

یک گام کوچک برای تغییر زندگی



روبر مور

ترجمه: آذین حسین زاده

کتابخانه

یک گام کوچک برای تغییر زندگی

نویسنده: روبر مور

ترجمه‌ی آذین حسین زاده



نشر قطره

سرشناسه: مور، روبر
عنوان و نام پدیدآور: یک گام کوچک برای تغییر زندگی / روبر مور؛
ترجمه‌ی دکتر آذین حسین‌زاده
مشخصات ناشر: تهران: نشر قطره، ۱۳۸۷
مشخصات ظاهری: ۱۳۶ ص.
فروست: سلسله انتشارات نشر قطره؛ ۹۴۱. روان‌شناسی؛ ۹۲
شابک: 978-964-341-885-4
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Un Petit Pas Peut Changer
Votre Vie: la voie du kaizen,
2006

موضوع: موفقیت
موضوع: موفقیت - جنبه‌های روان‌شناسی
شناسه‌ی افزوده: حسین‌زاده، آذین، ۱۳۴۶ - ، مترجم.
رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۷ م ۸ م ۷۶ / ۶۳۷ BF
رده‌بندی دیویی: ۱۵۸ / ۱
شماره‌ی کتابشناسی ملی: ۱۵۴۲۶۷۲

این کتاب ترجمه‌ای است از:

Un petit pas Changer Votre Vie

Robert Maurer

Édition Anne Carrière

شهر کتاب (nbookcity.com)

مقدمه

مدت‌هاست که بسیاری از شرکت‌های ژاپنی به منظور بالا بردن قدرت کارایی و هم‌چنین ازدیاد بهره‌وری به روش کایزن روی آورده‌اند.

این روش می‌تواند به شما نیز کمک کند تا بتوانید به رؤیاهای تان جامه‌ی عمل بپوشانید.

اکثر پزشکان و روان‌پزشکان تلاش می‌کنند تا دلیل بیماری‌ها و یا ناراحتی ما را پیدا کنند. من به عنوان یک روان‌شناس، همیشه توجه خاصی به مسئله‌ی موفقیت داشته‌ام. وقتی می‌بینم که کسی رژیم می‌گیرد، ۵ کیلو وزن کم می‌کند، اما دوباره چاق نمی‌شود دلم می‌خواهد ببینم چه‌طور موفق شده است. وقتی یکی از آشنایم پس از سال‌ها تنهایی عاطفی، عاشق می‌شود، کنجکاوم تا ببینم چه شرایطی اسباب این خوشبختی را فراهم آورده است. وقتی مؤسسه‌ای ۵۰ سال تمام در زمینه‌ی تولید و عرضه‌ی کالایی خاص حرف اول را می‌زند دلم می‌خواهد بفهمم چه شگردهایی باعث این موفقیت شده است.

در زندگی حرفه‌ای‌ام، دو پرسش همیشه ذهنم را به خود مشغول کرده است:

چگونه می‌توان به موفقیت دست یافت و چگونه می‌توان موفق ماند؟

طبیعی است که دستیابی به موفقیت‌های مختلف، راهکارهای مختلفی نیز دارد. در طول ۲۲ سال که کار می‌کنم، بارها دیده‌ام که بیمارانم از روش‌های خاص خودشان برای رسیدن به تغییری پایا در زندگی استفاده کرده و همگی این اصول را مبنای تمام زمینه‌های زندگی خود قرار داده‌اند. همین اصول ساده باعث می‌شد تا به موفقیت برسند.

برخی از این بیماران لاغر شده بودند و دیگر چاق نمی شدند. تصمیم گرفته بودند ورزش کنند و هم چنان بر سر تصمیم خود باقی مانده بودند. برخی نیز برای همیشه توانسته بودند از شر برخی «گیر»های خود خلاص شوند. بعضی از بیماران توانسته بودند تا رابطه‌ای رضایت‌بخش و مستحکم با شریک زندگی‌شان برقرار کنند. بعضی دیگر توانسته بودند تا در شرایط سخت و دشوار، با شجاعت و بدون ترس و هراس وارد عمل شوند، زندگی حرفه‌ای و شغلی‌شان را بهبود بخشند و به عنوان شخصیتی کاردان و با درایت، زبانزد اطرافیان شوند.

اگر شما هم مایلید تا مانند آنان تغییراتی پایا در زندگی خود پدید آورید به خواندن این کتاب ادامه دهید. روشی که در این کتاب ارائه می‌شود از شگردی مختص جوامع کاری و بازاری ژاپن برگرفته شده است. این روش ابتدا جنبه‌ای سری داشت، اما اکنون سال‌ها و سال‌هاست که برای همگان آشکار و محرز شده است. این روش که طبیعی و اصولی است به شما امکان می‌دهد تا به اهداف خود دست یابید و موقعیت و مقام خوبی را که به دست آورده‌اید حفظ کنید. باید اشاره کرد که حتی اگر آدم بسیار پرمشغله‌ای هستید و وقت ندارید، باز هم قادرید تا این شگرد را به کار ببندید.

اما پیش از این که وارد بحث شوم بهتر است تا شما را در جریان مسئله‌ای که ژولی، یکی از بیمارانم، با آن مواجه بود قرار دهم. ژولی در مطب مرکز پزشکی دانشگاه لوس آنجلس نشسته بود. چهره‌اش درهم بود و سرش هم پایین. از فشار خون بالا و خستگی مفرط در رنج بود، اما هم پزشکش و هم من بر این باور بودیم که در پس این مشکلات، چیزهای دیگری پنهان است. ژولی از شوهرش طلاق گرفته بود و ۲ بچه داشت. می‌گفت افسرده است و توان رسیدگی به کارهای روزمره را ندارد. کم‌بنیه شده بود و به نظر می‌رسید که تمام هم و غمش این است که شغلش را از دست ندهد. من و یک انترن جوان تصمیم گرفته بودیم تا در درازمدت به مشکل ژولی رسیدگی کنیم. زن جوان حداقل ۱۵ کیلو اضافه وزن داشت، دلهره‌ی دائمی و مشکل اضافه وزن ممکن بود او را دچار دیابت، فشار

خون بیش از حد بالا، مشکلات قلبی - عروقی و البته، افسردگی کند. اگر تصمیم نمی گرفت تا روند زندگی اش را عوض کند ممکن بود تا در گردابی از مشکلات جسمی و روحی فرورود و گذشت زمان نیز نتواند برایش راه گشا باشد.

البته من معالجه‌ای اثربخش می شناختم که می توانست به او کمک کند، نه می خواستم به او قرص بدهم و نه او را پیش روان کاو بفرستم. شیوه‌ی مورد نظرم شیوه‌ای بود آسان و کم هزینه که از مدت‌ها پیش سودمندی اش بر همگان آشکار بود. این روش ورزش بود. ورزش مرتب و منظم می توانست در درازمدت اوضاع سلامتی ژولی را بهبود ببخشد و مقاومتش را در برابر مشکلات روزمره افزایش دهد. به بیان دیگر، دلم می خواست به او بگویم: برو بیرون، برو گردش، برو پیاده روی، دوچرخه سواری، یا حداقل نوار ویدئوی ورزش کرایه کن و در خانه ورزش کن! ناهار با دوست و آشنا را فراموش کن! اگر لازم شد صبح‌ها نیم ساعت زودتر از خواب بیدار شو! اما وقتی چشم‌های گودرفته و خسته‌ی زن جوان را می دیدم حس می کردم که این حرف‌ها فایده‌ای ندارد و احساس درماندگی می کردم. بسیاری از پزشکان به بیماران خود توصیه می کنند تا مرتب ورزش کنند، اما تعداد اندکی از این بیماران ورزش را به جزء ثابت برنامه‌ی زندگی خود تبدیل می کنند. برای این کار باید زمان و انرژی صرف کرد و بسیاری از بیماران قادر به صرف زمان و انرژی لازم نیستند. اکثرشان می ترسند که از برنامه‌ی زندگی خود که به آن عادت کرده‌اند غافل شوند و اغلب نمی دانند که همین عادت است که دست و پای شان را بسته است!

حالا باید با ژولی چه می کردم؟ می دیدم که مقابلم نشسته و پریشان است. کار مدام خسته‌اش کرده است، اما چاره‌ای ندارد، چون دو بچه دارد که باید بزرگ‌شان کند. تنها زمانی که برایش در حکم استراحت بود، نیم ساعتی بود که روی صندلی مطب می نشست. می دانستم که چه اتفاقی قرار است بیفتد: پزشک خیلی قاطع به او می گفت که باید لاغر شود و ورزش کند و ژولی هم حس می کرد که کسی درکش نمی کند و خودش هم گناهکار است.

پزشک انترن هم کمی بعد می‌دید که ژولی دستوراتش را انجام نمی‌دهد و به همین دلیل احساس ناکامی می‌کرد و نتیجه می‌گرفت که این بیمار هم مثل بقیه است! او نیز مانند بقیه‌ی همکاران جوانش خود را عاجز حس می‌کرد و نمی‌دانست چگونه می‌تواند به بیمارش کمک کند.
راه حل چه بود؟

نشر کتاب (nbookcity.com)

تغییر از طریق نوآوری

وقتی می‌خواهیم وضعیتی را تغییر دهیم، اغلب به شیوه‌ای روی می‌آوریم که طبق اصطلاح رایج در مدارس بازرگانی به آن راهکار نوآوری می‌گویند. این اصطلاح در اصل دربرگیرنده‌ی مفهوم تازگی و خلاقیت است، اما در بحث ما، منظور از نوآوری تغییری است بنیادی اما کوتاه‌مدت که به نحو چشمگیری زندگی ما را دگرگون کند. نوآوری سریع اتفاق می‌افتد، نقشی تعیین‌کننده دارد و تأثیرش از دیده‌ها پنهان نمی‌ماند. خلاصه این که هدف نوآوری دستیابی به نتایجی بزرگ در کوتاه‌ترین زمان ممکن است.

این انگاره البته به ذهن همه‌ی ما آشناست. همه‌ی ما می‌دانیم تا تغییری در زندگی خود ایجاد کنیم، سعی هم کرده‌ایم. اما در دنیای شرکت‌ها و بازار کار، بسیاری از شگردهای نوآوری، هم پیامدهای منفی دارد و هم پیامدهای مثبت. پیامدهای منفی مانند اخراج تعداد فراوانی از کارگران با هدف بالابردن میزان سوددهی یا پیامدهای مثبت مانند سرمایه‌گذاری‌های کلان در جهت توسعه‌ی فناوری‌های نوین. آیا می‌توان در زندگی فردی نیز از روش‌هایی این‌چنین قاطع و مشخص بهره گرفت؟ بله، به شرط این که بتوانیم به بایسته‌های سخت‌گردن نهیم. به عنوان مثال، اگر زولی شگرد نوآوری را می‌پذیرفت باید از برنامه‌ی ورزشی منظمی پیروی می‌کرد، زندگی‌اش را به شدت منضبط می‌کرد، برنامه‌ی کارهای هفتگی‌اش را از نو تنظیم می‌کرد و به‌رغم برنامه‌ای سنگین و طاقت‌فرسا، رنج خستگی‌های بیش‌تری را متحمل می‌شد و این در حالی بود که او در هفته‌ها و ماه‌های نخست، متحمل محرومیت و درگیر نبردهایی می‌شد که حاصل آن البته چشمگیر بود، اما به چه قیمتی؟ و تا چه هنگامی؟ آیا اصلاً زولی توان آغاز چنین اصلاحاتی را داشت؟

نوآوری می‌تواند به اشکال گوناگون جلوه‌گر شود، به عنوان مثال می‌توانیم به یک‌باره تصمیم بگیریم که رژیم بگیریم و تمام غذاهای

خوشمزه و پرنرژی را کنار بگذاریم؛ می‌توانیم ناگهان تصمیم بگیریم و به منظور بازپرداخت بدهی‌های مان خرج‌های بیهوده را کنار بگذاریم و سختی بکشیم؛ یا برای غلبه بر خجالت و کم‌رویی، خود را در موقعیت‌هایی به شدت دشوار و سخت قرار دهیم...

خیلی از مردم از این که این چنین به خودشان سخت گرفته و موفق شده‌اند به خود می‌بالند، خیلی‌ها با تکیه بر این گونه تصمیم‌گیری توانسته‌اند وزن کم کنند، سیگار را ترک کنند و رفتارهای پرخطر را کنار بگذارند... این گونه روش‌های نوآوری به این افراد امکان داده است تا اعتماد به نفس پیدا کنند و یاد بگیرند به خود احترام بگذارند. من به این افراد آفرین می‌گویم! اما همه می‌دانیم که تغییر رفتار به شکلی بنیادی و اصولی کار آسانی نیست. بسیاری از مردم در راه تغییر مسیر زندگی خود شکست خورده‌اند. بارها دیده‌ام که در وضعیت‌های بحرانی، اغلب ما اطمینان داریم که تنها در صورتی می‌توانیم بر مشکلات فایز شویم که تغییری اساسی در زندگی خود ایجاد کنیم. اما چون از قبل از ناتوانی خود آگاهی داریم سعی می‌کنیم تا مشکل را نادیده بگیریم و یا آن را کوچک‌تر از آن چه هست جلوه دهیم. تا آن جا که در نهایت راه‌گزینی برای ما باقی نمی‌ماند. در این صورت، یا سعی می‌کنیم تا از برابر مشکل بگریزیم و یا سعی می‌کنیم تا با حرکتی اعجاب‌آور که آمادگی‌اش را نداریم، مشکل را از سر راه برداریم. خوشا به حال کسانی که موفق می‌شوند چنین جهش جسورانه‌ای بکنند و خود را در موقعیتی بهتر و آرام‌تر ببینند. این قبیل افراد می‌توانند به خود بگویند که قادرند تا با تکیه بر قابلیت‌های شان وضعیت زندگی خود را تغییر دهند. اما آن تعدادی که سرشان به سنگ می‌خورد باید زجر مضاعفی را تحمل کنند، چون می‌بینند که نه مشکل‌شان حل شده است و نه قابلیت و لیاقت کافی دارند. چنین وضعیتی ممکن است تأثیری بسیار ناخوشایند بر روحیه‌ی افراد داشته باشد.

شما هرچه قدر که سخت‌کوش و جدی و در بیش‌تر کارها موفق باشید، بی‌تردید باز هم گاهی طعم شکست را چشیده‌اید و دیده‌اید که همیشه نمی‌توان تصمیم درست گرفت و پافشاری کرد؛ چه وقتی

که خواسته‌اید تا رژیم سخت بگیرید و چه وقتی که خواسته‌اید تا مطلبی را که زمینه‌ساز شکست شما در برنامه‌ای شده است تغییر دهید... در نهایت هم دیده‌اید که به خانه‌ی اول برگشته‌اید و علاوه بر مشکلی که داشتید، دچار دل‌سردی و دلزدگی هم شده‌اید. درست است که در کوتاه مدت ممکن است در مسئله‌ای با موفقیت چشمگیری مواجه شویم، اما به مجرد این که شور و هیجان اولیه فروکش می‌کند، رفتارهای مشکل‌ساز نیز با سرعت تمام باز می‌گردند و ما را در خود می‌بلعند. این کارها به بالا رفتن از شیبی تند شبیه است: اگر خیلی تند و سریع پیش رویم، خوب بالا می‌رویم، اما در نیمه‌ی راه نفس کم می‌آوریم و از تصور این که هنوز نیمی از راه را در پیش داریم دچار ترس و دلهره و در نهایت نیز استیصال می‌شویم.

اما به غیر از نوآوری، گزینه‌ی دیگری هم وجود دارد. مسیر پیشنهادی ما مسیری است متفاوت که شما را به آرامی و به تدریج و گام به گام به قله نزدیک می‌کند، بی‌آن که حتی حس کنید که در حال بالا رفتن از شیبی تند هستید. مسیری دلچسب و خوشایند که گام برداشتن در آن هم کم‌زحمت است و هم دلنشین. البته به یک شرط: این که گام به گام قدم بردارید!

به روش کایزن خوش آمدید

نام این شگرد، کایزن است و تمام فلسفه‌اش در این سخن پرمغز لائوسو نهفته است:

«هر سفری، حتی آنی که هزار کیلومتر است، با گام نخست آغاز می‌شود.»

وقتی در سال ۱۹۴۰، فرانسه زیر چکمه‌های آلمان نازی لگد کوب شد، فرماندهان امریکایی متوجه شدند که متفقین نیاز فوری به کمک نظامی دارند. آن‌ها باید هرچه زودتر نیروهایی از هر حیث مجهز را به همراه تانک و اسلحه و دیگر تجهیزات به اروپا گسیل می‌کردند. بنابراین، صاحبان صنایع امریکا باید در کوتاه‌ترین مدت، میزان تولیدات خود را افزایش می‌دادند. اما از آن جایی که بسیاری از نیروهای متخصص به خدمت زیر پرچم اعزام شده بودند، کار مدیران با اشکال مواجه شد. امریکایی‌ها برای مقابله با این مشکل، برنامه‌های مدیریتی نوینی به نام TWI (Training Within Industries) را در تمام سطح امریکا پیاده کردند. در یکی از این برنامه‌ها، پیش‌زمینه‌ی اولیه‌ی آن چه قرار بود بعدها به کایزن معروف شود، وجود داشت. برنامه‌ی TWI به جای این که مدیران را وا دارد تا تغییراتی بنیادی و نو در کار خود ایجاد کنند آنان را تشویق می‌کرد تا «بهبودی تدریجی» در کار خود پدید آورند. کتاب آموزشی این روش، مسئولان شرکت‌ها را دعوت می‌کرد تا «به صدها نکته‌ی کوچکی که قادر بودند بهبودشان بخشند توجه بیش‌تری نشان دهند». این روش در پی این نبود تا به یک‌باره ساماندهی جدیدی در خدمات پدیدآورد. هم‌چنین برنامه‌ی راه‌اندازی امکاناتی کاملاً جدید را نیز مدنظر نداشت... «ما فرصت چنین کاری را نداریم، فقط به این بیندیشیم که با امکانات موجود چگونه می‌توانیم کارهای جاری خود را بهبود بخشیم.»

در این دوران، یکی از سرسخت‌ترین مدافعان این «بهبودهای تدریجی» دکتر و. ادواردز دمینگ بود که به عنوان کارشناس آمار در

گروه «کنترل کیفیت» کار می کرد و مسئولیتش این بود که در این وضعیت بحرانی به یاری صاحبان صنایع امریکا بشتابد. فشار ناشی از این وضعیت بحرانی اجازه نمی داد تا شرکت‌ها کارمندهای کارآمد را دستچین کنند و آنانی را که از همه بهترند برگزینند. بنابراین، دکتر دمینگ از مدیران صنایع خواست تا هر کدام از کارمندان‌شان را نسبت به مسئولیتی که دارند آگاه کنند. وقتی دکتر دمینگ می گفت «هر کدام»، منظورش تمامی کسانی بود که از پایین‌ترین سلسله‌مراتب شغلی تا رأس آن باید دنبال کوچک‌ترین راه‌حلهایی باشند که بتواند کیفیت و بازده تولید را افزایش دهد. در تمامی مکان‌های کاری، صندوقی برای پیشنهادات تعبیه شد و کارمندان عالی‌رتبه موظف شدند تا با احترام تمام کوچک‌ترین پیشنهادات را مدنظر قرار دهند و آن‌ها را بررسی کنند.

در ابتدا، این راهکار، باعث آشفتگی شد و حتی به خیلی‌ها ضربه زد، چون در این دوران جنگ همه باید دست به کار می شدند و از خود اراده نشان می دادند. این گونه شد که این گام‌های کوچک به شیوه‌ای قابل توجه، قابلیت‌های تولید صنایع امریکا را متحول کرد و آن را افزایش داد. کیفیت تجهیزات و ضرباهنگ سریع تولید، سهمی به سزا و تعیین کننده در پیروزی متفقین داشت.

جان وودن، یکی از مستعدترین مربیان بسکتبال می گفت: «هر گام کوچکی که هر روز در برنامه‌ی کاری خود برمی دارید در نهایت، نتایج بزرگی به همراه خواهد داشت. کافی است هر روز کمی ورزش کنید تا شرایط جسمانی خوبی داشته باشید. البته، نتایج کار، زود آشکار نمی شود، اما در انتها سود کلانی نصیب‌تان خواهد شد. دنبال پیشرفت بزرگ و سریع نباشید. دنبال این هم نباشید که جلب توجه کنید. بیش‌تر به فکر این باشید که کارتان هر روز کمی از روز قبل بهتر باشد. این تنها راه پیشرفت است، تنها راهی که به شما امکان می دهد تا به عقب برنگردید.»

فلسفه‌ی «گام‌های کوچک» وقتی وارد ژاپن شد که نیروهای اشغال‌گر ژنرال مک آرتور اقدام به بازسازی آن کشور ویران کردند. برتری و شکوفایی شرکت‌های ژاپنی در پایان قرن بیستم بر همگان

آشکار است. اما خیلی‌ها نمی‌دانند که پس از پایان جنگ جهانی دوم، تجارت این کشور وضع نابسامانی داشت و شیوه‌های مدیریت ناکارآمد و روحیه‌ی کارکنان و حقوق‌بگیران بسیار پایین بود. ژنرال مک‌آرتور فهمید که کارآمدی نیروهای ژاپن باید افزایش یابد و معیارهای تولید نیز بازبینی شود. اقتصاد شکوفای ژاپن می‌توانست در حکم سدی محکم در برابر حملات احتمالی کره‌ی شمالی باشد و تعادل جغرافیایی - سیاسی آن منطقه را تضمین کند. ژنرال متخصصان TWI و از آن جمله آنانی را که طرفدار «بهبود تدریجی» بودند به ژاپن فراخواند.

مقارن با هنگامی که ژنرال طرح شروعی نوین را برای ژاپن برنامه‌ریزی می‌کرد، ارتش ایالات متحده دست‌اندرکار تدارک کلاس‌های مدیریت برای صاحبان صنایع ژاپن بود. این دوره که (Management training program) MTP نام داشت همان اصولی را به کار می‌گرفت که دکتر دمینگ در آغاز جنگ تبلیغ می‌کرد. هزاران ژاپنی در این دوره‌ها ثبت‌نام و در کل، از این کلاس‌ها و نظرات استقبال شایانی کردند. تمام تأسیسات ژاپن در اثر جنگ نابود شده بود و این کشور که از کمبود منابع رنج می‌برد قادر نبود تا سازوکار اقتصادی پربازدهی را پایه‌ریزی کند. علاوه بر این، زمام‌داران ژاپنی فراموش نکرده بودند که برتری فناوری و تجهیزات امریکاست که آن‌ها را از پای درآورده است. به همین دلیل نیز این زمام‌داران تمام هم و غم خود را صرف تبعیت از این اصول آموزشی جدید کردند. بر اساس این اصول، همه‌ی کارمندان، حتی جزءترین آن‌ها، منبع خلاقیت و بهبود وضعیت قلمداد می‌شدند و نظرات‌شان باید مدنظر قرار می‌گرفت. این نکات، برای ژاپنی‌ها که تابع نظامی مبتنی بر سلسله‌مراتب بودند، خیلی تازگی داشت. با این همه، بسیاری از مدیران و صاحبان صنایع ژاپن از این اصول پیروی کردند و پس از ملحق شدن به صنایع غیرنظامی، با ایمان تمام به مبلغان آیین «گام‌های کوچک» بدل شدند.

در ایالات متحده، وقتی که سربازان به خانه برگشتند و هر کس توانست سر کار و شغل قبلی‌اش بازگردد، نظریات دکتر دمینگ تا

حد زیادی به فراموشی سپرده شد. تولید خالص خیلی سریع به سطح عادی برگشت. اما در ژاپن این نگرش در فرهنگ نوحاسته‌ی تجارت و تولید به شکل عمیقی ریشه دواند. در پایان سال‌های ۱۹۵۰، انجمن ژاپنی دانشمندان و مهندسان (JUSE) از دکتر دمینگ دعوت کرد تا نظرش را درباره‌ی کارآمدی و بازدهی شرکت‌های ژاپنی بازگو کند و توصیه‌های لازم را ارائه دهد. بقیه‌ی ماجرا را همه می‌دانیم: در طول سال‌ها، کاربازسازی در ژاپن به شکلی شگفت‌انگیز ادامه یافت و آن‌ها توانستند تا در زمینه‌ی تولید به نتایج بی‌سابقه‌ای دست یابند. شگرد «گام‌های کوچک» در ژاپن آن‌چنان موفقیت‌آمیز بود که ژاپنی‌ها برای آن نامی بومی، یعنی همان کایزن، را انتخاب کردند.

کایزن در برابر نوآوری تا این‌جا با دوروش آشنا شدید که برای ایجاد تغییر از دیگر روش‌ها کاربرد بیش‌تری دارد. همان‌طور که متوجه شدید این دوروش کاملاً با هم تقابل دارند. نوآوری، اصلاحاتی بنیادی و سخت‌گیرانه را می‌طلبد، در حالی که کایزن، به منظور رسیدن به وضعیتی بهتر، طرفدار پیشرفت از طریق «گام‌های کوچک» است.

در سال ۱۹۸۰، تب روش کایزن بار دیگر ایالات متحده را فراگرفت. به ویژه، در بخش فناوری پیشرفته. این چنین بود که من با این روش آشنا شدم. در آن زمان، من به عنوان مشاور برای شرکت‌ها کار می‌کردم و خیلی سریع توجهم به این روش جلب شد و تصمیم گرفتم تا با جدیت به مطالعه‌ی آن بپردازم. فلسفه‌ی لائوسو سال‌ها بود که مرا مجذوب خود کرده بود و وقتی در بیمارستان کار می‌کردم و در دانشگاه درس می‌دادم متوجه شدم که این فلسفه تا چه اندازه می‌تواند به مردم کمک کند تا در زندگی خود تغییر ایجاد

کنند و به موفقیت‌های مهمی در زمینه‌ی زندگی فردی دست یابند. به عنوان مثال، عادت‌های بد را کنار بگذارند، از شر تنهایی خلاص شوند و کاری که رضایت‌شان را جلب نمی‌کند رها کنند. از طرف دیگر، از آن جایی که بارها به مدیران شرکت‌ها کمک کرده بودم که چگونه از وضعیت‌های بغرنج و دشوار خلاص شوند، دریافته بودم تا چه اندازه روش «گام‌های کوچک» از روش نوآوری بنیادی برتر و کاربردی‌تر است. می‌دیدم که افرادی شجاع و مصمم که می‌خواهند یک‌تنه و به یک‌باره به جنگ مشکلات بروند شکست می‌خورند، در حالی که برخی دیگر که آسیب‌پذیرتر به نظر می‌رسند در کار خود موفق می‌شوند، چون تصمیم می‌گیرند تا به تدریج و با تأمل بیش‌تری با مشکل دست و پنجه نرم کنند و در نهایت نیز در کار خود موفق می‌شوند. البته این بدین معنی نیست که روش نوآوری همیشه با شکست روبه‌رو می‌شود؛ برخی با اتکا به این روش موفق می‌شوند، اما تعدادشان در مقایسه با کسانی که شکست خورده‌اند بسیار اندک است. اغلب، این افراد دلسرد می‌شوند و کار خود را نیمه‌تمام رها می‌کنند و به جای این که به دنبال اهداف واقعی خود باشند، تلاش می‌کنند تا در زندگی خود در پی تسکین‌های کوچک و موقتی باشند.

وقتی همه‌ی این موارد را دیدم از خودم پرسیدم که شاید روش کایزن بتواند در حرفه‌ی من به عنوان یک روان‌شناس جایی داشته باشد. شاید این روش بتواند به افراد امکان دهد تا وضعیت زندگی خود را بهبود بخشند و قابلیت‌های رفتاری، یادگیری و معنوی خود را افزایش دهند.

حالا برگردیم به داستان ژولی.

گام‌های کوچک و سپس جهش‌های بلند

ناگهان دریافتم که ژولی می‌تواند نمونه‌ی بسیار خوبی برای بررسی تغییرات ناشی از اعمال روش کایزن باشد. در همان حالی که او به حرف‌های انترن گوش می‌کرد او را زیر نظر داشتم. همان‌طور که انتظارش را داشتم، پزشک با او از اهمیت بهداشت زندگی و انجام تمرینات ورزشی حرف زد. نزدیک بود پزشک به او نسخه بدهد و او را وارد تا روزی حداقل نیم ساعت در خانه ورزش کند که ناگهان پادرمیانی کردم و گفتم:

— خوب، چرا جلو تلویزیون کمی درجا نمی‌زنید، مثلاً شبی فقط یک دقیقه!

پزشک نگاهی از سر ناباوری به من انداخت، اما خود ژولی ناگهان هیجان زده شد و گفت:

— خوب... لااقل می‌تونم سعی کنم!

ما چرا به همین جا ختم شد. وقتی زن جوان یک بار دیگر برای پیگیری حالش نزد ما آمد گفت که هر شب یک دقیقه جلو تلویزیون درجا دویده است... بسیار خوب! البته قرار نبود با ۶۰ ثانیه ورزش در شبانه روز، ژولی سلامتی‌اش را بازیابد. اما وقتی دفعه‌ی بعد او را ملاقات کردم، به نظرم می‌رسید که رفتارش تغییر کرده است، دیگر نمی‌گفت که ناامید و مأیوسم، به نظر خوشحال‌تر می‌آمد و راحت‌تر حرف می‌زد و رفتاری مطمئن‌تر داشت. از من پرسید:

— به غیر از دویدن درجا، در طول شبانه روز، کاریک دقیقه‌ای دیگری هم می‌شناسید؟

از خوشحالی در پوست خود نمی‌گنجیدم. این پیروزی، هر چند کوچک، اما واقعا تسلی بخش بود، چون بارها و بارها در مواجهه با این قبیل موارد ناامید شده بودم. به کمک آن پزشک جوان تصمیم گرفتم تا ژولی را آرام آرام به سوی زندگی سالم‌تری هدایت کنم و دقیقه به دقیقه مدت ورزشش را در طول روز افزایش دادم. چند ماه که گذشت، زن جوان خواست تا در برنامه‌های بدن‌سازی

جدی تری ثبت نام کند. در نهایت هم، با نظم و هیجان زیاد، به ورزش آیروبیک پرداخت.

من که از این نتایج دلگرم شده بودم تصمیم گرفتم تا همین توصیه را به دیگر بیمارانم هم بکنم. باز هم تکرار می کنم: صحبت از گام های کوچکی بود که در چشم بسیاری از مردم مضحک و بی معنی جلوه می کند. به جای این که به یکی از بیمارانم که از کارش احساس نارضایتی می کرد بگویم کارش را رها کند، به او گفتم تا هر روز چند ثانیه ای به آن چه آرامش می کند فکر کند. وقتی یکی دیگر از بیمارانم می خواست عادت بد را ترک کند (دیگر زیاد قهوه نخورد) به او توصیه کردم تا کم کم این کار را انجام دهد و مثلاً هر روز تنها یک جرعه قهوه کم تر بنوشد.

گرچه این روش در ابتدا با هدف بهبود تولید و بازده شرکت ها ابداع شده بود، اما می دیدم که تأثیرش نزد افراد بسیار چشمگیرتر است. تعداد زیادی از بیمارانم به فراست، آن چه را من سال ها برای درکش وقت صرف کرده بودم درمی یافتند: بیمارانم می فهمیدند که تغییری کوچک می تواند ذهن را در جهت محدود کردن ترسی که مانع موفقیت و خلاقیت می شود یاری دهد. بیمارانم، مثل کسی که تازه رانندگی یاد گرفته است و در پارکینگی خلوت بهتر می تواند تمرین کند، یاد می گرفتند که چگونه در محیطی آرام تر و کم دلهره تر، گام های کوچک تغییر را تجربه کنند.

وقتی شخصی به شما تغییری بنیادی را توصیه می کند و از شما می خواهد تا به ناگاه در نظم زندگی خود دگرگونی هایی را پدید آورید و هنگامی که شما از او می پرسید که چرا باید به ناگهان تا این حد تغییر کنید، به شما پاسخ می دهد که این روش برای شما تسکینی فوری به همراه دارد و از این که می بینید که نظم جدیدی بر زندگی شما حاکم شده است احساس لذت خواهید کرد؛ همه ی این حرف ها درست است، اما موضوع این است که این وضعیت پایدار بماند! در عوض، بیماران من از این که می بینند بی آن که آگاهانه به خود زحمت شاقی بدهند به هدف خود رسیده اند راضی هستند و حس می کنند که موفقیت درست در لحظه ای که باید، در برابر

چشم‌شان قرار گرفته است. من ایمان دارم که روش کایزن بهترین رهیافت برای شکل دادن به ارتباطات مغزی در دوران معاصر است و در فصل بعدی به این مفهوم بیش‌تر خواهم پرداخت. یکی از بیمارانم اغلب به من می‌گفت که شما به من گفتید گام‌های کوچکی بردارم. این گام‌ها آن‌چنان کوچک بود که محال بود شکست بخورم!

از آن جایی که اکثر قریب به اتفاق مردم می‌خواهند وضعیت سلامت، روابط اجتماعی و موقعیت شغلی‌شان را بهتر کنند، بخش اعظم این کتاب را به این سه مقوله اختصاص دادم. اما اصولی که در این کتاب شرح و بسط خواهم داد در هر برنامه‌ای که هدف آن ایجاد تغییر است کاربرد دارد، چه بخواهید از شریک تیک عصبی رها شوید، چه بخواهید نه گفتن را یاد بگیرید، چه بخواهید به فلان یا بهمان بُعد زندگی خود جنبه‌ی مثبت‌تری بدهید، در هر حال فلسفه‌ی گام‌های کوچک برای رساندن شما به هدفی که در سر دارید راهی آسان، دلچسب و مطمئن تلقی می‌شود. البته روش کایزن در بطن خود مبارزه‌ی مهم‌تری را نیز دربردارد: این که چگونه می‌توان از طریق «جست‌وجوی محض» و «مداوم بهتر و بهتر شدن» با بایسته‌های زندگی روزمره کنار آمد. یعنی چگونه می‌توان با اقداماتی کوچک و خرد، به اهدافی بزرگ و کلان دست یافت. در طول چند دهه‌ای که به حرفه‌ی روان‌شناسی اشتغال داشتم با انواع و اقسام بیماری‌ها مواجه شدم و نظریه‌ام را با تکیه بر نیروها و آرزوهای همین بیماران تدوین کردم. این نظریه به من امکان داد تا دریابم چرا روش کایزن روش کارآمدی است و بقیه‌ی روش‌ها اغلب با شکست روبه‌رو می‌شود. در فصل نخست کتاب، این نتایج را به تفصیل شرح خواهم داد. فصل‌های بعدی به چگونگی به کارگیری کایزن با تکیه بر ۶ استراتژی اختصاص دارد:

- مطرح کردن پرسش‌های کوچک برای پی بردن به عمق مشکل، از میان بردن ترس و به کارگرفتن خلاقیت.
- اندیشیدن به راه‌های کوچکی که بتواند بدون زحمت زیاد، توانایی‌ها و عادت‌های تازه‌ای در ما ایجاد کند.

- دست زدن به اقداماتی کوچک که ضامن موفقیت ما باشد.
- پرداختن به مشکلات کوچک، حتی در هنگام مواجهه با بحران‌های عظیم.

- قدردانی‌های کوچک، چه از خود و چه از دیگران به منظور تشویق در رسیدن به نتایج بهتر.
- دانستن قدر لحظات کوچک، اما بسیار مهمی که دیگران هیچ اهمیتی برای آن قایل نیستند.

این که جذابیت کایزن برای شما بعدی فلسفی داشته باشد یا کاربردی مهم نیست، این که می‌خواهید زمین و آسمان را به هم بزنید یا در پی آنید تا یک کیلو وزن کم کنید اهمیتی ندارد. این کتاب اکنون به شما تعلق دارد و شما می‌توانید آن طور که دل‌تان می‌خواهد از آن استفاده کنید. قطعاً نیازی ندارید که هر ۶ استراتژی این کتاب را به کار ببندید. وقتی من می‌بینم که بیمارانم از ۱، ۲ و یا ۳ شگرد استفاده می‌کنند تا برنامه‌ای متناسب با حال خودشان تدوین کنند خیلی خوشحال می‌شوم. در فصل‌های بعد، به شما نشان می‌دهم که چگونه می‌توانید شگردهای کایزن را با هم تلفیق کنید تا بتوانید به نتایجی متناسب با وضعیت خود دست یابید. از شما دعوت می‌کنم که درباره‌ی هر کدام از این روش‌ها خوب فکر کنید و همانی را انتخاب کنید که بیش‌تر به کارتان می‌آید. در هر فصل، آموزه‌های دقیق و پیشنهاداتی درج شده است تا بتوانید این اصول را بسته به نیاز خود تغییر شکل دهید.

به همین خاطر، از شما می‌خواهم تا به خواندن این کتاب ادامه دهید. گامی کوچک بردارید، حتی اگر شده روزی چند ثانیه این مطالب را بخوانید، فراموش نکنید که شاید گام‌تان کوچک باشد، اما هدفی که در سر دارید کوچک نیست. اگر می‌خواهید سلامتی‌تان را حفظ کنید، از نظر روحی انسانی متعادل باشید، رؤیایی را محقق کنید و یا به آن چه می‌خواهید دست یابید، اگر می‌خواهید حرفه‌ای جدید اختیار کنید یا با آدمی که برای‌تان خیلی مهم است هم‌چنان ارتباط داشته باشید، اگر می‌خواهید بلندپرواز باشید، ... تمامی این‌ها اهدافی بزرگ و دست‌نیافتنی جلوه می‌کنند. اما کایزن راه رسیدن

به این اهداف را به شما نشان می‌دهد. پس با من همراه شوید و
نخستین گام کوچک را با من بردارید.

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۱: چرا کایزن ثمربخش است؟

تمامی تغییرات، حتی اگر مثبت باشند، دلهره‌آورند. شاید به این دلیل که در اغلب موارد تلاش‌های ما با شکست مواجه می‌شود.

این شکست‌ها ترس ما را از تغییر افزایش می‌دهند، اما اگر از کایزن پیروی و شگرد گام‌های کوچک را دنبال کنید می‌توانید بر اضطراب خود غلبه و خلاقیت‌تان را بیدار کنید.

بله، تغییر دلهره‌آور است. ترس در برابر تغییر، رفتاری است انسانی، قابل پیش‌بینی و گریزناپذیر. چه مبارزه‌ای که در راه آن گام می‌گذارید کوچک باشد و چه بزرگ، در هر حال، شرایط یکی است. زیرا باید با چیزهایی که تا به حال سد راه‌تان بوده مبارزه کنید. اگر اجازه بدهید که دلهره در وجودتان رخنه کند ممکن است خلاقیت‌تان از کار بیفتد و دیگر نتوانید وضعیت خود را تغییر دهید. که البته در این صورت راه را بر پیروزی بسته‌اید.

بر اساس نظریه‌ای که معتقد است بشر طی میلیون‌ها سال متحول شده است، مغز شگفت‌انگیزترین عضو بدن انسان است. باقی اندام‌ها مانند قلب، کبد و کلیه‌ها و غیره در طول تحول انسان تقریباً تغییری نکرده‌اند. اما مغز طی ۴۰۰ یا ۵۰۰ میلیون سال، هم‌چنان بزرگ و بزرگ‌تر شده و تغییر شکل یافته است. امروز نوع انسان در مغز خود سه بخش مجزا از هم دارد. یکی از مهم‌ترین مبارزاتی که بشر در پیش رو دارد این است که بفهمد بین این سه بخش چه روابط و چه هماهنگی‌هایی برقرار است. شاید از این طریق بتواند از بروز بیماری‌های جسمانی و روانی‌ای که حاصل عدم هماهنگی بین این سه بخش است جلوگیری کند.

ابتدا آناتومی مغز را مرور می‌کنیم. در بخش تحتانی مغز، قسمتی هست که به آن تنه‌ی مغزی می‌گویند. این قسمت که ۵۰۰ میلیون سال پیش شکل گرفته است «مغز خزنده‌ای» نام دارد (به مغز

سوسمار بسیار شبیه است). همین قسمت است که هر روز صبح ما را از خواب بیدار می کند، شبها ما را راهی رختخواب می کند و به قلبمان یادآوری می کند که باید هم چنان بتپد.

در بخش بالایی این قسمت، مغز مرکزی یا مغز پستانداری وجود دارد که ۳۰۰ میلیون سال پیش شکل گرفته است. این بخش در همه ی پستانداران وجود دارد و تنظیم حرارت بدن، هیجانان، واکنش های گریز و یا نبرد به هنگام مواجهه با خطر توسط آن اداره می شود.

بخش سوم مغز، کورتکس نام دارد. این بخش تنها ۱۰۰ میلیون سال قدمت دارد و بقیه ی مغز را می پوشاند. مسئول معجزات هوش بشر - تمدن، هنر، علوم، موسیقی و غیره - همین بخش است و ما همه چیز را مدیون همین بخش هستیم. اندیشه ها و افکار خلاقانه در کورتکس جای دارند و هر بار بخواهیم تغییری در زندگی خود اعمال کنیم و یا برنامه ای را آغاز نماییم باید از کورتکس خود کمک بگیریم. با این همه، می دانیم که این سه بخش مغز همیشه هماهنگ با هم کار نمی کنند. وقتی عقل به ما می گوید که باید وزن کم کنیم، بخش دیگری از مغزمان کاری می کند که در عرض چند ثانیه یک پاکت چیپس را ببلعیم. گاهی تخیل مان متنی را در ذهن مان شکل می دهد و تصمیم می گیریم تا آن را بنویسیم، اما ناگهان می بینیم که انگار قوه ی الهام ناپدید شده و هر کاری می کنیم نمی توانیم چیزی بر روی کاغذ سفیدی که در برابر خود داریم بنویسیم!

هر بار که دیدید میل تغییر با مانعی مواجه می شود بدانید که مسئولش بخش پستاندار مغز است. آمیگدال در همین بخش قرار دارد. نقش این عضو محافظت و بقای ماست. واکنش های گریز و نبرد که در بین همه ی پستانداران مشترک است، در آمیگدال شکل می گیرد. آمیگدال بخش هایی از بدن ما را می دارد تا در برابر خطر فوری واکنش نشان دهند و به همین دلیل آمیگدال قادر است تا افکار و اندیشه های عقلانی و خلاق را برای مدتی مسکوت و یا روندشان را کند کند تا بدن بتواند از انرژی حیاتی خود برای فرار و یا جنگ بهتر استفاده کند.

این انگیزش‌ها مفهوم واقعی و آشکاری دارند. اگر شیری ما را تعقیب کند، مغز باید به ما بفهماند که مجال فکر کردن نیست. در این حال، مغز مسیر تمامی کارهای غیرضروری مانند گوارش، امیال جنسی و یا اندیشه‌های عقلانی را قطع می‌کند. بدین ترتیب، بدن آماده است تا تمام قوای خود را برای گریختن به کار بگیرد. هزاران سال پیش، وقتی انسان در صحرا و جنگل به همراه دیگر پستانداران زندگی می‌کرد این فرایند هر بار که خطری پیش می‌آمد و انسان‌ها از مکان‌های آشنا و امن فاصله می‌گرفتند تحقق می‌یافت. از آن جایی که انسان قادر نبود تا سریع بدود و قدرت مقاومت در برابر حیوانات درنده و یا حس بویایی قوی‌ای نداشت، احساس خطر اهمیت فراوانی برای او داشت. امروز نیز، یکی از اصلی‌ترین پرسش‌هایی که از خود می‌کنیم این است که آیا باید در برابر مشکل فرار کنیم یا با آن مبارزه کنیم. وقتی در حال رانندگی هستیم و می‌بینیم اتومبیلی در خلاف جهت به سرعت به ما نزدیک می‌شود تنها فکری که می‌کنیم این است که تصادف نکنیم. وقتی در ساختمانی هستیم و آن ساختمان آتش می‌گیرد، تنها موضوع مهم این است از دام شعله‌ها فرار کنیم.

وظیفه‌ی آمیگدال این است که با توجه به واکنش «فرار یا نبرد»، هر بار که در شرایط غیرعادی قرار می‌گیریم، زنگ خطر را به صدا درمی‌آورد. مغز به این ترتیب عمل می‌کند که هر شرایط دشواری و یا هر میلی به تغییر را با میزان مشخصی ترس و هراس نشان می‌دهد. هنگامی که شرایط دشوار این باشد که می‌خواهیم کار جدیدی را شروع کنیم یا شخص تازه‌ای را ملاقات کنیم آمیگدال به ارگان‌های بدن دستور می‌دهد تا خود را آماده کند و به همین سبب دسترسی به لایه‌ی کورتکس محدود می‌شود و یا گاهی نیز به قول معروف اتصالی می‌کند.

یک بار دیگر برگردیم به ژولی و یک دقیقه در جازدنش در مقابل تلویزیون. تردیدی نیست که زن جوان نگران سلامتی‌اش بود و به همین دلیل هم به پزشک مراجعه کرده بود. اما مسئولیت‌های بزرگی که بر دوش داشت باعث می‌شد تا احساس ترس کند. این

احساسات به نوبه‌ی خود سبب می‌شدند تا ذهن برای پذیرش امر جدیدی مبنی بر بهبود زندگی هراسناک شود. او می‌ترسید که کارش را از دست بدهد، نتواند از بچه‌هایش آن‌گونه که باید و شاید مراقبت کند، مادر بدی باشد، پزشک متخصصی را که به او کمک می‌کرد دلسرد کند چون نمی‌تواند دستوراتش را انجام دهد و... وقتی پزشک قبلی خیلی صریح به او توصیه کرد تا ورزش را در زندگی خود جدی بگیرد و این کار را چند بار در هفته انجام دهد تمامی ترس‌هایی که ذکر کردیم روی هم انبار شد و در نتیجه ژولی نتوانست و یا به عبارتی ترسید ورزش را شروع کند. مهم‌تر این که چون می‌ترسید و خجالت می‌کشید که شاید نتواند به دستورات پزشک عمل کند پس نتیجه گرفت که بهتر است از هرگونه مراجعه‌ی بعدی به پزشک نیز خودداری کند و جلو تلویزیونش بنشیند و وقتش را صرف خوردن غذاهای بد کند و خلاصه «تسلیم شود».

اما خودمانیم، چه کسی می‌تواند ادعا کند که با موقعیتی این‌چنینی در زندگی مواجه نشده است؟ هرچه شرایطی که در آن گرفتار شده‌ایم دشوارتر باشد میزان ترس ما نیز بیش‌تر است، ترس از این که خودمان و دیگران را مأیوس کنیم. در چنین وضعیتی دیگر امکان تمرکز وجود ندارد، دیگر نمی‌توانیم درست فکر کنیم و راه‌حل مناسب را بیابیم... این وضعیت را می‌توان این‌گونه به تصویر کشید:

هدف مهم — ترس — دسترسی محدود به کورتکس — شکست

و یا

هدف نه‌چندان مهم — ترس اندک — دسترسی درست به کورتکس — موفقیت

تعداد اندکی از انسان‌ها قادرند تا مسائل و مشکلات خود را از طریق تبدیل دلهره و ترس به هیجان رفع کنند. برای این دسته افراد، هرچه بر دشواری شرایط افزوده می‌شود، میزان انرژی و هیجان نیز زیادتر می‌شود. لابد شما برخی از این قبیل افراد را می‌شناسید، افرادی که در شرایط سخت و دشوار خود را بهتر نشان می‌دهند. اما برای بیش‌تر مردم، مشکلات زندگی باعث می‌شود تا ترس و دلهره به جان‌شان بیفتد و اعتماد به نفس از بین برود، درست مانند اجداد و پیشینیان ما در جنگل‌ها و صحراها: آن‌ها برای بقا باید از مقابل شیر می‌گریختند نه این‌که با او بجنگند! امروزه حیوان درنده به برگه‌ی امتحان یا ملاقاتی مهم و یا الزام به پذیرفتن مشکلی جسمانی یا وابستگی به گروهی خاص بدل شده است، یا گاهی نیز به این‌که باید حتماً و صددرصد ترازنامه‌ای مثبت به رئیس خود ارائه دهیم! تمامی این شرایط دشوار باعث می‌شود تا دلهره و ترس در زندگی ما ریشه بدواند و تصمیم به فرار بگیریم. بهترین منابع خلاقیت و اراده‌ی ما درست موقعی که بدان‌ها نیاز مبرم داریم ما را تنها می‌گذارند.

روش کایزن پاسخ بسیار خوبی است برای مشکلی که بدان اشاره کردیم. به جای این‌که سال‌ها و سال‌ها از خود بپرسیم که چرا بلندپروازی‌های ما سبب شکست ما شده است و چرا نمی‌توانیم به اهدافی که داشتیم برسیم می‌توانیم به کایزن روی بیاوریم تا بدین ترتیب بر ترس خود غلبه و یک‌بار دیگر شور و اشتیاق خلاقیت را در خود زنده کنیم. اهداف کوچکی که خیلی ساده عملی می‌شوند - به عنوان مثال اگر میز کارمان همیشه نامرتب است، روزی تنها یک یا چند گیره‌ی کاغذ را از روی آن جمع کنیم - به ما اجازه می‌دهند تا فعالیت آمیگدال را تحت کنترل درآوریم و به آن اجازه ندهیم تا زنگ خطر را به صدا درآورد.

کورتکس مغز ما هم‌زمان با این‌که گام‌های کوچکی برمی‌داریم وارد عمل می‌شود و مغز برای خود برنامه‌ای طرح می‌کند که بر اساس آن تغییرات خواسته شده را برنامه‌ریزی می‌کند و از کانال‌های جدید بهره می‌برد و عادات تازه ایجاد می‌کند. این‌گونه است که به

مرور ایام از میزان دلهره و اضطراب کاسته می شود. بدین ترتیب، گام به گام به هدف مورد نظر که تا این حد موجب ترس مان می شد نزدیک تر می شویم و کار به جایی می رسد که در نهایت می بینیم از آن چه فکر می کردیم خیلی پیش تر رفته ایم!

این دقیقا همان اتفاقی است که برای ژولی رخ داد. او پس از چند هفته تمرین و ورزش و نرمش بسیار جزئی تا آن جا در کار خود پیش رفت که حرکات جدید ورزشی ابداع کرد! گام های کوچکی که در بدو امر برداشت به سلول های مغزش اجازه داد تا تغییر را با آغوش باز و بی آن که ترسی از آن به خود راه دهد پذیرا شود.

روش کایزن راه و شگرد نوینی برای غلبه بر ترس از تغییر در اختیار شما قرار می دهد. دیدید که وقتی مضطربیم مغز ما به نحوی برنامه ریزی می کند که خود را برای فرار یا نبرد آماده کنیم. اما انتخاب بهترین گزینه همیشه کار آسانی نیست. اگر همیشه در این فکر بودید که موسیقی بسازید، با فرار از مقابل پیانو و پناه بردن به تلویزیون کار به جایی نمی برید. دلیلش نیز این است که در عمق وجودتان باور کرده اید که قادر به انجام این کار نیستید. در صورتی که تنها تعداد بسیار اندکی نت موسیقی، فقط دو یا سه عدد، را روی کاغذ بنویسید این کار باعث می شود تا مغزتان به برنامه ی فرار یا نبرد روی نیاورد و در نتیجه گرفتار ترس و دلهره نشوید. وقتی که احساس ترس از بین رفت، می توانید یک بار دیگر به لایه ی کورتکس مغز و هم چنین به قوای خلاقه ی خود اتکا کنید.

چگونه گام های کوچک به جهش های بزرگ بدل می شوند؟ مغز انسان نوعی برنامه ریزی شده است تا با تغییر مقابله کند، یعنی در برابر ترس تنها کاری که می کند این است که دو گزینه در برابرمان قرار دهد: فرار یا نبرد.

اما، تنها از طریق برداشتن گام های کوچک می توان این روند را تغییر داد و مانعی را که سد راه خلاقیت و شکوفایی شما شده است،

برطرف کرد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

دلهره یا ترس؟

«دلهره» یا همان استرس لغتی است که امروزه بسیار شنیده و به هرگونه موقعیتی که با تنش همراه باشد اطلاق می‌شود. دلهره احساسی است که قدمتش به تاریخ بشریت و هیجانی بسیار کهن، یعنی ترس، بازمی‌گردد. مدت‌هاست می‌بینم که مردان یا زنانی بیش‌تر از بقیه در کار خود موفق می‌شوند که بیش‌تر با معنای ترس آشنا هستند. این افراد خوب می‌دانند که چگونه با خیال راحت از ترس خود حرف بزنند و تردیدها و شک‌هایی را که در مواقع خاصی گریبان‌شان را می‌گیرد بیان کنند. مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک که جک ولش نام دارد می‌گوید: «تمامی آنانی که مسئولیت بزرگی دارند وقتی شب به خانه برمی‌گردند از خود می‌پرسند نکند دارند همه چیز را خراب می‌کنند؟» یکی دیگر از افراد صاحب نفوذ در نشریات امریکا به نام ویل کویوت می‌گوید: «ترس عاملی است که وجودش برای هرگونه خلاقیتی الزامی است.» و سیلی رایید که حرفه‌اش فضاوردی است می‌گوید: «هر بار وارد شدن به ناشناخته‌ها با ترس و هراس همراه است.»

مدت‌ها طول کشید تا بفهمم چرا افرادی تا این اندازه قوی و مصمم به جای این که از دلهره یا استرس صحبت کنند ترجیح می‌دهند تا از ترس سخن بگویند. جواب این سؤال را هنگامی یافتم که در دانشکده‌ی پزشکی دانشگاه لوس‌آنجلس کار می‌کردم. روزی در حال بررسی نحوه‌ی فعالیت انترن‌ها بودم که دیدم بزرگسالانی که برای ملاقات با پزشکان مراجعه می‌کنند عموماً از اصطلاحاتی شبیه دلهره، اضطراب، افسردگی، عصبی بودن، تنش و... استفاده می‌کنند. در مقابل، کودکان صریح‌تر بودند و از واژه‌هایی نظیر وحشت، غم یا عصبانیت استفاده می‌کردند.

به خودم گفتم که این نوع انتخاب واژه‌ها بیش از آن که به نشانه‌های مشخص این بیماری‌های روانی ارتباط داشته باشد، به نیازهای هر یک از بیماران مرتبط است. کودکان خیلی واضح‌تر و

صریح‌تر مسئولیت احساسات‌شان را می‌پذیرند، آن‌ها خوب می‌دانند که دنیایی که در آن رشد می‌کنند دنیای بزرگ‌ترهاست و آن‌ها تسلطی بر آن ندارند. این که والدین کودکان خود را دوست‌داشتنی جلوه بدهند یا نه، این که معلم خود را دوستدار شاگرد معرفی کند یا نه، این که جدی و سخت‌گیر باشد یا آسان‌گیر به هر حال برای این که چگونه باشند از کودک نظر نمی‌خواهند. کودکان از مدت‌ها پیش دریافته‌اند که ترس جزئی از زندگی است. اما مطلب در مورد بزرگسالان به نوع دیگری است. همه در پی این هستند تا چنان بر سرنوشت خود مسلط شوند که ترس را به بازی بگیرند. هنگامی که ترس از راه می‌رسد همه چیز به هم می‌ریزد و احساس گناه شدت می‌گیرد. به همین دلیل است که بزرگ‌ترها بیش‌تر تمایل دارند تا هنگام صحبت از احساسات و یا هیجانات‌شان از وجه تسمیه، استعاره و تشبیه استفاده کنند و به لغاتی از قبیل استرس، عصبی بودن و... روی بیاورند.

اما این‌گونه نگرستن به ترس فایده‌ای ندارد. اگر این فرض را جدی بگیریم که زندگی موفق زندگی‌ای است که از مشکل‌کاری باشد تردیدی نیست که با سرعت تمام به سوی شکست و اضمحلال پیش می‌رویم. اگر فرض را بر این بگذاریم که کار جدید یا آشنایی با شخص جدید یا برنامه‌ی جدید در زندگی باید حتماً و حتماً آسان و بدون دردسر باشد در صورتی که ترس بر وجودمان غالب شود دست و پای مان را گم می‌کنیم و افسار کار از دستمان رها می‌شود. بدیهی است که چنین ترسی را هیچ‌وقت و به هیچ‌وجه نمی‌توان از بین برد.

وقتی زندگی روزمره پراضطراب و سخت می‌شود، همیشه در پی این هستیم تا ساده‌ترین و در دسترس‌ترین راه حل را پیدا کنیم. پس به آشنا و فامیل روی می‌آوریم و به این فکر نمی‌افتیم که شاید بهتر باشد تا جایی به دنبال پاسخ بگردیم که برای مان ناشناخته‌تر است. بدین ترتیب، فردی که تنها زندگی می‌کند باید بتواند خیلی راحت شغل و یا شهری را که در آن کار می‌کند عوض کند، نه این که همان‌جا تا ابد، تا روزی که بازنشسته و ناتوان شود بماند و به همان میزی که

دارد دل خوش کند.

به عنوان مثال، افرادی که مشکل زناشویی دارند ترجیح می دهند تا به جای برطرف کردن مشکل، وقت خود را با جدیت تمام صرف کارهای دیگری نظیر تعمیر خانه یا عوض کردن خانه و یا ماشین کنند تا بدین ترتیب از ترسی که دارند فرار کنند. آنانی که نگران سلامتی خود نیستند ترجیح می دهند تا به جای رژیم درست و حسابی به اعمال جراحی پرمخاطره و پرهزینه روی بیاورند، نه این که با مرزهای درون خود آشنا شوند و واقعیت زندگی خود را بهتر بشناسند.

لانس آرمسترانگ معتقد است که ترس کلاسی است که بهمانندارد! و این واقعیت است. اگر منتظر ترس باشیم تردیدی نیست که بهتر با آن مقابله می کنیم، نه این که هر آن و هر جا غافلگیر شویم. مثالی بزنیم: فرض کنیم که مدتی دیر سر کار خود حاضر شده‌اید. روزی تصمیمی می گیرید: «امروز دیگر گذشته را جبران می کنم و به موقع سر کارم حاضر می شوم». بله، اما! می دانید که چه چیزی عامل اصلی تأخیرات تکراری شماست؟ شاید از این نگرانید که یکی از کارمندهایی را می بینید که از او بدتان می آید، شاید از محیط کارتان بدتان می آید، شاید از مسئولیت زیاد خسته شده‌اید؟ در چنین شرایطی ترس باعث می شود تا به هر ترتیب که شده خودتان با دست خودتان در برنامه‌های روزانه‌ای که دارید خراب کاری کنید و به رغم تصمیمات متعددی که می گیرید نتوانید به قولتان عمل کنید. البته این کار بدون این که بدان واقف باشید انجام می شود و کاری می کند تا به عنوان مثال درست پیش از این که برای رفتن به سر کار از خانه بیرون بروید یادتان بیاید که باید به فلانی تلفن می کردید!

هیچ وقت به مشکلات اجازه ندهید تا مانع قابلیت‌هایتان برای تغییر و تحول شوند، اجازه ندهید تا یأس و ناامیدی و احساس گناه امیدتان را برای رسیدن به زندگی بهتر از بین ببرد. فراموش نکنید که مشکل و درد سر بخشی از زندگی انسان است و اگر می توانستیم حرکات و اعمال مان را از هر حیث کنترل کنیم بشریت به چنان

پیشرفتی می‌رسید که دیگر در روزنامه‌ها جایی برای صفحه‌ی حوادث وجود نداشت!

سعی کنید از مشکلات به عنوان سکوی پرش استفاده کنید و فراموش نکنید که کار اصلی ترس این است که در ما ایجاد انگیزه کند. هرچه به کسی یا چیزی بیش‌تر دلبستگی داشته باشیم بیش‌تر احساس ترس می‌کنیم و این حسی است کاملاً طبیعی و نشانه‌ای دال بر علاقه و یا بلندپروازی. این امر باید باعث شود تا در کار خود جدیت بیش‌تر داشته باشیم. به جای این که دست روی دست بگذاریم و تسلیم مشکل شویم بهتر است گام‌های کوچک برداریم و مشکل را اندک‌اندک حل کنیم.

باید سعی کنیم تا خیلی آهسته و آرام از کنار ترس رد شویم. برای این کار باید اول ترس را بشناسیم و سپس مرحله به مرحله عمل کنیم. مثلاً یکی از همکاران بر شما مسلط است و کاری از عهده‌تان برنمی‌آید. تصور کنید که با او بحثی جدی دارید. هرچه سعی می‌کنید نمی‌توانید سر موقع سر کارت‌تان حاضر شوید؟ کافی است تا تصور کنید که هر روز به موقع سر کار حاضر می‌شوید، اصلاً تصور کنید زودتر از موقع سر کار حاضر می‌شوید! این تصور، به تنهایی، گامی است کوچک به سوی برطرف کردن مشکل. تمام این گام‌های کوچک باعث می‌شوند تا مغزتان با راهکارهای نوینی آشنا شود.

در طول فصل‌های آتی به شما توضیح خواهیم داد که چگونه می‌توانید گام به گام با استفاده از کایزن بر ترس خود غلبه کنید و به هدفی که در سر دارید برسید.

فصل ۲: پرسش‌های کوچک مطرح کنید

پرسش‌های کوچک محیط ذهنی مناسبی فراهم می‌آورد که زمینه را برای خوش خلقی و هم‌چنین خلاقیتی جسورانه آماده می‌کند. وقتی از اعضای یک گروه پرسش‌های کوچکی می‌کنیم در واقع قوای کل گروه را به چالش می‌کشیم. وقتی از خودمان پرسش‌های کوچک می‌کنیم، پایه‌های برنامه‌ای را می‌ریزیم که به ما امکان می‌دهد تا در زندگی خود تغییری ایجاد کنیم و موفق شویم.

یکی از قوی‌ترین شیوه‌های «برنامه‌ریزی» مغز انسان، همان تکنیکی است که در کایزن نیز کاربرد دارد و بر طرح پرسش‌های کوچک مبتنی است. وقتی شرکتی از من خواست تا به مدیرانش به منظور بهبود میزان تولید کمک کنم، فوراً به یاد این روش افتادم و آن را به کار بستم. یکی از مسئولان بخش تولید که پاتریک نام داشت خیلی زود توجه‌ام را به خود جلب کرد.

پاتریک خیلی عصبی بود. مدام جلو کارمندانش رژه می‌رفت و بی‌وقفه آن‌ها را به باد سؤال می‌گرفت: «کدام‌یک از شما حاضرید هر کاری بکنید تا شرکت ما در زمینه‌ی کاری‌اش بهترین شرکت باشد؟» این نطق و خطابه‌ها که با صدایی بلند ادا می‌شد در طول جلسات هفتگی و یا گردهم‌آیی‌ها به رسمی بدل شده بود که همه بدان عادت کرده بودند.

پاتریک فکر می‌کرد که با این کار می‌تواند به کارمندانش حس مسئولیت و غرور ببخشد. فکر می‌کرد که با این نوع پرسش‌ها می‌تواند کاری کند تا کارمندان دست به فعالیت‌های جدیدی بزنند، محصولات جدیدی عرضه کنند و یا کاری کنند که هزینه‌ی تولید به شکل قابل توجهی پایین بیاید. اما کارمندان بی‌اعتنا بودند و معلوم بود که این ادا و اطوارهای پاتریک معذب‌شان می‌کند. خیلی از آن‌ها روی صندلی خشک‌شان می‌زد و به زمین خیره می‌شدند. خودم دیدم که دست یکی از کارمندانها می‌لرزید،

نمی دانم آیا از سر خشم بود یا از روی ترس. کمی بعد، صدای شکایت دو نفر دیگر را شنیدم که می گفتند: این آقا چه انتظاری از ما دارد؟ چرا ما باید با نظریات جدیدش موافق باشیم و هر کاری را که می گوید انجام دهیم؟ این ها کار و مسئولیت اوست! ما به اندازه ی خودمان در دسر و زحمت داریم!

بالاخره، کارمندها چند پیشنهاد به پاتریک کردند، مثلاً این که کارمندهای بیش تری استخدام کند یا دستگاه های قدیمی را جایگزین کند و دستگاه های جدید و مدرن بخرد. اما هیچ کدام از این پیشنهادات نکته ی تازه ای در بر نداشت. در واقع این پیشنهادات هزینه های زیاد و تحقق ناپذیری را می طلبید و خوب که فکر می کردم می دیدم که این ها پیشنهاد نبودند، بلکه شکایاتی بودند که در لفافه ابراز می شدند. سه ماه که گذشت، میزان مرخصی های استعلاجی ۲۳٪ افزایش یافت.

به پاتریک فهماندم که من در کل با نظریات او موافقم، چون به نظر من هم این کارمندان بودند که باید نظریات جدید و نورا ابراز می کردند. همان طور که دیدیم، در دنیای تجارت ژاپن، یکی از اصول بنیادی کایزن این است که از هر عضو شرکت خواسته می شود تا نسبت به کار خود هشیارانه عمل کند و شیوه های نو و تازه پیشنهاد کند. اگر این روش درست به کار گرفته شود هزینه های تولید پایین می آید و کارگران حس می کنند که مشکلات شرکت مشکلات خود آن هاست و سعی می کنند تا تولیدی بیش تر و بهتر داشته باشند. اما اگر بخواهیم روش کایزن ثمر بخش باشد نباید با شیوه ای افراطی از همه بخواهیم که بیش تر و بیش تر کار کنند، بلکه باید از تک تک کارمندان بخواهیم تا به منظور رسیدن به اهدافی ساده تر و کوچک تر از خود مایه بگذارند. برای همین بود که از پاتریک خواستم تا لحنش را هنگام صحبت با کارمندان متعادل و شور و هیجانش را تلطیف کند.

در طول جلسه ی بعد، پاتریک با لحنی آرام تر صحبت کرد و پرسید کدام یک از شما فکر تازه ای دارید؟ آیا می توان با گامی کوچک یکی از روش های تولید را بهتر کرد و یا یکی از محصولاتمان را ارتقا

بخشید؟

پاتریک در کمال تعجب دید که چهره‌ی کارمندانش تغییر کرد و خیلی‌ها با میل و رغبت به او نگاه کردند. همه به فکر فرو رفتند و بسیاری از افرادی که در جلسه حضور داشتند با حالتی علاقه‌مند با هم وارد بحث و گفت‌وگو شدند. تعداد و کیفیت پاسخ‌هایی که به پرسش‌های ساده‌ی پاتریک داده شد به شکلی شگفت‌افزایش یافت. یکی از کارمندان دیده بود که در گوشه‌ای از کارخانه میزان زیادی مفتول فلزی مستعمل انبار شده بود و از خود پرسیده بود که آیا کارخانه نمی‌تواند این ضایعات را بفروشد؟ یکی دیگر از کارمندان متوجه شده بود که اغلب، کارگرانی که تازه استخدام شده‌اند باعث می‌شوند که دستگاه‌ها دچار مشکل شوند و پیشنهاد کرد که روزی دو ساعت از ساعات کاری‌اش را صرف آموزش کارگران تازه استخدام شده بکند. همین امر باعث شد که میزان خرابی دستگاه‌ها تا حد زیادی کاهش یابد. کارمندی دیگر پیشنهاد کرد که ۵ دقیقه‌ی اول هر نشست ماهانه را به تشکر و قدردانی از کارمندانی اختصاص دهند که به نحوی در بهبود کار شرکت سهیم بوده‌اند. از این پیشنهاد چنان استقبالی شد که این کار را هر ماه در کارگاه نیز انجام دادند. همه عادت کردند که از هم تشکر کنند و کسی صبر نمی‌کرد تا جلسه‌ای پیش بیاید و در آن از دیگران قدردانی کند. روحیه و کارآمدی کارمندان خیلی سریع بهتر شد. نه تنها هر کدام از آن‌ها با رضایت خاطر توانستند پیشنهادات شخصی خود را ارائه کنند و به کار بندند، بلکه این لذت را حس می‌کردند که عضو فعال کارخانه‌اند و همه روی‌شان حساب می‌کنند. خلاصه میزان مرخصی‌های استعلاجی به حد عادی برگشت.

«آن‌چه به زندگی ما شکل می‌دهد پرسش‌هایی است که مطرح می‌کنیم، پرسش‌هایی که حاضر نیستیم مطرح کنیم و پرسش‌هایی که هیچ‌وقت فکر مطرح کردن‌شان را هم نکرده‌ایم.» (سام کین)

مغز شما عاشق پرسش است

بیایید تجربه‌ای کنید. فردا، سرکار یا هر جای دیگری که هستید، از یکی از دوستان یا همکاران‌تان بپرسید که آیا می‌داند چه ماشینی کنار ماشینش پارک کرده است؟ تردیدی نیست که اول نگاه متعجبی به شما خواهد انداخت و بعد هم خواهد گفت که چه می‌داند! همین سؤال را فردا و دو روز بعد هم بکنید. از روز چهارم یا پنجم دوست یا همکاران‌تان بالاخره تسلیم خواهد شد و یادش خواهد ماند که وقتی می‌خواست ماشینش را پارک کند چه ماشینی کنارش بود. این کار را مدیون بخشی از مغز پستانداری خود هستیم که کارش تصمیم‌درباره‌ی بایگانی و یا از بایگانی خارج کردن اطلاعات است. اصلی‌ترین عاملی که بر روی این بخش تأثیرگذار است تکرار است. خلاصه این که سؤال بی‌وقفه باعث می‌شود تا مغز چاره‌ای جز یافتن پاسخ نداشته باشد.

مغزتان بازی در می‌آورد! سؤالی مطرح می‌شود و مغز را بیدار یا توجه‌اش را جلب می‌کند. مغز عاشق یافتن راه‌حل است، حالا پرسش هر اندازه جزئی باشد. این بار که سوار وسایل نقلیه‌ی عمومی شدید به بقیه‌ی مسافرها نگاه کنید. می‌بینید که بسیاری از آن‌ها سرگرم بازی با کلمات و یا حل جدول هستند. اگر از بچه‌ای بپرسید: «جوجو را ببین!» کم‌تر علاقه‌نشان می‌دهد تا به او بگویید: «این چه جور حیوانی است؟ جوجو است؟» والدین از روی غریزه بلد هستند سؤال کنند و جوابش را بیابند و بعد یک بار دیگر سؤال را مطرح کنند تا ببینند آیا کودک متوجه شده است یا نه. می‌بینیم که والدین خوب دریافته‌اند که مغز کودک عاشق سؤال است. مثال دیگری بزنیم. به همه‌ی ما توصیه‌های فراوانی برای بهبود وضعیت سلامتی شده است: کم‌تر بخوریم، میوه و سبزی زیاد بخوریم، چربی نخوریم، آب به اندازه‌ی کافی بخوریم و غیره. این توصیه‌ها عموماً راه به جایی نمی‌برد. گواهِش هم میزان زیاد مشکلات قلبی - عروقی و یا چاقی مفرط و دیگر بیماری‌هاست.

من به تجربه دریافتم که اگر از بیمار پرسش‌هایی مستقیم با تکیه بر روش کایزن بکنیم کار ساده‌تر خواهد شد:

- اگر روزی سلامتی به اصلی‌ترین دغدغه‌ی خاطر من بدل شود، چه تفاوتی با امروز خواهم داشت؟
 - آیا راهی وجود دارد که یادم بماند باید بیش‌تر آب بخورم؟ چه‌طور می‌شود کاری کرد که روزی چند دقیقه ورزش کنم؟ بیماری که در بدو امر بر کمبود وقت و یا ناتوانی‌اش در گرفتن رژیم اصرار می‌ورزد، در نهایت با اندکی تأمل موفق می‌شود تا پاسخی مناسب برای این پرسش بیابد. مثلاً یکی از بیماران تصمیم می‌گیرد تا همیشه یک بطری آب در ماشین داشته باشد؛ یکی دیگر از بیماران که همیشه بیرون غذا می‌خورد تصمیم می‌گیرد که از پیش‌خدمت رستوران بخواهد که کم‌تر از همیشه برایش غذا بیاورد؛ یکی دیگر که گرفتار افسردگی است تصمیم می‌گیرد تا هر روز صبح هنگام مسواک زدن به یکی از سونات‌های هایدن گوش دهد، چون این کار به او روحیه می‌دهد.
- تمام این بیماران بر این باور بودند که سؤالی که از آن‌ها کردم باعث شده است تا انگیزه بیابند و عادات‌شان را تغییر دهند. البته تردیدی نیست که این تغییر به یک‌باره رخ نمی‌دهد. اما همین که تصمیم گرفتند تا یک گام کوچک بردارند باعث شده است تا راه صحیح را انتخاب کنند. در فصل ۴ خواهیم دید که چگونه حرکات کوچک می‌تواند به نتایج بزرگ ختم شود و کایزن تا چه اندازه می‌تواند مشکل‌گشا باشد.

ترس خود را «یواشکی» کنار بگذارید

با همه‌ی این احوال، پرسش‌هایی هم هست که ایجاد ترس می‌کند. اگر بپرسید: «آیا امسال می‌توانم سیگار را ترک کنم یا چند کیلو وزن کم کنم؟» یا بپرسید: «چه محصولی می‌تواند ارزش افزوده‌ی کارخانه را افزایش دهد؟» ممکن است بلافاصله دچار اضطراب شوید، وحشت کنید و دلهره به جان‌تان بیفتد، دلیلش هم این است

که پرسش آن چنان مهم است که یافتن پاسخ مناسب برای آن زمان به نسبت زیادی را طلب می‌کند. درست مثل پاتریک که کارمندان را به باد سؤال می‌گرفت، شما هم کاری می‌کنید که مغزتان واکنش بازدارنده از خود نشان دهد. مغز به مجرد این که ترس شما را احساس می‌کند، راه دسترسی به کورتکس را می‌بندد و در نتیجه امکان استفاده از اندیشه‌های عقلایی و خلاقیت از شما سلب می‌شود. مغز چون احساس می‌کند که در مخمصه‌ای گرفتار شده‌اید فعالیتش را محدود می‌کند و همین امر باعث می‌شود تا قدرت تفکر نداشته باشید.

در مقابل، اگر به پرسش‌های کوچک اکتفا کنیم، واکنش فراری یا نبرد ایجاد نخواهد شد. پرسش‌های کایزنی از قبیل: «گام کوچکی که در فلان یا بهمان شرایط می‌توانم بردارم چیست؟» باعث می‌شود تا ترس ایجاد نشود و نگاه شما به پیرامون‌تان مثبت باقی بماند. به این ترتیب قادر خواهید بود تا روی مشکلی که ایجاد شده است تمرکز کنید و راه حل مناسب را بیابید.

مکانیسم خلاقیت تا به امروز برای ما ناشناخته است. من با تکیه بر تجربیات خودم تلاش کرده‌ام تا به بیمارانم کمک کنم چگونه از پيله‌ای که به دور خود تنیده‌اند خارج شوند و قابلیت‌های خلاقه‌ی خود را به کار گیرند. به این ترتیب، طرح مداوم و مرتب پرسش‌های کوچک باعث فعالیت کورتکس می‌شود، تا بدان جا که بعد از چندی به لذت بدل می‌شود. همیشه هنگامی که انتظارش را نداریم و مغز خیلی راحت است، ناگهان فعالیتش سریع می‌شود و در کمال شگفتی می‌بینیم که پاسخ پرسشی را که به نظرمان بسیار دشوار بود یافته است. اما برای این کار مغز باید آماده باشد. این امر امکان دارد لحظه‌ای اتفاق بیفتد که زیر دوش در حال استحمام و یا در اتومبیل در حال رانندگی و یا در آشپزخانه مشغول ظرف شستن هستیم. آلبرت اینشتین روزی با تعجب به این نکته اشاره کرد و گفت: «نمی‌دانم چرا همیشه صبح‌ها وقتی دارم ریشم را می‌تراشم جواب سؤالاتم را پیدا می‌کنم!» شاید او هم می‌دانست که باید از خود پرسش‌های کوچک بکند، پرسش‌هایی که به مرور ایام و با گذشت

زمان به یافتن پاسخ‌هایی بزرگ، به بزرگی کهکشان‌ها منتج می‌شود.

هیس سس! آمیگدال‌تان را بیدار نکنید!
سؤالات کوچک بکنید تا آمیگدال‌تان بیدار نشود و واکنش‌های بازدارنده از خود نشان ندهد. وقتی ترس ساکت شد، کورتکس فعالیتش را از سر می‌گیرد و به نوبه‌ی خود و با ضرباهنگی که دارد برای تمام پرسش‌هایی که مطرح کرده‌اید پاسخ مناسب می‌یابد.

پرسش‌های کوچک و خلاقیت

اگر تا به حال با مطلب مهمی مانند نوشتن نطق مواجه شده باشید خوب می‌دانید که این چشم‌انداز تا چه اندازه می‌تواند دلسرد کننده باشد. اول جوهر پرینتر را آماده می‌کنید، بعد کامپیوتر را روشن می‌کنید، بعد کاغذهای سفید را روی میز آماده می‌کنید و در نهایت از خود می‌پرسید: «خوب! حالا جمله‌ی اولم را چه‌طور شروع کنم تا مردم خوش‌شان بیاید؟» به صفحه‌ی مانیتور خیره می‌شوید و احساس ناخوشایندی تمام وجودتان را دربرمی‌گیرد. پرسش‌هایی که از خود کرده‌اید، حتی اگر خودتان هم ندانید، بسیار دلهره‌آور بوده‌اند. خلاصه این که آمیگدال‌تان را بیدار و فعالیت کورتکس را مختل کرده‌اید.

میشل اونتاج، نویسنده‌ی کتاب بیمار انگلیسی وقتی خود را برای کار آماده می‌کند پرسش‌های کوچک کایزنی از خود می‌کند. او هم مانند بسیاری دیگر از نویسندگان می‌گوید که پیش از نگارش یک رمان هیچ انگاره‌ی واضح و مشخصی در سر ندارد. او هیچ‌وقت از خود سؤالاتی از قبیل «چه نوع شخصیتی می‌تواند بیش از همه توجه خواننده‌ی مرا به خود جلب کند؟» نمی‌کند. او ترجیح می‌دهد تا از

رخدادهای معمولی و روزمره استفاده کند، مانند: «چه بلایی ممکن است سر این هواپیمایی که ناپدید شده است آمده باشد؟» یا «سرنشینانش چه کسانی بودند؟» آیا شخصیت داستانی می‌فهمد که حادثه‌ای رخ داده است؟ نویسنده به مکالمه‌ی یکی از بیماران با پرستار فکر می‌کند، به چارچوب زمانی و مکانی داستان می‌اندیشد. تمام این پرسش‌های کوچک است که می‌تواند خلاقیت نویسنده را تحریک کند. میشل اونتاج در توضیح می‌گوید: «تمامی این بخش‌های کوچک به قطعات پازل شبیه‌اند و من با کمک آن‌ها گذشته و حال و آینده‌ی شخصیت‌هایم را شکل می‌دهم.» این روش که بر طرح پرسش‌های کوچک استوار است به نویسنده کمک می‌کند تا شخصیت‌هایی را بیافریند که از هر حیث واقعی جلوه می‌کنند و نتیجه این می‌شود که رمان او مورد توجه بسیاری از منتقدان قرار می‌گیرد. شما حتی اگر رمان نویس هم نیستید در هر حال روند کار در تمامی زمینه‌هایی که به خلاقیت نیاز دارد تفاوتی نمی‌کند. چه کسی می‌داند که ماکروفر چگونه اختراع شد؟ نکند فکر می‌کنید که مخترعش در خانه نشسته بود و مدام بر سر و صورت خود می‌کوبید و از خود می‌پرسید: «چه طور؟ چه طوری می‌توانم وسیله‌ای اختراع کنم که آشپزی را در جهان متحول کند؟» اما واقعیت این نیست. به عبارت دیگر واقعیت خیلی کایزنی‌تر از این حرف‌هاست. او مهندس بود، روزی نزدیک رادار راه می‌رفت، پاکت تنقلاتی که در دست داشت بر زمین افتاد. ناگهان دید که محتویات پاکت بزرگ شد و از خود پرسید چه چیزی باعث شد تا مواد غذایی تغییر شکل دهند؟ این پرسش کوچک، پاسخ کوچکی نیز به دنبال داشت که به نوبه‌ی خود به طرح پرسش کوچک دیگر و پاسخ‌های کوچک دیگر منتهی شد و در نهایت ماکروفر اختراع و زندگی روزانه‌ی میلیون‌ها انسان متحول شد.

پرسش‌هایی کوچک برای رهایی از ترس

ترس‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: ترس شایسته نبودن (من لایق این خوشبختی نیستم) و ترس احاطه نداشتن و یا کنترل نکردن (اگر من عاشق او بشوم و او روی خوش نشان ندهد و رهایم کند، چه اتفاقی می‌افتد؟) برای روشن تر شدن بحث، اجازه دهید یکی دیگر از بیمارانم را به شما معرفی کنم. گریس زن بسیار باهوش و کاردانی بود که شرکتی تأسیس کرده و مدیریتش را بر عهده داشت. اما از این که می‌دید قادر نیست تا با هیچ مردی رابطه‌ای پایدار داشته باشد و با او ازدواج کند احساس ناامیدی و شکست می‌کرد.

شگرد کایزنی

تمام فکر و ذکرتان این است که کاری خلاقانه انجام دهید، داستان بنویسید، ترانه بگویید، نقاشی کنید، شغل‌تان را عوض کنید یا خیلی ساده، راه‌حلی مناسب برای یکی از مشکلات روزمره بیابید. اما نمی‌دانید که آیا می‌توانید این کار را بکنید و اصلاً از کجا باید شروع کنید.

در چنین شرایطی است که کایزن می‌تواند راهگشا باشد. کایزن به شما کمک می‌کند تا قوای الهام خود را به کار بگیرید و بی آن که ترس بر وجودتان غالب شود از کورتکس خود استفاده کنید.

در این جا به تعدادی از پرسش‌هایی که بیمارانم در مورد خلاقیت مطرح می‌کنند اشاره می‌کنم. اما شما آزادید تا اگر خواستید پرسش‌های دیگری مطرح کنید. با مشکل، هر چه که می‌خواهد باشد، باید در هر حال با آرامش و اطمینان برخورد کرد. اگر خیلی سریع خود را درگیر پرسش‌های اساسی و دست و پاگیر کنید ترس باعث خواهد شد تا دروازه‌ی خلاقیت به روی شما بسته شود. آیا چیزی در جهان وجود دارد که من بتوانم در کتابم، در شعرم، در

موسیقی ام و یا در نقاشی ام به آن اشاره کنم و آن را برای دیگران به
ارمغان بیاورم؟
آیا کسی هست که بتوانم از او کمک بگیرم یا بتواند الهام بخشم
باشد؟

آیا در کاری که می‌کنم گرایش خاصی وجود دارد که بیش‌تر به آن
علاقه داشته باشم؟

فراموش نکنید: طرح این پرسش‌ها به نحوی مداوم و مستمر، طی
چند روز، یا حتی چند هفته - زمان چندان اهمیتی ندارد - باعث
می‌شود تا آن بخشی از مغز که وظیفه‌اش بایگانی اطلاعات است
راهی نداشته باشد جز این که این پرسش‌ها را در خود انبار کند و در
نتیجه کورتکس مغز شما نیز ناگزیر خواهد شد تا مدام در رابطه با
آن‌ها کار کند و به دنبال پاسخ باشد.

همان‌طور که گریس با من از مشکلاتش می‌گفت و من به
حرف‌هایش گوش می‌کردم از خود سؤال کردم که نکند ترس باعث
و بانی اصلی بروز مشکل اوست. از او خواستم تا درباره‌ی مردانی
که تا کنون با آنان معاشرت داشته است با من حرف بزند. او هم در
جواب گفت که در این زمینه همیشه آدم بداقبالی بوده است. او تا به
حال یکی دو بار تا پای ازدواج پیش رفته، اما همیشه موانعی ایجاد
شده و برنامه به هم ریخته بود. یکی از خواستگاران‌ش قبلاً ازدواج
کرده و بچه داشت، یکی دیگر موقعیت شغلی متناسب با گریس
نداشت، سومی آدم بی‌ذوقی از آب درآمد بود و از موسیقی هیچ
سررشته‌ای نداشت، درحالی که گریس عاشق موسیقی بود. خلاصه
کار گریس این شده بود که وقت زیادی را صرف توجه به افراد پولدار
و صاحب نفوذ کند و می‌دید که آن‌ها هیچ علاقه‌ای به نوع رابطه‌ای
که او می‌خواست با آن‌ها برقرار کند نشان نمی‌دادند. این چنین بود
که از خودم پرسیدم: «شاید گریس بدون استثنا، تمام مردانی را
که کوچک‌ترین نقصی در وجودشان می‌بیند پس می‌زند و تنها به
مردانی توجه نشان می‌دهد که می‌داند تمایلی به ازدواج ندارند.»

برای این که صحت این حس را بررسی کنم، از یکی از آزمون‌های خاص خودم استفاده کردم و سؤالات اساسی‌تری از گریس درباره‌ی خانواده‌اش کردم. از خلال گفت‌وگوهای مان مشخص شد که زن جوان روابط آشفته‌ای با پدر و مادرش دارد. پدرش مردی قوی و پرجذبه بود و مادرش به شکلی افراطی ترسو و فرمانبردار. گریس از بدو جوانی با خود عهد کرده بود که اجازه ندهد تا آن گونه که پدر با مادرش رفتار می‌کند به او تحکم کند. در طول سال‌های بعد نیز، ضمیر ناخودآگاه‌اش راه چاره‌ای جز این نیافت که به مردان پولدار و بی‌اعتنایی دل ببندد که به هیچ وجه نمی‌شد روی‌شان برای ازدواج حساب کرد.

بعد از چند جلسه گفت‌وگو، گریس دریافت که مشکلش خیلی پیچیده‌تر از این حرف‌هاست. وقتی دیدم تا چه اندازه دلش می‌خواهد تا در زندگی عاطفی‌اش موفق باشد به او پیشنهاد دادم تا برای غلبه بر ترس‌هایش از روش «گام‌های کوچک» استفاده کند. گریس به عنوان فردی تاجرپیشه از این روش استقبال کرد و حاضر شد تا همکاری کند. از او خواستم تا برایم بگوید به نظرش شغل و حرفه‌ای که عالی باشد چیست و دلش می‌خواهد تا در ۳ سال آینده چه کارهایی را انجام دهد. او هم اهدافش را تا جایی که می‌شد توصیف کرد و آرزوهایش را نیز بیان کرد و اشاره کرد که از چه روش‌هایی می‌خواهد به این خواسته‌ها دست یابد. بعد از این صحبت، از او خواستم تا توصیفی درباره‌ی مرد آرمانی‌اش برایم ارائه دهد و برایم بگوید تا در کنار این چنین شخصی چگونه زندگی خواهد کرد. این بار گریس نتوانست جواب دهد. ترس از هویدا شدن درون و آشکار شدن ترس‌هایش گریس را به چنان وحشتی انداخت که حتی نتوانست در تخیلش به مردی بیندیشد که عاشق است و قرار است با او زندگی و او را خوشبخت کند.

بنابراین به او توصیه کردم تا بازی «پرسش‌های کوچک» را شروع کند. او موظف بود تا هر روز یکی دو سؤال بی‌خطر از خود بکند، مثل: «مرد آرمانی زندگی من چه شکل و قیافه‌ای ممکن است داشته باشد؟» یا «اگر با چنین مردی ازدواج کنم برای مسافرت به کجا

می‌توانیم برویم؟» این کار در ابتدا برای گریس بسیار دشوار بود و خیلی تعجب کرد که دید برای یافتن کوچک‌ترین پاسخ‌ها ناگزیر است تا سؤالات متعددی از خود بکند. با این همه، این پرسش‌ها تخیلش را برانگیختند و او توانست تا اعتماد به نفس بیش‌تری بیابد و حرف دلش را بزند.

از او خواستم که از آن به بعد، روزی یک بار به من تلفن کند و روی پیام‌گیرم پاسخی به این پرسش بدهد: «اگر شریک زندگی‌اش در همان لحظه در کنارش بود دلش می‌خواست تا با انجام چه کاری محبتش را به او ابراز کند؟»

اگر فردی در خانواده‌ای بزرگ شده باشد که نشانه‌های احترام و محبت زناشویی در آن بارز و عادی بوده باشد پاسخ دادن به چنین پرسشی کار ساده‌ای است، اما این کار برای گریس نوعی مبارزه محسوب می‌شد. من می‌خواستم تا با این کارم به او امکان بدهم تا در بیداری رؤیابافی کند و امیال تحقق‌پذیرش را بازگو نماید. گریس پشتکار نشان داد، مدام از خود سؤال می‌کرد تا در نهایت مغزش توانست به او پاسخ دهد. فهمید که یکی از آرزوهایش این است که به چشم شریک زندگی‌اش زیبا بیاید، دلش می‌خواست که شوهرش به او بگوید که زیباست. آرزو می‌کرد که شوهرش از این که مراسم سال‌نورا در کنار او می‌گذراند احساس خوشنودی کند. به تدریج که به این بازی خو می‌گرفت، پاسخ‌ها هم دقیق و دقیق‌تر شد، گریس دیگر دریافته بود که از چه نوع تعریف و تمجیدی خوشش می‌آید، خواه در مورد خودش و خواه در مورد شغلش. فهمیده بود که چه اوقاتی بیش‌تر آمادگی شنیدن این گونه حرف‌ها را دارد، چه اوقاتی دلش می‌خواهد تا شریک زندگی‌اش کنارش باشد و چه وقت می‌خواهد تا تفریح کند و از این راه دغدغه‌های زندگی را فراموش کند.

وقتی فهمید که دیگر قابلیت یافتن مرد مطلوبش را دارد و زمانی که به میزان توقعاتش آگاهی یافت، متوجه شد که برای تحقق این نیازها باید چه اهدافی را مدنظر قرار دهد. هر دو به اتفاق تصمیم گرفتیم تا مشخص کنیم چه «گام‌های کوچکی» می‌تواند شانس او را

برای مواجهه با شوهر آرمانی اش بیش تر کند. این گونه بود که گریس دیگر ناهار را تنها در دفترش نمی خورد و به سالن غذاخوری می رفت. قصدش این نبود که خودش را به مردها نشان دهد یا برود و سر میز مرد جذابی بنشیند. او فقط می خواست تا زمینه را برای ملاقاتی احتمالی مهیا کند. مقارن با همین ایام بود که از او خواستم تا به سؤال دیگری هم بیندیشد: اگر همین الان مطمئن شوم که شوهر محبوبم را یک ماه دیگر ملاقات می کنم، کارهایم چه تفاوتی خواهند کرد؟

گریس همیشه مراقب سلامتی اش بود، پس تصمیم گرفت تا در نحوه ی لباس پوشیدنش هم دقت بیش تری نشان دهد و رژیم غذایی سالم تری داشته باشد. خلاصه خود را آماده می کرد تا به زودی با مرد محبوبش روبه رو شود.

سؤال دیگری به او اجازه داد تا از شریکناختی حاکم بر زندگی مجردی اش که به خانه و دفتر خلاصه می شد خلاص شود: اگر فرض کنیم که مرد محبوبش با او هم سلیقه باشد، او دلش می خواهد چنین مردی را کجا ملاقات کند؟

پس از مدتی تفکر و اندیشه ی گریس به سه جواب رسید: در باشگاه ورزشی، چون دلش می خواست مرد محبوبش آمادگی جسمانی خوبی داشته باشد؛ در یک همایش، چون دلش می خواست که مرد محبوبش همان دغدغه های حرفه ای او را داشته باشد؛ در کلیسا، چون دلش می خواست که آن مرد هم مانند او دنبال معنویت باشد. شش ماه بعد جست و جویهایش نتیجه داد و در کلیسا با مرد محبوبش ملاقات کرد. الان حدود ۵ سال است که این دو با هم ازدواج کرده اند و چون هنوز برایم نامه می نویسد می دانم که از زندگی راضی اند. البته بدیهی است که زندگی همیشه تا این اندازه بر وفق مراد پیش نمی رود. اما آیا دلیلش این نیست که ما خودمان خوب نمی دانیم که دنبال چه می گردیم؟ من بارها به تجربه شاهد بوده ام که طرح پرسش های کوچک باعث شده است تا زندگی خیلی ها از این رو به آن رو شود.

شگرد کایزنی

اغلب اوقات از بیمارانم می‌خواهم تا به من تلفن بزنند و پاسخ‌هایی را که می‌یابند روی پیام‌گیر بگذارند. البته همه‌ی مردم روان‌شناسی را در اختیار ندارند که به آن‌ها شماره‌تلفن بدهد! اما می‌شود به یک دوست تلفن کرد، یا به یکی از خویشاوندان، و یا پاسخ‌ها را در دفتر خاطرات نوشت. فراموش نکنید که اگر می‌خواهید این کار به نتیجه برسد باید «پرسش‌های کوچک» را هر روز مطرح کرد.

پرسش‌های منفی، ملغمه‌ای سمی

جنبه‌ی مثبت این روش همیشه کاملاً مشهود نیست و برخی افراد انگیزه‌ی کافی صرف این کار نمی‌کنند. بسیاری از اوقات دیده‌ام که بیمارانم پرسش‌هایی سخت و دردناک مطرح می‌کنند. به عنوان مثال:

چرا در کارهایم موفق نیستم؟

چرا تا این اندازه احمقم؟

چرا بقیه بیش‌تر از من موفق می‌شوند؟

چرا هیچ‌وقت شانس ندارم؟

تمام این پرسش‌های منفی می‌توانند قابلیت‌های مغز را مختل کنند، حال این مشکلات حقیقی باشد یا خیالی. وقتی می‌بینم که بیمارانی چنین با خود کلنجار می‌روند از آن‌ها می‌خواهم تا روزی یک بار به من تلفن بزنند و یکی از افکار یا کارهای مثبت‌شان را نقل کنند. اکثر آن‌ها در کم‌تر از یک ماه به این نتیجه می‌رسند که واقعیت چنان که فکر می‌کردند دردناک نیست و به این ترتیب روند معالجه را با اطمینان خاطر بیش‌تری دنبال می‌کنند.

شگرد کایزنی

اگر از آن دسته افرادی هستید که از خود سؤالات دردناک می‌کنید (چرا این قدر چاقم؟ چرا در زندگی این قدر بد اقبالم؟ و غیره) از خودتان بپرسید: همین الان از چه چیزی در زندگی ام راضی هستم؟ این سؤال را هر روز مطرح کنید و پاسخ را در یک دفترچه درج کنید.

شهر کتاب (nbookcity.com)

سؤال از دیگران

روزی در امریکا کلاسی داشتم درباره‌ی مسائل حاشیه‌ای پزشکی. شاگردان که همگی در مقطع دبیرستان بودند عموماً از این قبیل درس‌ها که مجبورشان می‌کند تا با پزشک و پزشکی روبه‌رو شوند خوش‌شان نمی‌آید. این‌گونه بود که من و همکارانم مجبور شدیم تا با نوجوانانی مواجه شویم که چندان راغب به این کار نبودند و باید با آن‌ها راجع به مسائل حساسی نظیر مواد مخدر و یا روابط پرخطر صحبت می‌کردیم. به همین دلیل تصمیم گرفتم تا جلسات را کمی صمیمانه‌تر کنم. برای همین از سالن همایش خارج شدیم و به کلاس‌های معمولی رفتیم. بعد از شاگردان خواستم تا هر کدام خیلی راحت نظر شخصی‌شان را راجع به پزشکی ابراز کنند. یکی از آن‌ها دست بلند کرد و با صراحت گفت که از همان ابتدا نگران بود. تا نکند به او آمپول بزنند! و این نگرانی در تمام مدت با او همراه بود. بنابراین از ما خواست تا اگر قرار است تزریقی انجام شود این کار را زودتر بکنیم تا او بتواند حواسش را جمع درشش کند. یکی دیگر از شاگردان گفت که دلش می‌خواهد تا اگر پیش پزشکی می‌رود تلفنش را داشته باشد تا بتواند در صورت لزوم خودش با او تماس بگیرد و نیازی نباشد که والدینش نیز مطلع شوند.

انترن‌هایی که مرا همراهی می‌کردند از این سؤال و جواب‌ها بسیار خوش‌شان آمد و خوشحال بودند که می‌توانند به این جوانان کمک کنند. کم‌تر اتفاق می‌افتاد که یکی از انترن‌ها با موقعیتی مواجه شود که یکی از این دست جوانان را در خارج از حوزه‌ی کاری ملاقات کند. اشتیاقی که در وجود انترن‌ها ایجاد شده بود و سؤالات کوچکی که جوانان می‌پرسیدند یکی از بارزهای آشکار شگرد کایزنی است: این که به دیگران احترام بگذارید و راه را بر روی هر گونه انتقاد و پیشنهادی، حتی بی‌معناترین آن‌ها، باز بگذارید.

ما هم می‌توانیم با هدفی مشابه به سراغ پرسش‌های کوچک برویم. یکی از دوستانم که مدیر مدرسه است مدام از منشی‌اش می‌خواهد

تا اگر می بیند کسی ناراحت و ناراضی از دفتر او بیرون می رود قضیه را به او منتقل کند. او خوب می داند که وقتی مراجعه کننده ای، خواه کارمند مدرسه باشد و یا اولیای یکی از شاگردان، به دفتر او می آید تحت تأثیر شرایط قرار می گیرد، اما تلاش می کند تا احساساتش را بروز ندهد و بعد از بیرون رفتن از دفتر چهره ی واقعی خود را به دست آورد. اما او با استفاده از منشی اش و درخواستی که از او کرده است موفق شده است تا خیلی بهتر به کار مراجعه کنندگان رسیدگی کند و آنان را راضی نگه دارد.

بسیاری از رؤسای کارخانه ها یا شرکت های موفق در طرح این پرسش به ظاهر ساده از خود تردید نمی کنند، که چه چیزی ممکن است کارمندان و یا مراجعه کنندگان و مشتریان ما را خوشنودتر کند؟ تنها راهی که وجود دارد تا ببینیم آیا پاسخی که به چنین سؤالی داده می شود صادقانه است یا نه این است که رئیس برای بیان هرگونه مطلب صادقانه و صریحی پاداش در نظر بگیرد، البته همیشه در خفا. و کیلی را نیز می شناسم که گاهی زندانبانان راغب و مشتاق را جمع می کند و دفاعیه هایش را برای آنان قرائت می کند و به نکاتی که به او گوشزد می کنند توجه می کند.

وقتی برای تبیین افکار و اندیشه های خود با مشکل مواجه ایم، یکی از بهترین راه حل ها این است که از دیگران سؤال کنیم. یکی از خانم های فامیل از ازدواجی که کرده بود به شدت گلایه داشت. وقتی از او پرسیدم چه انتظاری از شوهرش دارد، بدون این که بفهمد منظورم چیست به من زل زد! ظاهراً مسئله این نبود... برای همین به او توصیه کردم که اول بفهمد مشکل کجاست.

این خانم دو بچه ی دانشجو داشت، از پدر و مادرش درواپسین سال های زندگی شان مراقبت می کرد و همیشه نیز از همسرش در شغلی که داشت حمایت می کرد. او کارهای زیادی انجام داده بود، اما مشکل این بود که چنان وقت و زندگی اش را صرف شوهر و بچه ها و یا پدر و مادرش کرده که خودش را فراموش کرده بود. او از برخورد شوهرش به شدت انتقاد می کرد، اما جالب این که نمی توانست توصیف کند که چه برخوردی برایش جالب است! به

همین دلیل از دوستان و آشنایان پرسید: همسر شما چه کار می کند که احساس خوشبختی می کنید؟ سپس از خلال پاسخ‌هایی که دریافت کرد برای خود فهرستی از احتمالات تهیه کرد و همین امر در نهایت به او کمک کرد تا جوابی را که می خواست بیابد.

بین بیمارانم بسیاری از افراد از آن چه بر سرشان آمده بود و یا ناتوانی‌هایی که داشتند در رنج بودند، اما کم‌تر اتفاق می افتاد که بدانند دقیقا چه می خواهند و چه انتظاری دارند. بسیاری از آنان بر این باور بودند که کار کردن راهی است برای پول درآوردن و از خود می پرسیدند که چه نوع شغل و حرفه‌ای ممکن است آنان را در زندگی شکوفا کند و برای‌شان لذت بخش باشد. در چنین مواردی به شما اکیدا توصیه می کنم تا به دیدار دوستانی بروید که به نظرتان موفق بوده‌اند تا به یکی از جنبه‌های کاری که می کنند اشاره کنند. جواب این قبیل افراد می تواند تخیل‌تان را تحریک کند.

امیدوارم مجاب شده باشید که این شگرد کایزن، که بر اساس آن باید از خود پرسش‌های کوچک، اما سازنده کرد، کار درستی است. فراموش نکنید که در بدو امر شما با این کار باعث می شوید تا قدرت خلاقیت‌تان تحریک شود. پس سعی کنید که سؤال‌تان را تغییر ندهید و همان را چند روزی در پی از خود مطرح کنید. به جای این که مغزتان را درگیر پرسش‌های سخت و دشوار کنید تلاش کنید تا خیلی آرام از آن کمک بخواهید تا به نتیجه‌ی مطلوب دست یابید. باید هشدار دهم که اگر هدف‌تان این است که چگونه به ثروت بیش‌تر و یا پیشرفتی بزرگ دست یابید به احتمال فراوان ناامید می شوید. در عوض، اگر برنامه‌ای سخت و حتی نگران‌کننده را در دست دارید بد نیست تا طرح پرسش را به مثابه اولین گام کوچک انتخاب کنید. در ادامه خواهید دید که کایزن شگردهای دیگری نیز دارد که نه خطری در بر دارد و نه تهدیدی برای تحقق رؤیاهای‌تان است.

تمرین کایزن: هنر پرسش کوچک

به این پیشنهادات دقت کنید. برخی از پرسش‌ها ارتباطی مستقیم با هدف دارند. برخی دیگر به شما کمک می‌کنند تا خود را برای مواجهه با شرایط سخت آماده کنید. فراموش نکنید که با استفاده از این شگرد، شما نحوه‌ی کارکرد مغزتان را تغییر می‌دهید و برای همین، به زمان به نسبت زیادی برای «جاافتادن» نحوه‌ی کارکرد جدید احتیاج دارید. پس سؤال‌تان را بیا بید و چند روز، چند هفته و یا بیش‌تر مدام آن را مطرح کنید، چه صبح و چه شب، چه هنگام صبحانه و چه هنگام رفتن به رختخواب... سؤال را روی برگه‌ای بنویسید و آن را روی میز کارت‌تان یا روی یخچال یا روی فنجان قهوه‌تان بچسبانید.

حالا چند پیشنهاد کوچک برای این که راه بیفتید. فراموش نکنید که هرطور خواستید این پیشنهادات را به کار ببندید:

اگر احساس بدبختی می‌کنید، اما دلیلش را نمی‌دانید از خود بپرسید: اگر مطمئن بودم که در برنامه‌ام شکست نمی‌خورم چه تفاوتی در کارم ایجاد می‌شد؟ این پرسش باعث می‌شود تا مغز با آرامش و اطمینان تمام دنبال پاسخ بگردد. ترس به سراغ‌تان نخواهد آمد و این امر سبب می‌شود تا اهداف‌تان آشکارتر و دست‌یافتنی‌تر شود.

شخصی که در کارش پیشرفت نمی‌کند ممکن است به این نتیجه برسد که کارش را رها کند و سراغ تحصیل معماری برود. یکی دیگر ممکن است به این نتیجه برسد که تنها خواسته‌اش این است که رئیس و یا دیگر کارمندان صبح‌ها با رویی بشاش به او صبح‌به‌خیر بگویند...

اگر در شرف دستیابی به هدفی بزرگ هستید، هر روز از خود بپرسید: گام کوچکی که می‌تواند به من کمک کند تا به هدفم برسم چیست؟ پاتریک و باید‌ها و نباید‌هایش را فراموش نکنید و یادتان باشد که این کارها باعث می‌شد تا چیزی جز مانع سرراهش قرار

نگیرد. باید با خودتان مهربان حرف بزنید، درست مانند هنگامی که با دوستی بسیار عزیز صحبت می کنید.

نه در کار و نه در زندگی شخصی نباید بیش از اندازه روی خود و توانایی های مان حساب کنیم. باید مدام در پی این باشیم تا پیشرفت کنیم و شرایط را بهبود بخشیم. امیدم این است که افراد بیش تری به این اصل روی بیاورند، حال چه در محیط کار باشد چه درباره ی رابطه ای که با خود و بدن شان دارند. شما حتی اگر از خودتان راضی هستید باید هشیار باشید و راه را به روی مطالبی که می تواند به سوی بهتر شدن رهنمون تان کند باز بگذارید. برای همین پیشنهاد می کنم تا هر روز از خود بپرسید: چه گام کوچکی می توانم بردارم تا سلامتی ام بیش تر و بهتر تضمین شود، یا رابطه ام با دیگران بهبود یابد یا در کارم موفق تر باشم؟

این سؤال چون می تواند حوزه ی وسیعی را شامل شود قادر است به مغز اجازه دهد تا فضای کافی برای پاسخ های متفاوت ایجاد کند و باید تذکر دهم که بهتر است خودتان را برای پاسخ هایی غافلگیرکننده آماده کنید!

بیش تر اوقات تمام توجه مان را صرف افرادی می کنیم که به نظرمان اهمیت فراوانی دارند؛ این فرد می تواند همکاری باشد که از لحاظ سلسله مراتب شغلی از ما بالاتر است، یا دوستی باشد که برایش ارزش فراوانی قایلیم. اما این کار باعث نمی شود تا بقیه را نادیده بگیریم؟ آن هم افرادی را که ممکن است آرا و عقایدشان برای مان بسیار سودمند باشد. پس از خودتان بپرسید: آیا در محیط کار و یا در زندگی شخصی ام فردی وجود دارد که تا به حال اهمیتی به حرف ها و نظریاتش نداده باشم؟ اگر چنین است، چه چیزی را می توانم از او سؤال کنم؟

حالا می رسیم به یک سؤال برای تمام افرادی که در محیط کار و یا در زندگی شخصی خود با تنش مواجه اند، خواه با همسر، خواه با رئیس یا همسایه...

هر روز از خودتان در مورد شخصی که با او مشکل دارید بپرسید: جنبه ی مثبتی که دارد چیست؟

بعد از مدتی در کمال تعجب خواهید دید که این فرد جنبه‌های مثبتی نیز دارد که تا بدین جا از نظرتان پنهان مانده بود. در انتها، اگر فرد بدبینی هستید، اگر عادت دارید که دنیا را تاریک ببینید از خودتان بپرسید: اصلی‌ترین ویژگی من چیست؟ (یا اصلی‌ترین ویژگی همسریا محیط کارم). در صورتی که این سؤال را مدتی با سماجت تمام مطرح کنید مغزتان را آماده می‌کنید تا جنبه‌های مثبت زندگی‌تان را کشف کند. سپس با تمرکز بر روی این وجهه‌ی مثبت و روشن می‌توانید آن را به صورت سرمایه به کار گیرید و از توانی که دارید برای به کار بردن و ایجاد شرایط نوین بهره‌برید.

فصل ۳: فکرهای کوچک بکنید

به کمک افکار کوچک می‌توان قوای اندیشه را ساماندهی کرد و قابلیت‌های تدبیر، روابط اجتماعی و حتی جسمانی را ارتقا داد. چگونه باید این کار را کرد؟
با تخیل...

تا به حال به کرات شنیده‌ایم که بهترین راه برای تغییر یک وضعیت این است که خود را به آب بزنیم تا شاید این رویارویی مستقیم باعث شود تا ترس‌ها و دلهره‌های مان از بین برود. پس باید خود را به آب زد؟ اما این توصیه همیشه به نتیجه نمی‌رسد. فرض کنید شخصی خجول و کم‌رو در یک مهمانی که کسی را نمی‌شناسد تنها نشسته است و تلاش می‌کند تا برای جبران احساس ناراحتی‌اش ادای افرادی را در بیاورد که خیلی به خود اعتماد به نفس دارند. مگر این که معجزه‌ای رخ دهد! در غیر این صورت می‌توان تصور کرد که این تجربه برایش چنان آندوه‌بار و تلخ خواهد بود که تنها فکرش برگشتن به خانه و پانگذاشتن به چنین مهمانی‌هایی تا آخر عمر است!

خوشبختانه راه‌حلی وجود دارد که دردناک نیست و می‌تواند به شما هنگام مواجهه با چنین مشکلاتی کمک کند. این روش «شکل‌دهی ذهنی» نام دارد و به شما کمک می‌کند تا بر تمامی مواردی که امروز به نظرتان غیرممکن می‌آید تسلط یابید، خواه در زندگی اجتماعی و خواه در زندگی خصوصی.

تجربه‌ای «کامل»

احتمالاً تا کنون مطالبی راجع به پدیده‌ای به نام رؤیت و یا تصویر ذهنی هدایت شده شنیده‌اید. در این موارد، روان‌شناس از بیمار می‌خواهد تا چشمانش را ببندد، نفس عمیق بکشد و تصور کند که در سالن سینماست. بیمار باید خیال کند که خودش را روی

صفحه‌ی اکران و در حال انجام کارهایی می‌بیند که در زندگی واقعی انجام‌شان برایش به شدت دشوار است. این کار سخت می‌تواند هر چیزی باشد: وارد آوردن ضربه‌ای صحیح به توپ گلف و یا سخنرانی در یک همایش. دستاوردهای این تمرین محدود است، زیرا بر اساس تحقیقات مشخص شده است که این شگرد تنها باعث می‌شود تا بخش کوچکی از کورتکس که به اطلاعات بصری مربوط است فعال شود.

در عوض، شکل‌دهی ذهنی که شخصی به نام رابرتسون آن را ابداع کرد به‌روزتر است و بخش بیش‌تری از کورتکس را فعال می‌کند، البته این کار نیز مانند روش قبلی از طریق تخیل انجام می‌شود. ماجرا این‌گونه است که شخص باید خود را در موقعیتی موفق تصور کند و در این هنگام نه تنها قابلیت‌های رؤیت، بلکه تمامی حواس خود را به کار اندازد. در شکل‌دهی ذهنی، شخص باید حرکات عضلات و بالا رفتن میزان هیجان و تحریک تمامی حواسش را تصور کند.

یکی از بهترین نمونه‌هایی که من برای اشاره به این امر در ذهن دارم این است: استیو باکلی، قهرمان پرتاب نیزه و صاحب مدال طلای المپیک روزی هنگام تمرین پایش پیچ خورد. او به جای این که تمرین را کنار بگذارد تصمیم گرفت تا همان‌طور نشسته به فعالیتش ادامه دهد. برای این کار از روش شکل‌دهی ذهنی بهره گرفت. او در ذهن خود تصور کرد که واقعا در استادیوم و در حال برگزاری مسابقه است. او در این روش، درست مانند تمرین رؤیت، از قوای تخیل بصری خود بسیار استفاده می‌کرد، اما قوای دیگرش را نیز به کار می‌گرفت. او با این کار موفق شد تا کم و بیش خود را به تمامی در دنیای مسابقات تصور کند. به همه چیز فکر می‌کرد، به عضلاتش، به پوست، به استخوان‌ها، و هر حرکتی را از هر حیث در ذهن خود واریسی می‌کرد تا پرتابش موفقیت‌آمیز باشد. حتی صدای حرکت نیزه در باد را نیز در ذهن متصور شد، صدای بلند گوه‌های استادیوم را می‌شنید و بوی چمن زمین ورزش را حس می‌کرد. این کار را برای مدتی ادامه داد. هنگامی که مچ پایش بهبود یافت و

توانست تمرینات را از سر بگیرد خیلی تعجب کرد وقتی که دید به رغم استراحت به نسبت طولانی مدتی که داشته چیزی از میزان کارایی اش کم نشده است. خودش تعریف می کند که نه چیزی از قابلیت هایش کم شده بود و نه توانایی اش.

یان رابرتسون، یکی از بزرگان حوزه ی بازپروری مغز در کتابی با عنوان شکل دهی ذهنی این فرضیه را ارائه کرد که در طول این فرایند، مغز نمی داند که واقعا در چنین موقعیتی قرار ندارد و در دنیای خیال است. بدین معنا که مغز با کلی پیام های مشخصی را برای عضلات او ارسال می کرد، درست مانند هنگامی که در مسابقه ای واقعی است. او هم بی وقفه به انجام این حرکات بدون عیب و نقص ادامه می داد. هنگامی که با کلی سلامتی اش را بازیافت، هم جسم و هم روحش به سطح بالایی از آمادگی رسیده بودند و می توانستند فصل ورزشی خوبی را آغاز کنند.

تمامی حواس شما طی این چند دقیقه ورزش ذهنی به کار گرفته می شوند و سازو کار شیمیایی مغزتان تغییر می کند. سلول های مغز کارشان را درست انجام می دهند و روابط جدیدی بین این سلول ها برقرار می شود که به نوبه ی خود باعث ایجاد قابلیت های جدید ذهنی و جسمی می شود. این کار در درازمدت سبب می شود تا رفتارهای جدیدی شکل گیرد. محققان بر این باورند افرادی که روزی چند ساعت تمرین پیانو می کنند به اندازه ی همان افرادی از ذهن خود کار می کشند که پیانو را با روش شکل دهی ذهنی تمرین می کنند و دست شان هم به پیانو نمی خورد.

به همین ترتیب، تنها با تکیه بر همین روش ممارست و تمرین و تکرار، می توانید خود را برای مواجهه با مشکلی بزرگ در زندگی نیز آماده کنید و آن چه را که باعث می شود تا تغییری در زندگی تان ایجاد نشود از سر راه بردارید.

شکل دهی ذهنی، بهبودی برای همگان

بسیاری از قهرمانان دوومیدانی مانند مایکل جانسون یا جک نیکلوس یا لانس آرمسترانگ از این شگرد برای بهبود قابلیت‌های خود استفاده کرده‌اند. البته این افراد در رشته‌ی کاری خود استاد بودند. حالا تکلیف بقیه‌ی مردم چیست که دل‌شان می‌خواهد تا کار و کاسبی‌شان بهتر شود، یا بهتر حرف بزنند، یا یاد بگیرند چه‌طور می‌شود از شخصی قرار ملاقات گرفت یا رژیم گرفت؟ واقعیت این است که شگرد شکل دهی ذهنی روشی است که با بسیاری از بارزیه‌های شگرد کایزن هم‌راستاست و به شما کمک می‌کند تا به اهدافی که تاکنون برای‌تان بسیار دور از دسترس جلوه می‌کردند دست یابید. این شگرد آن‌چنان مطمئن و بی‌دردسر است که به شما امکان می‌دهد تا تمامی عوامل بازدارنده را حتی به هنگام مواجهه با بحران از سر راه خود بردارید. بسیاری از افرادی که از زلزله و یا حادثه‌ای مهلک جان سالم به در برده‌اند تا مدت‌ها در بند رؤیت صحنه‌های وحشتناک ماجرای هستند که پشت سر گذاشته‌اند و این امر باعث می‌شود تا مدام دلهره داشته باشند. این افراد با تکیه بر شکل دهی ذهنی و تکرار توانسته‌اند تا جنبه‌ای مثبت به زندگی خود بدهند و از شر رؤیاهای بد خلاص شوند. بیمارانی هم که از دیدن کابوس رنج می‌بردند با همین روش معالجه شده‌اند. شما هم می‌توانید بر ترس‌های‌تان غلبه کنید، هیجان‌ات‌تان را کنترل کنید، بریکنواختی فایق آید، راحت و آسوده حرف‌تان را بزنید و آن‌طور که دل‌تان می‌خواهد رفتار کنید. در مقوله‌ی بهبود قابلیت‌های مربوط به زندگی روزمره، کایزن هیچ محدودیتی نمی‌شناسد.

بد نیست به مثالی دیگر توجه کنید، در رابطه با خانمی که تجربه‌ی کایزن را پشت سر گذاشت. او خیلی ناراحت بود، دچار نارکولپسی شده بود. نارکولپسی بیماری‌ای است ناشی از دلهره و اضطراب زیاد که در طی آن سیستم عصبی انسان برای مقابله با تأثیرات سوء

ناشی از بیماری، بدن را وادار می کند تا به خواب رود. البته برای درمان این بیماری داروهای خوبی وجود دارد، اما این زن نمی توانست به دلیل مشکل بلع، این قرص ها را بخورد. او برایم تعریف کرد که وقتی نوجوان بود روزی مجبور شد قرص بخورد (البته ربطی به بیماری کنونی اش نداشت) اما تأثیرات سوء این دارو چنان ناگوار و دردناک بود که جانش به خطر افتاد. از آن روز به بعد دیگر نتوانست قرص بخورد. مغز او در هنگام پرداختن به این قضیه تنها و تنها به آن چه رخ داده بود توجه داشت و صحنه ای واحد را در برابر چشمان او به تصویر می کشید. به او پیشنهاد کردم تا به مغزش فرصت دهد تا از طریق تخیل به جنبه ی مثبت داروهای که می خورد بیندیشد. این تصویر باعث شد تا ترسش از بین برود و بعد از چند جلسه تمرین شکل دهی ذهنی قادر شد تا خیلی راحت داروهایش را بخورد.

شکل دهی ذهنی همیشه این اندازه سریع پاسخ نمی دهد، اما روشی است از هر جهت مطمئن و کاربردی. من اشخاصی را دیدم که برای دستیابی به اهداف زیر از این شیوه استفاده کردند:

- غلبه بر ترس استفاده از دارو
- حفظ خونسردی به هنگام قرار گرفتن در شرایط احساسی و

پرتنش

- جلوگیری از پرخوری
- راحت بودن به هنگام صحبت با دیگران
- راحت بودن در جمع

روزی دفتر منابع انسانی یکی از کارخانه ها با من تماس گرفت. آنان از من خواستند تا مایکل را وادار کنم بپذیرد که برآورد قابلیت های پرسنلی که برایش کار می کنند امری الزامی است. مایکل رئیس بخش بود و از مدت ها پیش با این کار مخالفت می کرد، در حالی که برآورد قابلیت های پرسنل امری بود الزامی و مبتنی بر تمامی بایسته های اجتماعی. اما او نمی خواست و اراده ی خود را بر همگان تحمیل کرده بود. روحیه ی پرسنل کارخانه روز به روز ضعیف تر می شد و بسیاری از افراد تقاضای انتقال داده بودند. نکته ی ظریف

این که مایکل فردی بسیار خلاق بود و به همین دلیل مدیریت کارخانه نمی توانست به این سادگی از او چشم پوشی کند. بنابراین لازم بود تا کسی پادرمیانی کند.

مدیریت از او خواسته بود تا با من همکاری کند. او از همان بدو امر چنان وانمود کرد که سرش بسیار شلوغ تر از این است که تن به این نوع برآورد بدهد و اصولاً وقت زیادی ندارد تا صرف من کند. البته تردیدی نبود که سرش شلوغ بود، اما این دلیل نمی شد تا این گونه در مقابل من موضع گیری کند. احساس می کردم که اگر برای انجام برآورد اندکی از خود نرمش نشان می داد می توانست راه حل مناسبی برای برطرف کردن مشکلات بیابد.

شخصیتش به گونه ای بود که چندان افکارش را بیان نمی کرد. برای مایکل دیدن کارمندان و کارگران و شنیدن پیشنهادات و یا انتقادات آنان امری بی مورد محسوب می شد و فکر می کرد که دلیلی وجود ندارد تا از چیزی گلایه مند باشند. اما این کارچندان توجیه پذیر نبود. او به آن دسته از افرادی تعلق داشت که می گویند دلیلی وجود ندارد که شخصی را صرفاً برای این که کارش را خوب انجام می دهد تشویق کنیم. به همین دلیل بود که برگه های برآورد روی میزش زیر ده ها پوشه و کلاسور مدفون شده بود.

من وظیفه داشتم او را متقاعد کنم که رفتارش را تغییر دهد و با پرسنل تعامل داشته باشد و باید به نحوی این کار را می کردم که شخصیت پرمشغله ای مانند او توان رد پیشنهاداتم را نداشته باشد. مدت ها فکر کردم و در نهایت به او پیشنهاد کردم آیا می تواند طی ۳ ماه آتی روزی ۳۰ ثانیه از وقتش را به من بدهد و امیدم این بود که با این وقت اندک بتوانم او را قانع کنم که انجام برآورد کاری الزامی و به نفع همه است. قرار بر این شد که اگر نتوانستم او را قانع کنم او اجازه خواهد داشت تا به دفتر منابع انسانی بگوید توصیه های مرا گوش داده اما نتیجه ای نگرفته است.

در طی ماه اول، مایکل ناچار شد تا روزی ۳۰ ثانیه از وقتش را صرف تمرین شکل دهی ذهنی کند. او باید تصور می کرد که یکی از افراد کارخانه را به دلیل فعالیت خوبی که داشته است تشویق می کند.

من از او خواسته بودم تا خودش را در حال انجام این کار مجسم کند، این که لحنش باید چگونه باشد، چه حرفی بزند، سر و صدای اطراف چگونه خواهد بود، چه بوهایی به مشام خواهد رسید...

امید داشتم که بتوانم ابتدا از طریق تشویق به خواسته‌هایم برسم چون گمان می‌کردم که او هم مانند بسیاری دیگر از افراد تشویق کردن برایش ساده‌تر از انتقاد کردن است.

حس می‌کردم که اگر جو بدی را که بر محیط کاری مایکل حاکم شده است برطرف نکنم تا چندی دیگر همه‌ی کارمندانش با مشکل مواجه خواهند شد. تحقیقات فراوانی در حوزه‌ی روان‌شناسی نشان داده است که اگر کسی احساس کند که برایش به اندازه‌ی کافی ارج و قرب قایل نمی‌شوند از انتقاد خودش نمی‌آید و توصیه‌های دیگران را نیز نمی‌پذیرد. مایکل از طریق تمرین شکل‌دهی ذهنی و تصور این که در حال تشویق یکی از پرسنل است تنها با حوزه‌ای که تا کنون برایش ناشناخته بود آشنا نشد، بلکه راهی را یافت تا بتواند با تکیه بر آن بر میزان کارایی افراد نیز بیفزاید.

کمی بعد از مایکل خواستم تا این تمرین را در خانه نیز انجام دهد و آن را به دیگران نیز بیاموزد. پیش‌بینی‌ام این بود که با توجه به شخصیتش - چندان از مواجهه با افراد خوشش نمی‌آمد و در پی این نبود که احساساتش را بیان کند - در خانه نیز ماجرای نظیر کارخانه در حال وقوع باشد و افراد خانواده بدشان نیاید اگر اندکی تمرین کایزن بتواند کمکی به آن‌ها کند! این گونه بود که از او خواستم تا ۳۰ ثانیه از وقتش را در روز صرف تصور صحنه‌ای کند که در آن در حال تشویق همسر و یا یکی از فرزندانش است.

ماه بعد از او خواستم تا همین تمرین را در مورد پرسنل کارخانه انجام دهد با این تفاوت که تلاش کند تا مطلبی را نیز نقد کند. او باید تصور می‌کرد که در مقابل یکی از افراد کارخانه است، فردی که او را خوب می‌شناسد، باید تمام بدنش را حس می‌کرد. باید تصور می‌کرد که وقتی در حال صحبت است چگونه عضلات صورت شخص مخاطب تکان می‌خورد، باید تصور می‌کرد که چگونه تلاش می‌کند تا لحنش را آرام و متین کند. کمی بعد از او خواستم تا یکی از

اعضای خانواده‌اش را با صدای بلند تشویق کند. دو هفته بعد دیدم تلفن زنگ زد. مایکل بود و گفت: «همسرم و بچه‌ها نگران شده‌اند که چه بلایی دارد سرم می‌آید و چه شده است!» واقعیت این بود که اعضای خانواده‌اش چنان با گرمی از این حرکت او استقبال کرده بودند که او تحت تأثیر قرار گرفته بود. معلوم شد که شکل‌دهی ذهنی و شگردهای کایزنی به ثمر نشسته و نتیجه داده است. به او پیشنهاد کردم که حالا اگر موافق است هر روز به من زنگ بزند و روی پیام گیرم یکی از کارمندانش را نقد و یا تشویق کند. او می‌توانست با این شیوه بر روی صدایش نیز کار کند و آن را تغییر دهد و من هم از طرف خودم روی لحن و نوع بیانش کار می‌کردم و نتیجه را به او گزارش می‌دادم.

گام به گام پیش رفتیم و این کار باعث شد تا او با قابلیت‌های نوینی که داشت آشنا شود. به این ترتیب توانست احساس رضایت و آرامش بیش‌تری کند و از کارش نیز بیش‌تر لذت ببرد. در پایان سه ماه خودش تصمیم گرفت تا جلساتی را به برآورد اختصاص دهد، یاد گرفت تا در راهرو بایستد و اندکی از وقتش را صرف گفت‌وگو و پاسخ به پرسش‌ها و یا شنیدن انتقادات همکاران کند. مایکل سال‌هاست که برایم کارت می‌فرستد. زندگی خانوادگی‌اش به نحو معجزه‌آسایی دگرگون شده است، و روحیه‌ی کارمندان و کارگران کارخانه نیز به همین ترتیب.

شکل دهی ذهنی

دستورالعملی کوچک برای هواداران روش کایزن

هدف شما هر چه باشد، شکل دهی ذهنی روشی است بسیار مناسب که اندک اندک و با ملایمت شما را برای تغییر آماده می کند. من که خودم از هواداران شگرد کایزن هستم به شما توصیه می کنم تا روش کلی را به روندی متشکل از گام های کوچک تقسیم کنید:

۱. همیشه کاری را که باید انجام دهید در ذهن خود مرور کنید، حتی اگر این کار باعث شود تا احساس ناراحتی کنید. برای این که دست به کار شوید حداقل یک ماه به خودتان وقت دهید.

۲. تصمیم بگیرید روزی چند ثانیه می توانید وقتتان را صرف

پرداختن به شکل دهی ذهنی کنید. فراموش نکنید که باید روی

ثانیه ها حساب کنید نه روی دقیقه ها و یا احوانا ساعت ها! زمانی که به این کار اختصاص می دهید باید آن چنان کوتاه باشد که پرداختن به آن برای تان دشوار نباشد. نکته ی اساسی، تکرار است.

۳. وقتی احساس کردید که آماده اید در مکانی آرام بنشینید و یا دراز بکشید و چشم های تان را نیز ببندید.

۴. فرض کنید که در شرایطی دشوار گرفتار شده اید. بعد به دور و اطراف نگاه کنید. چه می بینید؟ محیط اطراف چگونه است؟ افرادی که پیرامون تان هستند چه کسانی هستند؟ سرو و وضع شان چگونه است؟ چه لباسی بر تن دارند، رفتارشان چگونه است؟ ...

۵. حالا تمام حواس خود را آزاد بگذارید و به تخیل تان اجازه دهید تا فعال باشد. چه صداهایی به گوش تان می رسد؟ بوها و عطرها و موادی را که پیرامون تان هستند می شناسید؟

۶. حالایی آن که تکان بخورید تصور کنید که در حال انجام کارتان هستید. از چه واژه هایی استفاده می کنید؟ صدای تان چگونه است؟ چگونه این صدا در وجودتان طنین می اندازد؟ حرکات تان چگونه است؟

۷. فرض کنید در کاری که می‌خواستید انجام دهید موفق شده‌اید. به عنوان مثال، فرض کنید که می‌خواستید سخنرانی کنید، خیال کنید می‌توانید مخاطبان را ببینید که در حال گوش دادن به حرف‌های شما هستند، فرض کنید که می‌توانید چهره و ظاهرشان را ببینید، تصور کنید می‌توانید صدای سر خوردن مدادها را روی کاغذ بشنوید...

۸. وقتی این تمرین به عادت تبدیل شد خواهید دید که می‌توانید خیلی راحت کارهایی را که تا کنون برای‌تان دشوار بوده انجام دهید. اما اگر دیدید که هنوز آماده نشده‌اید این تمرین را رها کنید. هیچ‌وقت بیش از اندازه روی شگرد کایزن پافشاری نکنید. این شگرد تنها در صورتی جواب خواهد داد که با ملایمت و بدون اجبار پیش برود. اما اگر دل‌تان بخواهد می‌توانید میزان وقتی را که صرف شگرد کایزن می‌کنید افزایش دهید، اما باز هم تأکید می‌کنم که این کار باید با ملایمت انجام شود، مثلاً زمان تمرین را فقط ۳۰ ثانیه افزایش دهید.

فقط هنگامی زمان تمرین را افزایش دهید که انجام مرحله‌ی قبلی برای‌تان دشواری‌اش را از دست داده باشد. اگر می‌بینید دنبال بهانه می‌گردید تا از انجام تمرین فرار کنید یا اگر می‌بینید که تمرین را فراموش کرده‌اید باید زمانی را که می‌خواستید صرف تمرین کنید کاهش دهید.

۹. به محض این که دیدید این کار برای‌تان ساده شده است (باز هم تکرار می‌کنم، شاید این کار روزها، هفته‌ها و یا ماه‌ها زمان ببرد). فرض کنید که اتفاق غیرمترقبه‌ای برای‌تان افتاده است و باید به نحوی با مشکلی جدید دست و پنجه نرم کنید. به عنوان مثال کسی که قرار است در آینده سخنرانی کند می‌تواند فرض کند که ناگهان دچار فراموشی شده است، یادداشت‌هایش را بر هم می‌زند، عرق می‌ریزد و حضار را می‌بیند که حوصله‌شان سر رفته است. باید مجسم کند که چگونه می‌تواند خود را از این گرفتاری نجات دهد، چه بگوید، چه بکند...

۱۰. وقتی دیدید برای انجام کاری مهم آماده‌گی دارید بار دیگر با

برداشتن گام‌های کوچک شروع کنید. برگردیم به همان مثال سخنران: سخنرانی خود را با صدای بلند قرائت کنید، اما در اتاقی خالی و یا خطاب به شخصی که از پیش می‌دانید نظرش نسبت به شما مثبت است.

شهر کتاب (nbookcity.com)

گام نخست... یا هر گام دیگری

شما می‌توانید در هر مقطع از روش تغییر کایزن از روش شکل‌دهی ذهنی استفاده کنید. بسیاری از افراد وقتی دقیقاً می‌دانند چه کاری باید انجام دهند اما از نظر روانی آمادگی انجامش را ندارند از این شگرد استفاده می‌کنند. مثلاً می‌دانید که باید بیش‌تر سبزیجات بخورید. می‌توانید روزی ۱۵ ثانیه وقت بگذارید و مجسم کنید که با لذت تمام در حال خوردن کلم بروکلی هستید. وقتی این کار برای‌تان تبدیل به عادت‌ی لذت‌بخش شد می‌توانید زمان را به ۳۰ ثانیه افزایش دهید (در چنین مواقعی می‌توانید به یکی دیگر از شگردهای کایزنی روی بیاورید و به‌واقع روزی یکی دو تکه کلم بروکلی بخورید). در فصل بعدی به شگرد عمل‌های کوچک خواهیم پرداخت.

با این همه، در هر مرحله‌ای از تغییر باز هم می‌توان از شکل‌دهی ذهنی استفاده کرد. در مواقعی که بیماری و یا درگیری به شما اجازه نمی‌دهد تا کاری را که آغاز کرده‌اید ادامه دهید شکل‌دهی ذهنی می‌تواند کمک بزرگی باشد. پس از رسیدن به هدفی که در سر داشتید، می‌توانید از تمرین شکل‌دهی ذهنی برای دستیابی به مهارت‌های تازه استفاده کنید.

شگرد کایزنی

برای این که به منظور رسیدن به اهداف‌تان از روش کایزن استفاده کنید به این توصیه‌ها دقت کنید. به یاد داشته باشید که پرسش‌های کوچک در حکم اهرمی قوی هستند که به شما امکان می‌دهند تا در شکل‌دهی ذهنی موفق باشید. فقط از خودتان بپرسید در راه رسیدن به هدفم چه گام کوچکی می‌توانم بردارم؟ تا چند روز یا چند هفته به ذهن‌تان اجازه دهید این پرسش را در درون خود بپرورد. وقتی پاسخ را یافتید می‌توانید تصور کنید که این گام را برداشته‌اید؛

سپس می‌توانید کار شکل‌دهی را شروع کنید.
به‌عنوان نمونه، اگر می‌خواهید یاد بگیرید که چه‌طور می‌توانید
جلو‌پراشتهایی خود را بگیرید: فرض کنید که سر میزی نشسته‌اید.
به غذایی که در بشقاب پیش روی‌تان مانده است نگاه کنید. چه
شکلی دارد؟ چه طعم و بویی دارد؟ وقتی چنگال به بشقاب می‌خورد
چه صدایی می‌کند؟ دستمال سفره‌ای را که روی زانوهای‌تان است
بردارید و به جنس آن دقت کنید. بعد آن را کنار بگذارید، صندلی
را عقب بکشید و به صدای اصطکاک پایه‌ها با زمین توجه کنید. از
جای‌تان بلند شوید. وقتی از روی صندلی برمی‌خیزید و از میز دور
می‌شوید به حرکاتی که می‌کنید توجه کنید.

اگر آن‌قدر از خود ناامیدید که حتی قادر به تجسم و تصور تغییر
نیز نیستید می‌توانید روش زیر را امتحان کنید: فرض کنید در
وضعیتی قرار گرفته‌اید که خیلی از خود ناامیدید و بدترین داورها
را درباره‌ی خود می‌کنید. معمولاً افرادی که همیشه از خودشان
ایراد می‌گیرند نمی‌توانند در مورد دیگران تساهل کنند. بنابراین
تصور کنید که دوستی و یا کودکی همان اشتباهات شما را مرتکب
شده است و یا همان ایراد شما را دارد و سعی کنید او را دلداری
دهید. فرض کنید او درباره‌ی خودش می‌گوید: من به هیچ دردی
نمی‌خورم! هیچ‌وقت موفق نمی‌شوم! اراده ندارم!... حالا خودتان را
تجسم کنید که در حال دلداری دادن به چنین شخصی هستید.
از تمامی قابلیت‌های همدردی و ملاحظت خود استفاده کنید. چه
حرف‌هایی می‌زنید؟ چه رفتاری دارید؟

اگر با شخصی قطع رابطه کرده‌اید و می‌خواهید با او آشتی کنید
ابتدا به تمام رفتارهای ناپسندی فکر کنید که طرف مقابل‌تان برای
عصبانی کردن و تحریک شما از آن‌ها استفاده می‌کند. این رفتار
ناخوشایند را پیش چشم تصور کنید و فکر کنید به بهترین وجه
ممکن به او جواب می‌دهید. بدن‌تان چگونه واکنش نشان می‌دهد؟
دل‌تان می‌خواهد چه حرف‌هایی بزنید؟

بسیاری از ما باید گذشت و حوصله به خرج دادن را یاد بگیریم. به
موقعیت‌هایی فکر کنید که اغلب رخ می‌دهد و اعصاب‌تان را خرد

می‌کند و حوصله‌تان را سر می‌برد (رانندگی در خیابان‌های شلوغ).
بعد وقتی خود را کاملاً در چنین وضعیتی تصور کردید فکر کنید
که آرامش خود را حفظ کرده‌اید و با رانندگان دیگر خوش خلق و
خوش اخلاق و باگذشت هستید. فکر کنید در ماشین‌تان نشسته‌اید،
عضلات‌تان را شل کنید، راحت نفس بکشید. بقیه‌ی راننده‌ها
بوق می‌زنند و عصبی هستند. فکر کنید که برای‌شان ابراز تأسف
می‌کنید، با آن‌ها احساس همدردی کنید. اگر دل‌تان بخواهد
می‌توانید با اشاره‌ی دست به یکی از آن‌ها که به‌نظر خیلی عجله
دارد راه بدهید!

فصل ۴: کارهای کوچک بکنید

روش کایزن بر کارهای کوچک استوار است. با برداشتن گام‌های کوچکی که به نظر کم اهمیت و حتی مضحک می‌آیند، می‌توانید با آرامش تمام، موانعی را که در زندگی بر سر راه‌تان قرار دارد پشت سر بگذارید. می‌توانید به آرامی و بی‌آن که زحمت زیادی را متحمل شوید، اندک‌اندک به لذت پیروزی پایدار عادت کنید و همواره برای تغییر آماده باشید.

اغلب برنامه‌های کایزن بر اصل حرکات کوچک استوار است. زمانی را که صرف آمادگی و یا طرح پرسش‌ها یا افکار کوچک می‌کنید اهمیت چندانی ندارد، در هر حال روزی فرا خواهد رسید که باید دست به کار شوید. ممکن است هدف‌تان این باشد که در سلسله مراتب اداری رشد کنید، ممکن است هدف‌تان این باشد که با یکی از همکارانی که برخورد با او تا کنون برای‌تان چندان آسان نبود وارد بحث شوید، اما همه‌ی این‌ها تغییری در اصل ماجرا نمی‌دهد. بدین ترتیب که نخستین حرکت‌تان باید حرکتی کوچک باشد، چنان کوچک که به نظر‌تان مضحک و یا حتی عجیب جلوه کند. اما چه عیبی دارد؟ زندگی خودمان است و آن‌طور که دل‌مان می‌خواهد به آن نگاه می‌کنیم!

در این جا برای آن دسته از افرادی که چندان با روش کایزن آشنا نیستند توصیه‌هایی را ارائه می‌کنیم و خواهید دید که با به کار بستن آن‌ها اندک‌اندک راه‌تان را به سوی پیروزی هموار می‌کنید. در صورتی که تا کنون تجربه‌ی این را داشته‌اید که تغییری در زندگی خود ایجاد کنید - ده کیلو وزن کم کنید، شغل‌تان را عوض کنید، به رابطه‌ای که با همسرتان داشتید عمق بیش‌تری ببخشید - و موفق نشده‌اید، اطمینان دارم که از روش کایزن خوش‌تان خواهد آمد. فراموش نکنید که حرکات بزرگ عموماً چندان ثمربخش نیستند، دلیلش نیز این است که این قبیل حرکات توجه چندانی به

مشکلاتی که ممکن است بر سر راه ایجاد شود، مانند کمبود وقت، هزینه‌ی زیاد، خستگی و مشکلات روانی، ندارند. همان‌طور که در صفحات پیش دیدیم برنامه‌هایی که با هدف اعمال تغییرات کلی به مرحله‌ی عمل گذاشته می‌شود شک و تردید را در وجود ما بیدار می‌کند و باعث می‌شود تا ترس‌ها خود را نشان دهند (اگر شکست بخورم چه می‌شود؟ اگر به هدفم برسم، اما بینم با خواسته‌هایم مطابق نیست چه اتفاقی خواهد افتاد؟) این امر باعث می‌شود تا آمیگدال تحریک شود و زنگ خطرش به صدا درآید. پاسخ مغز به چنین اعلام خطری این است که فرد را دچار دلهره می‌کند و باعث می‌شود تا میزان خلاقیت به پایین‌ترین سطح ممکن برسد. در نتیجه تمام قوای مثبت و انرژی‌زا که عامل اصلی در دستیابی به موفقیت است تحلیل می‌رود.

در جدول زیر، به نمونه‌هایی چند از حرکاتی که کایزن مدنظر دارد اشاره می‌کنیم. باید توجه کرد که حرکات کوچک، درست برخلاف حرکات بزرگ، به زمان کم‌تری نیاز دارند و هزینه‌ی کم‌تری را نیز طلب می‌کنند و حس رضایت را حتی در وجود آن دسته از افرادی که اراده‌ی فراوانی ندارند بیدار می‌کنند. کارهای کوچک نوعی کلک زدن به سیستم مغزی محسوب می‌شوند، چون مغز بر این باور است که این حرکت چنان کوچک و بی‌اهمیت است که انجامش کارچندان دشواری نیست. پس نیازی نیست که اوضاع را چندان وخیم جلوه دهیم. مغز می‌داند که این حرکت نه خطرناک است و نه احتمال شکست در آن می‌رود. حرکات کوچک به مغز اجازه می‌دهند تا واکنش‌های جدیدی را تجربه کند و با تمرین و ممارست بر میزان سرعت عمل خود بیفزاید.

هدف	حرکت کایزن
جلوهزینه‌های زیادی را بگیرید.	قبل از این‌که به صندوق برسید یکی از اجناسی را که در سبد گذاشته‌اید بردارید.
تمرینات جسمانی، ورزش و نرمش را جدی بگیرید.	فقط کافی است روزی چند دقیقه روی فرش جلو تلویزیون‌تان بایستید - بله، همین ایستادن کافی است!
با دلهره کنار بیایید	روزی یک‌بار به آن بخشی از بدن‌تان که درد و تنش و دلهره بیش‌تر در آن متمرکز می‌شود فکر کنید (گردن؟ پشت؟ شانه‌ها؟) حالا نفس عمیق بکشید.
خانه را تمیز نگه دارید.	یکی از قسمت‌های خانه را که باید همیشه تمیز و مرتب باشد انتخاب کنید، ساعت را روی ۵ دقیقه تنظیم کنید و دست به کار شوید. به محض این‌که زنگ ساعت به صدا درآمد کارت‌تان را رها کنید.
یادگیری زبان بیگانه	روزی یک کلمه‌ی جدید یاد بگیرید، فقط یک کلمه. اگر این کار هم برای‌تان مشکل است، هفته‌ای یک کلمه یاد بگیرید.
زیادتر بخوابید.	شب‌ی یک دقیقه زودتر برای خواب آماده شوید یا صبح که شد یک دقیقه بیش‌تر در تخت بمانید.

کایزن نه پول زیادى طلب مى کند و نه زمان زیادى

اگر شما هم مانند بسیاری از افراد در رسیدن به هدف‌تان شک دارید، اگر فکر مى کنید که مشکل بودجه، کارمند و یا ابزار کار دارید، دلسرد نشوید. گام‌های کوچک مانند بسیاری دیگر از امور زیبای دنیوی، رایگان هستند! و از آن جایی که تنها یک تا دو دقیقه از وقت‌تان را مى گیرند مى توان آن‌ها را در برنامه‌ی کاری هر فردی، هر اندازه هم که پرمشغله باشد، گنجانند. برای این که حرفم را به شما اثبات کنم داستان کلینیکی را تعریف مى کنم که با مشکلاتی جدی مواجه شده و در حال ورشکستگی بود.

وقتی مدیر این کلینیک با من تماس گرفت متوجه شدم که اوضاع بسیار خراب است و با مشکلات فراوانی از حیث بودجه مواجه شده‌اند و ترازنامه‌ی سالیانه نشان مى دهد که باید کاری کرد. نکته‌ی دیگر این که بر میزان مراجعه کنندگان ناراضی افزوده شده و همین امر باعث شده بود تا وجهه‌ی این کلینیک پایین بیاید. وقتی از مراجعه کنندگان خواسته شد تا انتقادات خود را ذکر کنند متوجه شدم که اصلی‌ترین دغدغه‌ی خاطرشان کند کاری مسئولین و هم‌چنین زمان زیادى است که باید معطل شوند. نیازی نیست که ما در امر پزشکی متخصص باشیم تا بفهمیم حل این مشکل کار چندان ساده‌ای نیست، به ویژه با توجه به این که پزشکان نمی‌توانند به دلیل موارد اورژانس، برنامه‌ی کاری دقیقی داشته باشند. کافی است یکی از بیمارانی که برای مشکل پوستی مراجعه مى کند مشکلش حاد شود، سردرد بگیرد و یا در ناحیه‌ی سینه دچار گرفتگی شود تا مدت زمانی که باید معمولاً به او اختصاص داد بیش‌تر شود و برنامه‌ی کاری روزانه به هم بریزد.

مشکل زمان چنان حاد شده بود که کلینیک تصمیم گرفت تا راه‌چاره‌ای بیابد. تعدادی از افراد بخش مدیریت پیشنهاد کردند تا نرم‌افزارهای گران‌قیمتی خریداری شود که امکان مى دهد تا به

نحوی مشکل دادن وقت به بیماران منتفی شود تا شاید به این ترتیب بخش پذیرش بتواند بهتر پاسخگوی مراجعه کنندگان باشد. بخشی دیگر پیشنهاد کرد تا پرستاری استخدام و مسئول شود تا از طریق طرح پرسش‌های دقیق از بیماران، زمان به نسبت دقیقی را که باید صرف هر کدام شود تخمین بزنند. پزشکان پیشنهاد کردند تا برای این کاریکی از خودشان مسئولیت کار را برعهده بگیرد تا شاید مسئله‌ی بیماران «بدون وقت» حل شود. اما این کار نیز خطرات خاص خود را داشت، چون اگر یکی از پزشکان کم می‌شد، تعداد پزشک‌هایی که می‌توانستند به کار بیماران رسیدگی کنند کاهش می‌یافت. همه می‌دانستند که هیچ‌کدام از این راه‌ها نمی‌تواند گره‌گشا باشد. مسئله‌ی بودجه نیز مطرح بود. به همین دلیل تنش و دلهره‌ی حاکم بر جو کلینیک روز به روز افزایش می‌یافت. همه درگیر بودند و تقصیر را گردن همدیگر می‌انداختند، هم پزشک‌ها، هم پرستارها و هم تکنیسین‌ها، و موقعیت مدام وخیم و وخیم‌تر می‌شد. اما من امیدوار بودم. خوب می‌دانستم که شگرد کایزن خیلی خوب می‌تواند برای این‌گونه موارد به کار برده شود. در محیط بیمارستانی، بهترین کار این است که ساده‌ترین روش درمان پیشنهاد و به کار بسته شود تا بدین ترتیب از خطرات احتمالی ممانعت به عمل آید. به عنوان مثال، وقتی بیماری تنها به دارو و یا استراحت نیاز دارد نیازی نیست که به او پیشنهاد عمل جراحی شود! تمام هم و غم من این بود که به پرسنل کلینیک بفهمانم که باید این نکته را مد نظر قرار دهند: «هرچه کوچک‌تر و کم‌تر، بهتر...».

از تمام افراد کلینیک خواستم تا در جلسه‌ای جمع شوند و بهترین و بدترین تجربیاتی را که می‌توانستند به عنوان مراجعه‌کننده با آن مواجه شوند تعریف کنند. بیش‌تر آنان به این نکته اشاره کردند که وقتی مراجعه می‌کنند و می‌بینند کامپیوتر بخش پذیرش کار نمی‌کند عصبی می‌شوند، بخشی دیگر به مشکلات تسویه حساب و یا کاغذبازی‌های اداری اشاره کردند. یکی از مقامات ارشد کلینیک گفت بهترین خاطره‌اش این است که روزی تلفن کلینیک خراب شد و وقتی با تعجب از او پرسیدم که این تجربه‌ی خوب شماست؟

برایم توضیح داد که مسئول بخش پذیرش از اتفاقی که افتاده بود بسیار عذرخواهی کرده و دو روز بعد به همه زنگ زده و اضافه کرده بود که مشکل در نهایت حل شده است. در پی حرف‌های این شخص، بسیاری دیگری بردند که بدترین خاطرات شخص مراجعه کننده می‌تواند تنها با یک عذرخواهی کوچک به بهترین خاطرات بدل شود. این را همه می‌دانند که کامپیوتر هم مانند هر وسیله‌ی دیگری ممکن است خراب شود و یا کارمند بخش تسویه حساب به دلیل بروز مشکلی ناخواسته کمی دیر سر کارش حاضر شود. فقط یک معذرت‌خواهی کافی است! در حقیقت آن چه این امر را به تجربه‌ای خوب یا بد تبدیل می‌کرد نحوه‌ی برخورد و مواجهه‌ی پرسنل با مراجعه کننده بود.

همه بر سر این نکته اتفاق نظر داشتند که مراجعه کنندگان آن اندازه فهیم هستند که درک کنند کامپیوتری ممکن است خراب شود و یا پزشکی ممکن است به دلیل بیماری که به صورت اورژانس به او مراجعه کرده است برنامه‌ی کاری‌اش اندکی تغییر کند. آن چه برای مراجعه کننده غیر قابل قبول بود این بود که پرسنل کلینیک نه درست به وضع جسمانی او رسیدگی کنند و نه برای وقت او احترام قایل شوند، در حالی که بیمار هم جسم و هم وقت خود را در اختیار آنان قرار داده است.

من تصمیم گرفتم تا سؤالی را مطرح کنم: «چه طور می‌شود مشکل اتلاف وقت بیماران را حل کرد به طوری که این کار برای کلینیک هزینه‌ای نداشته باشد یا این که هر کدام از شما بیش از چند ثانیه از وقت روزانه‌ی خود را صرف این کار نکنند؟» همه با هم و با هیجان شروع کردند به جواب دادن. بحث که تمام شد به این نتایج رسیدیم:

۱. در صورتی که وقت ملاقات به تعویق بیفتد، مسئول بخش پذیرش موظف است تا شخصا برای مراجعه کننده دلیل این امر را توضیح دهد و او را قانع کند و بگوید که چه قدر باید انتظار بکشد.
۲. به مراجعه کننده پیشنهاد شود که یا قرار ملاقاتش را برای روز دیگری تعیین کند و یا پزشک دیگری را ببیند.

۳. پرستار و یا دستیار پزشک باید شخصا و قبل از این که بیمار با پزشک مواجه شود از او بابت اتلاف وقتش عذرخواهی کنند.

۴. پزشک باید به نوبه‌ی خود از بیمار عذرخواهی کند.

۵. مسئول بخش پذیرش باید پس از ویزیت پزشک و هنگامی که مراجعه کننده قصد ترک کلینیک را دارد یک بار دیگر از او عذرخواهی و از صبر و تحملی که نشان داده است تشکر کند. خلاصه تمام تغییرات در گرو بیان این دو عبارت بود: «ببخشید!» و «متشکرم!» این نمونه‌ی بسیار خوبی از گام کوچک است. جای تعجب ندارد بگویم که برآوردهای بعدی نشان داد که مراجعه کنندگان از روند کاری کلینیک اظهار رضایت می کنند و حتی از آن بسیار خوشنودند! این گونه بود که بر اساس آمار، تعداد مراجعه کنندگانی که به دلیل اتلاف وقت قهر می کردند و می رفتند ۶۳٪ کاهش یافت. یادآوری می کنم چیزی از زمان انتظاری که هر مراجعه کننده‌ای باید برای ویزیت شدن صرف می کرد کم نشده بود! تفاوت در این بود که بیماران می گفتند: «هیچ وقت تا این اندازه در کلینیکی به من احترام نگذاشته بودند!» در نتیجه اشخاصی که در بخش‌های مختلف کلینیک با هم درگیر شده بودند سلاح خود را زمین گذاشتند و آشتی کردند و صلح و صفا بر محیط کلینیک حاکم شد. حالا دیگر هر کدام می دانستند که کافی است قدم کوچکی برداشته شود تا کارها روبه راه شود.

گام‌هایی کوچک برای تغییراتی سریع

درست است که گام‌هایی که کایزن پیشنهاد می‌کند بسیار کوچک است، اما عموماً به تغییراتی بزرگ منتهی می‌شود. تجربه به من نشان داده است که در بسیاری از موارد کافی است که گامی کوچک برداشته شود تا دگرگونی‌های بزرگی در زندگی حادث شود. خودتان نیز می‌توانید ببینید که کافی است تا فقط ۵ دقیقه وقت صرف جمع کردن وسایل خانه و یا اسباب‌بازی بچه کنید تا حس رضایت‌تان از تمیزی خانه ارضا شود.

اگر هدف‌تان این است که به فعالیتی بپردازید که برای انجامش احساس آمادگی نمی‌کنید (ورزش، نرمش) یا می‌خواهید عادت بدی را کنار بگذارید (خرید کردن فقط برای تفریح و وقت‌گذرانی) شاید فکر کنید که برداشتن یک گام کوچک نمی‌تواند جوابگو باشد. اما تردیدی نیست که همین گام کوچک زمینه‌ای خواهد بود برای برداشتن گام دوم، سپس گام سوم تا این که روزی در کمال حیرت دریابید به آن چه می‌خواستید رسیدید.

حالا یک بار دیگر برگردیم به مثال ژولی، همان مادر بیوه‌ای که وقت برای ورزش نداشت. او برنامه‌ی کایزنش را با برداشتن یک گام کوچک آغاز کرده بود، این که روزی یک دقیقه جلو تلویزیون درجا بزند. البته انجام این کار تأثیر چندانی بر روی قابلیت‌های تنفسی‌اش نداشت! اما برای ژولی حرکت بسیار مهمی بود. ۱۵ روز بعد، ژولی تصمیم گرفت تا کمی بیش‌تر وقت بگذارد، مثلاً زمان پخش یک آگهی تلویزیونی. سپس تصمیم گرفت این کار را به مدت دو آگهی انجام دهد. کمی که گذشت، دیگر توجهی نداشت که دو آگهی تمام شده است و همین‌طور ادامه داد. آگهی‌ها پشت‌سرهم تمام می‌شدند و برنامه‌ی جدید شروع می‌شد و ژولی هنوز در حال درجا زدن بود. او سال‌ها بود که باید به دستورات بخش قلب و عروق بیمارستان عمل و روزانه حداقل نیم ساعت ورزش می‌کرد. اما حالا این کار را با لذت تمام انجام می‌داد! این قراری که با خود

گذاشته بود برایش به عادت‌ی دلپذیر بدل شد، تا بدان جا که حتی فکر این که روزی این کار را نکند به ذهنش خطور نمی‌کرد. باید گام‌های کوچک برداشت، باید دانست که این کار کمک می‌کند تا بر ترس و دلهره‌ی خود فایق شویم و بدین ترتیب دنیا را با دیدی مثبت بنگریم. اشخاصی که می‌گویند روش کایزن ناکارآمد است و جواب نمی‌دهد آنانی هستند که فکر می‌کنند گام کوچک به هیچ دردی نمی‌خورد! فکر می‌کنند که تمرین کایزن به اندازه‌ی آسان است که راه به جایی نمی‌برد. این قبیل افراد گرفتار تفکر و فرهنگی هستند که بر مبنای آن تغییر باید سریع و به یک‌باره باشد و به نظم و قانونی سخت و دست و پاگیر نیاز دارد. آنان فکر می‌کنند که آدمی نباید هیچ‌گاه با خود ملایمت و ملاحظت داشته باشد، چون تنها در این صورت است که می‌توان در زندگی موفق شد. به خود می‌گویند: «چه‌طور می‌توان فقط با صرف یک دقیقه در روز به هدف رسید؟ این‌طوری که پیش برویم به سال‌ها و سال‌ها وقت نیاز داریم!» اما کایزن به ما اثبات می‌کند که این چنین نیست. باید صبور بود. کایزن به ما یاد می‌دهد تا چگونه با برداشتن گام‌های کوچک بر ترسی که مانع پیشرفت است غلبه کنیم. این که بگوییم برای انجام و یا فراگرفتن هر کاری دقیقاً چه قدر وقت گذاشته‌ایم کار دشواری است، چه کسی می‌تواند بگوید برای یاد گرفتن رانندگی دقیقاً چند دقیقه یا ساعت یا روز وقت گذاشته است، برای دوچرخه‌سواری نیز به همین ترتیب. تنها کاری که از عهده‌ی ما برمی‌آید این است که روحیه‌ی خود را حفظ کنیم تا اندک‌اندک بر کاری که می‌کنیم تسلط یابیم.

«کار من نیست...»؛ چگونه کایزن بر مقاومت غلبه می‌کند؟

هر سال، شب عید، میلیون‌ها نفر فهرستی از کارهایی را که باید در سال آینده انجام دهند تهیه می‌کنند. مثلاً بعضی‌ها می‌خواهند وزن کم کنند، یا به زندگی خود سروسامان بدهند یا کم‌تر دلهره داشته

باشند. همه هم مصمم هستند که این برنامه‌ها را به هر نحوی که شده است به مرحله‌ی اجرا بگذارند. اما بیش‌تر اوقات می‌بینیم که برای این کار، یعنی اعمال تغییراتی بنیادی، اراده‌ی کافی ندارند. بسیاری از تحقیقات نشان داده است که تغییر بنیادی به حدود ۱۰ سال زمان نیاز دارد و یک چهارم برنامه‌ها در طول سه ماه اول و بقیه نیز در طول سال بعد به حال خود رها می‌شود. کایزن راهکاری است برای مقابله با این «به حال خود رها کردن» برنامه‌ها.

چند سال پیش در همایشی شرکت کردم که توسط یکی از برجسته‌ترین متخصصان درد برپا شده و بسیار مورد توجه رسانه‌ها قرار گرفته بود. می‌دانیم که درپاره‌ای از موارد، نمی‌توان درد را از طریق دارو و یا دیگر راهکارهای طبی درمان کرد؛ در چنین شرایطی، روش‌های درمانی دیگر مانند روان‌درمانی و یا مدیتیشن می‌تواند کمک بزرگی محسوب شود.

سخنران از حضار خواست تا روزی یک دقیقه در خانه مدیتیشن کنند. من خیلی حیرت کرده بودم تا بدان جا که وقتی سخنرانی‌اش تمام شد پیش او رفتم و پرسیدم چه‌طور زمانی تا به این اندازه کوتاه می‌تواند به شخصی کمک کند؟ اما او سؤال را با سؤال دیگری جواب داد: «می‌دانید روش مدیتیشن چه قدمتی دارد؟ در جوابش گفتم: دو یا سه هزار سال. و او گفت: درست است! پس احتمال زیادی وجود دارد که بسیاری از حضار پیش از این نام مدیتیشن به گوش‌شان خورده باشد. افرادی که مدیتیشن برای‌شان جالب است، کلاس می‌روند، کتاب مدیتیشن می‌خوانند و چند بار هم تمرین کرده‌اند. اما برای بقیه مدیتیشن به احتمال فراوان چشم‌انداز چندان جذابی نیست. برای همین است که من دلم می‌خواهد وقتی به خانه برمی‌گردند شروع کنند به مدیتیشن – یا لااقل سعی کنند – حتی شده یک دقیقه! نه این که نیم ساعت وقت بگذارند و نتوانند حواس‌شان را جمع کنند و دلسرد شوند. خدا می‌داند! شاید بعضی‌ها با همین یک دقیقه از مدیتیشن خوش‌شان آمد!»

فکر کنم که او حق داشت. تحقیقاتی که در زمینه‌ی تکنیک‌های مختلف مجاب کردن انجام شده است به خوبی نشان می‌دهد که

روش کایزن شگرد بسیار خوبی است تا مقاومت‌های اولیه از بین برود.

روزی در کالیفرنیا چند نفر داوطلب از تعدادی از صاحب‌خانه‌ها خواستند تا اگر اجازه می‌دهند روی دیوار خانه‌شان پارچه‌نوشته‌ای با این مضمون نصب کنند: «راننده‌ی خوبی باشید!» اکثر صاحب‌خانه‌ها پذیرفتند. اما از صاحب‌خانه‌های محله‌ی همسایه چنین درخواستی نشد. دو هفته بعد، از اهالی هر دو محله خواسته شد تا اگر موافقند همین کار را از طریق نصب تابلویی روی چمن مقابل خانه انجام دهند. به تمامی آنان عکس‌هایی نشان داده و تذکر داده شد که این کار به احتمال زیاد چهره‌ی زیبای مقابل خانه را اندکی زشت می‌کند. داوطلب‌ها برای افزایش تأثیر حرف خود کیفیت عکس‌هایی را که نشان می‌دادند کاهش داده بودند. در محله‌ی دوم، ۸۳٪ از مردم قبول نکردند. اما در محله‌ی اول که پیش از این همکاری کرده بودند ۷۶٪ موافقت کردند. می‌بینیم که گام کوچک اولیه کمک کرده بود تا زمینه برای برداشتن گام‌های بعدی آماده شود.

تحقیقاتی دیگر بر همین نکته تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که انجام حرکتی کوچک در بدو امر زمینه را برای برداشتن گام‌های بعد مهیا می‌کند، به عنوان نمونه کافی است تا مددکاران روی سینه‌ی خود نشانی مبنی بر کاری که انجام می‌دهند یا انجمنی که بدان تعلق دارند نصب کنند تا بدین ترتیب، مخاطبان‌شان راحت‌تر به آنان کمک مالی کنند. حالا بیایید کمی فکر کنید ببینید کدام حرکات ممکن است به شما در غلبه بر مقاومتی که در برابر تغییر دارید کمک کند.

روزی در بخش پزشکی دانشگاه لوس‌آنجلس با اشخاصی مواجه شدم که نمی‌خواستند یا نمی‌توانستند دندان‌های خود را با نخ دندان تمیز کنند! این افراد می‌دانستند که اگر این کار را نکنند ممکن است دندان‌های‌شان فاسد شود و حس می‌کردند که باید این کار را بکنند، اما توان کافی برای انجامش را نداشتند. من به آنان پیشنهاد کردم که روزی فقط یکی از دندان‌های‌شان را با نخ دندان

تمیز کنند. این کار برای آنان چندان دشوار نبود و بعد از یک ماه تمرین توانستند روزی دو دندان را با نخ دندان تمیز کنند تا بدان جا که بعد از گذشت کمی زمان توانستند مانند تمام مردم و آن گونه که دل شان می خواست به بهداشت دهان و دندان خود برسند!

یک دندان تمیز، درست است که یکی بیش تر نیست، اما از هیچ که بهتر است! اما بیش تر مردم حاضر نیستند این امر ساده را بپذیرند. بعضی ها صبر می کنند تا یک ماه سپری شود و یک دندان را به دو دندان افزایش دهند. بعضی دیگر همان چند روز اول تعداد را دو یا سه و یا چهار برابر می کنند و به خود می گویند حالا که جلو آینه ایستاده ام لااقل وقتم را تلف نکنم و کارم را درست انجام دهم! این گونه صبر و حوصله باعث می شود تا شخص در کارش موفق شود. اگر بعضی ها فراموش می کنند که هر شب همین یک گام کوچک را بردارند، یعنی همین یک دندان را تمیز کنند، پیشنهاد می کنم برای این که یادشان نرود تکه ای نخ به کنترل تلویزیون و یا آینه ی دستشویی گره بزنند تا آن را ببینند و یادشان بیاید!

اشخاصی را نیز دیده ام که تصمیم گرفته بودند تا هر طور شده کمی ورزش کنند، اما نتیجه اش این شده بود که عضلات شان بیش تر کوفته شد! در نتیجه عذاب وجدان گرفتند، دلهره به جان شان افتاد، احساس کردند که نمی توانند زیر بار این مسئولیت بروند و روزی فقط ۳۰ دقیقه ورزش کنند. خلاصه زندگی برای شان تلخ شد. شاید فکر می کردند چون نتوانسته اند این کار را بکنند پس لابد توان این را هم ندارند که مسئولیت های دیگری را نیز عهده دار شوند! من می فهمم این افراد چه می گویند و چه حسی دارند. اما ماهیت ساده و کم درد روش کایزن می تواند به آنان کمک کند.

آنانی که از ورزش بدشان می آید می توانند کارشان را درست مثل ژولی شروع کنند، یعنی روزی یک دقیقه مقابل تلویزیون درجا بزنند. در صورتی که این کار را هر روز ادامه دهند کم کم عادت می کنند و قادر خواهند بود تا حوصله ی بیش تری به خرج دهند و این یک دقیقه را به دو دقیقه و بیش تر تبدیل کنند. در نهایت روزی خواهند دید که ورزش برای شان نه تنها به یک عادت، بلکه به یک

تفریح بدل شده است.

یکی از آشنایانم روزی دوچرخه‌ی ثابتی را به قیمت بسیار گرانی خرید و امیدش این بود که این خرید باعث شود تا علاقه‌اش به ورزش بیش‌تر شود. اما او نتوانست بر مقاومتش غلبه کند و هنوز که هنوز است این دوچرخه در گوشه‌ای افتاده و هر روز مثل خار در چشمش فرو می‌رود! مشککش هم این است که نمی‌داند چه‌طور باید خودش را قانع کند که باید شروع کرد!

شگرد کایزن

اگر دنبال سلامتی هستید، بهتر است سطح توقع‌تان را پایین بیاورید. تغییرات کوچک می‌تواند تأثیر عمیقی بر روحیه‌ی شما داشته باشد. تحقیقات نشان داده است که کم کردن وزن به میزان ۱۰٪ (با فرض بر این که شخص اضافه وزن دارد) می‌تواند خطر ابتلا به دیابت و فشار خون بالا را کاهش دهد. تحقیقی دیگر در دانشگاه فیلادلفیا نشان داده است آنانی که هفته‌ای ۴ بار، فقط ۴ دقیقه در روز با دوچرخه‌ی ثابت ورزش می‌کنند، ۱۰٪ بر قابلیت‌های تنفسی خود می‌افزایند و این دقیقاً معادل با میزان توانایی افرادی است که روزی ۲۰ دقیقه این کار را می‌کنند!

خلاصه، خانمی که حرفش بود به کایزن متوسل شد. ماه اول کارش این بود که روی دوچرخه‌ی ثابتش بنشیند و پانزند و قهوه‌اش را بخورد و روزنامه بخواند. ماه بعد، وقتی قهوه‌اش را خورد و روزنامه‌اش را خواند، یک دقیقه پا زد و تصمیم گرفت تا هفته‌ای یک دقیقه بیش‌تر از هفته‌ی قبل پا بزند. تمام این کارها در بدو امر برایش خنده‌دار بود... چند ماه که گذشت به یکی از هواداران ورزش دوچرخه‌سواری تبدیل شده بود و هر روز کیلومترها دوچرخه‌سواری می‌کرد!

قبول دارید که این بهبود تدریجی تا رسیدن به برنامه‌ای ثابت

برخلاف تصویری است که از تغییر ناگهانی در ذهن داریم. تغییر ناگهانی باعث می‌شود تا شخص تمام توان خود را برای مدت اندکی به کار بگیرد، اما در نهایت از انجام این کار خسته شود و رهاش کند.

وقتی دارید برنامه‌ی نخستین گام کوچک خود را می‌ریزید فراموش نکنید که به‌رغم برنامه‌ای که دارید ممکن است گاهی نیز با مقاومت‌های جدی روبه‌رو شوید. در چنین مواقعی نباید دلسرد شوید و کارتان را رها کنید. سعی کنید که اگر می‌شود باز هم وقت کم‌تری را به این کار اختصاص دهید. یادتان باشد هدف‌تان این است که بر ترس غلبه کنید و گام را چنان کوچک بردارید که هیچ مقاومتی در برابر آن احساس نشود. بقیه‌ی کارها را به روحیه‌ی خود بسپارید، مغز به خوبی می‌داند که چگونه با مشکلات کنار بیاید و شما را به هدفی که داشتید برساند.

گاهی اوقات تغییر بسیار کند پیش می‌رود و زمان زیادی را طلب می‌کند. اگر وجدان‌تان در عذاب است چون احساس می‌کنید که کارها پیش نمی‌رود یا پیشرفتی نمی‌کنید از خودتان بپرسید: «درست است که این تغییر واقعا کوچک است، اما خودمانیم، آیا بهتر از این نیست که دست روی دست بگذارم و کاری نکنم؟»

یکی از بهترین نمونه‌هایی که در این زمینه دیدم خانمی بود که در انگلستان زندگی می‌کرد. ۱۳ ساله که بود متوجه شد ۴ قاشق شکر که در قهوه‌اش می‌ریزد برای سلامتی پوست صورتش مناسب نیست. او اراده و عزمی راسخ داشت و توانست ۳ قاشق شکر را حذف کند، اما حذف ۴ قاشق چهارم کار واقعا دشواری بود. تصمیم گرفت تا قبل از این که یک قاشق شکر را در قهوه‌اش بریزد، روزی یک دانه شکر از قاشق کم کند! کمی بعد یک دانه را به دو دانه افزایش داد تا این که روزی متوجه شد میزان شکر که در قاشقش مانده است به اندازه‌ای ناچیز است که می‌تواند آن را به کلی حذف کند. وقتی این داستان را برایم تعریف می‌کرد ۴۵ سال داشت و با خوشحالی می‌گفت که از آن روز تا به امروز دیگر در قهوه‌اش شکر نمی‌ریزد.

چند توصیه‌ی کایزنی

در این جا شما را با چند توصیه‌ی کایزنی آشنا می‌کنم:

مراقب غذای خود باشید

گام کوچک:

۱. فرض کنیم که میان وعده‌ی شما ۵ لقمه است؛ یکی از لقمه‌ها (اولی) را حذف کنید تا به این ترتیب کل میان وعده را نخورده باشید.
۲. ماه بعد، ۲ لقمه کم کنید.
۳. ماه سوم، ۳ لقمه کم کنید، تا این که در نهایت میزانش آن قدر کم شود که یا بتوانید از آن صرف نظر کنید، یا این که انرژی چندانی به بدن تان نرساند.
۴. بعد از این که عادت میان وعده از بین رفت، تلاش کنید همین کار را با غذای اصلی هم انجام دهید. سعی کنید آرام غذا بخورید و میان بردن لقمه‌ها به دهان فاصله بگذارید. دست‌های تان را روی میز بگذارید و قاشق و چنگال را رها کنید. غذا را خوب بجوید. فقط وقتی که دهان تان کاملاً خالی شد قاشق بعدی را پر کنید.

ورزش

گام کوچک:

۱. اگر سخت تان است که از مبل دل بکنید شیئی را انتخاب کنید و همان طور که تلویزیون نگاه می‌کنید آن را در دست‌های تان فشار دهید (مثلاً توپ تنیس). همین کار به ظاهر کوچک باعث می‌شود تا مقداری کالری مصرف شود و بدن تان نیز عادت کند تا از عضلات کار بکشد.
۲. وقتی احساس کردید دیگر آمادگی دارید تا از سر جای تان بلند شوید، روزی یک بار دور حیاط خانه بگردید. یا به جای این که سوار

آسانسور شوید از پله‌ها بالا و یا پایین روید.

۳. ماه بعد، به جای یک بار، دو بار دور حیاط بگردید، یا به جای این که ۳ طبقه از پله‌ها بالا بروید، ۴ طبقه بالا بروید. این کار را آن قدر ادامه دهید تا به عادت بدل شود.

۴. برای این که خود را کاملاً آماده کنید، فکر کنید کدام ورزش برای تان جذاب‌تر است، شنا؟ اسکی؟ پیاده‌روی؟ تنیس؟ سعی کنید عکسی خوب و زیبا از ورزش مورد علاقه‌ی خود بیابید و آن را روی میز کارت‌تان یا روی یخچال یا روی تلویزیون بگذارید.

پس انداز

گام کوچک:

۱. هدف‌تان این باشد که روزی فقط ۱۰۰ تومان کنار بگذارید. یکی از بهترین راه‌ها برای انجام این کار این است که تغییری در یکی از خریدهای روزانه بدهید. به عنوان مثال اگر عادت دارید نوشابه‌ی ۲۵۰ میلی‌لیتری بخرید، نوشابه‌ی ۲۰۰ میلی‌لیتری بخرید که ارزان‌تر است. یا اگر عادت دارید هر روز مارک خاصی از یک ماده‌ی غذایی را بخرید، تصمیم بگیرید همان ماده را با مارکی که چندان گران نیست تهیه کنید. یا اگر عادت به روزنامه خواندن دارید، روزنامه‌های ارزان‌تر و یا رایگان بخوانید.

۲. یکی دیگر از راه‌ها این است که با دوستان خود قرار بگذارید تا در یکی از هزینه‌های روزانه با هم شریک شوید، مثلاً روزنامه‌ی شریکی بخرید!

۳. اگر روزی ۱۰۰ تومان کنار بگذارید، در آخر سال ۳۶۵۰۰ تومان پس انداز خواهید داشت. حالا فهرستی از چیزهایی را که می‌توانید با این مبلغ بخرید تهیه کنید. هر روز فکر جدیدی به این فهرست اضافه کنید. به این ترتیب، خواهید توانست برای خود اهدافی مهم در سر پیروورانید که دیگر با لذت آنی خرج کردن پول قابل قیاس نیست.

یافتن دوستان جدید

گام کوچک:

۱. به محلی که دوست دارید بروید فکر کنید (پارک، باشگاه ورزشی...)، جایی که به شما امکان بدهد تا با اشخاصی که ممکن است با شما هم‌سلیقه باشند آشنا شوید. فهرستی تهیه کنید.
۲. هر روز به یک محل تازه و به گروهی دیگر از افرادی که دوست دارید فکر کنید. بعد این نام‌ها را به فهرستی که داشتید اضافه کنید. فراموش نکنید که این فهرست نباید برای تان هیچ‌گونه محدودیتی به همراه داشته باشد و فقط نظریاتی را که دارید در آن منعکس می‌کنید.
۳. به یکی از آشنایانی که به نظرتان زندگی خوب و پرباری دارد فکر کنید. از او بپرسید که دوستانش را در کجا یافته است.
۴. اگر بدتان نمی‌آید که در باشگاه ورزشی و یا در انجمنی عضو شوید، اما مشغله‌ی کاری به شما اجازه نمی‌دهد تلاش کنید تا از میزان مسئولیت‌هایی که دارید بکاهید. به عنوان مثال کافی است فقط در یکی از جلسات شرکت نکنید و یا جلسه‌ای را ۱۵ دقیقه زودتر ترک کنید. این شگرد به شما کمک خواهد کرد تا خود را برای داشتن فعالیت اجتماعی با دوستان بیش‌تر آماده کنید، البته بدون آن که فشار چندانی به برنامه‌ی کاری روزانه‌ی خود وارد آورده باشید.

درخواست اضافه حقوق

گام کوچک:

۱. فهرستی از دلایلی که می‌تواند توجیه کند چرا چنین درخواستی دارید تهیه کنید.
۲. روزی یک دقیقه با صدای بلند چیزی را که می‌خواهید به رئیس خود بگویید تمرین کنید.
۳. زمان این تمرین را زیاد کنید، تا بدان‌جا که احساس کنید دیگر

آماده‌اید تا با رئیس روبه‌رو شوید.

۴. پیش از آن که دست به کار شوید، تصور کنید که رئیس‌تان چندان «تحویل‌تان» نگرفته است، اما شما از حرفی که زده‌اید پشیمان نیستید و خوشحالید که لاقلاً به او پیشنهاد کرده‌اید. این روش می‌تواند به شما در برطرف کردن بسیاری از دلهره‌ها کمک کند.

استفاده‌ی بهینه از زمان

گام کوچک:

۱. فهرستی از کارهایی که به‌نظرتان وقت‌گیر است تهیه کنید. کارهایی که نه الزامی‌اند و نه انگیزه‌ای برای انجام‌شان دارید. مانند نگاه کردن به تلویزیون، پرسه زدن در خیابان برای خرید، خواندن مجلات هجو. تمام این‌ها می‌تواند به نوعی دست و پاگیر باشد.
۲. حالا فهرستی از فعالیت‌هایی را تهیه کنید که دوست دارید انجام دهید و فکر می‌کنید می‌توانند به شکوفایی فردی‌تان کمک کنند. هر روز یک کار جدید به این فهرست اضافه کنید.
۳. وقتی فهرست کامل شد سعی کنید یکی از آن‌ها را انجام دهید، البته خود را مقید نکنید. به عنوان مثال می‌توانید مجله بخوانید، اما زمان خواندن را اندکی، فقط اندکی، کاهش دهید. اگر تصمیم دارید به باشگاه ورزشی بروید توصیه می‌کنم اول مکان باشگاه را ببینید و نگاه کنید که مردم چه‌طور وارد و خارج می‌شوند. کم‌کم با این فعالیت آشنا می‌شوید و حتی متوجه هم نمی‌شوید که دیگر مثل قدیم وقت‌تان را صرف نگاه کردن به تلویزیون نمی‌کنید.
۴. هر روز نام یکی از افرادی را که به‌نظرتان زندگی پرباری دارد یادداشت کنید. بعد به یکی از نکات، فقط یکی از نکاتی که او انجام می‌دهد، اما شما انجام نمی‌دهید اشاره کنید.

کایزن، روشی برای ترک اعتیاد

وقتی تلاش می‌کنیم تا از شریکی از چیزهایی که بدان عادت کرده‌ایم خلاص شویم، یکی از مشکلاتی که باید با آن مواجه شد این است که بعد از ترک اولیه، چگونه مانع سقوط‌های بعدی شویم. این مطلبی است که به کرات و تقریباً همیشه اتفاق می‌افتد. مهم نیست که اعتیاد به سیگار باشد یا مشروبات الکلی یا غذا یا مواد مخدر. مهم این است که مکانیسم اعتیاد در تمامی این موارد یکسان است. فرد، پس از چند ماه «ترک» یک بار دیگر وسوسه و گرفتار می‌شود. اما نباید امید خود را از دست داد، چون من خودم افراد زیادی را می‌شناسم که با تکیه بر روش «گام‌های کوچک» موفق شده‌اند تا برای همیشه از دام اعتیاد رهایی یابند.

من این روش را برای افرادی تجویز کردم که بارها به من مراجعه کردند تا سیگار را ترک کنند و موفق هم شدند، اما کمی بعد یک بار دیگر سرشکسته پیش من آمدند و اعتراف کردند که نتوانستند جلو وسوسه را بگیرند و تسلیم شدند. بعضی‌ها می‌گفتند که دیگر سیگار به یکی از «رفقای شان» بدل شده است! البته هنگام گفتن این حرف لبخند می‌زدند، اما من فکر می‌کنم که به آن چه می‌گفتند باور داشتند. با کمی تحقیق متوجه شدم که بسیاری از این افراد در خانواده‌ای بزرگ شده‌اند که وقت کافی برای تربیت فرزندان صرف نمی‌کردند. یعنی وقتی کوچک بودند به حال خود رها می‌شدند و یاد گرفته بودند تا مشکلات‌شان را خودشان به نوعی حل کنند و از دیگران کمک نگیرند.

این که شخصی تنها روی خودش حساب کند رفتاری است که در بسیاری از اوقات می‌توان مشاهده‌اش کرد، اما بدترین روش است. به این دلیل ساده که ما از لحاظ فیزیولوژیک موجوداتی هستیم که هنگام دلهره به کمک نیاز داریم. این امر در طبیعت ماست. به عنوان مثال، بچه‌ای که دچار کابوس می‌شود یا از دیدن رعد و برق می‌ترسد ناخودآگاه به طرف اتاق پدر و مادر می‌دود تا از آن‌ها کمک

بخواهد و در نهایت نیز در آغوش آن هاست که خوابش می برد. هنگامی که این فرایند نتواند به صورت طبیعی، به دلیل غیبت جسمانی و یا روانی والدین، طی شود، شخص چاره‌ای نمی بیند جز این که روی خودش حساب کند. این قبیل کودکان پس از این که بزرگ شدند استقلال بیش تری دارند، اما نیازشان به کمک و حضور دیگری را به نحوی دیگر و از طریق وابستگی به چیزی دیگر، مانند سیگار و مشروب و موادمخدر، نشان می دهند. این ها دوستانی هستند که شخص می تواند در صورت نیاز و هنگام احساس دلهره روی شان حساب کند! اما مشکل این جاست که این موارد تأثیرات جانبی و سوء نیز دارند. چنین شخصی وقتی تصمیم می گیرد تا اعتیادش را بدون کمک دیگری ترک کند، در اعم موارد با مشکل مواجه می شود. دلیلش هم این است که این اعتیاد، همان طور که خودش هم می گوید، برایش در حکم رفیق است! زندگی بدون این رفیق برای چنین فردی بسیار دردناک است.

راشل، یکی از بیمارانم، از لحاظ روانی در موقعیتی کاملاً مشابه قرار گرفته بود. وقتی کودک بود تصمیم گرفته بود تا تنها و تنها به خودش متکی باشد و روی کسی حساب نکند. هنوز بسیار جوان بود که از لحاظ مالی مستقل شد و بعد از آن نیز همیشه بدون کمک دیگری به زندگی اش ادامه داد. او نمی دانست چگونه می توان روی بقیه حساب کرد، چون در دوران کودکی هیچ تجربه‌ای از این دست نداشت. البته دوستان زیادی داشت، اما هیچ وقت تمام زندگی اش را برای یکی از آنان تعریف نکرده بود. در روابط احساسی نیز همیشه دنبال کسی بود که زیاد به او وابسته نباشد.

اما ما همه به حمایت «دیگری» نیاز داریم. راشل این حمایت را در سیگار جست و جو کرده بود. نیکوتین باعث می شد تا اعصابش راحت باشد و از میزان دلهره اش کاسته شود. من وقتی با راشل آشنا شدم قرار شد به هر قیمتی که شده سیگار را ترک کند. کمی پیش با مشکلات تنفسی حاد مواجه شده و هرچه تلاش کرده نتوانسته بود این عادت را کنار بگذارد. بیش ترین مدتی که سیگار را ترک کرد دو ماه بود.

خوب می دانستم که تجویز نسخه‌ی آدامس و یا چسب‌های نیکوتین برایش بی‌فایده است. تردیدی وجود نداشت که راشل آن اندازه منضبط بود که گام نخست را بردارد. اما یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در زندگی این است که فرد بتواند برای دلگرمی و یا طلب کمک به هنگام بروز مشکلات به سوی دیگران روی بیاورد. اگر راشل می‌خواست سیگار را ترک کند باید یاد می‌گرفت که به دیگران اعتماد کند و رفیق و همراهی بیابد که امینش باشد و بتواند جای سیگار را برای او بگیرد. هر دو می‌دانستیم که سلامت راشل در خطر است. از شواهد برمی‌آمد که راشل فرصت ندارد تا روان‌درمانی را آغاز کند و به دوران کودکی‌اش بازگردد و شاید از این طریق بتواند وابستگی‌اش را به سیگار از میان ببرد. وانگهی، او اصلاً حوصله‌ی این‌گونه کارها را نداشت. من حس می‌کردم که این‌گونه روان‌درمانی‌ها برای شخصی مانند راشل سنگین و دلهره‌آور بود. پس مصمم شدم تا راهی ملایم‌تر انتخاب کنم تا حس نکند که گیر افتاده است. به او پیشنهاد کردم که روزی یک بار روی پیام‌گیرم پیغام بگذارد. قرار شد تنها یک جمله بگوید: «سلام، من راشل هستم.» وقتی فهمید که همین گام خیلی کوچک تا چه اندازه عصبی‌اش می‌کند خیلی ناراحت شد. تمام زندگی‌اش سعی کرده بود تا به کسی وابسته نشود و صرف این که باید روزی یک بار با پیام‌گیرم تماس می‌گرفت با آن قراری که با خودش گذاشته بود و می‌خواست تا هیچ‌وقت به کسی محتاج نشود مغایرت داشت. به تدریج که از میزان ناراحتی این گام نخست کاسته شد، تصمیم گرفتیم که هر بار راشل آماده می‌شود تا سیگاری آتش بزند به من تلفن کند. اما چون تصمیم این نبود که با ایجاد خجالت از سیگار کشیدن وادارش کنم تا این عادت را ترک کند، قرار را بر این گذاشتیم تا هرچه قدر دلش می‌خواهد سیگار بکشد، ولی روزی یک بار زنگ بزند و بگوید: «سلام، من راشل هستم... الان دارم یک سیگار روشن می‌کنم.» از آن جایی که راشل یاد گرفته بود تا از همنشینی و دوستی دیگران صرف‌نظر کند، سعی من این بود که با این کار لذت دوستی را در او ایجاد کنم و به ویژه کاری کنم تا با گامی

کوچک، به «بهترین دوستش» نزدیک شود. این برنامه یک ماه طول کشید.

بعد از این مدت، از راشل خواستم تا احساساتش را بنویسد. مطالعات نشان داده است افرادی که احساساتشان را در دفتر خاطراتشان می‌نویسند، به اندازه‌ی کسی که با پزشک و یا دوست صحبت می‌کند سود می‌برند. خود من ایمان دارم که این تمرین بسیار مثبت است. برخی از مطالعات نشان داده است که پیروان خاطره‌نویسی به طور متوسط روزی ۱۵ تا ۲۰ دقیقه وقت صرف این کار می‌کنند. اما، راشل آدمی نبود که تا این اندازه وقت صرف زندگی درونی‌اش بکند، چرا که برای بسیاری از افراد، گرفتن تصمیمی مبنی بر نوشتن زندگی احساسی در کتابی که قرار نیست هیچ‌کس به غیر از خود آدم آن را بخواند کار ساده‌ای نیست. به راشل پیشنهاد کردم که تنها روزی ۲ دقیقه وقت صرف این کار کند. ۲ ماه دیگر نیز بر همین منوال گذشت، البته پیام‌های تلفنی نیز هم‌چنان ادامه داشت.

هر بار که راشل عصبی و یا آشفته می‌شد، مغزش به تدریج عادت می‌کرد تا به دفترچه‌ی خاطرات و یا صحبت کردن با من بیندیشد. در پایان این دوره، در کمال تعجب دریافت که بی‌هیچ تلاش خاصی، مصرف سیگارش ۳۰٪ کاهش یافته است.

سپس به مرحله‌ی پرسش‌های کوچک رسیدیم. راشل باید این‌گونه تصور می‌کرد که دوستی در کنار خود دارد که در تمام طول روز او را همراهی می‌کند. باید از خود می‌پرسید که دوست دارد دوستش در آن زمان چه کاری بکند؟ مثلاً آیا دلش می‌خواهد راشل از قابلیت‌هایش حرف بزند یا فقط بگوید که دلش می‌خواهد ناهار چه بخورد. زن جوان آن‌چنان به این بازی دل بست که خیلی زود در پی یافتن دوست برآمد، دوستی که ارزش داشته باشد و بتواند او را راضی کند. در این مقطع بود که راشل در عرض یک ماه سیگار را کنار گذاشت و تا کنون دو سال است که دیگر لب به سیگار نزده است.

تمرین کایزن

گام نخست شما چیست؟

در این جا به تمرینی اشاره می‌کنم که به بسیاری از بیمارانم توصیه می‌کنم و خودم نیز به کرات آن را انجام می‌دهم. شما می‌توانید این تمرین را به تنهایی انجام دهید، اما تجربه نشان داده است که این تمرین در صورتی که با کمک فردی دیگر انجام شود نتیجه‌ی بهتری می‌دهد.

ابتدا تصمیم بگیرید در کدام یک از بخش‌های زندگی خود می‌توانید شگرد گام نخست را بهتر به کار بندید. بعد باید به سراغ پرسش‌های کوچک بروید تا آن مقوله را بهتر تبیین کنید. فرض کنیم که می‌خواهید درباره‌ی سلامتی تغییری در زندگی خود ایجاد کنید. سؤال این است: «چه گام کوچک بی‌اهمیتی را می‌توانم برای بهبود سلامتی‌ام بردارم؟»

خیلی‌ها خواهند گفت: «وزن کم کردن» یا «ورزش»... شروع خوبی است، اما وزن کم کردن و یا ورزش کردن به معنای واقعی گام کوچکی نیست. به یاد داشته باشید که شگرد نوآوری که در آغاز این کتاب به آن اشاره کردیم از همه‌ی شگردها کارآمدتر نیست. خودتان می‌دانید که بسیاری از رژیم‌های غذایی و یا برنامه‌های ورزشی به شکست می‌انجامند.

پس سعی کنید که یک گام کوچک واقعی انتخاب کنید. مرحله‌ای که به ظاهر بی‌اهمیت، اما واقعا بنیادی است. در این جاست که شریک و یا همراه می‌تواند به شما کمک کند تا هرگونه جرزدن را در کارت‌تان ردیابی کنید. مثلاً وقتی پاسخی کایزنی ارائه و فکر می‌کنید در تلاش‌تان موفق شده‌اید، اما پاسخ‌تان خیلی گنگ است و روح انتقادی شما را آرام نمی‌کند. این روحیه‌ی شما از شما می‌خواهد که اعمالی شجاعانه و بزرگ انجام دهید، آن هم خیلی فوری. از دوست یا شریک‌تان بخواهید تا پرسشی واحد را چند بار از شما بکند تا

این که مغزتان بالاخره پاسخی به راستی کایزنی برای آن بیابد. این پاسخ باعث می شود تا شما قادر باشید گامی کوچک بردارید، گامی آن چنان کوچک که هر روز بی آن که متوجه باشید آن را برمی دارید. به مثال خودمان برگردیم. دوستتان از شما می پرسد: «چه گام کوچک بی اهمیتی را می توانی در جهت بهبود سلامتی ات برداری؟» پاسخی ساده به ذهن تان می رسد: «کم تر غذا بخورم!» بسیار خوب. این پاسخ خیلی گنگ و درعین حال بسیار جاه طلبانه است. از نو شروع کنیم: «چه گام کوچک بی اهمیتی را می توانی در جهت بهبود سلامتی ات برداری؟» پاسخ تازه: «شکلات را حذف می کنم». بهتر شد، اما این هدف هم بیش از اندازه بزرگ است. اگر شکلات نخوردن کار ساده ای بود، صنایع شکلات سازی تاکنون ورشکست شده بودند. از نو شروع کنیم: «چه گام کوچک بی اهمیتی را می توانی در جهت بهبود سلامتی ات برداری؟» پاسخ تازه: «کم تر شکلات بخورم». اندک اندک به هدف نزدیک می شویم. مغزتان به تدریج تکرار را ضبط و جذب می کند و سپس آن را به شکل پاسخ های خلاقانه ارائه می دهد. یک بار دیگر: «چه گام کوچک بی اهمیتی را می توانی در جهت بهبود سلامتی ات برداری؟» پاسخ تازه: «شکلات می خورم، اما گاز اول را نمی زنم!»

به هدف رسیدیم، این همان راه خوبی است که برای مهاراشتها باید می یافتید. چشم تان بسته ی شکلات را به شکل کامل و درسته می بیند، اما مغزتان تمرین می کند که بخشی از آن را حذف کند (گاز آخر را نه! چون این کار خیلی سخت است! باید گاز اول را بشکنید، اما آن را کنار بگذارید و بقیه را بخورید). وقتی می فهمید این گام خیلی کوچک است که مطمئنید می توانید آن را انجام دهید. همان قدر مطمئن باشید که هر روز به طلوع خورشید اطمینان دارید.

یکی دیگر از حوزه هایی که کایزن در آن جواب می دهد مرتب کردن دفتر کار یا اتاق است. بسیاری از مردم اعتراف می کنند که ساعتی از بخش اولیه ی کار روزانه را به مرتب کردن دفتر کار اختصاص می دهند، کاغذها را جمع و جور می کنند، کلاسورها را می چینند، سوزن ها را سر جای خود می گذارند... اما وقتی از آنان می پرسید:

«آیا اطمینان دارید که چه سرتان شلوغ باشد و چه خلوت، یک ساعت از وقتتان را صرف مرتب کردن می کنید؟» پاسخشان منفی است. خیلی ها اعتراف می کنند که چیزی حدود دو دقیقه از وقت خود را صرف این کار می کنند، بعضی ها می گویند فقط کاغذها را مرتب می کنند، بعضی هم می گویند که از اشخاصی دیگر خواهش می کنند تا این کار را برای شان انجام دهند!

حالا فرض کنیم می خواهیم با شخصی که برای مان عزیز است آشتی کنیم و کدورتها را از بین ببریم. ببینیم کایزن چه راه حلی پیشنهاد می کند؟ اگر برنامه ای ترتیب دهیم تا دو نفر که با هم مشکل دارند در جلسهای حاضر شوند این کار ممکن است شرایط را از آن چه هست حادثر کند. چرا از آن ها برای خوردن شام دعوت نکنیم؟ یا این که با هم تلفنی صحبت کنند؟ بهترین گام کوچکی که می شود برداشت این است که بگویید: «این که چه احساسی از حرف زدن با پدر و یا مادرم به من دست می دهد اهمیتی ندارد. مهم این است که می دانم می توانم این کار را بکنم.» این گام کوچک در بسیاری از مواقع می تواند در این خلاصه شود که یک دقیقه در روز وقتتان را صرف فکر کردن به قابلیت های خوب آن شخص کنید. یا این که - اگر پدر و یا مادرتان از خود چهره ای مستبد نشان داده است - درباره ی احساس عدم امنیتی که در شما ایجاد می کرد فکر کنید. این کار به شما اجازه خواهد داد از او چهره ای انسانی تر پیش چشم ترسیم کنید.

باید مراقب باشید که گام کوچکتان واقعا کوچک باشد تا بدین ترتیب شانس بیش تری برای موفقیت داشته باشید. وقتی خوشحالی ناشی از برداشتن این گام کوچک را در وجود خود حس کردید آماده اید تا گام دیگری نیز بردارید. این کار باید به نحوی خود به خودی صورت بگیرد، یعنی درست مانند مرحله ی اول با لذت توأم باشد. به کسی اجازه ندهید تا روی تان تأثیر منفی بگذارد، یا به شما فشار بیاورد. ضرباهنگ پیشرفت کار را خودتان باید تنظیم کنید. برای مشخص کردن گام کوچک دوم تمرینی را که در بالا بدان اشاره کردم دنبال کنید و اطمینان داشته باشید که موفق

خواهید شد. همین کار را درباره‌ی گام کوچک سوم نیز انجام دهید تا در نهایت مقاومت مغزتان در برابر تغییر جدید به کلی از بین برود. در صورتی که گاهی اوقات به کاری که می‌کنید شک می‌کنید یا دنبال بهانه‌ای می‌گردید که آن را رها کنید باید یک بار دیگر سر جای نخست برگردید و گام اول را از نو تبیین کنید تا از آن چه هست کوچک‌تر شود.

نشر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۵: مشکلات کوچک را حل کنید

ما در زندگی روزمره‌ی خود، مدام با مشکلات کوچک و بزرگ دست و پنجه نرم می‌کنیم و آن چنان به این وضعیت خو گرفته‌ایم که حتی قادر به تمییز آن‌ها هم نیستیم، چه برسد به این که بخواهیم آن‌ها را حل کنیم. اما باید بدانیم مشکلات وقتی روی هم تلنبار شوند باعث می‌شوند تا میل ما به تغییر کاهش یابد. اگر با تمرین سعی کنیم این مشکلات را بیابیم و حل کنیم مجبور نخواهیم شد تا در درازمدت و در آینده‌ای دورتر با دردهای جدی‌تر و دردناک‌تر مواجه شویم. در دوره‌ی بازسازی بعد از جنگ جهانی دوم، کارخانه‌ی تویوتا دست به اقدامی جسورانه زد. تایی شی اونو، یکی از مدیران با درایت این شرکت، یکی از نکات بنیادی خط مونتاژ را تغییر داد. تا آن زمان، اکثر سازندگان خودرو از شیوه‌ای یکسان استفاده می‌کردند، یعنی شاسی خودروها تک تک روی زنجیره‌ی مونتاژ می‌رفت و هر کارگری به نوبت کارش را انجام می‌داد. هیچ‌یک از کارگران نباید کاری غیر از آن چه به او محول شده بود انجام می‌داد و یا دست به ابتکاری فردی می‌زد. بازرس کنترل کیفیت در انتهای خط تولید اشتباهات مونتاژ را اصلاح می‌کرد.

اونو دست به اقدامی تازه زد که آشکارا از مفهوم محبوب دکتر دمینگ، یعنی «بهبودی کوچک و مداوم» تبعیت می‌کرد. او در هر مرحله‌ای طنابی را تعبیه کرد؛ اگر کارگری متوجه اشتباه و یا ایرادی می‌شد می‌توانست با کشیدن طناب خط تولید را متوقف و اشکال را اعلام کند. اونو اطمینان داشت که مهندسان و مسئولان تهیه‌ی قطعات و هم‌چنین کارگرانی که در هر مرحله‌ای از تولید به کار مشغولند مهارت لازم برای تشخیص مشکل و یافتن راه‌حل را دارند. آن هم ترجیحاً در همان محلی که نقص و یا خرابی رخ داده است. بقیه‌ی سازندگان به این ابتکار خندیدند و آن را کاملاً ابلهانه و مغایر با اصول بنیادی خط تولید انبوه دانستند. آنان می‌گفتند چه‌طور شرکتی می‌تواند بازده خوبی داشته باشد وقتی خط تولید ممکن

است هر لحظه و به اختیار یک کارگر به منظور اصلاح نقصی جزئی قطع شود؟ اما گذشت زمان نشان داد که روش اونو که برخلاف روش‌های عادی پیشین بود کارآمدتر است. این روش موفقیت‌های زیادی در پی داشت و در تاریخ تولید خودرو به عنوان روشی کارآمد به ثبت رسید. اصلاح نقصی کوچک در محل بروز نقص مانع ایجاد مشکلات پیچیده‌تر در مراحل بعدی تولید می‌شد. با این حال، همه‌ی تولیدکنندگان از شیوه‌ی تویوتا پیروی نکردند و وسوسه‌ی نادیده گرفتن نقص‌های (به ظاهر) کوچک مطلبی است که هم‌چنان در بسیاری از کارخانه‌های خودروسازی به چشم می‌خورد. به عنوان مثال، کارخانه‌های فورد و فایرستون تا سال‌ها هیچ توجهی به مشکلات کوچک نداشتند. مگر نه این که خودروهای فورد با لاستیک‌های فایرستون پس از پیمودن هزار مایل دچار هیچ نقص فنی‌ای نمی‌شد؟ اما کمی بعد، مرگ و میرهای متعدد و بازتاب این قبیل حوادث در رسانه‌ها این شرکت‌ها را وادار کرد که سیاست خود را تغییر دهند و قبول کنند که چنین آماری که مدت‌ها به آن می‌بالیدند آثار زیانبار و جبران‌ناپذیری به همراه داشته است. نمونه‌ی دردناک دیگری از این دست، حادثه‌ی فضاپیمای کلمبیا در سال ۲۰۰۳ است. در طول پروازهای پیشین، قطعات کوچکی از ابر عایق بدنه‌ی این فضاپیما جدا شده بود. اما از آن جایی که هیچ حادثه‌ی مهمی رخ نداده بود، ناسا پنداشت که این ایراد در طول پروازهای آزمایشی جنبه‌ای «عادی» دارد. اما در یکی از پروازها، به هنگام برخاستن فضاپیما از زمین، قطعه‌ای از این عایق که از قطعات قبلی بزرگ‌تر بود جدا شد و به لبه‌ی بال دستگاه اصابت و آن را سوراخ کرد. همین امر باعث شد تا فضاپیما درهم بشکند و ۷ نفر سرنشین آن کشته شوند.

ما هم بارها وقتی برای رسیدن به هدف عجله داریم برخی نشانه‌های نگران‌کننده را می‌بینیم، اما به آن‌ها اهمیت نمی‌دهیم. اگر تصمیم گرفته‌ایم تا فرایند تغییر را شروع کنیم نباید اصل احتیاط را از نظر دور کنیم. با این همه، اغلب تسلیم وسوسه می‌شویم و به سادگی از کنار نشانه‌های هشداردهنده عبور می‌کنیم. نشانه‌هایی

که به ما می‌گویند: چیزی در این جا وجود دارد که عادی نیست؛ باید روند کار را کند کرد، به عقب برگشت و یک بار دیگر فکر کرد. اما اگر ما هم چنان پافشاری کنیم و به این نشانه‌ها توجهی نشان ندهیم مشکلاتی که در آغاز کوچک بوده‌اند به تدریج بزرگ‌تر می‌شوند و وضعیت آن چنان بحرانی و آشفته می‌شود که ناگزیر می‌شویم تا «خط تولید» را متوقف و روند تغییر را بازبینی کنیم. اگر به اشتباهات ناچیز و نقص‌های کوچک بیش‌تر توجه کنیم مجبور نمی‌شویم تا در آینده سال‌ها از وقت گران‌بهای مان را صرف برقراری مجدد نظم از دست رفته کنیم.

تمرین کایزن

چگونه می‌توان مشکلات را ردیابی کرد؟

مسلم است که یافتن مشکل پس از آن که بروز کرد کار آسانی است. مثلاً بعد از این که آب باران گچ سقف را خیس کرد! با این حال، می‌توانیم از طریق تمرین، یاد بگیریم که چگونه هشدارها را ردیابی کنیم. با تمرین‌های زیر سعی کنید تا حس و درک خود را از مشکلات کوچک تقویت کنید:

۱. یکی از اشتباهات بزرگی را که در یکی از مراحل زندگی مرتکب شده‌اید به یاد بیاورید. از خود بپرسید که آیا در آن زمان نشانه یا نشانه‌هایی دال بر این که مسائل به خوبی پیش نمی‌رود وجود داشته است یا نه؟ این نشانه‌ها را یادداشت کنید. چه اقداماتی را می‌توانستید در جهت اصلاح این نقص انجام دهید؟ آیا خط تولید خود را متوقف و همه چیز را از نو شروع می‌کردید؟ آیا باید مشکل را نادیده می‌گرفتید به این امید که با وجود بروز مشکل، این امکان نیز وجود داشت که در زمان موعود به هدفی که در سر داشتید برسید؟

۲. امروز چه اشتباه کوچک و ناچیزی را مرتکب شدید که به خاطرش خودتان را سرزنش نمی‌کنید؟ اگر این تمرین را هر روز تکرار کنید درک‌تان از اشتباهات کوچک اندک‌اندک زیاد و زیادتر خواهد شد.

۳. حالا از خود بپرسید آیا اشتباهی که در بند ۲ صحبتش بود مربوط به مشکلی گسترده‌تر نیست، یعنی آیا امکان این هست که مشکل حادث‌تر شود؟ مثلاً اگر فراموش می‌کنید که سوئیچ ماشین را سر جایش بگذارید، به این دلیل نیست که می‌خواهید کارهای زیادی را هم‌زمان با هم انجام دهید، در حالی که توانش را ندارید؟ حواس‌پرتی شما ممکن نیست اشتباهات جدی‌تر و خطرناک‌تری را در پی داشته باشد؟ اگر با دیدی نو به این مشکل به ظاهر بی‌اهمیت نگاه کنید، از تکرار آن جلوگیری کرده و هشیاری‌تان را افزایش داده‌اید. اگر

اشتباهی که متوجه‌اش شده‌اید خبر از مشکلی دامنه‌دارتر می‌دهد از خود پرسید: «چه گام کایزنی کوچکی می‌توانم در جهت تغییر این وضعیت بردارم؟»

۴. سعی کنید ببینید کدام‌یک از رفتارهای‌تان ممکن است خانواده، دوستان، همکاران و یا مشتریان‌تان را ناراحت کند. همین نکته باعث خواهد شد تا احتمال بروز این اشتباه کاهش یابد. از فرصت استفاده کنید و از خودتان پرسید که آیا بروز این مشکل نشانه‌ی بروز مشکلی حادث‌تر نیست؟ اگر بتوانید این رفتارتان را پیش از این که وخیم‌تر شود اصلاح کنید تردیدی وجود ندارد که از ایجاد گرفتاری‌های دردناک در آینده جلوگیری خواهید کرد.

وقتی شکست اجباری نیست

همه‌ی ما آرزو داریم شکست نخوریم. اما برای برخی افراد یا شرکت‌ها، تلخی شکست خوردن از تلخی ناکامی در یک برنامه بیش‌تر است. شکست ممکن است مترادف نابودی یک نفر از دیدگاه جسمانی و یا اجتماعی باشد. روان‌شناسان راهکارهایی را که برخی از شرکت‌ها درپیش می‌گیرند تا کارشان به شکست نینجامد مطالعه کرده‌اند. توصیه‌هایی که از این تحقیقات منتج شده است برای همه‌ی ما، با هر مرتبه‌ی اجتماعی‌ای، ارزشمند است. یکی از بهترین تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است توسط کارل ویک به انجام رسیده که روان‌شناسی وابسته به دانشگاه میشیگان است. او روی پزشکان بخش فوریت‌های پزشکی بیمارستان‌ها، کارمندان بخش حمل و نقل، کارمندان بخش کنترل پرواز، کارمندان مراکز سوخت هسته‌ای و هم‌چنین کارگران مسئول ساخت وسایل اطفای حریق کار کرد. او این افراد را «مسئولان با درجه‌ی مسئولیت بالا» نام‌گذاری کرد و بر این نکته تأکید ورزید که کار این افراد از چنان اهمیتی برخوردار است که باید به هر نحو ممکن جلو خطا و اشتباه را در کارشان گرفت. آمار نشان داده بود که خود این افراد مدعی‌اند می‌توانند کم و بیش ۱۰۰٪ خطاهای احتمالی را پیش‌بینی و با اتخاذ تصمیم به‌موقع از بروز آن‌ها جلوگیری کنند.

مثلاً خلبانان مسئول هواپیماهای مخصوص ناو به دلیل اعصاب قوی و ابتکار عملی که دارند انتخاب و به کار گمارده می‌شوند. تردیدی نیست که به هنگام بلند کردن و یا فرود آوردن هواپیما سیستم‌های کنترلی بسیار پیچیده‌ای وارد عمل می‌شوند تا امنیت پرواز را تضمین کنند. اما وقتی در میان اقیانوس، هواپیمایی را روی ناوی می‌نشانید، تنها یک اشتباه، هر اندازه کوچک هم که باشد، می‌تواند فاجعه بیافریند. به همین دلیل، افرادی را که روی این قبیل ناوها کار می‌کنند به نوعی آموزش داده‌اند تا فرض را بر این بگذارند

که سیستم‌های کنترل درست کار نمی‌کنند. آنان باید مدام در پی این باشند تا کوچک‌ترین خطاها را ردگیری کنند، تمام هوش و حواس‌شان جمع باشد تا کوچک‌ترین دلهره‌ای را در صدای خلبانان شناسایی کنند. این افراد روزانه چندین بار عرشه را بازرسی می‌کنند تا اگر شیئی خارجی روی آن بود به موقع آن را شناسایی کنند تا بدین ترتیب چیزی وارد راکتور هواپیماها نشود و فرض اولیه همیشه این است که آن چه می‌تواند اشتباه از آب دربیاید، همیشه احتمال دارد روزی اشتباه از آب درآید!

نشستن هواپیما نیز برای این افراد اهمیت خاصی دارد. روی عرشه، چهار کابل اصلی وجود دارد که باید به قسمت عقب هواپیما گیر کند و جلو سرعتش را بگیرد. ممکن است خلبانی نتواند هواپیما را به کابل اول و یا دوم گیر دهد؛ این احتمال هم وجود دارد که به سه کابل اول گیر کند، اما به کابل چهارم گیر نکند که در این صورت احتمال دارد هواپیما به اقیانوس بیفتد. برای هواپیما بهترین وضعیت این است که به کابل سوم گیر کند. وقتی هواپیمایی به جای این که به کابل سوم گیر کند، به کابل دوم و یا اول و یا چهارم گیر کند، مسئولان ناو تلاش می‌کنند تا دلیل این امر را بیابند و کاری کنند تا تکرار نشود.

همه‌ی ما می‌توانیم این قبیل شگردها را در زندگی خود نیز به کار بندیم، به ویژه به مجرد رؤیت کوچک‌ترین نشانه‌های هشدار و بررسی آن‌ها. چند سال پیش در همایشی با زوجی جوان آشنا شدم؛ خیلی زود با هم اخت شدیم. زن که امی نام داشت با من درد دل کرد و گفت که دلش می‌خواهد تا فرانک کمی با من صحبت کند. می‌گفت هنگام رانندگی خیلی زود عصبانی می‌شود. فرانک هم قبول داشت که وقتی ترافیک سنگین باشد خیلی زود از کوره در می‌رود و داد می‌زند (در لوس‌آنجلس هم که ترافیک همیشه سنگین است!) اما فکر می‌کرد نیازی نیست که به خاطر رفتارش به روان‌شناس مراجعه کند.

همسرش به او فهماند که برخلاف تصورش باید این مسئله را جدی بگیرد. مطالعات نشان می‌دهد افرادی که در برابر ناملایمات

زندگی با عصبانیت واکنش نشان می دهند ۷ برابر افراد عادی که خلق و خوی آرام تر و زندگی سبکی دارند در معرض خطر ابتلا به بیماری های قلبی - عروقی قرار دارند. به او فهماندم که اگر قادر نیست از گردش با اتومبیلی راحت، شیک و مجهز به آخرین فناوری روز، آن هم در کنار همسرش که خلق و خویی ملایم دارد لذت ببرد، پس واکنشش در برابر مشکلات و ناملايمات زندگی چگونه خواهد بود؟

آماری که درباره ی خطر بیماری های قلبی - عروقی دادم فرانک را تکان داد. اما من تردید داشتم که همین امر برای کنترل عصبانیتش به هنگام رانندگی کفایت کند. فکر کردم می تواند از شگردی که در جلسات کلاس در دانشگاه لوس آنجلس به دانشجویها یاد می دهم استفاده کند. هدف این شگرد این است که میزان خطرات را کاهش دهد. قرار شد هر وقت فرانک پشت فرمان است، تمام تلاشش را بکند تا به راننده ای دیگر راه بدهد. از آن روز به بعد باید به جای این که مدام چشمش به خیابان باشد تا نکند یکی از این «بچه پرروها» راهش را بگیرد دنبال این باشد تا موقعیتی بیابد و با دادن علامت به راننده ای دیگر به او بفهماند که حاضر است تا به او راه دهد... کمی که گذشت، فرانک دریافت که یک بار دیگر حوصله اش مثل قدیم شده است، البته نه تنها در رانندگی، بلکه در تمام زندگی. خیلی از همسرش راضی و خوشنود بود که به موقع مشکل او را دریافت و باعث شد تا مشکل سریع تر حل شود و کار وخیم تر نشود. البته من کاملاً می فهمیدم که همسر فرانک کار بزرگی انجام داده است و با درک به موقع مشکل از گسترش بی دلیل آن جلوگیری کرده است. برای آن دسته از افرادی که کارشان به گونه ای نیست که همیشه مراقب کوچک ترین نشانه و علایم برای یافتن مشکلات باشند، یافتن کوچک ترین ناهماهنگی ها و امور غیرعادی به منظور احتراز از خطرات بعدی کار آسانی نیست.

در این جا به سه موقعیت اشاره می کنم که در طول آن ها همه ی ما تمایل داریم تا مشکل را نادیده بگیریم. شما به این ترتیب می توانید بر میزان هشیاری خود بیفزایید، درست مانند وقتی که پشت فرمان

هستید و می‌خواهید سبقت بگیرید، اما وقتی به آینه‌ی بغل نگاه می‌کنید، می‌بینید که به دلیل وجود زاویه‌ی کور، فقط بخشی از جاده را می‌بینید و هر چند ثانیه یک بار به آینه نگاه می‌کنید تا مشکل حل شود و بتوانید سبقت بگیرید. باید هنگامی با مشکل مواجه شد که هنوز «آسان» است، باید تلاش کرد تا کارهای بزرگ و برجسته را از طریق کنار هم قرار دادن کارهای کوچک و بی‌اهمیت انجام داد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

زاویه‌ی کور شماره‌ی ۱: به سوی تغییر

لورل به این علت به من مراجعه کرد که اوضاع در خانه‌اش چندان مرتب نبود. یکی از بزرگ‌ترین مشکلاتش این بود که همسرش او را درست درک نمی‌کند. می‌گفت که هیچ‌وقت با دوستی یا آشنایی که با مشکلی مواجه شده است احساس همدردی نمی‌کند و نمی‌تواند بفهمد که چرا لورل وقت و توانش را صرف رسیدگی به اعضای خانواده‌اش می‌کند و همیشه به او هشدار می‌دهد که نباید خودش را تا این اندازه در اختیار بقیه بگذارد، در حالی که به نظر خود لورل، این رفتار از هر حیث طبیعی بود. این مسائل باعث شده بود تا رابطه‌ی بین زن و شوهر شکراب شود. البته تردیدی وجود نداشت که لورل وقتی هنوز با همسرش ازدواج نکرده بود، متوجه این خصوصیت او شده اما پیش خود تصور کرده بود که این رفتار اندک اندک با گذشت زمان تلطیف می‌شود.

منظورم این نیست که باید از همسرتان بخواهید که الزاما خود را با معیارهای شما وفق دهد (به داستان گریس که پیش از این بدان اشاره کردم توجه کنید). اما این هم درست نیست که چشم‌تان را به روی مشکل رفتاری همسرتان ببندید و فراموش کنید که تا چه اندازه این مشکل برای‌تان ناگوار است. اگر لورل و همسرش کمی بیش‌تر دقت می‌کردند و مراقبت به خرج می‌دادند، می‌توانستند این مشکل را از همان ابتدا شناسایی و سپس حل کنند، نه این که اجازه دهند تا کار بدین جا بکشد و به احساسی که نسبت به هم دارند لطمه وارد آید. به همین دلیل است که همیشه خوشحال می‌شوم وقتی می‌بینم زوجی برای حل مشکلی کوچک به من مراجعه می‌کنند. جالب این است که این قبیل زوج‌ها معذبند و از این که برای مشکلی تا این اندازه کوچک وقت مرا گرفته‌اند مدام عذرخواهی می‌کنند و من در جواب‌شان می‌گویم: «خیلی کار خوبی کردید آمدید! این امر نشان می‌دهد که شما برای حل مشکل‌تان هشیارید و برای رابطه‌ای که با هم دارید آن قدر اهمیت قایلید که

اجازه ندهید تا مشکلی تا این حد کوچک به آن لطمه وارد آورد.» البته این مطلب در مورد مسائلی که ابعادی غیرشخصی نیز دارند مصداق دارد. اگر قبل از این که برای دویدن از خانه خارج شوید احساس می کنید که زانوی تان درد می کند بهتر نیست این مسئله را جدی بگیرید؟ بهتر نیست که آن روز کمی از مسافت و از سرعت خود بکاهید؟ و اگر درد هم چنان آزارتان داد آیا بهتر نیست که به پزشک مراجعه کنید؟ در این صورت می توانید از بروز مشکلات آتی جلوگیری کنید.

مثالی دیگر: دارید درس معماری داخلی می خوانید. اگر همیشه با تأخیر سر کلاس حاضر می شوید آیا بهتر نیست از خودتان بپرسید واقعا از این رشته خوش تان می آید یا نه؟

داستان لورل و همسرش به خوبی و خوشی انجامید. او دریافت در مشکلی که با همسرش دارد سهمی نیز به خود او تعلق می گیرد. مگر نه این که می دانست او چنین رفتاری دارد، اما حاضر شده بود تا با او زندگی مشترکش را آغاز کند؟ آن هم با توجه به این که می دانست چنین خصوصیت اخلاقی ای دارد و می دانست ممکن است روزی او را به دلیل همین خصوصیت رفتاری مورد انتقاد قرار دهد. این امر باعث شد تا با ملاحظت بیش تری به همسرش نزدیک شود و حوصله و حتی کنجکاوی به خرج دهد. همسرش نیز که از این ملاحظت متأثر شده بود تصمیم گرفت تا او را در جلسات روان درمانی همراهی کند تا بتوانیم سه نفری با هم حرف بزنیم و مشکل را حل کنیم.

زاویه‌ی کور شماره‌ی ۲: نزدیک خط پایان

یکی از بیمارستان‌هایی که شعبات زیادی نیز دارد از من خواست تا در مشکل مدیریت این بیمارستان بدان‌ها کمک کنم. هیئت‌مدیره تصمیم گرفته بود تا شخصی مسئول و جدی را به کار بگمارد تا مشکلات حل شود و همه خیلی خوشحال بودند تا خانمی را که به ظاهر تمامی این قابلیت‌ها را داشت استخدام کنند. آنان چنان به کار خود اطمینان داشتند که فراموش کردند از من بخواهند تا اوضاع را مانند همیشه بررسی کنم. همان وقتی که آنان سرگرم پرداختن به جزئیات بودند تصمیم گرفتم تا در کارشان مداخله کنم. برای همین هم پرسیدم: «سؤال‌ی که این خانم از تک‌تک شما کرده است چیست؟» می‌خواستم ببینم آیا اصلاً متوجه شده‌اند که این خانم از آنان سؤال کرده است؟

هیچ‌کدام یادشان نمی‌آمد پرسشی از آن‌ها شده باشد. اما آن‌طور که از قرائن برمی‌آمد، این خانم اطلاعات بسیار خوبی در مورد بیمارستان‌شان داشت، خیلی به خود و توانایی‌هایش بالیده و طرحی نیز برای بهبود اوضاع پیشنهاد کرده بود. من سعی کردم به آنان بفهمانم که باید به این مسئله به دید نشانه‌ای بنگرند که هشیارشان کند. یکی از اعضای هیئت‌مدیره که پا به سن گذاشته و با تجربه بود می‌گفت که ترجیح می‌دهد تا راجع به این خانم اندکی تحقیق و از دیگر همکاران در دیگر بیمارستان‌ها پرس و جو کند. اما این که سایر اعضا حاضر نبودند تا حرف بقیه را بشنوند نشان می‌داد بیش‌تر به فرمانبرداری راغبند تا دست به کار شدن. آن‌ها همگی با ادب تمام به حرف‌هایم گوش دادند، اما فشار آن چنان زیاد بود که خیلی زود از آن خانم دعوت کردند تا به صورت رسمی کارش را آغاز کند.

در طول شش ماهی که گذشت، این خانم خرابکاری‌های زیادی کرد. یکی از کارهایش این بود که گروهی بسیار کارآمد را از هم پاشید و گرفتاری‌های زیادی برای‌شان به بار آورد. دستوراتی که

می‌داد گواهی بود دال بر این که هیچ اطلاعاتی راجع به پرسنل بیمارستان ندارد. مثلاً از افراد خواسته بود تا هر هفته راجع به برنامه‌ی کاری خود گزارشی تهیه و تسلیم او کنند و در آن درج کنند که چه قدر اضافه کاری گرفته‌اند. از همه بدتر این که تعدادی از پرستاران را اخراج کرد و این کارش باعث شد تا سروصدای همه بلند شود. چند هفته بعد، یکی از بیماران درگذشت، یعنی امری اتفاق افتاد که خیلی راحت می‌شد از بروزش جلوگیری کرد، فقط کافی بود که تعداد پرسنل این اندازه کم نباشد. هزینه‌ای که صرف دادگاه و وکیل و جلب رضایت از وراثت بیمار متوفی شد خیلی بیش‌تر از حقوق پرستارانی بود که از کار اخراج شده بودند!

عدم توانایی در گوش دادن و هم‌چنین اهمیت دادن به حرف‌های بقیه و تأمل درباره‌ی نتایج تصمیماتی که اتخاذ می‌کرد باید در همان مصاحبه‌ی استخدامی خودش را نشان می‌داد. اما عجله‌ی اعضای هیئت‌مدیره باعث شد تا تمامی این‌ها به معضلی دردناک تبدیل شود.

صرف‌اندکی وقت بیش‌تر از سوی هیئت‌مدیره برای استخدام شخصی که در طول مصاحبه‌ی اولیه تا این حد «از خود راضی» و «پرمدعا» به نظر می‌رسید می‌توانست کمک کند تا تصمیم اشتباه اتخاذ نشود و از بروز بسیاری مشکلات جلوگیری شود.

زاویه‌ی کور شماره‌ی ۳: مشکلی اساسی

گاهی رؤیت مشکلات کوچک کار دشواری است، به ویژه هنگامی که عواقب آن، آن چنان وخیم است که می‌توانیم به لحاظ منطقی، علل متفاوتی را به عنوان عامل اصلی بروز مشکل مدنظر قرار دهیم. این امر می‌تواند در مورد ازدواج‌هایی که به طلاق می‌انجامد یا برنامه‌های کاری و تجاری‌ای که به ورشکستگی ختم می‌شود و یا در مقیاسی بزرگ‌تر در مورد تصمیماتی که به بروز مشکلات و بحران‌هایی در سطح جهان منتهی می‌شود مصداق داشته باشد. مثال: خیلی‌ها نمی‌دانند که اسهال بیماری‌ای است که سالیانه یک میلیون کودک را در دنیا به کام مرگ می‌کشاند. برای این که بفهمیم این عدد چه اهمیتی دارد می‌توان فکر کرد که هواپیمایی غول‌پیکر که سرنشینانش همگی کود کند سقوط می‌کند. بسیاری از متخصصان و هم‌چنین ارگان‌های دولتی تلاش کرده‌اند تا با صرف هزینه‌های گزاف و در مقیاسی گسترده از میزان این مرگ و میر بکاهند. مثلاً سعی کرده‌اند تا کیفیت سیستم لوله‌کشی را ارتقا دهند، یا از آبی با کیفیت بهتر استفاده کنند. تمامی این روش‌ها می‌تواند بسیار کارآمد باشد، اما حاکی از این است که ابعادی از مشکلات مدنظر قرار نگرفته است. بخش اعظم این معضل به دلیل نادیده گرفتن مشکلی کوچک حادث شده است: این که دست کودکان آلوده است. در سرزمین‌هایی که اسهال یکی از دلایل اصلی مرگ و میر کودکان است، صابون در اکثر خانه‌ها یافت می‌شود، اما فقط ۱۰٪ تا ۱۵٪ افراد پیش از غذا خوردن یا غذا دادن به کودکان دست‌های خود را می‌شویند. اما اگر دست‌شان را به خوبی بشویند، میزان مرگ و میر تا ۴۰٪ کاهش می‌یابد! بنابراین ساده‌ترین کار این است که به افراد آموزش داده شود تا دست‌های‌شان را، پیش از غذا خوردن، خوب بشویند، نه این که هزینه‌ی گزافی صرف تعویض و ارتقای سیستم لوله‌کشی شود.

شگرد کایزنی

نشانه‌های خطر معمولاً به کرات بروز می‌کنند.

- این که دوستی یا آشنایی برخوردار ناخوشایند دارد، هر چند که کوچک باشد، نباید نادیده گرفته شود. مثلاً این که با افراد پیرامون بد برخورد می‌کند، یا دروغ می‌گوید، یا زود عصبانی می‌شود، یا از مواد مخدر بدش نمی‌آید.

هر بار در بین مراجعه‌کنندگان شخصی وجود دارد که می‌خواهد طلاق بگیرد، از او می‌پرسم: «آیا آن اوایل هم نشانه‌هایی دیده بودید که بتواند شما را گوش به زنگ کند؟ مثلاً رفتار ناخوشایند یا علاقه به استفاده از این یا آن مواد مخدر؟» در بیش‌تر موارد مراجعه‌کننده اعتراف می‌کند که نشانه‌هایی را دیده، اما آن‌ها را بی‌اهمیت پنداشته است. البته منظورم این نیست که باید همه چیز را از همان بدو امر دید، اگر این طوری پیش می‌رفتیم که همه تا امروز مجرد مانده بودیم! اما می‌شود پرسید آیا این شخص از مشکلی که دارد آگاه است؟ آیا مسئولیتی هم در این قبال احساس می‌کند؟ آیا چیزی که امروز به مشکلی کوچک شبیه است امکان دارد که در آینده به معضلی بزرگ بدل شود؟ آیا بهتر نیست که همین الان راجع به این مشکل با هم صحبت کنید؟

- از مدارک کم‌ارزش شخصی که برای یافتن کار مراجعه کرده است بترسید. وقتی با شخصی که جویای کار است مصاحبه می‌کنید و می‌بینید که به خواسته‌های شما جواب نمی‌دهد، اما چون تحت فشارید ناچارید او را به کار بگمارید بد نیست که یک بار دیگر همه‌ی جوانب کار را در نظر بگیرید. اگر داوطلب دیگری وجود ندارد و او تنها فردی است که به نظر شایستگی دارد، بد نیست که جلسات دیگری را نیز به مصاحبه اختصاص دهید تا او را بهتر بشناسید. سعی کنید تا تمام نکات منفی‌اش را مدنظر قرار دهید. بسیاری از محققان بر این باورند که بهتر است مسندی بدون کارمند باقی بماند تا این که کارمندی ناشایست استخدام شود.

- سعی کنید زیاد از خودتان انتقاد نکنید و همیشه ناراضی نباشید: «چرا تمامش نمی‌کنی؟ هرچه قدر هم که تلاش کنی نمی‌توانی از این پولدارتر و یا لاغرتر شوی!» این درست نیست که این میزان سختگیری می‌تواند به نتایج بهتری ختم شود. این گونه ابراز نظر کردن باعث می‌شود تا مغز احساس کند در موقعیت «مقابله یا گریز» قرار دارد. مراقب باشید رابطه‌ای را که با خودتان دارید خدشه‌دار نکنید، شگرد گام کوچک را جدی بگیرید تا از میزان دلهره‌های که دارید کاسته شود.
- مراقب دردهای کوچکی که هنگام ورزش حس می‌کنید باشید. درست است که احساس خستگی و کوفتگی امری طبیعی است، اما باید توجه داشته باشید که نباید همیشگی باشد و آن را در سیستم تنفسی نیز احساس کنید. اگر چنین شد، معنایش این است که باید چند روز استراحت کنید. اگر این نشانه‌ها را جدی نگیرید ممکن است با مشکلاتی جدی مواجه شوید که تمام توان و نیروی‌تان را خواهد گرفت. اگر دردها ادامه داشت به پزشک مراجعه کنید.

اگر احساس می‌کنید که چیزی لنگ می‌زند یا اگر احساس می‌کنید گامی که برداشته‌اید در راستای هدفی نیست که در سر دارید بهتر و عاقلانه‌تر این است که اندکی تأمل کنید. اگر به ندای عقل‌تان گوش دهید می‌توانید آتش را پیش از آن که دامنگیر شود کنترل کنید.

مثالی دیگر: مبارزه با جرایم در نیویورک. در سال‌های ۱۹۸۰، آمار نشان می‌داد که سالیانه حدود ۲۰۰۰ جنایت و ۶۰۰۰۰۰ جرم در نیویورک رخ می‌دهد. بر اساس این آمار، فقط در مترو، حدود ۱۵۰۰۰ جرم کم‌وبیش مهم رخ می‌داد که هدف‌شان مردم و یا کارمندان بخش مترو بود. سیاستمداران و نیروهای انتظامی تلاش کردند تا این آمار فجیع را با استفاده از راهکارهایی قاطع کاهش دهند. به عنوان مثال، تلاش کردند تا تعداد نیروهای انتظامی را افزایش

دهند، بودجه‌ها را بیش‌تر کنند... همه بر این باور بودند که تنها از طریق راهکارهای پرهزینه و عظیم بود که می‌شد بر این مشکل فایق آمد و آمار جرم و جنایت را کاهش داد. اما متأسفانه به‌رغم تمامی این‌ها، آمار هم‌چنان رو به رشد بود.

تا این که مردی از راه رسید و راه دیگری را پیشنهاد کرد. او ویلیام براتون نام داشت. در سال ۱۹۹۰ از او دعوت شده بود تا برای کاهش میزان جرم و جنایت در نیویورک با دولت همکاری کند. او به شدت تحت تأثیر یکی از تحقیقاتی بود که توسط دو نفر جرم‌شناس به نام‌های ویلسون و کلینگ در سال ۱۹۸۲ به انجام رسیده بود. عنوان این مقاله «نظریه‌ی شیشه‌های شکسته» بود. به‌نظر آنان، اگر شهر یا اجتماعی مشکلات و جرایم کوچک را نادیده می‌گرفت، زمینه را برای بروز جرایم سنگین‌تر آماده می‌کرد. ویلسون و کلینگ دریافته بودند که وقتی کودکان به شیشه‌های خانه‌ای متروک سنگ پرتاب می‌کنند و آن را می‌شکنند، بقیه‌ی شیشه‌ها نیز کمی بعد دچار همین سرنوشت می‌شوند، مگر این که آن شیشه‌ی اول خیلی زود عوض بشود.

آنان بر این باور بودند که این مطلب می‌تواند در مقیاس گسترده نیز مصداق داشته باشد. یعنی اهالی محله‌ای که در آن به جرایم کوچک اهمیت چندانی داده نمی‌شود راه را برای جرم و جنایت‌های بعدی هموار می‌کنند. اگر نیروی انتظامی آن قدر قدرت نداشته باشد تا فردی را که سر گذر عربده می‌کشد آرام کند، آیا می‌شود انتظار داشت که مردم خودشان وقتی جرمی را دیدند، نیروهای انتظامی را خبر کنند و یا تا هنگامی که آنان برای کمک می‌رسند خودشان دست به کار شوند؟

وقتی براتون در سال ۱۹۹۰ به نیویورک رسید، طرح‌هایی را در ذهن داشت که شباهت زیادی به شگردهای کایزنی داشت. او در مقابل تمامی فشارهایی که می‌خواستند تا به هر نحو ممکن و با اعمال حرکاتی قاطع جلو جرم و جنایت را بگیرند ایستاد. در عوض تلاش کرد تا جلو جرایم کوچک را بگیرد و وقتش را در گام نخست صرف این موارد کرد. یعنی دنبال این نرفت که زندگی مسافران مترو یا

کارمندان را به خطر بیندازد، بلکه سعی کرد تا جلو اتفاقات کوچکی را بگیرد که زندگی مردم را تلخ می کردند، به عنوان مثال بلیت ندادن، انجام حرکات شنیع در جمع و... شهادت زیادی می خواست تا براتون به اهالی ناامید و درمانده‌ی نیویورک بفهماند که باید ابتدا مشکلات کوچک را حل کرد و بعد به جنایت‌های بزرگ پرداخت. اما او ایستادگی کرد و پشتکار نشان داد.

براتون به جای اقدامات نمایشی و به عوض این که به ناگهان تعداد زیادی مأمور پلیس را به محلی خاص اعزام کند، از مأمورانش خواست که مجرمان خرده‌پا و جزء را دستگیر کنند و ده پانزده تایی از آنان را دستبند به دست برای مدت کوتاهی در ایستگاه نگه دارند تا بقیه‌ی مسافران مترو آن‌ها را ببینند. این اقدام تأثیر بازدارنده‌ی قابل توجهی بر جرم‌های کوچک داشت، اما از تعداد جرم‌های جدی چیزی کم نکرد. به این دلیل که وقتی پلیس از مجرمان خرد می خواست تا عوامل اصلی را معرفی کنند، می دیدند که با جنایت کارانی حرفه‌ای سروکار دارند که به دلیل ارتکاب به جرایم سنگین تحت تعقیب هستند. اقدام پلیس باعث شد تا بسیاری از مجرمان از ارتکاب جرایم و تخلفات کوچک منصرف شوند. کمی که گذشت، مشخص شد که دیگر بسیاری از آنان دنبال این نیستند تا به قصد اخاذی و آزار و اذیت مسافران، وارد سالن مترو شوند. یکی دیگر از فرماندهان انتظامی حوزه‌ی براتون که مایلس نام داشت به نوبه‌ی خود مشکل کوچک دیگری را حل کرد. او در پی این بود که مسافران متوجه حضور مأموران باشند و به همین دلیل احساس امنیت بیش‌تری کنند. اما تعداد اندکی از مسافران هنگامی که مأموران در واگن‌ها گشت می زدند سرشان را بالا می آوردند و به آن‌ها نگاه می کردند. این گونه بود که مایلس پرسش کایزنی کوچکی طرح کرد: چه طور می توان توجه مسافران واگن‌ها را جلب کرد؟ پاسخ ساده بود: از طریق بلندگو. هر بار که واگن‌های قطار وارد ایستگاه می شد، مأمور پلیس نوشته‌ای را مقابل چشمان راننده می گرفت و از او می خواست تا آن را به صدای بلند در میکروفون بخواند: «توجه فرمایید! توجه فرمایید! پلیس در حال بازرسی است.

این کار ممکن است اندکی در حرکت قطار تأخیر ایجاد کند. از مساعدت شما متشکریم». بعد از این اقدام، مأموران کارشان را آغاز می کردند، با این تفاوت که به مسافران سلام می کردند، اراذل و اوباش را بیرون می انداختند و آنانی را که کمی شلوغ می کردند به آرامش و سکوت دعوت می کردند. مشکلات کوچک، پرسش های کوچک، کارهای کوچک. همه در کمال تعجب دیدند که درصد جرایم در عرض ۲۷ ماه به میزان ۵۰٪ کاهش یافت. براتون ارتقا یافت و رئیس پلیس نیویورک شد و کاری کرد تا این شهر از دام بسیاری از مشکلاتی که داشت رها شود.

البته کایزن تنها راهی نبود که در برابر براتون قرار داشت. او نشان داد که اگر نیاز باشد می تواند دست به تغییرات عمیق نیز بزند، به عنوان نمونه، ۷۵٪ از گشت نیروهای انتظامی را از کار برکنار کرد و از طریق عملیاتی ویژه و پیچیده به سراغ محله هایی رفت که میزان جرم و جنایت در آن ها بیداد می کرد. باید به یاد داشت که گام های کوچک کایزنی هیچ منافاتی با نوآوری های بزرگ ندارد. شاید حتی بتوان گفت که اگر با هم ادغام شوند می توانند به سلاحی خوب و مؤثر برای مقابله با دشواری ها و مشکلات به ظاهر بزرگ بدل شوند. وقتی اشخاصی خود را از حل مشکلی ناتوان می بینند پیشنهاد می کنم که در بدو امر با شگرد گام کوچک شروع کنند. با انجام چنین کاری فرصت خواهند یافت تا لحظات مناسب و حساس را شناسایی و با استفاده از تمهیدی به موقع، نوآوری و شگرد کایزنی گام کوچک را با هم تلفیق کنند.

وقتی با بحرانی شخصی مواجه ایم، روش کایزن نه تنها به کمک می آید، بلکه به ما آرامش نیز می دهد. اگر با دادگاه درگیری داریم، اگر بیمار شده ایم، اگر با مشکلات اقتصادی مواجه ایم، اگر با همسرمان مشکل داریم، نوآوری نمی تواند به هیچ وجه به ما کمک کند. در طول این مراحل بحرانی، تنها نکته ای که می تواند برای ما سودمند باشد اتکا بر گام های کوچک است. وقتی دچار یأس و افسردگی می شویم، وقتی ناامید می شویم و دست و پای خود را گم می کنیم باید تلاش کنیم تا به رغم خیل مشکلات، آن دسته را که

کوچک‌ترند انتخاب کنیم و با استفاده از تکنیک‌های کایزن، خیلی آهسته و آرام، راه‌حل مناسب را برای برطرف کردن آن‌ها بیابیم. در عوض، اگر توان این را نداشته باشیم تا لااقل این مشکلات کوچک و جزئی را از سر راه برداریم، تردیدی وجود ندارد که دچار یأس و افسوسی دوچندان خواهیم شد.

وقتی شخصی به نام بکی را دیدم، با همین نوع ناامیدی و یأس مواجه شدم. او ۵۵ سال داشت و می‌خواست خودش را بازنشسته کند. تمام عمر در پی این بود که هنرمند شود و وقتی کمی با هم خودمانی‌تر شدیم، نقاشی‌ها و مجسمه‌هایش را به من نشان داد و باید اعتراف کنم که خیلی با استعداد بود.

اما چندی پیش وقتی برای یک سرماخوردگی معمولی پیش دکتر رفته بود، متوجه شد در گلویش غده‌ای وجود دارد و بعد از انجام آزمایشات مشخص شد این غده سرطانی است. این خبر او را از پا درآورد. وقتی به دیدن من آمد، رابطه‌اش را به کلی با خویشاوندان و خانواده قطع کرده و تنها چیزی که برایش اهمیت داشت بیماری‌اش بود و این که باید فلان پزشک را ببیند و یا به فلان بیمارستان برود. متخصص سرطان به او راه‌حل‌های فراوانی را پیشنهاد کرده بود، اما از قضا همین فراوانی راه‌حل‌ها باری شده بود که بر شانه‌های سنگینی می‌کرد. علاقه‌ی چندانی به دیدن من نداشت، چون تصور می‌کرد که همین‌طوری هم به اندازه‌ی کافی از این مطب به آن مطب می‌رود! درنهایت، در کمال ناامیدی پذیرفت تا کمکش کنم، البته به این شرط که چند دقیقه پیش‌تر در روز وقتش را نگیرد!

از او پرسیدم که برنامه‌اش چیست؟ طبیعی است که اولین خواسته‌اش این بود که بر بیماری‌اش غلبه کند، اما از آن جایی که این اعتراف بسیار کلی بود از او خواستم تا دو برنامه‌ی دیگری را نیز که برایش جذابیت دارد به برنامه‌ی اول اضافه کند. گفت که دلش می‌خواهد تا از تک‌تک روزهایی که در پیش دارد نهایت استفاده را بکند و بتواند بر تمامی درد و رنج‌هایی که به او فشار می‌آورد غلبه کند.

بکی می گفت که سر و سامان دادن به کاغذبازی های اداری مربوط به بیمارستان، رسیدگی به کارهای خانه و هم چنین دفتر تمام توانش را می گیرد. تمام این درگیری های روزمره هرچند در قیاس با بیماری اش اهمیت چندانی نداشت، اما سبب می شد که روزگار به نظرش تلخ بیاید.

می دانستم که بکی به کمک نیاز دارد، وظایف زیادی بر عهده اش بود که انجام شان حتی برای آدم سالم هم دشوار بود. بکی برای حل مشکل اطرافیان آماده بود، اما خیلی سخت به بقیه نشان می داد که خودش به چه چیزی نیاز دارد. هرچه نیاز بیش تر می شد، درخواست کمک از دیگران هم برای بکی دشوارتر می شد. تصمیم گرفتیم تا با برداشتن چند گام کوچک کاری کنیم که دوستانش بتوانند به او کمک کنند. قرار شد بکی هر روز صبح فهرستی از کارهای دشواری را که باید انجام دهد تهیه کند و در مقابل آن هایی که دلش می خواست در انجام شان دیگران به او کمک کنند ستاره بزنند.

این فهرست باعث می شد تا وضعیت بکی از آن چه هست سخت تر نشود و صرف این که دلش می خواهد تا شخصی در کاری به او کمک کند سبب می شد تا رابطه اش با دنیای بیرون قطع نشود. روزها گذشت و من دیدم که فهرست بکی مدام بهتر و خلاقانه تر می شود و از این بابت او را تحسین کردم. آن اوایل، بکی فقط به نوشتن این عبارت اکتفا می کرد: «دلم می خواهد دوستی به من در انجام کارهای خانه کمک کند.» کمی بعد این عبارت گسترش یافت: «دلم می خواهد وقتی دارم پای تلفن با بیمه سروکله می زنم یا برگه های بیمارستان را پر می کنم دوستی در کنارم باشد.» کمی بعد: «دلم می خواهد وقتی گریه ام می گیرد دوستی باشد و مرا بغل کند...»

بدین ترتیب، خود بکی کم کم با خانواده و دوستانش پیوند برقرار کرد و بذری که کایزن کاشته بود به ثمر نشست. البته درمان سنگین بیماری اش بسیاری از اوقات روحیه اش را کسل می کرد، اما در کل خیلی آرام تر بود و احساس می کرد که برزندگی اش تسلط

دارد.

چند ماه پیش بکی را دیدم. درمان برای مدتی قطع شده بود و مشخص بود که تا چند سال آینده نیازی به ادامه‌ی درمان نیست. کمی راجع به بیماری‌اش با هم صحبت کردیم، سپس ناگهان حرف‌هایم را قطع کرد و گفت: «از هدیه‌ی کایزن بسیار متشکرم!»

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۶: جایزه‌های کوچک بدهید

اگر دل‌تان می‌خواهد عادت‌های خوبی داشته باشید، جایزه می‌تواند به شما در این راه کمک کند.

جایزه نباید گران‌قیمت باشد، مهم این است که ارزشمند باشد. جایزه کاری می‌کند تا ترغیب شوید و انگیزه‌ی اعمال تغییر در زندگی در وجودتان ایجاد شود.

جایزه‌های کوچک نه تنها باعث ترغیب، بلکه سبب ایجاد زمینه‌ی مناسب برای دستیابی به موفقیت‌اند. این که کاری که برای به دست آوردن جایزه انجام داده‌ایم دشوار بوده باشد یا ساده، به هر ترتیب جایزه در حکم توفیق در به انجام رساندن برنامه‌ای فردی است که می‌تواند یا واقعا فردی باشد یا در جمع صورت گرفته باشد. مثالی می‌زنیم از صندوق پیشنهادات و انتقادات که در بسیاری از اماکن نصب شده است. قاعده بر این است که چنین تمهیدی باید کارگشا باشد، یعنی کارمندان و کارگران را ترغیب کند تا مشکلاتی را که در حین انجام کار مشاهده می‌کنند به مدیران اطلاع دهند. این روش، که شگردی کایزنی محسوب می‌شود، در ژاپن بسیار محبوبیت دارد و بیش از سه چهارم کارمندان آن را جدی می‌گیرند. اما همین برنامه در ایالات متحده‌ی امریکا با شکست مواجه شده است - ۲۵٪ در بهترین حالات - شاید چون تنها نشانه‌ای که از آن می‌بینیم صندوقی است که روی دیوار نصب شده است. در ژاپن، ۹۰٪ نظریاتی که از سوی کارمندان ارائه می‌شود عملی نیز می‌شود، در حالی که شرکت‌های امریکایی تنها به ۳۸٪ از این نظریات توجه می‌کنند. چگونه می‌توان این امر را توجیه کرد؟

انگیزه‌ی درونی

اساسی‌ترین تفاوت بین برنامه‌ی انتقادات و پیشنهادات امریکایی و ژاپنی در میزان پاداشی است که به پیشنهاد یا انتقاد کننده تعلق می‌گیرد. در امریکا، معمولاً از کارمند با دادن پاداشی هنگفت تشکر می‌شود، این پاداش عموماً با میزان سودی که پیشنهاد یا انتقاد او برای شرکت داشته مرتبط است. این امر البته در ظاهر بسیار خوب و موجه است، اما عجیب این است که نتیجه‌ی عکس می‌دهد. دلیل اصلی این شکست چیست؟ این که از کارمندان می‌خواهیم تا تنها در مورد برنامه‌هایی تأمل و تفکر کنند که میزان سودآوری‌شان برای شرکت زیاد باشد. اما کم هستند افرادی که توانایی چنین کاری را داشته باشند و یا بتوانند نظریاتی تا به این اندازه سودآور عرضه کنند. در این سیستم، نظریات کوچک، اما ثمربخش از دیده‌ها پنهان می‌ماند یا اصلاً عرضه نمی‌شود، تنها به این دلیل که میزان سوددهی‌اش چندان بالا نیست.

در ژاپن، میزان متوسط پاداشی که به شخصی تعلق می‌گیرد ۳۸/۳ دلار است در حالی که این مبلغ در امریکا ۴۵۸ دلار است! شرکت تویوتا رسمی دارد که بر اساس آن به بهترین پیشنهاد سال جایزه‌ی «رئیس» را اهدا می‌کند. این کار در طول جلسه‌ای کاملاً رسمی انجام می‌شود. هدیه نه ساعت طلاست و نه آخرین مدل تویوتا... جایزه فقط و فقط یک خودکار است! این جایزه به اندازه‌ای برای همه اهمیت دارد که رئیس کارخانه‌ی تویوتا توانست حین سخنرانی‌اش به میزان بالای پیشنهادات و انتقادات اشاره کند و به آن ببالد و بگوید که بیش از ۵/۱ میلیون پیشنهاد به دستش رسیده و او توانسته بیش از ۹۵٪ از آن‌ها را در کارخانه اعمال کند! طبیعی است که اصل تشویق به خودی خود نمی‌تواند چیز تازه‌ای قلمداد شود. به نظریکی از روان‌شناسان کار که اسکینر نام دارد، جایزه در حکم تحریکی مثبت است، یعنی راهی که به کمک آن می‌توان رفتار را با تکیه بر تشویق تغییر داد. اما کایزن به جایزه به

دید دیگری می‌نگرد و تعریفی دیگر از آن ارائه می‌دهد. درست است که مسئولان ژاپنی جوایزی کوچک در نظر می‌گیرند، اما این کار از سر بخل و خسیس بودن نیست، دلیلش این است که آنان روی برنامه‌ای بنیادی‌تر در وجود انسان کار می‌کنند: هرچه میزان تشویق بیش‌تر باشد، خطر نادیده گرفتن نیاز به پیشرفت نیز بیش‌تر می‌شود. تشویق‌های کلان باعث می‌شود تا به قول دکتر دمینگ، یکی از هواداران پروپا قرص کایزن، انگیزه‌ی درونی تغییر شکل دهد. اکثر افراد دل‌شان می‌خواهد به کاری که دارند افتخار کنند و سبب خیر باشند. اما در دنیای شرکت‌ها، تشویق کلان می‌تواند باعث شود تا کارگری احساس کند در سیستمی کار می‌کند که تنها هدفش دستیابی به سود بیش‌تر و بیش‌تر است و او در این زنجیره تنها در حکم پیچ و یا مهره‌ای کوچک است. از طرف دیگر، وقتی جایزه داده شد، انگیزه‌ی شخص در سرپا نگاه داشتن قدرت خلاقه و نوآوری کاهش خواهد یافت و در برخی از موارد نیز از بین خواهد رفت.

در مقابل، پاداش‌های کوچک باعث می‌شود تا انگیزه‌ی درونی قوت بیش‌تری بیابد، به این دلیل ساده که دیگر مسائل مادی مطرح نیست و مسئله ارزش قایل شدن برای شخصیت افراد است و نشان می‌دهد که مدیران شرکت بیش‌تر دغدغه‌ی این را دارند تا روحیه‌ی همکاری را در کار افزایش دهند. یکی از شرکت‌های هوایی در این رابطه خلاقیت نشان داده و به عنوان پاداش به اعضای خود بلیت رستوران می‌دهد! بلیتی که ارزشش ۵ دلار بیش‌تر نیست! کارمندان این شرکت هوایی به جای این که این بلیت‌ها را به رستوران بدهند آن‌ها را به عنوان یادگاری و سند افتخار نزد خود نگه می‌دارند. شاید این کار به نظر تان کوچک جلوه کند و شما را به یاد آبنباتی بیندازد که بین بچه‌ها تقسیم می‌کنند، اما شما می‌توانید همین مسئله را تجربه کنید و از دوستان تان بپرسید چه چیزی باعث می‌شود تا احساس کنند مدیران شرکت به آنان و نظریات‌شان توجه می‌کنند؟ خواهید دید که در جواب بسیاری از آنان به پاداش‌های نمادین اشاره می‌کنند. پاداش‌هایی از قبیل تشکر لفظی

یکی از مقامات، یا دادن شیرینی و یا چای به کسی که پیشنهاد را ارائه کرده است...

همکار عزیز، متشکریم!

چرا بسیاری از تفنگداران امریکایی کارشان را رها می کنند؟ تحقیقات نشان می دهد که دلیلش حقوق نیست، دریازدگی هم نیست، بلکه این احساس است که کسی شما را به رسمیت نمی شناسد. به همین دلیل به مقامات ارشد تذکر داده شده است که باید زیر دست ها را تشویق کرد تا تمام توان و نیروی خود را در کاری که برعهده دارند به کار گیرند.

در زندگی خصوصی نیز دادن پاداش های کوچک باعث می شود تا هم تشکر خود را ابراز کرده باشیم و هم لذت انجام کار را افزایش داده باشیم. این کار چه در بین یک زوج چه در رابطه ای که دو دوست را به هم پیوند می دهد، باعث می شود تا شخصی که تشویق می شود احساس کند که با دیگری برابر است، یعنی نه از او بالاتر و نه از او پایین تر است. بسیاری از ما از کمبود وقت و کار زیاد یا درآمد اندک دررنجیم، اما همین که از ما به دلیل کار درستی که انجام داده ایم تشکر کنند برای ما کافی است.

زوجی را می شناختم که در آن، مرد خانواده از بیماری قلبی رنج می کشید. همسرش که در طول معاینات پزشکی حاضر بود متوجه شد که باید برخی از مواد غذایی را از رژیم شوهرش حذف کند، مثلاً دیگر نباید سیب زمینی سرخ کرده بخورد. او می دانست که انجام این کار برای شوهرش بسیار دشوار است؛ به همین دلیل نیز تصمیم گرفت تا به او کمک کند. این خانم در طول یکی از جلساتی که داشتیم با شگردهای کایزن آشنا شده بود و می دانست که پیشنهاد دادن جایزه ای گران بها به شوهرش، به عنوان مثال یک ساعت، باعث می شود تا تعادل قدرت در رابطه ای که با هم دارند به هم

بخورد. یعنی او توان این را دارد که چنین جایزه‌ی گران‌بهایی به شوهرش بدهد، مشروط بر این که او هم تلاشش را بکند. اما این کار بین زن و شوهر کارچندان عاقلانه‌ای نیست. چون زن از خود می‌پرسد وقتی ساعت خریده شود آیا شوهرش هم چنان انگیزه‌ی کافی برای نخوردن سیب‌زمینی را خواهد داشت؟

برای همین به جایزه‌ای کوچک‌تر فکر کرد، جایزه‌ای که بتواند شوهرش را خوشحال کند. او می‌دانست که شوهرش وقت کافی برای تفریح ندارد، چون هر شب باید به اتفاق به بچه‌ها می‌رسیدند، غذای‌شان را می‌دادند و برای خواب آماده‌شان می‌کردند. از طرف دیگر، چون شوهرش بخشی از کارهایش را نیز به خانه می‌آورد، پس دیگر جایی برای تفریح و مجالی برای استراحت باقی نمی‌ماند. بنابراین از او خواست تا در مورد تفریح دلخواهش فکر کند، تفریحی که آرزویش را داشت، اما کمبود وقت به او اجازه نمی‌داد تا به آن بپردازد. شوهرش به او گفت که خیلی دلش می‌خواهد چند دقیقه‌ای با خیال راحت جلو تلویزیون بنشیند و برنامه‌ی دلخواهش را نگاه کند! این گونه بود که هر وقت شام برای بچه‌ها غذای چرب و یا سیب‌زمینی سرخ کرده درست می‌کردند، او اجازه داشت تا یک ربع جلو تلویزیون بنشیند و استراحت کند. خودشان از راهی که پیدا کرده بودند خنده‌شان می‌گرفت! اما این کار نتیجه داد و معلوم شد که شوهر می‌تواند با این تمهید از خوردن سیب‌زمینی صرف‌نظر و رژیم غذایی‌اش را حفظ کند. هر گام کوچکی، هر اندازه هم که کوچک باشد، بیهوده و بی‌مقدار نیست.

تشویق‌های کوچک را چه‌طور در برنامه‌ی خود بگنجانیم؟

زوجی که نام بردم ترجیح دادند تا تشویق را به عنوان عامل اصلی برنامه‌ی کایزن به کار گیرند؛ البته شوهر می‌توانست تغییری بزرگ و همه‌جانبه را به عنوان هدف برگزیند، مثلاً تصمیم بگیرد که چربی را به کلی از رژیم غذایی خود حذف کند (این احتمال نیز وجود داشت که تصمیمی کایزنی بگیرد و به عنوان مثال بخواهد تا هر وقت شام سیب‌زمینی سرخ کرده دارند، او دو تا از سیب‌زمینی‌ها را همان ابتدا از بشقاب خود کنار بگذارد). انجام این کارها نیز ممکن بود. اما به هر جهت، تشویقی کوچک باعث شد تا انگیزه در وجود شوهر قوت بگیرد.

اما وقتی انجام این کار به هر دلیلی ممکن نباشد، باید گام‌های کوچک برداشت. در این جاست که اصل تشویق کوچک می‌تواند بسیار کارآمد باشد. تأثیر این نکته را می‌توان در موارد اضطراری، مانند وقتی که خانمی باردار باید هرچه زودتر سیگار را ترک کند، یا هنگامی که رئیسی از کارمندش می‌خواهد تا کارهایش را هرچه زودتر به نتیجه برساند، مشاهده کرد. اجازه بدهید برای تان داستان خانمی را نقل کنم که کارن نام داشت و حرفه‌اش تربیت بالن و دلفین بود. پیش از این، وقتی هنوز تصمیم نگرفته بود تا در رشته‌ی پستانداران آبی تحصیل کند، روزها کار می‌کرد و شب‌ها درس می‌خواند. از آن جایی که روزها سخت کار می‌کرد برایش دشوار بود که در بازگشت در مترو انتظار بکشد و بعد هم برای رسیدن به خانه ۳ ساعت وقت صرف کند. به این ترتیب، کار کردن به همراه درس خواندن برای او به مشکلی جدی بدل شد. حتی اگر کارن دلش می‌خواست تا از شگرد گام‌های کوچک کایزنی استفاده کند، مدت تحصیلش که شش ماه بود به عاملی بدل شد تا هرچه زودتر راهی برای حل این مشکل بیابد. او وقت نداشت تا خیلی آرام و آهسته خودش را با ضرباهنگ زندگی جدیدش وفق دهد، چون تا این کار

را می‌کرد، ترم تحصیلی به پایان می‌رسید و کار از کار گذشته بود! بنابراین تصمیم گرفت تا روش کارش را تغییر دهد، یعنی تا ایستگاه مترو پیاده برود، قطار عوض کند، سر راه برای خرید پیاده شود، از پله‌ها بالا برود... هر بار که یکی از این کارها را انجام می‌داد تکه‌ای شکلات به خودش جایزه می‌داد و به این ترتیب یاد گرفت تا انجام هر مرحله‌ای از برنامه‌ی جدید را با لذتی جدید توأم کند. خودش می‌گفت: «چند هفته که گذشت دیدم می‌توانم تمام این راه طولانی را بدون این که احساس تنش و درگیری کنم طی کنم. حالا فقط مانده بود شکلات را چه‌طور کنار بگذارم!»

تلاش کنید تا از اصل تشویق کوچک استفاده کنید و در همان زمان یکی از برنامه‌های کایزن را در زندگی خود اعمال کنید. روزی در آریزونا سخنرانی داشتم، با شخصی به نام جک آشنا شدم. او در طول سال‌هایی که مشغول کار بود از روی غریزه و به تجربه شگردهای کایزن را به کار بسته بود و موفق شده بود تا گام به گام به سوی موفقیت پیش برود. اما ۵۵ سال بیش‌تر نداشت که دچار روماتیسم مفاصل شد و در حالی که بیش از ۲۵ مفصل بدنش ورم کرده بود در بیمارستان بستری شد. زندگی‌اش در درد و رنج خلاصه شد. ناچار شد تا برای جابه‌جا شدن از صندلی چرخدار استفاده کند، مدام داروهای مسکن بخورد و فکر هرگونه فعالیت جسمانی و ورزشی را از ذهن خود بیرون کند. اما، وقتی جک داستان زندگی‌اش را برایم تعریف می‌کرد کمی به حرف‌هایش شک کردم. چون به ظاهر دیگر هیچ معلولیتی نداشت و خیلی راحت جابه‌جا می‌شد و هر روز هم ورزش می‌کرد! چه‌طور توانست این کار را بکند؟

خودش می‌گفت این کار را با استفاده از شگرد تشویق‌های کوچک انجام داده است. هر روز صبح وقتی در بیمارستان از درد بیدار می‌شد به خودش می‌گفت که باید از تخت پایین بیاید و وقتی این کار را می‌کرد خودش را با گفتن «آفرین!» تشویق می‌کرد. بعد ادامه می‌داد و می‌گفت: «اگر بتوانم خودم را به سالن ورزش برسانم می‌توانم با برو بچه‌ها گپ بزنم!» آن‌جا که می‌رسید، همان‌طور که با بقیه حرف می‌زد دو دقیقه روی ریل پیاده‌روی می‌کرد و قدم می‌زد.

کم کم و با تشویق بعد از تشویق، توانست در کارش موفق شود. وقتی او را دیدم ۶۰ سال داشت و در رده‌ی سالمندان در بدنسازی مدال گرفته بود!

می‌بینید که می‌توان خیلی راحت با تکیه بر شگردهای کایزنی و اعمال تشویق‌های کوچک به نتیجه رسید. یکی از بیمارانم فهرستی از کارهای خانه تهیه کرده بود که به نظرش واقعا ناخوشایند می‌آمد. هر بار که یکی از این کارها را تا انتها انجام می‌داد در پایان روز به خودش جایزه می‌داد و دو دقیقه در وان آب گرم دراز می‌کشید. برخی دیگر هم در قبال اعمال تغییر در یکی از برنامه‌های روزانه (ترک سیگار یا نخوردن غذاهای چرب) به یک ماساژ کوچک چند دقیقه‌ای رضایت می‌دهند. این افراد صرف‌نظر از سود حاصل از ترک عادت بد خود، به این نتیجه نیز می‌رسند که برخلاف گذشته، دیگر در طول مدتی که برای ماساژ دراز کشیده‌اند، به سیگار و یا خوردن غذای چرب فکر نمی‌کنند!

تمرین کایزن

تشویق در حد کاری که انجام می شود

خیلی جدی به تشویقی که برای کارتان مناسب است فکر کنید. این تشویق باید سه خصوصیت زیر را دربر داشته باشد:

- با هدفی که در نظر دارید متناسب باشد.

برای کارن، شکلات کافی بود تا راضی شود بعد از خستگی روزانه، خرید خانه را نیز انجام دهد. این تشویق واقعی ضرر است. اما برای بیماری که به توصیه‌ی پزشک باید غذایش را کم کند، طبیعی است که شکلات نمی تواند تشویق مناسبی باشد.

- با شخصیت‌تان متناسب باشد.

اگر می خواهید شخصی را برای رسیدن به هدفی که دارد دلگرم کنید، فراموش نکنید چیزی که برای کسی در حکم پاداش است می تواند برای شخص دیگری ناخوشایند باشد. برای برخی افراد دریافت پاداش می تواند دلگرمی بزرگی محسوب شود. برای برخی دیگر، تشویق‌های مستمر می تواند تکراری و در حکم مجیزگویی تلقی شود. برای تشویق کردن برخی از بیماران، به ویژه آنانی که حاضر نیستند تا در خارج از ساعت ویزیت، با من در تماس باشند از تماس‌های تلفنی استفاده می کنم، یعنی هر بار که موفقیتی کسب می کنند از آنان می خواهم تا با من تماس بگیرند و من تشویق‌شان کنم. ناگفته پیداست که این گونه تشویق‌ها برای بیماران که خود را محق می دانند تا با روان‌شناس‌شان در هر ساعتی از روز که دلخواه‌شان باشد تماس تلفنی بگیرند فایده‌ای ندارد.

یافتن پاداشی مناسب برای شخصی ممکن است به معذب شدن او ختم شود، بنابراین در چنین شرایطی بهتر این است که بگذاریم خودش راه‌حلی مناسب برای حل مشکلش بیابد. اگر این شخص یکی از دوستان و یا همسر شماست از او بپرسید: «در چه شرایطی احساس می کنی که دوستت دارند؟» از او بخواهید که بین ۳ تا ۵

جواب به شما بدهد و بعد اجازه دهید تا به اندازه‌ی کافی در این باره تفکر کند (بیش‌تر افراد توان این را ندارند که از خودشان چنین پرسش‌هایی بکنند). در حوزه‌ی کار و حرفه، می‌توانید از همکار و یا شریک خود سؤال کنید: «در چه شرایطی احساس می‌کنی که برایت ارزش قایل شده‌اند؟» پاسخ‌هایی که به این پرسش داده می‌شود عموماً سهل و بسیار ساده است.

• سخت‌گیر نباشیم.

نیازی نیست که زیاده‌خواه باشیم. برای آن دسته از افرادی که زندگی خانوادگی پرمشغله‌ای دارند، ده دقیقه وقت برای این که روزنامه‌ای یا مجله‌ای را مطالعه کنند کافی و ارزشمند است. بسیاری از خانم‌ها را می‌شناسم که خانه‌دارند و برای‌شان نشستن مقابل تلویزیون برای مدتی کوتاه در حکم استراحتی عمیق است. اما این خانم‌ها چاره‌ای ندارند جز این که به کارهای منزل، آن‌طور که باید و شاید رسیدگی کنند. به عنوان مثال، اگر یکی از این خانم‌ها دلش می‌خواهد که کمی لاغر شود، چرا نباید به عنوان تشویق به او اجازه دهیم تا اندکی در مقابل تلویزیون بایستد و درجا ورزش کند؟ اگر عادت کرده‌اید تا همیشه نسبت به خود سخت‌گیر باشید، هر بار که گام کوچکی برداشتید به خودتان آفرین بگویید. اجازه دهید تا از تشویق‌های کوچک لذت ببرید، این که چند دقیقه در وان آب گرم دراز بکشید، یا اندکی پیاده‌روی کنید، به موزیک دلخواه‌تان گوش دهید، به یکی از دوستان‌تان تلفن بزنید، با خیال راحت و در آرامش قهوه‌ی صبح‌تان را بخورید... این‌ها همه و همه در حکم پاداش‌ها و لذت‌هایی هستند که باعث می‌شود تا زندگی رنگ ملایم و دلچسبی به خود بگیرد.

فصل ۷: قدر لحظات کوچک را بدانید

اگر بخواهید با روش کایزن زندگی کنید باید ضرباهنگتان را کند کنید و قدر لحظات کوچک را بدانید. روش کایزن می‌تواند کاری کند.

که خلاق‌تر شوید، رابطه‌ای را که با دیگران دارید عمیق‌تر کنید و هر روز با توان بیش‌تری به سوی بهتر و بهتر شدن گام بردارید. می‌خواهم برای‌تان داستانی از نمونه‌های کایزنی تعریف کنم که مرا به شدت تحت تأثیر قرار داد. ویلیام مک نیل، در کتابی با عنوان مردمان و بلایا، به شواهدی اشاره می‌کند که بسیار تکان‌دهنده‌اند، به عنوان مثال، این که بلایای طبیعی و به‌ویژه شیوع بیماری‌ها بیش از هر عامل دیگری بر روند تاریخ تأثیرگذار بوده است و این در حالی است که کتاب‌های تاریخ اشاره‌ای بدان نمی‌کنند! مک نیل در این کتاب توضیح می‌دهد که مردمان هر دوره‌ای چگونه تلاش کرده‌اند تا با این بلایا نبرد کنند. من هم مثل شما فکر می‌کردم که معالجه‌ی یک بیماری یعنی بررسی حالات شخص بیمار و سپس تجویز دارویی شناخته شده و یا روش درمانی دیگری که بسته به فوریت و وضعیت بیمار ابداع می‌شود. اما در بسیاری از مواقع، نتایج کار رضایت‌بخش نیست و به همین دلیل نیز بسیاری از بلایا از طریق شیوه‌های غیرمعمول از میان برداشته می‌شوند.

مثلاً بیماری آبله، یعنی یکی از مهلک‌ترین بیماری‌های تاریخ بشریت، توسط پزشکی انگلیسی درمان شد. او متوجه شد که دسته‌ای از خانم‌ها - که همگی دهقان بودند - خیلی راحت در برابر شیوع این بیماری مقاومت می‌کنند. پیش از این نیز برخی از پزشکان متوجه این نکته شده، اما توجه چندانی به آن نکرده بودند، زیرا به نظرشان مسائل مهم‌تری بود که باید ابتدا بدان‌ها می‌پرداختند. بنابراین، نبوغ و توجه این پزشک انگلیسی بود که باعث شد تا بشریت از دام این بلا رهایی یابد. او دریافت که این زنان پیش از این به احتمال زیاد به دلیل کار کردن با گاوها به نوعی

آبله‌ی گاوی مبتلا شده‌اند و به همین دلیل نیز در برابر آبله مقاومت می‌کنند. این گونه بود که این پزشک انگلیسی واکسیناسیون را ابداع کرد. بیماری‌های دیگری نیز نظیر وبا و مالاریا از همین طریق درمان شدند، یعنی از طریق مشاهده‌ی آنانی که به این بیماری‌ها مبتلا نشده بودند!

این داستان نشان می‌دهد این باور جمعی که تغییر و پیشرفت نتیجه‌ی جرقه‌ی نبوغ است چندان صحت ندارد. برخی فکر می‌کنند که دانشمند و فیلسوف در گوشه‌ای می‌نشیند و منتظر است تا الهام الهی بر او نازل شود. اما واقعیت چیز دیگری است. بسیاری از دستاوردهای بشری حاصل مشاهده‌ی مسائل کوچک و جزئی است. منظورم همان مسائل به ظاهر بی‌اهمیتی است که جوانه‌ی پیشرفت در آن‌ها نهفته است. توجه به این قبیل مسائل مترادف اتلاف وقت نیست و باید به این کار با احترام نگریست و از خلال تخیل و تصور و کنجکاوی به پیشرفت دست یافت. در این جا به چند نمونه از لحظات کوچک اشاره می‌کنم که توجه بدان‌ها باعث شد تا انقلابی بزرگ در کارها ایجاد شود. یکی از مهمانداران شرکت‌های هوایی دریافت که بسیاری از مسافران زیتون‌هایی را که در سالادشان وجود دارد نمی‌خورند. از آن جایی که این امر به نظرش جالب می‌آمد، آن را به مافوق‌ها انتقال داد. آن‌ها نیز دیدند که هزینه‌ای که صرف خرید زیتون در مقیاس عظیم می‌شود چیزی نیست که بتوان آن را نادیده گرفت. این شرکت هوایی با حذف زیتون از سالاد مسافران توانست ۵۰۰۰۰۰ دلار در سال صرف جویی کند!

ویلیام مک‌نایت، مدیر شرکت ۳M، نامه‌ای از یکی از مشتری‌ها دریافت کرد که از او خواسته بود تا نمونه‌ای از مواد معدنی‌اش را برای ساخت کاغذ شیشه‌ای در اختیار او قرار دهد. مک‌نایت کنجکاو شد و با این مشتری تماس گرفت. مبادله‌ی اطلاعات و داده‌ها بین این دو نفر باعث شد تا شرکت ۳M بتواند کاغذ شیشه‌ای تهیه کند و به کارخانه‌ای بدل شود که شهرت جهانی دارد.

در سال ۱۸۹۲، شخصی به نام فانگو که رئیس شرکت

امریکن اکسپرس بود، به اروپا سفر کرد. او نامه‌ای به صورت حواله‌ی اعتباری به همراه داشت که به او اجازه می‌داد تا هزینه‌های سفر را به صورت نقد به حسابش واریز کند. در آن زمان، حواله‌های اعتباری تنها راهی بود که به مسافران اجازه می‌داد تا در حین سفر به کشورهای بیگانه، ارز به صورت نقد دریافت کنند. اما میزان کارایی این حواله‌ها بسیار محدود بود. یعنی به مجرد این که شخص مسافر از مسیری که از قبل برایش تعیین شده بود فاصله می‌گرفت، حواله‌های اعتباری تمام اعتبار خود را از دست می‌دادند و ارزشی نداشتند. حالا کمی فکر کنید اگر رئیس شرکت امریکن اکسپرس با چنین مشکلی مواجه شود، چه بر سر بقیه‌ی مسافران می‌آید! این گونه بود که فانگو تصمیم گرفت تا راهی را بیابد و این مشکل را حل کند. نتیجه‌ی فعالیت‌های او این شد که چیزی به نام تراول چک یا همان چک پول ابداع و روانه‌ی بازار کار شد.

مهندسی سوئیسی به نام مسترال سگش را برای گردش بیرون برده بود. در همین هنگام متوجه شد که گیاهی که میوه‌اش کروی شکل است و خار دارد به موی سگش می‌چسبد. اما او به جای این که از این مطلب عصبی و ناراحت شود به فکر فرورفت و در نهایت همین تأمل و تفکر به ابداع چسب استرچ منتهی شد. روزی فروشندگانه‌ی متوجه شد که وقتی روی کالاهایش اتیکت قیمت را ۹۹ سانتیم درج می‌کند، کالای مورد نظر خیلی زود به فروش می‌رسد. همان امر باعث شد تا دریابد که ۹۹ عددی جادویی است. بنابراین تصمیم گرفت تا مغازه‌ای باز کند که در آن کالاها همگی کیفیتی خوب داشته باشند و قیمت‌شان ۹۹ سانتیم باشد. او در کار خود بسیار پیشرفت کرد تا بدان جا که توانست فروشگاه‌های زنجیره‌ای افتتاح کند که امروز بیش از ۱۴۲ شعبه دارد!

روزی مخترعی به نام دیوید لاند با خانواده‌اش به گردش رفته بود. تصمیم گرفت از دختر سه ساله‌اش عکس بگیرد، اما خیلی افسوس خورد وقتی دید نمی‌تواند عکسی را که گرفته است در همان لحظه رؤیت کند. او به جای این که فقط افسوس خورده باشد، فکرش را به کار انداخت و تلاش کرد تا راه‌حلی برای این مشکل بیابد. پنج سال

بعد، دوربین عکس برداری فوری پولاروید روانه‌ی بازار شد. چه چیزی مانع می‌شود که شما هم از لحظه‌ای عادی و معمولی استفاده کنید و فکری را به ثمر بنشانید؟ حتی اگر چندان در پی این نیستید تا از کایزن برای ثروتمند شدن استفاده کنید، همین که از دور به لحظات کوچک و به ظاهر بی‌اهمیت زندگی بنگرید می‌تواند کمک‌تان کند تا بسیاری از مشکلات را از سر راه بردارید. به داستان ژرژ دقت کنید: او پلیس بود، اما از کارش نفرت داشت و به ذهنش هم خطور نمی‌کرد که شغلش را عوض کند. حال روحی‌اش خیلی بد بود، برای همین به او پیشنهاد کردم تا به یکی از لحظه‌هایی که در شبانه‌روز به نظرش بسیار مطبوع و دلپذیر است فکر کند. او کمی فکر کرد و بعد متوجه شد که از هم‌صحبتی با زندانیان خیلی لذت می‌برد. او عادت داشت تا از آن‌ها در مورد مشکلاتی که دارند سؤال کند و گاهی نیز به آن‌ها پیشنهادهای می‌کرد تا به نحوی مشکل را حل کنند. حتی گاهی اوقات پیش می‌آمد که بعد از گذشت زمان به سراغ‌شان برود تا حال‌شان را جویا شود و ببیند مشکل رفع شده است یا نه. این گونه بود که با اندکی تأمل و اندیشه دریافت که بهترین کاری که می‌تواند انجام دهد فعالیت در حوزه‌ی مددکاری است. تصمیم گرفت تا شب‌ها به کلاس روان‌شناسی برود و روزها نیز با علاقه‌ی بیش‌تر به حرفه‌ای که دارد مشغول شود، چون این کار به او امکان می‌داد تا در زمینه‌ی رشته‌ای که در آینده قرار بود بدان بپردازد تجربیات خوبی کسب کند.

اگر شما هم مانند ژرژ فکر می‌کنید که باید شغل‌تان را تغییر دهید، اما از عواقبش می‌ترسید، سعی کنید تا در زندگی روزمره‌ی خود به دنبال لحظات کوچک، اما دلچسبی بگردید که شما را ارضا می‌کند. این کار به شما کمک می‌کند تا کلید دستیابی به موفقیت‌های آتی را بیابید.

افرادی که در زمینه‌ی زندگی خصوصی بسیار موفقند، همان افرادی هستند که برای جسم و غذای خود اهمیت فراوانی قایلند. این نکته‌ای است که بیمارانم به من گوشزد کرده‌اند و به نظر من می‌توان آن را در بسیاری از موارد به کار گرفت. فکر نکنید که چون

لاغر هستید و می‌توانید شلوار جین تنگ بپوشید، یا ازدواج خوبی کرده‌اید یا کمد لباس‌تان همیشه مرتب است آدم خوشبختی هستید! اشتباه می‌کنید! باید روی لحظه‌های کوچک تأمل کنید، لحظه‌هایی که شاید به ظاهر بی‌اهمیت‌اند، اما برای شما بسیار لذت‌بخشند. می‌دانم که باور چنین مطلبی ممکن است برای‌تان دشوار باشد، اما بدانید که اگر کمی فکر کنید می‌توانید این لحظات کوچک را در زندگی روزمره‌ی خود بیابید. به عنوان مثال: «امروز وقتی در حال گردش بودم، متوجه شدم محله‌ای که در آن زندگی می‌کنم چه قدر زیباست و من چه قدر این جا را دوست دارم!» یا «امروز سیبی را برداشتم و همان طور که داشتم آن را گاز می‌زدم، ناگهان یاد باغ عمویم افتادم. یادم آمد که آن سال چه قدر در آن باغ به من خوش گذشت!»

یکی از متفکران برجسته به نام استراوینسکی می‌گوید: «هنرمند واقعی کسی است که در ساده‌ترین و به ظاهر پیش پا افتاده‌ترین چیزها، موضوعی را بیابد که برای همه جذاب و شیرین باشد.»

تمرین کایزن

حساس شدن نسبت به لحظات کوچک

برای یافتن لحظات کوچک باید کنجکاو بود و ذهنی باز داشت. اگر این دو مقوله را در خود تقویت کنیم بخت این مسئله را بالا می‌بریم که با استفاده از لحظه‌ای خاص، به کاری خلاقانه اقدام کنیم. در این جا تعدادی تمرین پیشنهاد می‌کنم که با تکیه بر آن‌ها می‌توانید ذهن خود را باز نگه دارید و حتی در شرایط دشوار و سخت از لحظات کوچک بهره ببرید:

۱. دنبال شخصی بگردید که می‌دانید در زمینه‌ای خاص با شما اختلاف عقیده دارد، حال می‌خواهد سیاسی باشد یا اجتماعی (به عنوان نمونه، آزادی در داشتن سلاح، سقط جنین، پرداخت هزینه برای تحصیل...). سعی کنید شخصی باشد که خوب با او آشنا نیستید. به عنوان مثال شخصی که در اتوبوس کنارتان نشسته است.

۲. سر صحبت را باز کنید و تلاش کنید تا هدف اصلی‌تان درک نحوه‌ی استدلال و تعقل مخاطب‌تان باشد.

۳. دنبال این نباشید که او را قانع کنید، یا برایش استدلال‌های عجیب و غریب بیاورید یا در مورد او قضاوت کنید.

۴. وقتی احساس کردید که هنگام بحث چندان ناراحت نیست و احساس عذاب نمی‌کند بدانید که موفق شده‌اید، چون معنایش این است که می‌داند برای او و عقایدش احترام قایلید.

موفقیت در رابطه با دیگری: مراقب تمام لحظه‌ها باشید

کایزن زمینه را برای برقراری رابطه‌ی خوب و مستحکم با دیگران مهیا می‌کند. بدین ترتیب که به نحوی نامشهود، به رابطه‌ای که با دیگران داریم عمق و ژرفای بیش‌تری می‌بخشیم و اعتماد و اطمینان طرف مقابل را جلب می‌کنیم.

وقتی در دانشگاه واشنگتن روان‌شناسی تدریس می‌کردم، استادی به نام دکتر گوتمن تصمیم گرفته بود تا بر روی رفتار تعدادی زوج داوطلب تحقیق کند. ماجرا به این ترتیب بود که باید رفتار این زوجها در طول زندگی روزانه‌شان مورد بررسی قرار می‌گرفت. نکته‌ای که برای دکتر گوتمن اهمیت داشت این بود که نشانه‌ها و علایم بیولوژیک هر زوج، هنگامی که زن و شوهر با هم درگیر می‌شدند و کار به دعوا می‌کشید بررسی شود. البته این شیوه از لحاظ علمی وجهه‌ی چندانی نداشت، اما باعث شد تا دکتر گوتمن به نتایج قابل ملاحظه‌ای دست یابد. او پس از تحقیقات مدعی شد که می‌تواند با درصد یقینی معادل ۹۳٪ و فقط با تکیه بر همین علایم بیولوژیک مشخص کند که آیا زن و شوهر به صورت کلی با هم تفاهم دارند یا نه. اما یکی دیگر از نتایج چشمگیر این تحقیق این بود که مشخص شد در زوج‌های موفق، میزان توجه یکی از زوجها به دیگری ۵ برابر همین میزان در زوج‌های ناموفق است. ظریف این که این توجه از طریق دادن هدایای گران‌قیمت مانند خانه و ماشین و طلا بازتاب نمی‌یافت، بلکه به نکات و انجام حرکاتی کوچک محدود می‌شد؛ کارها و نکاتی مثل:

- داشتن لحنی مهربان طی تماس‌های تلفنی، نه این که با صدایی عصبی نشان دهیم که عجله داریم و تماس تلفنی مزاحم کارمان شده است.

- مطلع بودن از برنامه‌ی کاری شریک زندگی؛ این که روز را چگونه سپری کرده، با چه اشخاصی ملاقات داشته و چه

- کارهایی را مجبور بوده است تا انجام دهد.
- کنار گذاشتن کنترل از راه دور تلویزیون، روزنامه و یا تلفن، وقتی همسر به اتاق وارد می شود.
- سر وقت به خانه برگشتن و یا خبر دادن در صورت احتمال تأخیر.

تمام این کارهای کوچک خیلی بیش تر از اعلام عشق های رسمی، مسافرت های پرهزینه در مناطق رمانتیک و یا دادن هدایای گران قیمت، عشق و اعتماد شما را به شریک زندگی تان نشان می دهد؛ بی تردید به این دلیل که لحظات کوچک بهترین راه برای تغذیه و مراقبت از رابطه ای عاطفی است. یکی از نویسندگان معروف به نام هریت بیچراستو می گوید: «بزرگ بودن، به معنای واقعی، در کارهای کوچک و شریف و قهرمان بودن در ناچیزترین جزئیات زندگی روزمره، رفتاری آن چنان پسندیده و نادر است که باید تقدیس اش کرد.»

به کار بردن روش کایزن در زندگی خصوصی و عاطفی به شما امکان می دهد که به زندگی همسرتان توجه داشته باشید. به جای این که از دیگری انتظار داشته باشید تا با کارهایش و یا استعداد درخشانش شما را سرگرم کند سعی کنید او را به خاطر خوبی ها و رفتاری که دارد ستایش کنید. وقتی برخی از بیمارانم اعتراف می کنند که از لحاظ احساسی خسته اند به آن ها توصیه می کنم تا بیش تر به جنبه های کوچک و مثبت همسرشان توجه کنند نه این که تمام هم و غم شان را صرف این کنند که عیب هایش را بجویند. به آن ها می گویم تا قدر حرکتی ملاطفت آمیز و یا کلامی مهربان را بدانند.

کاری نکنید که تنها دیگری را به خاطر آن چه انجام می دهد ستایش کنید، بلکه به آن چیزی که هست نیز توجه کنید. به جای این که به خاطر کاری که انجام داده است (چه قدر دست پخت خوب است، چه قدر باغچه را خوب درست کرده ای...) ستایشش کنید؛ یا از شخصیتش تعریف کنید و یا از یکی از صفات ظاهری اش. مثلاً سعی کنید به او بگویید چه قدر موهایت را امروز خوب درست کرده ای! یا

چه قدر از ذوق کردنت موقع سینما رفتن خوشم می آید! این لحظه‌های کوچک قدرشناسی به همسرتان اطمینان می دهد که او را به خاطر آن چه هست دوست دارید و نه به خاطر کاری که برای تان می کند.

به بچه‌ها نگاه کنید، ببینید که چه طور در ابراز احساسات و در انجام کارهای شان از لحظات بهره می گیرند و در لحظه زندگی می کنند! به تدریج، وقتی مغز بچه‌ها رشد می کند به دیگر ابعاد زندگی نیز توجه می کنند و یاد می گیرند که چگونه گذشته را جزئی از زندگی خود کنند و پیشاپیش به استقبال آینده بروند. البته این قابلیت‌ها نقشی حیاتی در ادامه‌ی بقای ما به عنوان گونه‌ای در میان گونه‌های دیگر دارد. این قابلیت که بتوانیم به یاد بیاوریم دشمنان از چه جهتی به ما حمله کرده‌اند و از این راه جلو بروز مشکلات را بگیریم برای نوع انسان اهمیت بسیار زیادی دارد. اما همین قابلیت دوگانه، یعنی توجه به گذشته و آینده، باعث می شود تا ما انرژی زیادی را صرف اندیشیدن درباره‌ی گذشته و نگرانی درباره‌ی آینده کنیم. این جادوی کایزن است که به ما امکان می دهد تا قابلیت دوران کودکی خود را بازیابیم، در لحظه زندگی کنیم و به اعمال و احساسات اکنون توجه داشته باشیم و از آن لذت ببریم.

شگرد کایزن

اغلب ما از لحظات کوچک زندگی غافل می مانیم، چون یا مدام در حال بازبینی گذشته‌ایم و یا از خود می پرسیم که در آینده قرار است چه اتفاقی بیفتد. هر بار رنج و یا افسوس بر روح‌تان سنگینی کرد از خود پرسید: «آیا این رنج و یا افسوس در زندگی کنونی‌ام پیامدی داشته که من باید همین امروز آن را تغییر دهم؟»

۱. اگر می بینید که باید چیزی را تغییر دهید، از شیوه‌ی کایزن استفاده کنید و اولین گام کوچک را در جهت این تغییر بردارید.
۲. اگر می بینید که این چنین نیست (و اغلب هم همین طور است) به شخص یا شیئی فکر کنید که برای تان لذت بخش است. ۳۰ ثانیه به

این کار ادامه دهید. نه تنها لحظه‌ای دلنشین را برای خود مهیا کرده‌اید، بلکه از این طریق به مغز خود آموزش داده‌اید تا چگونه در لحظه‌ی اکنون زندگی کند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ۸: روش کایزن، روشی برای تمام زندگی

وقتی کایزن را به منظور رسیدن به اهدافی مشخص به کار می‌گیرید، به تدریج به موفقیت خود می‌گیرید، اما یادتان باشد که ذات کایزن را فراموش نکنید: خوش بین باشید و بدانید که طبیعت انسان قابلیت بهتر شدن را دارد.

امیدوارم توانسته باشم به شما نشان دهم که روش کایزن برای رسیدن به اهدافی مشخص و روشن و یا اعمال تغییر در رفتارهای ناپسند، روشی مؤثر است. زیبایی و چالشی که کایزن ایجاد می‌کند این است که باید به آن اطمینان کنید و ایمان داشته باشید. البته نه این که ایمان‌تان جنبه‌ی مذهبی داشته باشد و یا بخواهید تعهدی بنیادی و نیندیشیده به این روش داشته باشید. باید کاری کنید تا به جسم خود اعتماد کنید و ایمان داشته باشید که مغزتان قادر است شما را به آن جایی که باید هدایت کند. شما می‌توانید با گام‌های کوچک، قطب‌نمای ذهن‌تان را در جهتی تازه تنظیم کنید و به ذهن‌تان اجازه دهید تا بقیه‌ی کارها را خودش انجام دهد.

این ایمان و اعتقاد، اغلب در قالب رفتاری مهربان بازتاب می‌یابد و انسان خود را در برابر مشکلات و چالش‌های زندگی قوی‌تر و بردبارتر حس می‌کند. موانعی که در سر راه می‌بینید یا خیلی عظیم هستند و یا خیلی جزئی. مهم نیست؛ یاد بگیرید تا به آن‌ها نگرشی نسبی داشته باشید؛ یاد بگیرید که به قابلیت‌های‌تان ایمان بیاورید. می‌بینید که نمی‌توانید برنامه‌ی سنگینی را در جهت ارتقای سطح بهداشت زندگی خود اجرا کنید؟ قبل از هر کاری، یک یا دو تا از دندان‌های‌تان را خوب مسواک کنید، یا قبل از غذا خوردن دست‌های‌تان را به دقت بشوید. دل‌تان می‌خواهد به آرامش درونی برسید؟ وقتی رانندگی می‌کنید احترام بیش‌تری برای بقیه قایل شوید و به رانندگان دیگر راه دهید. دل‌تان می‌خواهد تا از عشق سهمی نصیب‌تان شود؟ هر روز به یکی از نزدیکان یا دوستان و

یا حتی به کسی که نمی‌شناسید مهربانی کنید. دل‌تان می‌خواهد
خلاقیت‌تان بیش‌تر فعال شود؟ هر روز «پرسشی کوچک» از خود
بکنید. با بردباری و اعتماد منتظر پاسخ باشید.

وقتی می‌بینید رسیدن به هدفی که در نظر دارید کار دشواری
است احساس محرومیت نکنید و پرخاشگر نشوید. مغزتان را آزاد
بگذارید تا به تدریج مراحل لازم برای پیشرفت را طی کند. چه
برای بهبود سلامتی و چه برای ارتقای شغلی و یا رسیدن به روابط
عاطفی عمیق‌تر از روش کایزن استفاده کنید. فکر نکنید که کایزن
اسباب‌بازی‌ای است که به شما کمک می‌کند تا زودتر به خط پایان
برسید. کایزن فرایندی است که پایان ندارد. وقتی به هدف‌تان
رسیدید، کایزن را بایگانی نکنید، چرا که کایزن از ما دعوت می‌کند
که به زندگی به عنوان مکانی برای بهتر شدن مستمر نگاه کنیم.
کاری کنید که قابلیت‌های‌تان در زندگی بیش‌تر شود و هر روز از
روز قبل بهتر باشید. هنگامی که شیوه‌ی کایزن برای اولین بار به
کار گرفته شد، یعنی مقارن با دورانی که ایالات متحده وارد جنگ
می‌شد، صنعت امریکا بسیار فعال بود. اما شیوه‌ی کایزن برای این به
کار بسته شد تا نتایجی را که تا آن هنگام رضایت‌بخش بود از آن چه
بود بهتر کند. شما هم می‌توانید مانند دوندگی ماراتن که سعی
می‌کند تا قابلیتش را ثانیه به ثانیه بالا ببرد، راهکارهایی شخصی را
به کار بندید تا مرحله به مرحله و گام به گام به سوی کمال پیش
روید.

شما با دادن زمان کافی به یک کودک برای این که قابلیت‌های
ذهنی و هنری‌اش را بیان کند می‌توانید به او کمک کنید تا با لذت
یادگیری آشنا شود. اگر روزی یک یا دو دقیقه وقت بگذارید و
نامه‌ای از سر مهربانی و تقدیر برای شخصی که دوستش دارید
بنویسید و آن را بی‌آن که متوجه شود در کیفش بگذارید تردیدی
نیست که بر عمق رابطه‌ای که با او دارید می‌افزاید. اگر دل‌تان
می‌خواهد از لحاظ جسمانی موقعیت خوبی داشته باشید سرتان را با
مصرف مقدار بیش‌تری از انرژی به نسبت دفعه‌ی قبل گرم کنید و از
این کار لذت ببرید. تصور کنید دنیای اطراف تا چه اندازه دلپذیرتر

می‌شد اگر اغلب ما در زندگی اجتماعی و یا خصوصی خود قدمی هر چند کوچک برای بهبود کارها برمی‌داشتیم و این نکته را مدنظر قرار می‌دادیم که هر کدام از این گام‌های کوچک می‌تواند برای خود اهمیت فراوانی داشته باشد. کایزن به ما کمک می‌کند تا از طریق ابراز محبتی ناچیز به دیگران، در درون خود تغییر کنیم. اگر هر کدام از ما چنین تصمیمی را جدی بگیریم تردیدی نیست که جهان بشریت متحول خواهد شد. ما می‌توانیم در رفتار و اعمال و افکار روزانه‌ی خود نشان دهیم که سخی و دست و دل‌باز هستیم. نباید این قابلیت را تنها برای آنانی نگاه داریم که دوست‌شان داریم و یا برای‌شان احترام فراوانی قایلیم؛ ما می‌توانیم از لحظات کوچک نهایت استفاده را بکنیم و محبت خود را، حتی هنگامی که عصبانی و ناراحت هستیم، آزادانه به دیگران نشان دهیم. ما می‌توانیم با برداشتن گام‌های کوچک در جهت سلامتی خود به خودمان احترام بگذاریم. می‌توانیم با طرح پرسش‌های کوچک از دیگران نشان دهیم که آرا و افکارشان برای ما مهم است.

البته تردیدی وجود ندارد که ترک عادت یا عادت‌ها کار ساده‌ای نیست و این تنها خود شما هستید که می‌توانید مشخص کنید از کایزن در زندگی چگونه استفاده کنید. اما لحظه‌ای که شهامتش را داشتید تا بپذیرید که کایزن می‌تواند کارگشا باشد، ابتدا به این سؤال جواب دهید:

چه چیزی در زندگی اهمیتش بیش‌تر از این است که از تک تک لحظه‌ها نهایت استفاده را بکنیم؟