

«مسئولیت نخواندن این کتاب با خودتان است.» **ست گدین**

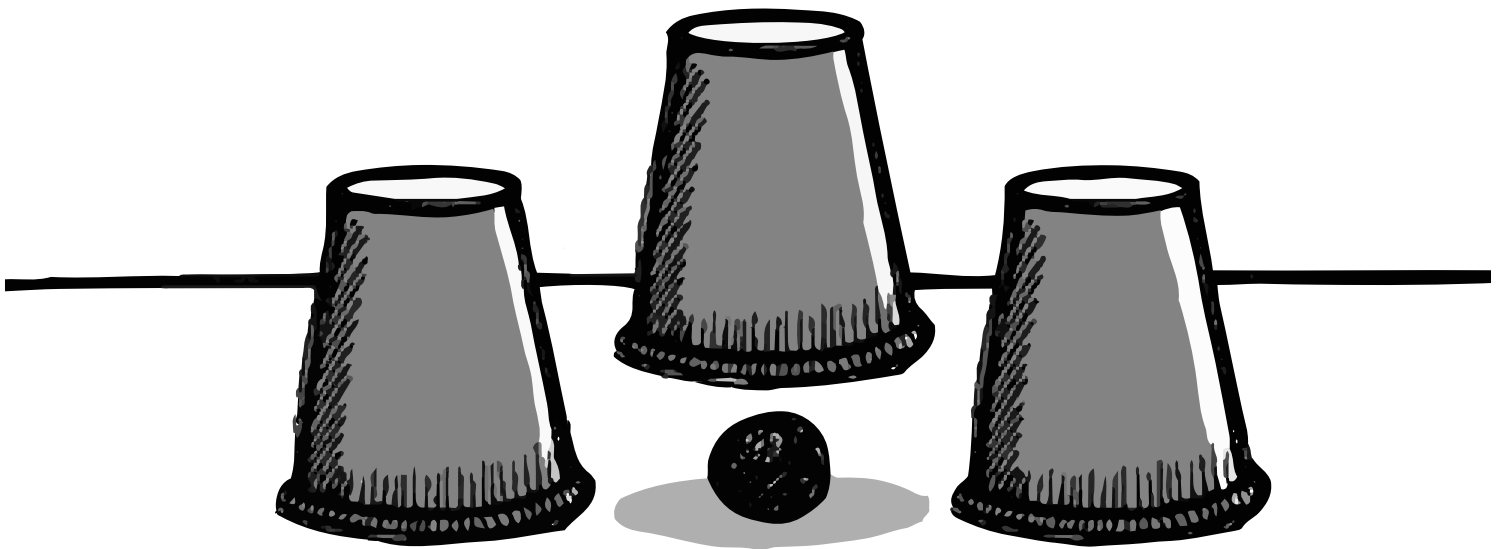
# باز انجام



جیسن فرید و دیوید هاینمایر هانسن  
بنیادگذاران شرکت ۳۷ سیگنالز

ترجمه از بهرنگ نوروزی نیا

**PLANNING  
IS GUESSING**



## برنامه‌ریزی گمانه‌زنی است

مگر اینکه یک پیش‌گو باشید، وگرنه برنامه‌ریزی درازمدت برای کسب و کار، پنداشتی بیش نیست. عامل‌های بیشماری هستند که از دست شما بیرون‌اند: شرایط بازار، رقیبان و هم‌وردان، مشتریان، وضعیت اقتصادی و... نوشتن یک برنامه به شما این احساس را می‌دهد که کنترل اوضاع در دست شماست که در واقع نیست. چرا برنامه‌ریزی‌ها را با نام واقعی‌شان صدا نکنیم: گمانه‌زنی‌ها.

برنامه‌ریزی‌های کسب و کارتان را «گمانه‌زنی‌های کسب و کار» بنامید، برنامه‌ریزی‌های مالی را گمانه‌زنی‌های مالی بنامید و برنامه‌ریزی‌های راهبردی را گمانه‌زنی‌های راهبردی بنامید. اکنون می‌توانید کمتر نگران آنها باشید. ارزش دلواپسی را ندارند.

زمانی که گمانه‌زنی‌ها را به برنامه‌ریزی تبدیل می‌کنید، وارد محدوده‌ی خطر می‌شوید. برنامه‌ریزی‌ها، اجازه می‌دهند که گذشته، آینده را به پیش راند. آنها به شما چشم‌بند می‌زنند. «به این سو پیش می‌رویم زیرا، خب گفته بودیم که به این سو پیش می‌رویم». و مشکل همین جاست: برنامه‌ریزی‌ها با نوآوری و تصمیم‌گیریِ دردم‌ناسازگارند. و شما باید بتوانید در هر لحظه تصمیم بگیرید. باید بتوانید از فرصت‌هایی که پیش می‌آید بهره‌بردار شوید. گهگاه باید بگویید: «ما به یک سمت و سوی تازه پیش می‌رویم، زیرا امروز این مسیر بخردانه است».

زمانبندی برنامه‌ریزی‌های درازمدت نیز مشکل دارد. شما بیشترین داده‌ها را زمانی در اختیار دارید که سرگرم انجام کارید، نه پیش از انجام آن. و با این حال چه زمانی برنامه می‌ریزید؟ معمولاً پیش از اینکه حتی آغاز کرده باشید. این بدترین زمان برای تصمیم‌گیری‌های بزرگ است.

این به این معنا نیست که نباید به آینده بیندیشید یا اینکه چگونه با مشکل‌ها روبرو شوید. این کار تمرین ارزشمندی خواهد بود. فقط بیندیشید که باید آن را جایی بنویسید یا اینکه برای آن اندوهگین شوید. اگر یک برنامه‌ی بسیار بزرگ بریزید، احتمالاً هرگز به آن نگاه نخواهید کرد. برنامه‌هایی که بیش از چند صفحه باشند، سرانجام در قفسه‌ی پرونده‌ها به سنگواره تبدیل می‌شوند.

از گمانه زدن صرف نظر کنید. تصمیم بگیرید که این هفته می‌خواهید چه کار کنید، نه امسال. مهمترین چیز بعدی را بیابید و روی آن کار کنید. تصمیم‌ها را درست پیش از انجام هر کاری بگیرید نه خیلی پیشتر از انجامشان.

سوار هواپیما بشوید و پرواز کنید. می‌توانید وقتی رسیدید، پیراهن بهتری را برگزینید یا خمیر ریش و مسواک را بخرید. کار کردن بدون برنامه‌ریزی شاید ترسناک به نظر برسد ولی کورکورانه پیروی کردن از برنامه‌ای که هیچ رابطه‌ای با واقعیت ندارد ترسناکتر است.



## اعتیاد به کار

فرهنگ ما اعتیاد به کار را می‌ستاید. همواره درباره‌ی کسانی می‌شنویم که تا نیمه شب کار می‌کنند و دود چراغ می‌خورند. آنها شب را کار می‌کنند و سپس در دفتر کار می‌خوابند. اگر در کار روی یک پروژه خود را بکشید، انگار مدال افتخار می‌گیرید. هیچ اندازه‌ای از کار، بیش از حد به شمار نمی‌آید.

نه تنها این اعتیاد به کار لازم نیست، بلکه احمقانه است. بیشتر کار کردن به معنی بیشتر اهمیت دادن یا به سرانجام رساندن بیشتر نیست. تنها به این معنی است که شما بیشتر کار می‌کنید.

معتادان به کار مشکل‌هایی بیش از آنچه که برطرف می‌سازند را ایجاد می‌کنند. نخست اینکه، اینگونه کار کردن در دراز مدت نمی‌تواند ادامه پیدا کند. وقتی زمان بریدن فرارسد - که می‌رسد - سخت‌تر ضربه خواهد زد.

معتادان به کار، قضیه را نگرفته‌اند. موضوع را نمی‌فهمند. آنها می‌کوشند تا مشکل‌ها را با افزایش ساعت کار حل کنند. آنها می‌خواهند تنبلی فکری و کندذهنی‌شان را با کار بیشتر جبران کنند. نتیجه این روش راهکارهایی بی‌هوده است.

آنها حتی بحران می‌سازند. آنها به دنبال راه‌های افزایش بهره‌وری نیستند. زیرا به راستی اضافه‌کاری را دوست دارند. آنها از داشتن احساس قهرمانانه لذت می‌برند. آنها مشکل‌هایی را پدید می‌آورند (بیشتر ناخواسته) تا بتوانند بیشتر کار کنند.

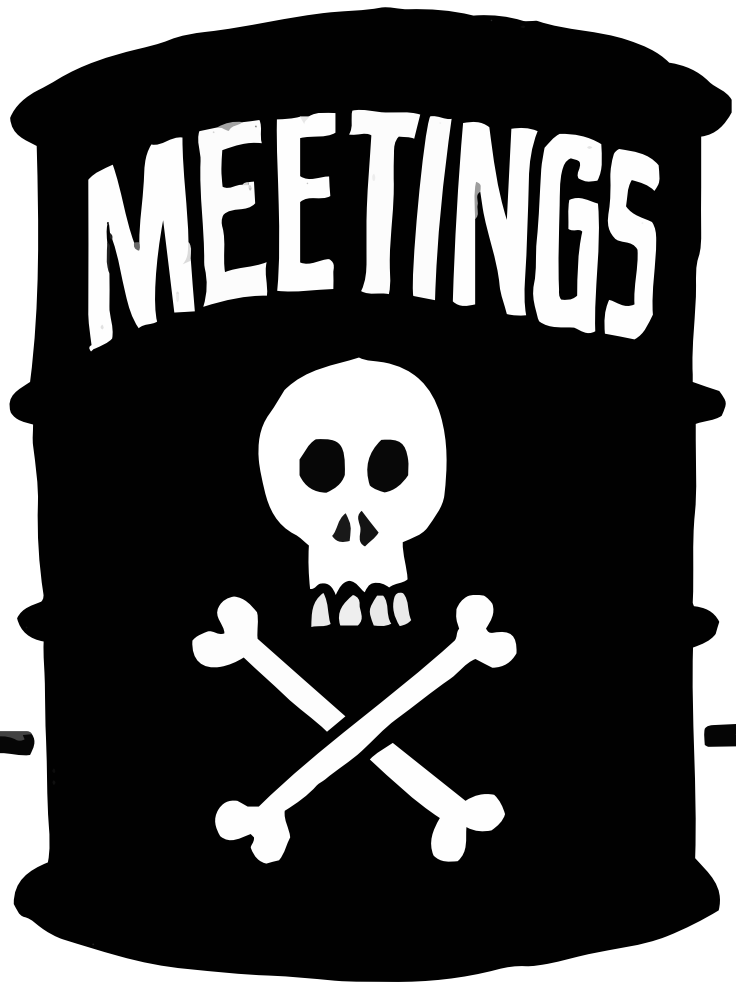
معتادان به کار باعث می‌شوند کسانی که تا دیروقت کار نمی‌کنند، احساس کنند که نمی‌توان به اندازه‌ی کافی در ساعت‌های کاری کار

کرد. آنها باعث پدید آمدن احساس گناه و از میان رفتن انگیزه‌ی دیگران می‌شوند. افزون بر این، باعث پدید آمدن ذهنیت نشستن روی صندلی نیز می‌شوند - افراد از روی وظیفه تا دیروقت می‌مانند حتی اگر کاری را پیش نمی‌برند.

اگر همه‌ی زندگی‌تان کار باشد، تصمیم‌های درستی نخواهید گرفت. ارزش‌ها و تصمیم‌های شما در پایان تباہ می‌شوند. دیگر نمی‌توانید تصمیم بگیرید که چه چیز نیازمند کوشش بیشتر است و چه چیز نیست. و سرانجام خیلی ساده، خسته می‌شوید. هیچکس وقتی که خسته است نمی‌تواند به خوبی تصمیم بگیرد.

در پایان معتادان به کار، بیش از کارمندان دیگر کارایی ندارند. ممکن است ادعا کنند که آرمان‌گرایند ولی این بدان معناست که به جای انجام کارهای مانده، دارند زمان را روی ریزه‌کاری‌های بی‌اهمیت هدر می‌دهند.

معتادان به کار قهرمان نیستند. آنها شما را از مشکل‌ها نمی‌رهانند، بلکه زمان شما را می‌کشند [زیرا معتادند]. قهرمان راستین اکنون در خانه است زیرا او توانسته راهی بیابد که کار خود را زودتر به سرانجام برساند.





## نشست‌ها زهرناکند

بدترین وقفه‌ها، نشست‌هایند. به این دلیل‌ها:

- آنها معمولاً در رابطه با واژه‌ها و مفهومی‌های انتزاعی‌اند. نه چیزهای واقعی.
- آنها معمولاً در هر دقیقه حجم کمی از داده‌های نامفهوم را می‌دهند.
- آنها خیلی ساده از مسیر منحرف می‌شوند.
- آنها نیازمند آمادگی زیادی پیش از آغازند که بیشتر آدم‌ها زمان کافی برای آن را ندارند.
- آنها بیشتر وقت‌ها، دستور کاری دارند که خیلی سربسته و نامفهوم است و هیچ کس به راستی از هدف نشست آگاه نیست.
- آنها اغلب بیش از یک ابله دارند که به ناچار زمان همه را با چرند و پرندهایش هدر می‌دهد.
- نشست‌ها می‌زاینند. یک نشست، نشست دیگری را می‌خواهد که آن هم نشست دیگری را می‌خواهد و ...

و نیز از بدروزگار، نشست‌ها مانند برنامه‌های تلویزیونی برنامه‌ریزی می‌شوند. شما سی دقیقه یا یک ساعت را برای آن کنار می‌گذارید، چون نرم‌افزار زمان‌بندی این گونه کار می‌کند (هیچ وقت نمی‌بینید که کسی یک نشست هفت دقیقه‌ای را در برنامه‌ی Outlook زمان‌بندی کند). خیلی بد است. اگر تنها هفت دقیقه زمان برای به هدف رسیدن نشست نیاز است، باید تنها همین اندازه زمان بگذارید. هفت دقیقه را تا سی

دقیقه نگسترید.

اگر کمی بیشتر بیندیشید، می بینید که هزینه های نشست ها سرسام آور است. بیایید بگوییم که می خواهید یک نشست یک ساعته را هماهنگ کنید و ده نفر باید در این نشست باشند. به راستی که این یک نشست ده ساعته است، نه یک ساعته. ده ساعت از زمان باروری را به یک ساعت زمان نشست فروخته اید. و شاید بهتر باشد بگوییم پانزده ساعت، چون هزینه های آشفتگی ذهنی هم هست و باید دست از کاری که می کنید بکشید، به جای برگزاری نشست بروید، و سپس بازگردید و کار خود را دوباره آغاز کنید.

آیا مشکلی در فروختن این ده یا پانزده ساعت باروری به یک ساعت نشست نیست؟ گاهی مشکلی نیست. ولی هزینه های هنگفتی باید برای آن پرداخت. تنها بر پایه های هزینه ها ارزیابی کنید، نشست هایی با این اندازه خیلی زود بدهی شما می شوند، نه سرمایه. به زمانی که از دست می دهید بیندیشید و از خود پرسید که آیا به راستی ارزشش را دارد.

اگر بر آن شدید که باید هر جور که شده دور هم گرد آید، بکوشید با به کار گرفتن این قانون های ساده، نشست خود را بارور کنید:

- یک ساعت زنگ دار را راه بیندازید. هنگامی که زنگ زد، نشست پایان می یابد. همین و بس!
- کمترین شمار آدم ها را به نشست بیاورید.
- همیشه دستور کار روشنی داشته باشید.
- با یک مشکل مشخص آغاز کنید.

- به جای اتاق گرد هم آیی، در جایی که مشکل پیش آمده یکدیگر را ببینید. به چیزهای واقعی اشاره کنید و پیشنهاد دگرگونی‌های واقعی را بدهید.
- بایک راه حل به پایان برسانید و کسی را مسئول پیاده‌سازی آن کنید.



## به دنبال درد سر بگردید

اگر می‌بینید رقیبی دارد گند می‌زند، با او مخالفت کنید. وقتی این کار را بکنید، می‌بینید که دیگران با شما موافق‌اند، طرف شما را می‌گیرند. یک راه خیلی خوب برای متفاوت نشان دادن خودتان و هوادار پیدا کردن، ضد چیزی بودن است.

برای نمونه، دانکین دوناتس<sup>۱</sup> دوست دارد که در جایگاه ضد استارباکس<sup>۲</sup> باشد. آگهی‌هایش، استارباکس را برای به کار بردن واژه‌های ایتالیایی که به جای کوچک، میانه و بزرگ به کار برده شده مسخره می‌کنند. یک کارزار تبلیغاتی دیگر درباره‌ی مزه است که در آن استارباکس را شکست می‌دهد. حتی یک پایگاه اینترنتی به نام [DunkinBeatStarbucks.com](http://DunkinBeatStarbucks.com) (دانکین استارباکس را شکست می‌دهد) هست که بینندگان آن می‌توانند کارت‌های الکترونیکی با نوشته‌هایی مانند «دوستان نمی‌گذارند دوستانشان استارباکس بنوشند» را برای دیگران بفرستند.

یک نمونه دیگر آئودی<sup>۳</sup> است. در آگهی‌های این شرکت رولس رویس و مرسدس نشان داده می‌شوند که لوکس قدیم نامیده می‌شوند و آئودی لوکس نو. آئودی برای نبرد با سامانه پارک خودکار خودرو، آگهی‌هایی ساخته که در آنها می‌گویند رانندگان آئودی می‌دانند چگونه خودروی خود را پارک کنند. آگهی دیگری راننده‌ی یک بی‌ام‌دبلیو را با راننده‌ی یک آئودی در کنار هم می‌سنجد: راننده‌ی بی‌ام‌دبلیو در آینه‌ی خودرو موهایش را درست می‌کند در حالیکه راننده‌ی آئودی آینه‌ی خودرو را

- 
1. Dunkin Donuts
  2. Starbucks
  3. Audi

برای دیدن پشت سر به کار می برد.

اپل<sup>۱</sup> در آگهی هایی که دارندگان مک<sup>۲</sup> و پی سی<sup>۳</sup> را با هم می سنجد، به مایکروسافت سیخونک می زند و 7UP خودش را ضد کواکولا نشان می دهد. Under Armour خودش را در جایگاه نایکی نسل جوان گذاشته است.

همه ی این نمونه ها این را نشان می دهند که اگر هدفی در تیررس داشته باشید توانمندی فراوانی به دست می آورید. با چه کسی می خواهید نبرد کنید؟

حتی می توانید خودتان را در برابر همه ی یک صنعت قرار دهید. دایسون ایربلید<sup>۴</sup> با این آغاز کرد که صنعت خشکاننده های دست شکست خورده است و سپس خودش را به عنوان جایگزینی بهداشتی تر و تندتر از دیگران شناساند. «باور نمی کنم کره نباشد»<sup>۵</sup> نام دشمنش را درست در میان نامش گذاشته است.

دشمن داشتن به شما داستان خوبی برای گفتن به مشتریانتان هم می دهد. اگر بایستید، دیده می شوید. وقتی دعوا می شود، مردم می ایستند و نگاه می کنند. آنها طرف یکی را می گیرند. شور و شوق زبانه می کشد. و این راه خوبی برای جلب توجه مردم است.

- 
1. Apple
  2. Mac
  3. PC
  4. Dyson Airblade
  5. I Cant Believe Its Not Butter

**UNDERDO**  
*YOUR*  
**COMPETITION**

## کمتر از هموردان انجام دهید

از هر کسی بپرسید می‌گویند برای شکست رقیبان باید یک گام از آنها جلوتر باشید. اگر تنها چهار ویژگی دارند، شما به پنج تا نیاز دارید (یا پانزده تا، بیست و پنج تا). اگر آنها دارند ۲۰,۰۰۰ دلار هزینه می‌کنند، شما باید ۳۰,۰۰۰ تا هزینه کنید. اگر آنها پنجاه کارمند دارند، شما به یکصد تن نیاز دارید.

اینگونه یک گام پیش بودن، همانند اندیشه‌های جنگ سرد، یک بن بست است. هنگامی که در دام یک مسابقه‌ی تسلیحاتی بیفتید، درگیر یک جنگ بی‌پایان می‌شوید که هزینه‌ی سرسام‌آوری از پول و زمان می‌برد. و شما را وامی‌دارد تا همواره در وضع دفاعی باشید. شرکت‌های تدافعی نمی‌توانند به آینده بیندیشند؛ آنها تنها می‌توانند به گذشته بیندیشند. آنها پیشتاز نیستند، دنباله‌رو اند.

پس به جای این چه باید بکنید؟ برای شکست هموردانتان کمتر از آنها انجام دهید. مشکل‌های ساده را حل کنید و مشکل‌های دشوار و جانفرسار را برای رقیبان بگذارید. به جای یکی بیشتر داشتن، بکوشید یکی کمتر داشته باشید. به جای جلو زدن، بکوشید کمتر انجام دهید.

جهان دوچرخه نمونه‌ی خوبی است. برای سالها نشان‌های برتر دوچرخه، روی تازه‌ترین تجهیزات پیشرفته تمرکز کرده بودند: دوچرخه‌های کوهستان با فربندی و ترمزهای تیغه‌گرد ابرنیرومند، یا دوچرخه‌های جاده‌ی تیتانیومی با همه چیز فیبر کربنی. و دنده‌دار بودن دوچرخه‌ها جا افتاده بود: سه تا، ده تا یا بیست و یکی.

ولی به تازگی، دوچرخه‌های با پدال ثابت با اینکه خیلی فناوری پیش پا افتاده‌ای دارند، خیلی هوادار پیدا کرده‌اند. این دوچرخه‌ها تنها



یک دنده دارند. برخی از مدل‌ها ترمز هم ندارند. برتری آنها در سادگی، سبکی، ارزانی و نگهداری ساده‌تر و کم‌هزینه‌تر است. یک نمونه‌ی خوب دیگر از فرآورده‌ای که با کمتر داشتن از رقیبان پیروز شده است، فلیپ<sup>۱</sup> است - یک دوربین فیلمبرداری خیلی ساده و نقلی که در یک بازه‌ی زمانی کوتاه، درصد چشمگیری از بازار را به دست آورده است. ببینید فلیپ چه چیزهایی ندارد:

- نمایشگر بزرگ ندارد (و نمایشگر کوچک آن هم نمی‌چرخد که بتوانید از خود عکس بگیرید)
- توانایی عکس گرفتن ندارد
- نوار یا دیسک ندارد (باید فیلم‌ها را در رایانه بریزید)
- فهرست گزینه‌ها ندارد
- گزینه‌ای برای پیکربندی ندارد
- نور برای فیلمبرداری ندارد
- نمایاب ندارد
- جلوه‌های ویژه ندارد
- فیش هدفون ندارد
- درپوش لنز ندارد
- کارت حافظه ندارد
- بزرگنمایی نوری ندارد

فلیپ به این دلیل هوادار دارد که تنها چند کار ساده را انجام می‌دهد و آنها را خیلی هم خوب انجام می‌دهد. کاربرد آن ساده و خوشایند است. آن را به جاهایی می‌توان برد که دوربین‌های بزرگتر را نمی‌توان برد و

---

1. Flip

کسانی با آن کار می‌کنند که هرگز با دوربین‌های پیشرفته‌تر کار نخواهند کرد.

از این واقعیت که فرآورده یا خدمت شما کارهای کمتری انجام می‌دهد شرمند نباشید. همین را بزرگ کنید. سربلند باشید. آن را با همان توانی که رقیبان فهرست بلندشان را می‌فروشند، بفروشید.

