

کری پترسون، جوزف گرنی، دیوید مکس فیلد،  
ران مک میلان، ال سویتزگر

---

## مسئولیت‌های سرنوشت‌ساز

### راهنمای جامع مدیریت تعارض

---

ترجمه  
دردانه داوری

## فهرست

۹	مقدمه مترجم برای ویراست دوم کتاب
۱۳	پیش‌گفتار
۱۷	مقدمه
۳۳	بخش یکم: ابتدا خود را آماده کنید
۳۵	فصل یکم: بررسی موضوع و شرایط («چه» و «اگر»)
۶۹	فصل دوم: اشراف بر داستان‌های خود
۹۹	بخش دوم: امنیت ایجاد کنید
۱۰۱	فصل سوم: توصیف شکاف
۱۳۵	فصل چهارم: ایجاد انگیزه
۱۶۹	فصل پنجم: تسهیل کار
۱۹۹	فصل ششم: تمرکز و انعطاف هم‌زمان
۲۳۱	بخش سوم: وارد عمل شوید
۲۳۳	فصل هفتم: بر روی یک برنامه توافق کنید و آن را به اجرا درآورید
۲۵۱	فصل هشتم: هر آن‌چه آموختید را کنار هم بگذارید
۲۶۷	فصل نهم: درست است، اما منطبق با شرایط من نیست
۲۹۳	پیوست الف: شما در چه جایگاهی هستید؟
۲۹۹	پیوست ب: سؤالات مربوط به تشخیص وضعیت
۳۰۳	پیوست ج: وقتی کارها بر وفق مراد است
۳۱۱	پیوست د: مجموعه‌ای از سؤالات برای بحث در گروه‌های مطالعه

### مقدمه مترجم برای ویراست دوم

- آیا می‌دانید پیش از آن‌که کلمه‌ای به زبان آورید، باید ذهن خود را اصلاح کنید؟

- آیا تا به حال این تجربه را داشته‌اید که رفتار شما طی چند ثانیه نخست تعامل با دیگران بسیار تعیین‌کننده است؟

- آیا فقط در دنیای کوچک خود زندگی می‌کنید یا به دنیای دیگران نیز اهمیت می‌دهید؟

- آیا باید صرفاً عملکرد دیگران را ملاک قرار داد یا به عوامل ایجادکننده آن عملکرد نیز توجه داشت؟ (آیا این همان چیزی نیست که از دیگران در مورد خودمان انتظار داریم؟)

- آیا می‌توانید ضمن حل مشکلات رابطه ایجاد کنید، یا مقابله با برخی مسائل برای شما به قیمت از بین بردن رابطه‌تان با طرف مقابل است؟

- آیا تا به حال مشکل کوچکی را به قدری بزرگ کرده‌اید که گفت‌وگو در مورد آن با طرف مقابل‌تان به جنجال کشیده شده باشد؟

یافتن پاسخ به آیهایی از این دست برای تعداد کثیری از مردم بسیار راه‌گشاست. ادعای نویسندگان (و نیز مترجم) کتاب حاضر این است که محتوای ساختارمند آن به چنین سئوالاتی جواب می‌دهد و راه و روش کنار آمدن با ناملایمات، مشکلات، و به‌طور کلی واقعیت‌های منفی را بر مبنای تحلیل و آگاهی به ما می‌آموزد. استفان

کاوی، نویسنده کتاب بسیار معروف *هفت عادت مردمان مؤثر* رویکرد این کتاب را نوآورانه و راهکارهای پیشنهادی آن را در شرایط استیصال چاره‌ساز می‌داند. آقای مهندس محسن خلیلی، مدیرعامل شرکت بوتان‌گاز و پایه‌گذار و رئیس هیئت‌مدیره کنفدراسیون صنعت، نیز که قبول زحمت کرده پیش‌گفتاری برای کتاب نوشته‌اند، از سر لطف فرموده‌اند: «این کتاب... مرا به ... مسیری که تاکنون پیموده‌ام و ضرورت هر روز نو کردن این راه و مسیر مؤمن‌تر و معتقدتر کرد.»

*مسئولیت‌های سرنوشت‌ساز* ترجمه کتاب **Crucial Accountability** است، که من سعادت ترجمه آن را داشته‌ام. از چالش‌های ترجمه نام کتاب بود. پاسخ‌گوبودن با مسئولیت داشتن متفاوت است. مسئولیت‌های یک فرد در شرح وظایف‌اش مشخص می‌شود. اما بسته به نوع شخصیت آن فرد، وی در برابر وظایف خود پاسخ‌گو هست یا نیست. ما در زبان فارسی در برگردان هر دو کلمه *accountability* و *responsibility* غالباً از واژه مسئولیت استفاده می‌کنیم و مفهوم پاسخ‌گوبودن برای مان چندان جا افتاده نیست. ممکن است گفته شود که چه بسیارند افرادی که مسئولیت را به گردن دیگران می‌اندازند و پاسخ‌گو نیستند. توجه به این تفاوت و رجحان مشهود مفهوم پاسخ‌گو بودن به مسئولیت داشتن برای من انگیزه‌ای شد که بعد از مطالعه کتاب به ترجمه آن پردازم. پیام جالب دیگر کتاب در ترویج دو عنصر متضاد انعطاف و تمرکز نهفته است. به گفته نویسندگان، برای حل مشکل باید از یک سو متمرکز بود، و از سوی دیگر خود را با شرایط وفق داد؛ در غیر این صورت، سرنوشت محتوم ما در دنیای متغیر امروز نابودی است.

اگر برخی موضوعات یا عبارات‌های کتاب به نظرتان ثقیل می‌آید، به خود این فرصت را بدهید که نویسندگان با توضیحات خود آن را به شما بیاموزند. توصیه من این است که کتاب را به ترتیب فصول و صفحات بخوانید؛ در غیر این صورت، ممکن است به مفهومی بربخورید که در صفحات قبل توضیح داده شده است و معنای آن برای تان آشکار نیست. مثلاً در چندین جا اصطلاح «افراد دارای انحراف مثبت» به کار رفته که ترجمه عبارت *positive deviation* است. دو واژه «انحراف»

و «مثبت» ظاهراً ناقص یکدیگر هستند. اما منظور نویسندگان از «انحراف مثبت» رفتارهای غیرمعارف ولی نهایتاً مثبت است. ترجمه این اصطلاح به عبارات‌هایی چون «تمایلات مثبت» یا «گرایش‌های مثبت» معنای آن را تغییر می‌داد. توصیه می‌شود هنگام خواندن کتاب خود را آماده پذیرش برخی مفاهیم جدید از قبیل «پاسخ‌گویی» کنید.

کتاب *مسئولیت‌های سرنوشت‌ساز*، نوشته کری پترسون، جوزف گری، دیوید مکس فیلد، ران مک‌میلان و ال سویتز، در سال ۲۰۱۳ از سوی انتشارات مک‌گرو هیل وارد بازار شده است. در همان سال نیز از پرفروش‌ترین کتاب‌های *نیویورک تایمز* (کتاب هشتم)، ششمین کتاب برتر وال استریت ژورنال، و کتاب شماره یک سایت آمازون بوده است. *مسئولیت‌های سرنوشت‌ساز* همچنین در میان متونی که خلاصه‌شان نزد مدیران اجرایی محبوبیت پیدا کرده، کتاب سال شده است. این کتاب ادامه *گفت‌وگوهای سرنوشت‌ساز* از همین نویسندگان محسوب می‌شود. *گفت‌وگوهای سرنوشت‌ساز* (تحت این عنوان و عناوین مشابه دیگر) در ایران طی شش سال گذشته در چهار ترجمه متفاوت توسط چهار مترجم و چهار نشر مختلف طی سال‌های ۱۳۸۶، ۱۳۸۹، ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ به بازار عرضه شده و مورد استقبال قرار گرفته است.

برای ویراست اول ترجمه فارسی کتاب عنوان *مسئولیت‌های سرنوشت‌ساز: ابزارهایی برای رویارویی با انتظارات برآورده‌نشده، عهدهای شکسته و رفتارهای ناشایست* را انتخاب کرده بودم. در ویراست دوم ترجیح دادم عنوان کتاب را به *مسئولیت‌های سرنوشت‌ساز: راهنمای جامع مدیریت تعارض تغییر* بدهم. ابزارهای ارائه شده در این کتاب به کار کسانی می‌آیند که می‌خواهند بدانند چه هدفی را باید پی‌گیری کنند، چگونه با دیگران صحبت کنند، به چه نحو ذهنیت‌شان را اصلاح کنند، به چه صورت کارها را با ایجاد انگیزه در خود و دیگران تسهیل کنند، چه‌طور متمرکز عمل کنند، و از چه طریق برنامه‌های مورد توافق را با کمک دیگران به اجرا درآورند. این کتاب دربرگیرنده روش‌های اجرایی‌ای نیز هست.