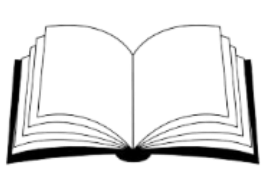


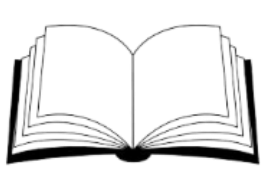
بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



کتاب اصل گرایبی نویسنده: گرگ مک کیون

کاری از امور آموزش و تجهیز نیروی انسانی
مجتمع مس سرچشمه

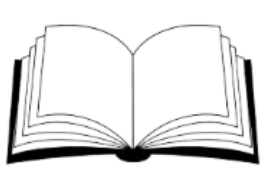
تسهیلگران خلاصه سازی کتاب:
خانم مرضیه سامعی
آقای ضیا محمدی



نام کتاب: اصل گرای
نویسنده: گرگ مک کیون
مترجمان: بهنام شاهنگیان و مهدی مصلحی
انتشارات: آموخته
معرفی کتاب:

همیشه شنیده‌ایم که با تلاش بیشتر می‌توانیم نتیجه‌ی بهتری بگیریم و این عبارت، صحبت غلطی نیست.

اما نویسندگی کتاب اصل گرای نشان می‌دهد که این حرف یک تا حدودی می‌تواند درست باشد. از یک نقطه خاص به بعد، «بیشتر» منجر به «بهتر» نمی‌شود. بلکه «کمتر ولی بهتر» نتیجه‌بخش‌تر است. کتاب اصل گرای درباره‌ی اهمیت توجه به این اصل صحبت می‌کند.



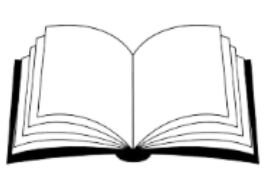
آشنایی با نویسنده:

گرگ مک کیون (Greg McKeon)

نویسنده انگلیسی و سخنران انگیزشی است که در سال 1977 در لندن به دنیا آمد.

وی در زمینه رهبری و مدیریت کسب و کار فعالیت می‌کند و یکی از بهترین نویسندگان حوزه رشد و توسعه فردی است.

مک کیون کتاب اصل گرایی را با تکیه بر تجربه و مهارت فراوان خود نوشته و تلاش کرده است که این کتاب به تمامی مخاطبان بیشترین کمک ممکن را بکند.

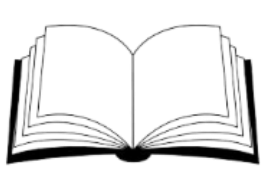


به صورت خلاصه کتاب اصل گرایی مناسب افرادی است که:

. افرادی که به دنبال بالابردن مهارت و دقت خود در انجام کارهایشان هستند

. کسانی که مشغله کاری زیادی دارند و همیشه برای انجام هر کاری وقت کم می‌آورند

. آنهایی که مدام از شاخه‌ای به شاخه دیگر می‌پرند و دوست دارند در چند زمینه به استادی و مهارت برسند.



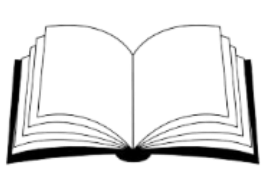
اصل گرایی (Essentialism) چیست؟

همه‌ی ما در زندگی شخصی و کاری خود، فعالیت‌ها، برنامه‌ها و تعهداتی داریم که دلیل وجود و تاثیرشان، بر بهتر شدن اوضاع زندگی‌مان را نمی‌دانیم.

در واقع در حال حرکت و جنب‌وجوش هستیم؛ اما نمی‌دانیم به چه مقصدی و با چه هدفی. در این صورت، پس از گذشت چندین سال به جای این که به یک انسان درجه یک در یک حرفه‌ی خاص تبدیل شویم، به یک انسان متوسط، در یک دسته‌بندی عام تبدیل خواهیم شد. نویسندگان، راهکار جلوگیری از چنین آینده‌ای را، اصل‌گرایی می‌داند.



اصل گرایبی نه به این معناست که چطور کارهای بیشتری انجام دهیم، و نه به این معنا که به حداقلها قانع شویم، بلکه به معنای انتخاب آگاهانه و سیستماتیک اولویت است (واژه اولویت تا دهه 90 میلادی، به صورت مفرد به کار می‌رفت، آن هم به این دلیل که اولویت صرفاً باید یک گزینه باشد). البته به این نکته باید توجه کرد که اگر خودمان اولویت زندگی خود را تعیین نکنیم، دیگران این کار را برای ما انجام می‌دهند.

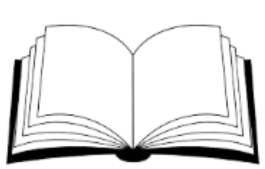


ضرورت اصل گرایی

گرگ مک کیون نویسنده کتاب اصل گرایی می‌گوید که غافل شدن از مسیر اصلی و گم شدن در میان انبوه شلوغی‌ها باعث می‌شود که هدف اصلی را نبینیم.

فرقی نمی‌کند که شما کارمند یک شرکت هستید یا مدیر عامل یک مجموعه‌ی بزرگ یا یک والد که دارد بچه‌هایش را بزرگ می‌کند. هدف‌ها و اولویت‌هایی داریم که خیلی راحت ممکن است گم شوند.

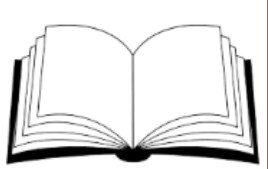
وقتی نویسنده ماجرای تولد فرزندش را نقل می‌کند - که فکر کنم بی‌هدف هم آن داستان شخصی و غیر بیزینسی را انتخاب نکرده- دارد همین را می‌گوید. حیطة‌ی فعالیت مهم نیست. در هر بخش و حیطة‌ای کار می‌کنید، و همینطور در کلیت زندگی روزمره، باید مراقب باشیم که چیزهای فرعی مانع توجه ما به چیزهای اصلی نشود.



پارادوکس موفقیت به چه معناست

در قسمتی از کتاب، گرگ مک کیون، از تله‌های پیش‌روی انسان موفق می‌گوید. بعد از موفقیت در انجام یک کار خاص و منحصر به فرد، حجم درخواست‌ها، چه از جنس کمک و چه از جنس دعوت به همکاری بالا خواهد رفت.

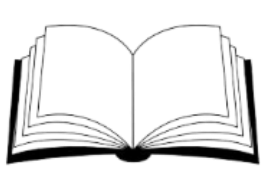
حال اگر فرد همه‌ی این درخواست‌ها را به چشم فرصتی برای محبوبیت ببیند، به نوعی می‌توان گفت اسیر دام فرصت‌جویی شده است. پاسخ به سوالات مخاطبان، شرکت در مراسمات و یا پذیرفتن همه‌ی سفارشات که به سمت فرد موفق روانه می‌شود، آنقدر او را به خود درگیر می‌کنند تا جایی که کیفیت کار او در کاری که روزی به بهترین شکل انجام می‌داده، کاهش یابد. ممکن است جلب رضایت همه‌ی مخاطبان و موافقت با همه‌ی پیشنهادات همکاری، نشانه‌ی مردم‌داری و عاملی برای افزایش محبوبیت باشد، اما قطعاً باعث محبوبیت پایدار نخواهد شد.



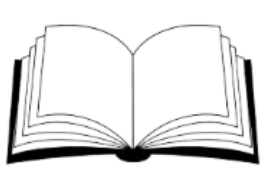
چگونه اصل را از فرع تمییز دهیم؟

نویسنده با نگاهی تند و با بیان صریح اعلام می‌کند که در زندگی همه چیز بی‌اهمیت است؛ جز موارد انگشت شمار و معدود. به عقیده‌ی او هر چه بیشتر تلاش کنیم، به نتایج بیشتری نمی‌رسیم یا به عبارت دیگر «بیشتر» لزوماً «بهتر» را به دنبال نخواهد داشت.

از این موضوع می‌توان نتیجه گرفت که رابطه‌ی تلاش و موفقیت، لزوماً یک تابع خطی نیست. برای این که بهترین نتیجه را بگیریم، بهتر است بدانیم تمرکزمان در جهت اصل هدف بسیج شده یا نه. لازمه‌ی رسیدن به این شناخت، توانایی در تفکیک اصل از فرع و پشت پا زدن به فرعیات است.



فرعیات را با یک روش ساده می‌توان شناسایی کرد. زمانی که با چند گزینه رو به رو هستیم، اولین سوالی که باید از خود پرسیم باید این باشد که «اگر این گزینه را نداشتی، چقدر حاضر بودی هزینه کنی تا بدستش بیاوری؟» اگر معیار پاسخ را از صفر تا صد در نظر بگیریم، به تمام گزینه‌هایی که نمره‌ی کمتر از 90 گرفتند، با صراحت نه بگوییم. به هنگام نه گفتن نیز نباید خود را گرفتار قید و بندهای اجتماعی کنیم.



چگونه می‌توان اصل گرای را اجرا کرد و اصل گرا شد؟

نویسنده کتاب، اصل گرای شامل را سه مرحله می‌داند. مقدمه‌ی این سه مرحله نیز تعیین هدف است.

هدف باید روشن و مشخص باشد؛ در غیر این صورت میزان دسترسی به آن قابل اندازه‌گیری نخواهد بود. مشخص بودن هدف، امکان مقایسه‌ی «آنچه وجود دارد هست» با «آنچه باید باشد» را فراهم می‌کند.

گاهی به عمد، مقصد را گنگ و مبهم قرار می‌دهیم؛ چرا که اگر مسیرمان به موفقیت منجر نشد به سادگی از پذیرفتن شکست شانه خالی کنیم.

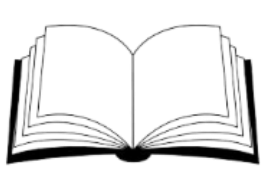
بعد از تعیین دقیق هدف، به پیاده‌سازی این سه گام می‌پردازیم.



گام اول بررسی و ارزیابی

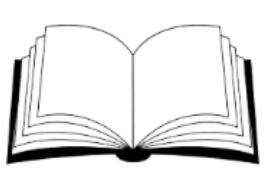
اصولا کسی که به دنبال اصل گرایی می رود، تعداد گزینه های بیشتری را بررسی می کند. دقیقا شبیه به کسی که در حال تمیز کردن کمد لباس هایش است. چنین فردی باید trade off (سبک و سنگین کردن) بلد باشد.

به هنگام بررسی نباید از خود سوال کرد که «آیا این لباس را روزی خواهم پوشید یا نه؟» چون در این صورت، یک کمد پر از لباس هایی خواهیم داشت که به ندرت می پوشیم؛ بلکه باید پرسید «آیا عاشق این لباس هستم یا خیر؟»



گام دوم حذف

بعد از آن که بررسی‌ها به طور دقیق انجام شد؛ نوبت به حذف گزینه‌های اضافی می‌رسد. در این قسمت، نویسندگان مثال جالبی مطرح می‌کنند. او انسان اصل‌گرا را شبیه به یک ویراستار و یک تدوین‌گر می‌داند. بهترین فیلم‌هایی که جایزه اسکار دریافت کردند، همگی جایزه‌ی بهترین تدوین‌گری را نیز از آن خود کرده‌اند. کار یک تدوین‌گر، تنها حذف نیست بلکه او به هنگام حذف کاملاً به این فکر می‌کند که چگونه قسمت‌هایی را کم و زیاد کند تا ضرب‌آهنگ فیلم و داستان کلی به صورت یکپارچه به دست مخاطب برسد.

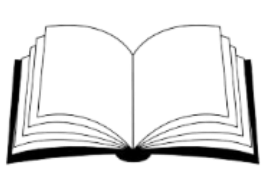


گام سوم اجرا

در مرحله‌ی اجرا همواره باید ضریب خطا در نظر داشت. به قول نویسنده باید همانند یک راننده‌ی اتومبیل، فاصله‌ی اطمینان بخشی با ماشین جلویی داشته باشیم تا در صورت بروز حادثه، اتفاق بدی رخ ندهد.

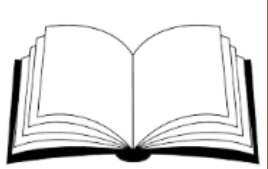
وقتی اصل را پیدا کردیم، باید با تمام توان در جهت آن حرکت کنیم اما به دلیل این که آینده به طور کامل قابل پیش‌بینی نیست، بهتر است مقداری ضریب خطا و انحراف از معیار در نظر بگیریم تا نتیجه‌ی حاصل، رضایت بخش باشد.

ما در دنیای کنونی توسط ابزارهای تکنولوژیکی محاصره شده‌ایم و آن‌ها همواره آماده اند تا حواس و تمرکز ما را منحرف کنند. تنها راه مقابله با این هجوم، مشخص کردن مقصد اصلی و گام برداشتن در مسیر رسیدن به مقصد است.



نکاتی کاربردی از کتاب اصل گرای:

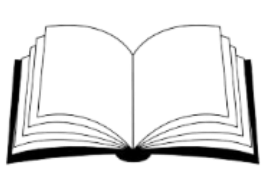
- به خواب خود اهمیت دهید
- یک اصل گرای واقعی باید در برنامه‌ریزی خودش برای 24 ساعت زمان مناسبی و مشخصی را به خواب و استراحت اختصاص دهد.
- مطالعات علمی نشان می‌دهد که حتی چرت زدن هم در افزایش خلاقیت و بهره‌وری تأثیر دارد.
- کسی که واقعاً می‌خواهد موفق شود باید به خواب خودش اهمیت بدهد. وقتی خواب کافی و آرام داشته باشیم می‌توانیم در طول روز با بهره‌وری بیشتری کار کنیم و در فعالیت خودمان مثبت و موثر باشیم. یک خواب عمیق بیشترین بازدهی ممکن را به ما می‌دهد و باعث می‌شود که در طول روز خیلی قوی‌تر وارد عمل شویم.



• نه گفتن را یاد بگیرید

گاهی پیش می‌آید که به خاطر بله گفتن به همه تمام وقتمان صرف کارهای بیهوده و وقت‌گیر می‌شود و هیچ حاصلی هم برای ما ندارد. ما باید دیر بله گفتن و زود نه گفتن را یاد بگیریم وگرنه هیچ گاه نمی‌توانیم در زندگی خود به یک شخصیت اصل‌گرا تبدیل شویم.

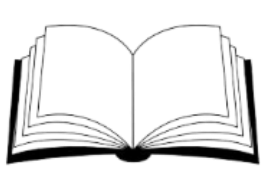
کارآفرینان موفق کسانی هستند که به یک موضوع و پروژه درست و مناسب پاسخ مثبت می‌دهند و وقتی یک پروژه غلط پیش می‌آید به آن پروژه پاسخ رد می‌دهند. سعی کنید در کسب و کار خود ایده‌های عالی را بپذیرید و به ایده‌های نامناسب و ناکارآمد خیلی سریع جواب رد بدهید.



• هدف‌تان را مشخص کنید

افرادی که اصل‌گرا نیستند تصور می‌کنند که همه چیز در زندگی اهمیت دارد ولی شخصی که اصل‌گرا باشد می‌داند که به جز هدف اصلی هیچ چیز دیگری مهم نیست. بنابراین یکی از مهارت‌هایی که پس از مطالعه کتاب اصل‌گرایی به آن پی می‌برید تعیین هدف است.

اگر هدف خودتان را تعیین کنید و به آن بچسبید متوجه خواهید شد که بقیه مسائل در زندگی هیچ اهمیتی ندارد. وقتی به این باور برسید که جز هدف اصلی دیگر بقیه مسائل هیچ اهمیتی ندارد، عادت می‌کنید که کارهای مهم انجام دهید و کارهای غیرضروری را کنار بگذارید.



• فضای مناسب برای فرار را در زندگی خود ایجاد کنید

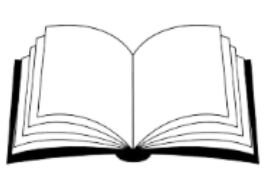
ما در زندگی خود به یک فضای مناسب برای فرار احتیاج داریم تا در آن فضا به این نتیجه برسیم که یک مسئله در زندگی ما واقعاً مهم است یا اهمیت خاصی ندارد. متأسفانه در دورانی قرار داریم که زمان ما کاملاً پر است و به صورت پیش‌فرض نمی‌توانیم زمان و مکان مناسب برای فرار داشته باشیم. لازم است که این فضا را برای خودمان فراهم کنیم. داشتن چنین فضایی بهره‌وری ما را به شدت افزایش می‌دهد و باعث می‌شود که روی خلاقیت خودمان بیش از پیش کار کنیم. در واقع آزادی خلاقانه با داشتن چنین فضایی فراهم می‌شود.

یک نکته مهم در مورد زندگی بیل گیتس وجود دارد که دانستن آن خیلی مهم است و می‌تواند به ما کمک کند. او در ماه یک هفته از زمان خود در مایکروسافت را صرف فکر کردن و مطالعه می‌کرد.



• این یک حقیقت است، شما فقط یک انتخاب در زندگی خود دارید یکی از مسائلی که باعث کاهش شدید بهره‌وری ما می‌شود این است که تصور می‌کنیم چندین انتخاب در زندگی خودمان داریم. وقتی کسی چنین تفکری داشته باشد، دور خودش را شلوغ می‌کند و نمی‌تواند بهترین انتخاب ممکن را انجام دهد.

وقتی فهمیدیم که فقط یک انتخاب در لحظه داریم می‌توانیم بهترین انتخاب ممکن را انجام دهیم و مهم‌ترین گزینه را انتخاب کنیم. در واقع سایر مسائل حاشیه‌ای و اضافی به صورت خودکار از زندگی ما حذف خواهند شد؛ زیرا می‌دانیم که باید چیزی را انتخاب کنیم که برایمان اهمیت دارد.

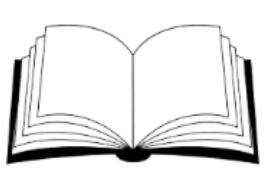


توجه داشته باشید که اصل گرای یکی از مهم‌ترین انتخاب‌هایی است که باید برای سراسر عمر خودمان انجام دهیم. در واقع ما موظف هستیم که بهترین انتخاب ممکن را از میان گزینه‌هایی که پیش روی ما است انجام دهیم.

یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که پس از مطالعه این کتاب به آن پی می‌بریم و می‌فهمیم که باید روی این مهارت کار کنیم، مهارت انتخاب کردن و گزینش است.

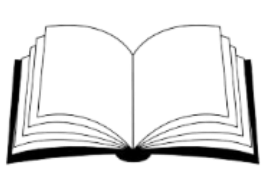


در ادامه به نکات کلیدی هر فصل کتاب می پردازیم

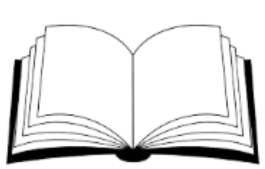


فصل 1: اصل گرایی چیست؟

خرد زندگی زدودن همه ی چیزهای غیرضروری است.
لین یوتانگ



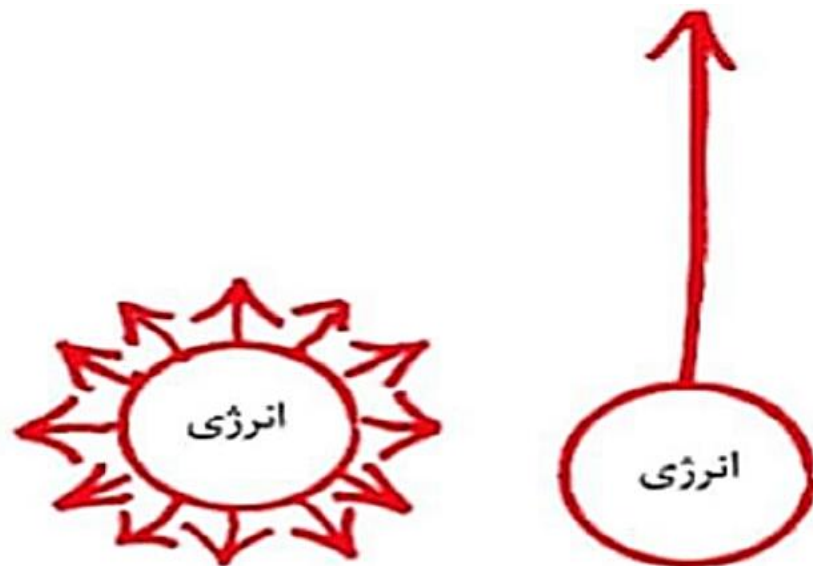
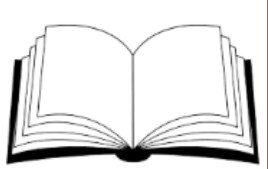
راه و رسم اصل گرای دنبال کردن بی وقفه ی شعار کمتر ولی بهتر است.
این بدان معنا نیست که هر از گاهی این اصل را قبول کنیم. بلکه به این
معناست که این مسیر را به شکل منضبط دنبال کنیم.
راه و رسم اصل گرای به معنای این نیست که در سال جدید عهد کنیم
بیشتر «نه» بگوییم یا ایمیل مان را سر و سامان دهیم یا در حوزه ی
مدیریت زمان بر راهبرد جدیدی مسلط شویم، بلکه بدین معناست که
پیوسته درنگ کنیم و بپرسیم: « دارم روی فعالیت های درستی سرمایه
گذاری می کنم یا نه؟ »



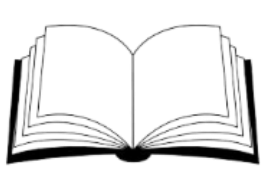
در جهان آن قدر فعالیت و فرصت هست که برای شان وقت و منبع کافی نداریم. و بسیاری از این فعالیت ها و فرصت ها شاید خوب یا حتی بسیار خوب باشند، ولی واقعیت این است که بیشترشان بی اهمیت و تعداد انگشت شماری حیاتی اند.

راه و رسم اصل گرایی یادگیری تشخیص تفاوت بین گزینه هاست، یعنی یاد بگیریم همه ی گزینه ها را پالایش کنیم و فقط آن هایی را انتخاب کنیم که واقعا ضروری اند.

«اصل گرایی چگونگی انجام کارهای بیشتر نیست، بلکه به معنای انجام کارهای درست است.»



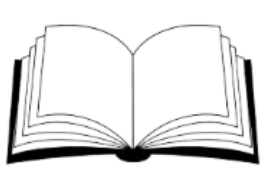
راه و رسم اصل گرایي یعنی با نقشه ی قبلی زندگی کنیم، نه از روی غفلت. اصل گرا، به جای انتخاب های منفعلانه، آگاهانه چند کار حیاتی را در میان انبوه کارهای بی اهمیت انتخاب می کند و کارهای غیرضروری را کنار می گذارد و بعد موانع را بر می دارد تا کارهای ضروری مسیری مشخص و هموار داشته باشند.



به عبارت دیگر، اصل گرای رویکردی منضبط و نظام مند در تشخیص کارهایی است که بیشترین اثر بخشی را در آن ها داریم و سپس اجرای تقریبا بی دردسر آن کارها.

راه و رسم اصل گرای به کنترل انتخاب های خودمان ختم می شود. مسیری است که در آن نه فقط از رسیدن به مقصد، بلکه از خود سفر هم لذت می بریم.

با وجود همه ی این مزایا، نیروهای زیادی دست به دست یکدیگر داده اندتا ما را از به کارگیری منضبط مسیر کمتر ولی بهتر بازدارند.



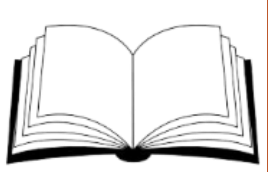
اصل گرا

فرع گرا

- | | |
|---|---|
| • همه چیز برای همه کس است | • کمتر ولی بهتر |
| • «باید..» | • انتخاب می کنم... |
| • «همه چیز مهم است» | • «فقط چند کار واقعا اهمیت دارند» |
| • «چطور می توانم از پس همه ی کارها بر بیایم؟» | • «چه موازنه هایی باید انجام دهم؟» |
| • پیگیری بی نظم انجام کارهای بیشتر | • پیگیری منضبط انجام کارهای بیشتر |
| • به چیزهایی که فوری ترند واکنش نشان می دهد. | • درنگ می کند تا ببیند چه چیزی واقعا اهمیت دارد. |
| • بدون آنکه واقعا فکر کند، به همه بله می گوید. | • به جز چیزهای ضروری، به همه چیز نه می گوید. |
| • سعی می کند کارها را در آخرین لحظه به زور انجام دهد. | • موانع را برای اجرای راحت کارها از میان برمی دارد. |

به چی فکر می کند؟

چه کار می کند؟

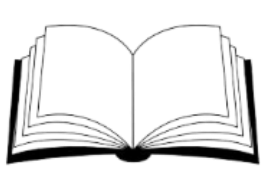


فرع گرا

اصل گرا

دستاوردها چیست؟

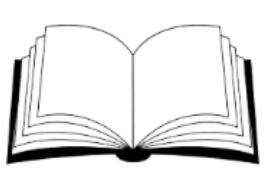
- | | |
|---|--|
| • از زندگی اش راضی نیست. | • زندگی اش واقعا اهمیت دارد. |
| • کارهای زیادی را تقبل می کند
• و کیفیت کارش پایین می آید. | • برای انجام وظایفش به نحو احسن،
• کارها را به دقت انتخاب می کند. |
| • احساس می کند کنترل
• همه چیز را از دست داده است. | • احساس می کند کنترل
• همه چیز را به دست دارد. |
| • مطمئن نیست که آیا کارهای
• درست انجام شده اند یا نه؟ | • کارهای درست را انجام می دهد. |
| • احساس استیصال و خستگی می کند. | • از سفر زندگی لذت می برد. |



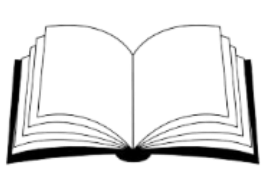
سه فرض ریشه دار هست که برای زندگی به روش اصل گرایی، باید کنارشان بگذاریم:

«من باید...»، «همه چیز مهم است» و «می توانیم هر دو را انجام دهیم».
این فرض ها به اندازه ی وسوسه انگیزی پری های دریایی افسانه ای خطرناک اند. آن ها ما را به داخل آب می کشانند و در آب های کم عمق غرق مان می کنند. پذیرش جوهره ی اصل گرایی مستلزم آن است که این فرض ها ی غلط را با سه حقیقت اساسی جایگزین کنیم:

«انتخاب می کنم»، «فقط چند کار واقعا اهمیت دارند و از پس هر کاری بر می آیم، ولی نمی توانم همه ی کارها را با هم انجام دهیم»



**این حقایق ساده ما را از منگی انجام کارهای غیرضروری در می آورند.
آزادمان می کنند تا کارهایی را پیگیری کنیم که واقعا اهمیت دارند.
کمک می کنند تا طوری زندگی کنیم که به بالاترین سطح اثربخشی
برسیم.
وقتی خودمان را از مزخرفات فرع گرایی رها کرده و آن را با اساس
منطق اصل گرایی جایگزین می کنیم، راه اصل گرایی طبیعی و غریزی
می شود.**

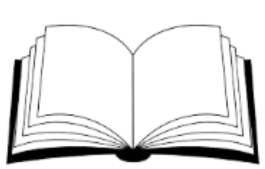


فصل 2: انتخاب

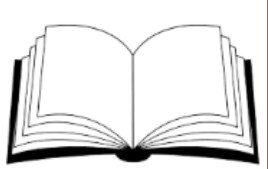
قدرت شکسن ناپذیر انتخاب

توانایی انتخاب است که ما را انسان کرده است.

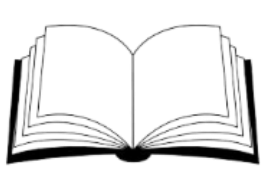
مادلین لی انگل



«راهبرد یکی به نعل و یکی به میخ» قدیمی را دنبال می کردم، یعنی تلاش می کردم در آن واحد روی همه چیز سرمایه گذاری کنم. نتیجه آن بود که در همه ی فعالیت هایی که دنبال می کردم کامل شکست نمی خورم، اما کامل موفق هم نبودم. خیلی زود، این سوال برایم پیش آمده بود که داشتن انتخاب های فراوان به چه دردی می خورد؟ این اولین باری بود که فهمیدم وقتی از خیر توانایی انتخاب می گذریم، چیزی یا شخص دیگری می آید و به جای مان انتخاب می کند.



انتخاب یک کنش است. این تجربه مرا به این درک رهایی بخش رساند که شاید همیشه روی گزینه هایمان کنترل نداشته باشیم، ولی همیشه روی انتخاب از میان گزینه هایمان کنترل داریم.



چگونه توانایی انتخاب کردن مان را فراموش می کنیم؟

یکی از رهیافت های مهمی که درباره ی چگونگی و چرایی فراموش کردن توانایی انتخاب مان به دست آورده ایم نتیجه ی مطالعه ی معروف مارتین سلیگمن و استیو مایر است که در خلال آزمایش هایشان روی سگ های ژرمن شپرد به پدیده ای برخوردند که بعدها آن را «درماندگی اکتسابی» نامیدند.

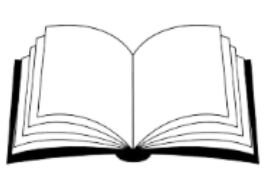


در بسیاری از سازمان هایی که شاغل بوده ام، درماندگی اکتسابی را مشاهده کرده ام.

وقتی مردم باور دارند تلاش هایی که در محل کار می کنند اهمیتی ندارد، اغلب به دو شکل واکنش نشان می دهند.

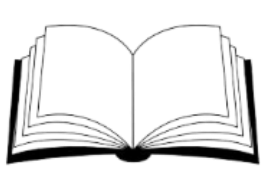
گاهی اوقات، مانند کودکی که با ریاضی مشکل دارد، کمی درگیر آن می شوند و دست از تلاش بر می دارند.

پاسخ گروه دوم در ابتدا خیلی آشکار نیست. آن ها برعکس گروه اول عمل می کنند. پیش فعال می شوند.



از هر فرصتی که در اختیارشان قرار داده شود استفاده می کنند. برای هر انجام وظیفه ای داوطلب می شوند. به هر چالشی با اشتیاق حمله می کنند. سعی می کنند همه ی کارها را انجام دهند. در نگاه اول، این رفتار لزوماً شبیه درماندگی اکتسابی نیست. از این ها گذشته، آیا سخت تلاش کردن گواه باور فرد به مهم بودن یا ارزشمند بودنش نیست؟

با این حال، با بررسی دقیق تر متوجه می شویم این وسواسی که برای بیشتر کار کردن دارند پرده ای سیاه است که حقیقت را پوشانده است. این افراد باور ندارند برای پذیرش فرصت ها، وظایف یا دشواری ها حق انتخاب دارند. باورشان این است که «باید همه ی کارها را انجام دهند».



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.
ویلیامزجیمز 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 ی حوزه
های زندگی است.



اصل گرا

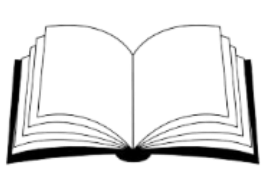
فرع گرا

مختارم

مجبورم

برخوردار از قدرت انتخاب

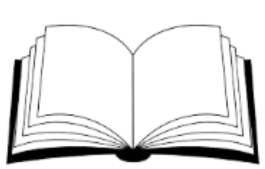
محروم از حق انتخاب



وقتی توانایی انتخاب مان را فراموش می کنیم، درماندگی را یاد می گیریم.

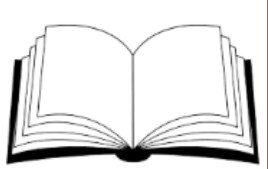
اجازه می دهیم قدرتمان ذره ذره سلب شود تا در نهایت، تابع انتخاب های دیگران (یا حتی تابع انتخاب های گذشته ی خودمان) می شویم. در نتیجه، قدرت انتخاب مان را واگذار می کنیم. این مسیر فرع گرایی است. اصل گرا فقط به اذعان قدرت انتخاب اکتفا نمی کند، بلکه این قدرت را ارج می نهد.

اصل گرا می داند که وقتی حق انتخاب را وگذار می کنیم، نه تنها به دیگران قدرت می دهیم، بلکه به صراحت به آن ها اجازه می دهیم به جای مان انتخاب کنند.



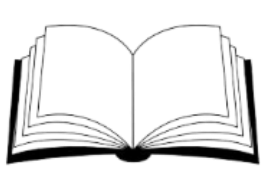
فصل 3: تشخیص

بی اهمیت بودن تقریباً همه چیز

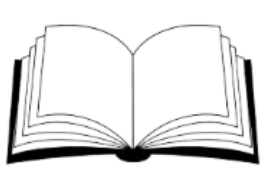


**اصل گرا فکر می کند تقریبا
همه چیز غیرحیاتی است.**

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



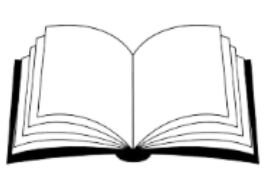
واقعیت مبهوت کننده آن است که: در جهانی زندگی می کنیم که تقریبا همه چیز آن بی ارزش است و چیزهای معدودی فوق العاده ارزشمندند. همان طور که جان مکسول نوشته است: هر چقدر همه چیز را بی اهمیت بدانید باز هم کم است.



فقط در این زمان است که می توانیم به فرصت های خوب نه و به فرصت های واقعا عالی بله بگوییم.

به این دلیل است که اصل گرا برای بررسی تمام گزینه هایش وقت صرف می کند.

این تلاش اضافه معقول است، زیرا برخی چیزها آن قدر مهم اند که ده برابر آن تلاش را جبران می کنند. به عبارت دیگر اصل گرا کار تشخیصی بیشتری انجام می دهد تا کمتر کار کند.



اصل گرا

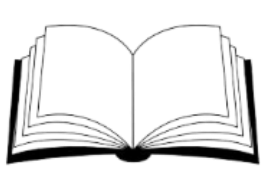
فکر می کند تقریبا
همه چیز غیرحیاتی است.

معدود چیزهای حیاتی را
از انبوه چیزهای کم اهمیت
تشخیص می دهد.

فرع گرا

فکر می کند تقریبا
همه چیز حیاتی است.

همه ی فرصت ها را تقریبا
به یک چشم می بیند.

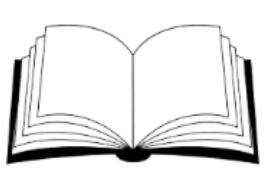


فصل 4: موازنه

کدام مشکل را می خواهیم؟

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

مایکل پورتر

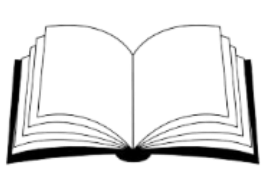


**در مواجهه با انتخاب میان دو خواسته، ترجیح می دهیم به هر دو بله بگوییم.
ولی به همان اندازه که دوست داریم هر دو را داشته باشیم، داشتن هر دو واقعا
ممکن نیست.**

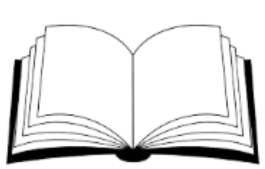
**رویکرد فرد فرع گرا در برابر موازنه آن است که بپرسد: «چطور می توانم هر دو رو
انجام بدم؟»**

**اصل گرایان سوالی سخت تر، ولی در نهایت آزادی بخش تر، می پرسند، «کدام
مشکل رو می خوام؟»**

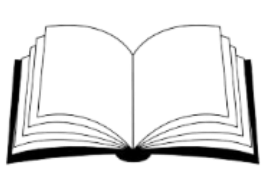
**فرد اصل گرا موازنه ها را آگاهانه انجام می دهد. به جای اینکه منتظر بماند و طبق
خواسته ی دیگران عمل کند، با اراده ی خودش عمل می کند. توماس سوول
اقتصاددان می نویسد: هیچ راهکاری وجود ندارد. فقط باید موازنه انجام دهیم.**



**اصل گرایان موازنه را بخش جدایی ناپذیری از زندگی می دانند، نه بخش فی نفسه منفی زندگی.
به جای «چه چیزی رو باید کنار بذارم؟» می پرسند: «چه کاری رو می خوام با تمام نیرو انجام بدم؟»
اثر انباشتی این تغییر کوچک بر تفکرمان می تواند بسیار ژرف باشد.**



**اصل گرایان تا می توانند برای بررسی، شنیدن، بحث کردن، سوال کردن و تفکر وقت می گذارند.
ولی بررسی شان به خودی خود هدف نیست.
هدف این بررسی تشخیص محدود چیزهای حیاتی از میان انبوه چیزهای کم اهمیت است.**



اصل گرا

- به نشانه ی داخل اطلاعات مزاحم توجه می کند.

- چیزی را که گفته نشده می شنود.

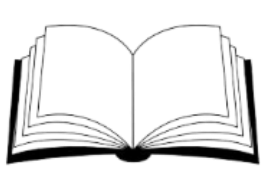
- برای پیدا کردن اصل اطلاعات کاوش می کند.

فرع گرا

- به بلندترین صدا توجه می کند.

- همه ی حرف های گفته شده را می شنود.

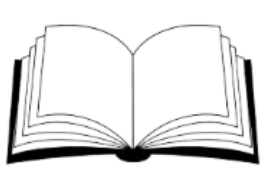
- زیر بار این همه اطلاعات گرفتار می شود.



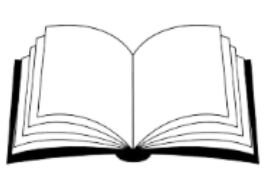
فصل 5: فرار

مزایای خارج از دسترس بودن

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



برای اینکه بتوانیم محدود چیزهای حیاتی را از میان انبوه چیزهای کم اهمیت تشخیص دهیم، به فضایی برای فرار کردن از مشغله‌ها نیاز داریم.



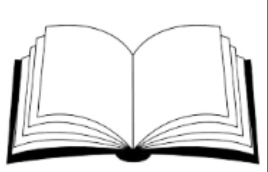
فضایی برای تمرکز

یک مدیر اجرایی باهوش و باانگیزه را می شناسم که همیشه حواسش پرت است. هر وقت او را دیده ام، در آن واحد سرگرم توئیتر، جیمیل، فیس بوک و چت در پیام رسان های مختلف بوده است.

برای خلق فضایی عاری از حواس پرتی، از دستیار اجرایی اش خواسته بود همه ی کابل های اینترنت را از کامپیوترش جدا کند.

ولی باز هم راه های بسیاری برای آنلاین شدن پیدا کرده بود.

به همین دلیل، وقتی که در انجام پروژه ی 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.



فصل 6: بنگرید

چیزهایی که واقعا اهمیت دارند ببینید

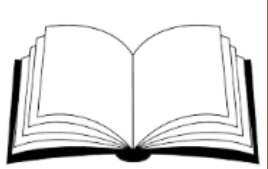
دانشی را که در جهان اطلاعات از دست داده ایم کجاست؟
تی اس الیوت



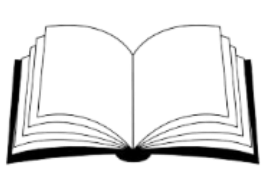
**بهترین روزنامه نگاران به ارسال اطلاعات اکتفا نمی کنند.
ارزش این روزنامه نگاران در کشف چیزهایی است که واقعا برای مردم
اهمیت دارند.**



اصل گرایان مشاهده گران و شنوندگان قدرتمندی اند.
دانستن واقعیت موازنه ها به معنای آن است که توجه به همه چیز
ممکن نیست و اصل گرایان آگاهانه چیزهایی را می شنوند که به
صراحت عنوان نمی شوند. آن ها از سیاق عبارت متوجه منظورش می
شوند. یا آن طور که هرمیون گرنجر، از شخصیت های رمان های
معروف هری پاتر می گوید (اذعان می کنم که بعید است اصل گرا
بوده باشد، اما از این نظر اصل گراست)
«واقعا خیلی منطقی ام، در نتیجه می توانم جزئیات نامربوط رو ندید
بگیرم و چیزهایی رو به روشنی ببینم که بقیه نمی بینن».



فرع گرایان هم گوش می دهند. ولی در حالی گوش می دهند که برای گفتن چیزی آماده می شوند. اطلاعات مزاحم بی ربط، از موضوع اصلی منحرف شان می کند. پیش از حد روی جزئیات کم اهمیت تمرکز می کنند. بلندترین صداها را می شنوند، ولی پیام های اشتباهی دریافت می کنند. اشتیاق شان به واکنش نشان دادن، از موضوع اصلی غافل شان می کند. در نتیجه، همان طور که سی اس لوئیس تشبیه کرده است، وقتی سیل آمده است، کپسول های اطفای حریق را به دست می گیرند و این سو و آن سو می دوند. آن ها لید خبر را متوجه نمی شوند.



دفترچه ی خاطرات داشته باشید

در زبان انگلیسی، کلمات یادداشت روزانه یا دفترچه ی خاطرات و روزنامه نگار از یک ریشه اند.

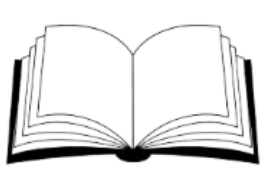
روزنامه نگار، در معنای اصلی خود کسی است که یادداشت روزانه می نویسد. از این رو برای اینکه روزنامه نگار زندگی خودمان شویم، یکی از بدیهی ترین و در عین حال قدرتمندترین راه ها داشتن دفترچه خاطراتی برای خودمان است.



فصل 7: بازی کنید

خرد کودک درونتان را بپذیرید

خردمندترین انسان‌ها هم هر از گاهی شیطننت کوچکی را می‌پسندند.
رولد دال



اصل گرا

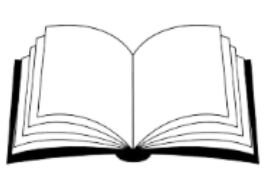
- می داند بازی ضروری است.

- می داند بازی جرقه ی کاوشگری را می زند.

فرع گرا

- فکر می کند بازی بیهوده است.

- فکر می کند بازی اتلاف وقت است.



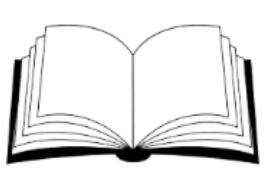
مطالعات دنیای جانوران نشان داده است که بازی چنان در پرورش مهارت های شناختی نقش کلیدی دارد که حتی ممکن است در بقای گونه ها نقش داشته باشد.

باب فورگان، پژوهشگری که پانزده سال به مطالعه ی رفتار خرس های گریزلی پرداخته، پی برده است آن دسته از خرس هایی که بیشتر بازی می کنند اغلب بیشتر زنده می مانند. وقتی علت را از او پرسیدند، گفت: «در جهانی که همیشه ابهام ها و چالش های منحصر به فردی سر و کله شون پیدا میشه، بازی این خرس ها رو برای سیاره ای در حال تغییر آماده می کنه».

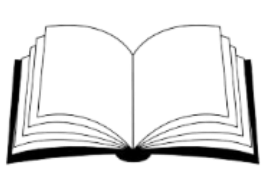


فصل 8: حفاظت از دارایی ها

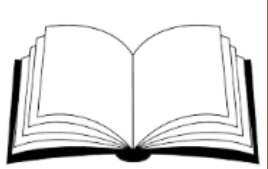
هر شب وقتی به خواب فرو می روم، می میرم، و صبح روز بعد،
وقتی از خواب برمی خیزم، دوباره متولد می شوم.
ماهاتما گاندی



**بهترین دارایی مان برای اثربخشی در دنیا خودمان هستیم.
اگر وجودمان را دست کم بگیریم، منظورم ذهن مان، بدن مان و روح
مان است، دقیقا به همان ابزاری آسیب می زنیم که برای بالاترین
سطح اثربخشی مان به آن نیاز داریم.**



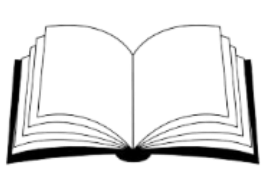
**باید درباره ی خودمان همان قدر مدبرانه عمل کنیم که درباره ی زندگی
شغلی و کسب و کارمان مدبرانه عمل می کنیم.
باید آهنگ فعالیت هایمان را تنظیم کنیم، خودمان را تغذیه کنیم و به
خودمان سوخت برسانیم تا بتوانیم کاوش کنیم، شکوفا شویم و
وظایف مان را انجام بدهیم.**



فرع 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 پر ثمرمان قرار دارد.

در عوض، 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 ی زمانی شان می گنجانند تا بتوانند بیشتر کار کنند، به موفقیت بیشتری برسند و بیشتر کاوش کنند.



اصل گرا می داند:

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

خوابیدن برای افراد
با عملکرد بالاست.

خوابیدن یک اولویت است.

خوابیدن بالاترین
اثر بخشی فکری
را ممکن می کند.

فرع گرا فکر می کند:

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

خوابیدن برای
بازنده هاست.

خوابیدن ضروری نیست
و کاری تجملی است.

خوابیدن مانع «انجام
همه ی کارها» می شود.



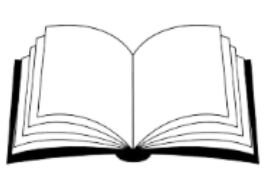
فصل 9: انتخاب

قدرت معیارهای سخت گیرانه

فرآیندی درونی نیازمند معیارهای بیرونی است.
لودویگ ویتگنشتاین



مزایای این رویکرد فوق‌گزینشی در تصمیم‌گیری در همه‌ی ابعاد زندگی مان، واضح است. وقتی معیارهای انتخاب مان 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 سخت‌مستلزم انضباط است و عدم اعمال آن‌ها هزینه‌ی بالایی خواهد داشت.



اصل گرا

فقط به ده درصد فرصت های
عالی بله می گوید.

از معیارهای صریح و
محدود، مانند «این دقیقا
همون چیزیه که به دنبالش
بودم؟» استفاده می کند.

فرع گرا

تقریبا به هر درخواست
یا فرصتی بله می گوید.

از معیارهای کلی و ضمنی،
مانند «اگه یکی از آشناهام
این کار رو کی کنه، منم
باید بکنم» استفاده می کند.



فصل 10: روشنگری

تصمیمی که با هزار تصمیم برابر است

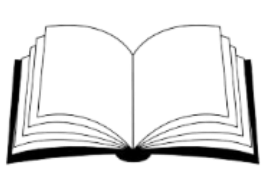
راز موفقیت این است: پیگیری بی وقفه ی یک هدف.
آنا پاولوا، بالرین روسی



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 واقعا حیاتی پیشرفت ها و نوآوری های بزرگ تری انجام دهند (حتی بزرگ تر از چیزی که تصور می کنند).



اصل گرا

راهبردی ملموس
و الهام بخش دارد.

نیتی معنادار و
به یاد ماندنی دارد.

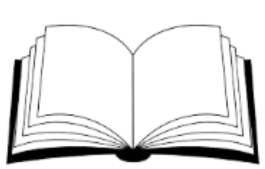
تصمیمی می گیرد که
هزار تصمیم گیری بعدی
را از سرش باز می کند.

فرع گرا

بیانیه ی ماموریت یا
چشم اندازی کلی مبهمی دارد.

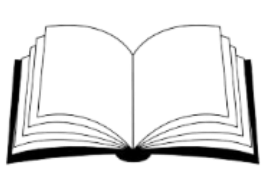
اهداف فصلی ملموسی دارد،
ولی این اهداف آن قدر انرژی
بخش یا الهام بخش نیستند که
افراد تلاش هایشان را به سطح
بعدی برسانند.

مجموعه ارزش هایی دارد،
ولی برای اجرای شان
اصول راهنما ندارد.



زندگی با نیت

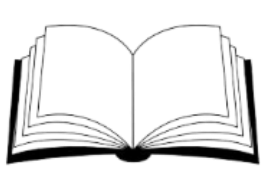
نیت اصلی خیلی بیشتر از شرح وظایف شغلی یا بیانیه ی ماموریت شرکت تان کاربرد دارد، نیت اصلی حقیقی نیتی است که شما را به سمت درک بهتر هدف هدایت می کند و به ترسیم مسیر زندگی تان کمک می کند. برای مثال، نلسون ماندلا بیست و هفت سال از عمرش را در زندان گذراند و اصل گرا شد. وقتی در سال 1962 زندانی اش کردند، تقریبا همه چیزش را گرفتند: خانه، شهرت، غرور و البته آزادی اش. تصمیم گرفت آن بیست و هفت سال را به تمرکز بر آنچه واقعا ضروری بود و حذف سایر چیزها، از جمله عصبانیت و ناراحتی اش از رفتن به زندان اختصاص دهد. او نیت اصلی خودش را حذف آپارتاید در آفریقای جنوبی قرار داد و با این کار میراثی بر جا گذاشت که هنوز هم پا برجاست.



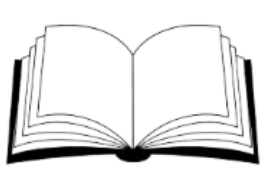
فصل 11: شهامت

قدرت نه مودبانه

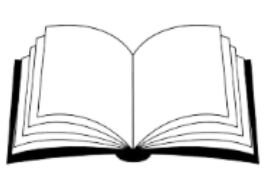
شهامت یعنی تحت فشار مودب بودن.
نه، درستی که در زمان درست گفته شود می تواند مسیر تاریخ
را تغییر دهد.
ارنست همینگوی



برای اصل گرا شدن، یکی از مهمترین و سخت ترین مهارت ها از سر گذراندن لحظات با جسارت و ادب است.
قصد ندارم یک فصل درباره ی جسارت بنویسم. ولی هر چه عمیق تر درباره ی موضوع اصل گرای بررسی کرده ام، برایم روشن تر شده که جسارت کلید فرآیند حذف چیزهای غیرضروری است. اگر جسارتي نباشد، پیگیری منظم انجام کارهای کمتر چیزی جز لفاظی نخواهد بود.



ترس از خجالت زدگی در جمع دومین دلیلی است که باعث می شود تصمیم گیری درباره ی 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 روانشناسان همنوایی هنجاری می نامند) دیگر موضوع مرگ و زندگی نیست، این تمایل را همچنان در خودمان داریم و در وجودمان دوانده است.



اصل گرا

شجاعت گفتن نه محکم،
قاطعانه و مودبانه را دارد.

فقط زمانی بله می گوید که
کاری واقعا اهمیت داشته باشد.

فرع گرا

برای اجتناب از خجالت
و فشار اجتماعی، از نه
گفتن اجتناب می کند.

به هر کاری بله می گوید.



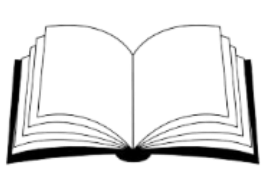
اصل گرایان قبول می کنند که نمی توانند همیشه محبوب همه باشند. بله، نه گفتن محترمانه، معقول و مودبانه شاید هزینه های اجتماعی کوتاه مدتی داشته باشد. ولی بخشی از زندگی اصل گرایانه درک این موضوع است که در بلندمدت، احترام بسیار ارزشمندتر از محبوبیت است.



فصل 12: لغو تعهد

با گرفتن جلوی ضررتان سود زیادی ببرید

نیمی از مشکلات زندگی را می توان ناشی از بله گفتن
بیش از حد سریع و نه گفتن نه چندان سریع دانست.
جان بیلینگز



اصل گرا

می پرسد: «اگر در این پروژه سرمایه گذاری نکرده بودم، حالا چقدر در آن سرمایه گذاری می کردم؟»

فکر می کند: «اگر حالا دو شاخه ی منابعم را از برق بکشم، چه کارهای دیگری می توانم با این زمان یا پول بکنم؟»

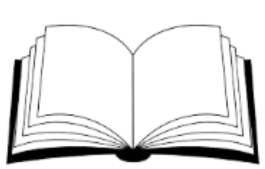
از جلوی ضرر را گرفتن استقبال می کند.

فرع گرا

می پرسد: «چرا حالا که این قدر زیاد در پروژه سرمایه گذاری کرده ام، دست نگه دارم؟»

فکر می کند: «اگر به تلاش کردن ادامه دهم، می توانم این کار را به سرانجام برسانم.»

از اعتراف به شکست متنفر است.

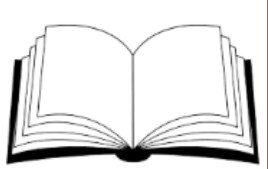


از خطای حفظ وضع موجود آگاه باشید

اینکه کاری را فقط به دلیل انجام همیشگی اش انجام دهیم. گاهی اوقات خطای حفظ وضع موجود خوانده می شود. زمانی در شرکتی کار می کردم 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 می شود؟

وقتی گشتم که ببینم این سیستم از کجا آمده، متوجه شدم هیچ کس حتی رئیس با سابقه ی منابع انسانی نمی داند سیستم از کجا آمده است. شگفت انگیزتر اینکه، در این ده سالی که در شرکت بود، حتی یکبار هم کسی درباره ی این سیستم سوال نکرده بود.

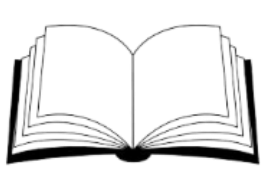
خیلی ساده است که تعهدات را صرفاً به دلیل اینکه از قبل وجود داشته اند، کورکورانه قبول کنیم و به خودمان زحمت سوال کردن ندهیم.



فصل 13: تدوینگری

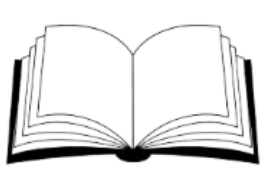
هنر نامرئی

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



پر واضح است که تدوین، که شامل حذف دقیق صحنه های کم اهمیت، بی اهمیت یا بی ربط است، صنعتی اصل گرایانه است. پس تدوینگری خوب چه کار می کند؟

وقتی شاخه ی تدوین هئیت دآوری اسکار برای انتخاب نامزدهای تدوین فیلم جلسه تشکیل می دهند، آن طور که مارک هرپس نوشته است، تمام سعی شان را می کنند چیزی را که عیان است نبینند . به عبارت دیگر، تدوینگر خوب کاری می کند که ندیدن چیزهای مهم دشوار شود، زیرا هر چیزی را به جز مولفه هایی که حتما باید در فیلم باشند حذف می کند.



اصل گرا

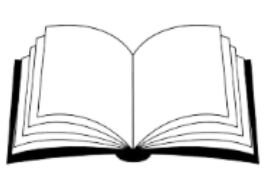
فکر می کند بهتر کردن کارها
یعنی کم کردن چیزی از آن.

کلمات، تصاویر یا جزئیات
منحرف کننده را حذف می کند.

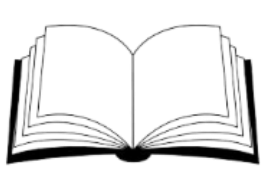
فرع گرا

فکر می کند بهترین کارها
یعنی اضافه کردن چیزی به آن.

دلپسته ی تک تک کلمات،
تصاویر یا جزئیات است.



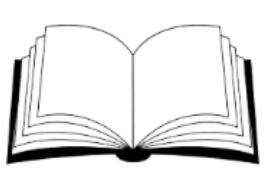
خلاصه سازی به معنای انجام کارهای بیشتر در آن واحد نیست، در واقع، به معنای اِتلاف کمتر است. به معنای کاهش نسبت کلمات به ایده ها، نسبت متر مربع به سودمندی فضا، یا نسبت تلاش به نتایج است. بنابراین، برای به کارگیری اصل خلاصه سازی در زندگی مان، باید نسبت فعالیت به معنا را تغییر دهیم. باید فعالیت های بی معنی متعدد را حذف و با یک فعالیت بسیار معنادار جایگزین کنیم.



برای اینکه به ویراستار زندگی تبدیل شویم باید بدانیم چه زمان هایی لازم است که جلوی خودمان را بگیریم. یکی از راه های انجام این کار ویرایش تمایل مان به دخالت کردن است.

برای مثال، وقتی به بحثی ایمیلی اضافه می شویم، می توانیم در برابر وسوسه ی معمول مان برای تبدیل شدن به نفر اولی که جواب همه را می دهد، مقاومت کنیم. وقتی داخل جلسه ای هستیم، می توانیم در برابر اشتیاق به ابزار نظرممان وقتی کسی از ما سوالی نکرده، مقاومت کنیم.

می توانیم منتظر بمانیم. می توانیم مشاهده کنیم. می توانیم ببینیم که اوضاع چگونه تغییر می کند. انجام کارهای کمتر فقط راهبرد اصل گرایانه ی قدرتمندی نیست، بلکه راهبرد قدرتمندی برای سر دبیرهای نشریات هم هست.

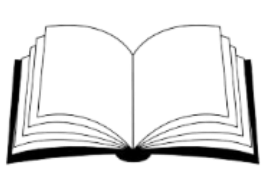


فصل 14: محدود کردن

آزادی تعیین مرزها

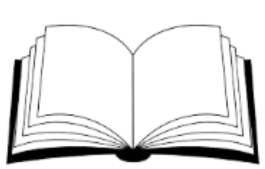
نه، جمله ای کامل است.

آن لاموت



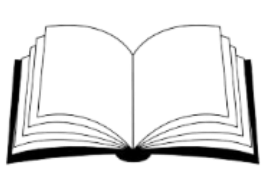
مردم را از مشکلات شان محروم نکنید

منظورم این نیست که هرگز نباید به دیگران کمک کنیم. البته که باید کمک کنیم، دوست داشته باشیم و بر زندگی دیگران تاثیر بگذاریم. ولی وقتی دیگران مشکل خودشان را مشکل ما می کنند و به آن ها کمک نمی کنیم، در واقع توانمندشان می کنیم. وقتی مشکل شان را از خودشان بگیریم، تنها کاری که می کنیم گرفتن توانایی حل آن مشکل از آن هاست.



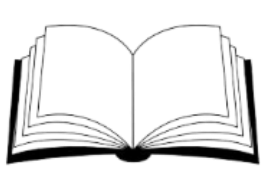
اگر در زندگی مان مرزهای مشخصی را تعیین نکنیم، شاید سر از جایی در بیاوریم و ببینیم گرفتار محدودیت هایی شده ایم که دیگران برای مان وضع کرده اند.

از سوی دیگر، وقتی مرزهای مشخصی داریم، می توانیم از میان کل ناحیه یا کل مجموعه گزینه هایی که آگاهانه برای بررسی در نظر گرفته ایم، آزادانه انتخاب کنیم.



مزاحم هایتان را پیدا کنید

وقتی از مدیران می خواهم مرزهایشان را مشخص کنند، خیلی کم پیش می آید از پس این کار بریبایند. می دانند که مرزهایی دارند، ولی نمی توانند آن ها را به زبان بیاورند. واقعیت محض آن است که اگر نتوانید این مرزها را برای خودتان و دیگران بیان کنید، شاید واقع گرایانه نباشد که از دیگران توقع داشته باشید به این مرزها احترام بگذارند یا حتی از آن ها سر در بیاورند.

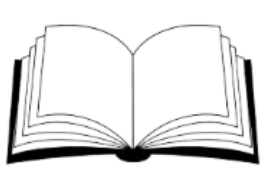


اجرای امور

چگونه امور را راحت اجرا کنیم؟

اجرا را می توانیم به دو شکل در نظر بگیریم.

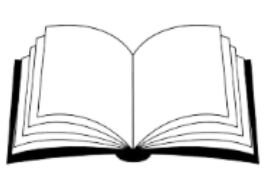
فرع گرایان به اجرای اجباری معتقدند، ولی اصل گرایان زمانی را که با حذف کارهای غیرضروری صرفه جویی کرده اند برای طراحی سیستمی سرمایه گذاری می کنند که اجرا را تقریباً بی دردسر می کند.



فصل 15: حائل

مزینتی غیرمنصفانه

اگر برای قطع کردن درختی شش ساعت به من فرصت دهید،
چهار ساعت اول را صرف تیز کردن تبرم می کنم.
منسوب به آبراهام لینکلن



اصل گرا

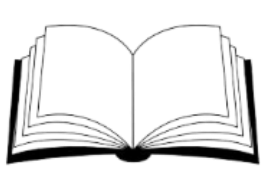
برای رویدادهای غیر منتظره،
حائلی ایجاد می کند.

آماده سازی زود هنگام و
حداکثری را در پیش می گیرد.

فرع گرا

فرض می کند سناریوی
بهترین حالت رخ می دهد.

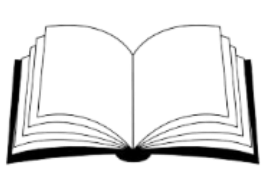
می خواهد کار را به زور در
آخرین دقیقه انجام دهد.



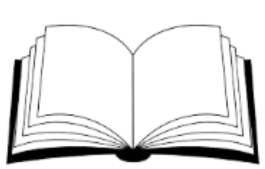
راه اصل گرایانه متفاوت است.
اصل گرا جلو را نگاه می کند.
برنامه ریزی می کند.
برای اتفاق های پیش بینی نشده آماده می شود.
انتظار غیر منتظره ها را دارد.
برای آمادگی در برابر رویدادهای پیش بینی نشده حائل ایجاد می کند.
بنابراین، اگر اتفاقاتی رخ دهند (که قطعا رخ می دهند)، دستش باز است.



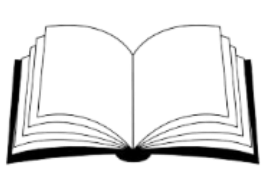
- وقتی اروان با دولت ها برای تدوین راهبردهای مدیریت ریسک شان همکاری می کند، توصیه می کند کار را با پرسیدن پنج سوال آغاز کنید:
- (1) با چه ریسک هایی مواجه ایم و در چه حوزه هایی؟
 - (2) کدام دارایی ها یا جمعیت ها در معرض ریسک اند و به چه میزان؟
 - (3) چقدر آسیب پذیرند؟
 - (4) این ریسک ها کدام فشارهای مالی را به افراد، کسب و کارها و بودجه ی دولت تحمیل می کنند؟
 - (5) بهترین سرمایه گذاری برای کاهش ریسک ها و تقویت انعطاف پذیری اقتصادی و اجتماعی کدام است؟



- به مهمترین پروژه ای فکر کنید که می خواهید در خانه یا محل کار انجام دهید. سپس، پنج سوال زیر را بپرسید:
- (1) در این پروژه، با چه ریسک هایی مواجه ایم؟
 - (2) سناریوی بدترین حالت کدام است؟
 - (3) پیامدهای اجتماعی این سناریو کدام است؟
 - (4) تاثیر مالی این سناریو چیست؟
 - (5) چگونه می توانم برای کاهش ریسک ها یا تقویت انعطاف پذیری مالی یا اجتماعی سرمایه گذاری کنم؟



اصل گرایان این واقعیت را می پذیرند که هرگز نمی توانیم هر سناریو یا رویدادی را به طور کامل پیش بینی کنیم یا برایش آماده شویم، آینده واقعا قابل پیش بینی نیست. در عوض، برای کاهش اصطکاک ناشی از رویدادهای غیرمنتظره، حائل هایی اضافه می کنند.



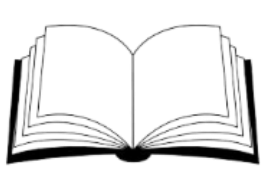
فصل 16: کاهش

افزایش ثمردهی با حذف موانع

برای کسب دانش، هر روز چیزهایی اضافه کنید.

برای کسب خرد، هر روز چیزهایی کم کنید.

لائوتسه



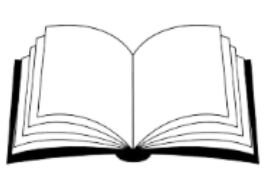
**سوال اين است: «کندترين پياده ي» شغل يا زندگي تان کيست؟
مانعي که باعث مي شود هدفی را که واقعا اهميت دارد نتوانيد
محقق کنيد، چيست؟
اگر «محدوديت» را به طور نظام مند شناسايي و رفع کنيد، مي توانيد
اصطکاکی را که مانع اجراي کارهاي ضروري است به شکل چشمگيري
کاهش دهيد.**



اولین چیزی که به ذهن اصل گرایان می رسد راه چاره ای موقتی نیست. به جای آنکه به دنبال بدیهی ترین یا سر راست ترین موانع باشند، به دنبال موانعی می گردند که پیشرفت را کند می کنند.

می پرسند: چه چیزی مانع از تحقق اهداف ضروریه؟

فرد فرع گرا به شدت مشغول وارد کردن فشار بیشتر و بیشتر و انباشته کردن راهکارهای بیشتر و بیشتر است، ولی فرد اصل گرا فقط یکبار برای برداشتن موانع سرمایه گذاری می کند. این رویکرد فراتر از حل مساله و روشی برای کاهش تلاش تان برای حداکثر کردن نتیجه است.



اصل گرا

فرع گرا

موانع پیشرفت را بر می دارد.

سراغ راهکارهای سریع و موقتی می رود.

بیشتر تولید می کند.

بیشتر کار می کند.

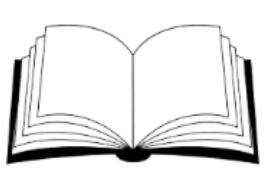
اصل گرایان، به جای معطوف کردن تمرکزشان به تلاش ها و منابعی که باید اضافه کنند، روی محدودیت ها یا موانعی تمرکز می کنند که باید رفع کنند.



فصل 17: پیشرفت

قدرت پیروزی های کوچک

هر روز، کاری کنید که به فردایی بهتر اندکی نزدیک ترتان کند.
داگ فایریا



اصل گرا

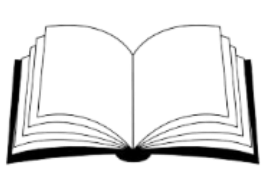
با هدفی کوچک شروع می کند
و نتایج بزرگ می گیرد.

پیشرفت های کوچکش را
جشن می گیرد.

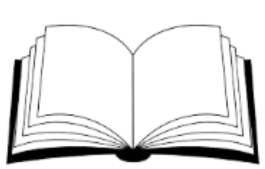
فرع گرا

با هدفی بزرگ شروع می کند
و نتایجی کوچک می گیرد.

به دنبال پر زرق و برق ترین
پیروزی ها می رود.

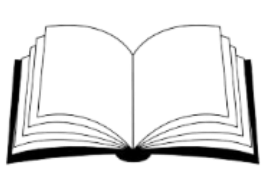


پژوهش ها حاکی از این است که در میان همه ی اشکال انگیزه های انسانی، پیشرفت مهمترین شان است. چرا؟ چون پیروزی های کوچک و عینی عزم حرکت ایجاد می کنند و موید ایمان مان به موفقیت های بیشتر هستند.



«پیشرفت روزانه، حتی در حد یک پیروزی کوچک می تواند احساس و عملکرد کارکنان را به کلی تغییر بدهد. به گفته ی آن ها: از میان همه ی چیزهایی که هیجان ها، انگیزه و ادراکات را در طول روز کاری تقویت می کنند، مهم ترین شان پیشرفت کردن در کاری معنادار است.»

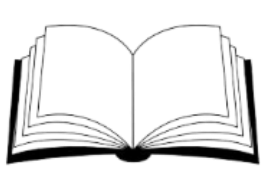
برای اینکه واقعا بتوانیم کارهای ضروری را انجام دهیم، به جای اینکه از کاری بزرگ شروع کنیم و بعد از کوره در برویم که جز انرژی و زمانی که باری آن هدر داده ایم چیزی عایدمان نشده است، باید با کارهای کوچک شروع کنیم و کم کم شتاب بگیریم.



روی حداقل پیشرفت قابل قبول تمرکز کنید

«کار انجام شده بهتر از کار عالی است» یکی از ایده های پرترفدار در دره ی سیلیکون است.

منظور این جمله این نیست که باید آشغال تولید کنیم. به نظرم منظور آن نیست که زمان را برای کارهای غیرضروری 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؟»



حداقل آماده سازی قابل قبول را انجام دهید

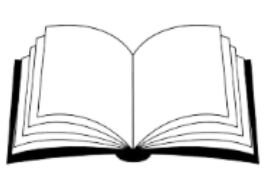
دو رویکرد متضاد را می توانیم در قبال موعد مقرر یا هدف مهم در پیش بگیریم.

می توانید زود و کوچک شروع کنید، یا دیر و بزرگ شروع کنید. شاید تمام شب را برای انجام کار بیدار بمانید. «زود و کوچک» یعنی در اولین فرصت و با کمترین سرمایه گذاری زمانی شروع کنید.

اغلب ده دقیقه سرمایه گذاری زمانی در پروژه یا ماموریتی که دو هفته تا موعد تحویل آن مانده تا حد زیادی از آشفتگی و استرس تقلا کردن در دقیقه ی نود کم می کند.



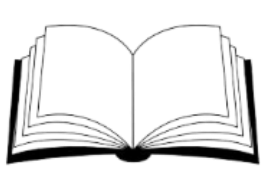
اگر در چند هفته یا ماه آینده باید مطالبی را ارائه کنید، همین حالا پرونده ای برایش باز کنید و چهار دقیقه وقت بگذارید و نوشتن ایده هایتان را شروع کنید. بعد پرونده را ببندید. به بیشتر از چهار دقیقه نیازی نیست. فقط شروع کنید.



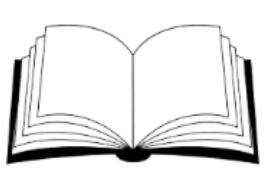
فصل 18: تعلیق ذهنی

معجزه ی روال روزانه

در زندگی انسان باهوش، داشتن روال روزانه نشانه ی
جاه طلبی است.
دبلیو اچ آدن



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.



اصل گرا

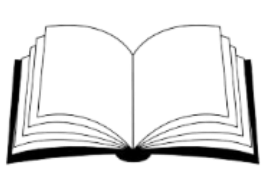
روالی طراحی می کند که
مبتنی بر کارهای ضروری
است و در نتیجه، اجرای
کارها تقریباً بی دردسر می شود.

کارهای ضروری را
پیش فرض قرار می دهد.

فرع گرا

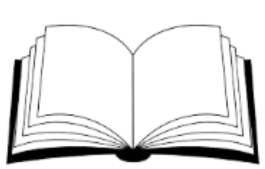
سعی می کند کارهای
ضروری را به زور پیش ببرد.

کارهای غیر ضروری
را پیش فرض قرار می دهد.

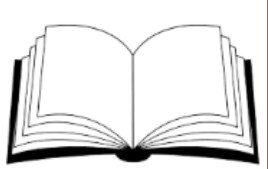


برای توضیح ساز و کاری که باعث می شود انجام کارهای دشوار با استفاده از تعیین روال آسان شود، پژوهش های علمی بسیار زیادی انجام شده است. یکی از توضیحات ساده ی این موضوع این است که وقتی مکررا کار خاصی را انجام می دهیم، نورون ها یا سلول های عصبی مان از طریق دروازه های ارتباطی موسوم به «سیناپس» اتصالات جدیدی برقرار می کنند.

تکرار کارها باعث تقویت این اتصالات می شود و مغز آسان تر می تواند آن ها را فعال کند.



**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.**



فصل 19: تمرکز

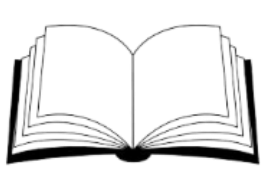
حالا چه کاری مهم است؟

زندگی فقط لحظه ی حال است.

اگر لحظه ی حال را رها کنید، نمی توانید لذت تک تک لحظات

زندگی تان را به خوبی بچشید.

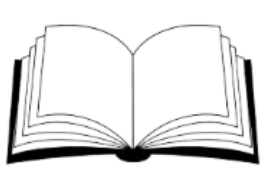
نتیجه تان



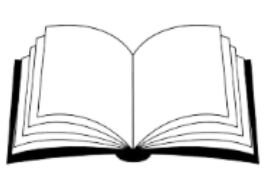
فقط لحظه ی حال مهم است

به این فکر کنید چگونه می توانید این ایده را در زندگی تان به کار بگیریید.

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



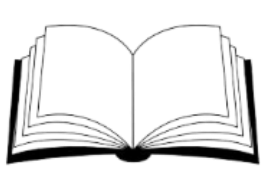
آیا زمان زیادی صرف کارهایی می کنید که کنترلی روی آن ها ندارید به جای اینکه به کارهایی فکر کنید که اهمیت دارند و می توانید کنترل شان کنید؟ تا به حال شده به جای اینکه کاملا در لحظه ی حال باشید، به خودتان بیایید و ببینید به شدت تلاش می کنید به لحاظ فکری برای جلسه ی بعدی، ماموریت بعدی یا فصل بعدی زندگی تان آماده شوید؟ ذات بشر این است که نگران اشتباهات گذشته باشد یا استرس اتفاق های پیش رو را داشته باشد. با این حال، هر ثانیه ای که برای نگرانی درباره ی لحظات گذشته یا آینده صرف شود ما را از چیزی منحرف می کند که حالا و در این لحظه مهم است.



فکر کردن به این موضوع که در عمل فقط حال را داریم شگفت انگیز است.

نمی توانیم آینده را به معنای واقعی کنترل کنیم، فقط حال تحت کنترل مان است.

البته، از گذشته درس می گیریم و می توانیم آینده را تصور کنیم. با این حال، فقط این جا و حال است که در عمل می توانیم کارهایی را انجام دهیم که واقعا مهم اند.



اصل گرا

ذهنش روی حال متمرکز است.

خودش را با چیزی هماهنگ
می کند که همین حالا مهم است.

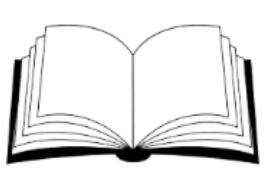
از لحظه لذت می برد.

فرع گرا

ذهنش درگیر گذشته
یا آینده است.

به موضوعات مهم دیروز
یا فردا فکر می کند.

برای آینده نگران است یا
استرس گذشته را دارد.

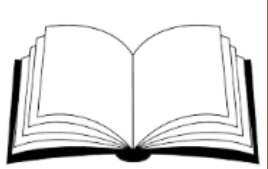


**کاری که نمی توانیم بکنیم تمرکز بر دو چیز در آن واحد است.
وقتی درباره ی اکنون صحبت می کنم، منظورم آن است که در هر زمان
فقط روی یک کار تمرکز کنیم.
خود چند وظیفگی دشمن اصل گرایی نیست، اینکه وانمود کنیم می
توانیم «بر چند چیز تمرکز کنیم» دشمن اصل گرایی است.**

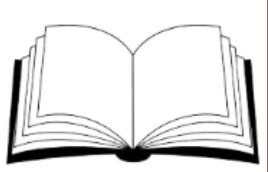


وقتی با انبوه کارها و تعهداتی مواجه می شوید که سر در نمی آورید اول به کدام شان رسیدگی کنید، لحظه ای تامل کنید. نفس عمیقی بکشید. در لحظه حاضر شوید و از خود بپرسید مهم ترین کار در همین لحظه ی فعلی (نه فردا یا حتی یک ساعت دیگر) کدام است؟

اگر مطمئن نیستید، فهرستی از کارهایی که برای جلب توجه تان رقابت می کنند تهیه کنید و هر کاری را که در این لحظه مهم نیست خط بزنید.



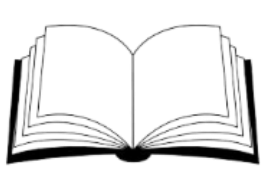
جمله ای است که به لائوتسه (134) نسبت داده می شود:
«در کار، کاری را انجام بده که از آن لذت می بری،
در زندگی خانوادگی، کاملاً در لحظه حاضر باش.»



فصل 20: بودن

زندگی اصل گرایانه

بدان که زندگی پر مشغله بی حاصل است.
سقراط



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 شلوغ
تان 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.



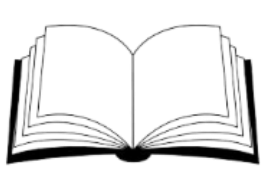
طول تاریخ، بازتاب فلسفه ی «کمتر ولی بهتر» را در زندگی سایر افراد برجسته و گوناگون، هم مذهبی و هم سکولار، مشاهده می کنیم، دالایی لاما، استیو جابز، لئو تولستوی، مایکل جردن، وارن بافت، مادر ترزا، و هنری دیوید ثورو (که نوشته است: «کاملاً به سادگی اعتقاد دارم. حیرت انگیز و همچنین ناراحت کننده است که حتی خردمندترین افراد فکر می کنند در هر روز باید به امور بی اهمیت زیادی توجه کنند»).



در واقع، در هر حوزه و تلاش بشری می توانیم در میان موفق ترین انسان ها اصل گرایانی را پیدا کنیم. رهبران دینی، روزنامه نگاران، سیاستمداران، وکلا، دکترها، سرمایه گذاران، ورزشکاران، نویسندگان و هنرمندان از جمله ی این افرادند.

این افراد به روش های بسیار متفاوتی به بالاترین سطح اثربخشی می رسند.

اما در یک صفت مشترکند: فقط در ظاهر از ایده ی «کمتر ولی بهتر» تعریف نمی کنند. آن ها از روی آگاهی تصمیم گرفته اند راه اصل گرایی را کاملاً بپذیرند.



در حال حاضر، اصل گرای فقط چیزی نیست که انجام می دهیم. اصل گرای چیزی است که همواره به آن تبدیل می شوم. در ابتدا، فقط چند انتخاب سنجیده بود، بعد به سبک زندگی تبدیل شد و سپس مرا از درون تغییر داد.

هنوز هم، تقریبا هر روز متوجه می شوم که می توانم کمتر و کمتر انجام دهم تا بیشتر اثربخش باشم.

اصل گرا بودن از نظر من یعنی چیزی را در کمترین زمان به بهترین شکل به تصویر بکشیم.



طرز فکر

فرع گرا

همه چيز براي همه کس.

اصل گرا

کمتر ولي بهتر.

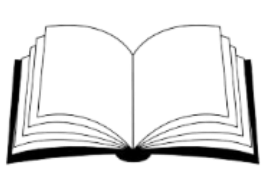
استعداد

فرع گرا

کارکنانی را با سراسيمگي استخدام مي کند.
و باعث انفجار ابله ها مي شود.

اصل گرا

به شکل مضحکي درباره ي استعدادها
سخت گيرانه عمل مي کند و کسانی را
که مانع پيشرفت تيم اند کنار مي گذارد.



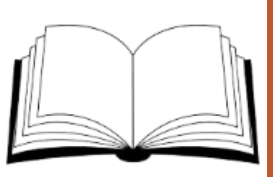
راهبرد یکی به نعل یکی به میخ را دنبال
می کند و همه چیز را در اولویت قرار می دهد.

فرع گرا

راهبرد

نیت اصلی را با پاسخ دادن به سوال «اگه بتونیم
فقط به کار انجام بدیم، اون کار چیه؟» مشخص
می کند. مسیرهای غیر ضروری را کنار می گذارد.

اصل گرا



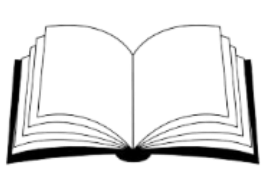
توانمند سازی

فرع گرا

باعث می شود اینکه چه کسی چه کاری انجام می دهد مشخص نباشد. تصمیم ها بی ثباتی اند.

اصل گرا

روی هدف و نقش تک تک اعضای تیم برای بالاترین سطح اثر بخشی شان تمرکز می کند.



فرع گرا

حرف های مبهم است.

اصل گرا

**گوش می دهد تا ببیند چه کارهایی
ضروری است.**



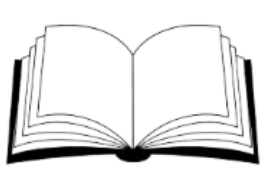
مسئولیت پذیری

فرع گرا

یا بیش از حد به گروه سر میزند 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 غیبتش 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.



فرع گرا

**تیمی پراکنده که در یک میلیون جهت
یک میلی متر پیشرفت می کند.**

نتیجه

اصل گرا

**تیمی متحد که با موفقیت به سطح
بعدی اثر بخشی می رسد.**



کتاب اصل گرایي
گرگ مک کیون - انتشارات آموخته

