



تهیه کنندگان:

اعظم طهماسبی

ریحانه طهماسبی

مریم مرادی

با خواندن این کتاب، کمد شلخته‌ی
زندگی و شغل‌تان را سرو سامان دهید



نشر آموخته

اصل گرایی

گرگ مک کیون

ترجمه‌ی دکتر بهنام شاهنکیان
مهدی مصلحی

اصل را بچسبید و
فرع‌ها را کنید

ویراست جدید چاپ شانزدهم

خلاصه کتاب اصل گرایی

نوشته گرگ مک کیون

مقدمه

بدان که زندگی پر مشغله بی حاصل است.

(سقراط)

چند لحظه وقت داری؟ می تونی فلان کارو برام انجام بدی؟ بهم در انجام فلان کار کمک می کنی؟ همه ما با چنین سوالاتی روبرو می شویم، خیلی از ما بدون درنگ جواب مثبت داده ایم و وقتمان را صرف انبوهی کار بی اهمیت کرده ایم. صرف زمان برای چنین کارهایی باعث عقب افتادن کارهای ضروری می شود. اگر به خودتان آمده اید و متوجه شده اید انبوه کارهای عقب افتاده شما را احاطه کرده اند این یعنی مانند بسیاری از افراط، فرع گرا هستید و چاره کارتان اصل گرا شدن است. اصل گرایی چگونگی انجام کارهای بیشتر نیست، بلکه به معنای انجام کارهای درست است.

اصل گرایی فرآیندی نیست که مثل مرتب کردن کمد که یک بار در سال یا یک بار در هفته انجام شود. بلکه نظم است که همیشه وقتی می خواهیم بله یا خیر بگوییم باید تصمیم بگیریم از آن استفاده کنیم.

اصل گرایی یعنی یاد بگیریم کارهای کمتری انجام دهیم، ولی بهتر انجامشان 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 واقعا دوست دارید زندگی کنید، نه آن طوری که دیگران از شما توقع دارند. روشی را به شما می آموزد که در هر دو قلمرو شخصی و حرفه ای کارآمدتر و موثرتر باشید.

فصل ۱: اصل گرایی چیست؟

سام الیوت یکی از مدیران اجرایی توانمند دره‌ی سیلیکون 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. با این حال همین‌طور کیفیت کارش کاهش می‌یافت، و استرس او هم بیشتر می‌شد. کارش رسیدگی به امور کم‌اهمیت شده بود و به این دلیل، دیگر برایش رضایت بخش نبود و کسانی را که به هر دری می‌زد تا خشنودشان کند ناامید کرده بود. پس برای کمک فکری، به یک مربی فردی مراجعه کرد و با توصیه‌های عجیبی روبرو شد: «فقط همان کاری را بکن که یک مشاور انجام می‌دهد و خودتو درگیر بقیه نکن». به عبارت دیگر توصیه مربی‌اش این بود که فقط کارهایی را انجام دهد که فکر می‌کند ضروری‌اند. این مدیر اجرایی به توصیه‌اش گوش کرد!

وقتی درخواستی از او می‌شد، مکتبی می‌کرد و درخواست را با معیارهای محتاطانه‌تری می‌سنجید. «در حال حاضر، این مهم‌ترین کاریه که باید با منابع و وقتم انجام بدهم یا نه؟» نه گفتن‌هایش خیلی زود در نظر همکارانش محترم‌تر می‌شد. جسورتر شده بود. در ابتدا خودخواهانه به نظر می‌آمد. ولی با گزینشی عمل کردن، برای خودش فضا خرید و در این فضا به آزادی خلاقانه رسید. به جای اینکه بیهوده برای کاری تلاش کند، می‌توانست کارهای با ارزش را به درستی انجام دهد. این کار را چندماه انجام داد. 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 برای شرکت ارزشمند بودند، همکارانش برای کارش بیش از گذشته ارزش و احترام قائل می‌شدند.

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

راه و رسم اصل گرایی

راه و رسم اصل گرایی دنبال کردن بی وقفه‌ی شعار کمتر ولی بهتر است. این 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.

پیوسته درنگ کنیم و پرسیم: «دارم روی فعالیت درستی سرمایه‌گذاری می‌کنم یا نه؟»

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.

راه و رسم اصل گرایی یعنی با نقشه قبلی زندگی کنیم، نه از روی غفلت. اصل‌گرا، به جای انتخاب های منفعلانه، آگاهانه چند کار حیاتی را در میان انبوه کارهای بی‌اهمیت انتخاب می‌کند و کارهای غیرضروری را کنار می‌گذارد. به عبارت دیگر، اصل گرایی 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 فرع گرایی

اگر زندگی‌تان را اولویت بندی نکنید، یکی دیگر اولویت‌بندی‌اش می‌کند.

فرع‌گراها به چی فکر می‌کنند؟ «همه چیز برای همه کس است». «همه چیز مهم است».

فرع‌گراها چه کار می‌کنند؟ «پیگیری بی‌نظم انجام کارهای بیشتر». «بدون آنکه واقعا فکر کنند به همه بله می‌گویند».

دست آوردش چیست؟ «از زندگی اش راضی نیست». «کیفیت کارش پایین می آید و احساس می کند کنترل همه چیز را از دست داده است». «احساس استیصال و خستگی می کند».

چرا فرع گرایی همه جا هست؟

جریان های مختلفی دست به دست یکدیگر داده اند تا یک طوفان فرع گرایی تمام عیار شکل دهند. موارد زیر را در نظر بگیرید:

- انتخاب های بیش از حد
- فشار اجتماعی بیش از حد
- فکر اینکه «می توانید همه چیز را داشته باشید»

همانطور که نظم کمد لباس هایمان با تلنبار شدن لباس هایی که هرگز نمی پوشیم بهم می ریزد، نظم زندگی مان هم با جمع شدن تعهدات و فعالیت هایی که از روی حسن نیت بله گفتیم بهم می ریزد. اگر سیستمی برای پاکسازی شان نداشته باشیم، به محض پذیرششان برای همیشه دوام خواهند داشت. در ادامه رویکرد فرد اصل گرا برای این کمد آمده است.

۱- بررسی و ارزیابی کنید

سوالات سخت و منضبط پرسید. در زندگی شخصی و حرف های، پرسیدن «این فعالیت یا تلاش، بیشترین اثربخشی ممکن رو برای تحقق هدفم داره؟»، معادل این سوال است: کدام لباس را دوست دارم.

۲- حذف کنید

اگر درباره آن لباس کاملاً مطمئن نیستید، این سوال سرنوشت ساز را پرسید، «اگر اینو نداشتم، چقدر برای خریدش هزینه می کردم؟» به عبارت دیگر، اینکه صرفاً فعالیت ها و اقداماتی را تعیین کنیم که بالاترین اثربخشی را در هدف مان دارند، کافی نیست؛ باز هم باید فعالانه فعالیت ها و اقداماتی را که در هدف مان تاثیری ندارند، حذف کنیم.

۳- اجرا

اگر بخواهید کم‌دتان مرتب بماند، به برنامه‌های منظمی برای مرتب کردنش نیاز دارید. وقتی فهمیدیم کدام فعالیت‌ها و اقدامات را باید ادامه دهید، که اثر بخشی را به حداکثر برساند، به سیستمی نیاز خواهید داشت تا خواسته‌هایتان را به راحت‌ترین شکل ممکن اجرا کنید.

جوهره: اساس منطق اصل گرایان چیست؟

در این بخش از کتاب، سه واقعیتی تبیین می‌شود که بدون آن‌ها، تفکر اصل‌گرایانه نه بجاست و نه ممکن.

۱- انتخاب فردی: می‌توانیم روش صرف زمان و انرژی‌مان 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 مهم‌ترند.

۳- واقعیت موازنه‌ها: نمی‌توانیم همه چیز را داشته باشیم یا همه کار انجام دهیم.

گام ۱: بررسی

تشخیص محدود چیزهای حیاتی از انبوه چیزهای کم‌اهمیت

یکی از تناقض‌های اصل‌گرایی 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 به یک یا دو ایده یا فعالیت متعهد می‌شوند و با تمام توان به سراغ‌شان می‌روند. اصل‌گرایان تا می‌توانند برای بررسی، شنیدن، مناظره، یا سوال کردن و تفکر وقت می‌گذارند. و مقصود از بررسی کردن تشخیص محدود چیزهای حیاتی از انبوه چیزهای کم‌اهمیت است.

گام ۲: حذف کردن

کنار گذاشتن انبوه موضوعات کم اهمیت

حذف چیزهای غیر ضروری یعنی به کسی نه بگوییم. آن هم به کرات. این یعنی در برابر انتظارات اجتماعی مقاومت کنیم. انجام درست این کار جسارت و دلسوزی می خواهد. پس، حذف چیزهای غیر ضروری فقط مربوط به داشتن انضباط فکری نیست. مربوط به انضباط احساسی لازم برای نه گفتن به فشار اجتماعی است. سوال اصلی این است چه کسی تعیین می کند چه کاری را انجام دهیم و چه کاری را انجام ندهیم. وقتی از حق انتخاب کردن محروم می شویم، کس دیگری برایمان انتخاب می کند. بنابراین، یا آگاهانه انتخاب می کنیم یا می گذاریم دیگران ما را به مسیری ببرند که خودمان نمی خواهیم.

گام ۳: اجرا

برداشتن موانع و انجام بی دردسر کارها

اصل گرایان، به جای اینکه برای انجام کارها به خودشان فشار بیاوردند، زمانی را که صرفه جویی کرده اند روی سیستمس برای حذف موانع و انجام هرچه راحت تر کارها سرمایه گذاری می کنند. این سه مؤلفه، یعنی بررسی، حذف و اجرا، رویدادهای مجزایی نیستند.

جوهره

اساس منطق یک اصل گرا چیست؟

سه فرض ریشه دار هست که برای زندگی به روش اصل گرایی، باید کنارشان بگذاریم: «من باید...»، «همه چیز مهم است» و «می توانم هر دو را انجام دهم». پذیرش جوهره ی اصل گرایی مستلزم آن است که این فرض های غلط را با سه حقیقت اساسی جایگزین کنیم: «انتخاب می کنم»، «فقط چند کار واقعاً اهمیت دارند» و «از پس هر کاری برمی آیم، ولی نمی توانم همه کارهای را با هم انجام دهم». این

حقایق ساده ما را از منگی انجام کارهای غیر ضروری درمی آورند. کمک می کنند تا طوری زندگی کنیم که به بالاترین سطح اثربخشی برسیم.

فصل ۲: انتخاب

قدرت شکست‌ناپذیر انتخاب

اغلب، انتخاب را یک داشته در نظر می‌گیریم. ولی انتخاب چیزی نیست که داشته باشیم، بلکه چیزی است که انجامش می‌دهیم. شاید همیشه روی گزینه‌هایمان کنترل نداشته باشیم، ولی همیشه روی انتخاب از میان گزینه‌هایمان کنترل داریم.

چگونه توانایی انتخاب کردن‌مان را فراموش می‌کنیم؟

شواهدی وجود دارد که انسان درماندگی را می‌آموزد. کودکی که از همان ابتدا با ریاضی مشکل دارد، سعی می‌کند اما هرگز پیشرفت نمی‌کند و در نهایت تسلیم می‌شود. او بر این باور است که کارهایش هیچ اهمیتی نخواهد داشت. وقتی مردم باور دارند که تلاش‌هایی که در محل کار می‌کنند اهمیتی ندارد، اغلب به دو شکل واکنش نشان می‌دهند. گاهی اوقات کمی درگیر آن می‌شوند بعد دست از تلاش برمی‌دارند. گروه دوم برعکس عمل می‌کنند. بیش فعال می‌شوند. برای هر انجام وظیفه‌ای داوطلب می‌شوند. سعی می‌کنند همه کارها را انجام دهند. در نگاه اول لزوماً شبیه درماندگی اکتسابی نیست. این افراد باور ندارند برای پذیرش فرصت‌ها، وظایف یا دشواری‌ها حق انتخاب دارند. باورشان این است که «باید همه‌ی کارها را انجام دهند».

انتخاب همان اساس اصل‌گرایی است. اصل‌گرا شدن مستلزم افزایش آگاهی از توانایی انتخاب‌مان است. اولین و حیاتی‌ترین مهارتی که در این سفر یاد خواهید گرفت پرورش توانایی انتخابِ انتخاب کردن در همه‌ی حوزه‌های زندگی است.

فصل ۳: تشخیص

بی‌اهمیت بودن تقریباً همه چیز

در رمان مزرعه حیوانات جورج اورول، با شخصیت خیالی «باکسر اسبه» آشنا می‌شویم. او قوی و وفادار توصیف شده است. پاسخ او به هر شکست و 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 از کار افتاده فرستاده می‌شود. او شخصیت غم‌انگیز داستان است: با وجود نیت پاکش، تلاش‌های همیشه رو به افزایش در عمل به تشدید نابرابری و مشکلات مزرعه منجر می‌شوند. ولی تلاش بیشتر لزوماً به نتیجه بهتر منجر نمی‌شود. اما کار «کمتر ولی بهتر» به نتیجه بهتر ختم می‌شود.

در جهانی زندگی می‌کنیم که تقریباً همه چیز آن بی‌ارزش است و چیزهای معدودی فوق‌العاده ارزشمندند. وقتی منطق $1=1$ را فراموش می‌کنیم، کم‌کم ارزش پیگیری راه و رسم اصل‌گرایی را درک می‌کنیم. متوجه می‌شویم انبوه فرصت‌های خوبی که دنبال می‌کنیم اغلب از محدود فرصت‌های عالی ارزش خیلی کمتری دارند. وقتی این موضوع را درک کردیم، شروع به جستجوی محیط‌مان برای این محدود چیزهای حیاتی می‌کنیم و مشتاقانه انبوه چیزهای کم‌اهمیت را کنار می‌گذاریم. به این دلیل است که اصل‌گرا برای بررسی تمام گزینه‌هایش وقت صرف می‌کند. این تلاش اضافه معقول است؛ زیرا برخی چیزها آن‌قدر مهم‌اند که ده برابر آن تلاش را جبران می‌کنند. به عبارت دیگر، اصل‌گرا کار تشخیصی بیشتری انجام می‌دهد تا کمتر کار کند.

فصل ۴: موازنه

کدام مشکل را می‌خواهیم؟

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 شاید قول بدهند به مهمانی تولد عموزاده‌شان بروند، با وجود اینکه بلیط‌های برنامه‌ای را خریده‌اند که درست در همان زمان شروع می‌شود. منطق این عده که واقعیت موازنه را نادیده می‌گیرند این است: می‌توانم هر دو را با هم انجام دهم. مشکل مهم‌تر اشتباه بودن این منطق است. بدون شک دیر به جلسه می‌رسند، 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 فرصت دیگر است. چه در زندگی حرفه‌ای و چه در شخصی‌مان، موازنه‌ها واقعی‌اند و تا وقتی واقعیت را قبول نکنیم، گرفتار راهبرد یکی به نعل، یکی به میخ می‌شویم، که مجبورمان می‌کند از روی غفلت، سودهایی را قربانی کنیم که شاید آگاهانه قربانی نمی‌کردیم.

بررسی

تشخیص محدود چیزهای حیاتی از انبوه چیزهای کم اهمیت

یکی از تناقض‌های اصل‌گرایی آن است که اصل‌گرایان، نسبت به همتایان فرع‌گرایشان، واقعا گزینه‌های بیشتری را بررسی می‌کنند. فرع‌گرایان تقریباً از همه چیز هیجان زده می‌شوند و بنابر این به همه چیز واکنش نشان می‌دهند. ولی فرع‌گرایان چنان به دنبال کردن همه فرصت‌ها و ایده‌ها مشغولند که در عمل ایده‌های کمتری را بررسی می‌کنند. برای تشخیص چیزهایی که واقعا ضروری‌اند، به فضایی برای فکر کردن، زمانی برای دیدن و شنیدن، اجازه‌ی بازی کردن، انتخاب خواب و انضباط نیاز داریم

تا در انتخاب‌هایی که می‌کنیم معیارهای بسیار گزینشی را اعمال کنیم. هدف این بررسی تشخیص
معدود چیزهای حیاتی از میان انبوه چیزهای کم‌اهمیت است.

فصل ۵: فرار

مزایای خارج از دسترس بودن

برای اینکه بتوانیم محدود چیزهای حیاتی را از میان انبوه چیزهای کم اهمیت 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، زمان نداشت. درخواست‌های هر روز آن‌قدر زیاد بود که باعث می‌شد واقعا برای تأمل کردن و دیدن چشم‌انداز آینده وقتی نداشته باشد.

فضایی برای طراحی

برای داشتن تمرکز باید تمرکز را در اولویت قرار دهیم. وقتی می‌گوییم تمرکز، منظورم صرفاً این نیست که سوال یا احتمالی را انتخاب و با وسواس درباره‌اش فکر کنیم. منظور خلق فضایی برای بررسی یک‌صد سوال 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.

فضایی برای تمرکز

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 مزاحمت کمک کرد مؤلفه‌های ضروری جهان را کشف و بررسی کند.

هرچه اوضاع سریع‌تر و شلوغ‌تر شود به گنجاندن زمانی در برنامه‌مان برای فکر کردن، نیازمان بیشتر می‌شود. هرچه اوضاع بهم ریخته‌تر شود، بیشتر نیاز داریم فضایی آرام را برای تعمق ایجاد کنیم تا بتوانیم در آن به تمرکز واقعی برسیم.

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 ماکروسافت، فقط به خواندن و فکر کردن بپردازد. در آن یک هفته جز خواندن مقاله و کتاب، مطالعه فناوری و فکر کردن درباره‌ی تصویری کلان کاری نکند.

اگر کنار گذاشتن یک هفته‌ی 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 روزم را متمرکز می‌کند.

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 پر مشغله‌تان فضایی ایجاد کنید.

فصل ۶: بنگرید

چیزهایی را که واقعا اهمیت دارند ببینید

مدرس کلاس روزنامه نگاری تقریبا مثل هر روزنامه نگار دیگری اولین روز کلاس را با توضیح مفهوم «لید» آغاز کرد. توضیح داد که لید حاوی چرا، چه چیز، چه وقت و چه کسی مقاله است. لید حاوی اطلاعات مهمی است. او با ارائه‌ی موضوعاتی درباره‌ی خبر شروع کرد: «کنث پیترز، مدیر دبیرستان بورلی هیلز، امروز اعلام کرد پنجشنبه‌ی آینده کل معلمان مدرسه به ساکرامنتو سفر خواهند کرد تا در گردهمایی روش‌های جدید تدریس حاضر شوند...». دانش‌آموزان، در تلاش برای عقب نماندن از معلم به سرعت با ماشین تحریر هایشان کار می‌کردند. سپس لیدهایی را که به سرعت نوشته بودند به او دادند. سپس مدرس بعد از مرور لیدها گفت همگی اشتباه کرده‌اند. لید خبر این بود: «هفته‌ی بعد مدرسه تعطیل است».

روزنامه‌نگاری فقط روی برگرداندن موضوعات متمرکز نیست، بلکه گرفتن نکته‌ی اصلی هم مد نظر است. دانستن چه کسی، چه چیزی، چه وقت و کجا کافی نبود؛ باید منظور خبر و علت اهمیت داشتنش را بفهمیم.

تصویر کلان

در ۲۹ دسامبر ۱۹۷۲، پرواز ۴۰۱ هواپیمایی ایسترن به اورگلید فلوریدا سقوط کرد و بیش از یکصد 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 شو که شدند. پس مشکل کجا بود؟ جت لاکهید در حال آماده شدن برای فرود بود که آلبرت استاک‌ستیل، کمک خلبان، متوجه شد چراغ سبزی که باز شدن چرخ جلو را نشان می‌دهد، روشن نشده است. با این حال، چرخ جلویی باز شده و مشکل از چراغ نشانگر بود. افسران بیش از حد تمرکزشان را به چراغ معطوف کرده بودند و آنقدر متوجه غیرفعال شدن پرواز خود کار نشدند که دیگر کار از کار گذشته بود. به

عبارت دیگر، چرخ جلو هواپیما علت فاجعه نبود. علت غفلت خدمه از مشکلی بزرگتر، یعنی ارتفاع هواپیما بود. اگر روزنامه نگار زندگی خود باشید، مجبور می‌شوید تمرکز بیش از حد بر جزئیات کوچک را کنار بگذارید و تصویر کلان را ببینید

فیلتر کردن اطلاعات جذاب

به لحاظ غریزی، می‌دانیم که نمی‌توانیم تک تک 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 همه‌ی حقایق، گزینه‌ها و نظرهای ضد و نقیض است که همیشه برای جلب توجه‌مان در رقابت‌اند. اصل‌گرایان، مشاهده‌گران و شنوندگان قدرتمندی‌اند. دانستن واقعیت موازنه‌ها به معنای آن است که توجه به همه چیز ممکن نیست و اصل‌گرایان آگاهانه چیزهایی را می‌شنوند که به صراحت عنوان نمی‌شوند.

فرع‌گرایان 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 کم اهمیت تمرکز می‌کنند. بلندترین صداها را می‌شنوند، ولی پیام‌های اشتباهی دریافت می‌کنند.

دفترچه خاطرات داشته باشید

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. ما انسان‌ها مخلوقات فراموشکاری هستیم. دفترچه خاطرات را دستگاه ذخیره سازی در نظر بگیرید که برای هارد دیسک معیوب مغزمان نسخه‌ی پشتیبان تهیه می‌کند. اصل کمتر ولی بهتر را در دفترچه خاطراتتان اعمال کنید. به خودتان اجازه بیشتر نوشتن ندهید تا زمانیکه نوشتن خاطرات به یک عادت برایتان تبدیل شود. پیشنهاد می‌کنم هر نود روز یکبار وقت

بگذارید و خاطراتتان را بخوانید. تمرکزتان را روی الگوها یا روندهای کلی تر قرار دهید. به تیترها توجه کنید.

چشم‌تان را برای دیدن جزئیات غیرطبیعی یا غیرمعمولی باز نگه دارید

پیدا کردن لید و شناسایی اطلاعات ضروری مهارت‌هایی اکتسابی‌اند. درک اصل داستان مستلزم درک عمیق موضوع، بستر آن، همخوانی آن با تصویر کلان و رابطه‌ی آن با حوزه‌های مختلف است.

سؤال را شفاف کنید

هر کسی که مصاحبه‌های سیاستمداران ماهر را دیده باشد می‌داند که آن‌ها در زمینه‌ی پاسخ ندادن ب 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 پاسخی دقیق و آگاهانه است. با این حال دو پهلوی حرف زدن فقط مارا در مارپیچ غیرضروری اطلاعات غلط و ابهام بیشتر گرفتار می‌کند. شرح سؤال راهی برای خروج از این چرخه است.

فصل ۷: بازی کنید

ما را با این طرز فکر خو داده‌اند که بازی بیهوده است. بازی وقت هدر دادن است.

کلمه «مدرسه» به زبان انگلیسی از کلمه‌ای یونانی به معنای «وقت فراغت» گرفته شده است. با این حال نظام مدارس امروزی، که زاییده انقلاب صنعتی است، وقت فراغت و بیشتر لذت را از یادگیری حذف کرده است.

مدارس به جای اینکه خلاقیت را از طریق بازی تقویت کنند، در عمل آن را می‌کشند. خودمان را به مدل فست‌فودی آموزش متقاعد کردیم، و به اندازه‌ی فست‌فود تحلیل روحیه و انرژی‌مان باعث فرسودگی جسم‌مان می‌شود.

بازی قدرت آن را دارد که هر چیزی، از سلامت فردی گرفته تا روابط، آموزش و توانایی نوآوری سازمان را بهبود دهد. بازی به شکل‌پذیری، انطباق‌پذیری و خلاقیت مغز منجر می‌شود.

بازی در زندگی اصل گرایانه نقشی بنیادین دارد:

اول اینکه، بازی دامن‌های گزیده‌های موجودمان را گسترش می‌دهد. کمک می‌کند احتمالاتی را ببینیم که بدون بازی قادر به دیدن‌شان نبودیم.

دوم اینکه، بازی نوش داروی استرس است.

سوم اینکه، بازی بر کارکرد اجرایی مغز تأثیر مثبتی دارد.

بازی بخش‌هایی از مغز را تحریک می‌کند که هم در استدلال محتاطانه و منطقی و هم در کاوش سبکبارانه و بی‌قید دخیل‌اند. جای تعجب ندارد که خیلی از پیشرفت‌های فکری مهم در هنگام بازی کردن رخ می‌دهند.

فصل ۸: حفاظت از دارایی ها

بهترین دارایی مان برای اثربخشی در دنیا خودمان هستیم. اگر ذهن مان بدن مان و روح مان را دست کم بگیریم، دقیقاً به همان ابزاری آسیب می زنیم که برای بالاترین سطح اثربخشی مان به آن نیاز داریم. یکی از متداول ترین راه هایی که افراد به این دارایی آسیب می زنند، نخوابیدن است.

باید درباره خودمان همانقدر مدبرانه عمل کنیم که درباره زندگی شغلی و کسب و کارمان مدبرانه عمل می کنیم. باید آهنگ فعالیت های مان را تنظیم کنیم و به خودمان سوخت برسانیم تا بتوانیم کاوش کنیم، شکوفا شویم و وظایف مان را انجام بدهیم.

وقتی ۲۱ سالم بود فکر می کردم باید از خوابیدن اجتناب کنم. برایم کار ناخوشایندی بود: اتلاف وقتی که در نبودش می توانستم استفاده بهینه تری از وقتم بکنم، کاری که افراد ضعیف یا کم اراده انجام می دادند. چندی بعد مقاله ای درباره خواب مطالعه کردم که نگرشم 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. از آن زمان تلاش کردم شب ها هشت ساعت بخوابم.

اصل گرایان معتقدند برای اینکه بتوانیم در 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.

زدودن ننگ خوابیدن

چارلز آیسلر، استاد خواب پزشکی دانشکده‌ی پزشکی هاروارد، در مقاله‌ی نشریه‌ی کسب و کار هاروارد با عنوان «کمبود خواب: قاتل عملکرد»، توضیح می‌دهد که محرومیت از خواب چگونه باعث تضعیف عملکرد بالا می‌شود.

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 آلمان انجام شده است درباره‌ی احتمال افزایش قدرت مغز و ارتقای توانایی حل مسائل مان با خواب شبانه‌ی کامل، شواهدی به دست می‌دهد.

پژوهشگران توضیح دادند که وقتی می‌خواهیم، 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، گستره‌ی وسیع‌تری از راه حل‌ها را برای مشکلات پیدا می‌کند.

فصل ۹: انتخاب

قدرت معیارهای سختگیرانه

درک سیورز، سخنران مشهور، در مقاله‌ای با عنوان «دیگر بله‌ی نامطمئن بس است. یا محکم بگوید آره! یا بگویند نه»، برای انتخاب گزینشی‌تر، فن ساده‌ای را تشریح می‌کند. نکته‌ی کلیدی این است که تصمیم‌مان را در برابر آزمونی سختگیرانه قرار دهیم: اگر احساس کردیم تمام و کمال برای انجام کاری متقاعد شده‌ایم، بله بگوییم. هر چیزی کمتر از این برای مان غیر قابل قبول خواهد بود. این جمع‌بندی مختصر و مفید یکی از اصول محوری اصل گرایی و اصلی است که نقشی حیاتی در فرایند کاوش دارد.

قانون ۹۰ درصد

وقتی گزینه‌ای را ارزیابی می‌کنید، درباره مهم‌ترین معیار برای آن تصمیم فکر کنید و سپس به سادگی به آن گزینه نمره میان صفر و صد بدهید. اگر به آن گزینه نمره کمتر از ۹۰ درصد بدهید خود به خود رتبه‌ی آن را به صفر تغییر بدهید و به سادگی ردش کنید. به این ترتیب، دیگر دچار دودلی یا سردرگمی نمی‌شوید. این روش قاعده ۹۰ درصد نام دارد و تقریباً در هر تصمیم یا وضع دشواری قابل اعمال است.

تسلط بر این مهارت اصل گرایانه، شاید بیشتر از هر مهارت دیگری مستلزم این است که واقعیت موازنه‌ها را درک کنیم. طبق 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 گزینه‌ای عالی پدیدار می‌شود.

مزایای این رویکرد فوق گزینشی در تصمیم‌گیری در همه ابعاد زندگی مان واضح هست: وقتی معیارهای انتخاب مان خیلی کلی‌اند، به گزینه‌های بیشمار متعهد می‌شویم. از این گذشته، تخصیص مقادیر عددی ساده به گزینه‌هایمان و ادارمان می‌کند به طور آگاهانه، منطقی و عقلانی تصمیم بگیریم نه احساسی یا بی‌اختیار.

فرصت در می‌زند

به هنگام تصمیم‌گیری درباره‌ی اینکه می‌خواهیم به دنبال چه فرصت‌هایی باشیم، گزینشی عمل کردن یک چیز است، ولی وقتی فرصت‌ها سر راه‌مان سبز می‌شوند، گزینشی عمل کردن یک چیز دیگر و بسیار سخت است. مثل مواقعی که پیشنهادی کاری دریافت می‌کنیم یا پروژه‌ای فرعی به ما پیشنهاد می‌شود و ...

ترس از فرصت سوزی کار خودش را می‌کند. چطور می‌توانیم به سادگی نه بگوییم؟ اگر فقط به این دلیل بله بگوییم که پاداش خوبی نصیب ما می‌شود، ریسک آن وجود دارد که مجبور شویم بعداً به فرصت معنادارتری نه بگوییم.

در اینجا فرآیندی ساده و سیستماتیک را شرح می‌دهم که برای فرصت‌هایی که سر راه‌تان سبز می‌شود، با استفاده از آن می‌توانید معیارهای گزینشی 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 ایده آل یا سخت گیرانه را بنویسید که گزینه‌ها باید داشته باشند تا بتوان آن‌ها را در نظر گرفت.

اگر فرصتی مجموعه‌ی اول معیارها را نداشته باشد، پاسخ مسلماً نه خواهد بود. اگر دو مورد از سه معیار سخت گیرانه را هم نداشته باشد باز هم پاسخ نه خواهد بود.

بهترین تکه‌ی پیتزا در بروکلین

در تصمیم‌های بزرگ زندگی، اعمال معیارهای سخت گیرانه‌تر کمک می‌کند از موتور جستجوی پیشرفته مغزمان بهتر کار بکشیم. این موضوع به تفاوت جست و جو کردن «رستوران خوب در نیویورک» و «بهترین تکه پیتزا در مرکز شهر بروکلین» در گوگل شبیه است. اگر «فرصت شغلی خوب» را جست و جو کنیم، مغزمان صفحات را با توجه به امتیاز شان کاوش و بررسی خواهد کرد. در عوض، چرا جست و جوی پیشرفته‌ای نکنیم و سه سوال 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.

حذف کنید

چگونه می‌توانیم انبوه چیزهای کم اهمیت را حذف کنیم؟

تعیین اینکه کدام فعالیت‌ها و تلاش‌ها بهترین اثربخشی ممکن را ندارند، کافی نیست، باید برای حذف آن‌هایی که فایده‌ای ندارند فعالانه تلاش کنید. این کتاب به شما نشان می‌دهد چگونه کارهای غیرضروری را کنار بگذارید تا بتوانید در انجام کارهای واقعاً حیاتی بیشترین اثربخشی را داشته باشید. تحقیقات نشان می‌دهند برای چیزهایی که داریم، بیشتر از ارزش واقعی‌شان ارزش قائلیم و بنابراین، دور انداختن‌شان برایمان دشوار است. در زمان تصمیم‌گیری درباره‌ی فعالیت‌هایی که می‌خواهید کنار بگذارید، می‌توانید این سوال سرنوشت ساز را بپرسید: اگر 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 در زندگی و کار سر راه‌مان سبز می‌شوند، بی‌نهایت دشوار 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 می‌گویید. پس، وقتی به حد کافی گزینه‌هایتان را بررسی کردید، سوالی که باید از خودتان بپرسید این است: به چه چیزهایی نه خواهم گفت؟ این سوال است که اولویت‌ها و هدف واقعی‌تان را آشکار می‌کند.

فصل ۱۰: روشنگری

این بخش کتاب درباره روش حذف چیزهای غیر ضروری است تا مطمئن شویم می‌توانیم انرژی‌مان را صرف فعالیت‌هایی کنیم که بیشتر از همه برایمان معنا دارند. اولین چیزهای غیر ضروری که قرار است کنار گذاشتن‌شان 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.

«از» تقریباً واضح «تا» کاملاً واضح

با مدیران اجرایی زیادی کار کرده‌ام که هدف و 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. اگر تا این حد پیش‌بینی عملکرد افراد وابسته به وضوح هدفشان نبود، این مسئله اهمیت کمتری داشت.

وقتی شفافیت نیست، مردم زمان و انرژی‌شان را صرف انبوه کارهای کم اهمیت می‌کنند. وقتی میزان شفافیت کافی است، می‌توانند در حوزه‌های واقعاً حیاتی پیشرفت‌ها و نوآوری‌های بزرگتری انجام دهند.

در کارم، متوجه دو الگوی مشترک شده‌ام که معمولاً هنگامی که هدف تیم واضح نیست مشاهده می‌شوند.

الگوی ۱: سیاست بازی

در الگوی اول تیم بیش از حد روی جلب توجه مدیر تمرکز می‌کند. مسئله این است که وقتی مردم نمی‌دانند هدف نهایی چیست، نمی‌دانند چگونه پیروز آن باشند و در نتیجه، بازی خودشان و قوانین خودشان را در رقابت برای جلب توجه مدیر ترتیب می‌دهند. به جای آن که زمان و انرژی‌شان را صرف بالا بردن اثربخشی‌شان کنند، تمام تلاش‌شان را صرف بازی‌هایی مانند این‌ها می‌کنند: بهتر از

همتایان 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.

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

در الگوی دوم، تیم های بدون هدف به تیم های بدون رهبر تبدیل می شوند. اگر هیچ جهت مشخصی وجود نداشته باشد، افراد کارهایی را دنبال می کنند که منافع کوتاه مدت خودشان را پیش ببرد و از اینکه فعالیت هایشان چقدر به مأموریت بلندمدت کل تیم کمک می کند خیلی آگاه نیستند. این فعالیت ها اغلب نیت درستی دارند و حتی بعضی هایشان شاید در حد شخصی ضروری باشند. ولی وقتی افراد به صورت تیمی فعالیت می کنند، انبوه پروژه های مختلفی که با هم سازگار نیستند تیم را به بالاترین سطح اثربخشی نمی رساند. تیم هایی مانند این برای هر قدمی که جلو می روند، پنج قدم به عقب بر می گردند.

پس چگونه هدف تیمی و حتی تلاش های شخصی مان را واضح تر کنیم؟ یکی از راه های این کار تصمیم گیری درباره نیت اصلی است.

نیت اصلی

برای درک این که نیت اصلی چیست، بهترین کار آن است که اول معلوم کنیم چه چیزی نیست. با قبول ریسک استفاده از کلیشه ای مشاوره می توانیم این موضوع را بررسی کنیم. نیت اصلی هم الهام بخش و هم ملموس است، هم معنادار و هم قابل اندازه گیری است. نیت اصلی، اگر درست باشد، جهتی است که ۱۰۰۰ تصمیم بعدی را به نتیجه می رساند. یک انتخاب راهبردی یک دنیا گزینه ی دیگر را حذف و نقشه ی مسیر زندگی تان را برای سال های بعدی ترسیم می کند.

در زمان تدوین بیانیه ی هدف برای شرکت، تیم یا خودتان، برای جزئیات ادبی کم اهمیت، وسواس به خرج ندهید. نیت اصلی لزومی ندارد با ظرافت تدوین شود؛ مفهوم آن اهمیت دارد، نه سبکش. به

جای این کار، سوال اصل گرایانه تری پرسید که بر همه ی تصمیم هایی که در آینده می گیرید تاثیر می گذارد: اگه بتونیم واقعاً فقط توی یک کار سرآمد باشیم اون کار چیه؟

زندگی با نیت

نیت اصلی خیلی بیشتر از شرح وظایف شغلی یا بیانیه ی ماموریت شرکت تان کاربرد دارد؛ نیت اصلی حقیقی نیتی است که شما را به سمت درک بهتر هدف هدایت می کند و به ترسیم مسیر زندگی تان کمک می کند.

خلق نیت اصلی دشوار است. دیدن اینکه کدام فعالیت ها و تلاش ها به بالاترین سطح اثربخشی منجر خواهد شد مستلزم جسارت، بینش و آینده نگری است. حذف اولویت های متناقضی که از نیت اصلی دورمان می کنند، مستلزم پرسیدن سوالات سخت، انجام موازنه های واقعی و اعمال انضباط جدی است. با این حال، ارزش تلاش کردن را دارد، زیرا فقط با شفافیت واقعی هدف می توانیم افراد، تیم ها و سازمان ها را کاملاً بسیج کنیم و به هدفی واقعاً سرآمد دست یابیم.

فصل ۱۱: شهامت

قدرت « نه » مودبانه

« نه » درستی که در زمان درست گفته شود، می تواند مسیر تاریخ را تغییر دهد. تا به حال شده بین انتخاب آنچه احساس کرده اید درست است و آن چه کسی به انجامش وادارتان کرده گرفتار شده باشید؟ تا به حال شده میان اعتقاد راسخ درونی تان و روابط خارجی تان تناقض وجود داشته باشد؟ تا به حال شده برای اجتناب از اختلاف و کشمکش بله گفته باشید، ولی در واقع منظورتان نه بوده باشد؟ تا به حال احساس کرده اید آن قدر ترسو و کمرو هستید که نمی توانید دعوت کسی را از ترس ناامید کردنش رد کنید؟ اگر چنین است، تنها نیستید. برای اصل گرا شدن یکی از مهم ترین و سخت ترین مهارت ها از سر گذراندن این لحظات با جسارت و ادب است. جسارت کلید فرایند حذف چیزهای غیر ضروری است. اگر جسارتی نباشد، پیگیری منظم انجام کارها چیزی جز لفاظی نخواهد بود.

ما عموماً دلایل خوبی داریم که از نه گفتن بترسیم. نگرانیم که فرصتی عالی را از دست بدهیم. اوضاع را بهم بریزیم و پل ها را خراب کنیم. نمی توانیم به ناامید کردن کسی فکر کنیم که دوستش داریم. با انجام هیچ کدام از این کارها آدم بدی نمی شویم. این ها جزء جدایی ناپذیر از انسان بودن است. با این حال کوتاهی در نه گفتن به دیگران شاید باعث از دست دادن چیزهای خیلی مهم تری شود.

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 سوال، 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. تقریباً در

همه‌ی موارد، شفاف بودن چیزهای ضروری باعث می‌شود قدرت نه گفتن به چیزهای غیر ضروری را به دست آوریم.

ذاتاً خجول

ترس از خجالت زدگی در جمع دومین دلیلی است که باعث می‌شود تصمیم‌گیری درباره‌ی چیزهای ضروری دشوار شود. در واقع، سیستم عصبی ما انسان‌ها به گونه‌ای است که می‌خواهیم با هم کنار بیاییم. حتی فکر نه گفتن واقعاً باعث ناراحتی فیزیکی مان می‌شود. احساس گناه می‌کنیم. نمی‌خواهیم کسی را مأیوس کنیم. نگرانیم رابطه‌مان را خراب کنیم. ولی این هیجان‌ها شفافیت مان را به هم می‌ریزند. باعث پرت شدن حواس مان از این واقعیت می‌شود که یا باید نه بگوییم و چند دقیقه‌ای تاسف 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 مودبانه نه بگوییم. وقتی این کار را می‌کنیم، متوجه می‌شویم که نه تنها ترس مان از ناامید یا عصبانی کردن دیگران بیهوده بوده است، بلکه مردم واقعاً بیشتر به ما احترام می‌گذارند. فرع گرایان به دلیل احساس خجالت یا فشار اجتماعی بله می‌گویند. بدون فکر کردن و اغلب برای هیجان و لذت حاصل از خشنود کردن دیگری. ولی اصل گرایان می‌دانند که پس از این هیجان و لذت، دچار درد پشیمانی می‌شوند و پی به این واقعیت ناخوشایند می‌برند که حالا باید چیزی مهم‌تر را برای آماده کردن این تعهد جدید قربانی کنند. البته، منظور این نیست که به همه‌ی درخواست‌ها نه بگوییم. منظور نه گفتن به کارهای غیرضروری است.

تصمیم‌گیری را از روابط جدا کنید

وقتی مردم می‌خواهند کاری برایشان انجام دهیم، شاید درخواست‌شان را با رابطه‌ای که با آن‌ها داریم قاطی کنیم. باید بدانیم 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 روابط مان جدا کنیم.

مودبانه نه گفتن لزوماً به معنای استفاده از کلمه نه نیست

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 راه های متنوعی وجود دارد که بدون آن که در عمل از کلمه ی نه استفاده کنیم، به درخواست کسی به طور روشن و مودبانه نه بگوییم. مثلاً: مایه خرسندی من است که به فکرم بودی، اما متأسفانه امکانش نیست. یا: کاش می توانستم، اما خیلی گرفتارم.

این واقعیت را قبول کنید که نه گفتن اغلب مستلزم معامله ی محبوبیت با احترام است. وقتی نه می گوید، معمولاً تاثیر کوتاه مدتی روی رابطه دارد. وقتی کسی چیزی می خواهد و آن را به دست نمی آورد، احتمالاً واکنش فوری او رنجش، ناامیدی یا حتی عصبانیت است. این جنبه ی منفی، بدیهی است. با این حال جنبه ی مثبت بالقوه کمتر آشکار است. وقتی رنجش از میان می رود، احترام وارد گود می شود. وقتی به طور موثری مقاومت می کنیم، به دیگران ارزشمندی وقت مان را نشان می - دهیم. وجه تمایز حرفه ای ها با تازه کارها همین است.

نه گفتن محترمانه، معقول و مودبانه شاید هزینه های اجتماعی کوتاه مدتی داشته باشد. ولی بخشی از زندگی اصل گرایانه در رک این موضوع است که در بلندمدت، احترام بسیار ارزشمندتر از محبوبیت است.

فصل ۱۲: لغو تعهد

با گرفتن جلوی ضررتان سود زیادی ببرید.

خطای هزینه هدر رفته میل به ادامه دادن سرمایه گذاری زمان، پول یا انرژی در کاری است که می-دانیم نتیجه‌ای ندارد فقط به دلیل این که هزینه‌ای غیر قابل جبران را متحمل شده یا از دست داده‌ایم. البته، این ممکن است به سادگی به دور باطل تبدیل شود: هرچه بیشتر سرمایه گذاری کنیم، برای به پایان رساندن کار و دیدن نتیجه‌ی نهایی سرمایه گذاری مان مصمم تر می شویم. هرچه در کاری بیشتر سرمایه گذاری کنیم، رها کردن آن دشوارتر می شود.

همه افراد به یک اندازه در برابر خطای هزینه هدر رفته آسیب پذیرند. به همین دلیل، تا آخرین دقیقه-ی فیلمی افضاح در سینما می مانیم، این کار را برای هدر نرفتن پولی انجام می دهیم که برای بلیط داده‌ایم. به همین دلیل، برای نوسازی خانه‌ای که هرگز تکمیل نخواهد شد پول بیشتری می پردازیم. به همین دلیل، به جای گرفتن تاکسی، برای اتوبوس یا مترویی که هرگز نمی آید منتظر می مانیم و دلیل سرمایه گذاری مان را در روابط مخرب توضیح می دهد، در حالی که می دانیم تلاش هایمان فقط اوضاع را بدتر می کند.

انسان اصل گرا جسارت و اعتماد به نفس لازم برای اعتراف به اشتباه خودش را دارد و تعهدش را لغو می کند، حالا هزینه هدر رفته هر چقدر که می خواهد باشد.

از اثر برخورداری آگاه باشید.

حس مالکیت پدیده نیرومندی است. به قول معروف، هیچ کس تا حالا اتومبیل اجاره‌ای خود را نشسته است! این ناشی از پدیده‌ای به نام «اثر برخورداری» است، یعنی گرایش مان به دست کم گرفتن ارزش چیزهایی که مال ما نیست و دست بالا گرفتن ارزش چیزهایی که در مالکیت من است.

مطمئنم چیزهایی را در زندگی تان به یاد می آورید که موقع اعطای آن‌ها به دیگران در نظرتان ارزشمندتر شده‌اند. متأسفانه، این خطای ذهنی، نه فقط در خصوص دارایی‌هایمان، بلکه در فعالیت‌های غیر ضروری هم خودش را نشان می‌دهد. وقتی احساس می‌کنیم «مالک» فعالیت هستیم لغو تعهد دشوارتر می‌شود. با وجود این، نکته‌ی سودمندی در این زمینه وجود دارد:

وانمود کنید هنوز صاحبش نیستید.

به جای پرسیدن، «چقدر برای فلان چیز ارزش قائلم؟» بهتر است بپرسیم: «اگر صاحب فلان چیز نبودم، برای به دست آوردنش چقدر هزینه می‌کردم؟» برای فرصت‌ها و تعهدها هم می‌توانیم همین کار را بکنیم.

غلبه بر ترس هدر دادن.

هال آرکس، استاد روانشناسی دانشگاه ایالتی اوهایو می‌گوید که یک عمر در گوش‌هامان خوانده‌اند «هدر نده» در نتیجه، وقتی بزرگ می‌شویم یاد گرفته‌ایم که از هدر دادن چیزها حتی برای خودمان بپرهیزیم.

آرکس می‌گوید: بیخیال شدن پروژه‌های که روی آن خیلی سرمایه گذاری کرده‌اید، مثل این است که همه چیز را هدر داده‌اید و این کاری است که به ما گفته‌اند نباید انجامش بدهیم.

سعی نکنید به زور خودتان را وفق دهید.

وفق دادن خودمان با چیزی که واقعاً با ما سازگار نیست، چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه‌ای بسیار وسوسه کننده است. یکی از راه حل‌ها این است که نظر بی طرفانه فرد دیگری را جویا شوید.

می‌توانیم از مشاور استفاده کنیم. کسی که به لحاظ احساسی درگیر موقعیت من و تحت تاثیر انتخابی که می‌کنیم، نیست، وقتی کاری به وضوح سرانجام ندارد به ما می‌گوید زور زدن بی‌خودی برای انجام آن کار را متوقف کنیم.

از خطای حفظ وضع موجود آگاه باشید، این که کاری را فقط به دلیل انجام همیشگی‌اش انجام دهیم. اگر پیش از پیشنهاد کمک‌تان فقط چند ثانیه درنگ کنید، می‌تواند تا حد زیادی رفتن زیر بار تعهدی را کاهش دهید که بعدها از قبولش پشیمان می‌شوید.

فصل ۱۳: تدوینگری

هنر نامرئی

تدوین فیلم را گاهی «هنر نامرئی» می‌نامند. پر واضح است که تدوین، که شامل حذف دقیق صحنه-های کم اهمیت، بی اهمیت یا بی ربط است، صنعتی اصل گرایانه است.

مرحله بعدی در فرآیند اصل گرایانه، یعنی حذف چیزهای غیر ضروری، به معنای قبول نقش تدوینگری در زندگی و رهبری می‌باشد.

تدوینگر صرفاً کسی نیست که به کارهای مختلف نه می‌گوید. به معنای حذف کردن هم نیست، در واقع تدوینگر به نوعی اضافه می‌کند. منظورم از تدوینگر خوب کسی است که برای جان دادن به ایده-ها، 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 معنادار ترین روابط و فعالیت‌ها، فضایی فراهم می‌کند تا بیشتر شکوفا شوند.

تدوینگری با حذف همه‌ی عوامل انحرافی یا غیر ضروری یا ناخوشایند، به اجرای بی‌دردسر کارهای اصل گرایان کمک می‌کند.

ویراستاری زندگی:

حذف گزینه‌ها

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

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 راه مان می‌شوند.

مختصر و مفید کردن

در زندگی مختصر و مفید عمل کردن به ما امکان پیشرفت بیشتر را با انجام کار کمتر می‌دهد. خلاصه سازی به معنای انجام کارهای بیشتر در آن واحد نیست، در واقع، به معنای اتلاف کمتر است. برای به کارگیری اصل خلاصه سازی در زندگی مان، باید نسبت فعالیت به معنا را تغییر دهیم. باید فعالیت‌های بی‌معنی متعدد را حذف و با یک فعالیت بسیار معنادار جایگزین کنیم.

تصحیح

در زندگی حرفه‌ای یا شخصی مان، می‌توانیم با بازگشت به هدف اصلی مان اصلاحاتی را در روش مان انجام دهیم. اگر نیت اصلی روشی داشته باشیم، به ما امکان بررسی مان را می‌دهد، یعنی فعالیت‌ها یا رفتارهای خودمان را به طور مرتب با نیت واقعی مان مقایسه کنیم. اگر فعالیت‌ها و رفتارهای مان اشتباه باشند، می‌توانیم ویرایش شان کنیم.

قراردادهای اجتماعی بسازید

اگر با فردی همکار شدید که رویکردش به پروژه‌ها به کلی مخالف شما بود، درباره اهدافی توافق کنید که می‌خواهید محقق شود. فقط داشتن درک متقابل از چیزی که واقعاً می‌خواهید به آن برسید و مرزهای تان باعث می‌شود وقت یکدیگر را هدر ندهید. بنابراین درخواست‌های شاق به هم تحمیل نکنید و یکدیگر را از کارهایی منحرف نکنید که برای تان ضروری است. در نتیجه هر کدام می‌توانید بیشترین اثربخشی را در پروژه‌ها داشته باشید و با وجود تفاوت‌هایتان در تمام این فرآیند، طوری با هم کنار بیایید که زبانزد همه باشید. با تمرین تقویت حد و مرز تان آسان‌تر و آسان‌تر می‌شود.

اجرای امور

چگونه امور را راحت‌تر 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 می‌تواند شبیه به کمد لباس بیش از حد پر باشد و اگر بخواهید کمد مرتب بماند، باید برنامه روزمره 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 ساعت کار سمساری آگاه باشید. باید برای به آنجا رفتن برنامه زمانی تنظیم کنید. بشر به طور 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 ۱۴: محدود کردن

آزادی تعیین مرزها

جین یانگ از کارکنان یکی از شرکت‌های فناوری کره‌ای بود که برای عروسی‌اش برنامه ریزی می‌کرد و همزمان برای جلسه هیئت مدیره‌ای آماده می‌شد که قرار بود سه هفته پیش از روز بزرگ زندگی‌اش برگزار شود. وقتی مدیرش هیوری خواست تمام اسلایدهای ارائه‌ی مشترکشان را برای جلسه‌ی هیئت مدیره آماده کند، جین یانگ طی چند روز وقت گذاشت و کار را به سرعت تمام کرد تا بتواند روزهای پایانی 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 ۵ روز به برنامه ریزی عروسی‌اش پردازد. در ادامه جین یانگ درخواستی فوری از مدیرش دریافت کرد که بیش از جلسه‌ای هیئت مدیره پروژه دیگری انجام دهد. در طول این سال‌ها او هیچوقت به مدیرش نه نگفته بود حتی اگر باعث آشفتگی زندگی‌اش می‌شد او تمام کارها را به صورت کامل انجام می‌داد. با این حال این بار بدون تردید به مدیرش "نه" گفت. فقط گفت: "برای این زمان برنامه ریزی کردم، به سختی کار کردم و حقمه... عذاب وجدانی ندارم!"

سپس اتفاق شو که کننده‌ای افتاد تمام اعضای تیم "نه" گفتند و مدیرشان مجبور شد به تنهایی آن کار را انجام دهد. در ابتدا هیوری از عصبانیت جوش آورده بود. ولی بعد از چند روز جان‌کندن برای انجام آن کار، متوجه شد در انجام کارها نواقص مختلفی داشته است. او متوجه شد اگر می‌خواهد مدیر موثرتری باشد، باید خواسته‌هایش را محدود کند و درباره‌ی انتظارها، مسئولیت و پیامدها با تک تک اعضای تیم روراست باشد.

ناپدید شدن مرزها مختص به عصر فرع‌گرایانه‌ی ماست. یک دلیلش محو شدن مرزهای میان کار و خانواده با ظهور فناوری است. این روزها به نظر می‌رسد برای زمان حضور در محل کار هیچ حد و مرزی وجود ندارد.

فصل ۱۵: حائل

مزیتی غیر منصفانه

معنای تحت الفظی «حائل» چیزی است که از تماس میان دو چیز و آسیب زدنشان به یکدیگر جلوگیری می‌کند. برای مثال، «منطقه حائل» که پیرامون منطقه‌ی زیست محیطی حفاظت شده قرار دارد، زمینی است برای ایجاد فضایی اضافه میان آن منطقه و هرگونه تهدید بالقوه‌ای که شاید در آن نفوذ کند.

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

فرع‌گرایان همیشه سناریوی بهترین حالت را در نظر می‌گیرند و می‌خواهند کار را به زور در آخرین دقیقه انجام دهند. اما اصل‌گرایان برای رویدادهای غیر منتظره حائلی ایجاد می‌کنند و آماده‌سازی زود هنگام و حداکثری را در پیش می‌گیرند. بنابراین اگر اتفاقی رخ دهد دستشان باز است. در اینجا، 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.

۱- از آماده‌سازی زودتر از موعد استفاده کنید.

چرا بعضی از شرکت‌ها در شرایط دشوار و بسیار حاد شکوفا می‌شوند و بعضی دیگر نه. پس از تحقیق روی ۲۰۴۰۰ شرکت، نتیجه گرفتند که شرکت‌هایی که از نظر اجرایی موفق‌تر بودند از هم‌تایان کمتر موفق‌شان آینده را بهتر پیش‌بینی نکرده بودند. بلکه این شرکت‌ها می‌دانستند که نمیتوانند غیرمنتظره‌ها را پیش‌بینی کنند، بنابراین بهتر آماده شده بودند.

۲- به برآورد زمانی تان ۵۰ درصد اضافه کنید

از میان دلایل متعددی که برای کمتر برآورد کردن زمان انجام کارها ذکر شده 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 دژانگاری برنامه ریزی، 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. برای اینکه از خودمان در برابر این وضعیت محافظت کنیم یک روش اضافه کردن ۵۰ درصد به میزان زمانی است که برای انجام کار یا پروژه برآورد کرده‌ایم.

۳- برنامه ریزی سناریو را اجرا کنید

بنابراین توصیه می‌شود کار را با پرسیدن ۵ سؤال آغاز کنید.

- با چه ریسک‌هایی مواجهیم و در چه حوزه‌هایی؟

- سناریوی بدترین حالت کدام است؟

- پیامدهای اجتماعی این سناریو کدام است؟

- تاثیر مالی این سناریو چیست؟

- و بهترین سرمایه‌گذاری برای کاهش ریسک‌ها و تقویت انعطاف‌پذیری مالی و اجتماعی کدام است؟

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

فصل ۱۶: کاهش

افزایش ثمردهی با حذف موانع

محدودیت‌ها موانعی هستند که جلوی پیشرفت کل سیستم را می‌گیرند. بنابراین اگر محدودیت‌ها را حل و فصل نکنیم حتی اگر بخش‌های دیگر را بهبود دهیم پیشرفت چشمگیری حاصل نخواهد شد. سوال این است: «کندترین پیاده‌ی» شغل یا زندگی‌تان چیست؟ مانعی که باعث میشود هدفی را که واقعا اهمیت دارد نتوانید محقق کنید، چیست؟ اگر «محدودیت» را به طور نظام‌مند شناسایی و رفع کنید، می‌توانید اصطکاک‌های را که مانع اجرای کارهای ضروری است به شکل چشمگیری کاهش دهید. ولی این کار را نمی‌توانیم بی‌نظم و ترتیب انجام دهیم. ولی اگر واقعا می‌خواهید عملکرد کلی سیستم را بهبود دهید، حالا این سیستم می‌خواهد فرایند ساخت باشد یا دستور عملی در اداره یا برنامه‌های روزمره‌ی زندگی‌تان، باید «کندترین» پیاده را شناسایی کنید.

رویکرد فرع‌گرایانه در اجراء 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 انگشت 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، هرچه به کسی بیشتر فشار بیاورید، او هم در مقابل سخت‌تر فشار می‌آورد. اولین چیزی که به ذهن اصل گرایان می‌رسد راه چاره‌ای موقتی نیست. به جای آنکه به دنبال بدیهی‌ترین یا سرراست‌ترین 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 مسئله و روشی برای کاهش تلاشتان برای حداکثر کردن نتیجه‌تان است.

فرد فرع گرا سراغ راهکارهای سریع و موقتی می‌رود و بیشتر کار می‌کند. اما فرد اصل گرا موانع پیشرفت را برمی‌دارد و 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 تاکید 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 اصل گرایانه به اجراست:

اصلی‌گرا، با بیشتر حذف کردن به جای بیشتر کار کردن، بیشتر تولید می‌کند.

اصل گرایان 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؟

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 فرایند تغییر دل بخواهی خواهد بود.

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. اغلب موانع متعددی در مسیر تحقق نیت اصلی وجود دارند. با این حال در هر زمان میتوان فقط یک الویت داشت؛ حذف دل بخواهی موانع، اگر مانع اصلی همچنان پابرجا باشد، شاید ابداً هیچ تأثیری نداشته باشد. بنابراین باید موانع را یکی یکی رفع کنیم.

۳-رفع موانع

فرض کنیم معلوم شود «کندترین پیاده تان» میل تان به تهیه گزارشی عالی است. شاید برای بهتر کردن گزارش چند ایده داشته باشید، ولی در این باره نیت اصلی تان ارسال پیش نویس است. پس برای رفع موانع باید ایده‌ی «این باید عالی باشد و گرنه...» را با ایده «انجام شده بهتر از عالی» جایگزین کنید.

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

فصل ۱۷: پیشرفت

قدرت پیروزی‌های کوچک

راه و رسم فرع‌گرایی انجام همه کارها با تمام قواست: تلاش برای انجام همه‌ی کارها، داشتن همه چیز، تناسب داشتن با همه چیز. فرع‌گرایی طبق این منطق اشتباه عمل می‌کند که هرچه بیشتر تلاش کند، بیشتر به دست می‌آورد، ولی واقعیت این است که هرچه هدفمان بلندپروازانه تر باشد، شروع حرکت به سمت آن برایمان دشوارتر است. راه اصل گرایانه متفاوت است. اصل گرا، به جای اینکه سعی کند به یک باره به همه چیز برسد و اوج بگیرد، از اندک شروع می‌کند و پیشرفت‌ش را جشن می‌گیرد. اصل گرا، به جای رفتن به دنبال پیروزی‌های بزرگ و پر زرق و برقی که واقعاً اهمیت ندارند، پیروزی‌های کوچک و ساده را در حوزه‌های ضروری دنبال می‌کند.

بنابراین فرع‌گرایان با هدفی بزرگ شروع می‌کنند و نتایجی کوچک می‌گیرند و به دنبال پر زرق و برق‌ترین پیروزی‌ها می‌روند. اما اصلی‌گرایان با هدفی کوچک شروع می‌کنند و نتایج بزرگ می‌گیرند و پیشرفت‌های کوچکشان را جشن می‌گیرند.

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 بزرگ - مان همچون موفقیت یک شبه به نظر می‌آید. هنری آیرینگ، استاد و دانشیار سابق استنفورد، نوشته است: «درباره روش 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.»

۱- روی حداقل پیشرفت قابل قبول تمرکز کنید

کار انجام شده بهتر از کار عالی است

۲- حداقل آماده سازی قابل قبول را انجام دهید

دو رویکرد متضاد را می توانیم در قبال موعد مقرر یا هدف مهم در پیش بگیریم. می توانید زود و کوچک شروع کنید، یا دیر و بزرگ شروع کنید، «زود و کوچک» یعنی در اولین فرصت و با کمترین سرمایه گذاری زمانی شروع کنید.

۳- به پیشرفت پاداش عینی دهید

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 می شود. و علاوه بر آن، پاداش دادن به موفقیت هایمان باعث می شود بتوانیم از این فرایند لذت و رضایت بیشتری به دست آوریم.

فصل ۱۸: تعلیق ذهنی

معجزه ی روال روزانه

راه و رسم فرع گرایانه این است که فکر کنید کارهای ضروری فقط زمانی انجام می شوند که زور پشت شان باشد. چنین روشی در انجام کارها فقط با تلاش های ناپخته همراه است. برای انجامش جان می کنید تقلا می کنید.

راه اصل گرایان متفاوت است. اصل گرا روالی را طراحی می کند که باعث می شود تحقق آنچه ضروری می داند به حالت پیش فرض تبدیل شود. بله اصل گرا در بعضی موارد باز هم باید سخت کار کند، ولی هر تلاشی با داشتن روال درست به نتایج بسیار بهتری منجر می شود.

کاری کنید آسان به نظر رسد

روال یکی از قدرتمندترین ابزارها برای رفع موانع است. بدون روال، کشش کارهای غیرضروری 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 گرانهای 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 ساز و کاری 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 آن که 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 آنقدر فعال کنید تا در نهایت بدون آن که آگاهانه درباره کلمه فکر کنید، معنی آن را بدانید.

بنابراین 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 احساس ناشی بودن می کردید از خودتان مطمئن نبودید. تلاش برای تمرکز کردن اراده تان را تحلیل می برد. خستگی تصمیم گیری آغاز می شد. احتمالاً، به آسانی منحرف می شدید. این کاملاً طبیعی است. ولی وقتی وظیفه ای را بارها و بارها انجام دهید اعتماد به نفس پیدا می کنید. دیگر از موضوع اصلی منحرف نمی شوید. می توانید وظیفه را بهتر و سریع تر و با تمرکز و تلاش کمتر انجام دهید. این قدرت روال از توانایی مغزمان در کم کم به دست گرفتن کنترل فرایند تا زمان تبدیل آن به فرایندی ناخودآگاه نشأت می گیرد.

روال یک مزیت شناختی دیگر هم دارد. وقتی کار فکری به سمت عقده های قاعده ای حرکت می کند، برای تمرکز بر کارهای جدید فضای فکری آزاد می شود. به این شکل، می توانیم اجرای فعالیت ضروری را روی حالت خودکار قرار دهیم و همزمان به طور فعالانه درگیر کار دیگری شویم، بدون اینکه لزومی به قربانی کردن تمرکز یا اثربخشی مان باشد.

از نظر برخی، روال شاید شبیه به موقعیتی باشد که در آن خلاقیت و نوآوری جایی ندارد (یعنی حد نهایی ملالت کاری). این مسئله درباره روال اشتباه می تواند واقعاً درست باشد. ولی روال های درست به دلیل اینکه انرژی لازم را در تصمیم گیری برای کارها کاهش می دهند، واقعاً نوآوری و خلاقیت را افزایش می دهند. اگر تصمیم های مان را در روال مان نهادینه کنیم، به جای صرف ذخیره محدود نظم-مان برای بارها و بارها تصمیمات مشابه گرفتن، می توانیم این نظم را به سمت سایر فعالیت های ضروری هدایت کنیم.

حال به چند نکته توجه کنید:

۱- محرک های رفتاری تان را نوسازی کنید.

۲- محرک های رفتاری جدید خلق کنید.

۳- دشوارترین کار را اول انجام دهید.

۴- روال های تان را با هم ترکیب کنید.

۵- به روال های تان یکی یکی رسیدگی کنید.

فصل ۱۹: تمرکز

حالا چه کاری مهم است؟

بخش بزرگی از برنده شدن بستگی به این دارد که بازیکنان روی بازی خودشان تمرکز می کنند یا بازی حریف. اگر بازیکنان درباره تیم مقابل فکر کنند، تمرکزشان را از دست می دهند. آگاهانه باشد یا ناآگاهانه، طوری بازی می کنند که تیم حریف می خواهد. حواس پرتی و چند دستگی ایجاد می - شود. وقتی اینجا و در لحظه حال روی بازی شان تمرکز می کنند، می توانند همگی حول یک راهبرد متحد شوند. چنین اتحادی باعث می شود اجرای برنامه ی بازی شان به نسبت بدون اصطکاک پیش برود. میان باختن و شکست خوردن تفاوت وجود دارد. شکست خوردن یعنی از شما بهتر، سریع تر، قوی تر و مستعدتر هستند. اما باختن به این معنی است که تمرکزتان را از دست داده اید و روی چیز ضروری تمرکز نکرده اید. همه اینها مبتنی بر ایده ای ساده ولی قدرتمند است: اگر بخواهید با بالاترین اثربخشی تان عمل کنید، باید به طور آگاهانه با آنچه اینجا و در لحظه حال مهم است هماهنگ شوید.

فقط لحظه حال مهم است

آیا تا به حال شده در دام به یاد آوردن اشتباهات گذشته گرفتار شوید و بارها و بارها، همانند ویدیویی که در باز پخش بی پایان گیر کرده است، آنها را به یاد آورید؟ آیا زمان و انرژی تان را صرف نگرانی درباره ی آینده می کنید؟

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

یونانیان باستان از دو کلمه برای زمان استفاده می کردند. کرونوس و کایروس. کرونوس یعنی ساعت تیک تاک کنان، زمان در گذر. کایروس به زمانی اشاره می کند که بجا، درست و متفاوت است. کرونوس کمی است ولی کایروس کیفی است. کایروس را فقط زمانی تجربه می کنیم 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 اینجا و حالا است که در عمل می‌توانیم کارهایی را انجام دهیم که واقعاً مهم‌اند.

فرع گرایان ذهنشان درگیر گذشته یا آینده است. به موضوعات مهم دیروز یا فردا فکر می‌کنند و برای آینده نگران هستند یا استرس گذشته را دارند. اما اصل گرایان ذهن شان روی حال متمرکز است. خودشان را با چیزی هماهنگ می‌کنند که همین حالا مهم است و از لحظه لذت می‌برند.

چند وظیفه‌گی در مقابل چند تمرکزی

ما می‌توانیم دو کار را به آسانی و در آن واحد انجام دهیم: مثلاً ظرف بشویم و به رادیو گوش کنیم. بخوریم و صحبت کنیم. اما کاری که نمی‌توانیم بکنیم تمرکز بر دو چیز در آن واحد است. وقتی درباره اکنون صحبت می‌کنم منظورم انجام فقط یک کار در آن واحد نیست بلکه منظورم آن است که هر زمان فقط روی یک کار تمرکز کنیم. خود چند وظیفه‌گی دشمن اصل‌گرایی نیست؛ اینکه وانمود کنیم می‌توانیم «بر چند چیز تمرکز کنیم» دشمن اصل‌گرایی است.

چگونه در حال باشیم

-ببینید چه چیزی در حال حاضر مهمترین است.

-آینده را از سرتان بیرون کنید.

-اولویت‌بندی کنید.

فصل ۲۰: بودن

زندگی اصل گرایانه

اصل گرایی را به دو شکل می توانیم در نظر بگیریم. نخست، می شود آن را کاری در نظر گرفت که هر از گاهی انجام می دهیم. دوم فکر کردن به آن به عنوان جزئی از وجودتان. در حالت اول اصل - گرایی چیز دیگری است که به زندگی بیش از حد شلوغتان اضافه می کنید. در حالت دوم، راه متفاوت یا راه ساده تر انجام هر کاری است. به سبک زندگی تبدیل می شود. به رویکردی فراگیر در قبال زندگی کردن و رهبری تبدیل می شود. به اصل هویت مان تبدیل می شود. اصل گرایی در بسیاری از سنت های معنوی و مذهبی ریشه های عمیق دارد. محمد رسول خدا به تبعیت از اصل گرایی زندگی می کرد؛ کفش ها و لباس هایش را خودش تعمیر می کرد و خودش بزش را می دوشید و به پیروان اسلام یاد می داد که همین روش را دنبال کنند. یحیی نیز مظهر ساده زیستی بود، در بیابان زندگی می - کرد، لباس هایی می پوشید که از موی شتر بافته شده بودند و از کشاورزی امرار معاش می کرد.

در واقع، در هر حوزه و تلاش بشری می توانیم در میان موفق ترین انسان ها اصل گرایانی را پیدا کنیم. این افراد به روش های بسیار متفاوتی به بالاترین سطح اثربخشی می رسند. اما در یک صفت مشترک اند: فقط در ظاهر از ایده «کمتر ولی بهتر» تعریف نمی کنند. آنها از روی آگاهی تصمیم گرفته اند راه اصل گرایی را کاملاً بپذیرند. اصل گرا بودن یعنی چیزی را در کمترین زمان به بهترین شکل به تصویر بکشیم.

اصل گرا شدن فرایندی طولانی است، ولی مزایای آن بی شمار است. در اینجا راه هایی را برای پیگیری منضبط اصل «انجام کارهای کمتر می تواند زندگی تان را بهتر کند» می آورم.

-شفافیت بیشتر: اجرای کارهای ضروری

- کنترل بیشتر: به توانایی تان برای درنگ کردن، جواب رد دادن یا عجلولانه کار نکردن اطمینان پیدا می کنید.

- از سفر بیشتر لذت ببرید: خلق خاطرات شادی در لحظه

زندگی واقعاً تاثیر گذاری داشته باشید. زندگی یک اصل گرا زندگی معنادار است. زندگی ایست که واقعاً اهمیت دارد. زندگی اصل گرایانه، زندگی بدون پشیمانی است. اگر چیزهایی را که واقعاً مهم اند به درستی شناسایی کرده باشید، اگر زمان و انرژی تان را در آن سرمایه گذاری کرده باشید، در این صورت پشیمانی از انتخاب هایی که می کنید، بعید است. به روشی که برای زندگی تان انتخاب کرده اید افتخار می کنید. اگر قرار است از این کتاب درسی بگیرید، امیدوارم این یادتان بماند: در زندگی تان با هر تصمیم دشوار یا هر تقاطعی که مواجه می شوید، فقط از خودتان بپرسید: «چه چیزی ضروریه؟» بقیه را کنار بگذارید.

ضمیمه: ضروریات رهبری

هرگز شک نکنید که گروه کوچکی از شهروندان متفکر و متعهد می توانند جهان را تغییر دهند؛ در واقع، تا بوده چنین بوده است.

سه اصل رهبری اصل گرایانه عبارتند از:

۱- کارهای کمتر بهتر انجام می شوند

۲- دادن اطلاعات درست به افراد درست در زمان درست

۳- سرعت و کیفیت تصمیم گیری

تیم های اصل گرا

اصل گرایی که نوعی روش تفکر و عمل است، همانقدر که در روش رهبری شرکت ها و تیم ها اهمیت دارد، برای رهبری زندگی مان هم اهمیت دارد. وقتی سطح شفافیت هدف بالا باشد، تیم ها و اعضا به سرعت رشد می کنند. وقتی معلوم نباشد تیم چه چیزی را دنبال می کند و اهداف و نقش هایش چیست، افراد دچار سردرگمی، استرس، ناامیدی و در نهایت شکست می شوند. بنابراین شفافیت

معادل موفقیت است. این فقط یکی از دلایل متعددی است که نشان می‌دهد اصل «کمتر ولی بهتر»، همانقدر که به افراد امکان زندگی تاثیرگذار را می‌دهد، در ساخت تیم‌ها هم موثر است.

۶ تفاوت اصل گرا با فرع گرا:

طرز فکر:

فرع گرا: همه چیز برای همه کس

اصل گرا: کمتر ولی بهتر

استعداد:

فرع گرا: کارکنانی را با سرآسیمگی استخدام می‌کند و باعث «انفجار ابله‌ها» می‌شود.

اصل گرا: به شکل مضحکی درباره‌ی استعدادها سخت گیرانه عمل می‌کند و کسانی را که مانع پیشرفت تیم‌اند کنار می‌گذارد.

راهبرد:

فرع گرا: راهبرد یکی به نعل یکی به میخ را دنبال می‌کند و همه چیز را در اولویت قرار می‌دهد.

اصل گرا: نیت اصلی را با پاسخ دادن به سوال «اگه بتونیم فقط یک کار انجام بدیم، اون کار چیه؟» مشخص می‌کند. و مسیرهای غیرضروری را کنار می‌گذارد.

توانمندسازی:

فرع گرا: باعث می‌شود این که چه کسی چه کاری انجام می‌دهد مشخص نباشد.

اصل گرا: روی هدف و نقش تک تک اعضای تیم برای بالاترین سطح اثربخشی‌شان تمرکز می‌کند.

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 آنقدر سرش شلوغ است که هیچ به آنها سر نمی زند.

گاهی هر دو کار را می کند؛ تمرکز گروه را به هم می زند و بعد غیبت می زند.

اصل گرا: نامحسوس به افراد سر می زند تا ببیند چطور می تواند موانع را بردارد و پیروزی های کوچک را میسر کند.

نتیجه:

فرع گرا: تیمی پراکنده که در یک میلیون جهت، یک میلیمتر پیشرفت می کند.

اصل گرا: تیمی متحد که با موفقیت به سطح بعدی از اثر بخشی می رسد.

از میان همه فضایل، سادگی فضیلت محبوب من است. آنقدر محبوب که اغلب بر این باورم که سادگی بیشتر مشکلات شخصی و همچنین جهانی را حل می کند. اگر رویکرد فرد به زندگی ساده باشد، نه لازم است اینقدر دروغ بگوید، دعوا و دزدی کند و نه لازم است اینقدر حسادت بورزد، خشمگین شود یا دست به سوء استفاده 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 در سادگی است. واقعا این زیبایی رهبری اصل گرایانه است.



شورای کتاب فرودگاه بین المللی مهرآباد

پاییز ۱۴۰۱