



# بالا است

حل مشکلات پیش از آنکه رخ دهند

دن هیت میثم کاشی پور

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





نویسنده: دن هیث

مترجم: میثم کاشی پور

ترجمه ویرا: محمدعلی معین فر

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

مدیر هنری: مجید زارع

طراح جلد: محمدرضا چیت ساز

طراح گرافیک: امیرحسین قیصری

صفحه آرا: رامین مهری

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۴-۰

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۲

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

- رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.  
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.  
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: هیث، دن، ۱۹۷۳-م. Heath, Dan /

عنوان و نام پدیدآور: بالادست: حل مشکلات پیش از آنکه رخ دهند / دن هیث؛ مترجم میثم کاشی پور.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۳۴۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۴-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: [2020]. Upstream: The Quest to Solve Problems Before They Happen,

موضوع: مهارت های زندگی / Life skills - حل مسئله / Problem solving

شناسه افزوده: کاشی پور، میثم، ۱۳۶۲-، مترجم

رده بندی کنگره: HQ ۲۰۳۷

رده بندی دیویی: ۶۴۶/۷

شماره کتاب شناسی ملی: ۹۱۴۹۲۰۴

Copyright © 2020 by Dan Heath - All rights reserved.

انتشارات آریانا قلم با گرفتن حق انتشار نسخه فارسی کتاب *Upstream* اقدام به ترجمه و انتشار آن کرده است.



# بالا دست

حل مشکلات پیش از آنکه رخ دهند

دن هیت / میثم کاشی پور

Fuller



در سال‌های اخیر شاهد این بوده‌ایم که به موضوعاتی مانند تفکر سیستمی و مهارت‌های حل مسئله بسیار بیشتر از گذشته توجه می‌شود و شاید دیگر لازم نباشد پیوسته درباره اهمیت و ضرورتشان صحبت شود.

با این حال، در حرفه و حوزه تخصصی‌مان پیوسته با مسائل پیچیده‌ای روبه‌رو می‌شویم که معمولاً سعی می‌کنیم با راه‌حل‌های سریع و در دسترس آنها را رفع و رجوع کنیم و پس از مدت کوتاهی متوجه می‌شویم راه‌حل ما در حد مسکن عمل کرده و مسئله از نوبه شکلی دیگر بروز پیدا کرده است و خیلی طول نمی‌کشد که همان مسئله به معضلی مزمن تبدیل می‌شود.

داستان نجات در آب افتادگان بالادست، که دن هیث عنوان کتاب خود را با الهام از آن انتخاب کرده، برای ما آشناست. علاوه بر آن، از تعابیر دیگری همچون «آب را از سر بند باید بست» یا «علاج واقعه پیش از وقوع باید کرد» یا به قول سعدی «سرچشمه شاید گرفتن به بیل / چوپر شد نشاید گذاشتن به پیل» استفاده می‌کنیم. با وجود این آشنایی‌ها، در عمل شاهد موارد فراوانی از بی‌توجهی به مشکلات بالادستی هستیم، هم در سطح حکمرانی و سیاست‌گذاری و هم در کسب‌وکارها یا حتی در کارهای روزمره و فردی. به نظر می‌رسد این مسئله نشان‌دهنده ناآگاهی از تفکر بالادستی و مهارت نداشتن در استفاده از آن است.

به این موضوع هم می‌توان اشاره کرد که به علت اهمیت تفکر بالادستی، بیش از نیم قرن است که این موضوع دقیقاً با همین اصطلاح در کتاب‌های پزشکی، پرستاری و نوشته‌های حوزه سلامت مطرح می‌شود. تخصص‌هایی مثل بهداشت عمومی و پزشکی اجتماعی هم دقیقاً بر همین اصل تکیه می‌کنند که برای مهار بسیاری از بیماری‌ها بهتر است به درمان بالینی اکتفا نشود و ریشه‌ها و عوامل بالادستی‌ای که در شکل‌گیری بیماری مؤثرند جست‌وجو و کنترل شوند.

دن هیث هم در کتاب بالادست از داستان‌های این حوزه بسیار کمک گرفته و سعی کرده است به سبک کتاب دیگرش، ایده‌ی عالی مستدام، با ذکر نمونه‌های خواندنی و به‌یادماندنی موضوع تفکر بالادستی را به حوزه‌های مختلف، از سلامت مردم گرفته تا رضایت مشتری، بسط دهد و با این کار ذهن خواننده را برای تشخیص بهتر مسئله و جست‌وجوی مؤثرتر سرچشمه‌ها پرورش دهد.

ما نیز در انتشارات آریانا قلم در ادامه روند انتشار کتاب‌هایی با موضوع تفکر سیستمی و حل مسئله این کتاب را انتخاب و منتشر کردیم و امیدواریم کمک کند بتوانیم مشکلاتمان را، چه در سطح کشور و چه سازمانی و فردی، به صورت ریشه‌ای حل و فصل کنیم، مخصوصاً مشکلاتی که ایران عزیزمان سال‌هاست با آنها دست‌به‌گریبان است و حلشان به بهبود حال و روز همه کمک می‌کند.

**سمیه محمدی**

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

## پیشگفتار مترجم

در زندگی شخصی و کاری مان، بارها پیش آمده که با مشکلی تکرارشونده روبه‌رو شده باشیم. مثلاً، از پله‌ها پایین آمده‌ایم و تازه یادمان افتاده که کیف پولمان را در خانه جا گذاشته‌ایم. یا، هربار که موج جدید فناوری بازار را در بر گرفته، به خودمان آمده‌ایم و دیده‌ایم تیم استراتژی یا محصولمان بازم از شناسایی روند غافل مانده است و از رقبای عقب افتاده‌ایم. مثال‌ها و مصداق‌ها زیاد و متنوع‌اند، اما واکنش ما اغلب ثابت و منفرد است: وصله‌پینه کردن و استفاده از مسکن به جای درمان ریشه‌ای و قطعی.

کتابی که در دست دارید به پدیدارشناسی این موضوع می‌پردازد و راه‌حل‌هایی به دست می‌دهد تا به سرچشمه بروید و مشکلات را از ریشه بخشکانید. در واقع، سفری را برایتان ترسیم می‌کند که در آن مشکلات را پیش‌ازآنکه رخ دهند حل می‌کنید. دَن هیث کتاب را با این پرسش آغاز می‌کند که چرا به دنبال خشکاندن ریشه مشکلات نمی‌رویم و هربار واکنشی و منفعلانه با مشکلات روبه‌رو می‌شویم. او سه مانع را بر سر راه تفکر بالادستی شناسایی می‌کند. اول ندیدن یا تظاهر به ندیدن مشکل است. در اینجا، حتی در صورت اذعان به وجود مشکل، بر این باوریم که کاری از دستمان ساخته نیست. دوم اینکه مشکل را می‌بینیم اما فکر می‌کنیم ما مسئول حل آن نیستیم. سوم اینکه مشکل را می‌بینیم و می‌دانیم که مشکل ماست، اما آن قدر درگیر روزمرگی‌ها و مسائل کوچک و بزرگ زندگی هستیم که فرصت نمی‌کنیم حلش کنیم.



در بخش بعدی کتاب، تأکید نویسنده بر پرسش‌هایی است که باید پیش از شروع پاسخی مناسب برایشان یافت. چطور، برای حل مشکل، کسانی را که راست کارند دور هم جمع کنید؟ چطور می‌خواهید سیستم را تغییر دهید و تغییر را در دلش نهادینه کنید؟ برای افزایش قدرت اهرم تغییر، تکیه‌گاهش را کجا قرار می‌دهید؟ چطور صدای آژیر هشدار زودهنگام را پیش از وقوع مشکل بشنوید؟ از کجا بفهمید که دارید به نتیجه می‌رسید؟ چطور شر نشوید و با حل یک مشکل ده مشکل دیگر ایجاد نکنید؟ و، سرانجام، چه کسی بابت چیزی که می‌خواهید جلوی وقوعش را بگیرید پول می‌دهد یا کارتان را تأمین مالی می‌کند؟

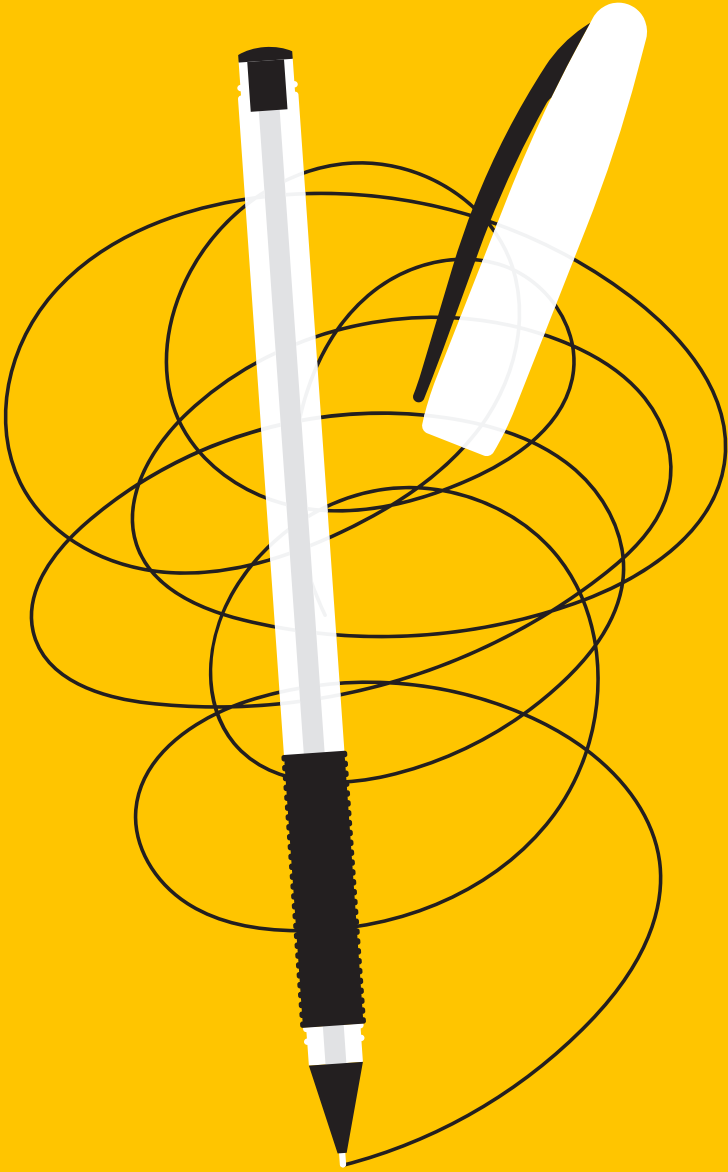
در خلال طرح این پرسش‌ها، چندین و چند مثال از افراد موفق آورده شده است، که به درک بهتر موضوع کمک می‌کند. درنهایت، کتاب با بررسی حالت‌های حدی موضوعات و سناریوهایی که احتمال رخدادشان اندک اما اثرشان بسیار زیاد است خاتمه می‌یابد و نویسنده یادآور می‌شود که چطور هرکدام از ما، در مقام انسان‌های معمولی و نه رهبران و مدیران کسب‌وکار، می‌توانیم مطالب مطرح‌شده در کتاب را در زندگی شخصی خود پیاده کنیم.

این موضوع آخری من را برآن داشت که این کتاب را ترجمه کنم. همان‌طور که در فصل آخر کتاب اشاره شده، خیلی وقت‌ها ما با حل مشکل شخصی‌مان می‌توانیم مشکل هزاران نفر دیگر را هم حل کنیم. دل کودکی برای بابایش تنگ می‌شود. مادر عروسکی به شکل و شمایل بابا برایش درست می‌کند. مشکل کودک حل می‌شود. هزاران مادر دیگر هم عروسک‌ها را سفارش می‌دهند تا مشکل کودکان را حل کنند. پدر و مادری نوزاد چندماهه‌شان، عماد، را پس از بستری‌های طولانی در بیمارستان از دست می‌دهند و با تجربه دست‌اولشان از مشکلات اسکان پدر و مادرهای کودکان بستری، مؤسسه‌ای راه می‌اندازند که کودکان تحت درمان و خانواده‌هایشان را به رایگان اسکان دهد. اسماعیل‌نامی تصمیم

می‌گیرد به مشکلات موجود در آموزش و پرورش روستای خود بتازد و رویکردش در کل استان فراگیر می‌شود. و، سرانجام، مترجمی می‌خواهد یاد بگیرد مشکلاتش را چطور از ریشه حل کند و کتابی را که مفید یافته ترجمه می‌کند، به این امید که به کمک دیگران هم بیاید.

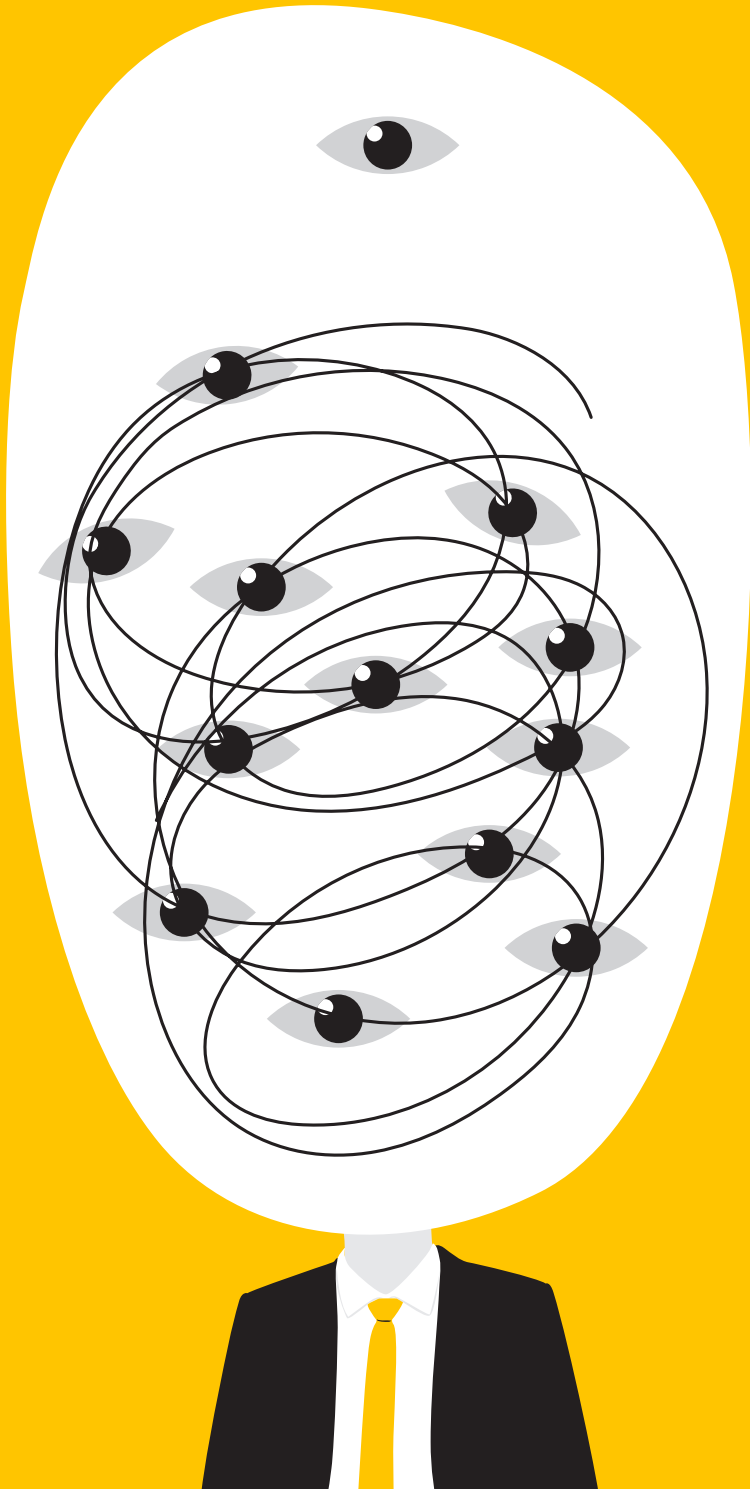
نکته دیگری که توجه مرا جلب کرد، سازگاری مطالب کتاب با شرایط کنونی کشورمان است. تک‌تک ما به مشکلات بزرگ و کوچک کشور آگاهیم و آنها را می‌شناسیم. هرکدام هم نظر شخصی و بعضاً متفاوتی درباره چگونگی حل آن مشکلات داریم. اما همه ما در یک چیز مشترکیم: اعتقاد به اثرگذاری فردی. تک‌تک ما می‌دانیم که، به منزله شهروند، می‌توانیم و باید نقشی تعیین‌کننده در آینده کشورمان داشته باشیم. در این کتاب، با مثال‌های زیادی روبه‌رو خواهید شد که در آن شهروندان عادی تغییرات بزرگی در سطوح کشوری و جهانی ایجاد کرده‌اند.

در پایان و مثل هر تلاش جمعی دیگر، بر خود می‌دانم که از یاری رسانانم سپاسگزاری کنم. پیش از همه، سپاسگزار حمایت‌ها و شکیبایی سرکار خانم سمیه محمدی‌ام، که انتشار این کتاب را ممکن کرد. در خلال ترجمه این کتاب، دلگرم حمایت‌ها و همفکری‌های جناب آقای محمدعلی معین‌فر بوده‌ام، که جای شکر فراوان دارد. قدردان بردباری جناب آقای کیوان دهقان‌پور نیز هستم، که زمختی‌های قلمم را صیقل داد و خواندن کتاب را برای مخاطبان گرامی ساده‌تر کرد. درنهایت، با تقدیم این کتاب به تمام پیش‌گامان و زحمت‌کشانی که سعی دارند در هرکجا قدمی روبه‌جلو و برای سعادت و کامیابی مردم بردارند، سپاسگزار شما خوانندگان عزیز نیز هستم، که نقص‌های احتمالی کار را بر من می‌بخشید و از طریق دفتر انتشارات آریانا قلم از دیدگاه خود مطلع می‌کنید.



## فهرست

- فصل ۱. عزیمت به سوی بالادست ..... ۱۵
- سه مانع بر سر راه تفکر بالادستی** ..... ۳۷
- فصل ۲. کورمشکلی ..... ۳۹
- فصل ۳. فقدان مالکیت ..... ۶۳
- فصل ۴. تونل زنی ..... ۸۵
- هفت پرسش برای رهبران بالادستی** ..... ۱۰۵
- فصل ۵. چطور کسانی را که راست کارند دور هم جمع کنید؟ ..... ۱۰۷
- فصل ۶. چطور سیستم را تغییر خواهید داد؟ ..... ۱۳۷
- فصل ۷. تکیه‌گاه اهرم را در کجا می‌توانید پیدا کنید؟ ..... ۱۶۱
- فصل ۸. چطور صدای آژیر هشدار زود هنگام را پیش از وقوع مشکل بشنوید؟ ..... ۱۸۷
- فصل ۹. از کجا بفهمید که دارید به نتیجه می‌رسید؟ ..... ۲۰۹
- فصل ۱۰. چطور از شر شدن اجتناب خواهید کرد؟ ..... ۲۳۳
- فصل ۱۱. چه کسی بابت چیزی که رخ نمی‌دهد پول خواهد داد؟ ..... ۲۵۷
- خیلی بالادست‌تر** ..... ۲۷۹
- فصل ۱۲. مشکل جوجه کوچولو: تهدیدهای دور و نامحتمل ..... ۲۸۱
- فصل ۱۳. خود شما، بالادست ..... ۳۱۱
- گام‌های بعدی ..... ۳۳۱
- خلاصه کتاب ..... ۳۳۳
- پیوست: گسترش برنامه‌ها در بخش اجتماعی ..... ۳۳۵
- پی‌نوشت‌ها ..... ۳۳۷
- درباره نویسنده ..... ۳۴۳



بسیار پیش می‌آید که در زندگی در چرخه واکنش‌های منفعلانه  
گیر کنیم. مدیریت بحران می‌کنیم. درگیر مسائل فوری و فوری  
می‌شویم. باید توجهمان را معطوف به پیشگیری از آنها کنیم.



برای این کتاب بیش از ۳۰۰ مصاحبه انجام شده است. اگر نقل قولی را بدون ذکر منبع در کتاب آورده باشم («اسمیت می‌گفت»)، یعنی نقل قولی است از دل همین مصاحبه‌ها. اگر نقل قولی از جای دیگری آورده شده باشد، منبع آن را صریحاً ذکر می‌کنم («آن‌طور که اسمیت به نیویورک تایمز گفته بود» و از این دست). اگر از جزئیات و حقایق موجود در منابع دیگر استفاده کنم، آن منابع را در یادداشت‌های پایانی هر فصل ذکر می‌کنم.<sup>۱</sup> اگر بخش عمده‌ی مطلب از گزارش شخص دیگری برداشته شده باشد، به آن منبع در خود متن کتاب اشاره خواهم کرد.

---

۱. جهت دسترسی به یادداشت‌ها به صفحه‌ی این کتاب در وب‌سایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.



## فصل ۱

### عزیمت به سوی بالادست

شما و رفیقتان به گلگشت رفته و کنار رودخانه‌ای اتراق کرده‌اید. ناگهان در مسیر آب فریادی می‌شنوید. کودکی دارد غرق می‌شود. هردو نفرتان، درجا، در آب شیرجه می‌زنید، کودک را می‌گیرید و به سمت کناره رودخانه شنا می‌کنید. هنوز نفس تازه نکرده‌اید که فریاد کمک‌خواهی کودک دیگری را می‌شنوید. دوباره دونفری در آب شیرجه می‌زنید تا او را هم نجات دهید. سپس کودک دیگری را می‌بینید که در آب دست و پا می‌زند... و همین‌طور کودک دیگری... و بازهم کودکی دیگر. هردو از نفس افتاده‌اید. یک‌دفعه، می‌بینید دوستان از آب بیرون زده و انگار دارد جمع می‌کند که برود. می‌پرسید، «کجا؟» پاسخ می‌دهد، «به بالای رودخانه می‌روم تا حساب این یارو را که دارد بچه‌ها را در آب می‌اندازد کف دستش بگذارم.»

حکایتی درباره سلامت عمومی

برگرفته از ماجرای که عموماً اصل آن را به اروینگ زولا نسبت می‌دهند

سال ۲۰۱۲ بود و رایان اونیل، رئیس گروه تجربه مشتری وب‌سایت مسافرتی اکسپیدیا، مشغول بررسی داده‌های مرکز تماس شرکت بود. یکی از آمارهایی که محاسبه کرده بود چنان پرت می‌زد که در گتتش نمی‌رفت.



از هر ۱۰۰ نفر مشتری‌ای که از طریق وب‌سایت اکسپدیا سفر خود را رزرو کرده بودند ۷۸ نفر برای دریافت خدمات پس‌ازفروش به مرکز تماس زنگ زده بودند.

بی‌شک، سلف‌سرویس بودن مزیت اصلی وب‌سایت‌های خدماتی آنلاین سفر است؛ یعنی، هیچ تماسی لازم نیست. پمپ‌بنزینی را تصور کنید که اجازه می‌دهد کارت اعتباری خود را همان جا جلوی پمپ بکشید و بنزین بنزید اما، ۶۰٪ از مواقع، یک جای کار بلنگد و مجبور شوید داخل مغازه بروید و از صندوق‌دار کمک بخواهید. این حکایت اکسپدیا بود.

مرکز تماس اکسپدیا، از دیرباز، بر پایه افزایش کارایی و رضایت مشتری اداره می‌شد. کارکنان مرکز آموزش می‌دیدند تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن مشکل مشتری را حل و فصل و او را با ارائه خدمات باکیفیت راضی کنند. تماس‌های کوتاه هزینه‌ها را به کمترین حد ممکن می‌رساند. اونیل می‌گفت، «همه چیز را از دریچه هزینه‌ها می‌دیدیم. تلاش می‌کردیم هزینه را کم کنیم. مثلاً، چطور تماس ده دقیقه‌ای را به تماس دودقیقه‌ای تبدیل کنیم؟ اما سؤال اصلی این بود: چرا دو دقیقه؟ چرا اصلاً تماس، حالا هر چند دقیقه که می‌خواهد باشد؟»

وقتی سال‌های سال منفعلانه به مشکلات واکنش نشان دهید، ممکن است یادتان برود که شاید بتوان از بروزشان پیشگیری کرد. اونیل یافته خود را با رئیسش، تاکیر مودی، قائم مقام ارشد عملیات جهانی مربوط به مشتری<sup>۱</sup>، در میان گذاشت. هردو تلاش کردند جوابی برای این سؤال زیربنایی، که از چشم‌ها دور مانده بود، پیدا کنند: آخر چرا مشتری‌ها این قدر به ما زنگ می‌زنند؟ و سرانجام، با جمع‌آوری داده‌های مربوط به علت تماس‌ها، مهم‌ترین علل را فهرست و رتبه‌بندی کردند.

---

1. the executive vice president of global customer operations

علت اصلی تماس مشتریان چه بود؟ گرفتن کپی برنامه سفر و رزرواسیونشان. در سال ۲۰۱۲، فقط برای همین یک مورد، به تنهایی حدود ۲۰ میلیون تماس ثبت شده بود. بیست میلیون تماس! مثل این است که همه اهالی فلوریدا در یک سال به اکسپیدیا زنگ بزنند.

با توجه به اینکه هر تماس ۵ دلار برای اکسپیدیا آب می خورد، مشکل تماس ها برای شرکت مشکلی ۱۰۰ میلیون دلاری به حساب می آمد. خب! چرا مشتریان برنامه سفر و رزرواسیونشان را به صورت خودکار از سایت نمی گرفتند؟ پاسخ خیلی ساده بود: یا مشتری آدرس ایمیلش را غلط تایپ کرده بود یا کپی رزرواسیونش در پوشه اسپم ها گم و گور شده بود یا کپی رزرواسیون را به خیال اینکه ایمیل تبلیغاتی است به اشتباه پاک کرده بود. علاوه بر همه اینها، در خود وبسایت هم راهی برای بازیابی کپی رزرواسیون وجود نداشت.

اونیل و مودی این اطلاعات را برداشتند و سراغ دارا خسروشاهی، مدیرعامل وقت اکسپیدیا، رفتند. اونیل به خاطر می آورد که در آن جلسه به خسروشاهی گفته بود، «باید یک خاکی بر سرمان بکنیم.» خسروشاهی نه فقط با ایده کاهش تعداد تماس ها موافقت کرد، که پیگیری آن را اولویت اول تیم تجربه مشتری قرار داد. برای این منظور «قرارگاه عملیات»<sup>۱</sup> درست کردند، که در آن تیم های عملیاتی مختلف روزانه گرد هم می آمدند و در کنار هم کار می کردند. فقط یک دستور کار برای این قرارگاه تعیین شد: کاری کنید مشتری نیاز نداشته باشد به ما زنگ بزند. قرارگاه عملیات برای هر کدام از علل اصلی تماس ها راهکارهایی

---

۱. war room: قرارگاه عملیات یا مقر فرماندهی در کسب و کارها محلی است که در آن، برخلاف دفاتر کاری مرسوم، افراد با تخصص های مختلف دور هم جمع می شوند تا یک مسئله یا مجموعه ای از مسائل مشخص و دشوار سازمان را حل کنند. گرد هم آمدن افراد متخصص از تیم های گوناگون شکل گیری ارتباطات میان آنها را تسهیل می کند و به روند حل مسئله سرعت می بخشد.

تهیه کرد و یکی پس از دیگری به اجرا درآورد. ایده‌های اصلاحی برای حل مشکل شماره یک درخواست کپی رزرواسیون - نسبتاً سریع عملیاتی شدند: افزودن گزینه خودکار به سیستم تماس صوتی شرکت («برای دریافت کپی رزرواسیون شماره دو را فشار دهید»); تغییر شیوه‌نامه ارسال ایمیل‌ها برای جلوگیری از اسپم شدن؛ و افزودن ابزار آنلاینی که به مشتری اجازه می‌داد خودش قضیه را جلو ببرد.

امروز، کمابیش دیگر اثری از آن تماس‌ها دیده نمی‌شود. طومار بیست میلیون تماس پشتیبانی یک‌دفعه و برای همیشه بسته شد. پیشرفت‌های مشابهی نیز در سایر «اولویت‌های ده‌گانه» حاصل شد. از سال ۲۰۱۲ به این طرف، درصد مشتریانی که برای دریافت خدمات پشتیبانی به اکسپدیا زنگ زده‌اند از ۵۸٪ به حدود ۱۵٪ کاهش یافته است.

تلاش برای کاهش حجم تماس‌ها در اکسپدیا نمونه‌ای از مداخله بالادستی<sup>۱</sup> موفق به حساب می‌آید. اقدامات پایین‌دستی<sup>۲</sup> واکنش‌های منفعلانه‌ای به مشکلات اند که پس از بروز به آنها نشان می‌دهیم. اما تلاش‌های بالادستی بر پیشگیری از بروز مشکل متمرکزند. می‌توانید تماس مشتری را پاسخ دهید، گله‌گزارش را دربارۀ اینکه نتوانسته برنامه سفرش را پیدا کند بشنوید و مشکل را حل و فصل کنید (اقدام پایین‌دستی) یا با خاطر جمع شدن از اینکه مشتری برنامه سفرش را همان ابتدا دریافت خواهد کرد، در مجموع نیاز به تماس را از میان بردارید (اقدام بالادستی).

بی‌شک همه ما دوست داشتیم در دنیای بالادست زندگی می‌کردیم، دنیایی که در آن به جای واکنش منفعلانه به مشکلات از بروز آنها

---

1. upstream

2. downstream

پیشگیری می‌شد. چه چیز بین ما و این رؤیا فاصله می‌اندازد؟ وقتی دوباره به مورد موفق اکسپیدیا نگاه می‌کنیم، مشکل می‌توان فهمید که چرا این قدر طول کشید تا اقدام کنند. چطور شرکت به جایی رسیده بود که ۲۰ میلیون نفر برای دریافت برنامه سفرشان مجبور بودند به خدمات مشتریان زنگ بزنند؟ آیا نباید، مثلاً، وقتی تعداد تماس‌ها ۷ میلیون بود زنگ خطر، آن‌هم با صدایی بلند، به صدا درمی‌آمد؟

مدیران ارشد اکسپیدیا آدم‌های سهل‌انگاری نبودند. آنها از حجم انبوه تماس‌ها آگاه بودند، اما مسئله این بود که طوری سازمان‌دهی شده بودند که این آگاهی خود را نادیده بگیرند. اکسپیدیا هم، مثل اکثر شرکت‌ها، پرسنل خود را در گروه‌های مختلفی سازمان داده بود، که هر یک بر موضوعی تمرکز داشت. تیم بازاریابی به دنبال جذب مشتریان و کشاندن آنها به وب‌سایت بود. تیم محصول در پی هدایت مشتری برای تکمیل رزرواسیون بود. تیم فنی اجزای مختلف وب‌سایت را جفت‌وجور می‌کرد تا درست در کنار هم کار کنند. تیم پشتیبانی هم مشکلات مشتریان را به سرعت و با هدف کسب رضایت مشتری حل‌وفصل می‌کرد.

حالا ببینید حلقه مفقوده این زنجیره چه بود: وظیفه هیچ تیمی نبود که خاطر جمع شود مشتری نیازی به برقراری تماس برای دریافت خدمات پشتیبانی نداشته باشد. در واقع، هیچ تیمی از تماس نگرفتن مشتری منتفع نمی‌شد. تماس نگرفتن مشتری چیزی نبود که کسی را با آن ارزیابی کنند.

حتی بعضی وقت‌ها می‌شد دید که اهداف گروه‌ها طوری تعریف شده بود که ناخواسته به تماس‌های بیشتر بینجامد. مثلاً، بهترین کار برای تیم محصول، که هدفش بیشینه کردن تعداد رزرواسیون‌ها بود، این بود که اطلاعات ایمیل مشتری را فقط یک بار بگیرد، چراکه درخواست دوباره ایمیل در فرایند خرید اصطکاک ایجاد می‌کرد. ممکن بود در هر

۱۰۰ نفر ۱ نفر به خاطر دوباره پرسیدن آدرس ایمیل اعصابش خرد شود و قید تکمیل رزرواسیون را بزند.

البته، یکی از عوارض جانبی این تصمیم این بود که برخی از مشتریان آدرس ایمیل خود را غلط می نوشتند و دست آخر مجبور می شدند برای دریافت کپی برنامه سفر خود به خدمات مشتریان زنگ بزنند. این موضوع نقص کل سیستم بود. از همان اول باید کاری می کردند که مشتری به تماس نیاز نداشته باشد. اما حتی با وجود این تماس هم هنوز هر دو تیم محصول و پشتیبانی در تحقق اهداف تجاری خود موفق می نمودند و مثل قهرمان از آنها یاد می شد: تیم محصول رزرواسیون دیگری را تکمیل و تیم پشتیبانی هم تماس بعدی را به سرعت حل و فصل کرده بود.

مارک آکِرِستِرام، که در سال ۲۰۱۲ مدیر ارشد مالی اکسپدیا بود و در سال ۲۰۱۷ مدیرعامل شرکت شد، می گفت، «وقتی سازمان درست می کنیم، عملاً داریم به افراد نقطه تمرکز می دهیم. اساساً داریم به آنها مجوز می دهیم که فقط نوک دماغشان را ببینند و به تبعات اقداماتشان نیندیشند. داریم می گوییم: این مشکل توست. مأموریت خود را تعریف کن و استراتژی خود را پی بریز و منابت را طوری کنار هم بچین که مشکل را حل کنی. و از آنجا به بعد حقی ماورایی به تو اعطا می شود که به هیچ چیز دیگری که به کار خودت مربوط نیست کار نداشته باشی.» حرف آکِرِستِرام این است که تمرکز هم نقطه قوت و هم نقطه ضعف سازمان هاست. درست است که تخصص گرایی، که در ذات سازمان ها وجود دارد، کارایی را بالا می برد، اما هم زمان جلوی تلاش هایی را هم که در پی یکپارچه سازی به شیوه های نو هستند می گیرد: شیوه های بالادستی.

این موضوع در بخش های زیادی از جامعه مصداق دارد. در طول زندگی بسیار پیش می آید که در چرخه واکنش های منفعلانه گیر می کنیم، مدیریت بحران می کنیم و درگیر مسائل فوری و فوری می شویم. یکی پس

از دیگری به مشکلات رسیدگی می‌کنیم، اما هیچ‌وقت سروقت اصلاح سیستم‌هایی نمی‌رویم که این دردها را به بار آورده‌اند. درمانگران معتادان را بازتوانی می‌کنند، کارگزینی شرکت‌ها به دنبال یافتن جایگزین برای مدیران ارشد مستعدی است که شرکت را ترک کرده‌اند و متخصصان اطفال برای بچه‌هایی که مشکلات تنفسی دارند اسپری‌های استنشاقی تجویز می‌کنند. البته این خیلی خوب است که متخصصانی هستند که بلدند به این مشکلات رسیدگی کنند، اما بهتر نمی‌بود اگر آن معتاد از همان اول طرف مواد مخدر نمی‌رفت و آن مدیران ارشد از ماندن در شرکت راضی می‌بودند و بچه‌ها هیچ‌وقت آسم نمی‌گرفتند؟ خب، پس چرا تلاش‌های ما به جای اینکه معطوف به پیشگیری از مشکلات باشد این‌قدر برواکنش‌های منفعلانه به آنها متمرکز است؟

در سال ۲۰۰۹ با جانشین فرمانده پلیس یکی از شهرهای کانادا صحبت می‌کردم؛ یکی از گفت‌وگو‌هایی که مرا به تفکر بالادستی علاقه‌مند کرد همین بود. او معتقد بود که پلیس، به جای تمرکز بر پیشگیری از جرائم، بیش از اندازه برواکنش منفعلانه به آنها متمرکز است. می‌گفت، «خیلی از نیروها دنبال دزد و پلیس بازی‌اند. خیلی خیلی راحت‌تر است که بگویی "این یارو را بازداشت کردم" تا بگویی "کمی وقت گذاشتم و با این بچه خیره‌سر حرف زدم".»

او دو افسر پلیس را مثال زد: اولی نصف کشیکش را سر چهارراهی می‌ایستد که بسیاری از تصادفات آنجا رخ می‌دهد؛ حضور فیزیکی و عیان او موجب می‌شود رانندگان با دقت بیشتری برانند و احتمالاً کمتر تصادف کنند. اما دومی گوشه‌ای قایم می‌شود تا ماشین‌هایی را که خلاف دور می‌زنند توقیف کند. جانشین فرمانده می‌گفت مأمور اولی کار بیشتری در جهت کمک به ارتقای امنیت عمومی کرده است، اما تشویق برای مأمور دوم است، چراکه کلی‌تاً قبض جرمه برای نشان دادن زحماتش دارد.

این یکی از دلایلی است که نشان می‌دهد چرا به واکنش‌های منفعلانه متمایل‌تریم: برای اینکه واکنش نشان دادن ملموس‌تر است. کار پایین‌دستی راحت‌تر به چشم می‌آید. راحت‌تر هم اندازه‌گیری می‌شود. اما دربارهٔ تلاش‌های بالادستی آن‌قدر ابهام وجود دارد که گاه دود از سر آدم بلند می‌شود. مثلاً، یک روز، به دلیل حضور افسر پلیس، خانواده‌ای کمی محتاطانه‌تر می‌راند و از تصادفی محتمل قسر درمی‌رود. اعضای آن خانواده هرگز نمی‌فهمند که ممکن بود چه بلایی سرشان بیاید، بلایی که به واسطهٔ حضور آن افسر پلیس به خیر گذشته است. خود افسر هم این را متوجه نمی‌شود. چطور می‌توانید رخ ندادن اتفاق را اثبات کنید؟ تنها کاری که، در مقام رئیس پلیس، از دستتان برمی‌آید این است که مدارک و شواهد مربوط به تصادفات را چنان دقیق ثبت و ضبط کنید که در صورت کاهش آمار بتوانید آن کاهش را نشانهٔ موفقیت اقداماتتان قلمداد کنید. اما حتی اگر مطمئن باشید تلاش‌هایتان ثمربخش بوده است، باز هم هرگز نخواهید دانست به چه کسی کمک کرده‌اید. فقط روی صفحهٔ کاغذ یک سری عدد و رقم می‌بینید که دارند کم می‌شوند. پیروزی‌هایتان یک سری داستان برآمده از دل داده‌هاست، با قهرمانان نامرئی‌ای که قربانیان نامرئی را نجات داده‌اند.

در این کتاب، تلاش‌های بالادستی را به دو صورت تعریف می‌کنم: تلاش‌هایی با هدف پیشگیری از بروز یا در جهت کاهش سیستماتیک آثار مخرب مشکلات. برای مثال، یاد دادن شنا به کودکان شیوهٔ بالادستی فوق‌العاده‌ای برای پیشگیری از غرق شدن آنهاست. اما برخی اوقات حتی شناگران حرفه‌ای هم ممکن است در معرض غرق شدن قرار گیرند. برای همین است که، از دید من، جلیقهٔ نجات هم فناوری بالادستی به حساب می‌آید. در نگاه اول، جلیقهٔ نجات راهکار واکنشی به نظر می‌رسد — بالاخره، هرکسی که جلیقه لازم شده یعنی در آن لحظه وسط مشکلی گیر افتاده است. اما اگر «مشکلی» که در پی حلش

هستیم مرگ ناشی از غرق شدن باشد، آنگاه جلیقه نجات می‌تواند از آن پیشگیری کند.

یکی از نشانه‌های واضح کارهای بالادستی این است که تفکر سیستمی بخش مهمی از آن را تشکیل می‌دهد: از آنجاکه مسئولان به خطر غرق شدن آگاه‌اند، جلیقه‌های نجات را تهیه و در مکان‌های مناسب توزیع کرده‌اند تا این جلیقه‌ها در صورت وقوع حادثه کاملاً در دسترس باشند. در مقابل، کار پدری که با دستپاچگی در استخر پارک آبی شیرجه می‌زند تا پسرش را که وسط آب دارد غرق می‌شود نجات دهد حرکتی واکنشی است. (معمولاً میان امر پایین دست و امر بالادست ارتباط و اثر متقابل وجود دارد: پس از اینکه پدر پسرش را نجات داد، احتمالاً مسئولان پارک آبی حادثه را بررسی و برای اطمینان از تکرار نشدن، تغییراتی در کل سیستم ایجاد خواهند کرد. نجات پایین دستی به بهبودهای بالادستی می‌انجامد.)

من لفظ بالادستی را به لفظ‌های پیشگیرانه<sup>۱</sup> یا پیش‌دستانه<sup>۲</sup> ترجیح می‌دهم، زیرا استعاره بالادست و پایین‌دست رودخانه به نوعی ما را تشویق می‌کند که زاویه دید خود را در قبال راه‌حل‌ها بازتر کنیم و من این مدل نگاه را می‌پسندم. این فصل با ماجرای درباره غرق شدن کودکان آغاز شد، که دو موقعیت مکانی را پررنگ می‌کرد: پایین دست و بالادست رودخانه. اما در عمل نقاط زیادی روی خط زمانی نامحدود می‌توانند محل مداخله باشند. به بیانی دیگر، بالادست مقصد مشخصی نیست؛ بالادست مسیر و جهت حرکت است. کلاس‌های شنا بالادست تراز جلیقه‌های نجات‌اند. و همیشه راهی هست که بازهم بالادست‌تر رفت. البته به قیمت رویارویی با پیچیدگی‌های بیشتر.

---

1. preventive

2. proactive



برای درک بهتر طیف اقدامات بالادستی، بیایید به مشکلی مشخص بپردازیم: در سال ۲۰۱۳ و در شهر کالج استیشن ایالت تگزاس، چند دزد به خانه پدر و مادر من دستبرد زدند. پدر و مادرم رفته بودند تا در محله قدمی بزنند که دزدها در پشتی خانه را شکسته و یک کیف پول، دو تا گوشی آیفون و مقداری جواهرات را به سرقت برده بودند. پدر و مادرم شرح حادثه را برای اداره پلیس صورت جلسه کردند، اما متأسفانه سارقان هیچ وقت دستگیر نشدند. واکنش پایین دستی به جایی نرسید.

چه چیز می‌توانست از کل قضیه دزدی جلوگیری کند؟ چند ثانیه پیش از شکستن دز: آژیر بلند و کرکننده. چند دقیقه پیش از شکستن دز: نشانه‌های واضح و آشکار از وجود سیستم آژیر-مثل تابلوهایی که شرکت‌های امنیتی در باغچه خانه‌ها می‌گذارند. (شاید با همه اینها دزدها قید خانه پدر و مادر مرا می‌زدند، اما سروقت خانه یکی دیگر از همسایه‌ها می‌رفتند.) چند ساعت پیش از شکستن دز: حضور پررنگ‌تر و آشکارتر گشت پلیس در محل.

ماه‌ها قبل از شکستن در پشتی: اگر دزدها سابقه دار بودند، احتمالاً شرکت در برنامه‌های مشخص رفتاردرمانی می‌توانست مانع چرخه تکرار جرم شود. سال‌ها پیش از شکستن در پشتی: یادمان نرود رؤیای هیچ بچه‌ای دزد شدن نیست. بنابراین راه حل خیلی بالادستی می‌توانست این باشد: خلق بستری اجتماعی که آن قدر فرصت در اختیار همگان می‌گذارد که برای دزدی محلی از اعراب باقی نمی‌ماند. (اگر این موضوع به نظرتان خوش خیالانه و دور از دسترس می‌آید، صبر کنید تا فصل ۵: کشوری هست که با به کار بستن فلسفه‌ای مشابه با همین فلسفه فرصت<sup>۱</sup>، خاصه سوء مصرف الکل و مواد مخدر را در نوجوانانش از میان برده است.)

---

1. philosophy of opportunity

آیا می‌شود تصور کرد که بتوان جلوی دزدی را دهه‌ها پیش از وقوع جرم گرفت؟ بله. مسیر بالادست تمامی ندارد و همیشه جا برای بالاتر رفتن هست. ریچارد ترمبلی، متخصص روان‌شناسی رشد کودکان، مدعی است که بهترین زمان برای جلوگیری از رفتارهای تهاجمی هنگامی است که بزهکار هنوز در شکم مادر است. او دسته‌ای از عوامل خطر را در مادر برمی‌شمرد که احتمال پرخاشگری فیزیکی مزمن فرزند در بزرگسالی را پیش‌بینی می‌کنند: فقر مادر، مصرف دخانیات، سوء تغذیه، عصبانیت و افسردگی، به علاوه روابط سرد زناشویی، تحصیلات پایین و بچه‌دار شدن در سنین نوجوانی. براساس نظر ترمبلی، ماهیت این عوامل به‌گونه‌ای است که با هم بروز می‌یابند و، از آن مهم‌تر، می‌توان آنها را تغییر داد. ترمبلی هم‌اکنون درحال اجرای برنامه‌ای است که به زنان بارداری که چنین شرایط پرخطری دارند کمک می‌کند. ترمبلی به مجله نیچر گفته بود، «برای حل مشکل پرخاشگری، که عموماً مشکلی مردانه است، باید بر زنان تمرکز کرد. اگر کیفیت زندگی زنان را بهبود دهید، این بهبود به نسل بعدی منتقل خواهد شد.»

اگر می‌شد فرض کرد که همه راهکارهایمان عملی‌اند و جواب می‌دهند، آنهایی را ترجیح می‌دادیم که بالادست‌ترند س‌راهکارهایی که به موجبشان، بچه‌های کمتری بزهکار می‌شدند. با این حال، باید توجه داشت که این راهکارهای بالادستی معمولاً پیچیده‌تر و مبهم‌تر هم هستند. به این فکر کنید: ترمبلی پیشنهاد می‌کند جوری محیط را بهتر کنیم که مادر باردار در معرض عوامل خطر (فقر، عصبانیت و افسردگی) کمتری قرار گیرد، چون این یعنی پایین آمدن ریسک گرایش‌های پرخاشگرانه فرزند، که این امر خود می‌تواند موجب کاهش احتمال ارتکاب اعمال مجرمانه شود. شاید ۱۸ سال بعد، فرزند آن زن به جای خالی کردن خانه‌های مردم در دانشگاه ثبت‌نام کند و دنبال درس‌ومشق برود. تلاش‌های پایین‌دستی سریع و ملموس‌اند و دامنه

اثرشان کم است. اما تلاش‌های بالادستی آهسته‌ترو مبهم‌ترند و دامنه‌ اثرشان گسترده‌تر است. ولی اگر افاقه کنند واقعاً گل خواهند کاشت. این جور تلاش‌ها می‌توانند خیروبرکتی عظیم و دیرپا در پی داشته باشند. خب، کدام مسیر راه درست است، بالادست یا پایین‌دست؟ آیا باید جلوی دزدی را با آژیر بگیریم یا با رسیدگی و مراقبت از مادر کودکی که در آینده ممکن است «بزه‌کار» شود؟ نخستین و بهترین پاسخ این است: اصلاً چرا باید بین این دو یکی را انتخاب کنیم؟ اگر شرکت‌ها می‌توانند برای جلوگیری از قطعی شبکه‌شان چندین لایه حفاظتی تدارک ببینند، ما هم بی‌تردید می‌توانیم روی لایه‌های مختلف حفاظتی سرمایه‌گذاری کنیم تا جلوی بزه و دیگر مشکلات مهم را بگیریم.

اگر، در دنیایی که منابع آن محدود است، واقعاً مجبور باشیم فقط یک نقطه را برای مداخله انتخاب کنیم، خب جواب نه‌چندان خوشایند این است: نمی‌دانیم کدام مسیر راه درست است. جامعه بشری هنوز برای انتخاب یک نقطه در مسیر «جریان» بزه یا کلاً در مسیر جریان هر مشکل مهم دیگری— شواهد کافی جمع‌آوری نکرده است (عزم کردن جزم که به کنار). این موضوع یکی از اصلی‌ترین دلایل من برای نگارش این کتاب است؛ چون، باینکه ما طیف گسترده‌ای از گزینه‌های ممکن برای رسیدگی به مشکلات دنیا در اختیار داریم، در اکثر مواقع خود را به بخش بسیار باریکی از این طیف محدود کرده‌ایم: منطقه واکنش‌های منفعلانه. واکنش و واکنش و واکنش.

پس از هر توفان یا زلزله، میلیاردها دلار خرج می‌کنیم تا اوضاع به روال عادی برگردد، درحالی‌که، از موقعی که به یاد داریم، سازمان‌های مسئول برای تأمین مورد نیاز برای مواجهه با این بحران‌ها لاله می‌زنند. صدها دستگاه و نهاد برای کمک به بی‌خانمان‌ها وجود دارد، اما چند سازمان داریم که کارشان جلوگیری از بی‌خانمان شدن افراد باشد؟ به محض شیوع ویروس ابولا در یکی از کشورها، رسیدگی

به موضوع اولویت بین‌المللی می‌شود و همین‌که قضیه جمع‌وجور شد، بودجه گرفتن برای پشتیبانی از سیستم‌های بهداشت و سلامت محلی‌ای که می‌توانند جلوی همه‌گیری بعدی را بگیرند کار حضرت فیل می‌شود.

این‌طور نیست که راهکار بالادستی همیشه مسیر درست باشد. و بی‌شک قرار هم نیست کارهای پایین‌دستی را یکسره کنار بگذاریم — همیشه لازم داریم یکی باشد که نجاتمان دهد. مسئله این است که توجهمان خیلی نامتقارن است. آن‌چنان درگیر نجات بچه‌هایی هستیم که دارند در رودخانه غرق می‌شوند که فرصت نداریم بررسی کنیم اصلاً چرا این بچه‌ها نیازمند نجات شده‌اند.



هدفم در این کتاب این است که متقاعدتان کنم که باید مقدار بیشتری از انرژی‌مان را به سمت بالادست انتقال دهیم: چه به شکل فردی، چه سازمانی، چه ملی و چه جهانی. ما می‌توانیم و باید — از واکنش نشان دادن دوباره و دوباره به علائم مشکلات دست برداریم و به حل آنها بپردازیم.

## ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب **بالادست** یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



انتشارات آریانا قلم

Dan Heath

# Upstream

• The Quest to Solve Problems Before They Happen

چند تا مشکل شخصی و اجتماعی را تحمل می‌کنیم  
صرفاً به این دلیل که یادمان رفته می‌توانیم حلشان کنیم؟

ما معمولاً در چرخه واکنش‌های منفعلانه گیر می‌کنیم و  
درگیر مسائل فوری و فوری می‌شویم. اما سر وقت اصلاح  
سیستم‌هایی نمی‌رویم که این دردسرها را به بار آورده‌اند.  
یکی از نشانه‌های واضح کارهای بالادستی این است که  
تفکر سیستمی بخش مهمی از آن را تشکیل می‌دهد.



9786227089240