

اصل گرابی  
اصل را بچسبید و فرع را رها کنید  
نویسنده: گرگ مک کیون  
مترجمان: دکتر بهنام شاهنگیان، مهدی مصلحی  
انتشارات آموخته

شهر کتاب (nbookcity.com)

پیشگفتار مترجمان

پیشگفتار مترجمان

شهر کتاب (nbookcity.com)

## پیشگفتار مترجمان

بدان که زندگی پرمشغله بی حاصل است.

### سقراط

چند لحظه وقت داری؟ می تونی فلان کارو برام انجام بدی؟ به فلان جلسه میای؟ بهم در انجام فلان کار کمک می کنی؟ همه ما در زندگی شغلی و خانوادگی مان با چنین سؤالاتی مواجه شده ایم و خیلی از ما بدون لحظه ای درنگ به آن ها جواب مثبت داده ایم و از این رو وقت مان را صرف انبوه کارهای بی اهمیت کرده ایم. صرف زمان برای چنین کارهایی باعث عقب افتادن کارهای ضروری می شود. کارهایی که واقعاً در زندگی شغلی و خانوادگی مان تفاوت ایجاد می کند و تأثیر فراوانی دارند. اگر به خودتان آمده اید و متوجه شده اید انبوه کارهای عقب افتاده شما را احاطه کرده اند این یعنی مانند بسیاری از افراد، فرع گرا هستید و چاره کارتان اصل گرا شدن است. اصل گرایی چگونگی انجام کارهای بیشتر نیست، بلکه به معنای انجام کارهای درست است. به معنای انجام کارهای کمتر فقط محض کمتر بودنشان هم نیست. بدین معناست که برای فعالیت در بالاترین سطح اثربخشی مان تا می توانیم عاقلانه زمان و انرژی مان را فقط روی انجام کارهای ضروری سرمایه گذاری کنیم. اصل گرایی یعنی خلق سیستمی برای رسیدگی به کمد زندگی مان. اصل گرایی فرآیندی نیست که مثل مرتب کردن کمد، یک بار در سال، یک بار در ماه یا حتی یک بار در هفته زیر بارش برویم. اصل گرایی نظمی است که همیشه وقتی قرار است درباره بله گفتن یا مؤدبانه نه گفتن تصمیم بگیریم، از آن استفاده می کنیم. روشی است برای انجام موازنه های سخت میان انبوه چیزهای خوب و معدود چیزهای واقعاً عالی. اصل گرایی یعنی یاد بگیریم کارهای کمتری انجام دهیم، ولی بهتر انجام شان دهیم تا بتوانیم در هر لحظه گران بها از زندگی مان به بالاترین بازدهی ممکن برسیم.

در این کتاب، یاد می گیرید آن طور که واقعاً دوست دارید زندگی کنید، نه آن طوری که دیگران از شما توقع دارند. روشی را به شما می آموزد تا در هر دو

## پیشگفتار مترجمان

قلمروی شخصی و حرفه‌ای کارآمدتر، بهره‌ورتر و مؤثرتر باشید. برای تشخیص موضوعات مهم، حذف موضوعات غیرمهم و انجام هر چه راحت‌تر کارهای ضروری روشی نظام‌مند را به شما آموزش می‌دهد. به‌طور خلاصه، به شما می‌آموزد تا روش پیگیری منضبط انجام کارهای کمتر را در همه حوزه‌های زندگی‌تان به کار بگیرید.

اصل‌گرا بودن از نظر ما یعنی چیزی را در کمترین زمان به بهترین شکل به منصفه ظهور برسانید. اصل‌گرایان پیش از انجام هر کاری مجموعه گسترده‌ای از گزینه‌ها را به شکل نظام‌مند بررسی و ارزیابی می‌کنند. چون اصل‌گرایان به یک یا دو ایده یا فعالیت متعهد می‌شوند و با تمام توان به سراغ‌شان می‌روند، در ابتدا آگاهانه گزینه‌های بیشتری را بررسی می‌کنند تا مطمئن شوند برای ادامه گزینه درستی را انتخاب کرده‌اند.

اصل‌گرایان از قدرت موازنه‌ها یعنی سبک و سنگین کردن دو گزینه‌ای که هر دو را می‌خواهیم اطلاع دارند. آن‌ها می‌دانند نمی‌توانند هر دو کار را انجام دهند. حقوق بیشتری یا تعطیلات طولانی‌تر می‌خواهید؟ می‌خواهید ایمیل بعدی را تمام کنید یا به موقع به جلسه برسید؟ می‌خواهید سریع‌تر انجام شود یا بهتر؟ بدیهی است که در مواجهه با انتخاب میان دو چیزی که می‌خواهیم، ترجیح می‌دهیم به هر دو بله بگوییم. ولی به همان اندازه که دوست داریم هر دو را داشته باشیم، داشتن هر دو واقعاً ممکن نیست. رویکرد فرد‌گرا در برابر موازنه آن است که بپرسد «چطور می‌توانم هر دو را انجام دهم»؛

اصل‌گرایان سؤالی سخت‌تر، ولی در نهایت آزادی‌بخش‌تری می‌پرسند: «کدام مشکل را می‌خواهم؟»، دیر جواب دادن به ایمیل یا دیر رسیدن به جلسه. فرد اصل‌گرا موازنه‌ها را آگاهانه انجام می‌دهد. او، به جای اینکه منتظر بماند و طبق خواسته دیگران عمل کند، با اراده خودش عمل می‌کند و معتقد است اگر زندگی‌اش را اولویت‌بندی نکند، فرد دیگری آن را برایش اولویت‌بندی می‌کند.

پیشگفتار مترجمان

دکتر بهنام شاهنگیان  
مهدی مصلحی

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۱: اصل گزایی چیست؟

فصل ۱: اصل گزایی چیست؟

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

خرد زندگی زدودن همه چیزهای غیر ضروری است.

### لین یوتانگ

سام الیوت<sup>۱</sup> از مدیران اجرایی توانمند دره سیلیکون<sup>۲</sup> است که پس از تصاحب شرکتش از سوی شرکتی بزرگ‌تر و دیوان‌سالار، متوجه شد به خودش خیلی فشار می‌آورد.

در نقش جدیدش از صمیم قلب می‌خواست همکار خوبی باشد، پس بدون فکر قبلی، به بسیاری از درخواست‌ها بله می‌گفت. در نتیجه، کل روز را با عجله از این جلسه به آن جلسه می‌رفت و تلاش می‌کرد همه را راضی نگه دارد و همه کارها را انجام دهد. همین‌طور که کیفیت کارش کاهش می‌یافت، استرس او هم بیشتر می‌شد. کارش رسیدگی به امور کم‌اهمیت شده بود و به این دلیل، دیگر برایش رضایت‌بخش نبود و کسانی را که به هر دری می‌زد خشنودشان کند، ناامید کرده بود.

در بحبوحه نارضایتی‌اش، شرکتش به او بسته‌بازنشستگی زودهنگامی را پیشنهاد کرد. ولی در اوایل دهه پنجم زندگی‌اش بود و به بازنشستگی کامل هیچ علاقه‌ای نداشت. چند مدتی می‌شد به فکر راه‌اندازی شرکت خدمات مشاوره‌ای بود. حتی به این فکر کرد خدماتش را به‌عنوان مشاور دوباره به کارفرمایش بفروشد. ولی هیچ‌کدام این گزینه‌ها برایش جذاب نبودند. پس برای کمک فکری، به یک مربی فردی مراجعه کرد و با توصیه عجیبی روبه‌رو شد: «توی همین شرکت بمون، ولی فقط همون کاری رو بکن که یه مشاور انجام می‌ده و خودتو درگیر بقیه نکن». به عبارت دیگر، توصیه مربی‌اش این بود فقط کارهایی را انجام دهد که فکر می‌کند ضروری‌اند (و هر خواسته دیگری را نادیده بگیرد).

این مدیر اجرایی به توصیه‌اش گوش کرد! خودش را متعهد کرد هر روز تشریفات اداری را کمتر کند. شروع به نه گفتن کرد.

در ابتدا، دودل بود. درخواست‌ها را بر پایه معیارهای محتاطانه‌ای ارزیابی می‌کرد: «با توجه به وقت و منابعی که دارم، می‌تونم این درخواست رو عملی

## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

کنم؟» اگر پاسخ نه بود، درخواست را رد می‌کرد. این اتفاق خوشایند که افراد ابتدا کمی ناامید به نظر می‌رسیدند، اما در ادامه به صداقتش احترام می‌گذاشتند، غافلگیرش کرده بود.

پیروزی‌های کوچکش او را دلگرم کردند تا در برابر خواسته‌های دیگران کمی بیشتر مقاومت کند. چند وقت که گذشت، وقتی درخواستی از او می‌شد، مکثی می‌کرد و درخواست را با معیارهای محتاطانه‌تری می‌سنجید. «در حال حاضر، این مهم‌ترین کاریه که باید با منابع و وقتم انجام بدم یا نه؟» اگر نمی‌توانست قاطعانه بله بگوید، درخواست را رد می‌کرد. چیز دیگری که خوشحالش می‌کرد این بود که شاید همکارانش در ابتدا ناامید می‌شدند، ولی بابت نه گفتن‌هایش خیلی زود در نظرشان محترم‌تر می‌شد.

جسورتر شده بود و این معیار انتخابی را نه فقط در درخواست‌های مستقیم، بلکه در همه کارهایش استفاده کرد. او قبل‌تر همیشه داوطلب ارائه‌ها یا مأموریت‌هایی بود که در آخرین لحظه مطرح می‌شدند. حالا راهی پیدا کرده بود که خودش را درگیر آن‌ها نکند. در گذشته، از اولین کسانی بود که با اشتیاق وارد نوار بلند رد و بدل کردن ایمیل‌ها می‌شد، ولی حالا پا پس می‌کشید و می‌گذاشت دیگران درگیر این کار شوند. او دیگر در کنفرانس‌های تلفنی که فقط چند دقیقه‌ای برایش جذاب بودند، شرکت نمی‌کرد. دیگری جهت برای دریافت آخرین اطلاعات و اخبار در کنفرانس‌های تلفنی هفتگی شرکت نمی‌کرد، زیرا به این اطلاعات نیازی نداشت. اگر نمی‌توانست در جلساتی که در تقویمش ثبت کرده بود، اثربخش باشد، در آن‌ها شرکت نمی‌کرد. به من توضیح داد که: «فقط صرف دعوت شدن به یک جلسه دلیل خوبی برای حضور در آن نیست.»

در ابتدا خودخواهانه به نظر می‌آمد. ولی با گزینشی عمل کردن، برای خودش فضا خرید و در این فضا به آزادی خلاقانه رسید. می‌توانست تلاش‌هایش را هر بار روی یک پروژه متمرکز کند. می‌توانست برنامه‌ریزی‌های دقیقی انجام دهد. می‌توانست موانع را پیش‌بینی کند و آن‌ها را از سر راه



## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

بردارد. به جای اینکه بیهوده برای انجام هر کاری تلاش کند، می‌توانست کارهای باارزش را به‌درستی انجام دهد. تعهدش به انجام کارهای واقعاً مهم و کنار گذاشتن کارهای دیگر، کیفیت کارش را احیا کرده بود. به جای اینکه در یک میلیون مسیر، یک میلی‌متر پیشرفت کند، نیروی عظیمی را روی انجام کارهایی متمرکز کرد که واقعاً حیاتی بودند.

این کار را چند ماه ادامه داد. به‌سرعت متوجه شد نه‌تنها برای انجام کارها در محل کارش زمان زیادی را زنده کرده، بلکه در منزل هم حتی زمان بیشتری برای وقت‌گذرانی با خانواده‌اش به دست آورده است. می‌گفت: «زندگی خانواده‌گیم دوباره بهم برگشت! می‌تونم به‌موقع محل کارم رو به سمت خونه ترک کنم». دیگر به جای آنکه برده تلفنش باشد، قطعش می‌کند. به باشگاه می‌رود. با همسرش برای غذا خوردن بیرون می‌رود.

نداشتن پیامد منفی این کار برایش تعجب‌آور بود. مدیر او توبیخش نکرد. همکارانش از او دلخور نشدند. در عوض، چون فقط پروژه‌هایی به او واگذار می‌شدند که برای او معنادار و در واقع برای شرکت ارزشمند بودند، همکارانش برای کارش بیش از گذشته ارزش و احترام قائل می‌شدند. کارش دوباره رضایت‌بخش شده بود. امتیاز عملکردش بالا رفته بود. در نهایت، یکی از بزرگ‌ترین پاداش‌های زندگی شغلی‌اش را گرفت!

در این مثال، عصاره ارزش پیشنهادی اصل گرایی دیده می‌شود: در انجام کارهای به‌واقع مهم، فقط وقتی می‌توانید به بالاترین سطح اثربخشی برسید که دست از تلاش برای انجام همه کارها و بله گفتن به همه بردارید.

شما چطور؟ چند بار بدون اینکه فکر کنید با گفتن بله به درخواستی واکنش نشان داده‌اید؟ چند بار با تعهد به انجام کاری عصبانی شده و از خود پرسیده‌اید: «چرا این کار رو قبول کردم؟» چند بار فقط برای خشنودی کسی بله گفته‌اید؟ یا برای فرار از دردسر؟ یا چون «بله» به پاسخ پیش‌فرض‌تان تبدیل شده است؟

حالا اجازه دهید این را از شما بپرسم: تا به حال شده به خودتان خیلی فشار

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

بیاورید؟ آیا تا به حال هم احساس بیش از حد کار کردن و هم احساس بی‌مصرفی کرده‌اید؟ تا به حال به این نتیجه رسیده‌اید که کارتان انجام امور پیش‌وپاافتاده شده است؟ تا به حال احساس کرده‌اید که سرتان شلوغ است، ولی بهره‌وری ندارید؟ انگار همیشه در حرکتید، ولی هیچ‌وقت به جایی نمی‌رسید؟

اگر پاسخ‌تان به هر کدام از این سؤال‌ها مثبت است، اصل‌گرایی راه خروج از این وضعیت است.

### راه و رسم اصل‌گرایی

دیتر رامز سال‌ها طراح ارشد شرکت براون<sup>۲</sup> بود. فلسفه‌اش این است که تقریباً همه چیز مزاحم است. اعتقاد دارد چیزهای انگشت‌شماری ضروری‌اند. کار او حذف این عوامل مزاحم تا رسیدن به اصل قضیه است. برای مثال، وقتی بیست‌وپنج سال داشت، شرکت از او خواست در پروژه ساخت یک گرامافون همکاری کند. عرف آن زمان این بود که صفحه گردان گرامافون با یک سرپوش چوبی پوشانده می‌شد یا آن را در بخشی از اسباب و اثاثیه اتاق نشیمن جا می‌دادند. به جای این کار، او و تیمش زوائد به کار رفته در طراحی گرامافون را حذف و آن را طوری طراحی کردند که یک سرپوش پلاستیکی شفاف روی آن قرار بگیرد، همین‌و بس. این طرح اولین بار بود که استفاده می‌شد و آن چنان انقلابی بود که همه می‌ترسیدند هیچ‌کس آن را نخرد و شرکت ورشکسته شود. مثل همیشه کنار گذاشتن چیزهای غیر ضروری شجاعت می‌خواست. در دهه ۶۰ میلادی، این زیبایی‌شناسی کم‌کم محبوب شد. در نهایت، در همه گرامافون‌ها از این طراحی پیروی کردند.

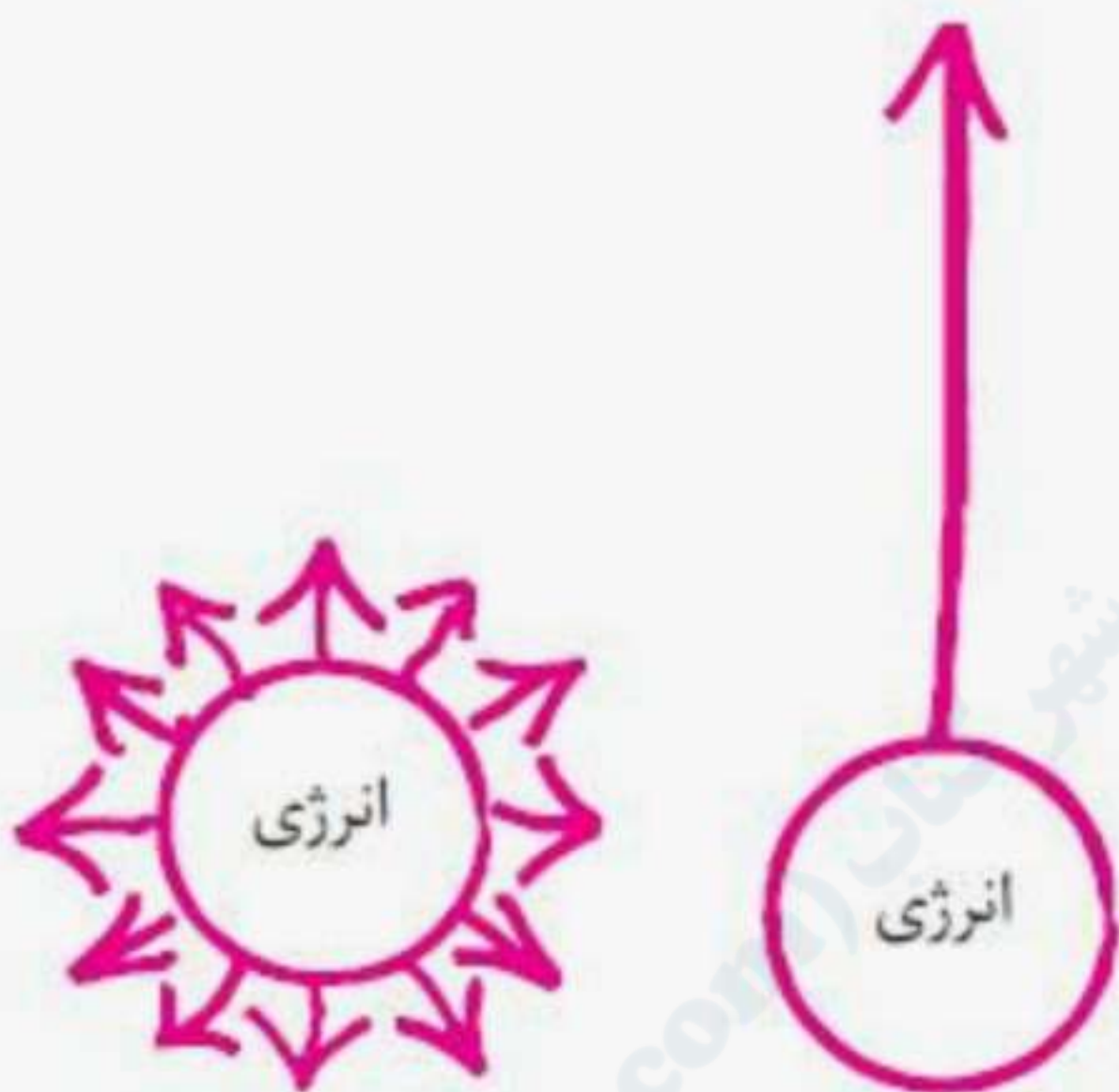
معیارهای طراحی دیتر را می‌توان به اصل ذاتاً مختصری خلاصه کرد که به زبان آلمانی فقط در سه کلمه بیان می‌شود: Weniger aber besser. یعنی: کمتر ولی بهتر. پیدا کردن تعریفی بهتر برای اصل‌گرایی سخت است. راه و رسم اصل‌گرایی دنبال کردن بی‌وقفه شعار کمتر ولی بهتر است. این

## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

بدان معنا نیست که هر از گاهی این اصل را قبول کنیم. بلکه به این معناست که این مسیر را به شکل منضبط دنبال کنیم. راه و رسم اصل گرایی به معنای این نیست که در سال جدید عهد کنیم بیشتر «نه» بگوییم یا ایمیل مان را سر و سامان دهیم یا در حوزه مدیریت زمان بر راهبرد جدیدی مسلط شویم. بلکه بدین معناست که پیوسته درنگ کنیم و پرسیم: «دارم روی فعالیت‌های درستی سرمایه‌گذاری می‌کنم یا نه؟» در جهان آن قدر فعالیت و فرصت هست که برای‌شان وقت و منابع کافی نداریم. و بسیاری از این فعالیت‌ها و فرصت‌ها شاید خوب یا حتی بسیار خوب باشند، ولی واقعیت این است که بیشترشان بی‌اهمیت و تعداد انگشت‌شماری حیاتی‌اند. راه و رسم اصل گرایی یادگیری تشخیص تفاوت بین گزینه‌هاست، یعنی یاد بگیریم همه گزینه‌ها را پالایش کنیم و فقط آن‌هایی را انتخاب کنیم که واقعاً ضروری‌اند.

اصل گرایی چگونگی انجام کارهای بیشتر نیست؛ بلکه به معنای انجام کارهای درست است. اصل گرایی به معنای انجام کارهای کمتر فقط محض کمتر بودن‌شان هم نیست. بدین معناست که برای فعالیت در بالاترین سطح اثربخشی‌مان تا می‌توانیم زمان و انرژی‌مان را عاقلانه فقط در انجام کارهای ضروری سرمایه‌گذاری کنیم.

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟



شکل ۱-۱

تفاوت میان راه و رسم اصل گرایبی و فرع گرایبی را می توان در شکل ۱-۱ دید. در هر دو تصویر، به یک اندازه تلاش می شود. در تصویر سمت چپ، انرژی میان فعالیت های بسیار زیادی تقسیم می شود. نتیجه آن است که به تجربه ناخوشایند پیشرفت میلی متری در یک میلیون مسیر دچار می شویم. در تصویر سمت راست، انرژی صرف فعالیت های کمتری می شود. نتیجه آن است که با سرمایه گذاری در کارهای کمتر، تجربه رضایت بخش پیشرفت چشمگیر در مهم ترین کارها نصیب مان می شود. راه و رسم اصل گرایبی با این ایده که از پس همه کارها برمی آییم همخوانی ندارد؛ در عوض، باید با موازنه های<sup>۴</sup> واقعی دست به گریبان شویم و تصمیم های سختی بگیریم. در بیشتر موارد، می توانیم یاد بگیریم طوری تصمیم گیری کنیم که مانع هزاران تصمیم گیری

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

بعدی شود تا خودمان را با بارها و بارها با پرسیدن سؤالی تکراری خسته نکنیم.

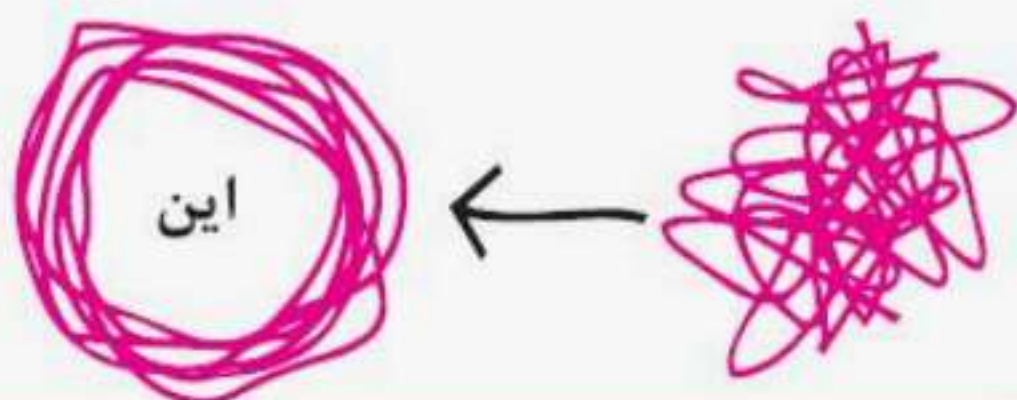
راه و رسم اصل گرایبی یعنی با نقشه قبلی زندگی کنیم، نه از روی غفلت. اصل گرا، به جای انتخاب‌های منفعلانه، آگاهانه چند کار حیاتی را در میان انبوه کارهای بی‌اهمیت انتخاب می‌کند و کارهای غیرضروری را کنار می‌گذارد و بعد موانع را برمی‌دارد تا کارهای ضروری مسیری مشخص و هموار داشته باشند. به عبارت دیگر، اصل گرایبی رویکردی منضبط و نظام‌مند در تشخیص کارهایی است که بیشترین اثربخشی را در آن‌ها داریم و سپس اجرای تقریباً بی‌دردسر آن کارها.

راه و رسم اصل گرایبی به کنترل انتخاب‌های خودمان ختم می‌شود. مسیری است که به سطوح جدید موفقیت و معنا می‌رسد. مسیری است که در آن نه فقط از رسیدن به مقصد، بلکه از خود سفر هم لذت می‌بریم. با وجود همه این مزایا، نیروهایی زیادی دست به دست یکدیگر داده‌اند تا ما را از به کارگیری منضبط مسیر کمتر ولی بهتر بازدارند، شاید دلیلی که خیلی‌ها سر از مسیر فرع گرایبی درمی‌آورند، همین باشد.

### راه و رسم فرع گرایبی

زمستان بود و در یکی از روزهای آفتابی کالیفرنیا کنار همسرم در بیمارستان بودم. آن‌ا حتی در بیمارستان هم سرزنده بود. ولی این را هم می‌دانستم که خسته شده است. روز قبل، دختر عزیزمان، سالم و سرحال با وزن سه کیلو و سی صد گرم به دنیا آمده بود.

# فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟



مدل

اصل گرا	فرع گرا
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمتر ولی بهتر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همه چیز برای همه کس است</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «انتخاب می کنم...»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «باید...»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «فقط چند کار واقعاً اهمیت دارند.»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «همه چیز مهم است.»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «چه موازنه‌هایی باید انجام دهم؟»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «چطور می توانم از پس همه‌ی کارها بر بیایم؟»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیگیری منضبط انجام کارهای کمتر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیگیری بی نظم انجام کارهای بیشتر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درنگ می کند تا ببیند چه چیزی واقعاً اهمیت دارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به چیزهایی که فوری‌ترند واکنش نشان می دهد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• به جز چیزهای ضروری، به همه چیز «نه» می گوید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بدون آنکه واقعاً فکر کند، به همه «بله» می گوید.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موانع را برای اجرای راحت کارها از میان برمی دارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سعی می کند کارها را در آخرین لحظه به زور انجام دهد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زندگی اش واقعاً اهمیت دارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• از زندگی اش راضی نیست.</li> </ul>

به چی فکر می کند؟

چه کار می کند؟

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

- 
- کارهای زیادی را تقبل می‌کند و کیفیت کارش پایین می‌آید.
  - برای انجام وظایفش به نحو احسن، کارها را به دقت انتخاب می‌کند.

- 
- احساس می‌کند کنترل همه چیز را از دست داده است.
  - احساس می‌کند کنترل همه چیز را به دست دارد.

**دستاوردها چیست؟**

- 
- مطمئن نیست که آیا کارهای درست انجام شده‌اند یا نه؟
  - کارهای درست را انجام می‌دهد.

- 
- احساس استیصال و خستگی می‌کند. • از سفر زندگی لذت می‌برد.
- 

ولی روزی که باید یکی از شادترین و آرام‌ترین روزهای زندگی‌ام می‌شد، در عمل پر از تنش شد. حتی وقتی که نوزاد خوشگلم در بازوهای خسته همسرم خوابیده بود، با تلفن صحبت و به یک ایمیل کاری رسیدگی می‌کردم و حسم این بود که برای ملاقات با مشتری تحت فشارم. همکارم نوشته بود: «جمعه، بین ساعت ۱ تا ۲، زمان بدی برای به دنیا آمدن نوزاده، چون باید بیای و در جلسه‌ای که با فلانی برگزار می‌شه شرکت کنی» و آن روز، جمعه بود. کاملاً مطمئن (یا حداقل امیدوار) بودم که ایمیل به شوخی نوشته شده باشد، ولی باز هم برای حضور در جلسه، اجباری را احساس می‌کردم. به‌طور غریزی، می‌دانستم چه باید بکنم. روشن بود که باید پیش همسر و فرزند نورسیده‌مان می‌ماندم. پس وقتی پرسید به جلسه می‌آیم یا نه، با اطمینان کامل گفتم...

«بله».

در کمال شرمندگی، در حالی که همسرم با نوزاد چندساعته‌مان در بیمارستان بود، به جلسه رفتم. همکارم گفت: «مشتری به خاطر این تصمیمت بهت احترام می‌ذاره»، ولی حالت چهره مشتریان احترام را نشان نمی‌داد. در عوض، آن‌ها هم همان احساس مرا داشتند. آن‌جا چه می‌کردم؟ فقط برای این «بله» گفته بودم که کسی را خشنود کنم و با این کار به خانواده، شرافت و حتی روابطم با مشتریان آسیب زده بودم.

دست آخر آن جلسه بی‌ثمر به پایان رسید. ولی حتی اگر نتیجه‌ای هم داشت،

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

برای شرکت در آن مطمئناً معامله‌ا حماقانه‌ای کرده بودم. چون می‌خواستم همه را راضی نگه دارم، چیزی را قربانی کرده بودم که بیشترین اهمیت را داشت.

بیشتر که فکر کردم، به این درس مهم رسیدم:

**اگر زندگیتان را اولویت بندی نکنید، یکی دیگر اولویت بندی‌اش میکند.**

این تجربه باعث شد تا با وسواس بیشتری به دنبال فهمیدن این باشم که چرا افرادی که در بقیه‌ امور زندگی‌شان هوشمندانه عمل می‌کنند، در زندگی شخصی و کاری‌شان دست به چنین انتخاب‌هایی می‌زنند. برایم جای سؤال است که «چه دلیلی دارد توانایی‌های درونی‌مان را که خیلی بیشتر از تصورمان است اغلب به کار نمی‌گیریم؟» و «چطور می‌توانیم دست به انتخاب‌هایی بزنیم که در همه‌جا ما را از ظرفیت‌های خودمان و افراد اطراف‌مان بیشتر بهره‌مند کند؟»

مأموریت‌م که روشن کردن پاسخ این سؤال‌ها بود، باعث شد دانشکده حقوق را در انگلستان رها و در نهایت به کالیفرنیا سفر کنم تا تحصیلات تکمیلی‌ام را در استنفورد دنبال کنم. این کار به همکاری بیش از دو ساله‌ام در پروژه کتابی با عنوان چندبرابرکنندگان: چگونه بهترین رهبران همه را باهوش‌تر می‌کنند، ختم شد. و این کار الهام‌بخشم شد تا در دره سیلیکون شرکتی را در زمینه اصول استراتژی و رهبری تأسیس کنم؛ حالا، در کنار شماری از تواناترین افراد در تعدادی از جذاب‌ترین شرکت‌های جهان کار می‌کنم تا آن‌ها را برای ورود به مسیر اصل‌گرایی ترغیب کنم.

در کارم کسانی را در سراسر جهان دیده‌ام که فشارهای همه‌جانبه وارد بر آن‌ها تمام انرژی‌شان را گرفته و آن‌ها را در هم‌شکسته است. افراد «موفقی» را که گرفتار درد بی‌صدای تلاش بی‌ثمر برای انجام بی‌نقص و فوری همه کارها شده‌اند، مربی‌گری کرده‌ام. کسانی را دیده‌ام که گرفتار مدیران کنترل‌گری شده‌اند و نمی‌دانند که «مجبور» نیستند همه کارهای بی‌اجرو پرزحمتی را که از آن‌ها خواسته می‌شود، انجام دهند. و به شکل خستگی‌ناپذیری سعی



## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

کرده‌ام بفهمم چرا این همه افراد باهوش، توانا و زیرک همچنان گرفتار تار محکم فرع‌گرایی هستند.

یافته‌هایم مرا غافلگیر کرد.

با مدیر اجرایی بسیار باانگیزه‌ای کار می‌کردم که در جوانی به حوزه فناوری آمده و عاشق این حوزه شده بود. خیلی زود پاداش دانش و اشتیاقش را با فرصت‌های بیشتر و بیشتر گرفت. او که مشتاق افزایش موفقیتش بود تا

می‌توانست بیشتر و بیشتر به مطالعه می‌پرداخت و هر چیزی را که

می‌توانست، با شور و اشتیاق دنبال می‌کرد. وقتی او را ملاقات کردم، فردی

پرجنب‌وجوش بود که تلاش می‌کرد همه چیز را یاد بگیرد و انجام دهد. به

نظر می‌رسید هر روز و گاهی هر ساعت، دل مشغولی جدیدی پیدا می‌کرد. در

این بین، توانایی تشخیص چند چیز حیاتی را در میان انبوه چیزهای

بی‌اهمیت از دست داده بود. همه چیز مهم بودند. در نتیجه، بیشتر و بیشتر به

خودش فشار می‌آورد. او در یک میلیون جهت یک میلی‌متر پیشرفت می‌کرد.

هم زیاد کار می‌کرد و هم چندان از مهارت‌هایش استفاده نمی‌شد. این جا بود

که برایش تصویر سمت چپ شکل ۱-۱ را کشیدم.

در سکوتی غیرعادی، برای مدتی طولانی به آن زل زد. بعد هیجان‌زده گفت:

«این داستان زندگی منه!» بعد تصویر سمت راست شکل ۱-۱ را کشیدم.

پرسیدم: «چی می‌شه اگه کاری رو پیدا کنیم که با انجامش به بیشترین سطح

اثر بخشی برسی؟» صادقانه پاسخ داد: «مسأله همینه».

از قرار معلوم، بسیاری از افراد باهوش و جاه‌طلب با دلایلی کاملاً معقول در

پاسخ به این سؤال مشکل دارند. یکی از دلایل این است که در جامعه ما،

برای رفتار خوب، یعنی نه گفتن، تنبیه می‌شویم و برای رفتار بد، یعنی بله

گفتن، پاداش می‌گیریم. اغلب، نه گفتن در همان لحظه باعث ناراحتی

می‌شود و بله گفتن در همان لحظه تحسین می‌شود. نتیجه چیزی است که

به آن «تناقض موفقیت» می‌گوییم که می‌توان در چهار مرحله قابل‌پیش‌بینی

آن را جمع‌بندی کرد:

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

مرحله ۱: وقتی واقعاً مقصودمان روشن است، باعث می‌شود تلاش‌هایمان به موفقیت منجر شوند.

مرحله ۲: وقتی به موفقیت می‌رسیم، ما را به عنوان فردی «کاربلد» می‌شناسند. «[فلان] آدم خوبِ باتجربه» می‌شویم که هر وقت نیازش دارند در دسترس است و گزینه‌ها و فرصت‌های بیشتری نصیب‌مان می‌شود.

مرحله ۳: گزینه‌ها و فرصت‌های بیشتر در واقع اسم رمز درخواست زمان و انرژی‌مان است و به توزیع تلاش‌هایمان منجر می‌شود. و باید بیشتر و بیشتر به خودمان فشار بیاوریم.

مرحله ۴: از چیزی که اگر سرمان شلوغ نمی‌شد اولویت شماره یک‌مان بود، غافل می‌شویم. تأثیر موفقیت‌مان همان شفافیتی را از بین می‌برد که در وهله اول باعث این موفقیت‌ها شده است.

عجیب این جاست که دنبال کردن موفقیت می‌تواند تسریع‌کننده شکست باشد، البته برای روشن شدن موضوع، اغراق کرده‌ام. به بیان دیگر، موفقیت شاید ما را از تمرکز بر چیزهای ضروری‌ای باز دارد که در وهله اول باعث آن موفقیت شده‌اند.

هر جا را نگاه کنیم، متوجه این موضوع می‌شویم. جیم کالینز، در کتاب شرکت‌های قدرتمند چگونه سقوط می‌کنند<sup>۷</sup>، علل فروپاشی شرکت‌هایی را بررسی می‌کند که زمانی عزیز دل وال استریت بوده‌اند. متوجه می‌شود که دلیل اصلی شکست در خیلی از این شرکت‌ها، گرفتار شدنشان به «تلاش بی‌نظم برای انجام کارهای بیشتر» بوده است. این درباره شرکت‌ها و افرادی که در آن‌ها کار می‌کنند

یک واقعیت است. ولی چرا؟

**چرا فرع‌گرایی همه جا هست؟**

جریان‌های مختلفی دست به دست یکدیگر داده‌اند تا یک طوفان فرع‌گرایی تمام‌عیار شکل دهند. مورد زیر را در نظر بگیرید.

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

### انتخابهای بیش از حد

همه ما شاهد بوده‌ایم که طی دهه گذشته، انتخاب‌های در دسترس به شکل فزاینده‌ای بیشتر شده‌اند. با این حال، در خلال این افزایش و شاید به دلیل این افزایش، انتخاب‌های مهمی را از قلم انداخته‌ایم.

همان‌طور که پیترو دراکر گفته است: «ظرف چند صد سال، وقتی تاریخ دوران مان از چشم‌اندازی دور نوشته شود، احتمالاً مهم‌ترین رویدادی که مورخان متوجهش خواهند شد نه فناوری، نه اینترنت و نه تجارت الکترونیک بلکه تغییری بی‌سابقه در اوضاع بشر خواهد بود. برای اولین بار، به معنای واقعی کلمه، افراد زیادی که تعدادشان هم هر روز رو به افزایش است، انتخاب‌های زیادی در اختیار دارند. برای اولین بار، مجبور می‌شوند خودشان را مدیریت کنند و جامعه اصلاً آمادگی این کار را ندارد».

عدم آمادگی ما تا حدی به این دلیل است که برای اولین بار، تعدد انتخاب بر توانایی مان برای مدیریت کردنش چیره شده است. توانایی پالایش چیزهای مهم از غیرمهم را از دست داده‌ایم. روان‌شناسان این وضعیت را «خستگی تصمیم‌گیری» می‌نامند: هرچه مجبور به گرفتن تصمیم‌های بیشتری باشیم، کیفیت تصمیم‌هایمان بدتر می‌شود.

### تلاش بی‌نظم برای انجام کارهای بیشتر

### فشار اجتماعی بیش از حد

فقط تعداد انتخاب‌ها نیست که به شکل فزاینده‌ای افزایش یافته، بلکه قدرت و تعداد عوامل بیرونی تأثیرگذار بر تصمیم‌هایمان هم افزایش یافته است. درباره اینکه در حال حاضر چقدر بیش از حد به هم وصل شده‌ایم و این اضافه‌بار اطلاعاتی چقدر مایه حواس‌پرتی است بسیار گفته و نوشته شده است، ولی مشکل بزرگ‌تر، آن است که این ارتباط چقدر قدرت فشار اجتماعی را افزایش داده است.

امروزه فناوری باعث شده مردم با اعلام نظرشان راحت‌تر برای مان تعیین تکلیف کنند. مشکل فقط اضافه‌بار اطلاعاتی نیست، بلکه اضافه‌بار نظرها هم

فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

هست.

فکر اینکه میتوانید همه چیز را داشته باشید

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

تفکر اینکه می‌توانید همه چیز را داشته باشید و همه کارها را انجام دهید دیگر جدید نیست. این افسانه مدت‌ها به خورد مردم داده شده است و به اعتقاد من، امروزه تقریباً هر انسان زنده‌ای را آلوده خود کرده است. این موضوع در آگهی‌های تبلیغاتی به خورد مردم داده می‌شود. در شرکت‌ها از آن دفاع می‌شود. در شرح وظایف شغلی که حاوی فهرست‌های طولی از مهارت‌ها و تجارب لازم است، گنجانده شده است.

موضوع جدید این است که امروزه، در دورانی که انتخاب و انتظارات به شکل فزاینده‌ای افزایش یافته‌اند، این افسانه چقدر می‌تواند مضر باشد. به سبب این افسانه، افرادی که همین حالا هم زندگی پر اضطرابی دارند سعی می‌کنند در زندگی پرمشغله‌شان باز هم فعالیت‌های بیشتری بگنجانند. این افسانه در شرکت‌ها محیطی ایجاد می‌کند که در آن از توازن میان کار و زندگی صحبت می‌شود، ولی باز هم از کارکنان‌شان انتظار دارند ۲۴ ساعت شبانه روز، هفت روز هفته، ۳۶۵ روز سال گوش به زنگ تلفن‌های هوشمندشان باشند. جلساتی با کارکنان می‌گذارند که در آن با جدیت تمام درباره «ده اولویت برتر!» صحبت می‌شود.

کلمه «اولویت» در سال‌های ۱۴۰۰ وارد زبان انگلیسی شد. این کلمه مفرد و به معنای «همان اولین چیز» یا «چیز قبلی» بود. طی پانصد سال بعدی، مفرد باقی ماند. در سال‌های ۱۹۰۰ بود که این کلمه را جمع بستیم و شروع به گفتن از اولویت‌ها کردیم. استدلال منطقی مان این بود که با تغییر این کلمه می‌توانیم واقعیت را تغییر دهیم. اکنون، به نحوی می‌توانیم «اولین» چیزهای متعددی داشته باشیم. شرکت‌ها و کارکنان‌شان هر روز سعی دارند همین کار را بکنند. رهبر یکی از شرکت‌ها درباره تجربه‌هایش از شرکتی به من گفت که در آن از «اولویت ۱، اولویت ۲، اولویت ۳، اولویت ۴ و اولویت ۵» صحبت می‌کردند. این موضوع این تصور را به وجود می‌آورد که چیزهای بسیاری در اولویت‌اند، ولی در واقع به این معنا بود که هیچ چیز در اولویت نیست. وقتی تلاش می‌کنیم همه چیز را داشته باشیم و همه کارها را انجام دهیم، به

## فصل ۱: اصل گرای چيست؟

خودمان می‌آییم و می‌بینیم روی حاشیه سودمان مجبوریم موازنه‌هایی انجام دهیم که اگر چاره دیگری داشتیم آن‌ها را انجام نمی‌دادیم. وقتی درباره اینکه انرژی و زمان مان کجا صرف شوند آگاهانه و هدفمند انتخاب نکنیم، دیگران یعنی رئیس مان، همکاران مان، مشتریان مان و حتی خانواده‌هایمان این انتخاب را می‌کنند و طولی نمی‌کشد که هر چیز معنادار و مهمی را فراموش می‌کنیم. می‌توانیم یا آگاهانه انتخاب کنیم یا بگذاریم زندگی مان در جهت اهداف دیگران کنترل شود.

برونی و پرستاری استرالیایی است و از افرادی مراقبت می‌کرد که دوازده هفته آخر عمرشان را می‌گذراندند. او حسرت‌های این افراد را جویا شد و پرتکرارترین‌هایشان را ثبت کرد. این مورد در صدر فهرست بود: «کاش جسارتش را داشتم به جای زندگی کردن طبق انتظارات دیگران، آن‌طور که واقعاً دوست داشتم زندگی می‌کردم».

عمل کردن به این حسرت دم مرگ مستلزم آن است که بی‌برنامه نه نگوییم، بلکه به‌طور هدفمند، آگاهانه و مدبرانه موارد غیرضروری را کنار بگذاریم و فقط به خلاص شدن از شر عوامل بدیهی اتلاف‌کننده وقت رضایت ندهیم و برخی از فرصت‌های واقعاً خوب را هم ول کنیم. با کنار گذاشتن همه چیزهای غیرضروری، به جای واکنش نشان دادن به فشارهای اجتماعی که شما را به میلیون‌ها جهت سوق می‌دهند، روشی را برای کاهش، ساده‌سازی و تمرکز بر آنچه واقعاً ضروری است، یاد می‌گیرید.

این کتاب همان کاری را که یک سازمان‌دهنده حرفه‌ای برای کمد لباس‌هایتان انجام می‌دهد، برای زندگی و شغل‌تان می‌کند. به اتفاقی فکر کنید که بر سر کمد لباس‌تان می‌آید، وقتی هیچ‌وقت آن را مرتب نمی‌کنید. اگر فقط چند لباسی را که دوست دارید بپوشید به جالباسی آویزان باشند، آیا کمد مرتب و منظم می‌ماند؟ البته که نه. وقتی تلاش آگاهانه‌ای برای مرتب کردن کمد نمی‌کنید، به هم‌ریخته و پراز لباس‌هایی می‌شود که به ندرت می‌پوشید. هر از گاهی، چنان از کنترل خارج می‌شود که بالاخره آن را مرتب می‌کنید. ولی

## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

اگر سیستم منظمی نداشته باشید، در نهایت، یا با انبوه لباس هایی مواجه می شوید که چون نتوانسته‌اید درباره بخشیدن شان تصمیم بگیرید روی هم تلنبار شده‌اند؛ یا از این بابت پشیمانید که چرا لباس هایی را که می پوشیدید و می خواستید نگه شان دارید به طور اتفاقی بخشیده‌اید؛ یا کارتتان به یک انبار لباس می رسد که نمی خواهید نگه شان دارید، ولی چون کاملاً مطمئن نیستید می خواهید با آن ها چه کنید یا کجا بگذاریدشان، واقعاً نمی خواهید از شرشان خلاص شوید.

همان طور که نظم کمد لباس هایمان با تلنبار شدن لباس هایی به هم می ریزد که هرگز نمی پوشیم، نظم زندگی هایمان هم با جمع شدن تعهدات و فعالیت هایی به هم می ریزد که از روی حسن نیت به آن ها بله گفته ایم. بیشتر این فعالیت ها تاریخ انقضایی ندارند. اگر سیستمی برای پاکسازی شان نداشته باشیم، به محض پذیرش شان، برای همیشه دوام خواهند آورد.

در ادامه، رویکرد فرد اصل گرا برای این کمد آمده است.

۱. فکر اینکه می توانید همه چیز را داشته باشید

به جای اینکه پرسید: «احتمال داره یه روزی این لباس رو بپوشم؟»، سوالات سخت تر و منضبط تری پرسید: «عاشق این لباسم؟» و «بهم خیلی میاد؟» و «اینو اغلب می پوشم؟» اگر پاسخ نه باشد، متوجه می شوید این لباس جزء دسته قابل حذف هاست.

در زندگی شخصی و حرفه‌ای، پرسیدن «این فعالیت یا تلاش، بیشترین اثربخشی ممکن رو برای تحقق هدفم داره؟»، معادل این سؤال است: کدام لباس را دوست دارم. بخش یک این کتاب کمک می کند تا با این فعالیت های حیاتی آشنا شوید.

۲.. حذف کنید

فرض کنیم لباس هایتان را به دو بخش «باید نگهش دارم» و «شاید بهتره از شرش خلاص بشم» تقسیم می کنید. ولی آیا واقعاً آماده‌اید بخش «شاید بهتر باشه از شرش خلاص بشم» را در یک کیسه بچپانید و رد کنید برود؟ هر چه

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

باشد، هنوز خطای هزینه هدررفته وجود دارد؛ پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برای داشته‌هایمان، اغلب بیشتر از ارزش واقعی‌شان ارزش قائلیم و در نتیجه، دور انداختن‌شان برای‌مان دشوارتر است. اگر درباره آن لباس کاملاً مطمئن نیستید، این سؤال سرنوشت‌ساز را بپرسید، «اگه اینو نداشتم، چقدر برای خریدش هزینه می‌کردم؟» این سؤال معمولاً کارساز است.

به عبارت دیگر، اینکه صرفاً فعالیت‌ها و اقداماتی را تعیین کنیم که بالاترین اثربخشی را در هدف‌مان دارند، کافی نیست؛ باز هم باید فعالانه فعالیت‌ها و اقداماتی را که در هدف‌مان تأثیری ندارند، حذف کنیم. بخش دوم این کتاب به شما نشان می‌دهد چگونه موارد غیرضروری را حذف کنید و علاوه بر این، چگونه این کار را طوری انجام دهید که احترام همکاران، رؤسا، مشتریان و هم‌تایان‌تان را کسب کنید.

### ۳. اجرا

اگر بخواهید کم‌دتان مرتب بماند، به برنامه منظمی برای مرتب کردنش نیاز دارید. برای اقلامی که می‌خواهید ردشان کنید، به کیسه بزرگی نیاز دارید و برای چیزهایی که می‌خواهید نگه‌شان دارید، به جای بسیار کوچکی نیاز دارید. باید از محل تحویل و ساعات کار فروشگاه لباس‌های دست دوم محل‌تان مطلع باشید. باید برای رفتن به آن‌جا وقتی تعیین کنید.<sup>۱</sup> به عبارت دیگر، وقتی فهمیدید کدام فعالیت‌ها و اقدامات را باید ادامه دهید، یعنی فعالیت‌ها و اقداماتی که اثربخشی‌تان را به حداکثر می‌رسانند، به سیستمی نیاز خواهید داشت تا خواسته‌هایتان را به راحت‌ترین شکل ممکن اجرا کنید. در این کتاب، فرآیندی را می‌آموزید که انجام کارهای ضروری را تا حد امکان راحت می‌کند.

البته، زندگی ما انسان‌ها مثل لباس‌های داخل کمد بی‌تحرک نیست. لباس‌هایمان همان جایی می‌مانند که صبح گذاشته‌ایم (مگر اینکه در خانه نوجوانانی داشته باشیم!) ولی در کمد زندگی‌مان، لباس‌های جدید که همان



## فصل ۱: اصل گرای چیست؟

درخواست‌های جدیدند به‌طور پیوسته برای مصرف زمان‌مان در حال ورود به زندگی‌مان هستند. انگار که درهای کمد را باز می‌کنید و می‌بینید که مردم لباس‌هایشان را داخل آن چپانده‌اند طوری که انگار هر روز صبح کمد را مرتب می‌کنید و بعد از ظهر متوجه می‌شوید تا خرخره پر شده است. متأسفانه، زندگی بیشترمان خیلی شبیه به این است. چند بار برای روز کاری‌تان برنامه‌ریزی کرده‌اید و هنوز ساعت ۱۰ صبح نشده، از برنامه کاملاً عقب افتاده یا منحرف شده‌اید؟ یا چند بار اول صبح فهرست «کارهای روزانه» را نوشته‌اید، ولی ساعت ۵ بعد از ظهر متوجه شده‌اید این فهرست کم که نشده هیچ، طولانی‌تر هم شده است؟ چند بار چشم‌انتظار بوده‌اید آخر هفته‌ای آرام را در کنار خانواده بگذرانید و بعدش صبح شنبه، در سیل کارهای محوله و قرار بازی با بچه‌ها و مصیبت‌های پیش‌بینی‌نشده غرق شده‌اید؟ ولی خبر خوب این است که راهی برای فرار از این وضعیت وجود دارد.

اصل‌گرایی یعنی خلق سیستمی برای رسیدگی به کمد زندگی‌مان. اصل‌گرایی فرآیندی نیست که مثل مرتب کردن کمد، یک‌بار در سال، یک‌بار در ماه یا حتی یک‌بار در هفته زیر بارش بروید. اصل‌گرایی نظم‌ی است که همیشه وقتی بناست درباره «بله» گفتن یا مؤدبانه «نه» گفتن تصمیم بگیرید، از آن استفاده می‌کنید. روشی است برای انجام موازنه‌های سخت میان انبوه چیزهای خوب و معدود چیزهای واقعاً عالی. اصل‌گرایی یعنی یاد بگیریم کارهای کمتری انجام دهیم، ولی بهتر انجام‌شان دهیم تا بتوانیم در هر لحظه گران‌بها از زندگی‌مان، به بالاترین بازدهی ممکن برسیم.

در این کتاب، یاد می‌گیرید آن‌طور که واقعاً دوست دارید زندگی کنید، نه آن‌طور که دیگران از شما توقع دارند. روشی را به شما می‌آموزد تا در هر دو قلمروی شخصی و حرفه‌ای کارآمدتر، بهره‌ورتر و مؤثرتر باشید. برای تشخیص موضوعات مهم، حذف موضوعات غیرمهم و انجام هر چه راحت‌تر کارهای ضروری روشی نظام‌مند را یادتان می‌دهد. به‌طور خلاصه، به شما می‌آموزد تا روش پیگیری منضبط انجام کارهای کمتر را در همه حوزه‌های زندگی‌تان

## فصل ۱: اصل گرای چيست؟

به کار بگیریید. در ادامه، به چگونگی این کار می پردازیم.

### نقشه راه

این کتاب چهار بخش دارد. در بخش اول، اساس منطق فرد اصل گرا بیان می شود. در سه بخش بعدی، این منطق به فرآیند نظام مند پیگیری منضبط انجام کارهای کمتر تبدیل می شود، فرآیندی که در هر موقعیت یا اقدامی می توانید آن را به کار بگیریید. در ادامه، شرح هر کدام از بخش های کتاب آمده است.

### جوهره: اساس منطق اصل گرایان چیست؟

در این بخش از کتاب، سه واقعیتی تبیین می شوند که بدون آن ها، تفکر اصل گرایانه نه بجاست و نه ممکن. به هر کدام از این واقعیت ها یک فصل اختصاص داده شده است.

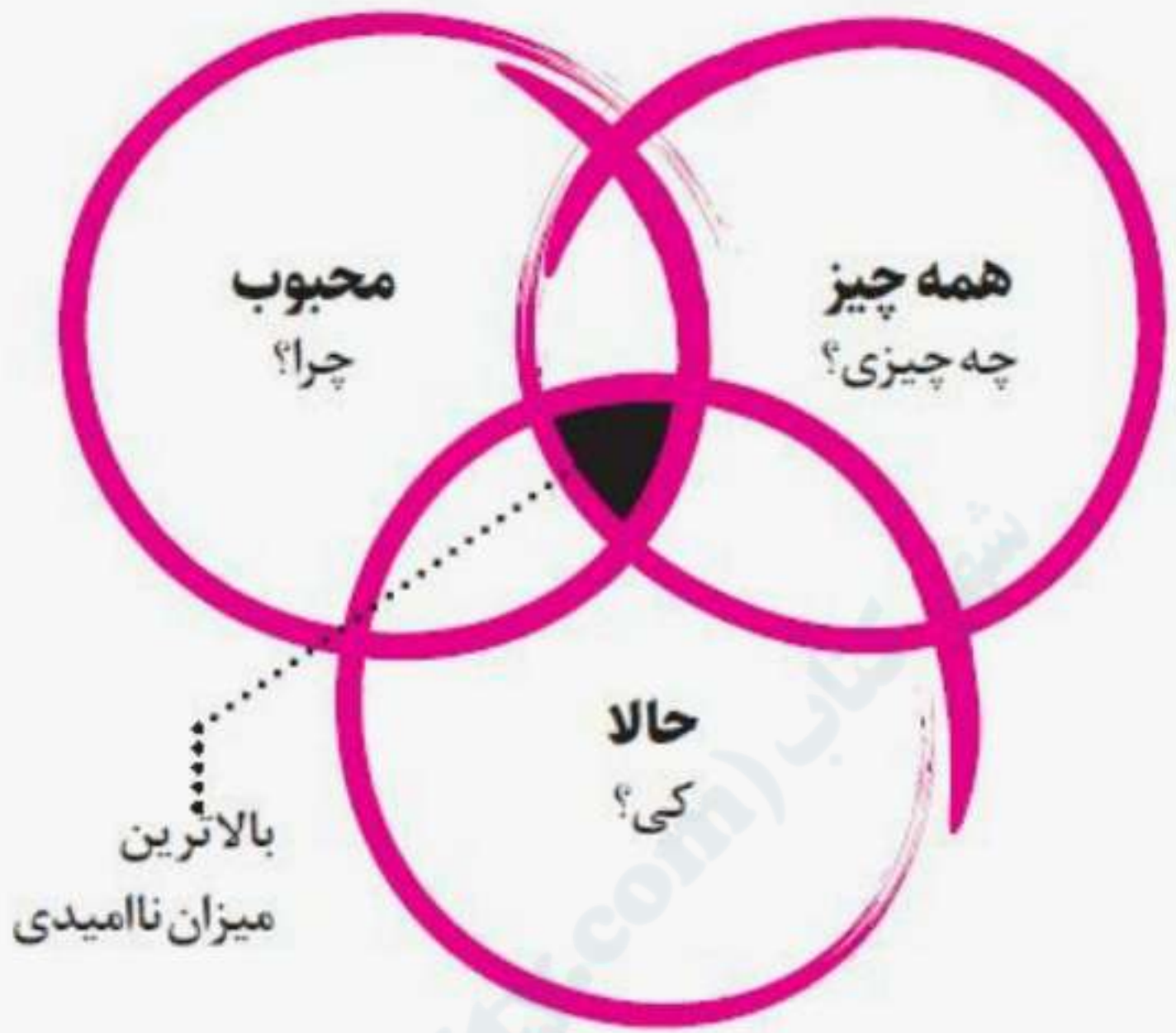
۱. انتخاب فردی: می توانیم روش صرف زمان و انرژی مان را انتخاب کنیم. اگر انتخابی در کار نباشد، صحبت کردن از موازنه معنایی ندارد.

۲. شیوع عوامل مزاحم: تقریباً همه چیز مزاحم است و چیزهای خیلی کمی بسیار ارزشمندند. به این دلیل، باید وقت بگذاریم تا چیزهایی را پیدا کنیم که از همه مهم ترند. چون برخی چیزها خیلی مهم ترند، تلاش برای یافتن شان ارزشش را دارد.

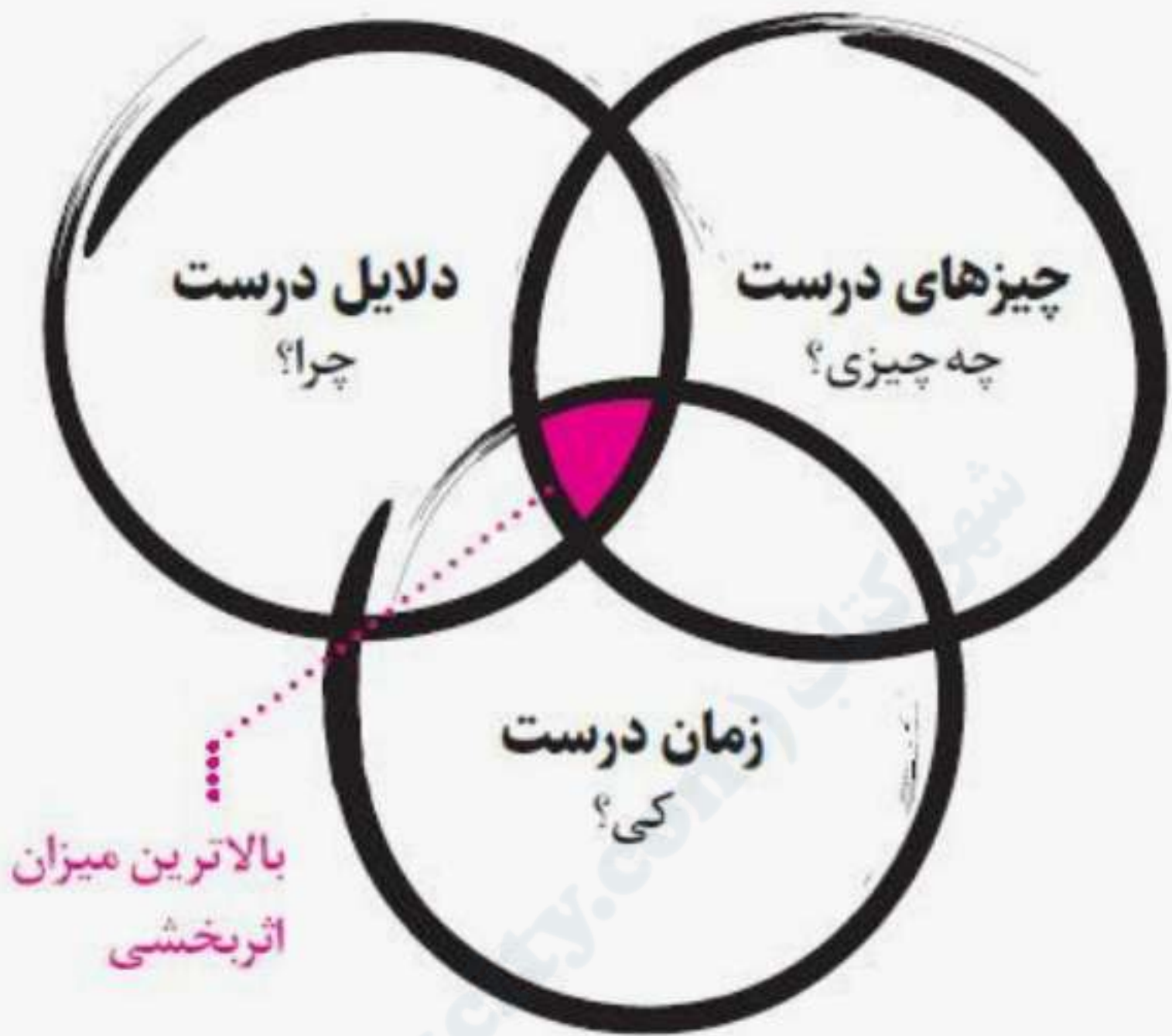
۳. واقعیت موازنه ها: نمی توانیم همه چیز را داشته باشیم یا همه کار انجام دهیم. اگر می توانستیم، هیچ دلیلی برای ارزیابی یا حذف گزینه ها وجود نداشت. وقتی واقعیت موازنه ها را قبول کردیم، دیگر نمی پرسیم: «چطور می تونم همه کارها رو انجام بدم؟»؛ در عوض، سؤال صادقانه تری می پرسیم: «کدوم مشکل رو می خوام حل کنم؟»

فقط وقتی می توانیم مانند یک اصل گرا فکر کنیم که این واقعیت ها را بفهمیم. در واقع، وقتی این واقعیت ها را کاملاً قبول کنیم و بفهمیم، بخش زیادی از روشی که در بخش بعدی این کتاب گفته شده طبیعی و غریزی به نظر می رسد. این روش شامل سه گام ساده زیر است.

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟



# فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟



گام ۱: بررسی

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

### تشخیص محدود چیزهای حیاتی از انبوه چیزهای کم‌اهمیت

یکی از تناقض‌های اصل گرایبی این است که اصل‌گرایان، نسبت به همتایان فرع‌گرایشان، واقعاً گزینه‌های بیشتری را بررسی می‌کنند. فرع‌گرایان بدون بررسی، به همه کاری یا تقریباً به همه کاری دست می‌زنند، ولی اصل‌گرایان پیش از انجام هر کاری، مجموعه‌گسترده‌ای از گزینه‌ها را به شکل نظام‌مند بررسی و ارزیابی می‌کنند. چون اصل‌گرایان به یک یا دو ایده یا فعالیت متعهد می‌شوند و با «تمام توان» به سراغ‌شان می‌روند، در ابتدا آگاهانه گزینه‌های بیشتری را بررسی می‌کنند تا مطمئن شوند برای ادامه گزینه درستی را انتخاب می‌کنند.

اگر معیارهای سخت‌گیرانه‌تری را انتخاب کنیم، می‌توانیم موتور جست‌وجوی پیشرفته‌ مغزمان را به کار بگیریم. اگر در جست‌وجوی «فرصت خوبی» باشیم، در این صورت صفحات زیادی را برای فکر کردن و رسیدگی کردن پیدا می‌کنیم. به جای این کار، می‌توانیم جست‌وجوی پیشرفته‌ای انجام دهیم و سه سؤال مطرح کنیم: «چه چیزی به شدت برایم الهام‌بخش است؟» و «در چه کاری بسیار مستعدم؟» و «چه چیزی نیاز مهمی را در جهان برآورده می‌کند؟» مسلماً صفحات زیادی برای دیدن وجود نخواهند داشت که هدف این تمرین هم همین است. ما به دنبال کارهای خوب زیادی برای انجام دادن نیستیم. به دنبال بالاترین سطح اثربخشی مان هستیم: انجام کارهای درست، به روش درست و در زمان درست.

اصل‌گرایان تا می‌توانند برای بررسی، شنیدن، مناظره، سؤال کردن و تفکر وقت می‌گذارند. ولی بررسی کردن‌شان به خودی خود هدف نیست. مقصود از بررسی کردن تشخیص محدود چیزهای حیاتی از انبوه چیزهای کم‌اهمیت است.

### گام ۲: حذف کردن

#### کنار گذاشتن انبوه موضوعات کم‌اهمیت

بیشتر ما به دلیل اشتیاق مان به خشنود کردن دیگران و تأثیرگذار بودن،

## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

انجام کارها را می‌پذیریم. با این حال، برای اینکه بالاترین اثربخشی را در انجام کارها داشته باشیم، قطعاً نه گفتن بهترین راه است. همان‌طور که پیتر دراگر می‌گوید: «افراد به دلیل «نه» گفتن تأثیرگذارند، به دلیل گفتن «این کار به درد من نمی‌خورد» است که تأثیرگذارند».

حذف چیزهای غیرضروری یعنی به کسی نه بگوییم. آن هم به کرات. این یعنی در برابر انتظارات اجتماعی مقاومت کنیم. انجام درست این کار جسارت و دلسوزی می‌خواهد. پس، حذف چیزهای غیرضروری فقط مربوط به داشتن انضباط فکری نیست. مربوط به انضباط احساسی لازم برای نه گفتن به فشار اجتماعی است. در این بخش از کتاب، به این مناسبات چالش‌برانگیز می‌پردازیم.

با توجه به واقعیت موازنه‌ها، نمی‌توانیم انجام همه کارها را انتخاب کنیم. سؤال واقعی این نیست که چطور می‌توانیم همه کارها را انجام دهیم، بلکه این است که چه کسی تعیین خواهد کرد چه کاری را انجام دهیم و چه کاری را انجام ندهیم. به یاد داشته باشید که وقتی از حق انتخاب کردن محروم می‌شویم، کس دیگری برای مان انتخاب می‌کند. بنابراین، یا آگاهانه انتخاب می‌کنیم چه کاری را انجام ندهیم، یا می‌گذاریم دیگران ما را به مسیری ببرند که خودمان نمی‌خواهیم.

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟



در این بخش، روشی برای حذف کارهای غیر ضروری ارائه می‌کنیم که با استفاده از آن، برای انجام کارهای ضروری زمان کافی خواهیم داشت. فقط در این صورت است که می‌توانیم بستری برای اجرای هرچه راحت‌تر کارها ایجاد کنیم

و این مبحث گام سوم است.

### گام ۳: اجرا

#### برداشتن موانع و انجام بی‌دردسر کارها

هدفمان هر چه که باشد، خواه انجام یک پروژه کاری یا رسیدن به مرحله بعدی زندگی شغلی‌مان یا برنامه‌ریزی مهمانی برای تولد همسرمان، اغلب فرآیندهای اجرایی‌مان را فرآیندهای دشوار و پراصطکاک‌کی در نظر می‌گیریم که

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

برای «محقق کردن شان» باید به خودمان فشار بیاوریم. اما رویکرد اصل گرایبی متفاوت است. اصل گرایبان، به جای اینکه برای انجام کارها به خودشان فشار بیاورند، زمانی را که صرفه جویی کرده‌اند روی سیستمی برای حذف موانع و انجام هرچه راحت‌تر کارها سرمایه‌گذاری می‌کنند. این سه مؤلفه، یعنی بررسی، حذف و اجرا، رویدادهای مجزایی نیستند، بلکه در واقع فرآیندی چرخه‌ای محسوب می‌شوند. و وقتی آن‌ها را به‌طور هماهنگ به کار می‌گیریم، مزایای بیشتر و بیشتری نصیب‌مان می‌شوند.

### ایده‌ای که وقت اجرایش فرا رسیده است

نقل‌قولی منسوب به ویکتور هوگو، رمان‌نویس و نمایشنامه‌نویس فرانسوی، وجود دارد که می‌گوید: «هیچ چیزی قدرتمندتر از ایده‌ای نیست که وقت اجرایش فرا رسیده است». ایده «کمتر ولی بهتر» اصلی است که وقت اجرایش فرا رسیده است.

وقتی به خودمان اجازه می‌دهیم در انتخاب کارهایی که انجام می‌دهیم سخت‌گیرانه‌تر عمل کنیم، همه چیز تغییر می‌کند. به یک‌باره، کلید سطح بعدی موفقیت در زندگی‌مان را به دست می‌آوریم. با پی‌بردن به اینکه می‌توانیم چیزهای غیرضروری را از زندگی‌مان حذف کنیم، اینکه دیگر تحت کنترل اهداف دیگران نیستیم و اینکه حق انتخاب داریم، به آزادی فوق‌العاده‌ای می‌رسیم. با این قدرت شکست‌ناپذیر، می‌توانیم بالاترین سطح اثربخشی‌مان را نه فقط در زندگی و شغل‌مان، بلکه در جهان پیدا کنیم. چه می‌شود اگر مدارس دادن تکالیف بی‌فایده و وقت‌گیر را به بچه‌ها متوقف کنند و در عوض، پروژه‌های مهمی را به آن‌ها بسپارند که در کل جامعه تغییر ایجاد می‌کند؟ چه می‌شود اگر دانش‌آموزان زمانی داشته باشند تا درباره رسیدن به بالاترین سطح اثربخشی در آینده‌شان فکر کنند که وقتی از دبیرستان فارغ‌التحصیل می‌شوند تازه مسابقه برای رسیدن به ناکجاآباد را شروع نکنند؟

چه می‌شود اگر شرکت‌ها جلسات بی‌فایده را کنار بگذارند و به جای آن،



## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

فضایی به کارکنان بدهند تا به مهم‌ترین پروژه‌هایشان فکر و روی آن‌ها کار کنند؟ چه می‌شود اگر کارکنان به خروج از نوار بلند رد و بدل کردن ایمیل‌ها، پروژه‌های بی‌هدف و جلسات بی‌فایده تشویق شوند تا توان‌شان را در بالاترین سطح اثربخشی در شرکت و شغل‌شان به کار بگیرند؟ چه می‌شود اگر جامعه دیگر به خرید بیشتر ترغیب‌مان نکند و در عوض اجازه دهد برای نفس کشیدن و فکر کردن فضای بیشتری ایجاد کنیم؟ چه می‌شود اگر جامعه تشویق‌مان کند از انجام کارهایی که بیزاریم دست برداریم، تشویق‌مان کند از خرید چیزهای غیرضروری آن‌هم با پولی که هنوز نداریم دست برداریم و تشویق‌مان کند از تحت تأثیر قرار دادن کسانی که دوست‌شان نداریم دست بکشیم؟

چه می‌شود که در نظرمان ارزش کارهای بیشتر را بیشتر و ارزش انجام کارهای کمتر را کمتر جلوه ندهند؟ چه می‌شود اگر پرمشغله بودن را به‌عنوان معیاری برای سنجش اهمیت، ارج ننهیم؟ در عوض، چه می‌شود اگر زمانی را که صرف شنیدن، تعمق، مکاشفه و لذت بردن از بودن در کنار مهم‌ترین افراد زندگی‌مان می‌کنیم، گرامی بداریم؟ چه می‌شود اگر کل جهان از پیگیری بی‌نظم انجام کارهای بیشتر به پیگیری منضبط انجام کارهای کم‌تر ولی بهتر روی بیاورد؟

روزی را می‌بینم که مردم همه دنیا برای زندگی کردن آن‌طور که واقعاً دل‌شان می‌خواهد، نه آن‌طوری که دیگران از آن‌ها توقع دارند، شجاعت لازم را دارند.

روزی را می‌بینم که همه از جمله بچه‌ها، دانش‌آموزان، مادران، پدران، کارکنان، مدیران عادی و اجرایی، رهبران جهان برای داشتن زندگی معنادارتر باید یاد بگیرند از هوش، قابلیت‌ها، کاردانی و ابتکارشان بهتر استفاده کنند.

روزی را می‌بینم که همه این افراد همان کاری را که برای انجامش به دنیا آمده‌اند، شجاعانه انجام می‌دهند. روزی را می‌بینم که این کتاب به جنبشی تبدیل می‌شود.

## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

برای به دست آوردن شجاعتی که برای حرکت در مسیر درست نیاز داریم، خوب است که به کوتاهی زندگی و آنچه در فرصت اندک باقیمانده می‌خواهیم به آن برسیم، فکر کنیم. همان‌طور که مری اولیور شاعر نوشته است: «به من بگو، برای زندگی سرکش و گران‌بهایت چه نقشه‌ای کشیده‌ای؟»

از شما می‌خواهم که بیشتر تأمل کنید و از خودتان این سؤال را پرسید. از شما می‌خواهم همین حالا و همین‌جا متعهد شوید برای لذت بردن از چیزهای ضروری سرتان را خلوت کنید. اصلاً فکر می‌کنید از چنین تصمیمی پشیمان شوید؟ آیا اصلاً امکان دارد یک روز بیدار شوید و بگویید: «کاش کمتر با خودم صادق بودم و همه کارهای غیرضروری‌ای که دیگران ازم انتظار داشتن رو انجام می‌دادم؟»

از شما می‌خواهم که اجازه دهید برای ایجاد سیستمی کمک‌تان کنم که کفه‌ترازوی معدود کارهای ضروری را از کفه کارهای کم‌اهمیت «به‌طور غیرمنصفانه‌ای» سنگین‌تر می‌کند.

از شما می‌خواهم برای هر چه بیشتر تبدیل شدن به یک اصل‌گرا سرمایه‌گذاری کنید. هدف این کتاب بازگشت به دورانی نیست که همه چیز ساده‌تر بود. هدف این کتاب اجتناب از به کارگیری ایمیل یا قطع اینترنت یا زندگی کردن مثل راهبان تارک دنیا نیست. چنین کاری عقب‌گرد است. این کتاب درباره به کارگیری اصول «کمتر ولی بهتر» در روش زندگی کنونی و آینده‌مان است. این یعنی نوآوری.

بنابراین از شما می‌خواهم از چیزی که در روز تولد دخترم بودم، عاقل‌تر باشید. از نتیجه مثبت ناشی از چنین تصمیمی کاملاً مطمئنم. فقط تصور کنید اگر هر فردی روی زمین یک فعالیت خوب ولی غیرضروری را کنار بگذارد و به جای آن، کاری کاملاً ضروری انجام دهد، چه می‌شود؟

سال‌ها بعد از این (بعد از ۱۲۰ سال)، وقتی در بستر مرگ هستید، شاید افسوس‌هایی داشته باشید. ولی بعید است از دنبال کردن راه اصل‌گرایی

## فصل ۱: اصل گرایبی چیست؟

افسوس بخورید. در بستر مرگتان برای برگشت به حالا و داشتن فرصتی دیگر، یعنی فرصت صداقت با خویشتن، حاضرید چه بهایی بپردازید؟ در آن روز، امیدوارید چه تصمیمی در این روز گرفته باشید؟ اگر برای گرفتن پاسخ این سؤال آماده‌اید درونتان را جست‌وجو کنید، پس برای در پیش گرفتن مسیر اصل‌گرایی آماده‌اید. بیایید در این مسیر همسفر شویم.

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

جوهره

جوهره اساس منطق یک اصل گرا چیست؟

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

### جوهره اساس منطق یک اصل گرا چیست؟

اصل گرایی راهی برای انجام یک کار نیست، بلکه راهی متفاوت برای انجام همه کارهاست. یک طرز تفکر است. ولی نهادینه کردن این طرز تفکر مفت و مسلم به دست نمی‌آید. علت آن است که برخی ایده‌های خاص و کسانی که این ایده‌ها را به خورد دیگران می‌دهند، همیشه ما را به سمت منطق فرع‌گرایی می‌کشانند. این بخش از کتاب سه فصل دارد. در هر کدام از این بخش‌ها، یکی از عقاید نادرست فرع‌گرایی با یکی از حقایق اصل‌گرایی جایگزین می‌شود.

سه فرض ریشه‌دار هست که برای زندگی به روش اصل‌گرایی، باید کنارشان بگذاریم: «من باید...»، «همه چیز مهم است» و «می‌توانم هر دو را انجام دهم». این فرض‌ها به اندازه وسوسه‌انگیزی پری‌های دریایی افسانه‌ای خطرناک‌اند. آن‌ها ما را به داخل آب می‌کشانند و در آب‌های کم‌عمق غرق‌مان می‌کنند.

پذیرش جوهره اصل‌گرایی مستلزم آن است که این فرض‌های غلط را با سه حقیقت اساسی جایگزین کنیم: «انتخاب می‌کنم»، «فقط چند کار واقعاً اهمیت دارند» و «از پس هر کاری برمی‌آیم، ولی نمی‌توانم همه کارها را با هم انجام دهم». این حقایق ساده ما را از منگی انجام کارهای غیرضروری درمی‌آورند. آزادمان می‌کنند تا کارهایی را پیگیری کنیم که واقعاً اهمیت دارند. کمک می‌کنند تا طوری زندگی کنیم که به بالاترین سطح اثربخشی برسیم.

وقتی خودمان را از مزخرفات فرع‌گرایی رها کرده و آن را با اساس منطق اصل‌گرایی جایگزین می‌کنیم، راه اصل‌گرایی طبیعی و غریزی می‌شود.

فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب

فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب

توانایی انتخاب است که ما را انسان کرده است.

### مادلین لی انگل

چهار چشمی به تکه کاغذی زل زده بودم که در دستانم بود. در لابی یک برج اداری نشسته بودم. غروب بود و کم کم چند نفر آخر هم داشتند می رفتند. این تکه کاغذ که پر از کلمات و پیکان‌های ناخوانا بود، نتیجه بیست دقیقه طوفان فکری خودجوش درباره کارهایی بود که در آن زمان می خواستم با زندگی‌ام بکنم. به کاغذ که نگاه کردم، چیزی که از قلم افتاده بود، بیشتر از همه توجهم را جلب کرد، دانشکده حقوق در فهرست نبود. این موضوع توجهم را جلب کرد، چون در انگلستان نیمی از سال اول دانشکده حقوق را پشت سر گذاشته بودم.

به این دلیل برای تحصیل در رشته حقوق درخواست داده بودم که خیلی‌ها توصیه کرده بودند: «دستت را برای انتخاب باز نگه دار». فارغ التحصیل که می شدم، می توانستم وکیل شوم. می توانستم درباره حقوق مطلب بنویسم. می توانستم حقوق تدریس کنم. یا می توانستم مشاوره حقوقی بدهم. دنیا به کامم می شد یا چیزی شبیه به این. با این حال، تقریباً از همان اولین لحظه‌ای که رشته حقوق را شروع کردم، به جای آنکه یکی از این کارها را انتخاب کنم، به سادگی سعی کردم همه آن‌ها را با هم انجام دهم. کتاب‌های حقوقم را در تمام ساعات روز مطالعه می کردم و عصرها مطالب متفکران بزرگ مدیریت را می خواندم. در اوقات فراغت، می نوشتم. «راهبرد یکی به نعل و یکی به میخ» قدیمی را دنبال می کردم، یعنی تلاش می کردم در آن واحد روی همه چیز سرمایه‌گذاری کنم. نتیجه آن بود که در همه فعالیت‌هایی که دنبال می کردم کامل شکست نمی خوردم، اما کامل موفق هم نبودم. خیلی زود، این سؤال برایم پیش آمده بود که داشتن انتخاب‌های فراوان به چه دردی می خورد؟ در بحبوحه این سردرگمی وجودی، یکی از دوستانم در آمریکا با من تماس گرفت و مرا به عروسی‌اش دعوت کرد. بلیت‌ها را از قبل خریده و فرستاده بود! پس با سپاس فراوان دعوتش را پذیرفتم و انگلستان را برای یک ماجراجویی

## فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب

غیرمنتظره ترک کردم.

وقتی در آمریکا بودم، از هر فرصتی برای دیدار با معلمان و نویسندگان استفاده می‌کردم. یکی از این نشست‌ها با مدیر اجرایی یکی از گروه‌های آموزشی غیرانتفاعی بود. وقتی داشتم از دفترش خارج می‌شدم، به‌طور سرسری اشاره کرد که «اگه تصمیم گرفتی در آمریکا بمونی، باید عضو کمیته مشاوره مونی بشی».

در این اشاره سرسری، نیروی غریبی وجود داشت. مسأله سؤال مشخص او نبود. مسأله فرضش درباره داشتن انتخابم بود: «اگه تصمیم گرفتی بمونی...». او این را یک گزینه واقعی می‌دانست. این موضوع مرا به فکر فرو برد.

از دفترش خارج شدم و با آسانسور به لابی رفتم. از روی میز یک نفر تکه کاغذی برداشتم و در لابی نشستم و سعی کردم به این سؤال پاسخ دهم: «اگه همین حالا فقط بتونی یه کار با زندگیت بکنی، چی کار می‌کنی؟» نتیجه تکه کاغذی بود که همان‌طور که گفتم در آن از دانشکده حقوق اثری نبود.

تا آن زمان، همیشه می‌دانستم که به لحاظ منطقی، می‌توانم تصمیم بگیرم حقوق نخوانم. ولی این کار به لحاظ احساسی هرگز یکی از گزینه‌هایم نبود. آن‌جا بود که فهمیدم با قربانی کردن قدرت انتخابم، انتخاب بدی کرده‌ام. با انتخاب نکردن «نخواندن حقوق»، دانشکده حقوق را انتخاب کرده بودم، نه به این دلیل که واقعاً یا فعالانه خواهان رفتن به این دانشکده بودم، بلکه گزینه دیگری نداشتم. فکر می‌کنم این اولین باری بود که فهمیدم وقتی از خیر توانایی انتخاب می‌گذریم، چیزی یا شخص دیگری می‌آید و به جای مان انتخاب می‌کند.

چند هفته بعد، از دانشکده حقوق انصراف دادم. انگلستان را به مقصد آمریکا ترک کردم تا مسیر نویسندگی و تدریس را در پیش بگیرم. اینکه مشغول خواندن این کتاب هستید، نتیجه آن انتخاب است.



## فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب

باید بگویم بیشتر از همه تأثیراتی که این انتخاب مشخص روی مسیر زندگی ام داشته است، ارزش واقعی آن تغییر دید گاهم درباره انتخاب‌های زندگی بوده است. اغلب، انتخاب را یک داشته در نظر می‌گیریم. ولی انتخاب چیزی نیست که داشته باشیم، بلکه چیزی است که انجام می‌دهیم. گزینه‌هایمان شاید مثل یک داشته باشند، اما انتخاب یک کنش است. این تجربه مرا به این درک رهایی بخش رساند که شاید همیشه روی گزینه‌هایمان کنترل نداشته باشیم، ولی همیشه روی انتخاب از میان گزینه‌هایمان کنترل داریم.

تا به حال شده چون معتقد بوده‌اید واقعاً انتخابی ندارید، سردرگم شده باشید؟ تا به حال به دلیل داشتن همزمان دو باور متناقض احساس استرس کرده‌اید: «نمی‌تونم انجامش بدم» و «باید انجامش بدم»؟ تا به حال شده قدرت انتخاب را ذره ذره واگذار کنید تا بتوانید کورکورانه مسیری را دنبال کنید که دیگران

برای تان تجویز کرده‌اند؟

اگر چنین است، شما تنها نیستید.

### قدرت شکست ناپذیر انتخاب انتخاب کردن

مدت زیادی است روی جنبه بیرونی انتخاب‌ها (گزینه‌هایمان) بیش از حد تأکید و از توانایی درونی مان برای انتخاب کردن (کنش‌هایمان) غفلت کرده‌ایم. فقط بحث معناشناسی نیست. موضوع را این طور در نظر بگیرید. گزینه‌ها (چیزها) شاید سلب شوند، در حالی که توانایی اصلی مان برای انتخاب کردن (اختیار) سلب‌شدنی نیست.

**توانایی انتخاب سلب‌شدنی**

**یا حتی قابل واگذاری نیست،**

**فقط می‌توانیم فراموشش کنیم.**

**چگونه توانایی انتخاب کردن مان را فراموش می‌کنیم؟**

یکی از رهیافت‌های مهمی که درباره چگونگی و چرایی فراموش کردن توانایی انتخاب مان به دست آورده‌ایم نتیجه مطالعه معروف مارتین سلیگمن و استیو

## فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب

مایر است که در خلال آزمایش‌هایشان روی سگ‌های ژرمن شپرد به پدیده‌ای برخوردند که بعدها آن را «درماندگی اکتسابی» نامیدند.

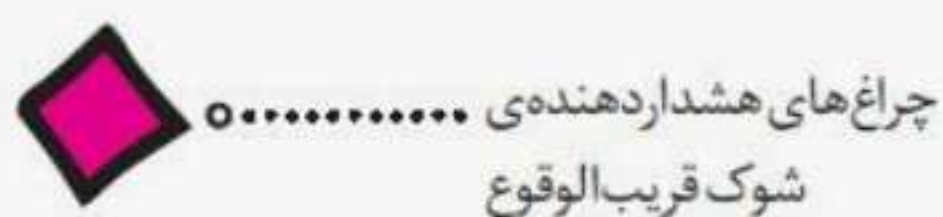
سلیگمن و مایر سگ‌ها را به سه گروه تقسیم کردند. به سگ‌های گروه اول بستند و روی‌شان شوک الکتریکی اعمال کردند، ولی اهرمی هم در اختیارشان قرار دادند تا با فشار دادنش شوک را متوقف کنند. به سگ‌های گروه دوم نیز را بستند و همان اهرم را در اختیارشان قرار دادند و همان شوک را روی‌شان اعمال کردند، ولی نکته‌ای در کار بود: اهرم کار نمی‌کرد و در نتیجه سگ در مقابل شوک الکتریکی، از هر کاری عاجز بود. به گروه سوم فقط همان افسار مخصوص سگ بسته شد و هیچ شوکی دریافت نکردند. پس از آن، هر سگ در جعبه بزرگی قرار داده می‌شد که در وسط آن تیغه کم‌ارتفاعی قرار داشت. یک سمت جعبه شوک الکتریکی تولید می‌کرد؛ سمت دیگر نه. در ادامه اتفاق جالبی رخ داد. سگ‌هایی که در بخش قبلی آزمایش توانسته بودند شوک را متوقف کنند یا اصلاً به آن‌ها شوک وارد نشده بود، به سرعت یاد گرفتند که از تیغه رد شوند و به سمت بدون شوک بروند. ولی سگ‌هایی که در بخش قبلی آزمایش عاجز مانده بودند، این کار را نکردند. این سگ‌ها نتوانستند خودشان را وفق دهند یا هماهنگ کنند. سعی نکردند از وارد شدن شوک به خودشان جلوگیری کنند. چرا؟ آن‌ها نمی‌دانستند که به جز تحمل شوک انتخاب دیگری دارند. آن‌ها درماندگی را آموخته بودند.

شواهدی وجود دارد که انسان هم درست به همین شکل درماندگی را می‌آموزد. یکی از مثال‌هایی که شنیده‌ام کودکی است که از همان ابتدا با ریاضی مشکل دارد. او سعی می‌کند، ولی هرگز پیشرفت نمی‌کند و در نهایت تسلیم می‌شود. او بر این باور است که کارهایش هیچ اهمیتی نخواهد داشت. در بسیاری از سازمان‌هایی که شاغل بوده‌ام، درماندگی اکتسابی را مشاهده کرده‌ام. وقتی مردم باور دارند تلاش‌هایی که در محل کار می‌کنند اهمیتی ندارد، اغلب به دو شکل واکنش نشان می‌دهند. گاهی اوقات، مانند کودکی که با ریاضی مشکل دارد، کمی درگیر آن می‌شوند و دست از تلاش

## فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب

برمی دارند. پاسخ گروه دوم در ابتدا خیلی آشکار نیست. آن‌ها برعکس گروه اول عمل می‌کنند. بیش فعال می‌شوند. از هر فرصتی که در اختیارشان قرار داده شود استفاده می‌کنند. برای هر انجام وظیفه‌ای داوطلب می‌شوند. به هر چالشی با اشتیاق حمله می‌کنند. سعی می‌کنند همه کارها را انجام دهند. در نگاه اول، این رفتار لزوماً شبیه درماندگی اکتسابی نیست. از این‌ها گذشته، آیا سخت تلاش کردن گواه باور فرد به مهم بودن یا ارزشمند بودنش نیست؟ با این حال، با بررسی دقیق‌تر متوجه می‌شویم این وسواسی که برای بیشتر کار کردن دارند پرده‌ای سیاه است که حقیقت را پوشانده است. این افراد باور ندارند برای پذیرش فرصت‌ها، وظایف یا دشواری‌ها حق انتخاب دارند. باورشان این است که «باید همه کارها را انجام دهند».

## فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب



درماندگی  
اكتسابی



اولین نفری خواهیم بود که به سخت بودن انتخاب‌ها اعتراف می‌کند. طبق تعریف، انتخاب یعنی نه گفتن به یک یا چند چیز و این کار شاید حس باختن در افراد ایجاد کند. در خارج از محل کار، انتخاب از این هم سخت‌تر است. هرگاه وارد فروشگاه یا رستوران یا هر جای دیگری می‌شویم که چیزی می‌فروشند، همه چیز طوری طراحی شده است که نه گفتن برای مان سخت شود. وقتی به تبلیغ یا کارشناسی سیاسی گوش می‌کنیم، هدف پاک کردن حتی فکر رأی دادن به طرف مقابل از ذهن مان است. وقتی مادرزن مان (البته به استثنای مادرزن من) تماس می‌گیرد و می‌خواهد کاری برایش کنیم، این احساس که واقعاً انتخابی نداریم سخت‌تر از همه است. اگر زندگی روزمره را از

## فصل ۲: انتخاب قدرت شکست ناپذیر انتخاب

این دریچه نگاه کنیم، دیگر جای تعجب نیست که توانایی انتخاب کردن مان را فراموش می کنیم.

با این حال، انتخاب همان اساس اصل گرایی است. اصل گرا شدن مستلزم افزایش آگاهی از توانایی انتخاب مان است. باید بپذیریم که توانایی انتخاب قدرتی شکست ناپذیر در وجودمان است، قدرتی که از هر چیز، فرد یا نیروی دیگری متمایز و جداست. ویلیامز جیمز زمانی نوشته بود: «اولین اقدام اختیاری ام باید باورم به اختیار باشد». به همین دلیل، اولین و حیاتی ترین مهارتی که در این سفر یاد خواهید گرفت پرورش توانایی انتخاب انتخاب کردن در همه حوزه های زندگی است.

اصل گرا	فرع گرا
«مختارم»	«مجبورم»
برخوردار از قدرت انتخاب	محروم از حق انتخاب

وقتی توانایی انتخاب مان را فراموش می کنیم، درماندگی را یاد می گیریم. اجازه می دهیم قدرت مان ذره ذره سلب شود تا در نهایت، تابع انتخاب های دیگران (یا حتی تابع انتخاب های گذشته خودمان) می شویم. در نتیجه، قدرت انتخاب مان را واگذار می کنیم. این مسیر فرع گرایی است. اصل گرا فقط به اذعان قدرت انتخاب اکتفا نمی کند، بلکه این قدرت را ارج می نهد. اصل گرا می داند که وقتی حق انتخاب مان را واگذار می کنیم، نه تنها به دیگران قدرت می دهیم، بلکه به صراحت به آنها اجازه می دهیم به جای مان انتخاب کنند.

فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

**فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز**

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

بیشتر چیزهایی که در جهان اند، کنش‌هایمان و سایر نیروها، منابع و ایده‌ها ارزش چندانی ندارند و بازده چندانی هم ندارند؛ از طرف دیگر، برخی چیزها عالی جواب می‌دهند و تأثیر فوق‌العاده‌ای دارند.

### ریچارد کوهن

در رمان قدیمی جورج اورول به نام مزرعه حیوانات<sup>۱</sup>، با شخصیت خیالی «باکسر اسبه» آشنا می‌شویم. او قوی و وفادار توصیف شده است. پاسخ او به هر شکست و هر مشکلی این است: «سخت‌تر کار می‌کنم». او در سخت‌ترین شرایط هم کاملاً طبق فلسفه‌اش زندگی می‌کند تا اینکه خسته و فرسوده به کشتارگاه اسب‌های پیر و ازکارافتاده فرستاده می‌شود. او شخصیت غم‌انگیز داستان است: با وجود نیت پاکش، تلاش‌های همیشه رو به افزایشش در عمل به تشدید نابرابری و مشکلات مزرعه منجر می‌شوند.

آیا امکان دارد کمی شیبه باکسر باشیم؟ آیا شکست‌ها اغلب فقط عزم‌مان را برای سخت‌تر و بیشتر کار کردن تقویت می‌کنند؟ آیا گاهی اوقات در مواجهه با هر مشکلی می‌گوییم: «آره، از پس اینم برمیام»؟ هر چه باشد، از سن جوانی یاد گرفته‌ایم که سخت کار کردن کلید نتیجه گرفتن است و بیشترمان برای بهره‌وری و توانایی‌مان در جنگیدن با هر دشواری یا کاری که روزگار پیش روی‌مان قرار می‌دهد، پاداش‌های زیادی گرفته‌ایم. با وجود این، برای افراد توانمندی که از قبل هم سخت کار می‌کرده‌اند آیا ارزش تلاش فراوان هم حدی دارد؟ آیا نقطه‌ای هست که در آن، بیشتر کار کردن به تولید بیشتر منجر نشود؟ آیا نقطه‌ای هست که در آن انجام کارهای کمتر (و در عوض بیشتر فکر کردن) در عمل به پیامدهای بهتر منجر شود؟

یادم می‌آید جوان که بودم می‌خواستم کمی پول توجیبی درآورم. یکی از معدود شغل‌ها برای جوانان دوازده‌ساله در انگلستان روزنامه‌فروشی بود. درآمد این کار تقریباً روزی یک پوند بود و حدود یک ساعت زمان می‌برد. بنابراین، چند مدت، هر روز یک ساعت پیش از رفتن به مدرسه، کیفی را که از خودم سنگین‌تر بود به زحمت از دری به در دیگر می‌کشیدم (فقط محض

### فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

اطلاع این را بگویم که نمی توانستیم روزنامه را به آن شکلی که در آمریکا رایج است به داخل ایوان جلویی خانه بیندازیم. باید روزنامه را تا صندوق پستی کوچک روی در، بالا می بردیم و بعد به زور آن را داخل صندوق می چپاندیم). مطمئناً، درآوردن این پول توجیبی دشوار بود.

تلاش قابل توجهم برای درآوردن فقط یک پوند در روز برای همیشه نگرشم را در قبال هزینه چیزهایی که می خواستم، تغییر داد. از آن به بعد، وقتی چیزی می دیدم که می خواستم بخرمش، آن را به تعداد روزهایی تبدیل می کردم که باید برای تأمین هزینه اش صرف تحویل روزنامه می کردم. پاداش یک پوندی برابر بود با یک ساعت تلاش. فهمیدم با این دستمزد، پس انداز برای خرید ماشین اسباب بازی که می خواستم خیلی طول می کشد.

این جا بود که وقتی به تسریع این فرآیند فکر می کردم، به این بینش رسیدم که صبح های شنبه، به جای تحویل روزنامه، می توانم اتومبیل های همسایه ها را بشورم. می توانستم به ازای هر اتومبیل دو پوند بگیرم و سه اتومبیل را در یک ساعت تمیز کنم. ناگهان، نسبت ساعت به پوند از ۱:۱ به ۱:۶ تغییر کرد. درس بسیار مهمی را فراگرفته بودم: برخی کارها نسبت به بقیه پاداش بیشتری به همراه دارد.

سال ها بعد وقتی دانشجو بودم در یک شرکت ارائه دهنده خدمات مریبگری کار می کردم. در واحد خدمات پس از فروش کار می کردم و ساعتی ۹ پوند می گرفتم. در نظر گرفتن شغل ها به شکل نسبت بین زمان و پاداش آسان بود. ولی می دانستم چیزی که واقعاً اهمیت داشت رابطه میان زمان و نتایج بود.

پس از خودم پرسیدم: «توی این کار، ارزشمندترین نتیجه ای که می تونم بگیرم، چیه؟» مشخص شد که جواب متقاعد کردن مجدد مشتریانی بود که می خواستند قراردادشان را لغو کنند. پس برای متقاعد کردن مشتریان به لغو نکردن قرارداد سخت تلاش کردم و خیلی زود به نرخ لغو قرارداد صفر رسیدم. چون به ازای هر مشتری که حفظ می کردم حقوق می گرفتم، چیزهای



### فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

بیشتری یاد گرفتم، درآمد بیشتری کسب کردم و بیشتر اثربخش شدم. سخت‌کوشی مهم است. ولی تلاش بیشتر لزوماً به نتیجه بهتری منجر نمی‌شود. اما کار «کمتر ولی بهتر» به نتیجه بهتر ختم می‌شود.

فرن آدریا، که به احتمال قوی از بزرگ‌ترین سرآشپزهای جهان است و رستوران ال بولی<sup>۱۲</sup> را به مشهورترین رستوران جهان تبدیل کرده است، حداقل از دو جهت مظهر اصل «کمتر ولی بهتر» است. اول اینکه، تخصصش ساده‌سازی غذاهای سنتی به ماهیت اصلی‌شان است و بعد طوری آن‌ها را بازآفرینی می‌کند که پیش از این هرگز به فکر کسی خطور نکرده باشد. دوم اینکه، ال بولی هر سال حدود دو میلیون درخواست رزرو شام دریافت می‌کند، ولی فقط به پنجاه نفر در هر شب سرویس می‌دهد و شش ماه از سال را تعطیل است. در واقع، در زمان نوشتن این کتاب، فرن سرو غذا را به کلی متوقف کرده و به جای آن، ال بولی را به آزمایشگاه انواع غذاهایی تبدیل کرده که در آن چیزی جز اصل هنرش را دنبال نمی‌کند.

انس گرفتن با ایده «کمتر ولی بیشتر» شاید سخت‌تر از چیزی باشد که به نظر می‌رسد، به‌ویژه اگر برای بیشتر و بیشتر کار کردن پاداش گرفته باشیم. با این حال، در نقطه‌ای خاص از مسیر کاری‌مان، تلاش بیشتر باعث می‌شود روند پیشرفت‌مان ثابت و حتی متوقف شود. واقعیت آن است که ایده همبستگی مستقیم میان تلاش و نتیجه جذاب است. منصفانه به نظر می‌رسد. با این حال، پژوهش در حوزه‌های مختلف تصویر بسیار متفاوتی از این رابطه ترسیم کرده است.

بیشتر مردم از «قانون پارتو» چیزهایی شنیده‌اند؛ قانونی که ویلفردو پارتو در اواخر قرن هفدهم میلادی مطرح کرد و می‌گوید بیست درصد تلاش به هشتاد درصد نتیجه منجر می‌شود. سال‌ها بعد، در سال ۱۹۵۱، ژوزف موزس جوران که یکی از پیشگامان جنبش کیفیت بود، در مرجع راهنمای کنترل کیفیتش، این ایده را بسط داد و آن را «قانون معدود چیزهای حیاتی» نامید. مشاهداتش نشان دادند که اگر بخش کوچکی از مشکلات را حل کنیم،

### فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

می‌توانیم کیفیت محصول را فوق‌العاده بهبود دهیم. در ژاپن که در آن زمان به دلیل تولید کالاهای ارزان و کم‌کیفیت، نام‌شان کمی بد در رفته بود گوش‌های شنوایی پیدا کرد که مشتاق اجرای این ایده کنترل کیفی در آن بودند. با به کارگیری فرآیندی که در آن درصد بالایی از تلاش‌ها و توجه‌ها صرف بهبود فقط چند چیز معدود واقعاً حیاتی می‌شدند، عبارت «ساخت ژاپن» در روی کالاها معنای کاملاً جدیدی به خودش گرفت. به تدریج این انقلاب کیفیت به قد علم کردن ژاپن به‌عنوان یک قدرت اقتصادی جهانی منجر شد.

تشخیص «معدود چیزهای حیاتی» از «انبوه چیزهای کم‌اهمیت» در انواع تلاش‌های کوچک و بزرگ انسانی کاربرد دارد و ریچارد کخ، که کتاب‌های متعددی درباره روش به کارگیری اصل پارتو (قانون ۸۰-۲۰) نوشته است، در زندگی روزمره به شکل متقاعدکننده‌ای این کار را کرده است. واقعاً می‌توانیم در همه جا این قانون را اجرا کنیم.

وارن بافت و نقل قول مشهورش را در نظر بگیرید: «فلسفه سرمایه‌گذاریمان دست کمی از خمودی ندارد». منظورش این است که او و شرکتش سرمایه‌گذاری‌های به نسبت کمی انجام می‌دهند و در این سرمایه‌گذاری‌ها، سرمایه‌هایشان را برای مدتی به نسبت طولانی حفظ می‌کنند. در کتاب تائوی وارن بافت، ماری بافت و دیوید کلارک توضیح می‌دهند که: «وارن در همان ابتدای زندگی شغلی‌اش به این نتیجه رسید که غیرممکن است بتواند درباره سرمایه‌گذاری صدها تصمیم‌گیری درست انجام دهد، بنابراین تصمیم گرفت فقط روی کسب و کارهایی سرمایه‌گذاری کند که صد درصد از آن‌ها مطمئن بود و بعد روی‌شان ریسک زیادی کرد. او نود درصد ثروتش را مدیون فقط ده سرمایه‌گذاری است. گاهی اوقات، کاری که نمی‌کنید به اندازه کاری که می‌کنید اهمیت دارد». به طور خلاصه، روی معدود فرصت‌های حیاتی سرمایه‌گذاری ریسک‌های بزرگی می‌کند و به انبوه فرصت‌های صرفاً خوب نه می‌گوید.

### فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

برخی معتقدند رابطه میان تلاش و نتیجه حتی از این هم غیرخطی تر است و از آن چیزی پیروی می کنند که دانشمندان آن را «قانون توانی» می خوانند. طبق نظریه قانون توانی، برخی تلاش ها نسبت به تلاش های دیگر در عمل نتایج شان به شکل تصاعدی بیشتر است. برای مثال، همان طور که ناتان مای هرولد، مدیر ارشد فناوری اسبق مایکروسافت، گفته است (و بعد در حضور خودم تأییدش کرد): «برنامه نویسان عالی از برنامه نویسان متوسط بهره وری بیشتری دارند، آن هم نه با ضریب ۱۰ یا ۱۰۰ یا حتی ۱۰۰۰ برابر، بلکه با ضریب ۱۰۰۰ برابر». شاید او اغراق کرده باشد، ولی بیانگر این نکته است که برخی تلاش های خاص نتایج شان به شکل تصاعدی بهتر از تلاش های دیگر است.

**اصل گرا فکر می کند تقریباً همه چیز غیر حیاتی است.**

**فرع گرا فکر می کند تقریباً همه چیز حیاتی است.**

واقعیت مبهوت کننده آن است که: در جهانی زندگی می کنیم که تقریباً همه چیز آن بی ارزش است و چیزهای معدودی فوق العاده ارزشمندند. همان طور که جان مکسول نوشته است: «هر چقدر همه چیز را بی اهمیت بدانید باز هم کم است».

وقتی منطبق ۱:۱ را فراموش می کنیم، کم کم ارزش پیگیری راه و رسم

### فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

اصل‌گرایی را درک می‌کنیم. متوجه می‌شویم انبوه فرصت‌های خوبی که دنبال می‌کنیم اغلب از معدود فرصت‌های عالی ارزش خیلی کمتری دارند. وقتی این موضوع را درک کردیم، شروع به جست‌وجوی محیط‌مان برای این معدود چیزهای حیاتی می‌کنیم و مشتاقانه انبوه چیزهای کم‌اهمیت را کنار می‌گذاریم. فقط در این زمان است که می‌توانیم به فرصت‌های خوب نه و به فرصت‌های واقعاً عالی بله بگوییم.

به این دلیل است که اصل‌گرا برای بررسی تمام گزینه‌هایش وقت صرف می‌کند. این تلاش اضافه معقول است؛ زیرا برخی چیزها آن قدر مهم‌اند که ده برابر آن تلاش را جبران می‌کنند. به عبارت دیگر، اصل‌گرا کار تشخیصی بیشتری انجام می‌دهد تا کمتر کار کند.

بسیاری از افراد توانمند نمی‌توانند اثربخشی‌شان را در انجام کارها افزایش دهند، زیرا نمی‌توانند از این باور دست بکشند که همه چیز مهم است. ولی اصل‌گرا یاد گرفته است تفاوت میان چیز مهم و سایر چیزها را تشخیص دهد. برای اعمال این مهارت اصل‌گرایی، می‌توانیم از سطوح ساده شروع کنیم و وقتی این مهارت در تصمیم‌های روزمره ملکه ذهن‌مان شد، می‌توانیم آن را در حوزه‌های بزرگ‌تر و گسترده‌تر زندگی شخصی و حرفه‌ای‌مان به کار بگیریم. استادی کامل در این مهارت مستلزم تغییر فکری عظیمی است. ولی این تغییر انجام‌پذیر است.

### فصل ۳: تشخیص بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

#### اصل‌گرا

فکر می‌کند تقریباً  
همه چیز غیر حیاتی است.

#### فرع‌گرا

فکر می‌کند تقریباً  
همه چیز حیاتی است.

معمود چیزهای حیاتی را  
از انبوه چیزهای کم‌اهمیت  
تشخیص می‌دهد.

همه‌ی فرصت‌ها را تقریباً  
به یک چشم می‌بیند.

فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می خواهیم

فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می خواهیم

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

راهبرد یعنی انتخاب کردن و موازنه کردن. یعنی متفاوت بودن را آگاهانه انتخاب کنیم.

### مایکل پورتر

فرض کنید می‌توانید به سال ۱۹۷۲ برگردید و در هر کدام از شرکت‌های شاخص اس‌اند‌پی ۵۰۰<sup>۱۱</sup> سرمایه‌گذاری کنید. تا رسیدن به سال ۲۰۰۲ کدام شرکت بیشترین بازده سرمایه‌گذاری را خواهد داشت؟ جنرال الکتریک؟ آی‌بی‌ام؟ اینتل؟ طبق گفته‌های مجله مانی<sup>۱۲</sup> و تحلیلی که با استناد به پژوهش‌های دیوس انجام داده‌اند، پاسخ هیچ‌کدام از موارد بالا نیست. پاسخ درست هواپیمایی ساوت‌وست<sup>۱۳</sup> است. بسیار عجیب است، زیرا در زمینه سودآوری شرکت‌های هواپیمایی بسیار بدنام‌اند. با این حال، ساوت‌وست، به رهبری هرب کلهر، همیشه و در سالیان متوالی نتایج مالی شگفت‌انگیزی خلق کرده است. رویکرد اصل‌گرایانه هرب در قبال کسب‌وکار دلیل اصلی این موفقیت است.

زمانی در رویدادی حضور یافته بودم که در آن با هرب درباره راهبرد کسب‌وکارش مصاحبه می‌کردند. این گفت‌وگو از جنبه‌های زیادی عالی بود، ولی وقتی داشت می‌گفت چقدر درباره موازنه‌هایی که در ساوت‌وست انجام داده آگاهانه عمل کرده است، گوش‌هایم تیز شد. آن‌ها به جای تلاش برای برپا کردن پرواز به همه مقصدها، آگاهانه تصمیم گرفتند فقط پروازهای نقطه‌به‌نقطه<sup>۱۴</sup> ارائه کنند. به جای اینکه قیمت‌ها را برای تأمین هزینه غذا بالا ببرند، تصمیم گرفت غذا سرو نکنند. به جای اینکه صندلی‌ها را از پیش به افراد تخصیص دهند، می‌گذارند با ورود به هواپیما صندلی‌هایشان را انتخاب کنند. به جای اینکه مسافران را به گران‌تر خریدن خدمات تجملی درجه یک ترغیب کنند، فقط خدمات عادی ارائه می‌دهند. این موازنه‌ها نه از روی غفلت، بلکه آگاهانه انجام شده‌اند. تک‌تک این موازنه‌ها در قالب بخشی از راهبرد آگاهانه پایین‌نگه داشتن هزینه‌ها انجام شده است. آیا ریسک پراندن مشتریانی را که خواهان مقصدهای بیشتر، امکان انتخاب غذاهای گران و مانند این‌ها بودند،

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

در نظر گرفته بود؟ بله، ولی کلهر کاملاً از جایگاه شرکت (یک شرکت هواپیمایی ارزان قیمت) آگاه و موازنه‌هایش در همین راستا بود. یکی از نمونه‌های تفکر اصل‌گرایی‌اش در محل کار این است که می‌گوید: «باید به هر فرصتی نگاه کنی و بگی، «خب، نه...متأسفم.» قصد نداریم هزار کار مختلفی رو انجام بدیم که واقعاً خیلی در نتیجه نهایی مدنظرمون اثربخش نیستن».

در ابتدا، ساوت‌وست به باد انتقاد منتقدان، منفی‌بافان و سایر فرع‌گرایانی گرفته شد که نمی‌توانستند موفقیت احتمالی این رویکرد را باور کنند. کدام آدم عاقلی با شرکتی پرواز می‌کند که فقط به مکان‌های خاصی پرواز دارد و غذا نمی‌دهد، حالا هر چقدر هم که می‌خواهد بلیتش ارزان باشد؟ با این حال، چند سال بعد، معلوم شد که ساوت‌وست دارد به یک جاهایی می‌رسد. رقبای این حوزه متوجه سود رو به افزایش ساوت‌وست شدند و سعی کردند رویکرد ساوت‌وست را تقلید کنند. ولی، به جای اینکه رویکرد اصل‌گرایی کلهر را تمام و کمال به کار بگیرند، کاری را کردند که مایکل پورتر، استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد، آن را راهبرد «یکی به نعل، یکی به میخ» می‌نامد. ساده‌ترین معنای یکی به نعل یکی به میخ آن است که راهبرد فعلی‌تان را بدون تغییر اجرا می‌کنید و در عین حال، سعی به اتخاذ کردن راهبرد رقیب‌تان هم می‌کنید. یکی از مشهودترین تلاش‌هایی که در آن زمان انجام شد مربوط به هواپیمایی کانتینتال<sup>۱۵</sup> بود. آن‌ها خدمات نقطه‌به‌نقطه جدیدشان را کانتینتال لایت<sup>۱۶</sup> نامیدند.

کانتینتال لایت بعضی از روش‌های ساوت‌وست را به کار گرفته بود. تعرفه‌هایشان را کاهش دادند. غذا را حذف کردند. خدمات درجه یک‌شان را متوقف کردند. تعداد پروازها را افزایش دادند. مشکل این بود هنوز به مدل کسب‌وکار موجود وابسته بودند، کانتینتال لایت فقط درصد کمی از پروازهای شرکت را تشکیل می‌داد و به همین دلیل کارایی عملیاتی شرکت به شکلی نبود که بتوانند روی قیمت رقابت کنند.



## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

بنابراین، مجبور شدند به روش‌های دیگری صرفه‌جویی کنند که باعث قربانی شدن کیفیت خدمات‌شان شد. در حالی که ساوت‌وست در حوزه‌های راهبردی مهم، موازنه‌های آگاهانه و حساب‌شده‌ای انجام می‌داد، کانتینتال مجبور بود سودش را قربانی کند که بخشی از راهبرد منسجم شرکت نبود. از نظر پورتر، «جایگاهی راهبردی پایدار نیست، مگر اینکه با جایگاه‌های دیگر موازنه‌هایی انجام شود». این شرکت، با تلاش برای اجرای دو راهبرد ناسازگار، کم‌کم توانایی رقابتش را از دست داد.

راهبرد یکی به میخ یکی به نعل برای کانتینتال فوق‌العاده گران تمام شد. صدها میلیون دلار به خاطر تأخیر هواپیماها زیان کردند و طبق گفته‌های پورتر، «به دلیل تأخیرها و لغو پروازهای ناشی از این راهبرد، هر روز هزار شکایت دریافت می‌کردند». در نهایت، مدیرعامل اخراج شد. نتیجه اخلاقی این داستان: نادیده گرفتن واقعیت موازنه‌ها راهبرد وحشتناکی برای سازمان‌هاست. از قرار معلوم، برای مردم هم راهبرد وحشتناکی است. آیا تا به حال وقت‌تان را با کسی گذرانده‌اید که همیشه تلاش کند یک کار دیگر هم در برنامه‌اش جا دهد؟ چنین افرادی می‌دانند که ده دقیقه وقت دارند خودشان را به جلسه‌ای برسانند که رفتن به محل آن ده دقیقه طول می‌کشد، ولی باز هم پیش از رفتن مشغول جواب دادن به چند ایمیل می‌شوند. یا می‌پذیرند گزارشی را تا جمعه آماده کنند، هرچند که کار بزرگ دیگری را باید در همان روز تحویل دهند. یا شاید قول بدهند به مهمانی شنبه شب تولد عموزاده‌شان بروند، با وجود اینکه بلیت‌های برنامه‌ای را خریده‌اند که درست در همان زمان شروع می‌شود. منطق این عده که واقعیت موازنه‌ها را نادیده می‌گیرند این است: می‌توانم هر دو را انجام دهم. مشکل مهم‌تر اشتباه بودن این منطق است. بدون شک دیر به جلسه می‌رسند، یک یا هر دو کار را سر موعد تحویل نمی‌دهند (یا هر دو پروژه را سمبل می‌کنند) یا به مهمانی عموزاده‌شان نمی‌رسند یا آن برنامه را از دست می‌دهند. واقعیت این است که بله گفتن به هر فرصتی، طبق تعریف، مستلزم نه گفتن به چند

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

فرصت دیگر است.

چه در زندگی حرفه‌ای و چه در زندگی شخصی‌مان، موازنه‌ها واقعی‌اند و تا وقتی واقعیت را قبول نکنیم، محکوم به سرنوشت کانتینتال می‌شویم، یعنی گرفتار «راهبرد یکی به نعل، یکی به میخ» می‌شویم که مجبورمان می‌کند از روی غفلت، سودهایی را قربانی کنیم که شاید آگاهانه قربانی نمی‌کردیم. ارین کالن، مدیر ارشد مالی سابق در بانک سرمایه‌گذاری لمن برادرز<sup>۱۷</sup>، در یادداشت سودمندی که پایین سرمقاله نیویورک تایمز<sup>۱۸</sup> چاپ شد، به بیان چیزی می‌پردازد که در انجام موازنه‌ها از روی غفلت قربانی کرده بود. او می‌نویسد: «با هدف وقف خودم به شغلم کارم را شروع نکردم. کم‌کم این‌طور شد. هر سالی که می‌گذشت، کمی تغییر به‌هنگار جدید تبدیل می‌شد. ابتدا، یک‌شنبه‌ها نیم‌ساعت را به سازمان‌دهی ایمیل، فهرست کارهای روزانه و تقویم اختصاص می‌دادم تا صبح دوشنبه راحت‌تر باشم. در ادامه، کار به جایی رسید که یک‌شنبه‌ها چند ساعت و بعد از آن، در نهایت تمام روز را کار می‌کردم. مرزهای کار و زندگی رفته‌رفته آن‌قدر محو شدند که فقط کار باقی ماند». داستان او نشانگر واقعیتی بسیار مهم است: یا باید انتخاب‌های سخت را خودمان انجام دهیم یا بگذاریم دیگران (همکاران، رئیس، یا مشتریان‌مان) برای‌مان تصمیم بگیرند.

با توجه به کارم، متوجه شده‌ام که مدیران ارشد اجرایی شرکت‌ها در زمینه پذیرش واقعیت موازنه‌ها بسیار ضعیف‌اند. اخیراً، چند صباحی را با مدیرعامل یکی از شرکت‌های ۴۰ میلیارد دلاری دره‌سیلیکون گذراندم. او بیانیه ارزش‌های سازمانش را که به‌تازگی تنظیم کرده بود و قصد داشت به کل شرکت اعلام کند، با من در میان گذاشت. ولی وقتی آن را با من در میان گذاشت، جا خوردم: «برای شور و اشتیاق، نوآوری، اجرا و رهبری ارزش‌قائلیم».

یکی از مشکلات متعدد این فهرست آن است که چه کسی برای این‌ها ارزش‌قائل نیست؟ مشکل دیگر آن است که این بیانیه برای کارکنان روشن

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

نمی‌کند که چه چیزی بیشتر از همه برای شرکت ارزش دارد. روشن نمی‌کند که اگر این ارزش‌ها ناقض یکدیگر باشند، کارکنان چه باید بکنند؟ به همین ترتیب، وقتی شرکت‌ها ادعا می‌کنند که مأموریت‌شان خدمت برابر به همه ذی‌نفعان (مشتریان، کارکنان، سهام‌داران) است، این موضوع باز هم صادق است. اینکه بگویند برای هر کسی که با او در تعامل‌اند به یک اندازه ارزش قائل‌اند باعث می‌شود مدیران برای انجام موازنه در میان ذی‌نفعان هیچ راهنمای مشخصی نداشته باشند.

این وضعیت را با شرکت جانسون اند جانسون<sup>۱۱</sup> مقایسه کنید که پس از رسوایی غم‌انگیز کشته شدن عده‌ای با سیانور بر اثر استفاده از محصولات‌شان در سال ۱۹۸۲، خودش را به دوران اوج برگرداند. در آن زمان، جانسون اند جانسون ۳۷ درصد بازار را در چنگ داشت و تایلنول<sup>۱۲</sup> سودآورترین محصول‌شان بود. سپس، گزارش‌هایی از مرگ هفت نفر پس از مصرف تایلنول منتشر شد. بعدها، معلوم شد که محفظه نگهداری این داروها دستکاری شده بوده‌اند. جانسون اند جانسون چه واکنشی باید نشان می‌داد؟

این سؤال پیچیده بود. آیا برای اطمینان از سلامت مشتریان‌شان مسئولیت اصلی‌شان جمع‌آوری محصول تایلنول از قفسه داروخانه‌ها بود؟ آیا برای جلوگیری از فروش زیر قیمت سهام توسط سهام‌داران، اولویت اول‌شان کنترل این بحران از طریق روابط عمومی بود؟ یا مؤظف بودند پیش از هر کاری با خانواده قربانیان همدردی کنند و خسارت دهند؟

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

بخت یارشان بود که آن مرام‌نامه را داشتند: بیانیه‌ای که رابرت وود جانسون، رئیس وقت شرکت، در سال ۱۹۴۳ نوشته بود و واو به واو روی سنگی در دفتر مرکزی جانسون اند جانسون حک شده است. بر خلاف بیشتر بیانیه‌های مأموریت سازمانی، این مرام‌نامه عملاً ذی‌نفعان شرکت را اولویت‌بندی کرده بود. مشتریان اول‌اند، سهام‌داران آخر.

در نتیجه، مدیران جانسون اند جانسون به سرعت تصمیم گرفتند همه تایلنول‌ها را از بازار جمع کنند، هر چند که تأثیری چشمگیر بر سود نهایی‌شان می‌گذاشت (طبق برخی گزارش‌ها، بالغ بر ۱۰۰ میلیون دلار). سلامتی مشتریان یا ۱۰۰ میلیون دلار؟ تصمیم آسانی نبود. ولی این مرام‌نامه باعث شد درک روشنی از حیاتی‌ترین کار به وجود آید. باعث تصمیم به آن موازنه سخت شد. **میتوانیم برای اجتناب از واقعیت موازنه‌ها تلاش کنیم، ولی نم‌توانیم از آنها فرار کنیم.**

زمانی با تیمی از مدیران اجرایی کار می‌کردم که در اولویت‌بندی کارها به کمک نیاز داشتند. در تلاش بودند پنج پروژه برتری را شناسایی کنند که طی سال مالی بعد می‌خواستند واحد آی‌تی انجام دهد و یکی از مدیران در این کار سخت به مشکل خورده بود. او اصرار داشت هجده پروژه «با اولویت بالا» مشخص شود. من اصرار کردم که باید پنج پروژه انتخاب کنند. او فهرستش را به تیمش ارجاع داد و دو هفته بعد فهرستی را آماده کردند که فقط یک پروژه از آن کم شده بود! (همیشه به این فکر می‌کنم که این یک پروژه بخت برگشته چه بود که نتوانست از حذف شدن قسر در برود).

او، با امتناع از این موازنه، دست آخر وقت و انرژی پنج پروژه را میان هفده پروژه تقسیم کرد. جای تعجیبی ندارد که نتایج دلخواهش را نگرفت. منطق او این بود: می‌توانیم همه این کارها را انجام دهیم. قطعاً، نه. درک وسوسه‌انکار واقعیت موازنه‌ها آن قدر هم دشوار نیست. از این‌ها گذشته، موازنه طبق تعریف روی دو چیزی انجام می‌شود که هر دو را می‌خواهیم. حقوق بیشتر یا تعطیلات طولانی‌تر می‌خواهید؟ می‌خواهید ایمیل بعدی را تمام کنید یا به

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

موقع به جلسه برسید؟ می‌خواهید سریع‌تر انجام شود یا بهتر؟ بدیهی است که در مواجهه با انتخاب میان دو خواسته، ترجیح می‌دهیم به هر دو بله بگوییم. ولی به همان اندازه که دوست داریم هر دو را داشته باشیم، داشتن هر دو واقعاً ممکن نیست.

رویکرد فرد فرع‌گرا در برابر موازنه آن است که پرسد: «چطور می‌تونم هر دو رو انجام بدم؟» اصل‌گرایان سؤالی سخت‌تر، ولی در نهایت آزادی‌بخش‌تر، می‌پرسند، «کدوم مشکل رو می‌خوام؟» فرد اصل‌گرا موازنه‌ها را آگاهانه انجام می‌دهد. به جای اینکه منتظر بماند و طبق خواسته دیگران عمل کند، با اراده خودش عمل می‌کند. توماس سوول اقتصاددان می‌نویسد: «هیچ راهکاری وجود ندارد.»

فقط باید موازنه انجام دهیم.»

پیتر دراگر زمانی به جیم کالینز، نویسنده اثر معروف حوزه کسب‌وکار با عنوان از خوب به عالی<sup>۲۱</sup> گفته بود که می‌تواند یک شرکت عالی یا ایده‌های عالی بسازد، ولی هر دو را نه. جیم ایده‌ها را انتخاب کرد. در نتیجه این موازنه، شرکت او هنوز هم فقط سه کارمند تمام‌وقت دارد، ولی ایده‌هایش از طریق نوشته‌هایش به میلیون‌ها نفر رسیده است.

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

می‌پرسد: «می‌خوام چه موازنه‌ای انجام بدم؟»

فکر می‌کند: «می‌تونم هر دو رو انجام بدم.»

می‌پرسد: «روی چه چیزی می‌تونم تمام نیرومو بنارم؟»

می‌پرسد: «چطور می‌تونم همه رو انجام بدم؟»

موازنه‌ها، همان‌طور که گاهی شاید دردناک باشند، حاکی از فرصتی چشمگیرند. موازنه‌ها وادارمان می‌کنند هر دو گزینه را وزن و بهترین گزینه را

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

مدبرانه انتخاب کنیم و از این طریق احتمال رسیدن به نتیجه دلخواه‌مان بیشتر می‌شود. همانند ساوت‌وست، می‌توانیم از موفقیتی بهره‌مند شویم که نتیجه مجموعه‌ای از انتخاب‌های هماهنگ است.

در پروازی که اخیراً به بوستون انجام دادم، وقتی مشغول گفت‌وگو با پدر و مادری شدم که برای دیدن پسرشان به هاروارد می‌رفتند، نمونه‌ای از این موفقیت را مشاهده کردم. مشخص بود که به تحصیل پسرشان در هاروارد افتخار می‌کنند و کنجکاو بودم بدانم برای گرفتن پذیرش در هاروارد، این پدر و مادر و پسرشان چه راهبردی را اتخاذ کرده بودند. آن‌ها گفتند: «وادارش کردیم فعالیت‌های مختلفی رو امتحان کنه، ولی به محض اینکه روشن می‌شد برای فلان فعالیت ساخته نشده، درباره‌ش حرف می‌زدیم و از اون کار منصرفش می‌کردیم». در این جا، منظور این نیست که همه والدین باید بچه‌هایشان را به هاروارد بفرستند. منظور آن است که این والدین اصل‌گرا برای پسرشان آگاهانه هدف رفتن به هاروارد را تعیین کرده و فهمیده بودند که این موفقیت مستلزم انجام موازنه‌های راهبردی است.

این منطق در زندگی شخصی‌مان هم کاربرد دارد. من و آنا، وقتی تازه ازدواج کرده بودیم، با کسی آشنا شدیم که تا جایی که می‌دیدیم ازدواج و خانواده‌ای فوق‌العاده داشت. می‌خواستیم از او یاد بگیریم، پس پرسیدیم، راز موفقیت چیست؟ یکی از چیزهایی که به ما گفت تصمیم او و همسرش در عضو نشدن در هیچ باشگاهی بود. عضو انجمن محلی نشده بود. همسرش عضو محافل کتاب‌خوانی نشده بود. نه اینکه به این جور چیزها علاقه‌ای نداشته باشند، بلکه این‌ها را صرفاً برای گذراندن وقت با کودکان‌شان موازنه کرده بودند. با گذشت سال‌ها، کودکان‌شان بهترین دوستان‌شان شده بودند (قطعاً قربانی کردن دوستانی که شاید در زمین گلف یا به واسطه نسخه‌های کهنه‌آنا کارنینا<sup>۲۲</sup> به دست می‌آوردند، ارزشش را داشت).

اصل‌گرایان موازنه‌ها را بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی می‌دانند، نه بخش فی‌نفسه منفی زندگی. به جای «چه چیزی رو باید کنار بذارم؟»، می‌پرسند:

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

«چه کاری رو می‌خوام با تمام نیرو انجام بدم؟» اثر انباشتی این تغییر کوچک بر تفکرمان می‌تواند بسیار ژرف باشد.

دیوید سداریس، در مقاله‌ای با عنوان «خنده، کوکابورا»<sup>۲۳</sup> که در نیویورکر<sup>۲۴</sup> منتشر شد، تجربه‌اش را از گردش در «بیشه‌زارهای» استرالیا با بیانی طنز گزارش می‌دهد. در آن روز هنگام پیاده‌روی، دوست و راهنمایش چیزی را با او در میان می‌گذارد که در زمان گذراندن کلاس مدیریت شنیده بود. این راهنما برای اعضای گروه توضیح می‌دهد:

«اجاق گاز چهارشعله‌ای رو در نظر بگیرین. یه شعله نماینده خانواده‌تونه، یکی نماینده دوستاتونه، سومی سلامت‌تون و چهارمی کارتونه. برای رسیدن به موفقیت، باید یکی از شعله‌ها رو قطع کنین. و برای رسیدن به موفقیت واقعی باید دو شعله را قطع کنین.»

البته این شوخی بود؛ منظورم این نیست که به روش اصل‌گرایان زندگی کردن مستلزم انتخاب از میان خانواده، سلامت و کارمان است. منظورم این است وقتی در زمان تصمیم‌گیری، یک گزینه آن خانواده را اولویت قرار می‌دهد و گزینه دیگر دوستان، سلامتی یا کار را، باید آماده پرسیدن این سؤال باشیم: «کدام مشکل رو می‌خوام؟»

نمی‌توانیم موازنه‌ها را نادیده بگیریم یا کم‌ارزش جلوه دهیم. تصمیم‌هایی هست که باید بپذیریم و آگاهانه، مدبرانه و اندیشمندانه اتخاذشان کنیم.

فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می خواهیم

بررسی چگونه میتوانیم محدود چیزهای حیاتی را از انبوه چیزهای کم اهمیت  
تشخیص دهیم؟

شهر کتاب (nbookcity.com)



## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

### بررسی تشخیص معدود چیزهای حیاتی از انبوه چیزهای کم‌اهمیت

یکی از تناقض‌های اصل‌گرایی آن است که اصل‌گرایان، نسبت به همتایان فرع‌گرایان، واقعاً گزینه‌های بیشتری را بررسی می‌کنند. فرع‌گرایان تقریباً از همه چیز هیجان زده می‌شوند و بنابراین به همه چیز واکنش نشان می‌دهند. ولی فرع‌گرایان چنان به دنبال کردن همه فرصت‌ها و ایده‌ها مشغول‌اند که در عمل ایده‌های کمتری را بررسی می‌کنند.

از سوی دیگر، در راه و رسم اصل‌گرایی، پیش از انجام هر کاری، مجموعه گسترده‌ای از گزینه‌ها بررسی و ارزیابی می‌شوند. چون اصل‌گرایان فقط معدود ایده‌ها یا فعالیت‌های حیاتی را برعهده می‌گیرند و با «تمام قوا» آن را انجام می‌دهند، ابتدا گزینه‌های بیشتری را بررسی می‌کنند تا مطمئن شوند در ادامه گزینه درستی را انتخاب می‌کنند.

در بخش دو، درباره پنج روش تشخیص کارهای حیاتی صحبت می‌کنیم. کشش فرع‌گرایی شاید چنان قدرتمند باشد که وسوسه شویم این گام را نادیده یا سرسری بگیریم. با این حال، این گام به خودی خود برای پیگیری منضبط انجام کارهای کمتر ضروری است. برای تشخیص چیزهایی که واقعاً ضروری‌اند، به فضایی برای فکر کردن، زمانی برای دیدن و شنیدن، اجازه بازی کردن، انتخاب خواب و انضباط نیاز داریم تا در انتخاب‌هایی که می‌کنیم معیارهای بسیار گزینشی را اعمال کنیم.

عجیب اینکه در فرهنگ فرع‌گرایی شاید این چیزها، یعنی فضایی برای شنیدن، بازی کردن، خوابیدن و انتخاب، حواس‌پرتی‌های کم‌اهمیت تلقی شوند. در بهترین حالت، وجودشان خوب تلقی می‌شود. در بدترین حالت، شواهد ضعف و اسراف تلقی و به باد تمسخر گرفته می‌شوند.

همه ما فرد بسیار جاه‌طلب یا مبتکری را می‌شناسیم که فکر می‌کند: «البته که خیلی دوست دارم در تقویم‌مون بتونیم زمانی رو فقط به فکر کردن اختصاص بدیم، ولی این کاری تجملیه که فعلاً امکانش برامون نیست». یا «بازی؟ کی برای بازی کردن وقت داره؟ این جاییم که کار کنیم!» یا همان‌طور که یکی از

## فصل ۴: موازنه کدام مشکل را می‌خواهم

رهبران در یکی از فرآیندهای پذیرش سازمانی به من گفته بود: «امیدوارم شب خوب خوابیده باشی. این جا برای این کار خیلی فرصتی نداری».

اگر معتقدید بیش از حد پرمشغله بودن و تلاش کردن گواه بهره‌وری است، پس احتمالاً باور دارید خلق فضایی برای بررسی، فکر کردن و تعمق باید در حداقل ممکن بماند. با این حال، خود این فعالیت‌ها نوش‌داروی پرمشغلی غیرضروری‌ای است که خیلی‌هایمان آلوده‌اش شده‌ایم. این نوش‌داروها بی‌راهه‌های کم‌اهمیتی نیستند، بلکه برای تمایز بی‌راهه‌های کم‌اهمیت از آنچه ضروری است، نقشی بسیار حیاتی دارند.

اصل‌گرایان تا می‌توانند برای بررسی، شنیدن، بحث کردن، سؤال کردن و تفکر وقت می‌گذارند. ولی بررسی‌شان به خودی خود هدف نیست. هدف این بررسی تشخیص معبود چیزهای حیاتی از میان انبوه چیزهای کم‌اهمیت است.

فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

بدون انزوایی مطلق، خلق هیچ کار درخوری امکان پذیر نیست.

### پابلو پیکاسو

فرانک اوبراین، بنیانگذار کانورسیشنز<sup>۲۵</sup>، که شرکت خدمات بازاریابی مستقر در نیویورک است و در فهرست ۵۰۰/۵۰۰۰ «شرکت‌های خصوصی آمریکا با سریع‌ترین رشد» مجله اینک<sup>۲۶</sup> قرار دارد، در واکنش به سرعت پرشتاب محل کار امروزی، روشی بنیادین را آغاز کرده است.

ماهی یک بار، کارکنان شرکت پنجاه نفره‌اش را در اتاقی گرد هم می‌آورد تا جلسه‌ای یک‌روزه را برگزار کنند. تلفن زدن ممنوع است. ایمیل غیرقانونی است. هیچ دستور جلسه‌ای در کار نیست. هدف جلسه فقط فرار کردن از مشغله‌ها برای فکر کردن و حرف زدن است. توجه کنید که این جلسه را در جمعه وسط ماه برگزار نمی‌کند، زمانی که شاید بهره‌وری کم باشد و کارکنان «واقعاً کاری نکنند». او این جلسه یک‌روزه را در اولین دوشنبه ماه برگزار می‌کند. همچنین، این روش فقط یک رویه درون سازمانی نیست: حتی مشتریان شرکت هم می‌دانند که نباید در «دوشنبه تماس نگیرید» با شرکت تماس بگیرند و انتظار پاسخ داشته باشند.

به این دلیل این کار را می‌کند که می‌داند کارکنانش اگر مدام در حال پاسخ به تماس‌ها باشند، کارهای ضروری را تشخیص نخواهند داد. آن‌ها به فضایی نیاز دارند تا از چیزهایی سر در بیاورند که واقعاً اهمیت دارند. او می‌نویسد: «فکر می‌کنم بسیار مهم است که وقتی را برای نفس کشیدن، نگاه کردن به اطراف و فکر کردن کنار بگذاریم. برای نوآوری و رشد، به این سطح از شفافیت نیاز داریم». علاوه بر این، از این جلسات به عنوان محکی استفاده می‌کند تا اگر کارکنان بیش از حد برای کارهای غیرضروری وقت بگذارند، به آن‌ها هشدار دهد: «اگر کسی به دلیل مشغله بیش از حد نتواند در جلسه حاضر شود، متوجه می‌شوم که یا مشغول انجام کاری به شکل ناکارآمدیم یا باید کارکنان بیشتری استخدام کنیم». اگر کارکنانش برای فکر کردن سرشان خیلی شلوغ باشد، پس سرشان خیلی شلوغ است، ختم کلام.

## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

برای اینکه بتوانیم محدود چیزهای حیاتی را از میان انبوه چیزهای کم‌اهمیت تشخیص دهیم، به فضایی برای فرار کردن از مشغله‌ها نیاز داریم. متأسفانه، در این عصر کمبود زمان، این فضا را نه از روی غفلت، بلکه فقط آگاهانه به دست می‌آوریم. یکی از رهبرانی که با او کار می‌کردم اذعان کرد که پنج سال بیشتر از آنچه قرار بود در شرکتی مانده است. چرا؟ زیرا چنان در آن شرکت گرفتار بود که برای تصمیم‌گیری درباره‌ی ماندن یا نماندن، زمانی نداشت. درخواست‌های هر روز آن قدر زیاد بود که باعث می‌شد واقعاً برای تأمل کردن و دیدن چشم‌انداز آینده وقتی نداشته باشد.

به همین ترتیب، معاون ارشد یکی از مهم‌ترین شرکت‌های بین‌المللی حوزه فناوری به من گفت که هر هفته سی و پنج ساعت را در جلسات می‌گذراند. او چنان وقتش برای جلسات هدر می‌رفت که حتی یک ساعت در ماه هم وقت پیدا نمی‌کرد تا برای زندگی شغلی‌اش تدبیری کند، چه برسد به اینکه بخواهد فکری به حال ارتقای سازمانش کند. به جای اینکه برای صبحت و بحث درباره‌ی اتفاقاتی که واقعاً در جریان است و اتفاقاتی که باید رخ دهند، فضایی برای خودش ایجاد کند، وقتش را با نشستن پای سخنرانی‌های بی‌پایان و گفت‌وگوهای کسل‌کننده‌ی واحدهای مختلف سازمانش هدر می‌داد که در آن‌ها هیچ تصمیمی گرفته نمی‌شد.

---

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

---

فضایی برای فرار کردن از مشغله‌ها و بررسی زندگی ایجاد می‌کند.

برای فکر کردن درباره‌ی زندگی وقت ندارد و سرش شلوغ است.

---

پیش از آنکه بتوانید ارزیابی کنید چه چیزهایی ضروری‌اند و چه چیزهایی نه، ابتدا باید گزینه‌های‌تان را بررسی کنید. فرع‌گرایان خودبه‌خود به جدیدترین ایده‌ها واکنش نشان می‌دهند، سراغ آخرین فرصت‌ها می‌روند یا به آخرین ایمیل پاسخ می‌دهند، اصل‌گرایان ایجاد فضایی برای اکتشاف و تعمق را

## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

ترجیح می دهند.

### فضایی برای طراحی

زمانی که با دانشکده دی. در استنفورد<sup>۲۷</sup> (با عنوان رسمی مؤسسه طراحی هسو پلاتنر در استنفورد<sup>۲۸</sup>) کار می کردم، ارزش خلق فضایی برای بررسی کردن برایم پررنگ تر شد. وقتی به کلاسی وارد شدم که می خواستم در آن تدریس کنم، اولین چیزی که توجهم را جلب کرد عدم وجود صندلی های سنتی بود. در عوض، مکعب های اسفنجی وجود داشت که می توانستید روی شان بنشینید (خیلی زود فهمیدم که خیلی راحت نبودند). تقریباً مانند هر چیز دیگری که در دانشکده دی. وجود داشت، این کار آگاهانه انجام شده بود. در این مورد، مکعب ها طوری ساخته شده اند که دانشجویان پس از چند دقیقه نشستن خسته می شوند و ترجیح می دهند بایستند، قدم بزنند و با یکدیگر (و نه فقط با همکلاسی هایی که در سمت چپ یا راست نشسته اند) مشغول حرف زدن شوند. و نکته همین جاست. دانشکده برای ترویج راه های جدید تعامل و تفکر، از فضای فیزیکی استفاده کرده بود.

به این منظور، دانشکده مخفیگاهی نیز ساخته است که «اتاق سیاه» نام دارد. اتاق سیاه اتاق کوچکی است که به عمد طوری طراحی شده است که فقط یک تا سه نفر در آن جا شوند. این اتاق بدون پنجره و عایق صداست و آگاهانه طوری طراحی شده که در آن خبری از حواس پرتی نباشد. آن طور که اسکات دورلی و اسکات ویت هافت در کتابشان به نام فضا باز کردن<sup>۲۹</sup> نوشته اند: «این اتاق فراتر از اتاقی با فناوری پایین است. در این اتاق، هیچ فناوری وجود ندارد». این اتاق در گوشه دنجی در طبقه همکف قرار داشت. آن طور که دورلی و ویت هافت نوشته اند، در مسیر بخش های دیگر ساختمان نبود. افراد فقط برای فکر کردن به آن جا می روند. با خلق فضایی برای فکر کردن و تمرکز، دانشجویان می توانند برای داشتن دیدی درست تر اندکی تأمل کنند.

بنا بر دلایلی، کلمه تمرکز برای برخی بد جا افتاده است. همانند انتخاب، افراد

## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

اغلب تمرکز را یک چیز می‌دانند. درست است، تمرکز کردن از چیزهایی است که داریم. ولی در عین حال یکی از کارهایی است که انجام می‌دهیم.

**برای داشتن تمرکز باید تمرکز را در اولویت قرار دهیم.**

وقتی می‌گویم تمرکز، منظورم صرفاً این نیست که سؤال یا احتمالی را انتخاب و با وسواس درباره‌اش فکر کنیم. منظور خلق فضایی برای بررسی یک صد سؤال و احتمال است. فرد اصل‌گرا مثل چشمان‌مان تمرکز می‌کند؛ یعنی نه با چشم دوختن به چیزی، بلکه با تنظیم و تطبیق مداوم چشمان با میدان دید. در جلسه‌ای که اخیراً در دانشکده‌ی دی. برگزار شد (در اتاق دیگری که فاقد صندلی یا میز بود، ولی در آن وایت‌بردهایی وجود داشتند که ارتفاع‌شان از کف تا سقف بود و با کاغذ یادداشت‌های چسبان در رنگ‌های مختلف پوشانده شده بودند)، با جرمی آتلی دیدار کردم. او همکار من در طراحی نمونه اولیه کلاس جدیدی است که هوشمندانه آن را «طراحی زندگی به روش اصل‌گرایانه» نامیده است.

هدف کلاس فقط خلق فضایی برای دانشجویان است تا در آن زندگی‌شان را طراحی کنند. هر هفته، دانشجویان در اختیار خودشان خواهند بود تا بروند و فکر کنند. مجبور می‌شوند لپ‌تاپ‌ها و تلفن‌های هوشمندشان را خاموش کنند و در عوض، تمام قدرت فکری‌شان را روشن کنند. تکالیفی به آن‌ها داده می‌شود تا آگاهانه تشخیص معدود چیزهای ضروری را از انبوه چیزهای خوب تمرین کنند. برای تمرین این عادات، لزومی ندارد که حتماً در دانشکده‌ی دی. باشید. همه ما می‌توانیم یاد بگیریم که در زندگی‌مان فضای بیشتری خلق کنیم.

**فضایی برای تمرکز**

## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

یک مدیر اجرایی باهوش و باانگیزه را می‌شناسم که همیشه حواسش پرت است. هر وقت او را دیده‌ام، در آن واحد سرگرم توئیتر، جی‌میل، فیس‌بوک و چت در پیام‌رسان‌های مختلف بوده است. برای خلق فضایی عاری از حواس‌پرتی، از دستیار اجرایی‌اش خواسته بود همه کابل‌های اینترنت را از کامپیوترش جدا کند. ولی باز هم راه‌های بسیاری برای آنلاین شدن پیدا کرده بود. به همین دلیل، وقتی که در انجام پروژه بسیار بزرگی به مشکل خورده بود، از روی استیصال دست به اقدامی زد. تلفنش را جا گذاشت و به متلی رفت که دسترسی به اینترنت نداشت. پس از گذراندن هشت هفته در چیزی شبیه به زندان انفرادی، توانست پروژه را انجام دهد.

از نظر من، کمی ناراحت‌کننده است که این مدیر مجبور به انجام چنین اقداماتی شده بود. هر چند شاید این روش افراطی بوده باشد، ولی نمی‌توانم نیتش را زیر سؤال ببرم. می‌دانست که برای داشتن بالاترین اثربخشی در کار، باید فضای تفکری عاری از مزاحمت خلق کند.

به سرایزاک نیوتن فکر کنید. او دو سال را صرف کار کردن روی چیزی کرد که حاصل آن اصول ریاضی بود؛ یعنی نوشته‌های مشهورش درباره گرانش و سه قانون حرکت. برای آنچه پیشرفتی واقعی از آب درآمد و تفکر علمی سی صد سال بعدی را شکل داد، گذراندن این دوره شبیه به زندان انفرادی حیاتی بود.

ریچارد اس. وستفال نوشته است: «نیوتن، در عصر شهرتش، در پاسخ به اینکه چگونه قانون گرانش را کشف کرده است، پاسخ داد: «با فکر کردن مداوم به آن.» و این چیزی بود که به آن فکر می‌کرد، پیوسته به آن فکر می‌کرد، یعنی فقط یا تقریباً فقط به آن فکر می‌کرد». به عبارت دیگر، نیوتن فضایی برای تمرکز شدید خلق کرد و این فضای عاری از مزاحم کمک کرد مؤلفه‌های ضروری جهان را کشف و بررسی کند.

من با الهام از نیوتن، در نوشتن این کتاب رویکردی مشابه و شاید کمتر افراطی را در پیش گرفتم. از ساعت ۵ صبح تا ۱ بعدازظهر، هشت ساعت در روز



## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

را در پنج روز هفته برای نوشتن از دسترس خارج کردم. قانون اصلی این بود: تا ساعت ۱ بعدازظهر، ایمیل، تماس، ملاقات و مزاحمت ممنوع. همیشه در این کار موفق نمی‌شدم، اما این انضباط تفاوت پرننگی ایجاد کرده بود. تا زمانی که کتاب آماده شود، پاسخ خودکار ایمیل را این طور تنظیم کرده بودم که در جواب بگوید در «حالت تارک دنیا» به سر می‌برم. هر چقدر از آزادی ناشی از این رویکرد بگویم کم گفته‌ام. با خلق فضایی برای بررسی، فکر کردن و نوشتن، نه تنها کتابم را سریع‌تر نوشتم، بلکه روی بقیه وقتم کنترل بیشتر شد. بدیهی به نظر می‌رسد، ولی آخرین باری که در روز پرمشغله‌تان وقت گذاشتید تا فقط بنشینید و فکر کنید کی بود؟ منظورم پنج دقیقه‌ای نیست که صبح‌ها در حین رفتن به محل کار برای تنظیم فهرست کارهای روزانه‌تان وقت می‌گذارید یا جلسه‌ای که در آن درباره رویکردتان در برابر پروژه دیگری که رویش کار می‌کنید، غرق تفکر شده‌اید. منظورم کنار گذاشتن آگاهانه زمانی عاری از حواس‌پرتی در مکانی عاری از حواس‌پرتی است که در آن، جز فکر کردن هیچ کار دیگری نمی‌کنید.

البته در جهان پرتلاطم کنونی که آکنده از ابزارک‌هاست، این کار دشوارتر از گذشته است. رهبر یکی از سازمان‌ها زمانی در توئیتراز من پرسید: «یادت می‌اد سر رفتن حوصله چه حسی داشت؟ دیگه آدم حوصله‌ش سر نمی‌ره». حق با اوست؛ همین چند سال پیش، اگر در فرودگاه برای پرواز تأخیرداری گرفتار انتظار می‌شدید، یا در اتاق انتظار مطب پزشک می‌نشستید، احتمالاً فقط به فضا زل می‌زدید و حوصله‌تان سر می‌رفت. امروزه، هر کس که در فرودگاه یا اتاق انتظار منتظر است خودش را با ابزارهای فناوری دلخواهش سرگرم می‌کند. البته، هیچ کس دوست ندارد حوصله‌اش سر رود. ولی وقتی برای از میان بردن هرگونه احتمال سر رفتن حوصله‌مان تلاش می‌کنیم، زمانی را هم از دست می‌دهیم که برای فکر کردن و پردازش کنار می‌گذاشتیم. اجازه دهید تناقض دیگری را برای‌تان مطرح کنم: هرچه اوضاع سریع‌تر و شلوغ‌تر شود به گنجاندن زمانی در برنامه‌مان برای فکر کردن، نیازمان بیشتر

## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

می‌شود. و هرچه اوضاع به هم ریخته‌تر شود، بیشتر نیاز داریم فضایی آرام را برای تعمق ایجاد کنیم تا بتوانیم در آن به تمرکز واقعی برسیم.

هر چقدر هم که خودتان را پرمشغله بدانید، در طول روز کاری‌تان می‌توانید زمان و فضایی را برای فکر کردن به دست بیاورید. برای مثال، جف واینر، مدیرعامل لینکدین، هر روز در تقویمش تا دو ساعت فضای خالی می‌گنجاند. او این فضای خالی را به فواصل سی دقیقه‌ای تقسیم می‌کند، ولی برای‌شان برنامه‌ریزی نمی‌کند. این روش ساده را زمانی فرا گرفته بود که جلسات پی‌درپی برای رسیدگی به اوضاع اطرافش وقت چندانی برایش نگذاشته بود. در ابتدا، به زیاده‌روی و اتلاف وقت شبیه بود. ولی در نهایت متوجه شد این روش یگانه و ارزشمندترین ابزار بهره‌وری است. برای اطمینان از کنترل روزش و برده‌آن نبودن، این کار را اصلی‌ترین روش می‌داند.

همان‌طور که برایم توضیح داد: «روزی رو به یاد میارم که به خاطر شرایط، از ساعت ۵ صبح تا ۹ شب بی‌وقفه یا درگیر کنفرانس‌های تلفنی بودم یا درگیر جلسات. یادم می‌آید اواخر ساعت کاری از اینکه نتونسته بودم برنامه‌زمانیم رو در کنترل خودم داشته باشم، احساس عجز می‌کردم؛ بالعکس، برنامه‌زمانی بود که منو کنترل می‌کرد. ولی چون از زمان گرفتن این سمت، فقط همون یه روز بود که چنین احساسی بهم دست داده بود، تلنگری به من زد و این عجز فوراً جاش رو به حس قدردانی داد».

در این فضا، می‌تواند درباره‌مسائل ضروری فکر کند: شرکت در سه تا پنج سال آینده چه وضعیتی خواهد داشت؟ بهترین راه برای بهبود محصول محبوب یا رفع نیاز برآورده‌نشده مشتری کدام است؟ چگونه مزیت رقابتی را گسترش دهیم یا شکاف رقابتی را ببندیم؟ همچنین، از این فضا برای تغذیه خودش به لحاظ عاطفی استفاده می‌کند. به این ترتیب، می‌تواند میان حالت حل مسأله و حالت مربیگری که از او به‌عنوان رهبر انتظار می‌رود، جابه‌جا شود.

برای جف، خلق فضا چیزی فراتر از یک روش است. بخشی از فلسفه جامع‌تر

## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

است. او شاهد پیامدهای پیگیری بی‌نظم انجام کارهای بیشتر برای سازمان و زندگی مدیران اجرایی بوده است. بنابراین، از نظرش این فقط یک شعار یا عبارتی نیست که ورد زبان‌ها باشد. بلکه یک فلسفه است.

### فضایی برای خواندن

می‌توانیم از مثال بیل گیتس بیشتر الهام بگیریم که مشهور است همواره هفته‌ای را تعطیل می‌کند تا به جای وظایف روزانه‌اش در مایکروسافت، فقط به خواندن و فکر کردن بپردازد. یک‌بار، در جلسه پرسش و پاسخی با بیل، که در دفتر مرکزی بنیاد خیریه بیل و ملیندا گیتس در سیاتل واشنگتن برگزار می‌شد، حضور داشتم. دست بر قضا، تازه آخرین «هفته تفکرش» را گذرانده بود. درباره این روش شنیده بودم، ولی چیزی که نمی‌دانستم این بود که این عادتش به دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد و اینکه حتی در اوج گسترش مایکروسافت هم به این کار ادامه داده است.

به عبارت دیگر، دو بار در سال در طول پرمشغله‌ترین و آشفته‌ترین دوران تاریخ شرکت، باز هم زمان و فضای را در برنامه زمانی خودش خلق کرده بود تا به مدت یک هفته، جز خواندن مقاله (رکوردش ۱۱۲ مقاله است) و کتاب، مطالعه فناوری و فکر کردن درباره تصویر کلان کاری نکند. امروزه، همچنان وقت می‌گذارد تا از سردرگمی‌های روزانه ناشی از اداره بنیاد خیریه کناره بگیرد و فقط فکر کند.

اگر کنار گذاشتن یک هفته کامل خیلی زیاد یا غیرممکن به نظر می‌رسد، راه‌هایی هست تا کمی از «هفته تفکر» را در هر روز بگنجانید. یکی از روش‌هایی که سودمند می‌دانم بیست دقیقه مطالعه ادبیات کلاسیک در اول صبح است (نه وبلاگ، یا روزنامه یا یکی از جدیدترین رمان‌های آبکی). این روش نه تنها گرایش قبلی‌ام را به بررسی ایمیل به محض بیدار شدن از بین می‌برد، بلکه روزم را متمرکز می‌کند. این روش چشم‌اندازم را وسعت می‌دهد و موضوعات و ایده‌هایی را به یادم می‌آورد که آن قدر ضروری‌اند که به مرور زمان ارزش خود را نشان می‌دهند.

## فصل ۵: فرار مزایای خارج از دسترس بودن

من ادبیات الهام بخش را ترجیح می‌دهم، با این حال، چنین انتخابی یک انتخاب شخصی است. ولی علاقه‌مندان می‌توانند به نمونه‌های زیر توجه کنند: ذن: دلیل بی‌دلیلی<sup>۳۰</sup>، خرد کنفوسیوس<sup>۳۱</sup>؛ تورات؛ انجیل؛ تائو: دانستن و آگاه نبودن<sup>۳۲</sup>؛ معنای قرآن مجید: ترجمه تفسیری<sup>۳۳</sup>؛ تو همانی که می‌اندیشی<sup>۳۴</sup>؛ جوهره گاندی<sup>۳۵</sup>؛ والدین یا زندگی در جنگل<sup>۳۶</sup>؛ کتاب مورمون<sup>۳۷</sup>؛ مراقبه‌های مارکوس اورلیوس<sup>۳۸</sup> و اوپانیشاده<sup>۳۹</sup>. گزینه‌های بی‌شماری در دسترس است. فقط مطمئن شوید کتابی را انتخاب می‌کنید که پیش از عصر درهم‌تنیدگی مان نوشته شده است و هنوز هم تازه به نظر می‌رسد. چنین آثاری شاید فرض‌هایی را که درباره موضوعات واقعاً مهم در سر داریم زیر سؤال ببرند.

چه دو ساعت در روز وقت بگذارید یا دو هفته در سال یا حتی پنج دقیقه در اول هر روز، مهم است که برای فرار از زندگی پرمشغله‌تان فضایی ایجاد کنید.

فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

دانشی را که در جهان اطلاعات از دست داده‌ایم کجاست؟

### تی. اس. الیوت

نورا افرون نویسنده فقیدی است که نامش با فیلم‌هایی مانند سیلک وود<sup>۴۰</sup>، بی خواب در سیاتل<sup>۴۱</sup> و وقتی هری سالی را می‌بیند<sup>۴۲</sup> بر سر زبان‌ها افتاد؛ فیلم‌هایی که همگی نامزد دریافت جایزه اسکار بوده‌اند. موفقیت افرون در مقام یک نویسنده و فیلمنامه‌نویس تا حد زیادی مدیون توانایی‌اش در درک خط اصلی داستان بوده است و این مهارت را در شغل قبلی‌اش، یعنی روزنامه‌نگاری پرورش داده بود. در تمام سال‌هایی که در جهان پرانرژی روزنامه‌نگاری گذرانده بود، درسی که بیشتر از همه تحت تأثیرش قرار داده بود به سال‌های دبیرستانش برمی‌گشت.

چارلی او. سیمز در دبیرستان بورلی هیلز<sup>۴۳</sup> مدرس کلاس روزنامه‌نگاری مقدماتی بود. او تقریباً مثل هر روزنامه‌نگار دیگری اولین روز کلاسی را که افرون در آن حضور داشت با توضیح مفهوم «لید<sup>۴۴</sup>» آغاز کرد. توضیح داد که لید حاوی چرا، چه چیز، چه وقت و چه کسی مقاله است. لید حاوی اطلاعات مهمی است. سپس، اولین مأموریت‌شان را مشخص کرد: نوشتن لید یک خبر. سیمز با ارائه موضوعاتی درباره خبر شروع کرد: «کنث پیترز، مدیر دبیرستان بورلی هیلز، امروز اعلام کرد پنج‌شنبه آینده کل معلمان مدرسه به ساکرامنتو<sup>۴۵</sup> سفر خواهند کرد تا در گردهمایی روش‌های جدید تدریس حاضر شوند. مارگارت مید، انسان‌شناس، دکتر رابرت مینارد هاچینز، رئیس دانشکده و ادموند براون، فرماندار کالیفرنیا، از جمله سخنرانان این گردهمایی خواهند بود».

دانش‌آموزان، در تلاش برای عقب‌نماندن از معلم، به سرعت با ماشین تحریرهای دستی‌شان کار می‌کردند. سپس، لیدهایی را که به سرعت نوشته بودند به او دادند. هر کدام تلاش کردند چه کسی، چه چیزی، کجا و چرا را تا جای ممکن به‌طور خلاصه بنویسند. «مارگارت مید، مینارد هاچینز و فرماندار براون در تاریخ فلان برای معلمان سخنرانی خواهند کرد.»؛ «پنج‌شنبه آینده،

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

معلمان دبیرستان...». سیمز لیدهای دانش‌آموزان را مرور کرد و کنار گذاشت. سپس، به آن‌ها گفت که همگی اشتباه کرده‌اند. لید خبر این بود: «هفته بعد مدرسه تعطیل است».

افرون به خاطر می‌آورد که: «فوراً متوجه شدم روزنامه‌نگاری فقط روی برگرداندن موضوعات متمرکز نیست، بلکه گرفتن نکته اصلی هم مد نظر است. دانستن چه کسی، چه چیزی، چه وقت و کجا کافی نبود؛ باید منظور خبر و علت اهمیت داشتنش را می‌فهمیدیم. چیزی را به من یاد داد که در زندگی هم به اندازه روزنامه‌نگاری جواب می‌دهد».

در هر مجموعه‌ای از موضوعات، یک موضوع ضروری نهفته است. و روزنامه‌نگار خوب می‌داند که پیدا کردن این موضوع مستلزم بررسی این اطلاعات و سر در آوردن از روابط میان‌شان است (و من لیسانس روزنامه‌نگاری دارم، بنابراین این موضوع را جدی می‌گیرم). این به معنای آشکار کردن این روابط و ارتباطات است. این یعنی ساخت یک خبر کامل از مجموع اجزای سازنده آن و درک اینکه این بخش‌های مختلف چگونه باید کنار هم قرار بگیرند تا برای همه مهم شوند. بهترین روزنامه‌نگاران به ارسال اطلاعات اکتفا نمی‌کنند. ارزش این روزنامه‌نگاران در کشف چیزهایی است که واقعاً برای مردم اهمیت دارند.

تا به حال شده احساس سردرگمی کنید و ندانید روی چه موضوعی باید تمرکز کنید؟ تا به حال شده با انبوه اطلاعات بمباران شوید و ندانید با آن چه کنید؟ تا به حال شده به دلیل درخواست‌های مختلفی که دریافت می‌کنید گیج شوید و از تشخیص مهم از غیرمهم عاجز باشید؟ تا به حال شده در محل کار یا خانه موضوع مهمی را متوجه نشده باشید و وقتی متوجه شده باشید که دیگر کار از کار گذشته است؟ اگر چنین است، مهارت اصل‌گرایانه بعدی بی‌نهایت برای تان ارزشمند خواهد بود.

### تصویر کلان

در ۲۹ دسامبر ۱۹۷۲، پرواز ۴۰۱ هواپیمایی ایسترن<sup>۴۶</sup> به اورگلید فلوریدا<sup>۴۷</sup>

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

سقوط کرد و بیش از یک صد مسافر کشته شدند. این اولین سقوط یک هواپیمای پهن‌پیکر و یکی از بدترین حوادث سقوط هواپیما در تاریخ آمریکا بود. بعدها، کارآگاهان با کشف کارکرد بی‌نقص تمام قطعات حیاتی شوکه شدند. پس مشکل در کجا بوده است؟

جت لاکهید<sup>۴۸</sup> در حال آماده شدن برای فرود بود که آلبرت استاکستیل، کمک خلبان، متوجه شد نشانگر ارابه فرود، چراغ سبز کوچکی است که باز شدن چرخ جلوی هواپیما را نشان می‌دهد، روشن نشده است. با این حال، چرخ جلویی باز شده و مشکل از چراغ نشانگر بود، نه عملکرد ارابه. افسران بیش از حد تمرکزشان را به نشانگر ارابه معطوف کرده بودند و آن قدر متوجه غیر فعال شدن پرواز خودکار نشدند که دیگر کار از کار گذشته بود. به عبارت دیگر، چرخ جلوی هواپیما علت این فاجعه نبود. علت غفلت خدمه از مشکلی بزرگ‌تر، یعنی ارتفاع هواپیما بود.

اگر روزنامه‌نگار زندگی خودتان باشید، مجبور می‌شوید تمرکز بیش از حد بر جزئیات کوچک را کنار بگذارید و تصویر کلان را ببینید. صرف نظر از حوزه فعالیت، می‌توانید مهارت‌های روزنامه‌نگاری را به کار بگیرید (حتی می‌توانید این مهارت‌ها را در زندگی شخصی‌تان به کار بگیرید). اگر خودتان را طوری آموزش دهید که به دنبال «لید» باشید، ناگهان متوجه می‌شوید آنچه را که نادیده گرفته بودید، می‌توانید ببینید. دیگر هر روز فقط نقطه‌ها را نخواهید دید؛ بلکه قادر خواهید بود آن‌ها را به هم متصل کنید تا روندها را تشخیص دهید. به جای اینکه فقط به حقایق واکنش نشان دهید، می‌توانید روی مسائل بزرگ‌تری تمرکز کنید که واقعاً اهمیت دارند.

### فیلتر کردن اطلاعات جذاب

به لحاظ غریزی، می‌دانیم که نمی‌توانیم تک‌تک اطلاعاتی را بررسی کنیم که در زندگی مان به آن‌ها برخورد می‌کنیم. تشخیص اینکه بررسی کدام اطلاعات ضروری است مستلزم نظم در چگونگی کاوش و فیلتر همه حقایق، گزینه‌ها و نظرهای ضد و نقیضی است که همیشه برای جلب توجه‌مان در رقابت‌اند.



## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

اخيراً دربارهٔ فیلتر کردن اطلاعات مزاحم غیر ضروری از اطلاعات ضروری، با توماس فریدمن، ستون نویس نیویورک تایمز و روزنامه نگار تحسین شده، گفت و گو کرده‌ام. پیش از آنکه او را ببینم، به یک ناهار کاری رفته بود تا برای مقاله‌ای که قرار بود در روزنامه بنویسد، با منابع اطلاعاتی مورد نظرش مصاحبه کند. در این ناهار کاری، یکی از افراد ابتدا فکر می‌کرد که او به شوخی‌های دوستانه‌ای که سر میز ناهار گفته می‌شود، توجهی نمی‌کند. ولی او مشغول گوش دادن بود. کل گفت و گوهای سر میز را می‌شنید. ولی به جز موضوعاتی که واقعاً برایش جالب بودند، بقیه چیزها را فیلتر می‌کرد. سپس، سعی کرد نقطه‌ها را با طرح سؤالات متعدد به هم وصل کند و این سؤالات فقط دربارهٔ موضوعاتی بودند که توجهش را جلب کرده بودند. آن طور که فریدمن بعدها با من در میان گذاشت، بهترین روزنامه نگاران به چیزهایی گوش می‌دهند که دیگران نمی‌شنوند. در زمان ناهار، فقط به چیزهایی گوش می‌کرد که در حاشیه گفته می‌شدند. بیشتر به حرف‌هایی گوش می‌داد که گفته نمی‌شدند.

اصل گرایان مشاهده گران و شنوندگان قدرتمندی‌اند. دانستن واقعیت موازنه‌ها به معنای آن است که توجه به همه چیز ممکن نیست و اصل گرایان آگاهانه چیزهایی را می‌شنوند که به صراحت عنوان نمی‌شوند. آن‌ها از سیاق عبارت متوجه منظورش می‌شوند. یا آن طور که هرمیون گرنجر، از شخصیت‌های رمان‌های معروف هری پاتر می‌گوید (اذعان می‌کنم که بعید است اصل گرا بوده باشد، اما از این نظر اصل گراست): «واقعاً خیلی منطقی‌ام، در نتیجه می‌تونم جزئیات نامربوط رو ندید بگیرم و چیزهایی رو به روشنی ببینم که بقیه نمی‌بینن».

فرع گرایان هم گوش می‌دهند. ولی در حالی گوش می‌دهند که برای گفتن چیزی آماده می‌شوند. اطلاعات مزاحم بی‌ربط، از موضوع اصلی منحرف‌شان می‌کند. بیش از حد روی جزئیات کم‌اهمیت تمرکز می‌کنند. بلندترین صداها را می‌شنوند، ولی پیام‌های اشتباهی دریافت می‌کنند. اشتیاق‌شان به واکنش

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

نشان دادن، از موضوع اصلی غافل‌شان می‌کند. در نتیجه، همان‌طور که سی. اس. لوئیس تشبیه کرده است، وقتی سیل آمده است، کپسول‌های اطفای حریق را به دست می‌گیرند و این سو و آن سو می‌دوند. آن‌ها لید خبر را متوجه نمی‌شوند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

در هر جومرج محیط‌های کار امروزی، با توجه به انبوه صداهاى بلندی که در اطراف مان می‌شنویم که ما را به مسیرهای زیادی می‌کشاند، اکنون یادگیری مقاومت در برابر سرود دل‌فریبی که عامل حواس‌پرتی مان است و باز کردن چشم و گوش مان برای دیدن و شنیدن اخبار مهم، از هر زمان دیگری مهم‌تر است. در این جا، چند روش برای بهره‌گیری از روزنامه‌نگار درون‌تان مطرح می‌کنیم.

اصل‌گرا	فرع‌گرا
به نشانه‌ی داخل اطلاعات مزاحم توجه می‌کند	به بلندترین صدا توجه می‌کند.
چیزی را که گفته نشده می‌شنود.	همه‌ی حرف‌های گفته‌شده را می‌شنود.
برای پیدا کردن اصل اطلاعات کاوش می‌کند	زیر بار این همه اطلاعات گرفتار می‌شود

### دفترچه خاطرات داشته باشید

در زبان انگلیسی، کلمات «یادداشت روزانه» یا «دفترچه خاطرات» و «روزنامه‌نگار» از یک ریشه‌اند. روزنامه‌نگار، در معنای اصلی خود، کسی است که یادداشت روزانه می‌نویسد. از این رو برای اینکه روزنامه‌نگار زندگی خودمان شویم، یکی از بدیهی‌ترین و در عین حال قدرتمندترین راه‌ها داشتن دفترچه خاطراتی برای خودمان است. واقعیت ناراحت‌کننده این است که ما انسان‌ها مخلوقات فراموشکاری هستیم. حتی از این هم فراتر می‌روم و می‌گویم در حد فاجعه فراموشکاریم. باور نمی‌کنید؟ می‌توانید این نظریه را همین حالا امتحان کنید؛ سعی کنید به یاد

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

بیاورید که پنج‌شنبه دو هفته پیش ناهار چه خورده‌اید؟ یا از خودتان بپرسید دوشنبه سه هفته پیش در چه جلسه‌ای بوده‌اید؟ اگر مثل بیشتر افراد باشید، جواب هیچ کدام از این سؤالات را به یاد نخواهید آورد. دفترچه خاطرات را دستگاه ذخیره‌سازی در نظر بگیرید که برای هارد دیسک معیوب مغزمان نسخه پشتیبان تهیه می‌کند. به قول معروف، کم‌رنگ‌ترین جوهرها از قوی‌ترین حافظه‌ها ماندگارتر است.

حالا، ده سال است که با استفاده از روشی نامعقول و در عین حال مؤثر، دفتر خاطراتی برای خودم دارم. روشم این است: می‌نویسم، ولی نه به اندازه‌ای که دلم می‌خواهد بنویسم. معمولاً، وقتی افراد شروع به نوشتن دفترچه خاطرات می‌کنند، در روز اول چند صفحه‌ای می‌نویسند. بعد در روز دوم، دورنمای نوشتن خیلی ترسناک می‌شود و از انجام این کار طفره می‌روند یا کنارش می‌گذارند. پس، اصل «کمتر ولی بهتر» را در دفترچه خاطرات‌تان اعمال کنید. خودتان را محدود کنید و به خودتان اجازه بیشتر نوشتن را ندهید تا نوشتن خاطرات به یکی از عادت‌هایتان تبدیل شود.

همچنین، پیشنهاد می‌کنم هر نود روز یا در همین حدود یک ساعت وقت بگذارید و خاطرات مربوط به این دوره را بخوانید. ولی بیش از حد روی جزئیاتی مانند جلسه بودجه سه هفته پیش یا ناهار پاستای پنج‌شنبه گذشته تمرکز نکنید. در عوض، تمرکزتان را روی الگوها یا روندهای کلی ترقار دهید. به تیرها توجه کنید. در روز، هفته و زندگی‌تان، به دنبال لیدها باشید. دیدن تغییرات کوچک و فزاینده در لحظه مشکل است، ولی به مرور زمان تأثیر انباشتی عظیم و واضحی دارند.

### وارد گود شوید

جین چن عضویکی از تیم‌های دانشجویی در کلاس «طراحی برای نهایت مقرون به صرفگی» در دانشکده دی. بود. در این کلاس، این تیم برای طراحی انکوباتوری<sup>۴۹</sup> به چالش کشیده شده بود که قیمتش یک درصد قیمت ۲۰ هزار دلاری انکوباتورهای سنتی باشد. به گفته این تیم، در کشورهای در حال

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

توسعه، «۴ میلیون کودک کم وزن در هنگام تولد، در ۲۸ روز اول می‌میرند، زیرا آن‌قدر چربی ندارند که دمای بدن‌شان را تنظیم کند».

اگر شرکت در این چالش را فقط مسأله هزینه می‌دانستند، یک انکوباتور برقی ارزان تولید می‌کردند، راهکاری در ظاهر معقول که بعدتر معلوم می‌شد نمی‌تواند مشکل را به صورت ریشه‌ای حل کند. در عوض، وقت گذاشتند تا چیزی را پیدا کنند که واقعاً اهمیت داشت.

آن‌ها به نپال رفتند تا مشکل را از نزدیک ببینند. در این جا بود که فهمیدند ۸۰ درصد نوزادان در خانه و در مناطق روستایی بدون برق به دنیا می‌آیند، نه در بیمارستان. بنابراین، ناگهان برای‌شان روشن شد که مشکل واقعی پیش روی تیم تولید دستگاهی است که به برق نیاز نداشته باشد. با این بینش کلیدی، خیلی جدی شروع به حل این مسأله کردند.

در نهایت، جین و سه نفر از هم‌تیمی‌هایش شرکت غیرانتفاعی «ایمبریس<sup>۵۰</sup>» را راه‌اندازی و «ایمبریس نست<sup>۵۱</sup>» را تولید کردند؛ ایمبریس نست از ماده‌ای موم‌مانندی استفاده می‌کند که در آب گرم می‌شود و بعد مثل غلافی روی کیسه خواب قرار می‌گیرد و نوزاد را برای بیش از شش ساعت گرم نگه می‌دارد. آن‌ها با بیرون آمدن از لاک‌شان و بررسی کامل مشکل، توانستند مشکل را بهتر مشخص کنند و در نتیجه تمرکز روی جزئیات ضروری، در نهایت توانستند بیشتری اثربخشی را در این مشکل داشته باشند.

**چشمانتان را برای دیدن جزئیات غیرطبیعی یا غیرمعمولی باز نگه دارید**

ماریام سیمن روزنامه‌نگار تحسین‌شده لبنانی است. اخیراً، فلوشیپ جان اس. نایت را در دانشگاه استنفورد تمام کرده و در زمینه نوآوری رسانه‌ای و تفکر طراحی تخصص گرفته است. از او خواستم بر پایه سال‌ها تجربه‌اش در زمینه گرفتن اصل داستان از میان انبوه عوامل مزاحم سطحی، نکات سری حرفه‌اش را با من به اشتراک بگذارد. پاسخش دلگرم‌کننده بود: گفت پیدا کردن لید و شناسایی اطلاعات ضروری مهارت‌هایی اکتسابی‌اند. گفت به دانش نیاز دارید. درک اصل داستان مستلزم درک عمیق موضوع، بستر آن،

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

همخوانی آن با تصویر کلان و رابطه آن با حوزه‌های مختلف است. پس، همه اخبار مرتبط را می‌خواند و سعی می‌کند اطلاعاتی را پیدا کند که دیگران از آن غفلت کرده یا به قدر کافی به آن توجه نکرده‌اند. گفت: «هدفم اینه که شبکه تار عنکبوتی داستان رو درک کنم، چون همون چیزیه که کمک می‌کنه هر نوع جزئیات یا رفتار غیرطبیعی یا غیرمعمولی رو شناسایی کنم که چندان با مسیر عادی داستان همخوانی نداره».

ماریام می‌گوید بسیار مهم است در داستانی که در دست داریم: «به دنبال چشم‌اندازی متفاوت باشیم که موضوع رو به شکلی تازه، متفاوت یا تفکربرانگیز بیان کنه». یکی از ترفندهایش نقش بازی کردن است: خودش را جای همه بازیگران داستان می‌گذارد تا انگیزه‌ها، استدلال‌ها و دیدگاه‌هایشان را بهتر درک کند.

### سؤال را شفاف کنید

هر کسی که مصاحبه‌های سیاستمداران ماهر را دیده باشد می‌داند که آن‌ها در زمینه پاسخ ندادن به سؤالاتی که پرسیده می‌شود به خوبی آموزش دیده‌اند. همه ما شاید وسوسه شویم از پاسخگویی به سؤالات سخت طفره رویم. اغلب، دادن پاسخ مبهم و کلی ساده‌تر از جمع‌آوری حقایق و اطلاعات لازم برای دادن پاسخی دقیق و آگاهانه است. با این حال، دوپهلو حرف زدن فقط ما را در ماریج غیرضروری اطلاعات غلط و ابهام بیشتر گرفتار می‌کند. شرح سؤال راهی برای خروج از این چرخه است.

الی کوهن، معاون ارشد <sup>۵۲</sup> Salesforce.com، یکی از اعضای تیم شش نفره‌ای بود که به داخل یکی از اتاق‌های هتل کاوالا پوینت <sup>۵۳</sup> رفتند. اتاق برای شان کوچک بود. طی سه ساعت بعدی، با پنج تیم دیگر برای شبیه‌سازی کسب‌وکاری رقابت می‌کردند. وظیفه‌شان پاسخگویی به مجموعه‌ای از سؤالات درباره کنترل اتفاقات فرضی مدیریتی بود. همین‌طور که زمان در گذر بود، تیم الی در شروع کار مشکل داشت. هر پاسخی که پیشنهاد می‌شد، نظرها و عقیده‌های بیشتری مطرح می‌شدند و طولی نکشید

## فصل ۶: بنگرید چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند ببینید

که تمرینی به نسبت سراسر برای حل مسأله، به بحثی بی برنامه و بی نظم تبدیل شد. برای مشاهده و مربیگری تیم آن جا بودم و پس از پانزده دقیقه از شروع این وضعیت، مجبور شدم از تیم بخواهم دست ننگه دارند. پرسیدم: «به چه سؤالی می‌خواید جواب بدید؟» همه به شکل عجیبی متوقف شدند. کسی پاسخی نداشت. بعد، فردی درباره موضوع دیگری نظری داد و باز هم گروه درگیر موضوع بی ربط دیگری شد.

دخالت کردم و سؤالم را دوباره پرسیدم. در نهایت، دست ننگه داشتند و درباره اهدافی که می‌خواستند محقق‌شان کنند و تصمیم‌هایی که واقعاً نیاز بود برای تحقق این اهداف گرفته شوند، جدی فکر کردند. بحث‌های فرعی را کنار گذاشتند. به همه ایده‌ها و عقایدی که به صورت تصادفی ردشان کرده بودند رسیدگی کردند تا موضوع‌ها و ایده‌های مهم مربوط به آن‌ها را بشنوند. در نهایت، از آن حالت بی حرکتی به حالت شتاب حرکتی رسیدند. درباره برنامه عملیاتی توافق کردند، تصمیم‌های ضروری را گرفتند و مسئولیت‌ها را تقسیم کردند. تیم‌الی با بیشترین رأی برنده شد.

فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

**فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید**

شهر کتاب (nbookcity.com)



## فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

خردمندترین انسان‌ها هم هر از گاهی شیطنت کوچکی را می‌پسندند.

### رولد دال

در پایان نمایشنامه کلاسیک و موزیکال ماری پاپینز<sup>۵۴</sup>، آقای بنکس ترش‌رو و غمگین، «بعد از اینکه عذرش را خواسته و از کار بیکارش کرده و از سازمان بیرونش کردند»، وارد خانه شد. با این حال، کاملاً و به شکل عجیبی خوشحال به نظر می‌آید. آن قدر خوشحال که یکی از خدمتکاران نتیجه می‌گیرد «عقلش را از دست داده است» و حتی پسرش به خودش می‌گوید «این همان پدر همیشگی نیست». در واقع، پدرش تقریباً فرد جدیدی شده است و همین‌طور که بادبادک تعمیرشده بچه‌هایش را به آن‌ها هدیه می‌دهد، زیر آواز می‌زند که «بیایید برییم بادبادکی رو هوا!!!!!! کنیم». کودک درون بنکس، که از یکنواختی خسته‌کننده شغلش در بانک خلاص شده بود، ناگهان زنده می‌شود. تأثیر این شادی بسیار زیاد است و روحیه همه اهالی خانه را بالا می‌برد و سرور، رفاقت و شادمانی را به خانواده بنکس که سابق بر این دل‌مرده بودند، القا می‌کند. بله، این یک داستان خیالی است، ولی نشان می‌دهد که احیای بازی در زندگی روزمره‌مان چه پیامدهای پررنگی دارد. بیشتر ما وقتی بچه بودیم، به‌طور رسمی آموزش ندیده بودیم که چطور بازی کنیم، بازی کردن را به‌طور غریزی و طبیعی یاد می‌گرفتیم. شادی ناب نوزادی را تصور کنید که مادرش با او دالی بازی می‌کند. به گروهی از بچه‌ها فکر کنید که تخیلاتشان را با خاله بازی آزاد می‌کنند. کودکی را تصور کنید که قلمروی پادشاهی کوچک خودش را با استفاده از تعدادی جعبه مقوایی کهنه می‌سازد، وضعیتی که میهای چیک‌سنت‌میهای<sup>۵۵</sup> آن را تعلیق ذهنی<sup>۵۶</sup> می‌خواند. ولی بعد که بزرگ‌تر می‌شویم، اتفاقی رخ می‌دهد. ما را به این طرز فکر خود داده‌اند که بازی بیهوده است. بازی وقت هدر دادن است. بازی غیرضروری است. بازی کودکانه است. متأسفانه، منشأ بسیاری از این پیام‌های منفی جایی است که بیشتر از هر جای دیگری باید بازی خیالی تشویق شده، نه اینکه سرکوب شود.

## فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

کلمه «مدرسه» به زبان انگلیسی از کلمه‌ای یونانی به معنای «وقت فراغت» گرفته شده است. با این حال، نظام مدارس امروزی، که زائیده انقلاب صنعتی است، وقت فراغت و بیشتر لذت را از یادگیری حذف کرده است. کن رایبسون، که در تمام زندگی کاری‌اش درباره خلاقیت در مدارس مطالعه کرده، شاهد بوده است که مدارس به جای آنکه خلاقیت را از طریق بازی تقویت کنند، در عمل آن را می‌کشند: «خودمان را به مدل فست‌فودی آموزش متقاعد کرده‌ایم، و به اندازه فست‌فود تحلیل روحیه و انرژی‌مان باعث فرسودگی جسم‌مان می‌شود. تخیل منبع همه دستاوردهای بشری است. و از نظر من، در روش آموزش کودکان و خودمان این چیزی است که به طور سیستماتیک مشغول قربانی کردنش هستیم». در این مورد حق با اوست. تفکر بیهوده بودن بازی تا بزرگ شدن همراه‌مان است و وقتی وارد بازار کار می‌شویم، در وجودمان بیشتر ریشه می‌دواند. متأسفانه، نه تنها معدودی از شرکت‌ها و سازمان‌ها بازی را ترویج می‌کنند، بلکه بسیاری به عمد برای تضعیف آن می‌کوشند. درست است که برخی شرکت‌ها و مدیران اجرایی درباره ارزش بازی برای جرقه زدن خلاقیت شعار می‌دهند، ولی بیشترشان در زمینه خلق فرهنگ سرزنده‌ای که جرقه کاوشگری واقعی را می‌زند، کوتاهی می‌کنند.

هیچ کدام این‌ها تعجیبی ندارد. شرکت‌های امروزی از دل انقلاب صنعتی متولد شده‌اند، یعنی در زمانی که یگانه دلیل وجودشان رسیدن به کارایی در تولید انبوه کالا بوده است. علاوه بر این، مدیران آن دوره از نظام ارتش، یعنی موجودیتی نه چندان سرزنده، الهام می‌گرفتند. در واقع، زبان نظامی‌گری همچنان در شرکت‌های امروزی پررنگ است؛ هنوز هم اغلب کارکنان را خط مقدم سازمان در نظر می‌گیریم و خود کلمه شرکت<sup>۵۷</sup> در زبان انگلیسی به معنای گروهان هم هست که اصطلاحی برای اشاره به یکی از یگان‌های نظامی است. مدت‌ها از عصر انقلاب صنعتی گذشته است، ولی آن آداب و رسوم، ساختارها و سیستم‌ها بر بیشتر سازمان‌های امروزی همچنان حاکم‌اند.

## فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

بازی، که تعریف من از آن هر چیزی است که فقط برای لذت خودش انجامش می‌دهیم و نه برای رسیدن به یک هدف، حالا می‌خواهد بادبادک هوا کردن باشد یا گوش دادن به موسیقی یا ورزش، شاید کاری غیرضروری به نظر برسد. اغلب، برداشت‌مان این است. ولی در واقع بازی در بسیاری از جنبه‌ها ضروری است. استوارت براون، بینانگذار مؤسسه ملی بازی<sup>۵۸</sup>، تاریخچه بازی‌ش هزار نفر را مطالعه کرده و این طور نتیجه گرفته که بازی قدرت آن را دارد که هر چیزی، از سلامت فردی گرفته تا روابط، آموزش و توانایی نوآوری سازمان را بهبود دهد. او می‌گوید: «بازی به شکل‌پذیری، انطباق‌پذیری و خلاقیت مغز منجر می‌شود». مختصر و مفید حرفش را این طور می‌گوید: «هیچ چیز مانند بازی مغز را روشن نمی‌کند».

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

می‌داند بازی ضروری است.

فکر می‌کند بازی بیهوده است.

می‌داند بازی جرقه‌ی کاوشگری را می‌زند.

فکر می‌کند بازی اتلاف وقت است.

### ذهنی که به بازی دعوت شده است

هر چه از ارزش بازی در زندگی‌مان بگویم کم گفته‌ام. مطالعات دنیای جانوران نشان داده است که بازی چنان در پرورش مهارت‌های شناختی نقش کلیدی دارد که حتی ممکن است در بقای گونه‌ها نقش داشته باشد. باب فورگان، پژوهشگری که پانزده سال به مطالعه رفتار خرس‌های گریزلی پرداخته، پی برده است آن دسته از خرس‌هایی که بیشتر بازی می‌کنند اغلب بیشتر زنده می‌مانند. وقتی علت را از او پرسیدند، گفت: «در جهانی که همیشه ابهام‌ها و چالش‌های منحصر به فردی سر و کله‌شون پیدا می‌شه، بازی

## فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

این خرس‌ها رو برای سیاره‌ای در حال تغییر آماده می‌کنه». ژاک پانکسپ، در کتاب عصب‌شناسی عاطفی: مبانی احساسی انسان و حیوان<sup>۵۹</sup>، نتیجه‌گیری مشابهی را مطرح می‌کند: «یک چیز قطعی است، حیوانات در خلال بازی به انجام رفتارهای انعطاف‌پذیر و خلاقانه بسیار علاقه نشان می‌دهند».

با این حال، به نوشته استوارت براون، از میان همه گونه‌های مختلف حیوانات، انسان بیشترین تمایل را به بازی دارد. ما برای بازی کردن و از طریق بازی کردن ساخته شده‌ایم. وقتی بازی می‌کنیم، درگیر خالص‌ترین جلوه انسانیت‌مان و حقیقی‌ترین جلوه فردیت‌مان می‌شویم. با این اوصاف، آیا جای تعجب دارد که سرزنده‌ترین لحظات عمرمان، زمان‌هایی که معمولاً بهترین خاطرات‌مان شکل می‌گیرند، همان لحظاتی‌اند که مشغول بازی هستیم؟

## فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

بازی ذهن‌مان را طوری باز می‌کند که بتوانیم کاوش کنیم: یعنی بذرایده‌های جدید را در ذهن‌مان بکاریم یا ایده‌های قدیمی را از زاویه دیگری ببینیم. بازی ما را کنجکاوتر، درگیرتر و هماهنگ‌تر با اتفاقات تازه می‌کند. بازی در زندگی اصل‌گرایانه نقشی بنیادین دارد، زیرا دست‌کم از سه جنبه پشتیبان کاوش است.

اول اینکه، بازی دامنه‌گزینه‌های موجودمان را گسترش می‌دهد. کمک می‌کند احتمالاتی را ببینیم که بدون بازی قادر به دیدن‌شان نبودیم و ارتباطاتی برقرار کنیم که بدون بازی، برقراری‌شان برای‌مان امکان نداشت. ذهن‌مان را باز می‌کند و چشم‌اندازمان را گسترش می‌دهد. کمک می‌کند فرض‌های قدیمی‌مان را زیر سؤال ببریم و بیشتر پذیرای ایده‌های آزمایش‌نشده باشیم. اجازه می‌دهد جریان آگاهی‌مان را بسط دهیم و داستان‌های جدیدی مطرح کنیم. یا همان‌طور که زمانی آلبرت انیشتین گفته است: «وقتی خودم و روش‌های فکریم رو بررسی می‌کنم، به این نتیجه می‌رسم برام موهبت خیال‌پردازی از استعدادم در جذب دانش مثبت، عزیزتره».

دوم اینکه، بازی نوش‌داروی استرس است و این نکته‌ای کلیدی است چون استرس علاوه بر دشمن بهره‌وری بودن، می‌تواند در عمل بخش‌های خلاق، کنجکاو و کاوشگر مغزمان را تعطیل کند. این احساس را تجربه کرده‌اید: به خاطر کارت‌ان احساس استرس می‌کنید و ناگهان همه چیز شروع به خراب شدن می‌کند. کلیدهایتان را پیدا نمی‌کنید، بیشتر با در و دیوار برخورد می‌کنید، گزارش بسیار مهمی را روی میز آشپزخانه جا می‌گذارید. طبق یافته‌های اخیر، علت این مسأله افزایش فعالیت بخشی از مغز بر اثر استرس است که احساسات را رصد می‌کند (بادامه<sup>۲۰</sup>)، در حالی که فعالیت در بخشی که مسئولیت عملکرد شناختی را بر عهده دارد (هیپوکامپ<sup>۲۱</sup>) کاهش می‌یابد و در نتیجه، نمی‌توانیم درست فکر کنیم.

شاهد بوده‌ام بازی این تأثیرات را در فرزندان خودم معکوس کرده است. وقتی

## فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

استرس دارند و اوضاع از کنترل خارج می‌شود، وادارشان می‌کنم نقاشی بکشند. وقتی این کار را می‌کنند، تقریباً به سرعت تغییر پدیدار می‌شود. استرس رفته رفته ناپدید می‌شود و توانایی کاوش شان بازمی‌گردد. سوم اینکه، همان طور که ادوارد ام. هالوول، روان‌پزشک متخصص علوم مغزی، توضیح داده است، بازی بر کارکرد اجرایی مغز تأثیر مثبتی دارد. به نوشته او: «کارکردهای اجرایی مغز عبارت‌اند از برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی، زمان‌بندی، پیش‌بینی، تفویض وظایف، تصمیم‌گیری، تحلیل و به طور خلاصه، بیشتر مهارت‌هایی که هر مدیر اجرایی برای برتری در کسب و کار باید بر آن‌ها مسلط شود».

بازی بخش‌هایی از مغز را تحریک می‌کند که هم در استدلال محتاطانه و منطقی و هم در کاوش سبکبارانه و بی‌قید دخیل‌اند. با توجه به این موضوع، خیلی جای تعجب ندارد که پیشرفت‌های فکری مهم در هنگام بازی کردن رخ می‌دهند. هالوول می‌نویسد: «کریستف کلمب در حال بازی کردن بود که ایده گرد بودن جهان به فکرش خطور کرد. نیوتن در فکر خود در حال بازی کردن بود که درخت سیب را دید و ناگهان متقاعد شد نیروی گرانش وجود دارد. واتسون و کریک در حال بازی با شکل‌های احتمالی مولکول‌های دی‌ان‌ای بودند که اتفاقی به وجود ماریپیچ دوگانه پی بردند. شکسپیر در تمام مدت عمر خود با وزن مصرع پنج ضربی ایامی بازی می‌کرد. موتسارت، وقتی آهنگ نمی‌زد، به ندرت حواسش سرجایش بود. انیشتین آزمایش‌ها را مثال‌های بسیار خوبی از دعوت ذهن به بازی کردن می‌دانست».

### از کار و بازی

بعضی شرکت‌های نوآور کم‌کم به ارزش ذاتی بازی پی می‌برند. دیک کاستلو، مدیرعامل توئیتر، بازی را از طریق کم‌دی ترویج می‌کند؛ او مشوق برگزاری کلاس‌های اجرای بداهه در شرکت است. او که در گذشته استندآپ کم‌دین بوده است، می‌داند که بداهه‌گویی مردم را وادار می‌کند ذهن‌شان را بسط دهند و منعطف‌تر، غیرسنتی‌تر و خلاقانه‌تر فکر کنند.

## فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

شرکت‌های دیگر روحیه بازی را از طریق محیط‌های فیزیکی شان ترویج می‌کنند. آی‌دی‌ای او<sup>۶۲</sup> جلساتش را داخل مینی بوس برگزار می‌کند. در راهروهای گوگل، احتمالاً به دایناسوری بزرگ برمی‌خورید که با فلامینگوهای صورتی پوشانده شده است و این فقط یک نمونه از بی‌شمار نمونه‌های مشابه در گوگل است. در استودیوهای پیکسار، «دفاتر کار» هنرمندان هر طور که فکر می‌کنید ممکن است تزئین شده باشند، از سالن قدیمی وسترن گرفته تا کلبه‌ای چوبی (دفتر کاری که بیشتر از همه باعث شگفتی‌ام شد دفتری بود که در آن، از کف تا سقف با هزاران مجسمه جنگ ستارگان پوشانده شده بود). زمانی خانم موفقی را می‌شناختم که در یک شرکت انتشاراتی کار می‌کرد و روی میزش، از ایزی باتن<sup>۶۳</sup> محصول شرکت استیپلز<sup>۶۴</sup> استفاده می‌کرد. هر وقت کسی از دفترش خارج می‌شد، با فشردن این دکمه، از هیجان کودکانه فشردن دکمه قرمز بزرگ لذت می‌برد که باعث پخش صدای ضبط‌شده‌ای می‌شد که بلند به کل دفتر اعلام می‌کرد: «آسون بود!» خانمی دیگر، که دفترش در پایین همان سالن در همان شرکت بود، پوستری را از یک کتاب نقاشی کودکان در دفترش چسبانده بود که لذت کتاب خواندن دوران کودکی را به او یادآوری می‌کرد.

اسباب بازی‌های رومیزی، دایناسورهایی که پوشیده از فلامینگوهای صورتی‌اند و دفاتری که پر از مجسمه‌های فیلم‌های اکشن‌اند شاید از نظر بعضی‌ها سرگرمی‌هایی بی‌هوده به نظر بیایند، ولی نکته اصلی شاید دقیقاً برعکس باشد. این تلاش‌ها این منطق فرع‌گرایی را که بازی بی‌هوده است، زیر سؤال می‌برند. در عوض، ارزش بازی را به‌عنوان محرک حیاتی خلاقیت و کاوشگری ارج می‌نهند.

**بازی فقط در کاوش چیزهای ضروری به ما کمک نمی‌کند.**

**بازی به خودی خود ضروری است.**

پس، چگونه می‌توانیم بازی را بیشتر به محل کار و زندگی مان وارد کنیم؟ براون در کتابش راهنمایی قرار داده تا خوانندگان بتوانند دوباره با بازی

## فصل ۷: بازی کنید خرد کودک درون تان را بپذیرید

ارتباط برقرار کنند. او پیشنهاد می کند که خوانندگان در گذشته خودشان به دنبال خاطرات بازی بگردند. چه کارهایی در بچگی انجام می دادید که باعث هیجان تان می شد؟ امروز، چگونه می توانید آن خاطرات را بازسازی کنید؟

شهر کتاب (nbookcity.com)



فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

هر شب، وقتی به خواب فرو می‌روم، می‌میرم؛ و صبح روز بعد، وقتی از خواب برمی‌خیزم، دوباره متولد می‌شوم.

### ماهاتما گاندی

جنوف با ترس از خواب پرید و نشست. احساس می‌کرد بمبی در سرش منفجر شده است. عرق می‌ریخت و آشفته بود. چه اتفاقی داشت می‌افتاد؟ همه جا سکوت حاکم بود. شاید دلیل این واکنش عجیب و غریب غذای دیشب بود.

سعی کرد دوباره بخوابد.

شب بعد، دوباره همین اتفاق افتاد. چند روز بعد، در میانه روز این اتفاق افتاد. تازه از هند برگشته بود و در ابتدا تصورش این بود که این اتفاقات واکنشی به مصرف همزمان داروی بنادریل<sup>۶۵</sup> و مالاریایی است که برای کمک به خوابش استفاده می‌کرد، چون به دلیل این پرواز طولانی ساعت زیستی بدنش به هم خورده بود. ولی وقتی اوضاع بدتر شد، فهمید بیماری‌اش پیچیده‌تر از این حرف‌هاست. در ظاهر، دچار حمله‌های استرسی شده بود، ولی هیچ اثری از استرس نبود (فقط نشانه‌های فیزیکی بیماری دیده می‌شد).

جنوف حکم کتاب راهنما برای موفقیت بیش از حد را داشت و از صمیم قلبش می‌خواست در این جهان اثربخش باشد (برای اینکه بهتر متوجه موضوع شوید، پدربزرگش از اولین مدیران سپاه صلح<sup>۶۶</sup> بود). جنوف برای اثربخشی در جهان بسیار بلندپرواز، باانگیزه و متعهد بود: عضو هیئت‌مدیره سازمان غیرانتفاعی کیوا بود، کارآفرین سال از نگاه مؤسسه آرنست و یانگ<sup>۶۷</sup> و رهبر جوان جهانی از نگاه مجمع جهانی اقتصاد شده بود، از بنیانگذاران یکی از صندوق‌های سرمایه‌گذاری تأثیرگذار بود و مدیرعامل یک سازمان جهانی اعتبار خرد بود که به بیش از ۱۲ میلیون خانواده فقیر در سراسر جهان خدمات‌رسانی می‌کرد. سی‌وشش‌ساله و در اوج موفقیت بود.

جنوف همیشه سفر می‌کرد و این باعث می‌شد خوابیدن اغلب برایش سخت باشد. شرکتش در سیاتل واقع بود، اما در سانفرانسیسکو، هند و کنیا نیز

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

دفاتری داشتند. او برای حضور در جلسات مرتب به لندن پرواز می کرد، بعد به مدت شش روز به پنج شهر مختلف هند می رفت، به ژنو می رفت تا چند ساعتی با سرمایه گذاران جلساتی برگزار کند و بعد برمی گشت تا یک و نیم روز در سیاتل بماند. به مدت سه سال، ۶۰ تا ۷۰ درصد وقتش را به سفر کردن گذرانده بود. به طور میانگین هر شب حدود چهار تا شش ساعت خوابیده بود. ولی با پا گذاشتن به سی و شش سالگی، شتاب کارش به گونه ای بود که سلامتی و توانایی اثربخشی اش را تهدید می کرد. آنچه با حملات شبانه شروع شده بود، بدتر شد. اندام هایش یکی یکی شروع به از کار افتادن کرده بودند. ضربان قلبش نامنظم بود. صاف ایستادن برایش دردناک شده بود. باید غذایی را خورد و مخلوط می کرد، زیرا نمی توانست هضمش کند. فشارخونش چنان پایین بود که اگر خیلی سریع می ایستاد از حال می رفت. دو بار به اورژانس رفت. مرتب به خودش می گفت بعد از معامله بعدی، معامله بعد از آن و معامله بعدی، از حجم کار کم می کند و باز هم همان آش و همان کاسه بود. از حجم کارش کم نمی کرد. مطمئن بود با ادامه دادن این وضعیت می تواند از پشش بریاید. نمی خواست با این موازنه روبه رو شود که باید حجم کارش را کم کند. ولی خیلی زود مجبور به این کار شد: مجبور به لغو جلسات در آخرین دقیق شد، چون آن قدر ضعیف شده بود که نمی توانست در این جلسات حاضر شود یا سخنرانی هایش را کاملاً خراب می کرد، چون فکرش پریشان بود. برایش سؤال شد که آیا کارهایش به ضرر شرکت است یا به سود آن و قطعاً به ضرر شرکت بود.

در نهایت، پس از یک معاینه دقیق، دکتر دو راه پیش پایش گذاشت: (۱) بقیه عمرش را برای کاهش نشانه های بیماری اش دارو مصرف کند، (۲) برای یک یا دو سال از همه چیز دل بکند تا بیماری اش را درمان کند و بهبود یابد. در ابتدا، جنوف نپذیرفت که کارش را فدای درمان شدن کند. او قهرمان مسابقات سه گانه بود و فکر می کرد می تواند همان منطقی را که در رگ به رگ شدن میچ پا یا پارگی ماهیچه شانه به کار می بندد، در کارش هم به کار بگیرد.

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

از روی خودستایی، به دکتر گفت دو ماهی را تعطیل می کند و بعد با آمادگی کامل به سر کار بازمی گردد: «بشین و فقط تماشا کن!» دو ماه استراحت کرد و در نهایت شگفتی، به طور کامل از پا درآمد. شبی چهارده ساعت می خوابید! کارش به جایی رسید که تمام روز را استراحت می کرد. بعضی روزها حتی نمی توانست از بسترش خارج شود. شش هفته به کلی از کار افتاده بود. سینه خیز پیش دکترش برگشت و اعتراف کرد که این استراحت خیلی بیشتر از دو ماه طول خواهد کشید.

به حرفش عمل کرد و همه چیزهایی را که در زندگی اش استرس ایجاد می کردند، رها کرد. از هیئت های مدیره ای که عضوشان بود استعفا داد و تصمیم گرفت شرکتش را هم رها کند. گفت: «تصمیم دل کندن از کار خیلی خیلی دشوار بود. از جلسه هیئت مدیره در حالی خارج شدم که چشمام خیس بود و به همسرم گفتم فکر نمی کردم این طوری از بچه جدا بشم!» همچنان که روند درمانی را موبه مواجرا می کرد، زندگی اش را به کلی به بازسازی خود و بهبود بیماری اش اختصاص داد. رژیم غذایی اش را تغییر داد. یک سالی را با خانواده به جنوب فرانسه رفت. درمان و تغییر آب و هوا و سبک زندگی جواب داد. او، با طرز فکری جدید، شروع به فکر کردن به چیزی کرد که از این تجربه یاد گرفته بود.

دو سال و نیم بعد، جنوف برای شرکت در رویداد رهبران جوان جهانی که مجمع جهانی اقتصاد ترتیب داده بود، به تانزانیا رفت. یک شب که رویداد میکروفن باز برگزار می شد، کسانی که سرگذشت جنوف را می دانستند او را وادار کردند تجارب این مدت را با گروهی متشکل از دویست همتای فرهیخته در میان بگذارد. با هیجان فراوان گفت، برای یاد گرفتن درسی ساده ولی ضروری، بهای گزافی پرداخت کرده است: «از دارایی هایتان حفاظت کنید».

### حفاظت از دارایی ها

بهترین دارایی مان برای اثربخشی در دنیا خودمان هستیم. اگر خودمان را دست کم بگیریم، منظورم ذهن مان، بدن مان و روح مان است، دقیقاً به همان

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

ابزاری آسیب می‌زنیم که برای بالاترین سطح اثربخشی مان به آن نیاز داریم. یکی از متداول‌ترین راه‌هایی که افراد، به‌ویژه افراد موفق و جاه‌طلب به این دارایی آسیب می‌زنند، نخوابیدن است.

اگر بگذاریم گزینه‌های تیپ  $A^{۶A}$  غالب شوند، مانند جنوف، کله پا می‌شویم. خیلی زود از پا خواهیم افتاد. باید درباره خودمان همان قدر مدبرانه عمل کنیم که درباره زندگی شغلی و کسب و کارمان مدبرانه عمل می‌کنیم. باید آهنگ فعالیت‌هایمان را تنظیم کنیم، خودمان را تغذیه کنیم و به خودمان سوخت برسانیم تا بتوانیم کاوش کنیم، شکوفا شویم و وظایفمان را انجام بدهیم.

در ساعات زیادی که جنوف صرف استراحت کرد، متوجه شد که در اعتیادش به موفقیت تناقض جالبی هست: شخصیت تیپ  $A$ ، به راحتی می‌تواند به خودش فشار بیاورد. استفاده از تمام ظرفیت ساده است! پیش روی کسی که از مشکلات لذت می‌برد مشکل اصلی سخت کار کردن نیست. او برای همه افراد بیش از حد موفق توضیح می‌دهد: «اگر فکر می‌کنید خیلی سرسختید و می‌توانید هر کاری را انجام دهید، کار سختی برای تان دارم. اگر واقعاً می‌خواهید کار سختی را انجام دهید، برای چرت زدن، به فرصتی نه بگویید.» وقتی بیست و یک سالم بود، فکر می‌کردم باید از خوابیدن اجتناب کنم. برایم کار ناخوشایندی بود: اتلاف وقتی که در نبودش، می‌توانستم استفاده بهینه‌تری از وقتم بکنم، کاری که افراد ضعیف یا کم‌اراده انجام می‌دادند. چشم‌انداز ابرانسان بودن و فقط چند ساعت خواب شبانه، سرمستم کرده بود. حتی برای کاهش زمان خوابم چند راه به نسبت طاقت‌فرسا و غیرمعمول را امتحان کردم. پس از خواندن پژوهشی درباره خواب، که در آن بعضی از شرکت‌کنندگان ملزم شده بودند در هر چهار ساعت فقط بیست دقیقه بخوابند، این روش را امتحان کردم. برای مدتی قابل تحمل بود، ولی خیلی زود فهمیدم هر چند می‌توانم با اجرای این برنامه خواب زنده بمانم، ولی ایرادهایی دارد. برای مثال، در حالی که بیدار بودم، مغزم به زحمت کار

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

می کرد. فکر کردن، برنامه ریزی، اولویت بندی یا دیدن تصویر کلان دشوار شده بود. تصمیم گرفتن یا انتخاب کردن دشوار و تشخیص چیزهای ضروری از چیزهای کم اهمیت تقریباً غیرممکن شده بود.

خیلی زود، غیرقابل تحمل شد، ولی هنوز مصر بودم که هرچه کمتر بخوابم، می توانم بیشتر کار کنم. سپس، روش جدید یک شب زنده داری در هفته را اجرا کردم. اوضاع خیلی بهتر نشد. سپس، همسرم که به این روش اهمیتی نمی داد، مقاله ای نشانم داد که نگرشم در قبال خواب را کاملاً تغییر داد. این فکر که خواب دشمن بهره وری است به کلی از ذهنم پاک شد، زیرا در این مقاله به شکل متقاعدکننده ای استدلال شده بود که خواب محرک عملکرد حداکثری است. به یاد می آوردم در آن مقاله رهبران بزرگ کسب و کارها با افتخار گفته بودند شب ها هشت ساعت کامل می خوابند. همچنین، به یاد می آورم که بیل کلینتون گفته بود هر اشتباه بزرگی که در زندگی اش کرده است نتیجه محرومیت از خواب بوده است. از آن زمان، تلاش کرده ام شب ها هشت ساعت بخوابم.

شما چطور؟ به هفته گذشته فکر کنید. آیا کمتر از هفت ساعت در آن شب ها خوابیده اید؟ چند شب پشت سر هم کمتر از هفت ساعت خوابیده اید؟ آیا تا به حال شده با افتخار بگویید یا فکر کنید: «درباره من صدق نمی کنه. به هشت ساعت خواب شبانه نیازی ندارم. با چهار پنج ساعت خواب می تونم کامل سرپا بمونم». اگر این طور فکر کرده باشید، در حین خواندن این کتاب، از این فصل چیزهای بسیاری می آموزید. خب، روشن است که بعضی ها قطعاً می توانند با کمتر خوابیدن دوام بیاورند، ولی متوجه شده ام بیشتر این افراد فقط آن قدر به خسته بودن عادت کرده اند که احساسی را که استراحت کامل در آدم ایجاد می کند، فراموش کرده اند.

راه فرعی گرایانه آن است که خواب را یکی دیگر از موانعی بدانیم که پیش روی زندگی بیش از حد طولانی، بیش از حد متعهدانه، پرمشغله ولی نه همیشه پرثمرمان قرار دارد. در عوض، اصل گرایان معتقدند برای اینکه بتوانیم در

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

اغلب اوقات اثربخشی بالایی داشته باشیم، خواب ضروری است. اصل گرایان به طور سیستماتیک و آگاهانه خواب را در برنامه زمانی شان می گنجانند تا بتوانند بیشتر کار کنند، به موفقیت بیشتری برسند و بیشتر کاوش کنند. آن ها، با «حفاظت از دارایی شان»، می توانند با ذخیره ای از انرژی، خلاقیت و توانایی حل مسأله به زندگی روزمره شان پردازند و در صورت لزوم، از آن استفاده کنند (برخلاف فرع گرایان که هرگز نمی دانند کی و کجا گرفتار خستگی شان می شوند).

اصل گرایان تصمیم می گیرند هم اکنون کارهای کمتری انجام دهند تا فردا بتوانند بیشتر کار کنند. بله، این یک موازنه است. و این موازنه کوچک شاید با جمع شدن روی هم پاداش های بزرگی خلق کنند.

---

**اصل گرا می داند:**

**فرع گرا فکر می کند:**

---

یک ساعت خواب بیشتر  
برابر است با چند ساعت  
بهره وری خیلی بیشتر.

یک ساعت کمتر خوابیدن  
برابر است با یک ساعت  
افزایش بهره وری.

---

خوابیدن برای افراد  
با عملکرد بالاست.

خوابیدن برای  
بازنده هاست.

---

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

---

خوابیدن ضروری نیست  
و کاری تجملی است.  
خوابیدن یک اولویت است.

---

خوابیدن تنبلی می آورد.  
خوابیدن خلاقیت می آورد.

---

خوابیدن مانع از «انجام  
همه‌ی کارها» می شود.  
خوابیدن بالاترین  
اثربخشی فکری  
را ممکن می کند.

---

### زدودن ننگ خوابیدن

پس اگر «حفاظت از دارایی ها» خیلی مهم است، چرا به این سادگی از خواب گران بهای مان می گذریم؟ در مورد افراد فوق موفق شاید تا حدی به این دلیل باشد که مانند من، صرفاً به این اعتقاد غلط پای بندند که اگر کمتر بخوابند به موفقیت بیشتری می رسند. با این حال، برای زیر سؤال بردن این فرض دلایل بسیاری وجود دارد؛ برای مثال، مجموعه‌ی رو به افزایش تحقیقاتی که نشان می دهند خواب شبانه خوب عملاً بهره‌وری مان را بیشتر می کند، نه کمتر. در پژوهش مشهوری که اندرس اریکسون روی ویولونیست‌ها انجام داد و مالکوم گلدول آن را با عنوان «قاعده ۱۰۰۰۰ ساعت» به محبوبیت رساند، معلوم شد که بهترین ویولونیست‌ها نسبت به ویولونیست‌های خوب زمان بیشتری را صرف تمرین می کردند. یافته‌های او مؤید منطق اصل گرایانه است، زیرا نشان می دهد رسیدن به درجه‌ی استادی مستلزم تلاش متمرکز و آگاهانه است و مایه دلگرمی است که پی می بریم سرآمدی فقط مختص به بااستعدادترین‌ها نیست، بلکه رسیدن به سرآمدی کاملاً به خودمان بستگی



## فصل ۸: حفاظت از دارایی‌ها

دارد. در عین حال، این یافته‌ها به شکل خطرناکی مشوق طرز فکر فرع‌گرایانه «باید همه کارها را انجام دهم» است؛ افسانه‌ای زیان‌بار که شاید افراد را به سمت توجیه ساعت‌های طولانی کار و راندمان نزولی‌شان ببرد. این تا زمانی است که به یافته‌های کمتر شناخته‌شده همین پژوهش توجه نکنیم: اینکه دومین عامل مهمی که ویولونیست‌های برتر را از

ویولونیست‌های خوب متمایز می‌کند در واقع خواب است. بهترین ویولونیست‌ها در بازه بیست و چهار ساعت به‌طور میانگین ۸.۶ ساعت می‌خوابند: یک ساعت بیشتر از یک آمریکایی معمولی. همچنین، در طول هفته، به‌طور میانگین ۲.۸ ساعت را به چرت بعد از ظهر اختصاص می‌دهند. و این یعنی حدود دو ساعت بیشتر از میانگین. محققان این پژوهش این‌طور نتیجه‌گیری می‌کنند که خواب باعث می‌شود این نوازندگان برتر طوری خود را بازسازی کنند که بتوانند با تمرکز بیشتری تمرین کنند. پس بله، بیشتر تمرین می‌کردند، ولی چون بهتر استراحت می‌کردند، از ساعات تمرین‌شان بهره بیشتری هم می‌بردند.

چارلز آیسلر، استاد خواب پزشکی دانشکده پزشکی هاروارد، در مقاله نشریه کسب و کار هاروارد با عنوان «کمبود خواب: قاتل عملکرد»، توضیح می‌دهد که محرومیت از خواب چگونه باعث تضعیف عملکرد بالا می‌شود. او کسری خواب را به افراط در نوشیدن الکل تشبیه می‌کند و توضیح می‌دهد که شب‌زنده‌داری (یعنی بیست و چهار ساعت نخوابیدن) یا به مدت یک هفته فقط چهار یا پنج ساعت خواب شبانه در واقع «اختلالی ایجاد می‌کند که معادل ۰.۱ درصد الکل در خون است. به این فکر کنید: هرگز نمی‌گوییم: «کارگره بسیار خوبیه! همیشه مسته!» با این حال، همچنان از کسانی تجلیل می‌شود که خواب را قربانی کار می‌کنند».

خواب اغلب تداعی‌گر استراحت دادن به بدن است، ولی پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند خواب در واقع بیشتر به مغز مربوط است. در واقع، مطالعه‌ای که در دانشگاه لوبک<sup>۶۹</sup> آلمان انجام شده است درباره احتمال افزایش قدرت

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

مغزو ارتقای توانایی حل مسأله‌مان با خواب شبانه کامل، شواهدی به دست می‌دهد.

در این مطالعه، که در مجله نیچر<sup>۷۰</sup> آمده است، به بیش از یک صد داوطلب تعدادی معما داده شد که در آن‌ها از ترفندی غیرمعمول استفاده شده بود، حل معما مستلزم یافتن «رمزی مخفی» بود. داوطلبان به دو گروه تقسیم شدند؛ یک گروه اجازه داشتند هشت ساعت بدون وقفه بخوابند و گروه دیگر به صورت وقفه‌دار خوابیدند.

سپس، دانشمندان بررسی کردند کدام داوطلبان رمز مخفی را سریع‌تر پیدا کرده‌اند. نتیجه دو برابر موفقیت بیشتر در گروه خواب کامل نسبت به گروهی بود که از خواب محروم شده بودند. چرا؟ پژوهشگران توضیح دادند که وقتی می‌خوابیم، مغزمان سخت برای رمزگذاری و سازمان‌دهی مجدد اطلاعات تلاش می‌کند.

بنابراین، وقتی بیدار می‌شویم، مغزمان ممکن است ارتباطات عصبی جدیدی برقرار کرده باشد و به این شکل، تقریباً یک‌شبه، گستره وسیع‌تری از راه‌حل‌ها را برای مشکلات پیدا می‌کند.

خبری خوب برای جغدهای شب‌زنده‌دار و خروس‌های سحرخیزی که در میان‌مان هستند: علم نشان می‌دهد حتی چرت زدن هم خلاقیت را افزایش می‌دهد.

به‌عنوان مثال، مقاله‌ای در کتاب مجموعه مقالات آکادمی ملی علوم<sup>۷۱</sup> حاکی از این است که حتی یک چرخه چشم به هم زدن سریع<sup>۷۲</sup> یکپارچه‌سازی اطلاعات ناپیوسته را تسریع می‌کند. به عبارت دیگر، حتی اگر مدتی کوتاه به خواب عمیق فرو برویم، انواع ارتباطات جدید ایجاد می‌شوند که به کاوش بهتر جهان‌مان کمک می‌کنند.

مخلص کلام اینکه خواب کمک می‌کند در بالاترین حد اثربخشی‌مان کار کنیم و بتوانیم در زمانی کمتر، موفقیت‌های بیشتری به دست آوریم. وقتی بحث نخوابیدن مطرح می‌شود، همچنان فرهنگ پز دادن کم‌خوابی به ذهن

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

می آید، ولی خوشبختانه این ننگ در حال از میان رفتن است و تا حدی به دلیل محدود افرادی است که عملکرد بالایی به ویژه در صنف‌هایی دارند که بیش از حد به خود فشار آوردن را ارج می‌نهند، کسانی که به‌طور علنی به هشت ساعت خواب کامل‌شان بالیده‌اند. این‌ها، که بسیاری‌شان اصل‌گرایان حقیقی‌اند، می‌دانند که عادات خواب سالم مزیت رقابتی عظیمی را نصیب‌شان می‌کند و حق با آن‌هاست.

جف بزوس، بنیانگذار آمازون، یکی از آن‌هاست. او می‌گوید: «هوشیارترم و بهتر فکر می‌کنم. آگه هشت ساعت خوابیده باشم، در تمام مدت روز احساس خیلی بهتری دارم». مارک آندرسن، از بنیانگذاران نت‌اسکیپ<sup>۷۳</sup> و کم‌خواب اصلاح‌شده‌ای که قبل‌تر تا دیروقت کار می‌کرد ولی باز هم ۷ صبح بیدار می‌شد، مثال دیگری است. او می‌گوید: «کل روز آرزو می‌کردم به‌خونه برم و دوباره بخوابم». حالا، درباره‌ی میزان خوابش می‌گوید: «هفت ساعت بخوابم، کم‌کم عملکردم تنزل پیدا می‌کنه. شیش ساعت کمتر از حد مطلوبه. پنج ساعت خوابیدن مشکل بزرگیه. چهار ساعت خوابیدن به معنای زامبی شدن». آخر هفته‌ها، بیشتر از دوازده ساعت می‌خوابد. او می‌گوید: «این کار تأثیر خیلی زیادی روی عملکردم داره».

در مقاله‌ای با عنوان «خواب نماد جدید کارآفرینان موفق است»، نقل‌قول‌هایی از این مدیران اجرایی آورده شده است. نانسی جفری از وال‌استریت ژورنال<sup>۷۴</sup> می‌نویسد: «این موضوع دیگر رسماً بیان شده است. خواب، که در جامعه‌ی پراسترس آمریکا کالایی کمیاب است، به نماد جدید داشتن مقام و منزلت تبدیل شده است. خواب، زمانی از سوی افراد بسیار موفق به‌عنوان ناتوانی حقارت‌آمیز به باد تمسخر گرفته می‌شد، یعنی افراد موفق دهه‌ی ۱۹۸۰ که می‌نالیدند «ناهار برای بازنده‌هاست» و معتقد بودند «خواب برای ساده‌لوحان است». ولی حالا ادعا می‌شود که خواب عامل احیای ذهن خلاق است». می‌توانیم اضافه کنیم که خواب عامل احیای ذهن بینای فرد اصل‌گرا هم هست.

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

ارین کالن، مدیر ارشد مالی اسبق در بانک لمن برادرز، در مقاله دیگر در نیویورک تایمز، تعریف می کند که «در یک مهمانی اداری که در سال ۲۰۰۵ برگزار شد، یکی از همکاران از شوهر سابقم پرسید آخر هفته ها چه کار می کنم. او مرا آدمی پرانرژی و پرهیجان می دانست. به شوخی پرسید: «کایاک سواری می کنه یا می ره صخره نوردی و بعد دوی نیمه ماراتن؟» شوهر سابقم جواب داد: «نه، می خوابه.» و این حقیقت بود. وقتی در حال رسیدگی به کارها نیستیم، آخر هفته هایم را به شارژ مجدد باتری هایم برای هفته پیش رو می گذرانم.»

پس، اگر خواب همچنان در محل کارتتان لکه ننگ تلقی می شود، به دنبال تدوین طرحی در محل کارتتان باشید که آشکارا مشوق خوابیدن باشد. اگر این طرح زیاده روی به نظر می رسد، فقط کافی است فکر کنید چه تعداد از مزایای بالقوه خواب (مانند افزایش خلاقیت، افزایش بهره وری و حتی کاهش هزینه مراقبت های پزشکی) بر بهره وری کارکنان و در نتیجه سود شرکت مؤثر است تا شاید نظرتان عوض شود. با این چشم انداز، خیلی سخت نیست که مدیر یا اداره منابع انسانی را به تدوین یک خط مشی مکتوب تشویق کنید، هر چه باشد، بسیاری از شرکت ها خط مشی هایی برای رسیدگی به مصرف الکل دارند و همان طور که دیده ایم، الکل و محرومیت از خواب بر عملکردمان تأثیرات مشابهی دارند. برای مثال، چارلز آیسلر در هاروارد این خط مشی را پیشنهاد کرده است که از هیچ کارمندی انتظار نمی رود پس از یک پرواز شبانه به سمت محل کار رانندگی کند و شرکت های دیگری هم هستند که به کارکنان اجازه می دهند اگر شب گذشته تا دیروقت در محل کار مانده اند، دیر سر کار بیایند.

چنین شرکت ها و رهبرانی می دانند که «حفاظت از دارایی هایشان» مسئولیت امانت داری شان است.

به لطف پژوهش هایی که برای این کتاب کردم، اخیراً به گوگل رفتم تا در محفظه های چرت معروف شان چرتی بزنم. این محفظه شبیه یک فضایمای

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

سفید بود، شبیه به چیزی که شاید در برنامه تلویزیونی دهه هفتادی مورک و مایندی<sup>۷۵</sup> دیده باشید، حدود ۲ متر مربع مساحت داشت و آن قدر بزرگ بود که بتوانم دراز بکشم، اما کاملاً تخت نبود. یک پوشش گنبدمانند داشت که بیشتر بدنم و نه همه آن را پنهان می کرد و در نتیجه، در ابتدا کمی دستپاچه و در این فکر بودم که می توانم بخوابم یا نه. سی دقیقه بعد، وقتی محفظه به آرامی لرزید تا مرا از تمام شدن جلسه چرتم آگاه کند، تعجب نکردم. وقتی چرت زدنم تمام شد، واقعاً احساس می کردم که به این چرت نیاز داشتم. احساس می کردم هوشیارتر، باهوش تر و مطمئن تر شده ام.

برای استفاده از محفظه های چرت گوگل، باید در برنامه استفاده از آن ثبت نام کنید. با خودم فکر کردم در هفته ای که آن جا بودم، چند نفر از آن استفاده کردند؟ فکر می کردم، از پنجاه نفر کارمند آن طبقه ای که محفظه در آن قرار داشت، ده یا بیست نفری از آن استفاده می کنند. اشتباه می کردم. طبق برنامه استفاده، فقط یک نفر از این فرصت استفاده کرده بود تا با خواب نیمروزی سی دقیقه ای مغزو بدنش را مجدد شارژ کند. به هر صورت، همین وجود محفظه هم مهم است، زیرا در اولویت بودن خواب را به کارکنان نشان می دهد.

### **بالاترین اولویت مان حفظ توانایی اولویت بندی مان است.**

در این بخش از کتاب، درباره چگونگی بررسی و ارزیابی گزینه ها برای تشخیص محدود چیزهای حیاتی از انبوه چیزهای کم اهمیت، معمولی یا حتی خوب صحبت کردیم. طبق تعریف، این فرآیند اولویت بندی نام دارد. این فرآیند شامل چالش از صافی گذراندن گزینه هایی است که در نگاه اول، همه مهم به نظر می رسند. با این حال، همان طور که منطق اصل گرایی نشان می دهد، در واقعیت فقط چیزهایی محدودی هستند که ارزش استثنایی دارند و بیشتر چیزهای دیگر خیلی کم اهمیت ترند. مشکل محرومیت از خواب آن است که به توانایی مان برای دیدن تفاوت ها و در نتیجه، توانایی گران بهای اولویت بندی لطمه می زند.

## فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

خواب باعث می شود، در تمام مدت ساعات کار، توانایی تان برای بررسی، ایجاد ارتباطات و کار کمتری بهتر افزایش پیدا کند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

فرآیندی درونی نیازمند معیارهای بیرونی است.

### لودویگ ویتگنشتاین

درک سیورز، سخنران مشهور<sup>۷۶</sup>، در مقاله‌ای با عنوان «دیگر بله نامطمئن بس است. یا محکم بگویید آره! یا بگویید نه»، برای انتخاب گزینشی‌تر، فن ساده‌ای را تشریح می‌کند. نکته کلیدی این است که تصمیم‌مان را در برابر آزمونی سخت‌گیرانه قرار دهیم: اگر احساس کردیم تمام و کمال برای انجام کاری متقاعد شده‌ایم، به سبک درک سیورز بله بگوییم. هر چیزی کمتر از این برای مان غیرقابل قبول خواهد بود. یا همان‌طور که زمانی در مقام رهبری توئیترا به من گفته بود: «اگر پاسخ بله قاطعانه نباشد، پس باید نه بگویید». این جمع‌بندی مختصر و مفید یکی از اصول محوری اصل‌گرایی و اصلی است که نقشی حیاتی در فرآیند کاوش دارد.

درک خودش طبق این اصل زندگی می‌کند. وقتی هیچ‌کدام از داوطلبان شغلی که با آن‌ها مصاحبه کرده بود نظرش را جلب نکردند، به همه آن‌ها نه گفت. در نهایت، دقیقاً شخص درست را پیدا کرد. وقتی فهمید برای شرکت در چند کنفرانس در نقاط مختلف دنیا که واقعاً برایش جالب نبودند دعوت شده، تصمیم گرفت در خانه بماند و از همه آن‌ها بگذرد و در عوض، دوازده روز زمان برای رسیدگی به اهداف ثمربخش‌تر به دست آورد. وقتی در تلاش بود درباره محل زندگی‌اش تصمیم بگیرد، مکان‌هایی را که به نسبت خوب به نظر می‌آمدند مانند سیدنی و ونکوور را خط زد تا وقتی به نیویورک رسید و فهمید این‌جا دقیقاً همان جایی است که مناسب اوست.

دوباره به این فکر کنید که وقتی از معیار کلی «احتمال داره در آینده اینو بپوشم؟» استفاده می‌کنیم، برای کمد لباس‌هایمان چه اتفاقی می‌افتد؟ کمد به خاطر لباس‌هایی که به ندرت می‌پوشیم به هم ریخته می‌شود. ولی اگر بپرسیم «آیا صد درصد عاشق اینم؟» چطور؟ در این صورت، می‌توانیم به هم ریختگی را از میان ببریم و فضایی برای کارهای بهتر داشته باشیم. درباره انتخاب‌های دیگری که در سایر حوزه‌های زندگی‌مان می‌کنیم نیز چه کوچک



## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

باشد چه بزرگ، چه مهم باشد چه بی اهمیت، همین کار را می کنیم.

### قانون ۹۰ درصد

اخیراً، من و یکی از همکارانم روی انتخاب بیست و چهار نفر از میان گروهی متشکل از حدود صد متقاضی برای کلاس «زندگی تان را به روش اصل گرایانه طراحی کنید» کار می کردیم. نخست، مجموعه ای از معیارهای حداقلی را از قبیل «می تواند در هر کلاسی شرکت کند»، شناسایی کردیم. سپس، مجموعه ای از صفات ایده آل را مانند «آیا برای تجربه ای که زندگی اش را تغییر می دهد آماده است؟»، فهرست کردیم. با استفاده از این معیارها، به هر داوطلب بر پایه مقیاس ۱ تا ۱۰ نمره دادیم. مقرر کردیم کسانی که ۹ و ۱۰ می گیرند کاملاً واجد شرایط تلقی می شوند. هر کسی زیر هفت می گرفت، خود به خود حذف می شد. سپس، وظیفه دشوار ارزیابی داوطلبان میانه، یعنی کسانی که هفت و هشت می گرفتند، به من واگذار شد. وقتی در تلاش بودم مشخص کنم کدام یک از این داوطلبان به حد کافی خوب خواهند بود، فکر کردم: اگر چیزی یا در این مورد، کسی دقیقاً یا تقریباً به حد کافی خوب باشد یعنی نمره هفت یا هشت بگیرد، در این صورت پاسخ باید نه باشد. این به معنای آزادی عمل زیادی بود.

این روش قاعده ۹۰ درصد نام دارد و تقریباً در هر تصمیم یا وضع دشواری قابل اعمال است. وقتی گزینه ای را ارزیابی می کنید، درباره مهم ترین معیار برای آن تصمیم فکر کنید و سپس به سادگی به آن گزینه نمره ای میان صفر و ۱۰۰ بدهید. اگر به آن گزینه نمره کمتر از ۹۰ درصد بدهید، خود به خود رتبه آن را به صفر تغییر بدهید و به سادگی ردش کنید. به این ترتیب، دیگر دچار دودلی یا از آن بدتر، برای ۶۰ یا ۷۰ درصدی ها سردرگم نمی شوید. به این فکر کنید که اگر در آزمونی نمره ۶۵ بگیرید، چه احساسی دارید؟ چرا درباره انتخاب مهمی در زندگی تان باید آگاهانه چنین احساسی داشته باشید؟ تسلط بر این مهارت اصل گرایانه، شاید بیشتر از هر مهارت دیگری که در این بخش ذکر شد، مستلزم این است که واقعیت موازنه ها را درک کنیم. طبق

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

تعریف، موازنه یعنی به کارگیری معیارهای بسیار گزینشی؛ گاهی اوقات، ناچار خواهید بود گزینه‌ای به ظاهر خوب را رد کنید و ایمان داشته باشید که به زودی زود گزینه‌ای عالی پدیدار می‌شود. گاهی اوقات چنین می‌شود و گاهی اوقات نه، ولی نکته این جاست که خود عمل به کارگیری معیارهای گزینشی مجبورتن می‌کند تصمیم بگیرید برای کدام گزینه انتظار بکشید و نگذارید دیگران یا دنیا برای‌تان این تصمیم را بگیرند. مانند هر مهارت اصل گرایانه دیگر، مجبورتن می‌کند آگاهانه تصمیم بگیرید، نه از روی غفلت. مزایای این رویکرد فوق‌گزینشی در تصمیم‌گیری در همه ابعاد زندگی‌مان، واضح است: وقتی معیارهای انتخاب‌مان خیلی کلی‌اند، به گزینه‌های بی‌شماری متعهد می‌شویم. از این گذشته، تخصیص مقادیر عددی ساده به گزینه‌هایمان وادارمان می‌کند به‌طور آگاهانه، منطقی و عقلانی تصمیم بگیریم، نه احساسی یا بی‌اختیار. بله، اعمال معیارهای سخت مستلزم انضباط است و عدم اعمال آن‌ها هزینه بالایی خواهد داشت.

فرع‌گرایان در تصمیم‌های زندگی شخصی و حرفه‌ای‌شان معیارهای ضمنی یا ناگفته‌ای را اعمال می‌کنند. برای مثال، وقتی در محل کار درباره قبول پروژه‌ها تصمیم می‌گیرند، شاید بر مبنای معیار ضمنی «اگر مدیر ازم بخواد انجامش بدم، باید انجامش بدم» عمل می‌کنند. یا حتی کلی‌تر از این، بر مبنای معیار «اگر کسی ازم کاری بخواد، باید سعی کنم انجامش بدم» یا باز هم کلی‌تر از این، «اگر دیگران در شرکت این کار رو می‌کنن، منم باید انجامش بدم» عمل می‌کنند. در عصر رسانه‌های اجتماعی که از تصمیم‌های دیگران بسیار آگاه‌تریم، این معیارها با پررنگ کردن همه فعالیت‌های غیرضروری‌ای که «بهتر است» انجام دهیم، شاید کمرمان را زیر بار مسئولیت‌های سنگین خم کند.

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

اصل‌گرا	فرع‌گرا
فقط به ده درصد فرصت‌های عالی بله می‌گوید.	تقریباً به هر درخواست یا فرصتی بله می‌گوید.
از معیارهای صریح و محدود، مانند «این دقیقاً همون چیزیه که به دنبالش بودم؟» استفاده می‌کند.	از معیارهای کلی و ضمنی، مانند «آگه یکی از آشناهام این کار رو می‌کنه، منم باید بکنم» استفاده می‌کند.

یکی از مدیران اجرایی که با او کار می‌کردم، برای تصمیم‌گیری درباره قبول پروژه‌ها، در آن واحد سه معیار داشت. ولی به مرور زمان این معیارها هر روز غیرگزینشی‌تر شدند و در نهایت کار به جایی رسید که سبد پروژه‌های شرکت فقط یک معیار مشترک داشت و آن درخواست مشتری از شرکت برای انجام آن بود. در نتیجه، روحیه تیم تضعیف شد و این فقط به خاطر بیش از حد کار کردن اعضای تیم و از پا افتادن‌شان به دلیل پروژه‌های بیش از حد نبود. بلکه هیچ پروژه‌ای در ظاهر موجه نبود و دیگر حس فوق‌العاده هدفمندی از میان رفته بود. بدتر از این، حالا دیگر متمایز ظاهر شدن در بازار برای‌شان دشوار شده بود، زیرا کارشان که پیش‌تر جاویژه<sup>۷۷</sup> منحصر به فرد و سودآوری را هدف گرفته بود، اکنون خیلی کلی شده بود.

فقط با شناسایی معیارهای سخت‌گیرانه بود که توانستند از ۷۰ تا ۸۰ درصد پروژه‌هایی خلاص شوند که وقت و منابع‌شان را تحلیل می‌بردند و روی کارهای جالب‌تری تمرکز کنند که آن‌ها را به بهترین شکل در بازار متمایز می‌کرد. علاوه بر این، این سیستم کارکنان را برای انتخاب پروژه‌هایی که

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

می توانستند در آن‌ها بالاترین اثربخشی را داشته باشند، توانمند کرد. آن‌ها، که زمانی در کنترل تصمیم‌های دمدمی مزاجانه مدیریت بودند، حالا حق اظهار نظر داشتند. در یک مورد، دیدم که آرام‌ترین و تازه‌کارترین عضو تیم به ارشدترین مدیر اجرایی پاسخ منفی داد. او به‌سادگی به این مدیر گفت: «با توجه به معیارهایی که داریم، باید این کار رو قبول کنیم؟» قبل‌تر، که معیارها گزینشی و صریح نبودند، چنین اتفاقی نیفتاده بود.

گزینشی و صریح کردن معیارهایمان ابزاری سیستماتیک در اختیارمان می‌گذارد تا چیزهای ضروری را تشخیص دهیم و چیزهای غیرضروری را کنار بگذاریم.

### گزینشی، صریح و همچنین درست

مارک آدامز، مدیرعامل ویتسو<sup>۷۸</sup>، بیست‌وهفت سال گذشته را به‌طور آگاهانه به اعمال معیارهای گزینشی در کارش پرداخته است.

ویتسو شرکت تولید مبلمان است. صنعت مبلمان به‌خاطر تولید انبوه محصولات زبازد است: در هر فصل، گستره وسیعی از محصولات با رنگ‌ها و سبک‌های جدید عرضه می‌شوند. با این حال، ویتسو تا چند دهه فقط یک محصول داشت: سیستم قفسه‌بندی فراگیر ۶۰۶، چرا؟ خیلی ساده است؛ زیرا ویتسو استانداردهای بسیار خاصی دارد و سیستم قفسه‌بندی فراگیر ۶۰۶ تنها محصولی است که این استانداردها را دارد.

سیستم ۶۰۶ تجلی اخلاق اصل‌گرایانه «کمتر ولی بهتر» است که در فصل ۱ مطرح شد و دیترا رمز حامی آن است. با توجه به اینکه سیستم قفسه‌بندی ۶۰۶ را دیترا طراحی کرده است، این موضوع قطعاً تصادفی نیست. ولی رویکرد ویستو در قبال استخدام شاید از این هم سخت‌گیرانه‌تر باشد.

آن‌ها با این فرض اساسی شروع می‌کنند که بهتر است کمبود نیرو داشته باشند تا اینکه فوراً کارکنان اشتباهی را استخدام کنند. متعاقب این مسأله، وقتی به دنبال کارکنان جدید می‌گردند، فرآیند گزینش موشکافانه و سیستماتیکی دارند. نخست، تلفنی با فرد مصاحبه می‌کنند. این کار آگاهانه

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

انجام می شود، زیرا می خواهند در زمان شکل گیری اولین برداشت، همه سرنخ‌های بصری را حذف کنند. همچنین، می خواهند چگونگی عملکرد کارمند احتمالی را پشت خط بشنوند و آیا آن قدر منظم است که در وقت تعیین شده مکان آرامی را پیدا کند؟ در این مرحله، خیلی‌ها را کنار می گذارند تا در زمان صرفه جویی کنند.

دوم، داوطلب با تعدادی از مقامات مختلف شرکت مصاحبه می کند. اگر داوطلب در چند مصاحبه موفق شود، دعوت می شود یک روز کاری را با تیم بگذرانند. سپس، مدیریت پرسش نامه‌ای را برای کل تیم ارسال می کند و از آن‌ها می خواهد از احساس شان درباره داوطلب بگویند. ولی به جای اینکه صرفاً سؤالات بدیهی پرسیده شود، می پرسند: «آیا او عاشق کار در این جا می شود؟» و «آیا عاشق این می شویم که در کنارمان کار کند؟» در این مرحله، هیچ پیشنهاد کاری داده نمی شود و داوطلب پای بند هیچ تعهدی نخواهد بود. هدف آن است که هر دو طرف بتوانند یکدیگر را تا جای ممکن به درستی بشناسند. اگر دو طرف مناسب هم باشند، داوطلب فرآیند را ادامه خواهد داد و مصاحبه‌های نهایی را خواهد گذراند و شاید پیشنهادی دریافت کند. اگر تیم کاملاً مطمئن نباشند، پاسخ نه خواهد بود.

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

یک بار، برای شغلی در تیم نصب قفسه بندی داوطلبی درخواست داده بود. وظیفه نصب کار مهمی است؛ نصابان خط مقدم محصول و شرکت‌اند. داوطلب مذکور در نصب سیستم قفسه بندی موفق ظاهر شد. ولی در جلسه توجیهی که پس از آن با حضور مارک انجام شد، اعضای تیم نگران مسأله‌ای بودند. در پایان روز، وقتی داشتند ابزارهایشان را جمع و جور می‌کردند، داوطلب ابزارهایش را داخل جعبه انداخت و در جعبه را بست. از نظر من و شما، این تخلف کوچکی است؛ آن قدر کم‌اهمیت که ارزش گفتن ندارد، چه برسد به اینکه یک روز کار بی نقص را تحت شعاع قرار دهد. ولی این از نظر تیم بی دقتی بزرگی بود که با نگاه آن‌ها به فرد ایده‌آل این شغل همخوانی نداشت. مارک حرف‌هایشان را شنید و قبول کرد، سپس مؤدبانه به داوطلب گفت که با فرهنگ ویتسو مطابقت ندارد. از نظر مارک و تیمش:

**اگر جواب یک بله واضح نباشد، پس یک نه واضح است.**

ولی زیرسازی فرآیند غربالگری بسیار گزینشی‌شان فراتر از واکنشی احساسی است (هرچند آن هم مهم است). آنچه شاید تصمیمی دمدمی مزاجانه به نظر می‌رسد، در واقع نتیجه رویکردی منضبط و مستمر در شفاف‌سازی چیزهای کارساز و به‌دردنخور است. برای مثال، پی برده‌اند که میان میزان اشتیاق فرد برای بازی کردن با قطعات لگو در دوران کودکی و میزان تناسب او با فرهنگ ویتسو همبستگی وجود دارد. این تجربه به سادگی نصیب‌شان نشده است. طی سال‌ها، همه چیز را امتحان کرده‌اند که تعدادی‌شان به جایی نرسیده، ولی بسیاری‌شان کارساز بوده‌اند.

همچنین، اعضای تیم در ارزیابی‌هایشان از مجموعه معیارهای صریحی استفاده می‌کنند. معیار اصلی‌شان این است: «آیا این فرد بدون هیچ تغییری براننده تیم ماست؟» به این دلیل فرآیند گزینش را طوری طراحی کرده‌اند که شامل چند مصاحبه باشد. به این دلیل یک روز کار آزمایشی را طراحی کرده‌اند. به این دلیل (برای اعضای تیم) پرسش‌نامه ارسال می‌کنند. آن‌ها، همانند هر اصل‌گرای دیگری، تلاش می‌کنند اطلاعات مرتبط را به دست

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

آورند تا بتوانند تصمیمی آگاهانه، حساب شده و سنجیده بگیرند. آرون لوی، مدیرعامل باکس<sup>۷۹</sup>، معیار مشابهی برای استخدام کردن دارد. او صرفاً این سؤال را مطرح می کند که آیا این فرد کسی است که می خواهد هر روز با او کار کند؟ او می گوید: «یکی از راه های فکر کردن به این موضوع اینه که آیا این فرد می تونه یکی از اعضای اصلی تیم باشه؟» اگر پاسخ بله باشد، می داند کسی را پیدا کرده است که به راحتی با تیم همخوانی دارد.

### فرصت در می زند

به هنگام تصمیم گیری درباره اینکه می خواهیم به دنبال چه فرصت هایی باشیم، گزینشی عمل کردن یک چیز است، ولی وقتی فرصت ها سر راهمان سبز می شوند، گزینشی عمل کردن یک چیز دیگر و بسیار سخت است. پیشنهادی کاری دریافت می کنیم که انتظارش را نداشته ایم. پروژه ای فرعی پیش می آید که واقعاً کاری نیست که انجام می دهید، ولی لقمه چربی است. کسی از ما می خواهد در کاری که دوست داریم کمکش کنیم، ولی خبری از پول نیست. یکی از آشنایان نوبت استفاده از اقامتگاه تعطیلاتی اش در مکانی نه چندان ایده آل ولی تخفیف دار فرا رسیده است و استفاده از آن را به ما پیشنهاد می کند. چه کار می کنیم؟

ترس از فرصت سوزی کار خودش را می کند. چطور می توانیم به سادگی نه بگوییم؟ پیشنهاد حی و حاضر و آماده استفاده است. شاید هرگز دنبالش نرفته باشیم، ولی حالا که فکرش را می کنیم، به دست آوردنش خیلی آسان است. اگر فقط به این دلیل بله بگوییم که پاداش خوبی نصیبمان می شود، ریسک آن وجود دارد که مجبور شویم بعداً به فرصت معنادارتری نه بگوییم. این موقعیتی بود که نانسی دورات در زمان تأسیس یک سازمان ارتباطی، در آن قرار گرفت. در سال ۲۰۰۰، این شرکت سازمانی همه فن حریف بود که هر کاری انجام می داد، از ایجاد هویت شرکتی گرفته تا چاپ و تولید وبسایت تا طراحی ارائه (کاری که بیشتر مؤسسات طراحی از انجامش متنفر بودند). ولی این شرکت، که هیچ تخصصی برای متمایز کردن خودش نداشت، در آغاز تا

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

حد زیادی مانند سایر سازمان‌های طراحی بود.

سپس، نانسی کتاب از خوب به عالی اثر جیم کالینز را خواند؛ در این کتاب، کالینز ادعا می‌کند که اگر یک کار باشد که مشتاق انجامش باشید و بتوانید در آن بهترین شوید، باید فقط همان یک کار را انجام دهید. در این زمان بود که فهمید فرصت واقعی برای متمایز کردن شرکت احتمالاً همان کاری است که هیچ‌کس خواهان انجامش نیست: طراحی ارائه.

با تمرکز بر کاری که هیچ‌کس دیگری انجامش نمی‌داد، توانستند دانش، ابزارها و تخصص لازم را به دست آورند تا به شرکتی پیشتاز در جهان ارائه تبدیل شوند. اما برای تحقق این هدف، باید به هر چیز دیگری نه می‌گفتند. حتی در شرایط اقتصادی بد. حتی وقتی برای کار پول خوبی می‌دادند. این بهایی بود که باید برای متمایز شدن می‌پرداختند. به عبارت دیگر، در کارهایی که می‌پذیرفتند گزینه‌های عمل می‌کردند؛ بنابراین، توانستند همه انرژی‌شان را به سمت سرآمدی در حوزه‌های معطوف کنند که تخصص‌شان شده بود.

در این جا، فرآیندی ساده و سیستماتیک را شرح می‌دهم که برای فرصت‌هایی که سرراه‌تان سبز می‌شود، با استفاده از آن می‌توانید معیارهایی گزینه‌های را به کار بگیرید. نخست، فرصت را بنویسید. دوم، از سه «معیار حداقلی» که گزینه‌های‌تان باید «داشته باشند» تا بتوان به آن‌ها فکر کرد، فهرستی بنویسید. سوم، فهرست سه معیار ایده‌آل یا «سخت‌گیرانه» را بنویسید که گزینه‌ها باید «داشته باشند» تا بتوان آن‌ها را در نظر گرفت. طبق تعریف، اگر فرصتی مجموعه اول معیارها را نداشته باشد، پاسخ مسلماً نه خواهد بود. اما اگر دو مورد از سه معیار سخت‌گیرانه را هم نداشته باشد، باز هم پاسخ نه خواهد بود.



## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

---

### فرصت

چه فرصتی به شما  
پیشنهاد شده است؟

---

### معیارهای حداقلی

معیارهای حداقلی برای  
مدنظر قرار دادن آن چیست؟

---

### معیارهای سخت گیرانه

معیارهای ایده‌آل برای  
تأیید این فرصت کدام‌اند؟

---

### بهترین تکه پیتزا در بروکلین

در تصمیم‌های بزرگ زندگی، اعمال معیارهای سخت‌گیرانه‌تر کمک می‌کند از  
موتور جست‌وجوی پیشرفته مغزمان بهتر کار بکشیم. این موضوع به تفاوت  
جست‌وجو کردن «رستوران خوب در نیویورک» و «بهترین تکه پیتزا در مرکز  
شهر بروکلین» در گوگل شبیه است. اگر «فرصت شغلی خوب» را جست‌وجو

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

کنیم، مغزمان صفحات را با توجه امتیازشان کاوش و بررسی خواهد کرد. در عوض، چرا جست‌وجوی پیشرفته‌ای نکنیم و سه سؤال زیر را نپرسیم: «چرا به شدت مشتاق این کارم؟» و «چه کاری از استعدادم بهره می‌بره؟» و «چه چیزی نیاز مهمی رو در جهان برآورده می‌کنه؟» مسلماً، صفحات بسیاری برای دیدن وجود نخواهد داشت، ولی این هدف تمرین است. دنبال انبوه کارهای خوب نیستیم. می‌خواهیم فقط یک کار انجام دهیم که در آن بتوانیم بیشترین اثربخشی را داشته باشیم.

انریک سالا هدف زندگی‌اش را این‌طور پیدا کرد. انریک، در اوایل زندگی کاری‌اش، استاد مؤسسه اقیانوس‌شناسی اسکریپز<sup>۸۱</sup> در لاجولای کالیفرنیا<sup>۸۱</sup> بود. ولی نمی‌توانست با این احساس کنار بیاید که این مسیر فقط شبیه مسیری است که واقعاً باید در آن باشد. پس، تدریس را رها کرد و به شبکه‌ی نشنال ژئوگرافیک<sup>۸۲</sup> رفت. این موفقیت با فرصت‌های جدید و کنجکاوبرانگیزی در واشنگتن همراه بود که باز هم این احساس را به او القا می‌کرد که به مسیر شغلی درست نزدیک شده است، ولی کاملاً در آن قرار نگرفته است. مانند اکثر افراد بانگیزه و جاه‌طلب، موفقیت اولیه‌اش باعث غفلت از تعیین هدفی شفاف شده بود.

از لحظه‌ای که ژاک کاستورا سوار بر کشتی مشهور کالیپسو<sup>۸۳</sup> دیده بود، در سرش رؤیای غواصی را در زیباترین اقیانوس‌های جهان می‌پروراند. از این رو، پس از چند سال، وقتی فرصتی طلایی پیش آمد، برای اینکه بتواند در جایی باشد که اثربخشی واقعی‌اش را داشته باشد، دوباره شغلش را تغییر داد: به‌عنوان کاوشگر نشنال ژئوگرافیک، حالا می‌توانست بخش زیادی از زمانش را صرف غواصی در دورافتاده‌ترین مکان‌ها کند و در عین حال، از نقاط قوت خود در علم و ارتباطات برای تأثیرگذاری بر سیاست جهانی استفاده کند. بهای شغل رؤیایی‌اش نه گفتن به انبوه فرصت‌های مشابه خوب و حتی بسیار خوبی بود که در مسیرش ظاهر می‌شدند و منتظر بودند کسی مشتاقانه به آن‌ها بله بگوید. و این انتظار ارزشش را داشت.

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

انریک یکی از نمونه‌های به نسبت نادر افرادی است که کاری را انجام می‌دهند که عاشقش هستند، از استعدادشان بهره می‌برند و به رفع نیازهای مهم جهان کمک می‌کنند. هدف اصلی‌اش این است تا برای حفظ آخرین مکان‌های بکر در اقیانوس، چیزی شبیه پارک‌های ملی روی خشکی خلق کند و این کار بسیار بزرگی است.

**حذف کنید**

**چگونه می‌توانیم انبوه چیزهای کم‌اهمیت را حذف کنیم؟**

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

### حذف کنید

#### چگونه می‌توانیم انبوه چیزهای کم‌اهمیت را حذف کنیم؟

دوباره به استعاره کمد لباسی فکر کنید که در فصل ۱ درباره‌اش حرف زدیم. در این بخش از کتاب، هر چه در کمدتان آویزان بوده فهرست کرده‌اید. لباس‌هایتان را به دو بخش «باید نگهش دارم» و «شاید بهتره از شرش خلاص بشم» تقسیم کرده‌اید. ولی آیا واقعاً آماده‌اید بخش «شاید بهتره از شرش خلاص بشم» را در یک کیسه بچپانید و بدهید برود؟

به عبارت دیگر، تعیین اینکه کدام فعالیت‌ها و تلاش‌ها بهترین اثربخشی ممکن را ندارند، کافی نیست، باز هم برای حذف آن‌هایی که فایده‌ای ندارند باید فعالانه تلاش کنید. بخش سوم این کتاب به شما نشان می‌دهد چگونه کارهای غیرضروری را کنار بگذارید تا بتوانید در انجام کارهای واقعاً حیاتی بیشترین اثربخشی را داشته باشید. از این گذشته، یاد خواهید گرفت این کار را طوری انجام دهید که نزد همکاران، رؤسا، مشتریان و هم‌تایان‌تان در عمل به احترام‌تان افزوده شود.

خلاص شدن از شر این لباس‌های کهنه راحت نیست. هر چه باشد، همچنان آن اکراه‌آزاردهنده پابرجاست؛ وقتی می‌خواهید گرمکن ورزشی‌تان را که اپل‌های بزرگ و راه‌راه‌های جلف دارد رد کنید برود، آن ترس‌آزاردهنده «اگه چند سال بعد پشیمون بشم چی» همچنان وجود دارد. این احساس طبیعی است؛ تحقیقات نشان می‌دهند برای چیزهایی که داریم، بیشتر ارزش واقعی‌شان ارزش قائلیم و بنابراین، دور انداختن‌شان برای مان دشوارتر است. اگر کاملاً برای رها کردن آن گرمکن آماده نیستید، این سؤال سرنوشت‌ساز را پرسید: «اگه اینو نداشتم، چقدر برای خریدنش هزینه می‌کردم؟» به همین ترتیب، در زندگی، در زمان تصمیم‌گیری درباره فعالیت‌هایی که می‌خواهید کنار بگذارید، می‌توانید این سؤال سرنوشت‌ساز را پرسید: «اگه این فرصت در اختیارم نبود، برای به دست آوردنش چه کارهایی می‌کردم؟» البته، رسیدن به آن انضباطی که برای نه گفتن به فرصت‌های اغلب خوبی که

## فصل ۹: انتخاب قدرت معیارهای سخت گیرانه

در زندگی و کار سر راهمان سبز می شوند، بی نهایت دشوارتر از دور انداختن لباس های کهنه داخل کمد است. ولی بدانید که باید این کار را بکنید، زیرا هر وقت در «نه» گفتن به چیزهای غیر ضروری کوتاهی کنید، در واقع ناآگاهانه بله می گوئید. پس، وقتی به حد کافی گزینه هایتان را بررسی کردید، سؤالی که باید از خودتان بپرسید این نیست که: «در فهرست اولویت های متناقضم، به کدام باید بله بگویم؟» در عوض، باید سؤالی حیاتی بپرسید: «به چه چیزهایی نه خواهم گفت؟» این سؤال است که اولویت های واقعی تان را آشکار می کند. این سؤال است که بهترین مسیر را برای پیشرفت تیم تان آشکار می کند. این سؤال است که هدف واقعی تان را آشکار و کمک می کند تا علاوه بر اهداف خودتان، در مأموریت سازمان تان به بیشترین سطح اثربخشی برسید. این سؤال است که شفافیت گران بها و نادری را ایجاد می کند که برای تحقق پیشرفت های سرنوشت ساز در زندگی و کار ضروری است.

فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

**فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است**

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

راز موفقیت این است: پیگیری بی وقفه یک هدف.

### آنا پاولوا، بالربن روسی

اجازه دهید با یک بازی شروع کنیم. در صفحه بعد، بیانیه‌های مأموریت سه شرکت آورده شده است. سعی کنید هر شرکت را با بیانیه مأموریتش منطبق کنید:

چه کار کردید؟ اگر درباره روش حل این معما هیچ نظری ندارید، تنها نیستید. این بیانیه‌های به نسبت مشابه کار را تقریباً غیرممکن می‌کنند. این قبیل بیانیه‌های مبهم و متکبرانه شاید هنوز در گوشه کنار جهان «بهترین روش» تلقی شوند، ولی در بسیاری موارد به مقصود مدنظر، یعنی الهام بخشی به کارمندان با بیان درست هدف نمی‌رسند.

این بخش کتاب به کلی درباره روش حذف چیزهای غیرضروری است تا مطمئن شویم می‌توانیم انرژی مان را صرف فعالیت‌هایی کنیم که بیشتر از همه برای مان معنادارند. اولین چیزهای غیرضروری که قرار است کنار گذاشتن شان را یاد بگیرید شامل هرگونه فعالیتی است که هماهنگ با هدفی نیست که قصد تحققش را دارید. ساده به نظر می‌رسد، ولی برای انجام این کار باید در وهله اول هدف واقعاً روشنی داشته باشید، و این جاست که این فصل وارد گود می‌شود.

فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

## شرکت

## بیانیه‌ی مأموریت

### ۱. آگوا

تولیدکننده و توزیع‌کننده‌ی برتر تجهیزات زراعی، از قبیل قطعات یدکی، تراکتورها، ابزار و ادوات کشت

**الف)** رشد سودآوری از طریق خدمات پس از فروش، نوآوری، کیفیت و تعهد عالی

### ۲. داور کورپوریشن<sup>۲</sup>

سازنده‌ی تجهیزات از قبیل کامیون‌های زباله و تجهیزات الکترونیکی مانند چاپگرهای جوهرافشان و

**ب)** رهبری همه‌ی بازارهایی که در آن حضور داریم به نفع مشتریان و سهام‌داران مان



فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

مدارهای الکترونیکی

ج) هدف اصلی شرکت

به حداکثر رساندن ارزش بلندمدت سهام‌داران و در عین حال، تبعیت از قوانین قلمروهایی که شرکت در آن‌ها کار می‌کند و همچنین رعایت بالاترین استانداردهای اخلاقی در همه حال است.

### ۳. صنایع غذایی دین<sup>۳</sup>

شرکت تولیدکننده‌ی مواد غذایی و نوشیدنی، به‌ویژه شیر، لبنیات و سویا

1 - AGCO

2 - Dover Corporation

3 - Dean Foods Corporation

کد پاسخ: ۱ (الف)، ۲ (ب)، ۳ (ج)

از «تقریباً واضح» تا «کاملاً واضح»

با مدیران اجرایی زیادی کار کرده‌ام که هدف یا راهبرد شرکت‌شان را «تقریباً واضح» تلقی می‌کرده‌اند، انگار که این حد از وضوح را کافی می‌دانستند. ولی هر کسی که عینک می‌زند می‌داند که میان تقریباً واضح و کاملاً واضح تفاوت زیادی هست. همین موضوع درباره‌ی راهبرد حرفه‌ای افراد هم صادق است. وقتی از مردم می‌پرسم: «در پنج سال آینده، می‌خواهی در زندگی شغلیت به کجا برسی؟» هنوز هم متحیرم که فقط معدودی از افراد می‌توانند به این سؤال پاسخ دهند.

اگر تا این حد پیش‌بینی عملکرد افراد وابسته به وضوح هدف‌شان نبود، این مسأله اهمیت کمتری داشت. وقتی با تیم‌های اجرایی کار می‌کردم، از دیدن اینکه هدف تیم‌ها کاملاً واضح نبود و اتفاق‌های پس از آن شگفت‌زده می‌شدم.

برای مثال، مناسبات انسانی به تنهایی بهای سنگینی روی دست این تیم‌ها

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

می گذارد. واقعیت آن است که وقتی هدفی وجود ندارد، انگیزه و همکاری رو به کاهش می رود. می توانید آن قدر رهبران را از نظر ارتباطات و کار تیمی آموزش دهید و گزارش های بازخورد تمام و کمال تهیه کنید تا جان تان بالا بیاید، ولی اگر تیم اهداف و نقش های واضحی نداشته باشد، مشکلات بدتر و بیشتر خواهد شد.

این فقط نظریه من یا موضوعی نیست که در کتاب دیگری در خصوص کسب و کار خوانده باشم. زمانی که از بیش از پانصد نفر، داده هایی را درباره تجاربشان در بیش از یک صد تیم گردآوری می کردم، به واقعیتی ثابت پی بردم: وقتی دقیقاً معلوم نیست اعضای تیم به چه چیزهایی باور دارند و اهداف و نقش هایشان چیست، دچار سردرگمی، استرس و ناامیدی می شوند. از سوی دیگر، وقتی شفافیت زیادی وجود دارد، افراد شکوفا می شوند. وقتی شفافیت نیست، مردم زمان و انرژی شان را صرف انبوه کارهای کم اهمیت می کنند. وقتی میزان شفافیت کافی است، می توانند در حوزه های واقعاً حیاتی پیشرفت ها و نوآوری های بزرگ تری انجام دهند (حتی بزرگ تر از چیزی که تصور می کنند). در کارم، متوجه دو الگوی مشترک شده ام که معمولاً هنگامی که هدف تیم واضح نیست مشاهده می شوند.

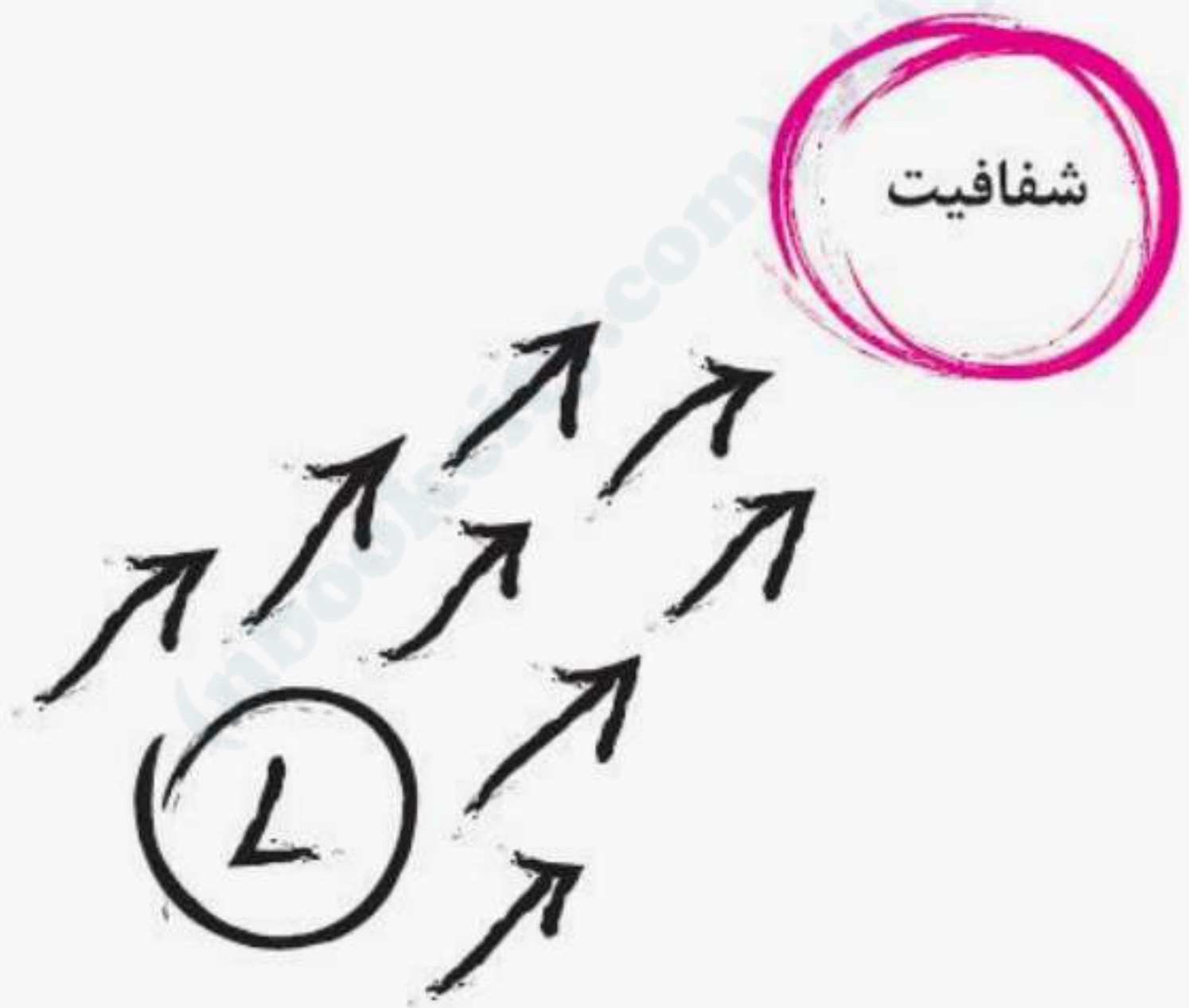
### الگوی ۱: سیاست بازی

در الگوی اول، تیم بیش از حد روی جلب توجه مدیر تمرکز می کند. مسأله این است که وقتی مردم نمی دانند هدف نهایی چیست، نمی دانند چگونه پیروزان باشند و در نتیجه، بازی خودشان و قوانین خودشان را در رقابت برای جلب توجه مدیر ترتیب می دهند. به جای آن که زمان و انرژی شان را صرف بالا بردن اثربخشی شان کنند، تمام تلاش شان را صرف بازی هایی مانند این ها می کنند: بهتر از هم تایان به نظر رسیدن، نشان دادن خودپسندی و تکرار هر ایده یا نظری که مدیر بیان می کند. این نوع فعالیت ها نه تنها غیر ضروری اند، بلکه مضرند و نتیجه منفی دارند.

در زندگی شخصی مان هم چنین کاری می کنیم. وقتی به وضوح نمی دانیم در

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

زندگی هدف واقعی مان چیست، یعنی وقتی درک واضحی از اهداف و فرض‌ها و ارزش‌هایمان نداریم، بازی‌های اجتماعی خودمان را ترتیب می‌دهیم. در تلاش برای خوب به نظر رسیدن نسبت به رقبا، وقت و انرژی مان را هدر می‌دهیم. بیش از حد به چیزهای غیرضروری، مانند اتومبیل یا خانه بهتر یا حتی موضوع‌های غیرعینی مانند تعداد دنبال‌کنندگان فیس‌بوک یا توئیترمان یا اینکه در عکس‌های فیس‌بوک چطور به نظر می‌رسیم، اهمیت می‌دهیم. در نتیجه، از فعالیت‌هایی که واقعاً ضروری‌اند، مانند وقت گذراندن با عزیزان مان یا پرورش روح یا مراقبت از سلامت مان، غفلت می‌کنیم.



### الگوی ۲: هر کاری بکنیم خوب است ( که بد است )

در الگوی دوم، تیم‌های بدون هدف به تیم‌هایی بدون رهبر تبدیل می‌شوند. اگر هیچ جهت مشخصی وجود نداشته باشد، افراد کارهایی را دنبال می‌کنند که منافع کوتاه‌مدت خودشان را پیش ببرد و از اینکه فعالیت‌هایشان چقدر به

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

مأموریت بلندمدت کل تیم کمک می کند (یا در برخی موارد باعث انحراف مأموریت شود) خیلی آگاه نیستند. این فعالیت‌ها اغلب نیت درستی دارند و حتی بعضی‌هاشان شاید در حد شخصی ضروری باشند. ولی وقتی افراد به صورت تیمی فعالیت می کنند، انبوه پروژه‌های مختلفی که با هم سازگار نیستند تیم را به بالاترین سطح اثربخشی نمی‌رساند. تیم‌هایی مانند این برای هر قدمی که جلو می‌روند، پنج قدم به عقب برمی‌گردند.



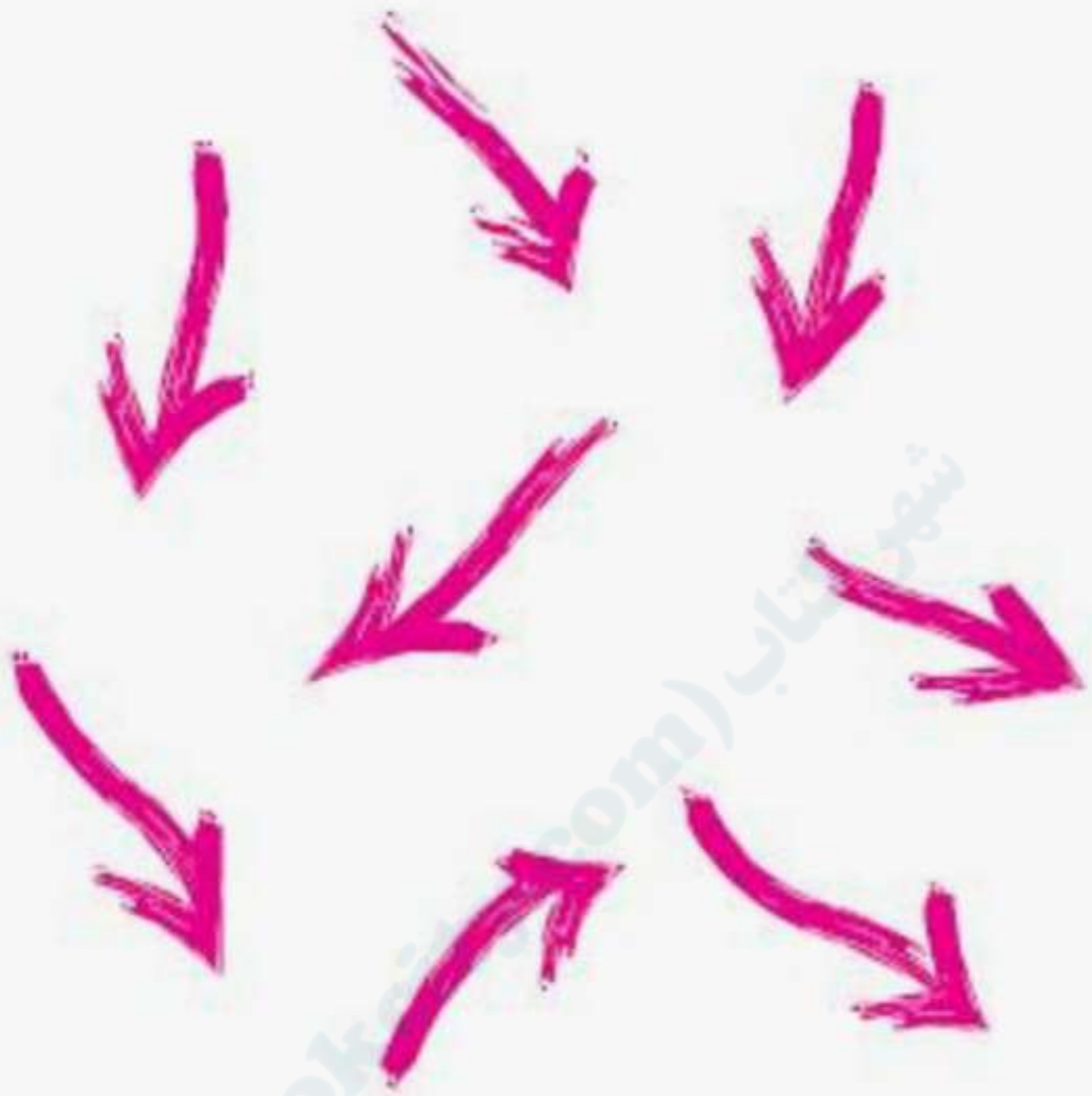
به همین ترتیب، وقتی افراد بیش از حد درگیر فعالیت‌های مختلف (حتی فعالیت‌های خوب) می‌شوند، نمی‌توانند مأموریت ضروری‌شان را تمام کنند. یکی از دلایل این موضوع هماهنگ نبودن فعالیت‌هاست، پس به کل معناداری منجر نمی‌شوند. برای مثال، دنبال کردن پنج رشته متفاوت و هر کدام به بهترین شکل، معادل گرفتن یک مدرک نیست. به همین ترتیب، پنج

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

شغل متفاوت در پنج صنف متفاوت به پیشرفت در زندگی شغلی منجر نمی‌شود. اگر شفافیت و هدف وجود نداشته باشد، دنبال کردن چیزی فقط به دلیل خوب بودنش دلیل کافی برای داشتن اثربخشی بالا نمی‌شود. همان‌طور که رالف والدو امرسون گفته است: «خطای مهلکی که انسان‌ها و دولت‌ها را به ورطه سقوط می‌برد مربوط به نحوه کار کردن است، یعنی منحرف شدن از طرح اصلی مان برای اینکه هر جا شد مفید باشیم».

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...



از طرف دیگر، وقتی تیم‌ها اهداف و نقش‌های فردی واقعاً روشنی دارند، اتفاقاتی که برای مناسبات تیم رخ می‌دهد، شگفت‌انگیز است. حرکت تیم شتاب می‌گیرد و منجر به اثربخشی جمعی تیم به‌عنوان یک مجموعه می‌شود. پس، چگونه هدف تیمی و حتی تلاش‌های شخصی‌مان را واضح‌تر کنیم؟ یک از راه‌های این کار تصمیم‌گیری درباره نیت اصلی است.

### نیت اصلی

برای درک اینکه نیت اصلی چیست، بهترین کار آن است که اول معلوم کنیم چه چیزی نیست. با قبول ریسک استفاده از کلیشه مشاوره، می‌توانیم با استفاده از یک ماتریس دو در دو این موضوع را بررسی کنیم.

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

در مربع سمت چپ بالا، بیانیه‌های مأموریت و چشم‌اندازی مانند این را می‌بینیم: «می‌خواهیم جهان را تغییر دهیم». بیانیه‌هایی که الهام‌بخش به نظر می‌رسند، ولی چنان کلی‌اند که تقریباً به کلی نادیده گرفته می‌شوند. در مربع سمت چپ پایین، مجموعه‌ای از ارزش‌های کلی و مبهم را داریم که «نوآوری»، «رهبری» و «کار تیمی» از آن جمله است، ولی این‌ها عموماً بی‌روح‌تر و کلی‌تر از آن‌اند که هیچ اشتیاقی ایجاد کنند. در مربع سمت راست پایین، اهداف فصلی کوتاه‌مدت‌تر را داریم که «افزایش ۵ درصدی سود نسبت به نتایج سال پیش» از آن جمله است؛ این تاکتیک‌های کوتاه‌مدت‌تر شاید آن قدر ملموس باشند که توجه‌مان را جلب کنند، ولی اغلب الهام‌بخش نیستند.



از سوی دیگر، نیت اصلی هم الهام‌بخش و هم ملموس است، هم معنادار و هم قابل اندازه‌گیری است. نیت اصلی، اگر درست باشد، جهتی است که هزار

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

تصمیم بعدی را به نتیجه می‌رساند. مثل این می‌ماند که تصمیم بگیرید، به جای وکیل شدن، دکتر شوید. یک انتخاب راهبردی یک دنیا گزینه دیگر را حذف و نقشه مسیر زندگی‌تان را برای پنج، ده یا حتی دوازده سال بعدی ترسیم می‌کند. وقتی تصمیم بزرگ گرفته شود، همه تصمیم‌های بعدی واضح‌تر می‌شوند.

وقتی نخست‌وزیر بریتانیا از مارتا لین فاکس خواست اولین «قهرمان دیجیتال» بریتانیا باشد، او این فرصت را داشت تا برای این نقش تازه ایجاد شده شرحی بنویسد. شاید پیش خودتان فکر کنید مارتا راه‌های مبهم، ملالت‌آور یا نامفهوم زیادی برای شرح وظیفه این شغل انجام داده باشد. ولی مارتا و تیمش این نیت اصلی را مطرح کردند: «آنلاین کردن همه مردم بریتانیا تا پایان سال ۲۰۱۲». این نیت ساده، ملموس، الهام‌بخش و به‌سادگی قابل‌اندازه‌گیری بود. این نیت برای همه روشن کرد که دقیقاً برای چه کاری تلاش می‌کنند تا برای حذف تمام کارهای دیگر، بتوانند اقدامات و انرژی‌هایشان را هماهنگ کنند.



## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

راهبردی ملموس  
و الهام‌بخش دارد.

بیانیه‌ی مأموریت یا  
چشم‌اندازی کلی مبهمی دارد.

نیستی معنادار و  
به‌یادماندنی دارد.

اهداف فصلی ملموسی  
دارد، ولی این اهداف آن‌قدر  
انرژی‌بخش یا الهام‌بخش  
نیستند که افراد تلاش‌هایشان  
را به سطح بعدی برساند.

تصمیمی می‌گیرد که  
هزار تصمیم‌گیری بعدی  
را از سرش باز می‌کند.

مجموعه ارزش‌هایی دارد،  
ولی برای اجرای‌شان  
اصول راهنما ندارد.

همه اعضای تیم، حتی تازه‌کاران را قادر کرد جواب رد دهند و بگویند: «آیا این ایده جدید واقعاً به تحقق نیت‌مون کمک می‌کنه؟» و این باعث شد برای طی کردن این مسیر با سرعت فوق‌العاده، بهتر بتوانند حمایت شرکا را جلب کنند. با آنکه هنوز به تمام آرزوهایشان نرسیده‌اند، این شفافیت هدف باعث شده است بتوانند نسبت به هرگونه شرایط دیگر خیلی بیشتر اثربخش باشند. این همان بیانیه‌ای هدفی است که برای شرکت‌ها، تیم‌ها و مسیر شغلی‌مان نیاز داریم. پس، چگونه بیانیه هدفی تدوین می‌کنیم که هم ملموس و هم الهام‌بخش باشد، هم معنادار و به‌یادماندنی؟

### سخنسرایی را کنار بگذارید و تصمیم‌گیری را شروع کنید

در زمان تدوین بیانیه هدف برای شرکت، تیم یا خودتان، اغلب برای جزئیات ادبی کم‌اهمیت، مانند «باید از این کلمه استفاده کنیم یا از آن کلمه؟»،

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

وسواس به خرج می‌دهید. ولی این به‌سادگی باعث افتادن در دام کلیشه‌ها و واژگان مد روز می‌شود که به بیانیه‌های مبهم و بی‌معنایی مانند نمونه‌های ابتدای فصل ختم می‌شوند. نیت اصلی لزومی ندارد با ظرافت تدوین شود؛ مفهوم آن اهمیت دارد، نه سبکش. به جای این کار، سؤال اصل‌گرایانه‌تری پرسید که بر همه تصمیم‌هایی که در آینده می‌گیرید تأثیر می‌گذارد: «اگره بتونیم واقعاً فقط توی یه کار سرآمد باشیم، اون کار چیه؟»

### از خودتان پرسید: از کجا می‌فهمیم موفق شدیم؟

با توجه به چیزهایی که گفته شد، وقتی پای شفافیت هدف به میان می‌آید، الهام‌بخشی اهمیت دارد. وقتی به الهام‌بخشی فکر می‌کنیم، اغلب به لفاظی‌های پرآب‌وتاب فکر می‌کنیم. لفاظی قطعاً شاید الهام‌بخش باشد، ولی باید به یاد داشته باشیم که اهداف ملموس هم قدرت ارتقا و الهام‌بخشیدن دارند. برای افراد، الهام‌بخش بودن نیت اصلی قدرتمند تا حدی به دلیل این است که آن قدر ملموس است که پاسخ سؤال «از کجا می‌فهمیم موفق شدیم؟» را روشن می‌کند.

پروفسور بیل میهان، که در مکنزی<sup>۸۴</sup> سی سال از عمرش را به ارائه مشاوره حول راهبرد به مدیران عامل و رهبران ارشد گذرانده است و حالا در کلاسی به نام «مدیریت راهبردی سازمان‌های غیرانتفاعی» در دانشکده مدیریت استنفورد تدریس می‌کند، این موضوع را به بهترین شکل برایم روشن کرد. وقتی به عنوان دانشجوی کارشناسی ارشد با او درس برداشتم، یکی از تکالیفی که به ما داد ارزیابی بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز سازمان‌های غیرانتفاعی بود.

همین‌طور که در این کلاس بیشتر از صد مثال را بررسی کرد، متوجه شد بعضی از پرآب‌وتاب‌ترین نمونه‌ها کمتر از همه الهام‌بخش‌اند. برای مثال، یکی از بیانیه‌ها درباره مأموریت «ریشه‌کنی گرسنگی در جهان» بود، ولی با توجه به اینکه فقط پنج نفر در سازمان‌شان بودند، این مأموریت دست کمی از کلمات پوچش نداشت. سپس، از میان چشم‌انداز شلوغ این ایده‌آل‌گرایی

## فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

بی حساب و کتاب، بیانیه‌ای پدیدار شد که برای همه ما قابل درک و الهام‌بخش بود. این بیانیه از جایی نشأت گرفته بود که تعجب ما را برانگیخت: برد پیت، بازیگر و کارآفرین اجتماعی که به خاطر پیشرفت نکردن فرآیند بازسازی نیواورلئان<sup>۸۵</sup> پس از طوفان کاترینا<sup>۸۶</sup> تحت تأثیر قرار گرفته بود، با نیت اصلی «ساخت ۱۵۰ خانه ارزان، دوستدار محیط‌زیست، مقاوم در برابر طوفان برای خانواده‌هایی که در محله لوئر ناینث وارد<sup>۸۷</sup> زندگی می‌کردند»، سازمانی به نام «میک ایت رایت<sup>۸۸</sup>» را تأسیس کرده بود. این بیانیه همه را شوکه کرد. درستی هدف باعث تحققش شد. واقعی بودنش باعث الهام‌بخشی‌اش شد. به سؤال «از کجا بفهمیم موفق شدیم؟» پاسخ داد.

### زندگی با نیت

نیت اصلی خیلی بیشتر از شرح وظایف شغلی یا بیانیه مأموریت شرکت‌تان کاربرد دارد؛ نیت اصلی حقیقی نیتی است که شما را به سمت درک بهتر هدف هدایت می‌کند و به ترسیم مسیر زندگی‌تان کمک می‌کند. برای مثال، نلسون ماندلا بیست‌وهفت سال از عمرش را در زندان گذراند و اصل‌گرا شد. وقتی در سال ۱۹۶۲ زندانی‌اش کردند، تقریباً همه چیزش را گرفتند: خانه، شهرت، غرور و البته آزادی‌اش. تصمیم گرفت آن بیست‌وهفت سال را به تمرکز بر آنچه واقعاً ضروری بود و حذف سایر چیزها، از جمله عصبانیت و ناراحتی‌اش از رفتن به زندان اختصاص دهد. او نیت اصلی خودش را حذف آپارتاید<sup>۸۹</sup> در آفریقای جنوبی قرار داد و با این کار میراثی بر جا گذاشت که هنوز هم پابرجاست.

خلق نیت اصلی دشوار است. دیدن اینکه کدام فعالیت‌ها و تلاش‌ها به بالاترین سطح اثربخشی منجر خواهد شد مستلزم جسارت، بینش و آینده‌نگری است. حذف اولویت‌های متناقضی که از نیت اصلی دورمان می‌کنند، مستلزم پرسیدن سؤالات سخت، انجام موازنه‌های واقعی و اعمال انضباط جدی است. با این حال، ارزش تلاش کردن را دارد، زیرا فقط با شفافیت واقعی هدف می‌توانیم افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها را کاملاً بسیج کنیم و

فصل ۱۰: روشنگری تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است...

به هدفی واقعاً سرآمد دست یابیم.

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

**فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه**

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

شهامت یعنی تحت فشار مؤدب بودن.

### ارنست همینگوی

«نه» درستی که در زمان درست گفته شود می تواند مسیر تاریخ را تغییر دهد. از بین مثال های متعدد، می توانیم به رزا پارکس اشاره کنیم که در یکی از اتوبوس های جداسازی شده به لحاظ نژادی در شهر مونتگمری<sup>۱۰</sup> دقیقاً در زمان درست با ملایمت ولی قاطعانه به دادن صندلی اش به یک سفیدپوست نه گفت و باعث یکپارچگی نیروهایی شد که جنبش حقوق مدنی را به پیش می بردند. آن طور که پارکس به یاد می آورد: «وقتی راننده اتوبوس دید هنوز سر جام نشستم، پرسید می خوام ایستی و من گفتم: نه، نمی خوام». بر خلاف باور رایج، «نه» جسورانه او حاکی از اعتماد به نفس زیادش یا به طور کلی شخصیتش نبود. در واقع، وقتی منشی رئیس شعبه مونتگومری انجمن ملی پیشرفت رنگین پوستان<sup>۱۱</sup> شد، توضیح داد که: «فقط من اون جا زن بودم و اونا به یه منشی نیاز داشتن و کمروتر از اون بودم که نه بگم». تصمیمش در اتوبوس بیشتر حاصل اعتقاد راسخش درباره انتخاب سنجیده ای بود که در آن لحظه می خواست بکند. وقتی راننده اتوبوس به او دستور داد از صندلی اش بلند شود، او گفت: «ناگهان عزمی راسخ، مثل لحاف کلفتی که شبای زمستون دور خودمون می پیچیم، بدنمو پوشوند». نمی دانست تصمیمش چنین جنبشی به راه می اندازد که در سراسر جهان طنین انداز می شود. ولی خواست خودش را می دانست. با آنکه بازداشت شده بود، چیزی در درونش می گفت که این قطعاً آخرین باری است که زمان اتوبوس سوار شدن این طور تحقیر می شود. جلوگیری از چنین تحقیری ارزش ریسک زندان رفتن را داشت. در واقع، زندان رفتن از نظر او ضروری بود.

درست است که مواجه شدن با موقعیتی مشابه آنچه رزا پارکس با آن مواجه شد (به امید خدا) بعید است. با این حال، می توانیم از او الهام بگیریم. وقتی برای نه گفتن به شهامت نیاز داریم، می توانیم او را در نظر بیاوریم. وقتی نیاز

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

داریم در مقابل فشار جامعه برای تسلیم شدن در برابر کارهای غیر ضروری ایستادگی کنیم، می‌توانیم قدرت اعتقاد راسخ را به یاد آوریم.

تا به حال شده بین انتخاب آنچه احساس کرده‌اید درست است و آنچه کسی به انجامش وادارتان کرده گرفتار شده باشید؟ تا به حال شده میان اعتقاد راسخ درونی‌تان و روابط خارجی‌تان تناقض وجود داشته باشد؟ تا به حال شده برای اجتناب از اختلاف یا کشمکش بله گفته باشید، ولی در واقع منظورتان نه بوده باشد؟ تا به حال احساس کرده‌اید آن قدر ترسو یا کمرو هستید که نمی‌توانید دعوت یا درخواست رئیس، همکار، دوست، همسایه یا عضوی از خانواده را از ترس ناامید کردن‌شان رد کنید؟ اگر چنین است، تنها نیستید. برای اصل‌گرا شدن، یکی از مهم‌ترین و سخت‌ترین مهارت‌ها از سر گذراندن این لحظات با جسارت و ادب است.

قصد ندارم یک فصل درباره جسارت بنویسم. ولی هرچه عمیق‌تر درباره موضوع اصل‌گرایی بررسی کرده‌ام، برایم روشن‌تر شده که جسارت کلید فرآیند حذف چیزهای غیر ضروری است. اگر جسارتي نباشد، پیگیری منظم انجام کارهای کمتر چیزی جز لفاظی نخواهد بود. چیزی جز موضوع بحث یک مهمانی ناهار معمولی نخواهد بود. فقط ظاهراً مهم به نظر می‌رسد.

هر کسی می‌تواند درباره اهمیت تمرکز بر موضوعاتی صحبت کند که بیشتر از همه مهم‌اند و خیلی‌ها این کار را می‌کنند، ولی خیلی کم پیش می‌آید کسانی را ببینیم که در عمل به این موضوعات اهمیت می‌دهند.

این را بدون قضاوت کردن می‌گویم. دلایل خوبی داریم که از نه گفتن بترسیم. نگرانیم که فرصتی عالی را از دست دهیم. می‌ترسیم مشکل ایجاد کنیم، اوضاع را به هم بریزیم و پل‌ها را خراب کنیم. نمی‌توانیم به ناامید کردن کسی فکر کنیم که برای‌مان محترم است و دوستش داریم. با انجام هیچ‌کدام از این کارها آدم بدی نمی‌شویم. این‌ها جزء جدایی‌ناپذیری از انسان بودن است. با این حال، کوتاهی در نه گفتن به دیگران حالا گفتن نه هر چقدر هم که می‌خواهد سخت باشد شاید باعث از دست دادن چیزهای خیلی مهم‌تری

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

شود.

زمانی زنی به نام سینتیا برایم تعریف کرد که پدرش برنامه‌ریزی کرده بود یک شب او را در سانفرانسیسکو بیرون ببرد. سینتیای دوازده ساله و پدرش ماه‌ها برای این «قرار» برنامه‌ریزی کرده بودند. برای دقیقه به دقیقه برنامه سفرشان برنامه‌ریزی کرده بودند: سینتیا در آخرین ساعت سخنرانی پدرش حاضر می‌شد و بعد پدرش را در حدود ساعت چهار و نیم روبه‌روی در پشتی پشت صحنه می‌دید و پیش از آنکه کسی بخواهد با او حرف بزند، به سرعت می‌رفتند. قرار بود با اتوبوس برقی به چایناتاون<sup>۴۲</sup> بروند، غذای چینی (غذای محبوب‌شان) را بخورند، سوغاتی بخرند، مناظر دیدنی را برای مدتی ببینند و بعد، به قول پدرش در سینما «فیلمی بر بدن» بزنند. قرار بود تاکسی بگیرند و به هتل برگردند، به استخر بروند و شنای کوتاهی بکنند (پدرش به این مشهور بود که وقتی استخر تعطیل است، دزدکی واردش می‌شود)، کیک شکلاتی به روم سرویس هتل سفارش بدهند و برنامه دورهمی لیت شو<sup>۴۳</sup> را تماشا کنند. پیش از حرکت، بارها و بارها درباره جزئیات صحبت کرده بودند. آینده‌نگری بخشی از کل ماجرا بود.

همه چیز طبق برنامه پیش می‌رفت! تا اینکه پدرش هنگام خروج از سالن همایش، به یکی از دوستان قدیمی دوران دانشگاه و همکارش برخورد. سال‌ها بود همدیگر را ندیده بودند و سینتیا آن‌ها را که مشتاقانه یکدیگر را در آغوش گرفته بودند، تماشا می‌کرد. در واقع، دوست پدرش گفت: «خیلی خوشحالم که با شرکت‌مون کار می‌کنی. وقتی من و لوئیس شنیدیم این جایی، گفتیم عالی می‌شه. می‌خوایم تو و البته سینتیا رو برای شام به خوردن یه غذای دریایی باشکوه در اسکله دعوت کنیم!» پدر سینتیا پاسخ داد: «باب، از دیدنت خیلی خوشحالم. شام در اسکله عالی!»

سینتیا پکر شد. نقشه‌هایش برای سوار شدن در اتوبوس برقی و خوردن کیک شکلاتی در یک آن نقش بر آب شده بود. علاوه بر این، از غذای دریایی متنفر بود و می‌توانست تصور کند که تمام شب گوش دادن به حرف‌های بزرگ‌ترها



## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

چقدر کسل کننده خواهد بود. اما پدرش در ادامه گفت: «اما نه امشب. من و سینتیا برای یه قرار ویژه برنامه ریزی کردیم، این طور نیست؟» به سینتیا چشمکی زد و دستش را گرفت و از در بیرون رفتند و به شب فراموش نشدنی شان در سانفرانسیسکو ادامه دادند.

دست بر قضا، پدر سینتیا کسی نبود جز استیون کاوی؛ متفکر مدیریت و نویسنده کتاب هفت عادت مردمان مؤثر که چند هفته قبل از اینکه سینتیا این داستان را برایم تعریف کند، در گذشته بود. به این علت، ماجرای آن شب در سانفرانسیسکو را با احساس و هیجان فراوان بیان می کرد. سینتیا می گفت تصمیم ساده پدرم «منو برای همیشه دلبسته خودش کرد، چون فهمیدم بیشتر از هر چیز دیگه‌ای براش مهمم!»

استیون کاوی، از معتبرترین متفکران حوزه کسب و کار در نسل خودش و کسی که مطالب پرمخاطبی می نوشت، اصل گرا بود. نه تنها هر روز اصول اصل گرایی را (مانند اینکه اصل کار این است که اصل کار را اصل کار نگه داریم) برای رهبران و سران دولت‌ها در سراسر جهان تدریس می کرد، بلکه با تبعیت از این اصول زندگی می کرد. و در آن لحظه که همراه دخترش از این اصول تبعیت کرد، خاطره‌ای ساخت که حتی پس از دوران حیاتش پابرجا می ماند.

اگر از این زاویه نگاه کنیم، تصمیمش بدیهی به نظر می رسد. ولی خیلی‌ها اگر جای او بودند، از ترس بی ادب یا ناسپاس به نظر آمدن یا از دست دادن فرصتی استثنایی برای شام خوردن با یک دوست قدیمی، دعوت دوست‌شان را می پذیرفتند. پس چرا در لحظات مهم این قدر دشوار است که شهامت به خرج دهیم و آنچه را ضروری است به آنچه غیر ضروری است ترجیح دهیم؟ یک پاسخ ساده به این سؤال، نداشتن درک درست از ضروری است. در این حالت، بی دفاع می شویم. از طرف دیگر، وقتی شفافیت درونی عمیقی داریم، تقریباً شبیه به این است که سپری دفاعی داریم که ما را در مقابل چیزهای غیر ضروری که از زمین و زمان بر سرمان می بارند، محافظت می کند. در مورد

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

رزا، شفافیت اخلاقی عمیقش به او جسارتی غیر معمول می داد که اعتقادی راسخ داشته باشد. درباره استیون، شفافیت چشم اندازی که برای گذراندن آن شب با دختر عزیزش ترسیم کرده بود به او جسارت می داد. تقریباً در همه موارد، شفاف بودن چیزهای ضروری باعث می شود قدرت نه گفتن به چیزهای غیر ضروری را به دست آوریم.

### ذاتاً خجول

ترس از خجالت زدگی در جمع دومین دلیلی است که باعث می شود تصمیم گیری درباره چیزهای ضروری دشوار شود. در واقع، سیستم عصبی ما انسان ها به گونه ای است که می خواهیم با هم کنار بیاییم. هر چه باشد، هزاران سال پیش، یعنی زمانی که در قبیله های شکارچی زندگی می کردیم، بقای مان به این موضوع وابسته بود. در حالی که تبعیت از چیزهایی که افراد گروه از ما انتظار دارند (آنچه روان شناسان همنوایی هنجاری می نامند) دیگر موضوع مرگ و زندگی نیست، این تمایل را همچنان در خودمان داریم و در وجودمان ریشه دوانده است. به همین دلیل، خواه یک دوست قدیمی باشد که به شام دعوت تان می کند یا رئیسی باشد که می خواهد پروژه مهم و مطرحی را قبول کنید یا همسایه ای که خواهش می کند در فروش شیرینی انجمن اولیا و مربیان<sup>۱۴</sup> کمکش کنید، حتی فکر نه گفتن واقعاً باعث ناراحتی فیزیکی مان می شود. احساس گناه می کنیم. نمی خواهیم کسی را مأیوس کنیم. نگرانیم رابطه مان را خراب کنیم. ولی این هیجان ها شفافیت مان را به هم می ریزند. باعث پرت شدن حواس مان از این واقعیت می شود که یا باید نه بگوییم و چند دقیقه ای تأسف بخوریم، یا بله بگوییم و چند روز، هفته، ماه یا حتی سال پشیمان باشیم.

فقط یک راه برای خروج از این دام وجود دارد: یاد بگیریم قاطعانه، محکم و در عین حال مؤدبانه نه بگوییم. چون وقتی این کار را می کنیم، متوجه می شویم که نه تنها ترس مان از ناامید یا عصبانی کردن دیگران بیهوده بوده است، بلکه مردم واقعاً بیشتر به ما احترام می گذارند. از زمانی که اصل گرا

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

شده‌ام، متوجه شده‌ام که مردم تقریباً همیشه به کسانی که جسارت قاطعانه نه گفتن را دارند، احترام می‌گذارند و تحسین‌شان می‌کنند.

پیتر دراگر، که از نظر من پدر تفکر مدیریت امروزی است، استاد هنر مودبانه نه گفتن هم بود. وقتی میهای چیک‌سنت‌میهای، پروفیسور مجارستانی که بیشتر به دلیل نگارش کتابی به نام تعلیق ذهنی مشهور است، سعی داشت برای کتابی که دربارهٔ خلاقیت می‌نوشت با برخی افراد خلاق مصاحبه کند، پاسخ دراگر آن قدر برایش جالب بود که آن را واو به واو نقل کرد: «نامهٔ محبت‌آمیز شما در ۱۴ فوریه مایهٔ افتخار و خرسندی من است، زیرا سال‌هاست شما و کارهای‌تان را تحسین می‌کنم و چیزهای زیادی از شما یاد گرفته‌ام. ولی پروفیسور چیک‌سنت‌میهای عزیز، متأسفانه باید ناامیدتان کنم. احتمالاً، نمی‌توانم به سؤالات‌تان پاسخ دهم. به من گفته‌اند خلاقم، نمی‌دانم خلاقیت یعنی چه... فقط لک‌لک‌کنان پیش می‌روم... امیدوارم مرا گستاخ یا بی‌ادب ندانید که می‌گویم یکی از رازهای بهره‌وری (که آن را باور دارم، در حالی که به خلاقیت اعتقادی ندارم) داشتن سطل آشغال بزرگی برای پرت کردن همهٔ دعوت‌نامه‌های مشابه دعوت‌نامهٔ شماست؛ طبق تجربه‌ام، بهره‌وری به معنای انجام کارهایی نیست که به کارهای دیگران کمک می‌کند، بلکه به معنای آن است تمام وقتم را روی کاری صرف کنم که خدای بزرگ مرا برای انجام آن ساخته است و آن کار را به نحو احسن انجام دهم».

پیتر دراگر، که یک اصل‌گرای حقیقی بود، معتقد بود «مردم به خاطر نه گفتن تأثیرگذارند».

فرع‌گرایان به دلیل احساس خجالت یا فشار اجتماعی بله می‌گویند. خودبه‌خود، بدون فکر کردن و اغلب برای هیجان و لذت حاصل از خشنود کردن دیگری، بله می‌گویند. ولی اصل‌گرایان می‌دانند که پس از این هیجان و لذت، دچار درد پشیمانی می‌شوند. می‌دانند که خیلی زود احساس زور شنیدن و رنجیدگی (هم برای خودشان و هم طرف مقابل) می‌کنند. در نهایت از خواب غفلت بیدار می‌شوند و پی به این واقعیت ناخوشایند می‌برند که حالا

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مؤدبانه

باید چیزی مهم‌تر را برای آماده کردن این تعهد جدید قربانی کنند. البته، منظور این نیست که به همه درخواست‌ها نه بگوییم. منظور نه گفتن به کارهای غیرضروری برای بله گفتن به کارهایی است که واقعاً اهمیت دارند. منظور آن است که، به کرات و به‌طور مؤدبانه، به هر چیزی به جز آنچه واقعاً حیاتی است نه بگوییم.

پس، چطور یاد می‌گیریم مؤدبانه نه بگوییم؟ در زیر، دستورعمل کلی و به دنبال آن سناریوهای خاصی برای مؤدبانه «نه» گفتن آورده شده است.

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

شجاعت گفتن نه محکم،  
قاطعانه و مؤدبانه را دارد

برای اجتناب از خجالت  
و فشار اجتماعی، از نه  
گفتن اجتناب می‌کند

فقط زمانی بله می‌گوید که  
کاری واقعاً اهمیت داشته باشد

به هر کاری بله می‌گوید

### تصمیم‌گیری را از روابط جدا کنید

وقتی مردم می‌خواهند کاری برای‌شان انجام دهیم، شاید درخواست‌شان را با رابطه‌ای که با آن‌ها داریم قاطی کنیم. گاهی اوقات، آن قدر با آن‌ها رابطه نزدیکی داریم که فراموش می‌کنیم رد کردن درخواست به معنای رد کردن فرد نیست. فقط زمانی می‌توانیم تصمیم واضحی بگیریم و بعد جسارت و دل گفتن آن را پیدا کنیم که تصمیم‌گیری را از روابطمان جدا کنیم.

**مؤدبانه نه گفتن لزوماً به معنای استفاده از کلمه نه نیست**

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

اصل گرایان بیشتر از بله از نه استفاده می کنند. شاید در زمان خاصی مودبانه ترین راه برای نه گفتن آن باشد که صرفاً رک بگوییم نه. اما چه به صورت «مایه خرسندی من است که به فکرم بودی، اما متأسفانه امکانش نیست» باشد یا به صورت «کاش می توانستم، اما خیلی گرفتارم»، راه های متنوعی وجود دارد که بدون آنکه در عمل از کلمه نه استفاده کنیم، به درخواست کسی به طور روشن و مودبانه نه بگوییم. در ادامه این فصل، مثال های بیشتری از روش های مودبانه «نه» گفتن می آورم.

### روی موازنه تمرکز کنید

وقتی می خواهیم به کسی بله بگوییم، هر چه بیشتر به چیزی که از آن دست می کشیم، فکر کنیم، نه گفتن آسان تر می شود. اگر از هزینه فرصت (به عبارت دیگر، ارزش آنچه از آن دست می کشیم) درک روشنی نداشته باشیم، در آن صورت گرفتار شدن در دام فرع گرایی از پس همه کارها برمی آییم، آسان تر می شود. نباید خودمان را قانع کنیم. مودبانه «نه» گفتن نتیجه در نظر گرفتن کامل موازنه هاست.

### به خودتان یادآوری کنید هر کسی در صدد قبولاندن چیزی به شماست

این بدان معنا نیست که باید به افراد بدبین باشید. منظورم اعتماد نکردن به افراد نیست. فقط می خواهم بگویم که هر کسی در ازای وقتتان، چیزی (ایده، دیدگاه، نظری) را به شما می قبولاند. به سادگی، با آگاه بودن از آنچه به شما قبولانده می شود، می توانیم درباره چیزی که قرار است قبول کنیم آگاهانه تر تصمیم بگیریم.

### این واقعیت را قبول کنید که نه گفتن اغلب مستلزم معامله محبوبیت با احترام است

وقتی نه می گوئید، معمولاً تأثیر کوتاه مدتی روی رابطه دارد. هر چه باشد، وقتی کسی چیزی می خواهد و آن را به دست نمی آورد، احتمالاً واکنش فوری او رنجش، ناامیدی یا حتی عصبانیت است. این جنبه منفی، بدیهی است. با این حال، جنبه مثبت بالقوه کمتر آشکار است: وقتی رنجش، ناامیدی یا

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

عصبانیت اولیه از میان می‌رود، احترام وارد گود می‌شود. وقتی به‌طور مؤثری مقاومت می‌کنیم، به دیگران ارزشمندی وقت‌مان را نشان می‌دهیم. وجه تمایز حرفه‌ای‌ها با تازه‌کارها همین است.

مثال بجایی که در این مورد می‌توانم بیاورم زمانی است که پل رند، طراح گرافیک، جرأت کرد به استیو جابز نه بگوید. وقتی جابز به دنبال لوگویی برای شرکت نکست<sup>۹۵</sup> بود، از رند، که لوگوهای آی‌بی‌ام، یوپی‌اس<sup>۹۶</sup>، انرون<sup>۹۷</sup>، وستینگ‌هاوس<sup>۹۸</sup> و ای‌بی‌سی<sup>۹۹</sup> را طراحی کرده بود، خواست چند گزینه ارائه کند. ولی رند نمی‌خواست «چند گزینه» بدهد. او می‌خواست فقط یک گزینه طراحی کند. بنابراین، جواب داد: «نه. مشکلتو حل می‌کنم و تو هم دستمزد رو می‌دی. مجبور نیستی از راه‌حلم استفاده کنی. اگه چند گزینه می‌خوای، برو با کس دیگه‌ای صحبت کن. ولی مشکلتو به بهترین روشی که می‌دونم حل می‌کنم. و می‌تونی ازش استفاده کنی یا نکنی. این به خودت بستگی داره». تعجبی ندارد که رند مشکل را حل و لوگوی «جواهری» را که جابز می‌خواست طراحی کرد، اما درس واقعی این مثال تأثیر «جواب ردی» است که رند به جابز داد، چون بعدها درباره‌ی رند گفت: «یکی از حرفه‌ای‌ترین کسایه که تا حالا باهاش همکاری کردم، چون دقیقاً همه‌ی جوانب رابطه‌ی رسمی بین مشتری و فردی حرفه‌ای مثل خودشو می‌سنجه». رند ریسک کرد و نه گفت. او روی کاهش کوتاه‌مدت محبوبیت برای به دست آوردن احترام بلندمدت قمار کرد و ارزشش را داشت.

اصل‌گرایان قبول می‌کنند که نمی‌توانند همیشه محبوب همه باشند. بله، نه گفتن محترمانه، معقول و مودبانه شاید هزینه‌های اجتماعی کوتاه‌مدتی داشته باشد. ولی بخشی از زندگی اصل‌گرایانه درک این موضوع است که در بلندمدت، احترام بسیار ارزشمندتر از محبوبیت است.

**به یاد داشته باشید که نه واضح میتواند مودبانه‌تر از بله مبهم یا گنگ باشد**  
وقتی می‌دانید از پس انجام کاری بر نمی‌آیید، هر کسی می‌داند که گفتن جمله «این دفعه بیخیال من شو» در جواب، از جواب ندادن یا پاسخ‌های

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

گنگی مانند «سعی می‌کنم انجامش بدم» یا «شاید بتونم انجامش بدم» بسیار بهتر است. مبهم حرف زدن به معنای مؤدبانه رفتار کردن نیست و تأخیر در گفتن «نه‌ای» که همان اول باید می‌گفتید فقط کار را بسیار سخت‌تر و شنونده را بسیار دلخورتر می‌کند.

### رپرتوار<sup>۱</sup> «نه‌ها»

به یاد داشته باشید که اصل‌گرایان فقط هر از گاهی نه نمی‌گویند. نه گفتن بخشی از رپرتوار همیشگی‌شان است. نه گفتن مؤدبانه به صورت مداوم کمک می‌کند مجموعه پاسخ‌های مختلفی را برای استفاده کردن در اختیار داشته باشید. در ادامه، هشت پاسخی آورده شده است که می‌توانید به رپرتوار «نه‌های» خودتان اضافه کنید.

۱. **وقفه‌آزاردهنده.** به جای آنکه بگذارید تهدید سکوتی‌آزاردهنده بر شما غلبه کند، آن را به نفع خود مصادره کنید. از آن به‌عنوان یک ابزار استفاده کنید. وقتی از شما درخواستی می‌شود (بدیهی است که این روش فقط به صورت رودررو جواب می‌دهد)، یک لحظه درنگ کنید. برای اعلام رأی، تا سه بشمارید. یا اگر کمی جسورترید، فقط منتظر بمانید فرد دیگر سکوت را بشکند.

۲. **«نه» ملایم (یا «نه ولی»).** اخیراً، ایمیلی دریافت کردم که مرا به نوشیدن قهوه دعوت می‌کرد. پاسخ دادم: «فعلاً مشغول نوشتن کتابم (: ولی خیلی دوست دارم وقتی کتابم تموم شد همدیگه رو ببینیم. اگه امکانش هست که آخرای تابستون همدیگه رو ببینیم، بهم خبر بده».

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

همچنین، ایمیل برای آغاز تمرین گفتن «نه ولی» راه خوبی است، زیرا این فرصت را در اختیارتان قرار می‌دهد که پیش‌نویس «نه» را تنظیم و بازتنظیم کنید تا هر چقدر که می‌شود مؤدبانه‌تر شود. علاوه بر این، خیلی‌ها می‌دانند که فاصله مکانی بین ارسال‌کننده و دریافت‌کننده ایمیل ترس از ناراحتی را کاهش می‌دهد.

۳. «بذار تقویمم رو بررسی کنم و بهت خبر بدم». یکی از رهبرانی که می‌شناسم متوجه شده بود که همه افراد وقتش را سرقت می‌کنند. او که یک فرع‌گرای اصیل و با این حال توانا و باهوش بود، نمی‌توانست نه بگوید و در نتیجه، خیلی زود به «حلال مشکلات» دیگران تبدیل شد. افراد به او مراجعه می‌کردند و می‌گفتند: «می‌تونی در فلان پروژه بهم کمک کنی؟» او که قصد داشت کارمند خوبی باشد، بله می‌گفت. ولی خیلی زود، این اهداف متفاوت او را تحت فشار قرار داد. وقتی یاد گرفت از جمله جدیدی استفاده کند، اوضاع برایش تغییر کرد: «بذار تقویمم رو بررسی کنم و بهت خبر بدم». این کار زمانی را در اختیارش می‌گذاشت تا درنگ کند، بیندیشد و در نهایت پاسخ دهد که متأسفانه وقت ندارد. این کار باعث می‌شد دوباره کنترل تصمیم‌های خودش را به دست بگیرد و مجبور نشود، در مواجهه با درخواست‌های دیگران، به اجبار «بله» بگوید.

۴. از پاسخ‌های خودکار ایمیلی استفاده کنید. وقتی کسی در سفر یا خارج از اداره است، دریافت پاسخ‌های خودکار کاملاً طبیعی و قابل‌انتظار است. در واقع، این به لحاظ اجتماعی قابل‌قبول‌ترین «نه» موجود است. افراد نمی‌گویند که نمی‌خواهند ایمیل‌تان را جواب دهند، فقط می‌گویند نمی‌توانند برای مدتی جواب ایمیل‌تان را بدهند. پس، چرا این پاسخ‌های خودکار را به تعطیلات و مرخصی‌ها محدود کنیم؟ وقتی داشتم این کتاب را می‌نوشتم، پاسخ خودکاری برای ایمیل تنظیم کردم و عنوانش را گذاشتم «در حالت تارک دنیا». متن ایمیل به شرح زیر بود: «دوستان عزیز، در حال حاضر روی نوشتن کتابی جدید کار می‌کنم که وقتم را بسیار گرفته است. متأسفانه،



## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

نمی‌توانم آن‌طور که دوست دارم پاسخ دهم. به این دلیل، عذرخواهی می‌کنم. گرگ». و حدس بزنید چه شد؟ به نظر می‌رسید افراد خودشان را به خوبی با غیبت و پاسخگو نبودن موقتی‌ام تطبیق داده‌اند.

**۵. بگویید «بله، چه چیزهایی رو باید از اولویت خارج کنم؟»** در محل کار، برای خیلی‌ها نه گفتن به رهبر ارشد تقریباً غیرقابل‌تصور و حتی مضحک است. با این حال، با آنکه بله گفتن توانایی‌تان را برای رسیدن به بالاترین حد اثربخشی در محل کار به خطر می‌اندازد، پای تعهد شما به سازمان‌تان هم وسط است. در این حالت، نه تنها نه گفتن معقول است، بلکه ضروری است. یکی از راه‌های مؤثر انجام این کار یادآوری این نکته به مافوق‌تان است که اگر بله بگویید، از انجام چه کارهایی باز خواهید ماند و مجبورشان کنید درگیر موازنه شوند.

برای مثال، اگر مدیرتان نزدتان آمد و خواست فلان کار را بکنید، می‌توانید بگویید، «آره، خوشحال می‌شم این کار رو در اولویت قرار بدم. برای اینکه تمرکز رو روی این پروژه بذارم، کدوم یکی از پروژه‌های دیگه رو باید از اولویت خارج کنم؟» یا به‌سادگی بگویید، «می‌خوام این کارو به بهترین شکل انجام بدم و با توجه به تعهدات دیگه‌م، اگه این کارو قبول کنم، نمی‌تونم بهترین کارمو ارائه کنم».

رهبری را می‌شناسم که از زیردستی این پاسخ را دریافت کرده بود. اصلاً امکان نداشت مسئولیت مختل کردن کار این کارمند کارآمد و منظم را بر عهده بگیرد، پس پروژه این کار غیرضروری را پس گرفت و به کسی دیگری داد که کمتر منظم بود!

**۶. با شوخی «نه» بگویید.** یکی از دوستانم به تازگی برای همراهی او در تمرین ماراتن از من دعوت کرد. پاسخ من ساده بود: «نچ!» کمی خندید و گفت، «اه، به توصیه‌های خودت عمل می‌کنی». این نشان می‌دهد که به اصل‌گرایی شهرت داشتن چقدر سودمند است!

**۷. از کلمات «فلان چیز قابلیت رو نداره. فلان کار رو می‌کنم» استفاده کنید.**

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

برای مثال، «ماشینم قابلیت رو نداره. کلیدشو برات دم دست می‌ذارم». به این شکل، در عین حال می‌گویید: «نمی‌تونم برسونمت». می‌گویید چه کاری را نمی‌توانید انجام دهید، ولی در قالب کاری که حاضرید انجام دهید بیانش می‌کنید. این روش برای رسیدگی به درخواستی که تا حدی مایل به انجامش هستید، ولی نمی‌خواهید برای انجام آن تمام تلاش‌تان را بکنید، راه بسیار خوبی است.

من این مفهوم را خیلی دوست دارم، زیرا در عین حال، احترام به توانایی انتخاب فرد مقابل و همچنین خودتان را می‌رساند. به هر دو طرف، انتخاب‌هایی را که دارند یادآوری می‌کند.

۸. «نمی‌تونم این کار رو بکنم، ولی فلانی شاید علاقه‌مند باشه انجامش بده».

این تفکر که همه نیازمند کمک ما هستند و سوسه‌کننده است، ولی اغلب افرادی که خواسته‌ای دارند، اگر به خواسته‌شان برسند، واقعاً برای‌شان فرقی نمی‌کند چه کسی کمک‌شان می‌کند.

کی کریل، مدیرعامل شرکت آن <sup>۱۱</sup> (که به‌عنوان فروشگاه‌های خرده‌فروشی پوشاک زنانه آن تیلور و لافتم شناخته می‌شود)، برای نه گفتن به دعوت‌های اجتماعی واقعاً مشکل داشت. در نتیجه، عاقبت پایش به رویدادهایی باز می‌شد که به حضور در آن‌ها هیچ علاقه‌ای نداشت. خودش را در حال رفتن به مهمانی‌های اداری می‌یافت که به محض رسیدن به آن‌جا، از کرده خود پشیمان می‌شد.

سپس، یک روز یکی از مربی‌های فردی‌اش به دیدنش آمد و گفت باید یاد بگیرد در زندگی‌اش از شرم‌مردم و چیزهایی که اهمیت ندارند خلاص شود و این کار کمک می‌کند صد درصد انرژی‌اش را صرف امور معنادار کند. این نصیحت نجاتش داد. هم‌اکنون می‌تواند به‌دقت انتخاب کند. با تکرار و تمرین، رد کردن مودبانه دعوت‌هایش آسان شده است. کی توضیح می‌دهد: «به‌آسونی می‌گم نه، چون می‌دونم چی برام مهمه. فقط ای کاش زودتر این کارو توی زندگیم یاد گرفته بودم».

## فصل ۱۱: شهامت قدرت نه مودبانه

همه قابلیت‌های رهبری به نه گفتن بستگی دارد. نه گفتن فقط یک مهارت جانی نیست. همانند هر توانایی دیگری، با تجربه کمی آغاز می‌کنیم. در «نه» گفتن تازه کاریم. سپس، چند فن ابتدایی را یاد می‌گیریم. مرتکب اشتباه‌هایی می‌شویم. از اشتباه‌هایمان درس می‌گیریم. مهارت‌های بیشتری کسب می‌کنیم. به تمرین ادامه می‌دهیم. پس از مدتی، رپرتوار کاملی از نحوه نه گفتن را در اختیار داریم و به موقع در نوعی از هنر اجتماعی استاد شده‌ایم. تقریباً همه درخواست‌ها را از طرف تقریباً همه کس با ادب و احترام کنترل می‌کنیم. تام فرایل، مدیرعامل سابق هایدریک و استراگلز<sup>۱۰۲</sup>، زمانی به من گفت: «باید یاد بگیریم «بله» رو به کندی و «نه» رو سریع بگیریم».

(nbookcity.com)

فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

**فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیادی ببرید**

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

نیمی از مشکلات زندگی را می‌توان ناشی از بله گفتن بیش از حد سریع و نه گفتن نه چندان سریع دانست.

### جان بیلینگز

هر طور حساب کنیم، جت کنکورد<sup>۱۰۳</sup> دستاورد چشمگیری در حوزه مهندسی هوانوردی بود. وقتی سوار این هواپیمای مسافربری می‌شوید، می‌توانید ظرف مدت فقط دو ساعت و پنجاه و دو دقیقه و پنجاه و نه ثانیه از لندن به نیویورک بروید. این زمان، که کمتر از نصف زمان متعارف است، باعث می‌شود کنکورد سریع‌ترین هواپیمای مسافربری جهان باشد.

متأسفانه، شکست مالی شگفت‌آوری هم بود. البته، بسیاری از ایده‌ها، نوآوری‌ها و محصولات بزرگ هم شکست‌های مالی بوده‌اند. ولی موضوعی که این شکست را متمایز می‌کرد تداوم اتلاف پول به مدت بیش از چهار دهه بود. با این حال، هر بار که بودجه کم می‌آمد، دولت‌های فرانسه و بریتانیا پول بیشتر و بیشتری تزریق می‌کردند. این کار را در حالی می‌کردند که می‌دانستند احتمال بازگشت سرمایه‌گذاری‌های مداوم‌شان (چه برسد به مخارج اصلی) بسیار ناچیز است. با توجه به محدود بودن تعداد صندلی‌های هواپیما، اندک بودن سفارش‌های دریافتی و هزینه بالای تولید، روشن بود که حتی بر مبنای برآوردهای مبالغه‌آمیز هم پروژه هرگز سودآور نخواهد بود. در واقع، وقتی اسناد کابینه بریتانیا پس از سی سال منتشر شد، معلوم شد که وزیران دولت وقت می‌دانستند که این سرمایه‌گذاری «متکی بر دلایل اقتصادی متعارف نیست».

چرا مقامات باهوش و توانای دولت‌های بریتانیا و فرانسه، طی دوره‌ای چنین طولانی، به سرمایه‌گذاری در کاری ادامه دادند که معلوم بود به نتیجه نمی‌رسد؟ یکی از دلایل پدیده روان‌شناختی بسیار شایعی به نام «خطای هزینه هدررفته» است.

خطای هزینه هدررفته میل به ادامه دادن سرمایه‌گذاری زمان، پول یا انرژی در کاری است که می‌دانیم نتیجه‌ای ندارد فقط به دلیل اینکه هزینه‌ای

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

غیرقابل جبران را متحمل شده یا از دست داده‌ایم. البته، این ممکن است به سادگی به دور باطل تبدیل شود: هرچه بیشتر سرمایه‌گذاری کنیم، برای به پایان رساندن کار و دیدن نتیجه نهایی سرمایه‌گذاری مان مصمم‌تر می‌شویم. هرچه در کاری بیشتر سرمایه‌گذاری کنیم، رها کردن آن دشوارتر می‌شود. هزینه هدررفته طراحی و ساخت کنکورد حدود ۱ میلیارد دلار بود. با این حال، هر چه دولت‌های فرانسه و انگلیس پول بیشتری به این پروژه تزریق می‌کردند، خروج از آن بحران دشوارتر می‌شد. همه افراد به یک اندازه در برابر خطای هزینه هدررفته آسیب‌پذیرند. به همین دلیل، تا آخرین دقیقه فیلمی افتضاح در سینما می‌مانیم، این کار را برای هدر رفتن پولی انجام می‌دهیم که برای بلیت داده‌ایم. به همین دلیل، برای نوسازی خانه‌ای که هرگز تکمیل نخواهد شد پول بیشتری می‌پردازیم. به همین دلیل، به جای گرفتن تاکسی، برای اتوبوس یا مترویی که هرگز نمی‌آید منتظر می‌مانیم و دلیل سرمایه‌گذاری مان را در روابط مخرب توضیح می‌دهد، در حالی که می‌دانیم تلاش‌هایمان فقط اوضاع را بدتر می‌کند. چنین مثال‌هایی زیادند. به داستان به نسبت عجیب و غریب مردی به نام هنری گریبام توجه کنید که اخیراً کل پس‌انداز زندگی‌اش را که ۶۰۰ ر ۲ دلار می‌شد، در یک بازی کارناوالی خرج کرد تا کینکتی<sup>۱۰۴</sup> برای ایکس باکس برنده شود. هرچه بیشتر هزینه می‌کرد، بیشتر برای برنده شدن مصمم می‌شد. هنری می‌گوید: «تمام و کمال گرفتار «من باید برنده شم و پولمو پس بگیرم» می‌شید، ولی این طوری نمی‌شه». هر چه بیشتر برای برنده شدن این کالای غیرضروری سرمایه‌گذاری می‌کرد، خروج از آن بحران برایش دشوارتر می‌شد.

تا به حال شده به جای کاهش زیان، به سرمایه‌گذاری وقت یا انرژی‌تان در پروژه‌ای غیرضروری ادامه دهید؟ تا به حال شده به جای خروج از بحران، به سرمایه‌گذاری پول‌تان در کاری بی‌نتیجه ادامه دهید؟ تا به حال شده لنگان‌لنگان به کار بی‌ثمرتان ادامه دهید چون قادر به اعتراف نبوده‌اید که «از همون اول نباید از این مسیر میومدم»؟ تا به حال شده در چرخه «سرازیر

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

کردن پول بی‌زبان در کاری بی‌حاصل» گرفتار شوید؟ انسان فرع‌گرا نمی‌تواند از چنین دام‌هایی فرار کند. انسان اصل‌گرا جسارت و اعتماد به نفس لازم برای اعتراف به اشتباه خودش را دارد و تعهدش را لغو می‌کند، حالا هزینه هدررفته هر چقدر که می‌خواهد باشد.

خطای هزینه هدررفته در عین شایع بودنش، تنها دامی نیست که فرع‌گرایان باید مراقب آن باشند. در زیر، به چند مورد از سایر دام‌های رایج و نکات کلیدی اشاره می‌کنم تا یاد بگیرید چگونه به صورت مؤدبانه، باوقار و با حداقل هزینه، خودتان را از شر این دام‌ها خلاص کنید.

اصل‌گرا	فرع‌گرا
می‌پرسد: «اگر در این پروژه سرمایه‌گذاری نکرده بودم، حالا چقدر در آن سرمایه‌گذاری می‌کردم؟»	می‌پرسد: «چرا حالا که این قدر زیاد در پروژه سرمایه‌گذاری کرده‌ام، دست نگه دارم؟»
فکر می‌کند: «اگر حالا نوشاخره‌ی منابعم را از برق بکشم، چه کارهای دیگری می‌توانم با این زمان یا پول بکنم؟»	فکر می‌کند: «اگر به تلاش کردن ادامه دهم، می‌توانم این کار را به سرانجام برسانم.»
از جلوی ضرر را گرفتن استقبال می‌کند	از اعتراف به شکست متنفر است.

### اجتناب از دام‌های تعهد

#### از اثر برخورداری آگاه باشید

حس مالکیت پدیده نیرومندی است. به قول معروف، هیچ‌کس تا حالا اتومبیل اجاره‌ای خود را نشسته است! این ناشی از پدیده‌ای به نام «اثر برخورداری»<sup>۱۰۵</sup> است، یعنی گرایش مان به دست کم گرفتن ارزش چیزهایی

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

که مال ما نیست و دست بالا گرفتن ارزش چیزهای که در مالکیت مان است. دنیل کانمن، پژوهشگر برنده جایزه نوبل و همکارانش در پژوهشی که قدرت اثر برخورداری را نشان می‌داد، نیمی از آزمایش شوندگان را به طور اتفاقی انتخاب کردند و به آن‌ها لیوان قهوه خوری دادند. از گروه اول پرسیدند لیوان‌هایشان را به چه قیمتی می‌خواهند بفروشند، در حالی که از گروه دوم پرسیدند برای خرید آن لیوان‌ها چقدر حاضرند هزینه کنند. معلوم شد دانشجویان «صاحب» لیوان به کمتر از ۵.۲۵ دلار رضایت نداده بودند، در حالی که دانشجویان بدون لیوان مایل بودند فقط ۲.۲۵ تا ۲.۷۵ دلار پرداخت کنند. به عبارت دیگر، صرفاً مالکیت باعث می‌شد مالکان لیوان، آن‌ها را بالاتر قیمت گذاری کنند و خیلی مایل به فروختن آن‌ها نباشند. مطمئنم چیزهایی را در زندگی‌تان به یاد می‌آورید که موقع اعطای آن‌ها به دیگران، در نظرتان ارزشمندتر شده‌اند. برای مثال، کتابی که در کتاب‌خانه‌تان سال‌ها خاک خورده یا لوازم آشپزخانه‌ای که هنوز از جعبه خارج نشده‌اند یا ژاکتی که از مادر بزرگ‌تان هدیه گرفته‌اید و هرگز نپوشیده‌اید. چه از آن‌ها استفاده کرده و لذت برده باشید یا نه، خود این واقعیت که مال شماست نسبت به زمانی که متعلق به شما نیست، به طور ناخودگاه آن‌ها را در نظرتان ارزشمندتر می‌کند.

متأسفانه، این خطای ذهنی، نه فقط در خصوص دارایی‌هایمان، بلکه در فعالیت‌های غیرضروری هم خودش را نشان می‌دهد. پروژه‌ای که راه به جایی نمی‌برد، وقتی رهبر تیم عهده‌دار پروژه‌ایم در نظرمان بسیار حیاتی‌تر می‌شود. اگر کسی باشید که گروه جمع‌آوری کمک مالی را ایجاد کرده است، کنار کشیدن از کمک داوطلبانه برای فروش شیرینی خانگی دشوارتر می‌شود. وقتی احساس می‌کنیم «مالک» فعالیت هستیم، لغو تعهد دشوارتر می‌شود. با وجود این، نکته سودمندی در این زمینه وجود دارد:

**وانمود کنید هنوز صاحبش نیستید**

تام استافورد، نوش‌داروی ساده‌ای را برای اثر برخورداری توضیح می‌دهد.



## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

به جای پرسیدن، «چقدر برای فلان چیز ارزش قائلم؟» بهتر است بپرسیم: «اگه صاحب فلان چیز نبودم، برای به دست آوردنش چقدر هزینه می کردم؟» برای فرصت‌ها و تعهدها هم می‌توانیم همین کار را بکنیم. نپرسید: «اگه این فرصتو از دست بدم، چه احساسی بهم دست می‌ده؟» بلکه بپرسید: «اگه این فرصتو نداشتم، برای به دست آوردنش حاضر بودم چه چیزهایی رو قربانی کنم؟» به همین ترتیب، می‌توانیم بپرسیم: «اگه درگیر این پروژه نبودم، چقدر برای ورود به اون تلاش می کردم؟»

### غلبه بر ترس هدر دادن

هال آرکس، استاد روان‌شناسی دانشگاه ایالتی اوهایو که درباره قضاوت در تصمیم‌گیری مطالعه می‌کند، با معمایی گیج شده بود. چرا بزرگسالان در مقابل خطای هزینه هدررفته خیلی بیشتر از کودکان آسیب‌پذیرند؟ به اعتقاد او، چون یک عمر در گوش مان خوانده‌اند «هدر نده»، در نتیجه وقتی بزرگ می‌شویم یاد گرفته‌ایم که از هدر دادن چیزها حتی برای خودمان پرهیزیم. آرکس می‌گوید: «بیخیال شدن پروژی که روش خیلی سرمایه‌گذاری کردین مثل این می‌مونه که همه چی رو هدر دادین و هدر دادن کاریه که بهمون گفتن نباید انجامش بدیم».

برای توضیح این موضوع، سناریوی زیر را برای گروهی از شرکت‌کنندگان مطرح کرد: «فرض کنید ۱۰۰ دلار برای بلیت رفتن به پیست اسکی میشگان در آخر هفته صرف کرده‌اید. چند هفته بعد، بلیت پیست اسکی ویسکانسین را برای آخر هفته به قیمت ۵۰ دلار می‌خرید. فکر می‌کنید از سفر به پیست اسکی ویسکانسین بیشتر از میشیگان لذت می‌برید. وقتی بلیت ویسکانسین را که به تازگی خریده‌اید در کیف پول‌تان می‌گذارید، متوجه می‌شوید هر دو بلیت برای یک تاریخ‌اند. برای فروش یا پس دادن بلیت خیلی دیر شده است. باید تصمیم بگیرید از کدام بلیت استفاده می‌کنید». وقتی از آن‌ها پرسیدند: «به کدام پیست اسکی می‌روید؟»، بیشتر حضار گفتند بلیت گران‌تر را انتخاب می‌کنند، حتی اگر کمتر از آن لذت ببرند. استدلال اشتباه‌شان آن بود که اگر از

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

بلیت ارزان تر استفاده کنیم نسبت به استفاده از بلیت گران تر پول بیشتری هدر می رود. طبیعی است از خیر آنچه به دلیل انتخابی بد هدر داده ایم، نگذریم، ولی وقتی این کار را می کنیم، خودمان را به بیشتر هدر دادن محکوم می کنیم.

### **در عوض، برای شروع موفقیت، به شکست اعتراف کنید**

دوستی را به یاد می آورم که هرگز برای پرسیدن آدرس توقف نمی کرد، چون حاضر نبود به گم شدن اعتراف کند. در نتیجه، وقت و انرژی مان را با رانندگی بی هدف و به جایی نرسیدن (نمود فعالیتی غیر ضروری) هدر می دادیم.

نسخه کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

فقط زمانی اشتباه را به دست فراموشی می سپاریم که به اشتباهمان در تعهد به انجام کاری اعتراف کنیم. از طرف دیگر، وقتی دست از انکار برنداریم، همچنان به دور باطل ادامه می دهیم. اعتراف به اشتباه نباید مایه شرمساری مان باشد، هر چه باشد، در واقع اعتراف می کنیم که اکنون خردمندتر از گذشته ایم.

### سعی نکنید به زور خودتان را وفق دهید

در فیلم توتسی<sup>۱۰۶</sup>، داستین هامن نقش بازیگر پرتلاشی را بازی می کند که می خواهد کار پیدا کند. فیلم در قالب طنز با یک سری تست های بازیگری ناموفق شروع می شود. در یکی از تست ها، به او می گویند: «کسی رو می خوایم که کمی مسن تر باشه». در تست بعدی، به او می گویند: «به دنبال کسی هستیم که کمی جوون تر باشه». سپس، در تست بعدی می گویند: «قدت مناسب نیست». و او پاسخ می دهد: «می تونم قد بلندتر باشم». تهیه کننده پاسخ می دهد: «نه، کسی رو می خوایم که کوتاه تر باشه». کاراکتر هافمن، که عاجزانه می خواهد نقش را بگیرد، به تهیه کننده می گوید: «بین قدم خیلی هم بلند نیست، کفشم پاشنه مخفی داره. می تونم کوتاه تر باشم». ولی تهیه کننده اصرار می کند که: «می دونم، ولی دنبال آدم دیگه ای هستیم». کاراکتر که خودش را بازیگر می دانست همچنان پافشاری می کند، دوباره جواب می دهد: «می تونم متفاوت باشم». منظور آن است که اغلب، مثل کاراکتر داستین هافمن، سخت تلاش می کنیم کسی باشیم که نیستیم. چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه ای، به زور وفق دادن خودمان با چیزی که واقعاً با ما سازگار نیست، بسیار وسوسه کننده است. راه حل؟

### نظر بی طرفانه فرد دیگری را جویا شوید

وقتی این قدر احساسی درگیر وفق دادن خودمان با چیزی می شویم که خیلی با ما جور نیست، اغلب می توانیم از مشاور استفاده کنیم. کسی که به لحاظ احساسی درگیر موقعیت مان و تحت تأثیر انتخابی که می کنیم، نیست، وقتی کاری به وضوح سرانجام ندارد، به ما می گوید زور زدن بی خودی برای انجام آن کار را متوقف کنیم.

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

زمانی چند ماه از وقتم را برای پیش بردن پروژه‌ای بی‌فایده هدر دادم. الان که به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم هر چه بیشتر تلاش می‌کردم، اوضاع بدتر می‌شد. ولی پاسخ غیرمنطقی‌ام به این وضعیت افزایش سرمایه‌گذاری بود. فکر می‌کردم «می‌تونم به سرانجام برسونمش!» بیهوده بودن تلاش‌هایم را نمی‌خواستم قبول کنم. در نهایت، ناامیدی‌ام را با یکی از دوستانم در میان گذاشتم. مزیتش به لحاظ احساسی وابسته نبودن به این پروژه بود، یعنی زیر فشار هزینه هدررفته نبود و می‌توانست دورنمای تصمیماتم را ارزیابی کند. پس از شنیدن حرف‌هایم گفت: «با این کار که ازدواج نکردی». با همین چند کلمه، آزاد شدم و سرمایه‌گذاری در کاری غیرضروری را کنار گذاشتم.

### از خطای حفظ وضع موجود آگاه باشید

اینکه کاری را فقط به دلیل انجام همیشگی‌اش انجام دهیم، گاهی اوقات «خطای حفظ وضع موجود» خوانده می‌شود. زمانی در شرکتی کار می‌کردم که در آن از سیستمی برای ارزیابی کارکنان استفاده می‌شد که به نظرم برای عهد بوق بود، آن قدر از رده خارج بود که کنجکاو شدم بدانم چه مدت است از این سیستم استفاده می‌شود؟ وقتی گشتم که ببینم این سیستم از کجا آمده، متوجه شدم هیچ‌کس حتی رئیس با سابقه منابع انسانی نمی‌داند سیستم از کجا آمده است. شگفت‌انگیزتر اینکه، در این ده سالی که در شرکت بود، حتی یک بار هم کسی درباره این سیستم سؤال نکرده بود. خیلی ساده است که تعهدات را صرفاً به دلیل اینکه از قبل وجود داشته‌اند، کورکورانه قبول کنیم و به خودمان زحمت سؤال کردن ندهیم.

یکی از راهکارهایی که برای خطای حفظ وضع موجود از دنیای حسابداری به عاریه گرفته شده در ادامه آمده است:

### از بودجه‌بندی بر مبنای صفر<sup>۰.۷</sup> استفاده کنید

معمولاً زمانی که حسابداران بودجه‌ای را تخصیص می‌دهند، از بودجه سال پیش به عنوان مبنای پیش‌بینی بودجه سال بعد استفاده می‌کنند. ولی با استفاده از بودجه‌بندی بر مبنای صفر، صفر را مبنای قرار می‌دهند.

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

به عبارت دیگر، هر ردیف در بودجه پیشنهادی باید از صفر توجیه شود. این کار تلاش بیشتری می‌طلبد، ولی مزایای متعددی دارد: منابع به شکل کارآمد بر مبنای نیازها و نه سوابق تخصیص داده می‌شوند، درخواست‌های بودجه‌ای غلوآمیز تشخیص داده می‌شوند، عملیات‌های بی‌استفاده مشخص شده و کارکنان تشویق می‌شوند از نظر تعیین هدف و هماهنگ‌سازی مخارج‌شان با مخارج پروژه، شفاف‌تر عمل کنند.

می‌توانید بودجه‌بندی بر مبنای صفر را در تلاش‌های خودتان اعمال کنید. به جای اینکه سعی کنید زمان‌تان را بر مبنای تعهدات موجود بودجه‌بندی کنید، فرض کنید هیچ تعهدی ندارید. همه تعهدات پیشین ناپدید شده‌اند. سپس، از صفر شروع کنید و ببینید در حال حاضر چه تعهداتی را می‌خواهید به فهرست تعهدتان اضافه کنید. این روش را می‌توانید برای هر چیزی استفاده کنید، از تعهدات مالی برای پروژه‌هایی که بر عهده دارید گرفته تا حتی روابطتان. هرگونه استفاده از زمان، انرژی یا منابع باید از نو توجیه شود. اگر استفاده دیگر موجه نباشد، به کلی حذفش کنید.

### از تعهدات بی‌منظور پرهیز کنید

بعضی‌ها روزهای‌شان تا خرخره پر از تعهدات بی‌خودی است که به‌طور ناخواسته برای خود ایجاد کرده‌اند. این تعهدات را نظرها یا حرفی خودمانی برای‌شان ایجاد کرده که ناخواسته از ذهن‌شان پریده است. می‌دانید منظورم چه نوع تعهدی است؛ مثلاً با همسایه‌تان درباره کارش در انجمن اولیا و مربیان، با همکاران درباره طرح جدیدی که سرپرستی می‌کند و با دوستان درباره رستوران جدیدی که قصد رفتن به آن را دارد، صحبت می‌کنید و شترق، قبل از اینکه روح‌تان هم خبردار شود، به چیزی متعهد می‌شوید.

### از این به بعد، قبل از حرف زدن درنگ کنید

شاید بدیهی به نظر برسد، ولی اگر پیش از پیشنهاد کمک‌تان فقط چند ثانیه درنگ کنید، می‌تواند تا حد زیادی رفتن زیر بار تعهدی را کاهش دهید که

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

بعدها از قبولش پشیمان می شوید. پیش از آنکه کلمات «عالی به نظر می رسه، خیلی دوست دارم انجامش بدم» از دهان تان خارج شود، از خودتان بپرسید: «ضروریه؟» اگر قبلاً ناخواسته به کاری متعهد شده و پشیمانید، راه خوبی پیدا کنید که با زرنگی از زیر بار تعهد فرار کنید. فقط کافی است عذرخواهی کنید و بگویید وقتی تعهد را قبول کرده اید، کاملاً از پیامدهای آن آگاه نبوده اید.

### بر ترس از دست دادن غلبه کنید

در این فصل شواهد زیادی دیدیم که بیشتر ما انسان به طور ذاتی زیان گریز هستیم. در نتیجه، یکی از موانعی که باعث می شود نتوانیم تعهد خودمان را به مسیر کنونی قطع کنیم ترس از دست دادن فرصتی عالی است.

### اگر می خواهید با این ترس بجنگید، نمونه سازی معکوس کنید

در سال های اخیر یکی از ایده هایی که در حوزه کسب و کار رواج پیدا کرده «نمونه سازی اولیه» است. نمونه سازی اولیه یا مدل در مقیاس بزرگ به شرکت ها اجازه می دهد تا بدون آنکه از پیش سرمایه گذاری عظیمی انجام دهند، ایده یا محصولی را به صورت آزمایشی اجرا کنند. دقیقاً همین ایده را می توانیم با آنچه دنیل شیپرو، از مدیران لینکدین، «نمونه سازی معکوس» می نامد، به روشی تقریباً کم خطر برای چیزهای غیر ضروری استفاده کنیم. در نمونه سازی معکوس، این مسأله را آزمایش می کنید که آیا حذف طرح یا فعالیتی پیامدهای منفی خواهد داشت؟ برای مثال، یکی از مدیران اجرایی که با او کار می کردم به یکی از سمت های ارشد شرکت رسید و میراث دار فرآیندی شد که نفر پیش از او، برای پیاده سازی آن تلاش بسیاری کرده بود: گزارشی عظیم و پراز نمودار که هر هفته درباره موضوعات بی شماری، برای سایر مدیران اجرایی تهیه می شد. تهیه این گزارش انرژی بسیار زیادی از تیمش می گرفت و به نظر این مدیر اجرایی، این گزارش ارزش زیادی به شرکت اضافه نمی کرد. پس، برای اثبات این فرضیه آزمایش نمونه سازی معکوس را اجرا کرد. انتشار گزارش را متوقف کرد و منتظر دیدن واکنش ها شد. متوجه شد مثل اینکه هیچ کس، نبود این گزارش را احساس نمی کند، پس از چند

## فصل ۱۲: لغو تعهد با گرفتن جلوی ضررتان سود زیاد...

هفته، هیچ کس حتی نامی از آن گزارش نمی برد. از این رو، به این نتیجه رسید که این گزارش برای کسب و کارشان غیر ضروری و قابل حذف است. همین نمونه سازی معکوس را می توانیم در زندگی اجتماعی مان اجرا کنیم. آیا تعهدات روزمره ای وجود دارد که در قبال مشتریان، همکاران، دوستان یا حتی اعضای خانواده بر عهده بگیرید و فکر کنید با قبول شان تأثیر زیادی بر آنها می گذارید، ولی در واقع حتی متوجه شان هم نمی شوند؟ اگر فعالیت را بی سروصدا حذف کنید یا حداقل آن را برای چند روز یا چند هفته تقلیل دهید، شاید بتوانید ارزیابی کنید که آیا آن فعالیت واقعاً تأثیرگذار است یا آیا واقعاً کسی به آن اهمیت می دهد؟

حتی با استفاده از این فنون، باز هم «لغو تعهد» می تواند دشوارتر از متعهد نشدن در همان ابتدا باشد. از نه گفتن به کاری یا کسی که به آن متعهد شده ایم احساس گناه می کنیم و واقعیت این است که هیچ کس دوست ندارد زیر حرفش بزند. با این حال، یادگیری روش انجام این کار، به شکلی که احترام دیگران را به دلیل جسارت، تمرکز و انضباطتان به دست آورید، برای اصل گرا شدن حیاتی است.

فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

شهر کتاب (nbookcity.com)



## فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

فرشته را در مرمر دیدم و آن قدر تراشیدم تا آزادش کردم.

### میکل آنژ

همه ساله، جایزه «بهترین فیلم» چشمگیرترین جایزه مراسم اسکار است. رسانه‌ها در هفته‌های پیش از پخش مراسم درباره‌اش گمانه‌زنی می‌کنند و بیشتر بینندگان زمان زیادی از وقت خواب‌شان می‌زنند تا لحظه اعطای این جایزه را تماشا کنند. در این شب، جایزه دیگری هم داده می‌شود که هیاهوی خیلی کمتری پیرامون آن است: جایزه تدوین فیلم. حالا خودمانیم: بیشتر بینندگان کانال را عوض می‌کنند یا موقع اعلام برنده «بهترین تدوین فیلم» به آشپزخانه می‌روند تا کاسه ذرت بو داده را دوباره پر کنند. با این حال، موضوعی که بیشتر افراد از آن خبر ندارند همبستگی زیاد بین این دو جایزه است: از سال ۱۹۸۱، حتی یک فیلم هم نبوده است که جایزه بهترین فیلم را برده باشد و حداقل نامزد جایزه بهترین تدوین فیلم نشده باشد. در واقع، در حدود دوسوم موارد، فیلمی که جایزه بهترین تدوین فیلم را برده جایزه بهترین فیلم را هم برنده شده است.

در تاریخ جوایز اسکار، محترم‌ترین تدوینگر فیلم مایکل کان است (هرچند به درستی از او تجلیل نکرده‌اند) که هشت بار نامزدی (یعنی بیشتر از هر کس دیگری که در این کار است) و سه بار بردن اسکار را در کارنامه خود دارد. مردم خیلی او را نمی‌شناسند، ولی فیلم‌هایی را که تدوین کرده می‌شناسند. او تدوینگر فیلم‌های معروفی همچون نجات سرباز رایان<sup>۱۰۸</sup>، مهاجمان صندوق گم‌شده<sup>۱۰۹</sup>، فهرست شیندلر<sup>۱۱۰</sup> و لینکلن<sup>۱۱۱</sup> است. در واقع، او بیش از سی و هفت سال است که فیلم‌های استیون اسپیلبرگ را تدوین می‌کند و همین کار او را به دست راست اسپیلبرگ در فرآیند فیلم‌سازی تبدیل کرده است. با این حال، فقط عده کمی از مردم نام کان را شنیده‌اند. پس دلیل خوبی دارد تدوین فیلم را گاهی «هنر نامرئی» می‌نامند.

پر واضح است که تدوین، که شامل حذف دقیق صحنه‌های کم‌اهمیت، بی‌اهمیت یا بی‌ربط است، صنعتی اصل‌گرایانه است. پس تدوینگری خوب

## فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

چه کار می‌کند؟ وقتی شاخهٔ تدوین هیئت داوری اسکار برای انتخاب نامزدهای تدوین فیلم جلسه تشکیل می‌دهند، آن‌طور که مارک هریس نوشته است، تمام سعی‌شان را می‌کنند «چیزی را که عیان است، نبینند». به عبارت دیگر، تدوینگر خوب کاری می‌کند که ندیدن چیزهای مهم دشوار شود، زیرا هر چیزی را به جز مؤلفه‌هایی که حتماً باید در فیلم باشند، حذف می‌کند.

در فصل ۶، بررسی را به روزنامه‌نگاری تشبیه کردیم؛ بررسی شامل پرسیدن سؤالات، شنیدن و متصل کردن نقطه‌ها برای تشخیص معبود چیزهای ضروری از انبوه چیزهای کم‌اهمیت است. پس، بجاست که مرحلهٔ بعدی در فرآیند اصل‌گرایانه، یعنی حذف چیزهای غیرضروری، به معنای قبول نقش تدوینگری در زندگی و رهبری باشد.

جک دورسی بیشتر به‌عنوان خالق توئیترو و بنیانگذار و مدیرعامل اسکوئر<sup>۱۱۲</sup>، از شرکت‌های پرداخت موبایلی، مشهور است. رویکرد اصل‌گرایانهٔ او در قبال مدیریت، رویکرد به‌نسبت نادری است. در یکی از مهمانی‌های شامی که به‌تازگی در آن حاضر بودم، سخنرانی می‌کرد؛ می‌گفت فکر می‌کند نقش مدیرعامل همانند تدوینگر ارشد شرکت است. در رویدادی دیگر در استنفورد، عقیده‌اش را بیشتر توضیح داد:

«منظورم از تدوینگری این است که هزاران کار وجود دارند. ولی فقط یک یا دو کار اهمیت دارند. و همهٔ این ایده‌ها... و بازخوردهایی که از مهندسان کارکنان پشتیبانی و طراحان می‌گیریم، همواره کارهایی را به تعویق می‌اندازند که باید در حال انجام‌شان باشیم. من، به‌عنوان تدوینگر، دائماً این بازخوردها را می‌گیرم و یک مورد، یا جنبه‌های مشترک چند مورد را که برای کارمان معقول به نظر می‌رسد، انتخاب می‌کنم».

تدوینگر صرفاً کسی نیست که به کارهای مختلف نه می‌گوید. یک بچهٔ سه‌ساله هم می‌تواند این کار را بکند. به معنای حذف کردن هم نیست، در واقع، تدوینگر به‌نوعی اضافه می‌کند. منظورم از تدوینگر خوب کسی است که

## فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

برای جان دادن به ایده‌ها، صحنه‌ها، طرح‌های داستان و کاراکترها آگاهانه دست به حذف می‌زند.

به همین ترتیب در زندگی، تدوینگری منضبط می‌تواند به افزایش اثربخشی کمک کند. تدوینگری باعث افزایش توانایی تمرکز بر امور واقعاً مهم و صرف انرژی برای آن‌ها می‌شود. برای معنادارترین روابط و فعالیت‌ها، فضایی فراهم می‌کند تا بیشتر شکوفا شوند.

تدوینگری با حذف همه عوامل انحرافی یا غیرضروری یا ناخوشایند، به اجرای بی‌دردسر کارهای اصل‌گرایان کمک می‌کند. یا آن‌طور که یکی از ویراستاران کتاب بیان کرده است: «کارم اینه تا جای ممکن زندگی رو برای خواننده راحت کنم. هدفم اینه به خواننده کمک کنم مهم‌ترین پیام یا برداشت رو تا جای ممکن روشن‌تر درک کنه».

البته تدوینگری با موازنه‌هایی نیز سرو کار دارد. ویراستار یا تدوینگر، به جای اینکه سعی کند همه چیز (هر شخصیت، هر پیچ‌وخم داستان یا هر جزئیاتی) را جا دهد، می‌پرسد: «آیا این شخصیت، پیچ‌وخم داستان یا جزئیات کار را بهتر خواهد کرد؟» نویسنده، خواه نویسنده فیلم باشد یا کتاب یا مجله، به سادگی ممکن است بیش از حد به ایده یا بدنه کار متعهد شود، به خصوص اگر برای آن جان‌کنده باشد. در نگاه اول، حذف سطرها، صفحات یا حتی فصل‌هایی که نوشتن‌شان هفته‌ها، ماه‌ها یا حتی سال‌ها طول کشیده است شاید بسیار دردناک باشد. با این حال، چنین حذف منضبطی برای این صنف حیاتی است. همان‌طور که استیون کینگ می‌گوید: «جگرگوشه‌هایتان را بکشید، جگرگوشه‌هایتان را بکشید، حتی اگر قلب کوچک قلم به دست خودپسندتان می‌شکند، جگرگوشه‌هایتان را بکشید».

## فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

اصل‌گرا	فرع‌گرا
فکر می‌کند بهتر کردن کارها یعنی کم کردن چیزی از آن.	فکر می‌کند بهتر کردن کارها یعنی اضافه کردن چیزی به آن.
کلمات، تصاویر یا جزئیات منحرف‌کننده را حذف می‌کند.	دلبسته‌ی تک‌تک کلمات، تصاویر یا جزئیات است.

البته، تدوین فیلم یا ویراستاری کتاب یا هر کار خلاقانه دیگری مثل تدوینگری زندگی‌تان نیست. در زندگی، از نعمت تجدیدنظر در گفت‌وگویی که به‌تازگی انجام داده‌ایم یا جلسه‌ای که به‌تازگی برگزار کرده‌ایم یا ارائه‌ای که به‌تازگی انجام داده‌ایم برخوردار نیستیم؛ نمی‌توانیم قلم قرمز برداریم و دوباره روی آن‌ها کار کنیم. به هر صورت، چهار اصل ساده‌ای که در ذات تدوینگری یا ویراستاری است در تدوینگری یا ویراستاری چیزهای غیرضروری زندگی‌مان هم کاربرد دارند.

**ویراستاری زندگی<sup>۱۱۳</sup>**

### حذف گزینه‌ها

بدیهی است که ویراستاری شامل حذف چیزهایی است که خواننده را سردرگم و پیام یا داستان را مبهم می‌کند. مستندات حاکی از این است که فیلم‌ها و کتاب‌هایی که خوب تدوین و ویراستاری شده‌اند، در چشم و مغزمان نفوذ می‌کنند.

در زمان تصمیم‌گیری، حذف گزینه‌ها شاید ترسناک باشد، ولی حقیقت این است که حذف گزینه‌ها همان ماهیت تصمیم‌گیری است. در واقع:

**ریشه لاتین کلمه تصمیم<sup>۱۱۴</sup> از نظر لغوی یعنی «بریدن» یا «کشتن».**

می‌توانید این ریشه لاتین را در کلمات انگلیسی مانند قیچی<sup>۱۱۵</sup>، خودکشی<sup>۱۱۶</sup> یا برادرکشی<sup>۱۱۷</sup> ببینید. از آن جا که داشتن گزینه‌های کمتر در نهایت باعث می‌شود تصمیم‌گیری «برای مغز و چشم راحت‌تر شود»، باید انضباط را به کار بگیریم تا از شر گزینه‌هایی خلاص شویم که شاید خوب یا حتی واقعاً خوب باشند، ولی سد راهمان می‌شوند. بله، اینکه تصمیم بگیریم چیز خوبی را حذف کنیم شاید دردناک باشد. ولی در نهایت، هر حذفی، شادی به دنبال دارد؛ این شادی شاید بعدها نصیبمان شود و نه در همین لحظه، ولی می‌دانیم که هر لحظه اضافه‌ای را که به دست آورده‌ایم می‌توانیم در کار بهتری صرف کنیم. شاید این یکی از دلایلی باشد که باعث شده است استیون کینگ بنویسد:

«نوشتن کاری انسانی است و ویراستاری کاری الهی».

### مختصر و مفید کردن

خیلی‌ها به استفاده از این جمله مشهورند: «معذرت می‌خوام: آگه زمان بیشتری داشتم، نامه کوتاه‌تری نوشته بودم». حقیقت آن است که هم در هنر و هم در زندگی، کار کمتر شاید دشوارتر باشد. باید روی هر کلمه، هر صحنه و هر فعالیتی بیشتر حساب کرد. ویراستار در نگره داشتن حساب تعداد کلمات بی‌رحم است. می‌توانید به جای دو جمله در یک جمله حرف‌تان را بزنید؟ در جایی که در حال حاضر از دو کلمه استفاده می‌شود، آیا می‌توان از یک کلمه استفاده کرد؟ همان‌طور که آلن دی. ویلیامز در مقاله‌ای تحت عنوان

## فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

«ویراستار کیست؟» بیان کرده است: «ویراستار باید دو سؤال اساسی را از نویسنده بپرسد: آیا همان چیزی را که می‌خواهی، بیان می‌کنی؟ و آیا تا جای ممکن، صریح و مختصر بیانش می‌کنی؟» خلاصه‌گویی یعنی تا جای ممکن صریح و مختصر حرف زدن.

به همین ترتیب، در زندگی مختصر و مفید عمل کردن به ما امکان پیشرفت بیشتر را با انجام کار کمتر می‌دهد. برای مثال، وقتی گراهام هیل به آپارتمانی به مساحت ۳۹ مترمربع اسباب‌کشی کرد، می‌خواست ببیند متعلقاتش را می‌تواند چقدر جمع‌وجور کند. نتیجه نهایی طراحی بود که او آن را «جعبه کوچک جواهر» می‌نامد. جعبه جواهر کارساز است، زیرا هر بخشی از اثاثیه کارکردهای متعددی دارد. برای مثال، دیوار سمت چپ این آپارتمان در زمان تماشای فیلم، نقش پرده پروژکتور بزرگی را ایفا می‌کند. همچنین دو تخت خواب مهمان را در دل خود جا داده است که هنگام ماندن مهمانان، بیرون کشیده می‌شود. دیوار سمت راست روی کاناپه باز می‌شود تا تخت‌خوابی متوسط پدیدار شود. هر چیزی دو یا سه کارکرد دارد، به عبارت دیگر، همه چیز نقش بیشتری در زندگی آپارتمانی ایفا می‌کند. این طراحی چنان نوآورانه از آب درآمد که آن را به کسب‌وکاری تبدیل کرد که روی استفاده حداکثری از فضاهای کوچک متمرکز است. او شرکتش را به حق [LifeEdited.com](http://LifeEdited.com) نامید.

ولی سوءتفاهم نشود، خلاصه‌سازی به معنای انجام کارهای بیشتر در آن واحد نیست، در واقع، به معنای اتلاف کمتر است. به معنای کاهش نسبت کلمات به ایده‌ها، نسبت مترمربع به سودمندی فضا، یا نسبت تلاش به نتایج است. بنابراین، برای به کارگیری اصل خلاصه‌سازی در زندگی‌مان، باید نسبت فعالیت به معنا را تغییر دهیم. باید فعالیت‌های بی‌معنی متعدد را حذف و با یک فعالیت بسیار معنادار جایگزین کنیم. برای مثال، یکی از کارکنان شرکتی که برایش کار می‌کردم (کسی که آن‌قدر با سابقه بود که نگران اخراج شدن نباشد) همیشه از جلسات هفتگی که کارکنان دیگر در آن‌ها حاضر

## فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

می شدند، جیم می شد و بعدش فقط اتفاقات جلسه را از کارکنان می پرسید. بنابراین، جلسه دوساعته را فشرده می کرد و به ده دقیقه تقلیل می داد و بقیه زمان زنده شده را به انجام کارهای مهم اختصاص می داد.

### تصحیح

وظیفه ویراستار فقط حذف یا خلاصه سازی نیست، بلکه اصلاح هم از وظایف اوست. شاید تغییری به کوچکی اصلاح گرامری یا رفع ایرادهای چکیده داستان باشد. برای انجام درست این کار، ویراستار باید درک روشنی از هدف اصلی کاری داشته باشد که ویراستاری می کند. همان طور که مایکل کان توضیح می دهد، همیشه کارهایی را که اسپیلبرگ از او می خواهد، انجام نمی دهد بلکه کارهایی را انجام می هد که فکر می کند اسپیلبرگ واقعاً خواهان شان است. درک هدف اصلی به او کمک می کند اصلاحاتی را انجام دهد که شاید حتی خود اسپیلبرگ هم به زبان نیاورده باشد.

به همین ترتیب، در زندگی حرفه ای یا شخصی مان، می توانیم با بازگشت به هدف اصلی مان اصلاحاتی را در روش مان انجام دهیم. همان طور که در فصل ۱۰ گفته شد، اگر نیت اصلی روشنی داشته باشیم، به ما امکان بررسی مان را می دهد، یعنی فعالیت ها یا رفتارهای خودمان را به طور مرتب با نیت واقعی مان مقایسه کنیم. اگر فعالیت ها و رفتارهایمان اشتباه باشند، می توانیم ویرایش شان کنیم.

### کمتر ویرایش کنید

شاید کمی نامعقول به نظر بیاید. ولی بهترین ویراستاران نیازی به تغییر همه چیز احساس نمی کنند. می دانند گاهی داشتن این نظم که بخش های خاصی را بدون تغییر رها کنند بهترین استفاده از قضاوت ویراستاری شان است. این فقط یکی دیگر از نمونه های نامرئی بودن مهارت ویراستاری است. بهترین جراح کسی است که کمترین برش ها را انجام می دهد. به همین ترتیب، گاهی شاید بهترین ویراستار کسی باشد که کمترین مداخله و بیشترین خویشتن داری را انجام می دهد.

## فصل ۱۳: تدوینگری هنر نامرئی

برای اینکه به ویراستار زندگی تبدیل شویم باید بدانیم چه زمان‌هایی لازم است که جلوی خودمان را بگیریم. یکی از راه‌های انجام این کار ویرایش تمایل‌مان به دخالت کردن است. برای مثال، وقتی به بحثی ایمیلی اضافه می‌شویم، می‌توانیم در برابر وسوسه معمول‌مان برای تبدیل شدن به نفر اولی که جواب همه را می‌دهد، مقاومت کنیم. وقتی داخل جلسه‌ای هستیم، می‌توانیم در برابر اشتیاق به ابراز نظرمان وقتی کسی از ما سؤال نکرده، مقاومت کنیم. می‌توانیم منتظر بمانیم. می‌توانیم مشاهده کنیم. می‌توانیم ببینیم که اوضاع چگونه تغییر می‌کند. انجام کارهای کمتر فقط راهبرد اصل‌گرایانه قدرتمندی نیست، بلکه راهبرد قدرتمندی برای سردبیرهای نشریات هم هست.

فرد فرع‌گرا ویراستاری را کاری مجزا می‌داند که فقط وقتی اوضاع خراب است، انجام می‌شود. ولی اگر بیش از حد برای ویراستاری منتظر بمانیم، مجبور می‌شویم چیزهای بزرگی را حذف کنیم که شاید مجبور به حذف‌شان شده باشیم. ویراستاری مستمر زمان و فعالیت‌هایمان باعث می‌شود بتوانیم به تدریج اصلاحات کوچک ولی سنجیده‌ای انجام دهیم. اصل‌گرا شدن یعنی حذف کردن، خلاصه‌سازی و تصحیح بخشی ذاتی از برنامه روزمره زندگی‌مان که این ویراستاری را به یکی از ضرب‌آهنگ‌های طبیعی زندگی‌مان تبدیل می‌کند.



فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

نه، جمله‌ای کامل است.

### آن لاموت

جین یانگ از کارکنان یکی از شرکت‌های فناوری کره‌ای بود که برای عروسی‌اش برنامه‌ریزی می‌کرد و همزمان برای جلسه هیئت‌مدیره‌ای آماده می‌شد که قرار بود سه هفته پیش از روز بزرگ زندگی‌اش برگزار شود. وقتی مدیرش هیوری از او خواست متن و همه اسلایدهای ارائه مشترک‌شان را برای جلسه هیئت‌مدیره آماده کند، جین یانگ طی چند روز پانزده ساعت در روز وقت گذاشت و کار را به سرعت تمام کرد تا بتواند روزهای منتهی به جلسه هیئت‌مدیره را به برنامه‌ریزی عروسی‌اش اختصاص دهد. مدیرش غافلگیر و خوشحال شده بود که کار زودتر از موعد انجام شده است و جین یانگ حالا می‌توانست آزادانه، به مدت پنج روز بی‌وقفه تمام توجه خود را به برنامه‌ریزی عروسی‌اش معطوف کند.

در ادامه جین یانگ درخواستی فوری از مدیرش دریافت کرد که پیش از جلسه هیئت‌مدیره پروژه دیگری را انجام دهد. در این چند سالی که با هم کار کرده بودند، جین یانگ هرگز به هیوری «نه» نگفته بود، حتی اگر بله گفتن زندگی‌اش را به طور موقت آشفته می‌کرد (که اغلب هم چنین می‌شد). تا آن لحظه، جین یانگ، برای اجرای همه درخواست‌ها و کارها و ارائه آن‌ها در قالب بسته‌های منظم و کامل، ساعات نامعلومی را صرف کرده بود و هر چه را که لازم بود، قربانی می‌کرد. با این حال، این بار تردید نکرد و به مدیرش گفت: «نه». نمی‌خواست برای پاسخش معذرت بخواهد یا بیش از حد آن را توجیه کند. فقط گفت: «برای این زمان برنامه‌ریزی کردم، برایش به سختی کار کردم و حقمه... عذاب وجدانم ندارم!»

سپس اتفاق شوکه‌کننده‌ای رخ داد. همه اعضای تیم «نه» گفتند و مدیرشان هیوری مجبور شد خودش به تنهایی آن کار را انجام دهد. در ابتدا، هیوری از عصبانیت جوش آورده بود. انجام آن کاریک هفته کامل زمان برد و به این دلیل ناراحت بود. ولی بعد از چند روزی جان‌کندن برای انجام آن کار،

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

متوجه شد در انجام کارها نواقص مختلفی داشته است. خیلی زود، متوجه شد اگر می‌خواهد مدیر مؤثرتری باشد، باید خواسته‌هایش را محدود کند و دربارهٔ انتظارات، مسئولیت و پیامدها با تک‌تک اعضای تیم روراست باشد. در پایان، بابت کمک جین یانگ در نشان دادن مسیر اشتباهی که در پیش گرفته بود از او قدردانی کرد. جین یانگ با تعیین مرز، نه تنها چشمان مدیرش را به ناسالم بودن مناسبات تیم باز و برای تغییر، فضایی ایجاد کرد، بلکه این کار را طوری انجام داد که در نهایت برایش سپاسگزاری و احترام همیشگی به ارمغان آورد. ناپدید شدن مرزها پدیده‌ای مختص به عصر فرع‌گرایانه ماست. یک دلیلش محو شدن مرزهای میان کار خانواده با ظهور فناوری است. این روزها، به نظر می‌رسد برای زمان حضور در محل کار هیچ حد و مرزی وجود ندارد. (اخیراً، دستیاری اجرایی داشتم که وقت‌های ملاقات با مشتری را در اختیارم گذاشت که شامل شنبه صبح هم بود، هرچند هیچ عجله خاصی برای ملاقات وجود نداشت و مثل اینکه اصلاً برایش ملاقات در روز شنبه غیرمعمول نبود. شنبه، جمعهٔ جدید؟ برایم سؤال است؟) <sup>۱۱۸</sup> ولی چیزی که بیشتر مردم متوجه نمی‌شوند فقط مسألهٔ محو شدن مرزها نیست؛ مسأله حرکت بی‌سر و صدای مرز کار به سمت قلمروی خانواده است. درک مدیرانی سخت است که با آمدن بچه‌های کارمندان به سر کار در روز دوشنبه مشکلی ندارند، ولی با این حال انتظار دارند کارکنانی که می‌دانند زن و بچه دارند در آخر هفته در سر کار حضور یابند.

زمانی از کلیتون کریستنسن، استاد کسب و کار دانشگاه هاروارد و نویسندهٔ کتاب دوراهی نوآوران <sup>۱۱۹</sup>، خواسته شده بود چنین فداکاری‌ای بکند. در آن زمان، در یک شرکت مشاوره مدیریت کار می‌کرد؛ یکی از شرکا پیشش آمد و گفت شنبه برای کار روی پروژه‌ای به او نیاز دارند. کلیتون به سادگی پاسخ داد: «وای، خیلی متأسفم. قول دادم هر شنبه کنار خانواده‌م باشم». آن فرد ناراحت و عصبانی شد، ولی بعدها برگشت و گفت: «مشکلی نیست. با همهٔ اعضای تیم صحبت کردم و گفتن که به جای شنبه، یک‌شنبه میان. پس،

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

توقع دارم یک‌شنبه بیای.» کلیتون آهی کشید و گفت: «بابت زحمتی که کشیدی ممنونم، ولی یک‌شنبه شدنی نیست. یک‌شنبه رو به خدا اختصاص دادم و نمی‌تونم بیام.» آن فرد کلافه‌تر از قبل شد.

با این حال، کلیتون برای بیان مواضعش اخراج نشد و در حالی که در آن لحظه تصمیمش برای همه قابل درک نبود، دست آخر بابتش احترام به دست آورد. حفظ مرزها ارزشش را داشت.

کلیتون یادش می‌آید که: «اون موضوع درس مهمی بهم داد. اگه استثنا قائل می‌شدم، احتمالاً بعدها این کارو بارها تکرار می‌کردم.» مرزها تا حدی شبیه به دیوارهای قلعه‌شنی‌اند. لحظه‌ای که اجازه فرو ریختن یکی از آنها را بدهیم، بقیه هم پشت سرش آوار می‌شوند.

انکار نمی‌کنم که تعیین مرزها می‌تواند دشوار باشد. فقط چون برای جین یانگ و کلیتون جواب داده است دلیل نمی‌شود که همیشه جواب دهد. جین یانگ ممکن بود شغلش را از دست دهد. بی‌میلی کلیتون به کار کردن در آخر هفته‌ها می‌توانست پیشرفت در کارش را محدود کند. حقیقت این است که شاید برای تعیین مرزها بهای سنگینی پرداخت کنیم.

هر چند مقاومت نکردن هزینه بیشتری دارد: در انتخاب اینکه چه چیزهایی در زندگی مان ضروری‌ترند، حق انتخاب‌مان را از دست می‌دهیم. در مورد جین یانگ و کلیتون، احترام در محل کار و زمان گذاشتن برای خدا و خانواده مهم‌ترین چیزها بودند، پس آگاهانه و مدبرانه تصمیم گرفتند آنها را در اولویت قرار دهند. در واقع اگر مرزها را تعیین نکنید، هیچ مرزی وجود نخواهد داشت. یا از این هم بدتر، مرزهایی وجود خواهد داشت، ولی به جای آنکه آگاهانه تعیین شوند، از روی غفلت تعیین شده‌اند یا فرد دیگری آنها را تعیین کرده است.

فرع‌گرایان مرزها را موانع یا محدودیت‌هایی می‌دانند که در مسیر زندگی بسیار ثمربخش‌شان ظاهر می‌شوند. از نظر فرد فرع‌گرا، تعیین مرزها نشانه ضعف است. فکر می‌کنند اگر به حد کافی قوی باشند، به مرزها نیازی ندارند.

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

می‌توانند حریف همه کارها شوند. از پس انجام همه کارها برآیند. ولی اگر مرزی تعیین نکنیم، مرزهای موجود عاقبت چنان باریک می‌شوند که انجام هر کاری تقریباً غیرممکن می‌شود.

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

می‌داند که اگر محدودیت داشته باشد، نامحدود می‌شود.

فکر می‌کند اگر محدودیت داشته باشد، محدود خواهد شد.

مرزها را آزادی بخش می‌داند.

مرزها را دست‌وپاگیر می‌داند.

از پیش، قوانینی تعیین می‌کند که نیاز به مستقیم «نه» گفتن را برطرف می‌کند.

تلاش می‌کند مستقیم «نه» بگوید.

از طرف دیگر، اصل‌گرایان مرزها را قدرت بخش می‌دانند. آن‌ها قبول دارند مرزها از سرقت زمان‌شان جلوگیری می‌کنند و اغلب، بارِ نه گفتن به کارهایی را از روی دوش‌شان برمی‌دارند که اهداف دیگران و نه اهداف خودشان را پیش می‌برند. می‌دانند که واضح بودن مرزها کمک‌شان می‌کند که تقاضاها و مزاحمت‌های دیگران را که باعث منحرف شدن‌شان از چیزهای واقعاً ضروری می‌شود، به‌طور کنش‌گرایانه حذف کنند.

**مشکل خودشان است، نه شما**

البته، دشوار بودن تعیین مرزها بسیار فراگیرتر از آن است که فقط محدود به

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

محل کار باشد. در زندگی شخصی مان هم کسانی هستند که وقتی می خواهند برای شان زمان بگذاریم، به نظر می رسد هیچ مرزی نمی شناسند. چند بار احساس کرده اید هدف فردی دیگر شنبه یا یکشنبه تان را سرقت می کند؟ آیا کسی در زندگی شخصی تان هست که به نظر می رسد متوجه زیر پا گذاشتن مرزها نیست؟

همه ما کسانی را در زندگی مان داریم که اغلب بیشتر از دیگران برای مان دردسر دارند. کسانی هستند که مشکل شان را مشکل ما می کنند. این ها ما را از هدف مان دور می کنند. این ها فقط به هدف خودشان اهمیت می دهند و اگر به آن ها فرصت دهیم، به جای صرف وقت و انرژی مان در فعالیت های ضروری خودمان با هدر دادن آن برای فعالیت های ضروری شان، فرصت داشتن بیشترین اثربخشی مان را از ما می گیرند.

(nbookcity.com)

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

پس چطور می‌توانیم جین یانگ و کلیتون کریستنسن را الگو قرار دهیم و انواع مرزهایی را تعیین کنیم که در مقابل اهداف دیگران از ما محافظت می‌کنند؟ در زیر، چند دستورعمل آورده‌ام که می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید.

### مردم را از مشکلاتشان محروم نکنید

منظورم این نیست که هرگز نباید به دیگران کمک کنیم. البته که باید کمک کنیم، دوست داشته باشیم و بر زندگی دیگران تأثیر بگذاریم. ولی وقتی دیگران مشکل خودشان را مشکل ما می‌کنند و به آن‌ها کمک نمی‌کنیم، در واقع توانمندشان می‌کنیم. وقتی مشکل‌شان را از خودشان بگیریم، تنها کاری که می‌کنیم گرفتن توانایی حل آن مشکل از آن‌هاست.

نویسنده هنری کلود، در کتاب مرزها<sup>۱۲</sup>، داستانی درباره این نوع موقعیت‌ها تعریف می‌کند. زمانی والدین مردی بیست و پنج ساله به دیدن هنری رفتند. می‌خواستند پسرشان را «آدم کند». او از آن‌ها پرسید چرا بدون پسرشان آمده‌اند و آن‌ها گفتند: «پسرمون از نظر خودش مشکلی نداره». پس از شنیدن داستان‌شان، هنری با نتیجه‌گیری‌اش آن‌ها را غافلگیر کرد: «فکر می‌کنم حق با پسر تونه. مشکلی نداره... مشکل از شماست... کارهاشو انجام می‌دین... بهش پول می‌دین، دلخور می‌شین، نگران می‌شین، برنامه‌ریزی می‌کنین، برای پیشبردش انرژی صرف می‌کنین. اون مشکلی نداره، چون شما مشکلو ازش گرفتین».

سپس، هنری تشبیهی برای‌شان مطرح کرد. همسایه‌ای به نام بیل را تصور کنید که هرگز به چمن‌ها آب نمی‌دهد. ولی هر بار که سیستم آبیاش خودکارتان را روشن می‌کند، به چمن‌های او هم آب می‌رسد. چمن‌زار شما در حال قهوه‌ای و خشک شدن است، ولی بیل به چمن‌زار خودش نگاهی می‌اندازد و با خودش فکر می‌کند: «حیاطم عالییه». بنابراین، همه بازنده می‌شوند: تلاش‌هایتان هدررفته است و بیل هرگز عادت آب دادن به چمن‌زار را یاد نمی‌گیرد. راهکار؟ همان‌طور که هنری می‌گوید: «باید فنس کشی کنید تا مشکلاتش خارج از حیاطتان و در حیاط خودش باقی بمانند، یعنی جایی

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

که به آن تعلق دارند».

در دنیای کار، مردم دائماً سعی می‌کنند از آپاش‌های ما برای آب دادن چمن‌زارهای خودشان استفاده کنند. این سوءاستفاده شاید در قالب رئیسی ظاهر شود که شما را به عضویت کمیته‌ای برای پروژه محبوبش درمی‌آورد یا همکاری که از شما می‌خواهد درباره گزارش یا ارائه یا طرحی اطلاعات دهید که خودش برای کامل کردنش وقت نگذاشته است یا همکاری که در راهرو جلوی‌تان را می‌گیرد و در زمانی که جلسه مهمی در پیش دارید یا باید تماس تلفنی بسیار مهمی بگیرید یا باید کار بسیار مهمی انجام دهید، مخ‌تان را می‌خورد.

فردی که تلاش می‌کند وقت و انرژی‌تان را برای مقاصد خودش هدر دهد، هر که باشد، راه‌حلش فقط فنس‌کشی است. آن هم در لحظه‌ای که درخواست مطرح می‌شود؛ باید از قبل فنس‌کشی کرده و به وضوح مشخص کرده باشید که چه چیزهایی منطقه ممنوع است تا بتوانید مرزشکنان و هدردهندگان وقت‌تان را سر بزنگاه متوقف کنید. به یاد داشته باشید که اگر این افراد را به حل مشکلات خودشان مجبور کنید، هم به نفع شماست، هم به نفع آن‌ها.

### مرزها منبع آزادی‌اند

این حقیقت به خوبی در داستان مدرسه‌ای نمود می‌یابد که کنار یک جاده شلوغ قرار داشت. در ابتدا، بچه‌ها فقط در باریکه کوچکی از زمین بازی که نزدیک ساختمانی قرار داشت و در آن بزرگ‌ترها می‌توانستند بچه‌ها را زیر نظر بگیرند، بازی می‌کردند. ولی بعدش دور زمین بازی نرده کشیدند. حالا بچه‌ها می‌توانستند در هر جایی از زمین بازی کنند. آزادی عمل‌شان بیش از دو برابر شده بود.

به همین ترتیب، اگر در زندگی‌مان مرزهای مشخصی تعیین نکنیم، شاید سر از جایی در بیاوریم و بینم گرفتار محدودیت‌هایی شده‌ایم که دیگران برای‌مان وضع کرده‌اند. از سوی دیگر، وقتی مرزهای مشخصی داریم، می‌توانیم از میان کل ناحیه یا کل مجموعه گزینه‌هایی که آگاهانه برای بررسی



## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

در نظر گرفته‌ایم، آزادانه انتخاب کنیم.

### مزاحم‌هایتان را پیدا کنید

وقتی از مدیران می‌خواهم مرزهایشان را مشخص کنند، خیلی کم پیش می‌آید از پس این کار بر بیایند. می‌دانند که مرزهایی دارند، ولی نمی‌توانند آن‌ها را به زبان بیاورند. واقعیت محض آن است که اگر نتوانید این مرزها را برای خودتان و دیگران بیان کنید، شاید واقع‌گرایانه نباشد که از دیگران توقع داشته باشید به این مرزها احترام بگذارند یا حتی از آن‌ها سر در بیاورند. فردی را در نظر بگیرید که مرتب از ضروری‌ترین مسیرتان منحرف‌تان می‌کند. فهرستی از عوامل مزاحم‌تان را تنظیم کنید (یعنی درخواست‌ها یا فعالیت‌های آن فرد که به آن‌ها بله نمی‌گویید مگر اینکه با اولویت‌ها یا اهداف خودتان همپوشانی داشته باشند).

آزمون سریع دیگری که می‌توانید برای یافتن عوامل مزاحم انجام دهید این است که هر بار احساس کردید درخواست کسی حریم‌تان را نقض می‌کند یا تحت فشارتان قرار می‌دهد، آن را بنویسید. لزومی ندارد این مزاحمت آن قدر زیاد باشد که متوجهش شوید. حتی یک «نیشگون» (برای توصیف نقض ناچیز حریم‌تان، فکر می‌کنم نیشگون توصیف سودمندی است) که باعث شود درد رنجش را احساس کنید (خواه دعوتی ناخواسته باشد یا فرصتی نطلبیده یا درخواست برای کمکی ناچیز) سرنخی برای کشف مرزهای پنهانی‌تان است.

### قراردادهای اجتماعی بسازید

زمانی با فردی همکار شده بودم که رویکردش به پروژه‌ها به کلی مخالف من بود. بقیه فکر می‌کردند میان ما دعوای زیادی در می‌گیرد. ولی رابطه کاری ما کاملاً هماهنگ بود. چرا؟ زیرا وقتی برای اولین بار در یک تیم افتادیم، اولویت‌هایم و کارهای فوق‌العاده‌ای را که مایل یا میل نیستم در طول پروژه قبول کنم، دقیق مشخص کردم. همان ابتدا، گفتم: «بیا درباره اهدافی توافق کنیم که می‌خوایم محقق کنیم». «چند تا از کارهایی که واقعاً برام مهمه...»، و

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

از او هم خواستم همین کار را بکند.

بنابراین، روی یک «قرارداد اجتماعی» کار کردیم، یعنی تقریباً مثل نتیجه‌ای که در داستان ابتدای این فصل جین یانگ و رئیسش به آن رسیدند. فقط داشتن درک متقابلی از چیزی که واقعاً می‌خواستیم به آن برسیم و مرزهایمان باعث شد وقت یکدیگر را هدر ندهیم، درخواست‌های شاق به هم تحمیل نکنیم و یکدیگر را از کارهایی منحرف نکنیم که برای مان ضروری است. در نتیجه، هر کدام مان می‌توانستیم بیشترین اثربخشی مان را در پروژه داشته باشیم و با وجود تفاوت‌هایمان در تمام این فرآیند، طوری با هم کنار آمدیم که زبازد همه شده بودیم.

با تمرین، تقویت حد و مرزتان آسان‌تر و آسان‌تر می‌شود.

(nbookcity.com)

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

اجرا

اجرا چگونه میتوانیم محدود کارهای حیاتی را تقریباً در دسر انجام دهیم؟

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۴: محدود کردن آزادی تعیین مرزها

### اجرای امور چگونه امور را راحت اجرا کنیم؟

اجرا را می‌توانیم به دو شکل در نظر بگیریم.

فرع‌گرایان به اجرای اجباری معتقدند، ولی اصل‌گرایان زمانی را که با حذف کارهای غیرضروری صرفه‌جویی کرده‌اند برای طراحی سیستمی سرمایه‌گذاری می‌کنند که اجرا را تقریباً بی‌دردسر می‌کند.

در فصل ۱ گفتیم که زندگی‌مان چگونه می‌تواند شبیه به کمد لباس بیش از حد پری باشد و گفتیم که اصل‌گرایان چه رویکردی را برای مرتب‌سازی کمد در پیش می‌گیرند. گفتیم که اگر بخواهید کمد مرتب بماند، باید برنامه‌روزمه منظمی داشته باشید. باید یک کیسه بزرگ را به اقلامی اختصاص دهید که باید رد کنید برود و یک بخش کوچک را به چیزهایی که می‌خواهید نگه‌شان دارید. باید از محل تحویل اقلام زائد و ساعات کار سمساری آگاه باشید. باید برای به آن‌جا رفتن برنامه‌زمانی تنظیم کنید.

به عبارت دیگر، وقتی متوجه شدید در زندگی‌تان باید به کدام فعالیت‌ها و تلاش‌ها ادامه دهید، باید برای اجرای‌شان سیستمی داشته باشید. نمی‌توانید آن‌قدر منتظر بمانید تا کمد لباس منفجر شود و بعد تلاش‌های ابرانسانی‌تان را برای پاکسازی آن آغاز کنید. باید سیستمی داشته باشید تا مرتب نگه داشتن کمد روزمره و راحت شود.

بشر به‌طور ذاتی خواهان آسان انجام شدن کارهاست. در این بخش از کتاب، یاد می‌گیرید که چگونه اجرای کارهای درست (کارهای ضروری) را تا جای ممکن آسان و هموار کنید.

فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

اگر برای قطع کردن درختی شش ساعت به من فرصت دهید، چهار ساعت اول را صرف تیز کردن تبرم می‌کنم.

### منسوب به آبراهام لینکلن

در تورات عبری، از یوسف که مصر را از قحطی هفت‌ساله نجات داد، داستانی گفته می‌شود. فرعون خوابی دیده بود که نمی‌توانست تعبیرش کند و از خردمندترین مشاورانش خواست آن را به درستی برایش تعبیر کنند. آن‌ها هم نتوانستند خوابش را تعبیر کنند، ولی یک نفر به یاد آورد یوسف که در آن زمان در زندان بود، به تعبیر خواب مشهور است و بنابراین، یوسف را فراخواندند.

در آن رؤیا، فرعون که کنار رودخانه ایستاده هفت گاو فربه را می‌بیند که از آب بیرون می‌آیند و در علف‌زار مشغول چرا می‌شوند. سپس، هفت گاو لاغر از آب بیرون می‌آیند. گاوهای لاغر گاوهای فربه را می‌خوردند. یوسف خواب را این‌طور تعبیر می‌کند که در مصر هفت سال فراوانی و سپس هفت سال قحطی در پیش خواهد بود. به این علت، یوسف پیشنهاد می‌کند فرعون فرد «امین و خردمندی» را منصوب کند که هر سال یک‌پنجم محصول را به مدت هفت سال بردارد و آن را به‌عنوان حائلی برای هفت سال قحطی ذخیره کند. این برنامه تأیید و یوسف صدراعظم یا همان عزیز مصر می‌شود. او برنامه را آن‌قدر عالی اجرا می‌کند که وقتی هفت سال قحطی فرا می‌رسد، همه مردم مصر و نواحی اطراف و از جمله خانواده بزرگ یوسف نجات پیدا می‌کنند. این داستان ساده یکی از قدرتمندترین روش‌هایی است که اصل‌گرایان برای اطمینان از اجرای بی‌دردسر کارها استفاده می‌کنند.

واقعیت آن است که در جهانی غیرقابل پیش‌بینی زندگی می‌کنیم. حتی گذشته از رویدادهای غیرمتعارفی از قبیل قحطی، همواره با رویدادهای پیش‌بینی‌نشده مواجه می‌شویم. از روان یا پر حجم بودن ترافیک خبر نداریم. از به تأخیر افتادن یا لغو پروازمان خبر نداریم. خبر نداریم که فردا در پیاده‌روی لیزی سر می‌خوریم و میچ پای‌مان می‌شکند. به همین ترتیب، در محل کار،

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

خبر نداریم که تأمین کننده تأخیر می کند، همکارمان کار ناشیانه‌ای می کند، یا مشتری در دقیقه ۹۰ حرفش را عوض می کند و همین طور الی آخر. تنها چیزهایی که می توانیم (با قطعیت بالا) انتظار داشته باشیم رویدادهای غیرمنتظره است. بنابراین، یا باید منتظر لحظه بمانیم و به رویداد غیرمنتظره واکنش نشان دهیم، یا برای آن آماده شویم. می توانیم حائل بسازیم. معنای تحت‌اللفظی «حائل» چیزی است که از تماس میان دو چیز و آسیب زدن شان به یکدیگر جلوگیری می کند. برای مثال، «منطقه حائل»، که پیرامون منطقه زیست‌محیطی حفاظت‌شده قرار دارد، زمینی است برای ایجاد فضایی اضافه میان آن منطقه و هرگونه تهدید بالقوه‌ای که شاید در آن نفوذ کند.

زمانی سعی داشتیم مفهوم حائل را برای بچه‌هایم توضیح دهیم. در اتومبیل کنار هم نشسته بودیم و می خواستیم این ایده را با استفاده از بازی توضیح دهیم. گفتم تصور کنید باید سه مایل دیگر بدون توقف برانیم تا به مقصدمان برسیم. نمی توانستیم پیش بینی کنیم که در جلوی ما و اطرافمان چه اتفاقاتی در جریان است. نمی دانستیم چراغ چه مدت سبز می ماند یا اینکه اتومبیل جلویی شاید ناگهان منحرف شود یا ترمز کند. تنها راه برای اجتناب از تصادف آن بود که میان اتومبیل خودمان و اتومبیل جلویی فضای بیشتری ایجاد کنیم. این فضا نقش حائل را ایفا می کند. زمانی در اختیارمان می گذارد تا به هرگونه حرکت ناگهانی یا غیرمنتظره اتومبیل‌های دیگر پاسخ و خودمان را با آن وفق دهیم. کمک می کند از اصطکاک ناشی از توقف و حرکت‌های ناگهانی اجتناب کنیم.

به همین ترتیب، می توانیم اصطکاک اجرای کارهای ضروری را در زندگی و کارمان به راحتی با ایجاد حائل کاهش دهیم.

در حین «بازی» با بچه‌هایم در اتومبیل، متوجه شدند که وقتی گرم صحبت و خندیدن می شوم، منطقه حائل را فراموش می کنم و به اتومبیل جلویی بیش از حد نزدیک می شوم. پس در ادامه برای تطبیق خودم با موقعیت، باید کاری

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

«غیرطبیعی» انجام می‌دادم مثل ویراژ دادن یا در آخرین لحظه روی ترمز کوبیدن. اگر فراموش کنیم حائل‌ها را در زندگی مان محترم بشماریم و حفظ کنیم، ممکن است اتفاق مشابهی رخ دهد. پرمشغله و منحرف می‌شویم و پیش از فهمیدن این موضوع، هر چقدر هم که وقت اضافه گرفته باشیم، موعد پروژه یا روز ارائه فرا می‌رسد. از علم شیمی می‌دانیم که گاز منبسط می‌شود و فضایی را که در آن است پر می‌کند؛ به همین ترتیب، همه ما از روی تجربه می‌دانیم که پروژه‌ها و تعهدات، هر چقدر هم که تلاش کنیم، اغلب گسترش می‌یابند و زمانی را که به آن‌ها اختصاص داده‌ایم پر می‌کنند. فکرش را بکنید که این اتفاق چقدر در ارائه‌ها، جلسات و کارگاه‌هایی که در آن‌ها حاضر بوده‌اید رخ می‌دهد. چند بار تلاش کسی را دیده‌اید که تعداد بسیار زیادی اسلاید را می‌خواهد در زمانی کوتاه ارائه کند؟ چند بار در کنفرانسی بوده‌اید که سخنران به دلیل احساس تعهد به بیان همه محتوای از قبل برنامه‌ریزی شده‌اش، گفت‌وگویی معنادار را قطع کرده است؟ از بس این اتفاق‌ها را دیده‌ام که به نظر می‌آید کم‌کم به وضعیت پیش‌فرض تبدیل شده‌اند. وقتی با تسهیل‌گری کار می‌کردم که فلسفه متفاوتی داشت، نفس راحتی کشیدم. مشغول طراحی کارگاهی چهارساعته بود. ولی به جای اینکه طبق معمول ده دقیقه پایان جلسه را به سؤالات و نظرها اختصاص دهد، یک ساعت کامل را برای این کار پیشنهاد کرد. توضیح داد: «فقط محض بالا گرفتن بحث دوست دارم زمان خیلی زیادی اختصاص بدم». در ابتدا، ایده او زیاده‌روی دانسته و نادیده گرفته شد و به او گفتند به قالب مرسوم بازگردد. همان‌طور که انتظار می‌رفت، کلاسش بیش از وقت اختصاصی‌اش طول کشید و تسهیل‌گر مجبور شد با عجله تلاش کند محتوای باقی‌مانده را ارائه کند.

بنابراین، در جلسه بعد، روند کلاس تغییر کرد و همان زمان‌بندی پیشنهادی اولیه اجرا شد. اتفاق‌ها طبق انتظارش پیش رفتند، بحث‌هایی مطرح شد، ولی این بار زمان حائلی در برنامه گنجانده شده بود. این بار کلاس به موقع پایان



## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

می‌یافت و تسهیل‌گر به جای ارائهٔ عجلانهٔ محتوای باقیمانده، می‌توانست روی تدریس تمرکز کند.

مادری را می‌شناسم که وقتی آماده می‌شد با خانواده‌اش به تعطیلات برود، درس مشابهی گرفت. در گذشته، وقتی به تعطیلات می‌رفتند، بسته‌بندی وسایل را به شب قبل از حرکت موکول می‌کرد. ناگزیر تا دیروقت بیدار می‌ماند، بی‌رمق می‌شد، خیلی کم می‌خوابید، بسته‌بندی را صبح تمام می‌کرد، بعضی چیزها را فراموش می‌کرد، دیر به راه می‌افتاد و برای رسیدن به مقصد رنج مسیری طولانی را باید تحمل می‌کرد. با این حال، این بار جمع کردن وسایل سفر را یک هفته زودتر آغاز کرد. مطمئن شد که چمدان‌ها را شب قبل داخل اتومبیل گذاشته است تا صبح فقط بچه‌ها را بیدار کند و سوار ماشین شوند. این روش جواب داد. چون شب خوب خوابیدند، زود راه افتادند، چیزی را فراموش نکردند و وقتی به ترافیک خوردند، دچار استرس نشدند، زیرا برای این احتمال، حائلی داشتند. در نتیجه، نه تنها به موقع رسیدند، بلکه از سفری بی‌دردسر و حتی دلپذیر لذت بردند.

فرع‌گرایان همیشه سناریوی بهترین حالت را در نظر می‌گیرند. همهٔ ما آدم‌هایی را می‌شناسیم که همواره مدت زمان انجام هر کار را کمتر برآورد می‌کنند (و خیلی‌هایمان و از جمله خودم، چنین آدمی بوده‌ایم): «فلان کار فقط پنج دقیقه طول می‌کشد» یا «فلان پروژه رو تا جمعه تموم می‌کنم» یا «نوشتن شاهکارم فقط یک سال طول می‌کشد». با این حال، این کارها قطعاً بیشتر طول می‌کشند؛ اتفاق غیرمنتظره‌ای رخ می‌دهد یا کار پیچیده‌تر از پیش بینی از آب درمی‌آید، یا برآورد از همان ابتدا خیلی خوش‌بینانه بوده است. در چنین مواقعی، این افراد مشغول واکنش نشان دادن به مشکل می‌شوند و ناگزیر به نتایج لطمه‌وارد می‌شود. شاید تمام شب را برای انجام کار بیدار بمانند. شاید از کار بزنند، پروژه‌ای ناقص تحویل دهند یا از این بدتر، اصلاً نتوانند پروژه را انجام دهند. یا شاید جمع کردن کار را به یکی دیگر از اعضای تیم محول کنند. به هر صورت، نمی‌توانند کارها را در بالاترین

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

سطح‌شان اجرا کنند.

اصل‌گرا	فرع‌گرا
برای رویدادهای غیرمنتظره، حائلی ایجاد می‌کند.	فرض می‌کند سناریوی بهترین حالت رخ می‌دهد.
آماده‌سازی زود هنگام و حداکثری را در پیش می‌گیرد	می‌خواهد کار را به زور در آخرین دقیقه انجام دهد.

راه اصل‌گرایانه متفاوت است. اصل‌گرا جلو را نگاه می‌کند. برنامه‌ریزی می‌کند. برای اتفاق‌های پیش‌بینی نشده آماده می‌شود. انتظار غیرمنتظره‌ها را دارد. برای آمادگی در برابر رویدادهای پیش‌بینی نشده حائلی ایجاد می‌کند؛ بنابراین، اگر اتفاقاتی رخ دهند (که قطعاً رخ می‌دهند)، دستش باز است. وقتی فرع‌گرایان به پول بادآورده‌ای می‌رسند، اغلب به جای کنار گذاشتن آن برای روز مبادا، خرجش می‌کنند. مثالی از این موضوع را در روش واکنش کشورها به کشف نفت می‌بینیم. برای مثال، در سال ۱۹۸۰ که بریتانیا نفت دریای شمال را کشف کرد، دولت ناگهان پول بادآورده‌ای نصیبش شد و درآمد مالیاتی‌اش در طول یک دهه به ۱۶۶ میلیارد پوند (۲۵۰ میلیارد دلار) افزایش یافت. می‌توان استدلال‌هایی در حمایت یا مخالفت با نحوه استفاده از این پول مطرح کرد. ولی شکی نیست که این پول استفاده شده است؛ دولت بریتانیا، به جای آنکه این پول را صرف ایجاد صندوق ذخیره‌ای برای آمادگی در برابر حوادث غیرمترقبه کند (همچون رکود بزرگی که بعدها رخ داد)، آن را صرف کارهای دیگر کرد.

از طرف دیگر، راه و رسم اصل‌گرایان استفاده از دوران خوب برای ایجاد

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

حائلی برای دوران بد است. نروژ هم از مالیات بادآورده حاصل از نفت بسیار سود برد، ولی برخلاف بریتانیا بیشتر این ثروتش را در صندوق ذخیره‌ای سرمایه‌گذاری کرد. امروزه، این صندوق ذخیره به مرور زمان رشد کرده و ارزشش به ۷۲۰ میلیارد دلار رسیده و در نتیجه بزرگ‌ترین صندوق ثروت ملی در دنیاست و حاشیه امنی برای مقابله با سناریوهای نامعلوم آینده فراهم می‌کند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

این روزها، سرعت زندگی مان هر روز بیشتر از دیروز است. طوری که انگار در فاصله دو سانتی متری از اتومبیلی دیگر در حال رانندگی با سرعت صدوپنجاه کیلومتر در ساعت هستیم. اگر راننده آن ماشین کوچکترین حرکت غیرمنتظره‌ای بکند (مثلاً، اگر سرعتش را کمی کم کند یا کوچکترین ویراژی دهد)، مستقیم به او می‌کوبیم. جایی برای اشتباه کردن نیست. در نتیجه، اجرا اغلب بسیار پراسترس، ناامیدکننده و تحمیلی است.

در این جا، چند نکته را مطرح می‌کنم تا با استفاده از آن‌ها، کار و سلامت روانی‌تان را از ویراژ دادن و منحرف شدن از جاده در امان نگه دارید.

### از آماده‌سازی زودتر از موعد استفاده کنید

وقتی دانشجوی تحصیلات تکمیلی دانشگاه استنفورد بودم، یاد گرفتم که رمز گرفتن نمرات عالی آمادگی زودتر از موعد است. زمانی که برنامه‌های درسی کلاس‌هایمان را دریافت می‌کردیم، از آن‌ها کپی می‌گرفتم و با کنار هم چسباندن‌شان تقویم کل نیم‌سال را درست می‌کردم. حتی پیش از اولین روز کلاس می‌دانستم پروژه‌های بزرگ کدام‌اند و سریع کار روی این پروژه‌ها را شروع می‌کردم. این سرمایه‌گذاری ناچیز در آماده‌سازی، استرس کل نیم‌سال را کاهش می‌داد، چون می‌دانستم حتی اگر حجم کار ناگهان افزایش یابد یا اگر کارهای ضروری خانواده مجبورم کند از بعضی کلاس‌ها بزنم یا اگر هر پیشامد غیرمنتظره دیگری رخ دهد، زمان زیادی برای انجام همه تکالیفم دارم.

داستان روئال آمونسن و رابرت فالکون اسکات، که مسابقه گذاشته بودند اولین انسان‌هایی باشند که در تاریخ معاصر به قطب جنوب می‌رسند، ارزش آماده‌سازی زودتر از موعد را در مقیاسی بزرگ‌تر روشن می‌کند. هر دو نفر دقیقاً یک هدف داشتند. ولی روش‌هایشان متفاوت بود. آمونسن برای هر مشکلی که ممکن بود پیش بیاید آماده بود؛ اسکات به سناریوی بهترین حالت دل بسته بود. او فقط یک دماسنج برای این سفر با خود آورده بود و وقتی شکست، کاری جز اعصابانیت از دستش بر نمی‌آمد. آمونسن چهار

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

دماسنج آورده بود. اسکات یک تن غذا برای هفده همراهش ذخیره کرده بود. آمونسن سه تن. اسکات آذوقه سفر بازگشت را در یک نقطه ذخیره و آن را با یک پرچم نشان کرده بود، یعنی اگر فقط اندکی از مسیرش منحرف می شد، تیمش آذوقه را پیدا نمی کرد. در مقابل، آمونسن دو نشانه به فاصله یک کیلومتر از هم گذاشت تا مطمئن شود تیمش محل آذوقه را می بیند. روثال آمونسن با پشتکار فراوان آماده شده و با وسواس زیادی برای سفرش مطالعه کرده بود، در حالی که رابرت فالکون اسکات کمترین آماده سازی و مطالعه را انجام داده بود.

در حالی که آمونسن از روی آگاهی، حائل هایی را در برنامه اش گنجانده بود، اسکات به شرایط ایده آل دل بسته بود. مردان اسکات از خستگی، گرسنگی و سرمازدگی در رنج بودند، ولی سفر تیم آمونسن (با توجه به شرایط) به نسبت بی دردسر پیش می رفت. آمونسن سفر را با موفقیت به پایان رساند. اسکات و تیمش به شکل دلخراشی مردند.

اهمیت آماده سازی زودتر از موعد درباره کسب و کارمان هم مصداق دارد. در واقع، مثال بالا را جیم کالینز و مورتن هانسن استفاده می کنند تا نشان دهند چرا بعضی شرکت ها در شرایط دشوار و بسیار حاد شکوفا می شوند و بعضی دیگر نه. این نویسندگان که ۴۰۰ ر ۲۰ شرکت را از صافی گذرانده و به ۷ شرکت رسیده بودند، نتیجه گرفتند شرکت هایی که از نظر اجرایی موفق تر بودند از همتایان کمتر موفق شان آینده را بهتر پیش بینی نکرده بودند. بلکه، این شرکت ها می دانستند که نمی توانند غیرمنتظره ها را پیش بینی کنند و بنابراین بهتر آماده شده بودند.

### به برآورد زمانی تان ۵۰ درصد اضافه کنید

کسی را می شناسم که چون یک بار پنج دقیقه ای به فروشگاه رسیده است، فکر می کند همیشه پنج دقیقه ای به فروشگاه می رسد. در واقعیت، این زمان معمولاً ده تا پانزده دقیقه است. این مسأله به خودی خود مشکل بزرگی نیست، ولی متأسفانه بیشتر برآوردهای زندگی اش هم به همین شکل است.

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

در نتیجه، همیشه تأخیر می‌کند و از این بدتر همیشه بابت این موضوع استرس دارد و احساس گناه می‌کند. آن قدر در سالیان متمادی درگیر این چرخه بوده است که دیگر حتی متوجه نیست همواره با استرس زندگی می‌کند. این موضوع حتی سلامت جسمی‌اش را تحت تأثیر قرار داده است. ولی هنوز معتقد است که می‌تواند در پنج دقیقه به فروشگاه برسد یا کنفرانس تلفنی را در نیم ساعت یا گزارشی مهم را در یک هفته یا هر کار دیگری را که می‌خواهد به صورت فشرده تمام کند و هر از گاهی نیز چنین می‌شود. ولی این وضعیت برای او و اطرافیانش هزینه بالایی دارد. اگر فقط حائلی ایجاد می‌کرد، می‌توانست در همه این تلاش‌های عجولانه بسیار اثربخش‌تر ظاهر شود.

تا به حال شده مدت انجام کاری را کمتر برآورد کرده باشید؟ اگر پاسخ‌تان مثبت است، باید بگوییم که خیلی‌ها این طوری‌اند. این پدیده بسیار شایع «دژانگاری برنامه‌ریزی»<sup>۱۲۱</sup> نامیده می‌شود. این اصطلاح، که اولین بار دنیل کانمن آن را در سال ۱۹۷۹ به کار برد، به این معنی است که افراد اغلب مدت زمان انجام کار را دست کم می‌گیرند، حتی اگر آن کار را پیش‌تر در عمل انجام داده باشند. در یک مطالعه، از سی‌وهفت دانشجو پرسیدند فکر می‌کنید پایان‌نامه ارشدتان را در چه مدتی تمام کنید؟ وقتی از دانشجویان پرسیدند: «اگر همه چیز تا جای ممکن خوب پیش برود» مدت انجام این کار را چقدر برآورد می‌کنید، میانگین برآوردشان ۲۷.۴ روز بود. وقتی پرسیدند: «اگر همه چیز به بدترین شکل ممکن پیش برود» مدت انجام این کار را چقدر برآورد می‌کنید، میانگین برآوردشان ۴۸.۶ روز بود. در پایان، معلوم شد که میانگین زمان انجام این کار در عمل ۵۵.۵ روز است. فقط ۳۰ درصد دانشجویان این کار را در زمانی انجام دادند که برآورد کرده بودند. عجیب این جاست که مردم اعتراف می‌کنند به کمتر برآورد کردن زمان تمایل دارند، در حالی که همزمان معتقدند برآوردهای کنونی‌شان دقیق است. از میان دلایل متعددی که برای کمتر برآورد کردن زمان انجام کارها ذکر شده

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

است، معتقدم فشار اجتماعی جالب‌ترین‌شان است. در یک پژوهش، معلوم شد اگر مردم به شکل ناشناس مدت انجام کاری را برآورد کنند، دیگر به دلیل دُرانگاری برنامه‌ریزی احساس گناه نمی‌کنند. این واقعیت به این معنی است که اغلب در عمل می‌دانیم نمی‌توانیم کاری را در چارچوب زمانی تعیین شده انجام دهیم، ولی نمی‌خواهیم این را به دیگران اعتراف کنیم.

به هر دلیل، نتیجه اغلب دیرتر تمام کردن کارها از زمان اعلامی‌مان است: دیرتر به جلسات می‌رسیم، چیزهای مختلف را دیرتر به محل کار می‌رسانیم، صورت حساب‌هایمان را دیرتر پرداخت می‌کنیم و همین طور الی آخر. بنابراین، اجرای کاری که باید بی‌دردسر باشد، مستأصل‌کننده می‌شود. برای اینکه از خودمان در برابر این وضعیت محافظت کنیم، یک راهش اضافه کردن ۵۰ درصد به میزان زمانی است که برای انجام کاریا پروژه برآورد کرده‌ایم (اگر ۵۰ درصد خیلی زیاد به نظر می‌رسد، به این فکر کنید که انجام کارها اغلب ۵۰ درصد بیشتر از چیزی طول می‌کشد که انتظار داشته‌ایم). پس اگر برای کنفرانس تلفنی یک ساعت کنار گذاشته‌اید، به آن نیم ساعت دیگر هم اضافه کنید. اگر برآورد کرده‌اید ده دقیقه طول می‌کشد پسران را به تمرین فوتبال ببرید، خانه را پانزده دقیقه پیش از شروع تمرین ترک کنید. این کار نه تنها استرس دیر کردن را کاهش می‌دهد (تصور کنید اگر دیر راه نیفتاده باشیم، در ترافیک گیر کردن چقدر کم‌استرس‌تر می‌شود)، بلکه اگر متوجه شویم انجام کار سریع‌تر و آسان‌تر از انتظارمان پیش می‌رود (هرچند چنین تجربه‌ای برای اکثرمان خیلی کم پیش می‌آید)، زمان اضافه‌ای که به دست می‌آوریم حکم جایزه را برای‌مان دارد.

### برنامه‌ریزی سناریو را اجرا کنید

اروان میشل کرجان، مدیرعامل مرکز فرآیندهای مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری در دانشکده وارتون<sup>۱۲۲</sup>، توصیه می‌کند که همه و اول از همه سران حکومت راهبرد مدیریت ریسک تدوین کنند. برای مثال، با همکاری بانک جهانی تلاش کرده آسیب‌پذیرترین کشورهای جهان را شناسایی کند و

## فصل ۱۵: حائل مزیتی غیرمنصفانه

در نتیجه مراکش که در میان ۸۵ کشور، رتبه ۵۸ را به دست آورده بود، حالا برای مقابله در برابر حوزه‌های ریسک، طرح عملیاتی تدوین کرده است. وقتی اروان با دولت‌ها برای تدوین راهبردهای مدیریت ریسک‌شان همکاری می‌کند، توصیه می‌کند کار را با پرسیدن پنج سؤال آغاز کنند: (۱) با چه ریسک‌هایی مواجهیم و در چه حوزه‌هایی؟ (۲) کدام دارایی‌ها یا جمعیت‌ها در معرض ریسک‌اند و به چه میزان؟ (۳) چقدر آسیب‌پذیرند؟ (۴) این ریسک‌ها کدام فشارهای مالی را به افراد، کسب‌وکارها و بودجه دولت تحمیل می‌کنند؟ و (۵) بهترین سرمایه‌گذاری برای کاهش ریسک‌ها و تقویت انعطاف‌پذیری اقتصادی و اجتماعی کدام است؟

در تلاش‌هایی که خودمان برای ایجاد حائل انجام می‌دهیم نیز این پنج سؤال مصداق دارد. به مهم‌ترین پروژه‌ای فکر کنید که می‌خواهید در خانه یا محل کار انجام دهید. سپس، پنج سؤال زیر را بپرسید: (۱) در این پروژه، با چه ریسک‌هایی مواجهیم؟ (۲) سناریوی بدترین حالت کدام است؟ (۳) پیامدهای اجتماعی این سناریو کدام است؟ (۴) تأثیر مالی این سناریو چیست؟ و (۵) چگونه می‌توانم برای کاهش ریسک‌ها یا تقویت انعطاف‌پذیری مالی یا اجتماعی سرمایه‌گذاری کنم؟ پاسخ‌تان به سؤال بسیار مهم پنجم شما را به سمت حائل‌ها هدایت می‌کند (شاید جواب افزایش ۲۰ درصدی بودجه پروژه یا استخدام فردی در منابع انسانی که به هرگونه فشار منفی احتمالی رسیدگی کند یا درخواست برای تشکیل جلسه هیئت‌مدیره برای مدیریت انتظارات سهام‌داران باشد)، که می‌توانید برای محافظت از خودتان در برابر رویدادهای غیرقابل‌پیش‌بینی ایجادشان کنید.

اصل‌گرایان این واقعیت را می‌پذیرند که هرگز نمی‌توانیم هر سناریو یا رویدادی را به‌طور کامل پیش‌بینی کنیم یا برایش آماده شویم؛ آینده واقعاً قابل‌پیش‌بینی نیست. در عوض، برای کاهش اصطکاک ناشی از رویدادهای غیرمنتظره، حائل‌هایی اضافه می‌کنند.



فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

برای کسب دانش، هر روز چیزهایی اضافه کنید. برای کسب خرد، هر روز چیزهایی کم کنید.

### لائوتسه

در داستانی اخلاقی در حوزه کسب و کار به نام هدف<sup>۱۲۳</sup>، الکس روگو شخصیتی خیالی است که زیر بار مسئولیت احیای کارخانه ورشکسته‌ای در فرجه‌ای سه ماهه کمرش خم شده است. در ابتدا، نمی‌داند چطور این کار را بکند. سپس، استادی مربی فردی‌اش می‌شود و می‌گوید، در مدت کوتاهی می‌توانی پیشرفت زیادی کنی مشروط بر اینکه بتوانی «محدودیت‌های» کارخانه را پیدا کنی. به او می‌گوید که محدودیت‌ها موانعی‌اند که جلوی پیشرفت کل سیستم را می‌گیرند. اگر محدودیت‌های کارخانه را حل و فصل نکنی، حتی اگر بخش‌های دیگر کارخانه را بهبود دهی، پیشرفتی چشمگیر حاصل نمی‌شود. الکس، در همان حال که سعی می‌کند آموزه‌های استاد را بفهمد، با پسرش و چند نفر از دوستانش به پیاده‌روی می‌رود. به‌عنوان رهبر گروه، مسئولیتش رساندن بچه‌ها به اردوگاه پیش از غروب آفتاب است. ولی هر کسی که در چنین پیاده‌روی‌هایی شرکت داشته می‌داند وادار کردن گروهی از پسرهای جوان به حرکت کردن پابه‌پای بقیه سخت‌تر از چیزی است که به نظر می‌آید و الکس خیلی زود به مشکل می‌خورد: بعضی از افراد گروه واقعاً سریع و بعضی دیگر واقعاً کند حرکت می‌کنند. به‌ویژه، یکی از پسرها که هربی نام دارد از همه کندتر است. نتیجه آن است که شکاف میان جلو دار و هربی جافتاده زیاد می‌شود و به چند کیلومتر می‌رسد.

در ابتدا برای حل مشکل الکس سعی می‌کند از گروه پیش‌تاز بخواهد بایستند و منتظر بمانند تا دیگران از راه برسند. این کار باعث می‌شد گروه برای مدتی کنار هم بمانند، ولی به محض حرکت، دوباره همین شکاف شروع به شکل‌گیری می‌کرد.

به این علت الکس تصمیم می‌گیرد روش متفاوتی را در پیش بگیرد. هربی را در خط مقدم گروه قرار می‌دهد و بقیه پسرها را به ترتیب سرعت از کندترین

## فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

به سریع‌ترین، به صف می‌کند. دور از عقل است که سریع‌ترین فرد را در عقب صف قرار دهیم، ولی وقتی این کار را می‌کند، گروه دوباره با هم حرکت کردن را شروع می‌کنند. هیچ‌کدام از پسرها از نفر جلویی خود عقب نمی‌افتند. نکته مثبت ماجرا آن است که حالا می‌تواند کل گروه را در آن واحد زیر نظر بگیرد، و همگی به سلامت و همزمان با هم به اردوگاه می‌رسند. نکته منفی آن است که حالا کل دسته با سرعت هربی حرکت می‌کنند، پس دیر خواهند رسید. خب، چه باید بکند؟

از نظر الکس، پاسخ آن بود که برای راحت‌تر کردن کار هربی، دست به هر کاری بزنند. وقتی هربی که کندترین پسر است در جلوی صف قرار بگیرد، اگر یک متر در ساعت سریع‌تر حرکت کند، کل دسته خیلی سریع‌تر به آن جا می‌رسند. برای الکس، این بینشی شگفت‌انگیز بود. هرگونه پیشرفت هربی، هر چقدر هم که کوچک باشد، سرعت کل تیم را به سرعت افزایش می‌داد. پس از وزن کوله‌پشتی هربی کم کرد و غذا و آذوقه اضافه‌ای را که با خودش آورده بود میان بقیه گروه توزیع کرد. و واقعاً این کار بلافاصله سرعت کل گروه را افزایش داد و در زمان خوبی به اردوگاه رسیدند.

در یک آن، نکته‌ای به ذهن الکس می‌رسد و متوجه می‌شود که این رویکرد برای احیای کارخانه تولیدی‌اش هم قابل استفاده است. به جای اینکه سعی کند همه جنبه‌های تأسیسات را بهبود بدهد، باید «هربی» کارخانه را شناسایی کند: یعنی بخشی از فرآیند که نسبت به سایر بخش‌های کارخانه کندتر است. برای این کار، دستگاهی را که بزرگ‌ترین صف مواد پشت آن تشکیل می‌شد، پیدا و سعی کرد برای افزایش کارایی آن راهی بیابد. این کار به نوبه خود کارایی «کندترین پیاده» بعدی و بعدی و همین‌طورالی آخر را بیشتر می‌کرد، در نتیجه، بهره‌وری کل کارخانه کم‌کم بالا می‌رفت.

سؤال این است: «کندترین پیاده» شغل یا زندگی‌تان کیست؟ مانعی که باعث می‌شود هدفی را که واقعاً اهمیت دارد نتوانید محقق کنید، چیست؟ اگر «محدودیت» را به‌طور نظام‌مند شناسایی و رفع کنید، می‌توانید اصطکاکی را

## فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

که مانع اجرای کارهای ضروری است به شکل چشمگیری کاهش دهید. ولی این کار را نمی‌توانیم بی‌نظم و ترتیب انجام دهیم. یافتن چیزهایی که این جا و آن جا به تعمیر نیاز دارند، در بهترین حالت، می‌تواند صرفاً به بهبودهای کم‌اهمیت و کوتاه‌مدت منجر شود؛ در بدترین حالت، زمان و تلاش‌تان را برای بهبود چیزهایی هدر داده‌اید که واقعاً اهمیت ندارند. ولی اگر واقعاً می‌خواهید عملکرد کلی سیستم را بهبود دهید، حالا این سیستم می‌خواهد فرآیند ساخت باشد یا دستورعملی در اداره یا برنامه‌های روزمره زندگی‌تان، باید «کندترین پیاده» را شناسایی کنید.

رویکرد فرع‌گرایانه در اجرا منفعلانه و بی‌نظم و ترتیب است. چون فرد فرع‌گرا، به جای پیش‌بینی بحران‌ها، همیشه به آن‌ها واکنش نشان می‌دهد مجبور است راهکارهای سریع (و نه دائمی) را به کار بگیرد: مثل قرار دادن انگشتش در سوراخ سدی با این امید که کل سد فرو نریزد. فرد فرع‌گرا در استفاده از چکش مهارت دارد و فکر می‌کند همه چیز میخ است. بنابراین، فشار بیشتر و بیشتر وارد می‌کند، ولی نتیجه نهایی فقط اصطکاک و استیصال بیشتر است. در واقع در برخی مواقع، هر چه به کسی بیشتر فشار بیاورید، او هم در مقابل سخت‌تر فشار می‌آورد.

اولین چیزی که به ذهن اصل‌گرایان می‌رسد راه چاره‌ای موقتی نیست. به جای آنکه به دنبال بدیهی‌ترین یا سراسر است‌ترین موانع باشند، به دنبال موانعی می‌گردند که پیشرفت را کند می‌کنند. می‌پرسند: «چه چیزی مانع از تحقق اهداف ضروریه؟» فرد فرع‌گرا به شدت مشغول وارد کردن فشار بیشتر و بیشتر و انباشته کردن راهکارهای بیشتر و بیشتر است، ولی فرد اصل‌گرا فقط یک‌بار برای برداشتن موانع سرمایه‌گذاری می‌کند. این رویکرد فراتر از حل مسأله و روشی برای کاهش تلاش‌تان برای حداکثر کردن نتیجه‌تان است.

## فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

فرع گرا

اصل گرا

سراغ راهکارهای سریع و موقتی می‌رود. موانع پیشرفت را برمی‌دارد.

بیشتر کار می‌کند.

بیشتر تولید می‌کند.

### تولید بیشتر با حذف بیشتر

ارسطو درباره سه نوع کار صحبت کرده است، در حالی که در دنیای امروزی اغلب فقط بر دو نوع کار تأکید می‌کنیم. نوع اول کار نظری است که هدف نهایی آن حقیقت است. نوع دوم کار عملی است که هدف آن کنش است. ولی نوع سوم نیز وجود دارد: کار ابداعی. فیلسوف مارتین هایدگر «ابداع» را به معنای ایجاد کردن توصیف می‌کند. این نوع سوم کار در واقع رویکرد اصل‌گرایانه به اجراست:

**اصل‌گرا، با بیشتر حذف کردن به جای بیشتر کار کردن، بیشتر تولید می‌کند.** اغلب اوقات به خودمان وقت نمی‌دهیم خوب فکر کنیم کدام تلاش‌هایمان نتیجه می‌دهند و کدام‌شان به بار نمی‌نشینند. ولی حتی اگر وقت بگذاریم و بخواهیم به این مسأله فکر کنیم، ساده‌تر است که اجرا را اضافه کردن در نظر بگیریم نه کم کردن. اگر بخواهیم محصولات بیشتری بفروشیم، پس باید فروشندگان بیشتری بیاوریم. اگر بخواهیم خروجی تولیدمان بیشتر شود، پس باید تولید را بالا ببریم. قطعاً، مدارکی در تأیید این رویکرد وجود دارند. راه دیگری هم برای بهبود نتایج هست که می‌توانیم به آن فکر کنیم. اصل‌گرایان، به جای معطوف کردن تمرکزشان به تلاش‌ها و منابعی که باید اضافه کنند، روی محدودیت‌ها یا موانعی تمرکز می‌کنند که باید رفع کنند. ولی چگونه؟

## فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

### ۱. درباره نیت اصلی صریح باشید

بدون روشن کردن نتیجه دلخواه‌مان، نمی‌توانیم موانعی را شناسایی کنیم که باید برداشته شوند. اگر ندانیم واقعاً می‌خواهیم به چه هدفی برسیم، کل فرآیند تغییر دل‌بخواهی خواهد بود. پس از خودتان بپرسید: «از کجا می‌فهمم به هدفم رسیده‌ام؟»

در این فصل، فرض را بر این می‌گذاریم که هدف‌تان تهیه پیش‌نویس یک گزارش مکتوب پانزده صفحه‌ای است که تا ساعت ۲ بعدازظهر پنج‌شنبه به ایمیل پیوست و برای مشتری ارسال می‌شود. توجه: به‌عمد، پیامدی دقیق و نه مبهم انتخاب کرده‌ایم.

### ۲. «کندترین پیاده» را شناسایی کنید

به جای اینکه یک راست به سراغ پروژه بروید، چند دقیقه برای فکر کردن وقت بگذارید. از خودتان بپرسید: «چه موانعی بین من و رسیدن به این هدف قرار دارن؟» و «چه چیزی منو از رسیدن به این هدف باز می‌داره؟» فهرستی از این موانع تهیه کنید. این فهرست می‌تواند شامل موارد زیر باشد: نداشتن اطلاعاتی که نیاز دارید، سطح انرژی، کمال‌گرایی. فهرست را با استفاده از این سؤال اولویت‌بندی کنید: «مانعی که اگه برداشته بشه، باعث ناپدید شدن بیشتر موانع دیگه می‌شه، چیه؟»

وقتی می‌خواهید «کندترین پیاده‌تان» را شناسایی کنید، یکی از موضوعات مهمی که باید در نظر داشته باشید احتمال مانع بودن حتی فعالیت‌های «پربازده»، مثل تحقیق کردن یا ایمیل زدن برای گرفتن اطلاعات یا بازنویسی گزارش برای عالی کردن آن در همان بار اول است. به یاد داشته باشید که هدف مطلوب تمام کردن پیش‌نویس گزارش است. هر کاری که از سرعت اجرای این هدف کم کند باید زیر سؤال برود.

اغلب موانع متعددی در مسیر تحقق نیت اصلی وجود دارند. با این حال، در هر زمان می‌توان فقط یک اولویت داشت؛ حذف دل‌بخواهی موانع، اگر مانع اصلی همچنان پابرجا باشد، شاید ابداً هیچ تأثیری نداشته باشد. در مثال

## فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

خودمان، اگر مانع اصلی تان نوشتن کلمات روی صفحه باشد، می‌توانید کسی را برای انجام تحقیق تان استخدام کنید و باز هم شاید به هدف تان که نوشتن گزارش یادشده است، نزدیک‌تر نشده باشید. پس، همان‌طور که الکس ابتدا ماشین دارای کمترین بازده و بعد ماشین بعدی و ماشین بعدی را تعمیر کرد (و سعی نکرد همه آن‌ها را همزمان تعمیر کند)، باید موانع را یکی یکی رفع کنیم.

### ۳. رفع مانع

فرض کنیم معلوم شود «کندترین پیاده‌تان» میل تان به تهیه گزارشی عالی است. شاید برای بهتر کردن گزارش چند ایده داشته باشید، ولی در این باره نیت اصلی تان ارسال پیش‌نویس است. پس برای رفع مانع باید ایده «این باید عالی باشه و گرنه...» را با ایده «انجام شده بهتر از عالیه» جایگزین کنید. در پیش‌نویس اول به خودتان اجازه دهید برای بهتر کردن گزارش کاری نکنید. با رفع مانع اصلی، سایر جنبه‌های کار را راحت‌تر کرده‌اید.

شاید «کندترین پیاده» حتی کس دیگری باشد؛ خواه رئیسی که به پروژه چراغ سبز نشان نمی‌دهد یا دایره مالی که بودجه را تصویب نمی‌کند یا مشتری‌ای که محل نقطه چین قرارداد را امضا نمی‌کند.

برای کاهش اصطکاک با فرد دیگر، از رویکرد «با عسل مگس‌های بیشتری بگیرید» استفاده کنید. برایش ایمیلی بفرستید، ولی به جای اینکه بپرسید کار را برای تان انجام داده است یا خیر (که قطعاً انجام نداده است)، از او قرار ملاقاتی بگیرید. از او بپرسید: «چه موانع یا تنگناهایی باعث محقق نکردن فلان هدف شده و چطور می‌تونم برای رفع این موانع کمکت کنم؟» به جای اینکه به او پيله کنید، محترمانه به او پیشنهاد کمک دهید. در این صورت، نسبت به حالتی که فقط تقاضای دیگری را برایش ایمیل می‌کنید، پاسخ گرم‌تری می‌گیرید.

وقتی بچه‌هایمان واقعاً کوچک بودند و مشغول تحصیلات تکمیلی بودم، هر روز و تمام روز مراقبت کردن از بچه‌ها دست و بال همسرم را بسته بود و

## فصل ۱۶: کاهش افزایش ثمردهی با حذف موانع

نمی‌دانست با این موضوع چه کند. در آن زمان، دربارهٔ نظریهٔ محدودیت‌ها مطالعه می‌کردم، پس ذهنم همواره مشغول آن موضوع بود. وقتی مراحل فوق را اجرا کردیم، متوجه شدیم مانع اصلی‌ای که باعث می‌شد به بالاترین اثربخشی در زندگی بچه‌هایمان نرسد نداشتن زمانی برای برنامه‌ریزی، تفکر و آماده‌سازی بود؛ از همهٔ این‌ها گذشته، داشتن سه بچه وقت فراغتی برای آدم نمی‌گذارد. بنابراین، تلاش کردیم این مانع را رفع کنیم. شمار زیادی از فعالیت‌های فوق‌برنامه را کنار گذاشتم تا بتوانم عصرها خانه باشم و کسی را پیدا کردیم که در طول هفته چند ساعتی مراقب بچه‌ها باشد. در نتیجه، در طول زمانی که با بچه‌هایمان صرف می‌کردیم، توانستیم بیشتر به هم توجه نشان دهیم و با هم باشیم. به عبارت دیگر، هر دو در نهایت به جایی رسیدیم که کمتر کار می‌کردیم و بهتر نتیجه می‌گرفتیم.

رفع موانع لزوماً سخت یا مستلزم تلاشی ابرانسانی نیست. بالعکس، می‌توانیم با اندکی تلاش شروع کنیم. به نوعی شبیه رها کردن تخته‌سنگ در بالای تپه است. فقط یک تکان کوچک لازم است؛ شتاب حرکت در ادامه به شکل طبیعی رفته‌رفته زیاد می‌شود.



فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

هر روز، کاری کنید که به فردایی بهتر اندکی نزدیک‌ترتان کند.

### داگ فایر با

به آخرین باری فکر کنید که پلیس در حین رانندگی متوقف‌تان کرد. آیا پیش خودتان فکر کردید: «جریمه خوب می‌نویسه یا بد؟» بعید است. همه می‌دانند که جریمه کلاً بد است، درست است؟ با این حال، حداقل یک پلیس نوآور در ریچموند<sup>۱۲۴</sup> کانادا فکر می‌کند این فرض را باید زیر سؤال برد. برای برخورد جدی با جرم رویکردی تثبیت‌شده وجود دارد: تصویب قوانین جدید و سخت‌گیرانه‌تر، محکومیت‌های سنگین‌تر یا به کارگیری طرح‌های بی‌اغماض. به عبارت دیگر، کاری را که از قبل می‌کرده‌ایم بیشتر انجام می‌دهیم، فقط بر شدتش می‌افزاییم. سالیان سال، اداره پلیس ریچموند در همه جا از این روش‌های قدیمی و اصلی سیستم حفظ نظم استفاده می‌کرد و به نتایج خاصی می‌رسید که شامل نرخ ۶۵ درصدی تکرار جرم و افزایش تصاعدی جرایم جوانان بود. این وضع ادامه داشت تا اینکه سرپرست جوان جدید و آینده‌نگری به نام وارد کلفم<sup>۱۲۵</sup> آمد و آن را زیر سؤال برد. پرسید چرا همه تلاش‌هایی که برای حفظ نظم می‌کنیم باید این قدر منفعلانه، منفی و پس از ارتکاب جرم باشد؟ به جای اینکه فقط روی گرفتن مجرمان تمرکز کنیم و مجازات‌های همواره سخت‌گیرانه‌تری وضع کنیم، آن هم پس از ارتکاب جرم، چه می‌شود اگر پلیس منابع و انرژی قابل توجهی را صرف پیشگیری از ارتکاب رفتارهای مجرمانه کند؟ به قول تونی بلر، چه می‌شود اگر بتوانیم درباره جرایم و همچنین علل جرایم سخت‌گیرانه عمل کنیم؟ ایده تازه برگه‌های جریمه مثبت از دل این سؤالات بیرون آمد، برنامه‌ای که پلیس به جای تمرکز بر دستگیری جوانانی که مرتکب جرم می‌شوند، تمرکزش را بر گرفتن جوانانی قرار می‌داد که کار خوبی می‌کردند (کارهای ساده‌ای همچون انداختن زباله به داخل سطل زباله به جای به زمین انداختن آن، گذاشتن کلاه ایمنی در حین موتورسواری، اسکیت‌سواری در مناطق تعیین‌شده، یا به‌موقع به مدرسه رفتن) و به آن‌ها بابت رفتار

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

مثبت‌شان، برگه جریمه می‌دادند. البته، این برگه جریمه مانند جریمه پارک ممنوع بار مالی ندارد، در عوض در ازای آن، پاداش‌های کوچکی از قبیل ورود رایگان به سینما یا رویدادهای فرهنگی مختص به جوانان داده می‌شود. تلاش غیرمتعارف ریچموند برای بازسازی تصویر کارپلیس چقدر مؤثر بود؟ از قرار معلوم، فوق‌العاده زیاد. کمی طول کشید، ولی روی این رویکرد به‌عنوان راهبردی بلندمدت سرمایه‌گذاری کردند و پس از یک دهه، سیستم برگه‌های جریمه مثبت باعث شد تکرار جرم از ۶۰ درصد به ۸ درصد کاهش پیدا کند. شاید اداره پلیس مکانی نباشد که در آن انتظار اصل‌گرایی داشته باشید، ولی در واقع سیستم برگه‌های جریمه مثبت درسی در حوزه اجرای بی‌دردسر است.

راه و رسم فرع‌گرایی انجام همه کارها با تمام قواست: تلاش برای انجام همه کارها، داشتن همه چیز، تناسب داشتن با همه چیز. فرع‌گرایی طبق این منطق اشتباه عمل می‌کند که هر چه بیشتر تلاش کند، بیشتر به دست می‌آورد، ولی واقعیت این است که هر چه هدف‌مان بلندپروازانه‌تر باشد، شروع حرکت به سمت آن برای مان دشوارتر است.

راه اصل‌گرایانه متفاوت است. اصل‌گرا، به جای اینکه سعی کند به یک‌باره به همه چیز برسد و اوج بگیرد، از اندک شروع می‌کند و پیشرفتش را جشن می‌گیرد. اصل‌گرا، به جای رفتن به دنبال پیروزیهای بزرگ و پرزرق‌وبرقی که واقعاً اهمیت ندارند، پیروزی‌های کوچک و ساده را در حوزه‌های ضروری دنبال می‌کند.

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

با هدفی کوچک شروع می‌کند و نتایج بزرگ می‌گیرد.

با هدفی بزرگ شروع می‌کند و نتایجی کوچک می‌گیرد.

پیشرفت‌های کوچکش را جشن می‌گیرد.

به دنبال پرزرق‌وبرق‌ترین پیروزی‌ها می‌رود.

رویکرد وارد کلفم، با گیر انداختن مردم در حین «پیروزی‌های کوچک» و پاداش دادن به آن‌ها، قدرت جشن گرفتن پیشرفت را به کار گرفت. پلیس در یک نمونه تأثیرگذار، نوجوانی که دختری را از تصادف با اتومبیل نجات داده بود متوقف کرد و به او برگه جریمه مثبتی داد و گفت: «امروز کار بزرگی کردی. توانایی تغییر ایجاد کردن رو داری». پسر به خانه رفت و برگه جریمه مثبت را روی دیوار چسباند. پس از چند هفته، مادرش از او پرسید می‌خواهی نقدش کنی؟ در کمال تعجب، پسر پاسخ داد که هرگز این کار را نمی‌کند. یک بزرگسال به او گفته بود می‌توانی برای خودت کسی باشی و اینکه این برگه بیش از یک پیتزای رایگان یا بولینگ ارزش دارد.

این نوع تعامل مثبت را در چهل هزار بار در سال به مدت ده سال ضرب کنید تا علت ایجاد تغییر این سیستم را بفهمید. هر بار که فرد جوانی به دلیل کار خوبی قدردانی و تمجید می‌شد، انگیزه می‌گرفت تا آن قدر انجام کارهای خوب را ادامه دهد که در نهایت، کار خوب کردن طبیعی و راحت شود.

وقتی می‌خواهیم تغییر بزرگی ایجاد کنیم، اغلب فکر می‌کنیم باید کاری بزرگ یا عالی را رهبری کنیم، برای مثال، مدیری را می‌شناختم که تصمیمش را مبنی بر ساخت خانه عروسکی استادانه‌ای برای دخترانش با هیاهوی فراوان اعلام کرد، ولی بعد، چون چشم‌اندازش برای این کار خیلی جاه‌طلبانه و بزرگ بود، پروژه را به دلیل سنگین بودنش کنار گذاشت. این کار منطق جالبی دارد:

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

برای انجام کاری بزرگ، باید آغازمان بزرگ باشد. با این حال، به همه طرح‌های «بزرگ» پراز هیاهوی سازمان‌ها فکر کنید که درست مانند خانه عروسکی آن مدیر، هرگز به نتیجه قابل توجهی نرسیده است.

پژوهش‌ها حاکی از این است که در میان همه اشکال انگیزه‌های انسانی، پیشرفت مهم‌ترین‌شان است. چرا؟ چون پیروزی‌های کوچک و عینی عزم حرکت ایجاد می‌کنند و مؤید ایمان‌مان به موفقیت‌های بیشتر هستند.

فردریک هرزبرگ در سال ۱۹۶۸ مقاله‌ای با عنوان «یک بار دیگر تکرار کنید: چگونه به کارمندان انگیزه می‌دهید؟»<sup>۱۲۶</sup> در نشریه کسب و کار هاروارد منتشر کرد که در شمار پرفردارترین مقالات تاریخ نشریه کسب و کار هاروارد است. او در این مقاله به پژوهشی اشاره می‌کند که طبق آن، موفقیت و قدردانی شدن به خاطر موفقیت دو عامل انگیزه‌بخش اصلی و درون‌سازمانی برای کارکنان است. در مقاله‌ای جدیدتر، ترسا آمابیل و استیون کرامر یادداشت‌های روزانه صدها فرد ناشناس را که شامل هزاران روز کاری بود، گردآوری کردند. آمابیل و کرامر، بر مبنای این صدها هزار اندیشه، نتیجه گرفتند که «پیشرفت روزانه، حتی در حد یک پیروزی کوچک» می‌تواند احساس و عملکرد کارکنان را به کلی تغییر بدهد. به گفته آن‌ها: «از میان همه چیزهایی که هیجان‌ها، انگیزه و ادراکات را در طول روز کاری تقویت می‌کنند، مهم‌ترین‌شان پیشرفت کردن در کاری معنادار است».

برای اینکه واقعاً بتوانیم کارهای ضروری را انجام دهیم، به جای اینکه از کاری بزرگ شروع کنیم و بعد از کوره در برویم که جز انرژی و زمانی که برای آن هدر داده‌ایم چیزی عایدمان نشده است، باید با کارهای کوچک شروع کنیم و کم‌کم شتاب بگیریم. بنابراین، می‌توانیم از این عزم حرکت برای کار در مسیر رسیدن به پیروزی بعدی و بعدی و بعدی استفاده کنیم تا به پیشرفت بزرگی برسیم و وقتی به این هدف رسیدیم، پیشرفت‌مان چنان بی‌اصطکاک و راحت خواهد شد که پیشرفت بزرگ‌مان همچون موفقیت یک‌شبه به نظر می‌آید.

هنری آیرینگ، استاد و دانشیار سابق استنفورد، نوشته است: «درباره روش

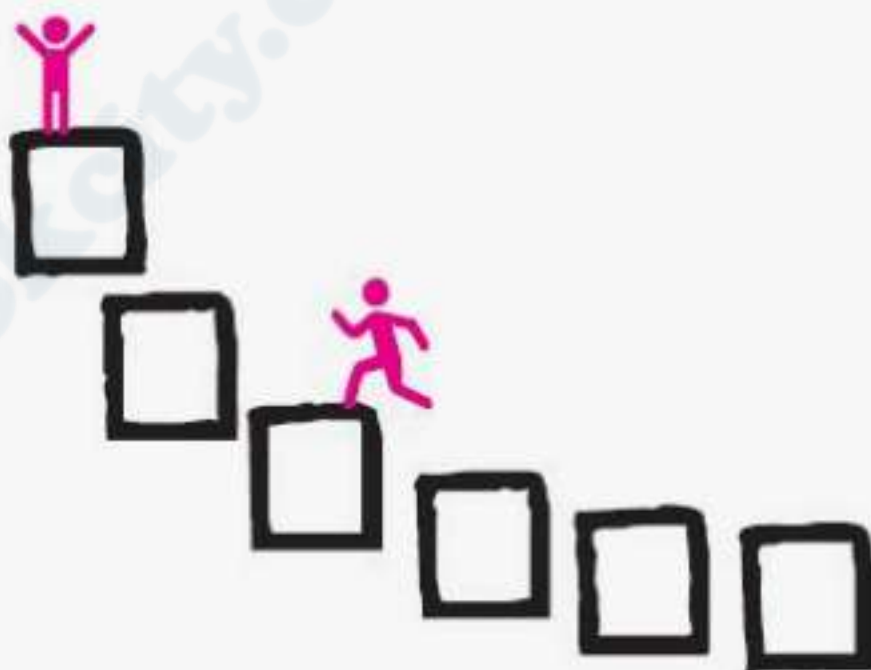
## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

بهبود عملکرد کارکنان و سازمان‌ها تجربه‌ام این نکته را به من آموخته است: بهترین جایی که می‌توانیم مد نظر قرار دهیم تغییرات کوچکی است که می‌توانیم در کارهایی ایجاد کنیم که اغلب انجام می‌دهیم. ثبات و تکرار قدرت می‌آورند».

با زحمت پیروزی‌های  
بزرگی ایجاد کردن



پیروزی‌های کوچک  
خلق کردن



وقتی برای شام با دکتر فیل زیمباردو، رئیس سابق انجمن روان‌شناسی آمریکا دیدار کردم، در اصل او را به‌عنوان مغز متفکر آزمایش مشهور زندان استنفورد می‌شناختم. در تابستان ۱۹۷۱، دانشجویان سالم استنفورد را انتخاب کرد، نقش‌های «زندان‌بان» و «هم‌سلولی» را به آن‌ها داد و آن‌ها را در یک «زندان» موقتی در زیرزمین دانشگاه استنفورد زندانی کرد. فقط طی چند روز نشانه‌های افسردگی و استرس شدید در «زندانیان» شروع شد، در حالی که «زندان‌بانان» رفتار سنگدلانه و آزاردهنده را شروع کردند (به دلایل آشکار،

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

آزمایش پیش از موعد پایان داده شد). منظور این است که اگر حتی فقط چند روز مثل زندانی و زندان بان با افراد مورد آزمایش رفتار شود، تکانهای شکل می گیرد که باعث می شود آنها مانند زندانیان و زندان بانان عمل کنند. آزمایش زندان استنفورد خارق العاده است و درباره کاربردهای متعدّدش بسیار نوشته شده است. ولی کنجکاو بودم بدانم اگر دیدن رفتارهای خاص به سادگی باعث شده است این دانشجویان استنفورد به تدریج این رفتارهای منفی را در پیش بگیرند، آیا ممکن است همین نوع شرطی سازی برای رفتارهای مثبت تر هم جواب بدهد؟

نویسنده کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

در واقع، در حال حاضر زیمنباردو در تلاش است درباره این موضوعات آزمایش اجتماعی بزرگی را انجام دهد که «پروژه تخیل قهرمانانه» نام دارد. منطق این پروژه آن است که با تدریس اصول قهرمان بودن، احتمال جسورانه عمل کردن افراد را افزایش دهند. زیمنباردو معتقد است، با تشویق و پاداش دادن به اقدامات قهرمانانه، می‌توانیم به‌طور آگاهانه و سنجیده سیستمی ایجاد کنیم که در نهایت اقدامات قهرمانانه در آن طبیعی و راحت شوند.

ما حق انتخاب داریم. می‌توانیم انرژی‌هایمان را برای راه‌اندازی سیستمی استفاده کنیم که اجرای کارهای خوب را آسان می‌کند، یا می‌توانیم سیستمی را به خودمان بقبولانیم که در عمل، انجام کارهای خوب را دشوارتر می‌کند. سیستم برگه‌های جریمه مثبت راه اول را در پیش گرفت و جواب داد. در انتخاب‌هایی هم که در زمان طراحی سیستم‌های زندگی‌مان پیش رو داریم، می‌توانیم همین اصل را اعمال کنیم.

من و همسرمان سعی کرده‌ایم این ایده‌ها را در سیستم تربیت فرزندهایمان اعمال کنیم. در حال حاضر، نگران این موضوعیم که چقدر زمان نشستن پای صفحه نمایش (زمانی که کودکان جلوی صفحه‌های نمایش گوشی‌های موبایل و تبلت‌ها و غیره می‌گذرانند) دزدکی وارد خانواده‌مان شده است. بچه‌ها می‌توانند به‌سادگی وقت‌شان را با تلویزیون، رایانه، تبلت و تلفن‌های هوشمند صرف سرگرمی‌های غیرضروری کنند. ولی، همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، تلاش‌هایمان برای تغییر این عادات با اصطکاک‌هایی همراه بوده است. هر وقت تلویزیون را خاموش یا سعی می‌کردیم «زمان نشستن‌شان پای صفحه نمایش» را محدود کنیم، اعتراض می‌کردند. و ما والدین برای کنترل کردن‌شان باید آگاهانه مراقب‌شان بودیم که این کار ما را از انجام کارهای ضروری باز داشته بود.

پس، سیستم ژتون را راه انداختیم. در ابتدای هفته، به بچه‌ها ده ژتون می‌دادیم. در پایان هفته، می‌توانستند در ازای هر کدام از این ژتون‌ها سی دقیقه زمان برای نشستن پای صفحه نمایش یا پنجاه سنت بگیرند که در



## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

مجموع معادل ۵ دلار یا پنج ساعت در هفته می شد. اگر هر کدام از بچه هایمان سی دقیقه کتاب می خواند، یک ژتون دیگر دریافت می کرد که در ازای آن هم می توانست زمان پای صفحه نمایش یا پول بگیرد. نتایج باورنکردنی بودند: یک شب، زمان صفحه نمایش ۹۰ درصد کاهش پیدا کرد، مطالعه به همین میزان زیادتر شد و کل تلاشی که صرف کنترل کردن می کردیم خیلی خیلی کاهش یافت. به عبارت دیگر، فعالیت های غیر ضروری به شدت کاهش و فعالیت های ضروری به شدت افزایش یافتند. پس از سرمایه گذاری کمی تلاش اولیه در راه اندازی این سیستم، بدون اصطکاک شروع به کار کرد.

سیستم هایی مانند این را همه ما می توانیم هم در خانه و هم در محل کار ایجاد کنیم. کلید موفقیت آن است که با کاری کوچک شروع کنیم، پیشرفت را تشویق کنیم و پیروزی های کوچک را جشن بگیریم. در ادامه، به چند تکنیک اشاره می کنم.

### روی حداقل پیشرفت قابل قبول تمرکز کنید

«کار انجام شده بهتر از کار عالی است» یکی از ایده های پرترفدار در دره سیلیکون است. منظور این جمله این نیست که باید آشغال تولید کنیم. به نظرم منظور آن نیست که زمان را برای کارهای غیر ضروری هدر دهیم و فقط به انجام کار اکتفا کنیم. در حلقه های کارآفرینانه، این ایده خلق «حداقل محصول قابل عرضه» نامیده می شود. فکر پشت آن این است که «ساده ترین محصول ممکن که برای مشتری مورد نظر سودمند و ارزشمند خواهد بود، کدام است؟»

به همین ترتیب، می توانیم روش «حداقل پیشرفت قابل قبول» را در پیش بگیریم. می توانیم از خودمان بپرسیم «کمترین پیشرفتی که برای انجام کار ضروری موند سودمند و ارزشمند چقدره؟»

این روش را در نوشتن این کتاب به کار گرفتم. برای مثال، وقتی هنوز تحقیقات مقدماتی این کتاب را انجام می دادم، یعنی زمانی که هنوز قلم را

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

روی کاغذ (یا انگشت را روی صفحه کلید) نگذاشته بودم، ایده‌های کوتاه (حداقل محصول قابل عرضه خودم) را در توئیتر به اشتراک می‌گذاشتم. اگر دیگران با این ایده هم‌نوا می‌شدند، در وبلاگم در نشریه کسب و کار هاروارد مطلبی می‌نوشتم. از طریق این فرآیند تکراری، که مستلزم تلاش بسیار کمی است، اگر میان آنچه در سرم بود و آنچه ظاهراً بیشترین ربط را به زندگی دیگران داشت، ارتباطی وجود داشت، می‌توانستم پیدایش کنم. این فرآیندی است که استودیوی پیکسار در فیلم‌هایش استفاده می‌کند. به جای آنکه با سناریو شروع کنند، با استوری بورد (یا نسخه مصور فیلم) شروع می‌کنند. ایده‌ها را امتحان می‌کنند تا ببینند کدام‌شان جواب می‌دهد. این کار را صدها بار در چرخه‌های کوچک انجام می‌دهند. سپس، فیلمی را برای گروه کوچکی از مردم نمایش می‌دهند تا از آن‌ها بازخورد اولیه بگیرند. به این شکل، می‌توانند با بیشترین سرعت و با کمترین تلاش ممکن یاد بگیرند.

همان‌طور که جان لاستر، مدیر ارشد خلاقیت در پیکسار و حالا دیزنی، می‌گوید: «در واقع فیلم‌ها مون رو تموم نمی‌کنیم، اگران شون می‌کنیم».

### حداقل آماده‌سازی قابل قبول را انجام دهید

دو رویکرد متضاد را می‌توانیم در قبال موعد مقرر یا هدف مهم در پیش بگیریم. می‌توانید زود و کوچک شروع کنید، یا دیر و بزرگ شروع کنید. شاید تمام شب را برای انجام کار بیدار بمانید. «زود و کوچک» یعنی در اولین فرصت و با کمترین سرمایه‌گذاری زمانی شروع کنید. اغلب ده دقیقه سرمایه‌گذاری زمانی در پروژه یا مأموریتی که دو هفته تا موعد تحویل آن مانده تا حد زیادی از آشفتگی و استرس تقلا کردن در دقیقه نود کم می‌کند. هدف یا موعد مقرر را که باید به زودی محقق کنید در نظر بگیرید و از خودتان بپرسید: «حداقل کاری که همین حالا می‌تونم برای آماده شدنش انجام بدم، چیه؟»

یکی از رهبرانی که سخنرانی فوق‌العاده الهام‌بخش است توضیح می‌داد که

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

رمز موفقیتش شروع آماده‌سازی در شش ماه قبل از سخنرانی‌های بزرگش است. برای کل سخنرانی آماده نمی‌شود؛ فقط شروع می‌کند. اگر در چند هفته یا ماه آینده باید مطالبی را ارائه کنید، همین حالا پرونده‌ای برایش باز کنید و چهار دقیقه وقت بگذارید و نوشتن ایده‌هایتان را شروع کنید. بعد پرونده را ببندید. به بیشتر از چهار دقیقه نیازی نیست. فقط شروع کنید.

یکی از همکارانم در نیویورک از ترفند ساده‌ای استفاده می‌کند: هر وقت می‌خواهد برای جلسه یا تماس تلفنی زمانی را تعیین کند، دقیقاً پانزده ثانیه وقت می‌گذارد تا اهداف اصلی جلسه را بنویسد؛ بنابراین، صبح روز جلسه که موضوعات صحبتش را آماده می‌کند، می‌تواند به این اهداف مراجعه کند. نیازی ندارد دستور کار کل جلسه را برنامه‌ریزی کند. فقط چند ثانیه آماده‌سازی پیش از موعد سود ارزشمندی به دنبال خواهد داشت.

### به پیشرفت پاداش عینی دهید

آیا به یاد می‌آورید که پنج‌ساله بودید و مدرسه‌تان برنامه جشن نیکوکاری برگزار می‌کرد؟ به یاد می‌آورید که روند پیشرفت مدرسه به سمت هدف به شکل تصویری با دماسنج بزرگی نشان داده می‌شد؟ به یاد آورید که تماشای سطح دماسنج که هر روز بالا می‌رفت، چقدر هیجان‌انگیز و انگیزه‌بخش بود؟ یا شاید والدین‌تان برای‌تان نمودار ستاره‌ای درست کرده بودند. هر بار که اسفناج‌تان را می‌خوردید، یا به موقع به رخت‌خواب می‌رفتید یا اتاق‌تان را نظافت می‌کردید، ستاره‌ای می‌گرفتید و خیلی زود به جایی می‌رسیدید که این کارها را تقریباً بدون نیاز به هرگونه انگیزه انجام می‌دادید.

به شکل بصری نمایش دادن روند پیشرفت به سمت هدف ابزاری قدرتمند است. نیازی نیست در به کارگیری همین تکنیک در اهداف ضروری خودتان در خانه و محل کار خیلی مهارت داشته باشید.

وقتی با کاری کوچک شروع کنیم و به پیشرفت پاداش دهیم، در نهایت نسبت به وقتی که با کاری بزرگ و با اهداف اغلب غیرممکن شروع کنیم، موفقیت بیشتری نصیب‌مان می‌شود. و علاوه بر آن، پاداش دادن به موفقیت‌هایمان

## فصل ۱۷: پیشرفت قدرت پیروزیهای کوچک

باعث می شود بتوانیم از این فرآیند لذت و رضایت بیشتری به دست آوریم.

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

در زندگی انسان باهوش، داشتن روال روزانه نشانه جاه‌طلبی است.

### دبلیو. اچ. آدن

سال‌ها پیش از آنکه مایکل فلپس، شناگر المپیک، مدال طلای المپیک ۲۰۰۸ پکن را بگیرد، در هر مسابقه‌ای همان روال همیشگی را دنبال می‌کرد. دو ساعت زودتر می‌آمد. طبق الگویی دقیق، تمرین‌های کششی و نرمشی انجام می‌داد: هشت صد متر شنای مختلط، پنجاه متر شنای آزاد، شش صد متر پازدن با تخته‌شنا، چهار صد متر شنا بدون استفاده از پا و غیره. پس از گرم کردن، خودش را خشک می‌کند، هدفونش را می‌گذارد و روی میز ماساژ می‌نشیند (هرگز دراز نمی‌کشد). از این زمان به بعد، او و باب بومن، مربی مایکل تا پایان مسابقه یک کلمه هم با هم حرف نمی‌زنند.

پنجاه و پنج دقیقه پیش از شروع مسابقه لباس مسابقه را می‌پوشد. سی دقیقه قبل از مسابقه وارد استخر گرم‌سازی می‌شود و شش صد تا هشت صد متر شنا می‌کند. وقتی ده دقیقه به مسابقه مانده است، به اتاق آماده‌باش می‌رود. همیشه صندلی‌ای را انتخاب می‌کند که کسی کنارش نباشد و بتواند در تنهایی بنشیند. دوست دارد صندلی‌های دو طرفش خالی باشند تا بتواند لوازمش را روی آن‌ها بگذارد: عینک شنا در یک طرف و حوله در طرف دیگر. وقتی شروع مسابقه اعلام می‌شود، به سمت سکوها می‌رود. در آن جا، کاری را می‌کند که همیشه کرده است: دو حرکت کششی انجام می‌دهد، ابتدا حرکت کششی با پاهای صاف و بعد حرکت کششی با خم کردن یک زانو. همیشه، پای چپ اول است. سپس، هدفون گوش راستش را درمی‌آورد. وقتی نامش خوانده می‌شود، هدفون گوش چپش را هم درمی‌آورد. همیشه از سمت چپ، به سمت سکو می‌رود. همیشه سکو را خشک می‌کند. می‌ایستد و بازوانش را طوری می‌کشد که دستانش به پشتش بخورد.

فلپس توضیح می‌دهد که: «این فقط یه روال روزانه است. روال من. روالی که کل زندگی‌م دنبالش کردم. قصد ندارم تغییرش بدم». و این روال تغییر نمی‌کند. مربی‌اش، باب بومن این برنامه فیزیکی را با فلپس طراحی کرده

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

است. ولی فقط این نیست. او روال دیگری به فلپس داده است که موقع خوابیدن و بیدار شدن به چه موضوعاتی فکر کند. او این برنامه را «تماشای نوار ویدئو» نامیده است. البته، واقعاً نواری وجود ندارد. «نوار» به معنای تجسم مسابقه‌ای عالی است. فلپس تمام لحظات مسابقه را به صورت حرکت آهسته با جزئیات دقیق تجسم می‌کند: از وضعیت ابتدایی خود در بالای سکوی پرش و از تمام حرکات دست و پا گرفته تا زمانی که پیروزمندانه در حالی که آب از صورتش به پایین می‌چکد، از استخر خارج می‌شود. فلپس این روال فکری را جسته و گریخته انجام نمی‌دهد. سال‌هاست که این برنامه را، هر روز پیش از آنکه به رخت‌خواب برود و در زمان بیدار شدن، اجرا می‌کند. وقتی باب می‌خواهد در زمان تمرین‌ها او را تحت فشار بگذارد، فریاد می‌زند: «نوار رو بذار!» و فلپس محدودیت‌هایش را فراموش می‌کند. در نهایت، روال فکری چنان ریشه‌دار است که باب به ندرت مجبور می‌شود پیش از مسابقه نجوا کند: «نوار ویدئو رو آماده کن». فلپس همیشه آماده «زدن دکمه پخش» است.

وقتی از باب درباره این روال پرسیدند، جواب داد: «اگه از مایکل پرسید قبل از مسابقه چی توی سرش می‌گذره، بهتون می‌گه واقعاً به چیزی فکر نمی‌کنه. فقط این برنامه رو دنبال می‌کنه. ولی این درست نیست. بیشتر شبیه اینه که عاداتش براون غلبه کردن. وقتی مسابقه شروع می‌شه، بیشتر از نیمی از کار رو اجرا کرده و در هر مرحله پیروز بوده. همه حرکات کششی طبق برنامه پیش رفته. مراحل گرم کردن همون طور که تجسم کرده پیش رفتن. هدفونش دقیقاً همون آهنگ‌هایی رو که انتظار داشته پخش می‌کنه. خود مسابقه فقط یکی دیگه از مراحل الگویییه که از قبل دراون روز آغاز کرده و کاملاً موفق بوده. پیروزی ادامه طبیعی این برنامه‌ست».

همان طور که همه ما می‌دانیم، فلپس رکورد هشت مدال طلا در المپیک ۲۰۰۸ پکن را از آن خود کرد. سال‌ها پس از دستاوردهای خیره‌کننده فلپس، وقتی به پکن رفته بودم، جز فکر کردن به اینکه فلپس و سایر المپیکی‌ها چطور کاری

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

کرده‌اند که همه این شاهکارهای شگفت‌انگیز ورزش قهرمانی این قدر راحت به نظر برسد، کار دیگری از من ساخته نبود. البته، قهرمانان المپیک احتمالاً طولانی‌تر و سخت‌تر از همه قهرمانان دیگر جهان تمرین می‌کنند، ولی وقتی وارد آن استخر، آن زمین یا آن پیست می‌شوند، کاری می‌کنند که حرکاتشان آسان به نظر بیاید. این فقط ادامه طبیعی تمرین‌هایشان نیست. این گواهی است بر معجزه روال درست.

راه و رسم فرع‌گرایانه این است که فکر کنید کارهای ضروری فقط زمانی انجام می‌شوند که زور پشت‌شان باشد. چنین روشی در انجام کارها فقط با تلاش‌های ناپخته همراه است. برای انجامش جان می‌کنید. تقلا می‌کنید. راه اصل‌گرایان متفاوت است. اصل‌گرا روالی را طراحی می‌کند که باعث می‌شود تحقق آنچه ضروری می‌داند به حالت پیش‌فرض تبدیل شود. بله، اصل‌گرا در بعضی موارد باز هم باید سخت کار کند، ولی هر تلاشی با داشتن روال درست به نتایج بسیار بهتری منجر می‌شود.

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

روالی طراحی می‌کند که مبتنی بر کارهای ضروری است و در نتیجه، اجرای کارها تقریباً بی‌درسر می‌شود

سعی می‌کند کارهای ضروری را به زور پیش ببرد

کارهای ضروری را پیش‌فرض قرار می‌دهد

کارهای غیرضروری را پیش‌فرض قرار می‌دهد

### کاری کنید آسان به نظر رسد

روال یکی از قدرتمندترین ابزارها برای رفع موانع است. بدون روال، کشش



## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

کارهای غیر ضروری مغلوب مان می کند. ولی اگر روالی تنظیم کنیم که مبتنی بر کارهای ضروری باشد، خود به خود اجرایش می کنیم. در این حالت، به جای اینکه به طور ناخودآگاه به دنبال انجام کارهای ضروری باشیم، این کارها حتی بدون آنکه به آنها فکر کنیم، انجام می شوند. مجبور نخواهیم بود انرژی گران بهای مان را هر روز صرف اولویت بندی همه چیز کنیم. فقط باید کمی انرژی اولیه را صرف تنظیم روال کنیم و بعد یگانه کاری که می ماند دنبال کردن این برنامه است.

برای توضیح سازوکاری که باعث می شود انجام کارهای دشوار با استفاده از تعیین روال آسان شود، پژوهش های علمی بسیار زیادی انجام شده است. یکی از توضیحات ساده این موضوع این است که وقتی مکرراً کار خاصی را انجام می دهیم، نورون ها یا سلول های عصبی مان از طریق دروازه های ارتباطی موسوم به «سیناپس» اتصالات جدیدی برقرار می کنند. تکرار کارها باعث تقویت این اتصالات می شود و مغز آسان تر می تواند آنها را فعال کند. برای مثال، وقتی کلمه جدیدی را یاد می گیرید، برای آنکه به این کلمه مسلط شوید، باید در فواصل زمانی مختلف آن را چند بار تکرار کنید. برای اینکه کلمه را بعدها به یاد آورید، باید همان سیناپس ها را آن قدر فعال کنید تا در نهایت بدون آنکه آگاهانه درباره کلمه فکر کنید، معنی آن را بدانید. فرآیندی مشابه توضیح می دهد که وقتی هر روز از نقطه «الف» به نقطه «ب» رانندگی می کنیم، در نهایت چگونه می توانیم بدون آنکه آگاهانه در فکر این مسیر باشیم، آن را طی کنیم یا چرا وقتی غذایی را چند بار می پزیم، دیگر نیازی نیست به دستور پخت مراجعه کنیم، یا چرا کارهای فکری هر بار که انجام شان می دهیم، آسان تر و آسان تر می شوند. با تکرار، روال به ملکه ذهن و عادت همیشگی تبدیل می شود.

توانایی مان برای اجرای کارهای ضروری مانند هر توانایی دیگری با تمرین بهبود می یابد. درباره اولین باری فکر کنید که مجبور به انجام وظیفه حیاتی خاصی در محل کارتان بودید. در ابتدا احساس تازه کاری می کردید. احتمالاً،

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

احساس ناشی بودن می‌کردید و از خودتان مطمئن نبودید. تلاش برای تمرکز کردن اراده‌تان را تحلیل می‌برد. خستگی تصمیم‌گیری آغاز می‌شد. احتمالاً، به‌آسانی منحرف می‌شدید. این کاملاً طبیعی است. ولی وقتی وظیفه‌ای را بارها و بارها انجام دهید، اعتماد به نفس پیدا می‌کنید. دیگر از موضوع اصلی منحرف نمی‌شوید. می‌توانید وظیفه را بهتر و سریع‌تر و با تمرکز و تلاش کمتر انجام دهید. این قدرت روال از توانایی مغزتان در کم‌کم به دست گرفتن کنترل فرآیند تا زمان تبدیل آن به فرآیندی ناخودآگاه نشأت می‌گیرد.

روال یک مزیت شناختی دیگر هم دارد. وقتی کار فکری به سمت عقده‌های قاعده‌ای<sup>۱۲۷</sup> حرکت می‌کند، برای تمرکز بر کارهای جدید فضای فکری آزاد می‌شود. به این شکل، می‌توانیم اجرای فعالیتی ضروری را روی حالت خودکار قرار دهیم و همزمان به‌طور فعالانه درگیر کار دیگری شویم، بدون اینکه لزومی به قربانی کردن تمرکز یا اثربخشی‌مان باشد. چارلز دوهینگ، نویسنده کتاب قدرت عادت<sup>۱۲۸</sup>، می‌نویسد: «در واقع، مغز شروع به کمتر و کمتر کار کردن می‌کند. مغز می‌تواند تقریباً به‌طور کامل تعطیل شود... و این مزیتی واقعی است، زیرا به این معنی است که می‌توانید همه این فعالیت فکری را وقف کاری دیگر کنید».

از نظر برخی، روال شاید شبیه به موقعیتی باشد که در آن خلاقیت و نوآوری جایی ندارد (یعنی حد نهایی ملالت کاری). این مسأله درباره روال اشتباه می‌تواند واقعاً درست باشد. ولی روال‌های درست به دلیل اینکه انرژی لازم را در تصمیم‌گیری برای کارها کاهش می‌دهند، واقعاً نوآوری و خلاقیت را افزایش می‌دهند. اگر تصمیم‌هایمان را در روال‌مان نهادینه کنیم، به جای صرف ذخیره محدود نظم‌مان برای بارها و بارها تصمیمات مشابه گرفتن، می‌توانیم این نظم را به سمت سایر فعالیت‌های ضروری هدایت کنیم. مطالعه‌ای که میهای چیک‌سنت‌میهای درباره خلاقیت انجام داده حاکی از این است که افراد بسیار خلاق چگونه از روال سخت‌گیرانه برای آزاد کردن

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

فکرشان استفاده می کنند. میهای در این تحقیق نشان داد: «بیشتر افراد خلاق خیلی زود بهترین روال خوابیدن، خوردن و کار کردن را پیدا می کنند و حتی وقتی وسوسه می شوند این کار را نکنند، از این روال ها پیروی می کنند.» «لباس هایی می پوشند که راحتند، فقط با هم فکرهای خودشان در ارتباطند، فقط کارهایی را انجام می دهند که از نظرشان مهم اند. البته، این خصوصیات فردی در نظر کسانی که با این افراد رابطه دارند خوشایند نیستند... ولی شخصی سازی الگوهای فعالیتی کمک می کند ذهن مان را از انتظاراتی آزاد کنیم که توجه ما را می ربایند و بتوانیم با قدرت روی موضوعاتی تمرکز کنیم که اهمیت دارند.»

کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

مدیرعامل یکی از نوآورترین شرکت‌های دره سیلیکون روال روزانه‌ای دارد که در نگاه اول، کسل‌کننده و قاتل خلاقیت به نظر می‌رسد. یک روز در هفته، رأس ساعت ۹ صبح، جلسه‌ای سه‌ساعته تشکیل می‌دهد. این جلسه هرگز لغو نمی‌شود. هرگز زمان آن تغییر نمی‌کند. حضور در آن اجباری است (آن قدر اجباری که، حتی در این مؤسسه جهانی، همه مدیران اجرایی می‌دانند که هرگز نباید برنامه سفرهایشان با این جلسه تداخل داشته باشد). این یعنی انضباط. در نگاه اول، هیچ چیز منحصر به فردی در این برنامه نمی‌بینیم. ولی کیفیت ایده‌هایی که در این جلسات مطرح می‌شوند، چیز منحصر به فرد آن است. چون مدیرعامل هزینه فکری ناشی از برنامه‌ریزی جلسه یا فکر کردن به حاضران و غایبان را حذف کرده است، کارکنان می‌توانند روی حل مسأله خلاقانه تمرکز کنند. در واقع، روال کارکنانش باعث می‌شود طرح ایده‌ها و راهکارهای خلاقانه و نوآورانه طبیعی و آسان به نظر برسد.

### قدرت روال درست

به گفته پژوهشگران دانشگاه دوک، تقریباً ۴۰ درصد انتخاب‌هایمان کاملاً ناآگاهانه است. با هوشیاری معمول درباره این انتخاب‌ها فکر نمی‌کنیم. این موضوع هم خطرناک و هم فرصت است. فرصت از این نظر که می‌توانیم قابلیت‌های جدیدی به دست آوریم که در نهایت غریزی می‌شوند. خطر از این نظر که شاید روال‌های زیان‌بخشی ایجاد کنیم. بدون آنکه کاملاً آگاه باشیم، شاید گرفتار عادات غیرضروری شویم؛ مثلاً صبح که از خواب بیدار می‌شویم، اول از همه ایمیل‌مان را بررسی کنیم؛ هر روز، در راه بازگشت از محل کار به خانه پیراشکی بخریم؛ زمان صرف ناهار را به جای فکر کردن، تأمل، تجدید نیرو یا ارتباط با دوستان و همکاران، به چرخ زدن در اینترنت بگذرانیم. پس، چگونه می‌شود روال‌هایی که ما را در عادات غیرضروری‌مان گیر می‌اندازند رها کرده و به جای‌شان، از روال‌هایی استفاده کنیم که اجرای چیزهای ضروری را تقریباً بی‌دردسر می‌کنند؟

**محرك‌های رفتاری‌تان را نوسازی کنید**

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

بیشتر ما عادات رفتاری خاصی داریم که می‌خواهیم تغییرشان دهیم، خواه خوردن غذای ناسالم کمتر باشد یا کمتر نگران شدن. ولی وقتی سعی می‌کنیم، متوجه می‌شویم تغییر حتی ساده‌ترین و کوچک‌ترین عادت به شکل شگفت‌انگیز و ناراحت‌کننده‌ای دشوار است. به نظر می‌رسد نیروی گرانشی ما را بی‌وقفه به آغوش گرم آن سیب‌زمینی‌های سرخ‌کرده، آن وب‌سایتی که تصاویر جذاب دارد یا گردابِ نگرانی برای چیزهایی خارج از کنترل مان باز می‌گرداند. چگونه در برابر جاذبه قدرتمند این عادات مقاومت می‌کنیم؟ چارلز دوهینگ، در مصاحبه‌ای درباره کتاب خود به نام قدرت عادت، می‌گوید: «در پانزده سال گذشته، علاوه بر اینکه یاد گرفتیم عادات چگونه کار می‌کنند و چگونه می‌توانیم تغییرشان دهیم، دانشمندان توضیح داده‌اند که هر عادت از یک سرنخ، یک روال و یک پاداش تشکیل می‌شود. سرنخ یعنی عامل محرکی که به مغزتان می‌گوید به حالت خودکار برود و از کدام عادت استفاده کند. بعد روال (خود رفتار) است که می‌تواند فیزیکی، ذهنی یا هیجانی باشد. سرانجام، پاداشی است که کمک می‌کند مغزتان متوجه شود آیا این عادت خاص ارزشش را دارد که برای آینده به خاطر سپرده شود یا نه؟ به مرور زمان، این حلقه (سرنخ، روال، پاداش؛ سرنخ، روال، پاداش) خودکارتر می‌شود، زیرا سرنخ و پاداش به لحاظ روان‌شناختی درهم پیچیده می‌شوند.»

این یعنی اگر بخواهیم روال مان را تغییر دهیم، واقعاً به تغییر رفتار نیازی نداریم. بلکه، باید سرنخی پیدا کنیم که محرک فعالیت یا رفتار غیر ضروری باشد و راهی پیدا کنیم که همین سرنخ برای مان تداعی‌گر چیزی باشد که ضروری است. بنابراین، برای مثال، اگر زمانی که از سرکار به خانه برمی‌گردید، از کنار یک شیرینی‌پزی رد شده و تحریک به خرید پیراشکی می‌شوید، دفعه بعدی که از کنار آن می‌گذرید، از سرنخی استفاده کنید که خرید سالاد از اغذیه‌فروشی آن سوی خیابان را به یادتان آورد. یا اگر صبح‌ها که ساعت‌تان زنگ می‌زند به یاد بررسی ایمیل‌تان می‌افتید، از سرنخی استفاده کنید که به جای این کار، برخیزید و مطالعه کنید. در ابتدا، غلبه بر

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

وسوسه توقف در مقابل شیرینی پزی یا بررسی ایمیل دشوار خواهد بود. ولی هر بار که رفتاری جدید را اجرا می کنید، یعنی هر بار که سالاد می خرید، پیوندی که در مغزتان بین سرنخ و رفتار جدید وجود دارد قوی تر می شود و خیلی زود، به طور ناخودآگاه و خودبه خود روال جدید را اجرا می کنید.

### محرك‌های رفتاری جدید خلق کنید

اگر هدف ایجاد تغییرات رفتاری باشد، فقط به سرنخ‌های موجودمان محدود نیستیم؛ می توانیم سرنخ‌های کاملاً جدیدی خلق کنیم که محرك اجرای بعضی روال‌های ضروری باشند. من برای تدوین روال نوشتن خاطرات روزانه از این روش استفاده کردم که برایم عالی جواب داد. برای مدتی طولانی، فقط هر از گاهی خاطرات روزانه‌ام را می نوشتم. در تمام روز، نوشتنش را به بعد موکول می کردم؛ بعد، شب که می شد کارم را توجیه می کردم: «فردا صبح انجامش می دم». ولی قطعاً انجامش نمی دادم و بنابراین، شب بعد که می رسید باید وقایع دو روز را می نوشتم و این طاقت فرسا بود. بنابراین، دوباره به بعد موکولش می کردم و همین طور تا آخر.

سپس از کسی شنیدم روالی تدوین کرده است که هر روز، دقیقاً در یک زمان مشخص، چند خطی بنویسد. این روال یک عادت مدیریت پذیر به نظر می آمد، ولی می دانستم به سرنخی نیاز دارم که هر روز نوشتن در زمان مشخص را به یادم بیاورد؛ در غیر این صورت، باز هم مثل گذشته به بعد موکولش می کردم. پس، تصمیم گرفتم از این به بعد دفتر خاطرات روزانه‌ام را در کیفم کنار تلفن همراهم قرار دهم.

به این شکل، وقتی عصرها تلفن همراهم را از کیفم در می آورم تا شارژش کنم (این یکی از عادات قدیمی ام است)، دفتر خاطرات را می دیدم و این سرنخی بود که مرا به نوشتن در دفتر هدایت می کرد. حالا، این عادت غریزی شده است. طبیعی شده است. مشتاقش هستم. حالا، ده سال گذشته است و تقریباً یک روز را هم از دست نداده‌ام.

### دشوارترین کار را اول انجام دهید

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

ری زین، بنیانگذار و مدیرعامل میکرو<sup>۱۳۶</sup>، شرکت تولیدکننده نیمه‌رسانا در دره سیلیکون است. او از جنبه‌های بسیاری با محیط اطرافش در تضاد است. در صنعت و شهری که معمولاً بیست‌ساله‌های دانشگاه رها کرده را گرامی می‌دارد، او هفتادوپنج‌ساله است.

در سال ۱۹۷۸، او و شریکش ۳۰۰ هزار دلار برای تأسیس این شرکت سرمایه‌گذاری کردند و شرکت از زمان تأسیس تا کنون، هر سال سودآور بوده است (به جز سالی که دو کارخانه را ادغام کردند). از زمان تبدیل شدن به سهامی عام، قیمت سهام‌شان هرگز به زیر قیمت عرضه اولیه سقوط نکرده است. ری این موفقیت را به تمرکز بسیار منضبط‌شان روی سودآوری نسبت می‌دهد. ری سی‌وپنج سال مدیرعامل شرکت بوده است و در تمام این مدت، از روال فوق‌العاده منظمی پیروی کرده است. هر روز صبح، حتی شنبه‌ها و یکشنبه‌ها، ساعت ۵:۳۰ صبح بیدار می‌شود (بیش از پنجاه سال است این کار را می‌کند). سپس، یک ساعت ورزش می‌کند. صبحانه را ساعت ۷:۳۰ می‌خورد و ساعت ۸:۱۵ صبح وارد شرکت می‌شود. شام ساعت ۶:۳۰ عصر با خانواده صرف می‌شود. ولی آنچه واقعاً باعث می‌شود ری بتواند با بالاترین سطح اثربخشی‌اش کار کند حاکمیت یک قانون بر روال روزانه‌اش است: «اول بر سخت‌ترین کارها تمرکز کن». از این‌ها گذشته، ری به من گفته است: «موضوعات خیلی زیادی برای فکر کردن داریم. چرا برنامه‌ای تدوین نکنیم که بعضی از این‌ها رو حذف کنیم؟»

با استفاده از نکات بالا، روالی تنظیم کنید که طبق آن، سخت‌ترین کار روز را صبح همان روز انجام دهید. سرنخی پیدا کنید (خواه نوشیدن اولین لیوان آب پرتقالی باشد که روی میز است یا هشدار که روی تلفن همراه‌تان تنظیم کرده‌اید یا هر چیزی که عادت کرده‌اید اولین کاری باشد که صبح‌ها انجام دهید) که باعث شود بنشینید و روی سخت‌ترین کارتان تمرکز کنید.

### روال‌هایتان را با هم ترکیب کنید

حقیقت آن است که انجام کارهای یکسان در یک زمان آن هم به صورت

## فصل ۱۸: تعلیق ذهنی معجزه روال روزانه

روزانه شاید کسل کننده شود. برای اجتناب از این نوع خستگی، هیچ دلیلی وجود ندارد که برای روزهای مختلف هفته روال روزانه متفاوتی نداشته باشید. جک دورسی، از بنیانگذاران توئیتر و بنیانگذار اسکوتر، رویکرد جالبی در قبال روال هفتگی اش دارد. او هفته اش را به موضوعاتی تقسیم کرده است. دوشنبه به جلسات مدیریت و کار «اداره شرکت» اختصاص دارد. سه شنبه برای تولید محصول است. چهارشنبه برای بازاریابی، ارتباطات و رشد است. پنجشنبه برای برنامه نویسان و شرکاست. جمعه برای شرکت و فرهنگ سازمانی اش است. در آشفتگی شرکت نوپایی که رشد بالایی دارد، این روال به ایجاد آرامش کمک می کند. این روال به ری کمک می کند تا هر روز، به جای آنکه خود را درگیر همه کارها احساس کند، انرژی اش را روی موضوع واحدی متمرکز کند. هر هفته، بدون استثنا، این روال را دنبال می کند و کارکنان به مرور زمان با این ویژگی او آشنا می شوند و می توانند جلسات و درخواست ها را بر این اساس سازمان دهند.

### به روال هایتان یکی یکی رسیدگی کنید

جای تأسف دارد آن قدر درگیر معجزه روال شویم که گرفتار وسوسه بازسازی همزمان چند روال شویم. ولی همان طور که در فصل قبل فهمیدیم، برای گرفتن نتایج بزرگ باید با گام های کوچک شروع کرد. پس، در روال روزانه یا هفتگی تان با یک تغییر شروع کنید و بعد موفقیت در این تغییر را مبنای پیشرفت تان قرار دهید.

منظورم ساده بودن این کار نیست. بسیاری از روال های غیر ضروری مان ریشه دار و احساسی اند. این روال ها در کوره احساسات قوی شکل گرفته اند. این ایده که می توانیم انگشتان مان را بشکنیم و با انگشتان نو جایگزین کنیم، احمقانه است. یادگیری مهارت های ضروری جدید هرگز آسان نیست. ولی وقتی بر این مهارت ها مسلط شویم و خود کارشان کنیم، پیروزی بزرگی نصیب مان شده است، زیرا تا آخر عمر آن مهارت ها را با خود داریم. درباره روال نیز چنین است. وقتی تدوین شان کنیم، همچون هدایایی اند که همیشه



فصل ۱۸: تعلیق ذہنی معجزہ روال روزانہ

نصیب مان می شوند.

شہر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

زندگی فقط لحظه‌ی حال است. اگر لحظه‌ی حال را رها کنید، نمی‌توانید لذت تک‌تک لحظات زندگی‌تان را به خوبی بچشید.

### تیج نت هان

لری جلویکس مربی تیم راگی دبیرستان هایلند است که طی سی‌وشش سال، نتیجه‌ی کارش ۴۱۸ برد، فقط ده باخت و بیست قهرمانی ملی بوده است. موفقیتش را چنین توصیف می‌کند: «همیشه برنده می‌شویم». با رکوردی مانند رکورد تیمش، حق دارد چنین بگوید. ولی در واقع به چیزی فراتر از رکورد پیروزی‌هایش اشاره می‌کند. وقتی می‌گوید: «پیروزی»، در واقع پاسخ پرسش زیر را با مخفف مناسبش می‌دهد، پرسشی که انتظاراتش را از بازیکنانش مشخص می‌کند: «حالا چه چیزی مهم است؟»

جلویکس، با نگره داشتن بازیکنانش در لحظه‌ی حال و وادار کردن آنها به تمرکز کامل بر مهم‌ترین چیز (و نه تمرکز بر مسابقه‌ی هفته بعد، تمرین فردا، بازی بعدی، بلکه تمرکز بر حالا)، کمک می‌کند تا برنده شدن تقریباً بی‌دردسر شود. ولی چگونه؟

اول اینکه، بازیکنان این سؤال را در طول بازی همواره از خود می‌پرسند. به جای آنکه درگیر خاطرات بازی قبلی شوند که خوب پیش نرفته است یا به جای صرف انرژی ذهنی‌شان برای احتمال باختن (که هیچ‌کدام سازنده یا سودمند نیست)، لری تشویق‌شان می‌کند فقط روی بازی حال حاضر تمرکز کنند.

دوم اینکه، سؤال «حالا چه چیزی مهم است؟» کمک‌شان می‌کند که روی نحوه‌ی بازی کردن‌شان متمرکز بمانند. لری معتقد است بخش بزرگی از برنده شدن بستگی به این دارد که بازیکنان روی بازی خودشان تمرکز می‌کنند یا بازی حریف. اگر بازیکنان درباره‌ی تیم مقابل فکر کنند، تمرکزشان را از دست می‌دهند. آگاهانه باشد یا ناآگاهانه، طوری بازی می‌کنند که تیم حریف می‌خواهد. حواس‌پرتی و چنددستگی ایجاد می‌شود. وقتی این‌جا و در لحظه‌ی حال روی بازی‌شان تمرکز می‌کنند، می‌توانند همگی حول یک راهبرد متحد

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

شوند. چنین اتحادی باعث می‌شود اجرای برنامه بازی‌شان به نسبت بدون اصطکاک پیش برود.

در واقع، لری رویکردی اساساً اصل‌گرایانه در قبال برد و باخت دارد. همان‌طور که به بازیکنانش می‌گوید: «میان باختن و شکست خوردن تفاوتی وجود دارد. شکست خوردن یعنی از شما بهتر، سریع‌تر، قوی‌تر و مستعدترن». از نظر لری، باختن معنای متفاوتی دارد. به این معنی است که تمرکزتان را از دست داده‌اید. به این معناست که روی چیز ضروری تمرکز نکرده‌اید. همه این‌ها مبتنی بر ایده‌ای ساده ولی قدرتمند است: اگر بخواهید با بالاترین اثربخشی‌تان عمل کنید، باید به‌طور آگاهانه با آنچه این جا و در لحظه حال مهم است، هماهنگ شوید.

### فقط لحظه حال مهم است

به این فکر کنید چگونه می‌توانید این ایده را در زندگی‌تان به کار بگیرید. آیا تا به حال شده در دام به یاد آوردن اشتباهات گذشته گرفتار شوید و بارها بارها، همانند ویدئویی که در بازپخش بی‌پایان گیر کرده است، آن‌ها را به یاد آورید؟ آیا زمان و انرژی‌تان را صرف نگرانی درباره آینده می‌کنید؟ آیا زمان زیادی صرف کارهایی می‌کنید که کنترلی روی آن‌ها ندارید به جای اینکه به کارهایی فکر کنید که اهمیت دارند و می‌توانید کنترل‌شان کنید؟ تا به حال شده به جای اینکه کاملاً در لحظه حال باشید، به خودتان بیایید و ببینید به شدت تلاش می‌کنید به لحاظ فکری برای جلسه بعدی، مأموریت بعدی یا فصل بعدی زندگی‌تان آماده شوید؟

ذات بشر این است که نگران اشتباهات گذشته باشد یا استرس اتفاق‌های پیش رو را داشته باشد. با این حال، هر ثانیه‌ای که برای نگرانی درباره لحظات گذشته یا آینده صرف شود ما را از چیزی منحرف می‌کند که حالا و در این لحظه مهم است.

یونانیان باستان از دو کلمه برای زمان استفاده می‌کردند. کلمه نخست کروونوس<sup>۱۳۰</sup> و دومی کایروس<sup>۱۳۱</sup> بود. کروونوس، خدای یونانی، مردی پیر با

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

موهای خاکستری تصور می‌شد که از نظر لغوی یعنی ساعت تیک‌تاک‌کنان، زمان در گذر، همان زمانی که گذشتش را اندازه می‌گیریم و برای استفاده کارآمد از آن مسابقه می‌دهیم. کایروس متفاوت است. ترجمه دقیق این کلمه دشوار است، ولی به زمانی اشاره می‌کند که بجا، درست و متفاوت است. کرونوس کمی است؛ کایروس کیفی است. کایروس را فقط زمانی تجربه می‌کنیم که کاملاً در لحظه‌ایم؛ یعنی زمانی که وجودمان در حال است. فکر کردن به این موضوع که در عمل فقط حال را داریم شگفت‌انگیز است. نمی‌توانیم آینده را به معنای واقعی کنترل کنیم، فقط حال تحت کنترل مان است. البته، از گذشته درس می‌گیریم و می‌توانیم آینده را تصور کنیم. با این حال، فقط این جا و حالا است که در عمل می‌توانیم کارهایی را انجام دهیم که واقعاً مهم‌اند.

### اصل‌گرا

### فرع‌گرا

ذهنش روی حال متمرکز است.

ذهنش درگیر گذشته یا آینده است.

خودش را با چیزی هماهنگ می‌کند که همین حالا مهم‌است.

به موضوعات مهم دیروز یا فردا فکر می‌کند.

از لحظه لذت می‌برد.

برای آینده نگران است یا استرس گذشته را دارد.

فرع‌گرایان اغلب چنان مشغول موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته و همچنین دشواری‌ها و فرصت‌های آینده‌اند که لحظه حال را از دست می‌دهند. منحرف می‌شوند. تمرکزشان را از دست می‌دهند. واقعاً، در لحظه زندگی نمی‌کنند. راه و رسم اصل‌گرایانه هماهنگ کردن خود با لحظه حال است. تجربه زندگی

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

در کایروس، و نه فقط در کرونوس. تمرکز کردن بر چیزهایی که واقعاً مهم‌اند، نه دیروز یا فردا، بلکه همین حالا.

اخیراً، من و آنا، در میانه یک روز کاری شلوغ برای ناهار ملاقات کردیم. معمولاً، وقتی برای ناهار ملاقات می‌کنیم، آن قدر یکدیگر را درگیر رویدادهای فردای مان یا برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های عصر می‌کنیم که یادمان می‌رود از این جا و کنار هم ناهار خوردن و لحظه حال لذت ببریم. بنابراین، این بار که غذا را آوردند، آنا آزمایشی را پیشنهاد کرد: باید فقط روی لحظه تمرکز کنیم. نباید جلسات صبح‌مان را تکرار کنیم، نباید درباره اینکه چه کسی بچه‌ها را از مدرسه بردارد و به کلاس کاراته ببرد یا اینکه برای شام آن شب چه می‌پزیم، صحبت کنیم. باید به آرامی غذا بخوریم. و باید تمام تمرکزمان را به‌طور آگاهانه به حال معطوف کنیم. من بسیار مشتاق این آزمایش بودم. زمانی که به آرامی اولین گاز را زدم، اتفاقی رخ داد. متوجه تنفسم شدم. سپس، متوجه شدم بدون آنکه خودم بخواهم در حال کند شدن است. ناگهان، به نظرم آمد که خود زمان کم‌کم کندتر می‌شود. به جای اینکه احساس کنم جسمم در مکانی است و ذهنم در پنج مکان دیگر، احساس می‌کردم که جسم و ذهنم کاملاً در آن جا بودند.

این حس تا بعد از ظهر با من بود و در این زمان متوجه تغییری دیگر شدم. به جای اینکه افکار مزاحم منحرفم کنند، توانستم کل تمرکز را روی کارم قرار دهم. چون آرام و متوجه کارهای آن لحظه بودم، هر کاری جریان طبیعی خودش را طی می‌کرد. به جای اینکه مثل همیشه احساس کنم انرژی‌های ذهنی‌ام میان انبوه موضوعات متضاد تقسیم و پراکنده شده است، احساس می‌کردم روی موضوعی متمرکزم که در حال حاضر از همه مهم‌تر است. نه تنها انجام دادن کارم راحت‌تر شده بود، بلکه در عمل برایم لذت بخش شده بود. در این مورد، آنچه برای ذهن خوب بود برای روح نیز خوب بود.

جیرو اونو، بزرگ‌ترین سرآشپز سوشی جهان و سوژه فیلم رؤیاهای سوشی جیرو<sup>۱۳۲</sup>، با کارگردانی دیوید گلد، است. جیروی هشتادوپنج ساله چند دهه

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

است که سوشی درست می کند و در واقع، از نظر او هنر درست کردن سوشی تقریباً بی دردسر شده است. با این حال، کار او فقط این نیست که نشان دهد تمرین و تجربه چگونه به استادی منجر می شوند. اگر او را در حال کار کردن تماشا کنید، کسی را می بینید که کاملاً در لحظه است.

اصل گرایان در کل زندگی شان از این روش پیروی می کنند. و چون از این روش پیروی می کنند، می توانند تمام انرژی شان را صرف کار در دست انجام شان کنند. اجازه نمی دهند عوامل منحرف کننده تلاش هایشان را پراکنده کنند. می دانند که اگر سخت کار کنند، اجرای کارها آسان و اگر کار را سبک بشمارند دشوار می شود.

**چندوظیفگی در مقابل چندتمرکزی**

(nbookcity.com)

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

سال‌ها پس از آنکه از دانشگاه استنفورد فارغ‌التحصیل شدم، به یکی از همکلاسی‌های سابقم برخوردم. در محوطه دانشگاه کارهایی را با استفاده از رایانه یکی از دفترها انجام می‌دادم که پیشم آمد و سلام کرد. پس از یک دقیقه خوش و بش، گفت دنبال کار است. کمی درباره کاری که به دنبالش بود توضیح داد و پرسید می‌تونی کمک کنی؟ چند سؤال از او پرسیدم تا ببینم چه کاری از دستم برایش ساخته است، ولی بیست ثانیه‌ای از گفت‌وگو نگذشته بود که پیامکی دریافت کرد. بدون اینکه حرفی بزند، گوشی‌اش را نگاه کرد و شروع به جواب دادن به آن کرد. کاری را انجام دادم که معمولاً در این گونه مواقع می‌کردم. ایستادم و منتظر ماندم.

چند ثانیه گذشت. بیست ثانیه گذشت. من فقط ایستاده بودم و او همچنان داشت بی‌امان پیامک می‌فرستاد. هیچ حرفی نمی‌زد. به من توجهی نمی‌کرد. از روی کنجکاوی، منتظر ماندم ببینم چقدر طول می‌کشد. ولی پس از گذشت دو دقیقه کامل، که وقتی منتظر کسی ایستاده‌اید زمان زیادی است، بی‌خیال شدم و کنار میز برگشتم و کارم را از سر گرفتم. پس از پنج دقیقه دیگر، دوباره پیدایش شد و برای بار دوم مزاحم کارم شد. حالا، می‌خواست گفت‌وگو را از سر بگیرد و دوباره برای پیدا کردن شغل از من کمک بخواهد. در ابتدا، می‌خواستم او را برای یک موقعیت شغلی که از آن مطلع بودم توصیه کنم؛ ولی پس از این اتفاق، اعتراف می‌کنم که نگران بودم او را برای این مصاحبه شغلی توصیه کنم و او ناگهان غیبش بزند: شاید به لحاظ فیزیکی حاضر بود، ولی ذهنش جای دیگری بود.

در این زمان، شاید انتظار داشته باشید از بدی‌های چندوظیفگی بگویم؛ درباره اینکه اصل‌گرای واقعی هرگز تلاش نمی‌کند در هر زمان بیش از یک کار را انجام دهد. ولی در واقع می‌توانیم دو کار را به‌آسانی در آن واحد انجام دهیم: ظرف بشوریم و به رادیو گوش کنیم، بخوریم و صحبت کنیم، غبار روی میزمان را تمیز کنیم و در عین حال به ناهار فکر کنیم، پیامک دهیم و در عین حال تلویزیون تماشا کنیم و همین‌طور الی آخر.



## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

کاری که نمی‌توانیم بکنیم تمرکز بر دو چیز در آن واحد است. وقتی دربارهٔ اکنون صحبت می‌کنم، منظورم انجام فقط یک کار در آن واحد نیست. منظورم آن است که در هر زمان فقط روی یک کار تمرکز کنیم. خود چندوظیفگی دشمن اصل‌گرایی نیست؛ اینکه وانمود کنیم می‌توانیم «بر چند چیز تمرکز کنیم» دشمن اصل‌گرایی است.

### چگونه در حال باشیم

برای تمرکز کامل بر کاری که در دست داریم، چه می‌توانیم بکنیم؟ به روش‌های ساده‌تر توجه کنید.

### ببینید چه چیزی در حال حاضر مهمترین است

اخيراً، در نیویورک کل روز اصل‌گرایی را برای تیمی از مدیران اجرایی تدریس کردم. از آن روز کاملاً لذت بردم و در تمام مدت احساس در لحظه بودن می‌کردم. ولی وقتی به اتاقم برگشتم، ناگهان احساس کردم در یک میلیون جهت کشیده می‌شوم. همه چیزهای اطرافم یادآور همه کارهایی بودند که می‌توانستم در حال انجام‌شان باشم: بررسی ایمیل، گوش دادن به پیام‌ها، خواندن کتابی که خودم را موظف به خواندنش می‌دانستم، از حالا آماده کردن اسلاید برای چند هفته بعد، ثبت ایده‌های جالبی که از تجارب آن روز به ذهنم رسیده بود و غیره. فقط تعداد این کارها نبود که به نظرم کلافه‌کننده می‌آمد، بلکه آن استرس آشنایی هم که از رقابت چند کار برای رسیدن به صدر فهرست کارهای روزمره به وجود می‌آید، کلافه‌کننده بود. چون احساس اضطراب و تنش فکری‌ام رو به افزایش بود، توقف کردم. زانو زدم. چشمانم را بستم و پرسیدم: «حالا چه چیزی مهمه؟» پس از کمی تأمل فهمیدم تا زمانی که ندانم حالا چه چیزی مهم است، فهمیدن این مهم است که حالا چه چیزی مهم است!

ایستادم. خودم را مرتب کردم. تمام چیزهایی را که در اطرافم پخش شده بودند در جای خودشان گذاشتم تا حواسم را پرت نکنند و هر بار که از کنارشان می‌گذرم، مرا برای انجام درخواست‌هایشان تحت فشار نگذارند.

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

تلفن همراهم را خاموش کردم. با این کار، مانع این شدم کسی با ارسال پیام حواسم را پرت کند. برایم بسیار آرامش بخش بود. دفتر یادداشت‌م را باز کردم و درباره آن روز نوشتم. نوشته‌ها درباره خودم بود. با مداد، فهرستی از همه چیزهایی را که در ذهن داشتم، نوشتم. سپس، از خودم پرسیدم: «برای اینکه بتونی با آرامش بری و بخوابی، به چه چیزی نیاز داری؟». با این پرسش، موضوع را روشن کردم. به این نتیجه رسیدم که کار ضروری رفتن نزد همسر و بچه‌هایم است. سپس، چند کاری را نوشتم که انجام دادن‌شان چند ساعت اول صبح روز بعد را تا جای ممکن راحت می‌کرد: تنظیم زمان بیدارباش و صبحانه در اتاق؛ انتقال اسلایدهایم به کامپیوتر؛ اتو کردن پیراهنم. کارهایی را که در آن زمان مهم نبودند خط زدم.

وقتی با انبوه کارها و تعهداتی مواجه می‌شوید که سر در نمی‌آورید اول به کدام‌شان رسیدگی کنید، لحظه‌ای تأمل کنید. نفس عمیقی بکشید. در لحظه حاضر شوید و از خود بپرسید مهم‌ترین کار در همین لحظه فعلی (نه فردا یا حتی یک ساعت دیگر) کدام است؟

اگر مطمئن نیستید، فهرستی از کارهایی که برای جلب توجه‌تان رقابت می‌کنند تهیه کنید و هر کاری را که در این لحظه مهم نیست خط بزنید.

### آینده را از سرتان بیرون کنید

اگر آینده را از سرتان بیرون کنید، بیشتر می‌توانید روی «حالا چه چیزی مهمه؟» تمرکز کنید. در این مورد، گام بعدی‌ام آن بود که نشستم و کارهایی را فهرست کردم که ممکن بود (در زمانی غیر از همین حالا) ضروری باشند. پس، صفحه دیگری در دفتر یادداشت‌م باز کردم. این بار، از خودم پرسیدم: «در نتیجه کارهای امروز، چه کاری رویه روزی شاید بخوای انجام بدی؟» پاسخ فهرستی از تعهدات قاطعانه نبود، صرفاً راهی برای انتقال همه ایده‌های داخل سرم روی کاغذ بود. این کار را با دو هدف انجام دادم. اول اینکه، مطمئن شدم این ایده‌ها را که ممکن بود بعدها سودمند از آب درآیند، فراموش نمی‌کنم. دوم اینکه، کاهش احساس استرس‌آور و منحرف‌کننده‌ای

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

که می‌گفت باید همین حالا به این‌ها رسیدگی کنم.

### اولویت بندی کنید

پس از این کار، هر فهرست را اولویت بندی کردم. سپس، یکی یکی به هر کدام از موارد فهرست «چیزهایی که حالا ضروری‌اند» رسیدگی کردم. با آرامش روی آن فهرست کار کردم و هر مورد که کامل می‌شد، پاکش می‌کردم. وقتی رفتم بخوابم، نه تنها همه کارهایی را انجام داده بودم که باید در آن لحظه انجام می‌دادم، بلکه به دلیل متمرکز بودنم، کار را سریع‌تر و بهتر انجام داده بودم.

### درنگی که مایه تجدید نیروست

جفری راجرز، یکی از معاونان اجرایی شرکت کورنیش اند کری / نیومارک نایت فرانک<sup>۱۳۳</sup>، ایده ساده درنگ کردن برای تجدید نیرو را آموخته بود. ماجرا مربوط به زمانی است که جف فهمید عصر هر روز که از محل کار به سمت خانه رانندگی می‌کند، فکرش هنوز هم روی کار متمرکز است. همه ما با این حس آشناییم. شاید به لحاظ فیزیکی از اداره خارج شده باشیم، ولی هنوز فکرمان تا حد بسیار زیادی آن جاست، زیرا ذهن مان درگیر حلقه بازپخش بی پایان رویدادهای امروز و نگرانی برای همه چیزهایی است که باید روز بعد انجام دهیم.

پس حالا، که به درِ خانه‌اش رسیده است، روشی را که «درنگ برای تجدید نیرو» نامیده است به کار می‌گیرد. این روش آسان است. چند لحظه توقف می‌کند. چشمانش را می‌بندد. وقتی نفسش را بیرون می‌دهد، مسائل کاری را کنار می‌گذارد. به این شکل، زمانی که از در وارد می‌شود و پیش خانواده‌اش می‌رود، فکر اهداف دیگر را راحت‌تر می‌تواند از سرش بیرون کند. این مؤید جمله‌ای است که به لائوتسه<sup>۱۳۴</sup> نسبت داده می‌شود: «در کار، کاری را انجام بده که از آن لذت می‌بری. در زندگی خانوادگی، کاملاً در لحظه حاضر باش.» تیچ نات هان، راهب بودایی و ذن مسلک ویتنامی که «آرام‌ترین انسان جهان» خوانده شده است، تمام زندگی‌اش را صرف اکتشاف در روش‌های زندگی در

## فصل ۱۹: تمرکز حالا چه کاری مهم است؟

کایروس (هر چند با نامی متفاوت) کرده است. او ایده‌اش را با عنوان حضور ذهن و نگهداری از «ذهن تازه کار» آموزش می‌دهد. او می‌نویسد: «حضور ذهن کمک می‌کند وقتی به خانه می‌روید در حال حاضر باشید. و هر بار که به خانه می‌روید و خوشبختی‌تان را تشخیص می‌دهید، خوشبختی به زندگی‌تان می‌آید.»

این تمرکز او روی «در لحظه بودن» بر روش انجام کارهایش تأثیر می‌گذارد. هر روز، یک ساعت کامل را صرف نوشیدن یک فنجان چای با راهبان دیگر می‌کند. توضیح می‌دهد که: «فرض کنید یک فنجان چای می‌نوشید. وقتی فنجان‌تان را در دست گرفته‌اید، شاید بخواهید نفسی بکشید، ذهن‌تان را به جسم‌تان بازگردانید و کاملاً در حال حاضر باشید. و وقتی واقعاً این‌جا هستید، چیز دیگری (زندگی) نیز این‌جا است که در فنجان چای نمود می‌یابد. در این لحظه، واقعی هستید و فنجان چای واقعی است. در گذشته، آینده، پروژه‌ها و نگرانی‌هایتان گم نمی‌شوید. از همه این‌ها آزادید. و وقتی آزادید، از چای لذت می‌برید. این لحظه خوشبختی و لحظه صلح است.»

در تمام مدت روز، به لحظات کایروس‌تان توجه کنید. آن‌ها را در دفتر یادداشت‌تان بنویسید. به چیزی فکر کنید که این لحظه را به وجود آورده و چیزی که باعث از میان رفتنش می‌شود. حالا که می‌دانید محرک‌های این لحظه کدام‌اند، سعی کنید آن لحظه را دوباره خلق کنید. اگر خودتان را برای هماهنگ شدن با کایروس آموزش دهید، نه تنها می‌توانید به اثربخشی بالاتری برسید، بلکه شادمان‌تر می‌شوید.

فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

**فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه**

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

بدان که زندگی پرمشغله بی حاصل است.

### سقراط

ماجرای از زمانی شروع شد که در انگلستان برای وکیل شدن تحصیل می کرد. با توجه به خانواده ثروتمند و دورنمای حرفه‌ای خوب، آینده روشن به نظر می آمد. هر روز که از خواب بیدار می شد، احساس اطمینان می کرد. هدف اصلی اش به روشنی مشخص بود: تبدیل شده به یک وکیل حرفه‌ای و سپس ساختن یک زندگی راحت. ولی وقتی فرصتی به دست آورد تا به سفر دور دنیا برود، همه چیز تغییر کرد.

مهنداس کارامچاند گاندی<sup>۱۳۵</sup> به آفریقای جنوبی رفت و ظلم حاکم بر آن جا را از نزدیک دید. ناگهان، هدف والاتری را پیدا کرد: آزادسازی مظلومان در همه جا.

با این هدف جدیدش، هر هدف دیگری را از زندگی اش کنار گذاشت. این فرآیند را «دل کندن از تعلقات» نامید. لباس ساده خود (خدی<sup>۱۳۶</sup>) را پوشید و پیروانش را به انجام همین کار دعوت کرد. طی سه سال، هیچ روزنامه‌ای نخواند، چون فهمیده بود محتوای روزنامه‌ها فقط سردرگمی‌های غیر ضروری زندگی اش را بیشتر می کند. سی و پنج سال را برای آزمایش ساده‌سازی رژیمش صرف کرد. هر هفته، یک روز حرف نمی زد. اگر بگوییم از مصرف گرایی اجتناب می کرد، سخن گزافی نگفته‌ایم: وقتی مُرد، دارایی هایش کمتر از ده قلم بودند.

البته، مسأله مهم تر صرف زندگی اش برای کمک به استقلال مردم هند بود. او هرگز آگاهانه هیچ نوع موقعیت سیاسی را به خود نسبت نمی داد؛ با این حال، رسماً در هند عنوان «پدر ملت» را دریافت کرد. ولی اثربخشی او بسیار فراتر از هند بوده است. همان طور که ژنرال جورج سی. مارشال، وزیر دفاع سابق آمریکا، به مناسبت درگذشت گاندی گفته است: «مهاتما گاندی، مردی که قدرت فروتنی و صداقت محضش او را از امپراتورها قدرتمندتر کرد، سخن گوی وجدان بشر شده است». و آلبرت انیشتین اضافه کرده است:

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

«نسل‌های بعد باور نخواهند کرد زمانی چنین فردی زنده بوده و روی این زمین راه می‌رفته است».

غیرممکن است بتوانیم این ادعا را زیر سؤال ببریم که گاندی بر مبنای امور واقعاً مهم زندگی می‌کرد.

البته، مجبور نیستیم از گاندی تقلید کنیم و او را به‌عنوان کسی سرمشق قرار دهیم که تمام و کمال با پیروی از اصل‌گرایی زندگی کرده است. می‌توانیم زندگی فرع‌گرایانه‌مان را پالایش کنیم و راه اصل‌گرایانه را به روش خودمان، در زمان خودمان و در مقیاس خودمان، بپذیریم. همه ما می‌توانیم، نه تنها زندگی ساده، بلکه زندگی اثربخش و بسیار معناداری داشته باشیم.

### زندگی اصل‌گرایانه

اصل‌گرایی را به دو شکل می‌توانیم در نظر بگیریم. نخست، می‌شود آن را کاری در نظر گرفت که هر از گاهی انجام می‌دهیم. دوم، فکر کردن به آن به‌عنوان جزئی از وجودتان. در حالت اول، اصل‌گرایی چیز دیگری است که به زندگی بیش از حد شلوغ‌تان اضافه می‌کنید. در حالت دوم، راه متفاوت یا راه ساده‌تر انجام هر کاری است. به سبک زندگی تبدیل می‌شود. به رویکردی فراگیر در قبال زندگی کردن و رهبری تبدیل می‌شود. به اصل‌هویت‌مان تبدیل می‌شود.

اصل‌گرایی در بسیاری از سنت‌های معنوی و مذهبی ریشه‌ای عمیق دارد. گوتاما بودا زندگی شاهزاده‌وارش را در جست‌وجوی زندگی زاهدانه رها کرد. این واقعه به روشن شدن ضمیرش و تولد بودائیسیم منجر شد. به همین ترتیب، یهودیت ریشه در داستان موسی دارد: شاهزاده‌ای که پسرخوانده فرعون مصر بود و زندگی اعیانی در مصر را رها کرد تا در بیابان زندگی شبانی را در پیش بگیرد. در آن جا بود که با بوته مشتعلی روبه‌رو شد و فهمید مأموریت اصلی‌اش آزاد کردن بنی‌اسرائیل از یوغ بردگی است. محمد رسول خدا به تبعیت از اصل‌گرایی زندگی می‌کرد؛ کفش‌ها و لباس‌هایش را خودش تعمیر می‌کرد و خودش بزش را می‌دوشید و به پیروان اسلام یاد می‌داد که

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

همین روش را دنبال کنند. یحیی نیز مظهر ساده‌زیستی بود، در بیابان زندگی می‌کرد، لباس‌هایی می‌پوشید که از موی شتر بافته شده بودند و از کشاورزی امرار معاش می‌کرد. گروه‌های مسیحی، از قبیل کوئیکرها<sup>۱۳۷</sup>، نیز مؤلفه اصل‌گرایانه استواری در ایمان خود دارند: برای مثال، یکی از آداب آن‌ها «گواهی سادگی» است که در آن متعهد می‌شوند در زندگی فقط کارهای ضروری را انجام دهند. و البته باید به حضرت عیسی هم که نجار بود، اشاره کرد که در دوران رسالتش، بدون ثروت، منصب سیاسی یا تعلقات دنیوی زندگی می‌کرد.

در طول تاریخ، بازتاب فلسفه «کمتر ولی بهتر» را در زندگی سایر افراد برجسته و گوناگون، هم مذهبی و هم سکولار، مشاهده می‌کنیم؛ دالایی لاما، استیو جابز، لئو تولستوی، مایکل جردن، وارن بافت، مادر ترزا، و هنری دیوید ثورو (که نوشته است: «کاملاً به سادگی اعتقاد دارم. حیرت‌انگیز و همچنین ناراحت‌کننده است که حتی خردمندترین افراد فکر می‌کنند در هر روز باید به امور بی‌اهمیت زیادی توجه کنند!... پس، مسأله زندگی را ساده کنید و ضروری و واقعی را از بقیه تشخیص دهید.»).

در واقع، در هر حوزه و تلاش بشری می‌توانیم در میان موفق‌ترین انسان‌ها اصل‌گرایانی را پیدا کنیم. رهبران دینی، روزنامه‌نگاران، سیاستمداران، و کلا، دکترها، سرمایه‌گذاران، ورزشکاران، نویسندگان و هنرمندان از جمله این افرادند. این افراد به روش‌های بسیار متفاوتی به بالاترین سطح اثربخشی می‌رسند. اما در یک صفت مشترکند: فقط در ظاهر از ایده «کمتر ولی بهتر» تعریف نمی‌کنند. آن‌ها از روی آگاهی تصمیم گرفته‌اند راه اصل‌گرایی را کاملاً بپذیرند.

همه ما، صرف‌نظر از شغل، رشته یا صنفی که داریم، می‌توانیم همین کار را بکنیم.

امیدوارم، تا این‌جا کتاب همه اصول و مهارت‌های محوری اصل‌گرایانه را فرا گرفته و جذب کرده باشید. در این فصل، زمان آن رسیده است که گام آخر را

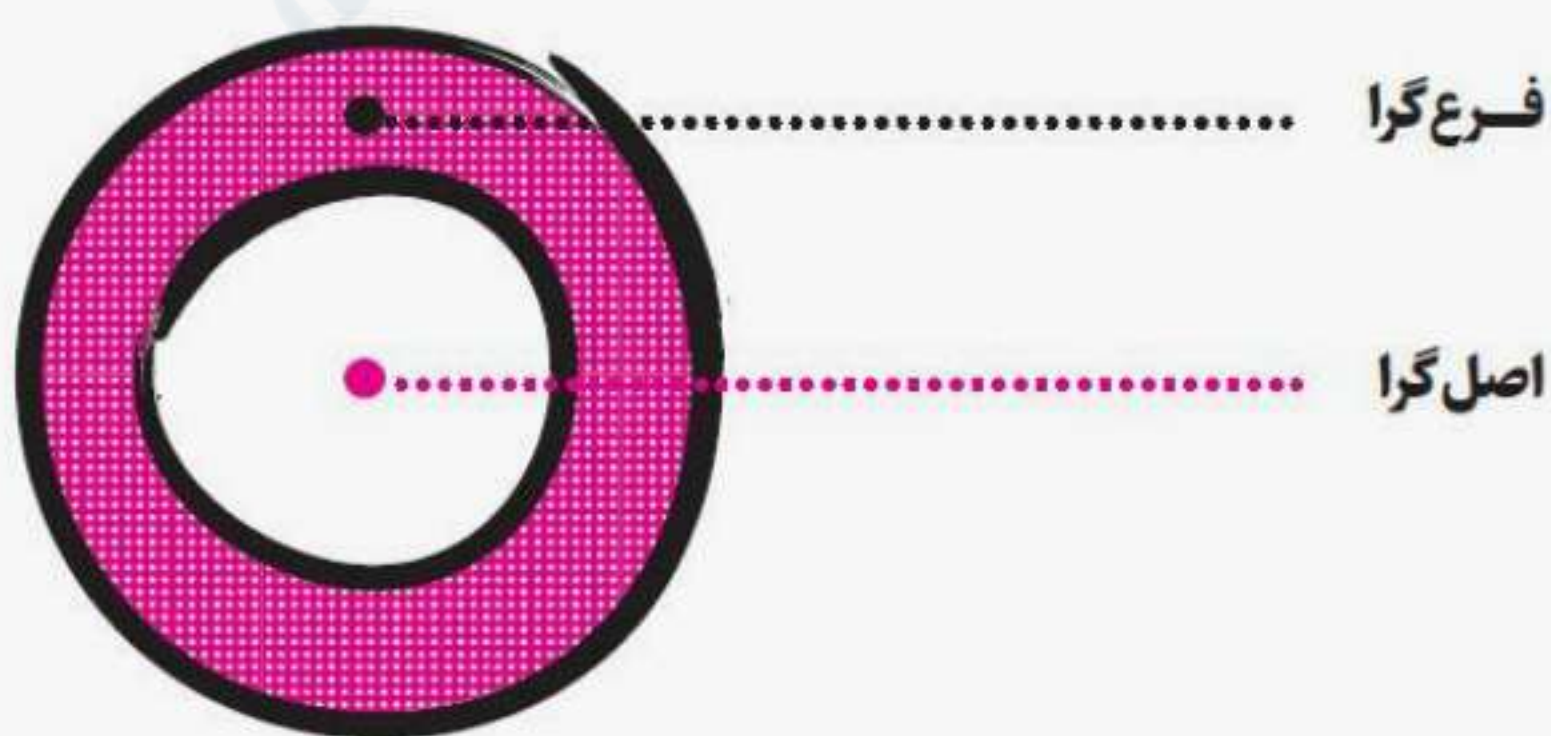


## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

برداریم و یاد بگیریم چگونه برای استفاده از اصل گرایی فقط هر از گاهی از این مهارت‌ها استفاده نکنیم، بلکه طوری از آن‌ها استفاده کنیم که به یک اصل‌گرای واقعی تبدیل شویم.

### رسیدگی به امور بی‌اهمیت

میان فرع‌گرایی که هر از گاهی روش‌های اصل‌گرایانه را به کار می‌گیرد و اصل‌گرایی که فقط هر از گاهی به سمت روش‌های فرع‌گرایانه می‌لغزد، تفاوتی اساسی وجود دارد. سؤال آن است که «کدام یک از این دو، کار اصلی و کدام یک کار فرعی‌تان است؟» بیشتر ما در وجودمان کمی اصل‌گرایی و کمی فرع‌گرایی داریم، ولی سؤال آن است که از اساس کدام هستید؟



## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

کسانی که از اساس اصل گرا هستند از سرمایه گذاری هایی که انجام می دهند خیلی بیشتر نفع می برند تا کسانی که فقط ظاهر اصل گرایی را فهمیده اند. در واقع، مزایا مضاعف می شوند. هر انتخابی که برای دنبال کردن کارهای ضروری و کنار گذاشتن کارهای غیر ضروری می کنیم به خودی خود شکل می گیرد و در نتیجه، این انتخاب آن قدر عادی می شود که تقریباً به شکل یک عادت همیشگی درمی آید. با گذشت زمان، این هسته درونی آن قدر به سمت بیرون منبسط می شود که تقریباً همه جا را روشن می کند، ولی بخش های تاریک و جودمان همچنان گرفتار باتلاق فرع گرایی می مانند.



### فرع گرا

خیلی ساده ممکن است گرفتار «تناقض موفقیتی» شویم که در فصل ۱ مطرح کردیم. هدف مان روشن است، و این ما را به موفقیت می رساند. ولی وقتی به موفقیت می رسیم، گزینه ها و فرصت های جدیدی به دست می آوریم. این در ظاهر خوب است، ولی به یاد داشته باشید که این گزینه ها، بدون آنکه بخواهیم، باعث می شوند منحرف، وسوسه و از راه به در شویم. شفافیت مان مبهم می شود و خیلی زود می فهمیم که خود را بیش از حد درگیر کرده ایم. حالا، به جای اینکه بتوانیم به بالاترین سطح اثربخشی مان برسیم، فقط در یک میلیون جهت یک میلی متر پیشرفت می کنیم. سرانجام، موفقیت مان تسهیل گر شکست مان می شود. یگانه راه برای خروج از این چرخه راه و رسم اصل گرایانه است.

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

ولی راه اصل گرایانه فقط به موفقیت محدود نیست، بلکه زندگی با معنا و هدفمند را هم شامل می‌شود. وقتی به گذشته زندگی و کارمان نگاه می‌کنیم، آیا فهرست کلی به نسبت بلندبالایی از «دستاوردها» را می‌بینیم که واقعاً اهمیتی ندارند یا فقط چند دستاورد بزرگ را می‌بینیم که واقعا معنادار و مهم‌اند؟

اگر اجازه پذیرش کامل اصل‌گرایی را به خودتان بدهید، یعنی در هر کاری که می‌کنید، چه در خانه و چه در محل کار، واقعاً به پیروی از اصل‌گرایی زندگی کنید، اصل‌گرایی می‌تواند به بخشی از طرز نگاه‌تان به جهان و روش درک آن تبدیل شود. می‌توانید در تفکرتان چنان تغییر عمیقی ایجاد کنید که روش‌های اصل‌گرایی مطرح‌شده، و بسیاری از روش‌های دیگری که ایجاد می‌کنید، طبیعی و غریزی شوند.

**وقتی این ایده‌ها به لحاظ احساسی به واقعیت می‌پیوندند، قدرت تغییر دادن‌تان را به دست می‌آورند.**

یونانی‌ها کلمه متانویا<sup>۱۳۸</sup> را دارند که به معنای دگرگونی دل است. اغلب، فکر می‌کنید دگرگونی فقط در ذهن رخ می‌دهد. ولی به قول معروف: «واقعیت انسان همانی است که در دلش می‌گذرد». وقتی جوهره اصل‌گرایی وارد دل‌مان می‌شود، راه اصل‌گرایانه در وجودمان تجلی می‌یابد. نسخه بهتر و متفاوت خودمان می‌شویم.

وقتی اصل‌گرا شوید، متوجه خواهید شد مثل دیگران نیستید. وقتی دیگران می‌گویند بله، شما می‌گویید نه. وقتی دیگران در حال کارند، شما در حال فکر کردن خواهید بود. وقتی دیگران حرف می‌زنند، شما در حال شنیدن خواهید بود. وقتی دیگران در مرکز توجه‌اند و برای جلب توجه رقابت می‌کنند، شما آن‌قدر در خارج از گود منتظر می‌مانید تا زمان درخشیدن فرا برسد. وقتی دیگران به رزومه خود شاخ و برگ می‌دهند و پروفایل‌هایشان را در لینکدین می‌سازند، شما برای معنادار کردن مسیر شغلی‌تان تلاش می‌کنید. وقتی دیگران شکایت می‌کنند (بخوانید: لاف می‌زنند) که خیلی سرشان شلوغ

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

است، شما فقط از روی دلسوزی لبخندی می‌زنید و درک‌شان نمی‌کنید. وقتی دیگران زندگی‌شان آکنده از استرس و آشوب است، زندگی شما پر از تأثیرگذاری و کامیابی خواهد بود. از جنبه‌های بسیاری در جامعه ما که بر انجام کارهای زیاد استوار است، اصل گرایانه زندگی کردن به معنای بی‌صدا انقلاب کردن است.

زندگی کردن طبق فلسفه اصل‌گرایی همیشه آسان نیست. از جنبه‌های بسیاری، هنوز با خودم درگیرم. هنوز وقتی افراد از من می‌خواهند کاری را انجام دهم، حتی اگر این کار غیرضروری باشد، به طوری غریزی می‌خواهم افراد را راضی کنم. وقتی فرصت‌هایی سر‌راهم سبز می‌شوند، به‌ویژه اگر فرصت خوبی باشد، هنوز با خودم فکر می‌کنم: «می‌تونم هر دو رو انجام بدم»، در حالی که واقعاً نمی‌توانم. هنوز هم با میل شدیدم به بررسی غیرارادی تلفن‌همراهم می‌جنگم؛ در بدترین روزهایم، نگران بوده‌ام که نکند روی سنگ قبرم بنویسند: «ایملیش را بررسی کرد و بعد مرد». اول از همه اعتراف می‌کنم که دوره گذار یک‌شبه رخ نمی‌دهد.

با این حال فهمیده‌ام که به مرور زمان برایم آسان و آسان‌تر می‌شود. از نه گفتن کمتر ناراحت می‌شوم. تصمیم‌های خیلی روشن‌تری می‌گیرم. حذف کارهای غیرضروری طبیعی‌تر و غریزی‌تر می‌شود. احساس می‌کنم روی انتخاب‌هایم کنترل بیشتری دارم، تا جایی که زندگی‌ام متفاوت شده است. اگر قلب و ذهن‌تان را کامل به روی اصل‌گرایی باز کنید، این اتفاق‌ها برای شما هم می‌افتند.

در حال حاضر، اصل‌گرایی فقط چیزی نیست که انجام می‌دهم. اصل‌گرایی چیزی است که همواره به آن تبدیل می‌شوم. در ابتدا، فقط چند انتخاب سنجیده بود، بعد به سبک زندگی تبدیل شد و سپس مرا از درون تغییر داد. هنوز هم، تقریباً هر روز متوجه می‌شوم که می‌توانم کمتر و کمتر انجام دهم تا بیشتر اثربخش باشم.

اصل‌گرا بودن از نظر من یعنی چیزی را در کمترین زمان به بهترین شکل به

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

تصویر بکشیم. اصل گرایی یعنی:

انتخاب کشتی گرفتن با بچه‌هایم روی ترامپولین به جای رفتن به رویداد  
بازاریابی شبکه‌ای.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

انتخاب نداشتن هیچ مشتری بین‌المللی در کل سال قبل تا بتوانم کتابم را بنویسم.

انتخاب بررسی نکردن شبکه‌های اجتماعی‌ام یک روز در هفته تا بتوانم در خانه حضوری کاملاً معنادار داشته باشم.

انتخاب هشت ماه بیدار شدن در ساعت ۵ صبح و نوشتن تا ساعت یک بعدازظهر تا بتوانم این کتاب را تمام کنم.

انتخاب رد کردن کاری برای اینکه با بچه‌هایم در طبیعت چادر بزنم.

انتخاب تماشا نکردن تلویزیون در سفرهای کاری تا برای فکر و استراحت کردن فرصت داشته باشم.

انتخاب صرف کل روز روی اولویت‌های آن روز حتی اگر این کار به معنی انجام ندادن هیچ کاری خارج از فهرست کارهایی باشد که باید انجام دهم.

انتخاب توقف خواندن رمانی که می‌خواندم چون اولویت امروز نبود.

انتخاب تقریباً هر روز نوشتن دفترچه خاطراتم در ده سال گذشته.

انتخاب رد کردن فرصت سخنرانی تا بتوانم شبی را با همسرم آنا بیرون بروم.

انتخاب کنم به جای چرخیدن در فیس‌بوک، مرتب با پدر بزرگ نودوسه ساله‌ام تماس بگیرم.

انتخاب رد کردن پیشنهاد اخیر تدریس در استنفورد، چون می‌دانستم قبول این پیشنهاد یعنی در زمان تدریس دیگر نمی‌توانم از طریق سخنرانی‌هایم پیام اصل‌گرایی را منتشر کنم و در کنار خانواده باشم.

این فهرست ادامه دارد، ولی نکته‌ای که در این جا می‌خواهم به آن اشاره کنم این است که تمرکز بر کارهای ضروری انتخاب است. انتخاب شما. درک این مسأله به خودی خود خیلی رهایی بخش است.

سال‌ها پیش، پس از آنکه دانشکده حقوق را رها کردم، فکر می‌کردم که در ادامه زندگی شغلی‌ام چه باید بکنم. ده‌ها و شاید صدها ایده را با آنا، که سنگ

محک ایده‌هایم بود، بررسی کردم. سپس، یک روز که با ماشین به خانه

برمی‌گشتیم، گفتم: «اگه برای تحصیلات تکمیلی به استنفورد برم چی

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

می شه؟» سوالات «اگه... چی می شه؟» زیادی وجود داشتند. این ایده‌ها معمولاً دوامی نداشتند. ولی این بار دلم روشن بود: در آن لحظه، حتی در زمانی که کلمات از دهانم خارج می شدند، می دانستم که این ایده مسیر ضروری من است.

از بین رفتن هیجانم وقتی فقط فکر پذیرش در جایی دیگری به سرم می زد، مرا به انتخاب درست راه زندگی ام مطمئن کرد. چند بار، می خواستم فرآیند درخواست پذیرش برای دانشگاه‌های دیگر را شروع کنم، ولی همیشه پس از چند دقیقه متوقف می شدم. احساس می کردم کارم درست نیست. پس، تمرکز را فقط روی همان یک درخواست پذیرش قرار دادم. وقتی منتظر دریافت پاسخ دانشگاه بودم، فرصت‌های زیاد دیگری سر راهم سبز شدند که بعضی‌هایشان کاملاً وسوسه کننده بودند. به همه آن‌ها نه گفتم.

اما با وجود اینکه هنوز مطمئن نبودم قبولم می کنند یا نه، مضطرب یا عصبی نبودم. در عوض، احساس آرامش، تمرکز و سوار بودن بر زندگی را داشتم. هر دو بار، فقط برای استنفورد درخواست دادم. وقتی سرانجام در بار دوم پیشنهادم را پذیرفتند، کاملاً برایم روشن شد که این حیاتی‌ترین کاری است که باید انجام دهم. مسیر درست را در زمان درست انتخاب کرده بودم. آرام بودم، و این گواه در پیش گرفتن راه و رسم اصل‌گرایی بود.

اگر مسیر اصل‌گرایی را انتخاب نکرده بودم، هرگز راهبرد «یا استنفورد یا شکست» را انتخاب نمی کردم. هرگز برای نشریه کسب و کار هاروارد نمی نوشتم. و قطعاً هرگز کلماتی را نمی نوشتم که حالا می خوانید، جذب‌شان شده‌اید و احتمالاً برای نهادینه کردن‌شان در زندگی خود سخت تلاش می کنید.

اصل‌گرا شدن فرآیندی طولانی است، ولی مزایای آن بی‌شمار است. در این جا، راه‌هایی را برای پیگیری منضبط اصل «انجام کارهای کمتر می‌تواند زندگی‌تان را بهتر کند» می‌آورم.

**شفافیت بیشتر**

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

کمد استعاره‌ای فصل ۱ را به یاد می‌آورید؟ همین طور که به خالی کردن کمد زندگی‌تان ادامه می‌دهید، مرتب‌سازی مجدد چیزهایی را که واقعاً اهمیت دارند تجربه می‌کنید. دیگر در زندگی‌تان روی خط زدن گزینه‌های فهرست کارهای روزمره‌تان یا اجرای عجلانه برنامه زمانی‌تان با کارایی بالا، کمتر تمرکز می‌کنید و بیشتر تمرکزتان را بر تغییر اولویت‌های فهرست کارهای روزمره‌تان قرار می‌دهید. روز به روز روشن‌تر می‌شود که کارهای ضروری صدر فهرست، خیلی از رده‌های بعدی فهرست مهم‌ترند. در نتیجه، اجرای این کارهای ضروری راحت و راحت‌تر می‌شود.

### کنترل بیشتر

به توانایی‌تان برای درنگ کردن، جواب رد دادن یا عجلانه کار نکردن اطمینان پیدا می‌کنید. کمتر و کمتر تابع فهرست کارهای روزمره و دستور کار دیگران می‌شوید. به یاد داشته باشید که اگر زندگی‌تان را اولویت‌بندی نکنید، دیگران برای‌تان اولویت‌بندی‌اش می‌کنند. ولی اگر مصمم باشید زندگی خودتان را اولویت‌بندی کنید، می‌توانید. قدرت در اختیار شماست. در درون‌تان است.

### از سفر بیشتر لذت ببرید

اگر روی چیزهایی تمرکز کنیم که همین حالا واقعاً مهم‌اند، بیشتر می‌توانیم در لحظه زندگی کنیم. در مورد من، یکی از مزایای اصلی بیشتر در لحظه حاضر بودن خلق خاطرات شادی است که در غیر این صورت وجود نداشتند. بیشتر لبخند می‌زنم. برای سادگی ارزش قائلم. خوشبخت‌ترم. همان طور که دلایی لا‌ما، یکی دیگر از اصل‌گرایان حقیقی، گفته است: «اگر زندگی ساده باشد، رضایت خواهد آمد. سادگی برای خوشبختی بی‌نهایت مهم است.»

### زندگی ضروری:

### زندگی واقعاً تأثیرگذاری داشته باشید

زندگی یک اصل‌گرا زندگی معنادار است. زندگی ایست که واقعاً اهمیت دارد.



## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

وقتی به چیزی برای یادآوری این نکته نیاز دارم، به یاد داستانی می‌افتم. این داستان دربارهٔ مردی است که دختر سه‌ساله‌اش مرده است. در سوگ دخترش، ویدئویی از زندگی کوتاهش درست می‌کند. ولی زمانی که میان فیلم‌هایش جست‌وجو می‌کرد، فهمید چیزی کم است. از هر بار بیرون رفتن‌شان و از تمام سفرهایشان فیلم گرفته بود. فیلم‌های زیادی داشت (مسئله این نبود). این‌جا بود که فهمید از جاهایی که رفته بودند (جاهایی که دیده بودند، مناظری که از دیدنش لذت برده بودند، غذاهایی که خورده بودند و چشم‌اندازهایی که تماشا کرده بودند) فیلم‌های زیادی دارد، ولی تقریباً هیچ نمای نزدیکی از خود دخترش ندارد. آن‌قدر سرش گرم فیلم گرفتن از اطراف بوده که از اصل کار فیلم نگرفته است.

این داستان دربردارندهٔ دو درس کاملاً شخصی است که در سفر طولانی نوشتن این کتاب یاد گرفتم. نخست، نقش بسیار مهم خانواده‌ام در زندگی‌ام. در نهایت، اهمیت هر چیزی در مقایسه با خانواده واقعاً رنگ می‌بازد. درس دوم زمان متأسفانه بسیار اندکی است که از زندگی‌مان باقی مانده است. در مورد من، تصور این موضوع افسرده‌کننده نیست، بلکه هیجان‌انگیز است. باعث می‌شود ترس انتخاب چیزهای اشتباه از میان برود. به رگ‌هایم جرأت تزریق می‌کند. مرا به چالش می‌کشد که دربارهٔ استفاده از این زمان گران‌بها (هرچند در این‌جا شاید گران‌بها خیلی کلمهٔ جالبی نباشد) از این هم‌گزینشی‌تر عمل کنم. کسی را می‌شناسم که در سفرهایش به نقاط مختلف جهان از گورستان‌ها دیدن می‌کند. در ابتدا، این کار به نظرم عجیب بود، ولی حالا می‌دانم که این عادت باعث می‌شود مرگ خودش را هرگز از یاد نبرد. زندگی اصل‌گرایانه، زندگی بدون پشیمانی است. اگر چیزهایی را که واقعاً مهم‌اند به‌درستی شناسایی کرده باشید، اگر زمان و انرژی‌تان را در آن سرمایه‌گذاری کرده باشید، در این صورت پشیمانی از انتخاب‌هایی که می‌کنید، بعید است. به روشی که برای زندگی‌تان انتخاب کرده‌اید افتخار می‌کنید.

## فصل ۲۰: بودن زندگی اصل گرایانه

آیا طوری زندگی می کنید که هدف دار و معنادار باشد، یا از روی پشیمانی به زندگی گذشته تان نگاه می کنید؟ اگر قرار است از این کتاب درسی بگیرید، امیدوارم این یادتان بماند: در زندگی تان با هر تصمیم دشواری یا هر تقاطعی که مواجه می شوید، فقط از خودتان بپرسید: «چه چیزی ضروریه؟» بقیه را کنار بگذارید.

اگر آماده‌اید که برای پاسخ دادن به این سؤال به درون تان نگاه کنید، پس آماده‌اید به راه اصل گرایانه متعهد شوید.

شهر کتاب (nbookcity.com)

ضمیمه: ضروریات رهبری

**ضمیمه: ضروریات رهبری**

شهر کتاب (nbookcity.com)

## ضمیمه: ضروریات رهبری

هرگز شک نکنید که گروهی کوچکی از شهروندان متفکر و متعهد می‌توانند جهان را تغییر دهند؛ در واقع، تا بوده چنین بوده است.

### مارگارت مید

جف واینر، مدیرعامل لینکدین، قدرتمندترین سازوکار رهبری را «کارهای کمتر بهتر انجام می‌شوند» می‌داند. وقتی کنترل شرکت را به دست گرفت، می‌توانست راه ساده را در پیش بگیرد و دستورعمل استاندارد بیشتر شرکت‌های نوپای دره سیلیکون را اتخاذ و سعی کند در حوزه‌های مختلف به فعالیت پردازد. در عوض، به فرصت‌های واقعاً خوب نه گفت تا فقط بهترین فرصت‌ها را دنبال کند. او برای تدریس فلسفه‌اش به کارکنان شرکت از این سه جمله استفاده می‌کند: «کارهای کمتر بهتر انجام می‌شوند»، «دادن اطلاعات درست به افراد درست در زمان درست» و «سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری». در واقع، رهبری اصل‌گرایانه یعنی همین.

### تیم‌های اصل‌گرا

اصل‌گرایی، که نوعی روش تفکر و عمل است، همان قدر که در روش رهبری شرکت‌ها و تیم‌ها اهمیت دارد، برای رهبری زندگی‌مان هم اهمیت دارد. در واقع، بسیاری از ایده‌هایی که در این کتاب مطرح کردم در ابتدا در زمان کار با تیم‌های اجرایی برایم روشن شده‌اند.

از آن زمان، داده‌های بیش از پانصد نفر درباره تجربه‌هایشان در بیش از هزار تیم را گردآوری کرده‌ام. از آن‌ها خواستم با توجه به وقتی که در تیمی متحد کار می‌کرده‌اند، درباره تجارب‌شان، نقشی که مدیرشان بازی می‌کرده است و نتیجه نهایی، به مجموعه‌ای از سؤالات پاسخ دهند. سپس، از آن‌ها خواستم این را با زمانی مقایسه کنند که در تیمی غیرمتحد بوده‌اند و تجارب‌شان، نقشی که مدیرشان بازی می‌کرده است و تأثیر این موضوع بر نتیجه نهایی را توضیح دهند.

نتایج این تحقیق شگفت‌انگیز بودند: وقتی سطح شفافیت هدف بالا باشد، تیم‌ها و اعضا به سرعت رشد می‌کنند. وقتی معلوم نباشد تیم چه چیزی را

## ضمیمه: ضروریات رهبری

دنبال می‌کند و اهداف و نقش‌هایش چیست، افراد دچار سردرگمی، استرس، ناامیدی و در نهایت شکست می‌شوند. یکی از مدیران ارشد، با مشاهده نتایجی که از تیم بزرگش گردآوری شده بود، این موضوع را این‌طور جمع‌بندی می‌کند:

«شفافیت معادل موفقیت است».

این فقط یکی از دلایل متعددی است که نشان می‌دهد اصل «کمتر ولی بهتر»، همان قدر که به افراد امکان زندگی تأثیرگذار را می‌دهد، در ساخت تیم‌ها هم مؤثر است. امروزه، زندگی در تیم‌ها سریع و پراز فرصت است. وقتی تیم‌ها متحدند، فراوان بودن فرصت‌ها شاید خوب باشد. ولی وقتی تیم‌ها هدف روشنی ندارند، تشخیص اینکه کدام یک از این فرصت‌های بی‌شمار واقعاً حیاتی‌اند دشوار و حتی غیرممکن می‌شود. پیامد ناخواسته آن است که مدیران فرع‌گرا سعی می‌کنند تیم‌هایشان را به انجام کارهای زیادی مجبور کنند (و خودشان هم سعی می‌کنند خیلی کارها را انجام دهند) و در نتیجه، روند پیشرفت تیم ثابت می‌ماند. رهبر اصل‌گرا انتخاب متفاوتی انجام می‌دهد. اگر هدف روشن باشد، می‌تواند اصل «کمتر ولی بهتر» را در هر کاری، از گزینش استعدادها گرفته تا هدایت، توزیع وظایف، ارتباطات و پاسخگویی به کار بگیرد. در نتیجه، تیمش متحد می‌شود و با موفقیت به سطح بعدی می‌روند.

### مؤلفه‌های رهبری اصل‌گرایانه

در این بخش از کتاب، با نواقص تفکر فرع‌گرایی آشنا شده‌اید و این منطق اشتباه را با حقایق اساسی اصل‌گرایی جایگزین کرده‌اید. ولی اصل‌گرایی با (اصل‌گرا شدن) فرد تمام نمی‌شود.

اگر در هر مقامی رهبری می‌کنید، چه رهبری تیمی متشکل از دو همکار باشد یا اداره‌ای متشکل از پانصد کارمند یا حتی گروهی در مدرسه یا محل‌تان، گام بعدی سفر (البته اگر مایل به برداشتنش باشید) آن است که همین مهارت‌ها و طرز فکرها را در رهبری‌تان به کار بگیرید.

## ضمیمه: ضروریات رهبری

با توجه به این دسته‌بندی، مزایای به کارگیری رویکرد اصل‌گرایانه در قبال همه جنبه‌های مهم رهبری باید روشن باشد. با این حال، بیایید یک لحظه وقت بگذاریم و این‌ها را کمی بسط دهیم تا روش دقیق رهبری اصل‌گرایانه برای مان روشن‌تر شود.

### در استخدام کارکنان، به شکل مضحکی سختگیر باشد

فرد فرع‌گرا اغلب با سراسیمگی و بدون اراده استخدام می‌کند و بعد آن قدر پرمشغله یا حواس‌پرت می‌شود که افرادی را که مانع پیشرفت تیم‌اند یا اخراج می‌کند یا وادار به یادگیری مهارت‌های جدید می‌کند. در ابتدا، به علت سودآوری اولیه، استخدام به دلیل لزوم تثبیت سرعت رشد، شاید موجه جلوه کند. ولی در واقعیت، یک استخدام اشتباه بسیار پرهزینه‌تر از کم داشتن یک کارمند است. و هزینه استخدام اشتباه تعداد زیادی کارمند (یک استخدام اشتباه اغلب به چند استخدام اشتباه منجر می‌شود، زیرا کارمند اشتباه اغلب کارمندان اشتباه بیشتری را جذب می‌کند) چیزی است که گای کاوازاکی آن را «انفجار ابله‌ها» می‌نامند؛ او از این اصطلاح برای توصیف اتفاقاتی استفاده می‌کند که به هنگام تنزل تیم یا شرکتی عالی به میان‌مایگی رخ می‌دهند. از طرف دیگر، اصل‌گرا به شکل مضحکی در انتخاب استعدادها سخت‌گیرانه عمل می‌کند. او انضباط به خرج می‌دهد و مصرانه استخدام کارکنان عالی را دنبال می‌کند (فرقی نمی‌کند چند روزمه باید بخواند، چند مصاحبه باید انجام دهد یا چقدر برای یافتن کارکنان مستعد جست‌وجو کند) و برای کنار گذاشتن کارکنانی که مانع پیشرفت تیم‌اند درنگ نمی‌کند. نتیجه تیمی پراز کارکنان سرشناسی است که مجموع تلاش‌های گروهی‌شان از جمع تلاش‌هایی که در نقش‌هایشان دارند، بیشتر می‌شود (برای مطالعه بیشتر در این باره فصل ۹، «انتخاب»، را بخواند).

## ضمیمه: ضروریات رهبری

طرز فکر	فرع گرا	همه چیز برای همه کس.
	اصل گرا	کمتر ولی بهتر.
استعداد	فرع گرا	کارکنانی را با سراسیمگی استخدام می کند و باعث «انفجار ابله ها» می شود.
	اصل گرا	به شکل مضحکی درباره ی استعدادها سخت گیرانه عمل می کند و کسانی را که مانع پیشرفت تیم اند کنار می گذارد
راهبرد	فرع گرا	راهبرد یکی به نعل یکی به میخ را دنبال می کند و همه چیز را در اولویت قرار می دهد.
	اصل گرا	نیت اصلی را با پاسخ دادن به سؤال «آگه بتونیم فقط به کار انجام بدیم، اون کار چیه؟» مشخص می کند. مسیرهای غیرضروری را کنار می گذارد.

## ضمیمه: ضروریات رهبری

توانمندسازی	فرع گرا	باعث می شود اینکه چه کسی چه کاری انجام می دهد مشخص نباشد. تصمیم ها بی ثبات اند.
	اصل گرا	روی هدف و نقش تک تک اعضای تیم برای بالاترین سطح اثربخشی شان تمرکز می کند.
ارتباطات	فرع گرا	حرف هایش مبهم است.
	اصل گرا	گوش می دهد تا ببیند چه کارهایی ضروری است.
مسئولیت پذیری	فرع گرا	یا بیش از حد به گروه سر می زند یا آن قدر سرش شلوغ است که هیچ به آن ها سر نمی زند. گاهی هر دو کار را می کند: تمرکز گروه را به هم می زند و بعد غیث می زند.
	اصل گرا	نامحسوس به افراد سر می زند تا ببیند چطور می تواند موانع را بردارد و پروزی های کوچک را میسر کند.
نتیجه	فرع گرا	تیمی پراکنده که در یک میلیون جهت یک میلی متر پیشرفت می کند.
	اصل گرا	تیمی متحد که با موفقیت به سطح بعدی اثربخشی می رسد.

آن قدر بحث کنید تا به نیت اصلی کاملاً واضح (و نه تقریباً واضح) برسید  
 اگر هدف واضح نباشد، رهبران فرع گرا از راهبرد یکی به نعل یکی به میخ  
 استفاده می کنند. سعی می کنند اهداف بی شماری را دنبال کنند و کارهای



## ضمیمه: ضروریات رهبری

بی شماری را انجام دهند. در نتیجه، تیم‌هایشان در یک میلیون جهت پراکنده می‌شوند و پیشرفت‌شان ناچیز است. آن‌ها زمان را برای کارهای غیر ضروری هدر می‌دهند و از کارهایی که واقعاً اهمیت دارند غافل می‌شوند (فصل ۱۰ درباره اهمیت هدف و نیت اصلی را بخوانید). این روزها، در سازمان‌ها درباره «هماهنگی» خیلی بحث می‌شود و در واقع هر چه تیمی هماهنگ‌تر باشد، اثربخشی‌شان بیشتر می‌شود. هدف واضح به هماهنگی منجر می‌شود، مبهم بودن مسیر همواره به ناهماهنگی می‌رسد.

### توانمندسازی افراطی را انتخاب کنید

فرع‌گرا، با ایجاد ابهام در خصوص نقش‌های افراد، باعث ناتوانی‌شان می‌شود. اغلب، این کار به نام داشتن تیمی انعطاف‌پذیر یا چابک توجیه می‌شود. ولی آنچه در عمل شکل می‌گیرد چابکی جعلی است. وقتی مردم نمی‌دانند واقعاً مسئولیت چه چیزی را بر عهده دارند و چگونه درباره عملکردشان قضاوت خواهد شد، وقتی تصمیم‌ها بی‌ثبات‌اند یا بی‌ثبات به نظر می‌رسند و وقتی نقش‌ها بد تعریف شده‌اند، طولی نمی‌کشد که کارکنان تسلیم شوند یا بدتر، به جای انجام کار واقعی، بیش از حد خود را پرمشغله و بنابراین مهم نشان دهند.

اصل‌گرا می‌داند که شفافیت کلید توانمندسازی است. اجازه نمی‌دهد نقش‌ها مبهم یا کلی باشند. مطمئن می‌شود که همه اعضای تیم واقعاً به وضوح می‌دانند که باید در چه کاری اثربخش باشند و از اثربخشی دیگران هم آگاه‌اند. اخیراً، یکی از مدیران عامل اعتراف کرد که با ایجاد ابهام در نقش‌های تیم اجرایی‌اش جلوی پیشرفت کل سازمان را گرفته است. برای جبران این خسارت، فرآیند ساده‌سازی بزرگی را آغاز کرد تا در نهایت فقط چهار نفر زبردست مستقیم برایش باقی ماند که هر کدام مسئولیت وظایف شفاف را در کل سازمان بر عهده داشتند.

پیتر تیل، کارآفرین و سرمایه‌گذار خطرپذیر سنت‌شکن، با اصرار بر اینکه هر کارمند پی‌پل<sup>۱۳۹</sup> باید در نقشش فقط یک اولویت داشته باشد و منحصرأ بر آن

## ضمیمه: ضروریات رهبری

تمرکز کند، اصل «کمتر ولی بهتر» را بهتر از هر کسی اجرا کرده است. آن طور که کیت راییس، مدیر اجرایی پی پل، به خاطر می آورد: «پیتر دستور داده هر کسی دقیقاً فقط یک وظیفه داشته باشد. به جز کاری که اکنون به عنوان برنامه شماره یکتان به شما محول شده است، تقریباً درباره هیچ چیز دیگری با شما صحبت نمی کند. حتی فرم های بازبینی سالانه مان در سال ۲۰۰۱ هر کارمند را ملزم می کرد که ارزشمندترین نقشش را در شرکت مشخص کند». نتیجه آن بود که کارکنان توانمند شده بودند تا در چارچوب کاملاً مشخص نقش شان، کاری را انجام دهند که احساس می کردند باعث بیشترین اثربخشی شان در مأموریت مشترک شرکت می شود.

### **موضوعات درست را در زمان درست به اطلاع افراد درست برسانید**

رهبر فرع گرا به صورت مبهم ارتباط برقرار می کند و در نتیجه، کارکنان مطمئن نیستند هر چیزی واقعاً چه معنایی دارد. ارتباطات فرع گرایانه معمولاً یا کلی تر از آن است که قابل اقدام باشد یا آن قدر سریع تغییر می کند که کارکنان همیشه غافلگیر می شوند. از طرف دیگر، رهبران اصل گرا موضوعات درست را در زمان درست به اطلاع افراد درست می رسانند. رهبران اصل گرا مختصر و مفید حرف می زنند و ترجیح می دهند ارتباطات شان را محدود کنند که تیم متمرکز بماند. وقتی حرفی می زنند، کاملاً واضح حرف می زنند. از واژگان فنی نامفهوم پرهیز می کنند و پیام شان چنان عاری از تناقض است که تقریباً برای شنونده کسل کننده است. به این شکل تیم ها می توانند کارهای ضروری را از میان موضوعات کم اهمیت پیدا کنند.

### **با سرکشی مکرر، از پیشرفت معنادار مطمئن شوید**

رهبر فرع گرا از نظر مسئولیت پذیری کارش خوب نیست. یکی از دلایل اصلی و تا حدی آشکار این موضوع آن است که هر چه موارد بیشتری را پیگیری کنیم، پیگیری همه آنها دشوارتر می شود. در واقع، رهبر فرع گرا شاید ناخواسته کارکنانش را طوری آموزش دهد که اصلاً انتظار پیگیری نداشته باشند. در نتیجه، اعضای تیم خیلی زود متوجه می شوند که شکست، از کار

## ضمیمه: ضروریات رهبری

زدن یا در اولویت قرار دادن کارهای ساده نسبت به کارهای مهم هیچ پیامدی ندارد. یاد می‌گیرند هر هدفی که رهبر اعلام می‌کند فقط برای همان لحظه مهم است و جای خود را به هدف دیگری می‌دهد که منفعت زودگذر دارد. رهبر اصل‌گرا، با وقت گذاشتن برای شفاف کردن هدفی که واقعاً ضروری است، پیگیری را چنان آسان و بی‌اصطکاک می‌کند که انگار اتفاق نیفتاده است. با سرکشی مکرر به کارکنان و دادن پاداش برای پیروزی‌های کوچک و کمک به رفع موانع، انگیزه و تمرکز تیم را تقویت و کمک‌شان می‌کند که پیشرفت معنادارشان بیشتر شود (فصل ۱۷ درباره قدرت پیشرفت را بخوانید). اگر صرفاً بر طبق اصل «کمتر ولی بهتر» رهبری کنید، تیم‌تان می‌تواند سطح اثربخشی جمعی‌اش را افزایش دهد و هدفی واقعاً چشمگیر را محقق کند. همان‌طور که ال‌اَبْت<sup>۱۴۰</sup>، اصل‌گرای معروف و رهبر واقعاً دوران‌دیشی که دستاوردهای معناداری همچون برنده شدن جایزه معتبر صلح ایندیرا گاندی<sup>۱۴۱</sup> و تأسیس ده‌ها نهاد مختص به بهبود شرایط زنان فقیر در هند و نام بردن هیلاری کلینتون از او به‌عنوان یکی از قهرمانانش بخشی از میراث اوست، می‌گوید:

از میان همه فضایل، سادگی فضیلت محبوب من است. آن قدر محبوب که اغلب بر این باورم که سادگی بیشتر مشکلات شخصی و همچنین جهانی را حل می‌کند. اگر رویکرد فرد به زندگی ساده باشد، نه لازم است این قدر دروغ بگوید، دعوا و دزدی کند و نه لازم است این قدر حسادت بورزد، خشمگین شود یا دست به سوءاستفاده و قتل بزند. همه به قدر کافی و کاملاً دارا خواهند بود، در نتیجه به احتکار، سوداگری، قمار و نفرت نیازی نخواهد بود. وقتی سیرت زیباست، تو زیبایی. این زیبایی سادگی است. واقعاً این زیبایی رهبری اصل‌گرایانه است.

## یادداشت‌ها

### یادداشت‌ها

[←۱]

نام تغییر داده شده است.

[←۲]

Silicon Valley: دره سیلیکون نام رایج و غیررسمی منطقه‌ای در حدود ۷۰ کیلومتری جنوب شرقی سانفرانسیسکو در حومه سانتا کلارا، کالیفرنیا، ایالات متحده آمریکا است. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن بسیاری از شرکت‌های مطرح انفورماتیک جهان در این منطقه است. م.

[←۳]

Braun

[←۴]

منظور از موازنه سبک و سنگین کردن گزینه‌ها و انتخاب گزینه‌ای است که بیشتر از همه ما را به اهدافمان نزدیک می‌کند. م.

[←۵]

Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter

[←۶]

در مطلبی با عنوان «پیگیری منضبط کمتر» که برای وبلاگ نشریه کسب و کار هاروارد نوشتم، این را «تناقض شفافیت» نامیدم.

[←۷]

How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give

In: شرکت‌های قدرتمند چگونه سقوط می‌کنند: چرا برخی شرکت‌ها هرگز تسلیم نمی‌شوند. م.

[←۸]

راهکار ایرانی: می‌توانید این وسایل را به رایگان یا با هزینه اندک در سایت‌هایی مانند دیوار یا شیپور به دیگران اهدا کنید یا بفروشید. م.

[←۹]

## یادداشت‌ها

Animal Farm

[←۱۰]

El Bulli

[←۱۱]

۵۰۰ S&P: فهرستی از ۵۰۰ سهام برتر در بازار بورس سهام نیویورک و نزدیک است. از این فهرست برای قیاس در معاملات و خرید و فروش سهام و نیز ارزیابی عملکرد شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شود و از این لحاظ با فهرست فورچن ۵۰۰ تفاوت دارد. م.

[←۱۲]

Money

[←۱۳]

Southwest Airlines

[←۱۴]

پروازهایی که بدون نشستن در قطب‌های حمل و نقل، مستقیم در فرودگاه مقصد می‌نشینند. در این نوع پرواز، هواپیما برای رسیدن به مقصد مسیر کوتاه‌تری پرواز می‌کند. م.

[←۱۵]

Continental

[←۱۶]

Continental Lite

[←۱۷]

Lehman Brothers

[←۱۸]

New York Times

[←۱۹]

Johnson & Johnson

## یادداشت‌ها

[←۲۰]

Tylenol: نوعی استامینوفن. م.

[←۲۱]

Good to Great

[←۲۲]

Anna Karenina: آنا کارنینا رمانی به قلم لئو تولستوی، نویسنده روسی

است. م.

[←۲۳]

Laugh, Kookaburra

[←۲۴]

The New Yorker

[←۲۵]

Conversations

[←۲۶]

Inc.

[←۲۷]

d.school at Stanford

[←۲۸]

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford

[←۲۹]

Make Space

[←۳۰]

Zen: the Reason of Unreason

[←۳۱]

The Wisdom of Confucius

## یادداشت‌ها

[←۳۲]

Tao: to Know and Not Be Knowing

[←۳۳]

The Meaning of the Glorious Koran: An Explanatory Translation

[←۳۴]

As a Man Thinketh

[←۳۵]

The Essential Gandhi

[←۳۶]

Walden; or Life in the Woods

[←۳۷]

the Book of Mormon

[←۳۸]

The Meditations of Marcus Aurelius

[←۳۹]

Upanishads

[←۴۰]

Silkwood

[←۴۱]

Sleepless in Seattle

[←۴۲]

When Harry Met Sally

[←۴۳]

Beverly Hills

[←۴۴]

## یادداشت‌ها

به نخستین بند یا پاراگراف خبر گفته می‌شود که چکیدهٔ مهم‌ترین بخش‌های یک رویداد و حاوی خلاصهٔ موضوع اصلی رویداد است. م.

[←۴۵]

Sacramento

[←۴۶]

Eastern Air Lines

[←۴۷]

Florida Everglades

[←۴۸]

Lockheed jet

[←۴۹]

Baby Incubator: دستگاهی که کودک نارس را داخل آن قرار می‌دهند. م.

[←۵۰]

Embrace

[←۵۱]

Embrace Nest

[←۵۲]

یک شرکت نرم‌افزاری بین‌المللی است که دفتر مرکزی آن در سانفرانسیسکو در کالیفرنیا جنوبی واقع است و نرم‌افزارهای سازمانی و شرکتی تولید می‌کند. م.

[←۵۳]

Cavallo Point

[←۵۴]

Mary Poppins

[←۵۵]

Mihaly Csikszentmihalyi



## یادداشت‌ها

[←۵۶]

Flow

[←۵۷]

Company

[←۵۸]

National Institute for Play

[←۵۹]

Affective Neuroscience: The Foundations of Human and  
Animal Emotions

[←۶۰]

Amygdala

[←۶۱]

Hippocampus

[←۶۲]

IDEO

[←۶۳]

Easy Button™

[←۶۴]

Staples

[←۶۵]

Benadryl

[←۶۶]

Peace Corps

[←۶۷]

Ernst and Young

[←۶۸]

## یادداشت‌ها

تیپ A یا شخصیت تیپ A پرانرژی، پرخاشگر، جاه طلب، سخت کوش، پرکار، کم حوصله و متمایل به شرکت در فعالیت‌های رقابتی است و دوست دارد مشاغلی را عهده دار شود که فشار زیادی به آن‌ها وارد می‌شود. م.

[←۶۹]

Luebeck University

[←۷۰]

Nature

[←۷۱]

شهر کتاب (nbookcity.com)

Proceedings of the National Academy of Sciences

[←۷۲]

REM

[←۷۳]

Netscape

[←۷۴]

Wall Street Journal

[←۷۵]

Mork and Mindy

[←۷۶]

TED

[←۷۷]

Niche

[←۷۸]

Vitsoe

[←۷۹]

Box

[←۸۰]

Scripps Institution of Oceanography

[←۸۱]

La Jolla, California

[←۸۲]

National Geographic

[←۸۳]

Calypso

[←۸۴]

## یادداشت‌ها

McKinsey

[←۸۵]

New Orleans

[←۸۶]

Hurricane Katrina

[←۸۷]

Lower ۹th Ward

[←۸۸]

Make It Right

[←۸۹]

Apartheid: آپارتاید یا جدایی نژادی واژه‌ای به زبان آفریکانس (هلندی) است و یکی از اشکال تبعیض نژادی را بیان می‌کند و در اصل عبارت است از سیاست تبعیضی که نژادپرستان کشور جمهوری آفریقای جنوبی علیه اکثریت سیاهپوست بومی و هندیان آن کشور اعمال می‌کنند. م.

[←۹۰]

Montgomery: شهری پرجمعیت در ایالت آلابامای آمریکا. م.

[←۹۱]

NAACP

[←۹۲]

Chinatown

[←۹۳]

Late show

[←۹۴]

PTA bake sale: جمعی از معلمان، والدین و دانش‌آموزان شیرینی خانگی درست می‌کنند و برای تأمین بودجه امور مربوط به مدرسه آن را می‌فروشند.

م.

## یادداشت‌ها

[←۹۵]

NeXT

[←۹۶]

UPS

[←۹۷]

Enron

[←۹۸]

Westinghouse

[←۹۹]

ABC

[←۱۰۰]

نمایش‌ها یا نقش‌ها یا آوازها یا آهنگ‌هایی که هنرمند یا دسته هنرمندان بر آن مسلطند و می‌توانند آن‌ها را با کمی تمرین انجام دهند. م.

[←۱۰۱]

Ann

[←۱۰۲]

Heidrick & Struggles

[←۱۰۳]

Concorde

[←۱۰۴]

Xbox Kinect: وسیله‌ای که امکان استفاده از بازی‌های ایکس باکس را بدون استفاده از هیچ‌گونه کنترلگری می‌دهد. م.

[←۱۰۵]

Endowment Effect

[←۱۰۶]

Tootsie

## یادداشت‌ها

[←۱۰۷]

به بودج هبندی بر اساس نیاز هم معروف است. م.

[←۱۰۸]

Saving Private Ryan

[←۱۰۹]

Raiders of the Lost Ark

[←۱۱۰]

Schindler's List

[←۱۱۱]

Lincoln

[←۱۱۲]

Square

[←۱۱۳]

کلمه edit هم به معنای «تدوین» و هم به معنای «ویرایش» است. از این جا به بعد، برای راحتی فقط از معادل دوم استفاده شده است. در مجموع، منظور حذف به سبک تدوینگریا ویراستار است. م.

[←۱۱۴]

cis or cid: ریشه لاتین کلمه تصمیم. م.

[←۱۱۵]

Scissors

[←۱۱۶]

Suicide

[←۱۱۷]

Fratricide

[←۱۱۸]

شنبه در کشورهای خارجی تعطیل است و روز کاری نیست. جمعه نیز آخرین

## یادداشت‌ها

روز کاری حساب می‌شود. م.

[←۱۱۹]

The Innovator's Dilemma

[←۱۲۰]

Boundaries

[←۱۲۱]

توضیح فرهنگستان: [آینده‌پژوهی و آینده‌نگری] خطایی شناختی در دست‌کم انگاشتن سود یا زیان یا مخاطرات یک فعالیت یا زمان موردنیاز برای تکمیل آن. م.

[←۱۲۲]

Wharton: از دانشکده‌های دانشگاه پنسیلوانیا. م.

[←۱۲۳]

The Goal

[←۱۲۴]

Richmond

[←۱۲۵]

Ward Clapham

[←۱۲۶]

ترجمه کامل این مقاله در کتاب «مدیریت افراد: ۱۰ مقاله‌ای که از هروارد باید بخوانید» از سوی انتشارات آموخته منتشر شده است. م.

[←۱۲۷]

Basal Ganglia: عقده‌های قاعده‌ای که هسته‌های قاعده‌ای نیز خوانده می‌شوند از پنج هسته زیرقشری مغز تشکیل شده‌اند. عقده‌های قاعده‌ای از این نظر که در عمل کنترل حرکتی نقش مهمی ایفا می‌کنند، حائز اهمیت‌اند. م.

[←۱۲۸]

## یادداشت‌ها

The Power of Habit

[←۱۲۹]

Micrel

[←۱۳۰]

Chronos

[←۱۳۱]

Kairos

[←۱۳۲]

Jiro Dreams of Sushi

[←۱۳۳]

Cornish & Carey Commercial/Newmark Knight Frank

[←۱۳۴]

Lao Tzu: فیلسوف مشهور چینی در سلسله‌چو و بنیان‌گذار آیین تائو است.

۴

[←۱۳۵]

Mohandas K. Gandhi

[←۱۳۶]

Khadi

[←۱۳۷]

Quakers

[←۱۳۸]

Metanoia

[←۱۳۹]

PayPal

[←۱۴۰]

Ela Bhatt



Indira Gandhi Prize for Peace

شهر کتاب (nbookcity.com)