

# با یک چرا آغاز کنید

---

چگونه رهبران بزرگ، در انجام کارها  
الهام بخش همه افرادند

---

سایمون سینک

نوید حسنی

---

نشر ذهن آویز

تهران، ۱۳۹۸

## فهرست

- با یک چرا آغاز کنید..... ۱
- پیش‌گفتار: قدرت چرایی..... ۳
- مقدمه: چرا با چرایی آغاز کنیم؟..... ۷

### بخش اول: دنیایی که با چرایی آغاز نمی‌شود ۱۹

- فصل ۱: فرض کنید که می‌دانید..... ۲۱
- فصل ۲: هویج‌ها و چوب‌ها..... ۲۹

### بخش دوم: دیدگاه جایگزین ۵۷

- فصل ۳: حلقه طلایی..... ۵۹
- فصل ۴: این‌ها، نظر نیستند. بلکه زیست‌شناسی هستند..... ۸۱
- فصل ۵: شفافیت، نظم و ثبات..... ۱۰۱

## بخش سوم: رهبران به پیروان نیاز دارند ۱۲۵

- فصل ۶: پدیدار شدن اعتماد ..... ۱۲۷
- فصل ۷: چگونه نقطه اوج، بالاتر می‌رود ..... ۱۷۵

## بخش چهارم: چگونه افرادی را که باور دارند گرد هم جمع کنیم ۱۹۹

- فصل ۸: با چرایی آغاز کنید، اما از چگونگی باخبر باشید ..... ۲۰۱
- فصل ۹: بدانید چرا، بدانید چگونه، پس از آن چه چیزی؟ ..... ۲۳۳
- فصل ۱۰: ارتباطات به معنی حرف زدن نیست، بلکه گوش کردن است ..... ۲۴۱

## بخش پنجم: بزرگ‌ترین چالش در موفقیت ۲۵۹

- فصل ۱۱: وقتی چرایی مبهم می‌شود ..... ۲۶۱
- فصل ۱۲: شکاف پیش می‌آید ..... ۲۷۳

## بخش ششم: چرایی را کشف کن ۳۱۱

- فصل ۱۳: منشأ چرایی ..... ۳۱۳
- فصل ۱۴: رقابت جدید ..... ۳۳۱
- در نهایت، بخشی از این جنبش باشید و دیدگاه خود را با دنیا به اشتراک بگذارید ..... ۳۳۷
- تشکر و قدردانی ..... ۳۴۱

## فصل ۱

### فرض کنید که می‌دانید

در روزی سرد در ماه ژانویه، مرد چهل و سه ساله‌ای به عنوان مدیر اجرایی کشورش انتخاب شد. در کنار او، مدیر اجرایی سابق، ژنرال سرشناسی حضور داشت که پانزده سال پیش نیروهای ارتش را در جنگ رهبری می‌کرد که به شکست آلمان منتهی شد. رهبر جوان به مذهب کاتولیک رومی اعتقاد داشت. او برای پنج ساعت به تماشای رژه افتخاری پرداخت و تا ساعت سه بامداد این موفقیت را جشن گرفت. حتماً می‌دانید این شخص که بود.

برخلاف تصورات بیشتر مردم، این فرد جان. اف. کندی نبود، بلکه آدولف هیتلر<sup>۱</sup> بود که در ۳۰ ژانویه سال ۱۹۳۳ به رهبری آلمان برگزیده شد.

نکته مهم این است که ما فقط فرضیه‌سازی می‌کنیم. ما دربارهٔ دنیای

---

1. Adolf Hitler

دور و برمان، براساس اطلاعات ناقص یا نادرست خود فرضیه می‌سازیم. در این مورد، اطلاعاتی که ارائه دادم ناقص بود. تا وقتی که کمی از جزئیات یعنی تاریخ را ارائه نداده بودم، بسیاری از شما باور کرده بودید که این توصیفات دربارهٔ جان. اف. کندی است.

این موضوع اهمیت فراوانی دارد، زیرا رفتار ما تحت تأثیر فرضیه‌ها و حقایق درک شده توسط خود ماست. ما براساس چیزی که فکر می‌کنیم می‌دانیم، تصمیم می‌گیریم. زمانی نه چندان دور، اکثریت مردم باور داشتند که جهان و زمین صاف است. این حقیقت درک شده، رفتار را تحت تأثیر خود قرار داد. در این دوره، کشف و اکتشافات اندکی وجود داشت و مردم می‌ترسیدند که اگر به جای بسیار دوری سفر کنند، ممکن است از لبهٔ زمین به پایین پرت شوند. بنابراین، در اکثر اوقات در جایی که بودند باقی می‌ماندند. با کشف گرد بودن زمین، رفتارها به اندازهٔ زیادی تغییر کردند. با این اکتشاف، افراد به پیمودن زمین پرداختند. مسیرهای تجارت ساخته شدند؛ ادویه‌جات معامله شدند؛ ایده‌های جدیدی مانند ریاضیات بین جوامع رد و بدل شد، و این باعث ابتکارات و پیشرفت‌های گوناگون گردید. تصحیح فرضیه‌ای ساده ولی غلط باعث پیشرفت بشر گردید.

حال نحوهٔ شکل‌گیری سازمان‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را در نظر بگیرید. آیا واقعاً می‌دانیم که چرا برخی سازمان‌ها موفق و برخی ناموفق هستند، یا فقط فرض می‌کنیم که می‌دانیم؟ هر تعریفی که از موفقیت داشته باشید، از جمله رسیدن به درآمد یا سود، ارتقاء شغلی بسیار خوب، تأسیس شرکت خود، کمک به فقرا، برنده شدن در انتخابات - نحوهٔ رسیدن به اهداف یکسان است. برخی از مردم بدون فکر تصمیم می‌گیرند

و برخی می‌کوشند اطلاعاتی جمع‌آوری کرده تا براساس آنها تصمیم بگیرند. برخی اوقات این فرآیند گردآوری اطلاعات به شکل رسمی است - مانند رأی‌گیری یا تحقیق دربارهٔ بازار، و برخی اوقات غیررسمی است مانند مشورت با دوستان یا همکاران و گوش دادن به توصیه‌ها، یا رجوع به تجارب شخصی برای یافتن دیدگاه‌های دیگر. بدون در نظر گرفتن فرآیند یا اهداف، همهٔ ما می‌خواهیم براساس اطلاعات به دست آمده تصمیم بگیریم. از همه مهمتر، همهٔ ما مایلیم تصمیم درستی اتخاذ کنیم. با این حال، همانطور که همه می‌دانیم، با وجود اطلاعاتی که جمع‌آوری می‌کنیم، همهٔ تصمیمات ما درست نیستند. نتیجه هرچه باشد، ما براساس درکی از جهان، که ممکن است کاملاً دقیق و درست نباشد، تصمیم می‌گیریم. همانطور که بسیاری مطمئن بودند که من در بخش آغازین این قسمت جان. اف. کندی را توصیف می‌کنم. شما مطمئن بودید که حدستان درست است. حتی ممکن بود بر سر آن شرط ببندید؛ این رفتاری براساس یک فرضیه است؛ شما مطمئن بودید، تا اینکه من اطلاعات جزئی دربارهٔ تاریخ را بیان کردم.

تنها تصمیمات بد نیستند که براساس فرضیه‌های غلط اتخاذ می‌شوند. برخی زمان‌ها وقتی همه‌چیز به درستی پیش می‌رود، ما فکر می‌کنیم که دلیل آن را می‌دانیم، اما آیا واقعاً این‌گونه است؟ اینکه نتیجه دقیقاً طوری که شما می‌خواستید به دست آمده بدین معنی نیست که می‌توانید آن را بارها و بارها تکرار کنید. من دوستی دارم که به کار سرمایه‌گذاری در بورس مشغول است. هنگامی که به سود می‌رسد، طبق گفتهٔ خودش، به دلیل ذهن و توانایی او در انتخاب سهام درست به سود رسیده است، اما هنگام ضرر، همیشه بازار را سرزنش می‌کند. من