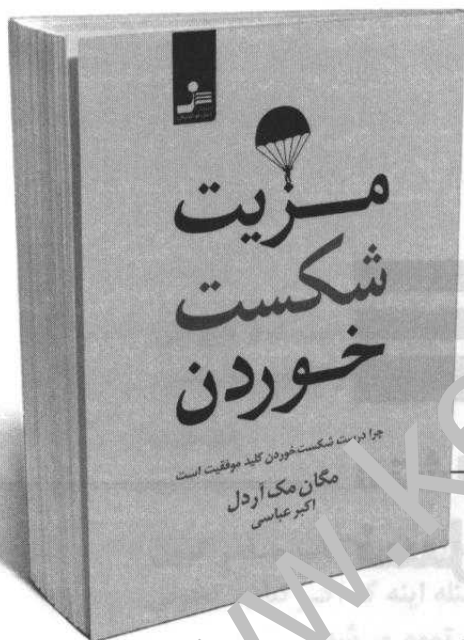




خواننده گرامی:

کتاب‌های انتشارات نسل نواندیش در تمامی مراحل تولید از «تألیف و ترجمه، حروفچینی، صفحه‌آرایی و ویرایش» تا «طراحی جلد، امور چاپ و صحافی» با کیفیتی بسیار بالا تولید شده و با قیمت چاپی پشت جلد در اختیار شما قرار می‌گیرد.

چنانچه کتاب حاضر فاقد این ویژگی‌ها باشد، تقلبی محسوب می‌شود.

خواهشمندیم در صورت مواجهه با هر یک از این موارد، با تلفن ۹-۸۸۹۴۲۲۴۷ واحد حقوقی نسل نواندیش تماس حاصل فرمایید.

مک آردل، مگان
McArdle, Megan

مزیت شکست : چرا درست شکست خوردن کلید موفقیت است/نویسنده
مگان مک آردل ؛ مترجم اکبر عباسی ؛ ویراستار حمیده رستمی .
تهران : نسل نواندیش، ۱۳۹۷.

۳۱۲ ص.
۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۹۵۴-۶

فیفا

عنوان اصلی: The up side of down why failing well is the key to success.2014.

موفقیت در کسب و کار
Success in business

شکست در کسب و کار
Business failures

عباسی، اکبر، ۱۳۴۳ - مترجم
HF۵۲۸۶/م۶۳م۲ ۳۹۷

۶۵۰/۱
۵۲۰۶۸۸۵

مزیت شکست خوردن

نویسنده: مگان مک آردل

مترجم: اکبر عباسی

ویراستار: حمیده رستمی

صفحه آرا: الهه ایمنی

طراح جلد: سمانه محمدی

ناشر: نسل نواندیش

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۸

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۹۵۴-۶

ISBN: 978-964-236-954-6

کتاب‌های مورد نیاز خود را از فروشگاه انتشارات نسل نواندیش تهیه فرمایید.
نشانی فروشگاه نسل نواندیش: میدان ولیعصر - ابتدای کریمخان - پلاک ۳۰۸

تلفن: ۹ - ۸۸۹۴۲۲۴۷

www.naslenowandish.com

info@naslenowandish.com



NasleNowAndish

انتشارات نسل نواندیش

https://telegram.me/naslenowandish

فهرست

مقدمه	۱۳
فصل اول. شکست امری اساسی است	۲۱
شکست متضاد امنیت نیست در هیچ چیز نیست!	۲۶
تعریف و تمجید بیش از حد می‌تواند یک سم خطرناک باشد	۳۰
فصل دوم. جامعه با فضیلت	۴۵
همه شکست‌ها خوب نیستند	۴۹
چرا سرمایه‌داری در نیویورک جواب می‌دهد اما در مسکو نه	۵۰
چه کسی قوانین را وضع می‌کند؟	۵۷
ریشه دیرینه بازارهای مدرن	۶۱
خطر، به اشتراک گذاشتن، و دو راهی اسکیموها	۶۴
عدالت کشاورزان	۶۸
فصل سوم. آزمایش‌ها	۷۷
عملکرد گذشته هیچ ضمانتی برای نتایج آینده نیست	۸۲
هرج و مرج در آزمایشگاه	۸۴
اصلاحات رفاهی: آزمایش به دولت می‌رسد	۸۹

مزیت شکست خوردن

- محدودیت‌های عملی خود را بشناسید ۹۵
 خطرات نقشه آینده ۹۶
 درس درست را یاد بگیرید ۱۰۲

فصل چهارم. تصادفات، اشتباهات، شکست‌ها، و بلایا ۱۰۷

- چطور شکست‌ها بد و بدتر می‌شوند ۱۱۷
 خطای استاندارد ۱۲۲
 چطور پزشکان اشتباه می‌کنند ۱۲۸

فصل پنجم. بحران ۱۳۷

- بهترین اتفاقی که باید حال برای من افتاده است ۱۳۹
 انحطاط جنرال موتورز ۱۴۲
 تعصب عادی بودن وضعیت ۱۴۶
 هزینه این اقدامات ناکافی و ناقص ۱۴۹
 پول دور ریختن ۱۴۹
 «هزینه‌های برگشت‌ناپذیر» یا خطر بدتر شدن اوضاع ۱۵۴
 تفسیر زیان، یا چرا ما نمی‌توانیم از تصمیم‌های غلط دست برداریم ۱۵۷
 چرا شرکت‌هایی که زمانی موفق بوده‌اند باز نمی‌توانند موفق باشند ۱۶۰
 گروه‌گرایی ۱۶۴
 سه راه ۱۶۹

فصل ششم. پذیرفتن اینکه مشکلی داریم ۱۷۳

- مشکل شناسایی ۱۷۶
 کوری از سر بی‌توجهی ۱۷۸
 تا کردن نقشه ۱۸۴
 تعصب تأیید ۱۸۷

از یک خطا در قضاوت تا انحراف در اخلاقیات.....	۱۸۹
فصل هفتم. گیر نیفتادن.....	۱۹۷
بدترین اتفاقی که تا به حال برای من افتاده است.....	۲۰۱
چرا بیکاری بدترین وضعیت است.....	۲۰۷
بهترین اتفاقی که برای من افتاد.....	۲۱۰
راز سخن شغل.....	۲۱۵
نصیحت فرسوده.....	۲۲۰
بدانید که چه رافع مقام مکان کنید.....	۲۲۵
استثنایی بودن برار کار امریکا.....	۲۲۷
تله بیکاری.....	۲۲۹
فصل هشتم. تقصیر.....	۲۳۷
ما جهان را چگونه می بینیم.....	۲۳۹
حقیقت پشت فاجعه.....	۲۴۱
من می دانم همیشه یک آدم بد یک جایی وجود دارد.....	۲۴۹
هم تیمی شدن مالی.....	۲۵۶
دستگاه شناسایی عمل.....	۲۵۸
توهم کنترل.....	۲۶۱
مقصرها و قضاوت.....	۲۶۴
فصل نهم. تنبیه.....	۲۷۱
صحبت پدران.....	۲۷۵
قوانین سختگیرانه تصادفی.....	۲۸۰
آیا مجرمان می توانند بر نفسشان غلبه کنند؟.....	۲۸۵
اهمیت پافشاری و مداومت.....	۲۹۰

چرا عشق خشن و بی رحمانه جواب می دهد..... ۲۹۴

مجازات برای درس دادن است، نه انتقام گرفتن..... ۲۹۷

فصل دهم. بخشش ۳۰۳

سخن آخر ۳۰۷

مقدمه

وقتی به دیگران بگویید که دارید کتابی می‌نویسید، بسیاری از افراد سؤالاتی یکسان از شما می‌کنند: «الاً می‌پرسند: «چطور کتابی است و درباره چیست؟» و وقتی به آن‌ها جواب بدهید که کتابتان درباره شکست خوردن است، اغلب دلیل آن را جویا می‌شوند. من مدت دو سال دائماً این جواب را به مردم می‌دادم که «همیشه باید مطلبی را بنویسید که درباره اش بیشتر می‌دانید. پس من هم درباره شکست می‌نویسم!»

مردم خیال می‌کنند با آن‌ها شوخی می‌کنم یا حداقل آن‌قدر انسان‌های مؤدبی هستند که وانمود کنند با آن‌ها شوخی کردم. من در همسری خوب، شغلی خوب و یک خانه ویلایی خوب در نزدیکی عمارت کنسرت آمریکا در واشنگتن دارم. برای بهترین انتشارات در جامعه انگلیسی زبان کتاب درست‌ها و برای چاپ این کتاب با انتشارات وایکینگ قرارداد دارم. باید اعتراف کنم که زندگی تقریباً عالی و بی‌نظیری دارم.

همه این حرف‌ها درست است، اما این را هم بدانید که من آدم ناموفقی نیز هستم. در زندگی بسیار بدبختی آورده‌ام. از شغل‌هایی که داشته‌ام کنار گذاشته شده‌ام. بیشتر از آنچه انسانی به سن من باید تجربه کرده باشد، تجربه شکست دارم. البته اخراج نه. اما الان که فکرش را می‌کنم، گاهی اخراج هم شده‌ام.

مزیت شکست خوردن

استعداد من در یافتن شغل در شرکت‌هایی است که چند ماه بعد از ورود من ورشکست می‌شوند و آن قدر توانایی من در این زمینه بی‌نظیر است که دیگر دوستانم هم این را باور کرده‌اند.

همان طور که در فصل‌های دیگر این کتاب خواهید دید، همسر بی‌نظیر و این حرفه عالی‌ام را مدیون شکست‌هایم هستم. حتی می‌توانم بگویم خانه‌ام را هم از همین شکست‌ها به دست آورده‌ام. منظورم از شکست‌های قبلی‌ام، بدبیاری‌های مقطعی یا شروع‌هایی بد نیست. منظورم زمان‌هایی است که بدبختی‌هایی عمیق و خانه خراب کن، بال‌اشتباهات احمقانه‌ام من را تا صبح با افسوس و نگرانی بیدار نگه داشته‌اند. بعدها دیدم بقایای امیدهای قبلی‌ام می‌تواند به پشتوانه‌ای برای ساختن چیزی بزرگ‌تر و بهتر تبدیل شود.

داستانی در مورد این مضمون وجود دارد؛ روزی جنگجویی جوان از پیرمردی بسیار پولدار راز موفقیتش را می‌پرسد. او جواب می‌دهد: «راز موفقیت من قضاوت درست است.»

جنگجوی مشتاق می‌پرسد: «چطور این قضاوت درست را به دست می‌آورید؟»
پیرمرد جواب می‌دهد: «با تجربه به!»

جوانک می‌پرسد: «تجربه را چطور کسب می‌کنید؟»
پیرمرد پاسخ می‌دهد: «با قضاوت غلط!»

با نگاهی گذرا بر زندگی هر انسان موفق، می‌بینیم که زندگی واقعی‌شان بر پایه شکست‌هایی بنا شده است. خیلی خوب بود اگر زندگی ما گذری دائمی از این موفقیت به موفقیتی دیگر بود. اما این در مورد انسان‌ها جواب نمی‌دهد.

زمانی وودی الن گفت دلش نمی‌خواهد با آثاری که از خود به جای می‌گذارد به جاودانگی دست یابد، بلکه همین که زنده است برای او جاودانگی است. موفقیت هم همین‌طور است. با شکست نخوردن به دست می‌آید. بسیاری از ما از

شکست متنفذیم و در زندگی مان بسیار تلاش می کنیم تا شکست نخوریم. در بیشتر موارد وقتی هم که دیگران شکست می خورند، خودشان را مقصر می شماریم و از آن ها دوری می کنیم تا شکست آن ها به ما آسیبی نزنند.

بسیاری از ما از شکست خیلی بیشتر از هر چیز دیگری هراس داریم. در بین مردم امریکا حتی بالاتر از ترس از مرگ، ترس از صحبت کردن در جمع شایع است. نه در واقع همان ترس از شکست خوردن در برابر دیگران است. شکست همین طوری، هم نیست، چه برسد به اینکه دیگران هم نظاره گر آن باشند. آخرین اشتباهی را که مرتکب شدید و دیگران شاهد آن بودند، در نظر بیاورید. از همین حالا می توانید پس کنید که گوش هایتان قرمز می شود، این طور نیست؟

این ها غرایز عمیقی هستند که با طبیعت ما گره خورده اند. اما ما هم با طرز فکر خودمان درباره شکست خوددن به آن ها دامن می زنیم. خیال می کنیم دلیل شکست خوردن این است که کسی در برابر یک کار اشتباه انجام داده است. درواقع در بیشتر موارد، شکست نتیجه انجام کاری درست است؛ کاری که کسی تا به حال انجامش نداده است و شما برای اولین بار به آن خواهید آن را امتحان کنید.

ولی از آنجا که شکست به ما حس خوبی نمی دهد، مدام سعی داریم آن را از زندگی مان بیرون کنیم. پی. جی. آرورک که نویسنده ای مطرح است، این نوع زندگی را زندگی ای می داند که هیچ جای کار آن خراب نمی شود. ما مدام به بچه هایمان درباره دنیای واقعی بیرون از خانه دروغ تحویل می دهیم. سپس وقتی حاضر می شوند که به دنیای بیرون بپیوندند، آن ها را بدون هیچ نظارتی با همان دروغ ها وارد جامعه می کنیم و خدا نکند که مشکلی پیش بیاید. آن وقت است که می رویم دادگاه و از شخصی دیگر شکایت می کنیم؛ مثلاً از مقامی دولتی، فردی متخصص یا یک شرکت مشخص که باید امنیت ما را تضمین کند. ما قدرت

افتادن را از فرزندانمان گرفته‌ایم و لذت بالا رفتن از بلندی‌ها را نیز متعاقباً از آن‌ها سلب می‌کنیم.

این اشتباه بزرگی است. همان اشتباهی است که قربانیان کلاهبردار معروف برنی مدوف که بزرگ‌ترین فساد مالی را در امریکا انجام داد، مرتکب شدند. او طراح برنامه‌ای بود به نام پونزی که این‌طور طراحی شده بود: یک باشگاه برگزیده وجود داشت که افراد یا می‌بایست دارای قابلیت‌هایی می‌بودند تا وارد باشگاه شوند یا رشوه بدهند. حالا چرا افراد رشوه می‌دادند تا وارد باشگاهی شوند که در آن از آن کلاهبرداری می‌شد؟ فقط به این دلیل نبود که مبلغ بازگشتی‌شان بسیار بالا بود، بلکه این مبلغ بسیار مطمئن بود و بالا و پایین نمی‌شد. او هر سال درازده درصد بدون کم و زیاد به اشخاص باز می‌گرداند. مردم به برنی مدوف روی می‌آوردند چون او پیشنهادی مطمئن و تضمین شده داشت. آن‌ها می‌بایست می‌فهمیدند که آن کار نشدنی است. اقتصاد امروزه خیلی تندتر از قبل در حال تغییر است. پس چگونه مدوف می‌توانست بی‌بروبرگرد دوازده درصد سود به آن‌ها بدهد؟ آن‌ها فارغ از اینکه چه پیش می‌آید، با این ایده که مهندسانی وجود دارند که می‌توانند خطر این نظام اقتصادی را حذف کنند، اغفال شده بودند. این ایده به شما یک حس فراغ‌بال خوبی می‌دهد. اما همین احساس می‌تواند بسیار خطرناک باشد. هیچ یک از راهبردهای سرمایه‌گذاران فارغ از خطر نیست، چه در اقتصاد و چه حتی در زندگی. همان‌طور که قربانیان این کلاهبرداری متوجه شدند هیچ چیز خطرناک‌تر از این نیست خود را وارد شرایطی کنید که هیچ شکستی در آن وجود ندارد. شکست زمانی می‌تواند فاجعه به بار بیاورد که خود را برای آن آماده نکرده باشید.

کاهش توانایی خطر کردن در ما و همین‌طور برگشتن به حالت قبلی وقتی کاری درست از آب در نمی‌آید، کم‌کم کار را خراب‌تر می‌کند. شرکت‌های تازه

تأسیسی که قبلاً چرخه رشد اقتصاد بودند، دیگر مثل قبل آن قدر سریع رشد نمی‌کنند. کارگرانی که از کار برکنار شده‌اند دیگر آن قدر سریع به چرخه کار باز نمی‌گردند.

یک طور دیگر هم می‌توان این مطلب را عنوان کرد. از آنجا که ما نمی‌توانیم صرفاً با شکست نخوردن موفق شویم، نباید آن قدر وقت و انرژی صرف این کنیم که این شکست‌ها را دور بزنیم. ما باید با آغوش باز پذیرای شکست باشیم. ما باید مردم را به شکست خوردن راغب کنیم، اما فقط شکست‌هایی که فرصت‌هایی رای را خیری هستند. ما باید از شکست‌های فاجعه‌آمیز و مخرب دوری کنیم. متأسفانه مدارس به بچه‌ها یاد نمی‌دهند.

این نوع مدارس باید چه کنند؟ باید از تظاهر به اینکه هیچ جواب غلطی وجود ندارد و همه جواب‌ها ارزشی برای خدا دارند، دست بردارند. به جای محافظت از کودکان در برابر شکست، باید آن‌ها را تشویق کرد که با شکست‌ها روبه‌رو شوند. در کلاس درس، در حیاط مدرسه و در آزمایشگاه باید به آن‌ها یاد داد که چگونه بر ترس طبیعی‌شان از شکست غلبه کنند، زیرا شکست در بیشتر موارد بهترین راه و حتی گاهی تنها راه یادگیری است.

اما این فقط یک شروع است. همان طور که بعداً خواهیم دید، فقط کافی نیست که افراد را به شکست خوردن ترغیب کنیم. کاری که ما باید آن انجام می‌دهیم نیز همان قدر و حتی بیشتر از خود شکست مهم است. چه می‌توانیم به دیگران کمک کنیم که بعد از شکست دوباره روی پای خود بایستند؟ پرنده ماده صرفاً جوجه‌هایش را از لانه بیرون نمی‌اندازد تا پرواز را یاد بگیرند، بلکه وقتی جوجه‌ها شکست می‌خورند آن‌ها را به لانه باز می‌گرداند تا فردا از نو تلاش کنند.

مزیت شکست خوردن

این یعنی زودتر متوجه اشتباهات شدن و آن‌ها را تصحیح کردن. یعنی بفهمیم چه زمانی راه غلط را می‌رویم. آسان به نظر می‌آید. ولی طراحی ذهن ما به گونه‌ای است که انجام این کار را برایمان سخت می‌کند. ما هم از نظر ذهنی و هم احساسی به تعهداتمان وابسته می‌شویم و به این آسانی‌ها نمی‌توانیم آن‌ها را رها کنیم. به همین دلیل است که بسیاری از ما انسان‌ها رابطه‌های غلطمان را حفظ می‌کنیم در صورتی که می‌دانیم باید از آن‌ها دل بکنیم.

یادگیری از شکست به این معناست که متوجه اشتباهات‌تان بشوید، چون اگر نفهمید که جای کار اشتباه بوده است چه بسا برای درست کردنش به کارهای اشتباه دیگری دست بزنید. بعضی از اشتباهات نیازمند مجازات است ولی بعضی‌ها اشتباهاتی طبیعی است که انتظار داشتیم مرتکب اشتباه شویم چون در آن کار زیاد ماهر نبوده‌ایم. اشتباه کردن به دلیل یک اشتباه دیگر، نهایت فاجعه است.

مهم‌تر از همه، یادگیری از شکست به این معناست که وقتی جایی از کار خراب می‌شود، تقصیر را گردن دیگران یا حتی خودمان نیندازیم. اغلب جامعه و افراد زمانی شکست می‌خورند که نمی‌توانند بخشش را فراموش هم نکنید. درس‌هایی که از شکست‌هایمان می‌گیریم آن قدر مهم هستند که نباید با تظاهر به اینکه هیچ اتفاق خاصی نیفتاده است، آن‌ها را فراموش کنیم. همیشه شکست‌ها را ببینید ولی به خودتان سخت نگیرید و آینده‌ای بهتر را در پیش رویتان تصور کنید.

این کار خیلی سخت است چون ما بنا به غرایزمان مدام به دنبال این هستیم که روی شکست‌هایمان سرپوش بگذاریم، بگوییم که ای کاش شکست نمی‌خوردیم و اگر ببینیم که این امر شدنی نبوده است، دنبال مقصر بگردیم.

اما قضیه این است که به خوبی شکست خوردن خیلی هم سخت نیست، زیرا هفت قرن است که آمریکا در آن تبحر دارد. اگر کارها در نیویورک خوب پیش

نمی‌رفت، همه به داکوتا نقل مکان می‌کردند. ما به نحوی توانسته‌ایم بزرگ‌ترین و ثروتمندترین کشور دنیا را بسازیم. این کار را با بیشتر خطر کردن و راحت‌تر بخشیدن کشورهای دیگر انجام داده‌ایم. ما بی‌هیچ محدودیتی به کشورهای دیگر پول قرض می‌دهیم. ممکن است خیلی‌ها این را ضعف بدانند در صورتی که این توانایی است. ما بیشتر به آینده توجه داریم تا به گذشته، و دلیل موفقیت ما هم همین است.

اگر شکست به درستی بپذیرید و با آن کنار بیایید، آن وقت شکست بهترین رویدادی می‌باشد که برایتان رخ داده است (هرچند گاهی ممکن است بدترین اتفاق ممکن به نظر برسد). من این را تجربه کرده‌ام و به شما اطمینان می‌دهم می‌توانید مهارت‌هایی را یاد بگیرید که به کمک آن‌ها هر شکستی را به فرصت تبدیل کنید.