فاصله دارید. «فورسیزن»^۱ و «کافه میلانو»^۲ دو رستورانی در واشنگتن دی‌سی هستند که همیشه برای شبکه‌سازی می‌روم. روز ملاقات و احوال‌پرسی در «فورسیزن» از صبحانه ساعت ۷ تا ۹:۳۰ صبح آغاز می‌شود، و شلوغ‌ترین صبح هم جمعه است که همه از دفاتر خود در نیویورک برگشته‌اند و رابطین خود را در واشنگتن دی‌سی توجیه می‌کنند. من با رفتن از این میز به میز دیگر کارهای تجاری مهم انجام داده‌ام، زیرا هر گروه، یک هیأت‌مدیره کوچک واقعی از بخش‌های مختلف است. از جادوگران صنعت خدمات مالی تا نوابغ خلاق، مانند لوک فریزر،^۳ بنیان‌گذار و مدیر موسیقی «آمریکن پاپس ارکسترا»^۴ - که غالباً با مجریان مرکز کِنِدی^۵ غذا صرف می‌کند - تا اعضای کابینه رئیس‌جمهور و سایر مقامات دولتی، شما بی‌شک یک نفر را در هر روز هفته می‌بینید. هر ماه یک‌بار در واشنگتن دی‌سی، زنان قدرتمند فعال در رسانه‌ها و کسب‌وکارها سر یک میز بلند دورهم جمع می‌شوند: هیلاری روزن^۶، شریک شرکت مشاوره اس‌کادی - کانیکریوکر^۷؛ تامی حداد^۸، رئیس و مدیرعامل رسانه حداد؛ و ملیسا موس^۹، رئیس مشاوران موس، و خیلی موارد دیگر. عصرها، شبکه‌سازی در «کافه میلانو» ادامه پیدا می‌کند، جایی که شما مالک جذاب این کافه، فرانکو نوشه^{۱۰}، را بروی یک میز کناره بسیار رشک‌برانگیز، در حال مکالمه با جمعی از افراد مختلف می‌بینید. اگر این صحنه‌های غذاخوردن خیلی اضطراب آور به نظر می‌رسد، روش‌های اجتماعی کم‌تر جسورانه اما به همان اندازه جذاب برای آشناسدن وجود دارد. کلوب‌های اجتماعی زیرزمینی که فقط مختص اعضاء هستند و در شهرهای سراسر کشور سرب‌آورده‌اند. به عنوان مثال، تِستینگ کُلکتیو^{۱۱} [جامعه دوستداران غذا] رویدادهای

1 . Four Seasons

2 . Cafe Milano

3 . Luke Frazier

4 . American Pops Orchestra

5 . Kennedy Center

6 . Hilary Rosen

7 . SKDKnickerbocker

8 . Tammy Haddad

9 . Melissa Moss

10 . Franco Nuschese

11 . Tasting Collective

غذا خوردن با هدایت سرآشپز در اکثر شهرهای مهم برگزار می‌کند. هزینه سالانه کم است و به شما امکان دسترسی به رویدادهای غذاخوری در همه شعبه‌ها را می‌دهد. فورک‌مانکی^۱، که خود را باشگاه باشگاه‌های اجتماعی معرفی می‌نماید، زمینه دسترسی اعضا به باشگاه‌های مخفی موقتی، کلاس‌های غذاشناسی، و شام‌های خاص را فراهم می‌کند.

• از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان دروازه‌ای برای ملاقات در زندگی واقعی

استفاده کنید. من هرگز اهل رسانه اجتماعی نبوده‌ام. سال‌ها، حساب توییتر، فیس‌بوک یا اینستاگرام نداشتم، به همین سادگی چون وقت نداشتم. اما وقتی این کتاب را نوشتم، به رسانه‌های اجتماعی پیوستم، زیرا می‌دانستم که این کار به فهم منظورم و تعامل با افرادی کمک می‌کند که نیازمند راهنمایی من هستند. خوشبختانه، از آن‌جا که در برقراری ارتباطات تخصص دارم، افرادی را می‌شناسم که در حوزه دیجیتال در اوج هستند از جمله «موج ماهدارا»^۲، دوست و بنیانگذار موفق «بیوتیکان»^۳، که یک اجلاس سالانه زنده در امور مربوط به زیبایی از نوع ارتباط مستقیم بین فروشنده و خریدار برای وبلاگ‌نویسان، شرکت‌ها و علاقمندان برگزار می‌کند. او با درج گروه‌ها و هش‌تگ‌های مخالف نظرش، توجهات را جلب می‌نماید. او می‌گوید: «تعداد زیادی هش‌تگ را در توییتر و اینستاگرام جستجو و دنبال می‌کنم، چون می‌خواهم طرف مقابل را درک کنم». وقتی او کسی را پیدا می‌کند که می‌خواهد در دنیای واقعی با او ارتباط برقرار کند، از آن‌ها درخواست می‌کند که در قرار ملاقات به او بپیوندند. (ملاقات چهره به چهره از هر زمان دیگری مهم‌تر شده است، زیرا مردم به رسانه‌های اجتماعی و پیام‌رسانی مستقیم خیلی اعتماد ندارند) «من به‌جای این که فقط بگویم: بیا قهوه بخوریم، آن‌ها را به یک رویداد دعوت می‌کنم، معمولاً در یک رویداد گروهی کوچک، آن‌ها صمیمی‌تر هستند، بنابراین، گفت‌وگو و ارتباط راحت‌تر است.»

یک هشدار: پروفایل خود در رسانه‌های اجتماعی را به‌طور منظم بررسی کنید، زیرا همه این روزها دیگران را در گوگل جستجو می‌کنند. شاید مایل نباشید، چیزی غیرعادی وجود داشته باشد که پیام اشتباه ارسال کند.

• مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه. وقتی به سازمانی کمک می‌کنید که به

مأموریت‌های آن علاقمند هستید، به‌طور طبیعی با افراد هم‌فکر خودتان، ملاقات

1 . Fork Monkey

2 . Moj Mahdara

3 . Beautycon

می‌کنید. اغلب مکالمه‌ای که در هنگام کار کردن در کنار یک داوطلب دیگر شکل می‌گیرد، می‌تواند منجر به فرصت‌ها یا انتخاب‌های شغلی جدید شود.

- **پیشنهاددهنده باشید.** در جمع‌آوری کمک‌های مالی، پیشنهاد خرید اقلامی را بدهید که به برقراری ارتباطات با افراد در حوزه‌هایی که علاقمند هستید، کمک می‌کند. این پیشنهاد می‌تواند یک شام یا نوشیدنی با یک شخص ذی‌نفوذ، یک بلیط یا اجازه ورود به یک باشگاه خصوصی یا رویداد اجتماعی، آشنایی با محیط کاری یا املاک یک نفر، یا یک تجربه پشت صحنه و یا دسترسی به نحوه فعالیت‌های داخلی یک شرکت، باشد.

(توصیه کاربردی: همیشه یک کارت ویزیت آماده داشته باشید.) دوستم آدرین آرشت^۱، یک خانم صاحب کسب‌وکار فوق‌العاده موفق و بنیان‌گذار مراکز متمرکز بر سیاست در شورای آتلانتیک، به من یادآوری می‌کرد که آن‌ها را در تمام کیف‌هایم قرار دهم: کیف عصر، کیف روز، کیف کاری.)

۴. یک رویداد برای مشتری و هدف خود سازماندهی کنید. (روش‌های

سازماندهی یک رویداد)

در دیپلماسی بین‌المللی، ما خیلی زیاد به این فکر می‌کردیم که چه نوع تعامل اجتماعی به نفع هیأت نمایندگی هر کشوری است و این که چگونه می‌تواند به پیشبرد اهداف ما کمک کند. یک رویداد اجتماعی فقط فرصتی برای معرفی هیأت الف به هیأت ب نیست، بلکه نشانگر آن چیزی است که می‌خواهید انجام دهید. آیا برای افزایش صمیمیت در رابطه، به یک ملاقات رودررو نیاز است؟ آیا یک رویداد عمومی لازم است تا در برابر دیدگان جهان به تحکیم روابط کمک کند؟ آیا راهی وجود دارد که شخص عالی‌مقام خیلی احساس خاصی پیدا کند تا از تعهد ما نسبت به خودش اطمینان حاصل نماید؟ این‌ها برخی از روش‌هایی هستند که من بسته به شخص عالی‌مقام و اهداف سیاسی طراحی کردم و هنوز از این فهرست کوچک برای رویدادهای اجتماعی اعم از کاری و شخصی، استفاده می‌کنم.

- **اگر می‌خواهید همکاران احساس ویژه‌ای پیدا کنند، تجربه‌ای در نوع خود**

بی‌نظیر به او بدهید. اگر می‌دانید که یک مشتری طرفدار پروپاقرص بیس‌بال است می‌توانید او را به بازدید ورزشگاه ببرید یا در هنگام صرف شام، برنامه‌ریزی کنید که

1. Adrienne Arsht

سرآشپز سر میز غذا حاضر شود و راجع به غذا صحبت کند (شعار من: تا سؤال نکنید، هرگز نمی‌دانید). در سال ۲۰۱۲ در هنگام برگزاری اجلاس سران ناتو در شیکاگو، الیزابت شروود رندال^۱، دستیار ویژه رئیس‌جمهور و مدیر ارشد امور اروپا در شورای امنیت ملی، با علم به این‌که رهبر آن‌ها خیلی آبجو بستنی دوست داشت، از من پرسید که آیا می‌توانیم آبجو بستنی برای یکی از ملاقات‌های دوجانبه هیأت سرو کنیم. این کار یک غافلگیری ویژه برای همه افراد حاضر در جلسه بود و اطمینان دارم که هنوز هم این خاطره‌ای شیرین و ماندگار در ذهن این رهبر است.

• اگر این یک رابطه جدید است، برخی ساختارهای رسمی را در تعامل اجتماعی ایجاد کنید. وقتی افراد برای اولین بار با یکدیگر آشنا می‌شوند، در مورد نحوه رفتار طرف مقابل اطمینانی ندارند چون به‌طور طبیعی، موضوعات خیلی کمی برای ادامه رابطه هست. همتای شما پیش‌بینی‌پذیر نیست (همان‌طور که شما هم برای او نیستید)، و این ابهام می‌تواند باعث بی‌اعتمادی و سکوت شود، دقیقاً برعکس آن‌چه که شما از ایجاد ارتباط می‌خواهید به‌دست بیاورید.

راه‌حل: چارچوبی برای این مناسبت ایجاد کنید تا همه بدانند که چه انتظاری باید داشته باشند و بتوانند نحوه انجام تعاملات را تصور کنند.

من این کار را در بیشتر رویدادهای اجتماعی که میزبان بودم، از جمله ناهارهای خوشامدگویی برای سفیران تازه اعزام شده، انجام دادم. آن‌ها در ابتدای ورود، افراد زیادی را نمی‌شناسند. رئیس‌جمهور معمولاً در هر سال در چند نوبت استوارنامه‌های ده تا چهارده سفیر جدید را می‌پذیرد تا آن‌ها را به عنوان نماینده رسمی کشورشان تأیید نماید. چند روز پس از این مراسم، من نهار خوشامدگویی برای آن‌ها و همسرانشان در «بلیرهاوس» ترتیب می‌دادم و از افراد مهمی در کاخ سفید، وزارت امور خارجه و کارمندانی که به‌طور رسمی در تعامل با سفراء بودند، دعوت می‌کردم. بدین ترتیب، آن‌ها می‌توانستند چهره‌ها را با نام‌ها تطبیق دهند. من این رویداد را طراحی می‌کردم تا آن‌ها را از طریق این هزارتوی اجتماعی هدایت نمایم. از آن‌ها در جلوی درب توسط دستیار رئیس تشریفات و مدیر «بلیرهاوس» یا معاونش به‌طور رسمی استقبال می‌شد. سپس، سفیر با یکی از اعضای بخش امور دیپلماتیک ملاقات می‌کرد که نمونه مثال‌زدنی

1. Elizabeth Sherwood-Randall

شِریپای^۱ [کسی که کارهای مقدماتی را انجام می‌دهد] سفیران در روند پذیرش استوارنامه بود. بعد آن‌ها تا اتاق نشیمن لینکلن^۲ برای معرفی رسمی همراهی می‌شدند. من از آن‌ها استقبال می‌کردم و یک مرور اجمالی از مقامات حاضر در ضیافت ناهار ارائه می‌دادم و آن‌ها را تا اتاق غذاخوری «جکسون پلیس»^۳ همراهی می‌کردم و با معرفی‌های مهم معمول، نقش میزبانی را انجام می‌دادم. وقتی نوبت غذا خوردن می‌رسید، آن‌ها در میزهایی که جای هر نفر از قبل مشخص شده بود، می‌نشستند. میهمانان را در کنار افرادی از مناطق مختلف قرار می‌دادم تا برقراری ارتباط با دیپلمات‌های جدید را از دست ندهند - و هر کدام از میهمانان محترم را به افراد داخل اتاق معرفی می‌کردم، و نام آن‌ها را روشن و صحیح بیان می‌نمودم تا حاضران در اتاق، تلفظ مناسب نام او را بدانند. این کارها باعث رفع تردیدهای تازه واردین در تعامل با افراد دیگر می‌شد و احساس می‌کردند که مورد استقبال قرار گرفته‌اند.

• اگر شما از قبل با همکاران آشنا هستید و مایل به تعمیق ارتباط می‌باشید، به دنبال یک مناسبت بیشتر غیررسمی بگردید. اگر اعتماد بین شما برقرار است، یک فعالیت آزادتر - به عنوان مثال، یک بازی شبانه، می‌تواند گفت‌وگوی بین شما را از حالت رسمی خارج کرده و به سطح بالاتری ارتقاء دهد.

چگونه یک میهمانی کوکتل کاری برگزار کنیم

من در اوایل دوره تصدی مسئولیتم در کاخ سفید، آموختم که چگونه یک میهمانی کوکتل^۴ را مدیریت کنم. «آن استاک»^۵، دبیر اجتماعی پیش از من در کاخ سفید، راهنمای من بود. او زیبا، خون‌سرد و بادرایت بود. از آن‌جا که کارمندان کاخ سفید اوقات فراغت بسیار محدودی دارند، ما باید از هر فرصتی از جمله میهمانی‌ها برای معاشرت کردن، به‌طور هوشمندانه استفاده می‌کردیم. میهمانی‌های کوکتل دو زمان‌بندی مختلف دارند: یک ضیافت کوکتل که معمولاً یک ساعت و نیم تا دو ساعت به‌طول می‌-

1. Sherpa

2. Lincoln Sitting Room

3. Jackson Place Dining Room

۴. میهمانی کوکتل کاری (Business Cocktail Party) یک گردهمایی اجتماعی بعد از ساعت کار است که شامل نوشیدنی و در مواردی غذاهای سبک و آماده است. میهمانان تشویق می‌شوند که در یک محیط آرامش بخش و خارج از محیط کار با یکدیگر گفت‌وگو و تعامل کنند. هدف، شبکه‌سازی و آشنایی بیشتر با شرکاء، مشتریان و یا همکاران است.

5. Ann Stock

انجامد و عصرها برگزار می‌شود، در حالی که یک کوکتل شام عموماً کم‌تر از چهل و پنج دقیقه قبل از شام و درخواست از میهمانان برای نشستن روی صندلی‌های خود برگزار می‌گردد. این فرصتی است تا به‌طور هوشمندانه از کوکتل پیش‌غذا برای چرخیدن و گفت‌وگو با افراد مختلف استفاده کنید. (من با کوکتل‌هایی که بیش از چهل و پنج دقیقه قبل از شام طول می‌کشند، مشکل دارم - مردم خسته و گرسنه می‌شوند و خطر سرو بیش‌ازحد نیز وجود دارد.) «آن» به من یاد داد که چگونه و بدون این‌که در یک گفت‌وگو برای مدت طولانی گیر بیفتم، به راحتی از یکی به دیگری بروم.

قدردانی از میزبان

۱. **بازدید مقدماتی پیش از میهمانی را انجام دهید.** به فهرست کمیته‌ها و هیأت اجرایی سازمان میزبان و همچنین شرکت روابط عمومی که میهمانی را اداره می‌کند، نگاهی بیاندازید، در گوگل آن‌ها را جستجو کنید، زیرا احتمالاً در این مراسم حضور پیدا خواهند کرد. دانستن عناوین و پیشینه افراد درک خوبی از وضعیت به شما می‌دهد. شما همچنین می‌توانید فهرست میهمانان را درخواست نمایید. بعضی اوقات، سازمان‌ها، رؤس مطالب و شرکت‌کنندگان را اعلام می‌کنند. من بعضی اوقات می‌پرسم که آیا این رویداد با حضور گسترده یا گلچین شده برگزار می‌شود؟ در صورتی که به دلیل رعایت حریم خصوصی، اسامی را در اختیارتان نگذاشتند، می‌توانید حداقل عناوین، مشاغل و مهارت‌های شرکت‌کنندگان را درخواست کنید. من دعوت‌نامه‌های الکترونیک را نیز به دقت بررسی می‌کنم تا ببینم که چه کسی پاسخ مثبت به دعوت‌نامه داده است، و اگر این یک گردهمایی سالانه باشد، تصاویر سال‌های گذشته رویداد را در گوگل جستجو می‌کنم تا متوجه شوم چه کسانی شرکت می‌نمایند.

۲. **مسیر خود را با اهدافتان هماهنگ کنید.** قبل از این‌که به سراغ افراد بروید، اتاق را به‌طور اجمالی بررسی کنید تا ببینید که چه کسی آنجاست و فکر کنید که چرا شما شرکت کرده‌اید: آیا برای توسعه شبکه خود، اشتراک‌گذاری اطلاعات؟ یا صرفاً برای تفریح آمده‌اید؟ بعد، مسیر خود را ترسیم نمایید: با شخصی شروع کنید که بیشترین علاقه را به برقراری ارتباط با او دارید، بنابراین، اگر بخواهد زود رویداد را ترک نمائید، ابتدا او را پیدا کنید، سپس سراغ میهمان بعدی بروید که به پیشبرد اهداف شما کمک می‌کند.

۳. **به آرامی وارد گفت‌وگو شوید.** اگر تنها هستید و راهی طبیعی برای نزدیک شدن به یک گروه ندارید، با عبارتهای یخ‌افراد را آب‌کن مانند «بیخشید، آیا شما فلان و فلان را دیده‌اید؟ انتظار می‌رفت که اینجا یکدیگر را ملاقات کنیم» شروع کنید. یا پرسید که چه چیزی آن شخص را به این رویداد آورده است. من دریافته‌ام که پیش از رسیدن به عبارتهایی مثل «چه کار می‌کنید؟» یا «کجا زندگی می‌کنید؟» نیاز به کمی گفت‌وگو برای گرم کردن روابط دارید، البته در برخی فرهنگ‌ها مانند بریتانیا، این دو سؤال بی‌ادبانه تلقی می‌شوند { چون طرح سؤال شخصی از افراد در خیلی از فرهنگ‌ها ممنوع است. }

۴. **مودبانه و با لطافت از یک شرکت‌کننده به نفر بعدی بروید.** هنگامی که برای خروج آماده هستید، چندین روش برای شناور شدن از طریق آبراه‌ها و لنگر نینداختن در یک اسکله در طول شب وجود دارد:

- بگویند که به سمت پیشخوان نوشیدنی‌ها می‌روید و پرسید که آیا کسی چیزی میل دارد که برای او هم بیاورید. در مسیر رفت و برگشت، با افراد دیگر صحبت کنید. بهانه شما برای ترک آن گفت‌وگو این است که مجبورید نوشیدنی بگیرید یا برگردانید.
- دو نفر را به هم معرفی کنید و قبل از این که از آن‌ها جدا شوید، اجازه دهید که با هم صحبت کنند.
- اگر نمی‌خواهید گرفتار شوید، ننشینید. اگر نشستید... گیر خواهید افتاد، بنابراین، در حال حرکت باشید و سرپا بایستید، مگر این که هدف اصلی شما ملاقات با شخصی خاص باشد.
- **توصیه کاربردی:** به ندرت از کیف همراه و محل تحویل پالتو استفاده می‌کنم برای این که بتوانم به راحتی برنامه خود را با افراد مختلف تنظیم کنم، این کار باعث می‌شود زمان بیشتری در میهمانی بگذرانم و مدت کم‌تری در حاشیه پیاده‌رو منتظر بمانم.

فصل هفتم:

قدرت مکان

جایی که در آن گفت و گو می کنید، به اندازه خود گفت و گو می تواند مهم باشد. اگر چه زمینه و شرایط برای شبکه سازی اجتماعی و لحظات آشنایی مهم است، اما مکان مذاکرات به همان اندازه حیاتی است. شرایط و زمینه امضای یک قرارداد، ملاقات یک مشتری جدید، مذاکرات حساس و پرخطر، یا حتی نقطه عطف یک رابطه (پیشنهاد رابطه یا قطع رابطه) پیام های خاص خود را دارد. یک مکان می تواند بگوید: «ما می خواهیم به یکدیگر نزدیک تر شویم و با هم صادق باشیم» یا «ما هنوز موضع یکسانی نداریم، اجازه دهید که این رابطه صرفاً کاری و براساس رفتار متقابل باقی بماند» یا «این لحظه حاکی از یک شروع - یک پایان یا گذار است».

مدت ها قبل از این که در صنعت املاک، استفاده از «مکان» نکته کانونی در اکثر معاملات باشد، برای دولت ها، محیط و زمینه، همیشه یکی از سلاح های قوی در انبار مهمات قدرت نرم بوده است. انتخاب حساب شده یک مکان می تواند در تبدیل رقبا به شرکا یا ترغیب یک ملت در حمایت از کارزار برای یک جنگ، کمک کند. هیچ کس بهتر از رئیس جمهور فرانکلین دلانو روزولت^۱ در آستانه جنگ جهانی دوم، قدرت مکان را درک نمی کرد.

رئیس جمهور روزولت، در ژوئن ۱۹۳۹، پادشاه بریتانیای کبیر جورج ششم^۲ و همسرش ملکه الیزابت را برای یک بازدید مهم تاریخی به ایالات متحده دعوت کرد. رئیس جمهور روزولت می دانست که یک تصمیم سخت دیپلماتیک گرفته است، زیرا روابط بین بریتانیا و مستعمره سابقش از زمان جنگ استقلال تیره شده بود. در حقیقت،

1 . Franklin Delano Roosevelt

2 . George VI

یک پادشاه در حال سلطنت هرگز قدم به خاک آمریکا نگذاشته بود. اما رئیس‌جمهور روزولت ضرورت تحکیم یک رابطه گرم‌تر بین دو کشور را تشخیص داده بود، زیرا تهدید اقدام بعدی هیتلر بر سراسر جهان سایه افکنده بود. از نظر فرانکلین روزولت این دیدار می‌توانست نقطه عطفی در روابط ایالات متحده و انگلیس باشد که نمایانگر یک جبهه دموکراتیک متحد در برابر ظهور فاشیسم در اروپا بود.

اولین بخش این بازدید در واشنگتن دی سی به صورت سنتی و باشکوه ترتیب داده شد تا در شأن یک رئیس‌جمهور مورد احترام باشد: یک ورود محترمانه به کاخ سفید، سپس یک شام رسمی برازنده که در نهایت با یک تور خصوصی از مکان‌های تاریخی پایتخت از جمله قایق سواری در رودخانه پوتوماک^۱ تا ماونت ورنون^۲ و مقبره جورج واشنگتن^۳ به پایان می‌رسید. اما بخش دوم این بازدید، واقعاً دگرگون‌کننده بود: پادشاه و ملکه انگلستان، همراه رئیس‌جمهور و بانوی اول، الینور روزولت، به اولین خانه ییلاقی این زوج در بالای تپه شهر هایدپارک نیویورک رفتند. این بازدید - که شامل پیک‌نیک هات‌داگ و آجیو بود - این اجلاس «هات‌داگ» لقب گرفت - نه تنها به رئیس‌جمهور و پادشاه اجازه داد تا در مورد وضعیت پیچیده اروپا به دور از فشار سیاسی دی‌سی بحث کنند، بلکه این امر برای پادشاه، و به تبع آن برای مردم انگلیس و آمریکا، ارتباط و گرمی بین دو کشور را به نمایش می‌گذاشت: رئیس‌جمهور، پادشاه را به خانه خصوصی خود دعوت کرد و با او همانند یک دوست خوب رفتار نمود.

وقتی دو رهبر غذای داخل بشقاب‌های کاغذی خود را به همراه ده‌ها خانواده محلی خوردند، رسمیت و تشریفات کنار گذاشته شد و آشنایی جای خود را به دوستی داد. این پیک‌نیک دوستانه و مردمی بود که موجب تقویت جایگاه جورج ششم شد، زیرا افکار عمومی در مورد سلطنت او پس از کناره‌گیری بحث‌انگیز برادرش تردید داشت. در اذهان عمومی مردم آمریکا، او پادشاهی بود که با خوردن غذای اصیل تابستانی آمریکایی و گفت‌وگوی گرم با میهمانان - از جمله خانواده کارکنان هایدپارک - زیر سایه درختان مشرف به رودخانه هادسون، پذیرای رویکرد برابری‌طلبانه کشورمان بود. این دوره آغاز شکوفایی دیپلماسی قوی‌تر بین انگلیس و ایالات متحده بود و به انگلیس نسبت به اتحاد با آمریکا اطمینان می‌داد زیرا آن‌ها با دوران فزاینده تاریکی فراگیر در اروپا مواجه بودند.

1 . Potomac

2. Mount Vernon

3 . George Washington

سه ماه بعد، بریتانیای کبیر (به همراه فرانسه) پس از حمله هیتلر به لهستان، به آلمان اعلام جنگ کردند. فرانکلین روزولت، که از کنگره درخواست افزایش کمک به دوستان ما در آن سوی اقیانوس اطلس را داده بود، با دیپلماسی کلبه بیلاقی خود، زمینه پشتیبانی احتمالی مردم و کنگره را فراهم کرد.

تاریخ به من آموخته است که دو عامل کلی وجود دارد که باید در هنگام انتخاب محل برای بازدید دولتی،^۱ بازدید رسمی،^۲ اجلاس سران، یا نشست گروه بیست در نظر گرفت: نخست این که، خود مکان برگزاری، چگونه بر مذاکرات بین مقامات تأثیر می‌گذارد؛ و دوم این که، مکان برگزاری چگونه بر درک مذاکرات از دید رسانه‌ها و مردم تأثیرگذار است، چون در سیاست، جهان همیشه ناظر است. از لحظه‌ای که از یک بازدید مطلع می‌شدم، شروع به جستجوی مکان‌هایی می‌کردم که با استفاده از این دو روش در جهت اهداف سیاست‌های دولتماند حرکت کنم. مکان برگزاری یک مؤلفه بسیار مهم در برنامه‌ریزی دیدارها بود و تیم ما، تحقیقات و زمان زیادی را به این کار اختصاص می‌داد. آیا یک بازدید از دفتر نمادین بیضی به یک رهبر و کشورش سیگنالی می‌دهد که آن‌ها از نظر ما بسیار مورد احترام هستند؟ یا مکانی در جایی با آرامش بیشتر و خصوصی‌تر، اعتماد را به همه منتقل می‌کند و رهبران را ترغیب می‌نماید که به محافظین خود اجازه نشستن بدهند و ارتباط عمیق‌تری ایجاد کنند؟

علاوه بر اهداف سیاسی، باید سلیقه رئیس‌جمهور و مشاوران ارشد او را نیز در نظر می‌گرفتم. رئیس‌جمهور اوباما محیط راحت، بدون زرق و برق زیاد را ترجیح می‌داد. او معمولاً به من می‌گفت که چه چیزی را دوست دارد و چه چیزی را دوست ندارد، یا از آنیتا دِکِر،^۳ دستیار رئیس‌جمهور (بعدها معاون و رئیس دفتر کاخ سفید شد)، کمک می‌گرفتم که رئیس‌جمهور را در «پست وینگ» از همه بهتر می‌شناخت. با این حال، وقتی وزیر امور خارجه کلینتون جزوی از هیأت بود، رئیس‌جمهور اوباما اغلب کار را به او موکول می‌کرد - «اوه، هیلاری می‌خواهد که چنین کاری بکنند؟ باشه ...؟» چون ضریب هوشی او در انتخاب محل بالا بود و به‌طور بسیار عمیقی به مکان برگزاری اهمیت می‌داد. اعتقاد او به این که شما به عنوان میزبان باید تا جایی که امکان دارد بزرگ منش باشید، باعث می‌شد که این کار را درست انجام دهد، و به من الهام می‌داد تا همیشه این کار را در اولویت اصلی قرار دهم. وقتی در جستجوی مکان بودم، سخنان او در گوش من

1 . State visit

2 . Official visit

3 . Anita Decker Breckenridge

طنین انداز می‌شد: «ایجاد یک فضای مثبت و مطبوع حاکی از احترام است و این‌که شما بیش از حد انتظار برای برقراری یک رابطه کار کرده‌اید. این موضوع زمانی که گفت‌وگوی سختی درپیش دارید، بسیار مهم است.»

معیارهای انتخاب مکان

معیارهایی که برای شکار مکان بررسی می‌کردم زیاد و متنوع بودند، اما من اغلب کارم را با درنظر گرفتن این هشت نوع مکان برگزار می‌کردم. این موارد می‌توانند به عنوان یک راهنما در انتخاب محیط‌هایی باشند که به شکل قابل توجهی از کسب‌وکار یا اهداف شخصی شما پشتیبانی می‌کنند.

۱. دفتر بیضی معروف به دفتر گوشه رشک برانگیز

در تشریفات دولت ایالات متحده، هیچ مکانی از درجه اهمیت بالاتری نسبت به دفتر بیضی وجود ندارد. اولین دفعه‌ای که وارد این اتاق نمادین شدم در سال ۱۹۹۳، یک روز قبل از مراسم تحلیف رئیس‌جمهور کلینتون بود. اوضاع در حال گذار و کم‌تر «رسمی» بود، بنابراین برای من به عنوان دبیراجتماعی جدید، این امکان وجود داشت تا به تنهایی و با کنجکاوری در راهروها به گشت و گذار بپردازم. یک نفر از نگهبانان بخش حفاظت سرویس مخفی آن‌جا حضور داشت. طراحان دکور هم بودند. هر رئیس‌جمهور تغییرات فوری ایجاد می‌کند تا او را از سلف خود متمایز سازد (مبل‌ها، برخی کارهای هنری، عکس‌ها) و بعداً کمی دیرتر تغییرات اساسی‌تری صورت می‌پذیرد، از جمله کاغذدیواری، پرده‌ها، و فرش نمادین ممهور به مهر ریاست جمهوری که با توجه به ویژگی‌های هر رئیس‌جمهور جدیدی با دست بافته می‌شود.

وقتی وارد اتاق شدم، اولین فکری که به ذهنم خطور کرد این بود که «آه، این دفتر واقعاً شگفت‌انگیز است.» اتاق بهسازی شده بود، اما نه خیلی زیاد. خطوط منحنی اتاق ظریف هستند و به همراه سقف‌های بلند، گچ‌بری‌های با دست تراشیده‌شده و درب‌هایی که بدون درز در دیوارها تعبیه شده‌اند، ظاهری تأثیرگذار ایجاد می‌کنند (به عنوان دختر یک سازنده، واقعاً متوجه این چیزها می‌شوم). همه این مؤلفه‌ها به عزت و احترامی اضافه می‌شوند که هنگام ایستادن در اتاقی احساس می‌کنید که بسیاری از با اهمیت‌ترین تصمیمات اتخاذ می‌شوند. تعدادی نقاشی بسیار مهم از جمله تصویر همیشه حاضر صورت جورج واشنگتن که بالای طاقدیس شومینه آویزان است، جایی که به نظر می‌رسد

بنیانگذار کشور ما با حالتی غمگین و جدی برای جانشینان خود آرزوی موفقیت می‌کند (لبخند او اغلب بیشتر شبیه نیشخند به نظر می‌آید، چون او لب‌هایش را روی هم ننگه می‌داشت تا دندان‌های مصنوعی خود را مخفی کند). هر رئیس‌جمهوری اثر هنری که می‌خواهد به نمایش گذاشته شود را از گالری ملی هنر و مجموعه‌ی کلکسیون شگفت‌انگیز گالری مؤسسه اسمیتسونیان^۱ یا از دیگر گالری‌های خوب در سراسر کشور انتخاب می‌کند. البته همه ساکنان دفتر هم عکس‌هایی از خانواده‌هایشان می‌آورند. این اتاق توازن کاملی بین یک فضای تشریفاتی و یک دفتر کار برقرار می‌کند و بازدیدکنندگان احساس افتخار می‌نمایند، اما همزمان ترغیب می‌شوند تا به کار خود بپردازند.

دلیل دیگر برای کارآمدی دفتر بیضی، راحتی و دنج بودن آن است. دوست من کرت کمپل^۲، دستیار سابق وزیر امور خارجه در امور شرق آسیا و پاسفیک در دولت اوباما و کسی که بیش از هر دیپلمات دیگری که من می‌شناسم به اهمیت مکان توجه دارد، قدرت دفتر بیضی را به واسطه اندازه‌ی مناسب آن می‌داند. او می‌گوید: «وقتی به خارج سفر می‌کنید و به دفترهای دولت‌های کشورهای دیگر، همچون وزارت دفاع چین و دفاتر قانون‌گذاری آن‌ها، تالار بزرگ خلق^۳، می‌روید، می‌بینید که آن‌ها برای ایجاد رعب و وحشت در مقیاس وسیع خود طراحی شده‌اند. این مکان‌ها باعث می‌شوند که بازدیدکننده احساس کوچکی کند.» «اما، دفتر بیضی برای ایجاد رعب و وحشت از طریق صمیمیت طراحی شده است. من بسیاری از مقامات عالی‌رتبه را تا داخل دفتر بیضی بدرقه کرده‌ام و هر بار حدود پنج دقیقه حیران می‌مانند، زیرا نمی‌توانند باور کنند که قدرتمندترین فرد کشور در چنین فضای کوچکی ساکن باشد.»

در دولت‌های اوباما و کلینتون، قدرت تأثیر یک بازدید دفتر بیضی به طرز متمایزی برای بازدیدکنندگان بیرونی مورد استفاده قرار می‌گرفت. دفتر برای مهم‌ترین جلسات، از جمله دیدارهای دولتی، احوال‌پرسی از یک خانواده پس از یک تراژدی، یا به منظور مخابره پیام معنادار خاصی، اختصاص می‌یافت. چه کسی می‌تواند عکسی که پیت سوزا^۴، عکاس ارشد رسمی کاخ سفید، از رئیس‌جمهور اوباما را گرفته، فراموش کند، در حالی که برای یک کودک آفریقایی آمریکایی خم شده بود (پسر یکی از کارمندان مستعفی از مقام خود) تا او بتواند موهای رئیس‌جمهور را لمس کند و ببیند که آیا شبیه موهای خودش هست؟ رئیس‌جمهور اوباما به ملاقات و گرفتن عکس با خانواده‌های همه

1 . Smithsonian Institution

2 . Kurt Campbell

3 . Great Hall of the People

4 . Pete Souza

کارمندان در حال کناره‌گیری از مقام خود، اهتمام می‌ورزید تا پیامی ارسال کند که برای همه افراد حاضر در دولتش ارزش قائل است. او دریافته بود که دفتر بیضی صرفاً مکانی برای افتخار و مذاکره با رهبران جهان نیست، بلکه فضای خاصی برای لحظات بیشتر انسانی و تأثیربرانگیز است که می‌تواند باعث جذب قلوب و تغییر ذهنیت‌ها شود.

بخش پذیرش دفتر بیضی که به دفتر بیضی چسبیده است، حد واسط اتاق پذیرش و فضای کار است. فریال گواشیری^۱ گرم و مهربان، منشی شخصی رئیس‌جمهور اوباما، اولین شخصی بود که شما پیش از ورود به دفتر بیضی ملاقات می‌کردید تا از میهمانان به‌طرز مناسبی استقبال نماید. او بر چیدمان و تزئین اتاق نیز نظارت می‌کرد و با گل‌کاران و مراقبان کاخ سفید همکاری می‌نمود تا دکور، حال و هوای دفتر بیضی را منعکس کند. همان‌گونه که این اتاق، آهنگ ورود به دفتر بیضی را تنظیم می‌کرد، باید همان ظرافت و تاریخ را حفظ می‌نمود. اندازه کوچک این فضا، نه تنها باعث ایجاد صمیمیت می‌شد، بلکه احساس اهمیت را نیز افزایش می‌داد. من همیشه وقتی منتظر دیدار با رئیس‌جمهور بودم، به دلیل نزدیکی این اتاق با مهم‌ترین دفتر کار در کشور، احساس اضطراب می‌کردم، و هنگامی که «زمان رفتن» فرا می‌رسید، انتظار بازشدن درب را می‌کشیدم. شرکت‌ها باید یک «دفتر بیضی» داشته باشند، مکانی که برای بامعناترین گفت‌وگو اختصاص می‌یابد تا طرف مقابل احساس ارزش بیشتری کند. دفتر مجلل گوشه، یک انتخاب بدیهی است، یا شاید اتاقی که سنگ بنای ساختمان در آن قرار دارد، به‌ویژه اگر بخواهید بر رشد شرکت یا بر تاریخ آن تأکید نمایید. در حالی که داشتن یک دفتر گوشه خصوصی برای بعضی شرکت‌ها بسیار اهمیت دارد، برخی دیگر، مانند کسب‌وکارهایی که شفافیت جزء ویژگی‌های آن‌هاست، ممکن است که جلسات استقبال و خوشامدگویی را در یک اتاق کنفرانس شیشه‌ای انجام دهند تا کارمندان تعاملات سطح بالا را ببینند. یا شاید اتاقی که نام شرکت بر روی دیوار آن نقش بسته باشد، یا اتاقی که دارای بهترین چشم انداز باشد. این اتاق هرکجا که باشد، مهم است که علاوه بر احساس اهمیت، مأموریت و شخصیت شرکت یا سازمان را نیز منعکس نماید.

در خانه شما، «دفتر بیضی» می‌تواند یک فضای رسمی برای نشست‌ها یا مکانی مخفی برای مطالعه باشد تا این حس را منتقل کند که این محل برای بحث‌های سطح بالاتر اختصاص یافته است. این منطقه نباید شیک و تجملی باشد - باید بیانگر این نکته

باشد: «این مکان خاص است، من فکر می‌کنم شما نیز خاص هستید که به این مکان دعوت شده‌اید.»

۲. فضای غیررسمی

در حالی که تنظیم یک جلسه در مکانی رسمی می‌تواند فوق‌العاده تأثیرگذار باشد، برخی مشارکت‌ها ممکن است از یک فضای غیررسمی بیشتر منتفع شوند. بعضی از مهم‌ترین لحظاتی که در روابط دیپلماتیک شاهد بوده‌ام، به دور از تزئینات تحمیلی و سنگین دیپلماتیک، پرچم‌های به‌طور محکم و سفت چین‌خورده، و وسایل پرزرق و برق تاریخی اتفاق افتاده‌اند. اگر یک تعامل مستقیم‌تر مورد نیاز باشد، تشریفات یک تالار بزرگ رقص - با صندلی‌های کف‌سفت، میزهای بلند با رومیزی سفید، و آبنبات‌های نعنایی بسته‌بندی‌شده با سلفون - می‌تواند بیشتر محدودکننده باشد. وقتی محیط مرتبط، راحت و گرم‌تر باشد، رهبران می‌توانند آرامش بیشتری داشته باشند و بر جزئیات اختلافات و تقویت روابط و حتی تنش‌زدایی تمرکز نمایند.

وقتی رئیس‌جمهور رونالد ریگان برای اولین بار میخائیل گورباچف، دبیرکل اتحاد جماهیر شوروی، را در سال ۱۹۸۵ ملاقات کرد - تا آغازگر پایان جنگ سردی باشد که همه امید داشتند - ، محل رسمی برگزاری این دیدار در فلور دوا، یک کاخ سوئیسی مجلل در ژنو بود. اما نقطه عطف - لحظه‌ی شروع آب‌شدن یخ روابط بین این دو رقیب - در یک پارکینگ قایق‌ها اتفاق افتاد. سران دو کشور در اولین بعد از ظهر، به همراه مترجم‌هایشان در محوطه اطراف آن محل، قدم زدند. آن‌ها سرانجام به سمت پارکینگ کوچک مخصوص قایق در آن خانه رفتند، که رئیس‌جمهور شخصاً به عنوان مکانی انتخاب کرده بود که در نظر داشت یخ روابط را بشکند. از آن جاکه رئیس‌جمهور از صنعت سرگرمی آمده بود، بهتر از هرکس دیگری قدرت محیط در تأثیرگذاری بر مخاطب را می‌شناخت. او معتقد بود که صحنه باید به‌گونه‌ای تنظیم شود تا دبیرکل گورباچف را متقاعد کند که آن‌ها می‌توانند دوست باشند. هر دو بر روی صندلی‌های نرم در مقابل آتشی با صدای ترق ترق نشستند، به دریاچه ژنو نگاه می‌کردند و بیش از یک ساعت با هم صحبت کردند تا یکدیگر و فرهنگ‌های هم را بشناسند و سرانجام برای برگزاری دو نشست دیگر بین سران: یکی در واشنگتن و یکی در مسکو، توافق کردند.

در سال ۲۰۱۱ قبل از سفر رسمی صدراعظم آلمان آنگلا مرکل - اولین سفر یک صدراعظم آلمان بعد از پانزده سال - تیم تشریفات ما با تیم کاخ سفید همکاری کرد تا یک مکان صمیمی و منحصر به فرد برای او و رئیس‌جمهور اوباما پیدا کنند که قبل از مراسم استقبال رسمی در روز بعد، یک غذای خصوصی با هم بخورند. در واقع وزیر امور خارجه کلینتون (استاد پیدا کردن مکان) بود که رستوران ۱۷۸۹ در دی‌سی را پیشنهاد کرد که در یک خانه به سبک دوران فدرالیست آمریکا واقع شده است. همه موافق بودیم که گفت‌وگوی صمیمانه دونفره - بدون حضور معمول کارکنان - در این «خانه» گرم برای آن‌ها محیطی آرام به منظور تقویت روابطشان فراهم می‌نماید. نام رستوران، ۱۷۸۹، همچنین موضوعی برای بحث و راهی در اختیار رئیس‌جمهور قرار می‌داد تا علاقه شدید خود به تاریخ آمریکا را به اشتراک بگذارد - بنا به دلایل بسیاری، این سال در تاریخ دی‌سی اهمیت بالایی دارد، به‌ویژه از این جهت که قانون اساسی ما در این سال تصویب شده است. (همچنین متوجه شده بودیم که صدراعظم مرکل ترجیح می‌دهد در هنگام غذا خوردن در یک محیط غیررسمی بحث کند.) نتایج سفر رسمی طبق کنفرانس مطبوعاتی پس از آن: یافتن راهی برای مسائل مشترک آمریکا و آلمان از جمله بهبود اوضاع مالی اروپا؛ حمایت مشترک از مذاکرات صلح در خاورمیانه و امنیت در افغانستان و طرحی برای فشار بر ایران در خصوص سلاح‌های هسته‌ای اعلام شد.

من همچنین طرفدار هتل‌های خاصی هستم که حال و هوایشان بیشتر شبیه خانه تا کاخ باشد. در بالای فهرست من، هتل جفرسون^۱ در دی‌سی قرار دارد که برای ایجاد فضاهای زیبا و صمیمی بازسازی شده است. مکان بعدی، نوشیدنی‌فروشی «کیل»^۲، با دکوراسیونی به سبک رالف لورن^۳ است، مکان مناسبی برای جلسات کاری و نوشیدنی‌های پس از کار در یکی از اتاق‌های خصوصی دنج (لانه مانند) است. این اتاق‌ها که به صندلی‌های دسته‌دار چرمی، قفسه‌های کتاب و پیشخوان نوشیدنی مجهز می‌باشند، برای بحث‌های محرمانه بسیار مناسب هستند. هتل‌ها و مکان‌های خانه‌مانند بسیار زیادی در همه شهرهای سراسر کشور و جهان وجود دارد که توازن درستی بین حرفه‌ای و راحتی برقرار می‌کنند - فقط ابتدا خودتان به آن‌ها مراجعه کنید (تصاویر آنلاین می‌توانند فریب‌دهنده باشند).

1. Jefferson Hotel in DC

2. The Quill bar

3 . Ralph Lauren

۳. دیدار در خانه میزبان

در برخی کشورها، شروع یک رابطه کاری با دیدار در خانه یک همکار آغاز می‌شود. با این حال، ملاقات‌های خانگی در ایالات متحده مانند گذشته معمول نیست، هرچند در بعضی جوامع و صنایع هنوز ممکن است بخشی از فرهنگ کسب‌وکار باشد. امروز، وقتی ملاقات خانگی به یک مشتری، پیشنهاد می‌شود، منظور تقویت یک رابطه از پیش ایجاد شده یا حفظ یک پیوند خاص است. ملاقات‌های خانگی از میان بردارنده پرده‌ها هستند، حرکتی که می‌گوید: «من به شما اعتماد دارم.» یکی از آخرین سفرهای خارجی من با رئیس‌جمهور اوباما به اردن بود که اعلیحضرت ملک عبدالله دوم، رئیس‌جمهور اوباما را برای یک شام آرام به خانه‌اش دعوت کرد. (ملک عبدالله یکی از گرم‌ترین و متواضع‌ترین رهبرانی است که ملاقات کرده‌ام. وقتی در پایگاه نیروی هوایی اندروز به استقبال او می‌رفتم، او که اغلب خودش هواپیما را خلبانی می‌کرد، از آن پیاده می‌شد، سلامی سریع و دوستانه می‌کرد، سوار ماشین می‌شد و به‌راه می‌افتاد.) دو رهبر رابطه ویژه‌ای داشتند - کشورهای ما متحد هستند، ملک عبدالله بسیاری از روابط را در منطقه مدیریت می‌کند، بنابراین، یک غذای خانگی، گام بعدی بسیار خوبی بین این دوستان بود. ملک عبدالله و علیاحضرت ملکه رانیا^۱، با ایجاد محیطی که در آن دو رهبر عملاً می‌توانستند کفش‌های خود را درآورند و فقط از کنار هم‌بودن لذت ببرند، بی‌تردید می‌خواستند که رئیس‌جمهور ایالات متحده احساس خاص و راحتی داشته باشد. علیاحضرت در حالی که لباسی طبق روال معمول شیک و زیبا پوشیده بود، به گرمی از ما استقبال کرد. من درست قبل از ورودی، هنگام سلام و احوال‌پرسی به داخل دعوت شدم و تنها چیزی که می‌توانستم فکر کنم این بود: «خوب، خودمانی و بی‌تکلف.» البته شیک بود، اما مجلل نبود، آن‌طور که احتمالاً از یک پادشاه انتظار دارید.

درعوض، حال‌وهوای بسیار خوشایندی بود و می‌توانستید بگویید که یک خانواده واقعی آن‌جا زندگی می‌کنند. سپس همتایم من، ماروین نیکلسون^۲ - مدیر سیاسی با بسیار دقیق سفرهای رئیس‌جمهور - و پیت سوزای^۳ با استعداد را تا جایی همراهی کرد که به نظر می‌رسید، جنب ساختمان کارکنان باشد و به گونه‌ای تنظیم شده بود تا در مدتی که منتظر بودیم، راحت باشیم. در آن‌جا برای ما کنافه^۴ سرو کردند، که همتای

1 . Queen Rania

2 . Marvin Nicholson

3 . Pete Souza

4 . Kanafeh

اردنی باهوش و همواره باملاحظه من، عامر الفیاض،^۱ می‌دانست که دِسِر مورد علاقه‌ام است و باعث می‌شود احساس راحتی داشته باشم.

ورود به خانه یک شخص، به غایت صمیمانه است و می‌تواند میزبان را تا حدی آسیب‌پذیر کند، چون بخش تزئین‌نشده خود را به معرض نمایش می‌گذارد. اما درعین حال می‌تواند یک حرکت قدرت هم باشد. آنجا قلمرو آن‌هاست و بر طراحی و صحنه‌آرایی حرکات و حالات، نظارت دارند. کورت^۲ که اکنون رئیس و مدیرعامل گروه آسیا، یک گروه مدیریت سرمایه متخصص در آسیا پاسفیک است، برای مدت نزدیک به بیست و پنج سال از خانه مزرعه خود در دوران جنگ سرد در منطقه راپاهانوک کانتی، ویرجینیا^۳، به عنوان مکانی برای ایجاد رابطه و دیپلماسی استفاده می‌کند. فارغ از هوای تازه و محیطی غیررسمی، خانه مزرعه شش اتاق خوابه تاریخی با وسایل متعلق به همان زمان که در یکی از مناطق سخت جنگ‌های داخلی قرار داشت، به کورت اجازه می‌دهد تا در حالی که صبحانه را از دیگ گرم عتیقه در آشپزخانه برایشان سرو می‌کند، تاریخ آمریکا را به آن‌ها بیاموزد.

او می‌گوید: «من اعتقاد زیادی به تأثیر فضا و بیرون رفتن از دفتر دارم و اثری که یک محیط غیررسمی دوستانه بر دیپلمات‌ها و بازرگانان دارد را دیده‌ام. این کار چشم‌اندازهای جدیدی به حل مشکلات پیچیده باز می‌کند» او اضافه می‌کند: در محیط دلخواهش در مزرعه است که به او اجازه می‌دهد، راحت‌تر و دلگرم‌تر باشد.

کورت که میزبان صدها مقام سطح بالا بوده است، دیدار یک مقام ارشد چینی را به یاد می‌آورد که در هنگام بازدید از خانه او و با مشاهده تراکتور ۱۹۵۴ که در فضایی خاکی پارک شده بود، به یاد کارخانه تراکتورسازی در دوران انقلاب فرهنگی چین افتاده است. «او شروع به کارکردن بر روی تراکتور کرد و وقتی سختی آن زمان را با من به اشتراک گذاشت که اطمینان نداشته بتواند خانواده‌اش را باردیگر ببیند یا به پکن برگردد، بلافاصله متوجه تغییر حالتی در او شدم. روابط حرفه‌ای ما از آن زمان به بعد نزدیک‌تر شد، و آن گفت‌وگو در یک دفتر کار معمولی، امکان‌پذیر نبود.»

تعداد کمی از ما صاحب مزرعه یا حتی خانه‌هایی با چنین میراثی هستیم، اما هر خانه در ارتباط با افرادی که در آن زندگی می‌کنند، دارای ارزش است. چه زمانی برای

1. Amer Al Fayez

2. Kurt

3. Rappahannock County, Virginia

تنظیم یک تعامل در محل خانه شما مناسب است؟ یک دیدار خانگی می‌تواند تأثیر مهمی داشته باشد اگر:

- شما به دنبال تعمیق یک شراکت نزدیک از پیش ایجاد شده، هستید؛
- شما یک رابطه جدید می‌خواهید تا جنبه‌ای متفاوت و صمیمی‌تر از باور و روش کسب‌وکار خود را تجربه کنید؛
- به عنوان مدیر مایلید تیم شما جنبه دیگری از شما را ببینند و به سرعت با یکدیگر شروع به همکاری نمایند. میزبانی یک میهمانی در تعطیلات یا دیگر دوره‌های گروهی می‌تواند هم‌افزایی بیشتری بین شما و کارکنان و بین اعضای تیم ایجاد کند.

۴. استراحتگاه دور از انظار عمومی

تعجب ندارد که رؤسای جمهور ایالات متحده از فرانکلین روزولت تا ترامپ از کمپ دیوید^۱، استراحتگاه رسمی ریاست جمهوری در اعماق پارک کوهستانی کاتوستین^۲ در مریلند، به عنوان محیطی برای دیپلماسی و استراحت و تجدید قوا استفاده کرده‌اند. دنجی و دورافتادگی این محل، حریم بسیار خصوصی برای بحث‌های حساس سطح بالا فراهم می‌کند و کلبه‌ها و حال و هوای تفریحی آن، باعث آرامش می‌شود، به طوری که حتی هنگام بحث در مورد مهم‌ترین موضوعات، مانند جنگ و صلح، ذهن برای بررسی گزینه‌های دیگر باز است که شاید وقتی بر روی صندلی سفت طلاکاری شده در کاخ سفید یا وزارت امور خارجه می‌نشینید، چنین امکانی وجود نداشته باشد. این اردوگاه به‌طور هدفمند منزوی نگه داشته شده است و رانندگی در جاده مارپیچی از طریق شکاف کوه‌ها و رسیدن به گردنه‌های کوه کاتوستین قبل از این که به یک چشم برهم‌زدن به راست بپیچید و علامت آن را از دست بدهید، ساعت‌ها به نظر می‌رسد (هرچند در واقع فقط کم‌تر از دو ساعت رانندگی از دی‌سی فاصله دارد). (فرض بر این است که شما یک رهبر نیستید که با هلیکوپتر به آنجا بروید.) ناگهان گیت‌های ورودی به صورت شما خیره می‌شوند و به واقعیت برخورد می‌کنید: این اردوگاه نظامی است.

اولین علامت حیات: صدایی جدی اما در عین حال دوستانه از شما می‌خواهد که خودتان را معرفی کنید. پس از تأیید، گیت ورودی باز می‌شود و تحت اقدامات امنیتی

1. Camp David

2. Catoctin Mountain Park

مختلفی قرار می‌گیرید. وقتی همه این اقدامات را پشت سر گذاشتید، متوجه می‌شوید که چرا فرانکلین روزولت نام آن را «شانگری‌لا»^۱ گذاشت. (رئیس‌جمهور آیزنهاور بعداً این نام را به افتخار نوه‌اش به کمپ دیوید تغییر داد.) کمپ دیوید در دویست هکتار از جنگل انبوه، مسیرهای پیاده‌روی محوطه‌سازی‌شده ناهموار، و حدود دوجین کلبه کاملاً پنهان‌شده به نام گونه‌های مختلف درختان وسعت دارد. هنگامی که سوار بر ماشین‌های مخصوص بازی گلف (اجازه ورود هیچ‌گونه اتومبیلی در محوطه اردوگاه داده نمی‌شود) به سمت اقامتگاه می‌روید، هوای پرتراوت کوهستان شما را سرزنده می‌کند. رؤسای جمهور سخت‌کوش برای نزدیک به هشت دهه در حالی‌که از زمین‌های تنیس یا محدوده رانندگی، تماشای یک فیلم در تماشاخانه خصوصی، یا فقط تمدد اعصاب با یک آتش در فضای باز، لذت می‌بردند افکار خود را بازآرایی کرده‌اند و مقداری فضای شخصی با خانواده به‌دست آورده‌اند.

تعدادی از فرماندهان کل قوا نشانه‌ای از خود در اردوگاه به‌جا گذاشته‌اند: رئیس‌جمهور آیزنهاور^۲ یک سالن بولینگ ایجاد کرد. رئیس‌جمهور نیکسون دومین استخر را نصب نمود. جرج دبلیو بوش گودال نعل اسب ساخت. مطمئن نیستم که چه کسی مرکز تناسب اندام را ساخت، اما می‌دانم که رئیس‌جمهور اواما و نخست‌وزیر انگلیس دیوید کامرون با هم از تردمیل‌ها در هنگام اجلاس سران گروه هشت در سال ۲۰۱۲ لذت بردند. آن‌ها هم، مثل من، عاشق تمرین صبحگاهی هستند.

خوشبختانه، وقتی این دو نفر در راه بودند، سرویس مخفی ایالات متحده به ما کارمندان هشدار می‌داد و من زمان کافی داشتم تا از درب پشتی خارج شوم و در مقابل نخست‌وزیر ورزش نکنم، زیرا احساس می‌کردم عجیب است که یک لحظه من را در حال عرق کردن ببیند و لحظه‌ای دیگر او را برای برنامه بعدی راهنمایی کنم. (در مورد رئیس‌جمهور، ما همدیگر را در حین سفر به دفعات در حال تمرین کردن در سالن ورزش هتل دیده بودیم.) مقامات دعوت‌شده همچنین می‌توانند اسب‌سواری، شلیک به اهداف پروازی، یا ماهیگیری کنند و این کار ظرفیت‌پذیری از میهمانان با سبک غیررسمی آمریکایی را برای رئیس‌جمهور فراهم می‌کند.

این اردوگاه، میزبان بسیاری از رهبران دنیا برای سفر رسمی یا دولتی بوده است، و به هیأت‌ها، فرصت مذاکره در خصوص صلح جهانی در مکانی را می‌دهد که موجب آرامش درونی نیز می‌شود. این‌جا یک مکانی بدون کراوات، برای استراحت کردن در

1 . Shangri-La

2 Eisenhower

ایوان، گردش کردن، ترغیب هیأت‌ها به رهایی از پوشش رسمی و تشریفات همراه آن به منظور پوشیدن لباس راحت‌تر و با رویکردی در جهت هماهنگ بودن می‌باشد.

(هرچند حال و هوا خیلی غیررسمی است، اما اردوگاه به طرز بسیار خوبی به‌وسیله ارتش مراقبت می‌شود. اعزام شدن به کمپ دیوید افتخار بزرگی است، و همه افرادی که در آن جا کار می‌کنند علاقه زیادی دارند تا این مکان را در بالاترین نظم کاری نگه دارند.)

کلبه‌ها و مسیرهای کوهستانی اردوگاه، محل بسیاری از صفحات تاریخ امریکا بوده‌اند: رئیس‌جمهور فرانکلین روزولت به‌طور عمدی کمپ دیوید را انتخاب کرد تا با نخست‌وزیر انگلستان، وینستون چرچیل، در خصوص دفاع متفقین در جنگ جهانی دوم در مقابل فاشیسم گفت‌وگو کند - از قرار معلوم حمله روز - دی^۱ (بزرگترین عملیات آبی خاکی تاریخ آمریکا) را در ایوان یکی از کلبه‌ها برنامه‌ریزی کرده بودند - و از آن به بعد، دیگر رؤسای جمهور هم از اردوگاه برای اقناع دیپلماتیک استفاده کرده‌اند.

رئیس‌جمهور کارتر - که در ابتدا قصد داشت این مکان را برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها تعطیل کند (تا این‌که از این محل بازدید کرد و به‌واسطه جذابیت آن جا قانع شد) - پیمان تاریخی کمپ دیوید را در یکی از کلبه‌های مجهز دنج، بین نخست‌وزیر اسرائیل مناحیم بگین^۲ و رئیس‌جمهور مصر انور سادات^۳ داوری کرد. این مذاکرات طاقت‌فرسای سیزده‌روزه کمک کرد تا خصومت‌های بین دو کشور در خاورمیانه کاهش یابد.

بحث‌هایی، که رئیس‌جمهور کارتر پیش‌بینی می‌کرد فقط سه روز طول بکشد (یک مذاکره کننده می‌تواند رؤیای پردازی کند!)، اگر در میان درختان افرا و بلوط کوه‌های مریلند انجام شده بود، حتی چالشی‌تر و طولانی‌تر هم می‌شد.

رئیس‌جمهور اواما کمپ دیوید را برای میزبانی اجلاس سران گروه هشت در سال ۲۰۱۲ انتخاب کرد، بالاترین میزان گردهمایی رهبران جهان و مقام عالی‌رتبه که تا کنون این اردوگاه به خود دیده است. هیأت‌های ایتالیایی، روسی، آلمانی، کانادایی، انگلیسی، فرانسوی، و ژاپنی همگی در این محیط بدون فشار روحی مستقر شدند و چند شب را در جنگل به نام شکوفائی جهانی سپری نمودند.

در صدر فهرست مذاکرات: بحث در مورد تغییرات اقلیمی، بحران منطقه اروپا، امنیت غذایی و دوره گذار در شمال آفریقا و خاورمیانه قرار داشت.

1 . D-Day

2 . Menachem Begin

3 . Anwar Sadat

از لحظه‌ای که هیأت‌ها رسیدند، آن‌ها به دنیایی دیگر منتقل شدند که با تجربه معمول اجلاس سران متفاوت بود. بالگرد های هیأت‌ها در مقابل کمر بند حفاظتی ارتش برای مراسم استقبال کوتاه فرود می‌آمدند. من به همراه فرمانده اردوگاه از همه رهبران و هیأت‌های همراه استقبال کردیم. سپس مسئول مشایعت نظامی، آن‌ها را به کاروان موتوری ماشین‌های مخصوص گلف، که بلافاصله حالتشان را از خشک به خودمانی تغییر داده بودند (نخست‌وزیر دیوید کامرون پرید پشت ماشین و گازش را گرفت و رفت و نیروهای امنیتی را جا گذاشت!)، هدایت کرد. چهره میهمانان ما هنگام انتقال به کلبه‌هایشان به من می‌گفت که چقدر این محیط جادویی است - آن‌ها تحت تأثیر قرار گرفته بودند و احساس راحتی می‌کردند.

گفت‌وگویی صورت گرفته در طول این اجلاس، به صورت رسمی و غیررسمی، برنامه‌ریزی شده و فی‌البداهه بود. علی روبین، افسر ارشد تشریفات اجلاس که از نزدیک شاهد بوده که چگونه محیط موجب ترغیب نمایندگان برای گفت‌وگوهای سازنده سیاسی می‌شود، توضیح می‌دهد: «این محیط آرام و غیررسمی به رهبران اجازه داد در یک سطح شخصی‌تری با یکدیگر ارتباط برقرار نمایند.» «وقتی هم‌تایان خود را به عنوان افرادی خارج از جایگاه رسمی می‌شناسید، درک عمیق‌تری از یکدیگر پیدا می‌کنید و این امر مذاکره را آسان‌تر می‌کند.»

روز شنبه، رهبران در کلبه لورن، کلبه ویژه سرو غذای اصلی، دورهم جمع شدند تا مسابقه پایانی لیگ قهرمانان اروپا، یوفا (اتحادیه فوتبال اروپا)، را بین بایرن مونیخ آلمان و چلسی انگلستان تماشا کنند. همه داشتند خرت‌خرت چیپس و سالسا می‌خوردند و مشتت از پاپ‌کورن شیکاگویی، شیرین و خوش‌مزه گرت برمی‌داشتند و با یک یا دو عدد آب‌جو می‌شستند که پایین برود. رئیس‌جمهور اوباما، با هر حرکتی در زمین و تحریک یکی برعلیه دیگری، با شیطنت ولوله‌ای بین صدراعظم مرکل و نخست‌وزیر کامرون به‌راه می‌انداخت. صدراعظم با چشمانی خیره به صفحه نمایش نشسته بود تا تحت تأثیر شوخی‌های نخست‌وزیر قرار نگیرد، و درنهایت تیم نخست‌وزیر با زدن یک ضربه پنالتی در وقت‌های اضافه منفجر شد. صدراعظم بازنده خوبی بود و با نخست‌وزیر دست داد. بسیار جالب بود این رهبران جهانی را در حالی تماشا کنید که آزادانه حرف خود را می‌زنند و همان احساسات، دوستی‌ها، و رقابت‌های دوستانه موجود در ورزشگاه‌ها و اتاق‌های نشیمن در سراسر دنیا را ابراز می‌کنند.

کارمندان هرگز وقت آزاد زیادی نداشتند، بنابراین، از این فرصت استفاده کردم تا همتایانم را به کافه ۲۴ ساعته شانگریلا^۱ در هیکوری لاج^۲ ببرم و با یک نوشیدنی، برنامه فردا را توضیح دهم. شانگریلا - با لیوان‌هایی با نشان کمپ دیوید آویزان از الوارهای گره‌دار و با صندلی‌هایی فرسوده - احساسی به شما می‌دهد که گویی وارد یک کافه زمخت در وایومینگ یا مونتانا^۳ شده‌اید. ایتالیایی‌ها، معمولاً اوقات فراغت را در آرامش می‌گذرانند، ژاکت‌های کشمیر شکیل به روی شانه‌های خود می‌انداختند، با کفش‌های چرمی زیبا در طول مسیر قدم می‌زدند و به آرامی بر روی ایوان، آفتاب بعدازظهر را تماشا می‌کردند. به نظر می‌رسید که آن‌ها از نظر ژنتیکی طوری به وجود آمده‌اند که از زندگی در کلبه لذت ببرند. روس‌ها کمی متفاوت‌تر در کمپ دیوید از محیط اطراف لذت می‌بردند. کلبه‌های آن‌ها در نیمه شب هم، جنب و جوش داشت، آن قدر غذا و نوشیدنی به آشپزخانه کمپ دیوید سفارش می‌دادند که کارکنان بخش تأمین غذا، پرچم سفید را به اهتزاز درمی‌آوردند و خواستار مداخله من می‌شدند (سرآشپزهای آن‌ها باید کمی می‌خوابیدند تا صرف صبحانه را برای ساعت ۵ آماده کنند).

من با همه همتایانم رابطه خوبی داشتم و راحت می‌توانستم به رئیس تشریفات روسیه بگویم که سی همبرگر میان‌وعده نیمه شب، آخرین سفارش آن شب خواهد بود. او با لبخندی تلخ گفت: «خیلی زیاد؟». من با خنده گفتم: «بله، خیلی زیاد». اتفاقاً، ما افسران تشریفات سخت کار کردیم تا اطمینان حاصل کنیم که به‌واسطه محیط غیررسمی، رعایت آداب و احترام گروه هشت کم‌رنگ نشود. درحقیقت، ایجاد تشریفات برای بحث‌های سنگین و مهم در یک محیط غیررسمی می‌تواند چالش‌برانگیزتر از کاخ سفید باشد. ساختمان‌های زیبا و تالارهای عمومی مورد تحسین پایتخت، با انعکاس اهمیت بالای بحث‌ها، به‌طور طبیعی سطح مذاکرات را ارتقاء می‌دهند. تیم ما در بین نیمکت‌های چوبی و درختان کاج کمپ دیوید باید روش‌های خلاقانه‌ای پیدا می‌کرد تا در حالی که حال و هوای ساده و بی‌پیرایش را حفظ می‌کرد، حس جدیت را نیز افزایش می‌داد. ما، برای مطالب چاپی مانند فهرست‌های غذا و کارت‌های نام، با دوست عزیزم چرمی برنارد^۴، دبیر اجتماعی بامزه کاخ سفید، همکاری کردیم تا یک قلم یادداشت‌برداری با ظاهر کمی پیچ و تابدار ایجاد کنیم که با اسامی

1 . Shangri-La

2 . Hickory Lodge

3 . Wyoming or Montana

4 . Jeremy Bernard

حک‌شده نمایندگان بر تکه‌های کوچک کُنده درختان - اشاره‌ای به محیط اطراف صیقل‌نخورده ما و حسی که توجه به جزئیات را نشان می‌داد - طبیعی اما موقر به نظر برسد. (هنگام تمیز کردن، خوشحال بودیم که دیدیم همه هیأت‌ها، کُنده‌ها را به عنوان یادگاری برداشته بودند.) ما همچنین به صراحت معنای «لباس غیررسمی» را توضیح دادیم تا نمایندگان بدانند کراوات و کفش‌های دیپلماتیک را در خانه بگذارند اما از طرف دیگر خیلی زیاده‌روی نکنند. توصیه‌ها در مورد آداب پوشش را در فصل یازدهم مطالعه کنید.

یک سال و نیم بعد، هنگامی که به دنبال مکانی برای اولین سفر جناب آقای شی جین‌پینگ به عنوان رئیس‌جمهور چین بودیم، سانی لندز کالیفرنیا^۱، کاملاً مناسب بود. سانی لندز ملک بی‌سروصدا، خصوصی، و بزرگ والتر آن‌برگ^۲، سفیر سابق در دادگاه سنت جیمز، و همسرش لئونور، رئیس تشریفات سال اول دولت ریگان، است. آن‌برگ (اکنون درگذشته است) طی دهه‌ها، مقامات عالی‌رتبه، مدیران ارشد اجرایی و افراد سرشناس را دعوت می‌کرد تا در ملک ۲۰۰ هکتاری‌اش در آرامش تمدد اعصاب نمایند. آن‌برگ‌ها که می‌دانستند این مکان چقدر در دیپلماسی بین‌المللی تأثیرگذار است، بنیادی در سال ۲۰۰۱ تأسیس کردند که اجازه می‌داد این ملک از آن به بعد به عنوان یک مکان رسمی برای رهبران کشورهای دنیا به منظور بحث در خصوص مسائل حیاتی جهانی عمل نماید، بنابراین، سانی لندز، کمپ دیوید غرب، متولد شد.

من هرگز سانی لندز را ندیده بودم تا این که در سال ۲۰۱۲، توسط رئیس وقت بنیاد، جفری کووان^۳، دعوت شدم تا در افتتاحیه اصلی نسخه جدید دیپلماتیک این ملک حضور یابم. (بعداً فهمیدم که او با این دعوت، مأموریت دقیقی داشته است: قراردادان سانی لندز در فهرست مکان‌های برگزیده که برای سفرهای رسمی دولتی و کاری باید در نظر می‌گرفتم.) جف به خوبی ارزش دیپلماتیک مکانی مانند سانی لندز را می‌دانست، بنابراین، من را تحت فشار گذاشت تا این مکان را شخصاً ببینم. وقتی با ماشینم مسیر طولانی رسیدن به این ملک را طی کردم، به جادوی آن پی بردم. گرمای هوای کویر و عظمت محوطه و خانه زیبا، من را فوری قانع کرد، و می‌دانستم که باید این مکان را برای نشست دوجانبه بعدی رئیس‌جمهور - دیدار کاری با رئیس‌جمهور جدید چین، شی جین‌پینگ در سال ۲۰۱۳- در نظر بگیریم. کارشناسان سیاست، سفر پیش‌رو را به

1 . Sunny lands, California

2 . Walter Annenberg

3 . Geoffrey Cowan

عنوان مهم‌ترین سفر بین یک رهبر ایالات متحده و رهبر چین در طول چهل سال عنوان می‌کردند - دو گولی که به منظور رویارویی با تهدید هسته‌ای روزافزون کره شمالی و یافتن زمینه مشترک در خصوص تغییرات اقلیمی با هم دیدار می‌کردند. آیا این مرغزار باشکوه در کویر می‌توانست به تسهیل یک رابطه پرثمر و قابل اعتماد بین دو ابرقدرت کمک کند؟ به شدت شک داشتم.

سانی‌لندز یک ملک معمولی نیست. جف به همراه سینی کِنارد،^۱ مورد اعتماد خانواده آن‌ن برگ و مدیر اجرایی فعلی بنیاد آن‌ن برگ، با من در جلوی درب ملاقات کردند و هدفمند از حیاط اصلی عبور دادند و پیش از همراهی تا اتاق نشیمن - که به سبک مدرن اواسط قرن (دقیقاً مانند یک فیلم دوریس دی / راک هادسون)^۲ آثار خاندان مینگ در یک لیوان بر روی میز میهمان قرار گرفته بود - به مجسمه برنز حوا ساخته شده توسط رادین اشاره نمود. من مسحور شده بودم و می‌توانستم ساعت‌ها آن‌جا بمانم. همچنان که در محوطه قدم می‌زدیم، از استخرهای بازتاب‌دهنده، بتکده چینی، و مسیر پیاده‌روی پیچ‌درپیچ در داخل و اطراف بوته‌های کاکتوس، آگاو و آلوئه‌ورا شگفت‌زده شدم. آرامش مطلق این مکان کاملاً مشخص بود. هر نمایی ارزش اینستاگرام را دارد (شما می‌توانید سانی‌لندز را در اینستاگرام دنبال کنید و جذابیت آن را خودتان مشاهده کنید).

نقشه آن‌ها جواب داد. وقتی به دی‌سی بازگشتم، بلافاصله جلسه‌ای با دانیله کراچفیلد،^۳ برنامه‌ریز فوق‌العاده رئیس‌جمهور، تنظیم کردم و از او خواستم تا سانی‌لندز را در صدر فهرست گزینه‌های محل مورد نظر برای سفر رئیس‌جمهور چین قرار دهد. او، با درک اهمیت این انتخاب و این‌که این محل باید فضا را به گونه‌ای ترتیب دهد که از تشریفات معمول کاسته شود، ارتباطات فردی را ترغیب نماید و زمینه را برای تنظیم مجدد روابط فراهم کند، یک گام جلوتر بود. سلف رئیس‌جمهور شی، هو جین تائو، رابطه دوستانه‌ای با رئیس‌جمهور اوباما داشت، اما پس از انتقاد ایالات متحده از سوابق حقوق بشری چین، این رابطه به سردی گرائید. اکنون چین به عنوان ابرقدرت اقتصادی در حال نزدیک شدن به ایالات متحده بود و این فرصت جدیدی برای آغاز رابطه‌ای برابر و مثبت فراهم می‌نمود. یک جلسه در دفتر بیضی قطعاً این پیام را به چین ارسال می‌کرد که ما به چین احترام می‌گذاریم و متعهد به همکاری مشترک هستیم. اما

1. Cinny Kennard

2. Doris Day/Rock Hudson movie

3. Danielle Crutchfield

رئیس‌جمهور اوباما یک سال قبل با معاون وقت رئیس‌جمهور «شی» در کاخ سفید دیدار کرده بود. ما می‌خواستیم که این بازدید، شروعی تازه باشد و اعتماد را مخابره نماید.

در نهایت توافق شد: سانی‌لندز تمام شرایط را داشت. گرمای خشک و مطبوع جنوب کالیفرنیا و جو آرام آن ملک، شرایط را برای ایجاد آرامش و صریح‌بودن (رُک‌گویی) مهیا می‌ساخت و نگرشی همراه با اعتماد و حسن‌نیت را مخابره می‌کرد، مکانی که به‌اندازه کاخ سفید یا وزارت امور خارجه بار سیاسی نداشت. (والیس آن‌برگ، تنها فرزند بازمانده سفیر و رئیس فعلی هیأت امناء، وقت زیادی صرف کرد تا اطمینان حاصل کند که همه جزئیات این بازدید عالی باشد و رؤیای والدینش محقق شود).

«اجلاس سران آستین‌های پیراهن» در ژوئن ۲۰۱۳ - به‌دلیل محیط غیررسمی و عکس‌هایی از اوباما با آستین‌های بالا زده، به لطف هوای گرم (که او دوست دارد!)، به این نام لقب گرفت - تا حد زیادی موفق بود. در حالی که دو رهبر دور یک میز بلند و زیبا، مملو از آثار هنری خارق‌العاده، در اتاق نشیمن نشسته بودند، در مورد تغییرات اقلیمی و لزوم مهار کره شمالی به توافق رسیدند. آن‌ها با استفاده از این لحظات آرام می‌توانستند رابطه خود را در پیاده‌روی طولانی در محوطه، تعمیق ببخشند و موضوعات بسیار حساس را مطرح نمایند. کاملاً واضح بود که آرامش و زیبایی محوطه که به‌وسیله کوه‌های باشکوه سان جاستینو^۱ احاطه شده بود، به دو طرف کمک کرد تا به میزانی از آرامش و تفاهم دست یابند که برای صراحت در پرداختن به موضوعات حساس لازم بود. (من کماکان با برگزاری این گونه برنامه‌ها به رئیس فعلی سانی‌لندز، سفیر دیوید لین^۲، کمک می‌کنم).

۵. مکان تاریخی

از اولین لحظه‌ای که وارد بلیره‌اوس^۳ واقع در روبروی کاخ سفید، شدم و قدم بر سنگ مرمر سفید و سیاه تالار ورودی گذاشتم، مجذوب گنجینه‌ها و آثار تاریخی آن شدم. فعالیت بلیره‌اوس تحت نظارت رئیس تشریفات قرار داشت و حضور در مدیریت روزانه این مکان و مجذوب تاریخ شدن، یکی از لذت‌های بزرگ شغل من بود. میهمان-سرا از چهارخانه مجلل به هم چسبیده تشکیل شده است. النور روزولت^۴، پس از تماشای وینستون چرچیل در حال قدم‌زدن در کاخ سفید و سیگار کشیدن با لباس

1 . San Jacinto Mountains

2 . David Lane

3 . Blair House

4 . Eleanor Roosevelt

شب، رئیس‌جمهور را برای به دست آوردن بلیرهوس، ساخته شده در سال ۱۸۲۴، متقاعد نمود. در دوران دولت ریگان، تحت ریاست وقت تشریفات، لاکی روزولت،^۱ چهار خانه به هم چسبیده به‌طور یکپارچه در هم ادغام شدند و وضعیت زیبای امروز به‌وجود آمد.

بلیرهوس، موفقیت‌ها و چالش‌هایی که ما به عنوان یک جامعه دموکراتیک با آن مواجه بوده‌ایم را در خود دارد. این اقامتگاه، که به نام سردبیر سابق روزنامه، فرانسیس پرستون بلیر،^۲ یکی از مورد اعتمادترین مشاوران رئیس‌جمهور اندرو جکسون،^۳ نام‌گذاری شده، فراز و فرودهای بسیاری را دیده است.

از اتاق لینکلن - جایی که شانزدهمین رئیس‌جمهور اغلب با اعضای هیأت دولت مشورت می‌کرد - تا اتاق غذاخوری لی (که هری ترومن^۴ در زمان بازسازی کاخ سفید برای جلسات هیأت دولت استفاده می‌کرد) تا کتابخانه فاخر طبقه دوم، که بیش از ۱۵۰۰ کتاب در خصوص تاریخ و فرهنگ آمریکا در خود دارد، من هم مانند اسلاف خودم تأثیر این خانه را بر رهبران بازدیدکننده و سفرای خارجی می‌دانستم: این خانه داستان کشور بزرگ ما را نقل می‌کند. از لحظه‌ای که یک مقام عالی‌رتبه از پله‌های ورودی بالا می‌رود - جایی که دو قاتل قصد حمله به خانه و شلیک به رئیس‌جمهور ترومن را داشتند - و قدم به اتاقی می‌گذارد که ژنرال رابرت ای. لی.^۵ ریاست ارتش اتحادیه را نپذیرفت، حضور تاریخ را احساس می‌کند.

بلیرهوس، علاوه بر اختصاصی‌ترین مکان برای خواب و صبحانه در کل دی‌سی و پرمزیت‌ترین محل برای اسکان سران کشورها، یکی از برترین مکان‌ها برای میزبانی از رویدادهای تعاملات بین‌المللی به عنوان جایگزینی کم‌تر رسمی برای کاخ سفید بود. تعداد زیادی از رؤسای جمهور و نخست‌وزیران به این خانه‌ها با ظرفیت پانزده نفره دعوت شده و شب را به همراه کارمندان منتخب، آن‌جا گذرانده‌اند. رندی بومگاردنر،^۶ دستیار مهربان اما با‌آبهت و رازدار رئیس تشریفات و مدیر بلیرهوس در دوران من (و سال‌های قبل)، مراقب همه جزئیات و کارمندان بود.

1 . Lucky Roosevelt
2 . Francis Preston Blair
3 . Andrew Jackson
4 . Harry Truman
5 . Robert E. Lee
6 . Randy Bumgardner

به نظر می‌رسید برگزاری رویدادهایی با هیأت‌های بزرگ‌تر در اتاق‌های پذیرایی دیپلماتیک مجلل و بزرگ وزارت امور خارجه در طبقه هشتم مناسب‌تر باشند. اگر از وزارت امور خارجه آمریکا بازدید کرده باشید، اطمینان دارم که اولین برداشت شما این است که آن‌جا یک ساختمان بزرگ با زیبایی و هیجان کم است. (ظاهری با سبک معماری شناخته شده ساده کلاسیک با مقداری مؤلفه‌های هنر مدرن)، اما هنگامی که آسانسور باز می‌شود و شما را در طبقه هشتم پیاده می‌کند، در ورودی شگفت‌انگیز، تحت تأثیر معماری سبک جرجی^۱ قرن هجدهم قرار می‌گیرید. با ورود به اتاق‌ها می‌توانید یک تراس خیره‌کننده و تازه بازسازی شده رو به مرکز خرید واشنگتن را مشاهده نمایید که از آن‌جا بناهای تاریخی و رودخانه پوتوماک^۲ را نیز می‌توانید ببینید، این چشم‌انداز واقعاً خیره‌کننده است.

گشت و گذار در اتاق‌های فوق‌العاده - با مجموعه ۱۲۵ میلیون دلاری از آثار باستانی از آمریکا و سراسر جهان - گویای تاریخ فرهنگی غنی کشورمان است. اولین لحظات مهم رهبران بسیاری که به کشورمان سفر می‌کنند، در این مکان اتفاق می‌افتد. مارسسی کریگ‌هیل^۳، مدیر و مراقب اتاق‌های پذیرایی دیپلماتیک می‌گوید: «این اتاق‌ها به‌وسیله آمریکایی‌های میهن‌پرست برای استقبال از مقامات عالی‌رتبه خارجی و دوستان ایجاد شده‌اند». مارسسی هم میهمان‌داری مهربان، هم مورخی دانا و هم داستان‌گویی خبره است و صمیمیت و دانش او باعث می‌شود تا رهبران جهان و دیپلمات‌ها، احساس خوشایندی داشته باشند. «این اتاق‌ها برای جلسات، شرایطی خاص و رسمی ایجاد می‌کنند و آثار هنری، وسایل و معماری آن، شاهکارهایی محسوب می‌شوند که روح سرسختی آمریکایی را برای ایجاد مرزهای جدید، هم در ایده‌های ما از دموکراسی و آزادی و هم روابط ما با شهروندان سراسر دنیا، مجسم می‌نمایند.» بازدیدکنندگان بین‌المللی اغلب تعجب می‌کنند که در این مجموعه، قطعه‌ای به نشانه روابط ما با کشورشان پیدا می‌کنند.

من از همراهی هیأت‌های بازدیدکننده از اتاقی به اتاق دیگر لذت می‌بردم، زیرا هرکدام معرف سبک خاصی از معماری هستند. یک مرتبه، وقتی با غرور به یک هیأت اعلام کردم که یک شیء دویست سال قدمت دارد، نیشخند زدند، زیرا آن‌ها آثاری با قدمت هزاران ساله دارند. من در پاسخ گفتم: «آه، ممکن است کشور ما به اندازه کشور

1 . Georgian-style

2 . Potomac River

3 . Potomac River

شما قدمت نداشته باشد، اما داستان اشیای ما به همان اندازه غنی هستند!» (مایل بودم اضافه کنم: «به خصوص که آن‌ها به موفقیت شکل دموکراتیک دولت ما ارتباط دارند که قدیمی‌تر از دولت شماس است!») اما به خاطر دیپلماسی این کار را نکردم.) مکان‌هایی همچون بلیرهاوس و اتاق‌های پذیرایی دیپلماتیک، به دلیل تعهد صندوق بازسازی بلیرهاوس، کمیته هنرهای زیبای وزارت امور خارجه، و صندوق وجوه اهدایی اتاق‌های پذیرایی دیپلماتیک، اهمیت تاریخی و فعلی خود را حفظ می‌کنند.

تحقیق درباره گذشته رستوران‌ها، هتل‌ها و دیگر فضاهای محلی می‌تواند فضایی خاص برای شما به ارمغان بیاورد که به شکل‌گیری جلسه شما کمک خواهد کرد. (توصیه کاربردی: برای دریافت این اطلاعات با جامعه تاریخی منطقه خود تماس بگیرید.) انجام برخی کارها در منزل به شما کمک می‌کند تا باحالت تأسف متوجه نشوید که مکان انتخابی شما، سابقه نژادپرستی یا بدنامی دارد. همچنین موقعیت مکان را بررسی کنید تا مطمئن شوید که از نظر فناوری کاملاً بروز باشد. به‌طور کلی، جلساتی که می‌توانند از یک محیط تاریخی بهره‌مند شوند، شامل موارد ذیل هستند:

- مواردی که می‌خواهید بر جنبه‌ای از کسب‌وکار شما تأکید کند که به تاریخ آن مکان برای ارائه درکی عمیق‌تر از مأموریت شما توسط مشتریان ارتباط دارد. اگر محصول یا ایده شما ابتدا در آشپزخانه یا گاراژی شکل گرفته است، ممکن است تنظیم جلسه در آن محل مؤثر باشد.

توصیه کاربردی: ایده بسیار خوبی است که یک مکان «شروع‌کننده» با شکوه و جلال اولیه آن را حفظ کنید، در صورت امکان فضایی را در دفاتر آن برای این محل یا خلق مجدد آن اختصاص دهید. «مؤسسه خانه‌داری خوب»، آزمایشگاه تحقیقاتی مجله در ارزیابی محصولات مختلف، که یک طبقه کامل از برج هرست شهر نیویورک^۱ را در اختیار دارد، ماکت نسخه اصلی اتاق‌های غذاخوری و نشیمن خانه شهری دهه ۱۹۲۰ که این مجله در آن راه‌اندازی شده را ساخته است. برخی از وسایل و مصنوعات، اصلی هستند و این فضا میزبان رؤسای جمهور، بانوهای اول، و افراد مشهور بوده است.

- جلساتی که با تاریخچه یا محصول یا خدمت شرکت شما به‌طور ضمنی ارتباط دارند. شاید این مکان، نماد همان زمانی باشد که محصول شما اختراع شده است، یا شاید این مکان احساس بازگشت به گذشته را برانگیزد که مایلید در کلامتان بر آن تأکید کنید.

1 . Hearst Tower in New York City

• و یا حتی، جلساتی که در آن می‌خواهید تاریخچه را با رویکرد مدرن خود مقایسه کنید. من دریافته‌ام که مجاب کردن مخاطب در خصوص یک محصول یا مفهوم، در یک مکان دارای سابقه تاریخی، تفاوت فاحشی دارد که موجب به یاد ماندنی شدن گفت‌وگوها می‌گردد.

۶. موقعیت‌های تجربی

هیچ چیز به اندازه درگیر کردن یک فرد در یک کار یا نزدیک کردن او به آن عمل، تأثیرگذار نیست. دعوت همکاران به بازدید از یک فضای کاری فعال یا بازدید از یک مکان مرتبط با کسب‌وکار مورد نظر، بسیار راحت‌تر از ارائه یک پاورپوینت، احساس عاطفی ایجاد می‌کند.

هنگامی که من و تیم بخش مشارکت‌های دیپلماتیک، به مدیریت وقت علی روبین، سفر «آمریکا را تجربه کنید» را برای سفرای خارجی به نیوآرلینز^۱ برنامه‌ریزی می‌کردیم، شش سال از طوفان کاترینا می‌گذشت که شهر را ویران و جان حدود ۲۰۰ شهروند را گرفته بود. هدف ما این بود که دیپلمات‌های خارجی همه زیبایی و قدرت، خوب و بد، فراز و نشیب‌های کشورمان را بشناسند. فاجعه کاترینا نه تنها آسیب‌پذیری کشور ما نسبت به مادر طبیعت و محدودیت‌های عکس‌العمل ما، بلکه تاب‌آوری ساکنان و نیروهای امداد و نجات و همچنین کمک‌های خیریه که از سراسر ایالات متحده و جهان سرازیر شد را نیز برجسته کرد. ما مناطقی را گشتیم که کل ساختمان‌ها در اثر گستردگی طوفان ویران شده بودند و طی دهه گذشته، تا حدی مورد بازسازی قرار گرفته بودند، هرچند بسیاری از مناطق هنوز درگیر بودند. این گشت‌وگذار در ورزشگاه گنبدی سوپر دُم، جایی که سی هزار نفر از مردم گرفتار در سیلاب به آن‌جا پناه برده بودند، به اوج خود رسید. من، دیپلمات‌ها و همسرانشان را به داخل چمن هدایت کردم و همه ما احساس فراموش نشدنی در هوای آزاد را حس نمودیم. سپس سفرها به صحبت‌های سرلشگر راسل هونوره^۲ - که فرماندهی تلاش‌های امداد نظامی در طوفان کاترینا را برعهده داشت - گوش کردند. او داستانی را تعریف نمود که زیر پای ما اتفاق افتاده بود. نشستن در جایی که چنین مصیبت، دل‌شکستگی، و تلاش برای بقاء اتفاق افتاده، تأثیر عمیقی بر همه گذاشت و آغازگر بحثی در مورد نحوه مواجهه کشورهایشان با بلایای طبیعی مشابه گردید. آن‌ها بهترین روش‌ها برای امداد بلایا را به اشتراک گذاشتند و

1 . New Orleans

2 . General Russel Honoré

احساس ارتباط با یکدیگر و همدلی با این مصیبت بزرگ در کشور ما را داشتند. «سوپر دُم» آن چه که امیدوار بودیم را انجام داد: انتقال پیام کمک جهانی پس از یک فاجعه ملی و تأثیرگذاری بسیار بیشتر وقتی در کنار هم هستیم.

تنظیم یک جلسه در جایی که عملی انجام می‌شود - استادیومی که یک تیم ورزشی موفق تمرین می‌کند، کارخانه‌ای که محصولی مرتبط با زمینه فعالیت شما تولید می‌نماید، صحنه یک موسیقی یا نمایش احساسی - به مشتریان یا کارمندان کمک می‌کند واقعاً تأثیر یک پروژه یا ایده را دریابند.

در صورت امکان، برای همکاران خود نقشی در تجربه قائل شوید: از آن‌ها دعوت کنید روبان را ببرند، اهرم را بکشند، یا پرده را بالا ببرند.

۷. فضاهای بیرونی

اگر می‌توانید روی همکاری مادر طبیعت حساب کنید، برگزاری یک جلسه در فضای باز می‌تواند حسی از آرامش را در جمع برانگیزد. پس زمینه‌ای بهتر از منظره ساحل دریا، یک رشته کوه سر به فلک کشیده، یا یک زمین چمن سبز وجود ندارد (دلیلی برای این که تجارت در زمین گلف بسیار کارآمد است). نور خورشید حواس را بیدار می‌کند و مناظر طبیعی، توجه بیشتر و کاهش خستگی ذهنی را به همراه دارند، تا حدی به این دلیل که افراد به‌طور فیزیکی از وظایف فناوری آزاردهنده و غیرقابل چشم‌پوشی خود که نیازمند توجه هستند (صفحه رایانه! ایمیل‌های جمع‌شده در بخش نامه‌های وارده! پیغام‌های صوتی!) جدا می‌شوند.

به‌علاوه، گستره‌ای از فضای باز وجود دارد. بوم عظیم آسمان یا افق وسیع، تأثیر یک رویداد را بزرگ‌تر جلوه می‌دهد. وقتی ما در فضای سبز جنوب کاخ سفید میزبان رویدادها بودیم، بارها و بارها می‌دیدم که این پس‌زمینه، چه ماهرانه آن لحظه و معنای آن را برجسته می‌کرد. رئیس‌جمهور و بانوی اول کلینتون، پس از بمب‌گذاری وحشتناک تروریستی در یک ساختمان فدرال در شهر اوکلاهوما، در سال ۱۹۹۵ مراسم را در فضای سبز جنوب کاخ سفید برگزار کردند و یک درخت زغال اخته (درخت سرخک) به نشان یادبود ۱۶۸ نفر کشته‌شده در این انفجار، و نمایش استقامت بازماندگان شهر و کشور کاشتند. رئیس‌جمهور و بانوی اول که از این خبر متأثر شده بودند، هنگام ریختن خاک با نگاه به درخت و چهره‌های درهم کشیده، مکثی کردند، گویی پیامی برای کشته‌شدگان ارسال می‌نمودند. برگزاری مراسم یادبود این فاجعه، در یک اتاق مسقف

نمی‌توانست همان احترام و احساسات فضای باز را ایجاد کند. وقتی از خانم کلینتون در مورد اهمیت این یادبود سؤال کردم، او گفت: «کاشت درخت ممکن است کلیشه‌ای باشد، اما همیشه شادی‌بخش و مثبت است. آن‌ها می‌گویند: «این همان چیزی است که در آن اشتراک داریم، جهان طبیعی ما، بنابراین بیاید جلوی قتل را بگیریم.»»^۱

وزیر امور خارجه کلینتون اعتقاد زیادی به قدرت طبیعی محیط برای ارتباط داشت. او در ماه مه سال ۲۰۱۰، رئیس‌جمهور افغانستان حامد کرزای - اولین رئیس‌جمهور دموکراتیک انتخاب‌شده در تاریخ افغانستان - را به باغ‌های سرسبز و وسیع «دامبرتون آکس»^۱ در محله «جرج تاون» دی‌سی برد. آن‌ها در آنجا ایستادند تا گل‌های رُز را استشمام کنند. انتخاب این مکان آرام، هدفمند بود، محیطی که احساس خاصی داشت و مسافت زیادی برای پیاده‌روی فراهم می‌کرد. خانم کلینتون به من گفت: «رئیس‌جمهور کرزای در ساختمان با امنیت بسیار بالایی زندگی کرده است، جایی که نمی‌تواند آزادانه بگردد. می‌دانستم که او قدم زدن را دوست دارد، بنابراین، ما قدم زدیم و صحبت کردیم، و او می‌توانست آرامش پیدا کند و نفس بکشد. سپس ما در گلخانه باغ چای خوردیم و آزادانه گفت و گو کردیم.» در این محیط بود که وزیر امور خارجه کلینتون متوجه شد، رئیس‌جمهور کرزای در مورد چالش‌های پیش‌روی کشورش، بیش از حد معمول صریح و بی‌پرده است و می‌تواند ارتباط شخصی‌تری با او برقرار نماید، ارتباطی که در سال‌های آتی برای حفظ مشروعیت دولت جدید دموکراتیک افغانستان بسیار مهم بود.

برای این که یک رویداد خاص‌تر به نظر برسد، آن رویداد را شب زیر نور ستارگان ترتیب دهید. بانوی اول هیلاری کلینتون در سال ۱۹۹۵ میهمان فرماندار ایالت پنجم در قلعه لاهور - ارگ متعلق به قرن یازدهم در پاکستان - بود. این سفر تلاشی در جهت کمک به بهبود روابط ایالات متحده و پاکستان در زمان نخست‌وزیر وقت بی‌نظیر بوتو بود. هیلاری همیشه به فکر ما بود و می‌خواست که همه کارمندان در این شب خاص حضور داشته باشند. ورودی تاریک بود، اما وقتی وارد آن مکان شدیم، با نور هزاران لامپ روغنی سنتی، به نام دیاس، موجود بر روی دیوارها و داخل شکاف‌ها مورد استقبال قرار گرفتیم. میزها، در میان سنگ‌های سرخ قدیمی قرار داشتند و به طرز ماهرانه‌ای با رومیزی‌های ابریشمی‌رنگ روشنی پوشانده شده بودند که نور را در کل قلعه

منعکس می‌کردند. چند شتر رقصنده هم بودند. جلوه‌ای جادویی و بسیار تأثیرگذارتر از یک شام در فضای بسته یا در طول روز بود و این پیام را ارسال کرد:

«از شما برای این سفر فوق‌العاده سپاسگذاریم – ما مشتاقانه منتظر سفرهای بسیار بیشتر شما هستیم.»

یک محیط باز به خوبی انتخاب شده، می‌تواند باعث آغاز جدید امیدوارکننده‌ای باشد. وزیر امور خارجه جان کری، که به تازه‌گی برای منصب جدیدش قسم خورده بود، در اولین سفر به منطقه وارد ابوظبی شد. توقف او در ابوظبی می‌توانست مقدمه‌ای برای گفتگوهای دوجانبه باشد که قرار بود با دیگر رهبران خاورمیانه انجام دهد. ما خیلی دیروقت رسیدیم و مستقیم به سمت هتل حرکت کردیم. خدمه همراه خسته شده بودند و تنها فکر من این بود که چه موقع می‌توانم بخوابم. وقتی به هتل رسیدیم، دستیار سفرهای وزیر به من اطلاع داد که عالی‌جناب شیخ محمد بن زاید آل نهیان برای امشب درخواست میهمانی شام کرده است. این خبر را سفیر امارات متحده عربی در ایالات متحده، یوسف آل اوتیبا، یک دیپلمات با تجربه، که در تمام دوران مدیریت من بسیار حمایت‌گر بود، نیز تأیید کرد. سفیر آل اوتیبا، از ما در لابی استقبال کرد و وزیر را تا یک رستوران ساحلی برای کباب محلی همراهی نمود. به نظر می‌رسید که وزیر با هر گام، آرامش بیشتری پیدا می‌کرد. وقتی به محل مورد نظر نزدیک می‌شدیم، می‌توانستیم صدای امواج را بشنویم، گرمای هوا را حس کنیم و رایحه‌های محلی مخلوط شده با رایحه آشنای ساحل را استشمام نماییم. حال و هوای دوستانه و صمیمانه وجود داشت که برای ایجاد فضای رفاقت بین دو رهبر کاملاً مناسب بود.

۸. مکان کاربردی

من همیشه نظرم بر این بود که شاید بهتر است یک جلسه در مکانی تنظیم شود که مانند یک بوم سفید باشد تا بتوانیم هر حالت و مقصودی که لازم است را فراهم نماییم – به‌ویژه اگر آن‌چه که می‌خواستیم، سادگی و عاری از حواس‌پرتی باشد (اشاره به دیدار پوتین و اوباما در اجلاس گروه بیست در لوس کابوس^۱ که در فصل یک به آن اشاره شد). یک فضای خالی و ابتدایی به شما این آزادی را می‌دهد که آن محل را به روش‌های متناسب با هدفتان طراحی نمایید. (من در فصل ۸ به نحوه چیدمان صحنه و اقلاناع می‌پردازم.)

سه ترفند بهره بردای از مزایای یک مکان

بعضی اوقات نمی‌توانید از تمام مزایای یک مکان بهره‌مند شوید. زمانی که محدودیت دارید، ترفندهای ساده زیر را که هرکدام دارای ویژگی‌های خاص هستند در نظر بگیرید.

۱. کنار کشیدن (صحبت در یک گوشه دنج)

هنگامی که در یک کنفرانس یا جلسه هستید و یک شرکت‌کننده قصد دارد موضوع مهمی را به‌طور محرمانه با شما مطرح کند و هیچ اتاق خصوصی در دسترس نیست، اشکالی ندارد - فقط او را به یک گوشه دنج، یک صندلی کنار پنجره یا حتی فضای تورفته درب ببرید. من سران کشورها را دیده‌ام که این کار را در اجلاس‌های سران انجام می‌دهند، از سایه‌بان‌ها یا حتی چهارچوب درب‌ها استفاده می‌کنند، خود را در یک فضای تنگ جای می‌دهند (دیدن رهبران قدرتمندی که دور هم جمع شده‌اند و در تلاش برای پیدا کردن جایی برای خود هستند، بسیار جذاب است!). این کار نه تنها مانعی در برابر شنیدن دیگران ایجاد می‌کند، بلکه باعث صمیمیت و غیررسمی‌تر شدن مکالمه می‌گردد.

حتی هنگامی که احتیاط زیاد در گفت‌وگو لازم نیست، رفتن به یک گوشه دنج یا استفاده از چند صندلی که به‌طور حساب‌شده در کنار هم قرار داده شده‌اند، به مکالمه حالت غیررسمی و نزدیکی می‌دهد، بدون این‌که در مورد زمان و مکان یک برنامه زمان‌بندی عادی چانه‌زنی کنیم. من در کنفرانس اخیر در سنگاپور در مورد یک پروژه رایزنی کردم و بسیار تحت‌تأثیر وضعیت ایجاد شده به‌وسیله تیم با استعداد «هالی لِماکو دوران»^۱، رئیس رویدادهای رسانه‌ای بلومبرگ و مدیر تولید «ویکتوریا سامرز»^۲، قرار گرفتم. آن‌ها یک «اتاق استراحت مختص رهبران» ترتیب دادند. فضایی در بالکن خارج از فضای اصلی کنفرانس، با صندلی‌هایی با ترتیب نامنظم در کل محیط و میزهای کوچک که در بین آن‌ها قرار گرفته بودند. چون هوا خیلی گرم بود، یک پیشخوان نوشیدنی نیز در نزدیکی آن‌ها در نظر گرفته بودند. افراد به‌طور طبیعی از این محیط استفاده می‌کردند و مکالمه‌های بدون مقدمه انجام می‌دادند و کارت ویزیت ردوبدل می‌نمودند.

1 . Holly Lemkau Dora
2 . Victoria Summers

۲. جلسات به صورت پیاده روی

استیو جابز^۱ این کار را کرد. مدیران ارشد، مدیران اجرایی، و مدیران عامل اوراکل^۲، لینکدین^۳ و گوگل این کار را انجام می‌دهند. رئیس‌جمهور این کار را انجام می‌دهد. برخی جلسات و ملاقات‌ها به صورت قدم زدن برگزار می‌شوند. تحقیقات دانشگاه استنفورد^۴ نشان می‌دهد که این جلسات نه تنها در وقت صرفه‌جویی می‌کنند، بلکه باعث افزایش خلاقیت، تعامل و تفکر می‌شوند و پیاده‌روی در کنارهم، باعث ایجاد برابری بین طرف‌های گفت‌وگو می‌گردد. قدم‌زدن و صحبت کردن همچنین موجب ایجاد حریم خصوصی در مقابل افرادی که ممکن است استراق سمع کنند، نیز می‌شود. من حیرت‌زده می‌شدم که چگونه رئیس‌جمهور کلینتون و رئیس‌جمهور اوپاما، با به اشتراک‌گذاری لحظه‌ای دوستانه یا توأم با تفکر در خارج از دفتر بیضی و به دور از کارمندانی که ممکن است وقفه ایجاد کنند یا استراق سمع نمایند، از لحظات غیررسمی هنگام پیاده‌روی‌ها با کارکنان و هم‌تایان در اطراف محوطه کاخ سفید به‌طور زیرکانه به نفع خود استفاده می‌کردند. رئیس‌جمهور اوپاما در حین مذاکرات سخت با خوشرویی پیشنهاد قدم‌زدن با یک رهبر به منظور گفت‌وگوی خصوصی به دور از شلوغی و هیاهو را مطرح می‌کرد.

رئیس‌جمهور کلینتون نیز مشهور بود که به‌طور ناگهانی دست خود را بر روی شانه هم‌تای خود می‌گذاشت و به آرامی آن‌ها را هدایت می‌کرد تا در اطراف محوطه کاخ سفید قدم بزنند. او یک بار همین‌طور که اطلاعات خود در مورد محیط اطراف‌مان - تاریخچه درختان سرخک، باغ کودکان، در مورد این‌که چرا او و همسرش خیلی تنیس بازی نمی‌کنند - را با من در میان می‌گذاشت، از من خواست که قدم بزنیم. ما تا انتهای باغ رز رفتیم و زیر درخت ماگنولیای جکسون^۵ بر روی صندلی‌های سفت و محکم چدنی نشستیم که دولت‌های زیادی را دیده بودند. در ابتدا سرم گیج می‌رفت. او هرگز قبلاً از من نخواست به قدم بزنیم و من مدام از خودم می‌پرسیدم که چه کار اشتباهی انجام دادم. اما فقط یک مکالمه دلپذیر در مورد باغبانی، فعالیت‌های اوقات فراغت و عمدتاً رویدادهای اجتماعی بود - آن‌چه در برنامه بود، چه کسی را دعوت کرده بودیم و چه افراد دیگری را می‌توانستیم دعوت کنیم. من فقط وقتی به کاخ سفید

1 . Steve Jobs

2 . Oracle

3 . LinkedIn

4 . Stanford University

5 . Jackson Magnolia

برگشتیم متوجه شدم که هدف واقعی قدم‌زدن چه بود. رئیس‌جمهور کلینتون وقت گرانبهای خود را در اختیار من گذاشت تا پیام مهمی را منتقل نماید: او می‌خواست کاخ سفید و فضای سبز و باغ‌های آن را به روی گروه مختلفی از افراد در همه رویدادها باز کند. او احساس می‌کرد که فهرست دعوت ما محدود است و ما باید میهمانان داخلی بیشتری دعوت کنیم. او گفت: «نه فقط نخبگان واشنگتن دی سی، کاپریشیا.» در واقع، او شیوه کار من را اصلاح می‌کرد، اما چون در حال پیاده‌روی تفریحی بودیم، همزمان که آهسته با هم قدم می‌زدیم، به نظر می‌رسید اشتراک طبیعی اطلاعات صورت می‌گرفت.

واقعیت کم‌تر شناخته‌شده: رئیس‌جمهور کلینتون همچنین شب‌های قبل از سفر، شاید به عنوان روشی برای سازماندهی تفکراتش، دیروقت در محوطه قدم می‌زد. او عادت عجیبی داشت که مجسمه‌ها و یادگاری‌های سفرها را هنگام صحبت با تلفن در قفسه‌ها مرتب می‌کرد و بعضی اوقات، چیدمان دقیق بانوی اول را به هم می‌زد. روز بعد با دیدن این جابه‌جایی، قبل از این که بانوی اول متوجه تغییرات گردد به سرعت آن‌ها را مرتب می‌نمودم.

تینا فلورنوی،^۱ رئیس فعلی دفتر رئیس‌جمهور کلینتون و جان دیویدسون،^۲ معاون رئیس دفتر، تأیید می‌کنند که این عادت هنوز هم به قوت خود باقی است و مرتباً دفترش در هارلم را مرتب می‌نمایند. همکاران حاذق سابق من، اغلب خود را مشغول مدیریت مجموعه‌های نفیس جهانی رئیس‌جمهور می‌یابند.

توصیه کاربردی: براساس مطالعات انجام شده، پیاده‌روی آزاد – معروف به پیاده‌روی نامنظم – بر پیاده‌روی در یک مسیر ثابت برای حل خلاقانه مشکل ارجحیت دارد، بنابراین، اجازه بدهید که پاها و ذهن شما آزادانه عمل کنند. معماران طراح مناظر کمپ دیوید به عمد به جای مسیرهای مستقیم، مسیرهای پر پیچ و خم ایجاد کرده‌اند تا با هر گام، افراد منظره‌های منحصر به فرد – و فرصت‌های مختلف برای تأمل – را تجربه نمایند.

۳. گردهمایی دوستانه برای صرف قهوه و گپ‌زنی

بدیهی است که ما هرگز جلسه‌ای برای رهبران جهان در استارباکس^۳ ترتیب ندادیم. صداهای انفجاری دستگاه‌های کف‌ساز نمی‌تواند برای مذاکره در مورد یک موافقتنامه

1. Tina Flournoy

2. John Davidson

3. Starbucks

تجارت بین‌المللی مفید باشد. اما در دنیای واقعی، راحتی اغلب پادشاه است و جلسات کافه‌ای، فواید زیادی دارند. در صورتی که شخصی را برای اولین بار ملاقات می‌کنید و مایلید که شروع ارتباط به صورت غیررسمی باشد (شاید نخواهید که او موضوع را خیلی جدی فرض کند)، یک کافی‌شاپ از گرما و حال و هوای مناسبی برخوردار است. مهمه صحبت‌های میزهای دیگر و صدای قهوه‌چی‌ها در اطراف شما، فشار این جلسه را برای یک ملاقات صمیمی یا معنادار، کاهش می‌دهد، مانند فشار موجود در یک فضای اداری آرام که عملاً می‌توانید صدای ضربان قلب طرف مقابل را بشنوید. به عبارت دیگر، شما ممکن است بخواهید یک رابطه خشک و رسمی را تعدیل کنید یا یک همکار را ترغیب نمایید تا کمی آزادانه‌تر حرف بزند، در این صورت کافه می‌تواند حال و هوای دوستانه‌ای فراهم کند.

و بالاخره، فضاهای عمومی همچون کافه‌ها برای زمانی که نیاز به انجام یک کار بدون معطلی همانند امضای ساده یک سند (نه شام سه مرحله‌ای وقت تلف‌کردن) دارید، یا اگر تعاملی در یک موقعیت پرتنش مانند دادن خبر بد باشد، انتخاب خوبی هستند. محیط عمومی یک کافه حکم می‌کند که ممکن است دیگران نظاره‌گر باشند و رفتار یک فرد باید مطابق هنجارهای اجتماعی باشد.

سه نکته‌ای که برای هر جلسه باید در نظر بگیرید.

قبل از این که ماشه را بکشید، به این جنبه‌ها فکر کنید تا اطمینان حاصل نمایید که از مزیت هر مکانی برای برقراری ارتباط و متقاعد کردن بهره‌مند می‌شوید.

۱. راحتی: باید به همتای خود توجه و انگیزه زیادی بدهید تا حاضر شود در یک مکان با دسترسی دشوار حضور یابد - یا دست بالا را داشته باشید و بخواهید قدرت خود را به رخ بکشید - در غیر این صورت کسی احتیاج ندارد که در سطح شهر به ویژه در ساعات اوج ترافیک، سرگردان شود. (به همین ترتیب، اگر میزبان کمیته سرمایه‌گذاری یا باشگاه دوستداران کتاب خودتان هستید، نمی‌توانید از اعضای که در مرکز شهر کار می‌کنند انتظار داشته باشید ساعت ۵:۳۰ خود را به محلی در حومه شهر برسانند.) درسی که از این تجربه می‌گیرند این است که شما به راحتی این کار فکر نکرده‌اید و اگر وقت بیشتری را برای رفت و آمد صرف کنند، وقت کم‌تری برای صحبت در مورد کار خواهند گذاشت.

توصیه کاربردی: تحقیق کنید که آن‌ها چه موقع و کجا وقت‌گذرانی می‌کنند، بنابراین می‌توانید به پاتوقشان بروید. با دستیار آن‌ها تماس بگیرید تا کافه‌های مورد علاقه در نزدیکی محل آن‌ها را پیدا کنید، یا از افرادی که این شخص را می‌شناسند، بپرسید که آن‌ها روزشان را کجا آغاز می‌کنند، یا برای استراحت بعد از کار به کجا می‌روند. از این منطق برای ملاقات با دیوید روبنشتاین^۱، غول سرمایه‌گذاری خصوصی، استفاده کردم. می‌خواستم نظر او را در مورد کسب‌وکاری که قصد راه‌اندازی داشتم، بدانم و قبل از این که به او ایمیل بزنم مقداری تحقیق کردم. من از طریق همکاران و چند بار مراجعه به موقع به «هتل فور سیزنز^۲» متوجه شدم که او شنبه‌ها صبح به رستوران آن هتل می‌رفت و هر هفته در یک گوشه ثابت، بعضی اوقات دو جلسه صبحانه کاری پشت‌سرهم، می‌نشست. وقتی ارتباط برقرار کردم، پیشنهاد نمودم که جلسه برای روز شنبه صبح در هتل فورسیزنز برگزار گردد، زیرا می‌دانستم با برنامه او مطابقت دارد و احتمالاً مورد قبول واقع می‌شود که شد. او هنگام صبحانه اشاره کرد که من در انجام امور مقدماتی موفق بوده‌ام. من همچنین شاهد بودم که معمولاً جلسات او کوتاه بودند، بنابراین، من آمادگی داشتم، قبل از این که زنگ سکوت به صدا درآید، خیلی سریع به موضوعات اصلی بپردازم.

اگر همکار شما اصرار می‌کند که زمان مناسبی برای ملاقات حضوری نیست، اما شما فکر می‌کنید که یک ملاقات چهره به چهره تفاوتی ایجاد می‌کند (همیشه همین‌طور است)، پیشنهاد دهید که چند هفته صبر می‌کنید تا او بتواند پانزده دقیقه وقت بگذارد و پیشنهاد کند که برای دیدن او بیایید. اگر جلسه مهم است، پشت تلفن مطرح نکنید؛ در غیر این صورت نمی‌توانید به ارزیابی درستی از زبان بدن یا اشارات صورت یا به درک معناداری از احساس او پی ببرید.

۲. آشنایی در مقابل جدیدبودگی: ممکن است بسته به هدفتان بخواهید جلسه‌ای را در جایی تنظیم کنید که همتای شما با آن‌جا آشنا باشد. اگر می‌خواهید اعتمادسازی کنید یا یک بی‌احترامی را تسکین دهید - شاید ارباب رجوع شما مشتری باشد که شکایتی دارد و شما باید یک اشتباه را درست کنید - برگزاری جلسه در مکانی که آن شخص قبلاً مراجعه نموده یا در خانه یا دفتر کارش مفید است، بنابراین، آن‌ها احساس غیرعادی و احتیاط‌آمیز نخواهند داشت. با این حال، اگر هدف شما ایده‌پردازی

1 . David Rubenstein

2 . Four Seasons

خلاقانه است، بردن همکاران به یک محل جدید می‌تواند حس کنجکاوی و تمرکز او را برانگیزد. تحقیقات بر روی تصویربرداری ام‌آر‌آی از مغز افراد نشان داده است که نگاه کردن به تصاویر جدید، مغز را در حالت اکتشاف قرار می‌دهد و می‌تواند یادگیری را افزایش دهد. به اشتراک گذاردن یک فضا یا رستوران جدید خیلی خوب با یک همکار نیز چیزی در مورد شما می‌گوید: شما آگاه به امور هستید. من از رفتن به مکان‌های جدید لذت می‌برم که در غیراین صورت چیزی در این مورد نمی‌دانستم، و این کار عقیده من نسبت به آن شخص (او مطلع است!) را تقویت می‌نماید.

توصیه کاربردی: اگر در حال دعوت کردن هستید و این محل برای شما جدید است، ابتدا به آن جا بروید تا مطمئن شوید آن مکان خیلی پراکنده‌گزين/تاریک/پروسروصدا برای اهداف شما نباشد و این که خوب خدمت‌رسانی کنند.

۳. **بی‌طرفی:** تیم تشریفات ما همیشه دقت زیادی می‌کرد تا بین هیات‌ها تعادل برقرار نمایند تا همه به یک اندازه احساس احترام و پذیرایی کنند. در حالی که مؤلفه‌های زیادی وجود دارد که همیشه باید در نظر می‌گرفتیم - از غذایی که سرو می‌کردیم تا تعداد افراد در جلسه - انتخاب مکان برای متعادل نگه‌داشتن زمین بازی، به‌ویژه بین دو کشوری که با یکدیگر اختلاف داشتند، بسیار اساسی بود. اگر یک نماینده آمریکایی با وزیر پاکستانی مثلاً در یک رستوران پنج ستاره ملاقات می‌کرد، باید در سفر بعدی با وزیر هندی نیز در مکانی مشابه دیدار می‌نمودیم.

انتخاب یک مکان بی‌طرف بسیار مهم است، به‌ویژه در موقعیت‌های پرخطرمانند اصلاح نقطه‌نظرات سخت بین شرکایی که هر دو سهمی در نتیجه دارند. هر طرف می‌خواهد مطمئن شود که از شرایط خوبی برخوردار است و امتیازی به طرف مقابل نمی‌دهد. انتخاب زمین بی‌طرف در هنگام حل اختلافات جدی بین دوستان یا بستگان نیز کمک‌کننده است.

در کسب‌وکار، اجاره فضایی بی‌طرف برای برگزاری کنفرانس در خصوص پروژه‌های بزرگ مشارکتی که نیازمند کار و هزینه یکسان از جانب دو طرف است، نقطه شروع خوبی است. همان‌طور که در فصل ۶ اشاره کردم، شرکت‌های مختلف با فضای مشترک کاری نیز گزینه‌های بسیار خوبی برای ایجاد فضایی شبیه سوئیس برای همه هستند.

فصل هشتم: آماده سازی اتاق جلسات

قرار بود اجلاس گروه بیست در تورنتو طبق برنامه در تابستان ۲۰۱۰ برگزار شود. در هفته منتهی به اجلاس، معترضین به صورت مسالمت آمیز علیه سوخت‌های فسیلی، کمک‌های مالی بانک‌های بزرگ و غیره، تظاهرات می‌کردند. طبق تجربه من، این امر در کشورهای نسبتاً پایدار، امری چندان غیرمعمول نبود چون تظاهرکنندگان از آن به عنوان فرصتی برای جلب توجه رهبران و رسانه‌ها به موضوعات کلیدی استفاده می‌کنند. اما طبق گزارش‌ها تا روز شنبه یک روز قبل از آغاز نشست، جمعیت به ده هزار نفر رسید و اوضاع شکل خشونت باری به خود گرفت. چند صد آشوبگر، مسیرها به سمت هتل‌ها و مراکزی که اجلاس در آن برگزار می‌شد را مسدود کردند. ویتترین فروشگاه‌ها را شکستند، کالاها را غارت کردند و چندین ماشین پلیس را در مسیر به آتش کشیدند. بیست هزار افسر پلیس و ماموران نظامی که وظیفه محافظت از رهبران بیش از بیست کشور جهان را بر عهده داشتند از گاز اشک‌آور جهت جلوگیری از هجوم جمعیت به منطقه امنیتی مرکز همایش استفاده کردند. سرانجام، نزدیک به هزار نفر دستگیر شدند (برخی مسلح به کواکتل مولوتف بودند).

این صحنه‌های پرتنش، غیرمنتظره و برخلاف پیش‌بینی ما بود. در پایان روز نخست اجلاس سران، تیم خسته ما برای استراحت و بازیابی انرژی به هتل اینترکنتیننتال^۱ رفت. همه ما به دلیل اغتشاشات و اقدامات شدید امنیتی، کمی نگران و آشفته بودیم و من نگران برنامه‌ریزی برای جلسات روز بعد بودم و می‌خواستم قبل از آغاز روز دوم، کمی استراحت کنم. ساعت ۵:۰۵ بعد از ظهر ناگهان از مسئول برنامه‌ریزی رئیس‌جمهور

1. Intercontinental Hotel

شنیدم که دیدار بین رییس جمهور اوباما و رجب طیب اردوغان،^۱ نخست‌وزیر ترکیه، تقریباً به مدت یک ساعت تنظیم شده و در لیست برنامه‌ها قرار گرفته است. ذهنیت من در عرض چند ثانیه تغییر کرد. طبق معمول، چند روز یا حداقل چند ساعت جهت آماده شدن برای تغییر برنامه، فرصت نیاز داشتم. به سرعت به تیم شورای امنیت ملی مراجعه کردم تا اطلاعات و راهنمایی لازم برای این جلسه را دریافت کنم. هنگامی که در جاده بودیم، بسیاری از بحث‌ها و مکالمات تلفنی فوق‌العاده محرمانه در «مرکز اطلاعاتی دارای محفظه حساس- اس سی آی اف ۲»، یک اتاق کوچک ضدعایق صدا که توسط سرویس مخفی در وسط یکی از سوئیت‌های هتل ایجاد شده بود، انجام گرفت. ورق‌های آلومینیومی به منظور جلوگیری از استراق سمع، دیوارهای این اتاق را پوشانده بود و نور بالا و صداهای امواج ضد شنود، بسیار آزاردهنده بود و به همین دلیل از این اتاق بیزارم. در این روز، گزارش‌های توجیهی محرمانه دریافتی «اس سی آی اف»، به‌طور غیرمعمولی جزئی بود، احتمالاً به این دلیل که جلسه دقیقاً آخر تنظیم گردیده و وضعیت عادی نبود. طبق اطلاعات دریافتی، رهبران شرکت‌کننده و همچنین متحدین ناتو باید بدون فوت وقت به موضوعات حساس می‌پرداختند. چنین جلسات خصوصی، مستلزم لحن جدی است و در فضای کاملاً رسمی و بدون عوامل حواس‌پرتی انجام می‌شود.

در چنین شرایطی، از سیاست اعزام یک افسر تشریفات به همراه تیم پیشرو رئیس‌جمهور خردسند بودم. تانیا ترنر،^۳ افسر پیشروی کارآموده‌ای بود که به مدت یک هفته در هتل اقامت داشت و به خاطر رفتار گرمش، با پرسنل هتل ارتباط دوستانه‌ای برقرار کرده بود. ارتباط بسیار خوب من و تانیا به زمان کلینتون در کاخ سفید برمی‌گردد. من و تانیا طی یک ساعت آتی برای آماده کردن اتاق ملاقات - چیدمان صندلی‌ها، میزها، پرچم‌های هر کشور، سرویس نوشیدنی، گل‌ها و فرش‌ها - به‌شیوه توربو (خیلی سریع) با هم همکاری کردیم، چون زمان به سرعت سپری می‌شد. در شرایط عادی، ما می‌توانستیم طی سی دقیقه مبلمان، وسایل مربوط به صدا و پرچم‌ها را از فروشگاه‌های اطراف (به صورت عاریه یا اجاره) یا از سفارت آمریکا تهیه کنیم. اما با توجه به تدابیر و محدودیت‌های شدید امنیتی برای ورود و خروج وسایل، کاملاً واضح بود که ما باید فضا را با آنچه در داخل هتل وجود داشت، آماده می‌کردیم.

1 . Recep Tayyip Erdoğan

2 . Sensitive Compartmented Information Facility

3 . Tanya Turner

مانع دیگر، رزرو بودن تمام اتاق‌های هتل به جز یک اتاق سرد و عجیب، بدون پنجره و با طرح رنگی مبهم و دیوارهای خاکستری سنگی که با اشکال سبز زیتونی برجسته شده بود، رزو شده بود. نور کم و پراکنده‌ای به چند نقطه از اتاق برخورد می‌کرد و جلوه‌ای تاریک و شب‌وار ایجاد کرده بود. برخی از وسایل در گوشه‌ای جمع شده بودند.

همان‌طور که به این صحنه ناخوشایند می‌نگریستم، درجا به خاطر دوچیز خدا را شکر کردم: اول این‌که، این ملاقات بسته بود، لذا نیازی به فکر کردن در مورد زوایای دوربین و نورپردازی ویژه نداشت. دوم این‌که، یک جلسه دونفره بود، بنابراین به غیر از یادداشت‌برداران و مترجمین، فقط رئیس‌جمهور و نخست‌وزیر حضور داشتند، نه یک هیئت کامل. به ساعت‌نگاه کردم: کم‌تر از چهل دقیقه زمان داشتیم.

در ساعت ۵:۲۰، صندلی‌هایی که دارای نشیمنگاه سفتی بودند را با چند صندلی ظریف مشکی دارای تکیه‌گاه بلند افتاده در راهروها عوض کردیم. (تعجب خواهید کرد که من معمولاً از تمام «راهروها» در هتل‌ها دیدن می‌نمایم، زیرا صاحبان این هتل‌ها تمایل دارند از بهترین مبلمان، نقاشی، فرش و گیاهان خود برای آراستن اماکن عمومی استفاده کنند.)

ساعت ۵:۲۵، من و تانیا در اتاق نگهداری وسایل هتل در میان انبوهی از ردیف‌های جعبه و مبلمان به دنبال میزهای کناری می‌گشتیم که عالی یا خیلی بلند نبودند. این جلسه‌ای نبود که رهبران با یک میز بزرگ و با فاصله زیاد روبروی یکدیگر قرار بگیرند. در عوض، ما می‌خواستیم که آن‌ها برای مکالمه مستقیم، بدون هیچ مانعی در کنار یکدیگر بنشینند و میزهای کناری فقط برای قراردادن نوشیدنی در نظر گرفته شده بود. دو مکعب توخالی کاملاً بزرگ پیدا کردیم که می‌شد از آن‌ها به عنوان میزهای کناری استفاده کرد. مکعب‌ها لوسیت تیره بودند و چند خراش روی آن‌ها وجود داشت، اما با دستمال‌های بزرگ پارچه‌ای سیاه و سفید زیبا آن‌ها را پوشاندیم و درهر گوشه منگنه کردیم.

ساعت ۵:۳۰، تانیا چند گلدان کوچک در لابی هتل پیدا کرد و برای طراوت بخشیدن به فضا، روی میزها قرار داد. یک کارمند هتل، فرش رنگارنگی آورد که جلوی صندلی رهبران برای زیبایی فضا پهن کردیم. ساعت ۵:۳۵ دقیقه، یکی از کارکنان آشپزخانه با لیوان‌های زیبا، فنجان و سینی مخصوص سرو نوشیدنی وارد شد. آن‌ها را روی میزی گذاشتیم که در انتهای اتاق قرار داشت. ساعت ۵:۴۰، همتای ترک من وارد شد. ما از دیدارهای قبلی، رابطه خوبی برقرار کرده بودیم و من اتاق را به او نشان دادم.

به رسم ادب، همیشه فضا را از قبل به همتایان خود نشان می‌دهیم و زمان کافی برای ایجاد تغییرات احتمالی اختصاصی مثل تغییر صندلی‌ها یا تغییر محل مترجم در نظر می‌گیریم. اما امروز خوش شانس بودیم او کار ما را تایید کرد و رفت تا نخست‌وزیر را همراهی کند.

ساعت ۵:۴۵، برای دیدن خود در آینه مخفیانه وارد حمام شدم. از آنجا که من نماینده کشورم هستم و با سران احوال‌پرسی می‌کنم، وجود چیزی در دندان‌ها یا لکه‌ای در پشت چشم‌هایم که باعث حواس پرتی در آن لحظات مهم دیپلماتیک شود، چندان خوشایند نبود.

در ساعت ۵:۵۰، رئیس‌جمهور اوپاما و هیأت همراه وارد شدند تا رئیس‌جمهور آخرین خلاصه توضیحات را از تیم سیاسی دریافت کند. مطمئن شدم که همه چیز طبق انتظارات آن‌ها است و چراغ سبز نشان می‌دهند.

در ساعت ۵:۵۵، از آنجا که این دیدار دوجانبه، به دعوت ما صورت می‌گرفت، من به ورودی منطقه کنفرانس رفتم تا منتظر نخست‌وزیر ترکیه باشم. (تایید برای انجام کارهای نهایی در اتاق ماند).

در ساعت ۶:۰۰، نخست‌وزیر اردوغان را دیدم که با گروه امنیتی و کارکنان خود به سمت من می‌آمد، ولی اطراف نخست‌وزیر زیاد شلوغ نبود. برخی از کارکنان چنان به رهبر خود می‌چسبند که راه رفتن را برای او سخت می‌کند. (این روش محافظتی با روش کارکنان اوپاما کاملاً متفاوت بود.) اردوغان با چشمان نافذ و باتجربه‌اش، فردی جذاب و تأثیرگذار و به دور از اشتباه است. اگرچه به هنگام راه رفتن اندکی قوز می‌کند، اما با اعتماد به نفس راه می‌رود. من با او احوال‌پرسی کردم و او به گرمی پاسخ داد، چون چندین بار در جلسات قبلی یکدیگر را ملاقات کرده بودیم. مترجم او فوق‌العاده بود و گفت‌وگو با وجود اختلاف زبانی، بی‌نظیر انجام می‌شد. من او را برای ملاقات رئیس‌جمهور به داخل اتاق هدایت کردم.

من معمولاً جایی در کنار دیوار می‌ایستم تا مطمئن شوم که همه چیز مرتب است و بعد از آن‌جا خارج می‌شوم. اما امروز خبری از خدمتکارانی که همیشه غذا و نوشیدنی سرو می‌کردند نبود، زیرا تیم امنیتی همه را از اتاق بیرون کرده بود. حدس بزنید چه کسی نقش مهمانداران ریاست جمهوری را بر عهده گرفت؟ من در دوران دانشکده حقوق پیشخدمت بودم تا بتوانم هزینه‌هایم را تأمین کنم و اگرچه با مشتریانم خیلی گفتگو می‌کردم و سرعت کافی برای سرزدن به همه‌ی میزها را نداشتم، اما اصول اولیه را می‌دانستم و توانستم دوباره این کار را بدون صحبت کردن انجام دهم! در طول جلسه،

خدمتکاران باید سر خود را پایین نگه دارند و به هیچ وجه با شرکت کنندگان صحبت نکنند. مانند کارکنان عالی رتبه نیروی دریایی که حضور درخشانی دارند، اما دیده یا شنیده نمی شوند. ما نیز نوشیدنی ها و خوراکی ها را برای دو رهبر گذاشتیم، سپس آنجا را ترک کردیم.

آیا این دیپلماسی عجولانه ما برای آماده سازی اتاق به خوبی پیش رفت؟ با دیدن زبان بدن شرکت کنندگان در پایان جلسه حدس زدم که نسبتاً خوب پیش رفته است. فضای منتهی به این جلسه خیلی سنگین بود و نمایندگان هر دو کشور با نگرانی بیرون اتاق منتظر رهبران شان بودند. درب ها برای نمایش لحظه خداحافظی رئیس جمهور و نخست وزیر باز شد، آن ها مستقیماً و با احترام زیادی به یکدیگر نگاه می کردند، دست دادن کمی بیشتر از همیشه طول کشید. این یکی از لحظاتی بود که به یاد می آورم، «دیپلماسی بسیار مهم است.» اگرچه امکان بازخوانش رسمی جلسه برای تیم من وجود نداشت، اما حدسیات من تأیید شد: گزارش های مطبوعاتی نشان می داد که رهبران به موضوعات پرتنش از جمله پاسخ بین المللی به برنامه هسته ای ایران پرداختند و این مذاکره که طولانی هم بود در نهایت منجر به ایجاد روابط مثبت تری گردید. بسیاری از کارشناسان توافق دارند که این نشست حاشیه ای دوجانبه گرچه در فضای ملتهب دوجانبه برگزار شد، اما ضروری بود و سرآغاز چندین سال روابط حسنه بین دو کشور شد. (در سال ۲۰۱۱، به نظر می رسد که رئیس جمهور به غیر از نخست وزیر دیوید کامرون،^۱ با نخست وزیر اردوغان بیش از سایر رهبران خارجی صحبت کرده باشد.) نفس راحتی کشیدم، اما باید بپذیریم که هر انسانی در موقعیت های سخت رشد می کند. در حالی که صحنه سازی لحظه های مورد توجه، بخشی از کار ما بود، اما اگر فرصت بیشتری به من داده می شد، می توانستم ابزارهای تنظیم صحنه بیشتری به کار بگیرم. آماده سازی یک اتاق برای تأثیرگذاری بر روحیه شرکت کنندگان و محتوای بحث ها، یکی از مهمترین جنبه های شغلی من بود. (در فصل یک، تأثیر مهمی که آماده سازی اتاق روی نشست دوجانبه ایالات متحده و روسیه داشت را بیاد بیاورید.) من در هنگام آماده سازی و چیدمان مناسب، متوجه تغییر حس و حال و رفتار شرکت کنندگان شده ام و هنگام مسافرت به خارج از کشور، اثرات آن (یا فقدان آن) را حس کرده ام، این که چگونه مرتب سازی یک اتاق یا جابجایی یک وسیله که هم تایان من انتخاب کرده اند، باعث تغییر فضا می شود.

1 . David Cameron

راهبرد ترکیبی آموزش - تزئین

یک وسیله تزئینی هوشمندانه می‌تواند هدایت‌کننده گفت‌وگو، آموزش‌دهنده و تأکیدی بر هدف شما باشد. در زمانی که به عنوان دبیر اجتماعی خدمت می‌کردم، آموختم که چگونه با استفاده از دکور و تزئینات میز و آثار هنری، هنر و گیاهان، تعاملات را به سطح بالاتری منتقل کنم. وقتی یک شیء تاریخی یا مجسمه‌ای خارق‌العاده روی میز، یا یک گیاه بومی که بازگوکننده یک داستان محلی است، یا هدایای اهدایی رهبران قبلی به رؤسای جمهور ما که مخابره‌کننده سال‌ها دوستی است، توجه نمایندگان را جلب می‌کند، گفت‌وگوهای برنامه‌ریزی شده بین آن‌ها، صورت خوشایندتری به خود می‌گیرد. بحث در مورد تاریخ و هویت یک کشور وقتی با آثار هنری یا نمادهای دیگری از فرهنگ آن‌ها همراه گردد، احساسی تر شده و تأثیر بیشتری برجای می‌گذارد. بدین ترتیب، وقتی یک رهبر میهمان، نمادی از فرهنگ خود که توسط کشور میزبان به نمایش گذاشته شده را می‌بیند، قدردانی محسوس‌تر گردیده و دیوار فاصله‌ها کم‌تر می‌شود. گفت‌وگوهای مشترک، وقتی نتیجه بخش و شکوفا می‌شوند که مشترکات بین دو کشور مورد شناسائی قرار گیرند.

من می‌دانستم که مدون کردن عوامل ایجاد روابط برای تبدیل شدن به بخش اصلی در هر تعامل دیپلماتیک بسیار حیاتی هستند، بنابراین من و تیم تشریفات، «ایجو کور»^۱ را به وجود آوردیم که یک راهبرد تشریفاتی و ترکیبی از «آموزش»^۲ و «تزئین»^۳ بود و به یکی از اصلی‌ترین فرآیندهای آماده‌سازی قبل هر تعاملی تبدیل شد. هدف یک عنصر «ایجو کور»، اعم از این که یک تزئین، فهرست غذا یا دستورکار باشد، درگیر کردن بیشتر مشارکت‌کنندگان، تشویق آن‌ها به همکاری و تحقق اهداف جلسه بود. در طول جلسات برنامه‌ریزی برای یک رویداد، تیم تشریفات تلاش می‌کرد تا جزئیاتی که قبل از هرگردهمایی برای یک یا دو ساعت ارزشمند، اهمیت دارد و لازم است از قبل تعیین شوند، بهتر درک کند و برنامه «آموزش - تزئین» دارای فرصت‌های ارزشمندی برای شکوفایی و هدایت جریان گفت‌وگو و ایده‌ها بود. قبل از سفر در چارچوب برنامه «آمریکا را تجربه کنید» به «سوپر‌دوم»، ورزشگاه شهر نیویورک،^۴ جایی که قربانیان طوفان کاترینا به آن‌جا منتقل شده بودند (در فصل قبل توضیح داده شد) می‌دانستیم که باید مفهوم

1 . Edu-cor

2 . Educate

3. Decor

4 . New Orleans Superdome

نیکوکاری جهانی و این که چگونه این فاجعه، آمریکایی‌ها را با شهروندان در سراسر جهان مرتبط می‌سازد را تقویت کنیم.

علی روبین،^۱ هدایت تیم «بخش مشارکت دیپلماتیک»^۲ در نیوآرلینز را بر عهده داشت، او هدف ما را مشخص کرد و کتابچه‌ای طراحی نمود که برنامه‌ها و رویدادها در یک طرف و در سمت دیگر آن یک نقشه علامت‌گذاری شده از دوازده کشور را نشان می‌داد که بودجه یا منابعی به نیوآرلینز اهداء کرده بودند. وقتی سفیران را به داخل ورزشگاه هدایت نمودم تا سرجایشان قرار گیرند، دیدم که با چه جدیتی نقشه‌ها را مطالعه می‌کردند و ترغیب شدند تا به بحث در این مورد بپردازند که چگونه رنج یک کشور، جهان را متحد می‌سازد. برای شروع این برنامه، حامیان دیپلماسی برای کمک به بازسازی و نگهداری از مجموعه آثار باستانی و اتاق‌های پذیرایی وزارت امور خارجه پیشقدم شده بودند. ما اشیاء را از مجموعه‌ای در وزارت امور خارجه امانت گرفتیم و همراه با کارت توضیح، منشأ و اهمیت تاریخی اشیاء را بر روی هر میز قرار دادیم.

مشاهده قطعات افسانه‌ای و شگفت‌انگیز مانند ظروف نقره‌ای ساخته شده توسط پال ریور^۳ (قوری و قندان)، اسکپس^۴ (جعبه‌های کوچک فلزی که از مهر محافظت می‌کردند تا اسناد رسمی را مهر و موم نمایند) و موارد دیگر، نشان‌دهنده اهمیت تلاش ما بود.

برنامه «آموزش - تزئین» همچنین نقش پشتیبانی داشت و به توضیح بیشتر در مورد دلایل این جلسه کمک می‌کرد. همه ما در رویدادهایی شرکت کرده‌ایم که هدف و مأموریت آنها مشخص نبوده است. برای کمک به پرکردن این خلاء اطلاعاتی، تیم ما روش‌های خلاقانه‌ای برای درج جزئیات مرتبط بر روی کارت‌های میزها، دستورکارها و فهرست غذاها ابداع کردند. به این ترتیب، شرکت‌کنندگان، سرخ‌های بصری داشتند که بر اهداف تأکید می‌نمود. وقتی ما سفیران را برای دیدن بازی تیم فوتبال نیوانگلند پتریوتس^۵ که یک بازی بی‌نظیر آمریکایی و جزئی جدایی‌ناپذیر از هویت ماست، به رداسکین واشنگتن^۶ دعوت کردیم، تیم ما یک فهرست غذای فوتبالی شکل ارائه داد که قوانین بازی در طرف دیگر آن نوشته شده بود، هدف ما از این کار بالا بردن

1. Ali Rubin
2. Diplomatic Partnership Division
3. Paul Revere
4. Skippets
5 . New England Patriot
6 . Washington Redskins

درک دیپلمات‌ها نسبت به تفاوت فوتبال در فرهنگ ملی ما با «فوتبال» در سایر کشورها بود. در یک رویداد آموزش زنان دیپلمات در واشنگتن دی سی، جایی که فهرستی از زنان حرفه‌ای و موفق در همه‌ی بخش‌ها تهیه و گردهم آمدند و هر کدام یک نفر کارآموز همراه خود داشتند، دستورکاری ترتیب دادیم که در یک طرف برنامه، نشست داشته باشیم و در طرف دیگر، نقل قول‌های زنان مشهور در طول تاریخ را فهرست کردیم تا آغازگر بحث‌هایی با محوریت مسائل زنان باشد. خوشبختانه وزارت امور خارجه خوشنویسی با استعداد به نام جنیفر نیکلسون^۱ داشت که با خلق آثار قابل توجه، اهداف ما را به خوبی منتقل می‌کرد.

بعضی اوقات خود فهرست‌های غذا «آموزش-تزئین» محسوب می‌شدند: به جای فهرست کردن صرف وعده‌های غذایی، به میهمانان توضیح می‌دادیم که چرا این غذاها انتخاب شده‌اند، شاید یک پیش غذا، یادآور غذایی می‌گردید که پنجاه سال پیش در اولین نهار دولتی بین دو کشور سرو شده بود. در ضیافت نهار ایالتی ۲۰۱۲ به افتخار معاون رئیس‌جمهور چین «شی»، در تهیه فهرست غذاها به تقلید از هنر چینی در برش کاغذ، از برش لیزری استفاده کردیم و در داخل آن‌ها توضیح و تاریخچه‌ای از این روش ارائه نمودیم. دلیل عملی و مهم‌تر دیگری نیز وجود داشت که ما را به «آموزش-تزئین» وابسته می‌کرد:

اقلام نمایشی، اغلب رایگان و یا از موزه‌ها به امانت گرفته می‌شدند، لذا از نظراقتصادی، امکان چاپ اطلاعات بر روی کارت‌ها یا فهرست‌های غذا وجود داشت. دفتر ما از بودجه بسیار محدودی برای انجام تمام جنبه‌های تشریفات بهره‌مند بود، بنابراین من به اجبار در جایی که آزادی عمل داشتیم، خلاق می‌شدم. تزئین میزها به جای گل‌آرایی با ظروف سفالی بومی که از موزه یا آثار هنری وزارت امور خارجه امانت گرفته شده بودند، به بودجه ما کمک می‌کرد. من به عنوان دبیر اجتماعی به فروشگاه گل کاخ سفید دسترسی داشتیم، اما وزارت امور خارجه این خدمات را نداشت. با توجه به اهمیت تعاملات، بعضی اوقات ترجیح می‌دهیم کمی بیشتر برای تهیه دسته‌گل هزینه کنیم؛ زیرا قدرت دیپلماتیک در گل‌هاست. ما گاهی اوقات گل‌ها و رنگ‌های خاصی را برای ادای احترام به یک کشور به نمایش می‌گذاشتیم، مثلاً برای تعامل با نمایندگان کلمبیا^۲، میزها را با گلدان‌های گل رز تزئین کردیم، این کشور دومین صادرکننده گل در جهان و گل رز یکی از محصولات مهم آن‌ها است. هنگام میزبانی از مقامات

1 . Jennifer Nicholson

2 . Colombia

اسرائیلی، که رنگ پرچم آن‌ها آبی و سفید است، از ترکیب دسته‌گل ادريس سفید و آبی استفاده می‌کردیم.

اهمیت تاریخ در ارتباطات

هنگام برقراری ارتباط با طرف مقابل - خواه مشتری جدید یا مدیری که مدت‌ها با او تعامل داشته‌اید یا احیای رابطه‌ای که سرد شده - تاریخچه قبل از آن مهم است و یادآور اتفاقات گذشته می‌باشد. یک قطعه «آموزش - تزئین» که به یک تاریخ اشاره می‌کند-نسخه‌ای از سخنرانی قبلی، قراردادهای گذشته، پوستره‌های حاکی از جدول زمانی توسعه و تاریخچه شرکت شما-ممکن است دقیقاً همان چیزی باشد که شما برای ایجاد قدرت در آینده نیاز دارید. بعضی افراد چنان در جزئیات زمان حال غرق می‌شوند که ممکن است رابطه قبلی یا مشترکی که می‌تواند باعث نجات و تقویت هدف مورد نظر شود را از دست می‌دهند. وزیر کلینتون مدام به کارمندان وزارت امور خارجه توصیه می‌کرد: «دانستن تاریخچه و توجه به آن اهمیت زیادی دارد.» من اغلب دریافته‌ام، افرادی که دارای تجربه بازی در صحنه تئاتر یا تلویزیون هستند از بیان داستان‌های تاریخی به روشی هیجانی و به یادماندنی به شکل بصری، جهت جلب توجه مخاطب و مهم نشان دادن لحظه کنونی استفاده می‌کنند. تهیه‌کنندگان با استعدادی مانند رابرت پولن^۱ و ریکی کیرشنر^۲، که در مرکز کندی^۳، یکی از مشهورترین تئاترهای کشور، صحنه‌های خارق‌العاده‌ای را خلق کرده‌اند، جایزه مارک توآین^۴ برای شوخ‌طبعی آمریکایی، کنسرت‌های یادبود «۱۱ سپتامبر-ده سال بعد و موارد دیگر را دریافت کردند. این تهیه‌کنندگان قدرتمند می‌دانند که چگونه از تاریخ برای غنابخشی به تجربه استفاده کنند، به عنوان مثال، مجموعه‌ای را به گونه‌ای تجلیل می‌کنند که افتخارات کنونی را با گذشته تلفیق می‌نماید، به طوری که تأثیر لحظه حال با استفاده از کسانی افزایش می‌یابد که قبلاً این صحنه را مزین کرده‌اند.

برای مخاطبان و بینندگان تلویزیون در سراسر جهان که نشان افتخارات مرکز کندی را از طریق پلاکاردها، بنرها و عکس‌ها می‌بینند، روشن است که لین-مانوئل میراندا^۵، ال ال

1 . Robert Pullen

2 . Ricky Kirshner

3 . Kennedy Center

4 . Mark Twain Prize

5 . Lin-Manuel Miranda

کول جی^۱ و گلوریا استیفان^۲ همان فرانک سیناترا^۳ و الیفیتز جرالدا^۴ امروز هستند، در تجارت، سرچشمه و تداوم امور تا زمان حاضر، اهمیت دارد.

نمی‌توانید از سرمایه‌گذاران انتظار داشته باشید که بدون داشتن درک درستی از این که چگونه یک سازمان نیازهای گذشته را با موفقیت تأمین کرده و با گذشت زمان مرزها را جابجا نموده، یک نام تجاری جدید یا برنامه جدیدی را خریداری کنند. بنابراین، خط سیر تاریخی یک محور اصلی قدرت است.

وزیر کلینتون استفاده از اشیاء و مباحث تاریخی را برای سرعت بخشیدن به مکالمات و تحکیم روابط مفید می‌دانست. وی همیشه این مورد را به من تذکر می‌داد که: بسیاری از مردم آمریکا مستقیم وارد مباحث تجارت می‌شوند، در حالی که چیزهای خاطره‌انگیز می‌توانند در ابتدای برقراری و شکل‌گیری یک رابطه به شما کمک کند. قبل از برگزاری جلسات خاص با مقامات عالی‌رتبه خارجی در وزارت امور خارجه، ما با متصدیان موزه همکاری می‌کردیم تا اشیایی مانند نقاشی، مجسمه یا مبلمانی تهیه کنیم که به تاریخچه روابط یا موضوع مورد نظر مرتبط باشند.

به تمام این دلایل، هنگام تعیین مکان جلسات در دی‌سی^۵، من از مجموعه بی‌نظیر موزه در طبقه هفتم و هشتم وزارت امور خارجه، محل اتاق‌های پذیرش دیپلماتیک، که در آن بسیاری از جلسات رسمی وزارت امور خارجه برگزار می‌شود، آثار هنری و وسایل دیگر را به امانت می‌گرفتم. همان‌طور که در فصل ۷ گفته شد، اتاق‌ها هر سه دهه یکبار بازسازی و تزئین می‌شوند که آثار و گذشته معنوی کشورمان را به خوبی نمایش دهند. کلمنت^۶، که در دی‌سی به عنوان مالک بزرگ شناخته می‌شود، از نبوغ و ابتکار خاص خود برای ساختن مجموعه ۱۰۰ میلیون دلاری آثار هنری وزارت امور خارجه از طریق جمع‌آوری و ردیابی قطعات با کیفیت بالا و ترغیب صاحبان آن‌ها به اهداء به این مجموعه استفاده کرده است. وقتی در یک تعامل درباره ارزش یک قطعه از این مجموعه بحث می‌کردیم، نفسم بند می‌آمد.

ما پنجاهمین سالگرد افتتاح اتاق‌های پذیرایی دیپلماتیک را در سال ۲۰۱۱ با برگزاری یک شب دیپلماسی و جمع‌آوری کمک برای این مجموعه، جشن گرفتیم. اگر

1. LL Cool J
2. Gloria Estefan
3. Frank Sinatras
4. Ella Fitzgeralds
5. DC
6. Clement

فضای برگزاری یک نشست، تأثیرگذار باشد، من به ندرت اقدام به آماده‌سازی آن می‌کنم. محل برگزاری این جشن، برازنده و از لحاظ تاریخی زنده و ماندگار بود. با این حال، با تیم تشریفات، به رهبری جسیکا زیلکه،^۱ معاون دستیار رئیس، همه عناصر از لیست میهمانان تا فهرست غذا و برنامه را بهبود بخشیدیم، تا بر اهمیت آثار هنری و اتاق‌ها بیفزاییم.

وزیران سابق امور خارجه از جمله هنری کیسینجر^۲، ژنرال کالین پاول^۳ و مادالین آلبرایت^۴ و همچنین رئیس‌ان سابق تشریفات، میهمانان افتخاری بودند. من می‌خواستم در آن شب، احساس تاریخی، تأثیرگذار و سرگرم‌کننده‌ای را به‌وجود بیاورم. بنابراین پیشنهاد دادم تا بازیگرانی جهت ایفای نقش بنجامین فرانکلین،^۵ مارتا واشنگتن^۶ و توماس جفرسون^۷ پیدا کنیم که همگی در طول شب در نقش خود باقی بمانند و با میهمانان گفت‌وگوی خودمانی کاملاً تاریخی داشته باشند. جسیکا با اشتیاق موافقت کرد و بهترین بازیگران را پیدا کرد. ما از سوپرانوی مشهور اپرا در آمریکا، جسی نورمن،^۸ دعوت کردیم که قطعه «آمریکای زیبا» را بخواند، تا سالن را به لرزه درآورد و با هر آهنگ صدا، بر عظمت آن شب بیافزاید. پس از آن، حاضران کاملاً به سبک آمریکایی شام خوردند. این کار با همکاری سرآشپز فوق‌العاده، خوزه‌اندرس^۹ انجام شد. ما با او درباره اهمیت این رویداد و آنچه که مایل بودیم از طریق فهرست غذا به‌دست آوریم، بحث کردیم. او که فردی علاقه‌مند به تاریخ آمریکا بود، فوری فهمید و در مورد روش‌های ترکیب تاریخ و معنا در هر غذای خوشمزه تحقیق کرد. در حالی که میهمانان شام می‌خوردند، فهرست غذای الهام‌گرفته از «آموزش - تزئین» را مطالعه می‌کردند که چگونگی گره خوردن هر غذا با یک لحظه خاص دیپلماتیک در تاریخ را توضیح می‌داد: سوپ کرفس بیابانی که در هنگام امضای معاهده پاریس سرو شد. وعده اصلی غذا، گوشت گاو سی و شش ساعت پخته شده بود که از غذایی الهام می‌گرفت که به میزبانی وزیر امور خارجه دین راسک^{۱۰} به افتخار دیپلمات‌های چینی در سال ۱۹۶۱ سرو شده

1 . Jessica Zielke

2 . Henry Kissinger

3 . General Colin Powell

4 . Madeleine Albright

5 . Benjamin Franklin

6 . Martha Washington

7 . Thomas Jefferson

8 . Jessye Norman

9 . José Andrés

10 . Dean Rusk

بود، کلوچه گردو نشان‌دهنده تنقلاتی بود که جورج واشنگتن و توماس جفرسون، دوست داشتند. همه میهمانان از نوشیدنی سیب آلبمارل^۱ (سیب مورد علاقه دو رئیس‌جمهور فوق) نوشیدند که در کارخانه برادرهود^۲، به‌عنوان قدیمی‌ترین کارخانه در آمریکا ساخته شده بود. میز وزرای امور خارجه با ظروف نقره، قاشق، چنگال و چاقو، گلدان و شمعدان از مجموعه عتیقه ورمیل از خانواده جان جی^۳، امضاکننده معاهده پاریس و اولین رئیس دیوان عالی کشور، چیده شده بود. این یک شب تاریخ‌ساز و تاریخ‌نگه‌دار ما بود.

طرز نشستن صحیح: اصول چیدمان فضا

در فوریه ۲۰۱۹، رئیس‌جمهور ترامپ با لیو^۴ معاون نخست‌وزیر چین، در دفتر بیضی کاخ سفید برای گفت و گوهای اقتصادی با محوریت تجارت دیدار کرد. به جز چیدمان صندلی‌ها، هیچ چیز در مورد مرتب‌سازی اتاق از قالب معمول خارج نشد: رئیس‌جمهور پشت میز رزولوت^۵ (میز کار رئیس‌جمهور) نشست و در نیم دایره پراکنده مقابل او، پنج عضو هیأت چینی به همراه چند نماینده آمریکایی نشسته بودند.

پیام واضح بود: من، رئیس‌جمهور ترامپ، قدرت را در دست دارم. وقتی رئیس‌جمهور اواما با معاون نخست‌وزیر چین وانگ یانگ^۶ برای گفت و گوهای اقتصادی در دفتر بیضی در سال ۲۰۱۳ ملاقات کرد، معاون نخست‌وزیر در کنار او روی یکی از صندلی‌های چرم مقابل شومینه نشسته بود و نمایندگان چینی و ایالات متحده به ترتیب در کنار آن‌ها روی کاناپه‌ها نشستند. پیام این طرز نشستن این بود: ما به عنوان شریک باهم گفت و گو می‌کنیم. طرح چیدمان هر صندلی، حاوی هدف و پیام خاصی بود.

تعیین موقعیت نشستن، روشی دقیق و قدرتمند برای اثرگذاری بر احساسات و رفتارهای طرف مقابل در هنگام گفت‌وگو است و بر چگونگی درک شما توسط افراد حاضر در جلسه تأثیر دارد. از لحظه ورود به دبستان تحت تأثیر مناسبات طرز نشستن قرار می‌گیریم: معلم قدرتمند در میز بزرگتر در جلوی کلاس، بچه‌ها در چند ردیف روی نیمکت‌ها می‌نشینند. قضات روی یک نیمکت بلند پشت یک میز عظیم می‌نشینند و

1. Albemarle

2. Brotherhood

3. John Jay

4. Liu

۵. میز رزولوت (Resolute Desk) که از چوب بلوط بریتانیایی ساخته شده در سال ۱۸۸۰ توسط ملکه ویکتوریا به رئیس‌جمهور آمریکا رودر فورد هیز (Rutherford B. Hayes) اهداء شد و برای اولین بار توسط جکی کندی، همسر جان اف کندی، در این دفتر قرار داده شد.

6. Wang Yang

وکلای مدافع در مقابل آن‌ها پشت میزهای معمولی قرار دارند و سایر حاضرین پشت سر آن‌ها روی صندلی‌ها هستند. در موقعیت‌های کاری نیز تحت تأثیر مکان صندلی قرار داریم: رئیس هیأت مدیره در رأس میز می‌نشیند. برخی از میزهای ناهار در بوفه‌ها و رستوران‌های محل کار برای افراد خیلی مهم^۱ اختصاص داده شده است. موقعیت ما در شرایط اجتماعی و کاری، به شدت بر روان‌شناسی و تعاملات ما تأثیر می‌گذارد و می‌تواند جهت بازی را تغییر دهد. در یک تحقیق بیست ساله بر روی سناتورهای آمریکایی، محققان دانشگاه تورنتو^۲ دریافتند که سناتورهای جوان و کم‌نفوذ برای جلب حمایت از لایحه‌هایی که معرفی می‌کنند، به کسانی که در کنار آن‌ها نشسته‌اند (سناتورهایی با نفوذ بیشتر)، متکی هستند، در حالی که سناتورهای با قدرت نفوذ بیشتر بدون توجه به مکان نشستن از حمایت قابل توجهی برخوردارند. بنابراین، جایگاه نشستن برای سناتورهای جدید و کم‌تجربه و حوزه‌های رأی‌گیری آن‌ها در ایالت‌ها مهم است.

من که اعتقاد زیادی به مهندسی اجتماعی و روان‌شناسی مکان دارم، بنابراین، دفتر خود را در وزارت امور خارجه طوری مرتب کرده بودم که به تحقق اهداف کلان من یعنی تشریک مساعی و خلاقیت کمک کند. وقتی وارد دفتر می‌شدید، یک فضای باز کوچک وجود داشت که برای پذیرایی از میهمانان بود فضایی برای نشستن در سمت راست با یک مبل راحتی و صندلی‌های چوبی در نظر گرفته شده بود. در سمت چپ، یک میز کنفرانس قرار داشت که من جلسات کوچک با کارمندان را برای تهیه طرح‌های اولیه ترتیب صندلی‌ها و آماده‌سازی مکان جلسات، بررسی انواع مراکز همایش و موارد دیگر برگزار می‌کردم. هر دو مکان به روشی متفاوت، تداعی‌کننده تفکر گروهی و ارتباط بود. من می‌خواستم که فضای نشستن جذاب و در عین حال رسمی باشد زیرا اغلب با سفیران و سایر شخصیت‌ها ملاقات می‌کردم. یک مبل کم ارتفاع با رنگ سبز - آبی را با یک مبل بلندتر و با ظاهری رسمی از دفتر دیگری تعویض کردم که دارای ترکیبی آرامش‌بخش از رنگ‌های بژ و پاستلی بود. در گوشه سمت چپ، قفسه‌ای وجود داشت که در آن هدایای شخصیت‌ها از سراسر جهان و کارهای هنری دیگر که توسط اسمیت سونیان^۳ از مجموعه هنری بی‌نظیر وزارت امور خارجه تهیه شده بود را به نمایش گذاشته بودم.

1 . VIP

2 . University of Toronto

3 . Smith Sonian

میزکار من که در گوشه پشتی سمت چپ و رو به درب ورودی قرار داشت، دارای سابقه قابل احترامی از «صاحبان» قبلی، از جمله وزرای امور خارجه هنری کیسینجر^۱، الکساندر هیگ^۲ و جورج شولتز^۳ بود. اکنون شایعه شده که این میز به دفتر تشریفات یک مقام ارشد دولتی منتقل شده است. هنگامی که من وارد دفتر کارم شدم این میز زیبایی قرن هجدهمی ساخته شده از بلوط و کاج و تازه بازسازی شده در انبار نگهداری می‌شد و منتظر فردی بود که آن را بردارد. جدا از اهمیت صاحبان قبلی که تصمیمات مهم سیاست خارجی را روی آن گرفته بودند، هنگام نشستن روزانه پشت آن جذابیت شغلم را به من یادآوری می‌کرد، این میز بسیار ایده‌آل، و دونفره بود. با هر کسی که کار می‌کردم، فضای کافی برای قراردادن وسایل و رایانه‌اش داشت، بنابراین جلسات دو نفره، حالت مشارکتی پیدا می‌نمود. میز همچنین یک مکالمه عالی را به وجود می‌آورد و آغازگر تعامل با افراد جدید بود و قبل از پرداختن به مباحث فعلی برای چند دقیقه ما را به گذشته می‌برد. برای جلسات کاری سطح بالا و رسمی، کارمندان و بازدیدکنندگان را به اتاق کنفرانس رسمی تشریفات یا مکان‌های دیگر هدایت کرده و از برنامه و راهبرد خاص استفاده می‌کردم، که هر کسی می‌تواند برای بالا بردن ارزش و اهمیت جلسات از آن استفاده کند.

طریقه نشستن ۱۰۱ در ملاقات‌ها

۱. اشخاص شماره یک را در قسمت مناسب و در مرکز میز بنشانید: بیشتر افراد عالی‌رتبه باید در مرکز میز بنشینند (نه در رأس میز، که برای صرف شام‌های اجتماعی مناسب‌تر است). به این ترتیب آن‌ها در جریان گفت‌وگو قرار می‌گیرند. میزبان جلسه به چند دلیل باید روبروی درب ورودی بنشیند؛ زیرا بهترین مکان برای دیدن و استقبال از افراد جدید است. همچنین برای نگاه کردن به دستکاری که با تکان دادن سر به شما اطلاع می‌دهد که زمان جلسه تمام شده است (حاضرین متوجه این کار نمی‌شوند، زیرا پشت آن‌ها به درب است). در نهایت، هنگام ورود خدمتکاران برای سرو نوشیدنی می‌توانید آن‌ها را راهنمایی کنید. ملاحظه مهم دیگر برای نشست‌های دوجانبه این است که بیشتر تیم‌های امنیتی در اکثر کشورها رهبران خود را در جایی قرار می‌دهند که دیوار محکمی در پشت آن‌ها قرار داشته باشد (این مکانی

1. Henry Kissinger

2. Alexander Haig

3. George Shultz

است که نیاز کمتری به حفاظت دارد)، علاوه بر این، رهبران رو به روی درب می ایستند تا بتوانند پیام‌های تیم امنیتی را فوری دریافت کنند.

۲. افراد دیگر را براساس تقدم، جای گذاری کنید: شخصیت شماره دو در سمت راست مقام شماره یک و شماره سه در سمت چپ شماره یک قرار می‌گیرد و به همین ترتیب بقیه استقرار پیدا می‌کنند. در جلسات تجاری این طرز نشستن به دو مقام مهم بعدی اجازه می‌دهد تا در صورت نیاز، اطلاعات به مقام شماره یک بدهند، یادداشت‌های بی‌صدا مبادله کنند و نکته‌های مهم در خصوص موضوع مورد بحث به او منتقل نمایند. برای ملاقات‌های دولتی به ویژه بین دو کشور، این ترتیب نشستن نیز، سلسله‌مراتب مهم‌ترین منصب‌ها را محترم می‌شمارد. تقدم، تقریباً بر تمامی فعالیت‌های دیپلماتیک حاکم است. در نشست‌های رسمی و اجتماعی یا هنگام نشستن روی میزی که در رأس قرار دارد و رو به مخاطبین است، میهمان افتخاری در سمت راست میزبان قرار می‌گیرد تا این دو بتوانند در حین رویداد، با یکدیگر رابطه برقرار کنند.

نکته‌ای در مورد میزهایی که در رأس جلسه قرار می‌گیرند: فکر می‌کنم از آن‌ها کم‌تر استفاده می‌شود، چون برخی آن‌ها را بسیار سلطنتی می‌دانند، اما آن‌ها روشی عالی برای نشستن شرکت‌کنندگان در هنگام بحث در میزگرد یا جلسات با تعداد زیادی از مخاطبان هستند، به طوری که همه از طریق کارت‌های اسامی می‌توانند ببینند چه کسی کجا نشسته است. حتی برای جلسات اداری، برخی از کارمندان که به‌طور حضوری با مدیران ارشد ملاقات نمی‌کنند، این روشی آسان برای مشاهده چهره‌های مدیران یک شرکت یا سازمان و احساس تعامل مستقیم با آن‌ها است.

۳. قبل از جلسه، صندلی‌ها و منظره اتاق را بررسی کنید. همه صندلی‌ها و میزها باید یک‌شکل باشند که بیان‌گر رفتار یکسان و برابر با همگی است. (اطمینان حاصل کنید همه افراد دارای یادداشت، قلم و لیوان آب یکسان باشند و حتی گاهی اوقات من از یک خط‌کش برای اندازه‌گیری محل قرارگیری استفاده می‌کنم تا هیچ چیز تصادفی به نظر نرسد- جلوه ظاهری مهم است!) اگر یک شخص خیلی مهم^۱ در جلسه باشد، برای نشستن به یک صندلی بزرگ و راحت تر احتیاج دارد، در این صورت، دو

صندلی یکسان پیدا کنید (یا در صورت نیاز بیشتر) تا همتایان آن‌ها احساس تبعیض و یا تمایز نکنند.

من همیشه محل نشستن مقامات را امتحان می‌کنم: خودم روی صندلی رئیس اصلی می‌نشینم و از کارمندانی که قد کوتاه و یا قدبلندتر از من هستند می‌خواهم که درست روبروی من بنشینند تا مطمئن شوم هیچ چیزی نگاه حاضرین را مسدود نمی‌کند و مانعی در افق دید مدیران وجود ندارد. نگاه مدیران تا حد امکان باید فضای کل اتاق را دربرگیرد. همچنین سعی می‌کنم بهترین چشم‌انداز - جایی با یک منظره، یک قطعه‌ی هنری فوق‌العاده به دیوار آویزان یا بدون مانع‌ترین مکان برای مشاهده پاورپوینت - را به میهمان افتخاری بدهم .

۴. مدت و مراحل جلسه و تغییرات احتمالی را در نظر بگیرید. جلسات

دوجانبه معمولاً به صورت مرحله‌ای برگزار می‌گردند و شرکت‌کنندگان متناسب با بخش‌های مختلف و دستورکار جلسه اضافه یا کم می‌شوند. جلسات ممکن است با شرکت کلیه هیأت‌ها و رسانه‌ها (در صورت باز بودن بر روی رسانه‌های گروهی) آغاز شود، اما برای گفت‌وگوهای هدفمندتر با چند نفر از اعضای اصلی ادامه می‌یابد. لذا مهم است به نحوی برنامه‌ریزی شود که برنامه متناسب با تعداد شرکت‌کنندگان تنظیم شود.

چون ممکن است گروه بزرگی مجبور به نشستن روی یک میز خیلی کوچک شوند یا بالعکس گروه کوچکی، پشت یک میز بزرگ قرار گیرند و این جلوه‌ای ناخوشایند ایجاد کرده و باعث نارضایتی شرکت‌کنندگان خواهد شد. اگر میز قابل تنظیم نبود، من چندین میز را به هم متصل می‌کردم و همه را با یک رومیزی سفید می‌پوشاندم، رنگی بود که هرگز در تضاد با رنگ‌های دیگر در اتاق نبود (گاهی در وزارت امور خارجه از رنگ آبی آسمانی «رنگ وزارت امور خارجه» استفاده می‌شد که تداعی‌کننده مقامات دولتی بود). می‌توان با قراردادن یک دفتر یادداشت یا گل‌آرایی روی لبه‌های رومیزی، تقریباً شکلی یکپارچه ایجاد کرد. وقتی گروه کوچک می‌شد، میزهای انتهایی را برمی‌داشتم، پارچه اضافی را که از لبه آویزان بود، از مرکز جمع می‌کردم، آن را دسته کرده، یک باند لاستیکی دور آن می‌پیچدم و سپس آن را از هم جدا می‌کردم تا یک خوشه ایجاد شود که باعث بالا آمدن خط لبه نگردد و از آویزان شدن آن روی فرش جلوگیری نماید.

۵. فکر نکنید همیشه نیاز به یک میز بزرگ دارید. جلسات «گفت‌وگویی صمیمانه» با دو صندلی زاویه‌دار به سمت یکدیگر و یک میز کناری کوچک در وسط، یک راه‌حل جایگزین مناسب است و بستگی به عواملی مانند اندازه اتاق برای ایجاد صمیمیت و انتقال این حس دارد که «هیچ مانعی در این گفت‌وگو وجود ندارد». به نظر من، رهبرانی که جلسات را به صورت دو نفره برگزار می‌کنند، بسته به اهداف بحث با این سبک راحت‌تر هستند تا این‌که میزی بین آن‌ها فاصله بیندازد. زبان بدن در یک جلسه، بازگوکننده همه‌چیز است: آن‌ها غالباً تکیه می‌دهند یا حتی می‌توانند دست خود را جلو برده و با گرفتن بازوی طرف مقابل او را تأیید کنند. این شیوه بخوب عمل می‌کند، مگر که نیاز به نمایش یا ارائه مطلب یا امضاء سند باشد و ایجاد مانع بین دو رهبر یا بین سخنرانان با مخاطبان و رسانه‌ها را اقتضا نماید.

۶. برای ناهار یا شام کاری و اجتماعی، قواعد یکسان در نظر بگیرد. من در رویدادهای بزرگی مانند جمع‌آوری کمک‌های مالی، سالگردها و شام‌های افتخاری بیشماری حضور یافته‌ام که در آن‌ها غذا سرو می‌کردند. اگر از نظر دیجیتالی مهارت ندارید، بدون توجه به این‌گونه ابزارها، دستورالعمل‌های من برای نشستن در مناسب‌های اجتماعی به شرح ذی‌راست: **زوجین را از هم جدا کنید.** اگر زوجین کنار هم نشسته باشند، احتمال کمتری دارد که با افراد سر میز خود صحبت کنند. البته بسته به زن و شوهر یا رویداد، استثنائاتی وجود دارد. در صورتی که یک زوج مانند همسران مسن به یکدیگر نیاز داشته باشند یا شام روز ولنتاین باشد، معمولاً آن‌ها را کنار یکدیگر قرار می‌دهند.

همه‌ی همسران یا زوجها را در یک میز قرار ندهید. در عوض، زوجها و مجردها را در بخش‌های مختلف، مخلوط کنید. من دریافته‌ام که بسیاری از همسران و میهمانان همراه، اغلب شرکت‌کنندگانی خوش‌مشرب‌تر هستند.

جای افراد را از نظر جنسیتی به صورت متناوب تعیین نکنید. این طرز نشستن باستانی منسوخ شده است. به نظر من، شاید این شیوه نشستن به این دلیل ایجاد شده که فرض بر این بوده یک زن کمتر حرف می‌زند و همسرش با دانش بیشتر می‌تواند گفت‌وگو را «هدایت» کند. من همیشه در گوگل در مورد ارتباطات بین افراد مانند علایق مشابه، منطقه یا شهر محل تولد، شغل و حرفه تحقیق می‌کنم و سعی می‌نمایم افراد همفکر یا مرتبط به هم را در یک میز قرار دهم.

به افراد نگویند آزادند هر کجا دوست دارند، بنشینند. اگرچه این شیوه، مساوات طلبانه و مدرن به نظر می‌رسد، اما در واقع باعث ناراحتی مردم می‌شود (این موضوع برای جلسات سطح بالا نیز صادق است). من متوجه شده‌ام وقتی به افراد اجازه می‌دهید هر جا دوست دارند، بنشینند، همیشه لحظاتی وجود دارد که نمی‌دانند کجا بنشینند و گیج و مبہوت به اطراف می‌نگرند. بنابراین، از قبل جای افراد را تعیین و به آن‌ها اعلام کنید و یا هنگام ورود، آن‌ها را به میز خود راهنمایی نمایید.

نکته حرفه‌ای: «کلوپ بین‌المللی محله من» (سازمانی که صلح بین‌المللی را از طریق توسعه‌ی روابط شخصی ارتقا می‌دهد)، در برگزاری ناهار سالانه خود به همه‌ی افراد اجازه می‌دهد یک شماره صندلی را از داخل یک تنگ ماهی بیرون بیاورند، بنابراین، فشار روحی برای محل نشستن ندارند و حتی به نوعی سرگرم‌کننده و جذاب است. علاوه بر این، میزبان نیز برای تعیین پیشاپیش جای افراد، تحت فشار قرار نمی‌گیرد.

تأثیر محیط فیزیکی بر مذاکره و تجارت

طبق مطالعه‌ی سال ۲۰۱۸ مایکل ای. پورتر^۱ و نیتین نوهریا^۲ از دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد،^۳ بیش از هفتاد درصد از روز کاری یک مدیر عالی‌رتبه در جلسات صرف می‌شود، تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که این رقم برای مدیران میانی ۳۵ درصد است. بنابراین منطقی است به مکانی توجه کنید که خود و همکاران‌تان هر هفته ساعت‌ها در آن حضور دارید و یاد بگیرید چگونه این اتاق می‌تواند بر جریان مذاکره و گفت‌وگو تأثیر بگذارد و اهداف شما را تأمین نماید. مطالعه‌ی محققان استرالیایی، مارک پیرسون^۴ و هلن ویلسون^۵ در مورد تأثیر تزئینات و چیدمان دفاتر مشاوره بر مراجعین نشان می‌دهد که افراد در فضاهای با نور طبیعی، پنجره‌های بزرگ، گیاهان و چشم‌انداز سبز، از نظر احساسی پذیراتر می‌باشند. این یافته در مورد فرش، مبلمان با کوسن نرم، نور مناسب و دیوارنگاری نیز صدق می‌کند. به‌خصوص مبلمان نرم و راحت می‌تواند فضای دوستانه را حفظ کند: تحقیقات ام. آرای دانشمندان مغز و اعصاب، موشه بار^۶ و مایتال

1 . Michael E.

2 . Nitin Nohria

3 . Harvard Business School

4 . Mark Pearson

5 . Helen Wilson

6 . Moshe Bar

نتا^۱ نشان می‌دهد که صرفاً نگاه به لبه‌ها و اشیای تیز می‌تواند بخش ترس مغز را تحریک کند و مردم ترجیح می‌دهند به اشیای نرم و مدور نگاه کنند. براساس مطالعه‌ی دانشگاه برندیس،^۲ مردم واقعاً در بعضی شرایط و بسته به تزئینات از نظر جسمی احساس تغییر می‌کنند، و در اتاق‌هایی که به نظر آن‌ها «زشت» است، احساس سردرد، خستگی، پرخاشگری و بی‌حوصلگی می‌نمایند. صاحبان بازارهای خرده‌فروشی به خوبی می‌دانند که تزئینات در افراد رخنه می‌کند: نورپردازی نرم مردم را به تجربه یک فروشگاه به عنوان یک فضای دلپذیر هدایت می‌کند و باعث می‌شود بیشتر آن‌جا بمانند و احتمال خرید آن‌ها افزایش می‌یابد. فروشگاه‌های دارای راهروهای باریک و طولانی می‌توانند در مشتریان این احساس را ایجاد نمایند که پیدا کردن یک کالا دشوار است (بنابراین خیلی زود آن‌ها را به سمت درب خروجی سوق می‌دهند)، بدین ترتیب برخی از فروشگاه‌ها مانند سی.وی.اس^۳ قفسه‌های کوتاه‌تر برای ایجاد یک تجربه مؤثر انتخاب می‌کنند.

همه‌ی این نشانه‌ها توسط حواس ما جذب می‌شود و برداشت‌هایی ایجاد می‌کند که ما آگاهانه از آن‌ها اطلاع نداریم.

محیط دعوت، برای گفت و گو بسیار مهم است به خصوص اگر می‌خواهید همتایان شما در اتاق بمانند تا قرارداد منعقد شود: اگر شما یک مذاکره سخت و دشوار پیش‌رو دارید، همتای شما به شرطی سر می‌ماند که از محیط پیرامون خوشش بیاید و از نظر فیزیکی احساس راحتی نماید. و در جلسات طولانی چند مرحله‌ای که ساعت‌ها به طول می‌انجامد خوب نیست که شرکت‌کنندگان به دلیل بی‌حس شدن نشیمن‌گاهشان یا رنگ‌آمیزی تاریک فضا زودتر آن‌جا را ترک کنند.

از سوی دیگر، ممکن است تمایل نداشته باشید طرف مقابل خیلی احساس راحتی کند و بیشتر بماند یا ممکن است دوست نداشته باشید او نشست را به عنوان یک جلسه پیوند صمیمانه، تعبیر کند. یا شاید بخواهید به سرعت تجارت خود را انجام دهید، یا بخواهید یک همکار را به یک تصمیم سریع سوق دهید، پس باید کاری کنید تا سریع جلسه تمام شود. در این موارد، پیشنهاد می‌کنم صندلی‌های نه چندان راحت و یک اتاق با کف سخت و بدون پنجره انتخاب کنید.

وقتی به من زمان طولانی و چند اتاق داده می‌شد، همه‌چیز را برای ایجاد یک فضای

1 . Maital Neta

2 . Brandeis University

3 . CVS

عالی آماده می‌کردم. به ویژه به تأثیرات اثبات‌شده: اندازه، نور، نما و دکور، توجه خاص می‌کردم. دانستن این واقعیت که چگونه این عناصر میزان صمیمیت و اشتیاق را کم و زیاد می‌کنند، می‌تواند شما را در یک مذاکره در موقعیت برتر قرار دهد.

اندازه اتاق

یک اتاق بسیار کوچک می‌تواند احساس خفقان‌آوری داشته باشد، بنابراین اگر می‌خواهید هم‌تایان شما احساس فرار از اتاق پیدا نکنند، از فضاهای تنگ خودداری نمایید. از طرف دیگر، فضای بسیار بزرگ می‌تواند احساس ناامنی در افراد ایجاد کند، پس یک اتاق کنفرانس بزرگ را برای یک جلسه‌ی دو نفره رزرو نکنید. علاوه بر انتخاب میزی که بتواند تعداد متفاوت شرکت‌کنندگان را در خود جای دهد، باید اطمینان حاصل نمایید که اندازه اتاق نیز امکان بزرگ یا کوچک شدن داشته باشد. اگر جلسات، با زمان غذا هم‌زمان هستند، فضای اضافی مورد نیاز برای سرو غذا را نیز پیش‌بینی کنید. ما اغلب از پارتیشن‌های پرده‌ای برای ایجاد حریم خصوصی هیأت‌ها در یک اتاق بزرگ یا فضای کنفرانس استفاده می‌کردیم.

اگر هدف شما، طوفان فکری خلاقانه است، تنظیم جلسات را در یک اتاق با سقف بلند در نظر بگیرید. مطالعه‌ی یک محقق بازاریابی به نام جوآن میرز لوی^۱ نشان می‌دهد که در اتاق‌هایی با سقف ده فوت (حدود ۳ متر)، شرکت‌کنندگانی که به آن‌ها پازل بازی با کلمات داده می‌شود، در مقایسه با آنهایی که در اتاق‌های دارای سقف هشت فوت هستند، بیشتر کلمات مرتبط با احساس آزادی و گشودگی را می‌سازند و گروه دوم به احتمال زیاد، کلماتی را خلق می‌کنند که مرتبط با محدودیت است. به‌عبارت دیگر، همان‌طور که در فصل یک اشاره کردم، هنگامی که نیاز به تمرکز بر جزئیات مشخص دارید، یک سقف کوتاه‌تر باعث می‌شود که افراد دقیق‌تر و موثکافانه‌تر فکر کنند.

نور طبیعی و مناسب

از آن‌جا که محیط‌های جلسات دوجانبه باید از تدابیر شدید امنیتی برخوردار باشند، اغلب فرصتی برای برگزاری جلسات در فضایی با نور آفتاب پیدا نمی‌کردم که روحیه را تقویت و حواس را جمع‌تر گرداند. تنها کسی که می‌توانست قوانین امنیتی را نادیده بگیرد و اجازه دهد خورشید به محل مذاکرات بتابد، خود رئیس‌جمهور بود، در مذاکرات دوجانبه در اورشلیم^۲ این اتفاق رخ داد. رئیس‌جمهور اوباما و نخست‌وزیر بنیامین

1 . Joan MeyersLevy

2 . Jerusalem

نتانیاها^۱ قرار بود در یک سوئیت هتل مشرف به شهر، دیدار کنند. منظره و نور طبیعی عالی بود، اما درست پیش از جلسه، تیم‌های امنیتی وارد عمل شدند و طبق رویه کاری خود، پرده‌ها را کشیدند و احساسی شبیه به غار ایجاد کردند. وقتی برای بررسی، وارد مکان جلسه شدم، پرده‌ها باز و قابل تماشا بود، اما نیروهای امنیتی به من علامت دادند که دوباره آن‌ها را ببندم. وقتی به پرده‌ها نزدیک شدم، رهبران که متوجه اقدام من گردیدند، از من خواستند پرده‌ها را باز بگذارم. روز زیبایی بود و آن‌ها از تاریکی خسته شده بودند. من به نیروهای امنیتی اطلاع دادم و با توجه به این‌که ملاقات در طبقات بالای هتل انجام می‌شد و ساختمانی مشرف به آن وجود نداشت و امکان هرگونه خطر را به حداقل می‌رسانید، تسلیم این کار شدند.

اگر نور طبیعی کم است، سعی کنید با نور مصنوعی گرم مانند هالوژن یا ال.ای.دی بیش از سی.اف.ال‌های زننده (چراغ‌های فلورسنت فشرده) استفاده کنید. در حالی که سی.اف.ال‌ها از نظر زیست محیطی مناسب هستند، برخی از طیف‌های روشن‌تر می‌توانند باعث ایجاد سردرد و خستگی چشم در بعضی از افراد شوند، همچنین باعث ایجاد واکنش فشار هورمونی و افزایش فشار خون می‌گردند (خوشبختانه اکنون سی.اف.ال‌ها در بازار با رنگ‌های مختلف و گرم و سایه‌های ملایم‌تر وجود دارد). همه‌ی ما زیر چراغ لامپ مهتابی قدیمی مدرسه نشستیم و از چشمانمان محافظت کرده‌ایم؛ زیرا پردازش نور فلورسنت چشمک‌زن برای چشم و مغز بسیار سخت است و می‌تواند باعث خستگی شود.

فضای سبز و طبیعی

مشهور است که نگاه کردن به فضای سبز، باعث ایجاد نوعی احساس آرامش می‌شود، اما تحقیقات جدید نشان می‌دهد که «فضاهای آبی» یا فواره به همان اندازه در تحریک این احساس خوشایند، مؤثر هستند. وقتی نمی‌توانید جلسه را در حیاط‌خلوتی نزدیک دریاچه یا فضای سبز برگزار کنید، فضای بیرون را به داخل بیاورید: گیاهان فشار روحی را کاهش می‌دهند و در واقع تصفیه‌کننده‌های شگفت‌انگیز هوا هستند. باغچه‌های آبی ذن^۲ خانگی می‌توانند آرامش طبیعت را به درون فضاهای بسته بیاورند. طبق تجربه من، از گیاهان سبز بهتر می‌توان در مقایسه با گل‌ها در سالن‌های انتظار و راهروها استفاده

1 . Benjamin Netanyahu

۲ . ذن (Zen)، یک مکتب فلسفی و فکری ژاپنی از آیین بودایی ماهایانا است که بر اهمیت و ارزش مدیتیشن، مراقبه و شهود برای ایجاد آرامش تاکید می‌کند.

کرد. اما وقتی گزینه سفارش گل برای یک رویداد داشتیم، از گل‌های معطر، به خصوص نیلوفرها اجتناب می‌کردم که بوی تند آن‌ها می‌تواند باعث حساسیت شود و پرچم‌های پوشیده از گرده می‌توانند باعث لک‌شدن مبلمان و لباس گردند.

برخی از گل‌های محبوب من: ارکیده (برای داشتن احساس سبک و هوای تازه)، گل‌های اردیس، گل صدتومانی و شاخه‌های شکوفه‌های گیلاس در فصل خودش. شاخه‌های شکوفه‌های گیلاس به ویژه برای یک رویداد در بهار واشنگتن دی‌سی بسیار شگفت‌انگیز هستند، زیرا گل‌های صورتی پرزدار در اواخر مارس یا اوایل آوریل شکوفا می‌شوند. تقریباً سه هزار درخت گیلاس که ژاپن در سال ۱۹۱۲ به ما هدیه داده، آثار تاریخی ما را در امتداد [دریاچه مصنوعی] تیدال بیسین^۱ به صف کرده و بخش جدایی‌ناپذیر واشنگتن دی‌سی می‌باشد.

ما اغلب از آن‌ها در کناره‌های تریبون‌ها استفاده می‌کردیم تا به صحنه طراوت و پیامی خوش‌بینانه بدهیم، زیرا شکوفه‌ها، نماد تجدیدحیات در ژاپن هستند. هنگام استفاده از گل بر روی میزها، مطمئن باشید که خطوط دید را مسدود نمی‌کنند: چون شما ساعت‌ها وقت خود را صرف برنامه‌ریزی یک جلسه و نحوه‌ی نشستن ترکیب مناسب شرکت‌کنندگان کرده‌اید، لذا نمی‌خواهید که یک شاخه‌گل بزرگ از گلبرگ و برگ، جریان مکالمه را قطع کند یا یک قطعه تزئینی زیبا از روی میز به روی زمین یا زیرمیز منتقل شود.

روش‌های ایجاد محیط آرامش‌بخش (در هتل)

در وزارت امور خارجه، به برخی از مقامات عالی‌رتبه (مانند رئیس‌جمهور و اعضای کابینه) کارمندان مسافرتی اختصاصی به نام اشخاص «شب‌کار»^۲ اختصاص داده بودند. این نیروهای مسافرتی از هر ترفندی در ایجاد بهترین شرایط برای شخصیت‌هایی استفاده می‌کردند که به دلیل مسافرت‌های طولانی، دچار پرواززدگی (خستگی ناشی از پروازهای طولانی) می‌شدند و باید در بالاترین سطح آمادگی برای مذاکرات قرار داشتند. وقتی هیأت ما به هتلی می‌رسید، سخت خسته بودیم، اما وظیفه داشتیم نیازهای مقامات عالی‌رتبه را برطرف نماییم. اعضای تیم شب‌کار، شغل چالش‌برانگیزی داشتند، باید زودتر برمی‌خاستند و برای انبوه درخواست‌ها و نیازهای آخر شب آماده می‌شدند. آن‌ها از روش‌های هوشمند برای آماده‌سازی اتاق‌ها استفاده می‌کردند. با خود لامپ‌های

^۱ Tidal Basin

^۲ Over Night persons, or RONs

مخصوصی برای ایجاد روشنایی ملایم در اتاق‌های هتل، شمع‌های معطر (اسطوقودوس یا گاردینا) برای رفع بوی بد و حس مناسب و در صورت عدم تأمین هتل، لباس‌های بلند نرم و دمپایی می‌آوردند. رؤسای جمهور و بانوان اول همیشه برنامه فشرده‌ای دارند؛ آن‌ها اغلب دل‌مشغولی‌ها و نیازهای شخصی خود را کنار می‌گذارند و لحظه به لحظه بر برنامه‌ی فشرده کاری تمرکز می‌نمایند. وظیفه نیروهای شب کار، ایجاد محیطی سازگار و آرامش‌بخش در اوج آشفتگی و فشار روحی است.

یکی از نیروهای شب کار مورد علاقه من کانی^۱ بود. مانترهای^۲ کانی عبارت بود از: «متوسط نباشید» و «کاری کنید که همه احساس خاص بودن نمایند» و «نبوغش را هدایت کنید.» در اینجا برخی از برنامه‌های او در ایجاد یک محیط آرامش‌بخش برای رؤساء، مشتریان یا دوستان و خانواده عبارتند از:

• **در میان آشفتگی ذهنی، «یک منطقه‌ی آرامش» ایجاد کنید.** کنفرانس‌های که خیلی سریع برگزار می‌شوند، رویدادهای سخنرانی در مقیاس بزرگ و برخی از تعاملات، ماهیتی پر از فشار روحی و مملو از اضطراب دارند که نیاز به یک مکان خلوت برای استراحت و کاهش فشارکاری را ضروری می‌سازد. در دنیای سیاسی، به دلیل نگرانی‌های امنیتی یا برنامه‌های فشرده، جابجایی مدیران از یک مرکز همایش یا محل سخنرانی به یک مکان آرام، اغلب غیرممکن است. وقتی کانی نمی‌توانست مدیران اصلی را به محل آرامی ببرد، او آرامش را به سوی آن‌ها می‌آورد. «من به خصوص تلاش کردم برای رئیس‌جمهور کلینتون و بانوی اول فضایی جدا از آشفتگی ایجاد نمایم، فضای آرام حتی اگر کوچک باشد.» در سفر سال ۱۹۹۴ به سیاتل^۳ در جریان تبلیغ بانوی اول در کارزار مراقبت‌های بهداشتی، تجمعات حامیان و معترضین بسیار داغ بود. «من می‌دانستم که او به مکانی برای تمرکز مجدد احتیاج دارد، بنابراین یک کمد لباس^۴ در محل برگزاری همایش را به یک اتاق کوچک آرام برای او تبدیل کردم و پتوها و آثار هنری محلی مختص آمریکا را آوردم که منعکس‌کننده نفوذ و شمع‌های بومیان آمریکا در آن منطقه بود.

جایی بود که او می‌توانست به آن جا برود و دیگر نگران عکس گرفتن عکاسان نباشد، فضایی که فقط خودش می‌توانست به آن دسترسی داشته باشد. کانی همچنین

1 . Connie

۲ . مانترا (Mantra) به معنای آزاد شدن فکر است و در آیین هندو، بودایی، سیک، جین و مزدیسنا عبارتست از مجموعه‌ای از کلمات و آواهایی که با آهنگ خاص به دفعات تکرار می‌شوند و بر روی جسم و روح تأثیر مثبت می‌گذارند.

3 . Seattle

فروشگاه‌های بوتیک پاپ آپ^۱ (خرده‌فروشی موقت) که صنایع دستی و کالاهای محلی را می‌فروختند (یکی دیگر از شعارهای او: محلی شوید) در یک مکان به‌خصوصی در هتل برای خرید اواخر شب مقاماتی که نمی‌توانند در طول شبانه‌روز به دلیل نگرانی‌های امنیتی برای خرید بروند، سازماندهی می‌کرد (تقریباً غیرممکن است که تهدیدهای موجود در یک مرکز خرید یا بازار را خنثی کنید، به همین دلیل تقریباً هرگز نمی‌بینید که نمایندگان عالی‌رتبه و رهبران جهان و خانواده‌های آن‌ها در گوشه‌ای از بازار یا جشنواره‌های خیابانی حضور یابند).

• **مکان‌های انتظار موقت را به مکانی تفریحی تبدیل کنید.** فضاهایی که مردم اغلب برای انتظار یا جابجایی امور دورهم جمع می‌شوند، مانند سالن‌ها و اتاق‌های انتظار، مجبور نیستند احساسی همانند نشستن در اتاق انتظار مطب یک پزشک داشته باشند. اگر موسیقی، نوشیدنی و سرگرمی باشد، افراد مشکلی برای منتظر ماندن بیشتر نخواهند داشت. کانی یک نوازنده پیانو را برای اجرای زنده می‌آورد و یک برنامه شامپاین برای سرگرمی کارکنان و میهمانانی راه‌اندازی می‌کرد که به دلیل تغییر برنامه و تغییر مکان لحظه‌ی آخری، ساعت‌ها در حالت انتظار مانده بودند. مارک گیران^۲، رئیس مؤسسه سیاست هاروارد و مدیر سابق سپاه صلح در زمان رئیس‌جمهور کلینتون، اغلب پس از یک روز طولانی، برای افراد حاضر در کارزار، پیانو می‌نواخت و بلافاصله روحیه همه را بالا می‌برد.

• **از هنر در تغییر فضای اتاق برای جمع‌هایی استفاده کنید که چالش‌برانگیز یا احساسی هستند.** برخی از جلساتی که سیاستمداران و مقامات دولتی در آن‌ها شرکت می‌کنند، به نوعی با حوادث ناگوار مرتبط است مانند خانواده‌های قربانیان یک جنایت، خانواده‌های نظامی و افرادی که عزیزان خود را به دلیل بیماری یا حوادث دیگر از دست داده‌اند. در این گونه موارد، ایجاد فضای راحت و مثبت در جلسه کمک‌کننده است. کانی برای این گونه جلسات، فضای گرم و صمیمی ایجاد می‌کرد؛ اگر پنجره‌ها به دلایل امنیتی باید پوشانده می‌شدند، او نقاشی‌های دیواری دانش‌آموزان محلی را روی آن‌ها آویزان می‌کرد یا آثار هنری رنگارنگ را از یک گالری محلی تهیه می‌نمود.

• **دوباره شناسایی و نشانه‌گذاری کنید.** هتل یا محل برگزاری رویدادی وجود ندارد که یک شب‌کار حرفه‌ای از نزدیک با آن آشنا نباشد. قبل از ورود مقامات، آن‌ها

1. POP-UP Shop

2. Mark Gearan

باید با دقت کل فضا از جمله محل سرویس‌های بهداشتی و حمام را بررسی می‌کردند، با تمام کارکنان خدمات هتل ملاقات می‌نمودند، می‌فهمیدند که کدام مناطق برای مطبوعات آزاد است و کدام خصوصی است و آیا اتاق «سیگار آزاد» هست یا خیر. کانی مخصوصاً در برداشتن یک گام جلوتر با تابلوهای معروف خود برای هشدار دادن به افراد مهارت داشت: حمام‌ها در سمت راست قرار دارد، وجود دوربین‌های نظارتی از این مرحله به بعد، شروع برنامه ساعت ۳ بعد از ظهر. ایده او این بود: «همه چیز را برای افراد روشن کنید تا هیچ‌گونه سردرگمی ایجاد نشود.»

آذینگر به عنوان رئیس: چیدمان دفتر بیضی

هیچ اتاق دیگری در آمریکا به اندازه اتاق بیضی کاخ سفید، باعث بُهت و تعمق نمی‌شود. پرزیدنت روزولت^۱ در سال ۱۹۳۴ دفتر بیضی فعلی را به دفتر رسمی اجرایی تبدیل کرد تا از نور باغ گل رز بهره‌برد که درست در بیرون قرار دارد و دسترسی راحت‌تری به اقامتگاه داشته باشد. (قبل از بازسازی، دفتر بیضی در مرکز بال غربی بود که اکنون به اتاق روزولت معروف است.) این اتاق مملو از تضاد است: مکان استقرار قدرت اجرایی است، اما یک اتاق نشیمن بسیار زیبا نیز به نظر می‌رسد؛ شکل بیضی آن غیرمعمول است، اما اندازه آن جدا از سقف‌های بلند، کاملاً معمولی است.

در نگاه اول، چیدمان مبلمان، عادی به نظر می‌رسد، چند جفت مبل زیبا، چند صندلی، یک میز تحریر بزرگ و یک نقاشی بالای شومینه. اما هیچ چیزی در بالاترین سطح دولت به ویژه در این دفتر، از انتخاب مبلمان تا چیدمان، تصادفی نیست.

اگر سریال‌های تلویزیونی «خانه‌ی نیرنگ»، «رسوایی» یا «بال غربی»^۲ را تماشا کرده‌اید که با دقت زیاد دفتر بیضی را بازآفرینی کرده‌اند، یا اگر زمانی را صرف تماشای سی.ان.ان یا فاکس نیوز کرده‌اید، می‌دانید که میز ریاست جمهوری در موقعیت برجسته‌ای در مقابل پنجره‌ها قرار دارد. بیشتر رؤسای جمهور از جمله فرانکلین روزولت، ریگان، کلینتون، جورج دبلیو بوش، اواما و ترامپ^۳ از میز روزولت استفاده کرده‌اند که از چوب بلوط کشتی «اچ‌ام‌اس رزولوت» ساخته شده است، این چوب متعلق به یک کشتی متروک انگلیسی است که توسط خدمه آمریکایی کشف شد و به نشانه دوستی به ملکه انگلیس برگردانده شد. متعاقباً توسط ملکه ویکتوریای انگلیس در سال ۱۸۸۰ به نشانه

1 . President Roosevelt

2 . House of Cards, Scandal, or The West Wing

3 . FDR, Reagan, Clinton, George W. Bush, Obama, and Trump

حسن‌نیت به رئیس‌جمهور رادرفورد بی‌هایز^۱ اهدا شد. رؤسای جمهور مختلف، روی میز اصلاحاتی را انجام داده‌اند: فرانکلین روزولت یک پنل کوتاه لولایی را در قسمت جلویی ساخت تا پاهای خود را پنهان کند. ترومن^۲ نقش برجسته عقاب تراشیده شده را به جلوی میز اضافه کرد. ریگان درخواست کرد که آن را با یک پایه دو اینچی بلند کنند تا متناسب با قد خود شود (او شش فوت و یک اینچ بود) که این امر به نفع رؤسای بعدی بود که حتی بلندتر از او بودند (کلینتون شش فوت و دو اینچ و ترامپ شش فوت و سه اینچ).

پیکربندی مبلمان، صندلی‌ها و میزها از زمان رئیس‌جمهور جان اف. کندی^۳ نسبتاً ثابت مانده و جای‌گذاری آن‌ها کاملاً آگاهانه است. داشتن دو مبلمان رو به رو به روی یکدیگر در طی یک بحث دوجانبه یا سیاسی، دو هیأت جداگانه را در خود جای می‌دهد و می‌توان یک میز نوشیدنی کوچک بین آن‌ها قرار داد. صندلی‌های راحتی، همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، تقریباً همیشه میزبان رؤسای اصلی هستند، اندازه صندلی‌ها برابر است و در دو طرف شومینه قرار می‌گیرند تا موقعیت مهم را نشان دهند. (فقط رئیس‌جمهور کارتر یک مبلمان رو به سمت میز خود و دیگری را روبروی شومینه قرار داد).

تقریباً همه‌ی رؤسای‌جمهور چیدمان اتاق بیضی را تغییر داده و یا اصلاحاتی را به درجات مختلف انجام داده‌اند که نشان‌دهنده‌ی شخصیت، راحتی و حتی گرایش‌های سیاسی آن‌ها است. من در زمان تغییر چهره اتاق بیضی توسط دو رئیس‌جمهور حضور داشتم و شاهد بودم که چگونه هویت سیاسی و شخصی آن‌ها اتاق نمادین را به شکل خاص مورد نظر آن‌ها درآورد که نشان‌دهنده نحوه کار آن‌ها و تأثیری بود که می‌خواستند بر افرادی بگذارند که در آنجا ملاقات می‌کنند.

اتاق بیضی کلینتون: برجسته و ریاستی

من شاهد تحول دفتر بیضی از سبک آرام و سنتی در زمان ریاست جورج اچ. دبلیو بوش به شکل زنده، مدرن و ظریف در نخستین روزهای چهل و دومین رئیس‌جمهور بیل کلینتون بودم. کاکي هاكراسمیت^۴، طراح داخلی که عمارت فرمانداری کلینتون را نیز طراحی کرده بود، می‌دانست که مشتری او از رنگ نمی‌ترسد (به هر حال، کلینتون، کراوات‌های صورتی، زرد و بنفش می‌پوشید). مبلمان‌های راه‌راه قرمز گیلای، یک فرش آبی سلطنتی و پرده‌های طلایی وارد اتاق شدند. اتاق دقیقاً مانند صاحب جدیدش

1 . Rutherford B. Hayes

2. Truman

3 . John F. Kennedy,

4 . Kaki Hockersmith

احساس نیرومندی، وطن پرستی، شادی و قوی بودن می کرد. رئیس جمهور کلینتون با استفاده از مجموعه‌ی بیش از چهارصد سکه- سکه‌های مربوط به زمان بازدید از همه‌ی واحدهای نظامی در نیروهای مسلح آمریکا- و همچنین هدایایی که از سراسر جهان دریافت کرده بود، این فضا را هرچه بیشتر شخصی سازی نمود.

حال و هوای مدرن اتاق با قراردادن نیم‌تنه‌های کوچک تاریخی هنری چهار رئیس‌جمهور: آبراهام لینکلن، توماس جفرسون، فرانکلین دلانو روزولت و جان اف. کندی^۱ که از یاقوت کبود براق، درست شده‌اند، متعادل شد و به‌نوعی ادای احترام به گذشته نیز بود. نزدیک میز رئیس‌جمهور - مکانی مناسب برای تعمق درباره چالش‌های مهم در هنگام استراحت چشم‌ها - نقاشی روغنی امپرسیونیستی چایلد حسام^۲ مربوط به سال ۱۹۱۷ با عنوان «خیابان در باران» آویزان شده بود، منظره‌ای خیره‌کننده از خیابان پنجم شهر نیویورک که با پرچم‌های آمریکا مزین شده است. رنگ‌های خاموش، نمایان‌گر رنگ‌های اتاق هستند و موضوع همزمان، غم‌انگیز و الهام‌بخش است. روی دیوار مقابل، نقاشی نورمن راکول^۳ با عنوان «کار بر روی مجسمه آزادی» آویزان بود که حاوی صحنه‌ای از کارگرانی است که با طناب بالا می‌آیند تا شیشه کهربایی مشعل را تمیز کنند. این نقاشی توسط استیون اسپیلبرگ و کیت کپشاو^۴ به کاخ سفید هدیه شده است. روی میز، نامه‌ای از یک ژنرال اتحادیه ارتش در مورد رشادت سربازان آمریکایی آفریقایی‌تبار قاب شده است که در جنگ داخلی با او جنگیدند.

رئیس‌جمهور کلینتون برای تزئین میز عسلی ترجیح داد سنگی از ماه را به نمایش بگذارد که توسط ناسا و نیل آرمسترانگ^۵ به کاخ سفید هدیه شده است. گاهی اوقات رئیس‌جمهور هنگام تنش در گفت و گوها از آن برای آرام کردن اوضاع استفاده می‌کرد. «وقتی افراد اینجا نشسته‌اند و از چیزی عصبانی می‌شوند، من فقط به آن‌ها می‌گویم: «یک لحظه صبر کنید، بگذارید این کار را متوقف کنیم. این سنگ را می‌بینید؟ قدمت آن ۳.۶ میلیارد سال است. همه‌ی ما حتماً از آنجا عبور می‌کنیم، پس آرام باشید. حال‌مان خوب خواهد شد.»»

دفتر بیضی کلینتون، با نمادهای دموکراسی و آزادی احاطه و با رنگ‌های وطن پرستانه غرق شده بود. این اتاق، ساکنان کاخ سفید و بازدیدکنندگان را به تفکر،

1 . Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Franklin Delano Roosevelt, and John F. Kennedy

2 . Childe Hassam

3 . Norman Rockwell

4 . Steven Spielberg and Kate Capshaw

5 . Neil Armstrong

خلق کردن و اجرای جسورانه ترغیب می‌کرد که با شعار روی میز رئیس‌جمهور «این کار انجام‌پذیر است»، سازگار بود.

دفتر بیضی اواما: متعادل و فرمانده

ذهنیت توجه به کار رئیس‌جمهور اواما و ویژگی‌های درس‌آموز، آرام و آگاهانه‌ی او، در زیباسازی دفتر کارش تبلور داشت که طراحی آن به مایکل اسمیت،^۱ طراح برجسته شیکاگو، سپرده شد. اسمیت به من گفت: «قصده رئیس‌جمهور اواما این بود که دفتر بیضی، یک دفترکار واقعی باشد. او همچنین می‌خواست ضمن حفظ اقدامات پیشینیان، ماهیت نمادین دفتر نیز مورد تصدیق قرار گیرد، بنابراین عناصری از رئیس‌جمهور لینکلن را آورد که همانند خود او ساده‌پسند بود.» دیوار راه‌راه، منسوجاتی مانند چرم و رنگ‌های خاکی، همگی ما را به سمت لینکلن هدایت می‌کردند، همان‌طور که تصویر جورج هنری استوری،^۲ شانزدهمین رئیس‌جمهور ما، چنین بود. صندلی‌های چرمی قهوه‌ای (که از رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش به ارث رسیده و روکش شده بودند) راحت و کاربردی بودند و شما برای ریختن چیزی روی آن نگرانی نداشتید. و مبلی‌های مخملی و کاراملی ملایم (که از نخ قرمز، سفید و آبی در بافت پارچه آن استفاده شده بود)، یک فضای آرام و زنده را تداعی می‌کرد که می‌گفت: «بگذارید راحت باشیم، اما به کار اصلی خودمان نیز بپردازیم.»

یک مزیت درونمایه‌ی رنگ ساده: با سایر عناصر طراحی موجود در اتاق رقابت نمی‌کند. معماری، آثار هنری و قطعات تاریخی در پس‌زمینه با آن در تضاد نیستند. رئیس‌جمهور اواما، نیم‌تنه‌ی لینکلن از زمان رئیس‌جمهور بوش را نگه داشت، اما نیم‌تنه‌ی وینستون چرچیل را (که به اتاق معاهدات فرستاد) با یک نیم‌تنه از مارتین لوتر کینگ جونیور^۳ عوض کرد و نشان داد نخستین رئیس‌جمهور آفریقایی آمریکایی ما چه احترامی نسبت به کارهای حقوق مدنی دارد: روی دیوار یک برنامه قاب‌شده از راهپیمایی «من رویایی دارم» از کینگ بود و یکی از نقل‌قول‌های الهام‌بخش کینگ به همراه نقل‌قول از چهار رئیس‌جمهور (لینکلن، تدی روزولت، فرانکلین روزولت و کندی)^۴ به حاشیه فرش دوخته شده بود.

میز کناره شیک و مدرن مخصوص نوشیدنی، یک قطعه کاربردی طرفدار سلامتی را

1 . Michael Smith

2 . George Henry Story

3 . Martin Luther King Jr.

4 . Lincoln, Teddy Roosevelt, FDR, and Kennedy

به نمایش می گذاشت: سیب‌ها. اسمیت می گوید: «من شروع به انتخاب گل از گل‌فروشی کاخ سفید کردم، اما در عوض، پیشنهاد یک کاسه پر از سیب داد» و بله، او روزانه حداقل یک سیب از ظرف می خورد.

در مجموع تمام این تغییرات تأثیر مورد نظر را روی بازدیدکنندگان داشتند: خوشامدگویی همراه با شور و شغف. در طی مراحل پذیرش اعتبارنامه سفرا، من صحنه باز شدن درب و تماشای واکنش سفرا را دوست داشتم، در حالی که رئیس‌جمهور اوباما با دست دراز در طرف دیگر بود و از آن‌ها در فضایی که برای عموم مردم آزاد نیست، یعنی دفتر شخصی خود استقبال می کرد. سفرا و اعضای خانواده آن‌ها برای یک ثانیه شگفت‌زده می‌ایستادند، تقریباً متعجب از این که در آنجا به استقبال آن‌ها آمده بود، سپس رئیس‌جمهور با کمال لطف آن‌ها را به اتاق می‌برد تا مراسمی را آغاز کنند که اوج موفقیت شغلی آن‌ها بود. هنگامی که سفرا با رئیس‌جمهور صحبت می‌نمودند، همسران آن‌ها با شور و شوق مشغول مشاهده آثار هنری و عکس گرفتن بودند و بچه‌ها بازی می‌کردند. من یک مراسم ارائه استوارنامه را به یاد می‌آورم که بچه‌های سفیر در میان وحشت شدید وی و همسرش با سرعت به سمت سیب‌ها رفتند و شروع به غلتاندن آن‌ها روی فرش اتاق بیضی کردند! در حالی که سفیر به دنبال آن‌ها می‌دوید رئیس‌جمهور فقط به این رفتار بامزه می‌خندید. همه دیپلمات‌ها تحت تأثیر این تجربه قرار می‌گرفتند و همواره با فروتنی از تعداد بسیار زیاد درب‌های ورودی (چهار) و کوچکی دفتر می‌گفتند.

در جلسات دوجانبه‌ای که در اتاق بیضی حضور داشتم، در زمان برگزاری نشست مطبوعاتی، همراه هیأت درکنار میز می‌ایستادم. همیشه احساس می‌کردم که الگوها و رنگ‌های آرامش‌بخش، اهمیت جلسه را برجسته می‌کنند و هیچ‌وقت مقامات اصلی را تحت‌الشعاع قرار نمی‌دهند. من می‌دیدم که چگونه هیأت‌های خارجی به عکس‌های شخصی روی میز نگاه می‌کردند و قفسه‌های کتاب را بررسی می‌نمودند تا ببینند چه کتاب‌هایی آنجا هستند. روشی که رئیس‌جمهور اوباما دفتر خود را آراسته بود، آرام، سخت‌کوشانه و غرق در تاریخ و بیان‌گر رویکرد وی به دیپلماسی و وظایف خطیرش بود. من به شدت گمان می‌کنم که او با الهام از محیط اطراف خود و با استفاده از نمادها، پیکربندی و آثار هنری، جاذبه و قدرت دفتر برای اتحاد کشور و جهان را به خود یادآوری می‌نمود.

فصل نهم: بازی‌های گرسنگی (اهمیت غذا و آداب پذیرایی)

بیشتر افراد وقتی به مذاکرات صلح خاورمیانه فکر می‌کنند، احتمالاً گفت و گوهای سطح بالا درباره‌ی راه‌حل دو کشوری را در ذهن خود تجسم می‌نمایند، اما من به حموس {خوراک مدیترانه‌ای - عربی} فکر می‌کنم. در سپتامبر ۲۰۰۹ و دقیقاً پس از تصدی پست ریاست تشریفات، امور تشریفاتی اولین نشست سه‌جانبه بین رئیس‌جمهور اوباما، بنیامین نتانیا هو، نخست‌وزیر اسرائیل و محمود عباس، رئیس تشکیلات خودگردان فلسطین، را سازماندهی کردم. این جلسه‌ی سه‌جانبه، که بلافاصله با هر کشور به صورت دوجانبه دنبال می‌شد، به دلایل بسیاری حائز اهمیت بود، به ویژه این‌که اولین گام از طرف رئیس‌جمهور اوباما برای پیگیری چالشی تاریخی بود که پیشینیان وی نیز به حل آن تمایل داشتند.

تیم تشریفات به‌طور فوق‌العاده‌ای روی عناصری متمرکز شده بود که به نظر ما می‌توانست زمین بازی را به یک مذاکره موفق سوق دهد. تمام جزئیات نشست - از ترتیبات نشست، انواع میزها، پرچم‌ها، خودکارها و تعیین مسیرهای رفت و آمد (با هماهنگی سرویس مخفی ایالات متحده) را بیش از سه‌بار بررسی کرده بودیم. ما همچنین چگونگی هدایت سریع رهبران از راهروهای تودرتوی هتل قدیمی والدورف آستوریا^۱ در نیویورک را تمرین کرده بودیم، جایی‌که این نشست سه‌جانبه و جلسات بی‌شمار دیگر - در خلال نشست مجمع عمومی سازمان ملل - در آن روز برگزار می‌شد.

1 .Waldorf Astoria

حدود ساعت یازده صبح، پس از فروکش کردن شتاب جلسات دیگر، آدرنالین من به خاطر انتظار نشست سه‌جانبه در حال افزایش بود. رئیس‌جمهور عباس را از طبقه سی و پنجم به یک اتاق انتظار در طبقه‌ی سوم، محل برگزاری ملاقات، همراهی کردم. این نخستین بار بود که با او تعامل داشتیم. او به عنوان رهبری خردمند و مهربان با زبانی نرم مشهور است. او سخاوتمندانه پیشنهاد من را برای سوار شدن به آسانسور مخصوص خدمه پذیرفت، چون آسانسورهای معمولی زمان بیشتری می‌بردند. کارمندان وی، او را با نام مستعارش یعنی ابومازن صدا می‌کردند، اما من او را با عنوان رسمی «رئیس‌جمهور عباس» خطاب می‌نمودم. سپس به محل اقامت نخست‌وزیر نتانیاهاو رفتم تا مطمئن شوم همه‌چیز مرتب است. قبلاً نخست‌وزیر اسرائیل را ملاقات کرده بودم. او را فردی متین و کنجکاو یافتم که همیشه سؤالات شخصی زیادی داشت و من با خوشحالی پاسخ می‌دادم. اما این بار وقتی به او نزدیک شدم، متوجه گردیدم که با حالتی سرگشته به دنبال چیزی است، حس کردم مشکلی وجود دارد.

به این امید که برداشتی اشتباه از چهره او کرده‌ام، پرسیدم: «آقای نخست‌وزیر، اوضاع چگونه است؟» با لهجه معروف باریتون^۱ پاسخ داد: «کاپریشیا، ما ساعت‌ها این‌جا هستیم، آیا می‌توانم یک فنجان قهوه بنوشم و شاید یک ... کلوچه؟»

ناگهان فهمیدم که این رهبران گرسنه هستند. فراموش کرده بودم که از آن‌ها پذیرائی کنم. بسیار شرمند شدم. بلافاصله با سرآشپز هتل، مردی توانمند که در روزهای منتهی به نشست، او و بسیاری از پرسنل خدمات والدورف را به خوبی شناخته بودم، تماس گرفتم و گفتم: «من به سه پرس غذا نیاز دارم ... سریع!» او از لحن من فهمید که مستأصل هستم. در عرض چند دقیقه، بشقاب‌های غذا برای رهبران ارسال شد. اطمینان حاصل نمودم که غذاهای هر دو هیأت به‌طور یکسان حاوی بشقاب‌های حموس، سبزیجات، پنیر، کراکر و نان شیرینی باشد، چون هر دو هیأت به رفتار یکسان با آنها حساس بودند و همه اقدامات معمول ما را زیر نظر داشتند. هنوز از یادآوری این خاطره، احساس بدی پیدا می‌کنم. همه فکر و ذهنم مشغول مسائلی ابتدایی تشریفات بود، ناخواسته با عدم تأمین غذا و قهوه، در موقعیت بدی قرار گرفته بودم. این امر صرفاً غفلت از میهمان‌نوازی و احترام نبود، گرسنگی می‌تواند باعث بی‌تابی و خطرپذیری افراد شود: محققان دانشگاه داندی^۲ در اسکاتلند دریافته‌اند که گرسنگی می‌تواند بر توانایی افراد در تصمیم‌گیری تأثیر بگذارد، آن‌ها را بی‌تاب‌تر کند و احتمال بیشتری دارد

1. Baritone

2. University of Dundee

که به یک پاداش کوچک و کوتاه‌مدت در مقابل پاداش بزرگ‌تر بسنده کنند که نیاز به صبر بیشتری دارد.

گرسنگی چه تأثیری بر خطرپذیری و تمرکز در مذاکرات حساس بین این کشورهای خاورمیانه‌ای داشت؟

من در یک روز پرتنش، با سه‌انگاری نابجا، شرایط لازم برای موفقیت مذاکرات را به خطر انداخته بودم. احساس کردم رئیس‌جمهور را ناکام گذاشته‌ام. بعد از آن دیگر کسی گرسنه نماند.

دیپلمات گرسنه (تأمین نیازهای اساسی میهمان)

تأمین نیازهای اساسی یک دیپلمات یا یک میهمان، اساسی‌ترین قاعده‌ی تشریفات است. وقتی افراد گرسنه یا تشنه باشند، چیز زیادی نمی‌توان به دست آورد. کاملاً مشهور است که حذف وعده‌های غذایی، تفکر و بهره‌وری را کاهش می‌دهد. مغز از کالری برای تفکر استفاده می‌کند و وقتی سوخت مغز کم باشد، زمان واکنش و قدرت حافظه تضعیف می‌شود. اما گرسنگی تأثیرات دیگری نیز دارد: اولاً باعث می‌شود افراد بیش از نیاز دیگران، به نیازهای خود توجه کنند. این تفکر خودمحورانه، حتی اگر ناخودآگاه باشد، می‌تواند یک مذاکره را دچار نقص کند. تحقیقات انجام شده‌ی دانشگاه کرنل و دارتموث^۱ نشان می‌دهد که وقتی افراد با معده خالی وارد مذاکره می‌شوند، احساس می‌کنند که نسبت به هم‌تایان خود حق بیشتری دارند و مستحق نتیجه‌ی مثبت هستند و این موضوع بررسی دیدگاه طرف مقابل را دشوار می‌کند. از طرف دیگر، یک معده‌ی پر باعث ایجاد حالت روحی می‌شود که مشوق ارتباط اجتماعی و نزدیک‌تر شدن به دیگران است؛ شما نیازهای خود را برطرف کرده‌اید، اکنون می‌توانید تمرکز خود را بر ارتباط با دیگران بگذارید. گرسنگی همچنین می‌تواند افراد را پرخاشگر و بدخلق نماید. من دیده‌ام که وقتی رؤسای جمهور به شدت هوس چیزی دارند، تندخو می‌شوند؛ خوشبختانه، آن‌ها همواره یک سرآشپز آماده دارند تا هرچه دوست دارند، برایشان مهیا کند، خواه در کاخ سفید، در هواپیمای شماره‌ی یک رئیس‌جمهوری و یا در کشور خارجی باشند.

دستیاران شخصی رئیس‌جمهور اوباما، همواره بسته‌ای پر از مواد خوراکی مغذی حاوی پروتئین بالا داشتند. اعتراف می‌کنم که اگر گرسنه شوم، نظرات تندتر از حد معمول

1 . Cornell University and Dartmouth

ارائه می‌دهم. لذا سعی کرده‌ام با داشتن یک جیب پر از بادام از این کار جلوگیری نمایم و به همین دلیل، کارمندان به من لقب «سنجاب» داده‌اند. اعمال خودکنترلی در شرایطی دشوارتر می‌شود که مغز با کمبود انرژی مواجه باشد. شاید اگر بشقاب‌های غذا به‌طور منظم در نشست‌های سران قرار می‌گرفتند، به‌واقع می‌توانست به صلح جهانی بیشتر کمک کند.

مذاکرات خود را با پذیرایی مناسب تقویت کنید.

همان‌طور که غذا برای مغز و بدن بسیار مهم است، سنت قدیمی نان و نمک یکدیگر را خوردن نیز یک ابزار مهم فرهنگی و یک منبع بالقوه قدرت در تعاملات است. هیلاری کلینتون^۱، وزیر امور خارجه آمریکا، می‌گوید: «دیپلماسی غذا، واقعاً نخستین نوع دیپلماسی بود. این روش عمل متقابل بود، اگر آن‌چه را که اکنون داریم، با شما تقسیم کنم، در صورت گم‌شدن در بیابان، لطف مرا جبران می‌کنید.»

من تأثیر آن را از روزهای فعالیت در کاخ سفید دریافتم، وقتی که شاهد بودم غذا در جریان رویدادهای اجتماعی، افراد را گردهم می‌آورد و به مکالمه‌های اتفاقی و تغییردهنده‌ی بازی منجر می‌شود. در ضیافت شام دولتی کاخ سفید به افتخار بوریس یلتسین^۲، رئیس‌جمهور روسیه، نشستن تصادفی استیون اسپیلبرگ^۳، دیوید گفن^۴ و جفری کاتزبرگ^۵ سر یک میز، سرآغاز بحثی شد که یکی از موفق‌ترین همکاری‌های بی‌سابقه را ایجاد کرد. این سه نفر، بر سر یک کباب دنده گوسفندی خوابانده شده در چاشنی زردآلو و یک نوشیدنی خوب، ایده‌ی شکل‌گیری شرکت دریم‌ورک^۶، استودیوی فیلم‌برداری تولید انیمیشن‌هایی مانند شرک^۷ و پاندای کونگ‌فوکار^۸ را کلید زدند.

در آنجا فهمیدم که یک فهرست غذا با برنامه‌ریزی دقیق می‌تواند نقشی اساسی در تنظیم کارها داشته باشد. در اوایل دوره‌ی من به عنوان رئیس تشریفات، هیلاری کلینتون میزبان نشست مهم دوجانبه‌ای در وزارت امور خارجه بود. ما در اتاق پذیرایی جیمز مونرو^۹ یک سالن سفید و آبی به نام پنجمین رئیس‌جمهور آمریکا، بودیم.

1 . Hillary Clinton

2 . Boris Yeltsin

3 . Steven Spielberg

4 . David Geffen

5 . Jeffrey Katzenberg

6 . DreamWorks

7 . Shrek

8 . Kung Fu Panda

9 . James Monroe

(هیلا ری رنگ‌های ملایم اتاق را دوست داشت و جلسات ناهار و شام بسیاری را در آن جا برگزار می‌کرد.) در آن روز، همان کاری را کردم که اغلب انجام می‌دادم: با احتیاط در گوشه‌ای ایستادم، بررسی کردم تا مطمئن شوم همه‌ی امور دقیقاً طبق برنامه پیش می‌رود. (همواره آرزو داشتم که به رئیس تشریفات همانند هری پاتر^۱، یک روپوش نامرئی اعطا شود.) دیدم که وعده اصلی غذا در مقابل هیلا ری کلینتون قرار گرفت، یک وعده‌ی ساده غذایی که شامل مرغ برشته، برنج بخارپز و سبزیجات بود. متوجه مکث او شدم و به او توجه کردم، سپس او برگشت و مستقیم به من نگاه کرد. پس از سال‌ها خدمت، بلافاصله فهمیدم نگاه او به چه معناست: ما می‌توانستیم بهتر عمل کنیم. این امر به این دلیل نبود که وعده‌ی غذایی ضعیفی تهیه شده بود، بلکه ما فرصت به نمایش گذاردن سنت‌های آشپزی کشورمان و آشنا نمودن میهمانان با جنبه‌ی دیگری از آمریکایی بودن را از دست می‌دادیم.

جرقه‌ای در ذهنم خطور کرد: فرصتی دیگر برای تیم ما در بهره‌گیری از قدرت هوشمندانه وجود دارد. غذا به ابزاری مهم در دیپلماسی تبدیل می‌شود و راهی خلاقانه و خوشایند برای به اشتراک‌گذاری بهترین‌های کشورمان و پیشبرد هرگونه تعامل است. صبح روز بعد، با تیم تشریفات و به ویژه سرآشپزهای فوق العاده وزارت امور خارجه یعنی جیسون لارکین^۲ و کریس جیمز^۳ جلسه گذاشتم و به آن‌ها گفتم که مأموریت جدیدی داریم و باید غذا را به یکی از عناصر اصلی دیپلماسی هوشمندانه تبدیل کنیم. ناتالی جونز^۴ که در آن زمان دستیار رئیس تشریفات در امور مراسم‌های وزارت امور خارجه بود، از نبوغ خود برای کمک به من در توسعه‌ی این ابتکار جدید استفاده کرد. ما با هم «برنامه‌ی مشارکت آشپزی دیپلماتیک - دی‌سی‌پی»^۵ را تهیه کردیم، برنامه‌ای نوآورانه که با مشارکت بنیاد جیمز برد^۶ طراحی شد. این برنامه از غذا به عنوان ابزاری راهبردی در تقویت روابط آمریکا با مقامات و شخصیت‌های بزرگ سایر کشورها استفاده می‌کرد. این کار از طریق فهرست غذای به دقت انتخاب‌شده در ضیافت‌های رسمی یا آموزش نحوه‌ی پخت غذا به فرزندان دیپلمات‌های خارجی و دانش‌آموزان آمریکایی انجام می‌شد. در چارچوب برنامه‌ی «دی‌سی‌پی»، گروهی از مستعدترین سرآشپزهای

1 . Harry Potter

2 . Jason Larkin

3 . Chris James

4 . Natalie Jones

5 . Diplomatic Culinary Partnership (DCP)

6 . James Beard Foundation

آمریکایی از سراسر کشور را جمع کردم تا داوطلبانه در مناسبت‌های خاص دعوت شوند و به عنوان مشاوران آشپزی خدمت کنند یا غذای متناسب با اهداف سیاسی طراحی شده در دیدارهای رئیس‌جمهور و یا وزیر امور خارجه با هم‌تایان خارجی را تهیه نمایند. خوزه‌اندرس،^۱ سرآشپز فوق‌العاده و انسان دوست اسپانیایی - آمریکایی، به من گفت: «غذا یکی از قدرتمندترین ابزارهای دیپلماسی است. قدرت نرم یک وعده‌ی غذایی که به صورت متفکرانه تهیه شده باشد، می‌تواند بر هر گونه اختلاف نظر و جدایی فایق آید.» گروه سرآشپزهای آمریکایی درباره مناسبت‌های برگزارشده در داخل و خارج از کشور مطلب نوشتند و توییت کردند. سایر دفاتر نیز از آن‌ها در خارج از کشور به عنوان سخنگویان فرهنگ آمریکایی استفاده می‌نمودند، زیرا غذا، روایت‌کننده یک داستان غنی، فراتر از محتوای بشقاب است. این برنامه به قدری موفقیت‌آمیز بود که توانستیم به حدود هشتاد سرآشپز توسعه دهیم. (متأسفانه، برنامه «دی‌سی‌پی» و گروه سرآشپزهای آمریکایی در دولت ترامپ متوقف شد.)

بدین ترتیب، دیپلماسی آشپزی در وزارت امور خارجه ایالات متحده آمریکا به‌طور رسمی متولد شد. غذا همواره افراد را در دولت در کنار هم گرد می‌آورد، در شام‌های دولتی، پیوندها تقویت می‌شود و هم‌میزی‌ها را ترغیب می‌کند که امور را کمی از منظر شما ببینند. اما این امر سطح دیگری از سیاست غذایی است. هیلاری کلینتون، وزیر امور خارجه، از همان لحظه که بانوی اول آمریکا شد، با استخدام یک سرآشپز در کاخ سفید به نام والتر شیب،^۲ که در آمریکا متولد و آموزش دیده بود، از قدرت نرم آشپزی استفاده کرد. بانوی اول معتقد بود: «معنی یک فهرست غذای مجلل و متفکرانه این است: ما به شما احترام می‌گذاریم. ممکن است اختلافاتی داشته باشیم، اما می‌توانیم کنار هم بنشینیم و نان و نمک هم را بخوریم.» بانوی اول اعتقاد داشت که غذاهای کاخ سفید که به افراد برجسته ارائه می‌شود، باید این‌که ما به عنوان یک کشور چه کسی هستیم را منعکس کند و «شیب» در جلسه آزمایشی خود، او را با یک فهرست کاملاً آمریکایی تحت‌تأثیر قرار داد.

دیپلماسی آشپزی رده بالا در عمل چگونه است؟ در فوریه ۲۰۱۲، بایدن، معاون اول رئیس‌جمهور و کلینتون، وزیر امور خارجه، یک ضیافت نهار رسمی به افتخار شی جین پینگ^۳ برگزار کردند. آن زمان، وی معاون رئیس‌جمهور بود و انتظار می‌رفت سال بعد

1 . José Andrés

2 . Walter Scheib

3 . Xi Jinping,

ریاست‌جمهوری را به عهده بگیرد. این دیدار با یک وعده‌ی ناهار سطح بالا، مقدمه‌ای بود برای تبدیل شدن وی به رهبر بعدی یک ابرقدرت اقتصادی که به سرعت به سطح ایالات متحده می‌رسید. می‌دانستم که این بازدید، فرصتی برای پیشبرد اهداف سیاسی است و یک ناهار «تجاری معمولی» نیست. این وعده غذایی می‌تواند بخشی از آغاز دوره‌ی جدیدی در روابط ایالات متحده با چین باشد.

ما به این فکر افتادیم که کدام یک از اعضای گروه سرآشپزان آمریکایی می‌تواند ضیافت و سوسه‌انگیزی برنامه‌ریزی کند که نشان‌دهنده بهترین‌های فرهنگ آمریکا باشد و کشورهای طرف مذاکره را برای سال‌های سال، پشت میز نگه دارد. ما می‌توانستیم یک وعده‌ی غذایی صددرصد چینی را به معاون رئیس‌جمهور چین ارائه دهیم؛ هیچ‌وقت به مقامات عالی‌رتبه، غذای فرهنگ خودشان را نداده‌ایم، زیرا آن‌ها این کار را بهتر از ما انجام می‌دهند و این امر، فرصت به اشتراک‌گذاری فرهنگ ما را هدر می‌داد. (همواره موجب دلسردی بود، وقتی که به خارج از کشور سفر می‌کردم و در یک رویداد، با استیک و سیب‌زمینی از ما پذیرایی می‌شد، در حالی که مایل بودم کمی از غذاهای لذیذ آن کشور تجربه کنم.) من همچنین از سرآشپز «شیب» در طول مدت حضور در کاخ سفید آموختم که توجه به فرهنگ یک بازدیدکننده مهم می‌باشد و بهتر است آن را از طریق اجزای تشکیل‌دهنده یک وعده غذایی انجام داد. این امر می‌تواند با ترکیب عناصری از کشور هم‌تا در تهیه غذا یا با استفاده از ادویه‌های سنتی آن کشور در یک یا دو ظرف حاصل شود. به عنوان مثال، برای سفر رسمی رئیس‌جمهور نلسون ماندلا در سال ۱۹۹۴، سرآشپز شیب (با مشورت با پاتریک کلارک^۱، سرآشپز میهمان آمریکایی آفریقایی‌تبار) یک وعده غذایی سالم و سنتی آمریکایی را برای رئیس‌جمهور آفریقای جنوبی طبخ کرد، اما طعم‌های سنتی لیموترش و زردچوبه قرمز آفریقای جنوبی را در یک وعده غذایی سبزیجات برای ادای احترام به غذاهای آن کشور اضافه کرد.

من و ناتالی با گروه داوطلب مشاوران آشپزی تماس گرفتیم و توصیه همه‌ی آن‌ها، سرآشپز مینگ تسای^۲ بود. می‌دانستم که با یک سرآشپز توانمند و خوش‌برخورد چینی آمریکایی متخصص ترکیب خوشمزه غذاهای شرقی و غربی و صاحب دو رستوران بسیار ستودنی زنجبیل آبی^۳ در ولزلی ماساچوست و اژدهای آبی^۴ در بوستون به هدف خود می‌رسیم. این بهترین راه برای اشتراک‌گذاری آمریکا به عنوان کشوری متشکل از اقوام

1 . Patrick Clark
2 . Ming Tsai
3 . Blue Ginger
4 . Blue Dragon

مختلف و تمایل نشان دادن به همکاری از طریق ترکیب غذاهای فرهنگ‌های مختلف بود. پس از ماه‌ها برنامه‌ریزی و چشیدن مزه غذاها و همکاری با تیم معاون رئیس‌جمهور به سرپرستی رئیس ستاد بایدن، کاترین راسل^۱، دوستی عزیز و دیپلماتی برجسته، فهرست غذای کاملی شامل ماهی کره‌ای آلاسکا (یا ماهی سیاه شمال اقیانوس آرام) خوابانده شده در گوشت و سویا، سوپ سیب‌زمینی شیرین تفت‌داده‌شده با گوشت اردک کوهی رول‌شده، چغندر سوئیسی زنجبیل‌زده، هشت بسته برنج گرانبها (دستورالعمل‌های سنتی چینی اغلب دارای هشت ماده «لوکس» هستند، زیرا هشت در چین عدد شانس است) و کیک شکلاتی تلخ و شیرین بدون آرد با بستنی هل تهیه شد. خوشمزه، به‌یادماندنی و وحدت‌بخش.

من همچنین خیلی خوشنود بودم که مینگ^۲ به زبان ماندارین صحبت می‌کرد. وقتی «شی»، معاون رئیس‌جمهور، برای استقبال رسمی وارد اتاق مونرو^۳ شد، این زبان بود که یخ روابط را شکست. ملاقات‌های نخست برای رهبران، همواره اندکی ناخوشایند است. ملاقات‌های دوستانه‌ای هستند، اما اغلب فضای سنگینی حاکم است. پس از معارفه‌ی رسمی بایدن، معاون رئیس‌جمهور آمریکا، و هیلاری کلینتون، وزیر امور خارجه، به معاون شی توسط من^۴، خانم کلینتون هم، مینگ را به او معرفی کرد و بر مهم‌ترین بخش تاکید نمود که مینگ فقط برای آشپزی به افتخار او از بوستون آمده است. چشمان شی درخشید. این دو نفر - پسری از چینی‌های مهاجر و رهبر قدرتمند آینده جهان - با حرارت زیاد شروع به صحبت به زبان ماندارین کردند، می‌خندیدند و با هم داستان‌هایی به اشتراک گذاشتند.

طراحی ما، یک تغییر کامل در لحن، از تشریفات دیپلماتیک تا صمیمیت و گرمای ناب بود. معاون رئیس‌جمهور چین می‌توانست ببیند که ما برنامه استقبال ویژه‌ای برای او تدارک دیده‌ایم و غذا از پیوند فرهنگ‌ها و ارزشی صحبت می‌کرد که در روابطمان می‌دیدیم. حسن‌نیت ایجاد شده در آن ضیافت به یادماندنی، باعث آماده شدن زمینه سفر رسمی «شی» به عنوان رئیس‌جمهور چین در سال بعد (ژوئن ۲۰۱۳) به آمریکا شد و در آن زمان، او و رئیس‌جمهور اوباما در سانی‌لندز کالیفرنیا^۵ با هم دیدار کردند؛

1 . Catherine Russell

2 . Ming

3 . Monroe Room

۴ . در آداب معرفی، همیشه مقام پائین تر به مقام بالاتر و یا میزبان به میهمان معرفی می‌شوند.

5 . California's Sunnylands

دیداری که به «نشست خودمانی و غیررسمی»^۱ معروف شد. هر دو رهبر، با پیراهن و بدون تشریفات در ساحل قدم می‌زدند. رئیس‌جمهور شی به تازگی انتخاب شده بود و کشوری با ۱.۳ میلیارد نفر جمعیت را رهبری می‌کرد. با این‌که موضوعات مهمی در نشست دوجانبه مطرح شد، اما هدف اصلی این بود که فرصتی به این دو رهبر جهان داده شود تا یکدیگر را بهتر بشناسند و روابط گرم‌تری به دور از تشریفات و شلوغی کاخ سفید برقرار نمایند. غذا، بخش بزرگی از این تلاش بود. این کار با انتخاب یک سرآشپز ماهر آمریکایی آغاز شد که مشارکت وی بیانگر اهمیت این رابطه برای ایالات متحده بود. ما برای اجزای اصلی (غذا) برنامه‌ریزی کردیم و از بابی فلی^۲ که رستوران‌داری فوق‌العاده بود، دعوت به عمل آوردیم.

گام بعدی، فهرست غذا بود: برخلاف غذاهای ترکیبی ناهار سال قبل، می‌خواستیم که وعده‌های غذایی کاملاً آمریکایی باشند و داستان پردامنه و واقعی ملت ما را بازگو کند، از دشت‌های ناهموار غرب میانه، تا باغ‌های شکوفای تاستان‌های ساحل غربی، تا سواحل سنگی اقیانوس اطلس، تا جنوب غربی پرادویه، مناطقی که برای دهه‌ها غذاهای اصلی «فلی» از آن‌ها الهام گرفته بودند. این فهرست همچنین حاوی مجموعه‌ای از غذاهای سنتی و روستایی ما برای هم‌سفره‌گی آرامش‌بخش و صمیمی با دوستان بود. این فهرست غذای باشکوه شامل: خرچنگ نیومکزیکو با ذرت و فلفل دلمه‌ای سبز (همراه با نوشیدنی «اسب آهنین چینی ۲۰۰۴»^۳ به مناسبت گرامیداشت «سال مار» چینی، به عنوان نوعی احترام برای رئیس‌جمهور شی)، استیک‌های باکیفیت آمریکایی و شیرینی‌های پای گیلان کالیفرنایی به همراه بستنی وانیلی و نعنائی کنتاکی، هویت ما را مرحله به مرحله آشکار می‌کرد. رئیس‌جمهور شی در حرکتی متقابل و دوستانه، مائوتای شرکت بایجیو^۴ آورد که یک نوشیدنی چینی بسیار معطر و فریبنده تهیه شده از سورگوی قرمز^۵ بود تا به سلامتی نوشیدن را با حاضران دور میز به اشتراک بگذارد. رهبران جهان و مشاوران آن‌ها مابین لقمه‌های ترد و نرم گوشت گاو، تکه‌های شیرینی، دسر آبکی و جرعه‌های مائوتای، می‌خندیدند و به هم پیوند می‌خوردند و موضوعات حساسی را مطرح می‌نمودند که همراه آن غذای خوش‌مزه، دلپذیرتر می‌شد. رئیس‌جمهور شی همچنین در ملاقات با «فلی» که دارای شهرت جهانی بود، بسیار

1 . Shirtsleeves Summit

2 . Bobby Flay

3 . Iron Horse 2004 cuvée

4 . Maotai, a brand of Baijiu

5 . Red Sorghum

تحت تأثیر قرار گرفت. ضیافت غذای جمعه شب، لحن مذاکرات روز بعد را تعیین کرد، همان‌طور که بیانیه مطبوعاتی بعد از آن، نشان داد، در مورد انتشار گازهای گلخانه‌ای و چگونگی پاسخ به تهدید فزاینده کره شمالی، توافق حاصل شد. سرانجام، دو کشور، برای حل برخی از مهم‌ترین چالش‌های جهان، سر میزی واقعی و مثال‌زدنی نشستند.

شام برای پیوند و تحت تأثیر قرار دادن (روش‌های ارتقاء یک ضیافت)

همه ما آرزو می‌کنیم که شماره «بابی فلی» را در اختیار داشته باشیم، اما روش‌های زیادی وجود دارد که می‌توانید یک ناهار اداری، ضیافت شام یا یک گردهم‌آیی خانوادگی را ارتقا دهید و شرایط درست و مناسبی را برای مراسم خود ایجاد کنید.

۱. محدودیت زمانی و دامنه بحث را در نظر بگیرید. آیا قصد طرح موضوعات

پیچیده را در گفت‌وگو دارید؟ در این صورت شاید نیاز باشد به منظور سازگاری سرعت غذا با مکالمه، وعده‌های غذایی چهارم یا پنجم را نیز پیش‌بینی کنید. آیا پنجره کوتاهی دارید و باید سفارشی را حمل کنید که معادل یک آسانسور بالا بر است، در این صورت، وعده غذایی را که از قبل آماده و در بشقاب‌ها گذاشته شده، سفارش دهید تا بتوانید فوری آن را سرو نمایید. در واقع، غذای اصلی باید ساده باشد تا نیازی به رفت و آمدهای مکرر برای سرو آن نباشد. جعبه‌های بنتو^۱ گزینه عالی برای ناهارهای فوری کاری و ارائه آن هستند (البته محتویات غذا نباید آسیایی باشد).

هشدار اول: ۱۰ دقیقه اول آغاز مذاکره را صرفاً به مکالمه اختصاص دهید تا مجبور

نباشید در هنگام صرف سالاد کاب^۲ صحبت کنید. روش دیگر این است که یک جدول زمانی تنظیم کنید که به همه اجازه دهد ابتدا غذا صرف کنند با این درک که بعد از ۱۵ دقیقه وارد یک بحث سخت و متوالی خواهند شد. «اجازه دهید، اول از غذای خود لذت ببریم، سپس وارد مباحث کاری شویم.» اگر ناهار رسمی است و حاضرین بیش از چند نفر هستند، در این صورت لازم است دستور کار گفت‌وگوها در کنار بشقاب هر نفر گذاشته شود تا زمان بندی و مباحث مورد نظر مشخص باشد.

۲. اجازه دهید هدف، لحن شما را تعیین کند. شما در تهیه یک فهرست غذا و

یک تجربه لذت‌بخش با مشکلات متعددی رو به رو خواهید شد، بنابراین گزینه‌هایی را انتخاب کنید که قرار است از هدف مورد نظر شما پشتیبانی نماید. آیا این مراسم یک

1. Bento boxes

۲. سالاد معروف آمریکایی شامل سینه مرغ خردشده/آوکادو/تخم مرغ آب پز/گوجه/پنیر/بیبکن است.

جشن است؟ که شامل عناصر جشن مانند پیش غذای مناسب میهمانی، نوشیدنی منحصر به فرد (متناسب با شخصیت میهمانان یا میهمانی) و دسر فوق‌العاده می‌شود. آیا این وعده غذایی مردم را برای مراسم خاکسپاری یا یادبود دورهم جمع می‌کند؟

غذاهای راحتی مثل لازانیا، پای مرغ یا گوشت تکه‌ای بهترین انتخاب هستند. اگر مراسم بدرقه برای شخصی است که قصد عزیمت به جای دیگری دارد، غذای به یادماندنی سرو کنید که نشانگر غذاهای شهر و مکانی است که همکار شما در حال ترک آن است. اگر ناهار بازنشستگی است می‌توانید ارائه جالب و سرگرم‌کننده از طریق گرمی‌داشت آن مرحله از زندگی شخص داشته باشید - کیکی که مانند صفحه ساعت یا ساحل تزیین شده باشد و توپ‌های گلفی که بشقاب‌های شما را مزین ساخته است.

۳- ابراز وجود کنید. از فرصت استفاده کنید تا افکار، ارزش‌ها، گذشته و احساسات خود را بیان نمایید. ارائه یک فهرست غذای کاملاً ارگانیک و طبیعی با منشأ و منبع محلی، نشان‌دهنده این است که شما به محیط زیست و انتخاب‌های قومی و بومی اهمیت می‌دهید و بازگوکننده میراث گذشته شما و نحوه تحول آن است.

۴- برای هدایت مکالمه از فهرست غذا استفاده کنید. وعده‌های غذایی که با دقت انتخاب شده‌اند، همراه با توضیح دقیق غذاها می‌تواند دروازه ورود به موضوعاتی باشد که می‌خواهید آن‌ها را بیان کنید. معرفی گوشتی که در محل پرورش یافته می‌تواند به روابط محلی کسب‌وکار شما اشاره کند. اگر می‌خواهید درباره تاریخچه شرکت خود صحبت نمایید از ترکیبات سنتی در فهرست غذا استفاده کنید، چون می‌تواند به‌طور زیرکانه، مهر تأییدی برای اهداف شما باشد. اگر ایده ثابتی برای مشارکت ندارید، فهرست غذا را بر حسب «جفت‌کردن» تهیه کنید. شاید بتوانید یک ظرف و یک نوشیدنی که با هم سازگاری بیشتری دارند یا دو جزئی که باعث تعادل یکدیگر می‌شوند را در کنار هم قرار دهید.

آداب و رفتار میز غذا

کمک به افراد در کنار میز که احساس راحتی داشته باشند، همراه با رعایت آداب و رسوم کهن، از جمله علایق من است. خوردن، آشامیدن و رفتار به روشی که نیاکان ما انجام می‌دادند، راهی زیبا برای تداوم ارتباط با نسل‌های قدیمی‌تر است. در گذشته آداب و رسوم میز، راهی برای تقویت تمایزات اجتماعی بود - شیوه غذا خوردن خانواده‌های سلطنتی و طبقات برتر با طبقات روستایی تفاوت داشت. ابزار جدید غذا خوردن مانند

چنگال در قرن یازدهم در ایتالیا برای خوردن «پاستا» در بین طبقات بالا محبوب شد و سرانجام به طبقات متوسط و پایین رسید.

برخی از افراد ممکن است بعضی از بایدها و نبایدها در هنگام صرف غذا را سخت و غیرضروری بدانند. اما واقعیت این است که آداب میز غذا، معرف یک جامعه مؤدبانه می‌باشد و در بیشتر موارد دلیل موجهی برای دوام آن‌ها است. عمل به قوانین در هنگام صرف غذا، همچنین نشان‌دهنده تمایل به پیروی از هنجاری اجتماعی یک فرهنگ است و هیچ‌کس نمی‌خواهد به عنوان فردی سر میز باشد که این کار را اشتباه انجام می‌دهد. به‌تازگی برای کار تجاری در سنگاپور بودم که از مشاهده یک آمریکایی هم‌میز متعجب شدم که از «چاپ استیک»^۱ برای جداکردن تکه‌های غذا و خوردن آن استفاده می‌کرد، اشتباهی که در آمریکا، معادل خوردن غذا با کارت است. هم‌میزی سنگاپوری دیگر من، با تکان سر و نگاه خاص متوجه این قانون‌شکنی شده بود. در ادامه به نحوه اجتناب از اشتباهات رایج در زمان صرف غذا و ایجاد تجربه‌ای به یادماندی می‌پردازم. (فهرست کاملی از بایدها و نبایدها در بخش ضمیمه آمده است.)

• **اول کدام چنگال؟ از سمت بیرون به داخل استفاده کنید.** ابزارهای غذاخوری به ترتیب استفاده روی میز تنظیم می‌شوند و از آن‌هایی آغاز می‌شود که در کنار قرار دارند. بنابراین چنگال سالاد در سمت چپ چنگال‌های شام و همگی در سمت چپ بشقاب، و چاقوهای کره و استیک در سمت راست بشقاب قرار می‌گیرند. (البته چاقوی کره معمولاً روی بشقاب نان گذاشته می‌شود که در سمت چپ بشقاب‌ها قرار دارد، به نحوی که دسته آن در سمت راست و تیغه آن رو به داخل است.) چنگال و قاشق دسر به ترتیب بالای بشقاب قرار داده می‌شوند، به نحوی که جهت چنگال به سمت راست و قاشق به سمت چپ باشد.

• **دستمال سفره خود را روی میز قرار دهید.** هنگام برخاستن برای استراحت کوتاه یا استفاده از سرویس دستشویی، به هیچ عنوان دستمال سفره را به صورت مچاله شده روی صندلی رها نکنید. به یکی از دوستانم که با این موضوع مخالفت شدید داشت و می‌گفت که یادگرفته همیشه دستمال را روی صندلی بگذارد، توضیح دادم: «چرا دستمالی که با آن دهان خود را پاک می‌کنیم باید در جایی بگذاریم که بر آن نشسته بودیم؟» در عوض باید آن را مرتب کرد و در سمت راست بشقاب روی میز قرار داد. (البته برخی از کارشناسان تشریفات معتقدند که قرار دادن دستمال سفره روی صندلی

۱ . چاپ استیک (Chopsticks)، میله‌های کوتاه چوبی یا عاج که در خاور دور به جای قاشق و چنگال برای خوردن غذا به کار می‌برند.

در هنگام ترک موقت میز، اقدامی مناسب است، اما من به هیچ‌وجه آن را توصیه نمی‌کنم، حتی یک پیش‌خدمت یک رستوران خوب نیز هرگز دستمال تاشده را روی صندلی نمی‌گذارد.)

• **ظرف غذای مشترک را ابتدا به فرد سمت راست تعارف کنید و تا هنگام**

برداشتن غذا، آن را نگه دارید. سپس به هم میزی سمت چپ تعارف نمایید و برای سرو غذا مطمئن شوید همه غذا دریافت کرده باشند. در هنگام تعارف، چنگال و قاشق سرو را رو به پایین و به‌طور ثابت روی ظرف غذا قرار دهید تا غذا روی هم‌میزی شما نریزد.

• **اگر میزبان گروه بزرگی هستید، روش‌هایی را برای هدایت مکالمه در نظر**

بگیرید تا همه در آن گنجانده شوند. همه ما در میهمانی‌هایی حضور داشته‌ایم که فقط با دو یا سه نفر اطراف خود صحبت کردیم و احساس کرده ایم که فرصت مصاحبت با میهمانان انتهایی دیگر میز را از دست داده‌ایم. روش‌های مختلفی برای مشارکت همه افراد در بحث وجود دارد. همه افراد را در ابتدای غذا به‌طور غیر رسمی به سمت یک مکالمه واحد سوق دهید. به نظر من ساده‌ترین راه، گوش دادن به برخی از محاوره‌های اولیه بین هم میزی‌ها و انتخاب یکی از موضوعات و وارد کردن دیگران به آن می‌باشد. دوستان عزیز من لی ساترفیلد^۱، معاون اجرایی مرکز بین‌المللی مریدین^۲ و پاتریک استیل^۳، مدیرعامل شرکت پلیتیکو^۴، به‌طور معمول سعی می‌کنند یک موضوع واحد برای صحبت سر میز داشته باشند تا مباحث طرح شده در طرف دیگر میز را از دست ندهند. پاتریک در طرح موضوعات فی‌البداهه و همچنین درخواست از یک میهمان یا اعضای دور میز برای توضیح در خصوص یک موضوع خاص بسیار با استعداد است. اگر سکوت حاکم شود او همیشه آمادگی دارد که با خبرهای شگفت‌انگیز، دیگران را با خود همراه نماید. اگر می‌خواهید افراد از طرح موضوعات سیاسی اجتناب کنند، در ابتدا این مسأله را به‌طور واضح بیان نمایید، البته برای طرح این موضوع از سوی افراد دیگر نیز آمادگی داشته باشید.

• **از ابزار استفاده کنید.** دوستم آدرین آرشت^۵، مجموعه‌ای منحصر به فرد از

حلقه‌های نقره‌ای دستمال سفره دارد. بعد از سرو نوشیدنی در ابتدای میهمانی، از

1 . Lee Satterfield

2 . Meridian International Center

3. Patrick Steel

4. Politico

5 . Adrienne Arsht

میهمانان درخواست می‌کند که یکی از آن‌ها را انتخاب کنند و سر میز شام از آن‌ها می‌خواهد که توضیح دهند چرا یک طرح خاص را انتخاب کرده‌اند، چون یادآور خاطره‌ای برای آن‌ها بوده، خبر خاص روز را بازتاب می‌داده و یا صرفاً شکل آن را پسندیده‌اند. من به لطف این مراسم، جزئیات جالبی درباره افراد، خانواده‌ها و یا اتفاقات زندگی آن‌ها آموخته‌ام.

• **صندلی خود را عوض کنید.** این کاری حساس و نیازمند مهارت است. البته شما می‌توانید از قبل با یک نفر در انتهای میز یا میز دیگر هماهنگ کنید تا در هنگام سرو پیش غذا یا دسر، جای خود را مبادله نمایید. این امر به تمامی میهمانان اجازه می‌دهد تا ساعتی را در کنار میزبان یا دیگر افراد مورد نظر، سپری کنند.

• **کمک از افراد را در هنگام میزبانی از شام‌های کاری در منزل، در نظر بگیرید.** یکی از دوستان، به تازگی نظر من را در مورد استخدام خدمتکار برای یک میهمانی ده نفره جویا شد، به او گفتم در میهمانی‌های کاری و تجاری به طور قطع این کار را انجام دهید، چون هر چیزی که شما را پشت میز نگه دارد، یک انتخاب هوشمندانه است. شما نمی‌خواهید که یک فرصت تجاری را از دست بدهید. علاوه بر این، نباید مکالمه را با نشست و برخاست مکرر، قطع کنید. اما اگر میهمانی، اجتماعی و خودمانی است، استخدام خدمتکار، ضرورتی ندارد. البته باید جای خود را در محلی قرار دهید که هر وقت کسی به چیزی نیاز داشت، به راحتی و بدون مزاحمت برای دیگران بتوانید به آشپزخانه تردد کنید. طبق تجربه من، حضور فردی خارج از فهرست میهمانان، در کمک به اموری مانند لباس افراد، پرکردن مجدد لیوان‌های نوشیدنی و تمیز کردن میز، بسیار مؤثر است.

• **مواظب میهمانان الکلی باشید.** اگر کسی از میهمانان به علت سرو مشروبات الکلی، تسلط و کنترل رفتار خود را از دست داده است، بهترین کار این است که به او کمک کنید تا مراسم را ترک نماید. من در برخی مراسم‌های کاخ سفید مجبور شدم دعوتنامه برخی از افراد الکلی را به خصوص برای مراسم‌های شب لغو کنم و این کار برای آرام کردن شرایط ضروری است.

• **از هر آن‌چه که در بشقاب شما است امتحان کنید.** اگر آلرژی ندارید، باید راهی پیدا کنید تا حداقل مقداری از غذاهایی که سرو شده، میل کنید، به خصوص اگر در کشور دیگری میهمان هستید. وزیر کلینتون که توجه خاصی به دیپلماسی غذا داشت، زمانی که به عنوان بانوی اول به مغولستان سفر کرده بود، در یکی از برنامه‌ها، یک خانواده عشایری، شیر مادبان به او تعارف می‌کند و او هم می‌نوشد. شاید این مسأله

کار مهمی به نظر نرسد، اما پزشک کاخ سفید که متوجه شد او شیر اسب غیر پاستوریزه نوشیده است، گفت که احتمال ابتلای وزیر به بیماری تب مالت، بسیار زیاد است، اما خوشبختانه این اتفاق رخ نداد.

• **دوباره سروکردن؟ پیشنهاد اول را بپذیرد، پیشنهاد دوم را رد کنید.** من در هنگام سفر، طبق این قاعده عمل می‌کنم. میزبان به‌طور مکرر نوشیدنی و غذا تعارف می‌کند، مگر این‌که شما به آن خاتمه دهید. لذا دستورالعمل فوق، این اطمینان را به شما می‌دهد که نه فردی حریص و نه ناسپاس به نظر برسید.

تشکر از میزبان

در سال ۲۰۰۹ یکی از اعضای خانواده استیو لادر^۱ به افتخار انتصاب من به ریاست تشریفات کاخ سفید، مراسم ناهاری برگزار کرد و از من نیز دعوت کرد. در لحظات آخر فهمیدم که باید از میزبان تشکر کنم. این اولین بار بود که این کار را انجام می‌دادم. ایستادم و آشفته‌ترین و نامناسب‌ترین جملات قابل تصور را بیان نمودم. سر جای خود نشستم و آرزو کردم از خجالت روی صندلی آب شوم.

باری لوری^۲ مدیر بازرگانی شرکت «چلسی کلینتون»^۳، که یک کارآموز واقعی من در هنگام خدمت در کاخ سفید به عنوان دبیر اجتماعی بود، بعدها توصیه‌ای را که سال‌ها قبل خودم هنگام خدمت در کاخ سفید به اشتراک گذاشته بودم را به من یادآوری کرد. فقط سه موضوع را در هنگام صحبت در مراسم تشکر از میزبان مدنظر قرار دهید، چون شنودگان منتظر غذا هستند و تمایلی به صحبت‌های طولانی ندارند. من به تدریج این سه نکته را پرورش دادم و متوجه شدم که در تمام کشورها و وضعیت‌ها، کارساز هستند.

۱. از میزبان تشکر کنید و دلیل اهمیت مراسم را بیان کنید. («آن»^۴ و «جان»^۵، از میزبانی امروز عصر شما سپاسگزارم. حمایت شما از هنر و رویداد سالانه، مثال زدنی است.»)

۲. مخاطبان را شناسایی و معرفی کنید. نام میهمانان خاص و ویژه را ذکر کنید و به‌طور خلاصه از حضور آن‌ها در مراسم قدردانی نمایید و آن‌ها را به مراسم وصل کنید. («آن» توانسته برخی از تأثیرگذارترین تصمیم‌گیرندگان هنر و فرهنگ در شهر را

1 . Estée Lauder
2 . Bari Lurie
3 . Chelsea Clinton
4 . Ann
5 . John

گردهم آورد و ما بسیار خرسندیم که «سالی اسمیت»^۱، یک متخصص هنر معاصر، را امشب در کنار خود داریم. این فوق‌العاده است که می‌توانیم بهترین تجربیات را با یکدیگر به اشتراک بگذاریم.»

۳. نکته سوم می‌تواند «عامل پیش‌بینی‌نشده»^۲ شما باشد که متناسب با یک رویداد متفاوت است. می‌توانید به یک برنامه آتی اشاره کنید. (مشتاقانه منتظر تماس با شما برای مشارکت در برنامه هنری بعدی هستیم.) می‌توانید یک خبر جذاب بدهید یا یک حکایت جالب کوتاه در مورد میهمان افتخاری بیان کنید.

1. Sally Smith
2. Wild card

فصل دهم: آداب و هنر هدیه‌دادن

هدیه یک زبان است و وقتی به این زبان، تسلط پیدا کردید، می‌توانید هر رابطه‌ای را به سطحی بالاتر ارتقاء دهید. هدایا، دارای این قدرت بالقوه هستند که جهانی از اهداف و ایده‌های واقعی و بسته‌ای از اطلاعات را که در موضوعی واحد رمزگذاری شده‌اند، به بهترین شکل منتقل کنند. علاوه بر اهمیت، می‌توانند عمیق‌ترین احساسات را به روشی ظریف و هنرمندانه بیان نمایند و از ابراز شفاهی احساسات مؤثرتر هستند که ممکن است به ایجاد لحظات ناخوشایند و غیرحرفه‌ای منجر شود. در تشریفات، از تبادل هدیه برای ایجاد و تقویت روابط بین شخصیت‌های عالی‌رتبه و ملت‌ها استفاده می‌شود. مبادله هدیه، یک سنت دیرینه حسن نیت و یک روش قدرتمند برای ایجاد و تحکیم یک رابطه است. هدیه، بیانگر وضعیت کنونی روابط بین کشورها و جهتی است که می‌خواهند آن را بدان سو، سوق دهند. علاوه بر این، باعث ایجاد صمیمیت به روشی طبیعی و آسان و بدون نیاز به کلمات می‌گردد. وقتی درست پیش برود (که به‌طور معمول این‌گونه است) دیپلماسی زیرکانه‌ای محسوب می‌شود، در غیر این صورت، اطمینان حاصل می‌کنیم که یک گام اشتباه، تکرار نشود.

هنگامی که رئیس‌جمهور اواما در سال ۲۰۱۱ برای ملاقات با ملکه الیزابت دوم^۱ برای یک سفر رسمی به انگلیس دعوت شد، تیم هدیه ما با عجله و اشتیاق فعالیت خود را برای انتخاب هدیه آغاز کرد. برای این دیدار خاص، ما به انتخابی نیاز داشتیم که نشان‌دهنده دوستی ویژه بین رئیس‌جمهور اواما و علیاحضرت و نیز پیوند بین کشورهای ما باشد. همچنین به هدیه بی‌نقصی نیاز داشتیم که بتواند هدیه‌ای را که رئیس‌جمهور به علیاحضرت در سال ۲۰۰۹ (درست پیش از ورود من به عنوان رئیس

1 . Queen Elizabeth II

تشریفات) داده بود را از حافظه مطبوعات پاک کند، آن هدیه یک آی‌پد^۱ همراه با فیلم‌های ویدیویی از سفر وی در سال ۲۰۰۷ به ایالات متحده و همچنین برخی از آهنگ‌های مورد علاقه او بود. این هدیه، مبتنی بر حسن نیت بود، اما برای نخستین دیدار سران کشورها، خیلی معمولی به نظر می‌رسید. (به علاوه، علیاحضرت آپید داشت). این داستان، بدین منظور قابل توجه است که آن هرگونه اشتباه مهمی، کانون توجهات را از هدف مورد نظر بازدید، یعنی جلسه‌آشنایی بین رهبران کشورهایی با سابقه طولانی در برخورداری از روابط خاص، دور می‌کرد. قابل درک بود که انبوهی از مطبوعات انگلیسی آماده تهیه گزارش در مورد هدیه رئیس‌جمهور بودند، تا ببینند آمریکایی‌ها چه هدیه‌ای می‌آورند؟ با آگاهی از اهمیت این موضوع، ماه‌ها به کارکنان بخش هدیه سخت‌گیری نمودم. دیوید سلومون^۲، یک افسر حرفه‌ای تشریفات که درک ذاتی از اهمیت نمادها در دیپلماسی داشت، وظیفه‌ی تهیه هدیه این دیدار را بر عهده داشت. پس از چند دور دریافت ایده‌های نه کاملاً درست، وارد همکاری تیمی شدیم و دیوید و تیم او به صورت شبانه‌روزی در این خصوص تحقیق کردند و امیدوار بودیم مجموعه‌ای از گزینه‌های عالی را ارائه دهیم. در نتیجه بهترین پیشنهادها برای کل خانواده سلطنتی را طی یک یادداشت رسمی هدیه به رئیس‌جمهور ارائه کردیم تا از بین آن‌ها انتخاب کند.

هنگامی که وارد اتاق بزرگی در کاخ باکینگهام^۳ شدیم، جایی که قرار بود مبادله انجام شود، نفسی کشیدم و به طاق‌های زیبا و لوستر بلوری بالای سرم خیره شدم که در تاریخ انگلیس غرق بود. وقتی دیدم، میزهای بلند جلوی ما به جز رومیزی‌های سفیدشان خالی هستند، از رویایم بیرون آمدم. وقت اقدام بود. کیتی جک^۴ به عنوان جادوگر هدیه که نمادی از یک افسر تشریفات واقعی و برخوردار از لطیف‌ترین رفتار است، به من دقیقاً نشان داد که چگونه می‌توانم هدایای خود را هنرمندانه روی میزها قرار دهم. کارکنان بریتانیایی، هدایای خود را کنار هدایای ما گذاشتند. ما نوع هدایا را با یکدیگر به اشتراک گذاشته بودیم (همیشه این‌گونه است)، بنابراین هنگام قراردادن آن‌ها، زیرچشمی به هدایای یکدیگر نگاه می‌کردیم.

ناگهان درب‌های عظیم کشویی^۵ باز شدند. علیاحضرت در حال قدم زدن، راه را به

1 . iPod

2 . David Solomon

3 . Buckingham Palace

4 . Katie Jack

5 . Pocket doors

رئیس‌جمهور نشان می‌داد. ملکه به ساعت مچی خود اشاره کرد و فهمیدم که دوست دارد طبق برنامه عمل کند و به رئیس‌جمهور گفت که زمان تبادل هدیه است. علیاحضرت ابتدا هدایای خود را اهداء کرد (او رئیس تشریفات خودش است و چه کسی تشریفات را بهتر از ملکه می‌داند؟) و به رئیس‌جمهور و خانم اوباما گفت: «نمونه کارهای دوست‌داشتنی پر از نامه‌های اصلی رؤسای جمهور گذشته و یک سنجاق عتیقه از طلا و مرجان». رئیس‌جمهور و خانم اوباما واقعاً تحت‌تأثیر قرار گرفته بودند. بعد نوبت ما بود. من نزدیک رئیس‌جمهور ایستادم تا در صورت وجود هرگونه سؤال، کمک کنم (اگرچه او به کمک احتیاج نداشت).

همان‌طور که او هدایا را به علیاحضرت تقدیم می‌کرد، امیدوار بودم که وی نیز با روابط عاطفی موردنظر، هدیه ما را دریافت کند. علیاحضرت، عشق عمیقی به پدرش، پادشاه جورج ششم^۱ داشت، بنابراین رئیس‌جمهور تصمیم گرفت، آلبوم ویژه‌ای به مناسبت سفر وی و همسرش (مادر ملکه) به ایالات متحده در سال ۱۹۳۹، نخستین باری که یک پادشاه حاکم بریتانیا به ایالات متحده سفر کرده بود (سفری که در فصل هفتم توصیف نمودم)، تقدیم کند. دوست و همکار ارزشمند من، تریسی برنشتاین^۲ که بی‌نهایت متبحر بود، یادداشت‌های کمیاب آرشیوی سفر را جمع‌آوری نموده بود و ما همه‌ی آن‌ها را در یک آلبوم چرم دست‌ساز قرار داده بودیم. وقتی ملکه به صفحه اول نگریست و من واکنش او را تماشا کردم، فهمیدم که ما یک برنده داریم. هنگام خواندن هر دعوت‌نامه و یادداشتی که برای او از آرشیو کشف کرده بودیم، به وضوح تحت‌تأثیر قرار می‌گرفت و آه عمیقی می‌کشید. سپس آن‌قدر با حالتی احساسی و حاکی از سپاسگزاری به رئیس‌جمهور نگاه کرد که من تقریباً شروع به اشک ریختن کردم. (این آلبوم با بازدید وی که خود ملکه در همان روز از مجموعه‌ی شخصی‌اش برای رئیس‌جمهور و خانم اوباما ترتیب داد و حاوی بسیاری از یادگاری‌ها در مورد پدرش بود، به‌طور کامل منطبق شد).

رئیس‌جمهور و خانم اوباما علاوه بر این، یک هدیه عالی دیگر نیز به علیاحضرت دادند و آن، سنجاق‌سینه‌ی گل مروارید خزه مصنوعی ساخت آمریکا بود (وی عصر روز بعد با محبت آن را در ضیافت شام متقابل به میزبانی رئیس‌جمهور و خانم اوباما در وینفیلد هاوس،^۳ محل اقامت سفیر ایالات متحده، پوشیده بودید. ملکه هنگام سفر

1 . King George VI

2 . Tracy Bernstein

3 . Winfield House

رسمی رئیس‌جمهور ترامپ و بانوی اول به بریتانیا در سال ۲۰۱۹ نیز آن سنجاق را پوشید).

سپس علیاحضرت، شوهرش، پرنس فیلیپ،^۱ را فراخواند تا ببیند ما برای اسب‌های پاکوتاه^۲ او چه آورده‌ایم. او به سمت میز هدایا رفت و هدیه را برداشت - دهن بندها و ساق‌بندهای «فل‌پونی»، کار دست صنعتگرانی از کلرادو و اوهایو بود و با مهر و موم ریاست جمهوری برای اسب‌های کالسکه‌ای که عاشق راندنش بود، لحیم شده بود. یک زمزمه آرام حاکی از عدم رضایت نمود؟ من بلافاصله نگران شدم که آیا از هدیه‌ها خوشش آمده یا نه؟ علیاحضرت می‌خواست به او ثابت کند که هدیه‌ها از کیفیت بالایی برخوردارند و بدین منظور یکی از کارمندان متخصص سوارکاری خود را، برای بررسی هدیه فراخواند. او دهن بندها و ساق‌بندها را بلند کرد و خوب به آن‌ها نگرست و به علیاحضرت اطمینان داد که از کیفیت بسیار خوبی برخوردار هستند. ما همچنین برای پرنس چارلز،^۳ از دوستداران محیط زیست و مصرف بهینه، و کامیلا، دوشس کورنوال،^۴ یک جعبه چوبی دست‌ساز از یک درخت ماگنولیای^۵ افتاده در باغ جنوبی کاخ سفید ساخته بودیم که پس از طوفان زمستانی ۲۰۱۰، بازیابی شده بود. (ما اغلب از جمع‌آوری چوب‌های افتاده‌ی درختان در محوطه کاخ سفید و نیز مصالح بناهای تاریخی بازسازی شده، برای ساخت هدایای منحصر به فرد استفاده می‌کردیم). سپس ظرف را با نهال و دانه‌هایی از کاخ سفید، مونتی‌سلو^۶ (خانه توماس جفرسون)^۷ و کوه ورنون^۸ (خانه جورج واشنگتن)^۹ و محلی که پدرش از آنجا بازدید کرده بود) همراه با عسل از کندوی خانم اوپاما در باغ جنوبی پر کردیم.

ورود کارمندان به محل نگهداری ما (یک اتاق مجلل در یک طبقه پایین‌تر) ممنوع بود، جایی که من دلواپسانه منتظر واکنش مطبوعات بودم و به‌طور منظم از کتی^{۱۰} که در هتل ما بود و بی‌بی‌سی تماشا می‌کرد، می‌پرسیدم تا ببینم خبری هست یا نه. حدود بیست دقیقه بعد، او تماس گرفت و گفت که مطبوعات انگلیس گزارش

1 . Prince Philip

2 . Ponies

3 . Prince Charles

4 . Camilla, the Duchess of Cornwall

5 . Magnolia Tree

6 . Monticello

7 . Thomas Jefferson

8 . Mount Vernon

9 . George Washington

10 . Katie

می‌دهند که آمریکایی‌ها عالی عمل کرده‌اند! او با خواندن عنوان «اوباما با هدایای بهتر برای ملکه امتیاز می‌گیرد»، عنوانی به‌یادماندنی را خواند. رسانه‌ها همچنین تاریخچه و اهمیت هر هدیه را گزارش کردند و جزئیاتی را به اشتراک گذاشتند که از هر ساعت وقتی تقدیر می‌کرد که تیم ما در این انتخاب‌های تاریخی صرف کرده بود. من بلافاصله با تیم تشریفات در ایالات متحده تماس گرفتم تا از آن‌ها تشکر نمایم. ما حرکت درستی انجام داده بودیم، اما شما هرگز نمی‌دانید که آیا هدیه‌ای که ماه‌ها برای تهیه آن صرف کرده‌اید، رابطه را به سطح بالاتری ارتقاء می‌دهد یا به حادثه‌ای بین‌المللی تبدیل می‌شود. هدیه‌ای که بد انتخاب شده باشد، هرگز خوب نیست؛ اما وقتی هیچ هدیه‌ای نداشته باشید، واقعاً می‌تواند اوضاع را خراب کند. من یک درس مهم آموخته‌ام، هرگز برخلاف گزینه خود عمل نکنید و همواره چیزی را آماده کنید. در میان توافق تسلیحات هسته‌ای، در سال ۲۰۱۰، دیمیتری مدودف^۱ رئیس‌جمهور روسیه و رئیس‌جمهور اوباما در پراگ تشکیل جلسه دادند تا توافق‌نامه جدید استارت^۲ را امضا کنند و طی آن، دو کشور پذیرفتند تعداد کلاهک‌های هسته‌ای خود را کاهش دهند. در حالی که رهبران و تیم‌های آنها ماه‌های گذشته را صرف مذاکره در مورد پیامدهای توافق نموده بودند، تیم‌های تشریفات به تبادل نظر در مورد مبادله هدیه می‌پرداختند.

در دیدارهای دوجانبه سطح بالا، رهبران یا از طریق تیم تشریفات خود یا شخصاً هدیه رد و بدل می‌کنند و گاهی اوقات این تبادل در مقابل رسانه‌ها انجام می‌شود و نشان‌دهنده نوع روابط آن‌ها است. در این مناسبت، چون می‌خواستیم تمرکز خود را بر امضای قرارداد حفظ کنیم، تصمیم بر این شد که مبادله هدایا به‌طور خصوصی بین کارمندان تشریفات ایالات متحده و روسیه انجام شود. همان‌طور که به سمت کاخ محل برگزاری مراسم استقبال و امضای توافق می‌رفتیم، مردد بودم که هدیه را در ماشین بگذارم یا با خود بیاورم. اما بر خلاف احساس غریزی و درونی این کار را نکردم و با خود گفتم احتمالاً تبادل هدایا به آخر روز و پایان جلسات موکول شود. علاوه بر این، جزئیات مبادله را با همتای روس هماهنگ کرده بودم. اما در پایان جلسه نخست، رئیس‌جمهور مدودف یک کیف هدیه کوچک را به رئیس‌جمهور اوباما داد. غافلگیر شدم و از غافلگیری متنفرم. با تعجب به همتای روس، مارینا انتالتسوا^۳ خونسرد نگاه کردم، فقط شانه‌های خود را بالا انداخت. این نخستین مواجهه ما با هم بود. رئیس‌جمهور اوباما

1. Dmitri Medvedev

2. New START Agreement

3. Marina Entaltseva

پس از دریافت هدیه که تحت تأثیر قرار گرفته بود، نگاهی منتظرانه به من کرد. لحظه وحشتناکی بود که رئیس‌جمهور را ناامید می‌کرد. او مرا صدا زد: «کاپریشیا؟» اگر می‌خواستم توضیح دهم که این چیزی نبود که ما توافق کرده بودیم، اقدامی غیردیپلماتیک بود. بنابراین به جای ایجاد تنش غیرضروری، گفتم: «ظاهراً هدیه ما هنوز نرسیده و تأخیر دارد، به زودی آن را می‌آوریم.»

بعد از جلسه، سراغ مارینا رفتم و رسماً خودم را معرفی کردم. سپس پرسیدم: «چرا هدیه جانبی؟ همان‌طور که می‌دانید ما بر سر عدم مبادله هدیه بین رهبران، توافق کرده بودیم.» او گفت: «مدودف خودش هدیه آورده بود. او می‌خواست هدیه بدهد، من نمی‌توانم به رئیس‌جمهورم بگویم که هدیه ندهد.» حق با او بود و من فهمیدم که هدف از بین بردن تعادل بین ما نبوده است. به نظر می‌رسید رئیس‌جمهور مدودف واقعاً رئیس‌جمهور اوباما را دوست دارد. در طول یک سال گذشته، آن‌ها یک رابطه‌ی محترمانه‌ای ایجاد کرده بودند. او احساس کرده بود که باید این کار را انجام دهد و به طبیعی‌ترین روش عمل نمود: تقدیم چیزی معنادار، هدیه‌ای ارزشمند به رهبری که می‌خواست او را به عنوان یک شریک ببیند. اگرچه این اشتباه تأثیری در نتیجه بازدید نداشت، اما من رئیس‌جمهور را در وضعیت ناخوشایندی قرار داده بودم. بعد در همان روز و در اتاق جلسات، از رئیس‌جمهور عذرخواهی کردم و شرایط را توضیح دادم. او گفت: «به نظر می‌رسد که ما هدایای ارزشمندی داریم، آره، کاپریشیا؟». من می‌دانستم که او برای جلوگیری از شرمندگی من این مسأله را کوچک جلوه می‌دهد، اما او با دلخوری یادداشت‌برداری کرد. من عذرخواهی کردم و قول دادم که همیشه در آینده آماده باشم. با سپری کردن این حادثه، عهد کردم که دیگر هرگز بر خلاف غریزه‌ام حرکت نکنم و برای اتفاقات ناخواسته آماده باشم. پس از آن، همیشه هدایای کاملاً انتخاب‌شده برای رئیس‌جمهور داشتیم که در صورت نیاز ارائه دهیم. این دو رهبر بار دیگر در سال بعد در اجلاس گروه بیست در فرانسه دیدار کردند. این بار، جزئیات مربوط به مبادله‌ی هدایا توسط هیچ‌یک از طرفین از پیش هماهنگ نشده بود و این معمولاً در اجلاس‌های بزرگ اتفاق می‌افتد (جلسات زیاد پشت سر هم، برنامه سفر را دشوار می‌کند). من و مارینا تا آن موقع یک رابطه‌ی اعتمادآمیز ایجاد کرده بودیم، اما من بیش از حد آماده بودم و هدایای فوق‌العاده‌ای را برای احتیاط، به همراه داشتم: تریسی^۱ و تیم هدایا درباره‌ی سرگرمی‌های رئیس‌جمهور مدودف تحقیق کرده و کشف کرده بودند که

1. Tracy

وی یکی از طرفداران بزرگ جاز آمریکایی و ترانه‌های وینیل،^۱ از بزرگان موسیقی جاز، است. بنابراین به سراغ یک مجموعه‌دار متنوع در واشنگتن دی.سی رفتیم که کارمندان مدودف برای تهیه آلبوم‌های اصلی جاز در آنجا شناخته شده بودند. ما می‌دانستیم که این هدیه احساسی، مورد توجه قرار خواهد گرفت: روابط رهبران در مسیر مثبت‌تری پیش می‌رفت و یک هدیه شخصی نیز بر آن بر آن صحه می‌گذاشت.

درست پیش از جلسه، هدیه را به رئیس‌جمهور یادآوری کردم و توافق کردیم که آن را روی میز در انتهای اتاق قرار دهم و تصمیم‌گیری در مورد استفاده یا عدم استفاده را به او بسپارم. به نظر می‌رسید که جلسه بسیار خوب پیش رفته باشد و وقتی به پایان رسید، رئیس‌جمهور چرخید و به شیوه‌ی ساده خود به رئیس‌جمهور مدودف گفت: «آه، دیمیتری، من هدیه کوچکی برای شما دارم.» من و مارینا با عجله به سمت میز هدیه رفتیم و سریع آلبوم‌ها را نمایش دادم. رئیس‌جمهور مدودف وقتی آن‌ها را دید، با ابراز قدردانی عمیقی به ما نگاه کرد. مارینا رو به من کرد و گفت: «خوب، کاپریشیا. احسنت.»

رئیس‌جمهور به وضوح این هدیه را به عنوان نمادی از دوستی و حرکت به سمت ایجاد پیوند نزدیک‌تر اعطاء کرد. از نظر تاریخی، در هدیه‌دادن بین کشورها و هیأت‌ها، عنصری از رقابت وجود دارد: اگر شما یک سطل نقره برای من بیاورید، من یک صندوق طلا برای شما می‌آورم. در برخی از فرهنگ‌های باستان مانند امپراتوری‌های اسلامی و بیزانس، هدایای زیاد به معنای نشان‌دادن این بود که خداوند سخاوتمندانه ثروت را به آن ملت عطا کرده است. در مورد ما، این «صندوق هدیه» یک پیام را در نظر داشت: «رابطه‌ی ملت‌های ما در حال رشد است و این هدیه‌ی موسیقی آمریکایی که شما به آن علاقه دارید، نمادی از این پیوند در حال توسعه است.» هدیه‌های شخصی نیز زمینه را برای نوع دیگری از تعامل هموار می‌کنند. این دو رئیس‌جمهور در مورد موضوعات سخت روابط بین‌الملل گفت و گو نموده بودند. اکنون آن‌ها به عنوان دوستداران موسیقی جاز با یکدیگر در ارتباط بودند، زیرا رئیس‌جمهور اواما نیز یکی از طرفداران این موسیقی بود. علاوه بر این، امیدوارم که این هدیه تأثیر ماندگاری از خود به جای بگذارد. مدت‌ها پس از بیانیه‌های مطبوعاتی مشترک و عزیمت به فرودگاه، هنگامی که رئیس‌جمهور مدودف در خاک روسیه است، ترانه‌های وینیل یادآور آن جلسه و یک تصویر کلی دیگر از اهداءکننده و به معنای همکاری مشترک خواهد بود.

تشریح یک انتخاب

هنگامی که من برای اولین بار به سمت رئیس تشریفات منصوب شدم، تمام عناصر کاری که برای بهبود روابط دوجانبه انجام داده بودیم، مرور کردم و متوجه شدم که بهبود فرایند هدایا، تغییر ایجاد می‌کند. با ابتکارات خلاقانه آن (به دلیل محدودیت‌های مالی شدید) و به خدمت گرفتن یک گروه ملی از هنرمندان با استعداد، که وقتشان را اهداء می‌کردند، می‌توانستیم لحظات تغییردهنده بازی و دیپلماسی واقعی ایجاد کنیم. من با تیم تشریفات سخت کار کردم تا به ظرفیت نافذ هدیه‌دادن راهبردی از جمله گره‌زدن هدایا به بحث‌های کلان سیاسی و تأثیرگذاری بر روابط شخصی رهبران یا کشورها پی ببرم.

در دیپلماسی، یک هدیه باید به دقت متناسب با هر مناسبت و شرایط انتخاب شود. لحظه‌ای که از برنامه بازدید آتی مطلع می‌شدیم، کل دفتر تشریفات از جمله بخش هدایا شامل یک گروه سه‌نفره که در بخش سفرها فعالیت می‌کردند، برای انتخاب هدایای باارزش فعال می‌شدند. هر هدیه، باید منحصربه‌فرد می‌بود، چیزی که فقط می‌توانست از طرف ما به آن‌ها اهداء شود و نشان‌دهنده‌ی پیوند ویژه بین رهبران و کشورها باشد. از موارد کلیشه‌ای که از حافظه محو می‌شوند یا از ارسال پیام بدون هدف خودداری کنید. علاوه بر این، ما اطمینان حاصل می‌کردیم که هدیه با محیط و فضای رخداد و اهمیت آن چه در آن زمان اتفاق می‌افتد، تناسب داشته باشد. ما همچنین سبک هدیه‌دهنده، علایق هدیه‌گیرنده و هنجارهای فرهنگی را در نظر می‌گرفتیم.

در دیپلماسی، موقعیت‌های اعطای هدیه به وضوح تعیین شود: هر دیدار سطح بالا، یک جلسه مهم با اهمیت، مناسبت‌های دیپلماتیک (مانند یک شام به افتخار کسی یا جشن روز ملی) و بیشتر جشن‌های شخصی مانند تولد و سالگرد. به همین ترتیب در تجارت، تعاملات و نقاط عطفی وجود دارد که هدیه مورد انتظار و پسندیده است. وقتی فردی جایی را ترک می‌کند یا بازنشسته می‌شود، ازدواج می‌کند، بچه‌دار می‌شود یا تولد خود را جشن می‌گیرد، دادن یک هدیه گروهی معمول است، مخصوصاً اگر مدیر باشد، یک هدیه گروهی، مسئولیت و همه هزینه را از دوش یک نفر برمی‌دارد. موارد دیگر که شایسته اهمیت هستند: وقتی است که کارمندی پروژه‌ی بزرگی را انجام داده یا ارتقاء شغلی پیدا کرده است.

در مورد سلسله‌مراتب اداری، قانون این است: هدیه به افراد پایین‌دست، نه مدیران. از کارمندان انتظار نمی‌رود که به مدیران خود هدیه بدهند، اما اگر خواستید این کار را انجام دهید، یک هدیه ارزان‌قیمت یا یک هدیه شخصی کوچک (به عنوان مثال

شیرینی‌های تعطیلات خانگی شما) همواره مورد قدردانی قرار می‌گیرد. علاوه بر این، شما انتظار لطف کاری در مقابل هدیه ندارید. به همین دلیل، هدیه‌دادن کارمندان فدرال تحت قانون و نظم درآمده است. هدیه به مقام بالاتر و یا گرفتن هدیه از کارمندی که حقوق کم‌تری دریافت می‌کند، توصیه نمی‌شود.

در مورد مشتریان، قوانین سختی وجود ندارد، اما بایستی توجه داشته باشید که آیا شرکت شما محدودیتی در میزان ارزش هدیه دارد یا خیر؟ تا به عنوان رشوه تعبیر نشود. تعطیلات زمستانی، هدیه‌های سال نو، جلسات آشنایی و پیگیری‌های مهم کاری، همه جزو مواردی هستند که بسته به رابطه و وضعیت پروژه، ممکن است نیازمند هدیه باشند.

(نکته حرفه‌ای: اگر هدیه‌ای را دریافت کردید که ارزش آن بیش از حد مجاز است^۱ و ممکن است از آن به عنوان هزینه انجام کار، تعبیر شود؛ یا آن را به بخش منابع انسانی گزارش و تحویل دهید یا با کمال لطف آن را رد کنید، چون ممکن است مسائل زیادی پشت سر آن باشد.)

در زندگی شخصی شما، موارد مهم دیگری هست که باعث می‌شود کسی احساس خاص بودن کند. یک هدیه متفکرانه می‌تواند بیماری جدی پزشکی، طلاق یا از دست دادن شغل و یا قلب شخصی را که عزیزی از دست داده، تسکین دهد. هدیه همچنین می‌تواند اختلافات را اصلاح کند، عذرخواهی را تقویت کند یا به یک خصومت پایان دهد.

راهنمای انتخاب هدیه

اکنون که احساس کردید به چه کسی و در چه موقعی هدیه دهید، در این جا توصیه‌هایی ارائه می‌شود در مورد این که چه چیزی و چگونه اهداء کنید. آن چه در ادامه می‌آید نسخه‌ی خلاصه‌شده از «راهنمای هدیه» و سؤالاتی است که من برای هدایت تیم تشریفات در انتخاب هدیه، مطرح کرده بودم.

مرحله اول: جمع‌آوری اطلاعات

هر اطلاعات جزئی و به ظاهر کم اهمیت درباره هدیه‌دادن، مهم است، ما همواره می‌پرسیدیم:

۱. به عنوان مثال طبق قانون در استرالیا، ارزش هدایا به مقامات این کشور نباید بالاتر از ۱۵۰ دلار باشد و آنها موظف به عودت هدیه و اطلاع به نهادهای ذریبط هستند.

• **هدف از بازدید چیست؟** به همین ترتیب می‌توان هدف هدیه را برای یک دوست، رئیس یا یکی از اعضای خانواده (نشان دادن حمایت اخلاقی یا برای جشن گرفتن یک رویداد مهم) در نظر گرفت، ما با این سؤال اساسی شروع می‌کردیم: در روابط با یک کشور خاص به دنبال رسیدن به چه چیزی هستیم؟ برای آگاهی از اهداف عالی سیاسی با مشاور امنیت ملی رئیس‌جمهور اوباما، تام دونیلون یا تونی بلینکن، مشاور امنیت ملی معاون رئیس‌جمهور بایدن، ملاقات کرده و سابقه‌ی مربوط به مأمور سفرهای تشریفات و مأمور هدایا را دریافت می‌کردم. اگر سفری برای تنظیم مجدد رابطه‌ای متشنج یا از بین‌رفته طراحی شده بود، هدایایی را در نظر می‌گرفتیم که بر تاریخچه مشترک دوستی ما تأکید کند و حاکی از اتحاد در آینده باشد. هنگامی که رئیس‌جمهور شی‌جین‌پینگ^۱ برای نخستین سفر رسمی خود به عنوان رهبر تازه انتخاب‌شده چین با رئیس‌جمهور اوباما در سانی‌لندز کالیفرنیا^۲ دیدار کرد، جلسه‌ای برای ایجاد روابط نزدیک‌تر بین این دو رئیس‌جمهور جوان به نمایندگی از نسل بعدی طراحی شده بود، نمادی ساده و امیدوارکننده از یک مسیر رو به جلو: یک نیمکت چوبی که روی آن دو نفر می‌توانستند بنشینند و با هم صحبت کنند و شاید به عنوان دو دوست به آینده مشترک نگاه کنند. تیم هدایای ما برای این دیدار به سرپرستی سارا هنینگ^۳ که از تلاش برای یافتن نماد مناسب رابطه‌ی بین رهبران لذت می‌برد، با این هدیه درخشان موفق عمل کرد. ما نیمکتی را به یک شرکت کالیفرنایی سفارش دادیم که از درخت سرخ‌چوب، درخت بومی چین و ایالات متحده، تراشیده شده بود (به نشانه‌ی پیوند دو کشور) و با سبکی شبیه نیمکت‌های معروف سانی‌لندز، این ملاقات ارزشمند را یادآوری می‌نمود. سارا بر شخصی‌سازی این نیمکت با نشان تجاری سانی‌لندز و برنوش چینی نظارت داشت. ما همچنین به فرهنگ چین احترام گذاشتیم و این نیمکت را با استفاده از هشت تخته ساختم، همان‌طور که در فصل قبل دیدیم، هشت، عدد مبارکی در چین است. این نیمکت در محوطه بیرون برای رئیس‌جمهور اوباما قرار داده شد تا پس از بحث و گفت‌وگوهای رودررو، در هنگام گردش در محوطه به رئیس‌جمهور «شی» تقدیم کند.

رئیس‌جمهور اوباما در جریان دیدار خصوصی طولانی و فی‌البداهه دو رهبر که بر روی صندلی‌های راحتی نشسته بودند، رئیس‌جمهور شی را به سمت نیمکت هدایت کرد،

1 . Xi Jinping

2 . Sunnylands, California

3 . Sarah Henning

جایی که آن‌ها نشسته بودند و با لبخند و در آرامش مانند دو دوست ماجراجویی بعدی خود را طراحی می‌نمودند. این هدیه همواره برای رهبر چین یادآور زمان حضور در این مکان آرام و گفت و گوهای سازنده‌ای بود که با رئیس‌جمهور اوباما در آنجا انجام داد.

• **گیرنده هدیه کیست؟** هدایا اغلب برای ارتقاء یا تحکیم روابط شخصی رهبران به کار می‌روند و به اهداف بزرگ‌تر سیاسی ارتباطی ندارند. ما در مورد علایق گیرندگان هدیه و چگونگی هدایای گذشته، به سفرها و همتایان خود در کشورهای دیگر اعتماد زیادی می‌کردیم - و البته ما نمی‌خواستیم یک هدیه تکراری بدهیم. (نکته حرفه‌ای: تمام هدایایی را که در طول سال به افراد می‌دهید، ثبت کنید تا مباد یک هدیه تکراری باشد.)

یکی از هدایای مورد علاقه من بازی فکری رومیزی بود. فهمیده بودم که رئیس‌جمهور هو جین تاو^۱ عاشق بازی گو،^۲ بازی رومیزی باستانی چینی است که از قطعات معروف به سنگ در بازی استفاده می‌شود. بنابراین در تدارک نخستین سفر دولتی رئیس‌جمهور اوباما به چین، تابلویی را که از چوب درخت کوآ هاوایی^۳ ساخته شده بود، سفارش دادم که اشاره به ایالت زادگاه رئیس‌جمهور داشت. معاون رئیس تشریفات، دنیس چنگ^۴ پیشنهاد داد که برای اطمینان از طراحی درست صفحه، از فنگ یون،^۵ قهرمان چینی آمریکایی گو که در ایالات متحده زندگی می‌کرد، کمک بگیریم و او سخاوتمندانه قطعات سنگ یشم موفقیت خود را اهدا کرد. رئیس‌جمهور اوباما این هدیه را به رئیس‌جمهور هو داد که به وضوح تحت تأثیر قرار گرفت. همتایان من به طرز عجیبی از تحسین هدیه تعجب کردند. من از استقبال آنها از این هدیه به عنوان یک حرکت مثبت بعدی در بازی دیپلماسی، بسیار هیجان‌زده شدم.

سرگرمی‌های مورد علاقه رئیس‌جمهور اوباما یعنی گلف و بسکتبال، الهام‌بخش هدایای رهبران جهان بود. نخست‌وزیر کانادا، استفان هارپر^۶ یک توپ بسکتبال با امضای

1 . Hu Jintao

۲ . «گو» یا وی چی، یکی از قدیمی‌ترین بازیهای تخته‌ای تاریخ بشری است که در شرق آسیا به خصوص چین محبوب است. این بازی که به صورت دونفره انجام می‌شود، به‌رغم قوانین ساده، راهبردهای پیچیده‌ای را می‌طلبد. دو بازیکن به نوبت مهره‌های سیاه و سفید خود را در خانه‌های صفحه بازی که یک شبکه ۱۹ در ۱۹ مربعی است، قرار می‌دهند. وقتی مهره‌های روی صفحه قرار گرفت، نمی‌توان آن را حرکت داد مگر اینکه با مهره‌های رنگ مخالف به‌طور کامل محاصره شود. هدف بازی تصاحب سطح بیشتر از زمین بازی توسط مهره‌ها است.

3 . Hawaiian koa tree wood

4 . Dennis Cheng

5 . Feng Yun

6 . Stephen Harper

بازیکنان تیم ۲۰۱۰-۲۰۱۱ تورنتو راپتورز^۱ را به رئیس‌جمهور اهدا کرد. صدراعظم مرکل^۲ یک مجموعه چوب پاتر مخصوص بازی گلف از جنس فولاد ضد زنگ شرکت مشهور آلمانی تجهیزات گلف «گرامسکی»^۳ را به رئیس‌جمهور هدیه داد. هدایای مربوط به اوقات فراغت صرفاً راهی نبودند که گفته شود: «هی، برو سرگرم شو، آقای رئیس‌جمهور!» آن‌ها همچنین نوعی صمیمیت را منتقل می‌کردند، شناخت از زندگی خصوصی یک فرد و این‌که چگونه دوست دارد به رغم فشارهای سنگین مدیریت یک کشور، کمی تمدد اعصاب نماید که فقط یک رهبر دیگر می‌تواند آن را درک کند.

• **هدیه درباره‌ی اهداکننده چه می‌گوید؟** هیچ‌کس نمی‌خواهد هدیه‌ای بدون نشان اهدا کند که قابل تمیز از سایر هدایا نباشد و به راحتی به ویژه در سطوح بالای دولتی فراموش شود، به همین دلیل شخصی‌سازی یکی از مهمترین عناصر هدیه است. غالباً هدیه‌ی یک مقام عالی رتبه، دارای نشان دفتر آن‌ها مثل مهر یا امضا می‌باشد. علاوه بر این، هر مدیر سبکی خاص دارد که می‌خواهد ابراز نماید. من چندین بار با مقامات مختلف دیدار کردم تا ترجیحات آن‌ها لحاظ کنم. بخش هدایای ما فراتر رفت و پیشنهاد شد که بانوی اول میشل اوباما نیز یک نماد امضاء مثل یک زنبور عسل داشته باشد. در درجه نخست به‌این دلیل که او اولین کسی بود که یک کندوی عسل را در کاخ سفید برپا کرد، همچنین به‌این دلیل که این نماد به خوبی با موضوعات مورد علاقه ی وی ارتباط داشت: باغبانی، تغذیه سالم و قدم زدن در فضای باز. ما مجموعه‌ای از هدایا درست کردیم که یا یک زنبور عسل (روسری، لوازم التحریر، جواهرات) داشت و یا شامل موم عسل یا شمع عسل بود (گلدان‌های عسل، ست‌های چای با عسل، شمع‌ها) و نمونه‌هایی از ایده‌های هدیه را به معاون رئیس دفتر خانم اوباما، ملیسا وینتر^۴ ارائه دادیم که بانوی اول به هوش سرشار او اعتماد داشت. ملیسا با دقت بررسی کرد که هر انتخاب نمایانگر مأموریت‌ها و علایق بانوی اول باشد. (اتفاقاً همه بانوهای اول نماد ندارند و ما از این‌که میشل این ایده را پذیرفت، بسیار خوشحال شدیم.) بانوی اول همچنین صنایع دستی ساخت آمریکا مانند پتو، سبد و جواهرات را دوست داشت. یکی از طراحان مورد علاقه‌ی دفتر (و من) جوآن هورنیگ^۵ بود که دکمه‌های بازوبندهای برگ پوست و زنبورش به همه‌ی همسران رهبران اجلاس جی هشت در

1 . Toronto Raptors
 2 . Chancellor Merkel
 3 . Kramski
 4 . Melissa Winter
 5 . Joan Hornig

کمپ دیوید^۱ در سال ۲۰۱۲ هدیه شد (جایزه: تمام سود حاصل از فروش به امور خیریه اهدا شد). ما به بایدن، معاون رئیس‌جمهور پیشنهاد کردیم که او نیز یک نماد امضا برگزیند: ز یک لنگر نماد رصدخانه نیروی دریایی ایالات متحده که محل اقامت وی در واشنگتن دی.سی نیز بود. ما اغلب حائل‌های کتاب حاوی نماد لنگر را هدیه می‌دادیم و آن‌ها را برای هر دریافت‌کننده شخصی سازی می‌کردیم. معاون رئیس‌جمهور و دکتر جیل بایدن^۲ همچنین سگ شپرد آلمانی خود، چمپ^۳، را دوست داشتند و ما با تولیدکنندگان آمریکایی همکاری کردیم تا «چمپ‌های» مخملی به عنوان هدیه تولید کنند.

• **هدیه درباره‌ی ما به عنوان یک ملت چه می‌گوید؟ همه مدیران ما** می‌خواستند اشیای ساخته شده در آمریکا و همچنین مواردی را ارائه دهند که نشان‌دهنده‌ی هویت چندفرهنگی، ایده‌آل‌ها و تاریخ مهارت‌های هنر با شکوه ما باشد. یکی از محبوب‌ترین اشیای بانوی اول، لحافی بود که جمعی در «گیزبند»^۴ آلاباما بافته بودند. بیشتر زنان این منطقه‌ی روستایی از نوادگان بردگان هستند و بیش از یک قرن است که از لباس‌های بازیافتی، کیسه‌های بسته بندی مواد خوراکی و اضافه پارچه لحاف درست می‌کنند.

(شما در وبسایت SoulsGrownDeep.org می‌توانید این آثار جذاب را ببینید و در مورد هنرمندان بخوانید.) لحاف‌ها میراث بردگی کشور ما و پیروزی برآن و همچنین سنت هنری و پیوندهای جامعه را تأیید می‌کنند که از طریق نسل‌های مختلف زنان مقاوم انجام می‌شود. (لحاف‌ها بانوی اول را چنان تحت‌تأثیر قرار دادند که در پرتو رسمی او تأثیر گذاشتند: لباس او لحاف نمادین است که یادآور طرح‌های سازندگان لحاف «گیزبند» است.)

هدیه بازدید دولتی، که در هنگام بازدید رسمی از کشور به‌طور عمومی به رهبران اهدا می‌شود (علاوه بر یک هدیه شخصی) و برای همه‌ی رهبران یکسان است، یکی از نمادین‌ترین هدایایی است که ما داده‌ایم. در ابتدای دوره تصدی من، با برگزاری یک جلسه ایده پردازی، معیارهای جدیدی در مورد انتخاب هدایای بازدیدهای رسمی متناسب با هویت ملی مطرح کردیم. «کتی» که این کار را با همه‌ی وجود انجام می‌داد،

1 . Camp David G8 in 2012

2 .Jill Biden

3 . German shepherd, Champ

4 . Gee's Bend, Alabama

اعلام کرد که اخیراً کارگاه نجاری کاخ سفید تکه‌های چوبی احیاء شده از بازسازی کاخ سفید در زمان ترومن و همچنین مقداری از چوب ماگنولیای قطع شده از محوطه کاخ سفید به او داده است. بلافاصله فهمیدیم که این چوب‌های تاریخی برای ساخت هدیه‌ای که نمایان‌گر کشورمان باشد، ایده‌آل است و من هنرمندی را می‌شناختم که این کار را انجام دهد: زاخاری «زک» آکسمن^۱، یک مجسمه‌ساز بسیار با استعداد آمریکایی که در طول سال‌های دبیر اجتماعی با او ملاقات کرده بودم، هنگامی که او یک شمعدان هفت‌شاخه برنزی خارق‌العاده از مردان، زنان و کودکان رقصنده را برای جشن روشن کردن شمعدان کاخ سفید در زمان کلینتون طراحی کرده بود.

تیم ما به دنبال ایده‌هایی برای نمادهایی بود که اتحاد و دوستی کشورمان را نشان دهند، مثلاً کبوترها؟ یا دستان گره خورده؟ اما وقتی زاک یک شاخه برگ‌بو،^۲ یک نماد باستانی صلح را پیشنهاد داد، ما به توافق رسیدیم که عالی است و به او چراغ سبز نشان دادیم. شاخه زیبا و الهام بخش فولاد ضدزنگ به سبک ماهرانه باروک^۳ (او در فلورانس تحصیل کرده بود) و با چوب‌های خانه رئیس‌جمهور، خانه ملت^۴، ساخته شد و نویدبخش آینده‌ای امیدوارکننده بود.

• **تاریخ ما چه نگاهی به کشور و رهبر مورد نظر دارد؟** در طول دهه‌های پرفراز و نشیب، هیچ هدیه‌ای در دیپلماسی در خلأ تاریخی ارائه نمی‌شود و ما به روابط موجود و گذشته کشورها توجه ویژه‌ای داشتیم. هنگامی که رئیس‌جمهور اوباما در سال ۲۰۱۳ با نخست‌وزیر ایرلند، اندا کنی^۵، ملاقات کرد، ما می‌خواستیم که هدیه‌ی او بیانگر قرن‌ها ارزش‌های مشترک و روابط نیاکان کشورهای ما باشد، زیرا ۱۰ درصد از جمعیت ایالات متحده، ایرلندی تبار هستند. هم رئیس‌جمهور اوباما (از طرف مادرش) و هم معاون رئیس‌جمهور بایدن (از هر دو طرف) ادعای تبار ایرلندی دارند.

افزون بر این، دو کشور از یک شراکت اقتصادی قوی برخوردار بودند. لذا برای پوشش همزمان جنبه‌های شخصی، سیاسی و تاریخی به یک هدیه نفیس رسیدیم: یک جفت دکمه سردست برای نخست‌وزیر و یک سنجاق سینه برای همسرش، فیونوالا کنی^۶، که از مواد دورانداخته شده در جریان نوسازی «جزیره ایلیس»^۷ ساخته شده بودند. این

1. Zachary "Zack" Oxman
 2. Laurel branch
 3. Baroque style
 4. The People's House,
 5. Enda Kenny
 6. Fionnuala Kenny
 7. Ellis Island

هدایا به نیتا یک زن ایرلندی به نام آن «آنی» مور^۱ به عنوان نخستین مهاجر وارد شده به ایالات متحده و عبور کرده از جزیره الیس خلق شده بود. جزیره الیس برای مهاجران ایرلندی که در قرن نوزدهم به کشور ما آمدند و از قحطی نجات پیدا کردند، بسیار معنی‌دار بود و ماهیت شخصی این لوازم زینتی، حکایت از حس صمیمیت داشت. تمام اعتبار این هدایای به یاد ماندنی به کتی و لیزا بالانتین^۲ تعلق دارد، که در اوایل دوره تصدی من با جدیت بر بخش هدایا نظارت داشتند.

نخست‌وزیر و بانوی اول، به‌شدت تحت‌تأثیر هدایا قرار گرفتند. گاهی اوقات یک هدیه، بازتاب گذشته‌ای شخصی بین رهبران یا نمایندگان آن‌ها است. طی این سال‌ها هدایای بسیاری گرفته‌ام که نشانگر نوع ارتباط من با هم‌تایانم می‌باشد. یکی از هدایای مورد علاقه من، سبده‌ای دست‌ساز است که توسط عالیجناب خانم دکتر تبللو مازیل^۳ سفیر بوتسوانا^۴، به افتخار اتمام پست تشریفات به من اهدا شد.

من از رهبران مکزیکی و کرواسی نیز، هدایای زیادی دریافت کرده‌ام و از پوشیدن آن‌ها در جریان بازدید مجدد از کشورهايشان بسیار لذت برده‌ام. دولت چین برخی از نفیس‌ترین و معنی‌دارترین هدایا را به من داده است. استعداد آن‌ها در این‌گونه تلاش‌های دیپلماتیک، بی‌نظیر است. آنها به‌طور ذاتی می‌دانند که چگونه با انتخاب هدیه از منطقه‌ای شبیه منطقه فرد گیرنده، از نظر تاریخ منشأ هدیه یا مواد تشکیل‌دهنده، تأثیر ماندگاری بگذارند.

مرحله دوم: انتخاب هدیه

بعد از مجهز شدن به اطلاعات و گزینه‌های مختلف در مورد انتخاب هدایای شخصی مقامات (رئیس‌جمهور، بانوی اول، معاون رئیس‌جمهور و وزیر امور خارجه) به هم‌تایان خود، به هر کدام، یک یادداشت هدیه با سه گزینه پیشنهادی ارائه می‌کردیم که رتبه بندی شده بودند. رئیس‌جمهور اوپاما معمولاً گزینه یک را انتخاب می‌کرد. اما گاهی اوقات، او یا تیم مشاورانش با انتخاب برتر ما مخالفت می‌کردند. در این شرایط به کاخ سفید می‌رفتم تا توضیح دهم چرا پیشنهاد اول از نظر ما ایده‌آل است. این اتفاق در سال ۲۰۱۳ افتاد که توصیه کردم هدیه رئیس‌جمهور اوپاما به رئیس‌جمهور اسرائیل،

1 . Ann "Annie" Moore

2. Liza Ballantine

3 . Tebelelo Mazile Seretse

4 . Botswana

شیمون پرز،^۱ یک درخت ماگنولیا از محوطه کاخ سفید برای کاشت در کاخ ریاست جمهوری در اورشلیم^۲ باشد. رئیس‌جمهور اواما موافق بود، اما تیم او نگران مخالفت وزارت کشاورزی بودند، چون درختان ناقل بیماری هستند و اکثر کشورها از جمله ما، محدودیت‌های شدیدی در مورد عبور آن‌ها از مرزها دارند. اما من بر امکان‌پذیری و ارزش تلاش برای این کار، اصرار داشتم: محل اقامت رئیس‌جمهور اسرائیل، بیت هاناسی،^۳ یک باغ صلح داشت که از رهبران جهان که از اسرائیل بازدید می‌کردند، برای کاشت نهال در این مکان دعوت به عمل می‌آمد. پاپ در سال ۲۰۰۹ با کاشت یک درخت زیتون در این مکان، این سنت را آغاز کرد و من اعتقاد داشتم که حضور زنده آمریکا در قالب یک درخت در آنجا، نشان‌دهنده ریشه‌های قوی بین کشورهای ما طی نسل‌ها است. سرانجام پس از تلاش‌های بی‌وقفه اداری، یک درخت کوچک ماگنولیا از محوطه کاخ سفید با هواپیمای رئیس‌جمهوری به اورشلیم منتقل شد. رئیس‌جمهور اواما بعد از کاشت آن در محل باغ صلح در یک کنفرانس مطبوعاتی مشترک در مورد اهمیت آن اظهار داشت: «این بذر پیشرفت، امنیت و صلح است، بذرهایی که تنها کمک به رشد اسرائیل کرده اند، بلکه موجب تقویت روابط بین دو ملت شده اند.» اکنون تمام رؤسای جمهور و نخست‌وزیران اسرائیل شاهد رشد این درخت هستند و در مورد این نماد خواهند اندیشید.

مرحله سوم: کارت یادداشت هدیه

کارتی که همراه با هدیه شخصی مقامات، همراه است و افسران تشریفات آن را «کارت عاشقانه» می‌نامند، حاوی یک پیام و توضیح در مورد هدیه است، توصیفی که تقریباً به اندازه خود هدیه مورد توجه قرار می‌گیرد. همراه با هدیه، داستانی بیان می‌شود و کارت، آن داستان را قالب‌بندی کرده و به بهترین نحو، نیت و پیام را بیان می‌کند. مهارت ساخت پیام به اندازه تهیه پیش نویس آن چالش‌برانگیز است. جنیفر پائولینو،^۴ افسر تشریفات، مسئولیت نوشتن یادداشت‌های کارت همراه هدیه را برعهده داشت. هر وقت او را می‌دیدم، فشار ناشی از نوشتن یک متن عالی را حس می‌کردم، زیرا پیام‌ها به دقت طراحی می‌شد و اغلب به بازدیدها مرتبط و بازتاب دهنده نوع سیاست و روابط مشترک با دیگر کشورها بود. توانایی او در توصیف هدیه نیز جالب توجه بود. در

1 . Shimon Peres

2 . Jerusalem

3 . Beit HaNassi

4 . Jennifer Paolino

یادداشتی که به همراه هدیه رئیس‌جمهور اوباما به نلسون ماندلا، رهبر آفریقای جنوبی، در جریان آخرین سفر و کمی پیش از مرگ رهبر آفریقای جنوبی تقدیم شد، اهدای پتوها به بیمارستان زادگاه رئیس‌جمهور ماندلا، با مهارت توصیف شد و سعی شد ارتباط احساسی تکان‌دهنده بین یک رهبر بیمار که همه مردم آفریقای جنوبی و جهان خواستار سلامتی و بهبودی او بودند و پتوهای اهدائی برقرار شود، جایی که قرار بود بیماران و نیازمندان مورد علاقه رئیس‌جمهور را گرم کند کسانی که رئیس‌جمهور ماندلا نگران آنها بود و برای آنها فداکاری کرده بود.

گاهی اوقات، پیام، غیررسمی و شوخ طبعانه است، به خصوص اگر بین طرفین، رابطه نزدیکی برقرار باشد و هدیه سرگرم‌کننده و محل رجوع مکرر باشد. در هنگام دیدار اوباما از بریتانیا متوجه شدیم که افراد دیوید کامرون،^۱ نخست‌وزیر انگلیس قصد دارند برای برنامه‌ای که قرار بود به افتخار بزرگداشت کهنه سربازان آمریکایی و انگلیسی در خلال سفر در خیابان ۱۰ داونینگ^۲ برگزار شود، یک کباب‌پز (باربیکیو) عاریه بگیرند. ما از یک طراح کباب‌پز فوق‌العاده آمریکایی به نام انگلبرخت^۳ خواستیم این هدیه را آماده کند. طراح با حک نمودن پرچم دوستی دو کشور بر روی کباب‌پز هدیه را منحصر به فرد کرد. (دو رهبر در این برنامه، شخصا همبرگرها را پختند و از کهنه سربازان پذیرایی کردند.)

یادداشت ممکن است در مواقع دیگر، تأثیرگذار و والا باشد. وقتی رئیس‌جمهور اوباما با رئیس‌جمهور مدودف در نشست امنیت هسته‌ای^۴ در سئول کره جنوبی دیدار کردند - آخرین نشست آن‌ها قبل از آغاز مجدد ریاست جمهوری پوتین در ماه مه ۲۰۱۲ - ما یک هدیه تأثیرگذار برای تبادل رهبر با رهبر در نظر گرفتیم که یادآور مشارکت روس‌ها در اکتشافات اولیه آمریکا بود: یک حلقه زنجیر از حصار اصلی که اولین ساکنان روسی در فورت روس کالیفرنیا^۵ در شمال آمریکا در سال ۱۸۱۲ تاسیس کرده بودند. این یک حلقه واقعی، سمبلیک و نمادین از چگونگی ارتباط و پیوستگی کشورهای ما بود. من کنار مارینا^۶ (مسئول تشریفات روسیه) ایستادم و جعبه زیبای طلایی و مخملی قرمز را باز کردم و رئیس‌جمهور مدودف را تماشا می‌کردم که هدیه‌ی بسیار زیبا ساخته‌شده را دریافت می‌نمود و پیامی به دقت مهندسی را می‌خواند. او قدردانی عمیق خود را ابراز

1 . David Cameron

2 . 10 Downing Street

3 . Engelbrecht Grills and Cookers

4 . Nuclear Security Summit

5 . California's Fort Ross

6 . Marina

کرد و با رئیس‌جمهور اوباما در مورد اهمیت این مکان برای روس‌ها صحبت کرد. در ادامه، عین متن این کارت عاشقانه را ملاحظه می‌کنید که بسیار دقیق نوشته شده است. به طوری که هر کلمه یک عنصر مهم و هدفمند از پیام را می‌سازد، تصویری از گذشته، حال و امید به آینده: «فورت روس، نماد بی‌ظنیری از مشارکت روسیه در اکتشافات اولیه آمریکا است. این حلقه زنجیر تاریخی قاب شده، گواهی بر روابط دیرینه روسیه و آمریکا و تعهد پایدار آن‌ها به ثبات در عرصه بین‌المللی و همکاری‌های اقتصادی می‌باشد. از معاهده جدید استارت و مبارزه با تروریسم در افغانستان تا سازمان تجارت جهانی، ما شالوده و بنیاد آینده بهتری را پایه‌گذاری کرده‌ایم.» (برای راهنمایی در مورد نحوه نوشتن یادداشت‌ها به بخش ضمیمه مراجعه کنید).

عناصر یک هدیه تأثیرگذار

یک هدیه درست، همانند یک اسب بارکش، چندوظیفه را همزمان انجام می‌دهد، بر لحظه حال، مسیر رو به جلو یا حتی از طریق تفکر مجدد در مورد گذشته و پرتوافکنی مثبت بر آن، تأثیر می‌گذارد. در تجارت، همانند روابط شخصی، هدیه ای هرچند کوچک، راهی برای ایجاد رابطه و تأثیرگذاری است. در هنگام انتخاب هدیه، من همیشه مولفه‌های زیر را در نظر می‌گیرم.

- **به فرهنگ توجه کنید.** در هنگام مسافرت به خارج از کشور به هنجارهای مذهبی یا فرهنگی و بایدها و نبایدها توجه کنید. ما یک صندوق بسته‌بندی شده از هدایای استاندارد برای سفرهای وزیر امور خارجه و سایر شخصیت‌ها داشتیم. در سال ۲۰۱۱ و درست قبل از بارگیری صندوق هدایا برای سفر وزیر امور خارجه کلینتون به خاورمیانه، برای اطمینان از این‌که همه‌چیز مرتب است، لیست هدایا را دوباره بررسی کردم و متوجه شدم که موارد بسته‌بندی شده دارای تصاویر انسانی - مجسمه‌های بلوری با نیم تنه توماس جفرسون^۱ هستند. جفرسون یک نماد بین‌المللی دیپلماسی است و از مجسمه‌های نیم تنه او همیشه استقبال می‌شود، اما ارائه آن‌ها در هنگام بازدید از یک کشور مسلمان، می‌تواند یک مشکل واقعی باشد. زیرا برخی از پیروان دین اسلام، تصویر چهره انسان در هنر را نادرست می‌دانند. برای اجتناب از هرگونه گرفتاری و مشکل، من و گروه تشریفات به سرعت هدایا را با نمونه‌هایی عوض کردیم که برای مواقع اضطراری تهیه شده بود.

- **معنای اعداد در فرهنگ‌های مختلف را بدانید.** عدد چهار در چین بدشانسی

1. Thomas Jefferson's

است - تصور از شماره چهار در فرهنگ چین، همان جایگاه شماره سیزده در فرهنگ غرب را دارد و برخی ساختمان‌ها و هتل‌ها، طبقه چهارم یا سیزدهم را علامت‌گذاری نمی‌کنند. همچنین در هنگام هدیه دادن، بایستی از اهداء چهار نمونه از یک نوع هدیه به دیگران خودداری کنید. اگر می‌خواهید هدایا جفت باشند آن‌ها را به صورت دوتایی یا شش تایی جفت کنید، چون شماره شش، همانند هشت در چین به معنای خوش شانس است.

• **معنای اشیا را بدانید.** در فرهنگ چینی، هدیه‌دادن ساعت به مثابه شرکت در مراسم خاکسپاری است، لذا در این کشور ساعت به کسی هدیه ندهید. هدیه‌های چرمی در هند، جرم محسوب می‌شود: گاوها در آئین هندو مقدس شمرده می‌شوند و حدود ۸۰ درصد جمعیت هند به این آئین عمل می‌کنند.

• **تشریفات هدیه‌دادن را بیاموزید.** در هند و کشورهای آفریقایی و مسلمانان با دست راست هدیه بدهید و بپذیرید، زیرا دست چپ ناپاک محسوب می‌شود (برای مشاهده فهرست گسترده‌ای از نکات مربوط به هدیه در کشورهای مختلف جهان، به بخش ضمیمه مراجعه کنید).

• **مواد اولیه را به عنوان عناصر هدیه در نظر بگیرید.** موادی که هدیه را تشکیل می‌دهند و شخصی که هدیه را طراحی می‌کند، می‌توانند لایه‌های مختلف معنایی و احساسی را ایجاد کنند. در یکی از بازدیدهای بین‌المللی من و بانو هیلاری کلینتون، افتخار دیدار با مادران بوسنیایی را داشتیم که در جنگ وحشتناک بوسنی در اوایل دهه ۱۹۹۰ فرزندان خود را از دست داده بودند. هیلاری زنان را به تشکیل یک دایره برای نشستن دعوت کرد، کاری که اغلب در کشورهای انجام می‌داد که زنان با مشکلات خاص روبرو بودند. این امر باعث می‌شد که همه احساس مشارکت در شرایط برابر داشته باشند.

مادران مجسمه کوچکی را به ما هدیه دادند که از پوک‌های برنزی گلوله‌های توپ، ساخته شده و روی آن‌ها طرح‌های پیچیده حک شده بود. به نظر من و هیلاری، این مجسمه‌ها جزو بهترین هدایایی هستند که دریافت کرده‌ایم، از لحاظ طراحی بسیار زیبا و از نظر مضمون غم‌انگیز می‌باشند، انگار که‌اندوه و درد غیر قابل تصور زنان برای فرزندان‌شان در آن‌ها جوش خورده است. وقتی به این موضوع فکر می‌کنم، از خود می‌پرسم برای جلوگیری از آن در آینده، چه کاری می‌توانم انجام دهم؟ من به عنوان یک کروات، به شدت متاثر شدم.

از آنجا که من تأثیر قابل توجه چنین هدایایی را تجربه کرده‌ام، به مردم توصیه

می‌کنم از مواد اولیه معنی‌دار به روشی خلاقانه، هدیه درست کنند. زاک آکسمن^۱ برای ساخت مجسمه‌ای که قرار بود رئیس‌جمهور اوباما به پاپ در سفر به آمریکا در سال ۲۰۱۵، اهداء کند، بر اهمیت و یکپارچگی مواد اولیه، تاکید می‌کرد. زاک در ساخت آن هدیه از میله‌های آهنی سه فوتی آرماتور اصلی که در ساخت مجسمه آزادی به کار رفته بود، بدون ذوب آن و با حفظ شکل و زنگار اولیه استفاده کرد. با توجه به بعد روحانی پاپ، هدیه باید خاص اما نه خیلی مجلل می‌بود. نتیجه‌ی کار زاک به عنوان یک مجسمه‌ساز یهودی برای مشهورترین فرد کاتولیک در جهان، حیرت‌آور بود، یک کبوتر در حال صعود به عنوان نماد بین‌المللی صلح و همچنین نماد روح‌القدس برای مسیحیان. پایه‌ای که مجسمه روی آن قرار می‌گرفت، از چوب قدیمی احیاء شده از باغ کاخ سفید ساخته شده، مجسمه‌ای بال‌دار از فولاد ضدزنگ و آهن که اکنون در واتیکان آشیانه کرده است. (من بسیار خوشحال شدم که جانشین من، پیت سلفریج،^۲ به رابطه اداره تشریفات با زاک آکسمن ادامه داد.)

• **هدیه را به مشاغل موجود پیوند دهید.** برای جلسات مهم، جمع‌آوری کمک‌های مالی یا جشن‌های خانوادگی، هدایایی در نظر بگیرید که به شرکت‌کنندگان کمک کند تا گردهمائی و دلیل آن را به خاطر بسپارند. هدیه در صورت هدفگذاری درست، می‌تواند بر مذاکره تأثیرگذار باشد و حتی تا مدت‌ها، یادآور آن باشد. شرکت‌هایی که یک هدیه استاندارد مثل یک خودکار یا لیوان با نشان تجاری شرکت را اهداء می‌کنند در واقع فرصت تقویت یک پیام یا رابطه را از دست می‌دهند، چون این کار بیشتر بازاریابی است تا اهداء هدیه و معمولاً دور انداخته می‌شود. نیازی نیست که هدیه گران باشد، بلکه باید بازگوکننده هدف و رابطه باشد، مانند ارائه بذر گیاهی که بومی محل زندگی شما و گیرنده است. تلاشی که برای شخصی سازی آن انجام داده‌اید نیز بخشی از هدیه است و ثابت‌کننده این واقعیت می‌باشد که شما برای این رابطه ارزش قائل هستید. وقتی پنجاهمین سالگرد تأسیس اتاق‌های پذیرایی دیپلماتیک را در وزارت امور خارجه برگزار کردیم، هر یک از خانم‌ها یک روسری ابریشمی و آقایان یک کراوات با طرح‌های آبی و سفید الهام گرفته از اتاق توماس جفرسون، دریافت کردند. هر وقت گیرندگان از این نشان‌ها استفاده می‌کنند، اهمیت این رویداد - حفظ آثار و سنت‌های دیپلماتیک کشورمان - به آن‌ها یادآوری می‌شود. وقتی دفتر تشریفات را ترک کردم، یک کیف شب پارچه‌ای زیبا به من هدیه داده شد که حاوی تزئینات دور انداخته

1. Zack Oxman

2 . Pete Selfridge

شده از پارچه‌های موجود در بلرهاوس^۱ بود. این کیف برای من عزیز است و هر وقت از آن استفاده می‌کنم، مردان و زنان فوق العاده این بخش و فداکاری آن‌ها برای کشورمان را به یاد می‌آورم.

• **شخصی‌سازی کنید.** هدیه‌ای که می‌پزید، کوک می‌زنید، حک یا رنگ می‌کنید، تقویت‌کننده این واقعیت است که برای آن وقت گذاشته‌اید و نظیر ندارد. من عاشق هدیه‌دادن غذای خانگی هستم و به این نتیجه رسیده‌ایم که به سرعت باعث گرمی روابط می‌شود. یکسال که نان موز و کلوچه تهیه کرده بودم و افراد زیادی از جمله مهمانداران نیروی دریایی در فهرست دریافت‌کنندگان قرار داشتند، باز خورد خوبی از یکی از آن‌ها در مورد نحوه طرز تهیه آن دریافت کردم که روابط ما را از سطح گفت‌وگو به منطقه دوستی وارد کرد. در تجارت، از شخصی‌سازی هدایا بیشتر استقبال می‌شود.

با استفاده از صنعتگران و موادی که محلی هستند و بازگوکننده تاریخ شرکت، محصول یا شهر شما می‌باشند، هدایایی به یادماندنی درست کنید. تیم تشریفات در هنگام سفر رسمی به اندونزی، شخصی‌ترین هدیه را به رئیس‌جمهور سوسیلو بامبانگ بوده‌ویونو،^۲ رئیس‌جمهوری اندونزی و همسرش اهداء کرد: یک تکه پارچه باتیک از کلکسیون مادر رئیس‌جمهور اوپاما که شخصاً توسط خواهرش، مایا سوئتورو - نگ^۳، انتخاب شده بود.

• **هرگز هدیه را رد نکنید.** نپذیرفتن یک هدیه و جا گذاشتن آن حتی به دلیل مشکل حمل، در تمامی کشورها یک توهین محسوب می‌شود. سفر رئیس‌جمهور اوپاما به تانزانیا در سال ۲۰۱۳ از ابتدا تا انتها شگفت‌انگیز بود. یکی از پر جنب و جوش‌ترین مراسم‌های ورود فرهنگی بود و حتی جمعیت استقبال‌کننده، پیراهن مزین به چهره اوپاما بر تن داشتند. شور و شوق آن‌ها در هدایا نیز تبلور یافت. وقتی هیأت آمریکایی به کاخ رئیس‌جمهور جاکایا کی کوتاه^۴ رسید، اتاکی را به ما نشان دادند که مملو از هدایای مختلف بود. من متوجه یک درخت زندگی حکاکی شده هفت فوتی (بیش از ۲ متر) شدم که فکر می‌کردم تزئینی است، اما رئیس‌جمهور کی کوتاه بعداً آن را به رئیس‌جمهور اوپاما، هدیه داد. حکاکی روی درخت بسیار پیچیده بود و توسط مردم تانزانیایی

1 . Blair House

2. Susilo Bambang Yudhoyono

3 . Maya Soetoro-Ng

4 . Jakaya Kikwete's palace

مکونده^۱ انجام شده بود و چهره انسان‌های بهم پیوسته را به تصویر می‌کشید که نماد وحدت و همزیستی بودند. این هدیه نشان‌دهنده روابط درهم تنیده بین دو کشور بود و دریافت آن یک افتخار محسوب می‌شد. اما این هدیه از تمام هیأت آمریکایی بلندقدتر بود و باعث نگرانی من برای حمل آن به آمریکا گردید.

پس از تبادل هدایا، با سفارت آمریکا صحبت کردیم تا با پست دیپلماتیک ارسال شود، اما گفتند که به دلیل اندازه بزرگ آن، امکان‌پذیر نیست و افزون بر این، مطمئن نیستند که سالم به مقصد می‌رسد. تیم امنیتی نیز با حمل آن توسط هواپیمای رئیس‌جمهور، «ایر فورس وان»^۲، به دلایل امنیتی مخالفت کرد. علاوه بر این تانزانیا سومین کشور در برنامه بازدید ما بود و در این زمینه محدودیت داشتیم. آخرین چاره‌ی کار، قرارداد آن در اتومبیل لیموزین رئیس‌جمهور «هیولا»^۳ بود که با هواپیمای او به هر کشوری سفر می‌کرد. با این کار نیز به شدت مخالفت شد، چون امکان محکم بستن آن به حالت افقی در محفظه بار وجود نداشت. من می‌دانستم که بدون هدیه نمی‌توانیم تانزانیا را ترک کنیم. کل سفر به آفریقا چنین معنای خاصی داشت: سه کشور تانزانیا، سنگال و آفریقای جنوبی به عنوان مقاصد سفر ما - برای جشن دموکراسی‌های قاره و تقویت مشارکت اقتصادی - به هم پیوند خورده بودند. اما به طور معمول در زمان‌های سخت، ملایمت و دلربایی بیشتر جواب می‌دهد، لذا یکبار دیگر به سرویس مخفی مراجعه کردیم «آیا راهی وجود دارد که بتوانید به ما کمک کنید؟» آن‌ها بارقه‌ای از امید به ما نشان دادند. ساعت ۶ صبح روز بعد با دو همکارم سارا و آسل، با یک اتوبوس به سمت قصر رئیس‌جمهور رفتیم و مجسمه درخت زندگی را با احتیاط به داخل ماشین حمل کرده و به سمت فرودگاه رانندگی کردیم. سرانجام آن را در اتاق کنفرانس هواپیمای رئیس‌جمهور گذاشتیم و محکم بستیم تا در هنگام تکان‌های هوایی آسیب نبیند و یا به کسی آسیبی نرساند.

• **به جنبه عمومی یا خصوصی تبادل هدیه توجه کنید.** در دیپلماسی، مبادله هدایا در منظر عمومی یک ابزار دیپلماتیک است. چنین کاری اهمیت روابط را رسانه‌ای می‌کند و نشان‌دهنده احترام به فرهنگ دیگر و افتخار به فرهنگ خود است. البته همه هدایا ماهیت عمومی ندارند. همیشه وقتی در مناسبت‌های اجتماعی و یا تجاری، هدیه‌ای دریافت می‌کنم، می‌پرسم: «آیا الان می‌توانم آن را باز کنم؟» برخی افراد

1 . Makonde

2 . Air Force One

3 . Beast

ترجیح می‌دهند که جلوی چشم دیگران هدیه را باز نکنید، در حالی که خیلی‌ها می‌خواهند شاهد آن لحظه جالب باشند.

(**نکته:** معمولاً اهداءکننده، گیرنده هدیه را ترغیب می‌کند در لحظه اهداء آن را باز کند تا ضمن ایجاد یک تجربه و لحظه مشترک، اگر توضیحی لازم باشد در مورد هدیه ارائه نماید.)

• **بدانید چه موقع هدیه بدهید.** اگرچه می‌توان در هر مرحله‌ای از بازدید، هدایا را رد و بدل کرد، اما در دیپلماسی به طور معمول پس از جلسه اصلی و به صورت کاملاً آگاهانه انجام می‌شود: دو فرد قدرتمند، تصمیمات مهمی برای کشورهایشان می‌گیرند که ممکن است تبعات جهانی داشته باشد. هدیه درست در چنین مقطعی، می‌تواند تأکیدی بر مذاکرات آن‌ها باشد. برای جلسات تجاری نیز، من به مشتریان توصیه می‌کنم که در پایان نشست، هدایا را برای تأکید بر آنچه در مورد آن بحث شده، تبادل نمایند. (و اگر هدیه شگفت‌انگیز باشد، همانند یک دسر عالی برای یک غذای به یادماندنی است.) تبادل هدیه در اواسط مذاکرات، ممکن است بر فضای مذاکره تأثیر منفی بگذارد.

در برخی مناطق مانند خاورمیانه که مقامات عالی رتبه صرفاً در مراسم ابتدایی مذاکرات شرکت می‌کنند، مبادله هدیه نیز بعد از آن انجام می‌شود. اما برای نشست‌های اجتماعی و تجاری توصیه می‌کنم که این کار را در ابتدا، انجام ندهید، زیرا ممکن است فضای ناخوشایندی ایجاد کند به‌خصوص وقتی برای اولین بار دیدار می‌کنید.

• **در بسته‌بندی، یک ستاره باشید.** در بسیاری از فرهنگ‌ها، مانند ژاپن، بسته‌بندی تقریباً به اندازه خود هدیه مهم است. بسته‌بندی بر اهمیت آن می‌افزاید. دوست نزدیک من لالی تونگور^۱ همیشه شاخه‌ای از گیاهان اسطوخودوس را از باغ خود به روبان اضافه می‌کند. توجه به جزئیات زمان‌بر است، اما رایحه دوست داشتنی آن را بیشتر می‌کند. همچنین هدایا را باید طوری بسته‌بندی کنید که حمل آن آسان باشد به‌خصوص اگر گیرنده با هواپیما سفر می‌کند. لیزا آدر یافتن بهترین سازندگان جعبه‌های بسته‌بندی هدایا در نیویورک و واشنگتن دی سی، تخصص داشت که با معیارهای ریاست جمهوری و بودجه ما سازگار بود. بسته‌بندی با سلفون بهتر از کاغذ است، چون پاره نمی‌شود. در تشریفات آموخته‌ایم که درست کردن یک دستگیره خلاقانه از روبان یا

1 . Lalie Tongour

2 . Liza

به وسیله یک نخ، چقدر به حمل آسان بسته‌های بزرگ کمک می‌کند.

• **هدایایی انتخاب کنید که جنبه خیرخواهانه داشته باشند.** همه هدایای

موجود در دیپلماسی منعکس‌کننده یک رابطه شخصی یا یک هدف سیاسی نیست. هدف برخی از هدایا، صرفاً تأمین نیازهای اساسی کشور مورد بازدید است. در بسیاری از سفرها، رئیس‌جمهور و بانوی اول از مدارس، کلیساها، بیمارستان‌ها و مراکز اجتماعی دیدار می‌کنند. ما پیشاپیش در مورد نیازهای آن‌ها ارتباط برقرار نموده و سپس از شرکت‌های آمریکایی درخواست کمک می‌کردیم. کتاب‌های مدارس را از شرکت اسکولاستیک^۱، شیر خشک، پوشک و بطری‌های پرورشگاه‌ها را از جانسون اند جانسون^۲ و کفش و توپ فوتبال مدارس و مراکز اجتماعی را از شرکت نایک^۳ تهیه می‌کنیم. مشاغل می‌توانند قبل از ملاقات‌ها و اهداء هدیه، نسبت به نیازها و تمایل دریافت کمک‌های خیرخواهانه توسط مشتریان یا شرکای خود کسب اطلاع کنند. (این امر نشان می‌دهد که شما برای کسب اطلاع در مورد دغدغه‌های آن‌ها، وقت گذاشته‌اید.)

• **هدایایی بدهید که جنبه نمایش عمومی داشته باشند.** این گونه هدایا،

گیرندگان را ترغیب می‌کند تا آن‌ها را در معرض دید عموم قرار دهند. من در اداره و منزل، محلی را برای نمایش هدایا اختصاص داده‌ام. اگر زمان بیشتری در بخش تشریفات می‌داشتم، جایی برای نمایش هدایای مهمی که سفراء و مقامات دریافت کرده‌اند، نیز ایجاد می‌کردم.

هدایای ریاست جمهوری

بیشتر هدایایی که به رؤسای جمهور ایالات متحده داده می‌شود باید مستقیماً به بایگانی ملی (یا خدمات پارک‌ها و باغ‌وحش اگر حیوان زنده باشد) بروند. هدایای کم‌تر از ۳۹۰ دلار (مبلغی که هر سه سال، دوباره ارزیابی می‌شود) قابل نگهداری نیست، مگر این‌که دریافت‌کننده خود ارزش مبلغ ارزیابی شده را پرداخت کند. وزارت امور خارجه برای هدایایی که رئیس‌جمهور به رهبران خارجی می‌دهد، محدودیت سقف ۲۰۰۰ دلار تعیین کرده است. بسیاری از کشورهای دیگر این محدودیت هدیه را ندارند و ارزش برخی از هدایا بالغ بر میلیون‌ها دلار است که اکنون در بایگانی ملی نگهداری می‌شود. برخی از هدایای خاص به رؤسای جمهور آمریکا عبارتند از:

1 . Scholastic

2 . Johnson & Johnson

3 . Nike

- هدیه ملکه ویکتوریا به رادرفورد بیرچارد هیز^۱ نوزدهمین رئیس‌جمهور آمریکا در سال ۱۸۸۰ (میز رزولوت): اکنون در دفتر بیضی کاخ سفید قرار دارد.
- هدیه پادشاه سیام^۲ (تایلند کنونی) مانگوک^۳ به رئیس‌جمهور لینکلن^۴: یک جفت فیل به منظور استقرار در جنگل‌های آمریکا، اما لینکلون مؤدبانه آن را نپذیرفت (امروزه اهداء حیوانات به ندرت صورت می‌گیرد، چون ممکن است زندگی آن‌ها به خطر بیفتد).
- هدیه رئیس‌جمهور اندونزی به رئیس‌جمهور جورج اچ دبلیو بوش^۵: یک اژدهای واقعی «کومودو» که اکنون در باغ وحش سینسیناتی^۶ نگهداری می‌شود و از زمان ورود پدر بیش از ۳۰ اژدها بوده است.
- هدیه رئیس‌جمهور فدراسیون روسیه به رئیس‌جمهور کلینتون: یک پرچم آمریکایی دست دوخت مشابه پرچمی که ایالات متحده در دهه ۱۸۶۰ به نشان قدردانی بابت مداخله روسیه از طرف اتحادیه در طول جنگ داخلی آمریکا اهداء شده بود.
- هدیه دولت آرژانتین به رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش: سیصد پوند گوشت بره گوسفند
- هدیه دولت استرالیا به پرزیدنت اوباما: پوشش ۵۰ هزار دلار بیمه تمساح برای اوباما و خانواده‌اش در هنگام بازدید از قلمرو شمالی استرالیا در صورتی که مورد حمله تمساح‌ها قرار بگیرند.
- هدیه پاپ فرانسیس به رئیس‌جمهور ترامپ: یک بخشنامه یا سند پایی که دولت آمریکا را به رسیدگی به تغییرات آب و هوایی ترغیب می‌کند.

1 . Rutherford Birchard Hayes
2. Siam
3 . Mongkut
4 . President Lincoln
5 . President George W. Bush
6 . Cincinnati

فصل یازدهم: پوشش و آراستگی ظاهری

نمود و جلوه بیرونی شما، تا حد زیادی بازگوکننده عقاید، فرهنگ، ذهنیت و اهداف شما در عرض چند ثانیه است. لباس ساری^۱ زنان، نحوه تزئین و نوع پارچه آن، نشان‌دهنده ریشه‌های جغرافیایی و مذهبی یا موقعیت اجتماعی آنها می‌باشد. عمامه و ریش یک مرد، حاکی از پایبندی او به اصول مذهبی سیک^۲ است. استفاده از صلیب، ماندالا^۳ یا یارمولک^۴ به مردم اجازه می‌دهد که بدانند اعتقادات معنوی شما، بخشی جدائی ناپذیر از شما هستند. لباس نیز منعکس کننده یک هویت حرفه‌ای مانند نظامی، آتش نشانی و آشپزی می‌باشد. ممکن است ما درباره آن‌ها چنین فکر نکنیم، اما قوانین و مقررات پوشش و لباس، نوعی تشریفات است، مردم از آن‌ها پیروی و آن‌ها را به کار می‌بندند و مخابره کننده معنی هستند. این انتخاب‌ها، عواقب مهمی دارد که بسته به زمینه و اعتقادات افرادی که با آن‌ها تعامل دارید، می‌تواند متفاوت باشد. واقعیت این است که انتخاب‌های ما در مورد ظاهر به سادگی امتداد بیرونی هویت ما نیست؛ آن‌ها با پیش‌فرض‌های کسب‌وکار ترکیب می‌شوند که ما را مشاهده می‌کنند. معنی، هم در ذهن پوشنده لباس و هم در چشم بیننده است. به عنوان بیننده، باید به انتخاب‌های افراد و اهمیت فرهنگی آن‌ها توجه کنیم و به عنوان پوشنده، باید به یاد داشته باشیم که همیشه یک مکالمه تصویری بین افراد در حال انجام است.

حتی وقتی که انتخاب‌های شما آگاهانه صورت نمی‌گیرد و هدفدار نیست و آن‌چه را

۱ . ساری (Saree) یا لباس زنان هندو که مشتمل بر پارچه ای است که بدور بدن می‌پیچند.

2. Sikhism
3 . Mandala
4 .Yarmulke

که امروز پوشیده‌اید صرفاً به دلیل تمیزی یا راحتی، انتخاب کرده‌اید، هنوز ظاهر شما در مورد شما حرف می‌زند و این کار را با سرعت انجام می‌دهد: در فصل چهارم در مورد روان‌شناسی فرایند «برش نازک از واقعیت»^۱ در تمامی تمایلات انسانی برای ارزیابی افراد در عرض چندثانیه بعد از ملاقات با آن‌ها، بر مبنای بسیاری از موارد از جمله سیگنال‌های بصری، صحبت کردم. این قضاوت‌های ثانیه‌ای، تا زمانی که نشانه‌ای برای تفکر متفاوت به ما ارائه شود، جایی را در مغز ما به عنوان واقعیت اشغال می‌کنند. یک پیراهن مچاله شده، ممکن است یک ذهنیت خسته و آشفته را مخابره کند (حتی اگر از نظر ذهنی تمرکز داشته باشید)، در حالی که یک پیراهن بدون چروک با سایز مناسب می‌گوید: «من آماده هستم.» قدرت پوشش ظاهری خصوصاً در دیپلماسی و تعاملات بین‌المللی بسیار مهم است، زیرا انتخاب‌های فرد منتقل‌کننده بیان‌کننده نیت و وضعیت او است و یک گام اشتباه بصری می‌تواند توجه را از هدف اصلی مورد نظر منحرف نماید.

به طور خلاصه: پوشش ظاهری ابزاری قدرتمند است که سیگنال‌های هدفمند و ناخواسته را ارسال می‌کند و هرچه آگاهی بیشتری از چگونگی تأثیرگذاری ظاهر خود بر برداشت‌های دیگران داشته باشید، کنترل بیشتری در تعاملات خواهید داشت.

هم کلینتون‌ها و هم اوباما و همسرش از انتقادات و مساعدت‌ها استقبال و حتی آن را تشویق می‌کردند که این امر به من اعتماد به نفس داد تا مسئولیت برنامه‌های مربوط به بسیاری از رهبران جهان را بر عهده بگیرم. کارمندان غالباً از ایده مشاوره با رئیس خود در مورد موضوعی که نمی‌خواهند بشنوند و یا ممکن است ناخوشایند به نظر برسد، وحشت دارند، زیرا معمولاً در مورد پوشش ظاهری درک درستی وجود ندارد. با این‌که ممکن است برای یک کارمند سخت باشد که به رئیس خود بگوید مانده غذا بین دندان‌های وی گیر کرده است، اما این نوعی کمک ضروری برای رهبرانی است که به جای توجه به جزئیات ظاهر خود، به جزئیات یک ملاقات توجه دارند. هیلاری همیشه برای ارائه راهنمایی در مورد موضوعات مختلف، کارمندان رک و روراست در اطراف خود داشت و لباس برای او به عنوان یک زن عالی‌رتبه، یکی از این موضوعات مهم بود. او از روزهای نخست حضور در کاخ سفید به عنوان بانوی اول، کلی کریگهد،^۲ مدیر سفر بسیار ماهر خود (که روحیه من را نیز تقویت می‌کرد) را در کنار خود داشت و به من می‌گفت که چه زمانی لباس ملاقات او نامناسب است یا به او بگویم که رژ گونه بیشتری

1 . Thin-slicing

2 . Kelly Craighead

به خود بزند یا شاید وقت آن رسیده که سربندها را کنار بگذارد (هیلاری سربندهای خود را دوست داشت و سرانجام آن‌ها دوباره به بازار مد برگشتند!). ما صریح و صادق بودیم و می‌دانم همواره مورد قدردانی قرار می‌گرفتیم. هما عابدین^۱، یار دیرینه هیلاری و یک همکار، همسفر و دوست من، از نظر مد راحت و خلاق است و همواره توانسته است کلینتون را راهنمایی کند، به طوری که لباس او نماینده‌ی جایگاه‌هایی بود که داشت. برای همهی زنانی که با وزیر امور خارجه سفر می‌کردیم، هما توصیه‌های خوبی در مورد نحوه‌ی لباس پوشیدن به شیوه‌ی شیک و حرفه‌ای ارائه می‌داد و به ملاحظات فرهنگ کشور مورد بازدید نیز توجه می‌کرد.

با وجود کادری از کارمندان حقیقت‌گو و ماهر در زمینه مُد، گاهی اوقات به دریافت کمک بیشتر در مورد ظاهر و قیافه افراد نیاز می‌شد و هیچ‌کس از نگاه‌های خیره و دقیق و کیف «مری پاپینز»^۲ من راه فرار نداشت. به‌رغم اندازه کوچکش، تقریباً می‌توانستم به‌صورت جادویی هر چیزی را از آن بیرون بیاورم، حتی برای پرزیدنت اوپاما، اگرچه به ندرت اتفاق می‌افتاد که او به چیزی در لحظه آخر احتیاج داشته باشد «قربان، مشکل کوچکی در ظاهر شما است... درست... آنجا.» در اوایل کارم تصمیم گرفتم که بهتر است باعث رنجش و توهین به مقامات شوم تا این‌که اجازه دهم احساس بدی در طرف مقابل ایجاد کنند. (آن‌ها همیشه می‌توانستند نه بگویند، اما به ندرت این کار را می‌کردند) همیشه خودم مسئولیت این کار را به عهده می‌گرفتم (البته اجازه می‌گرفتم که باید این کار را بکنید!) من برای پاک‌کردن و تمیزکردن کت نخست‌وزیر کامرون و پیشنهاد به او برای دست کشیدن روی موهایش و مرتب‌کردن آن پیش از خارج شدن از مکان دیدار با رئیس‌جمهور اوپاما برای شرکت در یک کنفرانس مطبوعاتی، اقدام کردم. وقتی سران کشورها را برای گرفتن عکس یادگاری دسته جمعی در اجلاس سران به صف می‌کردم، آینه‌ی لحظه آخر آن‌ها بودم (به آن‌ها اجازه نمی‌دادیم کارمندان خود را به منطقه آماده شدن بیاورند، زیرا باعث تجمع بیش از حد می‌شد). من رهبر به رهبر را واری می‌کردم تا اطمینان حاصل نمایم که یقه کت و شلووارهای آن‌ها مرتب، کراوات‌ها صاف و دکمه‌های کت‌ها بسته باشد، موها به‌طور تصادفی ژولیده نباشند و

1. Huma Abedin

2. volume_up

content_copy

share

star_border

چیزی غیرعادی روی صورت یا شانه‌های آن‌ها وجود ندارد.

اگر رهبران برای نخستین بار با رئیس‌جمهور ملاقات می‌کردند، اطمینان پیدا می‌کردم که آن‌ها برای عکس از نمای نزدیک آماده هستند. این مورد در جریان مجمع عمومی سالیانه سازمان ملل متحد در شهر نیویورک رخ داد، وقتی که شاهد بیرون آمدن رهبر دیگری از آسانسور در طبقه سی و چهارم هتل والدورف آستوریا^۱ با ظاهری خیلی خسته بودم. تقریباً همه رهبران در دیدارهای دوجانبه‌ی پشت سر هم شرکت می‌کردند، از هتلی به هتل دیگر می‌رفتند و سپس به سازمان ملل برمی‌گشتند و این رهبر همانند بسیاری از افراد دیگر در موقعیت او، فقط بر کارهای فوری و نه لزوماً ظاهر خود تمرکز کرده بود. همچنین واضح بود که این رهبر فرهیخته و باهوش سیاسی، فاقد دستیار شخصی برای کمک بود. هنگامی که آن خانم را به سمت اتاق انتظار راهنمایی می‌کردم، تصور کردم که هیچ‌یک از اعضاء در هیأت تماماً مردانه به وی پیشنهاد شانه سریع بر موهای بادزده او نکرده است. حدود ده دقیقه پیش از جلسه وقت داشتیم و می‌دانستم که تصویر این دیدار، احساسی ماندگار ایجاد می‌کند، لذا پیشنهاد دادم: «عالیجناب، آیا مایل هستید برای چند لحظه در اتاق دیگر به من بیوندید؟» او در حالت هاج و واج موافقت کرد. من مقداری وسایل آرایش از کیف مری پاپینز خود بیرون آوردم که شامل کمی اسپری مو، برس و چند مورد دیگر بود و در عرض چند دقیقه، او برای لحظه‌ای تاریخی، آماده شد. او وقتی با رئیس‌جمهور اوباما برای عکس رسمی دست داد، با اعتماد به نفس ظاهر شد و با تشکر به من نگاه کرد. این کار عالی بود. من به خوبی می‌دانستم که موی نامرتب، دامن خیلی کوتاه یا ابروی عرق کرده حتی می‌تواند تاریخ را تغییر دهد. در بین مورخان پذیرفته شده است که ریچارد نیکسون^۲ نامزد انتخابات ریاست جمهوری ۱۹۶۰ به دلیل نخستین مناظره‌ی تلویزیونی که دو ماه قبل از انتخابات برگزار شد، به جان اف. کندی باخت. ظاهر رنگ‌پریده، لاغر و عرق کرده‌ی نیکسون به دلیل بستری شدن اخیر در بیمارستان، به بینندگان این برداشت را منتقل می‌کرد که او عصبی است و برای انجام این کار آماده نیست. از طرف دیگر، جان اف. کندی، سرزنده، آرام و با اعتماد به نفس ظاهر شد که تصویری از سلامتی بود. در هنگام مناظره، نیکسون در نظرسنجی‌ها کمی جلوتر بود و کسانی که از رادیو به این بحث گوش می‌دادند، فکر می‌کردند او عملکرد بهتری داشته است. اما ۷۰ میلیون مخاطبی که مناظره را از تلویزیون تماشا کردند، کندی را به عنوان برنده، انتخاب کردند

1 . Waldorf Astoria

2 . Richard Nixon

و در رأی گیری ماه نوامبر نیز به او رأی دادند. نه تنها توجه کردن به جزئیات باعث می‌شود دیگران، شما را بهتر ببینند، بلکه زمینه اعتماد به نفس و آرامش بیشتر شما را فراهم می‌کند. این ادغام ظاهر و تفکر در دنیای علمی «شناخت پوشش»^۱ نام دارد و تأثیر آن کاملاً برجسته است. مطالعه دانشگاه نورث وسترن^۲ نشان می‌دهد که افراد هنگام پوشیدن کت سفید پزشکی آزمایشگاه (که تقریباً با دقت، توجه و هوش مرتبط است)، در کارهایی که به توجه نیاز دارد، عملکرد بهتری دارند. تحقیقات دیگر نشان داده است که پوشیدن لباس رسمی، احساس قدرت بیشتری را در پوشنده ایجاد می‌کند و به نوبه خود بر نحوه عملکرد و نوع نگاه دیگران به او تأثیر می‌گذارد.

همه می‌توانند از این نوع کمک بهره‌مند شوند. من ممکن است موافق مداخله در مورد ظاهر افراد دیگر باشم، اما خودم نیز به کمک احتیاج پیدا کرده و درخواست کمک را پذیرفته‌ام. از علی روبین^۳ به خاطر توجه به موهایی رو به بالای من که کمی بیش از حد شانه کرده بودم و همچنین از سرویس مخفی «اینتل» به خاطر بستن اشتباه زیپ، درست پیش از حضور در جلسه با رئیس‌جمهور، بسیار سپاسگزارم. من اغلب در راهرو خارج از سالن بیضی منتظر شروع جلسه می‌ایستادم. در این منطقه همواره مأموران سرویس مخفی با چهره‌ای صریح و جدی، حضور دارند. یکی از مأموران با مهربانی و احتیاط از پل هگارتی^۴ دستیار بازدیدها که رفتاری آرامی دارد و به وضوح در انتقال پیام، صبور و با حوصله است، خواست تا به من یک «تخلف» را اطلاع دهد. (من یک بار شاهد بودم که رئیس‌جمهور اوباما به هیلاری در یک جلسه دوجانبه گفت که یک دانه در بین دندان‌هایش گیر کرده است؛ همه ما از یکدیگر حمایت می‌کردیم).

دیپلماسی مد

قرن‌ها است که شخصیت‌های مهم تلاش می‌کنند از طریق نوع پوشش، هم‌تایان خود و مردم را تحت تأثیر قرار دهند و از این طریق نیت و قصد خود را به هیأت‌های بین‌المللی و شهروندان کشور خود منتقل نمایند. انتخاب رنگ، سبک و مدل لباس (معمولی و راحت و یا رسمی و جدی) با انتقال احترام، همبستگی و حس مثبت در مورد فرد،

1 . Enclotted Cognition

2 . Northwestern University

3 . Ali Rubin

4 . Paul Hegarty

تعامل را تقویت می‌کند. رئیس‌جمهور جیمی کارتر،^۱ ژاکت پشمی می‌پوشید، تا احتمالاً نشان دهد که هنوز جزوی از مردم است و خیلی از ریشه‌ی کشاورز بادام زمینی خود فاصله نگرفته است. رئیس‌جمهور السالوادور، نایب بوکله،^۲ رهبر جوانی است که کشور خود را به مسیر جدیدی هدایت می‌کند، او هرگز کراوات نمی‌بندد و این منتقل‌کننده نگرش مدرن او هست. پوشیدن رنگ ملی یک کشور، حتی به عنوان ابزاری تأکیدی مانند کت، کروات یا کیف پول، یک روش آسان برای ارتباط فوری و اطلاع‌دادن به همتایان است که شما تحقیق خود را در مورد فرهنگ آن‌ها انجام داده‌اید. همچنین می‌تواند به دستورکار مذاکرات کمک کند و من به‌طور مرتب از این ابزار در انجام وظایف خود به عنوان رئیس تشریفات، استفاده می‌کردم.

بازدید رسمی رئیس‌جمهور چین هو جین‌تائو،^۳ در سال ۲۰۱۱ فرصتی منحصر به فرد برای استفاده از دیپلماسی مد به من داد. من و معاون رئیس‌جمهور در پایگاه هوایی اندروز^۴ در ماه نوامبر از رئیس‌جمهور هو استقبال کردیم - که افتخاری ویژه برای برخی از رهبران است - جایی که تندبادها در فضای باز به ویژه در ماه نوامبر به شدت می‌وزند. مراسم رسمی استقبال در صورت مساعد بودن هوا، در فضای بیرون چمن جنوبی کاخ سفید برگزار می‌شود، زیرا میهمانان، پس‌زمینه آنجا را برای عکس گرفتن دوست داشتند، بنابراین ما همیشه سعی می‌کردیم گزینه‌ی پذیرایی در فضای باز را به آن‌ها پیشنهاد کنیم. من می‌دانستم به کت بسیار گرمی احتیاج دارم که به من کمک کند تا رسمی جلوه کنم و به چینی‌ها نیز ادای احترام نمایم. برای اطمینان از این‌که این دیدار به راحتی انجام شود، به مقداری شانس و اقبال نیاز داشتیم. بازدید رسمی چینی‌ها در دولت قبلی طبق برنامه پیش نرفته بود (چندین تخلف تشریفات در مراسم‌ها وجود داشت که در فصل بعدی به‌طور مفصل شرح می‌دهم) و ما برای تغییر فضا باید خیلی جبران می‌کردیم تا یک مسیر سازنده رو به جلو شکل بگیرد. از نقطه‌نظر سیاسی، ما برای توازن اقتصادی بین دو کشور تلاش می‌کردیم، آمریکا در حال خروج از رکود بود و از آخرین سفر رسمی، نفوذ چین به سرعت رو به افزایش بود. ما نیاز داشتیم که با اعتماد به نفس ظاهر شویم و در عین حال، احترام و افتخار خود را نیز نشان دهیم. رنگ قرمز نشان‌دهنده‌ی خوش‌شانسی و سرزندگی در چین است، بنابراین، من به یک مغازه‌ی محلی رفتم و یک کت قرمز عالی ارزان قیمت با دکمه‌های کریستال

1 . Jimmy Carter

2 . The president of El Salvador, Nayib Bukele

3 . Hu Jintao

4 . Andrews Air Force Base

قرمز خریدم. استفاده از رنگ روشن، راهی برای برقراری ارتباط با بازدیدکنندگان و نشان دادن احترام به سنت‌های آن‌ها بود. کت آتشین‌رنگ من، همچنین یک هدف کاربردی داشت: کمک کرد تا در دریایی از کت‌های سیاه رنگ، متمایز و برجسته شوم تا رئیس‌جمهور، وزیر امور خارجه و کارمندان تشریفات بتوانند به راحتی من را پیدا کنند.

شاید یکی از بهترین نمونه‌های دیپلماسی مد، مجموعه سنجاق‌های سینه وزیر امور خارجه، مادلین آلبرایت^۱ است که بسیار مشهور هستند و او نمایشگاه سفر نه‌ساله خود را ایجاد کرده است. مجموعه‌ی بیش از سیصد سنجاق سینه (جوهرات ارزان قیمت) که بیشتر تزئینی هستند؛ هر قطعه، نشان دهنده‌ی اهداف سیاست خارجی، صلابت و شوخ‌طبعی شدید او می باشد. دیپلماسی جعبه جوهرات آلبرایت از اواسط دهه ۱۹۹۰ آغاز شد، زمانی که وی سفیر در سازمان ملل و منتقد شدید دیکتاتور بدنام عراق، صدام حسین بود. او داستان معروف خود را نقل می‌کند که رسانه‌های عراقی به او لقب «مار بی‌همتا» داده بودند، اما او اندکی بعد، در جلسه‌ای با مقامات عراقی حاضر می‌شود در حالی که یک سنجاق سینه مار طلایی زده بود تا به آن‌ها بگوید که به راحتی صحنه را ترک نمی‌کند. او آن‌قدر عاشق نمادها بود که تعدادی سنجاق سینه خرید تا به تعاملات دیپلماتیک خود معنای ضمنی نیز ببخشد. در روزهایی که مذاکرات به طرز ناامیدکننده‌ای کند پیش می‌رفت، یک سنجاق لاک‌پشت یا خرچنگ، جلوی یقه او جلوه نمائی می‌کرد. در روزهایی که روحیه او خوب بود، نمادهای مثبت مثل یک پروانه، یک آفتابگردان یا یک خورشید، شانه چپ او را تزئین می‌کردند. (سنجاق‌ها همچنین به او یا همتایانش راهی ارائه می‌دادند تا فضای ناخوشایند در مذاکرات را عوض کنند). در بعضی موارد، او از آن‌ها به عنوان روشی برای خلع سلاح منتقدان و یا احترام به همتایان استفاده می‌کرد.

دیپلماسی مد همیشه یک کار جدی نیست و می‌تواند راهی برای سرگرمی و ایجاد رفاقت باشد. یکی از سنت‌های ماندگار لباس در دیپلماسی بین‌المللی، پوشیدن لباس‌های اپک (سازمان همکاری اقتصادی آسیا و اقیانوسیه)^۲ در اجلاس سالانه است. این رسم توسط بیل کلینتون در سال ۱۹۹۳ هنگامی آغاز شد که میزبان اجلاس در جزیره بلیک ایالت واشنگتن^۳ بود. او به هر یک از اعضاء، ژاکت‌های بمب‌افکن خلبان

1. Madeleine Albright

2. Asia Pacific Economic Cooperation- APEC

3. Washington State's Blake Island

جنگی را هدیه داد که توسط شرکت گلدن بیر^۱ در ایالات متحده ساخته شده بود. تقریباً هر ساله کشور میزبان، یک آیتم خاص نشان‌دهنده فرهنگ ملی خود را انتخاب می‌کند و همه مدعوین ترغیب می‌شوند تا از آن استفاده کنند. این رسم می‌تواند سرگرم‌کننده، خودمانی، کاربردی یا احترام‌آمیز باشد: پیراهن‌های رنگارنگ باتیک در اندونزی، بارانی در استرالیا و پانچوهای سنتی در پرو، البته هدف در نهایت، جمع کردن گروه و تأکید بر صمیمیت و ماهیت دوستانه نشست و بعضاً نماد اهداف اپک در تجارت آزاد و جهانی می‌باشد.

من به مشتریان توصیه می‌کنم هنگام بازدید از کشور دیگر و یا ملاقات با مشتری‌های بین‌المللی، در پوشیدن لباس‌های آن کشور یا قومیت‌های دیگر مراقب باشند، شما هرگز نمی‌خواهید که صرفاً به خاطر نمایش همراهی با آن‌ها لباس‌هایی را بپوشید که سرشار از معانی تاریخی و فرهنگی هستند. به همین دلیل است که توجه به یک فرهنگ در حد تکان دادن یک سر، غالباً ایمن‌تر از این است که از فرق سر تا نوک پا شبیه آن فرهنگ شوید. سیاستمداران و بانوان اول دهه‌ها است که این کار را به آرامی و پیوسته انجام می‌دهند. مشهورترین بانوی اول که از مد به عنوان ابزاری دیپلماتیک استفاده کرد، ژاکلین بوویه کندی^۲، یک زیبایی طبیعی بود.

وی در سفر ۱۹۶۱ به پاریس به همراه همسرش برای دیدار با رئیس‌جمهور شارل دوگل^۳ تصمیم گرفت که لباس مجلسی شرکت ژوانچی^۴، یکی از طراحان برتر فرانسوی در آن زمان را بپوشد. جکی، یک فرانکوفیل واقعی (او فرانسوی را روان صحبت می‌کرد و از نژاد فرانسوی بود) چنان تأثیر مثبتی در رسانه‌ها و شخص رئیس‌جمهور دوگل ایجاد کرد که رئیس‌جمهور کندی در یکی از برنامه‌های عمومی، خود را به عنوان «مردی که ژاکلین کندی را به پاریس همراهی می‌کند.» معرفی نمود. تقریباً همه بانوهای اول از آن به بعد، از این الگو پیروی نمودند. هنگامی که هیلاری بانوی اول از طراح فوق العاده آمریکایی - چینی، ورا وانگ^۵ خواست تا برای او به مناسبت میزبانی رئیس‌جمهور کلینتون از جیانگ زمین^۶، رئیس‌جمهور چین، لباس طراحی کند. میشل اوباما^۷ بانوی اول آمریکا، در یک سفر رسمی به هند در سال ۲۰۰۹، لباسی با طراحی

1 . Golden Bear

2 . Jcqueline Bouvier Kennedy

3 . Charles de Gaulle

4 . Givenchy

5 . Vera Wang

6 . Jiang Zemin

7 . Michelle Obama

نعیم‌خان^۱، طراح آمریکایی هندی پوشید و در مراسم شام دولتی کره‌جنوبی در کاخ سفید در سال ۲۰۱۱، لباسی از دو ری چانگ^۲، طراح آمریکایی کره‌ای و برای سفر رسمی به چین در سال ۲۰۱۱، لباس قرمز آتشین با طراحی الکساندر مک کوئین^۳ با رنگی بر تن کرد که نشان از دانش و احترام فرهنگی او داشت.

بانوی اول میشل اوباما برای ارتباط با زنان آمریکایی که هر روز بعد از خواب به دنبال یک طراح لباس یا کفش مدل بالا نبودند، از گزینه‌های کم‌لباس خود استفاده می‌کرد: او برندهای جی. کرو، آن تیلور، تالبوتس و تارگت^۴ را در کنار فهرست گسترده و متنوعی از برندهای شناخته شده و گمنام می‌پوشید. بانوی اول بودن در هنگامه ظهور خیره‌کننده شبکه‌های اجتماعی به معنای این بود که میلیون‌ها چشم در هر زمان و هر موقعیت تغییر لباس او را دنبال می‌کردند. بانوی اول قدرت لباس و رسانه‌های اجتماعی را درک کرده بود و از هر دو به‌طور ماهرانه‌ای استفاده می‌کرد. در حالی که بیشتر بانوان اول، لباس‌های تعداد معدودی از طراحان را می‌پوشیدند، میشل با استفاده از تمامی سبک‌ها و مدل‌ها پوشش خود را جهانی و مردمی تر کرد. وی همچنین بازار مد لباس را تغییر داد: در سال ۲۰۱۰، دیوید یرماک از دانشکده تجارت استرن در دانشگاه نیویورک^۵، با مطالعه‌ای بر قیمت سهام بیست و نه برند که بانوی اول به مدت یک سال در محافل عمومی پوشیده بود، متوجه افزایش غیرعادی بازده سرمایه‌گذاری آن‌ها شد. البته افزایش سود در روزها و هفته‌های پس از پوشیدن یک کالا را نمی‌توان ناشی از تغییرات عادی بازار دانست.

تنها استثنا در توصیه به نپوشیدن لباس کامل سنتی، زمانی است که در متن یک دعوت‌نامه پیشنهاد نشده باشد. برای یک ضیافت شام در پاکستان در سال ۱۹۹۵، هیلاری کلینتون، بانوی اول و کارمندانش (از جمله من)، شلوار کامیز ابریشمی مخروطی و پیراهن تونیک پوشیدیم که لباس سنتی بسیاری از کشورهای آسیای جنوبی است. نخست‌وزیر پاکستان، جناب بی‌نظیر بوتو^۶ به بانوی اول که در ماموریت دیپلماتیک فرهنگی منطقه‌ای بود، یک شلور کامیز قرمز اهداء کرد و هیلاری برای نشان‌دادن احترام به نخست‌وزیر، آن را در مراسم فاخر عصر پوشید که نمایشی از رفاقت

1 . Naeem Khan

2 . Doo-Ri Chung

3 . Alexander McQueen

4 . J. Crew, Ann Taylor, Talbots, and Target

5 . David Yermack of the Stern School of Business at New York University

6 . Benazir Bhutto

و پذیرش فرهنگ این کشور بود.

حتی در داخل ایالات متحده، انجام تحقیق درباره‌ی شهری که از آن بازدید می‌کنید، پیش از بسته‌بندی وسایل، امری هوشمندانه است. به‌رغم اشتراکات جغرافیایی، اختلافات منطقه‌ای بسیار متنوع است و به شخصیت شهر و فضای صنعت آن بستگی دارد. به عنوان مثال جنوب نسبت به ساحل غربی، تمایل بیشتری به رفتار رسمی در چارچوب تشریفات‌ها دارد. پوشیدن یک جفت کفش با رنگ زنده و شاد یا کراوات و پیراهن روشن، نشانه نفوذ فرهنگ لاتین و رنگارنگ میامی است. یک پیراهن یا لباس با طرح جنوب غربی با شلوار جین در دالاس یا آلبوکرک^۱ متداول است. شلوار جین باریک اندام تیره با کفش‌های ورزشی شیک، شما را در سیلیکون ولی^۲ جذاب می‌کند. همچنین در موارد خاص، پوشیدن به سبک کشور خود در هنگام سفر، هوشمندانه است. رهبران جهان به ویژه در کشورهای خاورمیانه، آفریقا و آسیا که آداب و رسوم مذهبی و سنت‌های تاریخی قواعد پوشش را تعیین می‌کنند، هنگام بازدید از ایالات متحده اغلب لباس‌های غربی استفاده نمی‌کنند، آن‌ها به عنوان نمایندگان مفتخر فرهنگ خود، لباس ملی کشورشان را می‌پوشند. من دوست داشتم هنگام میزبانی از مقامات خارجی، سبک‌ها و پارچه‌های رنگارنگ و متنوع را ببینم. من هرگز لباس سبز ساتن درخشان با پارچه کنته^۳ به رنگ نارنجی و حنایی جری جان راولینگز، رئیس‌جمهور غنا^۴ در شام رسمی ایالات متحده و غنا در سال ۱۹۹۹ را فراموش نمی‌کنم. او عملاً چشم‌ها را خیره و نفس‌ها را در سینه حبس کرده بود (همان‌طور که همسرش، نانا کونادو آگیمن - راولینگز^۵ لباس سنتی هماهنگ با او پوشیده بود). پوشش آنها عنصری از جذابیت و ظرافت جهانی به برنامه افزوده بود.

اما باید اعتراف کنم که به دلیل یک حادثه ناراحت کننده در اجلاس ۲۰۱۲ ناتو در شیکاگو^۶، مقداری فشار روحی نسبت به پوشش ردا و شنل دارم. حامد کرزای^۷، رهبر افغانستان را از منطقه‌ای با امنیت بالا (بخشی کاملاً کنترل شده مخصوص مقاماتی که ممکن بود با تهدید بیشتری مواجه شوند) بدرقه می‌کردم و از پله برقی بسیار بلند به محل استراحت رهبران به سمت پایین می‌رفتیم. اگر تا به حال تصاویری از

1 . Dallas or Albuquerque

2 .Silicon Valley

3 . kente

4 . Jerry John Rawlings of Ghana

5 . Nana Konadu Agyeman-Rawlings

6 . NATO summit in Chicago

7 . Hamid Karzai

رئیس‌جمهور سابق، کرزای با لباس زیبا را دیده‌اید، احتمالاً شنل بنفش و سبز یا روپوش چاپان او را به یادآور می‌آورید که یادآور لباس سنتی ازبک‌ها در شمال افغانستان است. این لباس، شگفت‌انگیز و شیک است و ظاهراً ده‌ها مورد از آن‌ها را دارد و به ندرت در انظار عمومی بدون آن ظاهر می‌شود. وقتی پا بر پله برقی گذاشتیم، یک مأمور امنیتی جلوی او و دیگری پشت سر او قرار گرفت. تقریباً در نیمه راه، ناگهان جامه‌اش در پله برقی گیر کرد و او به عقب و جلو پرت می‌شد! مأمور پشت سر او خیلی سریع آن را شل کرد، اما غریزه حفاظت من فعال شد. دستم را جلوی او پرت کردم تا او دکمه‌ی پایین پله برقی را نزند و به قفسه‌سینه او کوبیدم (انگار که رهبر بزرگسال افغانستان، پسر ده ساله من است). رئیس‌جمهور کرزای و همکارانش که به او نزدیک‌تر شده بودند، با وحشت به من نگاه کردند. اما بعد از چند ثانیه تنش، نگاه رئیس‌جمهور به آرامش تبدیل شد و با لبخندی گفت: «متشکرم، گاهی این اتفاق می‌افتد.» همه خندیدیم و موافق بودیم که ورودی آنجا را باید درست کنیم و این حادثه لحظه‌ی شروع پیوند بین ما بود. در ادامه مسیر فقط به این فکر می‌کردم که به‌رغم پیش‌بینی تمهیدات امنیتی بالا، چقدر مضحک است که تنها تهدید واقعی، لباس او بود.

لباس رسمی: آراستگی ظاهری

استیو جابز^۱ یقه برگردان مشکی داشت. آنا وینتور^۲ عینک‌های شیک و آفتابی تیره دارد. هیلاری، کت و شلوار زنانه خاص خود را دارد که موجب تشکیل یک گروه ۳.۸ میلیون نفری در فیس‌بوک شد. یک «لباس فرم» شخصی می‌تواند شما را از دیگران متمایز یا هم‌رنگ کند. یک ظاهر خاص می‌تواند معرف آن چیزی باشد که برای شما ارزشمند است مانند تجددگرایی، دقت، عمل‌گرایی و یا کدگذاری یک نگرش، خواه اعتماد به نفس، قدرت، ظرافت یا آرامش باشد. رؤسای جمهور، ظاهر خاص خود را ایجاد کرده‌اند و این تمایز پوشش لباس تابستانی و یا لباس معمولی را برای آن‌ها آسان کرده است. رئیس‌جمهور ریگان و رئیس‌جمهور جورج اچ. دبلیو بوش هر دو در ساعات خارج از کار جین می‌پوشیدند و به همان روش، رئیس‌جمهور کارتر از ژاکت استفاده می‌کرد که به ریشه‌ی دامداری او بازمی‌گشت.

کت و شلوار نمادین هیلاری از روی قابلیت کاربردی آن - سهولت در حرکت در داخل و خارج از اتومبیل و سازگاری با وضعیت‌های مختلف - متولد شد. همچنین او را

1 . Steve Jobs

2 . Anna Wintour

با همه مردان کت و شلوار پوش در اتاق هماهنگ می‌کرد، زیرا اغلب تنها زن پشت میز بود. یک کت و شلوار به او اجازه می‌داد مانند مردان یک لباس یکسان بپوشد، کت و شلوارهای کاملاً براق دوخته شده توسط طراح محبوب او (و من)، اسکار دلارتا،^۱ زنانه و خوش تیپ بودند و گفت‌وگو را بر روی آن چه او می‌گفت متمرکز می‌کرد، نه آن چه او پوشیده بود. (همان‌طور که هیلاری در کتاب اخیر خود نوشت: «بعضی از افراد آنچه را می‌پوشید دوست دارند؛ برخی خیر، شما نمی‌توانید همه را راضی کنید، بنابراین می‌توانید آنچه برای شما مناسب است را بپوشید.») او اولین بانوی اول بود که به‌طور ضمنی به زنان اجازه داد در کاخ سفید، کت و شلوار بپوشند، او با این کار به یک سیاستمدار پیشناز دیگر برای تغییر این چشم‌انداز، اعتبار بخشید.

هیلاری می‌گوید: «من اولین زنی نبودم که در مجلس سنا کت و شلوار پوشید. سناتور باربارا میکولسکی^۲ از مریلند بود که در سال ۱۹۹۳ برای اعتراض به این قانون که زنان باید دامن یا لباس بلند بپوشند، در مجلس سنا کت و شلوار پوشید.» (بله، این قانون مسخره تا اوایل دهه ۱۹۹۰ در حال اجرا بود.) به‌رغم این که هیلاری اغلب سعی می‌کرد در مورد انتخاب لباسش صحبت نکند، گاهی اوقات از آن برای تقویت اظهاراتش استفاده می‌کرد. او به عنوان نامزد حزب دموکرات برای ریاست جمهوری می‌دانست شبی که برای اعلان پذیرش روی صحنه می‌رود، همه چشم‌ها به او خواهد بود، بنابراین رنگی را انتخاب کرد که نمادی از امکان‌پذیری برای زنان سراسر جهان است: یک لباس سفید. این رنگ نه تنها خیره‌کننده (رالف لورن^۳ آن را طراحی کرده بود)، بلکه یک نماد قدرتمند بود، رنگی که زنان طرفدار حق رأی سال‌ها پیش در جریان مبارزات خود پوشیده بودند. هیلاری در عشق به کت و شلوار با صدراعظم آلمان آنگلا مرکل^۴ مشترک است که طرفدار مجموعه‌ای از کت و شلوارهای رنگارنگ می‌باشد. این دو نفر آنقدر با کت و شلوار خود عکس گرفته‌اند که مرکل الهام‌بخش هدیه‌ای از عکس‌های دوقلوی آن‌ها به هیلاری در نهار دولتی در سال ۲۰۱۱ بود. مرکل به هیلاری قاب عکسی از خودشان نشان داد که در یک روزنامه آلمانی به صورت بی‌سر و پا کت و شلوار چاپ شده بود و از هیلاری خواست حدس بزند کدام مرکل و کدام او است، هیلاری بلند و سخت‌خندید. لحظه‌ای شوخ‌آمیز و صمیمانه که دو نفر از قدرتمندترین زنان جهان را در مورد علاقه مشترک آن‌ها به خیاطی پیوند می‌داد.

1 . Oscar de la Renta

2 . Barbara Mikulski

3 . Ralph Lauren

4 . Germany's Chancellor Angela Merkel

همیشه پوشیدن لباس رسمی باعث می‌شد که من احساس اعتماد به نفس و کارآمدی بیشتری داشته باشم، پوششی که پیامی برای همکاران و خودم بود که زمان کار است. این امر به من کمک می‌کرد تا در نقشم تعریف شوم و دیگران را از آنچه در مورد من بود، آگاه می‌ساخت: بدون سروصدا، بدون حاشیه. من خیلی سریع به اهمیت لباس برای کار پی بردم و فهمیدم که چرا هیلاری کت و شلوار را دوست داشت، چون بسیار راحت بود. من کت و شلوارم را با یک پیراهن سفید یا بلوز ابریشمی یقه هفت، هماهنگ می‌کردم (چون خط گردن را بیشتر نشان می‌دهد، به خصوص اگر صورت شما بیضی باشد).

تمایل داشتم هنگام پوشیدن لباس رسمی، سبک موهایم کلاسیک باشد تا باعث اختلال در ارتباطات نشود. هنگامی که به عنوان رئیس تشریفات معرفی شدم، موهای بلندی داشتم، اما آرایشگرم، مایکل آواد،^۱ من را متقاعد کرد که به خاطر راحتی، سبک موهای کوتاه را انتخاب کنم. در ابتدا با او مخالف بودم، اما بعد از او تشکر کردم که باعث شد، ساده و بی‌تکلف به نظر برسم. همیشه قبل از فرود در یک کشور جدید و بعد از هشت ساعت پرواز، چند دقیقه در یک توالت کوچک وقت می‌گذاشتم تا از لباس راحتی به لباس اصلی تشریفات تغییر شکل پیدا کنم. موهای کوتاه یک نعمت است، به مراقبت کمتری نیاز دارد و می‌توانستم ظرف چند دقیقه، برای لحظاتی مهم آماده شوم.

چرا باید برای خود زحمت ایجاد کنیم؟ اگرچه آراستگی ظاهری برای همه مهم است، اما برای زنان اهمیت بیشتری دارد. هیلاری مدت زمانی را که برای انجام آرایش در زمان مبارزات انتخاباتی ریاست جمهوری صرف کرده، محاسبه نموده است:

۶۰۰ ساعت معادل تقریباً یک ماه نشستن روی صندلی آرایش. یافته‌های مطالعه انجام شده توسط ژاکلین وونگ^۲ در دانشگاه شیکاگو در سال ۲۰۱۶ در خصوص ارتباط بین جنسیت و جذابیت در محل کار، نشان می‌دهد که جذابیت زنان بیشتر از مردان، متکی بر آرایش (مو، استفاده از وسایل آرایشی و لباس) است، در حالی که مردان بدون آرایش نیز ممکن است جذاب به نظر برسند. (اتفاقاً، حقوق و دستمزد نیز به‌طور معناداری با آراستگی ظاهری در زنان بیشتر از مردان مرتبط بود، زنانی که بیشتر آراسته بودند، بدون توجه به میزان جذابیت طبیعی، درآمد بیشتری نسبت به افرادی داشتند که از زیبایی کمتری برخوردار بودند.) در مورد زنان، اگر چیزی درست سرچایش نباشد (رژگونه، خمیر دندان در جلوی بلوز، سجاف شل)، مطبوعات بدون

1. Michael Awad

2. Jaclyn Wong, University of Chicago

این که نیازی باشد عیناً آن را بازتاب می‌دهند. علاوه بر این، طبق نظرسنجی ۲۰۱۳ نظرات رسانه‌ها درباره ظاهر یک نامزد سیاسی زن، اعم از مثبت، منفی یا خنثی، به طور مستقیم با برداشت منفی رأی‌دهندگان ارتباط دارد و احتمال رأی‌دادن به آن‌ها را کاهش می‌دهد.^۱ این نظرسنجی توسط «مرکز رسانه‌ای زنان»^۱ انجام شده است. به عنوان وزیر امور خارجه، موه‌ای هیلاری که تقریباً همیشه عالی به نظر می‌رسید، به عنوان یک کد برای حس و حال او تفسیر می‌شد. من مطمئن نیستم که این شایعه از کجا شروع شده که افراد در دولت پیام‌های رسمی درباره‌ی موه‌ای او ارسال می‌کردند. وقتی از هیلاری خواسته شد، برخی از عجیب‌ترین تعاملاتش با رهبران جهان را بازگو کند، این داستان را تعریف کرد: «یک بار، هنگامی که به عنوان وزیر امور خارجه به بلغارستان سفر کردم، نخست‌وزیر سابق بلغارستان در اتاق کنفرانس و در هنگام احوال-پرسی به طرز عجیبی به من نگاه می‌کرد، او گفت، «به من گفته‌اند هنگامی که موه‌ایت را عقب می‌کشی، باید روحیه‌ات بد باشد.» من گفتم: «نه، من فقط روز موه‌ایم بد است!» او معمولاً با ما شوخی می‌کرد که برای تغییر چرخه خبر، فقط کافی است مدل موه‌ایش را تغییر دهد.

قواعد پوشش در محل کار

در دفتر تشریفات که بیشتر یک شغل ارتباطی بیرونی است، انتظار خاصی از کارمندان می‌رود که به ظاهر خود توجه کنند. ما به عنوان نمایندگان دولت خود با نمایندگان دولت‌های دیگر در تعامل بودیم، بنابراین بسیار مهم بود که این‌طور به نظر برسد که گویی ما برای رئیس‌جمهور ایالات متحده کار می‌کنیم. میرنا فارمر^۲ یکی از باسابقه‌ترین افسران تشریفات که اهمیت ضمنی خطرات بالقوه دیپلماتیک اشتباهات مد را درک می‌کرد، هنگامی که کارکنان در مورد سبک خاص یا انتخاب لباس مناسب مطمئن نبودند، به آن‌ها مشورت می‌داد (هر دفتر باید یک میرنا داشته باشد). علاوه بر این، هر لحظه ممکن بود که از ما خواسته شود تا در یک جلسه بدون آمادگی قبلی در کاخ سفید یا وزارت امور خارجه شرکت کنیم (من همیشه در دفتر کارم، کفش و لباس اضافی و جواهرات آرایشی برای نشست‌های اضطراری نگهداری می‌کردم).

قواعد لباس اداری می‌تواند دامنه‌ی گسترده‌ای از کت و شلوار سه تکه (با جلیقه) با

1 . Women's Media Center

2 .Myrna Farmer

کراوات گره‌های کامل ویندسور^۱ (بانکداران) تا مدل‌های کوتاه و لباس‌های آوانگارد^۲ (صنعت مد) تا ژاکت کشباف پشمی و کفش راحتی (معلمان) را شامل شود. مهمترین چیز برای هر کسی که به عنوان یک کارمند یا بازدیدکننده وارد یک فضای کاری جدید می‌شود، این است که بفهمد قواعد هنجاری پوشش چگونه است و در حد معقول به آن توجه کند. اگر قبل از جلسه از نوع پوشش اطلاع ندارید، پوشش رسمی (کت و شلوار با کراوات) را انتخاب کنید و در جلسات بعدی متناسب با پوشش آن‌ها، لباس بپوشید.

راهنمای پوشش

حفظ وجهه رهبران با استفاده از پوشش مناسب و ارائه مدل‌های مو و پیشنهادات لباس، بخشی از کار من به محض شروع به فعالیت در دولت بود. اغلب فکر می‌کردم که تهیه یک کتاب راهنمای مد برای سران کشورها مفید خواهد بود. من رهبران و هیأت‌های دولتی را راهنمایی می‌کردم که چه چیزی بپوشند یا نپوشند و طی این سال‌ها قوانین طلائی خوبی برای پوشش و آراستگی ظاهری جمع‌آوری نمودم. این قوانین در کلیه ارتباطات حتی کنفرانس‌های ویدئویی نیز کاربرد دارد و تا وقتی که در اتاق هستید، افراد در مورد ظاهر شما قضاوت می‌کنند:

- **رنگ:** روزگار پوشیدن کت و شلوارهای مردانه {در مناسبت‌های عمومی} فقط به رنگ مشکی، سرمه‌ای یا خاکستری^۳، گذشته است. امروزه حتی کارمندان در صنایع سنتی، رنگ‌های متنوعی مانند قهوه‌ای کم‌رنگ یا آبی کم‌رنگ، به ویژه در فصول گرم و بسته به موقعیت می‌پوشند. زنان، انتخاب بیشتری در مورد رنگ دارند، اما اگر قرار است در مقابل دوربین باشید (تلویزیون، اسکایپ یا فیس‌تایم) از رنگ‌های شاد اجتناب کنید.
- **طرح‌ها و مواد:** به‌طور کلی در مورد طرح‌ها و الگوهای تند و افراطی هشدار می‌دهم، زیرا ممکن است خیلی شلوغ و پرت‌کننده حواس باشند. الگوها به ویژه در تلویزیون، ویدئو و عکس‌های مورب و گرافیکی تمایل دارند شاد و سرزنده باشند. به سبک پوشش مجریان تلویزیونی مانند ساوانا گاتری، کتی کوریک، گیل کینگ یا نورا اودانل^۴ توجه کنید، من همه آن‌ها را تحسین می‌کنم. آن‌ها به خوبی می‌دانند چه چیزی

۱. گره ویندسور، (Windsor knot) نوعی گره متداول کراوات است که معمولاً در جلسات، ملاقات‌ها، مصاحبه‌ها و شرایط رسمی استفاده می‌شود.

۲. استایل آوانگارد (Avant-garde) به معنی شکستن کلیشه‌ها و پا گذاشتن به دنیایی جدید و خلاقانه در زمینه‌های مختلف فشن، میک‌آپ، طراحی منزل و حتی غذا است.

۳. در محافل رسمی دیپلماتیک و بین‌المللی هنوز این سه رنگ، رنگ اصلی پوشش رسمی محسوب می‌شود.

4. Savannah Guthrie, Katie Couric, Gayle King, or Norah O'Donnell

توجه مردم را جلب می‌کند و چه عواملی باعث حواس‌پرتی می‌شود. برای مردان، کت و شلوار پارچه‌ای راه‌راه نخی یک انتخاب شگفت‌انگیز برای آب و هوای گرم است، همان‌طور که میزبان برنامه محبوب «نمایش امروز» ال روکر^۱ در تمام تابستان از آن‌ها استفاده می‌کرد. استفاده از نشان پرچم ملی روی لباس^۲ و یا استفاده از دکمه‌های مخصوص سرآستین، انتخاب‌های مناسبی هستند، اما این بستگی به موقعیت و کشور مورد بازدید دارد، در استفاده عمومی احتیاط کنید.

• **لوازم جانبی:** لوازم جانبی می‌توانند از نظر نمادین قدرتمند، از نظر فرهنگی پرمعنی و مانند کلمات و ژست‌ها ارتباطی و رسانشی باشند. پوشیدن رنگ، گل یا حیوان ملی کشور بازدیدکننده، نشان‌دهنده سپاس و قدردانی شما است، در حالی که استفاده از نمادهای ملت یا دین خود، معرف شما و بازگوکننده ارزش‌های شما است. من استفاده از پین‌های دوستی (نشان‌هایی که با گیره یا سنجاق به لباس متصل می‌شود) پرچم کشور میزبان متصل به پرچم کشور بازدیدکننده را به عنوان راهی برای نشان دادن پیوستگی توصیه می‌کنم. در هنگام مسافرت، من مجذوب حرزهای مراقبتی شده بودم که بیان‌کننده اعتقاد و وضعیتی (دفع بلا یا چشم‌بد) است که جواهرات مختلف منتقل می‌کردند. قلاب‌های به هم پیوسته گردنبندهای نامزدی مردم ماسائی^۳ آفریقای شرقی (نشان‌دهنده پیوند دو نفر) و یقه‌های عروسی حاوی نقشه‌ای از کل روستا، من را بسیار تحت تأثیر قرار داد.

• **کفش:** باید براق و سالم باشد.^۴ این موضوع به‌خصوص هنگامی مهم می‌باشد که روی صحنه نشست‌اید و پاهای شما با سطح دید مخاطب تماس است و آن‌ها می‌توانند بالا و ته کفش را ببینند.

• **جوراب:** مد جوراب حتی در دولت مهم شده است و مردان حتی شلوار خود را کوتاه‌تر می‌پوشند تا کمی مچ پای خود را نشان دهند.^۵

1 . Al Roker

۲ . بچ یا نشان سینه که معمولاً پرچم و نشان ملی است، توسط مقامات، دیپلمات‌ها و نمایندگان دولتی در مراسم‌های رسمی استفاده می‌شود و روی لبه سمت چپ کت و نزدیک به قلب پین می‌شود.

3 . Maasai

۴ . معمولاً در تمامی مراسم‌های دیپلماتیک و رسمی از کفش‌های چرم، بند دار، مشکی مانند مارک آکسفورد استفاده می‌کنند

۵ . در نشست‌های رسمی و دیپلماتیک، نباید مچ یا قوزک پا دیده شود. رنگ جوراب نیز با رنگ کت شلوار (مشکی، سرمه‌ای یا خاکستری) هماهنگ می‌شود و باید کمی از آنها تیره‌تر باشد.

• **کراوات:** کراوات و نوع پوشش در مورد شما حرف می‌زند^۱ و می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند، خواه فردی محافظه کار و سنتی در استفاده از کراوات باشید (رنگ‌های یکنواخت خنثی و یا الگوهای ملایم مثل راه‌راه) یا شخصی طرفدار سبک آوانگارد (شیک، رنگارنگ، الگوهای منحصر به فرد یا پاپیون هیپستر^۲ که در عین حال قابل احترام و مدرن است). البته، مراقب تفاسیر و معانی پنهان در طرح‌های مختلف باشید، چون ممکن است باعث سردرگمی یا حواس‌پرتی شوند.

توصیه‌های کلی: روی یک خیاط ماهر سرمایه‌گذاری کنید. در این صورت مجبور نیستید که به دنبال کت و شلوار بگردید که اندازه شما باشد. حداقل دو دست کت و شلوار اندازه بدن خود در سفر به همراه داشته باشید. بهترین لحظه خیاطی من در هواپیمای شماره‌ی یک ریاست جمهوری هنگام پرواز به اروپا با وزیر امور خارجه کلینتون و فیل گوردون^۳ دستیار او در امور اروپا، اتفاق افتاد. وقتی سوار هواپیما شدیم، متوجه شدم که لبه‌ی یکی از پاجه‌های شلوار «فیل» باز شده است (بسیاری از مردان دولتی در طول سفر تعداد محدودی لباس به همراه دارند و به نوبت از آن‌ها استفاده می‌کنند). من بلافاصله به آن اشاره کردم و کارولین آدلر^۴ منشی باهوش و مشاور مطبوعاتی او (بعداً دبیرمطبوعاتی میشل اوباما شد) و همدم من در هواپیما گفت: «کاپریشیا، لطفاً فیل را خجالت نده.» من پاسخ دادم: «نه، آنچه برای او و کشورش شرم‌آور است این است که او با لبه شلوار کثیف و مندرس دیده شود!» فوری از بسته لوازم خیاطی همراهم، سوزن و نخی در آوردم که با کت و شلوار تیره او سازگار بود. او پای خود را روی زانوی من قرار داد و در عرض چند دقیقه آن را دوختم. فیل با تشکر لبخندی زد، در حالی که خود را برای پیاده شدن و آغاز ماجراجویی دیگر آماده می‌کردیم. (برای توصیه‌های بیشتر در مورد ظاهر از جمله نکات مربوط به سفر و بسته‌بندی به بخش ضمیمه مراجعه نمائید.)

۱ . سیاستمداران و دیپلمات‌ها در محافل رسمی یا در سفرهای خارجی معمولاً از کراوات‌هایی با رنگ سنگین و متناسب با رنگ پرچم کشور خود و یا کشور میزبان استفاده می‌کنند که با رنگ کت و شلوار و پیراهن (رنگ سفید یا آبی تیره) نیز تناسب دارد و معمولاً مکمل آنها است.

2 . Hipster bow tie

3 . Phil Gordon

4 . Caroline Adler

فصل دوازدهم

ساختار فکری دیپلماسی

بیشتر مذاکرات هنگامی که مذاکره‌کنندگان از ویژگی‌هایی مانند: اعتماد به نفس، قاطعیت و جسارت برخوردار باشند، شانس بیشتری برای موفقیت دارند. اما این خصوصیات به تنهایی باعث پیشبرد یک مذاکره نمی‌شود، بلکه با صبر و حوصله گام برداشتن و برخورداری از صفات آرام‌کننده مانند: همدلی، فروتنی و همکاری نیز به همان اندازه قوی و مؤثر هستند. من بارها و بارها قدرت نرم باورنکردنی این ابزارهای مهم ذهنی دیپلماسی را مشاهده و تجربه کرده‌ام. من از توانایی آن‌ها در کاستن از شکاف‌های شدید و پیشبرد مباحث، فراسوی موانع به ظاهر صعب‌العبور، شگفت زده شده‌ام، نه فقط به روش کومبایا^۱، بلکه به روشی هدف‌محور و راهبردی، چون گاندی‌های^۲ جهان به‌اندازه چنگیز خان‌ها^۳ و شاید بیشتر از آن‌ها قدرت دارند.

همدلی: قلب دیپلماسی

همدلی به معنای واقعی کلمه این است که خود را جای دیگری بگذارید تا بفهمید همتای شما چگونه فکر و احساس می‌کند و سپس با ادغام این اطلاعات در نوع نگرش خود، تصمیم بگیرید. ما اغلب این کار را به صورت خودکار انجام می‌دهیم و ممکن است از آن آگاهی نداشته باشیم: مشاهده حالت خسته صورت یک فرد و پیشنهاد نشستن به وی، یا دیدن تنش و عصبانیت و سؤال از خوب بودن حال وی. در واقع، مغز ما برای همدردی و همدلی تنظیم شده است. دانشمندان علوم اعصاب «یک شبکه همدلی» را

۱ . کومبایا(kumbaya) آهنگ عامیانه معنوی آمریکایی با ریشه آفریقایی که بیشتر بر موزون خوانی و هماهنگی البته به روشی تحقیرآمیز تاکید دارد.

2 . Gandhis

3 .Genghis Khans

در مغز ما کشف کرده‌اند که وقتی شاهد حالات خاصی از چهره هستیم، فعال می‌شود. همدلی و هوش هیجانی (توانایی رمزگشایی از احساسات خود و دیگری و استفاده از این شناخت در تصمیم‌گیری) فراتر از بازتاب قدرت لمسی، متضمن تفکر سطح بالاتری است و از مزایای ملموسی در محل کار برخوردار است. براساس مطالعه‌ی مرکز جهانی خلاقیت رهبری^۱ در سال ۲۰۰۷، مدیران نسبت به گزارش‌های مستقیمی که دریافت می‌کنند، همدلی بیشتری نشان می‌دهند و از نظر رؤسای خود عملکرد بهتری دارند. در حال حاضر حدود ۲۰ درصد از کارفرمایان ایالات متحده آموزش همدلی را به مدیران زیر مجموعه خود ارائه می‌دهند.

همدلی در ابتدایی‌ترین سطح، کمک می‌کند تا فاصله بین ما و دیگران از بین برود و به عنوان ابزاری کلیدی برای ایجاد پیوند، عمل می‌کند. همدلی باعث ایجاد اعتماد و تقویت روابط می‌شود و بدون آن نمی‌توانید همکاری و تعامل اجتماعی داشته باشید. در واقع، بسیاری از قواعد اجتماعی و تشریفات دولتی با همدلی درست شده‌اند. ما با احترام، با یکدیگر رفتار می‌کنیم، زیرا اگر در هنگام دیدار با کسی صمیمانه سلام نکنیم، از کسی به خاطر هدیه‌اش تشکر نکنیم، یا آداب و رسوم فرهنگی کسی را به رسمیت نشناسیم، چه احساسی خواهیم داشت؟ در تشریفات، به منظور ایجاد برابری بین ملت‌ها، رهبران و هیأت‌ها، به شدت به همدلی متکی هستند. برابری در دیپلماسی حکمرانی می‌کند، هر یک از طرفین باید احساس کند که با او همانند دیگران رفتار می‌شود و برای ایجاد یک زمین بازی یکنواخت، تیم تشریفات باید دائماً خود را به جای طرف مقابل قرار دهد.

در هنگام امضای توافق نامه‌ی جدید استارت در سال ۲۰۱۰ که رئیس‌جمهور مدودف و رئیس‌جمهور اواما در شهر پراگ دیدار کردند، تیم ما می‌دانست که لازم است این نگاه به جهان مخابره شود که این دو کشور بزرگ از طریق همکاری برای کاهش تسلیحات راهبردی هسته‌ای در جهت ارتقای وضعیت کشورهای خود و جهان گام برمی‌دارند.

آسل رابرتز،^۲ افسر ارشد تشریفات ایالات متحده در این سفر، چند هفته روی جزئیات کار کرده بود. پس از ورود، من مستقیماً با همتای روسی خود، مارینا انتالتسوا^۳ کار کردم تا اطمینان حاصل کنیم که هر دو رهبر در هنگام امضای قرارداد حضور و

1. Global Center for Creative Leadership

2. Asel Roberts

3. Marina Entaltseva

شان برابری دارند. همه چیز مرتب به نظر می‌رسید، اما من و آسل در هنگام بررسی لحظه آخری صندلی‌ها و میز امضاء و ارزیابی زاویه فیلم برداری، متوجه شدیم که رئیس‌جمهور مدودف در هنگام نشستن که فقط پنج فوت و پنج اینچ است در برابر رهبر شش فوت و یک اینچی آمریکا، کوتوله به نظر خواهد رسید. با مارینا و تیمش موضوع را مطرح کردیم و توافق شد که صندلی‌ها تنظیم شوند. برخی ممکن است تعجب کنند: «چرا اجازه ندادید، رهبر آمریکا قدرتمندتر به نظر برسد، آیا این یک مزیت برای ایالات متحده نبود؟» اغلب، ما این کار را می‌کنیم، اما نه در مورد این توافق مهم. باید تأثیرات بلندمدت همدلی را در نظر می‌گرفتیم: عکس این امضای تاریخی در سراسر جهان پخش می‌شد در حالی که اوباما یک فوت بالاتر از مدودف نشسته بود. عکسی که این لحظه را ثبت می‌کند، یک برد بزرگ برای هر دو کشوری باشد، اما با این موازنه، مغایرت دارد و نشان می‌دهد: «یکی از دیگری قدرتمندتر است.» میم‌ها^۱ ایجاد و به اشتراک گذاشته می‌شد و این شرمساری مقامات را به همراه داشت، در حالی که رئیس‌جمهور مدودف با افتخار از این موفقیت، به کشور خود باز می‌گشت. موفقیت این مذاکرات سخت، تحت‌الشعاع نابرابری نمادین یک عکس به بازی باخت-باخت برای هر دو کشور تبدیل می‌گردید.

برای جلوگیری از این فاجعه احتمالی، صندلی مدودف با کشیدن پایه‌ها کمی بلند شد (با استفاده از قطعاتی که از پایه‌های یک صندلی یکسان جدا شده و در صندلی او الصاق شدند) بنابراین او هنگام نشستن روی میز امضاء، هم‌قد با اوباما ظاهر شد. این کار نه فقط یک ترفند بود (در گوگل تصویر راجستجو کنید، صندلی رئیس‌جمهور مدودف را مشاهده خواهید کرد که پایه‌های آن اندکی کشیده تر است)، بلکه باعث ایجاد اعتماد بین من و مارینا شد. او دید که ما به رهبر کشورش توجه داریم و این کار شالوده محکمی را برای تعاملات آینده ما پایه‌ریزی نمود.

سطح بعدی همدلی: درک متقابل

وقتی این ابزار ذهنی را به صورت راهبردی در تعامل یا مذاکره به کار می‌گیرید، کانال‌های جدیدی در برقراری ارتباط و درک متقابل بر روی شما گشوده می‌شود که اگر از خود سؤال نمی‌کردید، در دسترس شما قرار نمی‌گرفت: همتای من در حال حاضر

۱. میم‌ها (meme) ایده‌ها و مفاهیمی هستند که با به اشتراک گذاری به صورت آنلاین در شبکه‌های اجتماعی و از شخصی به شخص دیگر گسترش پیدا می‌کنند. میم‌ها (meme) می‌توانند تصویر، ویدئو، و حتی کلمات و عبارات باشند.

چه فکر و احساسی دارد و این چگونه بر رفتار من، روند و نتیجه مذاکره یا ارتباط تأثیر می‌گذارد؟ توانایی بررسی از زوایای شخص دیگر در هنگام تعامل در سطح بین‌المللی با توجه به تفاوت‌های فاحش در تجربه زندگی و هنجارهای فرهنگی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (مفهومی که به‌طور کامل در فصل ۴ بررسی شد). در برخی از فرهنگ‌ها، مانند کشورهای آسیایی، همدلی یک سرمایه فوق‌العاده ارزشمند است. این امر احتمالاً به این دلیل است که انسجام گروهی در درجه نخست اهمیت قرار دارد. افراد ترغیب می‌شوند به منظور حفظ همبستگی گروهی، در وهله اول به حفظ آبرو و حیثیت دیگران فکر کنند: شرمساری عمومی یکی از بدترین مواردی است که می‌توان از آن در کشورهای آسیایی رنج برد و مردم برای اطمینان از عدم شرمساری اجتماعی، سعی می‌کنند سر راه دیگران قرار نگیرند. در یک مذاکره داغ و پر جوش و خروش، استفاده از همدلی به شما این امکان را می‌دهد که ضمن حفظ کرامت و منزلت طرف مقابل، انجام معامله را نیز افزایش دهید.

در سفر رسمی رئیس‌جمهور اوپاما به‌اندونزی در سال ۲۰۱۰ به شدت به‌غریزه همدلی خود اعتماد کردم. سطح اضطراب و آماده‌سازی دولت اندونزی بسیار بالا بود: این بازدید، نشانه بازگشت فردی بسیار محترم برای آن‌ها بود. پسری که چهار سال از کودکی خود را در کشور آن‌ها گذرانده، اکنون رهبر جهان آزاد است و آن‌ها می‌خواستند تجلیل کاملی از او به عمل آورند. شام دولتی قرار بود در باغ‌های کاملاً مصفا واقع در کاخ مردکا در جاکارتا،^۱ محل اقامت رسمی رئیس‌جمهور سوسیلو بامبانگ یودویونو^۲ برگزار شود. گل‌های شگفت‌انگیز باغ که نفیس‌ترین عطر را از خود ساطع می‌کردند، پشت زمینه‌ای بهشتی را ایجاد کرده بودند، اما هوا در آن روز مساعد نبود و باران شدیدی می‌بارید و به همین دلیل آن‌ها مجبور شدند به سراغ طرح جایگزین دوم و برگزاری آن در فضای بسته بروند. همه به تکاپو افتادند تا برنامه را عوض کنند و با این‌که همه ی ما خسته شده بودیم، موافقت کردم که در کارهای تدارکاتی جدید مشارکت کنم تا تأیید نمایم که رئیس‌جمهور اوپاما نیز از این تغییرات رضایت دارد.

همان‌طور که از نقطه ورود به محل ضیافت شام دولتی راهنمایی می‌شدم، ظرافت و زیبایی محیط و این‌که چقدر سریع توانسته بودند آن را به‌رغم تغییر ناگهانی، آماده کنند، من را شگفت زده کرد. با این‌که به چند تغییر جزئی، نیاز بود، سکوت کردم چون در مقایسه با کار بزرگ آن‌ها بی‌اهمیت بود. حس همدلی من فعال شد و فهمیدم که

1 . Merdeka Palace in Jakarta

2 . Susilo Bambang Yudhoyono

این دیدار برای آن‌ها چقدر اهمیت دارد. دقایقی قبل از بازدید، از دور دیدم که رئیس‌جمهور یودویونو در حال بازرسی از چیدمان جدید است. به‌طور معمول رهبران تدارکات اولیه را بررسی نمی‌کنند، اما این دیدار آنقدر اهمیت داشت که او می‌خواست شخصا نیز آن را تایید کند. من می‌دانستم که هرگونه درخواست تغییر بعد از چراغ سبز او، برای همه ناراحت‌کننده خواهد بود. لذا خودم را جای رئیس‌جمهور اوباما قرار دادم، او نیز هرگز تمایلی به شرمند کردن اندونزیایی‌ها نداشت، او با آن‌ها تاریخ شخصی داشت و می‌دانست که چقدر حفظ چهره و آبرو برای آن‌ها ارزشمند است.

بنابراین بعد از بازدید گفتم: «همه‌چیز عالی و کامل به نظر می‌رسد.» بلافاصله آرامش را در چهره‌ی آن‌ها دیدم، آن‌ها می‌توانستند به رئیس‌جمهور خود گزارش دهند که نماینده رئیس‌جمهور اوباما از وضعیت کنونی راضی است.

آن جا که من به‌طور پیوسته با فرهنگ‌های دیگر (و همچنین احزاب سیاسی، سازمان‌ها و افرادی که دیدگاه بسیار متفاوتی از من داشتند) در تعامل بودم، دائماً اساسی‌ترین سؤالات را با توجه به نقش‌های دولتی خود به عنوان دبیر اجتماعی و رئیس تشریفات از خودم می‌پرسیدم: شخص مقابل در حال حاضر چه احساسی دارد و تصمیمات من چه تأثیری بر او می‌گذارد؟

پاسخ‌ها، روش عملیاتی من را پیش می‌برد. در برگزاری برنامه میزبانی ضیافت شام پنجاهمین سالگرد ناتو در کاخ سفید، به عنوان دبیر اجتماعی ایجاب می‌کرد که خودم را در جایگاه چهل و چهار رهبر مختلف و فرهنگ‌های متفاوت آنان قرار دهم، در حالی که در مورد نحوه‌ی سلام و احترام به مقامات عالی‌ه، ترتیب تقدم اعلام رهبران به رسانه‌ها، و ترتیب کاروان خودروها تصمیم می‌گرفتم. خدا را شکر، ناتو تشریفات خاصی خود را برای این امور دارد (گاهی اوقات از حرف الف تا ی و گاهی از ی تا الف). تشریفات بین‌المللی، ذاتاً هدفمند است: وقتی همه از قواعد از پیش تعیین‌شده‌ای پیروی می‌کنند که با در نظر گرفتن برابری همه ایجاد گردیده است، هیچ‌کس احساس نمی‌کند که تقدم بی‌موردی به یک کشور دیگر داده شده است. پیش‌فرض ناتو برابری همه ملل عضو است و با هم یک ائتلاف جمعی مساوات طلبانه را تشکیل می‌دهند. بنابراین، من نمی‌توانستم به کسی اجازه دهم احترام بیشتری دریافت کند. همدلی همچنین به من کمک کرد تا اهمیت بازدید کسانی را که برای اولین بار از کاخ سفید دیدار می‌کردند - حس لحظه ورود به نمادین‌ترین اقامتگاه جهان - را درک کنم. شگفتی روز اول خود را به یاد آوردم تا بتوانم این افراد را در پیشبرد بهترین گام خود راهنمایی کنم. ما - تیم تشریفات کشورهای جهان - در صورتی به‌طور جمعی موفق

می‌شویم که بتوانیم در ارائه بهترین مشاوره به هر رهبر، هماهنگ باشیم. در نهایت، مجبور شدیم همان تمهیداتی را که برای رهبر کشور خودم تدارک می‌دیدم برای آن‌ها نیز آماده سازم.

در زمان دولت کلینتون، تیم دفتر اجتماعی ما در هنگام میزبانی کاخ سفید از نمایندگان کنگره، تمام تلاش خود را به کار برد تا اطمینان حاصل نماید که هریک از دعوت‌شوندگان: خواه دموکرات، جمهوری خواه یا مستقل، احساس کنند که از آن‌ها به خوبی استقبال شده است. رفتار دفتر اجتماعی براساس الزامات رئیس‌جمهور و بانوی اول بنا شده بود که با هر میهمان، با افتخار و به بزرگی رفتار شود. انجام آن با توجه به اختلافات فلسفی، اندکی مشکل بود، اما ما نشان دادیم که کاخ سفید نسبت به عقاید متفاوت، رفتاری محترمانه دارد و هیچ‌کس به دلیل وابستگی حزبی، احساس بی‌اهمیتی نخواهد کرد. من معیارهایی در دفتر اجتماعی ایجاد کردم تا هر مدعوی احساس نماید که به خوبی از او مراقبت شده است:

- پیشاپیش، خلاصه‌ای از رویدادها را به ذی نفعان ارائه دهید تا هیچ‌کس احساس نکند که در بی‌اطلاع نگه داشته شده است.

- با کارکنان آن‌ها با احترام برخورد نمائید. به انجام وظایف آن‌ها از طریق ارائه خدماتی مانند چاپ اسناد، تأمین غذا برای جلسات طولانی و دسترسی به مدیران در صورت لزوم، کمک کنید.

- نظرات آن‌ها را در مورد طرح‌ها جویا شوید و به درخواست‌های لحظه آخری توجه کنید (البته من همیشه پاسخ مثبت نمی‌دادم و توضیح کامل در صورت عدم امکان درخواست، ارائه می‌کردم).

- اطمینان حاصل کنید که برای ورود میهمانان هیچ صف انتظار یا دالان امنیتی وجود ندارد (هیچ‌چیزی بدتر از این نیست که از شما خواسته شود منتظر تأیید بمانید، در حالی که دیگر همکاران شما به سرعت عبور می‌کنند و متوجه می‌شوند که شما هدف قرار گرفته‌اید).

لحن همدلانه و محترمانه رئیس‌جمهور کلینتون، کار بخش تشریفات را آسان می‌کرد. به نظر من این خصوصیت او، طبیعی بود، چون واقعاً مردم را دوست داشت و نسبت به نظرات کلیه افراد کنجکاو بود. در جلسات دو حزبی، توجه ویژه‌ای به اعضای حزب جمهوری خواه داشت، برای جلب نظر آن‌ها مکث می‌کرد، واکنش مثبتی نسبت به آن‌ها نشان می‌داد و از کسانی که دیدگاه مخالف داشتند، قدردانی می‌کرد.

من خوش‌شانس بودم که سال‌ها در کنار بانوی اول، هیلاری کلینتون خدمت کردم و قدرت همدلی او را به‌خصوص در ارتباط با کسانی مشاهده کردم که تجربه زندگی متفاوتی داشتند. در سال ۱۹۹۵، زمانی که او بانوی اول و من دستیار ویژه بودم، از گجرات هند^۱ بازدید کردیم. در آنجا، با زنانی ملاقات کرد که به دلیل تعلق به طبقه پایین جامعه هند، «ناپاک‌زاده» شناخته می‌شدند. با این زنان به عنوان شهروندان درجه دو رفتار می‌شد، اما آن‌ها با هم متحد شده بودند تا از طریق برنامه وام کوچک و کم‌بهره، موقعیت اجتماعی و اقتصادی خود را در جامعه ارتقا بخشند. بعداً در سفری از روستای مویشاهی در بنگلادش^۲ بازدید کردیم، جایی که او دوباره به سخنان گروهی از زنان گوش داد که در فقر شدید زندگی می‌کردند. هیلاری وارد کلبه‌ی حصیری و بامبوی کاهگلی شد و با آن‌ها در یک حلقه نشست. آن‌ها روی حصیر نازکی نشستند که روی زمین خاکی گذاشته شده بود. بسیاری از زنان روستا، مسئولیت نگهداری و مراقبت از بچه‌ها را برعهده داشتند. آن روز، هوا گرم، خشک و بدون هیچ نسیمی بود، او با حساسیت و همدلی خاصی شروع به پاسخ‌دادن به سؤالات آن‌ها در مورد کار، بچه‌داری و گاوها (نشانه ثروت در بنگلادش) کرد به نحوی که به او اجازه می‌داد تا بتواند بر فاصله‌ها فائق آید. هیلاری برای ایجاد حس همدلی از پیشینه‌ی خانوادگی خود استفاده کرد. مادر هیلاری، دوروتی رودهام^۳، که از بی‌توجهی و بدرفتاری رنج می‌برد، در چهارده سالگی خانه را به منظور تأمین زندگی خود ترک کرد. زنان بنگلادشی، با سرپا گوش بودن، سر تکان‌دادن و تأیید کردن هیلاری را به عنوان نشانه‌های بیرونی همدلی، کاملاً احساس می‌کردند (کاری که به اعتقاد من، او ناخودآگاه انجام می‌داد و شنونده را از تلاش خود برای ایجاد پیوند آگاه می‌کرد).

توجه من از گفت و گوها به سمت منطقه‌ای منحرف شد که زنان بنگلادشی، محصولات دست‌ساز خود را برای فروش به نمایش گذاشته بودند. من و ملان ورویِر^۴ معاون رئیس دفتر بانوی اول که به‌طور ماهرانه تعاملات بین‌المللی وی را سازماندهی و مدیریت می‌کرد و یک خریدکننده در کلاس جهانی بود، از پارچه‌های مرواریددار و بلورجات شگفت زده شده بودیم، اما ناگهان متوجه سکوت عجیب زنان و کودکان گردیدیم. همه به دقت به کلمات هیلاری گوش می‌دادند. آن‌ها تمایل و توجه احساسی و سیاسی هیلاری را برای تغییر زندگی خود در مسیر بهتر احساس می‌کردند، در حالی

1 . Gujarat, India

2 . Moishahati, Bangladesh

3 . Dorothy Rodham

4 . Melanne Verveer

که دخترش به عنوان تأیید این حس در کنارش بود. با وجود موانع عظیم فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، او به عنوان همسر رئیس‌جمهور ایالات متحده توانست با این زنان مقاوم بنگلادشی ارتباط برقرار کند که شان اولیه، فرصت‌های شغلی و اجتماعی آن‌ها توسط جامعه محدود شده بود. این دیدار، اقدامی همدلانه بود، زیرا به این زنان از منظر دولت مردسالار بنگلادش و همچنین جهانیان مشروعیت می‌بخشید.

تمام این صحبت‌ها درباره همدلی، ممکن است برای کسانی که به‌طور طبیعی به آن متوسل می‌شوند، بی‌فایده به نظر برسد، اما این امر همواره یک قاعده نیست، مخصوصاً در زمانی که رقابت بین طرفین شدید و خطرپذیری بالا باشد. مردم اغلب به اشتباه تصور می‌کنند که در چنین شرایطی، تنها راه «یا حرف من یا هیچ‌کس» است. خودمحوری بخشی از خصوصیت انسانی است و می‌تواند در موقعیت‌های خاص - مانند وضعیت اضطراری در هواپیما «ابتدا ماسک خود را بزنید، سپس به کودک همراه خود کمک کنید» کاربرد داشته باشد، اما از نظر اجتماعی، دیپلماتیک و تجارت، یک ذهنیت منافع‌محور می‌تواند باعث تفرقه و گمراهی شود و احساس تحقیر و نادیده گرفته شدن را در همتای مقابل ایجاد نماید.

عدم همدلی همچنین می‌تواند به اختلاف‌نظر شدید بین دو طرف با دیدگاه‌های متفاوت منجر شود. حتی می‌توان ادعا کرد که بیشتر جنگ‌ها، ناشی از عدم احساس همدلی یک طرف یا هر دو است. اما وقتی همدلی در لحظات حساس دیپلماتیک به کار گرفته شود، می‌تواند نویددهنده صلح باشد. در سال ۱۹۷۸، هنگامی که رئیس‌جمهور کارتر، مناخم بگین،^۱ نخست‌وزیر اسرائیل و انور سادات،^۲ رئیس‌جمهور مصر را برای گفت‌وگوهای صلح به کمپ‌دیوید دعوت کرد تا برای پایان‌دادن به سی سال درگیری در خاورمیانه اقدامی صورت دهد، سیزده روز طاقت فرسا را صرف تلاش برای واسطه‌گری و معامله بین رهبرانی کرد که مواضعی غیرقابل انعطاف و شدید داشتند.

در روزهای پایانی، همه‌چیز از دست رفته به نظر می‌رسید. آن‌گونه که کارتر در مصاحبه سال ۲۰۱۴ با شبکه‌ی سی.ان.بی.سی^۳ یادآوری کرد: «ما سیزدهمین روز را در کمپ دیوید می‌گذراندیم و تصمیم گرفتیم که پایان گفت‌وگو را اعلام کنم، زیرا نخست‌وزیر بگین بسیار تزلزل‌ناپذیر بود و نمی‌خواست شهرک‌های اسرائیلی را از خاک مصر خارج کند.» درست قبل از عزیمت، نخست‌وزیر بگین از رئیس‌جمهور کارتر

1. Menachem Begin

2. Anwar Sadat

3. CNBC

خواست که عکس‌های سه رهبر را برای هشت نوه خود امضاء کند. منشی رئیس جمهور کارتر نام نوه‌ها را گرفت و به جای عبارت کلیشه‌ای «بهترین آرزوها»، نام هریک را با پیامی جداگانه نوشت. کارتر شخصاً عکس‌ها را به نخست‌وزیر بگین تحویل داد که در آن لحظه کاملاً از دست کارتر عصبانی بود و به او بی‌توجهی می‌کرد. کارتر در کتاب خاطرات خود با عنوان «محافظت از ایمان» می‌نویسد: «او به هر عکس جداگانه نگاه کرد، نام نوه‌ای را که روی آن نوشته بودم تکرار نمود. لب‌هایش می‌لرزید و اشک در چشمانش حلقه زده بود. او درباره هر کودک چیزی به من گفت، هر دوی ما چند دقیقه به آرامی در مورد نوه‌ها و جنگ صحبت کردیم، هر دو احساساتی شده بودیم.» این دو رهبر در مورد عواقب جنگ یا صلح برای نوه‌هایشان، صحبت کردند. بعد ... لحظه‌ی سرنوشت‌ساز فرارسید. به گفته‌ی کارتر در مصاحبه با سی‌ان‌بی‌سی «بگین گفت: «چرا یک بار دیگر تلاش نمی‌کنیم؟» و ما بار دیگر تلاش کردیم و موفق شدیم.» بعداً در همان روز، توافق صورت گرفت و شش ماه بعد مراسم رسمی امضای پیمان صلح در باغ کاخ سفید، برگزار شد. در این مقطع تعیین‌کننده، هنگامی که شکست قریب‌الوقوع به نظر می‌رسید، دو رهبر توانستند با احساس همدلی نسبت به نسل‌های آینده، تنش و بن‌بست را بشکنند. همدلی دوباره آن‌ها را بهم پیوند داد و به سمت اعتماد هدایت کرد، زیرا هریک احساس می‌کرد که دیگری اراده و پتانسیل نگاه به فراسوی موانع را دارد. به خاطر این پیمان، امروزه روابط اسرائیل و مصر مسالمت‌آمیز است.

حرکت در مسیر درست (همدلی نشانه ذهنیت سالم)

هیچ‌کس از اعمال همدلی لجام‌گسیخته در دولت یا تجارت حمایت نمی‌کند. زمانی که رئیس‌جمهور اوباما، در هنگام انتخاب نامزد قاضی دیوان عالی، «همدلی» را به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم نامزد انتخابی، اعلام کرد، بحثی در این زمینه شکل گرفت. در جلسه استماع برای تأیید انتخاب رئیس‌جمهور برای قاضی سونیا سوتومایر^۱، مخالفان این انتصاب، از وی سؤال کردند که آیا قاضی می‌تواند به آنچه در قلبش می‌گذرد، اعتماد کند. قاضی سوتومایر در پاسخ گفت: در پرونده‌های قضایی آنچه یک نتیجه‌گیری را ایجاد می‌کند، قانون و نه قلب است. قاضی قبل از هر گونه حکمی، قانون را به حقانیت تطبیق می‌دهد و روند قضاوت، فرآیندی برخوردار از ذهن باز است.» در واقع، همدلی شما را به سمت تصمیم‌دهنی سوق نمی‌دهد، بلکه، برعکس، به سوی یک

1 . Sonia Sotomayor

تصمیم‌گیری و بی‌طرفانه‌تر هدایت می‌کند. به جای این که صرفاً به تجربه خود اعتماد کنید، ذهن خود را به روی تجربه شخص دیگری نیز می‌گشایید. متأسفانه فرهنگ ما غالباً به اشتباه، همدلی را با یک ذهن زودرنج، بیش از حد احساسی و غیرمنطقی برابر می‌داند، در حالی که در حقیقت، همدلی، نشانه یک ذهنیت سالم است. (جالب این جاست که عدم همدلی کامل، یکی از معیارهای روان‌پزشکی محسوب می‌شود.) رئیس‌جمهور اواما به وضوح می‌دانست که چه کاری انجام می‌دهد!

برخی از کارشناسان هشدار می‌دهند که همدلی باید تعدیل شود، چون گرفتار شدن در رنج و احساسات دیگران، فرد را به سمت اقدام ناخودآگاه و غیرارادی سوق می‌دهد. این امر در صورتی درست است که همدلی تنها عامل تأثیرگذار بر تصمیمات شما باشد، در این صورت باعث دخالت تعصب و ایجاد نگرش تونلی و قضاوت عجولانه می‌شود. از اینرو کنار گذاشتن کامل همدلی، کوتاه بینانه است. اطلاعاتی که از طریق همدلی دریافت می‌شود، مهمترین بخش این معما است. کسانی ممکن است نگران باشند که با تصور تجربه‌ی هم‌تایان و توجه به آن، در واقع موقعیت خود را تضعیف می‌کنند یا خود را در وضعیت ذهنی آسیب‌پذیری قرار می‌دهند. البته هیچ‌کس نمی‌خواهد مورد سوءاستفاده قرار گیرد، اما وقتی شما همدلی را با راهبردهای خاص تلفیق می‌کنید، مانع سوءاستفاده از شما می‌گردد. برای این منظور، من ابتدا اهداف دارای همپوشی بین طرفین مذاکره را شناسایی می‌کردم (این اهداف تقریباً همیشه وجود دارند، در غیر این صورت، ملاقاتی انجام نمی‌شد) و به خودم یادآور می‌شدم که همه‌ی طرفین به دنبال یک نتیجه مطلوب هستند. بهترین راه برای یافتن اهداف مشترک، درک موقعیت هم‌تا و فهم چرایی تزلزل‌ناپذیری او در مواضعش هست. وقتی این موضوع را فهمیدید، توانایی شما در یافتن زمینه‌های یکسان و دستیابی به اهداف مشترک تقویت می‌شود. مرحله آخر بازی آن‌ها، ممکن است با شما کمی متفاوت باشد، اما همدلی به شما امکان می‌دهد ببینید که چگونه آن‌ها به این مواضع رسیده‌اند و چگونه می‌توان بین خود و آن‌ها پل ایجاد کرد.

در کنفرانس اپک^۱ ۲۰۱۰ در ژاپن، از این شیوه استفاده کردم. قرار بود مذاکرات دوجانبه مهمی بین آمریکا و چین برگزار شود و تیم تشریفات ما و هم‌تایان چینی در حال چانه زنی بودند. ابتکار عمل‌های سیاسی زیادی از سوی طرفین پیشنهاد می‌شد که با هم مغایرت داشتند. با این وجود، چند نکته‌ی جزئی لاینحل باقی مانده بود و هر دو

طرف از مافوق خود دستور داشتیم که برخی کارهای لجستیکی را نهائی کنیم. من و هم‌تایم در طبقه‌ی پایین هتل محل اجلاس، برای تصمیم‌گیری نهایی دیدار کردیم. هر دو از فرط بی‌خوابی خسته و کوفته به نظر می‌رسیدیم. هر دو اذعان داشتیم که هیأت‌های ما اهداف سیاسی سختی دارند، بنابراین ایجاد دادن یک چارچوب ذهنی مناسب برای دستیابی به اهداف برابر، ضروری بود. هر دو به این نتیجه رسیدیم که بهترین کار، صداقت کامل است، رویکردی که به ایجاد همدلی کمک می‌کند و مذاکرات را تسهیل می‌نماید. درک دیدگاه طرف مقابل، نیازمند درک صحیح و روشن موانعی است که طرف مقابل با آن مواجه است و این تنها در صورتی اتفاق می‌افتد که هریک از طرفین، نیازها و خواسته‌های خود را آشکار نمایند. اگر شما براساس درک ناقص و سوءبرداشت یک مذاکره را آغاز کنید، به جای مستقیم‌ترین مسیر، مجبور به طی یک مسیر انحرافی طولانی و پرپیچ و خم خواهید بود. خوشبختانه ما ابزار مهمی در جعبه ابزار خود داشتیم و آن اعتماد متقابل بود. در طول تعاملات دیپلماتیک همکاری نزدیکی با هم‌تای چینی داشتیم و هیچ‌وقت سعی نکرده بودیم که یکدیگر را دور بزنیم.

من گرسنه و خسته بودم و بسیار سپاسگزارم که هم‌تای چینی، این نقطه عزیمت ضروری را درک کرد. او برخلاف معمول، تنها آمده بود و برای یک مکالمه دو نفره آمادگی داشت. او صریحاً درخواست خود را مطرح کرد و من نیز خواسته‌های خود را بدون هیچ روایت ساختگی، ارائه دادم (افراد به راحتی به چیز غیرواقعی، پی‌می‌برند و به آن واکنش احتیاطی نشان می‌دهند). رویکرد صریح و شفاف، باعث تقویت اعتماد ما به هم گردید و توانایی همدلانه با دیدگاه دیگری را تسهیل کرد. من دستورالعمل داشتیم که ملاقات باید نزدیک سوئیت رئیس‌جمهور برگزار شود. دستور کار او، افزایش نفرات بیشتر به گفت‌وگوهای دوجانبه سران بود. در عرض پنج دقیقه، هر دو توانستیم با پیروزی کامل به هیأت‌های خود برگردیم. کار ما به معنای تغییر مواضع نبود، بلکه مسأله مهم، ورود هیأت‌ها به مذاکره با اعتماد به نفس و اطمینان بود. توافق ما، آن‌ها را در موقعیت مناسبی برای موفقیت قرارداد و آن‌ها را قادر ساخت تا از همدلی در مذاکرات بهره ببرند.

ایجاد همدلی: آموزش ذهن پایی

برخی از افراد به‌طورطبیعی و یا به خاطر نوع تربیت، همدلی بیشتری دارند. به دلیل قابلیت انعطاف‌پذیری مغز، حتی در بزرگسالی می‌توان مانند هر مهارتی دیگر، احساس

همدلی را با تلاش ایجاد کرد. متخصصان براساس تحقیقات صورت گرفته، برای بالا بردن ضریب همدلی، آموزش ذهن پایایی {آگاهی از وضعیت فعلی خود از نظر فکری، جسمی} و تمرین شفقت و دلسوزی از طریق داوطلبی در انجام کارهای خیر را پیشنهاد می‌کنند. برای مطالعه در این زمینه، کتاب رئیس‌جمهور بیل کلینتون را پیشنهاد می‌نمایم. من به عمق همدلی وی در هنگام اشتباه پدرم در تقدیم هدیه به او در کاخ سفید پی بردم. پدر من، در اولین دیدار خود از کاخ سفید برای ملاقات با رئیس‌جمهور در محل اتاق پذیرایی دیپلماتیک دو هدیه دست‌ساز با خود آورده بود: جوراب‌های پشمی آبی و بژ که مادرش برای رئیس‌جمهور بافته بود و یک بطری نوشیدنی قرمز که او در زیرزمین خانه خود تخمیر کرده بود. او با افتخار جوراب‌ها را به رئیس‌جمهور کلینتون تقدیم کرد. رئیس‌جمهور واقعاً از داشتن آن‌ها خوشحال شد و گفت: «اوه، فرانک، این‌ها زیبا هستند، می‌خواهم این‌ها را بپوشم، به مادرت بگو: «ممنون!» سپس پدرم برای ارائه درست هدیه به رئیس‌جمهور، با حرارت بطری را روی میز نزدیک او قرار داد تا برچسب آن را نشان دهد که روی آن نوشته شده بود: «این از بطری‌های شخصی من است، آقای رئیس‌جمهور، تقدیم به شما» اما میز دارای یک ورقه‌ی لولایی بود که قفل نشده بود و لحظه‌ای که او بطری را رها کرد، ورقه باز شد. بطری روی زمین افتاد و خرده‌شیشه‌ها و نوشیدنی قرمز روی فرش نفیس اتاق پذیرایی دیپلماتیک پخش شدند. همه بی‌حرکت ایستاده بودند، اما رئیس‌جمهور بدون هیچ تغییر لحنی گفت: «نگران این نباشید، فرانک، ما افراد خوبی داریم که می‌توانند اینجا را تمیز کنند. قبلاً نیز این اتفاق افتاده است.» پدرم شرمسار بود، لحظه بزرگ دیدار او با رئیس‌جمهور خراب شده بود. اما پاسخ رئوفانه رئیس‌جمهور، یک وضعیت وحشتناک را تلطیف کرد. او به زیبایی شرایط را مدیریت نمود و گفت: «تو باید یک بطری دیگر برای من بفرستی، فرانک، من باید آن را امتحان کنم!» من نیز با احضار فوری متصدیان، تلاش کردم که هدیه فرانک پناویچ^۱ که نتوانست یک تأثیر مثبت ماندگار ایجاد نماید، اثری دائم بر روی فرش باقی نگذارد.

فروتنی: همزاد آرام همدلی

فروتنی یک قدرت فوق‌العاده است، اما غالباً در حوزه کسب‌وکار به درستی درک نمی‌شود. برخی با نگاه کلیشه‌ای و به اشتباه این صفت را با عزت نفس پایین یا

زودتسلیمی و آرام در گوشه‌ای نشستن برابر می‌دانند، اما واقعیت چیز دیگری است. فروتنی به معنی توانایی درک نقاط قوت و تفاوت دیگران در عین توجه به مهارت‌ها و استعداد‌های خود به منظور برقراری رابطه و یافتن مسیرهای منحصر به فرد برای موفقیت است. تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که در نظر دیگران، متواضع به نظر می‌رسند، به عنوان افرادی ارزیابی می‌شوند که دارای حس همکاری و تعهد بیشتری هستند، به ویژه هنگامی که این افراد متعلق به کشور دیگری باشند و نیاز باشد تا بر تفاوت‌های فرهنگی غلبه شود. من شاهد بوده‌ام که فروتنی بین رهبران و مقامات زمینه همکاری را فراهم کرده و عدم تواضع یک پیروزی آسان را به شکست کشانده است. این ویژگی باعث ارتقا «ما» در مقابل «من» می‌شود، فرد دارای خصوصیت فروتنانه نسبت به رویکرد همکاری جوینانه از سوی دیگران، احساس خطر نمی‌کند، در واقع، فروتنی مخالف خودشیفتگی است.

چرا تواضع اینقدر یک ابزار مؤثر است؟ وقتی شما درک درستی از محدودیت‌های خود پیدا می‌کنید و برای نظرات دیگران ارزش قائل می‌شوید، یک ذهنیت انعطاف‌پذیر پیدا می‌کنید و این احتمال همکاری و شراکت را افزایش می‌دهد. در دیپلماسی و تجارت به خصوص با دیگر کشورها، داشتن تواضع و عدم تمایل برای تحمیل همیشگی روش آمریکایی در انجام کارها، بسیار مهم است. اما یک ذهنیت غیرقابل انعطاف باعث مسدود شدن کانال‌های ارتباطی می‌گردد، چون معتقد است چیزی برای یادگیری وجود ندارد و این احساس غرور منجر به فاصله بیشتر با طرف مقابل می‌شود. اقدام براساس تصورات و برداشت‌های از پیش تعیین شده، نیز مانع تجربه عینی می‌گردد.

فروتنی همچنین به شما امکان می‌دهد، احساسات رقابتی را کاهش دهید و پذیرای نظرات متنوع باشید. فروتنی پیوندهای اجتماعی را تقویت می‌کند، به ویژه هنگامی که بین طرفین درگیری وجود داشته باشد یا اختلافات سلامت روابط را تهدید می‌کند. به این ترتیب، همان‌طور که روغن در اتومبیل از گرم شدن موتور جلوگیری می‌کند، فروتنی مانع فرسایش در روابط رقابتی می‌شود. در حقیقت، این ویژگی با رهبری موفق مرتبط است. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۱ توسط محقق بازرگانی، جیم کالینز،^۱ نویسنده کتاب «از خوب به عالی»^۲ روی مدیران عامل شرکت‌ها انجام شده است، نشان می‌دهد که موفق‌ترین مدیران (او آن‌ها را رهبران سطح ۵ می‌نامد) برخوردار از ترکیب نادر دو ویژگی عزم شدید و فروتنی هستند. با گسترش یافته‌های کالینز، دو محقق به نام‌های

1 . Jim Collins

2 . Good to Great

دون دیویس^۱ و جوشوا هوک^۲ با توسعه تحقیق کالینز، خاطرنشان کرده‌اند که به‌رغم این‌که عملکرد، عامل اصلی در انتخاب یک مدیرعامل است، رقابت بیش از حد می‌تواند مشکل‌ساز باشد. از این‌رو، فروتنی می‌تواند این تأثیر منفی را کاهش دهد و رقابت را بدون آسیبی به روابط، امکان‌پذیر سازد. اساساً یک ذهن متواضع، برابری را به وجود می‌آورد، یعنی هیچ‌کس بهتر یا بدتر نیست، لذا بنیادی برای اتحاد و روابط موفق ایجاد می‌کند. در دیپلماسی، فروتنی در کانون بسیاری از دستورالعمل‌های تشریفاتی قرار دارد: شما با تکان دادن سر به یک امپراتور، احترام می‌گذارید. شما با لمس نکردن یک حاکم، پشت به او نکردن و یا جلوتر از او راه نرفتن، او را تکریم کرده و احترام خود را به او نشان می‌دهید.

فروتنی خصوصیتی است که هم رئیس‌جمهور کلینتون و هم رئیس‌جمهور اوباما به مقدار زیاد از آن برخوردار بودند و به نظر من، این یکی از دلایل موفقیت آن‌ها در برقراری ارتباطات قوی با رأی‌دهندگان و شخصیت‌های مهم بود. آن‌ها قادر به درک نقاط قوت دیگران بودند، بدون این‌که نگران باشند تغییر جلب توجه از دستاوردهای خودشان، باعث تنزل جایگاه آن‌ها خواهد شد و در نتیجه مردم احساس شنیده شدن و جدی گرفته شدن می‌کردند. توانایی رئیس‌جمهور کلینتون در تحسین دیگران و درک کنه شخصیت آن‌ها، وی را به گوینده‌ای محبوب تبدیل نموده بود. خشوع و فروتنی او باعث رشد دیگران و پیشرفت کشور شد. وی در کنوانسیون ملی حزب دموکرات در سال ۲۰۱۲، درست پیش از روی کار آمدن رئیس‌جمهور اوباما سخنرانی کرد. من در حال تماشای این برنامه به همراه خانم هیلاری کلینتون در تیمور - لسته (تیمور شرقی)^۳ بودم که برای دیدار با نخست‌وزیر این کشور به آنجا رفته بودیم. فیلیپ راینز،^۴ مشاور ارشد و مستعد وزیر امور خارجه و نیک مریل،^۵ افسر باهوش ارتباطات توانستند امکان تماشای برنامه ضبط شده این سخنرانی را که تازه دریافت شده بود، برای ما در اتاق سفیر فراهم کنند. سخنرانی تکان‌دهنده، پرانرژی، صریح و الهام‌بخش بود و متمرکز بر دستاوردهای مهم دولت رئیس‌جمهور اوباما (بدون هیچ اشاره‌ای به موفقیت‌های سال‌های ریاست جمهوری خود) و همکاری و مشارکت حزب دموکرات داشت که بسیاری از موفقیت‌های اقتصادی و اجتماعی او متأثر از برنامه‌های این حزب بود. وقتی

1 . Don Davis

2 . Joshua Hook

3 . Timor-Leste (East Timor)

4 . Philippe Reines

5 . Nick Merrill

سخنرانی تمام شد و رئیس‌جمهور اوباما به جایگاه سخنرانی رفت، رئیس‌جمهور کلینتون کار جالب دیگری انجام داد: او در برابر رئیس‌جمهور اوباما تا کمر خم شد و به او تعظیم کرد. این حرکت می‌گفت: «شما رهبر هستید و من صحنه را به شما واگذار می‌کنم.»

این فروتنی است، یک رئیس‌جمهور سابق در برابر دیدگان کل مردم جهان چنین احترامی به رئیس‌جمهور دیگر نشان می‌دهد. شما می‌توانید از زبان بدن رئیس‌جمهور اوباما - که محکم او را در آغوش گرفت - متوجه شوید که او احساس می‌کرد این کار غیرضروری است و کاملاً سپاسگزار رئیس‌جمهور کلینتون بود. جای خوشحالی داشت که شاهد چنین فروتنی و تحسین مشترکی توسط رهبران کشورمان در یک صحنه‌ی سیاسی بودیم (صحنه‌ای که همچنان با تماشای آن در یوتیوب،^۱ احساساتی می‌شوم).

واکنش خانم کلینتون نیز به این صحنه جالب بود، او دستانش را محکم به هم می‌فشرد و نگران بود که آیا همه‌چیز برای همسرش در این صحنه ملی، به خوبی پیش خواهد رفت. وقتی او تعظیم کرد، خانم کلینتون لبخند فراخی زد و به گرمی خندید. او می‌دانست که همسرش با انجام این ژست فروتنانه، تأثیر بزرگی بر جای گذاشته است.

فروتنی همچنین ابزاری است که در مرامنامه اخلاقی برخی از کسب‌وکارها گنجانده شده و به همه کارکنان صرف‌نظر از عنوان یا شرح وظایف، اجازه می‌دهد تا ایده‌های خود را مطرح کنند. آژانس هنرمندان خلاق^۲ در لس‌آنجلس، استعداد را با ایجاد فضایی برای ارائه فیلم نامه از هر سطحی در سازمان، معادل دانسته است. یک دستیار بخش مراسلات پس از ارائه یک فیلم نامه کم‌دی به تهیه‌کننده بزرگ، برایان گرازر،^۳ پله‌های ترقی را به سرعت طی کرد و ظاهراً ایده‌ی فیلم «عروسی بهترین دوست من»^۴ در جلسه ناهار آژانس هنرمندان خلاق با دستیاران طرح شده است. مایکل کیوز،^۵ نماینده سابق این آژانس و مدیرعامل کنونی شرکت مشاوره‌ی رسانه‌ای و خدمات مالی کی فایو،^۶ به من گفت: «در حالی که از طریق آژانس رشد می‌کردم، در سال‌های اولیه حضور، تشویق می‌شدم تا از طریق همکاری با سطوح بالا و پایین شرکت؛ از همه‌ایده‌های خلاقانه‌ای استقبال کنم که اهداف تجاری ما را پیش می‌برد. به عنوان مدیرعامل شرکت، متوجه شدم که ایجاد فضای باز برای بروز خلاقیت‌ها، منجر به ایجاد فرصت‌های شغلی بیشتر

1 . YouTube
2 . Creative Artists Agency (CAA) in LA
3 . Brian Graze
4 . My Best Friend's Weddin
5 . Michael Kives
6 . K5

می‌شود.» جروی^۱ و همکارن که بیشتر به دلیل نوآوری در پارچه تنفس‌پذیر و ضدآب گوره - تکس^۲ معروف شدند، سازمانی با ساختار «شبکه‌ای» قابل توجهی دارند. این شرکت، هیچ سرپرست سنتی ندارد، در عوض به افرادی اعتماد می‌کند که توانایی جذب پیروان زیاد دارند و آن‌ها را به سمت تصدی موقعیت‌های رهبری در پروژه‌های مختلف سوق می‌دهد. این رویکرد افقی و منحصر به فرد، چندین محصول موفق را به بازار عرضه کرده است (از جمله سیم‌های گیتار آکوستیک الیکسیر^۳ که روکش ضد پوسیدگی آن‌ها در برابر نفوذ هرگونه چرک و آشغال بین شیارهای سیم‌پیچ، از نابهنجار کردن آهنگ صدا، محافظت می‌کند. ایده اولیه ساخت آن در خلال جلسات دورهمی همکاران شرکت طرح شد).

وقتی وارد دفتر تشریفات شدم ویژگی تواضع کمک زیادی به من کرد. از روز اول، نگرش «ذهن آغازگر/مبتدی» را پذیرفتم که یک فرد می‌تواند از هر کسی چیزی یاد بگیرد و قبل از هرگونه نتیجه‌گیری، باید تمام احتمالات را مد نظر قرار دهد. در محافل روان‌شناسی تصور می‌شود که «ذهن آغازگر» (که از آیین بودایی ذن گرفته شده است) آگاهی و امکانات را گسترش می‌دهد، در حالی که «ذهن متخصص» از تجربه پیشین برای محدود کردن آگاهی استفاده می‌کند (البته این امر گاهی اوقات لازم می‌شود، مانند زمانی که یک جراح در حال انجام عمل بای‌پس معده است یا یک رئیس‌جمهور در حال مذاکره در مورد یک معامله تسلیحاتی می‌باشد). داشتن ذهن آغازگر به من این امکان را می‌داد که با همه ارتباط برقرار کنم، از جمله کارآموزان (که اتفاقاً چیزهای بسیار مهمی را می‌دانند)، دستیاران دفتری (مطلع از میان‌برها و فرآیندهای زیاد) و پیشخدمت‌های کاخ سفید (از نگاه تیزبینی برخوردار می‌باشند و در تعاملات انسانی بسیار ماهر هستند و متوجه شدم که بهترین اطلاعات را دارند). رایدا نادال،^۴ عضو تیم پیشرو دفتر تشریفات وزارت امور خارجه و ریچل سالرنو،^۵ فارغ‌التحصیل دانشکده مطالعات بین‌المللی پیشرفته، ذهنیت من را با اطلاعات در هر بار بازدید آماده می‌کردند. راهنمائی‌های آنان در مورد افراد و تشریفات، بر رویکرد و رفتار من در مواجهه با دیگران تأثیر می‌گذاشت. (رایدا در آخرین مأموریت خود در مسکو بر اثر انفجار گاز به طرز غم‌انگیزی درگذشت.)

1 . W. L. Gore

2 . Gore-Tex

3 . Elixir

4 . Rayda Nadal

5 . Rachel Salerno

من همچنین وقتی وارد دفتر تشریفات شدم، برای این که نظم امور را به هم نریزم، سؤال کردم «چه چیزهایی به خوبی کار می‌کند؟» این تصور که بلافاصله همه چیز را تغییر دهم تا بتوانم اثر خود را باقی بگذارم، فکر نامناسبی بود. وزارت امور خارجه، مملو از کارمندان دائمی است که با دولت‌های مختلف کار کرده‌اند و از نظر آن‌ها، منصوبان سیاسی مثل ما، به عنوان «کمک کریسمس» شناخته می‌شوند، زیرا با هر دولتی تغییر کرده و مدت محدودی آنجا هستند. باید این واقعیت را می‌پذیرفتم. من قبلاً نتایج منفی تغییرات ناشی از نگرش افراد «همه چیز دان» را دیده بودم. هنگامی که یک مدیر ارشد جدید از دنیای تجارت، وارد وزارت امور خارجه شد و با اخراج برخی نیروهای قدیمی، نیروهای خود را به کار گمارد و با گرفتن نتایج معکوس، با مخالفت‌های شدید در دوره تصدی خود مواجه شد. ایده‌های جدیدی که آن‌ها روی میز آورند، قبلاً امتحان و ناکام شده بود. اگر آن‌ها فقط کمی وقت برای سؤال از کسانی اختصاص می‌دادند که سال‌ها آنجا بودند، شاید با اصلاح جزئی برخی امور، به بهبود فرایندها کمک می‌کرد.

جالب اینجاست که ذهن آغازگر در برخی از مراکز آموزشی- پزشکی و گروه‌های پزشکی به عنوان راهی برای گشودن ذهن به تمام احتمالات ممکن برای بهبود تشخیص و درمان و همچنین تقویت روابط پزشک و بیمار آموزش داده می‌شود. ذهن آغازگر یا مبتدی به افراد کمک می‌کند تا از برچسب زدن و کلیشه‌ها خوداری نمایند. به عنوان مثال، به جای این که به یک بیمار یا همکار برچسب سخت گیر زده شود، چون زیاد تقاضا می‌کند و سؤالات زیادی می‌پرسد، یک ذهن مبتدی آن‌ها را افرادی جالب توصیف می‌کند، در نتیجه تجربه متفاوتی از تعامل را ارائه می‌دهد.

تشریک مساعی و همکاری

فعال شدن همدلی و فروتنی، باعث تقویت مادر ابزارهای نگرش دیپلماتیک، یعنی تشریک مساعی و همکاری می‌شود که عنصر اساسی در دیپلماسی و دموکراسی هستند. یافتن اهداف مشترک، در عین احترام به تفاوت‌ها، در کانون یک مذاکره موفق وجود دارد. برخورداری از ذهنیت همکاری جویانه - جایی که هر یک از طرفین، استعدادها و توانائی‌های خود را برای رسیدن به اهداف توافق شده، دور میز مذاکره می‌آورند - در نهایت هم باعث تقویت مواضع و هم تلاش‌های شما می‌شود. تشریک مساعی بیشتر در مذاکره، به یافتن اهداف همپوشان کمک می‌کند که اهداف مشترک در نمودار ون^۱

۱. نمودار ون را جان ون (John Venn)، فیلسوف بریتانیایی، به عنوان راهی برای بیان بصری رابطه بین گروه‌های مختلف استفاده می‌کرد. از طریق آن، می‌توان روابط بین مجموعه‌ها و اشتراک و همپوشانی بین دایره‌ها را نشان داد.

است. البته این تلاش امکان دارد نوسان داشته باشد- در روند مذاکره، گاهی یک مورد به نفع شما است و در مورد دیگر به نفع همتای شما - اما در مجموع یک بازی برد- برد است. همانند فروتنی و همدلی، شراکت و تشریک مساعی نیازمند انعطاف‌پذیری و گشودگی در مواضع و نگاه به مسائل از زاویه‌ای متفاوت می‌باشند که در نهایت، شانس حرکت رو به جلو را برای طرفین، افزایش می‌دهند.

در حالی که ممکن است برخی سازمان‌ها، صنایع و شخصیت‌ها برای اتخاذ روش‌ها و شیوه‌های مبتنی بر همکاری، نیاز به تلاش بیشتری داشته باشند، اما در واقع همکاری یکی از ویژگی‌های طبیعی انسان است. به نظر زیست‌شناسان تکاملی، توانایی ما برای همکاری از جمله عواملی است که گونه ما را برای هزاران سال زنده نگه داشته است، چون موجودات فوق اجتماعی هستیم. این یکی از دلایلی است که کورتکس مغز ما نسبت به سایر پستانداران بزرگ‌تر است. در واقع، مغز ما شرایط خود را برای تعامل با دیگران مهیا ساخته است. اقدام جمعی که با هدف سود متقابل انجام می‌گیرد، می‌تواند خیلی بیشتر از رفتن از مسیرهای فردی - که منجر به مقاصد مجزا می‌شود - سودآور باشد. به عبارت ساده‌تر، همکاری اساساً همان چیزی است که به شکل‌گیری ائتلاف‌های موفق بین‌المللی دامن می‌زند. شکل‌گیری اتحادها و ائتلاف‌ها بین گروه‌های دارای ارزش مشترک، بنیان سرمایه‌داری و دموکراسی‌های مدرن است و بخش عمده‌ای از آن، مبتنی بر فرض مزایا و خطرپذیری مشترک می‌باشد.

در دیپلماسی بین‌المللی، به ویژه در گردهمایی‌های بزرگ مانند نشست‌های گروه بیست، گروه هفت، ناتو و سازمان همکاری اقتصادی آسیا و اقیانوسیه (آپک)، تشریفات و آئین‌نامه‌های برگزاری براساس تشریک مساعی و خطرپذیری و مسئولیت مشترک به عنوان اهداف نهایی توسعه یافته‌اند. تشریفات و شیوه‌نامه‌ها، با تلفیق با اصولی مانند برابری و احترام متقابل (تا هیچ‌کس یا هیچ دولتی برای مشارکت، احساس نادیده گرفته شدن و بی‌انگیزگی نکند)، پابندی به سنت‌ها (انتظارات به خوبی تعیین و برآورده می‌شود) و سازمان (هرج و مرج و آشفتگی به راحتی باعث تضعیف مشارکت می‌شود)، این اطمینان را می‌دهد که رهبران بتوانند از طریق تلاش مشترک در یک بازه زمانی کوتاه، دستورکاری گسترده برای دستیابی به اهداف مشترک را به نتیجه برسانند.

یکی از بزرگ‌ترین نمونه‌های همکاری فردی که من شاهد آن بوده‌ام، رابطه میان رئیس‌جمهور اوپاما و وزیر کلینتون بود، اگرچه همیشه اتفاق نظر نداشتند. این دو در طول مبارزات انتخاباتی ریاست جمهوری سال ۲۰۰۸، دیدگاه‌های سیاسی متفاوتی به‌خصوص در مورد عراق داشتند. اوپاما به عنوان نامزد ریاست جمهوری با تصمیم

حمله به عراق مخالفت بود و کلینتون را بابت رأی و حمایت از حمله رئیس‌جمهور بوش به عراق، ملامت می‌کرد. اما رئیس‌جمهور اوباما پس از پیروزی، تیمی از رقبایش را دور خود جمع کرد تا تفکرش را به چالش بکشند و کلینتون از جمله آن افراد بود. اوباما همچنین به روشی همکاری جویانه از رابرت گیتس^۱ جمهوری خواه که توسط جورج دبلیو بوش به عنوان وزیر دفاع منصوب شده بود، درخواست کرد که در دولت جدید نیز در این سمت باقی بماند. رئیس‌جمهور اوباما و وزیر کلینتون به‌رغم این که هر دو صاحب نظر سیاسی بودند به دیدگاه‌های یکدیگر احترام می‌گذاشتند و به سرعت به تفاهم می‌رسیدند که این امر به تحقق اهداف سیاسی دولت کمک می‌کرد. هیچ رابطه رئیس و مرئوس میان این دو وجود نداشت و آن‌ها همیشه به هم احترام می‌گذاشتند. تماشای تعاملات دیپلماتیک بین آن دو در هنگام مذاکرات دوجانبه مانند رقص باله بود که با وجود تک نوازی گاه به گاه، سرانجام به‌طور موزونی میانشان هماهنگی به وجود می‌آمد.

لطافت طبع: در اوایل دوره اول ریاست جمهوری اوباما، در اجلاس تغییرات اقلیمی ۲۰۰۹ در کپنهاگ^۲ که در آن ده‌ها رئیس دولت دورهم گرد آمده بودند، یک لحظه تعیین‌کننده شکل گرفت. رئیس‌جمهور اوباما در آخرین روز اجلاس حضور پیدا کرد و به وزیر کلینتون پیوست که از دو روز قبل در آنجا حضور داشت. صبح آن روز، آن‌ها متوجه شدند که رهبران چین، هند، برزیل و آفریقای جنوبی در یک جلسه مشترک، بدون شرکت کشورهای آمریکایی، طرحی جایگزین را برای ارائه به اجلاس سران، بررسی کرده‌اند. آن‌ها به عنوان یک تیم برای برگرداندن مذاکرات به مسیر صحیح و تلاش برای متقاعد کردن دیگر رهبران جهان به منظور موافقت با قرارداد کپنهاگ - که سه سال بعد زمینه را را برای قرارداد آب و هوایی پاریس فراهم کرد - همسو شده بودند.

مدیر برنامه‌ریزی سیاسی وزارت امور خارجه، جیک سالیوان^۳، که شاهد مشارکت‌های متعدد رهبران ارشد آمریکا در مقاطع حساس بوده است، متوجه شد که این اقدام در ابتدای تصدی دولت اوباما، نشانه اتحاد و نمایش شگفت‌انگیز کار گروهی این کشورها می‌باشد. موضع سخت و مشترک رئیس‌جمهور و وزیر امور خارجه، دولت اوباما را قادر ساخته بود تا به‌طور موفقیت‌آمیزی در مورد کاهش تسلیحات هسته‌ای با روسیه مذاکره

1 . Robert Gates

2 . Climate Summit in Copenhagen

3 . Jake Sullivan

کند (پیمان استارت جدید، تنها پیمان کاهش تسلیحات هسته‌ای بین روسیه و ایالات متحده آمریکا است که تا زمان نوشتن این کتاب هنوز پابرجا می‌باشد)؛ زمینه را برای امضای توافق هسته‌ای با ایران فراهم نماید (تکمیل و امضا شده در زمان وزیر جان کری)؛ و برای آتش بس میان اسرائیل و حماس در سال ۲۰۱۲ میانجیگری نماید.

وزیر کلینتون همچنین در مورد تصمیم حمله کماندوهای نیروی دریایی ایالات متحده به مجتمع ساختمانی اسامه بن لادن با اوپاما همراه شد. احترام حرفه‌ای آن‌ها به یکدیگر، سرانجام به یک دوستی قوی بین آن دو تبدیل گردید. من هرگز پاسخ رئیس‌جمهور اوپاما را را فراموش نمی‌کنم، زمانی که از او به خاطر تماس تلفنی برای پیگیری وضعیت وزیر کلینتون در بیمارستان، قدردانی کرد. خانم کلینتون خودش را زخمی کرده بود و لذا قادر نبود برنامه تعطیلات نیروهای دیپلماتیک وزارت امور خارجه را میزبانی کند، بنابراین خود رئیس‌جمهور به جای خانم کلینتون این کار را انجام داد. رئیس‌جمهور با پاسخش من را شگفت زده کرد، او گفت: «او یک دوست است و او را دوست دارم.»

این وفاداری و روحیه همکاری، ممکن است طبق موازین اخلاقی خوب به نظر برسد، اما همیشه این‌طور نیست به‌خصوص زمانی که از بین برود، می‌تواند پیامدهای منفی داشته باشد. رابطه میان رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش و وزیر امور خارجه‌اش کالین پاول^۱ و دیگر مشاوران ارشد رئیس‌جمهور از جمله وزیر دفاع، دونالد رامسفلد^۲، معاون اول رئیس‌جمهور دک چنی^۳ و معاون وزیر دفاع پائول وولفowitz^۴، متشنج توصیف شده است. رویکرد دیپلماتیک پاول در مخالفت با موضع یکسویه و اولویت قدرت سخت دولت بوش، قرار داشت. به‌طور مشابهی، روابط دو مشاور سیاست خارجی رئیس‌جمهور کارتر یعنی سایروس ونس^۵، وزیر امور خارجه و زبگنیو برژینسکی^۶، مشاور تندرو امنیت ملی، در مورد نحوه برخورد با روسیه، چین، آفریقا و مسائلی از قبیل بحران گروگانگیری ایران و کنترل تسلیحات به بن بست رسیده بود.

علاوه بر همکاری میان افراد، همکاری بین آژانس‌ها و بخش‌های مختلف برای موفقیت اهداف دولت و تجارت بسیار مهم است. تنها کار مورد نیاز برای به خطر

1. Colin Powell

2. Donald Rumsfeld

3. Dick Cheney

4. Paul Wolfowitz

5. Cyrus Vance

6. Zbigniew Brzezinski

انداختن یک مذاکره و تلاش‌های یک رهبر، این است که یک گروه یا یک شخص از هدف کلی منحرف شود. من (و جهان) در سال ۲۰۱۱ در هنگام دیدار رسمی هو جینتاو،^۱ رئیس‌جمهور چین، شاهد یک ناکامی مشترک بودیم. ماه‌ها قبل از ورود وی به ایالات متحده، تمام بخش‌های دیپلماسی از سرویس مخفی گرفته تا تشریفات و ترجمه، آماده بودند تا این دیدار مهم را بدون هیچ نقصی برگزار کنند، چون آن‌ها رقیب اقتصادی و شریک اصلی تجاری ما محسوب می‌شدند. ما همچنین مصمم بودیم خطایی که در سال ۲۰۰۶ در هنگام دیدار رئیس‌جمهور هو از ایالات متحده مرتکب شده بودیم و باعث خدشه دار شدن این ملاقات شده بود را تکرار نکنیم.

در بخش تشریفات، هفته‌ها بود که بیش از وقت معین، بر روی جزئیات کار می‌کردیم. من بیش از حد، از افراد کار می‌کشیدم (و بسیار متشکر از معاونم «لی» که با حالتی آرام و با وقار، رفع خستگی کارکنان رابه من یادآوری می‌کرد). به خاطر توصیه شدید یک مقام رسمی وزارت امور خارجه چین در طی سفری که به تازگی به پکن داشتیم، مضطرب و ناآرام بودم. سفری که فکر می‌کردم یک دیدار کاری دیپلماتیک دوستانه باشد، به یک جلسه تشریفات دوفره سخت تبدیل شد. وقتی وارد اتاق پذیرایی شدم و روی صندلی شیک نشستم، او با گفتن این جمله شروع به صحبت کرد: «می‌خواهم در مورد سفر رسمی قریب‌الوقوع صحبت کنم.» سپس چند درخواست مشخص را مطرح کرد و گفت: «اول، می‌خواهم تاکید کنم که این دیدار یک سفر رسمی خواهد بود.» (وضعیت و چگونگی این دیدار از قبل بین طرفین توافق شده بود). متأسفانه در سال ۲۰۰۶ سردرگمی و اختلاف نظر قابل توجهی در مورد نام سفر و نوع دیدار وجود داشت. در نهایت یک مراسم استقبال بدون ضیافت شام رسمی برگزار شد و صرفاً کلمه «بازدید» بر این سفر گذاشته شد. «دوم، باید تأیید شود که سرود ملی «جمهوری خلق چین» و نه «جمهوری چین - تایوان» پخش خواهد شد.» (در سال ۲۰۰۶ این دو سرود با یکدیگر اشتباه گرفته شده بودند). از این که کشور ما پنج سال پیش رئیس‌جمهور هو را خجالت زده کرده بود، احساس ناراحتی می‌کردم و این مسئولیت من بود که اطمینان حاصل نمایم این اتفاق دیگر رخ نخواهد داد.

سوم، «آیا می‌توانید اطمینان بدهید که در مراسم استقبال در هنگام ورود، هیچ معترضی حضور نخواهد داشت؟» (یکی از اعضای فرقه معنوی فالون گونگ^۲ (فالون دافا) سخنرانی رئیس‌جمهور چین را در سفر قبلی، قطع کرده و نظم جلسه را برهم زده بود).

1 . Hu Jintao

2 . Falun Gong

چند نکته و درخواست دیگر هم مطرح شد. بعد از ترک دفتر او متوجه این مسأله شدم که باید با کمک و همکاری بخش‌های مختلف دولتی، سفری که هم مورد انتظار چینی‌ها و هم آمریکایی‌ها است به بهترین نحو انجام دهیم. من با آن‌ها احساس همدلی داشتم: آن‌ها در آخرین سفر احساس می‌کردند که تحقیر شده‌اند. اگرچه این موضوع عمدی نبود، اما هیچ کمکی به این دیدار نکرد و هیچ توافق دیپلماتیکی بین دو کشور شکل نگرفت.

هنگامی که به ایالات متحده برگشتم، بلافاصله با مدیر ارشد کمیته امنیت ملی، دستیار وزیر امور خارجه و سفیر چین ملاقات کردم که به تازگی به ایالات متحده اعزام شده بود. سفیر ایالات متحده نیز که به تازگی به چین اعزام شده بود، قرار شد گفت‌وگوی من در پکن را بازگو و بر آن تأکید نماید. بر آن شدیم تا هر چهار نفر در مورد یکایک موضوعات با هم همکاری کنیم و تا وقتی که به توافق نرسیدیم، آن را اعلام نکنیم. ما فهمیدیم که دیدار سال ۲۰۰۶ به دلیل فقدان ارتباطات و همکاری بین آژانس‌ها و افراد، آن‌طور که مورد انتظار بود، پیش نرفت. بنابراین، دستورالعمل‌هایی به منظور هماهنگی و توافق بین ما و چینی‌ها طراحی کردیم. گروه کوچک دیپلماتیک ما درباره تمامی عناصر، به علاوه پنج درخواست چین، گفت‌وگو کرد. همه چیز طبق انتظارات طرفین پیش رفت، به جز لحظه‌ای تأسف بار ترجمه همزمان که دچار اختلال گردید.

طبق توافق، قرار شد کنفرانس مطبوعاتی دو رهبر به صورت همزمان توسط مترجمین مستقر در اتاق کناری، ترجمه شود. در این حالت، رؤسای جمهور از طریق گوشی‌های مخصوص به مترجمین گوش می‌دادند. معمولاً این روش، زمینه یک گفت‌وگوی روان و در لحظه را فراهم می‌سازد و هر موقع که رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا میزبان هیأتی بود از این روش استفاده می‌شد. اما برعکس آن، در ترجمه متوالی، مترجم باید منتظر بماند تا هر عبارت را پس از دریافت کامل از طرف گوینده، ترجمه کند، که در نتیجه منجر به مکث بیشتر و آهسته شدن میزان سرعت ترجمه خواهد شد و زمان ارزشمندی که برای تعامل اختصاص دارد تا حدودی از دست می‌رود. (چینی‌ها در هنگام ملاقات با ما معمولاً از این روش استفاده می‌کنند و زمان بیشتری در اختیار رهبران برای درک بهتر سؤالات خبرنگاران و ارائه پاسخ‌های پخته‌تر قرار می‌دهد، البته هر رهبری ترجیح خاص خود را دارد.)

مصاحبه مطبوعاتی در اتاق شرقی کاخ سفید برگزار شد، اما من آن را بر روی صفحه تلویزیون نزدیک دفتر «آشر» تماشا کردم و انتظار داشتم همه چیز طبق برنامه‌ریزی

پیش برود. اظهارات آغازین طبق معمول انجام شد. ما اظهارات رئیس‌جمهور اوباما را به زبان انگلیسی می‌شنیدیم، اما همزمان توسط مترجم آمریکایی به زبان چینی ترجمه می‌شد و رئیس‌جمهور «هو» آن را از طریق هدفون کوچک بی‌سیم می‌شنید. هنگام سخنرانی رئیس‌جمهور هو، صدای مترجم بر روی صدای او شنیده می‌شد و به صورت زنده برای مخاطبان تلویزیون‌های انگلیسی زبان و از طریق هدست برای حضار پخش می‌گردید.

بعد از آن، بخش پرسش و پاسخ آغاز شد. خبرنگاری، اولین سؤال را به انگلیسی از هر دو رئیس‌جمهور پرسید. رئیس‌جمهور اوباما که طبق توافق فرض می‌کرد ترجمه به صورت همزمان انجام می‌شود، پاسخی کامل و طولانی داد. لحظاتی بعد از اتمام صحبت‌های او، هرج و مرجی به وجود آمد. ناگهان صدای بلند مترجم در اتاق پخش شد که در حال ترجمه یکباره سخنان اوباما برای رئیس‌جمهور هو است. گویا، صحبت‌های رئیس‌جمهور اوباما، همزمان برای رئیس‌جمهور هو ترجمه نشده بود و او به‌طور ناخوشایندی از یک سو به سوی دیگر تغییر جهت می‌داد و به هدفون خود اشاره می‌کرد که مشکلی وجود دارد. یکی از کارمندان را صدا زد و او توضیح داد ترجمه متعاقباً صورت می‌گیرد. رئیس‌جمهور اوباما، نگاه تندی کرد و با دستکاری هدفونش متوجه شد، مشکلی پیش آمده است.

با عجله به اتاق شرقی برگشتم تا ببینم چه اتفاقی افتاده است. هنگامی که وارد سالن شدم، دیدم که حضار آشفته به نظر می‌رسند و به اطراف نگاه می‌کنند و همچنان صدای مترجم از اتاق شنیده می‌شود. به سرعت به اتاق مترجمان رفتم، هر دو پشت یک میکروفون رفته بودند و با عجله و اضطراب در حال ترجمه متوالی، برای رهبران خود بودند. معمولاً تغییرات در انجام ترجمه، همینطوری اتفاق نمی‌افتد. (یک نفر که اصلاً صلاحیت لازم برای چنین کاری را نداشت، روند کار را تغییر داده بود). این برنامه به صورت زنده از تلویزیون پخش می‌شد و دو رهبر در مورد سیاست‌های مهم جهانی صحبت می‌کردند، لذا غفلت از یکی از جزئیات یا حتی خطا در یک کلمه، می‌تواند باعث تغییر معنی شده و اثر خود را برجای بگذارد. متوجه شدم که سه نفر دیگر گروه نیز که در میان حضار نشسته بودند، مات و مبهوت به نظر می‌رسیدند، آن‌ها نیز تغییر در برنامه ترجمه را تایید نمی‌کردند. در این لحظه بود که نارضایتی به وضوح در چهره رئیس‌جمهور اوباما دیده می‌شد. او از تریبون به حضار اعلام کرد که تصور می‌کرده ترجمه همزمان انجام می‌شود، لذا از حضار بابت عدم مکث در بین صحبت‌ها عذرخواهی کرد تا مترجم فرصت کافی برای ترجمه مناسب داشته باشد. او با حالتی خوددار به

پرسش و پاسخ ادامه داد، اما این حادثه هزینه بالایی به همراه داشت: اولاً: رئیس‌جمهور که تجربیات مشابهی داشت، به منظور اهمیت روابط با یک شریک بزرگ تجاری در مقیاس جهانی، مسئولیت اشتباه را برعهده گرفت. دوماً، به دلیل اختلال ایجاد شده، سخنان رئیس‌جمهور که بیش از حد طولانی شده بود، به درستی توسط مترجم ترجمه نشده بود. (بعدا متن سخنرانی تهیه شده توسط کاخ سفید موضوع را آشکار ساخت).

سوماً: میهمان ارجمند ما، رئیس‌جمهور هو، به دلیل ترجمه نادرست، در یک موضع ناخوشایند به خصوص در مورد مسأله حساس حقوق بشر قرار گرفت: در ابتدا، او به سؤالی در مورد حقوق بشر، پاسخ نداد چرا که سؤال برای ایشان ترجمه نشده بود، اما هنگامی که خبرنگار با این فرض که او به عمد از پاسخ طفره می‌رود، سؤال را با تأکید بیشتری بار دیگر طرح کرد، او به حضار اطمینان داد که سؤال را نادیده نگرفته و به آن پاسخ داد. و درنهایت از آنجایی که ترجمه پشت سر هم و متوالی دو برابر زمان می‌برد، کنفرانس مطبوعاتی خیلی طولانی شد و دیگر برنامه‌های تنظیم شده برای این سفر رسمی با اختلال مواجه گردید.

بعد از پرس‌وجو در مورد این حادثه متوجه شدم که درست قبل از کنفرانس مطبوعاتی، یک کارمند آمریکایی با کارمند ارتباطات چینی به‌طور خودسرانه و البته به قصد کمک، برای تغییر در نحوه انجام ترجمه، با هم توافق کرده بودند. این اتفاق باعث شد، هفته‌ها همکاری مثبت و هدفمند گروه ما، بی‌اثر شود.

بلافاصله پس از پایان کنفرانس مطبوعاتی رؤسای جمهور را تا نورث پورتیکو^۱ همراهی کردم و از رئیس‌جمهور هو تا ضیافت شام شب خداحافظی نمودم. بعد از رفتن رئیس‌جمهور هو، رئیس‌جمهور اوباما در راهرو بزرگ، توقف کوتاهی کرد. من و همکارانم نیز که در آنجا جمع شده بودیم، حدس زدیم که چه چیزی قرار است طرح شود. به اطراف نگاهی انداختم و به دنبال چهره‌ای بودم که با من همدردی کند، نگاهم به چهره بن رودز^۲، معاون مشاور امنیت ملی، افتاد که با لبخندش آرامش را به من هدیه داد.

متوجه شدم که این تخلف نه تنها باعث خجالت رئیس‌جمهور شده، بلکه به کار سخت بسیاری از افراد مانند او نیز آسیب زده است. رئیس‌جمهور به اطراف نگاه کرد و پرسید، «چه اتفاقی افتاده است؟» او آرام بود - صدایش را بلند نکرد - اما کاملاً مشهود بود که از رخداد پیش آمده، ناخشنود است و حق هم داشت. ما توضیح دادیم که

1 . North Portico

2 . Ben Rhodes

متأسفانه شخصی برنامه تنظیم شده را تغییر داده است. ایشان با حالتی که «حتما دارید با من شوخی می‌کنید» نگاهی به ما انداخت و سپس تأکید کرد باید تمام برنامه‌های دیگر به صورت همزمان ترجمه شود. به او اطمینان دادیم که این کار را انجام خواهیم داد. من می‌دانستم که تیم تشریفات هرگز چنین تصمیم یک جانبه‌ای نمی‌گرفت. ما افتخار می‌کردیم که به صورت پیوسته در چارچوب یک روند مشخص حرکت می‌کردیم. تیم تشریفات در زمان تصدی من، بر اشتراک‌گذاری اطلاعات (بدون مخفی کردن منابع و جزئیات) و فضای غیرسلسله‌مراتبی، مبتنی بود. من از جلسات طوفان فکری لذت می‌بردم و گروه تشریفات را برای طرح ایده‌های جدید تشویق می‌کردم، زیرا به مزیت همکاری باور راسخ دارم. همچنین معتقدم که همه می‌توانند با دیدگاه‌های منحصر به فرد، هر مسأله خاصی را بررسی کنند و این باعث آگاهی و روشن‌بینی همه افراد گروه می‌شود. این نوع گردهمایی‌ها، پذیرای نظرات همه افراد بود و هیچ‌کسی از طرح سؤال از من یا از دیگر افسران واهمه نداشت.

از دیگر مزایای فرعی ذهنیت همکاری جویانه این است: یک گروه حامی قوی درست می‌کنید که در صورت لزوم، پشتیبان شما خواهند بود، چون آن‌ها را دعوت کرده‌اید تا بخشی از روند باشند. گردآوری یک تیم از افراد کارآزموده و با استعداد در تمامی جنبه‌های زندگی به خصوص در تجارت و دولت بسیار کمک‌کننده است، به ویژه در واشنگتن که فضای کسب‌وکار ممکن است به صورت ناگهانی تغییر کند، لذا برخورداری از یک گروه از همکاران بر بنیانی محکم سودمند است که بتوان روی همکاری آن‌ها در مواقع خطر حساب کرد. هنگامی که دولت را ترک کردم، لوئید هاند^۱ از معتمدترین دستیاران رئیس‌جمهور جانسون - و من، رویه‌ی انتقال دانش و تجربیات خود را به مدیران بعدی تشریفات آغاز کردیم، سنتی که در هنگام فعالیت به عنوان دبیر اجتماعی کاخ سفید در دهه ۹۰ نیز انجام دادم. دبیران اجتماعی که در زمان ریاست جمهوری ترومن^۲ و آیزنهاور^۳ مسئولیت داشتند، تشکیل جلسه می‌دادند تا منابع و خرد ارزشمند خود را به جانشینان منتقل کنند و این یک پوشش گسترده از حمایت‌های غیرحزبی را فراهم می‌کرد.

من برای صرف نهار به قایق بادبانی سکویا^۴ متعلق به ریاست جمهوری دعوت شدم و

1 . Lloyd Hand
2 . Truman
3 . Eisenhower
4 . Sequoia

در آنجا از حمایت کامل مدیران سابق - از جمله مدیر اسبق خودم خانم آن استوک،^۱ و همچنین خانم لتیا بالدريج،^۲ دبیر اجتماعی رئیس‌جمهور جان اف کندی - برخوردار شدم. من می‌خواستم چنین شبکه‌ای را برای رئیس‌جمهور جدید تشریفات ایجاد کنم، پس یک قرار ناهار ترتیب دادیم تا طی آن تمام تجربیات راجع به تشریفات را به جانشینم، پیتر سلفریج،^۳ منتقل کنم؛ یک انتخاب عالی، کارمندی با تجربه و مبادی آداب که شناخت کاملی از سلیقه رئیس‌جمهور داشت. هنگامی که رئیس‌جمهور ترامپ رئیس تشریفات خود، شان لاولر،^۴ - افسر نظامی و دستیار سابق شورای امنیت ملی - را منصوب کرد، سنت انتقال تجربه تداوم یافت.

در بسیاری از محیط‌های کاری دی سی، به ویژه در وزارت امور خارجه، سنت قوی انتقال خرد جمعی به کارمندان ورودی، بدون توجه به گرایش حزبی وجود. بسیار هوشمندانه است و این ذهنیت در تجارت نیز به کار گرفته می‌شود. احتکار اطلاعات، هرگز به نفع کسی نبوده است و کل مجموعه را به خطر می‌اندازد. به نظر من این موضوع رنج آور است که برخی افراد، اطلاعات را پیش خودشان نگه می‌دارند تا از آن به عنوان یک مزیت در برابر دیگران استفاده کنند. جزئیاتی که اگر زودتر منتشر شود، به نفع همه بود و معمولاً برای محترک‌کننده نیز نتیجه معکوس در بر دارد. همه به او به عنوان فردی حواس پرت، تنگ نظر و یا غیرقابل اطمینان، نگاه خواهند کرد. زمانی که اطلاعات را با همکاران خود به اشتراک می‌گذارید، علاوه بر کمک به اهداف کلی، به عنوان فردی قابل اعتماد نیز دیده خواهید شد.

بسیاری از شرکت‌های موفق، اهمیت همکاری را درک می‌کنند و آن را در ساختار سازمانی خود گنجانده‌اند. من از مزایای زیاد همکاری با تیم‌های هوشمند با رویکرد تعاملی در بخش خصوصی به ویژه در شورای آتلانتیک^۵ بهره برده‌ام، جایی که ممکن است هر نهادی اهدافی جداگانه داشته باشد، اما هدف نهایی که شکل‌دهی به آینده از طریق همکاری با شرکاء و متحدین است، یکسان می‌باشد. باور و منش سازمان در نوع نگرش آن‌ها نسبت به تعاملات کارکنان مشهود است. در اولین دوشنبه هرماه مباحثه‌ای آزاد به شیوه نشست‌های برگزار شده در تالارهای شهر به ریاست معاون اجرایی

1. Ann Stoc
2. Tish Baldrige
3. Pete Selfridge
4. Sean Lawler
5. Atlantic Council

رئیس‌جمهور، دیمون ویلسون^۱ برگزار می‌شد، جایی که همه کارکنان تشویق می‌شدند تا در مورد عملکرد شورای آتلانتیک بدون واژه‌ها از هرگونه واکنشی، نظر بدهند. علاوه بر این، نشست ماهانه مدیران به منظور تقویت روحیه همکاری بین افراد گرد آمده از مراکز مختلف و همچنین تشویق آن‌ها به ارائه راه حل برای مشکلات پیش روی شورا طراحی شد. همچنین از این متعجب شده ام که چگونه شرکت‌های عظیمی مانند بلومبرگ^۲، همکاری و تشریح مساعی را تشویق می‌کنند. از دفتر لندن تا شعبه‌اندونزی و دفتر مرکزی در نیویورک، وقتی مشکلی پیش می‌آید و یا نیاز به تلاشی است، همه را دخیل می‌کنند. کاملاً واضح است که سلسله‌مراتب واقعی در این شرکت وجود ندارد (غیرممکن است بتوانید عنوان و پست سازمانی کارکنان را بگیرید. آنها فقط شرح شغل خود را به شما می‌دهند). مشهور است که رهبر آن‌ها از کلیه کارکنان خواسته است که او را با اسم کوچک «مایک» صدا بزنند. (کاری که در ابتدا برایم سخت بود - من او را آقای «شهردار» صدا می‌زدم).

گوگل نیز مشهور به رویکرد گروهی است. استخدام‌کنندگان، داوطلبین استخدام را ارزیابی می‌کنند تا ببینند چه میزان با معیارهای این شرکت (توانایی کارگروهی و انعطاف‌پذیری) سازگار هستند، مدیران نیز براساس توانایی‌های شنیداری و سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه مسئولیت‌های شغلی خود ارزیابی می‌شوند، خصوصیات که به گوگل در میزان حفظ و ماندگاری مشتری کمک می‌کند.

جذاب‌ترین تصویر همکاری، گردآمدن بنیانگذاران کشور ما بود که دیدگاه‌های متضاد آن‌ها مانع تلاش برای تشکیل «یک اتحاد کامل» و کار یکسان جهت امضای سندی که تبلور این اتحاد بود، یعنی قانون اساسی، نشد. این سند، به عنوان قوانین حکمرانی کشور، به ملت ما، امکان پیشرفت را از زمان اجراء در سال ۱۷۸۹، داده است. این روح اتحاد و همبستگی، از طریق کسانی ادامه دارد که به حفاظت و دفاع از ملت و همچنین همکاری با یکدیگر بدون توجه به تفاوت‌ها، متعهدند. من هرگز لحظه‌ای را فراموش نمی‌کنم که به اهمیت و جایگاه قانون اساسی به عنوان نمادی از روحیه همکاری و پیوستگی ملی، پی بردم. حدود ساعت ۱۰:۳۰ صبح ۲۰ ژانویه ۲۰۰۱ بود که ایستاده در راهرو بزرگ کاخ سفید، شاهد تبادل محافظان ریاست جمهوری بین بیل کلینتون و رئیس‌جمهور منتخب، جورج دبلیو بوش، بودم که قرار بود به زودی سوگند یاد کند. به عنوان رئیس دفتر رئیس‌جمهور، آنجا در دسترس بودم تا به فرآیند روان انتقال

1 . Damon Wilson

2 . Bloomberg

قدرت کمک کنم. تدارکات روز تحلیف به اندازه کافی در حالت عادی، پیچیده هست، اما آن روز همه چیز سخت‌تر بود. انتخابات سال ۲۰۰۰ ناخوشایند و پرتنش بود:

رئیس‌جمهور بوش، بیشترین رأی الکتراال را داشت، برخلاف معاون اول کلینتون، الگور^۱ که آراء مردمی بیشتری کسب کرده بود. در نهایت داوری نهایی به ایالت فلوریدا کشیده شد، همان جایی که مرز پیروزی برای بوش به حدی بود که نیاز به شمارش مجدد آراء شد. سرنوشت کشور برای ۳۶ روز پس از انتخابات در مخاطره قرار داشت و نامعلوم بود. در حالی که آراء بازشماری می‌شد، دیوان عالی فلوریدا و دیوان عالی ایالات متحده، ضرب‌العجلی برای پایان بازشماری اعلام کردند که در نهایت، بوش پیروز شد.

لحظاتی قبل از رسیدن رئیس‌جمهور بوش و همسرش، رئیس‌جمهور کلینتون دست هیلاری را گرفت و از اتاقی به اتاق دیگر می‌رفتند تا خاطرات شگفت‌انگیز خود را در این اقامتگاه نمادین، مرور نمایند. آن‌ها سپس به سرسرای بزرگ رفتند و از چارلی کورادو،^۲ پیانو نواز افسانه‌ای کاخ سفید خواستند که قطعه‌ی (باید خودت باشی) / با من باش^۳ را اجرا کند که جزو موسیقی‌های مورد علاقه آن‌ها بود. در حالی که رئیس‌جمهور کلینتون، بانوی اول را به دور خود می‌چرخاند، الگور معاون اول رئیس‌جمهور و همسرش نیز به آن‌ها پیوستند (او کم‌تر اجتماعی بود، اما این روزی بود که او امید داشت، اجتماعی‌تر باشد).

در این هنگام، کاراوان کمیته تحلیف ریاست جمهوری به همراه بوش و دیک چنی و همسران آن‌ها، در حال ورود بودند تا مراسم تشریفات سنتی آن روز را آغاز کنند. رئیس‌جمهور سابق با صرف قهوه از رئیس‌جمهور جدید و معاون اول و همسران آن‌ها پذیرایی کرد. درب رواق شمالی باز شد، همه ما انتظار را آن لحظه را احساس کردیم، تجسم زنده قانون اساسی آمریکا در شرف وقوع بود. این انتقال مسالمت‌آمیز و دموکراتیک قدرت، همان مشعلی است که زنان و مردان ما در ارتش برایش جنگیده و از آن محافظت کرده بودند.

بوش‌ها و چنی‌ها وارد شدند و همه به اتاق آبی (به دلیل داشتن پارچه‌ها و فرش آبی به این نام خوانده می‌شود) برای صرف قهوه مشایعت شدند. جو آنجا مملو از احساسات و لحظات معذب‌کننده بود، اما رئیس‌جمهور کلینتون نیمه پر لیوان را می‌دید و با روایت داستان‌های خنده‌دار از وقایع سال‌های گذشته که در همان اتاق اتفاق افتاده بود، جو

1 . Al Gore

2 . Charlie Corrado

3 . It Had to Be You

سنگین آنجا را شکست. رئیس‌جمهور منتخب، جورج بوش که فردی خوش مشرب است، به تأسی از کلینتون با کارمندانی که از دوران ریاست جمهوری پدرش می‌شناخت، خوش و بش کرد.

پس از بیست دقیقه، زمان آن فرارسیده بود که سوار کاروان خودروهای ریاست جمهوری برای شرکت در مراسم تحلیف در کاپیتال هیل،^۱ شویم. من ابتدا بانوی اول و بانوی دوم و سپس معاون اول الگور و دیک چنی را به سمت خودروهایشان مشایعت کردم. در داخل دیدم که رئیس‌جمهور اسبق کلینتون به سمت رئیس‌جمهور منتخب بوش رفت و به چشمانش نگاه کرد. اگرچه هیچ تشریفات رسمی برای این لحظه وجود ندارد، اما همه ما به‌طور غریزی نظاره‌گر این لحظه تاریخی بودیم که یک رئیس‌جمهور وارد و دیگری خارج می‌شود. رئیس‌جمهور کلینتون دست بلند کرد تا کت بوش را با دو دستش صاف کند - حرکتی که تقریباً پدران به نظر می‌رسید - سپس با دستش بر شانه او زد و گفت: «بیا انجامش دهیم.» رئیس‌جمهور منتخب بوش با نگاهی متقابل به کلینتون گفت، «نگران نباش، ناامیدت نمی‌کنم، از پس آن برمی‌آیم.» درست مانند آن نمایش رفاقت، صفحه تاریخ از دولتی به دولت دیگر ورق خورد.

در یک دنیای ایده‌آل، همکاری برای تمام طرف‌ها خیر و خوبی به ارمغان می‌آورد، اما می‌دانیم که همیشه این‌طور نیست، به‌خصوص زمانی که به‌رغم همدلی و تواضع، احزاب مخالف صرفاً به خواسته‌های خود توجه دارند و یا مشارکت به شکست منجر می‌شود. این گسست یا به دلیل عدم برنامه‌ریزی دقیق است (البته با پیش‌بینی این‌که مسائل چه موقع از مسیر اصلی خارج می‌شوند، می‌توان موانع مناسب سر راهشان قرار داد) یا ناشی از عدم توانایی حرکت بر محور تعادل می‌باشد. دو ابزار دیگر تشریفات را که در فصل‌های بعدی پوشش می‌دهم، می‌توانند به تداوم تعامل در مسیر درست کمک کنند و طرفی را نجات دهند که در مسیر سقوط قرار دارد.

فصل سیزدهم:

فهرست یادآور: آمادگی در بالاترین سطح

اگر نتوانید برنامه‌ریزی کنید، یعنی برای شکست خوردن برنامه دارید. این جمله را حتما شنیده‌اید، اما ممکن است ندانید که نداشتن توانایی برنامه‌ریزی به معنی از دست دادن بسیاری از مزایای پنهان مهیا شدن است. در لایه‌های زیرین فهرست کارهایی که باید برای پیش‌بینی دقیق انجام دهید دنیایی از گنجینه‌های دست نخورده نهفته است که به طور کامل به آماده‌سازی مرتبط هستند. اگر برنامه‌های شما و توالی آن مشخص باشد: توانایی خودانگیخته بودن، نفوذ، ثبات و اطمینان شما برای واکنش هوشمندانه به یک فرصت غافلگیرانه (یا مانع پیش‌بینی نشده)، بسیار آسان‌تر می‌شود. در اداره تشریفات، می‌دانستیم که غفلت از مرحله آماده‌سازی، به معنای به خطر انداختن یک فرصت سودمند در میز مذاکره است. همچنین، مسیر منتهی به یک تعامل، فرصتی ارزشمند برای جلوگیری از اتفاقات ناگوار به منظور هدایت آن در مسیر درست با استفاده از ابزارهای در دست است. برنامه‌ریزی دقیق، پایه و اساس هر تعامل موفق می‌باشد و من آن را تبلیغ و تمرین کرده‌ام.

جلسه تایید نامزدی من برای ریاست تشریفات، در ۲۴ ژوئن ۲۰۰۹، در کمیته روابط خارجی سنای ایالات متحده آمریکا برگزار شد. همسر من راب^۱ حامی و مشوق من بود تا آنچه را که فکر می‌کردم در آن بهترین هستم، یعنی خدمت به کشورم، انجام دهم. او با حوصله از من حمایت می‌کرد و به پدر و مادرم که با افتخار، نگران من بودند، اطمینان می‌داد که دخترشان از این آزمایش به صورت عالی عبور می‌کند. هفته‌ها بود که برای این روز آماده می‌شدم. با دقت اظهارات طرح شده در جلسات تأیید قبلی استماع کنگره را می‌خواندم و رهنمودهای تشریفات رسمی در تعاملات جهانی را مرور

می‌کردم. اما مهمترین اقدامی که انجام دادم: تسلیم فرایندی سخت و خشن به نام «هیأت استنطاق» شدم، اصطلاحی که به درستی توسط ارتش، دولت، دانشگاه و تجارت به کار برده می‌شود. پرسش و پاسخ هیأت استنطاق از «قربانی»، بیشتر شبیه جلسات بازجویی است که گاهی آسیب جدی به مقام سئوال شونده وارد می‌کند.

شریل میلز^۱، مشاور وزیر امور خارجه، که در مورد هر نامزد با دنیس مک دونو^۲، معاون مشاور امنیت ملی همکاری می‌کرد، نامزدها را ملزم می‌کرد تا روند کار را طی کنند. این روند می‌تواند..دلهره‌آور باشد، بنابراین آن‌ها به من توصیه کردند که برای مرور کلی، از راهنمایی‌های افسر خدمات خارجی، پاتریک کنیدی^۳، معاون وزیر در امور مدیریت، استفاده نمایم. او تشویق کرد که خودم را به دست همکاران آینده‌ام در اداره تشریفات بسپارم و این کار را کردم و با سئوالات چند ساعته، گروه چهارنفره تشریفات به نوعی با (هیأت استنطاق) مواجه شدم که شبیه‌سازی شهادت در کنگره بود.

من خوش اقبال بودم که تیم درخشانی به من برای کسب آماده‌سازی در جلسه پرسش و پاسخ، کمک می‌کردند - پیشکسوتان اداره تشریفات، همکاران و دوستانی که دلسوزانه به آماده شدن کامل من اهمیت می‌دادند (هر نامزدی این شانس و اقبال را ندارد). علی روبین، «مدیر ارشد» هیأت استنطاق یا آماده سازی من بود - کسی که برای آمادگی شدید، بسیار ارزش قائل است. او در مورد اظهارات رؤسای قبلی تحقیق می‌کرد و هر روز چند ساعت برای پرسش از من، وقت می‌گذاشت. به همراه سرپرست امور، لورا ویلز^۴، گروهی عالی از کارمندان هر بخش بودند که دشوارترین و سری‌ترین موضوعاتی را سئوال می‌کردند که ممکن بود در جلسه شهادت کمیته روابط خارجی سنا طرح شود.

هیأت‌های آماده‌سازی، بدتر از هیأت تایید واقعی هستند - ایده این است که شما در این روند به هم بریزید و تحقیر شوید تا در جلسات واقعی، کم نیاورید. شفافیت کامل برای برای نتیجه‌گرفتن در این روند، لازم است. باید موضوعات مالی و هرگونه موارد مشکوک در رزومه یا پیشینه خود را به صورت شفاف مطرح کنید. دانش یک سلاح است و هفته‌ها بود که سخت مشغول مطالعه روی میز کارم بودم و ساعت‌های بیشتری را برای ورزش و کسب آمادگی سپری می‌کردم تا بتوانم از عهده این کار برآیم. ورزش باعث بهبود حافظه می‌شود). در روز اول هیأت آماده‌سازی، پیش‌بینی نمی‌کردم

1. Cheryl Mills

2. Denis McDonough

3. Patrick Kennedy

4. Laura Wills

که دلشوره داشته باشم، چون آنها همکاران آینده من بودند و با آمادگی کامل آنجا نشسته بودند. وارد یک اتاق کنفرانس بزرگ و خالی در وزارت امور خارجه شدم - بدون تزئینات و فضای گرم که احساس در خانه بودن پیدا نمائید - و پشت یک میز چهارپایه شبیه کلاس‌های درس نشستم. لحظاتی بعد، حدود پانزده پرسشگر با چهره‌های جدی وارد اتاق شدند و پشت سه میز دیگر نشستند. آن‌ها نقش خود را به خوبی بازی می‌کردند، بدون سلام و لبخند، و بی‌درنگ شروع به سئوالات بی‌وقفه از من کردند: اگر پلیس ساعت ۳ صبح با شما تماس بگیرد و بگوید بچه سفیر کشور ایکس در حال نوشیدن مشروبات زیر سن قانونی، دستگیر شده است، چه مصونیت دیپلماتیکی دارد؟ آیا همسران سفرای همجنسگرا به رسمیت شناخته می‌شوند؟ محدودیت سقف پذیرش هدیه توسط رئیس‌جمهور از مقامات خارجی چه میزان است؟ پس از پاسخ، آن‌ها جواب‌های را بررسی و بی‌پرده انتقاد می‌کردند.

یکی از جلسات هیأت آماده‌سازی، به طول کامل به موضوع مالیات‌های من اختصاص یافت. مالیات نامزدها برای پرداختی‌ها و اظهارنامه‌ها، به دقت بررسی می‌شود. بسیاری از افراد معمولاً به دلیل بی‌نظمی در عدم پرداخت، دچار مشکل می‌شوند. اما مسأله من، خاص بود: پرداختی اضافی داشتم و فراموش کرده بودم آن را اظهار نمایم. حدس می‌زدیم که ممکن است این موضوع توسط سنا طرح شود. پرسشگرهای حرفه‌ای و دوستانی که در این زمینه تخصص داشتند، در یک اتاق کوچک جمع شده بودند و همان سئوالات اساسی احتمالی را از من می‌پرسیدند: «چرا مالیات خود را ثبت نکردید؟» بارها و بارها آن را سئوال کردند، اما لازم بود هر بار به روش‌های کاملاً متمایز و بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ظریف در عبارت‌بندی، پاسخ واقعی و درست خود را تنظیم و ارائه دهم.

مجبور بودم پاسخ‌ها را به وضوح و به درستی در مقابل موشکافی‌های تهاجمی پرسشگران، بیان کنم. دو نفر از آنها: فیلیپ راینز،^۱ مشاور ارشد هیلاری کلینتون و کارشناس ارتباطات استراتژیک و ریچارد ورما،^۲ دستیار وزیر امور خارجه در امور قانونگذاری و مشهور به داشتن بینش در کنگره، از دوستان قدیمی من بودند. آن‌ها ساعت‌ها با سئوالات زیاد، از من بازخواست می‌کردند. (از هر دو بسیار سپاسگزارم). متوجه شدم که پاسخ‌های ...

ذهنی به سئوالات دشوار، گاهی همان چیزی نیست که بر زبان جاری می‌کنم.

1 . Philippe Reines

2 . Philippe Reines

نکته حرفه‌ای ۱: قبل از انجام یک مصاحبه بزرگ، با فرد دیگری همان نقش را بازی کنید - تضمین می‌کنم پاسخ‌های دقیق و ماهرانه شما همان خواهد بود که در ذهن پرورانده‌اید.

نکته حرفه‌ای ۲: اگر از پرسش سختی، گیج و هراسان شدید، صراحت داشته و بگویید که برای پاسخ به آن، به طور کامل آماده نیستید و به وقت مناسب بیشتری برای بررسی، نیاز دارید. این بهتر از پاسخ‌دادن اشتباه و لحظه‌ای است.

روز جلسات استماع، امیدوار بودم که فقط تعداد کمی از اعضای کم دانش کمیته روابط خارجی سنا حضور پیدا نمایند. اغلب اوقات سناتورها به دلیل موارد فوری دیگر در اینگونه جلسات شرکت نمی‌کنند. آن روز، من تنها کاندید نبودم. دن رونی،^۱ مالک محبوب پیتسبورگ استیلرز^۲ که به عنوان سفیر ایالات متحده در ایرلند معرفی شده بود، نیز حاضر بود. او در مجلس سنا مورد احترام هر دو حزب بود، بنابراین سندلی‌های سنا کامل بود. ما کنار هم نشسته بودیم و کمی قبل از شروع جلسه به شوخی از من پرسید که آیا می‌خواهم از سنجاق‌های طلای استیلرز او استفاده کنم، چون می‌دانست من اهل کلیولند^۳ هستم و فوتبال شهرهای ما با هم رقابت دارند.

سناتور شرود براون از اوهایو^۴ که برای حمایت از نامزدی من به آن جلسه آمده بود، حرف او را شنید، به هم نگاه کردیم و سخت خندیدیم. مانند هر طرفدار خوب تیم کلیولند براونز، پاسخ دادم: «امروز نه، جناب، راستش را بخواهید، شاید هیچ وقت، به هر حال از شما متشکرم!» سفیر رونی نیز خندید (آن روز آغاز دوستی عمیق بین من و ما پسرش جیم بود و دلم برای سفیر رونی که به تازگی فوت کرده، تنگ شده است).

در حالی که به سمت عقب نگاه می‌کردم، از خندیدن دست برداشتم. سناتور پیشین جمهوری خواه، ریچارد لوگار^۵ با چهره‌ای جدی وارد شده بود، کسی که اشاره کرد به موضوع مالیات من رسیدگی شود. با دیدن دوستان و اعضای کمیته آماده‌سازی تشریفات، کمی آرام شدم. در مجموع حدود هشت سناتور از بیست سناتور در جلسه استماع بودند. همه سؤال‌ها در مورد مصونیت‌ها؟ چکا! هدیه و...؟ دقیق و آگاهانه بود که به اختصار و به راحتی پاسخ دادم. اعتماد به نفسم را بازیافته بودم و احساس خوبی داشتم. سپس سؤال مربوط به مالیات طرح و اتاق به طور کامل ساکت شد. همان‌طور

1 . Dan Rooney

2 . Pittsburgh Steelers

3. Cleveland

4 . Sherrod Brown of Ohio

5. Richard Lugar

که مربیان هیأت آماده‌سازی به من توصیه کرده بودند، آن را به طور خلاصه، دقیق و شفاف بدون هیچ سرزنش و بهانه‌ای بیان کردم. مسئولیت کامل عدم تکمیل اظهارنامه را بر عهده گرفته و تأکید کردم که مالیات من به طور کامل پرداخت شده است. به کمیته اطمینان دادم که این کار غیرعمدی بوده و هرگز تکرار نخواهد شد. به نظر می‌رسید سناتور سؤال کننده راضی است. در مراحل استماع، فهمیدم که بر خلاف تصور اولیه، ارائه جزئیات بیشتر (به عنوان مثال در مورد اشتباهات حسابداری و اسناد پستی)، صرفاً باعث می‌شد به عنوان فردی که دو پهلوی و مبهم صحبت می‌کند، به نظر برسیم و حتی قربانی شوم. اگرچه گفتن ...

«من اشتباه کردم» دشوار است، اما ر نشان دهنده آن است که فردی قابل اعتماد هستید و اما طفره رفتن از واقعیت، باعث می‌شود که فکر کنند در حال پنهان کردن چیزی هستید.

فرایند آماده‌سازی نتیجه داد و در اواخر ماه جولای تایید شدم. نه تنها می‌توانستم به حرفه رؤیایی خود مشغول شوم، بلکه افرادی را که تلاش زیادی برای جلسه استماع کرده بودند، ناامید نکردم. مهمتر از همه، رئیس‌جمهور اوباما یا وزیر کلینتون: بعداً فهمیدم که نامزدی من در پشت صحنه، مورد مناقشه بوده و این رئیس‌جمهور اوباما بود که برخلاف نظر مخالف برخی از کارمندان و به توصیه اکید وزیر کلینتون، به نامزدی من چراغ سبز نشان داده بود.

وقتی فکر می‌کنم چه اتفاقی ممکن بود بیفتد اگر برای آماده‌سازی، تمرین نکرده بودم، بدنم به لرزه می‌افتد. افرادی را می‌شناسم که به دلیل کوتاهی، جلسه استماع به ضرر آنها تمام شده است. مدیر عاملان شرکت‌ها، اغلب جزو کسانی هستند که جلسه استماع را جدی نمی‌گیرند و فکر می‌کنند چون شرکت خود را با موفقیت ساخته و اداره کرده‌اند، از عهده این کار برمی‌آیند. اما مانند هر مصاحبه انتقادی یا متقاعد کردن مشتری با زبان نرم (یا حتی یک مکالمه شخصی چالش‌برانگیز)، جلسات استماع صرفاً درباره دستاوردهای گذشته یا ظرفیت‌های عملکردی شما نیست (البته این به شما کمک می‌کند). این نوع مصاحبه‌ها، توانایی شما را برای ورود به یک وضعیت خطیر و کنترل آن آشکار می‌کند و پیش‌نمایشی است که چقدر در انجام این کار توانمند هستید: آیا دانش کامل از موقعیت یا پروژه‌ای که برای آن انتخاب شده‌اید، دارید؟ آیا سوالات را به درستی پیش‌بینی نموده و پاسخ‌های دقیق و مشخص را آماده کرده‌اید؟ مصاحبه‌ها به وضوح در مورد قابلیت‌های شما هستند تا نشان دهد که شما دقیقاً چه کسی هستید؟ علاوه بر این، این گونه جلسات اولین فرصت حضوری (یا مجازی) شما

برای مشتریان یا کارمندان بالقوه است تا در مورد شما کسب اطلاعات نمایند. آن‌ها کنجکاو هستند تا بدانند، آیا می‌توانند به قضاوت شما اعتماد کنند؟ آیا در صحبت کردن مهارت دارید، به‌خصوص وقتی این شغل نیازمند سخن گفتن در مناسبت‌های عمومی است؟ تمام این قضاوت‌های اساسی، هنگام طرح سؤال‌های هدفمند در حال انجام است و مصاحبه شونده پیام‌های مثبت یا منفی را ارسال می‌کند. روی کاغذ ممکن است شما عالی به نظر برسید، اما وقتی از شما سئوالاتی می‌شود که خود را برای آن آماده نکرده‌اید، احتمال دارد این پیام را منتقل کند که شما انتخاب درستی نیستید.

مزایای برنامه‌ریزی

اگر برنامه‌ریزی، بخشی اساسی از موفقیت است، چرا بسیاری از افراد باهوش به‌خصوص در موقعیت‌های سطح بالا، از آن غفلت می‌کنند؟ ممکن است نگرش «تجربه شده» به این افراد، احساس امنیت و اعتماد به نفس کاذب بدهد، بدهد د، از این رو احتمال شکست را دست کم گرفته و فکر می‌کنند در صورت ناکامی، می‌توانند به سرعت آن را در مسیر مورد نظر خود جهت دهند. کم‌تجربگی افراد تازه کار نیز در چنین موقعیت‌هایی، ممکن است آنها را به سمت عدم آماده‌سازی، سوق دهد. به نظر من، یکی از بزرگترین دلایل فقدان آماده‌سازی، درک ناقص از قدرت و مزایای برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی پیشینی، فراتر از رفتار صرف بوده و دارای مزایای بسیار می‌باشد. وقتی من وارد حالت آماده‌سازی برای هر پروژه می‌شوم، می‌دانم که در هرگامی که بر می‌دارم، چهار مزیت ناشناخته زیر، عینیت پیدا می‌کنند.

۱- برنامه‌ریزی تأثیرگذار است. وقتی قبل از هر تعاملی به جزئیات آن توجه می‌کنید- همان‌طور که در فصل‌های قبلی نشان داده‌ام - می‌توانید به نحوی تدبیر کنید که ارزش‌ها و تیم شما دست بالاتر را داشته باشند. تاریخ به من آموخته که آماده‌سازی می‌تواند باعث پیروزی چشمگیر در پایان کار شود. داستان منتسب به داماس مالون^۱، زندگینامه نویس توماس جفرسون^۲، درباره این‌که چگونه سومین رئیس‌جمهور ما توانست زمینه ساخت و سازماندهی دانشگاه ویرجینیا^۳ را در اوایل قرن نوزدهم فراهم کند، قابل توجه است. او می‌خواست قبل از این‌که دیگران آن را انجام دهند، به سرعت آن را محقق سازد. بنابراین اولین جلسه برنامه‌ریزی - و جلسات بعدی - را برای تهیه

1 . Dumas Malone

2 . Thomas Jefferson

3 . University of Virginia

پیش نویس طرح از جمله در مورد نقشه‌های بسیار دقیق معماری، هزینه‌های ساخت و بهره‌برداری سازمان‌دهی کرد. او حتی برنامه درسی دانشکده‌ای را پیشنهاد نمود که در سفر به اروپا با آن آشنا شده بود. از آنجا که سایر شرکت‌کنندگان در جلسه، آمادگی لازم را نداشتند، دیدگاه و ایده جفرسون که مبتنی بر اندیشه قبلی بود، چشم انداز روشنی برای حرکت رو به جلو فراهم کرد و در نهایت، دانشگاه مطابق ایده‌ها و برنامه‌های او شکل گرفت.

برای تأثیرگذاری لازم نیست برنامه‌ریزی خیلی مفصل باشد. در اجلاس‌های سران، من همیشه از گشت و گذارهای قبل از رویداد، استفاده می‌کردم تا فضای مناسب برای رئیس‌جمهور کشورم ایجاد نمایم. (اگر چنین فرصتی ارائه نمی‌شد، زودتر می‌آمدم و با اتکا به روابطم همه چیز را به صورت یواشکی بررسی می‌کردم.) تلاش می‌کردم بهترین نقطه را در سالن استراحت برای رئیس‌جمهور او با شناسایی کنم تا کارهای خود را انجام دهد - زیرا او علاوه بر مذاکرات دوجانبه رسمی، به گفت‌وگوهای حاشیه‌ای بدون مقدمه نیز نیاز داشت. برخلاف ملاقات‌های رسمی که نیاز به برنامه‌ریزی طولانی برای تأمین اهداف دو رهبر است، ملاقات‌های حاشیه‌ای به او فرصت می‌داد تا به موضوعات خاص بپردازد. این تاکتیک یک روش هوشمندانه است، اما باید مراقب و آماده بود تا به محض اطلاع، چیدمان درست (با صندلی و میزهای مناسب) را انجام داد. رئیس‌جمهور کجا می‌تواند با رئیس‌جمهور مکزیکی، یک گفت‌وگوی محرمانه دو به دو به بهترین حالت ممکن داشته باشد یا با رهبر آلمان یک اجتماع خصوصی برگزار نماید؟ در آن روز، تیم ما وارد اتاق استراحت رهبر شد و در کوتاه‌ترین زمان ممکن، وسایل لازم را روی میزها و صندلی‌ها در فضای از پیش تعیین شده قرار داد. (در این گونه اجلاس‌ها، رقابت با هیأت‌های بین‌المللی برای پیدا کردن نقاط مناسب و آرام بسیار سخت است.)

۲- برنامه‌ریزی ذاتاً مثبت است. هنگامی که برای چگونگی تصور خود از طرح کلی موضوعی، برنامه‌ریزی می‌کنید، در واقع روی هدف خود سرمایه‌گذاری می‌نمائید و امکان تحقق آن را افزایش می‌دهید. برخی از روانشناسان، روند برنامه‌ریزی ذهن را «تفکر پیش‌دستانه» می‌نامند و این از پیش‌بینی متفاوت است. تفکر پیش‌دستانه، گمانه‌زنی در مورد آینده نیست؛ بلکه تفکری آگاهانه است. شناسایی مواردی که ممکن است بدبینانه به نظر برسند - به کار مهمی مبادرت می‌کنید که امکان دارد به نتایج منفی ختم شود - اما شما بدترین حالت را به منظور اجتناب از آن تصور می‌کنید و این نوعی خوش‌بینی است. یک فرد خوش‌بین، افق احتمالی مشکلات و خطرات بالقوه را

به اجمال بررسی می‌کند تا از هرگونه مانع احتمالی جلوگیری نماید (یک فرد بدبین واقعی، احتمالاً از ابتدا خودش را درگیر یک فرآیند نمی‌کند یا بدترین احتمال را به عنوان امری اجتناب‌ناپذیر می‌پذیرد). این یکی از بخش‌های مورد علاقه من در روند برنامه‌ریزی است: حل «اما و اگرها» باعث می‌شود که کمی احساس یک کارآگاه را پیدا کنم، به دنبال اشتباه احتمالی بروم و اطمینان حاصل نمایم که یک راه حل برای آن وجود دارد.

۳- برنامه‌ریزی، خودانگیزگی را تسهیل می‌کند. اگر برای تحقق هدفی، برنامه‌ریزی کرده‌اید، چرا بخواهید به خاطر یک پندار آبی، مسیر انحرافی را طی نمائید؟ وقتی همه‌چیز سر جای خود قرار دارد، در مقابل اتفاقات ناخواسته مثبت یا منفی، قدرت مانور بیشتری دارید. من هر روز صبح، فهرست کارهایی که باید انجام دهم در تقویم تلفن دیجیتالی ام مرور می‌کنم، سپس برنامه مکتوب دیگری تهیه می‌نمایم که فهرستی دو ستونه از خواسته‌ها و بایدها است. از وسط صفحه یک خط رسم کرده که در یک طرف آن، لیست خواسته‌ها و در طرف دیگر، جدول زمانی قرار دارد. خواسته‌ها را در فهرست بایدها می‌گنجانم. اگر در لحظه آخر، فرصتی برای دیدار با یک آشنای جدید یا شرکت در یک کنسرت، میزگرد یا شام برنامه‌ریزی نشده پیش بیاید، امکان جابجایی آن برنامه جذاب با یکی از برنامه‌های فهرست خواسته‌ها در مقایسه با بایدها، آسان‌تر است. در فصل بعدی اهمیت یک ذهنیت انعطاف‌پذیر و یوگا مانند، بررسی می‌شود، اما دوست دارم به افرادی که مخالف برنامه‌ریزی هستند - کسانی که از تهیه لیست کارها طفره رفته و تمایل دارند بدون برنامه کار و زندگی کنند - یادآوری نمایم که نظم و آمادگی ذهنی، دشمن خلاقیت و بداهه پردازی نیست، بلکه مکمل آن دو می‌باشد.

۴- آمادگی باعث کاهش اضطراب و ثبات عاطفی می‌شود. انجام وظایف باعث ایجاد نوعی حس آرامش درونی شده و از شدت فشار روحی و اضطراب یک رویداد، می‌کاهد. رویدادهای بزرگ، ... می‌توانند دلهره‌آور و حتی فلج‌کننده باشند. چگونه همه این‌ها را در وضعیت روحی و احساسی ناپایدار، مدیریت کنیم؟ خوشبختانه، تشریفات با سال‌ها سابقه برای کمک به برنامه‌ریزی و اجرای مناسبت‌های مهم وجود دارد. دستورالعمل‌های تشریفاتی از پیش تعیین‌شده، ضمن ارائه الگویی برای برنامه‌ریزی، راهی برای جذب احساسات متنوع برگزارکنندگان و شرکت‌کنندگان می‌باشند. افزون بر این، وقتی به دیگران اطمینان می‌دهید که همه‌چیز مرتب است - و هنگامی که جزئیات

برنامه‌ریزی شده را به اشتراک می‌گذارید- آن‌ها نیز نسبت به آنچه قرار است رخ دهد، اعتماد و آرامش خاطر بیشتری پیدا می‌کنند.

این موضوع در مورد رویدادها و تعاملات کوچک نیز صادق است. مغز ما همیشه در حال طراحی و پیش‌بینی سناریوهای مختلف است و این قابلیت، باعث بقای انسان شده است. اضطراب هنگامی بدتر می‌شود که شما نمی‌دانید باید انتظار چه چیزی را داشته باشید - لذا شروع به پیش‌بینی راههای مختلف کرده و برای هر گزینه، سناریوهای مختلفی را حدس می‌زنید. اما اگر کسی برنامه، زمان و مکان دقیق ملاقات‌ها را به شما ارائه دهد، مغز شما سطح پیش‌بینی احتمالات و سناریوهای مختلف را پایین می‌آورد. استفاده از اطلاعات، بهترین راهبرد برای جلوگیری از فشار اضطراب و احساسات است.

برای مدیریت اضطراب شدید در هنگام برگزاری رویدادهای سخت و ناگوار در دوران مدیریت، به برنامه‌ریزی و تشریفات بسیار اعتماد داشتیم: کمک به انتقال احترام آمیز بقایای اجساد کشته‌شدگان در پایگاه هوایی اندروز^۱ پس از آن که دو دیپلمات فوق‌العاده، سفیر کریس استیونز^۲ و افسر مدیریت اطلاعات شان اسمیت^۳ و دو نفر دیگر از نیروهای شجاع گروه ویژه توسعه امور نظامی دریایی و پیمانکاران سیا - گلن دوهورتی^۴ و تایرون وودز^۵ - در حمله تروریستی ۱۱ سپتامبر ۲۰۱۲ در کنسولگری آمریکا در بنغازی، لیبی کشته شدند.

اهمیت بی‌نظیر این سنت - بازگرداندن بقایای این چهار میهن پرست به کشور و تحویل آن‌ها به خانواده‌هایشان برای خاکسپاری - رویدادی برجسته و به یادماندنی برای کشور، خانواده و دوستان آن‌ها است.

اندکی پس از حمله، از اداره تشریفات خواسته شد تا کمک کند زمینه انتقال افتخار آمیز اجساد فراهم شود. هر بخش کوچکی از این سنت نظامی، معانی زیادی دارد، چون هدف، بزرگداشت قهرمانان آمریکایی به روشی شرافتمندانه و کمک به فرایند التیام خانواده‌های آنان است. من با یک هسته کوچک متشکل از: تیم تشریفات، نظامیان پایگاه اندروز و فیل فاولر^۶ مدیر مراسم‌ها و رویدادهای ویژه نظامی منطقه واشنگتن، جلسه ای برگزار کردیم. در این گونه رویدادها، تشریفات نظامی اولویت دارد و

1 . Andrews Air Force Base
2 . Chris Stevens
3 . Sean Smith
4 . Glen Doherty
5 . Tyrone Woods
6 . Phil Fowler

لذا باید اصطلاحات مناسب آن را یاد می‌گرفتیم: در واقع یک حرکت،^۱ برای قدردانی از بقایای اجساد است و نه یک مراسم،^۲ هرچند بسیاری هنوز از آن به عنوان یک مراسم یاد می‌کنند؛ و محل گذاشتن بقایای اجساد را نیز صندوقچه^۳ می‌گویند و نه تابوت^۴ (تابوت فقط به مراسم تدفین شخصی اشاره دارد). من باید این درس‌ها و اصطلاحات را مرتب برای همه افرادی که در تمام مدت آماده‌سازی با آن‌ها تعامل داشتم، تکرار می‌کردم. سایر جزئیات مهم برنامه‌ریزی شده شامل انتخاب شعر و موسیقی نیز باید با دقت بررسی می‌شدند که علاوه بر سازگاری با حال و هوای این رویداد، از نظر معنی و وابستگی نیز مورد خاصی نداشته باشند تا به خانواده‌ها توهین‌آمیز تلقی شود.

وقتی شب قبل از این ماجرا، خانواده‌ها به هتل محل اقامت وارد شدند، با تک‌تک آن‌ها، جداگانه دیدار کردم و ضمن تشریح جزئیات برنامه ۲۴ ساعت آینده، مسائل آن‌ها را بررسی و تلاش نمودم تا حامی محکمی برای آن‌ها باشم و حس اطمینان و حمایت را منتقل نمایم. آن‌ها بی‌اندازه از ارائه اطلاعات سپاسگزار بودند. از این‌که چگونه روند برنامه‌ریزی - بحث در مورد جزئیات و آگاهی در مورد اهمیت هر مرحله - به پرکردن لحظات غم و اندوه کمک می‌کند، متأثر شدم. آن‌ها مجبور بودند در حالی که تمام مردم جهان نظاره‌گر هستند، واقعه غم‌انگیزی را در پایگاه هوایی اندروز همراه با رئیس‌جمهور ایالات متحده تجربه کنند. تنها خواسته جدی خانواده‌ها، دوری از رسانه‌ها بود. به آن‌ها اطلاع دادم که دستورالعمل‌های مطبوعاتی خاصی برای محافظت از حریم خصوصی آن‌ها وجود دارد، آن‌ها را به نیک مریل،^۵ دستیار ارتباطات وزارت امور خارجه معرفی کردم که به مدیریت تدارکات رسانه‌ها کمک می‌کرد. به آن‌ها اطمینان دادم که قبل از ورود خبرنگاران، به محل برگزاری هدایت خواهند شد و پشت به نمایندگان مطبوعات خواهند نشست. (گزارش بازگشت بقایای اجساد، اهمیت زیادی دارد، زیرا پیامی مهم به مردم در مورد هزینه‌های انسانی جنگ است.) سپس برای ادامه کار آماده‌سازی برای روز بعد، به دفترم بازگشتم و تا دیر وقت کار کردم. یک نمودار از مکان‌های استقرار افراد مختلف در مراسم ترسیم کردم و ده‌ها بار حرکات را مرور نمودم. خلاصه توجیهی برای مدیران نوشته و بارها آن را بازنویسی نمودم. چون هرگونه اشتباه

1 . Movement

2 . Ceremony

3 . Cases

4 . Coffin

5. Nick Merrill

و انحراف از برنامه، ممکن بود نوعی بی‌اعتنایی به خانواده‌ها ارزیابی شود و در احترامی که شایسته کشته‌شدگان است، کوتاهی شود.

صبح روز بعد، زودتر به پایگاه هوایی اندروز وارد شدم تا برای استقبال از آماده شوم. حدود ساعت ۲ بعد از ظهر، خانواده‌ها وارد شدند. از هر خانواده در جلوی ورودی استقبال کردم، سپس آن‌ها را به قسمت‌های مختلف سالن استراحت (جایی که غذا و نوشیدنی آماده کرده بودیم) راهنمایی کردم. هر یک از آن‌ها، فضای خصوصی برای نشستن و صحبت کردن داشت. سپس مقامات اصلی وارد شدند - معاون رئیس‌جمهور بایدن، وزیر کلینتون، سفیر سوزان رایس،^۱ و وزیر دفاع لئون پانتا^۲ - و به تک‌تک خانواده‌ها ادای احترام کردند. همراه با گری دیویس،^۳ معاون تشریفات ناحیه نظامی واشنگتن و فرمانده پایگاه مشترک اندروز، رئیس‌جمهور اواما را در پایین هلیکوپتر ملاقات کردیم و همان‌طور که به محل استراحت میهمانان قدم می‌زدیم، گزارش مختصری در مورد برگزاری مراسم ارائه کردم و او قبل از ورود به سالن، به طور کامل آماده بود. رئیس‌جمهور را به خانواده‌ها معرفی کردم، سپس سران دولت را در یک مکان جمع کردیم تا با تمرکز و تسلط بیشتر، اطلاعات لازم را در مورد برنامه در اختیار آن‌ها قرار دهیم. همه جزئیات لازم را در مورد این سنت نظامی قابل احترام، مرور کردم تا آن‌ها با اطمینان و آسودگی به این مراسم بروند. همه آن‌ها باید با فاصله و گام‌های یکسان به تابوت کشته‌شدگان ادای احترام می‌کردند تا بتوانند تجلیلی را به جا بیاورند که بایسته خانواده‌های آنان باشد. چون آن‌ها در حال تجربه مسأله‌ای بودند که درک آن برای ما از نظر عاطفی و احساسی سخت بود.

سپس گروه به آشیانه هواپیما هدایت شدند تا مراسم انتقال در آنجا انجام شود. خانواده‌ها قبل از ورود خبرنگاران، در محل مورد نظر جای گرفتند. رئیس‌جمهور و سایر مقامات را به محل صندلی‌های تعیین شده هدایت کردم - می‌خواستیم اولین لحظات، بیانگر فضای تشریفات و نظم باشد. البته همه ما موظف به حرکت در چارچوب تشریفات نظامی بودیم. بعد از اتمام مراسم و رفتن خانواده‌ها، وارد فضای پرده‌ای شدم که سرویس مخفی برای تأمین حریم شخصی رئیس‌جمهور در نظر گرفته بود. پشت سر وزیر، معاون رئیس‌جمهور و رئیس‌جمهور ایستادم و برای اولین بار پس از ۲۴ ساعت،

1 . Susan Rice

2 . Leon Panetta

3 . Gary Davis

نفس راحتی کشیدیم. من نیز آرامش خود را مدیون آداب تشریفات - تکریم به این مردان و خانواده‌های آن‌ها - بودم.

لایه‌های متعدد تشریفات

در دفتر تشریفات، ما یک تیم صمیمی و منسجم متشکل از افراد متفکر، تأثیرگذار و خوشبین با قدرت پیش‌نگری برای مقابله با چالش‌ها و مدیریت احساسات، بودیم: با برنامه‌ریزی صحیح، هر کاری امکان‌پذیر است. در دوره مدیریتم، به تشریفات آماده‌سازی، لایه‌های متعددی از دستورالعمل‌های تشریفات اضافه کردم تا اطمینان حاصل نمایم دقیقاً همه‌چیز طبق برنامه پیش‌بینی شده، پیش می‌رود. وقتی شما رؤسای جمهور، نخست‌وزیران و خانواده‌های سلطنتی را مدیریت می‌کنید - که همه آن‌ها برای کشور خود و جهان تصمیمات سرنوشت‌سازی می‌گیرند - دیگر جایی برای خطا و اشتباه باقی نمی‌ماند.

• **تیک‌تاک:** سندی که زمان، برنامه و محتوای هر لحظه از یک رویداد را مشخص و هدایت می‌کند. ما آن را تیک‌تاک^۱ می‌نامیم (سایر صنایع ممکن است از آن به عنوان "مدیریت نمایش یک رویداد"^۲ یا "دقیقه به دقیقه"^۳ یاد کنند). در واقع، تیک‌تاک، متن فیلم نامه و سند راهنمای ما بود. هر حرکتی براساس نسخه اصلی انجام می‌شد - نشانه‌ها، وظایف کارمندان، همراهی با میهمانان، مسائل مطبوعاتی، خطوط قرمز احتمالی - به طوری که تمام اطلاعاتی که هر اداره تولید یا جمع‌آوری می‌کرد در یک مکان مناسب در دسترس همگان قرار می‌گرفت. من نسخه‌هایی از تیک‌تاک را ترجیح می‌دهم که حاوی شمارش معکوس یک رویداد، از حدود سه تا چهار روز قبل از تنظیم و شروع آن باشد. چون هر رویدادی براساس فرآیندی خاص طراحی و مدت‌ها قبل از شروع رسمی، آغاز می‌شود. به محض این‌که احساس می‌کردیم یک تیک‌تاک ساخته شد، گروهی از ما، آن را همانند مطالعه فیلم‌نامه یک فیلم، خط به خط به دقت بررسی می‌کرد. این فرصتی برای ارائه گزینه‌های جایگزین یا کارگروهی بیشتر روی طرح بود. هرچه به یک رویداد نزدیکتر می‌شدیم، نسخه‌های ساده (بدون جزئیات زیاد) و متناسب برای توزیع در دفاتر اصلی تهیه می‌شد - برای مثال نسخه وزیر، حاوی یادداشت‌ها و نکاتی بود که فقط مربوط به برنامه‌های او بود. اگر یک نسخه به هم‌تایان خارجی ارائه

1. The tick-tock

2. Event run of show

3. Minute by minute

می‌شد، اطمینان حاصل می‌کردیم که فقط شامل برنامه‌های اصلی باشد (نیازی به اشتراک‌گذاری جزئیات و دلایل نبود). من هنوز نیز از تیک‌تاک در کار مشاوره استفاده می‌کنم. به طور معمول جدول زمانی یک مدیرعامل، راهنمای یک رویداد و برنامه تنظیم شده است و تعیین عناصر و جزئیات مهم به بخش‌های مربوطه در سازمان محول می‌شود که بر نتیجه تأثیرگذار است. تیک‌تاک به شما یک دورنمای کامل - همانند یک نمای کلی ماهواره‌ای - به جای عکس فوری، ارائه می‌کند.

• **بررسی سه‌گانه.** از تشریفات پرچم تا تقدم در کاروان خودروها، هر عنصر و حرکتی، حداقل توسط سه نفر به دقت بررسی می‌شود. افسر تشریفات تعیین شده برای مدیریت یک رویداد، مسئول کسب اطمینان از رعایت قواعد تشریفات است. بررسی سه‌گانه، به‌رغم سرعت زیاد کارها (و خواب کم)، به یک قاعده تبدیل شده بود. افسران پیشرو (برای هر رویداد یا بازدیدی، یک مسئول انتخاب می‌شود)، گاهی اوقات چنان بر اولویت‌های لجستیکی تمرکز می‌کنند که از جزئیات کوچک (با عواقب بزرگ) غافل می‌شوند. علاوه بر این، تشریفات سرویس مخفی ایالات متحده نیز را نیز باید اجراء می‌کردیم که ممکن است تغییر کرده باشند.

دلیل دیگر تعیین سه نفر برای بررسی هر برنامه، این است که تمرکز یک فرد ممکن است به‌طور طبیعی به سمت چیزی معطوف شود که دیگران از آن غفلت کرده باشند. همه ما بسته به روحیه، ذهنیت و میزان تجربه، با سطح آگاهی‌های مختلفی فعالیت می‌کنیم.

مغز هر فرد، به‌طور دائم تحت تأثیر عوامل متعدد، در حال پردازش این امر است که چه چیزهایی نیازمند توجه بیشتر هستند و چه چیزهای مه‌آلود باقی بماند. افزون بر این، همه ما بعضاً مواردی را تجربه کرده ایم که روانشناسان آن را «تابینایی ناخواسته»^۱ می‌نامند - چیزی که درست در مقابل ما قرار دارد، نمی‌بینیم، به ویژه هنگامی که بر روی یک چیز خاص متمرکز می‌شویم (مثلاً در جستجوی کلیدها هستیم، اما مستقیم به سمت میز عسلی جلوی پای خود می‌رویم). هر کسی بدون توجه به سطح تخصص، مستعد این وضعیت است. بنابراین، وقتی از چند نفر می‌خواهید که چیدمان نشستن، نحوه گل‌آرایی یا نمونه یک کار دعوت را بررسی کنند، راحت‌تر می‌توانید به هرگونه ناهنجاری کوچک یا بزرگ پی ببرید. در موارد بسیار نادری که ما به‌طور ناخواسته از تشریفات صرف‌نظر کرده‌ایم، پشیمان شده‌ایم (به فصل یک رجوع کنید، زمانی که پرچم

1 . Inattention blindness

فیلیپین به صورت معکوس آویزان شده بود و نشان می‌داد که این کشور در حال جنگ است).

• **جلسه ملاقات را به صورت آزمایشی تمرین کنید.** من و همکارانم در تشریفات، انتظار زیادی از یک رویداد داشته و اهمیت زیادی به آن می‌دادیم. پس از مرور تمهیدات و تدارکات پیش‌بینی شده بر روی کاغذ، از ابتدا تا انتهای جلسه را به صورت کامل تمرین می‌کردیم. همه‌چیز را از جمله مسیر ورود و خروج هیأت و حتی مسیر منتهی به به جایگاه سخنرانی را از نگاه مقامات امتحان می‌کردیم، چون ممکن است کسی برای بالا رفتن از پله‌ها به نرده یا دستیار نیاز داشته باشد. روی صندلی مقامات، می‌نشستیم تا ببینیم آیا از عمق و راحتی مناسب برخوردار است. (آیا برای کسانی که پاهای کوتاه‌تری دارند، نیاز به اضافه کردن پالش است تا بتوانند بالاتر و صافتر بنشینند؟) آیا پایه‌های صندلی‌ها لق نمی‌زند و ثابت است. اگر چهارپایه برای کسی پیشنهاد می‌شد، آن را با صندلی‌های سنتی جابجا می‌کردیم. اگر صندلی‌ها با هم ناسازگار بودند، اهمیت زیادی نمی‌دادیم - طبق تجربه من، میزان راحتی و کیفیت صندلی مهم‌تر است، چون به افراد اعتماد به نفس می‌دهد. هر چیز فنی را با کمک تکنسین‌ها - از جمله اتصالات برای برنامه‌های ماهواره‌ای و پاسخ‌های توییتی بر روی صفحه نمایش ارائه زنده - آزمایش می‌کردیم. ما همچنین دمای هوا را برای روز رویداد، رصد می‌کردیم، در فواصل معین، تغییر زاویه تابش نور خورشید از پنجره‌ها به داخل اتاق و میزان گرما و سرمای اتاق را بررسی می‌کردیم. پس از نشست گروه بیست در پیتسبورگ^۱ بود که به اهمیت کنترل دما و آزمایش سیستم‌های گرمایشی/سرمایشی پی بردم. نخست‌وزیر ایتالیا، سیلیو برلوسکونی^۲ در حین مذاکره، من را صدا کرد تا بگویند که از سرما می‌لرزد. او درخواست کرد تا ضمن افزایش درجه گرمایش اتاق، یک قهوه اسپرسو برایش بیاوریم تا لرز از بدنش خارج شود. اما مشکل آن‌جا بود که رئیس کمیسیون اروپا نیز به یکی از کارمندان گفته بود که هوا خیلی گرم است و بدین خاطر در حال کم کردن دمای اتاق بودیم. اکثر ترموستات‌ها در مکان‌های قدیمی، بسیار بدقلق هستند و حتی ایجاد تغییری اندک در تنظیم‌کننده درجه، باعث بالا و پایین رفتن بیش از حد، درجه گرما یا سرما می‌شود. اگر از قبل این موضوع را امتحان کرده بودیم این مشکل پیش نمی‌آمد و از ناراحتی و آشفتگی میهمانان جلوگیری می‌کرد.

1. Pittsburgh

2. Silvio Berlusconi

چند هفته قبل از هر رویدادی، من به همراه شرکت‌کنندگان آمریکایی (یا دستیاران آن‌ها) به صوت مختصر بسیاری از عناصر مشابه را روی صحنه تمرین و مرور می‌کردیم. اگر یکی از شرکت‌کنندگان، از فناوری خاصی استفاده می‌کرد، اطمینان حاصل می‌کردیم که چگونگی استفاده از آن را می‌داند. از قبل مشخص می‌کردیم آیا کسی از شرکت‌کنندگان به تجهیزات و امکانات خاصی، نیاز دارد. اگر کسی ناتوانی جسمی داشت، نقشه دقیق مسیر ویژه معلولین و دسترسی به آسانسور را ترسیم می‌کردیم. اگر فاصله زیادی با اتاق جلسات داشت، به میهمان توصیه می‌شد که کمی زودتر حاضر شود تا زمان کافی برای طی مسیر اضافی داشته باشد.

علاوه بر این، ما همیشه به رسم نزاکت، به تیم‌های پیشرو شخصیت‌های خارجی، زمانی برای بازدید- به طور معمول حدود دو هفته قبل از ورود- اختصاص می‌دادیم. این امر برای تبادل اطلاعات مهم مربوط به تدارکات و مکان‌ها با رهبران‌شان، مهم بود و به ما فرصت می‌داد تا به منظور اجتناب از مواجه شدن با غافلگیری لحظات آخر، درخواست‌های ویژه آن‌ها را برآورده نمائیم. در طی یکی از بازدیدهای هیأت پیشرو، متوجه وضعیت خاص سلامتی یک رهبر خارجی و ضرورت مصرف دارو در زمان‌های مشخص توسط او شدیم. بنابراین، مجبور بودیم او را تا اتاقش همراهی کنیم و در تنظیم زمان دیدارها، وقت کافی برای استراحت در نظر بگیریم تا او بتواند دستورات پزشک را رعایت نماید.

به طور معمول، روز قبل از شروع یک رویداد، آخرین بازدید را به همراه سه نفر دیگر، انجام می‌دادیم و همه جزئیات را دوباره بررسی می‌کردیم. همچنین مطمئن می‌شدیم که آیا برنامه شرکت‌کننده‌ای، تغییر ناگهانی کرده تا مجبور به ترک زوددهنگام شود. او را در نزدیکی خروجی قرار می‌دادیم، زیرا ترک سالن در وسط یک سخنرانی، موجب حواث برتی حضار و اخلال در نظم برنامه می‌شود.

وقتی در خاک کشور دیگری بودیم، آنقدرها کنترل نداشتیم، اما همیشه به ما پیشنهاد بازدید می‌شد و این امر به من اجازه می‌داد تا جزئیات مختلف از جمله نحوه هجی کردن نام رئیس‌جمهور بر روی کارت‌های مکان یا میز را بررسی کنیم (آن‌ها اغلب حرف C در "باراک" را فراموش می‌کنند). همواره با تغییرات غیرضروری لحظات آخری در برنامه‌ها مخالفت می‌کردیم، زیرا فرصت کافی برای بررسی پیامدهای آن وجود نداشت.

• **جزئیات را هوشمندانه به اشتراک بگذارید.** وقتی تدارکات نهائی می‌شد، طی یک نشست، جزئیات را به شرکت‌کنندگان اعلام می‌کردیم. این کار با سؤال از آن‌ها در مورد نحوه دریافت اطلاعات (از طریق یادداشت رسمی دیپلماتیک، نامه، ایمیل، تماس تلفنی و یا حضوری) انجام می‌شد. صرف نظر از این، من همیشه پیشاپیش خلاصه توجیهی کتبی برای آن‌ها ارسال می‌کردم (این سابقه‌ای می‌شود که اطلاعات لازم به آن‌ها ارائه شده است، همچنین اجازه به اشتراک‌گذاری آن را با کارکنان جهت ثبت نظرات و پیشنهادات می‌دادم). افزون بر این، روز قبل از هر رویداد، به صورت شفاهی نیز اطلاعات را در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌دادم متوجه شده بودم که برخی افراد، اطلاعات ارائه شده به صورت گفتاری را بهتر می‌گیرند و این جلسه فرصتی برای آن‌ها فرصتی ایجاد می‌کرد تا هر نوع پرسش لحظه آخری را طرح نمایند. حتی اگر آن‌ها تمایلی به این امر نداشتند و فکر می‌کردند همه چیز مرتب است، من با این فرض که همیشه جزئیات مهمی وجود دارد که امکان دارد در صورت عدم مراجعه حضوری، نادیده گرفته شود، جلسات توجیهی شفاهی را برگزار می‌کردم. همچنین با افراد مسئول در امور مختلف به‌طور مستقیم ارتباط برقرار می‌کردم (مدیریت مکان، خدمه دوربین و نورپردازی، متخصصان فنی) و اطلاعات تماس آن‌ها را برای ارسال پیامک ثبت می‌کردم تا اگر در حین ..

رویداد، مشکلی رخ دهد، مجبور نشوم یواشکی به طرف دیگر اتاق بروم یا یا دیوانه وار به سمت آن‌ها، دست تکان دهم.

• ***نور را فراموش نکنید:** من همیشه برای اطمینان از نور مناسب مکان، از متصدیان دوربین و نورپردازی در مورد بهترین زاویه فیلمبرداری یا عکسبرداری (مستقیم یا زاویه‌دار)، سؤال می‌کنم. پاسخ آن‌ها راهنمای من در مورد نحوه چیدمان مکان بود. به عنوان مثال، اگر آن‌ها می‌خواستند یک عکس کامل از شرکت‌کنندگان بگیرند، می‌دانستم که باید راهی پیدا نمایم تا از نمایان بودن سیم‌کشی‌ها و دیگر منظره‌های اضافی حواس پرت کن، جلوگیری کنم.

• **منابع اطلاعاتی خود را به دقت واری کنید:** آمادگی واقعی با استخراج اطلاعات از منابع درست و معتبر آغاز می‌شود. اگر اطلاعات خود را از شخص یا بخش اشتباهی دریافت کنید، نه تنها آمادگی ناقصی دارید، بلکه احتمال دارد در روند کار، دچار اشتباه شوید (شما هرگز نمی‌خواهید شخصی باشید که گله را به سمت صخره هدایت می‌کند). من هر وقت ممکن بود، مستقیماً به سراغ منبع می‌رفتم. وقتی

اطلاعات از طریق چند نفر منتقل شود، آنچه که دریافت می‌کنید، احتمالاً کم تر نقص خواهد داشت. چون گاهی اوقات کارمندان اداری به اطلاعات کامل دسترسی ندارند. لذا همیشه با شخص اصلی تماس می‌گرفتم تا مسایل را بررسی کنم.

همچنین به تجربه آموخته‌ام، افرادی که در چندسازمان دولتی خدمت کرده‌اند، اطلاعات گسترده‌ای دارند و از باهوش‌ترین افراد حاضر در اتاق هستند. آن‌ها به مرور مهارت‌های خود را بهبود بخشیده‌اند و نه تنها پاسخ سؤال شما را می‌دانند بلکه اطلاعاتی به شما ارائه می‌دهند که حتی به ذهنتان نیز خطور نمی‌کند تا سؤال نمائید. در روزهای نخست که به عنوان دستیار شخصی بانوی اول فعالیت می‌کردم، به عمد زودتر به کاخ سفید می‌رفتم و در آبدارخانه که ماشین‌های بزرگ قهوه وجود داشت، وقت می‌گذراندم. در آنجا می‌توانستم با پیشخدمت‌ها، خدمه پذیرایی و منشی‌ها در حین درست کردن قهوه صبحانه صحبت کنم و همه چیز را در مورد مقامات از نحوه لذت بردن رئیس‌جمهور بوش از غذای خانگی تا حساسیت رئیس‌جمهور کلینتون به لبنیات متوجه شوم. آن‌ها بحث می‌کردند که چه کسی (از رؤسای جمهور) تمایل داشته تا دمای اتاقش سرد باشد و چه کسی (از بانوان اول) دمای گرم‌تر را ترجیح می‌داده است. پیشخدمت‌ها، افرادی باهوشی بودند و همیشه همه چیز را طبق نظر بانوی اول آماده می‌کردند. جورج هانی،^۱ یکی از محبوب‌ترین پیشخدمت‌ها که به مقام بالای سرپیشخدمتی رسید، به یک دوست و مشاور تبدیل شد. او به عنوان یکی از پنج پیشخدمت رده بالا، با کارمندان و خانواده رئیس‌جمهور در محل سکونت شخصی آن‌ها در طبقه دوم و سوم در ارتباط بود. همه آن‌ها نگاه تیزبینی داشتند و هر کدام غالباً اولین شخصی بودند که خانواده رئیس‌جمهور را در هنگام صرف صبحانه می‌دیدند یا مقالات جالبی را روی پیشخوان می‌گذاشتند که رئیس‌جمهور یا بانوی اول ممکن بود از خواندن آن‌ها لذت ببرند.

پیشخدمت‌های کاخ سفید، در مورد حفظ اطلاعات و مشاوره‌های شخصی افراد، جزو رازنگهدارترین‌ها هستند و همه آن‌ها سخاوتمندانه، دانش خود را با من در میان می‌گذاشتند. اولین و مهمترین چیزی که آن‌ها به من آموختند، مهارت گوش‌دادن است. به عنوان دستیار ویژه در دوره اول، بعضی اوقات از من خواسته می‌شد، وقتی رئیس‌جمهور در اقامتگاه به سر می‌برد، بازدید کوتاهی داشته باشم و او را در مورد برنامه‌ها به روز نگه دارم. بدین ترتیب، فرصت کافی در اختیار من قرار می‌گرفت تا

1 . George Hannie

رابطه دوستانه‌ای با کارکنان اقامتگاه رئیس‌جمهور برقرار نمایم. یافتن مکان مناسب برای شنیدن، اما دیده نشدن، کلیدی است: من بی سر و صدا کنار دیوار قوس دار یا چهارچوب در منتظر می‌ماندم و با توجه به فضای گفت‌وگوها تصمیم می‌گرفتم که آیا الان زمان مناسب برای وارد شدن و یادآوری برنامه بعدی به رئیس‌جمهور هست یا باید منتظر بمانم تا لحظه‌ای پرتنش بگذرد، یا بعد از حاکم شدن سکوت بر فضا، قهوه پیشنهاد نمایم. من به دقت به کلمات رد و بدل شده گوش نمی‌دادم، بلکه حواسم بیشتر به نشانه‌ها و شنیدن فضای کلی مکالمه میان رئیس‌جمهور و میهمانان بود، تا اگر به چیزی نیاز باشد، وارد اتاق شوم. پیشخدمت‌ها، این استعداد را به یکدیگر آموخته بودند و برخلاف تازه واردی مثل من، تقریباً برای آن‌ها غریزی بود. از آن‌ها می‌پرسیدم "از کجا می‌دانید که الان زمان قطع مکالمه آن‌ها است؟ آیا رئیس‌جمهور با نگاهش این را به شما می‌گوید؟ آن‌ها پاسخ می‌دادند، از شنیدن لحن صدا و مشاهده زبان بدن او، متوجه می‌شویم. وقتی کارش تمام می‌شود، صندلی خود را به عقب هل می‌دهد و به دور نگاه می‌کند. "بینش آن‌ها - مانند انسان شناسانی که در حال مطالعه یک رهبر در زیستگاه طبیعی او هستند - میانبرهای مهمی بود که سال‌ها طول می‌کشید تا خودم آن‌ها را تشخیص بدهم. یک بار یکی از آن‌ها به من گفت: "بعضی اوقات خود رئیس‌جمهور نیز مطمئن نیست که چه زمانی صحبت‌ها به اتمام می‌رسد. در زمان مناسب باید مداخله کنید و برنامه بعدی را به او یادآوری نمائید، انجام این کار به شما بستگی دارد و باید به نشانه‌ها برای زمان مداخله به دقت گوش فرادهید."

گاهی لحظاتی پیش می‌آمد که من به عمد وارد اتاق می‌شدم تا دیده شوم. رئیس‌جمهور یا یک مقام دیگری اغلب مرا سرزنش می‌کردند که رشته کلام آن‌ها را پاره می‌کنم. اما وقتی رئیس‌تشریفات بودم، مانند سایر کارمندان تشریفات، مرتباً این کار را انجام می‌دادم. "اوه، باز این افراد تشریفات آمدند، فکر کنم باید بحث را جمع کنیم!" این موضوع کمی جنبه نمایشی نیز داشت، رئیس‌جمهور می‌خواست اطمینان حاصل کند که میهمان شما را ببیند و متوجه شود که زمان پایان گفت‌وگوها است. گاهی اوقات در حالی که یادداشتی در دست داشتم، وارد اتاق می‌شدم و بعد از اطمینان از این که همه متوجه حضورم شده‌اند، آن را به رئیس‌جمهور تقدیم می‌کردم (اغلب اوقات روی آن نوشته شده بود: "زمان خاتمه گفت‌وگوها است.") او یا با تکان دادن سر پاسخ می‌داد و اگر واقعاً نیاز به تداوم جلسه بود، بلند اعلام می‌کرد.

اطلاعات و تجربیات، صرفاً از داخل اقامتگاه کسب نمی‌شود، بلکه از بیرون نیز به دست می‌آید. استرلینگ واتس^۱، کارمند فوق‌العاده تشریفات که به چندین رئیس تشریفات خدمت کرده بود، مسئولیت رانندگی ما را برای شرکت در مراسم‌های رسمی بر عهده داشت. (او همچنین دارای مجوز امنیتی برای دسترسی به اطلاعات محرمانه بود). اتومبیل سواری ما، همیشه مملو از خرد و بینش مهم لجستیکی او بود. او با مشاهده چندین رئیس و ورود تعداد زیادی میهمان در طول سال‌ها، او می‌توانست به طور مثال توصیه‌های مفیدی به ما در مورد کارائی یک سلام و احوال‌پرسی خاص، در جلوی درب یا داخل اتاق، ارائه دهد. او اغلب اطلاعات ارزشمندی درباره برخی از افراد، درست قبل از دیدار با آن‌ها، در اختیار می‌گذاشت که می‌توانستیم از آن به عنوان یک مزیت استفاده نماییم. او همه مسیرهای میانبر و سریع را در ترافیک شهر واشنگتن می‌دانست و این باعث صرفه‌جویی لحظات ارزشمندی برای من می‌شد. استرلینگ، با..با دانش گسترده‌ای که داشت به من توصیه می‌کرد تا با کم‌کردن پنج دقیقه از هر مراسم، بتوانم طی یک شب در مراسم چند سفارتخانه مختلف، شرکت کنم.

اصول برنامه‌ریزی برای یک سفر بین‌المللی

برنامه‌ریزی هنگامی که در جاده یا در هواپیما هستید، اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کند. شما به خدمات معمول پشتیبانی - پزشکی، داروسازی، فروشگاه - دسترسی ندارید و ممکن است حتی وقت نداشته باشید که آن‌ها را جستجو یا به آن‌ها مراجعه کنید (در برخی از مناطق دوردست، تا چند مایلی، فروشگاه رفاهی نیست). (میلیون‌ها مایل را با هواپیما، کشتی، ون و اتوبوس طی کرده‌ام و لذا می‌توانم فهرست یادآور آمادگی سفر را به صورت علمی ارائه دهم. علاوه بر فهرست‌های ضروری، در ادامه پنج وظیفه مهم را ذکر کرده‌ام که هرکسی باید قبل از سفر انجام دهد.

۱- **کیف مری پاپینز^۲ برای خود درست کنید.** فراهم کردن امکان دسترسی و راحتی هیأت همراه به هر آنچه در طول سفر نیاز دارد، امری مهم است. ایده این کیف زمانی به ذهنم خطور کرد که به عنوان دستیار خانم کلینتون در سفرهای دور اول کارزار انتخاباتی ریاست جمهوری همسر او، فعالیت می‌کردم. ابتدا کیف طلا و جواهر بود، سپس با افزودن وسایل، به یک کیف دستی بزرگتر پر از لوازم (شبییه کوله چرمی

1 . Sterling Watts

2 . Mary Poppins

گریز ساچل^۱ در کمدهی تلویزیونی ویپ^۲ پر از لوازم شد. هرچه بیشتر هیلاری در ایالت‌های مختلف، نمایشگاه‌های محلی و مدارس سخنرانی می‌کرد، وسایل مورد نیاز بیشتری در کیف برای برنامه ریزی چهارده ساعته او قرار می‌دادم: یک جفت جوراب شلواری اضافی زنانه رنگ پا و آجیل برای تأمین سریع پروتئین بدن، چندین بطری سس تند فلفلی (او در هر غذایی از آن‌ها استفاده می‌کرد)، اسپری مو و یک داروخانه مجازی برای درمان هر دردی. نیازی نیست کیف مری پاپینز خود را با اسپری مو و نوشیدنی پر کنید، اما برخی از اصول از جمله یک کیت خیاطی برای مواقع اضطراری را توصیه می‌کنم. (نکته حرفه‌ای: سوزن‌ها را از قبل نخ کنید، بنابراین می‌توانید فوری دوختن را شروع نمایید) و یک ساعت زنگ دار باتری خور: تا اگر شارژ باتری تلفن شما کم شود، برق قطع گردد و یا از طرف هتل، زنگ بیدارباش به شما نزنند، بیش از حد خوابید. این دقیقاً همان اتفاقی است که در سفر به آفریقای جنوبی به همراه بانوی اول برای شرکت در مراسم تحلیف نلسون ماندلا^۳ رخ داد. به سختی توانستیم در این مراسم شرکت کنیم و من دیگر هرگز بدون ساعت کوکی سفر نکردم!

۲- قبل از سفر در کنسولگری ثبت‌نام کنید. برای سفرهای بین‌المللی لازم است که برنامه سفر خود را در وزارت امور خارجه ثبت کنید تا آن‌ها سوابق سفر شما را داشته باشند و بتوانند هشدارهای سفر در مورد کشور موردنظر را برای شما ارسال نمایند. (برای ثبت نام به نشانی step.state.gov/step بروید.) در مرحله بعد، یک ایمیل به کنسولگری آمریکا در کشور یا کشورهایی که قصد بازدید دارید، بفرستید تا آن‌ها ضمن اطلاع از محل اقامت، بتوانند در مواقع اضطراری به شما دسترسی پیدا کنند. (آن‌ها همچنین کپی ای از گذرنامه شما می‌خواهند تا در صورت گم شدن، یک خاطر آرامش جمعی برای شما باشد.) اساساً وظیفه کنسولگری، ارائه خدمات به شهروندان در مواقع ضروری هست. من این کار را برای پسرم وقتی که در استان یونان چین^۴ تحصیل می‌کرد، انجام دادم و نتیجه بخش بود. استخوان شانه او شکسته بود و وقتی فهمیدم که در بیمارستان بستری شده است، لذا با وزارت امور خارجه تماس گرفتم. آن‌ها دقیقاً می‌دانستند که کجاست و خیلی زود به او دسترسی پیدا کردند، چون قبلاً سفر خود را ثبت کرده بود. یک نماینده کنسولگری با او در بیمارستان ملاقات کرد و

1. Gary's satchel

2. Veep

3. Nelson Mandela

4. Yunnan Province of China

اطلاعات دریافتی از دکتر در مورد وضعیت او را در اختیار من گذاشت (پسرم دچار ضربه مغزی شده بود و برای این که وحشت نکنم، به من اطلاع نداده بودند).

۳- تصویری از گذرنامه خود در جای امن نگه دارید. تصویری کاغذی یا الکترونیک از گذرنامه خود برای مواقعی که اصل را گم کردید، تهیه نمایید. من نسخه کپی را در آستر چمدان می‌گذارم تا در معرض دید نباشد. برخی از آژانس‌های مسافرتی توصیه می‌کنند تصویر گذرنامه را در فرمت فایل پی دی اف بر روی تلفن همراه خود ذخیره کنید و مطمئن شوید که تلفن شما با رمز عبور محافظت شده باشد. در هتل، اصل و کپی را در صندوق امانات قرار دهید و فقط گواهینامه رانندگی خود را به عنوان کارت شناسایی به همراه داشته باشید. اگر هتل گاو صندوق ندارد، گذرنامه خود را در سامانه شناسایی امواج رادیویی^۱ بگذارید که از اطلاعات شخصی شما محافظت می‌کند.

۴- به فناوری در سفر توجه کنید. مطمئن شوید که آداپتور دوشاخه برقی مناسب دارید.^۲ شما همچنین باید در مورد امنیت سایبری و اتصال به اینترنت فکر کنید.

شبکه خصوصی مجازی (وی پی ان): در وزارت امور خارجه، تمام جزئیات فنی را برای ما انجام می‌دادند (وقتی فکر می‌کردند ممکن است امنیت وسایل الکترونیکی به خطر افتاده باشد، اطلاعات آن‌ها را پاک و دوباره بازیابی می‌کردند)، اما وقتی وارد بخش خصوصی شدم، امنیت سایبری بر عهده خودم بود. دوست عزیزم کیم کوبین^۳، رئیس شرکت چپمن کوبین^۴، تعداد زیادی مشتری سیاسی را مدیریت می‌کند و محافظت از فضای سایبری، یکی از مهمترین بخش‌های تجاری شرکت او می‌باشد. او من را به کارشناس سایبری، بلیک کوپر^۵، از شرکت خدمات شبکه پیشگام^۶ معرفی کرد و به انگلیسی ساده توضیح داد که برای امنیت از چه چیزی استفاده نمایم، از نحوه استفاده از وی پی ان (شبکه خصوصی مجازی) گرفته تا ایجاد امنیت کامل برای برد اصلی رایانه و طوری آن را رمزگذاری کنم که اگر لپ‌تاپم سرقت شد، هر آنچه که بارگذاری شده به هم بریزد. شبکه‌های خصوصی مجازی به شما این امکان را می‌دهند که در هنگام استفاده از اینترنت در شبکه‌های عمومی به یک شبکه خصوصی وصل شوید و این

1 . Radio Frequency Identification – RFID

۲ . آداپتور تبدیل مناسب را قبل از سفر از بازار تهیه کنید. میزان ولتاژ، فرکانس و سوکت برق در کشورهای مختلف متفاوت است. پریز برق در کشورهای آمریکای شمالی ۱۲۰ ولت و فرکانس ۶۰ هرتز و در اروپا ۲۳۰ ولت و فرکانس ۵۰ هرتز را تامین می‌کنند.

3 . Kim Cubine

4 . Chapman Cubine and Hussey

5 . Blake Cooper

6 . Pioneering Network Solutions

جاسوسی اینترنتی را بسیار دشوار می‌نماید و موقعیت شما را طوری تنظیم می‌کند که هکرها از آن مطلع نشوند. علاوه بر این، به شما امکان دسترسی به سایت‌هایی را می‌دهد که ممکن است در کشورهای خاص، مسدود شده باشند. لازم نیست مشترک سرویس اشتراکی شبکه خصوصی مجازی برای دریافت مزایا شوید (من با توجه به کشورهای مختلف از نورد وی پی ان^۱ یا آستریل وی پی ان^۲ استفاده می‌کنم).

۵- برنامه سفر خود را به اشتراک بگذارید. من مزیت همکاری با سازمان یافته‌ترین برنامه‌ریزهای جهان را داشته‌ام. آن‌ها مزایای تهیه یک برنامه سفر را به من آموختند که در آن جزئیات هر مرحله، همراه با اطلاعات تماس دقیق افراد آمده باشد. لونا والمورو،^۳ که برای یک دهه برنامه ریز سفرهای وزیر امور خارجه بود، این فرآیند را به صورت علمی درآورده است. او قویا معتقد به توزیع یک برنامه سفر و وضعیت یکسان برای همه بود. من برنامه سفر خود را با همکاران، کارفرما و خانواده‌ام به اشتراک می‌گذارم تا هیچ خلاء اطلاعاتی ایجاد نشود و در صورت بروز هرگونه وضعیت اضطراری، آن‌ها دقیقاً می‌دانند که من کجا هستم.

هات اسپات شخصی: در سفر می‌توانید از یک هات اسپات شخصی^۴ (اینترنت بی سیم) متصل به یک اپراتور مخابراتی به عنوان یک گزینه جایگزین برای شبکه خصوصی مجازی استفاده کنید. نه تنها اتصال شما ایمن می‌شود، بلکه به شما این امکان را می‌دهد تا بدون توجه به موقعیت مکانی، به اینترنت بی سیم دسترسی داشته باشید. با استفاده از هات اسپات، در باتری تلفن و لپ‌تاپ شما نیز صرفه‌جویی می‌شود. (از تلفن همراه خود همچنین می‌توانید به عنوان هات اسپات شخصی استفاده نمایید.)

ارسال متن آسان، رایگان و ایمن از طریق شبکه‌های اجتماعی: برقراری ارتباط و بارگیری^۵ از واتس آپ^۶ بسیار آسان است، همه در سراسر جهان از آن استفاده می‌کنند و رمزگذاری شده است. برخی افراد، سیگنال^۷ را ترجیح می‌دهند، زیرا متعلق به یک غول رسانه‌ای اجتماعی خاص نیست. (واتس آپ متعلق به فیس بوک است، که hdn باعث تردید بعضی افراد - به دلیل امکان اشتراک گذاری اطلاعات شخصی آن‌ها - شود.) همچنین امکان نصب سیگنال بر روی لپ‌تاپ شما وجود دارد و پیام‌ها دو

1 . NordVPN
 2 . Astril VPN
 3. Lona Valmoro
 4 .Hotspot
 5 . Download
 6 . WhatsApp
 7 . Signal

دقیقه پس از خواندن، حذف می‌شوند، لذا اگر تلفن شما به سرقت رفت ، آن پیام‌ها از بین می‌روند. مردم چین، وی چت^۱ را ترجیح می‌دهند، اما رمزگذاری محدودی را ارائه می‌دهد.

فصل چهاردهم: یوگای تشریفات: برنامه‌ریزی و انعطاف

به همان اندازه که برای ساختار و برنامه‌ریزی ارزش قائل هستیم، به انعطاف‌پذیری نیز باور راسخ داریم. رابطه بین این دو، مانند رابطه بین «یین» و «یانگ»^۱ است و شما نمی‌توانید یکی را بدون دیگری داشته باشید. توانایی ایجاد تعادل، بسیار مهم است، زیرا بدون آن حتی بهترین برنامه‌ریزی‌ها نیز دچار انحراف می‌شود. در درون تمام چارچوب‌های تعیین شده، می‌بایست فضایی خالی برای چرخش و پیچ‌تاب‌های یوگامانند در نظر گرفت؛ یک ناحیه حائل برای مواجهه باموارد غیرمنتظره، چه از نوع مثبت و چه منفی. اگر انعطاف‌پذیر نباشید، در شرایط دشوار، دچار آسیب می‌شوید.

انعطاف‌پذیری تنها یک مهارت نیست، بلکه یک توانایی ذهنی است. همان‌طور که یوگا تعادلی میان انعطاف‌پذیری و توانایی بدنی ایجاد می‌کند، ذهن فرد نیز می‌بایست ظرفیت بده و بستان را در خود ایجاد نماید. افرادی که حاضر نیستند از مسیر تعیین شده و ثابت خارج شوند، دچار چنان تصلبی می‌شوند که نمی‌توانند خود را با تغییرات سریع در زمان نیاز برای ادامه حرکت به سمت هدف، سازگار کنند. به محض این‌که مسیر جدیدی را می‌پذیرید، از نظر ذهنی آمادگی لازم را دارید که در صورت انحراف جاده، شما نیز بپیچید.

رئیس‌جمهور اوپاما، به عنوان استاد چالاکی در دیپلماسی، در یک دیدار کاری با «شی جین‌پینگ» در سال ۲۰۱۳ در سانی‌لندز (در این بخش به اهمیت این دیدار پی خواهید برد!) به منظور دستیابی به نتایج بهتر، ماهرانه تغییر جهت داد و من نیز به

۱ در فلسفه چینی باستان «یین» (Yin) و «یانگ» (Yang)، مفهومی از دوگانه‌گرایی است، توصیف این‌که نیروهای به ظاهر مخالف یا متضاد در جهان طبیعی، ممکن است مکمل و وابسته به یکدیگر باشند، با هم پیوند بخورند و باعث ایجاد یکدیگر شوند. به عبارت دیگر، بین و یانگ، شکل ساده‌شده‌ای از مفهوم یگانگی تضادها هستند.

پیروی از او، بهترین دستورکار برنامه‌ریزی شده را جهت دستیابی به اهداف بهتر دیپلماتیک تغییر دادم. مانند همه جلسات دوجانبه، این جلسه نیز تحت فشار و با برنامه‌ی از قبل تعیین شده، نهایی شده بود. این اولین دیدار دو رهبر جوان به عنوان رؤسای جمهور قوی‌ترین اقتصادهای جهان بود که می‌توانست با مخاطراتی همراه شود، چون طبق گزارش‌های رسانه‌ای، مباحث حساسی مانند امنیت سایبری و کره شمالی در دستورکار قرار داشت. خوشبختانه شهرت سانی‌لندز به عنوان یک مکان تاریخی و منحصر به فرد (که در فصل ۷ توصیف شد) برای چینی‌ها ماندگار شد. چینی‌ها نیز مانند من و تیم تشریفات که یک بازدید محلی را برنامه‌ریزی کرده بودیم، بسیار هیجان‌زده بودند، این دیدار، نشان‌دهنده اهمیت بالای روابط تازه احیاء شده بین دو کشور بود. ما باهم طی ماه‌ها با شور و هیجان، جوانب مختلف بازدید را طراحی کرده بودیم و این طور به نظر می‌رسید که همه چیز مرتبط است و می‌توانیم یک تجربه همگام را برای رؤسای جمهور خود فراهم کنیم. بنابراین، شگفتی من و کارمندان تشریفات چین را تصور کنید، وقتی که رئیس‌جمهور اوباما به شکل غافلگیرانه‌ای در روز اول، اقدامی کاملاً غیربرنامه‌ریزی شده انجام داد.

این دو رهبر صبح را با قدم زدن در زمین گلف آغاز کردند و به مطبوعات فرصت دادند تا فارغ از وجود مترجمان و هیأت‌های همراه، از آن‌ها عکس گرفته شود. طبق برنامه قرار بود آن‌ها برای شروع گفت‌وگوی رسمی به اتاق نشیمن دولتی بازگردند. در عوض، اوباما هنگامی که به نیمکت‌های راحتی و سایبان‌های مسیر پیاده‌رو رسید، ایستاد و به رئیس‌جمهور «شی» اشاره کرد که روی نیمکت بنشینند. کت‌هایشان را درآوردند، زانو به زانو نشستند، آرنج‌ها را به پاهای خود تکیه دادند و آستین پیراهن‌هایشان را به دلیل گرمای بی‌امان و فضای کم‌تر رسمی، بالا زدند (به همین دلیل این دیدار "اجلاس آستین پیراهن"^۱ لقب گرفت). سپس با هیجان و صمیمانه شروع به صحبت کردند و مترجمان آن‌ها نیز که آموزش دیده بودند در هر شرایطی نزدیک رئیس‌جمهور خود باشند، کنار آن‌ها نشستند. رئیس تشریفات چین با نگرانی از من در مورد تغییر ناگهانی برنامه پرسید. من نگرانی او را، برای برنامه‌ریزی هر دقیقه‌ی این جلسات باشکوه، درک می‌کردم. به او اطمینان دادم که اوضاع خوب است، ما صرفاً یک برنامه جدید داریم و باید به نقش رئیس‌جمهور اوباما توجه کنیم. من به رئیس‌جمهور ایمان داشتم و مطمئن بودم که او به احساس درونی خود توجه می‌کند. او فقط احساس کرده بود که به یک

لحظه خصوصی خارج از برنامه نیاز دارند. من فکر کردم که احتمالاً می‌خواهد برخی از موضوعات حساس را قبل از این که تعاملات رسمی «به روال معمول» انجام شود، بیان کند. متوجه شدم که هم هیأت چینی و هم کارمندان سانی‌لندز که اولین سفر ریاست جمهوری را تجربه می‌کردند، از تغییر ناگهانی متعجب شده و مضطرب بودند. به آنها اطلاع دادم که همه چیز مرتب است اما بلافاصله می‌بایست نوشیدنی سرو شود و یک سایبان برای مترجم چینی که زیر آفتاب پژمرده شده بود، ارسال شود. دانیل راسل^۱، مدیر ارشد شورای امنیت ملی در امور آسیا، سیاست‌گذار اصلی این تعامل بود. او معمولاً نسبت به تغییرات بی‌اعتنا بود، اما با نگاهی پرسشگرانه به من نزدیک شد. به او اطلاع دادم که به نظر می‌رسد رهبران تمایل دارند مدتی در فضای بیرون باشند. سپس هر پانزده دقیقه، وضعیت را به او و هیأت چینی اطلاع می‌دادم تا همه طرف‌های ذی‌نفع از این تغییر برنامه، مطلع شوند. علاوه بر این، نیاز داشتیم به مطبوعات اطلاع‌رسانی کنیم، که این کار را از طریق افسر تشریفات در امور رسانه، جیسون راهلان^۲، که برای ارائه راهنمایی در محل بود، انجام دادیم. این بازدید لحظه به لحظه پیگیری می‌شد و ما در مورد فعالیت‌های انجام شده در حیاط برای مطبوعات یک «یابیه رسمی حاوی خلاصه نکات مهم ملاقات»^۳ تهیه کردیم. (آزادی مطبوعات یکی از ارزش‌های کشور ما است و حتی تغییرات جزئی در یک دستور کار رسمی، به اطلاع شهروندان می‌رسد.) به نظر می‌رسید که همه از وقوع این صحبت‌های جانبی بدون برنامه ریزی متعجب شده‌اند، چه رسد به این که نزدیک به یک ساعت نیز طول بکشد. من و هم‌تای چینی در همان نزدیکی ایستاده بودیم تا از هرگونه تغییر بعدی مطلع شویم و پس از پایان گفت‌وگو، برنامه را از سر بگیریم. وقتی صحبت رؤسای جمهور به پایان رسید، آن‌ها به هیأت‌های خود پیوستند و برنامه‌ی از پیش تعیین شده را از سر گرفتند. بعداً من از دنی (دانیل راسل) شنیدم که این گپ بداهه به رؤسای جمهور این فرصت را داد تا در مورد موضوعات برنامه‌ریزی شده به روشی بدون پیش‌نویس، به دور از دست اندرکاران سیاست‌گذار خود، گفت‌وگو و اعتماد سازی را آغاز کنند. در اواخر روز بعد، من نیز مقداری یوگای دیپلماتیک به کار بردم و بدون مقدمه از یک لحظه آزاد استفاده کردم تا به همراه همسر رئیس‌جمهور شی، بانوی اول پنگ لیوآن^۴، به رئیس‌جمهورها نزدیک شوم. خانم اوباما که قادر به حضور در برنامه نبود، نامه و هدیه‌ای برای ایشان فرستاده

1 . Daniel "Danny" Russel

2 . Jason Rahlan

3 . Readout

4 . First Lady Peng Liyuan

بود. وقتی آن‌ها در مورد فرزندان و مسائل خانوادگی خود به گرمترین وجه با یکدیگر صحبت می‌کردند، من به آن‌ها گوش می‌کردم. مترجمین آن‌ها به سرعت صحبت می‌کردند تا مکالمه به صورت روان جریان داشته باشد. من متوجه شدم که از روز قبل، تغییری در روابط آن‌ها، ایجاد شده است - یک گفت‌وگوی کم‌تر دیپلماتیک و خودمانی. یخی که پیش‌تر در دیدار رو در روی صمیمانه‌ی آن‌ها شکسته شده بود، اکنون کاملاً ذوب شده بود. توافق دو رهبر، دلیلی محکم بر موفقیت‌آمیز بودن این سفر دو روزه بود: هر دو طرف در نشست مطبوعاتی، این دیدار را تاریخی و مثبت توصیف کردند. آن‌ها در بسیاری از موضوعات، زمینه‌های مشترک برای همکاری یافته بودند و متعهد شدند که بحث‌ها را در موارد اختلافی، ادامه دهند.

چه موقع و چگونه انعطاف‌پذیر باشیم

مانند هر مهارت دیگری، انعطاف‌پذیری نیز باید به اندازه و کنترل شده باشد. فوران‌های خودانگیختگی فوق‌العاده‌اند ولی خودانگیختگی افسارگسیخته می‌تواند به آشفتگی منجر شود. جولیان بیرکینشاو،^۱ استاد دانشکده بازرگانی لندن^۲ و از نویسندگان مجله مدیریت سریع / رو به جلو^۳، در مورد ضرورت دوسو توانی/یکسان‌دستی^۴ در سازمان‌ها نوشته است، مهارتی که از آن به عنوان تعادل مناسب میان سازگاری (انعطاف‌پذیری) و نظم (استحکام) یاد می‌کند.

طبق تحقیقات او، موفق‌ترین شرکت‌ها، هم در سطح سازمانی و هم در سطح کارمندان، در این زمینه تسلط دارند. کارکنانی که به آن‌ها مقداری اختیار و اجازه‌ی قضاوت شخصی داده شود، می‌توانند فوراً نسبت به شرایط متغیر بازار، واکنش مطلوب نشان دهند و در چارچوب مدل‌ها و قواعد موجود، اهداف بلندمدت شرکت را دنبال کنند.

همین توانایی پاسخگویی در حال حرکت در قالب یک چارچوب، کلید دیپلماسی و مذاکرات شخصی یا کاری است.

حالا از کجا بدانیم چه زمانی تغییر جهت درست است که با آن همسو شویم و تا کجا باید پیش برویم؟ اولین پرسش راهنمای برای من، همیشه این است: آیا برنامه فعلی

1 . Julian Birkinshaw

2 . London Business School

3 Fast/Forward

4 . Ambidexterity

هنوز هدف کلی را تأمین می‌کند و آیا این تغییر به رئیس‌جمهور یا رئیس من کمک می‌کند؟ در مرحله دوم، اگر دیگران نتوانند خود را با آن هماهنگ کنند، آیا این تغییر، باعث ایجاد سردرگمی فزاینده یا خجالت شرکت‌کنندگان خواهد شد؟ زیرا ممکن است با پخش تلویزیونی، در معرض نمایش عمومی قرار گیرد.

گاهی اوقات تصمیم‌گیری آسان و کاملاً واضح است. صبح اولین روز سفر رسمی رئیس‌جمهور کره جنوبی، لی میونگ‌باک^۱، در سال ۲۰۱۱، ما تماس معمول ساعت ۵ صبح خود را بین مرکز امنیت، تشریفات، دفتر اجتماعی کاخ سفید و سایر ادارات برقرار کردیم تا هرگونه مسأله‌ی احتمالی را بررسی کنیم. آن روز صبح، مهمترین موضوع هوا بود. پیش‌بینی بارش باران همیشه معمای بزرگی است. آیا باید مراسم را در فضای باز برگزار کنیم و امیدوار به بارش خفیف باران باشیم؟ یا اگر فکر می‌کنیم هوا ممکن است خراب شود، آن را به فضای بسته منتقل نماییم؟ ما همیشه سعی می‌کردیم مراسم‌های ورود، بیرون کاخ باشد؛ چون متوجه شده بودیم که هر کشوری می‌خواهد نمای فرارگیری در کنار رئیس‌جمهور ایالات متحده با پس زمینه کاخ سفید را داشته باشد. علاوه بر این، با صرفه‌نظر کردن از برخی آداب تشریفات (مثل سان دیدن نیروها و رژه‌ی نظامی که صرفاً مراسمی نمایشی هستند) و رفتن به داخل کاخ، می‌شد مراسم را کوتاه برگزار کرد. هر رهبری مراسم کامل را می‌خواهد تا نشان دهد که با افتخاری بالاتر از هر ملت قبل و یا رقیب با او برخورد می‌شود (برخورد یکسان با رهبران کشورها، در تشریفات خیلی مهم است). و شاید ناامیدکننده‌ترین موضوع، برگزاری مراسم داخل کاخ باشد. در این روز، صدها کره‌ای - آمریکایی از سراسر ایالات متحده آمده بودند تا شخصاً شاهد ادامه روند رو به جلوی مذاکرات این دو رئیس‌جمهور باشند. (آن دو در سال ۲۰۰۹ هنگام دیدار پرزیدنت اوباما از سئول، شروع امیدوارکننده‌ای داشتند و این سفر به منظور تقویت بیشتر پیوند میان دو کشور بود، به خصوص کره شمالی که به‌طوری فزاینده در حال تبدیل شدن به تهدیدی جدی در منطقه بود).

در تماس صبحگاهی، گروه تصمیم‌گرفت مراسم خارج از کاخ را توصیه کند و رئیس‌جمهور اوباما نیز با این برنامه در صورت تمایل رئیس‌جمهور لی، موافقت کرد. بلافاصله برای همه طرف‌های مرتبط، اطلاعیه ارسال شد تا خود را برای لباس مناسب بیرونی آماده کنند. ناحیه نظامی واشنگتن، وظیفه نگهداری چتر برای اعضای ارشد هیأت را بر عهده گرفت و دو چتر بسیار بزرگ نیز برای هر دو رهبر، توسط یکی از

اعضای ارتش نگهداری می‌شد. دو دستیار نظامی جوان، که چند لحظه قبل از مراسم توسط ناحیه نظامی انتخاب شده بودند، بر روی سن پشت رهبران ایستادند و چترها را محکم بالای سر آنها نگه داشتند. هنگامی که اوباما برای سخنرانی آغازین، پشت تریبون قرار گرفت، متوجه شدم چتر وی با او حرکت نمی‌کند. اوباما صفحات سخنرانی خود را ورق می‌زد و با مشاهده باران بر روی آن‌ها، برگشت و به دستیار نظامی اشاره کرد تا بالا برود. سپس رویش را به طرف جمعیت برگرداند، دید که هنوز باران بر روی او می‌بارد. بار دیگر برگشت و دید که دستیار از جای خود تکان نخورده است. سپس با صدایی آهسته، مصرانه به او گفت "لطفاً بالا بیاوید." مرد جوان بی‌چاره از ترس منجمد شده بود، مطمئن بودم که او قبلاً هرگز در یک صحنه جهانی حضور نداشته بود. کسی که ظاهراً باید کاری انجام می‌داد، من بودم. چند قدم تا سکو دویدم. با احتیاط دستیار نظامی را لمس کردم و به آرامی دستم را روی کمرش قرار دادم و کمی او را رو به جلو هل دادم تا جایی که چتر کل رئیس‌جمهور و تریبون را پوشاند. سپس به جای خود در کنار همتای کره‌ای‌ام، برگشتم. مرد بی‌نوا را درک می‌کردم. آن عضو جوان نظامی مضطرب، از این که مسئولیت نگه‌داشتن چتر برای رهبر جهان آزاد را بر عهده داشت هیچان‌زده بود. آنان برای بی‌حرکت ماندن، کاملاً آموزش دیده‌اند. حداقل او غش نکرده بود، اتفاقی که بارها دیده‌ام برای دستیاران نظامی که در طول مراسم رسمی باید برای مدت طولانی به حالت ایستاده بایستند می‌افتد. در روزهای بسیار گرم، دستیاران به راحتی غش می‌کنند (گرم، فشار روحی و کمبود آب بدن، خطر را افزایش می‌دهد) و شما باید دائماً به آن‌ها یادآوری کنید که برای حفظ گردش خون، زانوها را خم کنند. خوشبختانه عصر همان روز برنامه سفر رسمی، همراه با یک شام خیره‌کننده مطابق برنامه پیش رفت. (مراسم در داخل برگزار شد).

من خیلی زود در اوایل خدمت دولتی آموختم که در این لحظات غیرارادی و استفاده از پاسخ‌های یوگائی - باید فراتر از حد معمول و قابل انتظار برنامه‌ریزی شود - کمی شانس و نبوغ نیز دخیل است. در دوره اول ریاست جمهوری کلینتون، من با او، بانوی اول و چلسی^۱ سیزده ساله به مسکو سفر کردیم. چلسی از بهترین ویژگی‌های هر دوی والدینش برخوردار است، مخصوصاً کنجکاوی فکری آن‌ها را به ارث برده است. والدینش از زمانی که کودکی نوپا بود، می‌خواستند او در معرض کار پدرش قرار گیرد تا این کار را بفهمد و مسائل سخت مرتبط با آن را درک کند. چلسی همواره از نظر ذهنی

1. Chelsea

بالغ بود (احتمالاً تا حدی نتیجه تک فرزند بودن باشد)، و بنابراین قراردادان او در موقعیت‌های بزرگسالان، آسان بود. در روز آخر سفر در مسکو، در حالی که رئیس‌جمهور و بانوی اول قبل از عزیمت به فرودگاه در یک مراسم شرکت می‌کردند، با چلسی در کرملین (اقامتگاه رسمی ریاست جمهوری) ماندم. همراه ما، یک مأمور سرویس مخفی ایالات متحده نیز حضور داشت، همچنین همتای روسی او و ملازم ویژه رئیس‌جمهور، لیتو باوتیستا، که مردی جذاب بود و همیشه در سفرها همراه رئیس‌جمهور بود. به ما گفته بودند که دم یک درب خاص منتظر کاروان اتومبیلی باشیم که قرار بود ما را برای پرواز بازگشت به فرودگاه برساند. کاروان اتومبیل رسید و از ما عبور کرد. این کاروان حداقل از ۵۰ اتومبیل تشکیل شده بود. ما برای تک‌تک آن‌ها دست تکان دادیم تا توجهشان را جلب کنیم، اما فایده‌ای نداشت.

آنچه مسأله را پیچیده کرد این بود که مأموران امنیتی چلسی به دلایلی امنیتی، هیچ ارتباطی با داخل کاروان اتومبیل نداشتند (شاید به این دلیل که ما در کرملین بودیم و ارتباطات محدود بود). من شروع به چاره‌اندیشی برای حل مشکل کردم. به اطراف نگاه کردم و دیدم یک کامیون لباسشویی در فاصله پنجاه فوتی آن جا پارک شده است، لذا پیشنهاد کردم: «سوار اون شویم!» مأموران اعتراض کردند، اما چلسی با من موافق بود. ما با نماینده روسی چلسی به کامیون نزدیک شدیم، او به راننده توضیح داد که ما برای رسیدن به فرودگاه باید از وسیله نقلیه او استفاده کنیم، همچنین گفت که این فرزند رئیس‌جمهور ایالات متحده است. راننده موافقت کرد که ما را برساند، ما چمدان‌ها را بارگیری کردیم و به راه افتادیم. عبور از ایست‌های بازرسی امنیتی یک چالش بود، اما با زیرکی مأموران همراهمان از آنها گذشتیم. سرانجام، ما به هواپیما رسیدیم و چلسی مستقیماً پیش پدر و مادرش رفت و گفت: «چیزی را فراموش نکرده‌اید؟» آن لحظه بی‌نظیر بود. پدر و مادرش به من نگاه کردند و من با لبخند گفتم: «اوه نه، این به خاطر شماس‌ت.» (بعداً فهمیدم که تیم رئیس‌جمهور تصور می‌کردند که ما مستقیماً به فرودگاه خواهیم رفت.)

بعضی اوقات این تغییر در برنامه و نیاز به تصمیم‌گیری جدید، به‌طور ناگهانی اتفاق می‌افتد و پاسخ شما تقریباً غریزی است. در وضعیت‌های دیگر، شما وقت بیشتری برای بررسی گزینه‌ها دارید؛ آیا می‌توانیم در چارچوب دستورالعمل‌های موجود تشریفات یک حرکت زیگزاکی انجام دهیم؟ اگر تعدیل لازم بود، ترجیح من این نبود که قالب جدیدی

ابداع کنم، بلکه در چارچوب روش‌ها و رویه‌های موجود که افراد با آن آشنا هستند، مسأله را حل می‌کردم، مخصوصاً وقتی که زمان و منابع محدود باشد. این مورد در اجلاس امنیت هسته‌ای ۲۰۱۰ که به میزبانی ایالات متحده در واشنگتن دی سی برگزار شد، اتفاق افتاد. اجلاس به دلیل تعدد کشورها (پنجاه کشور) و همچنین برنامه فشرده، پیچیده بود. در روز اول، دستور کار رئیس‌جمهور بسته و کامل شده و روی هر دقیقه آن حساب شده بود. با این وجود، هنگام استقبال از وزیران امور خارجه و سفیرانی که وارد کشور می‌شدند، ما همچنان درخواست‌هایی را برای دیدار رهبران آن‌ها با رئیس‌جمهور اوباما، دریافت می‌کردیم. درخواست مکرر آن مقامات را درک می‌کردم، اما حتی برای یک ملاقات بیست دقیقه‌ای دو طرفه نیز فضایی وجود نداشت: همه مکان‌ها در مرکز همایش‌ها، از هفته‌ها قبل رزرو شده بود. حتی اگر می‌توانستم اتاقی را تأمین کنیم، فرصتی برای رفت و برگشت به آنجا وجود نداشت. آن روز صبح، در حالی که با تیم تشریفات در اتاق مجمع عمومی آماده می‌شدم، متوجه شدم که فضای بین صندلی‌ها و دیوارها نسبتاً زیاد است، آنقدر که برای دو پرچم و صندلی برای دو رهبر فضا باشد. ناگهان ایده‌ای به ذهنم رسید: اگر یک سری از دیدارهای دوجانبه را، پشت سر هم، همین جا برگزار کنیم، چه می‌شود؟ هر ده دقیقه یک کشور و این برای دست‌دادن، صحبتی کوتاه درباره مهم‌ترین موضوعات سیاسی و یک عکس تشریفات کافی بود (هر کشوری می‌خواهد فیلم این لحظه خاص را با پرزیدنت اوباما داشته باشد). من ایده خود را با شورای امنیت ملی در میان گذاشتم، آن‌ها پسندیدند و تیم ما توانست چندین موقعیت را برای کشورهایی که روابط آن‌ها برای ما اولویت داشت، مهیا کند.

پیش‌بینی تغییر / مانورهای یوگائی

علاوه بر واکنش مؤثر در لحظه، می‌توانید یاد بگیرید که شرایطی را از قبل شناسایی کنید که ممکن است نیاز به مانورهای یوگائی باشد. به دلیل سال‌ها تجربه، قدرت پیش‌بینی خود را تقویت کرده و اغلب قبل از وقوع تغییرات، به احتمال وجود آن‌ها می‌بردم. این‌ها مواردی است که من را از احتمال تغییر آگاه می‌کند: تأخیر در برنامه (افراد معمولاً برای جبران آن، سرعت را بالا می‌برند یا یک برنامه را حذف می‌کنند)، حالات اضطراب (افراد عصبانی به احتمال زیاد، عنصر مخمل را حذف یا تعدیل می‌کنند) و تجربیات قبلی با یک فرد یا کشور که آن موقع در برنامه تغییراتی رخ داده است. از روزی که وارد دنیای خانواده کلینتون شدم، فهمیدم که آن‌ها عاشق سرگرمی هستند و

فهرست میهمان‌ها اغلب برای شام، پیک نیک و غیره تکمیل می‌شد. من همیشه تغییر تعداد مدعوین را پیش‌بینی می‌کردم. در دوران تصدی پست دبیر اجتماعی، به طور معمول تعداد رو به افزایش میهمانان ضیافت‌های ناهار غافلگیرم می‌کرد. در ژوئیه بسیار گرم سال ۱۹۹۹ (آن زمان را به وضوح به خاطر می‌آورم، چون چهارماهه باردار بودم و تلاش می‌کردم آن را مخفی نگه دارم) ایهود باراک^۱ به تازگی به عنوان نخست‌وزیر اسرائیل انتخاب شده بود. سندی برگر^۲ که در آن زمان مشاور امنیت ملی بود، با من تماس گرفت و خبر داد که رئیس‌جمهور، نخست‌وزیر جدید را به کاخ سفید دعوت کرده است.

رئیس‌جمهور کلینتون امیدوار بود که این رهبر جدید یک شریک قوی باشد تا بتواند به صلح در خاورمیانه کمک نماید. «سندی» با صدای ضعیف و یکنواخت گفت: «کاپریشیا، من اینجا پیش رئیس‌جمهور هستم و او مایل است ضیافت ناهار مناسبی را برای نخست‌وزیر باراک برای هجدهم ماه برگزار کند.» آن روز سیزدهم بود و او به ما پنج روز فرصت داد. به او گفتم: «حتماً، مشکلی نیست قربان. چند نفر مدنظر شما هستند؟ مکث کرد و گفت: «احتمالاً..یک ضیافت بزرگ با بیست یا سی میهمان.» تعداد قابل توجهی بود، اما چیزی نبود که گروه از عهده آن بر نیاید. تلفن را قطع و پرسنل را جمع کردم. ده دقیقه بعد، تلفن دوباره زنگ خورد. مطمئن نبودم، اما گمان می‌کردم که تعداد افراد در فهرست میهمانان مدعو در حال افزایش است. «سلام کاپریشیا. دوباره منم، سندی. خوب، رئیس‌جمهور فکر می‌کند که میهمانان ناهار ممکن است در حدود صد نفر باشند، آیا می‌توانید این کار را انجام دهید؟» درنگ نکردم و گفتم: «کاملاً، قربان، مشکلی نیست.» من تعجب نکردم و با خودم گفتم، «خوب، این چالش برانگیزتر است، اما انجام‌شدنی است.» لذا به تیم تشریفات گفتم که باید هر چه سریع‌تر فهرست لیست میهمانان را تهیه کنیم. سپس حدود ده دقیقه بعد تلفن دوباره زنگ زد. «این متصدی تلفن کاخ سفید است. رئیس‌جمهور مایل است با شما صحبت کند.» زنگ هشدار در سرم شروع به نواختن کرد؛ او به ندرت به طور با من تماس می‌گرفت. (با نگاهی به گذشته، فکر کردم که انجام چنین کاری از طرف وی عملی سخاوتمندانه است، زیرا می‌داند که برنامه‌ریزی چقدر کار می‌برد). رئیس‌جمهور کلینتون گفت: «کاپریشیا، من می‌دانم که شما می‌توانید این ضیافت ناهار را برگزار کنید، اما فکر می‌کنم برگزاری یک شام بسیار مناسب خواهد بود.» لحظه‌ای تأمل کردم و سپس گفتم:

1. Ehud Barak

2. Sandy Berger

«بله قربان، البته، ما کار تهیه فهرست مدعوین را شروع کرده‌ایم.» اما صحبت او تمام نشده بود: «گوش کنید، من فکر می‌کنم یک شام برای حدود پانصد نفر داشته باشیم تا آن‌ها بتوانند هر که را لازم هست بیاورند و ما نیز آمریکایی‌های مورد نظر خود را دعوت کنیم. فکر می‌کنید از عهده‌اش برمی‌آییم؟» با اطمینان و بلافاصله پاسخ مثبت دادم. همانند درختی که می‌توانست خم شود، بلافاصله از این تغییر استقبال کردم. در ذهنم، ذکر و آهنگ یک کارمند دولتی فعال شد: «من برای رضایت رئیس‌جمهور خدمت می‌کنم.» با قطع تلفن، نفس عمیقی کشیدم و به گروه تشریفات گفتم: «خوب، برنامه عوض شد!» و آنچه رئیس‌جمهور خواسته بود را بیان کردم. تصور می‌کنم صدای ضعیفی در ذهن همه ما بود که می‌گفت: «آیا واقعاً می‌توانیم این کار را انجام دهیم؟» من به خودم گفتم بله، اما فقط با کار کردن شب‌ها تا دیروقت و تلاش سخت تک‌تک کارکنان کاخ سفید، پیشخدمت‌ها، کارکنان وزارت امور خارجه و هم‌تایان شورای امنیت ملی. استعداد و انعطاف‌پذیری فوق‌العاده گروه‌دفتر اجتماعی و کارمندان متبحر خدمات عمومی در دفتر آشر^۱ (دفتر پذیرش و مدیریت محل اقامت) می‌تواند تقریباً هر کاری را به انجام برساند. من همچنین اطمینان داشتم که یک رهبر برخوردار از اعتماد به نفس کافی، می‌تواند هر غیرممکنی را ممکن سازد، بنابراین به نیروهای خود اطمینان دادم که ما قادر به انجام این وظیفه هستیم و همزمان بر اهمیت تعهد تأکید کردم.

قرار بود این یک دیدار کاری رسمی باشد، نه یک سفر رسمی، لذا از تشریفات و مراسم‌های معمول تشریفات خبری نبود و خوشبختانه ما را از نیاز به یک مراسم ورود راحت کرد. اما کار کردن در خارج از چارچوب معمول و به صورت بدون برنامه ریزی کار ترسناکی است. میزان برنامه‌ریزی و کار اجرایی، طی چند روز آینده بسیار زیاد بود و به انعطاف‌پذیری و خلاقیتی باور نکردنی نیاز بود. معمولاً برنامه‌ریزی برای تهیه گل، موسیقی، فهرست غذا، تهیه چادر و دعوت‌نامه، حدود شش تا هشت هفته و اجرای آن چندین هفته دیگر طول می‌کشد. اما ما این کار را انجام دادیم، به‌رغم این‌که در آن هفته مطلع شدیم، جان اف کندی کوچک^۲، همسرش؛ کارولین بست^۳ و خواهر بزرگتر او در دریا غرق شده و جان سپرده‌اند. انگار پسر خود رئیس‌جمهور از دنیا رفته بود. خانواده کلینتون به خانواده کندی نزدیک بودند و از این خبر به شدت متأثر شدند. به یاد می‌آورم که کف دفتر خود نشسته بودم، سعی می‌کردم شرایط را تحت کنترل در آورم

1. Usher's Office

2 . John F. Kennedy Jr

3 . Carolyn Bessette

و در حال تنظیم چیدمان صندلی‌ها برای رؤسای کشورها بودم. اریک هاتم^۱ دستیار ویژه من که آن روز تا دیر وقت همراهم بود، متوجه سنگینی قلبم شد و از من خواست استراحت کنم. من گوش کردم، می‌دانستم که باید این مسأله را برای خودم هضم کنم و در مقابل افراد گروه، که از من خط می‌گرفتند، تاب‌آوری نشان دهم. در محوطه جنوبی کاخ سفید قدم زدم و به جان، خانواده‌اش و آنچه آن‌ها برای کشورمان انجام داده بودند، فکر کردم. با ذهنی بازتر برگشتم تا همه را به جلو هدایت کنم. همه گروه، به‌رغم، سایه غم و اندوه حاکم بر مراسم، برای برگزاری شام و تقویت دوستی بین دو کشور، بیشترین تلاش را کردند. آن ضیافت یکی از بهترین رویدادهایی بود که تا آن زمان اجرا کردیم.

اهمیت ارتباطات و اطلاع‌رسانی تغییر

مسائل کوچک را اغلب می‌توان به صورت انفرادی مدیریت کرد، اما تغییرات بزرگ را می‌بایست فوراً به گروه خود اطلاع‌رسانی کنید، چون همه با همان اطلاعات و هدف کار می‌کنند و - اگر شما مدیریت را بر عهده دارید - می‌بایست آن را به مافوق خود نیز اطلاع‌رسانی کنید. با این حال، معمولاً تغییرات بزرگ را خود مدیران ایجاد می‌کنند و زمانی که به یک چالش تبدیل شد، همه اعضای گروه - و همچنین سایر مدیران - از آن مطلع می‌شوند، به خصوص هنگامی که بیش از چهل کشور و ده‌ها زبان در یک رویداد دخیل هستند! در جشن پنجاهمین سالگرد ناتو در سال ۱۹۹۹ در کاخ سفید، در دقایق آخر، یک اتفاق غیرمنتظره رخ داد که می‌توانست هفته‌ها برنامه‌ریزی دقیق را ناکام کند.

همان‌طور که در فصل ۱۲ اشاره شد، سخت تلاش کردم تا بین همه کشورهای که در این نشست ناتو شرکت می‌کنند، رفتار یکسانی داشته باشیم، نه فقط میان نوزده عضو، بلکه همچنین با کشورهای که خواستار ورود به ناتو بودند (امروز ۲۹ عضو دارد). هر حرکتی به دقت انجام می‌گردید تا اطمینان حاصل شود که برابری وجود دارد، زیرا ما می‌دانستیم که هر تفاوتی مورد توجه قرار می‌گیرد. ارتباطات و اطلاع‌رسانی، بخش مهمی از این فرایند بود. به هر هیأت یک افسر رابط اختصاص داده شد تا همه در جریان امور قرار گیرند. من نمی‌خواستم رهبر هیچ کشوری به دلیل سوءبرداشت، در زمان و مکانی اشتباه قرار بگیرد تا باعث ناامیدی و تقلیل جایگاه آن‌ها شود، به ویژه

1 . Eric Hothem

کشورهای غیرعضو که انتظار داشتند در این مناسبت جهانی توسط رئیس‌جمهور ایالات متحده از احترام یکسان برخوردار شوند. بنابراین هنگامی که بانوی اول ده دقیقه قبل از ورود اولین میهمان، تصمیم گرفت که خط استقبال از میهمانان در بالای پلکان بزرگ عمارت، به اتاق بیضی زرد منتقل شود، چون باعث ازدحام می‌شد، بلافاصله همه چیز را متوقف کردم تا در مورد آن فکر کنم.

من دلیل او را برای تغییر فهمیدم؛ او می‌دانست که رئیس‌جمهور با بعضی رهبران بیشتر از زمان اختصاص داده شده، صحبت خواهد کرد و اتاق بیضی زرد یک منطقه خصوصی را برای او به وجود می‌آورد تا جلب توجه نکند. آن سالگرد در زمان جنگ کوزوو^۱ برگزار می‌شد و ناتو، نیروهای خود را وارد جنگ کرده بود، بنابراین رئیس‌جمهور به بیش از یک دقیقه زمان نیاز داشت تا در مورد موضوعات اصلی با کشورهای مهم عضو ناتو گفت و گو کند. اما تغییر در آخرین لحظه، چند مشکل بالقوه جدی را ایجاد می‌کرد: اول، همه تیم‌های دخیل - از دفتر اجتماعی گرفته تا نیروهای نظامی و کارمندان تشریفات - با دقت تمرینات مراسم استقبال را در بالای پلکان بزرگ تمرین کرده بودند.

به‌علاوه، ما به همه هیأت‌ها و چهل و چهار رئیس دولت، برنامه را اعلام کرده بودیم. ناگهان تصور وحشتناکی به ذهنم خطور کرد که یکی از تازه‌واردهای ناتو، لهستان، به بالای پلکان آمده و هیچ‌کس، نه رئیس‌جمهور ایالات متحده و نه دیگر مقامات برای استقبال از او نیامده‌اند و او می‌پرسد: «چه اتفاقی افتاده؟ این دستورکاری نیست که به من گفته شده بود.» این سناریوی «قال گذاشتن» مرا به حرکت واداشت. بلافاصله کیم ویدس^۲، معاون دبیر اجتماعی را صدا کردم و گفتم این تغییر به این معنی است که ما در عرض چند دقیقه می‌بایست به پنجاه نفر افراد اصلی، اطلاع‌رسانی کنیم. او سرش را تکان داد و گفت «خوب، باید با آن، کنار بیاییم.» و به سرعت رفت تا فرایند اطلاع‌رسانی را شروع کند. سپس من از امیلی فینگولد^۳ که درک خارق‌العاده او بیشتر از سانش بود، خواستم که به لورا شوارتز^۴، مدیر تدارکات تأثیرگذار ما، بیسیم بزند تا در طبقه دوم برای صحبت رو در رو و خصوصی گروه کوچک، به ما بپیوندند.

(این موضوع خصوصی بود و نیازی نبود از طریق بیسیم در مورد آن صحبت کنیم).
مواجهه گروه ما با حوادث حیرت‌انگیز بود، آرامش آن‌ها، همیشه اعتماد به نفس من را

1 . Kosovo War

2 . Kim Widdess

3 . Emily Feingold

4 . Laura Schwartz

برمی‌انگیخت. با در نظر گرفتن موانع زبانی و روش‌های ارتباطی، به سرعت همه نقاط تماس را تفکیک و تعیین کردیم که چه کسی و با چه وسیله‌ای به کدام رابط کمک کند (بسته به رابط، ما با ترکیبی از پیجر، تلفن و بیسیم کار می‌کردیم). افتخار می‌کنم که توانستم گروه تشریفات را در دقایق آخر دور هم جمع کنم. کار تقریباً بدون ایراد انجام شد، چند مشکل کوچک وجود داشت که در مقایسه با آنچه ممکن بود در بالای پلکان اتفاق بیفتد یا هیأتی در محل استقبال تنها بماند، بسیار ناچیز بود.

شوخی طبیعی و تعهد به برنامه، دو راهکار حفظ تمرکز

پس از تغییر مسیر اولیه به یک راه فرعی، بهتر است در اسرع وقت راه بازگشت به خط سیر اصلی را پیدا کنید. من دو روش مطمئن پیدا کردم که به شما در اصلاح خط‌مشی کمک می‌کند. روش اول، استفاده از شوخی طبیعی است. شوخی طبیعی به شما کمک می‌کند تا در یک موقعیت استرس‌زا، تنش را کاهش دهید و دوباره به سرعت تمرکز نمائید. روانشناسان، شوخی طبیعی را یک راه مؤثر برای تنظیم هیجانات می‌دانند، زیرا حالت روانی فرد را از پریشانی به سرگرمی تغییر می‌دهد. من اغلب دریافته‌ام که گاهی شوخی طبیعی می‌تواند به شما کمک کند پس از یک اتفاق غیرمنتظره، دوباره روی پای خود بایستید.

مشهورترین اشتباه من به عنوان رئیس تشریفات در هنگام بازدید رسمی رئیس‌جمهور مکزیک از کاخ سفید در سال ۲۰۱۰ اتفاق افتاد. روی پلکان ایوان شمالی^۱، مقابل دو تن از رهبران جهان، دو هیأت ملی و تعداد زیادی دوربین که همه‌چیز را مستقیماً مخابره می‌کردند، ایستاده بودم. طبق معمول، جلوتر از رئیس‌جمهور اوباما و بانوی اول برای استقبال از هیأت مکزیک حرکت می‌کردم.

رئیس‌جمهور مکزیک، جناب فیلیپه کالدرون^۲ و همسرش خانم زاوالا^۳ برای شروع مراسم ضیافت شام رسمی با کاروان اتومبیل خود به دروازه شمالی وارد شده بودند. همان‌طور که با لباس شب بلند صورتی و کفش پاشنه بلند از پله‌های مرمر پایین می‌آمدم، اهمیت این لحظه خاص را هنوز احساس می‌کنم. در مراسم استقبال از دولت مکزیک که اهمیت ویژه‌ای برای من و خانواده ام داشت در واقع من نماینده اداره

1 . North Portico

2 . Felipe Calderón

3 . Zavala

تشریفات و همه‌چیزهایی بودم که از انجمن‌های اصول تشریفات امیلی پست^۱ آموخته بودم. می‌دانستم که همه اقوام مکزیکی‌ام جلوی تلویزیون در کلیولند، اوهایو،^۲ جمع شده بودند و با غرور و افتخار برنامه را به صورت زنده از کانال سی اسپن^۳ تماشا می‌کردند. ناگهان، پاشنه من سر خورد و در یک چشم بهم زدن، همه چیز تغییر کرد. خوشبختانه، خودم را جلو انداختم و توانستم قبل از افتادن، کمی به جلو بپریم. همان‌طور که سکندری می‌خوردم، قسم می‌خورم که صدای فریاد تمام اهالی کلیولند را می‌شنیدم. خوشبختانه من نه زمین خوردم و نه لباسم خراب شد، اما خجالت‌زده شدم. به یاد می‌آورم که رئیس‌جمهور برای کمک به من آمد (افسوس که دیر بود) و سپس به سمت خبرنگاران فریاد زد "عکسش را نگیرید!" و خانم اوباما نیز آن را تکرار کرد. رسانه‌ها توجهی نکردند و من از تعدد فلاش‌ها کور شدم. به طرز معجزه‌آسایی سریع خودم را بلند کرده و ایستادم (با لطف تمرینات ورزشی‌ام)، تعادل خود را به دست آوردم و به همه با دست علامت مثبت نشان دادم. سپس محکم به راه رفتن ادامه دادم تا به خودم و دیگران نشان دهم اوضاع رو به راه است. به مدیر ارتباطات تشریفات - که در فشار خبرنگاران بین‌المللی له شده بود - نگاه کردم که او هم با ظاهری اطمینان‌بخش، علامت مثبت را نشانم داد (شاید بالاخره آنقدرها هم بد نبود!).

شگفت آور است که در آن لحظه کوتاه، افکار منفی زیادی به ذهن انسان خطور می‌کند. این یک مقطع حساس است: داشتن یک ذهن یوگائی شما را قادر می‌سازد تا به سادگی به انجام وظیفه‌ای که در پیش رو دارید، ادامه دهید. اگر به سر و صدای منفی ذهن خود توجه کنید، هدف را فراموش می‌کنید. من با احتیاط زیاد ادامه مسیر دادم و با کمی خجالت به رئیس‌جمهور مکزیکی سلام کردم. من امیدوار بودم که این مسأله، باعث ایجاد چرخه اخباری نشود که اهداف دیپلماتیک رؤسای جمهور را با اختلال روبرو سازد. صبح روز بعد هنگامی که مطبوعات در مورد آن سؤال کردند، من به طرز ماهرانه‌ای با طنز به واشنگتن پست گفتم: «به عنوان یک آمریکایی - مکزیکی مفتخر، این روز تاریخی در کاخ سفید من را به گونه‌ای متاثر کرده هرگز فکرش را نمی‌کردم.» من تنها کسی نبودم که احساس شوخ طبعی در این باره داشتم: در سفر رسمی بعدی، وقتی به پله‌ها نزدیک شدیم، پرزیدنت اوباما در گوش من زمزمه کرد، «آیا او زمین

۱. امیلی پست (Emily Post) نویسنده، رمان نویس و جامعه‌شناس آمریکایی است (۱۸۷۲ - ۱۹۶۰) که به خاطر نوشته‌هایش درباره آداب معاشرت مشهور بود.

2. Cleveland Heights, Ohio

3. CSPAN

می‌خورد یا نه؟» و خانم اوباما با شنیدن این حرف، گفت: «اوه باراک، سر به سر کاپریشیا نگذار!» این ماجرا همچنین برای پسر من که عاشق ریملیکس‌های یوتوب است، ساعت‌ها سرگرمی فراهم کرد.

دومین روش بسیار مؤثر برای از سرگیری مسیر اصلی این است: به برنامه‌ریزی دقیقی که باید قبل از حادثه به آن پایبند می‌بودید، برگردید. (اگر بحث مربوط به «فهرست یادآور نهایی» را در فصل ۱۳ مطالعه نکرده‌اید، پیشنهاد می‌کنم، آن را مرور کنید.) آمادگی‌های دقیق و کامل من در جریان کنفرانس همکاری اقتصادی آسیا و اقیانوسیه^۱ در سال ۲۰۱۱ در هونولولو، هاوایی^۲، همراه با برخی تصمیم‌های آنی و اندکی خلاقیت، از هرج و مرج ۲۱ کشور جلوگیری کرد. من و گروه تشریفات همه جزئیات، از جمله صندلی‌ها را برای ضیافت‌های ناهار و شام سطح بالا و بخش سرگرمی فرهنگی برنامه‌ریزی کرده بودیم. علاوه بر اطمینان از وجود دلایل بی‌طرفانه و مبتنی بر اصول تشریفات برای تعیین موقعیت هر رهبر سر میزها، چه به ترتیب حروف الفبا و چه براساس تاریخ تحلیف رهبران، ما می‌خواستیم هیأت‌های خاص را به نحوی مستقر کنیم تا بین آن‌ها اصطکاک یا اختلافی ایجاد نشود. من آنقدر صندلی‌ها را مرور کرده بودم که جای همگی را از حفظ می‌دانستم.

کمی بعد از شام و درست قبل از اجرای مراسم فرهنگی، در انتهای محل شام رهبران نشسته بودم و همراه چند نفر از همکارانم به سرعت غذا میل می‌کردیم. ناگهان، متوجه شدم که کارکنان هر کشور به رؤسای خود نزدیک می‌شوند، زمزمه‌ها شدت گرفته بود و نگاه‌ها به سمت من چرخید. سپس دیدم که کارمندان ما به سمت من هجوم می‌آورند و اولین کسی که به من رسید در گوشم نجوا کرد: «ما در مکان سرگرمی با مشکل جدی نشستن روبرو شده ایم!» باورم نمی‌شد چطور بعد از این همه زمینه‌سازی و موشکافی چنین چیزی ممکن بود؟ به سرعت، محلی که برای جایگاه‌های خصوصی رهبران با ردیف صندلی‌ها و میزها محصور شده بود، رسیدم. به کارت‌های محل نشستن نگاه کردم و متوجه شدم با آنچه که به دقت ترسیم کرده بودیم و چند روز قبل به همه رؤسای دیگر توزیع شده بود، تفاوت دارد. یکی از افسران تشریفات با عجله توضیح داد که یک کارمند سفارت آمریکا در آخرین لحظه، از غیبت ما در هنگام مراسم شام استفاده کرده و کارت‌ها را به میل خود تغییر داده است. این تغییر غیرقابل پذیرش بود، این چیدمان از قبل با کشورها به اشتراک گذاشته شده بود تا رهبران آن‌ها

1 . Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)

2 . Honolulu, Hawaii

بتوانند گفت‌وگوی حاشیه‌ای مهم سیاسی را با همتایان خود داشته باشند و در مورد نکات از پیش تنظیم شده صحبت کنند. این گفت‌وگوی «اجتماعی» تقریباً به اندازه یک نشست دو جانبه رسمی مهم است، زیرا فرصتی را فراهم می‌کند تا موضوعات خاص با جزئیات دقیق در یک موقعیت راحت انجام شود و زمینه را برای گفت‌وگوهای رسمی در اجلاس فراهم نماید. اگر صندلی‌های برنامه‌ریزی شده جابجا شوند، بحث‌های اصلی آماده شده بیشتر از حد برنامه طول می‌کشد. حالا، جای تعجب نبود که مدیران برنامه برای درخواست توضیح پیش من می‌آمدند. هر کدام دلایل اضطراری خاص خود را داشتند که چرا چیدمان‌های جدید صندلی‌ها، آنطور که می‌خواستند رعایت نشده است، حتی یک کشور تهدید کرد که اجلاس را ترک می‌کند.

این موضوع، نیازمند هماهنگی با مقام بالاتر بود. بلافاصله با مشاور امنیت ملی، تام دونیلون^۱ که در حال اتمام شام با همتایان بود، تماس گرفتم. از آن جایی که شورای امنیت ملی همیشه مأموریتی را که ما اجرا می‌کردیم، هدایت می‌کرد، هرگونه تغییر باید با هماهنگی آنها انجام می‌شد. او از این مشکل مطلع شده بود، لذا با فوریت گفت: «لطفاً آن را اصلاح کنید.»

به ساعت نگاه کردم، حدود سه دقیقه تا رسیدن اولین رهبر فاصله داشتیم، فوری به تیم تشریفات مسئول جایگاه گفتیم: «همه کارت‌های نام را بردارید، سریع». ابتدا مجبور شدم تمام کارت‌های اشتباه را بردارم، اما فرصتی برای قراردادن آن‌ها در جای درست نبود. در حالی که همتایانم با اضطراب منتظر بودند، توضیح دادم که کارت‌ها را پراکنده کرده است. من به خاطر سردرگمی عذرخواهی کردم و به آن‌ها اطمینان دادم که نگران نباشند و ما هیأت‌های شما را به جاهای برنامه‌ریزی شده راهنمایی می‌کنیم. در طول ماه‌ها و سال‌ها توانسته بودم رابطه قابل اعتمادی با بیشتر آن‌ها ایجاد کنم و این پیوند اکنون خود را نشان می‌داد. من و افسر دست راستم، به اتفاق کار کردیم تا همه چیز درست شود. لحظاتی بعد، به رئیس‌جمهور اوباما که اولین رهبر بود، سلام کردم. او فقط با مشاهده چهره من متوجه شد، مشکلی وجود دارد. او هاج و واج پرسید «تو مسأله را حل کردی؟» سرم را تکان دادم و او را به سمت جایگاه خود راهنمایی کردم. ما همین کار را با ۲۱ هیأت دیگر انجام دادیم تا این که هر نفر دقیقاً در مکان درست خودش قرار گرفت. با شروع برنامه، کارمندی که کارت‌ها را جابه جا کرده بود،

1. Tom Donilon

دیدم و غضبناک‌ترین نگاهم را به او انداختم. هنوز هم تا امروز نمی‌دانم چرا او چنین کاری کرد و آن شب وقت و علاقه‌ای برای فهم آن نداشتیم، زیرا کارهای مهم‌تری داشتیم.

پذیرای کمک باشید

در بعضی مواقع، صرف‌نظر از میزان انعطاف‌پذیری شما و تعداد صندلی‌هایی که به خاطر سپرده‌اید، نمی‌توانید راه بازگشت خود را پیدا کنید. در مواردی که از برنامه اصلی خیلی دور شده‌اید، به دلیل شرایط کاملاً خارج از کنترل (مانند آب و هوا یا بیماری) دست خود را بلند کرده و کمک بطلبید. وقتی در یک برنامه کاملاً برنامه‌ریزی شده تغییر و انحرافی روی می‌دهد و اوضاع از کنترل خارج می‌شود، به دیگران اجازه دهید تا وارد عمل شوند و با استعداد و خوش بینی خود به شما کمک کنند. وقتی همه‌چیز در معرض خطر قرار دارد، به شخص دیگری که می‌خواهد شما را از مخمصه بیرون بکشد، اعتماد کنید. ازدواج من با دکتر رابرت جیمز مارشال^۱ به مدت بیست و نه سال کاملاً سعادتمندانه بوده است، اما تدارکات عروسی کمی فاجعه بار بود. هنوز هم، به لطف برخی حرکات لحظات آخری که توسط والدین خلاق، دوستان و خانواده‌ام انجام شد، به عنوان شادترین روز زندگی من باقی‌مانده است. این برنامه‌ریزی به روش واقعی کاپریشیا آغاز شد: من، متخصص تشریفات، یک یادداشت سی صفحه‌ای درست کردم که در آن به معرفی هر یک از اعضای جشن عروسی و شرح حال هر شخص پرداخته شده بود. هماهنگ کننده عروسی خودم بودم و فکر می‌کردم که می‌توانم همه‌چیز را کنترل کنم ، چون بارها و بارها تمرین کرده بودم.

با این حال، در روز موعود، همه چیز به هم ریخت. اگر فیلمنامه یک فیلم بود، تهیه‌کنندگان می‌گفتند خیلی غیرواقعی است که همه‌چیز به بیراهه می‌رود. اما این یک داستان واقعی است: صبح عروسی، هوا آفتابی بود و پرندگان آواز می‌خواندند. اما اتوبوس بزرگ لیمویی که قرار بود ۲۲ میهمان عروسی ما را به کلیسا، منتقل کند، در محل حاضر نشد. پدرم که همیشه در این شرایط انعطاف‌پذیر است (من ویژگی‌های یوگایی خود را از او به ارث برده‌ام) با ساقدوشم برای درخواست ماشین به همسایگان که به مراسم دعوت نبودند، مراجعه کردند. آن‌ها موافقت کردند که همه ما را به کلیسا ببرند. لباسم را از تن درآوردم تا له نشود و آن را در صندوق عقب ماشین عروسی قرار دادم تا

1 . Dr. Robert James Marshall

میهمانان بیشتری را سوار کنیم. من با شلوارک و تیشرت به کلیسا رسیدم. . . خیلی دیر و در در باران.

همه در بیمارستان توقف کردیم تا مادربزرگ مادریم را که با او رابطه بسیار صمیمی داشتم و بیمار بود، ملاقات کنیم. مادربزرگم، نونی، فکر می‌کرد فرشته‌ای از بهشت هستم و این او را دلگیر کرد. مادرم به نونی اطمینان داد که فرشته برای معالجه او آمده است، این اثر کرد و او لبخند زد و خوابید. ما برای مراسم پذیرایی حرکت کردیم، اما هنگامی که رسیدیم، به دلیل تأخیر، با کم لطفی مدیر محل روبرو شدیم. با عجله کوکتل‌ها را صرف کرده و منتظر سرو غذا شدیم. اما بعد از انتظار زیاد متوجه شدیم که باران منجر به قطعی برق شده و آشپزخانه نمی‌تواند غذا بپزد و گروه موسیقی نوزده تکه‌ای که انتخاب کرده بودیم نیز بدون برق نمی‌توانستند بنوازند. شمعی از روی یکی از میزها سقوط کرد و لباس یکی از میهمانان آتش گرفت (دن به موقع آن را با آب خفه کرد). علاوه بر این، بسیاری از میهمانان عروسی شروع به بازی با یک تخته ویجا^۱ کردند!

پدر و مادر من چه کردند؟ آن‌ها پیتزا سفارش دادند و بدون موسیقی شروع به رقصیدن کردند. هرج و مرج بود. ظاهراً، هرج و مرجی به یاد ماندنی، همان‌طور که بسیاری از میهمانان تا به امروز می‌گویند، این بهترین عروسی بوده است که تاکنون در آن شرکت کرده‌اند! (شوهرم تأکید می‌کند که این روز، شادترین روز زندگی او بوده است). همه افراد، آن روز وارد عمل شد تا مشکل را حل کنند. آن روز، به ویژه از مادر، پدر و شوهرم آموختم که با کمی ذکاوت و انعطاف پذیری، حتی اگر اوضاع طبق برنامه پیش نرود، می‌شود موفقیتی بزرگ ایجاد کرد. (نکته اخلاقی: میهمانان خود را با دقت انتخاب کنید، زیرا ممکن است مهمترین عنصر در هر رویدادی، شرکت‌کنندگان شما باشند).

۱. ویجا (Ouija) تخته‌ای صاف و مستطیل شکل است که برای احضار ارواح از آن استفاده می‌شود. بر روی این تخته کلمات «نه»، «بله»، «سلام»، «خداحافظ»، اعداد ۰ تا ۹ و حروف الفبا را به همراه اشکال و نمادهایی می‌نویسند یا حک می‌کنند.

فصل پانزدهم

راهنمای مذاکره و ارتباط زنان در تعاملات بین‌المللی

ابزارهای تشریفات و دیپلماسی، به همان اندازه که در دیپلماسی بین‌المللی قدرتمند هستند، در سیاست‌های جنسیتی نیز حائز قدرت می‌باشند. همان منابع قدرت نرم که از سوی رهبران برای میانجیگری در یک قرارداد تجاری یا یک توافق‌نامه دوجانبه استفاده می‌شود، قابلیت استفاده برای برابری جنسیتی در زندگی کاری و روزانه را نیز دارند. زنان تقریباً به‌طور مداوم در حال مذاکره برای نیل به برابری هستند چه برای جلب توجه یک موکل بین‌المللی، مذاکره برای بالا بردن دستمزد یا صرف مبارزه برای جدی گرفته شدن توسط بانکدار یا تعمیرکار خودرو. ممکن است شرایط زنان در موقعیت‌های مذکور، مشابه مذاکره با یک مقام مسئول هم‌رتبه در یک کشور نیمه متخاصم خارجی نباشد (البته تعدادی از موقعیت‌های کاری مشابه این وضعیت هستند)، اما شرایط می‌تواند به همان اندازه، خطیر باشد. استخدام نشدن در شغلی که شایستگی آن را دارند و یا محروم شدن از یک مشتری برجسته به دلیل این کلیشه که زنان «از مهارت کم‌تری» برخوردار هستند که ممکن است به خارج شدن مشاغل مهم از مسیر اصلی خود و منجر گردد. البته موارد مذکور، سناریوهای دور از ذهن هستند، اما شایع می‌باشند. آنها یادآور این واقعیت مهم هستند که زنان در هنگام نفوذ و تأثیرگذاری در دنیای سیاسی و تجاری مردسالار، باید خود را به هر مزیت ممکن، مجهز سازند.

تصویر کلی جهان: زنان در چه وضعیتی قرار دارند؟

شکاف در برابری جنسیتی در کشورهای مختلف می‌تواند بسیار بزرگ یا کم باشد. تصویری که در بسیاری از کشورها وجود دارد، آشکارا تیره است. مطابق با آمار اعلام شده توسط مجمع جهانی اقتصاد^۱ در گزارش شکاف جنسیتی که از مطالعه ۱۵۳ کشور

1. World Economic Forum (WEF)

به دست آمده است، میانگین جهانی برابری جنسیتی ۳۱ درصد است و این امر به این معنی هست که حدود ۶۹ درصد فرصت‌های اقتصادی و قدرت سیاسی و آموزشی مردان در اختیار زنان قرار می‌گیرد. این شکاف نتیجه نابرابرنگری بسیاری است که از جمله آن‌ها می‌توان به موانع آموزشی، فقدان امکانات مراقبت از کودکان (از زنان انتظار می‌رود که فرزندان خود را بزرگ کنند و به همین دلیل آن‌ها نمی‌توانند به مدرسه یا سر کار بروند) و محدودیت‌های اعمال شده برای تملک زمین یا خانه (در تعدادی از کشورها، فرزندان پسر، ارث بیش‌تری در مقایسه با فرزندان دختر می‌برند) اشاره کرد. از میان برداشتن این نابرابری، به دلیل احتمال کم‌تر حضور زنان در مناصب قدرت به دهه‌ها زمان نیاز دارد. اگر روند فعلی ادامه پیدا کند، این کار ۹۹.۵ سال طول خواهد کشید. در ژوئن ۲۰۱۹ زنان تنها در ۱۱ کشور، رئیس‌جمهور و در ۱۲ کشور، نخست‌وزیر بودند. بر اساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد، زنان تنها ۳۶ درصد پست‌های مدیریتی را در بخش خصوصی در اختیار دارند. اگرچه در این میان، نقطه‌های درخشانی هم وجود دارند - تساوی جنسیتی در ایسلند ۸۸ درصد است، این میزان در فنلاند و سوئد ۸۵ درصد می‌باشد و رتبه‌های بعدی هم به نیکاراگوئه، نیوزیلند، ایرلند، اسپانیا، رومانی و آلمان اختصاص دارد - اما واقعیت این است که زنان قبل از رسیدن به اتاق‌های هیأت مدیره و حتی بعد از آن، با محرومیت‌های بسیاری مواجه می‌باشند.

من به عنوان زنی که شاهد نقش‌آفرینی پویایی‌های جنسیتی در عالی‌ترین سطوح سیاست خارجی بوده‌ام، بر این نکته واقف هستم که سوگیری‌های آگاهانه یا ناآگاهانه، زنان را در هر سطح و مرحله‌ای تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. من شانه به شانه زنان پرابهتی ایستاده‌ام که رئیس‌حکومت‌های خود بودند - آنگلا مرکل، صدر اعظم آلمان^۱، میچل باچله، رئیس‌جمهور سابق شیلی^۲ و بی‌نظیر بوتو، نخست‌وزیر سابق پاکستان^۳ - و نشان دادند که یک رهبر کارآمد، اصلاً توجهی به مرزهای جنسیتی نمی‌کند. من با مدیران زنی کار کرده‌ام که در بالاترین سطوح مدیریتی بوده‌اند و در صنایع مملو از مردان، بسیار موفق عمل کرده‌اند. به کشورهایی سفر کرده‌ام که نظام سیاسی و تشریفات فرهنگی آن‌ها، امکان مساوات را فراهم می‌آورد و با زنان و مردان خارق‌العاده‌ای مواجه شدم که قدم به مسیر آموزش و مشاوره نسل‌های بعدی زنان گذاشته بودند. رهبران آینده نگر می‌دانند که وارد کردن زنان، سود مالی بسیاری به دنبال دارد: بر مبنای

1 . Chancellor Angela Merkel

2 . Michelle Bachelet of Chile

3 . Benazir Bhutto of Pakistan

گزارش سال ۲۰۱۸ شرکت مکینزی اند کامپنی^۱ که تحت عنوان «نیل از طریق تنوع» منتشر شده است، شرکت‌هایی که در تیم مدیریتی خود از نظر تنوع جنسیتی در اولین ربع نمودار هستند، ۲۱ درصد امکان رسیدن به سود بیش‌تری را دارند. معیار تساوی - جنسیتی بلومبرگ^۲ (BGEI) هم که مشتمل بر گردآوری و تحلیل داده‌ها از شرکت‌های است که در سراسر جهان بر روی زنان سرمایه‌گذاری نموده‌اند، سریعاً در حال تبدیل به یک مایه فخر و مباهات است وقتی که معیار تساوی - جنسیتی بلومبرگ را با معیار سرمایه‌ای مورگان استنلی^۳ (MSCI) مقایسه می‌کنیم، به روشنی مشخص می‌شود که آن دسته از شرکت‌هایی که در کشورهای توسعه‌یافته روی زنان سرمایه‌گذاری می‌کنند عملکرد بهتری از شرکت‌هایی که این کار را نمی‌کنند، دارند. دی دی میرز،^۴ معاون اجرایی ارتباطات جهانی و امور عمومی شرکت برادران وارنر^۵ و یکی از نزدیک‌ترین دوستان من، این بی‌عدالتی‌ها را به شخصه در عالی‌ترین سطوح دولت و بخش خصوصی تجربه کرده است. او نیز یافته‌های مکینزی اند کامپنی و بلومبرگ را تأیید می‌کند:

«شواهد موجود، شگفت‌انگیز است: گروه‌هایی که از تنوع تصمیم‌گیر برخوردارند، تصمیم‌های بهتر و سریع‌تری می‌گیرند. این امر تقریباً درباره هر گروهی صادق است. چون تنوع قومی و جنسیتی زیاد در میان رهبران، از به وجود آمدن «فکر گروهی»^۶ جلوگیری می‌کند که مانع خلاقیت و مباحث صادقانه می‌شود. این تنوع نتایج بهتری را هم در سیاست، تجارت، دیپلماسی، علم، پزشکی و آموزش به بار می‌آورد. زنان باید این اطلاعات مهم را درک کنند و آن را از طریق ایجاد سازمان، تلاش برای رهبری آن و یا فعالیت در آن نهادینه سازند و حضور آن‌ها نتایج خوبی برای همه در بر خواهد داشت.» «دی دی» نمونه‌ی زن بسیار روشنگری است که از راه کار سخت توانسته در محیط‌های مردسالار، موفق شود.

1 McKinsey & Company

2 Bloomberg Gender-Equality Index (BGEI)

3 Morgan Stanley Capital Index

4 Dee Dee Myers

۵ . شرکت برادران وارنر(Warner Bros)، شرکت فیلم‌سازی آمریکایی و یکی از بزرگ‌ترین تهیه‌کنندگان فیلم و برنامه‌های تلویزیونی جهان به‌شمار می‌رود.

6 . Groupthink

ابزار دیپلماسی و تشریفات برای دستیابی به برابری جنسیتی

زنان برای از میان برداشتن این شکاف باید هوشمندانه‌تر مذاکره کنند. آنچه در قسمت‌های بعدی ذکر می‌شود، رویکردی هفت مرحله‌ای است که به استفاده از ابزارهای دیپلماسی و تشریفات برای دستیابی به تساوی جنسیتی در محل کار اشاره دارد.

۱- بهره هوش جنسیت فرهنگی خود را افزایش دهید.

زمانی که مردان با عبور از مرزها به سفر می‌روند، چیزی را تجربه می‌کنند که زنان تجربه نمی‌کنند: شأن بسیار بالا. معمولاً با مردان تاجر، صرف‌نظر از این که مثلاً اهل شیلی یا چین باشند، یکسان برخورد می‌شود. آن‌ها معمولاً می‌توانند همان کت و شلواری را به تن کنند که در کشور خود می‌پوشند، با دیگران با حالتی استاندارد، دست دهند و بدون ترس از رنجاندن دیگری یا از حد خود فراتر رفتن، در جلسات اظهارنظر کنند. این در حالی است که زنان باید رفتار، لباس و راهبرد خود را بر مبنای استاندارد جنسیتی فرهنگی مختلف هر کشوری، تنظیم نمایند. مردان به‌ندرت به چنین موشکافی‌هایی دقت می‌کنند و این مسأله آن‌ها را تا حدی از یک چالش مهم یعنی آن دفاع از خود در برابر فضای مذاکره‌ی در حال تغییر دائم و دانش فرهنگی، رها می‌سازد. همان‌گونه که در فصول قبل بررسی شد، اطلاع از این کدهای فرهنگی، همانند داشتن رمز محرمانه ورود به جایی، بسیار مهم است. زمانی که زنان نسبت به ظرافت‌های فرهنگی پایبند باشند، این سیگنال به طرف مقابل داده می‌شود که "بین من از این نکته آگاه هستم، پس بیا کسب‌وکار مورد نظر را آغاز کنیم."

در کشورهایی که تساوی جنسیتی جایگاه بهتری دارد، انتظارات فرهنگی به کم‌ترین حد می‌رسد و زنان تاجر به‌اندازه کشورهای دیگر با موانع مرتبط با سوگیری‌ها و مسئولیت‌های جنسی، مواجه نیستند. اگر شما در کشورهای اسکاندیناوی کار کنید، دوره آموزشی کوتاه مدتی را درباره نحوه کنشگری تساوی جنسیتی خواهید گذارند.

برابری موجود در این کشورها، بیشتر نتیجه سیاست‌هایی است که مزایایی مانند مرخصی والدین در هنگام زایمان خانواده و یارانه دادن بابت مراقبت از کودکان را به همراه دارد، این امر به زنان امکان می‌دهد که اهداف شغلی و خانوادگی خود را همزمان دنبال کنند.

اما در بسیاری از فرهنگ‌ها، در محیط‌های تجاری، زنان هنوز مجبورند که رفتار و ظاهر متفاوتی داشته باشند. مجموعه‌ای از عوامل - مذهبی، کلیشه‌های فرهنگی و قوانین

حاکم بر تساوی جنسیتی - در نحوه رفتاری که با زنان در هر کشور می‌شود، مؤثر هستند. براساس مطالعه‌ای که از سوی بانک جهانی در سال ۲۰۱۸ انجام شده، بیش از ۱۰۰ کشور جهان، حداقل یک قانون تحدیدکننده برای فرصت‌های اقتصادی زنان دارند و ۱۸ کشور هم کارکردن زنان را منوط به تشخیص همسرانشان کرده‌اند. بعضاً نیز قوانین، بازتاب صحیحی از نحوه رفتار واقعی با زنان نیستند. مثلاً کشور مصر را در نظر بگیرید که به تازگی قانون اساسی خود را اصلاح کرده و متعهد گشته است تا بین مردان و زنان تساوی برقرار نماید. من اخیراً دیداری با خانم رانیا المشاط^۱، وزیر جهانگردی مصر داشتم. او که اقتصاددان برجسته‌ای است با صدای رسا از تساوی جنسیتی در کشور خود سخن می‌گوید و امیدوارانه می‌توان او را نویدبخش رهبری آتی مصر دانست. اگرچه قانون اساسی جدید قابل تحسین است - و زنانی مانند خانم المشاط نیز الگوهای درخشانی به شمار می‌روند - اما اصلاحات مکتوب در صحنه عمل اجرایی نمی‌شوند: مطابق گزارش مجمع اقتصاد جهانی، زنان تنها ۷ درصد مشاغل مدیریتی مصر را بر عهده دارند. یک قانون نانوشته وجود دارد: شما اساساً در کشوری فعالیت می‌کنید که زنان درصد بسیار کوچکی از مشاغل مدیریتی را در اختیار خود گرفته‌اند و از قدرت یا احترام اندکی برخوردار می‌باشند.

تعدادی از کشورها هم با استفاده از «سه‌میه»، پیشرفت‌های چشمگیری در امر تساوی زنان داشته‌اند. در بیش‌تر کشورهای آمریکای لاتین، سه‌میه‌های قانونی وجود دارد که کاندیدا شدن درصد مشخصی از زنان را در انتخابات یا انتخاب آنان برای مناصب مشخصی از حزب حاکم، الزامی می‌سازد و این باعث افزایش مشارکت سیاسی آن‌ها شده است. اگرچه صرف سه‌میه سبب ایجاد تحول در یک کشور نمی‌شود، اما بخش مهمی از این پازل است. براساس یکی از گزارش‌های شورای آتلانتیک^۲ که تحت عنوان «رهبری زنان در آمریکای لاتین، کلید رشد و توسعه پایدار»^۳ و به ریاست خود من منتشر شده است، زنانی که برای تجارت به آمریکای لاتین مهاجرت می‌کنند، معمولاً در مقایسه با آنچه در فرهنگ‌های مردسالارانه رخ می‌دهد، با برخورد عادلانه‌تری روبه‌رو می‌شوند، اگرچه احتمال برخورد آن‌ها با موانع مدیریتی نیز وجود دارد.

1 Rania Al-Mashat

2 . Atlantic Council

3 Women's Leadership in Latin America, the Key to Growth and Sustainable Development

قوانین ارتباطی در سفرهای خارجی

من به خانم‌ها توصیه می‌کنم تا در هنگام سفر به خارج، از یک راهنما یا دوست برای اطلاع دقیق از هنجارهای میان فرهنگی کمک بگیرند. اگر هم دسترسی به چنین شخصی وجود نداشته باشد، با سفارت خود در کشور مورد نظر تماس بگیرید. به علاوه، در هر سفر خارجی این سه قانون مهم را در نظر داشته باشید:

نسبت به تماس فیزیکی، حساس باشید: در تعدادی از مذاهب محافظه‌کار اسلامی، مردان از لمس زنانی که با آنان نسبتی ندارند، منع شده‌اند و معمولاً دست‌ها را به نشانه احترام بر روی سینه قرار می‌دهند و در دست دادن نیز به تکان دادن سر اکتفا می‌کنند (زنان تاجر نیز مقابل باید این کار را انجام دهند). این یک قانون سفت و سخت است که حتی بانوان اول نیز به آن پایبند هستند. در سفر سال ۲۰۱۰ باراک اوباما و همسرش به جاکارتای اندونزی، تمامی چشم‌ها منتظر بودند. در حالی که آن‌ها با مسئولین اندونزیایی در صف استقبال، دست می‌دادند، دوربین‌ها در حال عکس گرفتن بودند. وزیر اطلاعات اندونزی که یک مسلمان محافظه‌کار بود، زمانی که بانوی اول آمریکا به مقابل او رسید، به صورت کوتاه و مشتاقانه با یکدیگر دست دادند. با توجه به این‌که معروف بود که وزیر مذکور از لمس زنانی که با او نسبت خانوادگی ندارند، اکراه دارد، بلافاصله جنجال رسانه‌ای آغاز شد. اندونزیایی‌ها در پست‌های توئیتر و فیس‌بوک خود به وزیر اطلاعات به دلیل عدم پایبندی به اعتقادات خود حمله کردند. مسأله ای که سبب وخیم‌تر شدن اوضاع شد، انتشار پستی در توئیتر وزیر بود که در آن مدعی شد تمایلی به دست‌دادن نداشته، اما همسر رئیس‌جمهور آمریکا او را مجبور کرده است. "خانم میشل دستانش را از فاصله‌ای دور به سوی من دراز کرد و من مجبور به لمس او شدم." در همین زمان، ملیسا وینتر، معاون باتجربه دفتر میشل اوباما که در اوقات مملو از فشار روحی، توانایی حفظ خونسردی خود را داشت، از من برای حل مسأله درخواست کمک کرد. بلافاصله برای روشن شدن موضوع، نزد هم‌تای خودم رفتم. به محض این‌که کنار او قرار گرفتم، فهمیدم که باید دنبال چه مدرکی بگردم. بانوی اول و تیم او از اهمیت تعامل فرهنگی به طول کامل آگاه بودند – او همیشه یادداشت‌های فرهنگی ما را به دقت مطالعه می‌کرد و قبل از هر ملاقات بین‌المللی، برای مشورت با من وقت می‌گذاشت. شک من از این بود که شاید بانوی اول به عملی که در ابتدا از سمت وزیر

سر زده، واکنش نشان داده است. ما در چنین مواردی برای رفع ابهام، به سرعت^۱ به فیلم ضبط شده مراجعه می‌کنیم. بازبینی مجدد فیلم با دور آهسته مشخص کرد که ابتدا وزیر دستان خود را دراز کرده و بانوی اول تنها به حرکت او جواب داده که اقدام صحیحی بوده است. من نزد همتای خود رفته و تأیید کردم که بانوی اول در موقعیت مذکور، عملکرد درستی داشته است.

اما در فرهنگ‌های دیگر، امکان لمس بیش‌تر برای هر دو جنسیت وجود دارد. مثلاً در برزیل، ضربه آهسته به پشت زدن یا لمس شانه‌ها یا بازوها در موقعیت‌های تجاری و همچنین ایستادن افراد با فاصله کم از یکدیگر در مقایسه با ایالات متحده امری معمول است. البته، باید در انجام این موارد، به صورت حرفه‌ای عمل کرد، اگرچه غیرعادلانه به نظر می‌رسد اما در چنین مواقعی بار اصلی مسئولیت بر روی دوش زنان قرار دارد تا سیگنال اشتباهی ارسال نکنند. به طور مثال زنانی که در برزیل کار می‌کنند به من گفته‌اند که بازوی همکار مرد خود را که از آن‌ها بزرگ‌تر است، لمس نمی‌کنند.

۱- **متناسب لباس بپوشید:** مطالعات و کارهای اولیه را انجام دهید. مثلاً در عربستان سعودی، معمولاً به زنان خارجی توصیه می‌شود تا شلوار یا دامن بلند بپوشند تا بدن آن‌ها مشخص نباشد. (من همیشه در سفر به این کشور، مقداری لباس ماکسی بلند با خود می‌برم)؛ اما در خیلی از کشورهای دیگر، پوشیدن کت و شلوار رسمی زیبای زنانه، زیبا یا یک لباس برانزده متناسب را پیشنهاد می‌کنم که بالای پاهای، زانوهای و بالای بدن را بپوشاند تا دیده نشوند. اگر در کشوری، قانون "ممنوعیت بدن برهنه" وجود داشته باشد، باید از جوراب شلواری‌های نازک یا لباس‌ها و شلوارهای بلند استفاده کنید (از پوشیدن جوراب‌های شلواری نازک یا نیمه نازک که تفاوتی با پای بدون پوشش ندارند، خودداری کنید). درباره کفش - حتی در کشورهای محافظه‌کار - با آزادی بیش‌تری مواجه هستیم، آن‌ها می‌توانند کفش‌های روباز بپوشند یا با پوشیدن کفش‌هایی با پاشنه ۵ اینچی جذاب و قدبلند به نظر برسند. هرگز فکر نکنید که قانون پوشش در کشورهای یک منطقه یکسان است: مثلاً در امارات متحده عربی که چندین بار به آنجا سفر کرده‌ام، یک گردشگر یا تاجر زن می‌تواند با لباس‌های معمول خود رفت‌وآمد کند و نیازی به پوشاندن سر و شانه‌های خود ندارد (اخطار: مینی‌ژوپ نپوشید).

۲- **در ارسال سیگنال اقتدار، دقت کنید:** اگر یک مقام ارشد یا تصمیم‌گیر هستید، باید به نحوی اقتدار نشان دهید که ناقض هنجارهای فرهنگی نباشد. در

کشورهای اسکاندیناوی، شما از موهبت شایسته‌سالاری قاطعانه برخوردار می‌باشید و صرف‌نظر از نقش و موقعیت خود، از سوی هر دو گروه مردان و زنان جدی گرفته خواهید شد؛ اما در خاورمیانه و آفریقا - و در تعدادی از کشورهای آسیایی که سلسله‌مراتب فرهنگی در آنها اهمیت دارد - برای انتقال این نکته که شما نیز جزء تصمیم‌گیران هستید، باید از نشانه‌هایی ظریف اما شفاف استفاده کنید. وظایف فردی را که رتبه‌ای پایین‌تر از شما دارد - مانند تحویل‌دادن یادداشت‌ها - انجام ندهید. از همکاری که همسفر شما است یا از یک شخص مورد اعتماد بخواهید که با احترام گذاشتن به شما در حضور دیگران، شما را در مدیریت یاری کند. اگر مدیر جلسه هستید، در وسط میز قرار بگیرید و در هنگام عکس‌انداختن نیز در مرکز تصویر باشید. بحث را خود شما آغاز کنید و اگر همراه با گروهی صحبت می‌کنید، دقیقاً در پشت میکروفون قرار بگیرید. حتی زنانی هم که در کشورهای بسیار پیشرفته، مانند ایالات‌متحده آمریکا، به کار تجاری مشغول هستند، از این قبیل کارها منتفع می‌شوند. کلیشه‌های فرهنگی به سختی نابود می‌شوند و گزاره «او فقط یک زن است» صرف‌نظر از تعداد مدارک دانشگاهی و مناصب یک زن، می‌تواند به‌طور ناخودآگاه در ذهن دیگران نسبت به او حاکم باشد. حتی مردانی که خود را «ووک»^۱ترین افراد می‌خوانند، معمولاً این‌گونه گمان می‌کنند که همتای خانم آنها در یک سازمان دیگر که در یک جلسه تلفنی یا نشست با همکاران مرد خود شرکت می‌کند، زبردست آنها است.

زنان حتی در کشور خود نیز با فرهنگ کاری روبه‌رو می‌شوند که آنها را ملزم می‌سازد از بهره‌هوش فرهنگی خود استفاده کنند. حوزه‌های کاری بسیاری وجود دارند که در آنها این کلیشه‌ها هستند که به راهبری امور مالی، کشاورزی، خدمات رفاهی، حمل‌ونقل، مهندسی، سیاست و فن‌آوری می‌پردازند و نیازمند به‌کارگیری راهبردهایی هوشمندانه برای پرکردن شکاف فرهنگی موجود بین مردان و زنان هستند. تمامی فنون که من در فصل ۴ درباره پی‌بردن به فرهنگ اداری مطرح کردم، به زنانی مربوط می‌شود که وارد حوزه‌ها و اداراتی می‌شوند که مردان در آنها تسلط دارند. به نحوه پوشش (رسمی یا راحت)، شکل جلسات (سخت‌گیرانه یا آزاد) و دوره‌می‌ها و گعده‌های بعد از کار توجه کنید. هدف شما موفقیت در آن محیط است؛ بنابراین هرچقدر ادراک

۱. ووک (Woke)، یک اصطلاح سیاسی با منشأ آفریقایی-آمریکایی است که اشاره به آگاهی نسبت به مسائل مربوط به عدالت اجتماعی و عدالت نژادی دارد. این لفظ برگرفته از اصطلاح انگلیسی سایه‌پوستان آمریکایی "stay woke" به معنای "بیدار ماندن" است که جنبه دستوری آن اشاره به آگاهی مستمر دارد.

بیش‌تری از قوانین قابل پذیرش در هنگام تعامل داشته باشید، دستیابی به هدف آسان‌تر خواهد بود.

یکی از راهبردهایی که زنان نسل‌های گذشته از آن استفاده می‌کردند، خوانش جدی درباره فرهنگ کاری بود. کی بلفانس^۱، مادر دوست عزیز من «حوا» که از دانشکده حقوق با او دوست هستم، یکی از قهرمان‌ها و الگوهای شخصی من است که ثابت کرد چگونه می‌توان در عین تلاش برای پذیرفته شدن، اوضاع را به کلی دگرگون کرد و در زمانی که تعداد زنان موفق در رشته حقوق انگشت شمار بودند، به درجات عالی رسید. هنگامی که من و حوا تازه کارمان را شروع کرده بودیم، او به ما توصیه کرد در محیط کاری که از نظر فرهنگی کاملاً مردانه است، خود واقعی‌مان باشیم. «شفاف بودن درباره هویت خود، به این معنی است که شما نحوه‌هایی از پارادایم‌های اجتماعی تحمیلی را می‌دانید.» حوا که اکنون رئیس دادگستری شهر اکرون اوهایو^۲ است، می‌گوید که به خاطر تلاش و توصیه مادرش به او، این امکان را یافته است تا با طراحی راهبرد مناسب در هر فضای مردسالاری، از تحصیلات کارشناسی گرفته تا مناصب برجسته حقوقی و دولتی، به موفقیت نایل شود.

کاربست تشریفات یوگا برای مقابله با توکنیسم

توکنیسم^۳، به معنای انتصاب زنان یا افراد رنگین‌پوست در مناصب برجسته برای نیل به اهداف سطحی است: «بینید، ما به زنان/آمریکایی‌های سیاه‌پوست/لاتین‌ها/آسیایی‌ها علاقه داریم، یکی از آن‌ها در پنل/گروه/برنامه کنفرانس یا کمیته استخدامی ما حضور دارد.» این یک تصویر جذاب است، دیدن نهادهایی که سعی دارند وضعیت گروه‌هایی را که به‌اندازه کافی بازنمایی نشده‌اند به حالت عادی برگردانند - چه در برون‌دادهای عمومی مانند پست‌های رسانه‌ای در شبکه‌های اجتماعی و چه در دنیای واقعی - قشر جوان را متوجه می‌سازد که این وضعیت می‌تواند - و باید - عادی باشد؛ اما واقعیت این است که اعضای آن گروه‌ها می‌دانند که این تمام داستان نیست. ممکن است بر روی جلد گزارش سالانه، تصاویر یک عضو اقلیت نژادی یا یک زن عضو هیأت مدیره نقش بسته باشد، اما او با ده‌ها همتای مرد و سفیدپوست خود در جلسات فصلی شرکت می‌کند.

1 Kay Belfance

2. Akron, Ohio

3. TOKENISM

در سال ۲۰۱۲ با نمونه‌ای تقریباً خنده‌دار از توکنیسم جنسیتی مواجه شدم. در معیت خانم هیلاری کلینتون، وزیر امور خارجه، در جلسه‌ای با حضور یک وزیر امور خارجه دیگر و یک ژنرال نظامی که مرد بودند، شرکت کردم. خانم کلینتون و چند نفر از اعضای وزارت امور خارجه به‌طور حساب شده در یک طرف میز نشسته بودند. در سمت دیگر میز، دو خانم در کنار وزیر بودند. بعد از سلام و احوال‌پرسی، وزیر به دو خانمی که ما تصور می‌کردیم مشاوران او هستند، اشاره کرد و بدون این‌که زحمت معرفی آن‌ها را به خود بدهد، به سادگی گفت: «من شنیده‌ام که شما از حضور زنان در مذاکرات خوشتان می‌آید.» زمانی که جلسه ادامه یافت، خانم کلینتون و همراهان او متوجه شدند که وزیر احتمالاً نام آن دو نفر را هم نمی‌داند. هیچ‌کس از گروه ما نهایتاً متوجه نقش آن دو زن نشد. البته ممکن بود که آن‌ها واقعاً نقش‌های مهمی در دولت خود داشته باشند اما تصور ما در آن لحظه این بود که در آن مذاکرات از آن‌ها تنها برای نمایش استفاده شده بود.

توکنیسم مثالی بارز از نابرابری است، ترفندی برای فرار از این واقعیت که یک گروه، سازمان یا یک شرکت اصلاً از نظر نیروی انسانی متنوع نیست. (این نکته لازم به توضیح است که توکنیسم مترادف با نظام سهمیه‌ای نیست، زمانی که زنان تنها در مناصب پایین یا میانی قرار می‌گیرند و نقش آن‌ها جدی گرفته نمی‌شود، سهمیه به دنیای توکنیسم وارد می‌شود). توکنیسم زنان چیزی نیست که تنها در «کشورهای دیگر» مشاهده شود، در ایالات متحده همه شرکت‌ها، دانشگاه‌ها، شرکت‌های حقوقی و ... در این مسأله دخیل هستند.

آیا شما تاکنون نقش تزئینی به عنوان زن داشته‌اید و تصویری غلط از وجود تعهد را ساطع کرده‌اید؟ اگر این‌گونه است، منعطف باشید و سعی کنید این انعطاف را به حداکثر برسانید. اگر در دقایق آخر از شما درخواست شود تا به‌علت نیاز به حضور یک خانم در یک جلسه، پنل یا نشست رسانه‌ای، شرکت کنید، از این اتفاق به سود خود بهره ببرید. این راهبرد که اصطلاحاً «وقتی آفتاب می‌درخشد، علوفه درست کن»^۱ نام دارد، پیش‌تر از سوی شخصی که موفق شد اقتصاد جهانی را از نو سامان دهد و از قضا یک زن است، استفاده شده است: کریستین لاگارد،^۲ رئیس بانک مرکزی اروپا و رئیس سابق صندوق

۱. معادل ضرب‌المثل فارسی "تا تنور داغ است نان را بچسبان" که به معنای بهره برداری سریع از یک فرصت، قبل از خاتمه آن است.

بین‌المللی پول که در سال ۲۰۱۸ از سوی مجله فوربز^۱ به عنوان بیست و دومین فرد قدرتمند جهان انتخاب شد. دامنه توانایی‌های کریستین، بسیار گسترده است و از کاهش فقر جهانی تا تسلط بر آواز را شامل می‌شود. الگوی او تأثیر چشمگیری بر زندگی من داشته است. او اخیراً به من گفت: «زن بودن در اتفاقی که مملو از مردان است، یک چالش به شمار می‌رود، اما درعین حال یک فرصت هم است. آنچه من توانسته‌ام در شغل خود به آن نایل شوم، تغییر آن دیدگاه تبعیض‌آمیز به یک مزیت از راه کار سخت، آمادگی فوق‌العاده و اعتمادبه‌نفس است. در این حالت، موضع شما برجسته و متمایز می‌گردد.» مهم نیست شما چگونه وارد اتاق شده‌اید یا چطور روی سن رفته‌اید، آنچه اهمیت دارد این است که شما اکنون فرصت یافته‌اید با اثبات ارزشمندی خود، ایده توکنیسم را به چالش بکشید. با استفاده از روش‌های ذیل می‌توان قوانین و سنت‌های سوگیرانه را به نفع خود تغییر داد:

۱- با «منل»^۲ها بجنگید: من این روزها زیاد درباره «منل‌ها»، پنل‌هایی که تنها از مردان تشکیل می‌شود، می‌شنوم. اکنون جنگی سخت علیه آنان وجود دارد؛ بنابراین آن‌ها را به چالش بکشید و خود وارد میدان شوید. نام خود را به عنوان یک سخنران عالی در اداره یا کارخانه جا بیندازید و با مطرح کردن سایر همکاران یا آشنایان خود، ارزش آن‌ها را نیز بالاتر ببرید.

۲- پیشنهاد مدیریت جلسه را رد نکنید: بعضی از بانوان از این که «تنها» مدیر جلسه باشند ابا دارند. چرا؟ شما می‌توانید مکالمات و مدت زمانی را که هر فرد را کنترل نمایید. من این مسئولیت را بسیار مهم می‌دانم و به هیچ وجه نباید این فرصت ارزشمند را از دست داد. **رویدادهای زنانه را غنیمت بشمارید:** ای کاش ما نیازی به گرامیداشت روزها، هفته‌ها یا ماه‌ها با هدف ایجاد عدالت و احترام برای نصف ساکنان سیاره زمین را نداشتیم، اما بدینی و عدم مشارکت هم دردی را دوا نمی‌کند. من اطلاع دارم که بسیاری از سفارت‌خانه‌های خارجی در واشنگتن علاقه بسیاری به بالا بردن و برجسته کردن زنان فوق‌العاده کشور خود دارند و برای معرفی آن‌ها به مردم واشنگتن، مراسم‌هایی را برگزار می‌کنند. علاقه و خلاقیت آن‌ها الهام‌بخش و جذاب است.

1. Forbes

۲. منل (Manel) واژه‌ای که از سوی نویسنده در این کتاب استفاده شده و به یک پنل (Panel) که صرفاً از مردان تشکیل شده، اشاره دارد.

۳- با آن دسته از رهبران زنی که ظاهراً از توکنیسم منتفع شده‌اند، شبکه‌ای ایجاد کنید: دولت‌های خارجی معمولاً زنان برجسته را به عنوان بالاترین نماینده کشور خود یا برای مدیریت سازمان‌های چندجانبه بین‌المللی، به ایالات متحده می‌فرستند. ممکن است انتصاب آن‌ها تا حدی به توکنیسم یا نظام سهمیه‌ای مربوط باشد، اما در هر حال، شایستگی آن‌ها از مقام فعلی آن‌ها، بالاتر است. زمانی که در وزارت امور خارجه بودم، در مراسم‌ها، به دنبال راهی برای پررنگ کردن زنان سفیر و معاون بودم تا آن‌ها را بیش‌تر به مردم واشنگتن معرفی کنم. در آن زمان، ما بالاترین تعداد سفیر زن را در تاریخ آمریکا داشتیم. به ظاهر برخی دلیل آن را ریاست خانم هیلاری کلینتون بر وزارت امور خارجه می‌دانند، اما این‌گونه نبود، بلکه نوع نگاه ما باعث شد تا پیش‌تر از گذشته از سفیران زن استفاده کنیم.

اجتماعی شدن در عین زن بودن: بهتر شبکه‌سازی کنید.

از آنجا که زنان معمولاً کنار گذاشته می‌شوند، برای بیرون آمدن از این «بن‌بست» و ورود به آزادراه، باید سخت کار کرد. شما باید با افرادی ارتباط برقرار کنید که می‌توانند باعث معرفیت شما شوند و شما را به فرصت بعدی متصل سازند.

ذکر یک هشدار ضروری است: به همان اندازه که من طرفدار پیوستن به کلوپ‌ها و شرکت در کنفرانس‌ها هستم، به بانوان درباره شرکت در «گردهمایی‌های» زنانه‌ای که موضوع آن‌ها ممکن است سطحی باشد، هشدار می‌دهم. زنان نباید به صرف گردهمایی، دوره‌هم جمع شوند. ما نیاز داریم تا از اطلاعات جامعی که سبب برتری ما در شغل‌مان می‌شود، استفاده کنیم. قبل از این‌که دو یا سه روز از زندگی پر مشغله‌تان را برای شرکت در یک کنفرانس متعهد شوید، مطمئن شوید که چیز باارزشی از شرکت در آن نصیب شما خواهد شد. درباره سخنرانان، حامیان مالی و سرمایه‌گذاران تحقیق کنید تا مطمئن شوید آن‌ها افق دید شما را گسترش می‌دهند یا نه؟

در کنفرانس‌هایی که از مردان برای سخنرانی دعوت شده، شرکت کنید: ایده ما حذف مردان از حضور در این معادله نیست، زیرا این کار بسیار مضر است و شما باید در معرض دیدگاه‌های متنوع، از جمله دیدگاه‌های متعلق به مردان، قرار بگیرید. همان‌طور که دوست من، آدرین آرش، توصیه نموده است: «حذف هر شخص و ایجاد مانع برای ورود دیگران، سبب محدودیت خودتان می‌شود»

برای زنانی که در حال تلاش برای ایجاد شبکه بین‌المللی خود هستند، راهی مطمئن برای ملاقات با تأثیرگذارترین افراد، دعوت شدن به برنامه‌های برگزار شده توسط کنسولگری‌ها، سفارتخانه‌ها و یا گروه زبان خارجه دانشگاه‌ها است. ورود به فهرست دعوت‌شدگان بسیار مهم است. مطلوب‌ترین روش، داوطلب شدن برای سخنرانی در یک مراسم است. اکنون گردهمایی‌ها و مراسم‌های بسیاری برای زنان در محافل دیپلماتیک برگزار می‌شود، زیرا دولت‌های مختلف در پی تأکید بر اهمیت نقش زنان هستند. در واشنگتن، شبکه رؤسای دفاتر دیپلماتیک بسیار وسیع است و فهرست میهمان‌های آن‌ها نیز سطح بالا است؛ با این حال، آن‌ها همواره در پی بهبود این فهرست هستند. به درگاه‌های اینترنتی سفارتخانه‌ها سر بزنید و برای دبیران اجتماعی/ روابط عمومی، ایمیل ارسال نمایید (درخواست شما نهایتاً به دست مسئول مربوطه خواهد رسید). هر سفارتخانه‌ای از فوق‌العاده‌ترین افرادی تشکیل شده است که به عنوان یک پل زننده بین کشور خود و کشور ما عمل می‌کنند.

کارهای مقدماتی را انجام دهید: ارزش خود را بدانید

زمانی که وارد هر مذاکره‌ای می‌شوید، باید تمامی اطلاعات و داده‌های موجود در دسترس شما باشد. این اصل برای همه صدق می‌کند، اما برای زنان بیشتر. دقیقاً در همان لحظه‌ای که یک سخنران زن، آماری را اشتباهی بیان و یا عددی را فراموش می‌کند، آنچه در ذهن بسیاری از مردان داخل سالن وجود دارد، این است: «او برای این کار ساخته نشده است.» البته من این گزاره را تعمیم دادم، به‌رغم این که مردان رشدیافته‌ای هم هستند که از بحث جنسیت عبور کرده‌اند؛ اما حتی افرادی هم که خود را پشتیبان فرصت‌های برابر برای زنان و مردان می‌دانند، ممکن است از سوگیری‌های جنسیتی ناآگاهانه رنج ببرند. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۵ توسط موسسه ارنست اند یانگ^۱ بر روی ۴۰۰ مدیر انجام شده، نشان می‌دهد که از نظر مردان، سوگیری ناآگاهانه، اصلی‌ترین عاملی است که آنان در عدم پیشرفت زنان در عرصه شغلی مشاهده کرده‌اند. ماج ماهدارا^۲، مؤسس و مدیرعامل بیوتی‌کن^۳، معتقد است: «زنان حتی در فضای دیجیتالی که در آن مدیرعامل‌های جوان نگاهی مترقی‌تر از شرکت‌های سنتی دارند و حرکت به سمت حاکمیت شایسته‌سالاری بهتر است، باید سه برابر افراد دیگر کار کنند.

1. Ernst & Young، شرکتی بریتانیایی که یکی از ۴ شرکت بزرگ حسابرسی در جهان به شمار می‌رود.

2. Moj Mahdara

3. BeautyCon

شما به عنوان یک زن، اصلاً نمی‌توانید بلوف بزنید، عددسازی کنید، ضوابط را نادیده بگیرید و یا منتظر بخت و اقبال بمانید.»

یکی از حوزه‌هایی که در آن‌ها دسترسی به اطلاعات بسیار ضروری است، مذاکرات مربوط به حقوق و مزایا است. بعضاً کسب اطلاعات درباره میزان دریافتی یک مرد هم سطح دشوار است، اما این ارقام مربوط به شرکت‌ها و کارخانه‌ها به طور معمول بهترین ابزاری است که شما بتوانید به‌اندازه ارزش‌تان حقوق بگیرید.

یک توصیه حرفه‌ای: از مسئولان واحد منابع انسانی، شرکت‌های کاریابی و سایت‌هایی مانند GlassDoor و Salary.com برای تعیین حقوق پایه کمک بگیرید. ۹۹۰ فرم متعلق به سازمان‌های غیرانتفاعی نیز در دسترس است که در آن‌ها حقوق و عناوین شغلی و همچنین ۵ کارمندی که بیش‌ترین دریافتی را دارند (بالاتر از ۱۰۰ هزار دلار) فهرست شده‌اند. من بنا بر تجربه خود می‌دانم که معمولاً از زنان - به‌خصوص زنان جوان - انتظار می‌رود که حقوق کم‌تری بگیرند. زمانی که من در سال ۱۹۹۷ به عنوان معاون دستیار رئیس‌جمهور و دبیر امور اجتماعی کاخ سفید منصوب شدم، با خواندن مقاله‌ای در واشنگتن‌پست متوجه شدم که سایر معاونین هم رده من، حقوقی بالاتر از من دریافت می‌کنند. فهمیدم که جوان‌تر از سلف خود و دیگر افراد هم‌سطحم هستم - من دومین رئیس دفتر جوان در تاریخ ایالات‌متحده آمریکا بودم (تنها «بس آبل»^۱ دوست‌داشتنی هفت ماه از من جوان‌تر بود) اما دقیقاً کاری یکسان با آن‌ها را انجام می‌دادم.

بنابراین، فوراً به نزد جان پودستا،^۲ رئیس ستاد کارکنان کاخ سفید، رفتم. او هم از این بی‌عدالتی بی‌خبر بود و از موضع من حمایت کرد. علاوه بر عدم تساوی حقوق‌ها، چند مورد دیگر را نیز به سمع و نظر او رساندم: هفته‌ای هفت روز و ۲۴ ساعت در هر روز کار می‌کردم و از من انتظار داشتند که در سطح یک کارمند ارشد فعالیت کنم و وظایف مدیریتی را نیز انجام دهم. جان، همان‌جا این اشتباه را اصلاح کرد و قول داد که از حقوق و عنوانی یکسان با سایر افراد مشابه برخوردار شوم.

درس این اتفاق، این بود: اگرچه سوگیری‌های جنسیتی سازمانی، قطعاً وجود دارند، اما این تنها دلیل بر درآمد نامساوی زنان و مردان نیست: زنان به‌اندازه مردان برای دریافت حقوق بالاتر مذاکره نمی‌کنند. لیندا باباکاک،^۳ یکی از نویسندگان کتاب «زنان

1 Bess Abell

2 John Podesta

3 Linda Bobcock

سؤال نمی‌کنند»^۱، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیده که ۵۷ درصد از فارغ‌التحصیلان مرد رشته مدیریت ارشد کسب‌وکار (MBA) برای دریافت حقوقی بالاتر در آغاز کار خود مذاکره می‌کنند؛ این در حالی است که این درصد برای زنان فارغ‌التحصیل این رشته، تنها ۷ درصد است و ممکن است اختلاف حقوق ۷.۶ درصدی بین مردان و زنان فارغ‌التحصیل این رشته به این دلیل باشد. کریستین مانیون^۲، استعدادیاب و مدرس مدیریتی و بنیان‌گذار موسسه رهبری و توسعه «اورا»^۳ که بارها به من و بسیاری از زنان دیگر شاغل در سطوح کاری مختلف مشورت می‌داد، معتقد است که زنان برای این که ملزم به جنگیدن برای احقاق حقوق خود شوند، باید یک تغییر دیدگاه دگرگون‌کننده را تجربه کنند و با استفاده از داده‌ها، روایت‌های مربوط به قوت و قابلیت خود را بازگو نمایند.

به دنبال یک ذهنیت برابر باشید: اعتماد به نفس

من پیش‌تر در این کتاب درباره همدلی و فروتنی، به عنوان ابزارهای ذهنی مهم برای ارتباط‌گیری و متقاعد نمودن، صحبت کردم. اما در اینجا توجه به احتمال شکل‌گیری یک کلیشه نادرست، لازم است این هشدار را بدهم؛ زیرا معتقدم زنان یا به دلیل آموزش‌های جامعه یا به خاطر این که به آن‌ها تفهیم شده که برای بقا در محیط کار باید دارای همدلی و فروتنی باشند، معمولاً در فضای کاری بیش از حد نیاز، دارای این دو ویژگی هستند، اما به شخصه اعتقاد دارم که زنان برای خنثی‌سازی تمکین بیش از حدی که در آن‌ها ریشه دوانیده است، باید به ارزش‌های خود اطمینان داشته و اعتماد به نفس خود را سرکوب نکنند.

آگاهی و باور به خود، چیزی است که در روند کار به دست می‌آید و با هر پله‌ای که از نردبان ترقی بالا می‌روید، بیش‌تر به خود مطمئن می‌شوید. البته این چیزی نیست که همیشه برای زنان به راحتی قابل دسترس باشد، زیرا آن‌ها اغلب در جلسات مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرند یا مردفهم^۴ می‌شوند. من زنانی را دیده‌ام که در بالاترین مناصب شغلی بوده‌اند، اما در برابر مردانی کاملاً هم‌تراز، تمکین می‌کرده‌اند - تنها به

1. Women Don't Ask
2. Kristin Mannion
3. Aura

۴. مرد فهم کردن (به انگلیسی: Mansplaining) ترکیبی از کلمه‌های مرد «Man» و شکل غیررسمی توضیح‌دادن «explaining» است، به معنای «توضیح چیزی توسط یک مرد به یک زن، به‌صورتی که مردان اغلب آن را با دیدگاه از بالا به پایین به زنان توصیه می‌کنند.

دلیل واکنشی خودکار (و نه به خاطر راهبرد واقعی تأمل شده که نیامند بحث دیگری است). پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند که زنان به‌طور نظام‌مند و در مقایسه با مردان، در هنگام مذاکره برای حقوق، انتظار کم‌تری دارند. خود من نیز بعضاً رفتارهای ناخودآگاهی داشته‌ام که ارزش و مشارکت کاری من را زیر سؤال برده است. زمانی که شغل مشاوره تجاری را آغاز کردم، آن قدر برای به دست آوردن اولین مشتری هیجان‌زده بودم که ارزیابی درستی از ارزش زمان و تجربه خودم نداشتم. نهایتاً یک قرارداد بد امضاء کردم، اما با مقداری تحقیق درباره همکاران متوجه شدم که افرادی باتجربه کم‌تر از من، حقوق بیشتری دریافت می‌کنند، این باعث شد که بفهمم، ارزش کار خود را دست کم گرفته‌ام. اما مردان، از بدو ورود به بازار کار، قیمت معمول بازار (یا بیش‌تر از آن) را طلب می‌کنند. اعتماد به نفس، ماهیچه‌ای است که برای احساس راحتی بیش‌تر، باید آن را بیشتر به کار گرفت. زمانی که این کار را انجام می‌دهید، در حقیقت آن را برای کل زنان انجام داده‌اید و به نمونه‌ای برای تغییر، تبدیل می‌شوید. اگرچه یافتن جای پای برای من در بخش خصوصی مدتی طول کشید، اما همیشه موضعی محکم داشتم (زیرا زیر نظر یک بانوی اول مطمئن و با اعتماد به نفس آموزش دیده بودم) و هیچ مشکلی برای اثبات کردن خود نداشتم. در اولین ماه مسئولیت به عنوان رئیس تشریفات، به جلسه‌ای در وزارت امور خارجه درباره یک طرح جدید دعوت شدم. زمانی که به این جلسه رسیدم، گروهی متشکل از حدود شش مرد که ریاست آن‌ها را یک دیپلمات مرد باتجربه بر عهده داشت، از دیدن من متعجب شد.

او سلام و احوالپرسی گرمی با من داشت، اما بلافاصله اظهار داشت که در این جلسه نیازی به فردی سطح بالا مانند من نیست. من در ابتدا گمان کردم که تملق‌گویی می‌کند، اما بلافاصله متوجه شدم که آن‌ها تمایل دارند تا تنها زن حاضر در جلسه از آنجا خارج شود تا بتوانند کارهای آماده‌سازی را خودشان انجام دهند. او برای تأکید کند بر بیگانه بودن من، گفت: «این شیوه‌ای است که همیشه انجام می‌شده است.»

(جمله‌ای رایج که معمولاً از آن برای القای حس غریبه و بیگانه بودن به افراد استفاده می‌شود). در آن زمان، تجربه کار با مردانی را داشتم که نقشی برابر برایم قائل بودند و من هم این اعتماد به نفس را داشتم تا بتوانم از موقعیت خودم دفاع کنم. بعد از چند مکث طولانی - که انتظار می‌رفت، افاق را ترک کنم - به آرامی و با لحنی مناسب به او گفتم که در جلسه خواهیم ماند. او بالاخره شروع به ارائه توضیحات درباره برنامه تعامل پیش رو کرد. در طول جلسه، ایده‌های خود را مطرح می‌کردم و او فقط ابرو در هم می‌کشید و به من خیره می‌شد. برای سایر حاضرین در جلسه متأثر شدم، چون

راحت نبودند، اما در عین حال می‌دانستم که کار طولانی با این دیپلمات در پیش دارم و باید انعطاف‌ناپذیر باشم و در همین اول کار به او و دیگران نشان دهم که اخراج من از اتاق، رخ نخواهد داد. این لحظات بعضاً به این خاطر ناخوشایند است که شما باید دیدگاه یک شخص - یا یک سازمان یا فرهنگ - را که سال‌ها به آن اعتقاد داشته، تغییر دهید و تغییر به راحتی رخ نمی‌دهد؛ اما زمانی که این کار را با اعتماد به نفس انجام دهید، موفق خواهید شد.

دبورا لهر،^۱ دوست من که کارشناس و تاجر بین‌المللی و مدیر عامل شرکت بسیلینا دی سی^۲ و معاون مدیرعامل انستیتو پالسون^۳ هم است، معتقد است در شرایطی که شما مخالف وضعیت حاکم مورد حمایت مردان هستید، دو چیز می‌توانند در نیل به این هدف به شما کمک کند: توصیه اول اینکه خود واقعی‌تان باشید و حرفه‌ای عمل کنید. «عدول نکردن از اصول، پافشاری و مخالفت تا جایی مورد قبول است که مخالفت شما از موضع حرفه‌ای و نه شخصی باشد و بر مسائل پیش رو و نه بر رفتار افراد تمرکز کنید. «توصیه دوم: در مبارزه خود دست به گزینش بزنید.» اگرچه ممکن است همواره به هدف خود نرسید، اما اگر بر آنچه واقعاً مهم است تمرکز کنید و برای آن مبارزه نمائید و از مواردی که برای موفقیت شما، زیاد ضروری نیست، چشم‌پوشی کنید، قطعاً به پیروزی نزدیک می‌شوید.»

در مثال بالا، مسأله اصلی، ماندن در اتاق بود و نه ضرورتاً کسب امتیاز، اگرچه من پیشنهادهای حرفه‌ای خود را ارائه کردم، اما با رویی باز نسبت به دیدگاه‌های دیگر برخورد نمودم و علاقه خودم را نسبت به مذاکره درباره ایده‌ها و اهداف نشان دادم. البته، بسیار ناامیدکننده است که زنان علاوه بر این که بعضاً در برابر سوگیری‌های فرهنگی و کاری، از میدان حذف می‌شوند - این مسأله انرژی ذهنی زیادی را از آن‌ها می‌گیرد - مجبور هستند درباره نحوه پاسخ مردان به تلاش‌های خود برای کسب عدالت نیز فکر کنند. به‌رغم پیشرفتی که زنان در حال تجربه آن هستند، در عرصه موفقیت هم با استاندارد دوگانه روبه‌رو هستیم: مطابق یافته‌های پژوهش‌های دکتر ماندلین هیلمن،^۴ استاد روان‌شناسی دانشگاه نیویورک که بر سوگیری‌های جنسیتی در محیط کار تحقیق می‌کند، معمولاً زنان بسیار موفق از سوی هر دو گروه زنان و مردان، افرادی خودخواه دانسته شده و از محبوبیت کم‌تری برخوردار هستند؛ مخصوصاً در زمینه‌هایی که به

1. Deborah Lehr

2. Basillina DC

3. Paulson Institute

4. Mandeline Heilamn

صورت سنتی حوزه اختصاصی مردان است. زمانی که یک هنجار فرهنگی را نقض می‌کنید، با واکنش‌های منفی روبه‌رو می‌شوید؛ اما تاریخ به ما آموخته است که برای پیشرفت نباید به این مسائل توجه نمود و باید در بازی باقی ماند.

در تنظیم تن و اندازه صدای خود دقیق باشید.

زمانی که در تلاش برای یافتن صدای مناسب هستید، به این نکته توجه نمایید که در هنگام استفاده از آن، چگونه به نظر می‌رسید. این یک واقعیت است که استفاده از لحن و اندازه صدای مناسب، مسیری بسیار ظریف است که زنان باید به آن پا بگذارند زیرا در حوزه صدا، زنان صریح‌تر از مردان مورد قضاوت قرار می‌گیرند. به زنان توصیه می‌شود آن قدر بلند حرف بزنند که شنیده شوند و با اعتماد به نفس به نظر آیند، اما نه آن قدر که در چشم دیگران خشن دیده شوند. در زمان همراهی با خانم کلینتون بارها شاهد این استاندارد دوگانه بودم. زمانی که او در پشت تریبون برای جمعیت زیادی از افراد صحبت می‌کرد، به صورت طبیعی صدای خود را آن قدر بالا می‌برد تا در ازدحام جمعیت شنیده شود. نوع سخن گفتن او به گونه‌ای بود که خبرنگاران یا افرادی که در پشت صحنه بودند، از «جیغ» برای توصیف صدای او استفاده می‌کردند (واژه‌ای که هرگز برای مردان استفاده نمی‌شود). طنز ماجرا آنجا است که آهنگ و زیروبمی صدای خانم کلینتون برای فردی با سن و جنسیت او، کاملاً معمول است. یکی از پژوهشگران گفتاری در دانشگاه دولتی کلیولند^۱ در مقاله‌ای به نام «علم ورای نفرت از صدای هیلاری کلینتون» که در نشریه «آتلانتیک»^۲ منتشر نمود، این نکته را مطرح کرد. «او میکروفون صدا را تقویت می‌کند و سبب می‌شود که شبیه جیغ به نظر بیاید» - و البته بسیاری از افراد، از جمله خانم کلینتون، مخصوصاً در گردهمایی‌ها، بلند صحبت می‌کنند؛ اما او در حقیقت قربانی جامعه‌ای است که در آن آزادی عمل مردان، بسیار بیش‌تر از زنان است. متأسفانه عموم مردم آموزش دریافت صدای قدرت - آن هم از پشت تریبون - از سوی زنان را ندیده‌اند و به همین دلیل یا به آن بی‌اعتنایی می‌کنند یا پاسخ منفی می‌دهند. برای این که به صدا و پیام‌رسانی زنان در قدرت عادت کنیم، باید زنان بیش‌تری در این مناصب، حضور داشته باشند.

1. Cleveland State University

2. The Atlantic

کمک به بالارفتن افراد از نردبان ترقی

در حدود ۲۵ سالی که با خانم کلینتون کار کرده‌ام، یک چیز درباره نحوه پیشرفت آموخته‌ام و آن هم ارزش کمک زنان به خود است. او مدت‌ها پیش از آن‌که به مسئولیت بانوی اول آرکانزاس^۱ برسد، به این نتیجه رسیده بود در موقعیتی که قرار دارد می‌تواند به اشخاص تحت مسئولیت خود کمک کند. سیاست به گونه نامیدکننده‌ای هنوز جهان مردانه است و هیلاری هم می‌دانست که به نفوذ او بیش‌تر از هر زمان دیگری نیاز است. در روزهای اولی که در اولین دوره کارزار ریاست‌جمهوری همسر خانم کلینتون در کنار او قرار گرفتم، این درس را در ذهن من جا انداخت که همه زنانی که در حال بالا رفتن از پلکان قدرت هستند، باید دست یکدیگر را بگیرند نه این‌که زیر پای هم را خالی کنند. او در یکی از اولین جلسات با کارکنان باصراحت^۲ گفت: «من به گروهی از افراد نیاز دارم که پشت یکدیگر باشند و اگر شما این کار را انجام ندهید، باید اینجا را ترک نمائید» او می‌دانست که دوستی، کلید پیشرفت ما است. همه ما از این نکته استقبال کردیم و به باور من علت طولانی‌تر شدن خدمت افراد در تیم او، نسبت به پیشینیان، همین بود. دوستی ای که در گروه ما وجود داشت این امکان را می‌داد که نشانه‌های همدلی را در وجود یکدیگر ببینیم. گروه مسافرتی خانم کلینتون شامل من، کلی کریگ‌هید^۳، مسئول برنامه‌های سفر (که اکنون رئیس و مدیر عامل انجمن بین‌المللی کشتی‌های تفریحی^۴ است) و لیزا کاپوتو^۵، مسئول رسانه‌های هیلاری که سال‌ها تجربه تفکر انتقادی گران‌بهای خود در هیل^۶ را وارد گروه نمود (او اکنون معاون اجرایی و مسئول ارشد بازاریابی و ارتباطی شرکت بیمه مسافرتی تراولرز هست).^۶ در طول این دوره، زبان اشاره‌های مخصوص خود را داشتیم. زمانی که لیزا دستان خود را در برابر سینه‌اش قرار می‌داد و سرش را خم می‌کرد، به من و کلی پیام می‌داد که خانم‌ها مشکلی به وجود آمده که باید آن را حل کنیم. من همواره در هنگام سختی به این دو نفر مراجعه می‌کنم.

کارکردن برای دولت و تلاش برای رسیدن به هدف، تحت رهبری زنی دارای معیارهای سخت‌گیرانه و بینشی بزرگ بود، به ما نکات بسیاری را آموخت. قسمت بعدی که مشتمل بر

1 . Arkansas

2 . Kelly Craighead

3 . Cruise Lines International Association

4 Lisa Caputo

5 . Hill

6 . Travelers Companies, Inc

ابزارهای همکاری زنان است، در حقیقت راهکارهایی است که در طول خدمت در کاخ سفید و سفر به نقاط مختلف جهان به آن‌ها دست یافته‌ایم. این ابزارها را در محیط کار و همچنین زندگی اجتماعی خودم با زنان بسیاری به اشتراک گذاشته‌ام:

اتاق پژواک

«اتاق پژواک»^۱ یا بازآوا، روشی است که زاده یک تجربه آشنا و ناراحت‌کننده برای بسیاری از زنان می‌باشد: زمانی که درباره یک مسأله خاص توصیه‌ای مطرح می‌کنید و کسی به شما توجه نمی‌کند، اما سپس مردی همان ایده را طرح و با تشویق زیاد حضار مواجه می‌شود. در این مواقع ما با خود فکر می‌کنیم: «آیا بیش از حد آرام صحبت کردم؟ آیا افکار خود را به‌گونه‌ای درست منتقل نکردم؟» در یکی از جلسات برنامه‌ریزی هفتگی در کاخ سفید، ما این مشکل را مطرح کردیم و خانم کلینتون پیشنهاد داد که در مواقعی که دو یا تعداد بیش‌تری از ما در یک جلسه هستیم، باید نظرات یکدیگر را پژواک و انعکاس دهیم. بعد از این جلسه، هر زمانی که یکی از همکاران من نظری می‌داد من سریعاً وارد بحث می‌شدم و قبل از این‌که کس دیگری این نظریه را برآید، اعلام می‌کردم که از آن بسیار خوشم آمده و از گوینده می‌خواستم تا آن را تکرار کند. همکار من هم ایده خود را با تأکید تکرار می‌کرد. این راهکار همیشه مؤثر بود.

نظام پشتیبانی محیط کار

هیلاری به زنان گروه خود کمک می‌کرد تا برنامه کاری خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که بتوانند در دوران بارداری و همچنین روزهای اول زایمان، کار کنند. زمانی هم که من پسر اولم، کول^۲ را باردار شدم، همین کار را برای من انجام داد. اگرچه در حال حاضر، محیط‌های کاری که رویکرد دوستانه نسبت به مادران شاغل دارند، در حال افزایش است، اما در دهه ۹۰ در واشنگتن، رایج نبودند. من اطمینان نداشتم که بتوانم همزمان مسأله بارداری و انجام وظایف اداری خود را مدیریت کنم و زمانی که تصمیم گرفتم در مسئولیت خود باقی بمانم، هیلاری هر کاری که لازم بود، برای موفقیت من انجام داد.

1 Echo Chamber

2 .Cole

زمانی که پتی سالیس دوپل،^۱ برنامه‌ریز خانم کلینتون، بعد از به دنیا آوردن دختر زیبایی خود «لی»^۲ به محل کار بازگشت، با چند دست لباس بارداری و توصیه‌های بسیار عالی نزد من آمد و اعلام کرد که آماده کمک است. لیزا موسکاتین،^۳ نویسنده سخنرانی‌های هیلاری کلینتون، به ما نشان داد که چگونه می‌توان بین کار و مادری، توازن ایجاد کرد و فعالیت‌های اداری با تأیید هیلاری، دچار تغییر شدند. زمانی هم که امکان کارکردن از خانه وجود نداشت، اداره تقریباً تبدیل به یک مهدکودک می‌شد. در یک بازه زمانی، نوزادان زیادی در دفتر هیلاری بودند و در هر گوشه از دفتر، گهواره به چشم می‌خورد. زمانی که مادر من، پسر من را به دفتر کارم می‌آورد، او در گهواره قدیمی چلسی^۴ می‌خوابید و از موهبت وجود او برخوردار می‌شدم. پتی، اییزا و من آن‌قدر خوش‌شانس بودیم که در گروه کاری ما زنان ارشدی وجود داشتند که از تغییر سبک زندگی ما حمایت کردند. مثلاً استفانی استریت،^۵ برنامه‌ریز رئیس‌جمهور که جلسات را در ساعاتی برگزار می‌کرد که با برنامه‌های مربوط به وظایف مادری ما متناسب باشد.

امروزه شرکت‌ها و سازمان‌های پیش‌تری فضای خود را به‌گونه‌ای سازمان‌دهی می‌کنند که متناسب با نیازهای کارکنان باشد، از جمله آن‌ها می‌توان به ساخت اتاق‌های شیردهی و یا تأسیس مهدکودک اشاره کرد. زمانی که در پی یافتن شغل هستیید، مشخص کنید که برای رشد در محیط کار به چه چیزهایی نیاز خواهید داشت. مرخصی مادرانه و پدرانه طولانی و با حقوق، یکی از دلایل اصلی است که باعث شده عدالت جنسیتی در اروپا و کشورهای اسکاندیناوی بسیار جلوتر از کشورهای دیگر، از جمله ایالات متحده باشد که در آمریکا اصلاً جایی ندارد: متأسفانه ما هیچ مرخصی مادرانه همراه با حقوق را تضمین نمی‌کنیم (میزان پرداختی بستگی به کارفرمایان دارد) و کم‌سخاوت‌ترین عضو از ۳۶ کشور عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی هستیم. هیلاری به عنوان بانوی اول، سناتور و حتی وزیر امور خارجه این موضوع را مورد توجه قرار داد و شرلی ساگاوا^۶ و جنیفر کلین،^۷ دو غول سیاست عدالت جنسیتی را انتخاب کرد تا وضعیت حاکم را مورد توجه قرار دهند و برای به دست آوردن مرخصی خانواده و

1. Patti Solis Doyle
2. Lee
3. Lissa Muscatine
4. Chelsea
5. Stephanie Street
6. Shirley Sagawa
7. Jennifer Klein

پزشکی تلاش کنند. ملان ورویر^۱ برای اولین باز از سوی کلینتون به عنوان سفیر موضوعی ایالات متحده آمریکا در موضوعات جهانی مربوط به زنان انتخاب شد تا نسبت به مسائل مربوط به تساوی جنسیتی در جهان دست به اقدام بزند. جان کری هم با انتخاب کاترین راسل^۲ بر اهمیت ادامه این موضوع، صحنه گذاشت.

همدیگر را بالا بکشید

زنان معمولاً از ارزشی که دوستان و همکارانشان در آن‌ها می‌بینند، غافل هستند. من به همه زنان و مردان توصیه می‌کنم که در حلقه دوستان خود، افرادی را داشته باشید که آنها را به حرکت به مراحل بالاتر تشویق کنند. من انتصاب خود به عنوان مسئول دفتر خانم هیلاری کلینتون را مدیون دو همکاری هستم که من را برای به‌دوش کشیدن بار سنگین این مسئولیت و پرکردن جای خالی آن‌ها استاک^۳ افسانه‌ای، متقاعد ساختند. زمانی که هیلاری این مسئولیت را به من پیشنهاد داد، مغز من مملو از افکار گوناگون، مخصوصاً درباره دلایل عدم پذیرش، بود که تلفن زنگ خورد، پشت تلفن، مگی ویلیامز^۴ بی‌نظیر، مسئول ستاد کارکنان درخشان و فرهیخته هیلاری کلینتون و اونی لیبرمن^۵، معاون صادق و عالم ستاد کارکنان، بودند (شوربختانه، اونی در سال ۲۰۱۵ درگذشت). آن‌ها در جریان ماقوع بودند - و در حقیقت آن دو، من را برای این پست پیشنهاد داده بودند. من مردد بودم، اما آن‌ها شکی درباره انتخاب من نداشتند. آن‌ها سرانجام من را متقاعد ساختند که این، آغازی جدید برای من خواهد بود. من به آن‌ها اعتماد کرده و پیشنهاد را پذیرفتم.

مشاوره با راهنما: خصوصیات بهترین مشاوران

مشاوره و راهنمایی، غایت همکاری است و یکی از اصلی‌ترین اجزای یک شغل موفق به شمار می‌رود. مشاوران و وجود مربیان برای زنان بسیار حیاتی هستند، زیرا آن‌ها مسیری روشن یا قابل دسترس به سطح بعدی را مانند همتایان مرد خود ندارند. مطالعات انجام شده نشان داده‌اند که ارتباط محکمی بین مشاوره گرفتن، ترفیع، افزایش حقوق و افزایش رضایت شغلی وجود دارد. یک مشاور یا پیشکسوت - که

1. Melanne Vermeer

2. Catherine Russell

3. Ann Stock

4. Maggie Williams

5. Evelyn Lieberman

معمولاً در شاخه‌ای بالاتر از مشاوره گیرنده قرار دارد - می‌تواند با در اختیار گذاشتن نگاه متفاوت، تجربه، منابع و روابط، سبب اعتلای شما گردد. من در طول دوران کاری، از مشاوره‌های بسیاری بهره برده‌ام و در مقابل آن‌ها را به جوانان زیادی انتقال داده‌ام. یک مشاور یا مربی خوب، چه کسی است؟ فردی که برای موفقیت شما سرمایه‌گذاری می‌کند، البته نه فقط به عنوان یک کارمند، بلکه به شیوه‌ای کلی و با در نظر گرفتن همه اهداف زندگی شما. اگر در یافتن یک مشاور رسمی در محل کار با مشکل روبه‌رو هستید، سعی کنید از طریق دانشگاه‌ها، کلپ‌ها و سازمان‌ها، شبکه‌ای از مشاوران را ایجاد کنید. من همچنین این نکته را دریافته‌ام که به طور طبیعی، بهترین مشاوران، حاصل روابطی هستند که از قبل وجود دارند. بعضی از پژوهش‌ها نیز روشن ساخته‌اند که مشاوره غیررسمی می‌تواند منافع بیشتری در مقایسه با مشاوره رسمی داشته باشد.

مشاوران و راهنمایان، همواره در موقعیت نظارتی نیستند، اما می‌توانند باشند. این مسأله درباره من نیز صدق می‌کرد. برای هر شخصی که با من آشنا است، پوشیده نیست که سازنده‌ترین رابطه دوره کاری من با هیلاری رودهام کلینتون شکل گرفت. او توان بالقوه من را قبل از این که خود متوجه آن باشم، درک کرد. در دسامبر ۱۹۹۲ و اندکی پس از آن که بیل کلینتون قدرت را در کاخ سفید به دست گرفت، خود را بر سر یک دوراهی یافتم. من قبلاً به عنوان مسئول پیشرو در زمانی که او در سفرهای انتخاباتی به نقاط مختلف کشور می‌رفت، کار کرده بودم. زمانی که انتخابات به پایان رسید، فکر کردم که کار من با کلینتون‌ها به پایان رسیده است.

سوزان توماسز،^۱ دوست قدیمی خانواده کلینتون و مشاور بسیاری از زنان جوانی که در کمپین انتخاباتی سال ۱۹۹۲ حضور داشتند، از خدمات همه تقدیر کرد و به آن‌ها گفت که به خانه برگردند، اما مرا کنار کشید و گفت که هیلاری مجذوب من شده و برنامه‌ای دارد. حدود دو هفته قبل از انتقال خانواده رئیس‌جمهور به واشنگتن، هیلاری من را به عمارت فرمانداری دعوت کرد. حرف سوزان را به خاطر داشتم، اما گمان می‌کردم که عازم یک جلسه خداحافظی هستم. او گفت: «کاپریشیا من تو را در این چند ماه سخت اخیر که برای من و بیل کار کردی تحت نظر داشتم، می‌خواهیم تو هم به ما در کاخ سفید بپیوندی.» واقعاً شگفت‌زده شدم، چون قرار بود با اتوبوس بعدی به

1. Susan Thomases

کلیولند برگردم، اما خوشبختانه هیلاری نظر دیگری داشت. او نگاه عمیقی به من کرد و یکی از جملات خاص خود را گفت (که آن را برای افراد باهوشی زیادی که به آن‌ها مشاوره داده‌ام، نقل کرده‌ام): «تو باید در جایی خود را بکاری که در آن بتوانی رشد و نمو نمایی.» منظور او این بود: «نقاط قوت خود را یاد بگیر تا بتوانی ریشه‌های خود را در جایی قرار دهی که استعدادهای تو در آن رشد نمایند.»

او با اشاره به پاهای خود گفت: «کاپریشیا من با این پاهای خود نمی‌توانستم قهرمان دو ماراتن شوم. من برای این کار ساخته نشده‌ام. من برای کارهای دیگری ساخته شده‌ام.» من متوجه بودم. بعضاً ما خارج از مرزهای آنچه قادر به انجام آن هستیم، خیال‌پردازی می‌کنیم - یا بعضاً به گونه‌ای که باید، خیال‌پردازی نمی‌کنیم و استعدادهای خود را به رسمیت نمی‌شناسیم. یک مشاور خوب به این موارد اشاره می‌کند. از زمانی که من به عنوان یک دانشجوی ورودی در واشنگتن مشغول آموزش بودم، رویای بازگشت و کار در دولت را داشتم، اما هرگز خیال نمی‌کردم که یک دختر کلیولندی زاده دو مهاجر، روزی در کاخ سفید کار کند؛ اما یک شخص دیگر این خیال‌پردازی را برای من کرده بود، خودم نیز به زودی به این باور رسیدم.

مشاوری عالی پیدا کنید

برای این که از راهنمایی فردی مانند هیلاری کلینتون برخوردار باشید، باید بسیار خوش‌شانس باشید - البته زمانی که او برای اولین بار در تاریخ ایالات متحده به عنوان یک زن وارد رقابت‌های انتخاباتی ریاست جمهوری شد، این کار را انجام داد و به همه زنان و دختران نشان داد که این کار ممکن است - اما بهترین مشاور برای شما فردی در حوزه خودتان یا حوزه نزدیک به آن است. من در طول سال‌ها، مشاورانی فوق‌العاده داشته‌ام - چه مرد و چه زن - و همه آن‌ها از ویژگی‌های زیر برخوردار بوده‌اند:

• **آن‌ها محتاط و باملاحظه هستند:** افراد چگونه درباره دیگران صحبت می‌کنند؟ اگر آن‌ها شایعات منفی را درباره افراد منتشر می‌کنند، درباره تعاملات با شما نیز سکوت نخواهند کرد. داگ ساسنیک^۱ یکی از مشاوران پرسابقه مرد من که مشاور ارشد کاخ سفید در دولت بیل کلینتون بود، انسان بسیار رازداری است و به همین دلیل، بسیاری از افراد به او اتکا می‌کنند. توصیه او به من این بود: با ملاحظه و فروتن باش. زمانی که من به عنوان مسئول دفتر برگزیده شدم، او به من درباره نقش جدیدم توضیح

1. Dough Sosnk

داد و توصیه نمود: «سعی نکن همیشه برای اهداف شخصی خود، در معرض دید باشی.» بسیاری از افرادی که در مناصب عالی حضور دارند، از این نقش برای پیش بردن برنامه‌های خود استفاده می‌کنند، ولی این امر اغلب سبب آسیب دیدن خود آن‌ها و گروهشان می‌شود.

• **آن‌ها صادق هستند اما قضاوت نمی‌کنند:** اگر من احساس کنم که فردی من را قضاوت می‌کند، به راحتی نخواهم توانست با او صادق باشم؛ بنابراین، برای یک مشاور بسیار مهم است که انتقاداتی صادقانه طرح کند و شما را از تصمیمات یا کنش‌هایی که سبب دوری از اهدافتان می‌شود، باز دارد. تری مک‌آلیف^۱ فرماندار رک قبلی ویرجینیا که همیشه به او مراجعه می‌کنم بارها به صراحت به من گفته است:

«چرا وقت خود را سر این موضوع تلف می‌کنی؟ درباره راه‌های جایگزین هم فکر کن.» (او همچنین یکی از شعارهایی که همواره در زندگی خود از آن‌ها استفاده می‌کنم را نیز به من آموخت: «زمانی که بمیرم، خواهم خوابید.» او می‌گفت که با بهترین انتخاب‌ها، به کامل‌ترین وجه زندگی کنید).

مینون مور^۲، یکی از مدیران شرکت مشاوره سیاسی «دوی اسکوتر گروپ»^۳ و دوستی که هر بار ملاقات با او سبب اعتلای روح من می‌شود، توانایی دادن خبرهای سخت را به آرامی و خونسردی دارد. فردای روز پس از شکست هیلاری در سال ۲۰۱۶ و زمانی که همه ما متعجب و ناباور بودیم، او از گروه کوچکی از ما پرسید:

«آیا ما وظیفه خودمان را انجام دادیم؟ آیا ما به اندازه کافی کمک کردیم؟ شاید ما پاسخ این سؤال‌ها را هرگز ندانیم، اما باید این سؤالات را مطرح کنیم.» او قضاوت نمی‌کرد اما با حالتی مشابه یک وزیر، ما را واداشت تا مسئولیت خود را قبول کنیم و مقصر دانستن دیگران را متوقف سازیم.

• **دیگران آن‌ها را تحسین می‌کنند.** افراد در گفت‌وگوهای غیررسمی خود درباره او چه می‌گویند؟ آیا او شبکه گسترده‌ای از روابط مثبت دارد؟ مرتب‌ترین آن فرد احتمالاً به مرتب‌ترین شما هم تبدیل خواهند شد؛ بنابراین هر قدر که این روابط گسترده و محکم باشند، آن‌ها بیش‌تر قادر خواهند بود تا به شما کمک کنند.

• **آن‌ها در پی یافتن فرصت‌های جدید برای شما هستند:** یک مشاور خوب می‌داند که شما چه ویژگی‌های مثبتی دارید و کدام ویژگی‌ها را باید در خود ایجاد

1. Terry McAuliffe

2. Minyon Moore

3. Dewey Square Group

کنید. من زمانی که برای دولت‌های کلینتون و اوباما کار می‌کردم از موهبت مشاوره‌های افراد بزرگ زیادی بهره بردم که سخاوتمندانه زمان، نصایح و فضای کاری خود را در اختیار من قرار می‌دادند. بعد از این که دولت را ترک کردم، مجموعه بزرگی از افراد استثنایی را داشتم که مرا در تعیین گام بعدی کمک نمودند.

تام نیدس،^۱ معاون سابق وزیر امور خارجه و مدیر عامل و معاون مورگان استنلی،^۲ ساعت‌ها صرف مشورت‌دادن درباره گزینه‌های شغلی پیش روی من کرد. کلاید تاگل،^۳ یکی از بنیانگذاران شرکت پایین آیلند کپیتال پارتنرز،^۴ شرکتی که یک تیم باتجربه سرمایه‌گذاری را با شرکای بسیار متخصص خود که در واشنگتن مستقر هستند، ترکیب نموده است، به من پیشنهاد داد که به دنبال فرصت‌های موجود در حوزه مالی بگردم و به عنوان مشاور وارد شرکت آن‌ها بشوم. من هرگز به زندگی به عنوان یک مسیر مستقیم نگاه نمی‌کنم؛ شما هرگز نمی‌دانید که چه کسی درب جدیدی به روی شما خواهد گشود. تعدادی از مشاوران می‌توانند نقش حامی و پشتیبان را ایفا کنند.

حامی‌گری^۵ در حال حاضر در حال تبدیل شدن به یکی از نقاط تمرکز شرکت‌های مختلف است، مخصوصاً برای زنان و گروه‌های اقلیت که هنوز هم در پست‌های ارشد و سطوح معاونتی، به اندازه کافی نماینده ندارند. زمانی که شما از افراد حمایت و پشتیبانی می‌کنید، برای آن‌ها در پشت میز مذاکره جایگاهی قائل می‌شوید، آن‌ها را برای مشارکت در پروژه‌ها و امور گوناگون پیشنهاد می‌دهید و نقش مستقیمی برای آن‌ها در تسهیل حرکت به سمت بالا قائل می‌شوید.

• **شما ارتباطی واقعی با آن‌ها دارید:** این یک ویژگی فردی است و شما خود باید تعیین کنید که چه چیزی به شما حس پشتیبانی می‌دهد. من همواره به مشاورانی گرایش دارم که جاه‌طلب و بلندپرواز هستند (معمولاً برای فرصت‌ها خطر می‌کنم و برای محاسبه هزینه/فایده نیاز به کمک دارم). زمانی که مسئولیت خود را به عنوان مسئول تشریفات در سال ۲۰۱۳ ترک کردم، نمی‌دانستم در گام بعدی به چه سمت و سویی حرکت کنم. استعفاء دشوارترین تصمیمی بود که تا آن زمان در عمرم گرفته بودم (در دفتر رئیس‌جمهور اوباما و زمانی که او از سر مهربانی از من خواست تا در مسئولیت خود باقی بمانم، با گریه به او گفتم: «متأسفم قربان، پسرم در حال ورود به

1 .Tom Nides

2 . Morgan Stanley

3 .Clyde Tuggle

4 . Pine Island Capital Partners

5 . Sponsor

دوره راهنمایی است و باید بیش‌تر کنار او باشم). بعد از این که خبر استعفای من پیچید، آدرین آرشت^۱ خلاق مرا به ناهار دعوت کرد. او به‌تنهایی توانست توتال بانک^۲ که به خانواده آن‌ها تعلق داشت، به موسسه‌ای یک میلیارد دلاری تبدیل نماید. او که به تازگی مرکز آمریکای لاتین، آدرین آرشت را در شورای آتلانتیک تأسیس نموده بود، از من پرسید: «خوب الان می‌خواهی چکار کنی؟ تو در مقابل خود یک سنگ گران‌قیمت مرمر داری که باید درباره نحوه تراش دادن آن تصمیم بگیری.»

به او گفتم که هنوز مطمئن نیستم، اما کار کردن با جامعه بین‌الملل، مخصوصاً در حوزه دیپلماسی را کاری ارزنده می‌دانم. او ادامه داد: «بعد از این که تصمیم گرفتی روی این سنگ چه نقشی بزنی، باید از تکه‌های بی ربط که مانع کار تو هستند، صرف‌نظر کنی. آنچه در این مرحله باقی می‌ماند، همان چیزی است که تو می‌خواهی.» او سپس به من راهی برای تراشیدن مجسه ام پیشنهاد داد: سفیر ترددی در مرکز جدیدی که او تأسیس کرده است. او فضای آرامی فراهم کرد تا من بتوان بنویسم و تحقیق کنم و من از همان زمان در آنجا مشغول هستم و سعی کرده‌ام به جوانان کمک‌هایی از جنس آنچه هیلاری و آدرین برای من انجام دادند، ارائه کنم.

• آن‌ها در حوزه‌هایی که شما نیازمند پیشرفت هستید، با استعداد هستند:

کریستین مانیون^۳ پیشنهاد داده است تا افراد «هیأتی شخصی» متشکل از افرادی تشکیل دهند که قادرند نقایص شما را جبران کنند. «حوزه‌هایی را که بیش‌تر از همه در آن‌ها نیاز به پیشرفت دارید مشخص کنید و حدود شش فرد شاخص را تعیین نمایید که می‌توانند بازخورد مثبت درباره آن‌ها در اختیار شما بگذارند و در ارتقا و پشتیبانی از شما نقش آفرینی کنند.» هیچ نیازی به رسمی کردن این گروه نیست - فقط تصمیم بگیرید که در هنگام نیاز باید به چه کسی مراجعه کنید. من هم یک نکته به این سخنان اضافه می‌کنم: «مشاور اصلی را رئیس هیأت مشاوره خود قرار دهید.»

یک مشاوره گیرنده فوق‌العاده باشید.

این سکه روی دیگری نیز دارد: چطور می‌توان یک مشاور گیرنده فوق‌العاده شد؟ من به ده‌ها زن (و مرد) مشاوره داده‌ام که دارای پتانسیل‌های گوناگون بوده‌اند. توجه به ویژگی‌هایی محوری زیر سبب مثمر شدن این رابطه می‌شوند:

1. Adrienne Arshat
2. TotalBank
3. Kristin Mannion

۱- **اشتقاق برای یادگیری:** من به ارائه مشاوره به آن دسته از کارکنانی بسیار علاقمند هستم که نسبت به یادگیری امور مربوط به همه جوانب کار سازمان و نه فقط ابعادی که به آن‌ها مربوط است، اشتیاق دارند. توماس کاریگان^۱، که از کیولند به اداره تشریفات آمده بود، نماد کامل این توازن بین علاقه و آغوش باز نسبت به نکات جدید بود. او با درکی بسیار عالی از امور بین‌المللی و توانایی فوق‌العاده نوشتاری به اداره تشریفات آمد و همین ویژگی‌ها به او اجازه داد تا سریعاً نحوه استفاده از تشریفات در دیپلماسی را فرا بگیرد. او به همین دلیل به من در شورای آتلانتیک پیوست و آن‌قدر سریع افراد زیادی را تحت تأثیر قرار داد که بسیاری برای استخدام او وارد عمل شدند و نهایتاً به شرکت گیت ونچر^۲ پیوست.

۲- **صداقت و ارتباط:** اگر نتوانید آنچه را که با آن درگیر هستید، صادقانه با مشاور خود در میان بگذارید، آن‌ها قادر نخواهند بود به شما کمک کنند. مشاوران ترجیح می‌دهند تا بدانند که شما درگیر چه چیزی هستید تا این‌که شما در سکوت خود عذاب بکشید و آن‌ها نیز متوجه آن شوند. یک مشاور خوب از این مسأله علیه شما استفاده نمی‌کند، بلکه از آن، فرصتی برای آموزش می‌سازد- همه ما گاه‌گاهی در مخمصه گیر افتاده ایم. راشل سالرنو^۳ یکی از مسئولان سابق بخش تشریفات که از خانواده‌ای دیپلماتیک پا به این عرصه گذاشته بود، یکی از صادق‌ترین افرادی است که در زندگی ام می‌شناسم. او از موهبت قلبی مهربان و استعدادهای استثنایی برخوردار است و بلافاصله بعد از آشنایی با یکدیگر ارتباط برقرار نمودیم. او نمونه بارز کسی است که رویکرد صریح و صادقانه او سبب ایجاد مسیرهای جدید ارتباطی و فرصت می‌شود. رویکرد صریح او با من و چریل میلز^۴ درباره دغدغه‌های شغلی خود، سبب شد تا او به شغلی مناسب در عرصه تجارت سرمایه‌گذاری دست یابد و اکنون به عنوان معاون کمپانی آرتمیس^۵ در پیشانی جهان تجارت مالی، قرار دارد.

۳- **انتقاد پذیر بودن:** زمانی که مشاور می‌سیر شما را تغییر می‌دهد، به این اتفاق به چشم یک پیشنهاد و نه نارضایتی نگاه کنید. انتقاد از سمت کسی که برای آینده شما سرمایه‌گذاری کرده، نوعی پشتیبانی و رأی اعتماد است که در حقیقت می‌گوید: «من خواستار موفقیت تو هستم و این راه رسیدن به آن است.»

1 Thomas Corrigan

2 . Gates Ventures

3 Rachel Salerno

4 Cheryl Mills

5 . Artemis

۴- **جهت‌گیری گروهی داشتن:** من به دنبال مشاوره گیرندگانی هستم که نه تنها وظیفه خواسته شده از آن‌ها را انجام می‌دهند، بلکه هرگز خود را کنار نمی‌کشند و پا به میدان می‌گذارند. آن‌ها متوجه این نکته هستند که بخشی از یک گروه هستند و برای نیل به هدفی جمعی و کلی تلاش می‌کنند. آنا بدایو^۱، یکی از دستیاران ستاد انتخاباتی هیلاری در سال ۲۰۰۸، نماد یک بازیگر جمعی بود که از قدرت قضاوت خوبی برخوردار بود.

شخصیت پرنرژی او سبب می‌شد که کارها به شکلی راضی‌کننده و جذاب به سرانجام برسند و همین مسأله باعث شد که همه در گروه‌های مختلف، خواستار حضور او باشند. شبکه‌ای که در دوران فعالیت در ستاد انتخاباتی ایجاد کرد، پل او برای یافتن شغل بعدی شد. بعد از شکست انتخاباتی، او خود را بازسازی نمود و اکنون مدیر استعدادیابی در کمپانی گرند ویو اتوماتیک^۲ در هالیوود است.

حرف نهایی / مدیریت جلسات و شبکه‌سازی

زمانی که در جایگاهی قرار می‌گیرید که می‌توانید به تعیین خط مشی و آهنگ بپردازید، تلاش کنید به نیرویی قدرتمندی تبدیل شوید که می‌تواند شنیده شود و پرورش یابد.

سبک مدیریت و اداره جلسه توسط شما می‌تواند نقطه آغازین مهمی برای افرادی باشد که نیازمند تشویق یا فرصتی برای مشارکت هستند. کریستین لاگارد^۳ به بهترین حالت این جمله را بیان کرده است: «ما اغلب بر این گمان هستیم که تمامی صداها در اتاق شنیده می‌شوند، زیرا تیم‌های ما مستعد، صریح و موفق هستند؛ اما ممکن است ما صداها را که در عقب اتاق پنهان شده و می‌توانند نظری مهم یا انتقادی کلیدی را، در صورتی که از آن‌ها درخواست شود، مطرح کنند، از دست می‌دهیم.» او در ادامه سخنان خود می‌گوید این استعداد به خصوص در مواقعی که با فرهنگ‌های مختلف کار می‌کنیم و سبک ارتباطی آن‌ها با ما تفاوت دارد، از اهمیت زیادی بیشتری برخوردار است.

افراد چرا و چه زمانی در جلسات صحبت می‌کنند؟ اغلب گوش‌دادن مهم‌تر از حرف زدن است. رهبران خوب باید به دنبال صداها مفقوده باشند و مطمئن شوند که همه خود

1 Ana Bedayo

2 . Grandview/Automatik

3 . Christine Lagarde

را جزئی از گروه می‌دانند. این امر تنها سبب قدرتمند شدن گروه نمی‌شود، بلکه به شما کمک می‌کند تا رهبر و دیپلمات موفق‌تری شوید.

صحبت‌های خانم لاگارد بسیار درست به نظر می‌رسند و اصلاً چه کسی می‌تواند با زنی با چنین سطح هوش و موفقیتی مخالفت کند؟ من آن‌قدر در زندگی خود خوشبخت بوده‌ام که از شبکه‌های پشتیبانی بسیار قدرتمندی بهره برده‌ام که من را در یافتن و اظهار صدای «خودم» یاری کرده‌اند. این شبکه، شامل والدین، دبیران مدرسه، مشاوران کاری، مدیران، همکاران و دوستان من است که مرا در مسیری که پیش‌تر هرگز تصور آن را نمی‌کردم یا به‌تنهایی نمی‌توانستم به آن نایل شوم، هدایت کرده و نیرو دادند. این مسیر همچنان ادامه دارد زیرا همیشه برای زنان، گروه‌های محروم از حق رأی یا هر شخصی که احساس عقب‌ماندگی می‌کند، کارهای بسیاری باقی مانده که باید انجام شود و موفقیت‌های بسیاری مانده که باید به آن نایل شوند. به افراد کمک کنید تا صدای خود را پیدا کنند و به دنبال گشایش‌هایی باشید که می‌تواند سبب ایجاد تفاوت شود. صدای منفرد و قدرت جمعی ما - حتی به‌رغم شکست گاه و بیگاهش - قدرت بهبود زندگی خود ما، معاصران و نسل‌های آینده را در پی دارد.

خوشبختانه، تعامل من با کشورها و فرهنگ‌های دیگر همچنان ادامه دارد. من همواره در پی یافتن راهی برای جمع کردن افراد در سطح بین‌المللی و داخلی هستیم؛ آمریکا کشوری است که فرهنگ‌های - سیاسی، مذهبی، نسلی، قومی و جنسیتی - بسیار مختلفی در آن در کنار یکدیگر حضور دارند و در پی شکوفایی هستند. دیپلماسی امروز بیش‌تر از هر زمان دیگری اهمیت دارد و همه ما سفرایی جهانی هستیم. تک تک ما - با قدرت تشریفات - می‌توانیم نقش خود را در احداث پل‌های درک متقابل و روشن کردن چراغ توانایی‌هایی بالقوه، موفقیت‌ها و آنچه همه افراد قادر به انجام آن هستند، ایفا کنیم.

ضمیمه: کتابچه راهنمای تشریفات و آداب معاشرت

در ادامه، مجموعه‌ای از مطالب تکمیلی برای برخی از بینش‌های به اشتراک گذاشته شده در این کتاب آورده شده است - تعاریف، نکات و منابع مربوطه در خصوص تبادلات ملی و بین‌المللی که من در طول سال‌ها راه رفتن بر روی طناب دیپلماتیک آموخته و به آن‌ها تکیه کرده‌ام. لطفاً از مطالب این ضمیمه به‌عنوان یک راهنما استفاده کنید و همواره به منظور آگاهی از آداب معاشرت و آیین‌های فرهنگی جاری با کشورهای میزبان، مشورت نمایید.

۱: قدرت فوق‌العاده پنهان تشریفات

تعاریف

سفیر^۱: عالی‌ترین نماینده فرستاده شده از یک کشور به کشور دیگر برای نمایندگی دولت خود می‌باشد. سفیران اغلب دارای صلاحیت «فوق‌العاده و تام‌الاختیار» هستند که اشاره می‌کند آن‌ها در پایتخت کشور خارجی برای مدت نامعلومی می‌مانند و اختیار تام دارند تا به نمایندگی از طرف دولت خود، اقدام نمایند.

دوجانبه^۲: جلسه‌ای بین نمایندگان یا رهبران دو کشور. این تعاملات دوستانه با تعاملات چندجانبه، مانند نشست سالانه مجمع عمومی سازمان ملل متحد یا اجلاس سران ناتو، فرق دارد.

دیپلماسی^۳: مدیریت روابط بین‌الملل یا تعامل با دیگر کشورها به منظور دستیابی به اهداف سیاست خارجی.

1 . Ambassador

2 . Bilateral

3 . Diplomacy

دیپلمات^۱: شخص تعیین‌شده برای ایجاد یا حفظ روابط سیاسی، اقتصادی، یا فرهنگی با یک کشور خارجی که نمایندگی منافع دولت ملی خود را در کشور دیگر، اغلب از طریق دیپلماسی و مذاکره برعهده دارد.

تشریفات^۲: به‌طور کلی، تشریفات به قوانین حاکم بر تعاملات، چه در تبادلات اجتماعی یا صنایع حرفه‌ای، اشاره دارد. در سطح دولتی، تشریفات چارچوبی است که در آن دیپلماسی اتفاق می‌افتد، ساختاری است که مقامات عالی‌رتبه را در خود جای می‌دهد، هنگامی که آن‌ها مذاکرات و گفت‌وگوی مهمی را انجام می‌دهند که بر مردم خود تأثیرگذار است.

قدرت نرم^۳: نفوذ و تأثیری که با همکاری و منفعت متقابل تعیین می‌شود. در دیپلماسی، کشورها می‌توانند از آن به نفع خود استفاده نمایند. دیپلماسی غذا؛ تأثیرگذارهای فرهنگی مانند سرگرمی؛ توسعه اقتصادی؛ و تأسیس مؤسسات آموزشی در خارج از کشور، نمونه‌هایی از قدرت نرم هستند. این نوع از قدرت در مقابل قدرت سخت قرار دارد که مبتنی بر مداخله نظامی می‌باشد.

قدرت هوشمند^۴: قدرت هوشمند یعنی توسعه یک راهبرد یکپارچه، پایگاه منابع، و مجموعه ابزار در دست به منظور دستیابی به اهداف با استفاده از هر دو قدرت سخت و نرم. چنین رویکردی، طبق تعریف «کمیسیون قدرت هوشمند»، بر لزوم یک ارتش قوی تأکید می‌کند، اما در عین حال به شدت بر اتحادها، شراکت‌ها، و نهادها در تمام سطوح برای توسعه نفوذ و مشروعیت بخشیدن به اقدامات سرمایه‌گذاری می‌کند.

بازدیدها^۵: در دنیای تشریفات دیپلماتیک، دعوت‌نامه‌های بازدید به‌وسیله رئیس کشور یا رئیس دولت برای پذیرایی رسمی از هم‌تا صادر می‌شود و این بازدیدها براساس سطح رسمیت و تعامل مشخص می‌شوند. در حالی که همه بازدیدها شامل جلسات دوجانبه بین رؤسا می‌شوند، عناصر مختلفی را دربرمی‌گیرند.

بازدید رسمی دولتی^۶: بالاترین سطح بازدید/سفر که فقط می‌تواند به دعوت رسمی یک رئیس کشور به همتای خود ارائه گردد. در ایالات متحده، این بازدید اغلب شامل یک مراسم استقبال عمومی در «ساوث‌لاون» کاخ سفید همراه با سلام نظامی

1 . Diplomat
2 . Protocol
3 . Soft Power
4 . Smart Power
5 . Visits
6 . State Visit

بیست‌ویک‌تفنگه، رژه نیروهای نظامی، سخنان آغازین/افتتاحیه میزبان و میهمان؛ ضیافت نهار دولتی (معمولاً به میزبانی معاون رئیس‌جمهور و وزیر امور خارجه)؛ کنفرانس مطبوعاتی بین‌المللی توسط رهبران؛ یک شام دولتی (شامی به میزبانی رئیس کشور برای همتا)؛ و دعوت‌نامه‌ای به منظور استفاده از میهمانسرای رئیس‌جمهور برای اقامت شبانه، می‌شود. همچنین ممکن است شامل یک گردش به مقصد چند شهر و یک برنامه فرهنگی، از جمله بازدید از محل یادبود جنگ یا شرکت در یک فعالیت ورزشی نیز، باشد.

بازدید رسمی^۱: بازدید/سفری که همه ی مؤلفه‌های تشریفات بازدید رسمی دولتی را دارد، با این تفاوت که بازدیدکننده رئیس دولت و نه حکومت است (مانند نخست‌وزیر انگلستان)، و بنابراین برای او به جای سلام نظامی بیست‌ویک‌تفنگه، سلام نظامی نوزده-تفنگه اجرا می‌شود.

بازدید رسمی کاری^۲: سفر یا بازدیدی که به دلایل کاری صورت می‌گیرد و شامل گفت‌وگوی دوجانبه و برگزاری شکلی از مراسم ضیافت غذای رسمی بین رهبران و هیأت‌ها، از جمله ضیافت نهار دوجانبه می‌شود. (سطح تشریفات در آن، از دو مورد اول کم‌تر است.)

بازدید کاری^۳: پایین‌ترین سطح رسمیت برای سفر یا بازدید رئیس کشور یا دولت است که هیچ برنامه عمومی را شامل نمی‌شود.

۲: مزیت آداب نزاکت

دست‌دادن (مصافحه)^۴

دست‌دادن در همه جای جهان به عنوان سلام و احوال‌پرسی، متداول است، اما بسته به کاربرد، طول مدت و میزان محکمی، از کشوری به کشور دیگر فرق می‌کند. وقتی به کشور دیگری سفر می‌کنید، همیشه ایده خوبی است که ببینید آیا همتای شما به نوعی خاص از سلام و متعاقب آن حرکتی خاص اشاره می‌کند یا خیر. همیشه با دست راست، دست بدهید، حتی اگر چپ‌دست هستید (دست چپ در برخی کشورها ناپاک فرض می‌شود).

-
- 1 . OFFICIAL VISIT
 - 2 . OFFICIAL WORKING VISIT
 - 3 . WORKING VISIT
 - 4 . Handshake

کاربرد:

در کشورهای عمدتاً مسلمان در خاورمیانه و آسیا، به‌طور کلی بهتر است یک میهمان مرد با یک زن میزبان دست ندهد مگر این‌که زن دست خود را پیش بیاورد. کمی تکان دادن سر و سلام شفاهی، کفایت می‌کند. یک میهمان زن نیز بهتر است منتظر دست دراز کردن یک مرد میزبان بماند و پیش قدم نشود.^۱

در کشورهای شرق آسیا مانند چین، کره جنوبی، یا ژاپن ممکن است اصلاً مصافحه صورت نگیرد و احتمالاً با تکان دادن سر یا کمی تعظیم کردن، جایگزین گردد. منتظر بمانید تا قبل از این‌که دست‌تان را دراز کنید، طرف مقابل دستش را جلو بیاورد و هنگام دست‌دادن کمی سر خود را تکان دهید.

در ترکیه، مردها هم‌زمان با مصافحه، گونه‌های یکدیگر را می‌بوسند و زنان هم‌زمان با دست‌دادن، شانه‌های یکدیگر را لمس می‌کنند.

در تایلند، دست‌دادن، اغلب با «وای»^۲ جایگزین می‌شود که شامل گذاشتن کف دست‌ها روی هم در جلوی سینه و تعظیم است. در هند، این حرکت با گفتن «ناماسته»^۳ صورت می‌گیرد.

میزان محکمی:

دست دادن محکم در ایالات متحده، حاکی از اعتماد به نفس است، اما ممکن است در برخی فرهنگ‌ها، بی‌ادبانه یا پرخاشگرانه به نظر برسد.

در فرانسه، چین، ژاپن، کره جنوبی، فیلیپین، اکثر کشورهای خاورمیانه، آفریقا و آمریکای جنوبی بهتر است به آرامی دست بدهید. در کشورهای شرق آسیا، مصافحه، اغلب چیزی فراتر از یک دست‌دادن است و ممکن است ده‌ثانیه یا بیشتر از روش دست‌دادن آمریکایی طول بکشد.

مدت زمان:

اجازه دهید کمی طولانی شود: در کشورهای آمریکای لاتین، دست دادن های طولانی ممکن است به در آغوش گرفتن یا بوسه بر گونه بین دوستان ختم شود. در

۱. بر اساس قوانین اسلامی و تشریفات جمهوری اسلامی ایران، دست‌دادن مرد با زن نامحرم و بالعکس حرام و ممنوع است. طبق دستورالعمل، بخش تشریفات یا روابط عمومی سفارتخانه یا هر سازمانی بایستی قبل از هرگونه نشست و دیداری با هم‌تاریان خارجی، این موضوع را به طرف مقابل اطلاع دهند. اقتضاء قوانین بین‌المللی نیز احترام به قوانین، ارزش‌ها و فرهنگ کشورهای دیگر است و در بسیاری از کشورهای جهان این نرمی پذیرفته شده می‌باشد.

2 . Wai

3 . Namaste

امارات متحده عربی و ترکیه، دست‌دادن ممکن است آن‌قدر طول بکشد که احساس کنید دست شما را نگه‌داشته‌اند و معمولاً بین افراد از جنس موافق صورت می‌گیرد. همان‌طور که اشاره شد، مصافحه در شرق آسیا ممکن است چندین ثانیه بیشتر از روش آمریکایی به طول بیانجامد.

این کار را سریع انجام دهید: در فرانسه و استرالیا، سرعت ضروری است و به فقط به‌اندازه یک دست‌دادن سریع طول می‌کشد.

خاندان سلطنتی^۱:

تشریفات سلام و احوال‌پرسی با افراد خاندان سلطنتی، در سراسر جهان متفاوت است. برای ملاقات اعضای خاندان سلطنتی انگلستان، دستورالعمل رسمی وجود ندارد. مستخدمین خاندان سلطنتی (کارمندان اداری که به اعضای خانواده سلطنتی خدمت می‌کنند) توصیه می‌کنند: «هنگام ملاقات با ملکه یا یکی از اعضای خانواده سلطنتی، هیچ‌گونه دستورالعملی برای طرز رفتار وجود ندارد، اما بسیاری از افراد مایلند که شکل‌های سنتی را رعایت نمایند.» این سنت‌ها، شامل تکان‌دادن سر برای مردان و تعظیم ظریف زنان در مقابل علیاحضرت می‌شود (به استثنای نمایندگان دولت ایالات متحده که با توجه به انقلاب آمریکا نباید در مقابل پادشاه انگلیس تعظیم تحقیرکننده انجام دهند. گرچه از شهروندان ایالات متحده انتظار نمی‌رود کرنش کنند، اما این واکنش به ویژه برای علاقمندان به خاندان سلطنتی تا حدودی حرکت غیرارادی زانو - یا بهتر بگوییم خم‌شدن زانو - است. یک تعظیم مناسب شامل بُردن پای راست پشت پای چپ است که به پای چپ اجازه می‌دهد تا با زاویه به سمت بیرون قرار بگیرد؛ وزن خود را روی قسمت جلوی کف پا بیندازید و دو زانو را کمی خم کنید، همه‌این کارها را در حالی انجام دهید که سرتان خم باشد. گرچه هر چه بیشتر پایین بروید و بیشتر در این حالت بمانید، احترام بیشتری قائل می‌شوید، اما خیلی پایین نروید (شاید نتوانید بایستید!). به آرامی به حالت ایستاده برگردید.

اعضای خاندان سلطنتی هنگام خطاب قراردادن در زمان سلام و احوال‌پرسی باید با عنوان «والاحضرت»^۲ و بعد از آن به بعد «آقا»^۳ یا «خانم»^۴ (حرف «a» در «ma'am» باید به صورت «آ» کوتاه همانند کلمه مربا^۵ بیان شود). ملکه باید با عنوان

1 . Royalty

2 . Your Royal Highness

3 . Sir

4 . Ma'am

5 . Jam

«علیاحضرت»^۱ و پس از آن «خانم» خطاب گردد. همچنین توصیه می‌شود تا زمانی که ملکه دستش را جلو نیاورده، او را لمس نکنید، به او پشت نکنید و پس از او بنشینید یا بایستید.

این دستورالعمل‌های کلی می‌تواند در مورد اکثر پادشاهان رعایت گردد (فهرست کامل در ذیل آمده است). خاورمیانه منطقه‌ای است که بیشترین تمرکز پادشاهان با قدرت حکمرانی را دارد. به‌طور نمونه، اردن به‌عنوان پادشاهی هاشمی شناخته می‌شود، به‌این معنا که گفته می‌شود اعضای خاندان سلطنتی از نوادگان حضرت محمد (ص) هستند. حکومت‌های پادشاهی مانند اردن، مراکش و امارات متحده عربی به‌طور فزاینده‌ای در حال مدرن شدن می‌باشند.

حکومت‌های پادشاهی با حکمرانی پادشاه^۲

بحرین، برونی، پادشاهی اسواتینی (قبلاً سوازیلند)^۳، کویت، مراکش، عمان، قطر، عربستان سعودی و امارات متحده عربی

حکومت‌های پادشاهی با میزانی از قدرت سیاسی برای پادشاه

بوتان، لیختن‌اشتاین، موناکو، تایلند و تونگا

حکومت‌های پادشاهی مشروطه^۴

بلژیک، کامبودیا، دانمارک، ژاپن، اردن، لسوتو، لوکزامبورگ، مالزی، هلند، نروژ، اسپانیا، سوئد و انگلستان

۴: ضریب هوش فرهنگی: آن‌ها در جهان چه کسی هستند؟

آیین تشریفات کارت ویزیت

در یک طرف کارت، اطلاعات کامل را به زبان انگلیسی چاپ کنید و در طرف دیگر، به زبان کشوری که در آن کار می‌کنید (به‌عنوان مثال، به زبان ماندارین، ژاپنی، عربی).

- در ژاپن، کارت ویزیت خود را پس از مصافحه یا تعظیم با دو دست ارائه نمایید و اطمینان حاصل کنید که طرف ژاپنی کارت رو به بالا باشد.

1 . Your Majesty

2 . Ruling monarchies

3 . eSwatini (formerly Swaziland)

4 . Constitutional monarchies

- در کره جنوبی، هرگز کارت خود را با دست چپ ارائه ننمایید زیرا نشانه بی‌احترامی است. ارائه کارت با دست راست یا هر دو دست مناسب است. در اکثر کشورهای دیگر آسیایی، کارت را در حالی که کمی از گوشه‌های بیرونی آن را نگه داشته‌اید، با هر دو دست ارائه کنید.
- پس از دریافت یک کارت، آن را از نزدیک بخوانید و آن را با دقت جابجا کنید. کارت ویزیت را در جیب یا کیف پولتان قرار ندهید. در حین جلسه کارت را جلوی خود بر روی میز نگه دارید یا بعد از یک یا چند دقیقه در کیف اسناد خود بگذارید (اگر دارید) یا در جیب کوچک جلوی کت قرار دهید.

تعظیم‌ها^۱

- در برخی محیط‌های آسیایی، سر تکان دادن ممکن است به‌عنوان یک سلام، کاملاً کاربردی باشد.
- در کره، شرکت‌کنندگان اغلب در آغاز و پایان یک جلسه، تعظیم می‌کنند. وقتی که تعظیم در حال ترک جلسه، طولانی‌تر از تعظیم آغاز جلسه باشد، این نشان‌های احترام یا پربار بودن جلسه است.
- در ژاپن، تعظیم می‌تواند از یک تکان کوچک سر تا خم شدن تا کمر متغیر باشد. یک تعظیم با خمیدگی بیشتر و طولانی مدت، نشان‌دهنده احترام است و بالعکس یک تکان کوچک سر، خودمانی و غیررسمی است. تعظیم به صورتی که کف دست‌ها جلوی سینه روی هم قرارگیرند در ژاپن معمول نیست. اگر سلام بر روی تاتامی [کف‌پوش منازل در ژاپن] اتفاق بیافتد، افراد بر روی زانو می‌نشینند و تعظیم می‌کنند. از تعظیم همچنین برای تشکر، عذرخواهی، ارائه درخواست یا تقاضای لطف از کسی نیز استفاده می‌شود.

حرکات (ژست‌ها)

- به خاطر داشته باشید که حرکات دست ممکن است در زمینه‌های مختلف فرهنگی معانی متفاوتی داشته باشند، بنابراین، بهتر است همیشه هنگام بلند کردن دست یا اشاره با انگشت، مراقب باشید.
- حرکت دست به علامت تأیید^۲، معمولاً در فرهنگ ژاپنی به پول اشاره دارد و در روسیه، برزیل، ترکیه و آلمان می‌تواند رکیک باشد. این علامت در فرانسه به معنی «صفر» یا چیز «بی‌ارزش» است.

1 . Bows
2 . Okay

- از بالا بردن انگشتان شست خود برای تایید در خاورمیانه، استرالیا، و یونان خودداری کنید زیرا در این کشورها این حرکت توهین‌آمیز محسوب می‌شود.
- اشاره به افراد به‌طور کلی در اکثر فرهنگ‌ها بی‌ادبی تلقی می‌شود و «علامت ایست» با کف دست در یونان توهین‌آمیز محسوب می‌شود.
- خم کردن انگشت اشاره در حالی که کف دست رو به سمت بالا است، در ایالات متحده به‌عنوان روشی برای فراخواندن شخص استفاده می‌شود، در حالی که این حرکت در فیلیپین یعنی شما یک سگ را صدا می‌کنید و آن‌قدر توهین‌آمیز است که حتی امکان دارد به دلیل استفاده از این حرکت، دستگیر شوید. بهتر است اشاره را به نحوی انجام دهید که کف دست‌ها رو به پایین باشند.
- علامت پیروزی «یعنی V انگلیسی» می‌تواند معنای منفی داشته باشد اگر کف دست به سمت داخل بدن شخصی باشد که این علامت را نشان می‌دهد. در استرالیا اگر کف دست رو به خارج باشد، معنی منفی و بد دارد.

بوسیدن

هنگام سلام و احوال‌پرسی با یک آشنای نزدیک، مراقب تعداد بوسه‌ها و سمتی باشید که برای بوسه انتخاب می‌شود. تعداد بوسه بر هر طرف گونه، می‌تواند به‌میزان قابل توجهی حتی داخل یک کشور متفاوت باشد. فهرست ذیل مجموعه‌ای گردآوری شده از سفارتخانه‌ها است در خصوص این‌که در تعارفات اجتماعی چه تعداد بوسه در هنگام سلام و احوال‌پرسی مناسب تلقی می‌شود. در اکثر کشورها، بوسه در هنگام سلام و احوال‌پرسی در روابط کاری مناسب نیست، مگر این‌که از قبل روابط شخصی ایجاد کرده باشید.

آلبانی: دو بوسه، از راست به چپ (بیشتر تماس گونه‌ها، بدون بوسه است)، نه در روابط کاری؛ البته در آغوش گرفتن مورد قبول است.

بلژیک: یک بوسه با دوستان؛ دو بوسه با خانواده؛ در روابط کاری به هیچ وجه؛ اما در شهر خنت (گنت)^۱ دوستان مذکر یکدیگر را می‌بوسند.

بلیز: در روابط کاری هرگز، تعداد بوسه‌ها با خانواده و دوستان به میزان آشنایی بستگی دارد.

برونئی: دو یا سه بوسه بسته به میزان روابط شخصی؛ با طرف راست شروع کنید؛ در روابط کاری فقط انجام مصافحه.

بلغارستان: دو بوسه، گونه سمت راست و بعد سمت چپ؛ معمولاً در روابط کاری انجام نمی‌شود. مردها در تعارفات اجتماعی، مردان دیگر را نمی‌بوسند.

شیلی: یک بوسه طرف راست؛ دست‌دادن در محیط کار ارجحیت دارد.

کاستاریکا: یک بوسه با جنس مخالف، فقط گونه طرف راست؛ در روابط کاری و اجتماعی مورد قبول است (وقتی روابط با آشنایی بیشتری همراه می‌باشد).

کرواسی: دو بوسه با خانواده و دوستان؛ معمولاً از طرف چپ آغاز می‌شود؛ بوسه در روابط کاری نیست.

قبرس: دو بوسه بین دوستان و خانواده؛ با طرف چپ شروع کنید؛ بوسه در روابط کاری نیست.

جمهوری چک: در روابط کاری معمول نیست، اما اگر انجام شود: دو بوسه، چپ به راست.

گینه استوایی: دو بوسه، بر روی هر گونه یک بوسه، چپ به راست؛ در روابط کاری هرگز.

فیجی: به روابط بستگی دارد - برای تعاملات کم‌تر رسمی، یک بوسه؛ برای تعاملات رسمی‌تر، دو بوسه؛ و همیشه در آغوش گرفتن بعد از بوسه. سلام و احوال‌پرسی فیجیایی سنتی با یک شخص مهم مانند رئیس کشور، با دست‌دادن آغاز می‌شود، سپس میهمان زانو می‌زند و به نشانه احترام سه مرتبه به آرامی بر دستان می‌زاند.

فرانسه: دو بوسه بین دوستان و خانواده؛ با طرف راست شروع می‌شود؛ بوسه برای سلام و احوال‌پرسی در یک ارتباط کاری جدید معمول نیست، اما وقتی آشنایی حاصل شد، قابل قبول است.

گرجستان: یک بوسه در گونه طرف چپ برای هر دو روابط کاری و اجتماعی.

آلمان: وقتی شخص جدیدی را ملاقات می‌کنید، مصافحه در هنگام سلام احوال‌پرسی مرسوم است. دوستان مؤنث یک مرتبه یکدیگر بوس کرده یا در آغوش می‌گیرند؛ در روابط کاری بوسه‌ای وجود ندارد.

ژاپن: بوسیدن گونه در ژاپن عرف نیست؛ تعظیم کردن و سلام رایج است؛ مصافحه غیرمعمول است، اما امروزه ژاپنی‌ها وقتی افرادی از کشورهای خارجی را ملاقات می‌کنند مصافحه می‌کنند، استثناهایی هم وجود دارد.

اردن: دو بوسه بر روی یک گونه؛ نه بین مردان و زنان؛ در روابط کاری همیشه مصافحه می‌کنند؛ مردانی که آشنا هستند عموماً بر گونه بوسه می‌زنند.

لوکزامبورگ: سه بوسه برای روابط شخصی بین زنان و زنان، و زنان و مردان مرسوم است اما بین مردان و مردان مرسوم نیست؛ با طرف راست شروع کنید.

مکزیک: یک بوسه بر گونه طرف راست.

مراکش: دو بوسه بین دوستان و خانواده، از طرف راست شروع کنید؛ بوسه در روابط جدید کاری وجود ندارد - دست‌دادن اولویت دارد.

عمان: بوسه فقط بین زنان وجود دارد؛ تعداد بوسه به روابط بستگی دارد - هرچه تعداد بیشتر باشد، شما نزدیک‌تر هستید.

اسپانیا: دو بوسه بین دوستان و خانواده؛ از طرف راست شروع کنید؛ در روابط کاری، بوسه‌ای وجود ندارد مگر این که خیلی آشنا باشند.

ترکیه: دو بوسه بین دوستان و خانواده؛ در محیط کار، بوسه‌ای وجود ندارد مگر این که خیلی آشنا باشند.

انگلستان: بوسه به‌عنوان سلام و احوال‌پرسی در انگلستان امری جدید است و معمولاً بین انگلیسی‌ها متداول نیست، اما در لندن قابل قبول‌تر است؛ دو بوسه اگر آشنا هستید؛ از طرف راست شروع کنید؛ در محیط کار قابل قبول است (با وجود آشنایی)، زیرا در اروپا این موضوع رواج بیشتری پیدا کرده است و همه‌چیز با توجه به شرایط تنظیم می‌شود.

لباس پوشیدن در خارج از کشور: رنگ‌ها در کشورهای دیگر

سفید: از پوشیدن لباس سفید در کشورهای شرق آسیا خودداری کنید زیرا در تعدادی از فرهنگ‌ها این رنگ با ناراحتی، مرگ، یا عزاداری ارتباط دارد.

آبی: به‌طور کلی آبی یک گزینه مطمئن است چون در بیشتر فرهنگ‌ها معنی خنثی یا مثبت دارد.

سبز: همیشه در ایرلند، جزیره زمرد، گزینه خوبی است. سبز نیز مانند آبی عموماً به‌عنوان رنگ لباس مناسب است.

قرمز: رنگ قرمز در چین کامیابی و خوش‌شانسی است، و به‌طور کلی رنگ شور و شوق در کشورهای اروپایی و آمریکای لاتین است. با این حال مراقب باشید، زیرا این رنگ در برخی از کشورهای آفریقایی به مرگ ارتباط پیدا می‌کند.

سیاه: رنگ سیاه، اغلب نماد غم یا اندوه است و در مراسم‌های خاکسپاری در ایالات متحده و اکثر کشورهای غربی مورد استفاده قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، مردان و زنان صاحب قدرت معمولاً مانند قضات، لباس سیاه می‌پوشند.

معرفی‌ها

معرفی‌ها در عین این‌که ساده به نظر می‌آیند، اما سخت و دشوار هستند، اما با رعایت یک استاندارد، وقتی قرار است اولین تأثیر را ایجاد نمایید، می‌توانید اطمینان بیشتری پیدا کنید.

- با ارشدترین فرد گروه (براساس مقام) – به‌عنوان مثال، مدیرعامل – شروع کنید و سپس مطابق مقام دیگران را معرفی نمایید.
- اگر دو مدیرعامل حضور دارند و در یک مراسم غیررسمی هستید، از نزدیک‌ترین فرد به خود شروع کنید. اگر در یک مراسم رسمی می‌باشید، از ترتیب حروف الفبا براساس نام خانوادگی یا نام شرکت استفاده کنید.
- در مراسم‌های اجتماعی، به گونه‌ای که ممکن است پیش از یک تعامل کاری آماده شوید، شما وقت کافی برای فکرکردن در مورد نحوه معرفی‌ها ندارید. در این موارد، ابتدا پیرترین شخص در حضور خود را، برای احترام به سن او (هیچ‌کس ناراحت نمی‌شود) معرفی نمایید، سپس به معرفی نزدیک‌ترین افراد نسبت به خودتان از چپ به راست بپردازید.

لبخند بز نیم یا نز نیم

موارد ذیل کلیات است و در اکثر کشورهای دیگر به اشتراک گذاشتن موافقت یا شادی قابل قبول است.

- لبخند فراخ زدن در کشورهای ذیل شما را به طرز قابل ملاحظه‌ای کم‌هوش نشان می‌دهد: ژاپن، هند، ایران، کره جنوبی، روسیه، فرانسه، اسرائیل، مکزیک، یونان، لهستان، و آفریقای جنوبی.
- لبخند فراخ زدن در کشورهای ذیل شما را باهوش‌تر نشان می‌دهد: آلمان، سوئیس، مالزی، چین، اتریش، مصر، فیلیپین، دانمارک، استرالیا، برزیل، پاکستان، نیجریه، پرتغال، ترکیه، کانادا، زیمباوه، و انگلستان.

۶: شبکه سازی: دیپلماسی در صحنه

آداب فناوری

امروزه ارتباطات با سرعت نور در حال حرکت هستند. اگر تشریفات هماهنگ با فناوری پیشرفت نکند، روابط تضعیف می‌شوند، اطلاعات مورد سوء برداشت یا غفلت واقع می‌گردند، خطا شکل گرفته و معاملات به خطر می‌افتد.

هنگام ایجاد یک رابطه جدید، باید بلافاصله روشی که همتای شما برای برقراری ارتباط ترجیح می‌دهد را مشخص نمایید، زیرا ممکن است مقرراتی بر نحوه ارتباط شما حاکم باشد. معروف است که رؤسای جمهور ایالات متحده قوانینی دارند که از مشاوران، برخی از قدرتمندترین افراد در دولت فدرال، می‌خواهند که دستگاه‌های الکترونیک خود را وارد جلسات هیأت دولت نکنند. به همین ترتیب، در جلسات با رهبران خارجی نیز رویکردی مبنی بر عدم استفاده از فناوری وجود دارد. حتی در عصر جدید ارتباطات، همچنان تعاملات شخصی قدرت بی‌نظیری دارد.

اما مطالبات اقتصاد و دولت مدرن به‌گونه‌ای است که همیشه نسخه شخصی شما در نشست‌های دوجانبه را امکان‌پذیر نمی‌کند. این قوانین جدید در حوزه دیجیتال به شما کمک می‌کند تا تشریفات فناوری را برای کسب‌وکار و زندگی شخصی ایجاد نمایید. از همه مهم‌تر این‌که این چارچوب‌ها هنوز از اصول آداب خوب: شفافیت، احترام، و اقناع هوشمندانه، پیروی می‌کنند.

ایمیل (پست الکترونیک): ایمیل بهترین گزینه برای ارائه گزارشات عادی، سؤالات فوری، یا پیام‌هایی است که می‌خواهید سوابق آنها را داشته باشید - به‌طور مثال، جزئیات یک قرارداد که به صورت شفاهی بیان شده و یا تأییدیه تغییر در یک برنامه. یک قانون کلی برای یک ایمیل رسمی «شفافیت، دقت و بیان سریع اصل مطلب بدون ورود به جزئیات غیر ضروری» است. خلاصه موضوع اصلی را در قسمت عنوان بیاورید. اگر یک ایمیل بیش از حد طولانی است یا نیاز به توضیح زیاد دارد، درخواست مکالمه تلفنی یا ملاقات کنید. به ندرت پیش می‌آید که طرح موضوعات مهم در خلال ده‌ها رشته پیام ردوبدل شده، به نفع شما باشد. به‌علاوه، دستورالعمل‌های ذیل را رعایت کنید:

• **ارسال مجدد پیام:** ارسال مجدد (فوروارد) یک ایمیل یا ارسال عکس صفحه نمایش (اسکرین شات) حاوی یک پیام برای فرد دیگری، محترمانه نیست (مگر این‌که از فرستنده اصلی اجازه بگیرید)، چون می‌تواند به‌صورت اتفاقی چیزی که قرار نیست به رؤیت گیرنده برسد را با او به اشتراک بگذارید و شما را دچار دردسر نماید. مراقبت

میان‌برهایی باشید که می‌توانند سردردهای بزرگ‌تری در طولانی مدت برای شما ایجاد کنند. اگر لازم است پیامی را به شخصی ارجاع دهید، همان مقداری که لازم است آن شخص برای درک موضوع بداند را ارسال کنید. رشته پیام‌های ردوبدل شده طولانی بدون زمینه (بی مفهوم)، کار بیشتری برای آن‌ها ایجاد می‌کند و ممکن است شامل اطلاعاتی شود که بدان نیاز ندارند.

● **یک امضای هوشمندانه‌تر:** به منظور محافظت از رشته پیام‌های ردوبدل شده، خوب است که متنی به امضای خود اضافه کنید تا از انتشار پیام شما جلوگیری کند، به‌ویژه اگر از طرف سازمان یا شرکت ارتباط برقرار می‌کنید. بسیاری از شرکت‌ها، قانونی برای امضاء دارند، اما اگر قانونی وجود ندارد، توصیه می‌کنم چیزی شبیه این جمله به امضای خود اضافه کنید: «اگر شما گیرنده مورد نظر نیستید، لطفاً در پاسخ به این پیام به فرستنده اطلاع دهید و سپس آن را از سیستم خود حذف نمایید. متشکرم.»

● **«ارسال پاسخ به همه»:** پیش از ارسال پاسخ به همه، بررسی کنید که بهتر است به‌عنوان گام اول در یافتن یک راهکار، به یک یا دو نفر پاسخ دهید، یا پس از ارسال یک یادداشت، بهتر است پیشنهاد یک تماس تلفنی گروهی بدهید و یا تلفن را بردارید و مستقیم با فرستنده صحبت کنید.

تماس‌های حضوری و تصویری: اگر شما و طرف مقابل در مورد موضوع مهمی با هم اختلاف دارید یا اگر از موقعیت او اطمینان ندارید، به برقراری تماس حضوری یا تصویری اصرار کنید. در غیراین صورت، شما ظرافت‌های زبان بدن و حالات صورت را از دست خواهید داد – فشردن لب‌ها از روی عصبانیت، اخم کردن – که می‌تواند بدون حرف زدن، اطلاعات زیادی به شما بدهد.

اگر به صورت تصویری در حال انجام یک جلسه یا مصاحبه هستید، از هر لحاظ به‌گونه‌ای رفتار کنید که گویی یک جلسه حضوری خصوصی است. یک یا دو دقیقه زودتر از شروع جلسه، وارد سامانه شوید تا بتوانید هرگونه مشکل فنی را برطرف نمایید. اگر از دستگاهی غیر از رایانه استفاده می‌کنید، اطمینان حاصل نمایید که امکان ثابت نگه داشتن آن دستگاه در حالتی ثابت بر روی یک پایه یا دیوار را دارید و آنچه که بیننده شما می‌بیند را در نظر بگیرید. همانند یک جلسه رسمی حضوری، لباس بپوشید و بررسی کنید که چیزی در پس زمینه شما نباشد که بتواند باعث حواس پرتی شود یا تصویری کم‌تر حرفه‌ای به نمایش بگذارد.

اگر لازم است که در تماس تصویری به مطالب کتبی یا الکترونیکی مراجعه کنید، تمهیدی بیندیشید که دسترسی به آن‌ها راحت باشد. اگر باید بر یک صفحه چاپ شده نگاه کنید، این صفحه را بر روی دیوار پشت دستگاه دوربین‌دار قرار دهید. اصلاً بهتر است که: این سند را بر روی دستگاه خود باز نگه دارید (اگر از لپ‌تاپ یا تبلت استفاده می‌کنید).

اگر باید صفحه نمایش را به اشتراک بگذارید، مراقب باشید! قبل از جلسه، همه پنجره‌ها، صفحات مرورگر، و برنامه‌هایی که مرتبط نیستند را ببندید. فقط مطالبی که می‌خواهید شرکت‌کنندگان در طول تماس مشاهده کنند را باز نگه دارید. اگر از سرویس پیام‌رسانی فوری بر روی رایانه خود استفاده می‌کنید، وضعیت را به حالت «مزاحم نشوید» قرار دهید تا پیامی در حین تماس یا ارائه مطلب ظاهر نگردد و به رؤیت همه برسد.

ارسال پیام کوتاه: من از پیام کوتاه فقط در روابط حرفه‌ای برای همکاران نزدیک یا ارتباطات ایام مرخصی با همتای خارجی استفاده می‌کنم. حتی اگر مراقب هم باشید، دیگران ممکن است معنای پیام کوتاه مورد نظر شما را اشتباه بگیرند و می‌تواند به خاتمه یک رابطه تجاری امیدبخش منجر شود، چون گمانه‌زنی در رسانه‌ای که برای امور غیررسمی مناسب است، کار راحتی است.

به خاطر داشته باشید که وقتی پیام شما ارسال شد، دیگر غیرقابل برگشت است. هنگامی که از ایمیل یا پیام کوتاه استفاده می‌کنید، چون از لحن و حالت چهره بی‌بهره هستید، کلمات وزن بیشتری می‌گیرند. هرگز چیزی ننویسید که بعداً شرمنده شوید یا چیزی که نمی‌خواهید در فضای مجازی منتشر گردد.

ایموجی‌ها: ایموجی‌های شعله‌های آتش، خنده‌ها و گیف‌ها را از ارتباطات حرفه‌ای خود دور نگه دارید. ایموجی‌ها معمولاً به مقدار زیادی زمینه، نیاز دارند یا برای محل کار - اغلب هر دو - مناسب نیستند.

افراد مسن‌تر خواهان گفته‌شدن مطالب هستند و اگر از زبان استاندارد استفاده کنید، مردم در هر سنی دقیقاً منظور شما را می‌فهمند.

رسانه‌های اجتماعی: همه - منظوم همه است - قبل از مصاحبه با یک شخص، متقاعد کردن او یا دعوت از او برای حضور در یک رویداد، اطلاعاتش را در گوگل جستجو می‌کنند. هفته‌ای یک‌بار رسانه‌های اجتماعی را مرور کنید تا مطمئن شوید که هیچ‌یک از سامانه‌های شما پیام اشتباه ارسال نمی‌کند.

به بیانی بهتر: اصلاً مطالب حساسی را در فضای مجازی قرار ندهید. اگر هم شغل شما به گونه‌ای است که مکرر از حساب شخصی مطلب در فضای مجازی بارگزاری می‌-

کنید (به‌عنوان مثال، شما یک مدل در اینستاگرام یا فعال در سایت یوتیوب با میلیون‌ها دنبال‌کننده هستید)، از ارسال مطالب بالقوه حساس در فضای مجازی خودداری کنید. گزارش‌های خبری زیادی از مردم وجود دارد که به‌واسطه مطالب ارسالی در رسانه‌های اجتماعی فرصت‌هایی مهمی را از دست می‌دهند.

حساب‌های «خصوصی» به‌اندازه‌ای که شما تصور می‌کنید خصوصی نیستند. به محض ارسال مطلب، امکان کنترل جایی که این مطلب می‌رود را از دست می‌دهید.

چگونه از ارسال یک مطلب پشیمان نشویم:

من یک فرایند سه مرحله‌ای سریع دارم که در هر موردی قبل از فشردن دکمه «ارسال»، انجام می‌دهم.

اول و مهمتر از همه، از خودم می‌پرسم: اگر این اطلاعات در صفحه اول یک سایت خبری قرار گیرد، ممکن است موجب آسیب یا شرمساری من یا هرکس دیگری شود؟ اگر پاسخ مثبت باشد، آن اطلاعات را حذف یا بازنویسی می‌کنم. (و اگر مجبور باشم، به جای آن تلفن می‌زنم.)

دوما: آیا هرکسی که این اطلاعات را دریافت می‌کند، جزو افراد مورد نظر است؟ افراد در گروه «دریافت‌کننده اصلی» یا «دریافت‌کننده رونوشت» را به صورت اجمالی بررسی می‌کنم.

سوما: قبل از این که دکمه «ارسال» را بزنم، باردیگر مکث می‌کنم. آیا واقعاً ارسال این ایمیل با این اطلاعات ضرورت دارد؟ این مرحله همچنین باعث می‌شود از ارسال اطلاعات غیرضروری، حتی اگر مضر هم نباشد، نجات پیدا کنم. هیچ‌کس نیاز به حجم زیادی از اطلاعات متفرقه در صندوق ورودی ایمیل خود ندارد.

۹: اهمیت غذا و آداب پذیرایی

چیدمان میز و غذاخوردن آمریکایی

بیشتر مردم با چیدمان مناسب میز مشکل دارند. دستمال باید کجا باشد؟ آیا چنگال در سمت چپ قرار می‌گیرد یا در سمت راست؟ آیا این موضوع واقعاً مهم است؟ بله اهمیت دارد. قوانین چیدمان میز، به میهمان در صرف غذا با مناسب‌ترین و کارآمدترین روش کمک می‌کند. «امیلی پست» یک راهنمای عالی است (نمودارهای مفید را در سایت EmilyPost.com بررسی کنید).

برخی قوانین اولیه برای چیدمان میز به شرح ذیل می‌باشد:

مکان قرارگیری ظروف و وسایل غذاخوری: ظروف و وسایل همیشه به ترتیب استفاده از بیرون به داخل چیده می‌شوند، به طوری که چنگال‌ها در سمت چپ و قاشق‌ها و چاقوها (تیغه‌ها رو به بشقاب) در سمت راست بشقاب قرار می‌گیرند. بنابراین، چنگال سالاد در سمت بیرونی چنگال غذای اصلی و قاشق سوپ در سمت بیرونی قاشق غذای اصلی قرار می‌گیرد.

استثنا: چاقوی کره معمولاً به صورت مورب در عرض بشقاب نان (سمت چپ) قرار داده می‌شود و قاشق دسر اغلب (اما نه همیشه) در بالای این محیط قرار می‌گیرد. سخنی در مورد چنگال ماهی: چنگال ماهی یک طرف صاف دوست‌داشتنی دارد که شما به آسانی می‌توانید یک تکه نازک ماهی را به چنگال بگیرید بدون این‌که از آن جدا شود. و اگر پیش‌غذا را از غذاهای دریایی انتخاب کرده‌اید، انتظار نداشته باشید که مردم گوشت را با مکش از داخل پوسته بیرون بکشند - در عوض، یک خلال نوک تیز یا چنگال کوچک برای سهولت در استفاده، تهیه کنید.

لیوان‌ها: نزدیک‌ترین، داخلی‌ترین لیوان، که معمولاً بزرگ‌ترین است، لیوان آب است؛ سپس لیوان مشروب سفید، که اغلب بلندتر و پیاله‌اش باریک‌تر است؛ در آخر لیوان مشروب قرمز - کمی گردتر است.^۱ من دوست ندارم فنجان قهوه در میز شام رسمی با چیدمان اصلی قرار داده شود، زیرا میز شلوغ می‌شود و زیبا به نظر نمی‌رسد. معتقدم که باید پس از برداشتن غذای اصلی از سر میز و وقتی دسر سرو گردید، بر روی میز قرار داده شود. اگر میز را برای یک نهار سریع تنظیم می‌کنید، می‌توانید قبلاً قاشق دسر را بالای بشقاب غذای اصلی و فنجان قهوه را در سمت راست بشقاب قرار دهید. البته من طرفدار این نوع چیدمان نیستم.

بشقاب‌ها: بشقاب اصلی در وسط و بشقاب نان بالای سمت چپ آن قرار می‌گیرد. چرا سمت چپ؟ اولاً، همه لیوان‌ها سمت راست قرار دارند، بنابراین قراردادن بشقاب نان در سمت راست باعث شلوغ شدن آن قسمت می‌شود. به علاوه، از یک منظر کاملاً کاربردی، شما نان را در دست چپ و کره را با دست راست خود نگه می‌دارید. وعده‌های غذایی از پیش تعیین‌شده، به ویژه سالادها، بیشتر رایج شده‌اند. (سوپ از پیش تدارک

۱. از نظر تشریفات جمهوری اسلامی ایران شرکت در مراسم‌های رسمی در خارج از کشور که نوشیدنی‌های الکلی سرو می‌شود، ممنوع است و از قبل به میزبان اطلاع داده می‌شود، اما در ضیافت‌های بین‌المللی یا چندجانبه که در هنگام چیدمان میز، از قبل لیوان‌های مختلف نوشیدنی روی میز قرار داده شده است، طبق آداب تشریفات، افراد پذیرایی‌کننده به طور معمول قبل از سرو هر نوشیدنی از میهمانان سؤال می‌کنند تا در صورت تمایل برای آنها سرو شود که می‌توان ضمن تشکر به آن پاسخ منفی داد.

دیده شده فقط در صورتی مناسب است که سرد شده باشد). من باز هم طرفدار غذاهای از پیش تعیین شده به ویژه دسر، نیستم اما درک می‌کنم - زندگی در دنیای شلوغ کنونی - گاهی اوقات لازم است که وعده‌های غذایی با سرعتی ثابت سرو شوند و تدارک پیشاپیش سالاد و دسر موجب سرعت در کار می‌شود و وقفه‌ها برای تمیز کردن (کاری که شما نمی‌خواهید در حین یک برنامه سخنرانی در هنگام غذا خوردن صورت پذیرد) را کاهش می‌دهد.

دستمال‌ها: دستمال‌ها را می‌توانید زیر چنگال‌ها یا سمت چپ چنگال‌ها قرار دهید؛ همچنین اگر از حلقه نگه‌دارنده دستمال استفاده می‌کنید یا دستمال با طرحی خلاقانه تا شده است، می‌توانید دستمال را در وسط بشقاب قرار دهید.

حالا شما برای غذا خوردن آماده هستید! باید‌ها و نبایدهای ذیل را در مورد غذا خوردن رعایت کنید تا موجب خوشحالی هم‌میزی‌ها، میزبان و پیشخدمت‌ها شوید:

آداب سوپ خوردن: قاشق را به سمت مخالف خودتان به سوپ وارد و از آن خارج کنید، و به آرامی زیر قاشق را به لبه داخلی کاسه سوپ بزنید تا قبل از وارد کردن قاشق به دهان، سوپ اضافی قاشق برداشته شود (اگر می‌توانید، روی کاسه سوپ خم نشوید). و سوپ را هورت نکشید به جز در آسیا، به ویژه در ژاپن و چین، که توصیه می‌شود هورت بکشید تا مزه‌های نودل‌های مختلف را کاملاً بچشید. من همچنین متوجه شدم که خوردن نودل‌ها با چوب غذای ژاپنی نسبت به چنگال بهتر است: همان‌طور که آن‌ها را در دهان خود قرار می‌دهید، می‌توانید انتهای بخشی که گاز زده‌اید را نگه دارید و در لقمه بعدی بخورید.

برای این‌که نشان دهید هنوز در حال غذا خوردن هستید: چنگال خود را در وضعیت ساعت ۴ بعدازظهر قرار دهید به گونه‌ای که دندان‌های چنگال رو به پایین و چاقو در بالای بشقاب با طرف تیز رو به شما باشد.

برای این‌که نشان دهید غذای شما تمام شده است: روش آمریکایی شما را ملزم می‌کند که دندان‌های چنگال را به سمت بالا موازی با چاقو و به صورت مورب در بشقاب خود بگذارید؛ در روش اروپایی، دندان‌های چنگال رو به پایین است (من این روش را ترجیح می‌دهم زیرا تکه‌های باقی‌مانده غذا روی دندان‌ها را پنهان می‌کند).

هنگام ترک موقت میز: بسیاری از کارشناسان آداب غذا خوردن معتقدند که دستمال خود را روی بالشت صندلی قرار دهید، اما چون اینجا جای نشستن من بوده است، ترجیح می‌دهم دستمال را با سلیقه تا کنم و در سمت راست بشقاب بگذارم.

بعضی پیشخدمت‌ها یک دستمال استفاده شده را پشت صندلی می‌گذارند. وقتی غذا به‌طور کامل تمام شد، اگر بشقاب شما برداشته شده، دستمال را در سمت چپ یا وسط، قرار دهید.

نحوه استیک خوردن با نژاکت: یک چاقوی استیک خوری درخواست کنید تا گوشت خود را از آن نکنید، و لبه دندان‌دار چاقو را عمود بر رگه‌های استیک و کمی آریب قرار دهید تا آب گوشت حفظ شود.

نحوه راحت پاستا خوردن: چنگال را در دست راست خود بگیرید، کمی نودل (ماکارانی) با دندان‌های چنگال بردارید، یک قاشق در دست چپ خود بگیرید، انتهای چنگال را در قاشق بگذارید و نودل‌ها را دور چنگال بچرخانید. این بهترین روش برای جلوگیری از ریختن سس روی صورت و لباس‌ها است.

نحوه مالیدن کره روی نان: اول آن که در صورت امکان از بشقاب نان استفاده کنید، فقط در صورتی از میز یا بشقاب غذای اصلی استفاده کنید که بشقاب نان سر میز نباشد. یک تکه باریک کوچک کره در بشقاب نان بگذارید، سپس کمی نان را با انگشتانتان جدا کنید و با چاقوی کره به آن کره بمالید و بخورید. مقدار زیادی کره بر روی تمام نان‌گرد، نان ساندویچی (رول شده)، یا نان ورقه‌ای پخش نکنید.

آداب چوب غذاخوری

اگر قصد سفر به کشوری را دارید که در آن از چوب‌های غذاخوری^۱ استفاده می‌شود و به استفاده از آن‌ها عادت ندارید، تمرین کنید! در چین و کره، چوب‌های غذاخوری باید به‌طور موازی بر روی یک کاسه قرار بگیرند، و نباید به‌طور متقاطع قرار داده شوند زیرا نشانه بدشانسی است. وقتی می‌خواهید چوب‌های غذاخوری را پایین بگذارید، آن‌ها را در برنج فرو نبرید: این کار شبیه طرز قرارگیری عود است که در مراسم‌های خاکسپاری و ترحیم استفاده می‌شود. هرگز چوب‌های غذاخوری خود را به صورت عمودی در کاسه برنج فرو نکنید، این کار ناپسند است. به علاوه:

چوب‌های غذاخوری را لیس نزنید.

با چوب‌های غذاخوری بازی نکنید.

چوب‌های غذاخوری را به هم نمالید. در حالی که بسیاری از مردم این کار را در رستوران‌هایی انجام می‌دهند که چوب‌های غذاخوری ارزان قیمت ارائه می‌کنند تا ظاهراً

1 . Chopstick

خرده چوب‌ها را از بین ببرند و آن‌ها را صاف و هموار نمایند، این کار بی ادبی تلقی می‌شود، زیرا این بدان معناست که میزبان/رستوران به شما چوب‌های غذاخوری بی‌کیفیتی داده است.

وقتی به شما پیشنهاد شد، احساس نکنید که باید از آن‌ها استفاده کنید. میزبان شما همیشه می‌خواهد که راحت باشید و از غذا لذت ببرید. اگر چنگال نیاز دارید، درخواست کنید.

۱۰: آداب و هنر هدیه‌دادن

کارت‌های تشکر: طرح سه مرحله‌ای

پس از دریافت یک هدیه یا انجام یک عمل خیرخواهانه، ارسال یادداشت تشکر ضروری است. ایمیل و پیامک برای انتقال سریع مراتب قدردانی خوب هستند، اما هیچ‌چیز تأثیری به ماندگاری یک یادداشت دست‌نویس ندارند. فارغ از این‌که شما یک هدیه فارغ‌التحصیلی، یک نوشیدنی خوب به نشانه یک معامله تجاری جدید، یا بابت محبت به یک همسایه، دریافت کرده باشید، تازمانی‌که یادداشت را ننوشته‌اید، این تبادل کامل نمی‌شود. طرح سه مرحله‌ای من برای نوشتن بی‌عیب و نقص این یادداشت به شرح ذیل است:

۱. **صادقانه بیان کنید.** اندازه هدیه یا مناسبت آن مهم نیست، در پس هر هدیه‌ای تفکری وجود دارد. ابراز قدردانی شما نیز ممکن است احساس مشابهی را ابراز نماید. خیلی راحت با قلب خودتان بنویسید تا قدردانی شما جلوه‌گر شود.

۲. **به صورت خاص بنویسید.** بهترین یادداشت تشکر چیزی بیش از یک وظیفه اجباری زورکی است – این کار موجب تقویت یک ارتباط خاص می‌شود و بیانگر یک لحظه خاص بین مشتری و پیمانکار، دوستان، یا اقوام است. ارتباطی که هدیه با رابطه شما دارد را بپذیرید.

۳. **سریع باشید.** قدردانی شما باید به موقع باشد: این کار به فرستنده نشان می‌دهد که تأثیر داشته است. من در هنگام سفر، کارت‌های یادداشت و مهر همراه دارم تا پس از یک تعامل بلافاصله ارسال کنم. در مورد هدیه‌های کاری، یادداشت خود را حداکثر تا پنج روز بعد از تعامل ارسال کنید. برای مبادلات اجتماعی، یک یادداشت بین دو هفته یا یک ماه ارسال نمایید (البته بسته با مناسبت – از جمله هدایای عروسی – که کمی بیشتر انعطاف دارید).

شرایط هدیه با ذکر نمونه‌هایی از چند کشور
بلژیک: شکلات‌های اعلا یا مشروب درجه یک

انگلیس: شکلات یا نوشیدنی

هند: یک هدیه شکلات کوچک یا گل

آلمان: شکلات یا رز زرد

مکزیک: شکلات یا گل (رنگ سفید امیدبخش است)

اسپانیا: شکلات یا مشروب درجه یک؛ گل به عدد فرد در مناسبت‌های خاص
ایالات متحده: به جای یک بطری مشروب یا گل، من ترجیح می‌دهم شمع‌های
معطر به دوستان هدیه بدهم؛ برای دیپلمات‌ها دوست دارم مواردی مرتبط با واشنگتن
دی‌سی، مانند نشانک‌های ریاست‌جمهوری یا نگه‌دارنده‌های کتاب مرتبط با تاریخ کاخ
سفید، هدیه بدهم.

ویتنام: زیورآلات برای خردسالان در یک مناسبت اجتماعی

کشورهایی که در آن‌ها هدیه‌های کاری انتظار می‌رود:

فرانسه: چیزی از کشور شما بیشتر مورد استقبال قرار می‌گیرد.

مکزیک: یک پیشکش جزئی برای اولین جلسه، و هدیه گران‌تر یا نفیس‌تر همزمان

با توسعه روابط

کره جنوبی: هدیه‌دادن همزمان با ایجاد رابطه، عادی است. هدیه‌ها باید دارای
قیمت متوسط و نشانی از کشور شما باشد. وقتی به یک گروه هدیه می‌دهید، به
ارشدترین فرد (از نظر مقام) در مقایسه با دیگران هدیه بهتری بدهید.
اسپانیا: در ملاقات اول انتظار هدیه وجود ندارد، اما در ملاقات‌های بعدی یک هدیه
با قیمتی متوسط مورد استقبال واقع می‌شود (و هیچ چیزی حاوی علامت مشخصه
نشان تجاری) ندهید).

کشورهایی که در آن‌ها هدیه کاری انتظار نمی‌رود: استرالیا، برزیل، کانادا و انگلیس

هدایایی که در روابط بین‌الملل باید از آن‌ها اجتناب کرد:

- چاقو، قیچی و چتر هدیه ندهید. اشیاء تیز به معنای قطع رابطه است و در برخی کشورها بدشانسی در نظر گرفته می‌شود.
- به مسلمانان چیزهای ساخته شده از پوست خوک (گوشت خوک ممنوع است) یا الکل (اکثر مسلمانان مشروب نمی‌نوشند) ندهید.
- در اسرائیل غذای غیرکوشر (غیرحلال) ندهید.

- در سنگاپور از دادن هدایای مرتبط با مراسم خاکسپاری (ترحیم) خودداری کنید.
- در فرانسه مشروب ندهید، زیرا میزبان معمولاً ترجیح می‌دهد آن را برای مناسبت خاص انتخاب کند، و آن‌ها نمی‌خواهند با باز نکردن آن موجب آزرده‌گی شما شوند. در آرژانتین، هدیه مشروب خیلی عادی است. چیزی که موجب اسراف می‌شود (مانند گل) در جمهوری چک ندهید.
- به طور معمول هدیه را در مقابل میزبان باز می‌کنند، اما جاهایی که نباید هدیه را در مقابل میزبان باز کرد مانند هند و سنگاپور

گل‌ها

- گلبرگ‌ها بسته به کشور و نوع گل، قدرت دارند. موارد زیر را به ذهن بسپارید:
- تعداد را فرد انتخاب کنید، زیرا در تقریباً همه کشورها، اعداد زوج بدیمن هستند.
 - به‌طور کلی از گل‌های سوسن، داودی و میخک پرهیز کنید، زیرا این گل‌ها با عزاداری و مراسم‌های ترحیم مرتبط هستند.
 - رُزهای قرمز می‌توانند ناخواسته یک قصد عاشقانه را بیان کنند.
 - در شیلی، گل‌های مرغ (پرنده) بهشتی بدهید زیرا نماد آزادی و شادی هستند.
 - رُزهای زرد برای هدیه‌دادن در آلمان عالی هستند، اما در مکزیک نماد مرگ می‌باشند.

آیین‌های جالب

- جمهوری چک:** شایسته است که ابتدا هدیه را نپذیرید و سپس با ارائه مجدد آن را قبول کنید.
- انگلیس:** خرید یک سری نوشیدنی برای همه در کافه مطلوب به نظر می‌رسد.
- سنگاپور:** هدایای کوچک باید به همه افراد حاضر ارائه گردد، معمولاً در اولین ارائه پذیرفته نمی‌شود و لازم است که آن‌قدر پیشنهاد کنید تا مورد قبول واقع گردد.
- کره جنوبی:** ممکن است هدایایی که گران‌قیمت به نظر می‌رسند را عودت دهند تا از نمود رشوه جلوگیری نمایند.

کادو کردن (بسته‌بندی)

- هند:** در این کشور یک هدیه را با کاغذ سیاه یا سفید بسته‌بندی نکنید - این رنگ‌ها نشان‌دهنده بدشانسی هستند.
- سنگاپور:** همیشه یک هدیه را بسته‌بندی کنید.

کره جنوبی: در سئول، رنگ آبی برای کادو کردن ترجیح داده می‌شود. از رنگ‌های سبز، سیاه و سفید که بدیمن هستند، اجتناب کنید. هیچ وقت یک کارت را با رنگ قرمز امضاء نکنید، زیرا نماد خاتمه روابط است.

چین: یک کشور هدیه دهنده:

• شیوه‌های کسب‌وکار ممکن است مانع از پذیرفتن هدایا توسط برخی کسب‌وکارها شود.

• گاهی اوقات ممکن است یک هدیه سه بار قبل از پذیرش رد شده باشد (به پیشنهاد خود ادامه دهید تا بپذیرند).

• در مبادلات تجاری، هدایایی که سخت پیدا می‌شوند و گران‌قیمت هستند در حال محبوب شدن می‌باشند، اما من متوجه شدم هدایای معنی دار (هدفمند) برنده‌اند.

• هدیه‌ها باید بعد از مذاکرات و با کمی دقت ارائه گردد.

• همانند مبادله کارت ویزیت، هدیه باید با دو دست ارائه شود.

• قرمز بهترین رنگ برای کادو کردن یک هدیه است؛ کاغذهای طلایی نیز قابل قبول است.

• گروه‌های هشت‌تایی، یک عدد شانس، مطلوب به نظر می‌رسند.

• از هر گروه‌بندی چهارتایی اجتناب کنید، زیرا عدد بدشانسی است.

• از هدیه‌دادن ساعت دیواری و ساعت مچی پرهیز کنید، زیرا معنای «وقت تمام شده است» را می‌دهند! همچنین هیچ‌چیزی به رنگ‌های سفید، آبی، یا سیاه هدیه ندهید.

• دستمال، هدیه ندهید، زیرا معادل چینی این لغت نیز به معنی خداحافظی می‌باشد.

• از تصاویر لک‌لک‌ها اجتناب کنید - آن‌ها نماد مرگ هستند.

مصر: کشوری با تاریخ غنی در هدیه‌دادن

• به‌طور سنتی، طلا و نقره برای جلب حمایت خاندان سلطنتی هدیه داده می‌شوند. امروزه این سنت ادامه دارد: شما باید هنگام بازدید از منزل افراد، یک هدیه برای میزبان از جمله میوه یا دسر بیاورید.

• هدایا باید کادو شده باشند و بعداً باز شوند.

• هدیه برای کودکان خانه قابل قبول است اما از تمجید کودکان خودداری کنید

زیرا تصور بر این است که بدشانسی می‌آورد.

• هرگز کتاب مذهبی هدیه ندهید.

• فقط در صورت امکان، با دست راست هدیه بدهید.

خاورمیانه

- تصاویر افراد را هدیه ندهید، زیرا اسلام تصاویر شبیه انسان را منع می‌کند.
- از تصاویر سگ‌ها پرهیز کنید چراکه ناپاک محسوب می‌شوند.
- برای هدیه‌دادن از دست راست (یا در صورت لزوم از هر دو دست) استفاده کنید. فقط از دست چپ استفاده نکنید، زیرا ناپاک و توهین آمیز به حساب می‌آید.
- قطب‌نما، هدیه خوبی محسوب می‌شود - این هدیه نشان می‌دهد که هدیه دهنده مایل است هدیه گیرنده همیشه در هنگام سفر جهت قبله را بداند.

آمریکای لاتین

تا زمانی که رابطه توسعه نیافته است، هدیه ندهید و مراقب هدیه مرد به زن (و بالعکس) باشید - این کار می‌تواند یک علاقه عاشقانه ناخواسته تلقی گردد. اگر به خانهای می‌روید که بچه دارند، نشانک‌ها، هدیه‌های قابل قبولی برای آن‌ها هستند.

۱۱: پوشش و آراستگی ظاهری

عرف پوشش لباس غیررسمی در مقابل لباس رسمی کاری و لباس کاملاً رسمی^۱ می‌تواند از منطقه به منطقه و فرهنگ به فرهنگ کاربرد متفاوتی داشته باشد، اما چند نکته اساسی وجود دارد که باید به خاطر بسپارید:

- اگر میزبان یک سبک پوشش خاص برای هماهنگی سطح تعامل انتخاب کرد، انتخاب شما هم باید مطابق خواسته میزبان باشد. به‌علاوه، اگر احساس کنید که لباس شایسته‌ای پوشیده‌اید، از آن رویداد بیشتر لذت می‌برید و مشارکت شما مثمرتر خواهد بود. همیشه با میزبان یا هماهنگ‌کننده رویداد تماس بگیرید تا به درک درستی از لباس مورد انتظار برسید. وقتی نمی‌توانید پاسخ روشنی دریافت کنید، پوشش رسمی را انتخاب کنید. من به دوستانی که می‌ترسند بیش از حد برای یک رویداد لباس پوشیده باشند، می‌گویم: «تا جایی که عالی به نظر می‌آید، این کار را انجام دهید.»

- «کراوات مشکی» یا «کراوات مشکی اختیاری» مخصوص رویدادهایی است که خیلی سطح بالا هستند و بر یک جشن خاصی تأکید می‌نمایند. شام‌های دولتی، اسکارها، جشن‌های فارغ‌التحصیلی، یا پنجاهمین سالگرد استخدام در این گروه قرار می‌گیرند. این پوشش برای آقایان به معنی لباس رسمی مشکی، پاپیون، کمر بند و کفش

1 . Casual vs. Business vs. Formal Wear

رسمی می‌باشد. آقایان همچنین ممکن است کت و شلوار تیره، کراوات مشکی یا نقره‌ای و جلیقه هماهنگ با لباس رسمی یا بندهای نگهدارنده شلوار بپوشند. خانم‌ها برای تأکید باید یک لباس رسمی بلند با جواهرات زینتی بپوشند. لباس‌های بلند زنانه مخصوص مراسم‌های جشن و سرور هستند (یک لباس بلند زنانه، دامن چین دارتری نسبت به لباس رسمی بلند است و شکل ظریف‌تری دارد). بسیاری از خانم‌ها همچنین ممکن است کت و شلوار رسمی ابریشمی یا لباس‌های خیلی فانتزی کوتاه‌تر مخصوص کوکتل بپوشند. من برای میزبانان طرفدار «کراوات مشکی اختیاری» نیستم - شما یا باید کراوات مشکی بزنید یا نزنید.

• **لباس مراسم کوکتل!** برای آقایان، لباس مراسم کوکتل شامل یک کت و شلوار تیره ساده و کراوات خلاقانه و اجازه پوشش کم‌تر رسمی را [با کمی چاشنی عناصر شخصی] نیز می‌دهد. خانم‌ها می‌توانند با کت و شلوار رسمی شیک یا یک لباس مجلسی کوتاه‌تر یا لباس سرهمی یکسره (یکی از موارد مورد علاقه من) بپوشند، به شرط این‌که کیفیت پارچه لباس شما متناسب با عرف پوشش باشد. اگر رویداد کاری پیش رو دارید، بسته به نوع کسب‌وکار، از سطح خلاقیت خود بکاهید تا از به هم ریختگی محل کار (یک چاک خیلی بلند یا یقه خیلی باز)، اجتناب گردد.

• **لباس رسمی کار:** بی‌دردسرتین عرف پوشش است: کت و شلوار برای آقایان و یک لباس رسمی کاری یا کت و شلوار زنانه برای خانم‌ها.

• **لباس غیررسمی کاری:** این نوع پوشش سخت‌ترین نوعی است که افراد باید انتخاب کنند، زیرا باید از «لباس غیررسمی» صرف متمایز گردد. به نظر من یک رویداد بهترین نقطه شروع برای راهنمایی است. اگر ناهار باشگاهی یا رویداد بعد از کار است، یک لباس (سارافون) با بالاپوش یقه‌دار سه دکمه بدون کت مناسب خواهد بود. میزبانان قطعاً باید با توضیح نوع پوشش به میهمانان کمک کنند، از جمله «پوتین و شلوار جین یا سارافون تابستانی و تی‌شرت یقه‌دار سه دکمه مناسب هستند» یا «بدون کراوات» که نشان می‌دهد رویداد کاملاً رسمی نیست.

میزبانان در دعوت‌نامه‌ها، خلاقیت بیشتری در خصوص نوع پوشش به خرج می‌دهند. به تازگی، عنوان «جشن» یا «تعطیلات» متداول‌تر شده است. البته این عناوین هنوز هم توصیف‌گرهای مبهمی هستند، بنابراین باردیگر به میزبانان توصیه می‌کنم در داخل دعوتنامه خود راهنمایی‌هایی لازم را ارائه دهند: به عنوان مثال، «ژاکت‌های محبوب با

زمینه تعطیلات کریسمس (گوزن شمالی) مناسب است» اشاره بسیار خوبی است. یک مورد جدیدی که از بکاربردن آن لذت برده‌ام «کسب‌وکار با زیورآلات» است که شما می‌توانید کراوات خود را بردارید و خانم‌ها می‌توانند از جواهرات خود لذت ببرند و رژ لب پررنگ بزنند.

۱۳: فهرست یادآور نهایی: آماده‌سازی در بالاترین سطح (جادوی حداکثر

آمادگی)

تشریفات پرچم

هر کشوری به شدت به پرچم ملی خود افتخار می‌کند و مراقب است به گونه‌ای به نمایش گذاشته شود و طوری با آن رفتار گردد که به هرآنچه این پرچم نشانی از آن‌هاست، احترام گذاشته باشد: در واقع تاریخ، مبارزات، پیروزی‌ها، و نمادهای یک کشور و مردم است. در ایالات متحده، طرز رفتار ما با ستاره‌ها و خط‌های راه راه - همان‌طور که اغلب پرچم ما نامیده می‌شود - در قانون آمده است و به دقت و با جزئیات در نشریه کنگره با نام پرچم ما توضیح داده شده است (به آدرس www.govinfo.gov بروید و عبارت «پرچم ما» را در نوار جستجو وارد کنید). این سایت یک منبع عالی برای همه کسانی است که می‌خواهند با تاریخچه و تشریفات آن آشنا شوند (به همراه نحوه صحیح تا کردن و جمع کردن آن).

در این جا چند نکته مهم برای نمایش پرچم وجود دارد تا در رویداد، رژه یا پیک نیک بعدی از قانون ایالات متحده تخطی یا آن را نقض نکنید.

- پرچم را «در یک موقعیت خاص» به نمایش بگذارید. یک قاعده تجربی خوبی که ما در وزارت امور خارجه بکار می‌بردیم این است که در خاک ایالات متحده، پرچم ایالات متحده باید همیشه «در یک موقعیت خاص» در معرض نمایش قرار گیرد. به عبارت دیگر، وقتی بینندگان مقابل یک صحنه یا یک تریبون قرار می‌گیرند، نباید هیچ پرچم دیگر - و تریبون دیگری - در سمت چپ پرچم ایالات متحده وجود داشته باشد، بنابراین موقعیت برجسته خود را به دست می‌آورد.

- هنگامی که پرچم دو یا چند کشور به نمایش درمی‌آیند، پرچم‌ها باید در میله‌های جداگانه و به یک ارتفاع به اهتزاز درآیند. پرچم‌ها باید تقریباً هم‌اندازه باشند. عرف بین‌الملل نمایش پرچم یک کشور بالای یک کشور دیگر را در زمان صلح ممنوع می‌کند.

• وقتی در خاک ایالات متحده هستید و ترتیب پرچم‌ها بر روی یک صحنه یا نمایش پرچم‌ها پس از پرچم ایالات متحده را تنظیم می‌کنید، پرچم‌ها باید به ترتیب اولویت اغلب به ترتیب حروف الفبا به انگلیسی قرار گیرند. به عنوان مثال، در سازمان ملل در نیویورک، ترتیب قرارگیری پرچم‌ها براساس حروف الفبای انگلیسی از شمال به جنوب صورت می‌پذیرد.

• تشریفات پرچم ایالات متحده حکم می‌کند که هیچ شخصی نباید هیچ پرچم ملی یا بین‌المللی دیگری را برتر از پرچم ایالات متحده در هر مکانی داخل ایالات متحده به معرض نمایش بگذارد. (مقر سازمان ملل متحد که از نظر فنی در خاک آمریکا نیست، با پرچم آمریکا مانند سایر کشورها رفتار می‌کند و پرچم سازمان ملل متحد را در مکانی قرار می‌دهد که برتر از بقیه پرچم‌ها به نظر برسد.)

• نیمه‌افراشته کردن پرچم ایالات متحده منوط به نظارت اجرایی رئیس‌جمهور، فرماندار، یا در بعضی موارد، یک شهردار یا مدیر اجرایی محلی می‌باشد. رئیس‌جمهور دستور می‌دهد به هنگام مرگ شخصیت‌های مهم دولت ایالات متحده یا دولت‌های ایالتی، به نشانه احترام پرچم ایالات متحده به حالت نیمه‌افراشته درآید. دستورالعمل‌های مختلفی در خصوص مدت زمان این دستور براساس مقام وجود دارد.

سی روز برای یک رئیس‌جمهور یا رئیس‌جمهور سابق
ده روز برای معاون فعلی رئیس‌جمهور، رئیس دادگستری، یا رئیس بازنشسته دادگستری ایالات متحده، یا رئیس مجلس

روز مرگ تا زمان تدفین برای اعضای دیوان عالی کشور، وزیر یک وزارتخانه اجرایی یا نظامی، معاون سابق رئیس‌جمهور، یا فرماندار یک ایالت یا قلمرو ایالات متحده
روز مرگ و روز بعد از آن برای اعضای کنگره

پرچم، وقتی به صورت نیمه‌افراشته به اهتزاز درمی‌آید، ابتدا باید برای یک لحظه تا انتهای میله پرچم بالا برود و بعد تا موقعیت نیمه‌افراشته پایین آورده شود. پرچم باید در روز یادبود تا ظهر نیمه‌افراشته باشد و از آن پس به حالت کاملاً برافراشته درآید.

• پرچم‌ها باید در شرایط آب و هوایی نامناسب پایین آورده شوند مگر این‌که مناسب همه نوع آب و هوایی باشند.

• پرچم هرگز نباید روی یک وسیله نقلیه، قطار، یا قایق نصب شود، اما می‌تواند بر روی یک میله در گلگیر سمت راست به نمایش گذاشته شود. و هرگز نباید از آن برای حمل چیزی استفاده کرد.

- پرچم هرگز نه باید به عنوان لباس (پوشش)، تختخواب، یا پرده مورد استفاده قرار گیرد، و نه باید در تبلیغات استفاده شود یا بر هر چیزی که دور ریخته می‌شود، مانند یک جعبه یا دستمال، چاپ گردد.

چه چیزهایی در کیف مری پاپینز خود قرار دهید.

- یک منگنه کوچک. نمی‌توانم به شما بگویم که چند بار رومیزی، لبه لباس، کمر بند، یا روسری را منگنه کرده‌ام. (سنجاق قفلی، سنجاق‌های سر، گیره‌های پلاستیکی کاغذ، و گیره‌های فلزی کاغذ نیز می‌توانند نقش‌های مهمی در پشتیبانی ایفا کنند: آن‌ها می‌توانند از باز شدن بندها جلوگیری کنند و رومیزی‌ها را محکم در جای خود نگه دارند.)

- کش‌های لاستیکی. از آن‌ها برای تنظیم رومیزی‌های خیلی بزرگ یا پرچم‌های افتاده روی زمین استفاده می‌کردم.
- قیچی.

- یک خط‌کش. گاهی اوقات، اگر قیچی نداشته باشم، از آن به عنوان تیغه صاف برای بریدن کاغذ و اندازه‌گیری فاصله بین وسایل روی میز استفاده می‌کنم.

- ماژیک در رنگ‌های مختلف. آن‌ها کاربرد دو منظوره دارند به عنوان واکس کفش (خش‌های روی پاشنه، خاراندن انگشتان) یا کیف استفاده می‌شوند. همچنین آن‌ها را برای رنگ کردن یک خراش یا بریدگی بر روی یک صندلی شخص بسیار مهم نیز بکار می‌برم.

(توصیه کاربردی: اگر لازم است که بر روی کاغذ سیاه یا تابلوی اعلانات تصویری بنویسید یک ماژیک طلایی یا نقره‌ای آماده داشته باشید - اغلب از مقامات ما خواسته می‌شود که چیزهایی را امضا کنند و فقط رنگ‌های پرزرق و برق خود را نشان می‌دهند.)

- یک جعبه خیاطی. نه تنها یک بسته از نخ‌های مختلف آماده می‌کنم، بلکه سوزن‌هایی را هم از قبل نخ می‌کنم تا بتوانم بدون معطلی شروع به دوختن کنم.

- یک شانه دندان‌دار. هیچ چیزی بهتر از [شانه دندان‌دار] برای حجم دادن به موهای زنان و به‌ویژه مردان عمل نمی‌کند. شانه‌های دندان‌دار برای پف دادن موهای زیرین به منظور شکل دادن و حجم مناسب - یا برای پوشاندن یک قسمت بدون مو - بسیار بهتر هستند.

- اسپری مو برای روزهای بادی یا به منظور جلوگیری از دررفتگی جوراب زنانه.

- شامپو خشک. یک برگ برنده است. اگر شما ندارید، فوری تعدادی بخرید و بعداً از من تشکر کنید. شامپوی مورد علاقه من نسخه اصلی پست (Psssst) در اندازه مسافرتی است. اگر سشوار خوبی پیش از یک سفر طولانی یا جلسه زده‌اید (من همیشه قبل از یک سفر طولانی این کار را انجام می‌دهم)، شما با شامپو خشک حداقل می‌توانید دو روز بیشتر حالت سشوار زده را داشته باشید.
- نرم کننده لب. لب‌های مردان می‌تواند بسیار خشک و ترک خورده باشد و چون مراقبت از لب‌هایشان را بلد نیستند، اغلب لب‌های آن‌ها بیشتر از زنان ترک می‌خورد. من طرفدار نرم کننده لب با کمی رنگ ملایم برای مردان هستم - زیرا در غیراین صورت لب‌هایشان می‌تواند کمی مرده به نظر برسد. من حتی انجام این کار را به رئیس‌جمهور اوباما هم پیشنهاد کردم (محافظ شخصی‌اش آن را گرفت - اما هرگز نمی‌توانم به یقین بگویم که او استفاده کرد). من اول این را روی همسرم امتحان کردم (لب‌های راب بعضی اوقات خیلی خشک هستند - «فَرش» بهترین برندی است که پیدا کردم) تا اطمینان حاصل کنم که چهره رهبر کشورم مضحک نمی‌شود. نرم کننده لب برای خانم‌ها به عنوان یک لایه روی رژ لب، که بسیار مات است و شما می‌توانید تمام خطوط روی آن را ببینید، بسیار مناسب است.
- کرم دست. کرم دست ضروری است - اگر نمی‌خواهید که هنگام دست‌دادن، طرف مقابل در واکنش به پوست زبر دست شما با «آی» گفتن از شما جدا شود.
- دئودورانت (اسپری ضد بوی بد) و یک شیشه کوچک عطر. هیچ توضیحی نیاز ندارد. (توصیه کاربردی: آن‌ها کفش‌ها را هم تازه می‌کنند!)
- قلم‌ها و یا دستمال‌های لکه‌بر. هنگامی که وقت ندارید یک بلوز یا شلوار لکه‌شده را عوض کنید، بی‌اندازه با ارزش هستند.
- «مایع ضدچروک داونی». ائو ندارید؟ مشکلی نیست.
- لاک ناخن روشن و شفاف. در خصوص دررفتگی جوراب‌شلواری، مخفی کردن یک ناخن لب‌پریده، و جلوگیری از ریش‌ریش شدن بند کفش یا نخ لباس کاربرد دارد.
- پاک‌کن‌های کوچک. آن‌ها می‌توانند در مواقع ضروری به عنوان قفل گوشواره عمل کنند.
- کفش‌های باله. اگر باید از چهار طبقه پله بالا بروید یا با سرعت در یک پارکینگ یا محل برگزاری همایش حرکت کنید (که من این کار را معمولاً انجام می‌دادم)، یک جفت از این کفش‌ها را برای کوتاه کردن زمان و نجات خودتان از درد در کیفیتان بگذارید.

- عینک مطالعه. به نظر می‌رسد که به ویژه آقایان یک عینک اضافی نیاز دارند.
- جوراب شلواری اضافی به رنگ مشکی یا رنگ پا (ما مدام به مناطق دورافتاده‌ای از کشور می‌رفتیم که حتی نمی‌توانستیم روی یک سوپرمارکت برای خرید تخم‌مرغ «لگز»، برند معروف دهه ۱۹۹۰ حساب کنیم).
- بیسکویت‌ها یا شکلات‌های انرژی‌زا برای مواقعی که وقت کافی ندارید.
- قرص‌های «ایمرجن - سی» یا «زی‌کام»^۱. ما با بسته‌هایی از این افزایش‌دهنده‌های ایمنی به عنوان راهبرد پیشگیرانه سفر می‌کردیم، آن‌ها را در بطری‌های آب مخلوط می‌نمودیم تا باعث شوند که بیشتر بنوشیم. اجلاس سران و مجامع عمومی، کانون همه‌گونه میکروب فصلی بودند. نمی‌توانم با اطمینان بگویم که آن‌ها مؤثر بودند، اما وقتی سفر می‌کردیم به ندرت در هواپیما بیمار می‌شدم. یا اگر احساس سرماخوردگی می‌کردم، هر سه تا چهار ساعت یک عدد «زی‌کام» می‌خوردم، زیرا ادعا می‌کند که شدت ویروس را کاهش می‌دهد.

سفرهای شبانه و سفرهای خارجی

وقتی با بانوی اول هیلاری کلینتون سفر می‌کردم، ما همیشه لباس‌های اضافی برای او برمی‌داشتیم. در هنگام استقبال جمعیت، لکه‌ای برکت و شلوار ابریشمی او برجای می‌ماند، بنابراین باید به سرعت بلوز/شلوار او را عوض می‌کردیم و یادگرفته بودیم که یک لباس جایگزین برای او برداریم تا هر روز عوض کند. با توجه به سفرهای بی‌شمار داخلی و بین‌المللی - و سال‌ها چمدان بستن برای بانوی اول آمریکا - من در آماده شدن برای سفر مهارت زیادی کسب کرده بودم و به ندرت موقعیتی پیش می‌آمد که چیزی کم باشد. رویه من غیرمعمول است (من تمام موارد ضروری را کنترل می‌کنم).

پیش از بستن وسایل

- دمای تمام شهرهای مبدأ و مقصد را بررسی کنید و جدول زمانی برنامه را مرور -نمائید - همه رویدادها - و اگر رویداد خاصی وجود داشته باشد، لباس را با میزبان نهایی کنید.
- بسته‌بندی وسایل: کاورهای پلاستیکی بی رنگ مخصوص خشکسویی به منظور لایه لایه قراردادن لباس‌ها و جلوگیری از چروک شدن آن‌ها؛ کیف‌های مخصوص کفش برای کفش‌های ظریف؛ قالب کاغذی کفش برای جلوی کفش‌های پاشنه بلند.

1. Emergen-C or Zicam

- من دو تا کیف لوازم آرایش بی‌رنگ از قبل بسته‌بندی شده در سرویس بهداشتی دارم که می‌توانم در مواقع ضروری بردارم. یکی برای کیف دستی است (مراقب هستم که همه لوازم زیر سه آنس باشند) و دیگری حاوی لوازم بیشتر و بزرگتر برای سفرهای طولانی‌تر که کیفم را به بخش بار هواپیما می‌دهم. سفرم هر چقدر هم که طولانی شود، فقط یک کیف همراه می‌برم.

برای چمدان اصلی:

- لباس‌ها را طبق جدول زمان‌بندی برنامه‌ها بر روی تخت قرار می‌دهم، برخی اوقات آن‌ها را می‌پوشم تا مطمئن شوم که اندازه هستند و بررسی می‌کنم که لکه یا سوراخ نباشند. اطمینان حاصل می‌کنم که همه وسایل مورد نیاز برای هر لباس را برداشته باشم - کفش‌ها (یک کفش رسمی برای روز و یک کفش مشکی برای شب)، جواهرات (به علاوه یک گردنبند یا یک جفت گوشواره اضافی محض احتیاط در صورت شکستن یا گم شدن)، کمربند، و جوراب شلواری (که من به ندرت می‌پوشم اما همیشه محض احتیاط برمی‌دارم). من همچنین همه لباس‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهم تا لباس زیر مورد نیاز برای هر کدام را مشخص کنم. هر لباس را جداگانه در پلاستیک قرار می‌دهم. علاوه بر این، من از چمدان‌های پارچه‌ای استفاده می‌کنم (اجازه می‌دهد کمی بیشتر بار داشته باشید) و چون آب می‌تواند به وسایل نفوذ کند، اگر باران ببارد و دست‌اندرکاران در بار کردن چمدان‌ها به هواپیما گند عمل کنند، این پلاستیک‌ها از لباس‌هایم محافظت می‌نمایند. من هر دو طرف داخلی چمدان - پایین و بالا - را با پلاستیک می‌پوشانم.

- من لباس‌ها و کفش تمرینم را هم برمی‌دارم که انعطاف‌پذیرتر از کفش بزرگ‌تر است که معمولاً در خانه استفاده می‌کنم.

- من معمولاً یک یا دو شال‌پشمی زیبا - بسیاری از مکان‌ها به‌طور طبیعی سرد هستند یا بیش از حد از تهویه استفاده می‌کنند - و یک کلاه بیس‌بال برای پیاده‌روی همراه می‌برم.

- من برای زمان‌هایی که می‌خواهم در لابی وقت بگذرانم و مطالعه کنم، محض احتیاط یک شلوار غیررسمی راحت یا شلوار لی بر می‌دارم.

برای چمدان همراه:

جوراب واریس برای داخل هواپیما به منظور جلوگیری از تورم - وقتی فرود می‌آید، پاهایتان شما را دوست خواهند داشت - و لخته شدن خون؛ یک شال پشمی (یک شال

قدیمی که مهم نباشد گلوله شود یا چیزی روی آن بریزد؛ دستمال مرطوب بهداشتی برای محیط اطرافت؛ ژاکت پشمی مورد علاقه‌ام؛ کفش‌های بدون پاشنه برای عوض کردن؛ یک بالش گردن؛ صابون برای شستن صورت‌م؛ و یک مسواک اضافی. اگر مجبور باشم که بلافاصله پس از رسیدن به یک جلسه بروم، لباسم را با کفش (و جواهرات) در یک کیف قرار می‌دهم تا بتوانم به راحتی عوض کنم.

توصیه‌های ماهرانه در موقعیت‌های اجتماعی

۱. کشیدن سیگار الکترونیکی: من نمی‌خواهم کسی در خانه من سیگار الکترونیکی بکشد. آیا می‌توانم از آن‌ها بخواهم که نکشند حتی اگر دودی هم نداشته باشند؟

اگر اعلام کنید که در خانه شما جایی برای سیگار کشیدن میهمانان وجود ندارد، از نظر اجتماعی قابل قبول است و به ندرت مورد چالش قرار می‌گیرید، چون بوی سیگار به خورد مبلمان و دیوارها می‌رود. به علاوه، افراد سیگاری عادت کرده‌اند برای سیگار کشیدن بیرون بروند زیرا این روزها اکثر مکان‌های عمومی اجازه سیگار کشیدن نمی‌دهند. بنابراین، زمانی که یک سیگاری خواست سیگارش را روشن کند، واقعیت‌ها را بیان کنید و با مهربانی از آن‌ها بخواهید که در فضای باز قدم بزنند.

۲. چگونه برای عدم حضور در یک رویداد عذرخواهی کنم؟

من اول سعی می‌کنم به میزبان اطلاع دهم که تأخیر خواهم داشت. اگر رویداد یک اجتماع بزرگ‌تر است و امکان دیدار میزبان وجود ندارد، همیشه روز بعد تماس می‌گیرم و عذرخواهی می‌کنم. اگر این رویداد خاص باشد مانند مهمانی ایام تعطیلات - گل هم برای عذرخواهی ارسال می‌کنم. من افرادی را دیده‌ام که فهرست پاسخ به دعوت حاضران را آخر شب مرور می‌کنند و بر روی اسامی افرادی که حضور نیافته‌اند ضرب‌در می‌زنند و می‌گویند: «دیگر هرگز.» درمورد تغییر پاسخ به دعوت از بله به خیر در لحظه آخر، من سعی می‌کنم هرگز چنین کاری انجام ندهم، حتی اگر سرزدن برای سی دقیقه خیلی غیرعادی باشد.

۳. آوردن بچه‌ها به مراسم: دوست خوب من می‌خواهد فرزندانش را به مهمانی

کوکتل/عروسی من بیاورد، اما من نمی‌خواهم که بچه‌ها آنجا باشند؟ شما مطمئناً حق دارید، به ویژه وقتی این یک رویداد شبانه است. همیشه به میزبان بستگی دارد، بنابراین، اجازه ندهید کسی خلاف آن را به شما بگوید. با این اوصاف،

شرایطی وجود دارد که ممکن است بخواهید قوانین خود را تغییر دهید. اگر قصد دارید فردی را از ارتش دعوت کنید، به یاد داشته باشید که بسیاری از خانواده‌های ارتشی ماه‌ها از هم جدا بوده‌اند و هر لحظه از دوران مرخصی والدین، به ویژه در ایام تعطیلات، را مغتنم می‌شمرند؛ اجازه‌دادن به این زوجها برای آوردن فرزندانشان اقدامی متفکرانه است. همین مسأله در مورد والدین جدید صدق می‌کند که از ترک نوزاد خود بسیار دلواپس و نگران هستند.

۴. از کنترل خارج شدن گفت و گوها: پریشب، گفتگوی من سرِ شام از کنترل خارج شد. چیزهای خیلی خوبی سرو شده بود و ممکن است من هم بیش از حد حرف زده باشم. چگونه می‌توانم بررسی کنم که باعث رنجش شخصی شده‌ام یا خیر؟ شما نمی‌دانید که چقدر میهمانی‌های شام در دی سی که من هم شرکت داشته‌ام به نزاع کشیده می‌شود. بلافاصله تماس بگیرید - ایمیل یا پیامک زنید و تماس بگیرید. ابتدا از شام تشکر کنید و به آن‌ها بگویید که می‌دانید چقدر گفت و گو جلب‌توجه نمود و بعد عذرخواهی کنید.

۵. تلفظ اشتباهی اسامی: من از طرف میزبان میهمانی به یک گروه کوچک معرفی شدم و میزبان نام مرا اشتباه تلفظ نمود و عنوانم را نیز به غلط بیان کرد. بهترین روش برای اصلاح بدون ایجاد شرمساری در او چیست؟ این لحظات بسیار خجالت آور است. اگر این یک گروه جدید از افراد برای اهداف کسب‌وکار است، ضرورت دارد که نام و عنوان شما به درستی منتقل شود. نام من حدود ۷۵ درصد مواقع که شخص جدیدی معرفی‌ام می‌کند، اشتباه تلفظ می‌شود.

سخت تلاش می‌کنم که از قبل نامم را به روش‌های آرام و خونسرد برای آن‌ها تلفظ کنم. در ملاقات با افراد جدید، اغلب در مورد نحوه نام‌گذاری من توسط والدینم صحبت می‌کنم و اضافه می‌نمایم: «کاپریشیا منحصر به فرد اما سخت است.» این یک فتح باب عالی برای برخی گفت و گوهای جذاب بوده است. و هنگامی که عنوان من را به غلط بیان می‌کنند، باردیگر به عنوان خود در پاسخ به یک سؤال یا نظر، اشاره می‌نمایم. اگر نام یا عنوان یک شخص را نشنوم، از آن‌ها می‌خواهم که برای من تکرار کنند. ایجاد رابطه با همان اولین معرفی آغاز می‌شود - درست انجام‌دادن این کار واقعاً مهم است.

۶. ارسال اشتباهی ایمیل: من یک ایمیل با یک اشکال تایپی فاحش به یک کارفرمای احتمالی ارسال کردم. آیا باید در یک ایمیل پیرو به خطا اشاره می‌نمودم و آن را تصحیح می‌کردم؟ و آیا راهی وجود دارد تا این کار را با ظرافت انجام داد؟

هنگام صحبت کردن، ایمیل زدن، یا نامه نوشتن، دستور زبان و علائم نگارشی مناسب باید همیشه، در اولویت ذهن شما باشد. و درعین حال، ما انسان هستیم و گاهی اوقات در تایپ و خواندن بیانیه‌های رسمی اشتباه می‌کنیم یا یک یادداشت را با شتاب می‌نویسیم و متوجه یک خطا را نمی‌شویم. شما باید به محض اطلاع، آن را اصلاح کنید: «لطفاً اجازه دهید ایمیلی که قبلاً ارسال نمودم و خطایی در آن وجود داشت را اصلاح نمایم.»